



e-ISSN: 2630-6417

International Journal of  
Social, Humanities and  
Administrative Sciences  
(JOSHAS JOURNAL)

Vol: 8 Issue: 56  
Year: 2022 September  
Pp: 1191-1209

Arrival  
11 August 2022  
Published  
30 September 2022

Article ID  
64536  
Article Serial Number  
13

DOI NUMBER  
<http://dx.doi.org/10.29228/JOSHAS.64536>

How to Cite This Article  
Tunç, T. (2022). "İngiliz  
Kültürü ve Çalışma Bağlamı:  
Sanayi Devrimleri Dönemleri  
Açısından Bir  
Değerlendirme", Journal of  
Social, Humanities and  
Administrative Sciences,  
8(56):1191-1209



International Journal of  
Social, Humanities and  
Administrative Sciences is  
licensed under a Creative  
Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.  
This journal is an open  
access, peer-reviewed  
international journal.

# İngiliz Kültürü ve Çalışma Bağlamı: Sanayi Devrimleri Dönemleri Açısından Bir Değerlendirme

British Culture and Work Context: An Evaluation in Terms of Industrial Revolution Periods

Tülin Tunç

Dr., Çankaya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Ankara, Türkiye

## ÖZET

İnsanlık tarihinin önemli devrelerinden tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişte bir dönüm noktası olarak kabul edilebilecek dört sanayi devrimine sahne olan İngiltere’de, bu devrimlerin etkileri hem toplumsal hem de çalışma yaşamı için kaçınılmaz görülmektedir. Dağınık ve küçük ölçekli üretimden büyük şehirlerde fabrikalarda geniş ölçekli üretime geçişe yol açan sanayi devrimleri İngiliz kültürünü, iş örgütlerini ve çalışma bağlamını nasıl etkiledi? Buna göre, dört sanayi devriminin her biri arka planlarında, Hofstede’nin ortaya koyduğu altı kültür boyutu açısından İngiliz ulusal kültürünü, örgüt kültürünü, çalışma bağlamını ve insan kaynakları yönetimini incelemeyi amaçlayan bu çalışmada, bu etkiler çeşitli yönleriyle gösterilmeye çalışılmaktadır. Bununla birlikte, İngiliz toplumunun geleneklere önem veren yönünün, sanayi devrimlerinin neden olduğu değişikliklere karşı bir dirence yol açması da söz konusudur. Bu direnç, birtakım çelişkileri de beraberinde getirmektedir. Ayrıca, İngiliz toplumunun giderek daha fazla çeşitlilik gösteren yapısının da iş örgütlerini ve çalışma bağlamını daha heterojen hale getirebileceği düşünülebilir. Bu durumlar göz önüne alınarak, bu çalışmada çeşitli sonuçlara ulaşılmaktadır. Ülkenin genel görünümü ve kısa tarihi ile başlayan bu derlemede; sanayi devrimleri, bu devrimlerin ilgili oldukları dönemlerdeki etkileri (Çalışma bağlamı, sendikalar, teknoloji ve üretim, kalite, çocuk işçiler, toplum, girişimcilik), günümüz modern İngiliz çalışma bağlamı, yönetim ve liderlik, insan kaynakları yönetimi konuları, İngiliz ulusal kültürü, örgüt kültürü ve iş kültürü ile ilişkilendirilmekte ve değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İngiliz Örgüt Kültürü, İngiliz Ulusal Kültürü, İngiliz İş Kültürü, İngiliz İnsan Kaynakları Yönetimi, Sanayi Devrimi

## ABSTRACT

In England that witnessed transition from agricultural society to industrial society which is one of the most important turning points of human history, it is inevitable to see the effects of these revolutions on British social and industrial life. How did the industrial revolutions which led to a shift from dispersed and small-scale productions to factory-based large-scale productions in big cities, impacted the British culture, work organizations and work context? Accordingly, in this study aims to examine the national British culture, organizational culture, work context and human resource management in terms of each four industrial revolutions, and their effects are tried to be explored in various perspectives. However, it is also the case that the tradition-oriented aspect of British society led to a resistance to the changes caused by these industrial revolutions. This resistance brings some contradictions with it. Moreover, it is conceivable that increasingly diversified nature of British society may make work organizations and the work context more heterogenous. Considering all those situations, various conclusions are reached in this study. Starting general view and brief history of the country, in this review; industrial revolutions and effects of these revolutions in the relevant eras (Work context, unions, technology and production, quality, child workers, society, entrepreneurship), today’s modern British work context, management and leadership, human resources management issues are associated with national British culture, organizational culture, and business culture and some conclusions are drawn.

**Keywords:** British Organizational Culture, British National Culture, British Business Culture, Industrial Revolution

## 1. GİRİŞ

İngiltere, tarıma ve el işçiliğine dayanan çalışma sisteminden mekanikleşmeye doğru değişimi motive eden, halkın yaşamını, ekonomik koşulları ve siyasi gelişmeyi farklı düzeylerde etkileyen sanayi devrimine tanık olan ilk ülkedir. İngiltere’de başlayan, İngiliz sanayisini, ekonomisini ve yaşam koşullarını iyileştiren ve tüm dünyaya yayılan bu hareket, tarihi bir dönüm noktasıdır (El Amine, 2017:1-3). Böyle bir majör gelişmenin, İngiliz kültürü üzerinde etkisinin olması da kaçınılmazdır (Turner, 2003:33). Buna paralel olarak, son zamanlarda kültürel etkiler ve iş evrimi arasındaki bağlantılar konusunda ayrıntılı bir anlayış ortaya çıkmaktadır. Teknolojik ve finansal faktörlerin yanı sıra, kültürel faktörlerin de çalışma ortamının analizine dahil edilmesi gerektiği artık kabul edilmektedir. Dolayısıyla, kültürel etkilerin simbiyotik bağlantılarının etkilerinin farkında olma ihtiyacı açıktır (Wilson, 2000:2).

