

# Kültürel Boyutlar Kuramı Bağlamında Kültürel Farklılıkların İletişime Etkisi: Kore Hava Yolları'nda 1997'de Meydana Gelen Uçak Kazası

Ali Fikret Aydın

**Öz:** Bir ulusa ait kültürel özellikler, toplumdaki kişilerin tutumlarını etkilediği gibi iş yaşamındaki çalışanların davranışlarında da belirgin bir etkiye sahip olabilmektedir. Bu bağlamda farklı ülkelere ait kültürel değerleri analiz eden en kapsamlı araştırma, sosyolog Geert Hofstede tarafından yapılmıştır. Hofstede, ülkelerin kültürel davranışlarını inceleyerek farklı türlerde kültürel boyutlar belirlemiştir. Bu boyutlar, o toplumdaki kişilerin iş ortamındaki davranışlarını ve iletişim biçimini anlamak açısından önem taşır. Bir toplum içerisinde iletişim şeklini belirleyen bazı kültürel unsurlar aynı şekilde iş hayatında da devam ettirildiğinde olumsuz birtakım sonuçlara yol açabilmektedir. Bunun en belirgin örneği olarak Kore Hava Yolları'nın 1997 yılında yaşadığı ölümcül kaza gösterilebilir. Kaza, teknik sebeplerden değil Güney Kore'nin kültürel yapısından ve kullandıkları dilden kaynaklanan aşırı hiyerarşiden meydana gelmişti. Bu kapsamda makalenin amacı, kültürel unsurların iletişime nasıl yansıtıldığını ele almak ve kültürel nedenlerden kaynaklanan iletişim sorunlarının zaman zaman ciddi olumsuz sonuçlara sebep olabileceğini ortaya koymaktır. Bu bağlamda Hofstede'nin kültürel boyutlar kuramı çerçevesinde kültürel unsurlar ortaya konulmuştur. Araştırma yöntemi olarak örnek olay çalışması kullanılarak Güney Kore Hava Yolları örnek olayı vasıtasıyla konu irdelenerek öneriler sunulmuştur. Araştırma sonunda kültürel faktörlerden kaynaklı iletişim sorununun hava yolu kazasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Hofstede, kültürel boyutlar, kültür, iletişim, Kore Havayolları.

**Abstract:** The most comprehensive research analyzing cultural values from different countries was done by sociologist Geert Hofstede. Hofstede has examined the cultural behaviors of countries and identified the cultural dimensions under different genres. Some cultural elements that determine a society's ways of communicating can lead to negative consequences if they are also conducted in business life. The most obvious example of this is the fatal accident Korean Airlines had in 1997. The accident occurred not due to technical reasons or climate but to the cultural structure of South Korea and the excessive hierarchy originating from the language they used. The purpose of article is to discuss how cultural factors reflect on communication in this context and to reveal that communication problems stemming from cultural reasons can sometimes cause serious negative consequences. In this context, cultural elements are presented within the framework of Hofstede's cultural dimensions theory. The research uses the case study as its method, examining the subject through the South Korean Airlines case study and presenting recommendations. The research concludes that communication problems resulting from cultural factors had caused airway accident.

**Keywords:** Hofstede, cultural dimensions, culture, communication, Korean Airlines.

\* Bu çalışma Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonunca kabul edilen 18. Kariyer 42 nolu proje kapsamında desteklenmiştir.

@ Doç. Dr. Afyon Kocatepe Üniversitesi. fikretali@hotmail.com

id https://orcid.org/0000-0003-2915-9608

© İlimi Etüdler Derneği  
DOI: 10.12658/M0645  
insan & toplum, 2022  
insanvetoplum.org

Başvuru: 01.03.2021  
Revizyon: 29.06.2021  
Kabul: 03.08.2021  
Online Basım: 1.10.2021

## Giriş

Kültür, başkaları ile gerçekleştirilen iletişim şeklini etkileyen gerek sözlü gerekse sözsüz iletişim kurma sürecinde belirleyici olan en önemli unsur olup bu süreçteki öğelerin kullanımı kültürden kültüre farklılık gösterebilmektedir. Farklı ülkelerde yetişmiş insanlar arasında yaşanan farklılıklar aynı ülke içerisinde yaşayan kişiler arasında da ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla gerek sosyal yaşamda gerekse iş yaşamında yanlış anlaşılmalara ve çatışmalara yaşanabilmektedir. Özellikle çokkültürlü yapının bulunduğu toplumlarda ve iş ortamlarında kültürel farklılıkların farkında olabilmek ve bu bağlamda iletişim sürecini anlamaya çalışmak, olası iletişim problemlerinin azaltılmasına katkı sağlamaktadır.

Kültürel farklılıklar üzerine kapsamlı bir araştırma yapan sosyolog Hofstede, ulusal kültürleri tanımlamak amacıyla dört farklı kültürel boyut elde etmiştir. Literatüre bakıldığında Hofstede'nin bu boyutlarını baz alarak farklı konularla ilişkilendiren çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Sarıtaş ve Öztürk, 2018; De Guzman vd., 2017; Ülgen vd., 2017; Çiftci, 2017; Ruirui, 2016; Bedi, 2016; Doğan, 2016; Vasile ve Nicolescu, 2016; Doğan, 2015; Latif, 2015; Dimitrov, 2014; Samaha vd., 2014; Dursun, 2013; Saran ve Bitirim, 2012; Rinne vd., 2012; Temel-Eğinli ve Yeygel-Çakır, 2011; Şekerli ve Gerede, 2011; Reisinger ve Crotts, 2010; Furner vd., 2009; Birsell vd., 2009; Okan, 2009; Ay, 2005; Altay, 2004; Sørnes vd., 2004; Haruta ve Hallahan, 2003; Gudykunst ve Nishida, 2000). Söz konusu yayınlarda kültürel boyutların, iletişime olan yansımaları açısından çok fazla incelenmediği görülmektedir. Bu çalışmaya konu olan vakaya ise bazı akademik yayınların içerisinde yer verilmiş, meseleye kültürel boyutlar ve iletişim ilişkisi yönünden yaklaşılmamıştır. Dolayısıyla çalışmanın bu noktada konuya ilişkin farklı bir bakış açısı getirdiği düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında öncelikle Hofstede'nin kültürel boyutları anlatılacaktır. Hofstede (1983, s. 78) yaptığı araştırma sonucunda ulusal kültürleri tanımlamak amacıyla dört farklı kültürel boyut elde etmiştir. Bu boyutlar “güç mesafesi”, “belirsizlikten kaçınma”, “bireycilik-toplumculuk” ve “erillik-dişillik” olarak ortaya konmuştur. Daha sonra bu boyutlara “uzun/kısa vadeli yönelimler” ve “heveslilik” olmak üzere iki boyut daha eklenmiştir. Çalışmada dört boyut ele alınacaktır. İlk boyut olan güç mesafesi, bir toplumun daha az güçlü üyelerinin, gücün eşit olmayan şekilde dağıtıldığı gerçeğini kabul etme derecesi ile ilgilidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, insanlar arasındaki eşitsizlikler normal karşılanırken düşük güç mesafeli kültürlerde bu durum olağan görülmemektedir. Belirsizlikten kaçınma boyutu ise kişilerin belirsizlikler karşısında nasıl bir tutum içerisinde olduğu ile ilişkilidir.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde belirsizliğe daha düşük tolerans gösterilirken belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olduğu toplumlarda ise belirsiz durumlar normal karşılanmaktadır. Bireycilik/toplumculuk boyutuna bakıldığında, bireyci kültürlerde grup aidiyetine fazla önem verilmediği, toplumcu kültürlerde ise gruba bağlılığın ve aidiyetin ön planda tutulduğu görülmektedir. Son olarak erillik/dişillik boyutu açısından sosyal yapı değerlendirildiğinde, eril toplumlarda rekabet, hırs ve otokrat eğilimler daha çok görülürken dişil kültürlerde tevazu, dayanışma ve şefkat gibi değerler daha baskın olmaktadır.

Çalışmanın sonraki kısmında söz konusu boyutlar açısından iletişimin nasıl şekillendiği ele alınacaktır. Kültürel sistem, iletişim sürecinin vazgeçilmez unsurları olan sözlü ve sözsüz göstergelerle bunlara yüklenen anlamlardan oluşur. Her kültürde bu göstergelere atfedilen anlamlar farklılaşmaktadır. Dolayısıyla kültürel değerlerde ortaya çıkan farklılıklar, iletişim sürecinde yanlış anlaşılmalara ve çatışmalara yol açabilmektedir. Bu sorunlar, sosyal yaşamda olduğu kadar iş hayatında da yaşanabilmektedir. Özellikle farklı kültürel yapılarda yetişerek gelen insanların bir arada çalışmak zorunda olduğu ortamlarda iletişimle ilgili sıkıntıların yaşanması söz konusu olabilmektedir. Yalnızca farklı ülkeler açısından değil aynı ülke içerisinde de bölgelere ve yörelere göre kültürün farklılaştığı görülmektedir. Yaşanan sorunların çözümü ve asgari düzeye indirilmesi açısından kültürel farklılıkları kabul etmek ve ona göre iletişim kurma biçimimizi şekillendirmek büyük önem taşımaktadır.

