

İŞ’TE TÜRK

“TÜRK İŞ KÜLTÜRÜNÜN
DİĞERLERİNDEN FARKI”

Zafer Parlar

Çeviren
Kerem Çiftçiođlu



ZAFER PARLAR

Zafer Parlar kariyerine Mexx International'ın Hollanda genel merkezinde Yeni Pazarlar Geliştirme Yöneticisi olarak başladı. Orta ve Güney Amerika, Güney Avrupa ve Ortadoğu ülkeleriyle ticari ilişkiler geliştirdi.

1995'de İstanbul'a döndü. Marka yönetimi ve perakende alanlarında genel müdürlük görevlerini ardından 2000 yılında Nike Türkiye'yi kurdu. Liderliğinde Nike, Türkiye'de 9 yılda 70 kat büyüdü. Zafer Parlar hem iş hem de toplumsal sorumluluk alanlarında birçok yerel ve uluslararası ödüle layık görüldü.

2005'te, Türkiye, Kıbrıs, Yunanistan, İsrail ve Güney Afrika'dan oluşan Nike Güney Cemea bölgesinin başına atandı.

2010'da, yabancı şirketlerin Türk pazarına, Türk şirketlerin yabancı pazarlara girişlerini desteklemek ve kendi yatırımlarını yönetmek için İstventures yatırım danışmanlığı şirketini kurdu.

Zafer Parlar uluslararası iş ilişkileri master tezini Türk iş kültürünün karşılaştırmalı analizi üzerine yazdı. Kendi uluslararası iş deneyimleriyle harmanlanan akademik çalışmaları ve esprili paylaşım tarzı onu üniversiteler ve şirketlerin aranan konuşmacısı haline getirdi.

Parlar The Economist'in düzenlediği "Yuvarlak Masa Toplantıları" ve Dünya Ekonomik Formu'nun (WEF) konuşmacıları arasında yer aldı. Turkish Daily News'de yabancılar için yazdığı Türkiye'de iş kültürüne yönelik tavsiyeler köşesi yerel yöneticiler arasında da popüler oldu. Bu kitap Türk iş kültürü üzerine yazdığı yaşanmış anıları bir araya toplamaktadır.

Zafer Parlar TED Ankara Kolejinden mezun olduktan sonra Hollanda'da işletme alanında lisans ardından uluslararası iş ilişkileri ve pazarlama konularında yüksek lisans dereceleri aldı. Parlar, İngilizce ve Hollandaca biliyor.

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Kitap yazmak birçoğumuzun hayali ama yazması hiç de kolay değil... Yazmak isteyenlere tavsiyem hemen not tutmaya başlamaları ve ders almaları. Ben başka bir metod geliştirip gazeteye yazmaya başladım. Yazı işleri denetiminde her hafta yazmak zorunda olmak işleri kolaylaştırıyor.

Türkiye'nin Doğu ve Batı'nın, eskiyle yeninin aynı anda var olduğu çok renkli bir iş kültürü var. Bazı iş ilkelerini ve arkasındaki nedenleri anlamak çok kolay değil. Bu kitabı yazmamın ana nedeni farklı kültürlerden insanların Türkiye'le iş yaparken önyargılarının değil temel iş prensiplerinin bilincinde, sürtüşmelerden uzak, daha verimli ve keyifli çalışmalarını sağlamak. Bu sayede onlarla iş yapan Türkleri de rahat ettirmek.

İşim gereği hep farklı kültürlerden insanlarla çalıştım, bu da bana kültürler arası iş ilişkileri alanındaki teorik araştırma ve bilgileri kişisel deneyim ve gözlemlerimle harmanlama imkânı sundu. Eminim sizlerin de benzer ya da farklı görüş veya gözlemleriniz vardır. Değişik kültürlerle çalışmak tıpkı bir orkestranın birçok farklı entrümanla bir eseri seslendirmesi gibi. İyi yönetilirse sonuç muhteşem. Uyumsuzluk halindeyse çekilmez.