Yabancı yazında, İngiliz kültürü ve iş bağlamına ilişkin çeşitli çalışmalara rastlanmaktadır. İngiliz iş bağlamında; ırk, sınıf, istihdam ve eğitim verileri, oy verme davranışı ve politika (Khan ve Shaheen, 2017); İngiliz kültürü (Turner, 2003); insan kaynakları yönetimi ve performans ilişkisi (Guest vd., 2003); yüksek performanslı iş sistemleri (White ve Bryson, 2016); örgüt kültürü (Wren, 2016); Ar-Ge ortamında örgüt kültürü (McLaughlin vd., 2005); British Airways’de değişen örgüt kültürünün etkileri (Grugulis ve Wilkinson, 2002); finansal hizmetler sektöründe kültürel

gereksinimler (Leybourne, 2009); liderlik, performans ve örgüt kültürü ilişkisi (Ogbonna ve Harris, 2000); Hindistan ve İngiltere arasındaki ulusal kültürel farklılıkların örgütsel destek üzerindeki etkisi (Bhatnagar, 2017) konularında çalışmalar bulunmaktadır. Yerli yazında ise, İngiltere ülke raporu (Uludağ İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği, 2019; Kocaeli Ticaret Odası, 2020), sömürgecilik sonrası göç (Tutaş, 2018) ve sanayi devrimlerinin etkileri (Koç ve Teker, 2019) konularında çalışmalar vardır. Bununla birlikte, sanayi devrimlerinin İngiliz kültürü ve iş yönetimi üzerindeki etkilerini dönemler itibarıyla ele alan bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu bağlamda, İngiliz tarihinin ana dönüm noktalarından olan sanayi devrimleri açısından, ulusal kültürü, örgüt kültürünü, çalışma bağlamını ve insan kaynakları yönetimini dönemler itibarıyla ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmanın, yazındaki bu boşluğu kapatmaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın ayrıca, İngiltere'deki şirketlerle iş birliği yapmak ya da birlikte çalışmak isteyen iş örgütleri için de aydınlatıcı olduğu söylenebilir.

### 1.1. Birleşik Krallık'ın Genel Görünümü

Avrupa'nın en büyük ada kısmı 'Büyük Britanya ve Kuzey İrlanda Birleşik Krallığı (Birleşik Krallık)' olup, İngiltere, Galler (Wales), İskoçya ve Kuzey İrlanda'dan oluşmaktadır (Engler, 2016:65). Bununla birlikte, İngiltere ve Fransa arasında bulunan Channel Adaları ile İrlanda Denizi'ndeki Isle of Man Adası da Birleşik Krallık'a bağlıdır. Birleşik Krallık'ın 244.100 km<sup>2</sup>'lik yüzölçümünün 130.400 km<sup>2</sup>'si İngiltere'ye, 78.800 km<sup>2</sup>'si İskoçya'ya, 20.800 km<sup>2</sup>'si Galler'e ve 14.100 km<sup>2</sup>'si Kuzey İrlanda'ya aittir. Doğalgaz, kömür ve petrol rezervleri zengin olan İngiltere topraklarının %71'i tarım alanı, %10'u orman ve %19'u şehirlerden oluşmaktadır. (Kocaeli Ticaret Odası, 2020:6-8).

İngiltere, meşrutî monarşi ve parlamenter demokrasi ile yönetilmektedir. Anayasa metni olmadığından, meclis tarafından çıkartılan ve değiştirilebilen anayasa hükmünde yazılı mevzuat kullanılmaktadır. Meclis, 'Avam Kamarası' ve 'Lordlar Kamarası' olarak iki kısımdır. Avam Kamarası, beş yılda bir yapılan seçimle oluşturulur. Günümüzde, aile mirası olarak gelen 'lordluk' unvanı feshedildiğinden, bu kişilerin Lordlar Kamarası'na girme hakları yoktur (Kocaeli Ticaret Odası, 2020:6).

Başkent Londra, çeşitlilik açısından İngiltere'deki diğer tüm şehirlerden önde gelmektedir. Toplam üç yüzden fazla dil konuşulan Londra'da, on binin üzeri nüfusa sahip ve yerli olmayan en az elli topluluk yaşamaktadır (Wood vd., 2006:1).

### 1.2. İngiltere'nin Kısa Tarihi

1707 yılında İngiltere ve İskoçya tarafından kurulan Büyük Britanya Krallığı'na, 1800 yılında İrlanda da katıldı. 1714 yılında Hanoveriyalı Hanedanı'nın tahta çıkmasıyla, başbakanın ve kabinenin olduğu modern hükümet sistemine geçildi. 19. Yüzyılda ise, güçlü donanması tarafından korunan İngiltere, sömürge imparatorluğu olarak zirvedeki yerini aldı. Bu dönemde, geçen yüzyıldan kalan birikmiş sorunları çözümlenmek için bir dizi sosyal ve siyasi reform yapıldı. Ayrıca, 'muhteşem izolasyon' politikasını uygulayan İngiltere, Kırım Savaşı (1854-1856) dışında Avrupa savaşlarına katılmadı. Hindistan, Kanada ve daha sonra sistematik göçlerle Avustralya, Yeni Zelanda ve Güney Afrika, imparatorluğun ana çekirdeğini oluşturdu. Ancak İngiltere, 20.yüzyılın başlarından itibaren 'muhteşem izolasyon' politikasından vazgeçerek, Fransa ve Rusya ile ittifak oluşturdu. İngiliz askerleri, 1.Dünya Savaşı'nda (1914-1918) bu ittifak birliğinin yanında hareket etti. Bununla birlikte 2. Dünya Savaşı'nda yalnız bırakılan İngiltere, savaş sonunda çok zarar görek ABD'ye borçlandı (Nangonová, 2008:12-17).