Çalışmanın üçüncü kısmında araştırmanın konusunu oluşturması sebebiyle Güney Kore'nin kültürel özelliklerinden bahsedilecektir. Güney Kore kültürü, kolektivizme dayanan bir kültürel yapıya sahiptir ve genellikle grup odaklıdır. Bireysel tercihlerden ziyade bir gruba ait olmak ve o grubun normlarına uymak daha ön planda tutulmaktadır. Güven temelli kişisel ilişkiler kurmak ve bu ilişkilerde samimiyet, saygı ve tevazu çok önemli olmaktadır. Ayrıca aidiyet, fikir birliği ve bağlılık gösterme, Güney Kore toplumunun önemli özellikleridir. Bununla birlikte Konfüçyüsçülük büyük bir etkiye sahip olup erdem ve doğruluk gibi Konfüçyanizm değerleri önemli kabul edilmiştir. Bu çerçevede son bölümde ise Kore Hava Yolları'nın 1997'de yaşadığı ölümcül uçak kazası, kazaya sebebiyet veren kültürel unsurlar açısından incelenecektir. Bu bağlamda Güney Kore'nin sahip olduğu kültürel boyutların derecesi göz önünde bulundurulurken kazaya ilişkin değerlendirmeler yapılacaktır.

## Kültürel Boyutlar Kuramı

Her kültürün sahip olduğu bazı değerler bütün toplumlarda ortak olabilirken bazıları ise yalnızca belli kültürlere özgüdür. Ancak bu değerlerin tek tek karşılaştırılması zor olduğundan araştırmalarda değerler genellikle gruplandırılarak kıyaslanmaktadır. Kültürel değerlerin analiz edilmesinde yapılmış en kapsamlı araştırma ise Hofstede'ye aittir (Sarıbay ve Kayalı, 2016, s. 533). Hofstede'nin kültürün boyutları üzerine yaptığı çalışması literatürde geniş bir kabul görmüştür. Çalışma, 1967 ile 1973 yılları arasında, IBM firmasının faaliyet gösterdiği 64 ülke çalışanlarından elde edilen geniş bir veri bankası esas alınarak yapılmıştır (Doğar, 2016, s. 403). Yapılan araştırma sonucunda ulusal kültürleri tanımlamak için dört temel kültürel boyut ortaya çıkmış, gerek iş gerekse günlük yaşamdaki ilişkilerde ortaya çıkan kültür farklılıklar bu dört boyutta kendini göstermiştir. Hofstede (1983, s. 78) bu kültürel boyutları "güç mesafesi", "belirsizlikten kaçınma", "bireycilik/toplumculuk" ve "erillik/dişillik" olarak adlandırmıştır.

Hofstede'nin (2011, s. 9) "güç mesafesi" olarak tanımladığı boyut, bir kültürdeki kişilerin, gücün eşit olmayan dağılımı karşısında nasıl bir tutum oluşturduğunu belirtmektedir. Sözü edilen tutum, o toplumdaki daha az güçlü kişilerin, bu eşitsizliği kabul etme derecesiyle ilgilidir. Eşitsizlik bütün toplumlarda var olsa da bu eşitsizliğin kabul oranı toplumlara göre değişebilmektedir (Doğan, 2015, s. 49). Toplumdaki bazı bireyler gücün eşit olmayan dağılımını normal karşılarken bazıları da normal karşılamayıp bu eşitsizliğin üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Gücün eşit olmayan dağılımını normal karşılayan kişilerin güç mesafesi yüksek, bu durum olağan olmadığını düşünen kişilerin güç mesafesi düşük olmaktadır (Uslu ve Ardic, 2013, ss. 316-317). Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde, yaşlılığa saygı duyulmakta ve gücü göstermek için statüye büyük önem verilmektedir. Düşük güç mesafeli kültürlerde ise güçlü insanlar daha az güçlü görünmeye çalışmaktadır (Mooij ve Hofstede, 2002, s. 63). Bu kültürlerde güç mesafesi yüksek toplumlara kıyasla güçlü insanların bazı ayrıcalıklara ve statü göstergelerine sahip olması hoş karşılanmamaktadır. Söz konusu toplumsal yapı içerisinde insanların sahip oldukları statüyü ya da avantajlı konumu, başkaları üzerinde bir baskı aracı olarak kullanmaktan kaçındıkları söylenebilir.

Bir diğer boyut olan belirsizlikten kaçınma, belirsiz durumlar karşısında toplumda duyulan kaygı düzeyi ile ilgilidir. Belirsizlik seviyesinin yüksek olduğu toplumlarda geleceğe ilişkin belirsiz veya öngörülemeyen durumlar endişe yaratmaktadır. Belirsizlikten kaçınma derecesinin düşük olduğu toplumlarda ise belirsizliğe karşı daha sakin ve daha az agresif tepki verilebilmektedir (Doğar, 2016, s. 404). Belirsizlikten

kaçınma boyutu, bireylerin yasalar ve yönetmelikler gibi resmî kurallara bağlı olma derecesi ile de ilgilidir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde bireyler, ileride ortaya çıkabilecek risklere ve tehlikelere karşı daha az zarar görmek için çok önceden önlem almaya çalışmaktadır (Ay, 2005, s. 37). Bu tür toplumlarda, kesin doğrular ve katı kurallar vardır. Talimatlar açık, anlaşılabilir ve ayrıntılı olarak ifade edilmektedir. Çalışanlarda geleceğe yönelik endişe ve iş stresi seviyesi yüksek olmaktadır (Hofstede, 1983, ss. 81-83). Kısaca bu kültürde belirsizliğe daha düşük tolerans gösterildiği ifade edilebilir.

Bireycilik/toplumculuk boyutu, birey ile bireyin içinde yaşadığı toplumun ilişkisini tanımlamaktadır (Hofstede, 1983, s. 79; Birsal vd., 2009, s. 246). Yani toplum üyelerinin kendilerini bireyler veya bir grubun üyeleri olarak tanımlama derecesi ile ilgilidir. Yüksek derecede bireyci bir toplumda, bireysel yetenek ve başarılar kabul edilmekte ve ödüllendirilmektedir. Bireyselliğin düşük olduğu kolektif bir toplumda ise bireysel başarılar yalnızca gruba yardımcı oldukları için önemli olmaktadır (Van Ness vd., 2005, s. 162). Bireyci kültürlerde grup aidiyetinin çok fazla olmadığı ve bireylerin daha fazla ön planda olduğu görülmektedir. Toplumcu kültürlerde ise bireyler arasındaki bağlar ve dayanışma daha güçlü olmaktadır. Bireyci toplumlara kıyasla gruba bağlılık ve aidiyet derecesi daha fazla olmaktadır.

Son olarak erillik/dişillik boyutu ise toplumda cinsiyetler arasındaki rol ayrımlarını içermektedir. Buna göre toplumsal cinsiyet rollerine göre toplumlar sınıflandırılabilir. Eril toplumlarda geleneksel erkeksi sosyal değerler bütün topluma yayılmıştır. Bu değerler; gösterişte bulunmayı, hava atmayı ve para kazanmayı içerir. Dişil yapıdaki toplumlarda bulunan baskın değerler ise daha çok kadınsı rollerle ilişkilidir. Bu toplumlarda gösteriş yoktur, insanlarla ilişki kurmak, yaşam kalitesine önem vermek, çevreyi korumak ve başkalarına yardım etmek daha önemlidir (Hofstede, 1983, s. 83-85). Eril toplumlarda iddiacılık, performans, başarı ve rekabet gibi değerler ön planda tutulurken dişil kültürlerde sıcak ilişkiler kurma, merhamet ve dayanışma gibi değerler hâkimdir (Ülgen vd., 2017, s. 33; Hofstede, 2011, s. 12).

Yukarıda açıklanan kültürel boyutların her biriyle ilgili genel eğilimlere ilişkin temel özellikler aşağıdaki tabloda bir arada verilmiştir.

**Tablo 1***Hofstede Kültür Kategorilerine Göre Toplumların Genel Eğilimleri*

|                 | Güç Mesafesi   | Bireycilik/<br>Toplumculuk  | Erillik/Dişlilik  | Belirsizlikten<br>Kaçınma   |
|-----------------|--|---|---|---|
| Genel<br>Eğilim | Yüksek<br>Saygı (otorite,<br>statü,yaş)<br>Hiyerarşi<br>Unvan<br>İtaat<br>Emir | Bireyci<br>Özgürlük<br>Bağımsızlık<br>Birey<br>Özel<br>Özgüven                      | Eril<br>Rekabet<br>Başarı<br>Sertlik<br>Kararlılık<br>Hırs<br>Güç                       | Yüksek<br>Kural<br>Emir<br>Güven<br>Öngörü<br>Disiplin                  |
| Genel<br>Eğilim | Düşük<br>Eşitlik<br>Katılım<br>Paylaşım<br>Hak<br>Sorgulama<br>Eleştiri        | Toplumcu<br>Sadakat<br>Bağlılık<br>Koruma<br>Fedakârlık<br>Gelenek<br>Şeref<br>Onur | Dişil<br>Duyarlılık<br>İlgi<br>Yakınlık<br>Şefkat<br>Hassaslık<br>Bağlılık<br>Dayanışma | Düşük<br>Tolerans<br>Yaratıcılık<br>Esneklik<br>Gevşeklik<br>Deneycilik |

**Kaynak:** Hofstede'den akt. Ügeöz, 2003, s. 55.

## Kültürel Boyutlar Açısından İletişime Bakış

İki tarafın birbirini anlaması ve uzlaşabilmesi, etkin iletişim yoluyla gerçekleşmektedir. Ancak anlaşmaya giden bu süreçteki işaretler ve sinyaller, kültürden güçlü bir şekilde etkilenmektedir. Farklı kültürlerden gelen kişiler, nihai bir anlaşmayı neyin oluşturduğuna dair farklı fikirlere sahip olabilmektedir. Örneğin; Japonca, İngilizcedeki “hayır” için eş değer bir kelimeye sahip değildir ve onaylamama durumu sözsüz bir şekilde ifade edilir. “Evet” anlamında kullanılan Hai kelimesi ise “evet, ne dediğini anlıyorum” anlamına gelir; “evet, söylediklerinize katılıyorum” anlamına gelmez (Rugman ve Collinson, 2006, s. 145). Kültürler arasındaki bu farklılıkları anlayabilmek ve farklılıkların hem bireysel hem toplumsal hem de kurumsal açıdan iletişime olan yansımalarını bilmek açısından Hofstede'nin ortaya koyduğu kültürel boyutlar büyük önem taşımaktadır.