Yazmak birikimin aktarılması demek. Bana biriktirmem için her türlü imkânı sağlayan Sevim İdil Parlar'a, bu alana ilgi duymamı sağlayan, hocası dünyaca ünlü araştırmacı filozof Dr. Hasan Özbekhan'dan aldığı birikimi bana aktaran değerli hocam Dr. Fons Trompenaars'a, kitabın fikir babalığını yapan sevgili arkadaşım Faruk Eczacıbaşı'na, hem gazetede yazmamda hem de kitabın oluşmasında bana destek olan değerli dostum

Sibel Asna'ya, duygu ve düşüncelerini benimle paylaşıp daha da keyifle kaleme sarılmamı sağlayan arkadaşlarıma, internet sayesinde yazılarımı okuyup dünyanın dört bir yanından destek olan okurlarıma teşekkür etmek istiyorum.

Onlarla olmak yerine bir sene boyunca her pazar kütüphaneye kapanıp bu yazıları yazdım... Bu kitap yaptığım her işte bana sonsuz destek ve enerji veren Bengi ve Can'a...

BİR GENÇ HANIMLA ÇIKMAK

İnsanların özgeçmişlerine aldirmeden, onları görünüş ve davranışlarına bakarak yargılamak doğamızda var. Oysa herkes kişisel tarihini oluşturan birçok farklı deneyimin ürünü. Bu deneyimler yıllar içinde düşünce ve davranış biçimlerimizi şekillendirir. Gençken yeni şeyler denemeyi severiz. Bu yüzden çoğu zaman davranışlarımızda tutarlılık yoktur. Bir miktar başkaldıran bir tavırla yolumuzu bulmaya çalışırız. Derken olgunlaşmaya, insanlarla etkileşirken bir yandan da kendi ilkelerimizi ve iş yapma biçimlerimizi, prensiplerimizi geliştirmeye başlarız.

Ülkeler de kendi ekonomileri ve kültürleri bakımından benzer yollar izlerler. Bu süreç de onların iş kültürünü şekillendirir. Bazı ülkeler, liberal ekonomileriyle uluslararası ticaret alanında uzun bir faaliyet geçmişine sahiptir. Onların sistemleri, ilkeleri ve altyapıları bu deneyimler doğrultusunda oluşmuş ve şekillenmiştir. Gelişmiş” ülkeler”—şu günlerde içinden geçtiğimiz bazı temel değişimlere rağmen—bankacılıktan petrole kendi farklı güç sahalarındaki ana yapıları ve kuralları belirlerler. Bir de “yeni gelenler”, yani gelişmekte olanlar vardır. Bunlar tıpkı gençler gibi davranır, kendisine doğruyu yanlış gösteren ve ancak kurallara uyarsa oynayabileceğini söyleyen yetişkinler arasında yer edinmeye çalışırlar.

Son kriz ve yeni “ekonomilerin” yükselişi bu dengeyi biraz değiştirdi ve gençler sesini yükseltti, fakat iş yapmanın genel kuralları aşağı yukarı eskisi gibi. Gelişmiş ülkelerin kültürel davranışlarında da şimdilik herhangi bir değişim söz konusu değil.

Gelişmiş ülkelerden gelen yabancı iş insanları Türkiye’de iş yapmanın farklı yollarına yönelik acımasız hükümlerde bulduklarında ülkenin yaşını ve kültürel arka planını göz ardı ediyorlar. Türkiye ekonomisi 1984’de kısmen liberalleşti ve bu süreç hâlâ devam ediyor. Dolayısıyla şu her zaman akılda tutulmalı: aslında Türkiye de, ebeveynlerinin kapalı ekonomi yıllarının gelenekleriyle büyüyen, aralarında olmaktan hoşlandığı fakat bir miktar da kendini koruduğu yeni liberal arkadaşları arasında kendi yolunu bulmaya çalışan, “genç” bir hanımla karşı karşıyasınız.