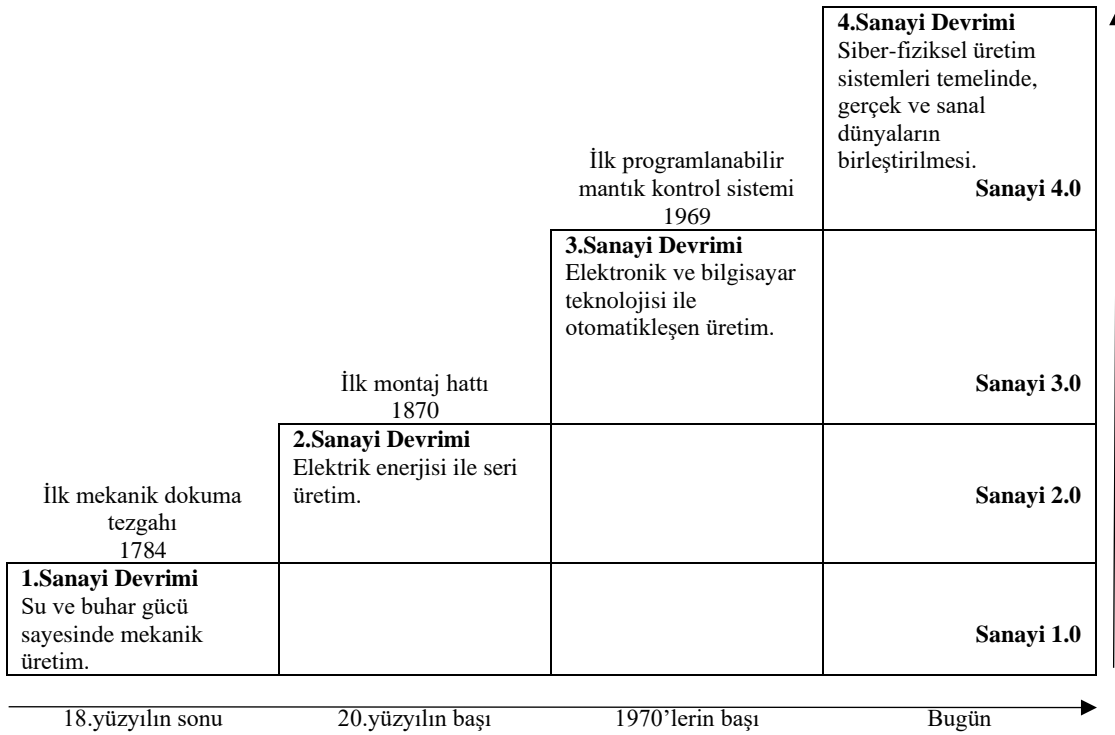
Öte yandan, 2.Dünya Savaşı sonrası bağımsızlaşan İngiliz sömürgelerinden İngiltere'ye göç söz konusu oldu. 1948 yılında, Karayipler'den ve Batı Hint Adaları'ndan, 1950'lerde Pakistan'dan çok sayıda göçmen işçi geldi. 19. Yüzyılın sonlarına doğru, bu ülkelerde daha büyük sömürge kolonileri 'Commonwealth' adı altında özerkleşmeye ve bağımsızlık kazanmaya başladı. Bu gelişme bağlamında, 1949 yılından itibaren Büyük Britanya İmparatorluğu, 'Britanya Milletler Topluluğu' halini aldı (Tutaş, 2018:30-31). İngiltere'nin tarihi geçmişinin, toplumun kültürü, yaşayışı ve çalışma alışkanlıkları üzerinde etkili olduğu düşünülebilir.

## 2. SANAYİ DEVRİMLERİ VE ETKİLERİ

Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş demek olan 'sanayileşme', teknolojik yeniliklerle yakından bağlantılı geniş bir sosyal ve ekonomik değişimi ifade etmektedir (Moore, 2014:740; El Amine, 2017:3). Sanayi devrimlerinin başlangıcı, insanlık tarihinin en ünlü dönüm noktalarından biridir (Allen, 2006:1). Modern tarihte birkaç sanayileşme dalgası bulunmaktadır (Moore, 2014:741) (Şekil 1):

- ✓ *Birinci Sanayi Devrimi:* Avrupa ve Kuzey Amerika'da 18.Yüzyılın ortalarından 19.yüzyılın başlarına kadar olan dönem, birinci sanayi devrimi olarak bilinmektedir. Bu dönemin başlangıç noktası, James Watt'ın buhar makinesini icat etmesidir.

- ✓ **İkinci Sanayi Devrimi:** 19.Yüzyılın ikinci yarısından itibaren, buhar makinesinin iyileştirilmesi, içten yanmalı motorun icadı, elektrik üretimi ve dağıtımı, kanal ve demiryollarının inşası, yaygın kullanımı ve otomasyon ile karakterize dönem, ikinci sanayi devrimi dönemidir. Bu dönemde Henry Ford'un geliştirdiği montaj hattında, 'T modeli' otomobiller üretildi.
- ✓ **Üçüncü Sanayi Devrimi:** Üçüncü dalga, Avrupa ve Kuzey Amerika'da hizmet sektörünün imalat sektöründen daha fazla zenginlik yaratmaya başladığı 1922 yılında başladı. Post-endüstriyel dönem olarak da bilinen bu dönemde, bilgisayar teknolojisinin ara yüz olarak kullanılması, insan gücünün öneminin azalması ve bilgisayar sistemleri sayesinde üretim hızının artması söz konusudur.
- ✓ **Dördüncü Sanayi Devrimi:** Dijital devrim ve bilgi çağı olarak da adlandırılan ve 2000'lerde başlayan dördüncü sanayi devrimi dönemi, yenilenebilir enerji, siber-fiziksel sistemler, bilgi-işlem, iletim ve depolama kapasitesinde kontrol edilemeyen artış ve bilgi sistemlerinin sürekli gelişimi ile karakterizedir (Koç ve Teker, 2019:305).