Kültürel boyutlardan biri olan güç mesafesinin derecesi, bireylerin iletişim davranışları üzerinde etkili olmakta ve farklı şekillerde davranılmasına yol açar.

bilmektedir. Örneğin; güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde sosyal yaşamda büyüklere daha fazla saygı duyulmakta, onlara yönelik eleştiri ve itiraz saygısızlık olarak değerlendirildiği için bu durumdan kaçınılmaktadır. Aynı şekilde iş hayatına bakıldığında, astların üstlerine saygı duyduğu, eleştiride bulunmadığı ve emirlere mutlaka itaatin olduğu görülmektedir. Düşük güç mesafesine sahip kültürlerde ise bireyin büyüklerine ve üstlerine itiraz etmesi normal karşılanmakta ve bu durum saygısızlık olarak değerlendirilmemektedir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumsal yapıda faaliyet gösteren kurumlarda oldukça fazla iletişim sorunları yaşanabilmektedir. Güç mesafesi arttığı ölçüde örgütsel iletişimin önünde ciddi engeller oluşabilmektedir. Yüksek güç mesafesi, çalışanların kendilerini yetersiz görme eğilimine ve eşitsizlik karşısında tepkilerinde daha cesaretsiz davranmalarına yol açabilmektedir (Çiftci, 2017, s. 158).

Yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda, örgüt içerisindeki gücün dağılımında dengesizlikler ve eşitsizlikler ortaya çıkabilmektedir. Bu kültürlerde statü, pozisyon, unvan gibi unsurlara fazla önem verilmektedir. Bu da astlar ve üstler arasında iletişim kurulmasını zorlaştırmaktadır. Mesela Çin, Singapur, Hong Kong, Tayvan, Japonya ve Güney Kore gibi yüksek güç mesafeli ülkelerde insanlar eşitsizliği kabul etmekte ancak güç kullanımının bir sorumluluk duygusu ile yumuşatılması gerektiğini düşünmektedir. Düşük güç mesafesine sahip olan kültürlerde ise örgütlerde önemli kararlar alınacağı zaman çalışanların katılması beklenmekte, fikirleri alınmakta ve gücün dağılımındaki eşitsizliklerin daha az olduğu görülmektedir (Hofstede vd., 2010, s. 80; Dursun, 2013, s. 52). Bu kültürlerde bireyler üstleriyle daha rahat iletişim kurma olanağı elde ederek sorunlarını anlatma fırsatına sahip olabilmektedir. Katı hiyerarşik yapının olmaması, iletişimin önündeki engellerin de ortadan kalkmasına zemin hazırlayabilmektedir.

Belirsizlikten kaçınma boyutunun yüksek olduğu toplumlara bakıldığında ise stres ve kaygının fazla olduğu, değişime büyük direnç gösterildiği ve sadakatin erdem sayılarak kurallara itaatin esas kabul edildiği gözlenmektedir. Bu toplumlarda çalışanların üstleri ile olan iletişimine bakıldığında işveren ya da amirle ilgili herhangi bir memnuniyetsizliğin kolay ifade edilemediği görülmektedir. Buna karşılık belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise kaygı ve değişime direnç düşük olabilmekte, firma sadakati erdem sayılmamakta ve kurallar gerektiğinde çiğnenebilmektedir (Çiftci, 2017, s. 159).

Belirsizlikten kaçınmanın fazla olduğu toplumlardaki insan ilişkilerinde çoğunlukla yerleşik kalıplar tercih edilmektedir. Belirsizlik; endişe, korku, stres yaratmakta

ve güvenli bulunmamaktadır. Bu sebeple belirsizliği asgari düzeye indirmek amacıyla yazılı kurallara ağırlık verildiği görölmektedir. Belirsizliği kontrol etmek için güvenliğe aşırı önem verilmekte, katı kurallarla yapılandırılmış faaliyetler ve yazılı kurallar toplumda hâkim olmaktadır (Saran ve Bitirim, 2012, s. 1090).

İletişim davranışları üzerinde etkili olan kültürel boyutlardan biri de bireycilik/toplumculuk boyutudur. Bireyci kültürde yetişen kişiler daha çok sözlü iletişimi tercih etmekte ve duygularını sözle ifade etmektedir. Toplumcu kültürlere bakıldığında ise sözlü iletişimin sözsüz öğelerle desteklendiği görölmektedir. Bazı zamanlarda ise sözel semboller yerini duyguların algılanmasına bırakmakta ve hiç konuşulmamaktadır (Kartarı, 2006, s. 88). Dolayısıyla bu tip kültürlerde duyguların ve düşüncelerin açıkça söylenmediği ve iletişimin daha çok dolaylı yoldan gerçekteşiği söylenebilir. Ayrıca iletişim sürecinde tarafların birbirlerine yönelttikleri eleştirilerin çoğu kez kişiliğe yönelik bir saldırı şeklinde algılandığı ifade edilebilir.

Bireyci kültürlerde insanlar arasındaki bağlar ve dayanışma daha gevşek olmakta, bireyler kendilerini sadece kendilerinden ve birinci derece yakınlarından sorumlu hissetmektedir. Toplumcu kültürlerde ise bireyler kendilerini büyük bir sadakatle ve şekfatle koruyan, insanların birbirine bağlılık derecesinin yüksek olduğu gruplara ait hissetmektedir (Doğan, 2015, s. 49). Hofstede'nin kültürel boyutlar yönünden ülke profillerini belirlediği çalışmada Güney Kore, bireycilik oranının %18 olmasıyla toplumcu bir kültür sayılmaktadır (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010, s. 97). Bu durum, Kore kültüründe "biz" anlayışının daha önemli olduğunu ve insanların kendilerini başta aile olmak üzere birçok gruba ait hissettiğini ifade etmektedir. İletişimin dolaylı gerçekteşiği bu yapıdaki toplumlarda, gruba uyumun korunması ve devam ettirilmesi büyük önem taşımaktadır. İlişkiler ahlaki tabanlı olmakta ve güven eksenli ilişki kurabilmek için belli bir zamana ihtiyaç duyulmaktadır (Doğan, 2015, s. 50).

İş yaşamındaki ilişkilere iletişim boyutu yönünden bakıldığında, yüksek bireycilik oranına sahip toplumlarda bireyler, öncelikle yaptıkları iş sırasındaki başarı ve üretkenlik performanslarına göre değerlendirilirken yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler daha çok görev ağırlıklı olmaktadır. Kolektivist kültürlerde ise üstler ve astlar arasındaki ilişkilerde ahlaki boyutlar da oldukça önem kazanmaktadır. Sadakat ve uyum gibi değerlerin önemsendiği kolektivist toplumlarda çoğunluk tarafından kabul gören normlar, kişisel davranışlarda belirleyici olmaktadır. Bireycilik oranı yüksek toplumlarda "sorunları dolaysız masaya yatırma" alışkanlığı sıklıkla görölürken kolektivist kültürlerde eleştirilerin ve sorunların direkt olarak gündeme getirilmesi kabul görmemektedir. Ayrıca geri bildirimler dolaylı şekilde yapılmaktadır (Ügeöz, 2003, ss. 46-47).



Bireyci ya da toplumcu kültürde yetişen girişimcilerin de içinde yer aldıkları toplumsal yapının etkisiyle tutum ve davranışlar şekillenebilmektedir. Mesela; çok bireyci bir toplum olan ABD'de bireyler ne yapacaklarına karar verirken başka insanların görüşlerine başvurmaya pek yanaşmazlar. Genellikle yalnız çalışmayı tercih ederek yardımlaşmayı kabul etmezler. Çünkü bireyci kültürlerde yardımlaşma bir zayıflık olarak görülmekte ve bağımsızlığa daha fazla değer verilmektedir. Tersine Türkiye ya da Güney Kore gibi kolektivist toplumlarda, kişiler karar verirken içinde buldukları gruplara veya kurumlara bağlı kalarak gruba bağlılığı çok önemsemektedir (Birsnel vd., 2009, s. 247).

Toplumun erillik ya da dişillik özelliklerine bağlı olarak da iletişimdeki öncelikler ve beklentiler değişebilmektedir. Eril kültürlerde yöneticinin daha girişimci ve "saldırgan" olması beklenirken dişil kültürlerde ideal yönetici, kararlardaki etkisini açık olarak belli etmeyen, daha çok uzlaşma sağlamaya çalışan kişi olmaktadır. Eril toplumda yönetici, astlarının rahatça konuşabildikleri ortamlar sağlayarak onların fikirlerini alsın bile son kararı kendisi vermektedir. Dişil kültürde ise toplantıya katılan herkesin katkısıyla kararlar alınabilmektedir (Kartarı, 2006, ss. 95-96). Eril yapıya sahip toplumlarda özellikle iş ortamında kurulan ilişkilerde baskıcı tavırlar ve rekabet daha sık görülebilmektedir. Dişil kültürlerdeki bireyler arasında kurulan iletişim biçimine bakıldığında ise tevazu, merhamet, alçak gönüllülük ve nezaket gibi değerlere daha çok önem verilmektedir.