Ondan başkalarının dayatmalarıyla hareket etmesini bekleyemezsiniz. Aksine, eğer olumlu ve anlayışlı bir yaklaşım sergiliyorsanız, onunla iş yapmanın ve idarenin yeni yollarını keşfedebilirsiniz. O genç bir kadın olarak kararlarını verirken ailesine fazlasıyla bağlıdır, dolayısıyla ailenin reisine danışmamasını bekleyemezsiniz, ama ailesine sizin ne düşündüğünüzü anlatmasına yardımcı olabilirsiniz. Tecrübe, statü, geçmiş, en az başarı kadar saygı duyduğu değerlerdir. Kimi kişilerle çok iyi bağlantılıdır ve sizin hayal bile edemeyeceğiniz kadar çabuk enformasyona ulaşıp çözümler üretebilir. Ancak bu durum, karar süreçlerinde onu oldukça dışadönük, ilişki yönelimli ve duygusal yapmaktadır. Birçok işi bir arada yapabilir, fakat bu, kendisine önceliklerini hatırlatmadığınız takdirde her faaliyetin son bitiş tarihini kaçırabileceği anlamına gelir. Eğer ona geç kaldığında ne kadar çok endişelendiğinizi söylemezseniz toplantılara geç kalması çok muhtemeldir. İçsel kontrole ve planlamaya inandığı kadar sürekli değişen dış koşullarla uyum sağlamanın önemine de inanır. Saygın bir genç kadın olmak ve babasıyla iyi ilişkiler geliştirmek—bizim durumumuzda bu hükümdür—başarının anahtarıdır. Aksi takdirde sizin birlikte çıkılım talebinize izin çıkarmak mümkün olmayabilir.

Sonuç olarak Türkiye, geçmiş deneyiminize ve kendi iş kültürünüze güvenerek hep haklı olduğunu düşünen bir yetişkin gibi patronluk taslamadan iş ilişkisi kurabilirsiniz, sizin için harika işler başarabilecek sürekli büyüyen çalışkan, enerjik, genç ve çekici bir bireydir.

TÜRKİYE’DE “EXPATLIK” AŞAMALARI

- I. **Aşama:** Patronunuz size Türkiye’de çalışmak üzere görevlendirildiğinizi söyler. Karışık duygular içindedesinizdir. Türkiye yüksek büyüme hızına sahip gelecek vaat eden bir piyasadır, dolayısıyla bu kariyeriniz için harika bir basamak olabilir, fakat öte yandan oraya daha önce hiç gitmemişsinizdir. Bildikleriniz sadece tatil için gitmiş arkadaşlarınızın söylediklerinden ibarettir. Dolayısıyla aileniz için içinde birçok bilinmezi barındıran egzotik bir deneyim olacak gibidir.
- II. **Aşama:** Karınızla birlikte İstanbul’a indiğinizde gördüklerinizden açıkça ikiniz de etkilenirsiniz. Uçağa ekşi 50 algı seviyesiyle bindiğinizden olacak, olumlu herhangi bir şey—sizi karşılayan adamın İngilizce seviyesi bile—sizi heyecanlandırmaya yetecektir. Çocuklardan ayrı, Boğaza nazır beş yıldızlı bir otelde geçirilen romantik bir gece kuşkusuz bu iyimserliği daha da artıracaktır. Ertesi gün ev bakacak, okulları gözden geçirecek ve selefinizle toplantı yapacaksınız. Size yardımcı olmak için görevlendirilmiş şirket temsilcisi ise, “yine unuttum, Asya ne tarafta kalıyordu?” ve benzeri ilgili ilgisiz, hatta yer yer gülünç sorularınızı yanıtlamak zorunda kalacak.
- III. **Aşama:** Selefiniz ve karısı sizi yemeğe çıkaracaklar. Bütün gece, harika Boğaz manzarasına bakan şehir içinde bir yerde mi, yoksa Zekeriyaköy veya Kemer Country gibi şehir

dışındaki bir yerleşimde mi yaşamanızın daha iyi olacağını konuşacaksınız. Çocuklar için bahçeli büyük bir ev kiralamak istiyorsanız, şirketin verdiği kira ödeneğinin üstüne cebinizden ilave yapıp yapmayacağınıza karar vermeniz gerekecek. Epey yer gezdikten sonra nihayetinde karınız, ev seçiminizde mutfağın durumunun en belirleyici unsur olduğunu size fark ettirecektir. Artık biliyorsunuz ki, herhangi bir Avrupa şehrinden büyük, Doğu ile Batı'nın birleştiği, dolayısıyla daha fazla çeşitlilik barındıran bir yerdesiniz. Siz kullanmasanız bile araba sürmek burada tam bir kâbus. Bu durum karınızın nasıl hayatta kalacağı konusunda sizi kara kara düşündürüyor. Bunun dışında hayat standartları şüphesiz kendi ülkenizde olduğundan çok daha yüksek ve bu yaşam farkı şirket tarafından karşılanıyor. Mutlusunuz...