Şekil 1. Sanayi Devrimleri Dönemleri

Kaynak: Deloitte AG'den (2015:3) uyarlanmıştır.

## 2.1. Birinci ve İkinci Sanayi Devrimlerinin Etkileri (Sanayi 1.0 ve 2.0)

17. Yüzyılın ikinci yarısındaki bazı gelişmeler, İngiltere'nin ağırlıklı olarak bir tarım ülkesi olma durumundan endüstriyel bir güce dönüşme sürecini hızlandırdı (Nangonová, 2008:12). Bu gelişmelerin başında, kömür ve buhar gücünü kullanarak bazı makinelerin tasarlanması ve bu sayede üretimde insan emeğinin azaltılması gelmekteydi (El Amine, 2017:3). Zira 1850'lerde yüksek bir işgücü üretkenliği vardı (Clark, 2002:40). Sahip olunan zengin kömür rezervlerinin avantajı kullanılarak (Clark ve Jacks, 2007:68-69) buhar gücünden yararlanılmaya başlanması, bu dönemde fabrika tekstil üretimini yarattı (Allen, 2006:1-2). Öte yandan, birinci sanayi devriminin ilk aşamalarında yeni ve çeşitli ürünler üretildiyse de bunlara işçi sınıfının erişebilirliği yoktu. Zira işçi sınıfı, ulusal ve kişi başına gelirin çoğunu paylaşmıyordu (Peterson, 2008:5).

Genellikle 1870-1914 yılları arasında tarihlenen ikinci sanayi devrimi döneminde, büyük şehirlerde mevcut olan demiryolları, telgraf ağları, gaz, su ve kanalizasyon sistemleri, 1870'ten sonra büyük ölçüde genişledi. Buna, elektrik gücü ve telefonun icadı eklendi (Mokyr, 1999). Denebilir ki, buhar gücü birinci, elektrik ise ikinci sanayi devriminin itici gücü oldu (Cordes ve Stacey, 2017:5).

Birinci ve ikinci sanayi devrimlerinin çeşitli alanlardaki etkilerini şöyle özetlemek mümkündür:

- ✓ **Çalışma Bağlamı:** Sanayi devrimi öncesi İngiltere'de ürün fiyatları ve işçi ücretleri oldukça yüksekti; ancak, enerji ucuzdu. Bu durum, 18.yüzyılın, amacı pahalı emeğin yerine ucuz enerjiyi ikame etmek olan teknolojik atılımlarının nedeniydi (Allen, 2006:1-2). Tarımın yerine yaşam koşulları, ekonomi ve politikanın ön plana çıktığı bu dönemde, fabrikalar açıldı, kırsal kesimden şehirlere göç oldu ve proleterya ve topraksız burjuvazi oluşmaya

başladı (El Amine, 2017:3). Çok sayıda fabrika, verimli iş modelleri oluşturmak için bilimselliği merkeze alarak kuruldu (Koç ve Teker, 2019:304). İmalat ve ticaret ağlarına yatırım yapmak için servet sermayesi ve sıkı çalışma kültürünün geliştirilmesi, risk alma ve yeni fikirler üretme de destekleyici faktörlerdi (Moore, 2014:740).

Yaşamın her alanında büyük değişimler yaratan sanayi devrimi ile evde ve küçük işletmelerde elle yapılan işlerden, fabrikalarda yapılan büyük ölçekli işlere geçiş oldu. Bu fabrikalar kurulurken işçilere ihtiyaç duyuldu. Ancak, çalışmaya istekli geniş bir insan yelpazesine sahip olan işverenler, ücretleri istedikleri gibi düşük tutabiliyorlardı. Haftada altı gün, günde on dört saat çalışılan bu fabrikalarda çalışma şartları da çok kötüydü. İşçilerin çoğunluğu vasıfsızdı ve çok düşük ücret alıyorlardı. Nitelikli işçiler biraz daha fazla kazanıyordu. Kadın işçiler, erkeklerin üçte biri ve bazen de yarısı kadar kazanıyorlardı. Çocuk işçilerin ücretleri ise çok daha düşüktü. Kullanılan makinelerde güvenlik önlemlerinin olmaması birçok kazaya neden oldu (El Amine, 2017:27). Böylesi olumsuz çalışma şartlarının söz konusu olduğu bu dönemde, işçi sınıfı yoksulluk içinde yaşarken, orta sınıfı oluşturan patronlar zenginleşmeye başladı (FCPS HS Social Studies, 2014).

İkinci sanayi devrimi döneminde işçilerin konumunda iyileşmeler oldu. Bu iyileşme büyük ölçüde çalışma saatlerini ve koşullarını düzenleyen fabrika yasası, ücret yasaları ve devlet tarafından sağlanan sosyal sigorta gibi önlemlerin sonucuydu. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak, İngiltere’de işçi sınıfının baskısı artmaya başladı. Öte yandan, Robert Owen’ın sanayiye işbirlikçi tarzda organize etmekle beraber, hiyerarşik fabrika, sanayi örgütünün ana biçimi oldu (Peterson, 2008:5).