Hofstede (2011, s. 13) erillik ve dişillik puanlarını ortaya koyduğu 76 ülke kapsamında, eril karakteri yüksek olan toplumların daha çok Almanca konuşulan toplumlar, Japonya, İtalya, Meksika ve bazı Latin toplumları; orta derecede yüksek olan ülkelerin İngilizce konuşan Batı toplumları, düşük olduğu toplumların ise İskandinav toplumları, Fransa, İspanya, Portekiz, Şili, Kore ve Tayland gibi bazı Latin ve Asya toplumları olduğunu ortaya koymuştur. Hofstede'nin araştırmasına göre Kore toplumu "dişil" özellikler taşımakta ve bu tür toplumlarda diğerleriyle uzlaşma, özel yaşamda ve iş yaşamında çatışmalardan kaçınma, haksızlığa uğrayana sempati duyma, çatışmaları çözerek sonlandırma gibi daha yumuşak kültürel değerler önemli öğeler olarak öne çıkmaktadır (Hofstede vd., 2010, s. 143; Doğan, 2015, s. 50).

## **Güney Kore Kültürünün Özellikleri**

Güney Kore kültürü, kolektivizme dayanan bir sosyo-kültürel yapıya sahiptir ve genellikle grup odaklıdır. Bireysel tercihlerden ziyade bir gruba ait olmak, o grubun normlarına uyum ve üyeleri arasındaki uyumu korumak daha ön planda tutulmak-

tadır. Kalıcı ve güvene dayalı kişisel ilişkiler kurmak ve bu ilişkilerde samimiyet, saygı ve alçak gönüllülük çok önemlidir. Ayrıca aidiyet, fikir birliği, bağlanma ve kabul etme, Güney Kore toplumunun önemli özellikleridir. Kişinin mutluluk ve iyi olma halinin bu kişinin toplumda başkaları tarafından ne kadar kabul edildiği ile belirlenmesi eğilimi söz konusudur. Bu kültürel değerlerin Güney Kore'nin kültürel ve etnik homojenliğinin yüksek düzeyde olmasından kaynaklandığı söylenebilir (Katz, 2017, s. 1; Özen-Kutanis ve Tunç, 2010, s. 58). Öte yandan geleneksel kültürün ve Konfüçyüsçülüğün güçlü bir etkisi vardır. Erdem, sadakat, mülkiyet ve doğruluk gibi Konfüçyanizm değerleri önemli olarak kabul edilmiştir (Yim, 2002, s. 38).

Konfüçyüs kökenli kültürler, toplumu, insan olarak iyileşmelerini sağlayan bir araç olarak algılamaktadır. Bu süreç, bireyin toplumun geri kalanıyla etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu kültürler toplumu önce aile sonra mahalle, millet, dünya ve nihayet evren olarak düşünmektedir. Bir kurumun üyeleri arasındaki iş birliği, fikir birliği ve sosyal dayanışma, kurumun karar alma süreçlerinde önemlidir ve bu durum Koreli firmalarda farklı bir örgütsel dinamik yaratmaktadır (Ramirez ve Rubio, 2010, s. 77).

Koreliler kibarlığı ve alçak gönüllülüğü başarılı bir ilişki için gerekli unsurlar olarak görürken bu faktörler işletme hedeflerine ulaşma konusundaki kararlılıklarını etkilememektedir. Hedeflerini gerçekleştirme konusunda sabırlı ve ısrarcı bir yapıya sahiptirler. Diğer taraftan Güney Kore'nin ticaret kültüründe, bir kişinin yaşadığı saygı, öncelikle yaşına ve statüsüne bağlıdır. Genellikle üst düzey konumda bulunan liderler ileri yaştadır. Yaşlı insanlara ve üstlerine büyük saygı ve özenle davranmak çok önemlidir (Katz, 2017, s. 1).

Kültürel olarak ebeveynler çocuklarının sorumlu ve saygılı olmalarını, yöneticiler ise çalışanlarının uzlaşmacı ve itaatkâr olmasını istemektedir. Bu nedenle çocuklar, çalışanlar ve genel olarak toplumun tüm üyelerinden ebeveynlerine, üstlerine veya liderlerine karşı öfke ve hüsrana duygularını bastırmaları aynı zamanda saygı gösterme tutumlarını sürdürmeleri ve itiraz etmekten kaçınmaları beklenmektedir (Ramirez ve Rubio, 2010, s. 78).

Güney Kore'de görüşme yaparken ilişkilerin güçlendirilmesi önemli bir unsurdur. Ana müzakere tarzı rekabetçi olsa da Güney Koreliler bununla birlikte uzun vadeli ilişkilere değer vermekte ve kazan-kazan çözümlerini aramaktadır. Kişiler arasındaki iletişime bakıldığında ise genel olarak biraz dolaylı olduğunu söylemek mümkündür. Koreliler sıklıkla "evet" diyerek veya başlarını sallayarak duyduklarını onaylasalar bile bu tepki anlaşmaya işaret etmemektedir. Anlaşmazlık ve çatışmalardan kaçınma

eğilimi fazladır. Koreliler genellikle bir soruya ya da talebe doğrudan “hayır” ile cevap vermeyip daha çok, “düşüneceğim” veya “daha fazla araştırma yapmak gerek” gibi belirsiz yanıtlar vermektedir (Katz, 2017, ss. 2-3).

Güney Kore'nin kurumsal kültürüne bakıldığında ise altı davranışsal norm dizisinden oluştuğu söylenebilir (Cho ve Yoon, 2001, ss. 80-81):

1. Duygusal bir topluluk oluşturma: İki Koreli karşılaştığı zaman genellikle kişisel bilgilerini birbirlerine aktararak ortak bir noktada buluşmaya çalışmaktadır. Bu, bir topluluk oluşturma'nın ilk adımı olmaktadır. Bu kişiler ortak bir zemin oluşturamazlarsa o zaman bunların da iyi tanıdığı başka birini çağırarak bu zemini bulmaya çalışırlar.

2. Hiyerarşiyi güçlendirme: Duygusal bir topluluk oluşturulduğu zaman hiyerarşi kendiliğinden belirmektedir. Gruplar hiyerarşik bir yapıya sahip olduklarında daha dengeli ve istikrarlı olabilmektedir. Dolayısıyla Koreliler, hiyerarşik yapıyı korumaya ve istikrarsızlıktan kaçınmaya yatkındır.

3. Rekabetçi hedefler belirleme: Duygusal birliğe sahip bir toplulukta hiyerarşinin yaratılmasından sonraki basamak, performans hedeflerinin ortaya konmasıdır. İç ve dış gruplar arasındaki farklılaşmadan dolayı Koreliler, dış gruplara veya rakiplerine karşı daha rekabetçi hale gelmiştir.

4. İmkânsız başarılar: Koreliler uygulama sürecinde çok agresif olmaktadır. Koreli çalışanların önceden belirlenmiş hedefleri aşmaya çalışması olağan bir durumdur. Bir projeyi son teslim tarihinden çok daha önce tamamlamaya çalışırlar. İşe olan bağlılık çok yüksek düzeydedir.

5. Mantıklı olma ve gerilimi azaltma: Kore'de küresel pazarda rekabet eden büyük şirketlerdeki çalışma saatleri çok uzun olabilmektedir. Bu süreçte ortaya çıkan belirsizlik her yere nüfuz etmiştir. Çalışanların meslektaşları ve üstleriyle akıselim davranarak mantıklı olanı bulmaya çalışmaları, gerilimi azaltmaya ve kişiler arasındaki güveni güçlendirmeye yardım etmektedir.

6. Kurumsal ideolojiye sadık kalma: Koreliler kendilerini çalıştıkları örgütleriyle yüksek düzeyde özdeşleştirmiştir. Onlar için bir örgütün çalışanı olmak, kişiye prestij sağlamak ve önemli bir konum kazandırmaktadır. Kore'de neredeyse bütün işletmeler misyon, vizyon ve felsefesini içeren ideolojisini beyan etmiştir. Koreli çalışanlardan bu örgütsel ideolojiyi takip etmeleri istenmektedir.

Daha önce bahsedilen Hofstede'nin kültürel boyutları yönünden Güney Kore kültürüne bakıldığında ise farklı düzeylerde özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Hofstede'nin araştırması kapsamında bu özelliklere ilişkin kültürel boyut puanları (100 üzerinden) ve dereceleri Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2***Hofstede'nin Kültürel Boyutları Açısından Güney Kore Kültürünün Özellikleri*

| Hofstede'nin Kültürel Boyutları | Güney Kore'nin Kültürel Boyut Puanı | Güney Kore'nin Kültürel Boyut Derecesi |
|---------------------------------|-------------------------------------|--|
| Güç Mesafesi                    | 60                                  | Yüksek güç mesafesi                    |
| Belirsizlikten Kaçınma          | 85                                  | Yüksek belirsizlikten kaçınma          |
| Bireycilik                      | 18                                  | Toplumcu (Kolektivist) bir yapı        |
| Erillik                         | 39                                  | Dişil toplumsal yapı                   |

**Kaynak:** Hofstede vd., 2010, s. 80, 97, 143, 192.

Tabloya bakıldığı zaman Güney Kore kültürü açısından güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma puanları yüksek olduğundan bu kültürde güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınma derecesinin fazla olduğu görülmektedir. Bireycilik ve erillik puanlarının düşük olmasından dolayı da toplumcu ve dişil özellikler taşıyan bir kültüre sahip olduğu söylenebilir.

## Yöntem

Araştırmada dünya havacılık sektöründe faaliyet gösteren Kore Hava Yolları'nın 1997 yılında yaşadığı ölümcül kazada Güney Kore kültürünün etkisi analiz edilmiştir. Bu kapsamda örnek olay (vaka) çalışması yöntemi ve çalışmada yer alan desenlerden açıklayıcı örnek olay çalışması kullanılmıştır. Açıklayıcı örnek olay çalışmaları, örnek olay için nedensel bir açıklama oluşturulmasına yardımcı olacak birçok etmen ve durumu keşfetmeyi ve analiz etmeyi amaçlamaktadır (Deveci ve Deveci, 2018, s. 129).