IV. Aşama: Koca bir sene geride kaldı. Çocuklar eğitimlerine uluslararası bir okulda başarıyla devam ediyor. Başta saçma bir fikir gibi geldiyse de, sonunda arkadaşlarınızın tavsiyesi üzerine karınıza vergiden muaf mavi plaka bir jeep aldınız. Artık o da arabayı Türkler gibi kullanıyor. Temizlik için bir yardımcı ve bir bebek bakıcısı tuttunuz—ülkenizde asla yapmadığımız, pahalı bir rahatlık. Böylece karınız konsolosluğun kahve toplantılarına katılıp, sosyal meseleler üzerine uluslararası kuruluşlarla birlikte çalışabiliyor ve yeni Türk arkadaşlarıyla yepyeni lüks alışveriş merkezlerinde buluşabiliyor. İkiniz de bu ülkedeki misafirperverliğin karşısında hayretler içerisindeyiz, ancak yine de evde baş başayken veya diğer expatlarla beraberken eleştirdiğiniz birçok şey var. Bayram tatillerinde Kapadokya'ya, Noel'de eve ve Şubat tatilinde Kartalkaya'ya kaymaya çoktan gittiniz bile. Yazın ise tıpkı Türkler gibi “mavi tur” planları yapıyorsunuz.

İşyerinde asistanınız, ülkenizdeki asistanınızın asla yapmadığı işleri yapıyor, bir melek gibi bütün ailenizle ilgileni-

yor. Öte yandan ekibiniz, önerdiğiniz yeni fikirlere genelde hep aynı cümleyle direnç gösteriyor, “Bu Türkiye’de işe yaramaz.” Elinizden geldiğince bastırıyorsunuz, fakat bir yandan da haklı olabileceklerinden korkuyorsunuz. Bazıları sizden daha iyi akademik ve iş geçmişlerine sahipler ki bu zaman zaman sizde rahatsızlık uyandırıyor. Devalüasyon ve faiz oranlarını kontrol etmek artık günlük rutininiz haline geldi. Anadolu’ya yaptığımız birkaç iş seyahatinden sonra, İstanbul’un Türkiye’yi bütünüyle temsil etmediğini artık biliyorsunuz. Yılda iki kere İstanbul’a gelen patronunuza—ki o da yılda bir kere gelen kendi patronuna rapor veriyor—bunu anlatmakta ciddi sıkıntı yaşıyorsunuz. Pazar payınızı artırmak için keşke daha büyük pazarlama ve faaliyet bütçeniz olsa, ancak “Büyük Beşli” hâlâ Avrupa’nın aslan payını almaya devam ediyor. Sizde arta kalan bütçeyle yüksek büyüme beklentilerini karşılamaya çalışıyorsunuz.

- V. **Sahne:** Dört yıl geride kaldı ve artık eve geri dönüyorsunuz. Çocuklar arkadaşlarını geride bırakacakları için mutsuzlar. Oysa biraz Türkçe bile konuşmaya başlamışlardı, tıpkı siz ve karınız gibi. Eski evinize ve yaşam standartlarınıza geri dönmek kolay olmayacak. Karınız evde ona yardımcı olacak birini işe almayı düşünmeye başladı bile. Ancak expat olanakları olmadan bu sizi sarsacak.

Her yıl yaşanan istikrarlı büyümeden dolayı uluslararası şirketinizde yıldınız parlamış durumda. Sizi zaman zaman sıkı eleştirdiyselerde artık Türk iş arkadaşlarınızla iyi bir takımsınız. Sizi seviyorlar ve siz de onları gerçekten seviyor ve daha önemlisi iş yapış şekillerine saygı duyuyorsunuz. . Artık Türkiye’de bazı işlerin nasıl yürüdüğünü anlıyorsunuz. Kendi ülkenizde buranın savunucusu oldunuz bile. Veda konuşmanızı yaparken duygulanacağınızdan hiç şüphe yok. Duygusal olmak ve hayatla güçlü bağlar kurmak, Türk kültüründen edindiğiniz

muazzam armağanlardan bazıları. Konuşmanızı Türkiye'nin aileniz için her zaman ikinci bir ev olacağını söyleyerek bitirdiğinizde perde, "Bir zamanlar Türkiye'de" diyerek bol bol anaçığınız bu bölümün final sahnesi için inecek.