- ✓ *Sendikalar:* 1800’lü yılların başlarında, kötü çalışma şartları dolayısıyla işçiler reform talep etmeye başladılar (FCPS HS Social Studies, 2014). Çocuk işçilerin uzun saatler boyunca düşük ücretlerle çalıştırılması da işçi sendikalarının kurulmasında etkili olan faktörlerden biri oldu (El Amine, 2017:27). İşçilerin bir araya geldikleri bu sendikalarda, toplu pazarlığın yanı sıra, işçi-işveren müzakereleri de yapıldı. Bu müzakerelerde daha iyi çalışma koşulları, daha az çalışma saati ve daha yüksek ücretler talep edildi. Talepleri kabul edilmediği takdirde işçilerin yapacakları grevler, bu işçi sendikalarının en önemli aracıydı (FCPS HS Social Studies, 2014). Bununla birlikte, fabrikaların işçi sıkıntısı çekmiyor olmaları, sendikaların etkisini azalttı. Bu nedenle işçi sendikalarının çoğu başarısız oldu (El Amine, 2017:28).
- ✓ *Teknoloji ve Üretim:* 18.Yüzyılın başlarında, makinelerin merkezde olduğu seri üretim sayesinde, büyük miktarda temel malları kısa sürede ucuza üretilmek mümkün oldu. Bu makineler, işçiler arasında iş bölümü yapılmasına yol açan basit bir sistem sundu (El Amine, 2017:12). Bu sistemde temel üretim imajı, bir işçinin bir bölmedeki birkaç parçadan birini alıp, montaj hattındaki daha büyük bir ürüne yerleştirmesiydi. Fabrikalar başlangıçta küçük olmakla beraber, mal sahibinin, nitelikli işçilerin veya daha uzman iş görenlerin, makinelerde, üretim aşamalarında ve ürün tasarımında kademeli değişiklikler yaptıkları bir ‘deneme-yanılma’ süreci sayesinde gelişti. Bu sistemde, üretim parçalarının birbirlerine uyacak şekilde düzenlenmesi söz konusuydu. Bir yandan geleneksel zanaat üretimi; bina inşaatı, mobilya yapımı, terzilik, ayakkabıcılık ve silah yapımı ile devam etmekle birlikte, bütün makinelerin merkezi bir elektrik santralinden çalıştırıldığı ve işçilerin çalışma saatlerinin ve molarlarının belli olduğu fabrikalarda üretim, sanayiye karakterize etmekteydi. Yeni icatlar sayesinde, fabrikalarda genişleyen bir ürün yelpazesi elde edilebildi (Mokyr, 2008:4-5).
- ✓ *Kalite:* İlk sanayi malları oldukça basitti ve alıcılar genellikle kalitesini değerlendirebilirdi. 1900’lü yılların başlarında, alıcı bir ürünün bileşenlerini anlayabiliyordu ama bu bileşenlerin kalitesini ve güvenilirliğini değerlendiremiyordu. Aynı kalite değerlendirme sorunu, ürünlerin önceden paketlenmiş olarak geldiği ve satın alınmadan önce koklanamadığı ya da tadına bakılmadığı gıda ve ilaç alanlarında daha ciddiydi. Bu nedenle alıcılar, üreticinin itibarına güvenmek ve bunları kalite konusunda rekabet edemeyenlerden ayırmanın bir yolunu bulmak zorunda kaldı. Bu bağlamda ticari markalar sadece bir reklam aracı olarak görülüyor, aynı zamanda tüketiciye ürünün kalitesi hakkında bilgi verdiği de düşünülüyordu. Bununla birlikte, ticari markalar tam bir güvence vermekten uzaktı (Mokyr, 2008:5-6).
- ✓ *Çocuk İşçiler:* Sanayi devrimi, ekonomik faaliyetlerin tarımdan üretime geçtiği, üretimin küçük atölye ve evlerden fabrikalara taşındığı bir büyüme çağında başladı. Fabrikalarda yoğun bir işgücü talebi vardı ve şehirlere göç eden aileler geçim sıkıntısı çektiklerinden çocuklar da çalışmaya zorlandı. Çocuk işçiliği, esasen sanayi devriminin getirdiği bir şey değildi. Zira çocuklar, sanayi devrimi öncesinde ebeveynleri tarafından çiftliklerde çalıştırılıyorlardı. Sanayi devrimi döneminde çocuklar, üretim sisteminin bir faktörü haline geldi. Ancak genel olarak bu durumun çocuklar üzerindeki etkisi olumsuzdu. Çocuk işçiler fabrikalarda çok çalışıyor ama az ücret alıyorlardı. Bütün gün makinelerin altında, dar alanlarda temizlik ve yağlama yapıyorlardı. Çalışırken yorgunluktan uyuyakalan ya da işe gelemeyen çocuklar, işverenlerin kötü davranışlarına maruz kalıyorlardı (El Amine, 2017:13-17).

- ✓ *Sosyal Etkiler:* Birinci ve ikinci sanayi devrimleri, topluma ve rasyonalizasyon sürecine yönelik tutumda felsefi bir değişikliği de beraberinde getirdi (Moore, 2014:740). Sanayileşmenin başlamasıyla birlikte, sosyal düzenin en alt noktasındaki insanların bile yaşam standartları değişti ve yeni bir kültür oluşmaya başladı. Toplumda eğitim ve okuryazarlıkta kademeli bir yükselme oldu. Yaşam koşullarının iyileşmesine bağlı olarak nüfus da artmaya başladı. Bir grup nitelikli işçi, yönetici, memur, muhasebeci ve diğerlerinden oluşan 'orta sınıf' ortaya çıktı. Orta sınıf, ücretinin yaşamak için ihtiyaç duyduğu kadarının dışında kalan kısmını eğlenceye ve diğer şeyleri satın almaya ayırabiliyordu. Bu fazladan para, orta sınıfın daha rahat yaşamasını sağladı. Çoğu, gecekonduların hijyenik olmadığı gerekçesiyle şehirlerden uzaklaştı. Bu durum, banliyölerin veya sosyal olarak ayrılmış mahallelerin oluşmasına yol açtı (El Amine, 2017:15-29).
- ✓ *Girişimcilik:* 18. Yüzyılda İngiltere'deki kurumsal gelişmeler, girişimciliğe diğer ülkelere kıyasla daha elverişliydi. Bu dönemde başarılı girişimcilere finansal ve sosyal başarıya ulaşma şansı tanındı. Bu durum, yurt dışından çok sayıda yaratıcı ve başarılı girişimciyi çekmeyi mümkün kıldı. Bu bağlamda İngiltere'deki kurumsal ortam, teknolojik ilerleme sürecinde değişimin daha yavaş olduğu diğer Avrupa ülkelerine kıyasla daha üstündü (Mokyr, 2008:5-6).