## Kültürel Boyutlar Açısından Olay İncelemesi: Kore Hava Yolları Örneği

Kore Hava Yolları 1969 yılında Güney Kore'nin başkenti Seul'de kurulan hava yolu şirketidir. Şirket ilk olarak 1973 yılında Seul-Paris güzergâhında nakliye uçuşu yapmıştır. 1980'lerde ise New York'a doğrudan yolcu uçuşları ile yeni bir hizmet başlatmıştır. 1991'de Sovyetler Birliği'nin dağılması ve 1994'te Çin ile havacılık anlaşmasının yapılması ile birlikte Kore Hava Yolları yeni rotalara uçmaya başlamıştır (Korean Air, 2020). Ayrıca Kore Hava Yolları dünyanın üst sıralarında yer alan uluslararası kargo havayoludur. 2012 yılında, Business Traveler tarafından Asya'nın en iyi havayolu seçilmiş ve şirket 2018 Kış Olimpiyatları'nın da sponsoru olmuştur (Tanrıkulu, 2015).

## **Kore Hava Yolları Kazası**

Havacılıkta teknik sebeplerden dolayı meydana gelen kazalar dışında kültürel farklılıklar ve bu farklılıkların iletişime yansımından kaynaklanan ölümcül kazalar da görülebilmektedir. Bunun en çarpıcı örneği, 1997 yılında Kore Hava Yolları'na ait 801 sefer sayılı uçuşta yaşanan kazadır. Kaptan pilot, yardımcı pilot ve uçuş mühendisi yolculukla ilgili prosedürü yerine getirmişlerdi. Kalkışta herhangi bir problem yaşanmamıştı ancak hava koşulları nispeten kötüydü. Kaptan ve yardımcı pilot iniş için yaklaştıklarında pisti göremediklerini fark etmişler; uçuş mühendisi kaptan pilota pisti pas geçmelerini önermiş ve kaptan bu isteğe cevap vermesine rağmen birkaç saniye sonra uçak bir dağa çarparak parçalanmıştır. Kaza sonucunda uçakta bulunan 254 kişiden 228'i ölmüştür (Gladwell, 2008, ss. 177-179).

Bu ölümcül kazada Kore Hava Yolları uçağının eski olması veya kötü hava koşulları dolayısıyla sorun yaşamamıştır. Buradaki asıl problem, kültürel mirastan kaynaklanan hiyerarşi olmuştur. Söz konusu kazada uçuş ekibinin davranışlarını ve iletişim kurma şeklini etkileyen kültürel yapı, aslında kazanın sebebi hakkında önemli ipuçlarını vermektedir. Kore Hava Yolları'nda katı bir ast-üst ilişkisi söz konusuydu. Öyle ki yatılı uçuşlarda genç pilotlar aralarında kaptana yemek yapmaktan hediyelerini satın almaya kadar birçok şeyden sorumlu tutulmuşlardı. “Kaptan amir olduğu için o neyi ne zaman, canı nasıl isterse öyle yapar. Herkes karşısında sessizce oturup hiçbir şey yapmaz” geleneği ve anlayışı baskındı. Ayrıca uçuş ekibi kaptan pilottan azar işitmekten çekinmekteydi. Bazı kültürlerde bireylerin kendilerini büyüklerine karşı saygı göstermek zorunluluğunu hissetmesi normaldir. Fakat söz konusu olan yüzlerce yolcu taşıyan uçaklar olduğunda burada eşit düzeyde bir takım çalışmasının olması gerekmektedir. Bu durumda işin içine hiyerarşi girdiği zaman olumsuz sonuçlar yaşanabilmektedir. Zira uçuş görevi, pilotundan uçuş ekibine kadar herkesin iş birliği ve uyum içerisinde çalışmasını gerektirmektedir (Dönmez ve Uslu, 2016, s. 1078; Kubal Güler, 2014, s. 28).

Güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda daha önce de belirtildiği üzere astların üstlerine itiraz etmesi ve fikirlerini açıkça ifade etmesi zordur. Bu durumun havacılık sektöründe istenmeyen sonuçlar doğurması muhtemeldir. Yardımcı pilotların böyle bir kültürden gelmesi durumunda, kaptanı ve kule görevlisini kendilerinden daha yukarıda gördükleri için bir sorun yaşanması durumunda ikazda bulunmaktan ve itiraz etmekten çekinebilmektedirler. Dolayısıyla gereken tedbirler zamanında alınamadığı için kazanın yaşanması kaçınılmaz olabilmektedir (Kubal-Güler, 2014, s. 27).

Tablo 2’de de görüldüğü üzere Hofstede’nin ortaya koyduğu kültürel boyutlar açısından Güney Kore’ye bakıldığında güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir kültürel yapı karşımıza çıkmaktadır. Bu kültürde üstlere karşı aşırı saygı gösterilmekte, onları eleştirmek ya da uyarmak büyük saygısızlık sayılmakta ve emirlere kesin itaat söz konusu olmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu Güney Kore kültüründe resmî kurallara bağlılık derecesi çok fazladır. Bununla birlikte kesin doğrular ve katı kurallar söz konusu olduğundan ast-üst ilişkisinde bu durum kendisini göstermektedir.

Güney Kore’nin kültürel yapısı içerisinde ast ve üstler arasındaki mesafe çok fazladır. Dolayısıyla Kore Hava Yolları’nın yaşadığı kazada da kaptan pilotun altındaki çalışanlar düşüncelerini ve uyarılarını pilota doğrudan iletmek yerine biraz çekingen davranarak imalı bir şekilde anlatma yoluna gitmişlerdir. Otoriteye verilen değer ve gösterilen aşırı saygıdan dolayı iletişim sürecindeki mesajların dolaylı aktarımı, kaptan pilotun gerçek sorunun farkında olmamasına yol açarak ölümcül bir kazaya sebep olmuştur.

Bireycilik/toplumculuk boyutu yönünden bakıldığında Güney Kore kültüründe bireycilik derecesinin düşük olduğu ve daha toplumsal bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Grup ihtiyaçlarının ve çıkarlarının bireysel ihtiyaçlardan üstün tutulduğu bu kültürel yapıda, insanlar genellikle dolaylı iletişimi tercih etmektedir. Duygu ve düşüncelerin karşı tarafa doğrudan ifade edilmesi yerine çoğunlukla ima/üstü kapalı/örtülü bir anlatım yolu kullanılmaktadır. Bu durum ise iletişimde alıcıların gelen mesajlara kendi inanç ve beklentileri doğrultusunda farklı anlamlar yüklemesine yol açmakta ve çoğu kez yanlış anlaşılımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

Kore toplumunda dişillik boyutunun daha ağır bastığı dikkati çekmektedir. Sadeliğe önem verilen bu toplumda gösteriştenden mümkün olduğunca uzak durulduğu görülmektedir. Maddi değerlerden ziyade paylaşma, dayanışma, yardımlaşma, uzlaşma, merhamet, samimi ve sıcak ilişki kurma, bağlılık gibi manevi değerlerin daha baskın olduğu bir toplumsal yapı söz konusudur. Böyle bir yapıda kişiler çoğu kez karşı tarafı üzebileceğini düşünerek bazı duygu ve düşüncelerini söylemekten çekinmekte ve çatışmaya girmekten kaçınmaktadır.

Söz konusu kaza incelendiğinde bu kültürel yapının da etkileri olduğu görülmektedir. Uçak, gece şartlarında ve görüş mesafesinin az olduğu yağmurlu bir havada Guam meydanına yaklaşmaya başlamıştı. Olumsuz hava koşullarının yaşandığı böyle durumlarda beklenen, kaptan pilotun göstergelerin yardımıyla iniş yapmasıydı. Uçuş esnasında yardımcı pilotun ve uçuş mühendisinin beklentisi bu yöneydi. Fakat bu

beklentilerini kaptana bir türlü doğrudan ifade edemediler. Otorite olarak gördükleri kaptana verdikleri değer, kokpitte açık bir iletişimin yaşanmasına engel oldu. Onlar da beklentilerini ima yoluyla anlatmaya çalıştı. Kaza sonrasında Kara Kutu'nun (Cockpit Voice Recorder-CVR) incelenmesi sonucunda ima yoluyla gerçekleşen iletişimin kayıtları ortaya çıkmıştır (Kubal-Güler, 2014, s. 29). Kayıtlardan iki tanesi şu şekildedir (Gladwell, 2008, ss. 215-216) :

Yardımcı Pilot: "Sizce yağış artar mı? Bu bölgede, buralarda?"

Burada dolaylı bir ifade kullanan yardımcı pilotun gerçekte asıl demek istediği şeydu: "Kaptan. Yedek plan olmaksızın bizi piste görerek yaklaşmaya mahkûm ettiniz ve dışarıda hava berbat. Bulutlardan zamanında çıkıp pisti görebileceğimizi düşünüyorsunuz. Peki ya çıkamazsak? Dışarısı zifiri karanlık, yağmur yağıyor ve süzülüş cihazı yok."

Ancak bunları söyleyemiyor. Sadece ipucu veriyor ve bir astın bir üste söylebileceği her şeyi söylemiş olduğunu düşünüyor. Yardımcı pilot daha sonra hava durumuna tekrar değinmiyor.

Uçuş Mühendisi: "Kaptan, meteoroloji radarının bize çok yardımı olmuştur."

Böylelikle pilot kabininden ikinci bir ipucu verilmiştir. Uçuş mühendisinin söylemek istediği, yardımcı pilotun da söylemek istemiş olduğu şeyle aynı aslında. Yapılacak olan inişin sadece görerek yapılamayacağını, meteoroloji radarının ileride sorun tespit ettiğini ve bunun için de gereken önlemlerin alınması gerektiğini anlatmak istiyordu.

Kazaya giden süreçte bu şekilde ima yoluyla anlatım yoluna gidilmesi, sorunun açık bir şekilde hedefe ulaşmasını engellemiştir. Kaptan, verilen mesajı net olarak anlamadığı için görerek yaklaşacağına kendini inandırmış ve iniş için alçalma öncesi yapılan yaklaşma brifinginde, göstergelerle yaklaşmaya çok az değinmişti. Aletleri ve göstergeleri yanlış yorumlayan ve aletle alçalmaya konsantre olamayan kaptan, uçağın piste üç mil kala yere çakılmasına sebep olmuştur. Havacılık tabiriyle "Localizer Alçılması" bir felakete sonuçlanmıştır (Kubal-Güler, 2014, s. 29). Güney Kore kültüründen kaynaklı otoriteye itaat ve dolaylı iletişim, ikinci pilotun asıl sorunu anlatmasına engel olarak kazanın olmasına yol açmıştır.

Kore Hava Yolları 2000 yılında harekete geçerek kazaların sebebini tespit etmek ve önlemek için dışarıdan bir uzmanla anlaştı. Uzman, pilotların İngilizce dil becerilerini geliştirmek için bir program oluşturarak onları yoğunlaştırılmış bir dil eğitimine tabi tutmuştu. Uçuş öncesinde başvuru kontrol listesi, İngilizce düzenle-

nerek pilotların kokpitte kendi aralarında İngilizce konuşması istenmiştir. Pilotların esas sorunu, ülkelerinin kültürel mirasının ağırlığının altında eziliyor olması ve kendilerine dayatılan roller içine hapsolmuş olmalarıydı. Çünkü Kore dilinde iki kişi arasındaki yakınlığa ve saygıya göre değişen altı çeşit hitap şekli vardı ve bu durum kaptanla yardımcısı arasında katı bir hiyerarşi oluşturuyordu. İngilizcede çok fazla hitap şekli olmadığından bu sayede aralarındaki ilişki de yumuşuyordu. Böylelikle Korelilik hiyerarşisinin keskin biçimde tanımlanmış derecelerinden kurtulabilirlerdi. Söz konusu uzman, kültürel mirasların önemli, güçlü ve kalıcı olduğunu biliyor fakat kimliğimizin ayrılmaz bir parçası olmadığına inanıyordu. Korelilerin, kültürlerinin havacılık dünyasına uymayan taraflarına karşı durmaya hazır olduklarında değişebileceklerine inanıyordu (Gladwell, 2008, ss. 218-219).

Yapılan bu değişikliklerden sonra Kore Hava Yolları düzelmiş ve 2000 yılından beri güvenlik sicili lekesizdir. Böylece Kore Hava Yolları, dünyanın güvenilir havayollarından biri haline gelmiştir. Kurum, kültürel mirasın önemini kabul ettikten sonra kendini düzeltebilmiş ve başarılı olmuştur. Hatta 2006'da Kore Hava Yolları'na geçirdiği bu dönüşüm için Air Transport World tarafından Phoenix Ödülü verilmiştir (Gladwell, 2008, s. 182). Ayrıca 2012 yılında, Business Traveler tarafından Asya'nın en iyi havayolu seçilmiştir (Tanrıkulu, 2015). Aynı güvenilirlik düzeyi bugün de devam etmektedir. Nitekim dünyanın önde gelen havayolu güvenliği ve ürün derecelendirme şirketi Airlineratings, dünyadaki en iyi hava yollarını belirlemiş ve Kore Hava Yolları ilk 20 havayolu içerisinde 15. sırada yer almayı başarmıştır (www.haber.aero, 2019).

## Sonuç

Hofstede'nin kapsamlı bir araştırma sonucunda ortaya koyduğu kültürel boyutlar, kültürel farklılıkları anlamak ve iletişime olan etkisini fark edebilmek açısından önem taşımaktadır. Hofstede, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplumculuk ve erillik/dişillik olmak üzere dört boyut tespit etmiştir. Bu boyutlar, iletişim sürecindeki davranışları farklı şekillerde etkileyebilmektedir. Bu boyutlara daha sonra uzun/kısa vadeli yönelimler ve heveslilik olmak üzere iki boyut daha eklemiştir. Bu çalışmada dört boyut ele alınmıştır.

Çalışma kapsamında Kore Hava Yolları'nın 1997 yılında yaşadığı ölümcül kazaya bakıldığında, kazanın teknik sebepler dışında kültürel farklılıkların iletişim biçimine yansımaları sonucu bir gecikmenin ortaya çıkmasından kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Uçuş ekibinin davranışlarını ve iletişim kurma şeklini etkileyen kültürel yapı, kazanın oluşumunda başat bir faktör olmuştur. Hofstede'nin kültürel boyutları yönünden



Güney Kore kültürüne bakıldığında güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir kültürel yapı gözükmemektedir. Bu yapıda ast ve üst arasındaki mesafe çok fazla olduğu ve üstleri uyarmak büyük saygısızlık olarak görüldüğü için kazaya giden süreçte uçuş ekibi, sorunu pilota anlatamamıştır. Ayrıca Güney Kore'nin toplumcu ve dişil bir yapıda olması, bu yapıda daha çok dolaylı iletişimin gerçekleştiği ve çatışmadan kaçınma eğiliminin olduğu göz önüne alındığında sıkıntıyı fark eden yardımcı pilotun bunu doğrudan pilota söylemekten çekinerek dolaylı şekilde anlatma yoluna gittiği, kara kutu kayıtlarıyla birlikte açığa çıkmıştır. Buradaki asıl sıkıntının kültürün taşıyıcısı olan dilden kaynaklandığı dikkati çekmektedir. Çünkü Kore dilinde iki taraf arasındaki yakınlığa ve saygıya bağlı olarak değişen altı çeşit hitap şekli söz konusuydu. Dolayısıyla bu durum, kaptanla yardımcısı arasında katı bir hiyerarşinin oluşmasına yol açmıştır. Kore Hava Yolları'nın 2000 yılında harekete geçerek bir uzmanla anlaşması sonucu dil konusunda değişikliğe gidilmiştir. İngilizce dil eğitimi programı uygulanarak pilotların kokpitte kendi aralarında İngilizce konuşması istenmiştir. Çünkü Kore dilinden kaynaklı o katı hiyerarşiye karşılık İngilizcede çok fazla hitap şekli olmadığından ast ve üst arasındaki ilişki yumuşamış oluyordu. Yapılan bu değişiklikten sonra Kore Hava Yolları 2000 yılından bu yana herhangi bir kazaya bulaşmamış ve dünyanın güvenilir hava yollarından biri haline gelmiştir.

Söz konusu vakada dikkati çeken bir başka husus ise toplumsal kültürün etkisini gösterdiği kurum kültürüdür. Sonuçta bir toplumun kültürel yapısına ilişkin özellikler, o yapı içerisinde yer alan kurumların işleyiş biçimi, değerleri ve normları ile çalışanların kurumdan beklentileri üzerinde belirleyici olabilmektedir. Çünkü kurum kültürünün oluşumunda ulusal kültürün büyük bir etkisi söz konusudur. Sonuçta o kurumda çalışanların içinden geldiği toplumsal kültür, kurum kültürünü oluşturmaktadır. Bu kazada da görüldüğü üzere Kore kültüründen gelen çalışanlar, bu kültürün özelliklerini beraberlerinde kuruma taşıyarak iş yapma biçimlerine yansıtılmışlardır. Bu ise dezavantajlı bir durum yaratarak kazaya sebebiyet vermiştir. O yüzden kurumların profesyonel şekilde hareket edip ulusal kültüre ait dayanışma, yardımlaşma ve çalışkanlık gibi olumlu özellikleri kurum kültürünün içerisine katması faydalı olacaktır. Özellikle küresel düzeyde rekabet eden global şirketlerin, çalışanların kurumsal aidiyetini sağlayacak, onları motive edici, fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri, çalışanlar arasındaki iletişimi ve uyumu artırıcı değerler ve normlar temelinde bir kültür oluşturması büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple kurumların profesyonel şekilde hareket edip toplumsal kültürdeki bazı unsurları kurum kültürüne uyarlaması gerekebilir. Örneğin; Türk toplumundaki dayanışma ve yardımlaşma ruhu iş yaşamında olumlu sayılabilecek bir özelliktir. Ya da bazı toplumlarda hiyerarşinin aşırı önemszenmesi iş yaşamında dinamik karar vermeyi

engelleyebilmektedir. Bu da kurumun hızlı ve esnek hareket etme kabiliyetini sınırlandırabilmektedir. Dolayısıyla bunun gibi iletişimi zayıflatan kültürel değerlerin havacılık, lojistik ve turizm gibi sektörler başta olmak üzere birçok alanda olumsuz sonuçları olabilmekte ve kuruma zarar verebilmektedir. Bundan dolayı şirketlerde adalet, saygı, liyakat, dayanışma, müzakere ve uyum gibi temel değerleri esas alan bir kültürün oluşturulmasıyla çalışanların bu ilkeler doğrultusunda davranması, hem kurum hem de müşteriler açısından yaşanabilecek olumsuzlukları azaltacaktır.