## 2.2. Üçüncü ve Dördüncü Sanayi Devrimlerinin Etkileri (Sanayi 3.0 ve 4.0)

Sanayileşmenin üçüncü aşaması, yüksek verimli seri üretim ve ürünlerin toplu satışı bilinci doğrultusunda, Henry Ford'un orta sınıfın ulaşabileceği bir fiyata üretilen bir otomobil tasarlaması ve işçilere daha yüksek ücret ödeme kararıyla başladı. Denebilir ki Ford, oldukça organize montaj hatları kullanan bir sanayi toplumu vizyonunu getirdi (Peterson, 2008:5-6). Öte yandan, 2. Dünya Savaşı'nın sona ermesinden sonra teknolojik yenilikler, kitle iletişim araçlarını değiştirdi (Moore, 2014:742). Bu teknolojik yenilikler sonucu 1970'lerde başlayan büyük ölçekli bilgisayarlaşma, üçüncü sanayi devriminin dönüştürücü gücü oldu (Cordes ve Stacey, 2017:5).

Dijital teknolojinin getirdiği inovasyon, 21. yüzyılın başlarından beri toplumun ve ekonominin her alanında dijital bir dönüşüme neden oldu. Bu bağlamda, yaşamın her alanını yeniden tanımlayan dördüncü sanayi devrimi, insan-makine etkileşimi ve analitik incelemeleri içermeye başladı. Bu dönüşüm ortamında bazı işler gereksiz hale gelerek ortadan kalktı ve yerine yenileri geldi. İnternetin yaygın kullanımı da rekabete değişik bir boyut kazandırdı (Koç ve Teker, 2019:310). Böyle bir değişim ve dönüşüm bağlamında cereyan eden dördüncü sanayi devrimi, insan ve makine arasındaki çizgileri bulanıklaştırdı. Bu durum, çalışma ve üretme şekli üzerindeki etkileri dolayısıyla geleceği yeniden tanımladı (Deloitte, 2015:8; World Economic Forum, 2019:5).

Dördüncü sanayi devrimi kapsamında diğer ülkelerde söz konusu olan sanayileşme, İngiliz ağır sanayisinin gerilemesine neden oldu ve bunun yerini hizmet sektörü almaya başladı. Bugün İngiltere ekonomisinin yaklaşık dörtte üçünü hizmet sektörü temsil etmektedir. Dünyanın finans merkezi olan Londra, offshore karakteri nedeniyle en fazla yabancı bankaya sahip şehirdir. Öte yandan, bir zamanların parlayan İngiliz otomobil sanayi artık geçmişte kaldı. Eskiden İngilizliğin özü olarak görülen Jaguar, Rolls Royce, Aston Martin ve Bentley, yatırım eksikliği ve zayıf gelişme nedeniyle uluslararası rekabete karşı koyamadı. 1998'de BMW Rolls Royce'ü, VW de Bentley'i satın aldı (Engler, 2016:67-68).

Üçüncü ve dördüncü sanayi devrimlerinin çalışma bağlamı ve teknoloji üzerindeki etkileri şöyledir:

- ✓ *Çalışma Bağlamı:* Yeni iş dünyasına başarılı geçişi yönetmek hem kamu sektörü hem de özel sektör için önemli ve iyi koordine edilmiş çabaları gerektirmektedir. İşletmelerin eğitim, yaşam boyu öğrenme ve çeşitliliği teşvik etme çabaları yoluyla işgücüne yatırım yapması söz konusudur. İş liderlerinin bu geçişi yönetme şeklinin, dördüncü sanayi devriminin toplum üzerindeki etkisini belirleyeceği düşünülmektedir (World Economic Forum, 2019:9). Burada işletmeler için zorluk, yeni teknolojileri iş güçlerine uyarlamaktır. Bu özellikle işleri gereksiz hale gelen iş görenlere yeni beceriler kazandırma noktasında önem kazanmaktadır (Cordes ve Stacey, 2017:8).
- ✓ *Teknoloji ve Üretim:* 4.Sanayi devrimi, çalışma ortamında hem olumlu hem de olumsuz etkiler yarattı. Dijitalleşme ve otomasyon bir yandan gereksiz hale gelen bazı angarya işleri ortadan kaldırarak işyerinde niteliksel iyileştirmeler ve ücret artışları sağlarken, diğer taraftan bu işleri yapan iş görenleri işsizliğe sürükledi (Coldwell, 2019:1). Bu bağlamda, dördüncü sanayi devriminin getirdiği teknolojik değişim, iş görenler açısından iş kaybı korkusuna neden oldu. Tahminlerin çoğu niteliksiz işlerin kaybını ve 'endüstriyel veri bilimi' ve 'robot koordinatörlüğü' gibi yeni işler için önemli bir talep olacağını göstermektedir (Cordes ve Stacey, 2017:6).

Esnek üretim ve akıllı fabrikaların yaygınlaştığı dördüncü sanayi devrimi döneminde, teknik sermayenin otomasyonu, yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerle sonuçlandı. Üretim hattının kesintisiz olması ve kararların otomatik ya da yarı otomatik olarak alınması nedeniyle işgücü verimliliği de arttı (Sima vd., 2020:3). Bununla birlikte, diğer büyük ekonomilerle karşılaştırıldığında, İngiltere'nin bu dönemdeki üretkenlik açığının, ekonomik performansını

önemli ölçüde engellemesi söz konusudur. İngiltere'nin uzun vadede rekabetçi gücünü koruyabilmesi için, sürdürülebilir üretkenliği iyileştirmede bir yol belirlenmelidir (Cordes ve Stacey, 2017:6).