Bu örnek olayda da görüldüğü üzere kültürel farklılıklardan kaynaklı iletişim ve koordinasyon sorunu, çok ciddi kazaların yaşanmasına yol açabilmektedir. Bu noktada özellikle dil becerilerinin geliştirilmesi kritik önem taşımaktadır. Yakın zamanda yaşanan Pegasus kazası, bir kez daha konunun önemini ortaya koymaktadır. Uçağın pistten çıktığı kazanın daha sonra ortaya çıkan kara kutu kayıtlarında, kazanın sebeplerinden birinin de koordinasyon bozukluğu olduğu tespit edilmiştir. Kazaya giden süreçte kulenin daha önceki iki uçağın pisti pas geçtiğine dair uyarısını Türkçe yaptığı, iletişimden sorumlu Hollandalı ikinci pilotun anonsu anlamadığı ve inişe saniyeler kaldığı için kokpitte koordinasyonun bozulduğu ortaya çıkmıştır. Sadece havacılıkta değil birçok alanda kültürel faktörlerden ve iletişimden kaynaklı sorunların ciddi derecede olumsuz etkileri olabileceği göz önünde bulundurularak karar vericilerin proaktif yaklaşım sergilemeleri elzem görülmektedir.

Japonya'da ve Amerika Birleşik Devletleri'nde 1985 yılında meydana gelen iki büyük havayolu kazasında, Japon Hava Yolları'nın ve Amerika Birleşik Devletleri'ne ait Delta Hava Yolları'nın kriz iletişimindeki tepkilerini Hofstede'nin kültürel boyutları çerçevesinde ele alarak karşılaştıran Haruta ve Hallahan (2003), toplumsal kültürün iş hayatında iletişim davranışları üzerinde ne kadar etkili olduğunu ifade etmişlerdir. İki şirketin sorumluluk alma, bilginin doğruluğu, mağdur ailelerin korunması, dava edilme endişesi ve medya ilişkileri konularında sergiledikleri iletişim biçimlerinde, sahip oldukları kültürel boyutların seviyesi belirleyici olmuştur.

Güç mesafesi ile bireycilik/toplumculuk boyutlarının iletişime daha çok etki ettiği ifade edilebilir. Bu boyutların derecesinin fazla olması gerek toplumsal yaşamda gerekse çalışma hayatında kişilerarası ilişkilerde yanlış anlaşılmalara ve çatışmalara yol açabilmektedir. Örneğin; güç mesafesinin yüksek olduğu ve toplumculuk boyutunun ağır bastığı kültürlerde faaliyet gösteren aile işletmelerinde, aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında çoğu kez anlaşmazlıklar ortaya çıkmaktadır. Bu tip kültürlerde akrabalık ilişkilerine önem verilmesi bilhassa yaşça büyük olanlara daha çok itibar edilmesi, aile mensuplarının karar alma noktasında kendilerini söz sahibi olarak görmeleri, yöneticilerin kurumsallaşma çabalarını sekteye uğratmaktadır.

Bu ise iş ortamındaki iletişimi ve kültürü negatif etkileyebilmektedir. Dolayısıyla çalışma hayatının içerisine geleneksel kültürün çok fazla dahil edilmemesi gerektiği söylenebilir. Toplumsal kültürün bazı özelliklerinin kurum içindeki iletişimi ve kurum kültürünü negatif yönde etkileyebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamda kurumların harekete geçerek bünyesinde alt kademedeki yöneticisine kadar herkesi kültürler arası iletişim eğitimine tabi tutması önerilmektedir. Böylece çalışanlarda, kültürel farklılıkların iletişimi ve çalışma kültürünü nasıl etkilediğine ilişkin farkındalık yaratılabilir.

Bu çalışmada konunun tek bir örnek üzerinden incelenmesi araştırmanın kısıtlamasıdır. Dolayısıyla bundan sonra yapılacak başka araştırmalarda, iletişim problemlerine dikkat çeken, farklı kültürlerden farklı örnek olayların incelenmesi literatüre katkı sağlayacaktır.

# The Effect of Cultural Differences on Communication in the Context of Cultural Dimensions Theory: The 1997 Crash of Korean Air Flight 801

Ali Fikret Aydın

A cultural system consists of verbal and nonverbal indicators, and the meanings attached to them are indispensable elements of the communication process. The meanings attributed to these indicators differ for each culture. Therefore, differences in cultural values can often lead to misunderstandings and conflicts while communicating. These problems may be experienced not only in social life but also in business life. Environments where people who grow up in different cultural structures have to work together in particular may have certain communication-related problems. Cultures are seen to differ not only in terms of countries but also regions. As such, accepting cultural differences and the way they shape how we communicate has great importance in terms of resolving and minimizing the problems experienced.

The most comprehensive research on the analysis of cultural differences was done by Hofstede (1983, p. 78). Hofstede revealed four cultural dimensions in his analysis, which can be defined as: power distance, avoidance of uncertainty, individualism-collectivism and masculinity-femininity. Later, he added two dimensions to these: time orientation and enthusiasm. This study will discuss the first four dimensions. The first dimension power distance, is related to the degree of acceptance that less powerful members in a society are distributed unevenly. In cultures with large power distances, inequalities are normally encountered among people. Managers

@ Assoc. Prof. Afyon Kocatepe University. fikretali@hotmail.com

ID <https://orcid.org/0000-0003-2915-9608>

© Scientific Studies Association  
DOI: 10.12658/M0645  
insan & toplum, 2022.  
insanvetoplum.org



Received: 01.03.2021  
Revision: 29.06.2021  
Accepted: 03.08.2021  
Online First: 1.10.2021

are seen as an autocratic father figure and much attention is given to status. Those with high status are seen to have certain privileges. In low power cultures, strong people try to look less powerful. Inequalities arising within the society are normally not encountered and the attempt is made to minimize these. Strong people having certain privileges and status indicators is not a welcome aspect.

The second dimension of avoiding uncertainty is related to how individuals approach uncertainty. Cultures with high uncertainty have a lower tolerance for uncertainty, and this causes more anxiety. In these societies, individuals try to take precautions in advance so as to experience less damage from risks and dangers that may arise in the future. As a result, these societies have more rules and follow them. Societies with a low tendency to avoid uncertainty consider uncertain situations normal and experience less discomfort in the face of uncertainty. Rules are neither overtly needed nor followed adequately. In societies with high avoidance of uncertainty, uncertain situations cause much fear and anxiety. In societies with high power distance, imbalances and inequalities may arise in how power is distributed within an organization. In cultures with low power distance, when making important decisions in an organization, employees are expected to participate, their opinions are taken, and fewer inequalities are seen in the distribution of power. In these cultures, individuals have opportunities to communicate with their superiors more easily and to explain their problems. The absence of a strict hierarchical structure can pave the way for eliminating the barriers to communication.

The third dimension of individualism-socialism expresses the relationship individuals have with society and their degree of belonging to a group. Group belonging is not seen very much in individualist cultures: individuals are seen more in the foreground. Collectivist cultures have a structure in which society is paid more attention than individuals. This structure has stronger bonds and solidarity among individuals. The degree of loyalty and sense of belonging to a group is higher compared to individualist societies. People raised in individualist societies can easily express their feelings and thoughts and directly explain the problem. In socialist cultures, one can say emotions and thoughts are not explicitly spoken, but rather are expressed more indirectly while communicating. People who've grown up in an individualistic culture prefer verbal communication and express their emotions verbally. When looking at socialist cultures, verbal communication is seen to be generally supported by non-verbal elements. At times, verbal symbols are replaced by emotional perceptions and are not expressed at all. Therefore, these types of cultures can be said not express feelings and thoughts openly and to communicate

takes place more indirectly. In addition, criticisms parties direct at one another while communicating can be said to often be perceived as attacks on their personalities.

When examining business life relations in terms of communication, societies with high individualism evaluate individuals primarily according to their success and productivity performances, and relations between managers and employees are more task-oriented. Meanwhile, moral dimensions in collectivist cultures are quite often able to gain importance in relations between superiors and subordinates. In collectivist societies where values such as loyalty and harmony are considered important, norms accepted by the majority are determinative in personal behavior. The attitudes and behaviors of entrepreneurs who grow up in an individualist or socialist culture have likely been shaped under the influence of their social structure. For example, individuals in the USA, which has a very individualistic society, are less willing to consult other people's opinions when deciding what to do. Generally, they prefer to work alone and do not accept help from others because individualistic cultures view cooperation as a weakness, valuing independence more. On the contrary, individuals in collectivist societies such as in Turkey or South Korea attach individuals attach great importance to group loyalty by sticking with the groups or institutions they belong to when making decisions.

The last dimension, masculinity and femininity, relates to gender roles. In masculine cultures, the roles of women and men are clearly demonstrated. For example, while men are expected to be tough and focus on material success, women need to be more modest. The father is seen as the elder of the family and his authority is assumed. Masculine societies prioritize oppressive attitudes and the ambition to compete and earn money. Meanwhile, feminine cultures attach more importance to participation, solidarity, equality and compassion. Depending on the masculine or feminine characteristics of a society, what is prioritized and expected from communications may change. While managers are expected to be more enterprising and aggressive in masculine cultures, ideal managers in feminine cultures do not overtly show their influence over decisions and attempt to reach greater consensus. In masculine society, managers make the final decision, even if they've received opinions from their of her subordinates by providing an environment where everyone can talk freely. In feminine cultures, decisions are able to be made with everyone in attendance contributing. In societies with a masculine structure, oppressive attitudes and competition can be seen more frequently, especially among in the relationships established in the business environment. When looking at the forms of communication established among individuals in

feminine cultures, more importance is given to values such as modesty, compassion, humility and courtesy.

When looking at South Korea in terms of its cultural dimensions, the culture is seen to have high degrees of power distance and avoiding uncertainty. The culture can also be said to have a collectivist and feminine nature. South Korean culture has a cultural structure based on collectivism and is generally group-oriented. It prioritizes belonging to a group rather than individual preferences. Creating personal relationships based on trust sincerity, respect and humility are very important in these relationships.

This study has analyzed the effect South Korean culture had on in the fatal accident of Korean Air Flight 801, operating in the world aviation industry. The study uses the descriptive case study method based on patterns. Descriptive case studies aim to discover and analyze the many factors and situations that can help create a causal explanation for the case.