### 3. İNGİLTERE'DE MODERN ÇALIŞMA BAĞLAMLI

İki yüz elliden az çalışanı olan KOBİ'ler (Küçük ve orta ölçekli işletme) (Ward, 2021:8), İngiliz firmalarının %60'ını oluşturmaktadır (Be The Business, 2019:19). Bu bağlamda, İngiltere'de 2020 yılı rakamları itibarıyla altı milyon KOBİ vardır (Ward, 2021:8). İngiliz ekonomisinin her alanında güçlü bir şekilde temsil edilen KOBİ'ler sadece inşaat gibi geleneksel yerleşik sektörlerde değil, aynı zamanda profesyonel ve bilimsel hizmetler gibi daha yeni sektörlerde de önemli istihdam sağlamaktadır (Binks ve Coyne, 1983). Öte yandan, küresel finansal krizin ardından, KOBİ'ler için endişeler artmaktadır (Brown ve Lee, 2014:5). Bununla birlikte bu firmalar, her türlü kısıtlı duruma rağmen gelişmeye isteklidir (Be The Business, 2019:19).

#### 3.1. Çalışma Ortamı

İngiltere'de çalışma ortamını, ücretler ve çalışma saatleri açısından şöyle ele almak mümkündür:

- ✓ *Ücretler:* Sanayi devrimleri öncesinde İngiltere'de sermayeye kıyasla emek maliyetinde sürekli artış söz konusuydu. Bu durum, emeğin yerine sermayeyi ikame etmenin yollarını aramaya teşvik etti. Bu bağlamda İngiliz mucitleri ve girişimcileri, emek üretkenliğini arttıran makineler aramaya başladılar. 1348-1349 yıllarında yaşanan 'kara ölüm' vakalarından sonra İngiltere'de nüfus üçte bir oranında azaldı. Bundan dolayı ücretler yükseldi. Nüfusun yeniden artmaya başladığı 15. ve 18. yüzyıllar arasında ise ücretler düştü (Allen, 2006:7).
- ✓ *Çalışma Saatleri:* Günümüzde İngiliz iş görenler, Avrupa'nın en uzun çalışma saatlerine sahiptirler. Bu uzun çalışma saatlerinin nedenleri; iş yükü ve uzun çalışma kültürü gibi zorunluluklar ile işe bağlılık ve ücreti artırma arzusunun kaynaklanan bireysel tercihlerdir. Ayrıca, ulusal istatistikler erkek iş görenlerin kadın iş görenlere kıyasla daha uzun süreler çalıştıklarını ifade etmekle beraber, bu durum meslek değişkenine göre farklılık göstermektedir. Daha fazla kadın iş gören daha üst düzey pozisyonlara geldikçe, çalışma sürelerinin de uzadığı görülmektedir (Kodz vd., 1998:19, 37).
- ✓ *Esnek Çalışma:* Bazı esnek çalışma düzenlemeleri, diğer Avrupa ülkelerinin çoğuna kıyasla İngiltere'de daha yaygındır (CIPD, 2019).
- ✓ *İşgücü Piyasası:* İngiltere'de iş piyasası çeşitlilik göstermektedir. Bazı alanlarda nüfus diğerlerine kıyasla daha gençtir. Ayrıca istihdam, işsizlik ve ekonomik faaliyetlerin farklılık gösterdiği İngiltere'de, mevsimlik işçilik, yarı zamanlı işçilik ve eğitim faaliyetleri de çeşitlidir. Etnik azınlıklar ve engelliler, bazı alanlarda diğerlerinden daha iyi durumdadır. Potansiyel işgücü kaynaklarının yetersiz kullanımı ile birleşen demografik farklılıklar ele alınmadığı takdirde, beceri ve işgücü talebinin arzını aşabileceği ve bunun sonucunda da firmaların ve ekonominin olumsuz etkilenebileceği bir durum söz konusudur (Stanfield vd., 2004).
- ✓ *Y Kuşağının Yükselişi:* İngiltere'de 2025 yılına kadar 'Y kuşağının' işgücünün %75'ini oluşturacağı tahmin edilmektedir. Y kuşağının güçlü yetki duygusu, yüz yüze iletişim kuramaması, karar verme becerilerinin eksikliği, kişisel farkındalığının düşük olması, düşük iş etiği gibi özellikleri, birtakım endişelere yol açmaktadır (Tamkin ve Luanaigh, 2016:66).

#### 3.2. Yönetim ve Liderlik

İngiltere, yönetim ve liderlik performansı açısından emsallerine kıyasla daha iyi olmayabilir. Bu durum, örgütsel performans açısından da endişe nedenidir. Esasen İngiltere'de yönetim kabiliyeti konusundaki tartışmalar 1980'lere kadar gitmektedir. Yetenekle ilgili bu kaygılar, İngiltere'de yönetim geliştirme sistemindeki zayıflıkların belirlenerek İngiliz yöneticilerin eğitimi ve geliştirilmesi konusuna odaklanmaktadır (Tamkin ve Luanaigh, 2016:3, 74).

İngiltere'de yönetim ve liderlik konusu şöyle değerlendirilebilir:

- ✓ *Hiyerarşi:* İngilizlerin kendilerini çok göstermeme ve statülerini ön plana çıkarmama tercihleri vardır. Toplantılarda belli bir yönetici yoktur; bu görevi toplantıya katılan herkes paylaşmaktadır. Bu bağlamda, bütün katılımcıların görüşü önemlidir. İş örgütlerinde yöneticinin ofisi ayrı bir yerde değildir; faaliyetin merkezindedir. Zira yönetici, personele yakın olmaya daha çok önem vermektedir. Bu, çalışanları daha kolay kontrol etmek için değil, iş birliğini ve iletişimi sağlayabilmek içindir. Böylelikle yöneticinin iş görenin ruh halini ve endişelerini anlaması daha az zaman almakta ve bilgi alışverişi kolaylaşmaktadır. Bu bağlamda İngiltere'de yöneticiler, diğer ülkelere kıyasla daha ulaşılabilirler. İngiliz yöneticilerin sekreterleri yoktur; ancak, çok sayıda organizasyon yapan ve destek sağlayan kişisel asistanları vardır. Denebilir ki, İngiliz çalışma yaşamında hiyerarşi nispeten daha azdır ve ayrı asansör, şoför ve kantin gibi statü sembolleri kullanılmamaktadır (Engler, 2016:47-48).