This study aimed to approach communication in terms of the cultural dimensions put forward by Hofstede and to consider the cultural factors that caused the fatal accident of Korean Air Flight 801 in 1997 within the scope of these dimensions. When considering the accident, the accident was revealed to have been caused by a delay resulting from the reflections cultural differences have on communication styles in addition to technical reasons. South Korean cultural structure affected the behavior and communication of the flight crew and was a determining factor in the accident's occurrence. When looking at South Korea in terms of its cultural dimensions, the culture appears to have structure with high levels of where power distance and avoidance of uncertainty. In this structure, the flight crew were unable to could not explain the problem to the pilot in the time leading up to the accident, as the distance between subordinates and superiors is too great and warning a superior is considered too disrespectful. Noteworthily the main problem here stemmed from the language, which carries the culture. The Korean language has six different ways for addressing someone, and these differ depending on the proximity and respect between the two parties. As a result, this situation had led to a strict hierarchy forming between the captain and co-pilot. As a result from an agreement made between Korean Air and a language expert in 2000, the language used in flight was changed. By applying an English language training program, pilots were asked to start speaking English among themselves in the cockpit because, despite the strict hierarchy originating from the Korean language, English has limited way to address a person, thus softening the relationship between subordinates and superiors. Since

this change in 2000, Korean Airlines has not been involved in any accidents and has become one of the world's reliable airlines. As a result, the cultural structure of South Korea was seen to have been significantly effective in this incident and that accidents could be prevented by making some changes to this structure.

## Kaynakça | References

- Altay, H. (2004). Güç mesafesi, erkeklik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma özellikleri ile başarı arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 301-321.
- Ay, C. (2005). İşletmelerde etiksel karar almada kültürün rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 12(2), 31-52.
- Bedi, A.S. (2016). Hofstede's model: Cultural differences in hospitality sector and experiences of a migrant. *J Tourism Hospit*, 5(5), 249.
- Birsel, M., İslamoğlu, G. ve Börü, D. (2009). Kültürel boyutlar içerisinde şekillenen çatışma tarzları. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 10(2), 243-260.
- Cho, Y. ve Yoon, J. (2001). The origin and function of dynamic collectivism: An analysis of Korean corporate culture. *Asia Pacific Business Review*, 7(4), 70-88.
- Çiftci, B. (2017). Türkiye'de toplumsal kültürün örgütlerde ihbarlık üzerine etkisi: Hofstede'nin kültürel boyutlar teorisi bağlamında bir değerlendirme. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(10), 147-166.
- De Guzman, L.V., Gabrentina, D. G., Pamaragn, P.B. ve Bernarte, R.P. (2017). The cultural dimension of the Philippine magazine advertisements. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, 5(1), 65-71.
- Deveci, B. ve Deveci, B. (2018). "Örnek Olay" çalışmasına ilişkin teorik bir değerlendirme. *Social Sciences Studies Journal*, 4(13), 126-135.
- Dimitrov, K. (2014). Geert hofstede et al's set of national cultural dimensions - Popularity and criticisms. *Economic Alternatives*, 2, 30-60.
- Doğan, E. (2015). Siyasal reklamlarda Hofstede'nin kültürel boyutlarının kullanımı: 2014 Türkiye cumhurbaşkanlığı seçimi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 48, 39-65.
- Doğar, N. (2016). Kültür, kimlik, etnisite ve milliyet kavramları çerçevesinde batı balkanlar: Hofstede perspektifi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 52, 401-416.
- Dönmez, K. ve Uslu, S. (2016). Havacılıkta iletişim kaynaklı kaza ve olaylar üzerine bir inceleme. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(45), 1074-1079.
- Dursun, İ. (2013). Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmalar Dergisi*, 1(4), 43-56.
- Furner, C.P., Mason, R.M., Mehta, N., Munyon, T.P. ve Zinko, R. (2009). Cultural determinants of leaning effectiveness from knowledge management systems: A multinational investigation. *Journal of Global Information Technology Management*, 12(1), 30-51.
- Gladwell, M. (2008). *Outliers - The story of success*. Little, Brown and Company.
- Gudykunst, W.B. ve Nishida, T. (2000). The influence of culture and strength of cultural identity on individual values in Japan and the United States. *Intercultural Communication Studies*, 9(1), 1-18.
- Haruta, A. ve Hallahan, K. (2003). Cultural issues in airline crisis communications: A Japan-us comparative study. *Asian Journal of Communication*, 13(2), 122-150.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.



- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26.
- Hofstede, G., Hofstede, G. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations, software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.
- Kartarı, A. (2006). *Farklılıklarla yaşamak - Kültürlerarası iletişim*. Ankara: Ürün Yayınları.
- Katz, L. (2017). *Negotiating international business-the negotiator's reference guide*. Charleston: Booksurge Publishing.
- Korean Air. (2020, Nisan 5). *About*. Korean Air: [https://www.koreanair.com/global/en/about/who-we-are2.html#\\_](https://www.koreanair.com/global/en/about/who-we-are2.html#_) adresinden erişilmiştir.
- Kubal-Güler, N. (2014). Pilotlarda psikososyal risklerin belirlenmesi. *İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlık Tezi*. Ankara.
- Latif, M.S. (2015). Hofstede dimensions of culture a brief comparison between Pakistan and New Zealand. *Academy of Contemporary Research Journal*, 4(3), 22-26.
- Mooij, M. ve Hofstede, G. (2002). Convergence and divergence in consumer behavior: Implications for international retailing. *Journal of Retailing*, 78, 61-69.
- Okan, T. (2009). Motivasyon üzerinde ulusal kültür etkisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 121-142.
- Özen-Kutunis, R. ve Tunç, T. (2010). Güney Kore örgüt kültürü: Konfüçyanizm'in etkileri açısından bir değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 55-75.
- Ramirez, L. ve Rubio, J. (2010). Culture, government and development in South Korea. *Asia Culture and History*, 2(1), 71-81.
- Reisinger, Y. ve Crotts, J.C. (2010). Applying Hofstede's national culture measures in tourism research: Illuminating issues of divergence and convergence. *Journal of Travel Research*, 49(2), 153-164.
- Rinne, T., Steel, G.D. ve Fairweather, J. (2012). Hofstede and shane revisited: The role of power distance and individualism in national-level innovation success. *Cross-Cultural Research*, 46(2), 91-108.
- Rugman, A. ve Collinson, S. (2006). *International business*. Pearson Education.
- Ruirui, Z. (2016). Study on Hofstede's cultural dimension in car advertisement of different cultures. *Journal of Chemical and Pharmaceutical Research*, 4, 781-787.
- Samaha, S.A., Beck, J.T. ve Palmatier, R.W. (2014). The role of culture in international relationship marketing. *Journal of Marketing*, 78, 78-98.
- Saran, M. ve Bitirim, S. (2012). Hofstede'nin kültürel boyutlar kuramına göre kültürlerarası farklılıkların yönetiminde halkla ilişkiler ve iletişim. 2. *Uluslararası Yeni İletişim Teknolojileri ve Sosyal Dönüşüm Sempozyumu* içinde, (ss.1084-1097). Manas/Kırgızistan.
- Sarbay, B. ve Kayalı, C. (2016). Çalışan sessizliğinin kültürel değerlerle olan ilişkisini belirlemeye yönelik İzmir ili kamu kuruluşlarında bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 3, 531-540.
- Sarıtaş, A. ve Öztürk, M.C. (2018). Kültürel boyutlar kuramı değerlerinde değişim: Türkiye'nin krizlere verdiği tepkilerin sorgulanması. *Selçuk İletişim*, 11(1), 125-145.
- Sørnes, J.O, Stephens, K.K., Sætr, A.S. ve Browning, L.D. (2004). The reflexivity between ICTs and business culture: Applying Hofstede's theory to compare Norway and the United States. *Informing Science Journal*, 7, 1-30.
- Şekerli, E. B. ve Gerede, E. (2011). Kültürün EKY'ye etkileri ve Türk pilotların Hofstede kültür boyutları açısından durumları. *"İş Gücü" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(1), 17-39.
- Tanrıkulu, M. (2015, Haziran 1). *Dünyanın en ölümcül 10 havayolu şirketi*. Paratic: <https://paratic.com/olumcul-havayolu-sirketleri/> adresinden erişilmiştir.

- Temel-Eginli, A. ve Yeygel-Çakır, S. (2011). Toplum kültürünün kurum kültürüne yansımaları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(2), 37-50.
- Uslu, O. ve Ardic, K. (2013). Güç mesafesi örgütsel güveni etkiler mi? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(2), 313-338.
- Ügeöz, P. (2003). *Kültürlerarası iletişim. Üstün Eserler*.
- Ülgen, B., Aktaş, E. ve Hayrullah-Aslan, E. (2017). Kadın girişimcilerin "güç mesafesi" ve "belirsizlikten kaçınma" kültürel boyutlarına ilişkin algılarının değerlendirilmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 1, 27-71.
- Van Ness, R., Seifert, C., Franko, G. ve Buff, C. (2005). Hofstede's cultural dimensions: Are individual differences important? *International Journal of Business Research*, 2(1), 161-166.
- Vasile, A.C. ve Nicolescu, L. (2016). Hofstede's cultural dimensions and management in corporations. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 35-46.
- www.haber.aero. (2019, Kasım 28). 2020'nin en iyi havayolları. haber.aero: <https://haber.aero/havacilik/iste-2020nin-en-iyi-havayolları/> adresinden erişilmiştir.
- Yim, H. (2002). Cultural identity and cultural policy in South Korea. *International Journal of Cultural Policy*, 8(1), 37-48.