- ✓ *Risk Yönetimi*: Durgunluktan çıkarak ekonomik büyümeye yönelmek isteyen İngiliz iş örgütlerinin, yenilikçi ve girişimci olmaları gerekmektedir. Bu durum, riskleri ve fırsatları değerlendirmeye istekli olmak anlamına gelmektedir. Burada yöneticiler için zorluk, risk düzeyini ve bu riskleri almakla elde edilebilecek potansiyel faydaları değerlendirebilme konusudur (BIS, 2012:24).
  - ✓ *Liderlik Tarzı*: İngiltere’de yöneticilerin teknik açıdan en yetkin kişi olmaları gerektiği önerisi çok desteklenmemektedir. İngiliz yöneticiler uzmanlaşmadan ziyade genelleme eğilimindedirler. Bu nedenle, saf akademik eğitimden çok deneyim ve uygulama üzerinde durulmaktadır. Takımı bir araya getirmek ve çalışmalarından en iyi sonuçları elde etmek için, yöneticinin sahip olması gereken insan yönetim becerilerine daha çok önem verilmektedir (World Business Culture, t.y.). Geleneksel olarak sosyal becerileri ve pragmatizmi vurgulayan İngiliz yöneticilerin, kibar ve açık sözlü, öz-kontrollü ve öz-disiplinli olmaları kültürel özelliklerdir (Schneider ve Littrell, 2003:135).
- İngiliz kültürü düşük güç mesafesi ve yüksek bireycilikle karakterize olduğundan (Hofstede, 1980), küçük özel şirketlerdeki alt kademe yöneticilerin çoğunluğunun, işletme sahibinin destekleyici ve katılımcı liderlik tarzlarını kabul etmesi söz konusudur. Bu sahipler, genellikle astlarının ihtiyaçlarını karşılayan ve refahını sağlayan şefkatli bir aile ortamı yaratan kişilerdir (Wang ve Poutziouris, 2010:334). Astlara daha bağımsız çalışma fırsatının sağlanmasını ve onların kendi güç ve yeteneklerini keşfetmesine izin vermeyi ifade eden ‘güçlendirme’ de sıklıkla uygulanmakta, yönetici koç gibi davranmaktadır. Güçlendirici liderlik, İngiltere’nin bireyci eğilimiyle de uyumludur (Engler, 2016:49).
- ✓ *Uzmanlık Bilgisi*: Hemen hemen hiç uzmanlık bilgisine ihtiyaçları olmadığını düşünen İngiliz yöneticiler için büyük resmi görmek daha önemlidir. Yöneticiler sadece hedefler koymakta, bu hedeflere nasıl ulaşılacağı iş görenlere bırakılmaktadır. İş görenler gerçek uzmanlık bilgisine sahiptir. Bu bağlamda, bir İngiliz yöneticinin, ancak iş göreni kadar iyi olduğunu düşünmek söz konusudur. İngiliz yönetici iş görenine bağımlı olduğundan, her iki taraf da birbirini güncel tutmak için sürekli temas halindedir. Buna göre, yukarıdan aşağıya doğru iletişimin olduğu bir hiyerarşiden ziyade, iş birliği ortamı vardır. Pragmatik çözüm arayışında olan yönetici, iş görenlerden gelen fikirleri ve bakış açılarını toplamakta, seçenekleri oluşturmada ve kararını vermektedir (Engler, 2016:49-50).
  - ✓ *Otomasyon*: 1960’larda ilk modern endüstriyel robotların geliştirilmesinden bu yana yaşanan hızlı teknolojik gelişme, ürün maliyetlerinin düşmesini sağladı. Ancak insanlar otomasyonun bir sonucu olarak işlerini kaybedeceklerini düşünmeye başladılar (House of Commons, 2019:5-6). Bu bağlamda, yapay zeka ve otomasyonun hızı, stratejistleri iş modellerini yeniden şekillendirmeye ve yapay zekayı iş süreçlerine entegre etmeye teşvik etti (Soni vd., 2019). Bununla birlikte, İngiltere’de işyerlerinde çok az sayıda robot olması, işgücü piyasası ve ekonomi için sorun oluşturmaktadır. Yeni teknolojileri ve beraberinde getirdiği fırsatları kucaklayarak birinci sanayi devrimine öncülük eden İngiltere’nin bugün karşılaştığı risk, işyerlerinin robotlar tarafından ele geçirilmesi değildir. Tam tersine, robot kullanımının az olması ve dördüncü sanayi devrimine öncülük etme konusunda isteksizlik vardır (House of Commons, 2017).

### 3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi konusunda İngiltere, bu kavramın mucidi ABD ile Avrupa kıtasının geri kalanı arasında bir köprü görevini görmektedir. Bununla birlikte İngiltere’de insan kaynakları yönetimi, diğer ülkelerden farklılık göstermektedir. Öncelikle İngiltere’de, ABD’ye kıyasla daha fazla istihdam mevzuatı vardır. Bu durumun Avrupa Birliği tarafından yönlendirilmiş olması söz konusudur. Zira Avrupa kıtası, işçi-işveren ilişkileri konusunda önemli bir dizi ulus-üstü düzeyde mevzuata sahip olması bakımından benzersizdir (Brewster, 2006:67-70).

İngiltere’de, istihdam ilişkilerinin kolektif yönlerine daha az, yönetim ve geliştirmeye ise daha fazla zamana ayrılmaktadır. Daha kıdemli pozisyonlardaki yöneticilerin erkek olma ve tam zamanlı çalışma olasılığı daha yüksektir. Bir insan kaynakları uzmanına sahip işyerlerinin oranı artmaktadır. Bu mesleklerde çalışanların çoğunluğu kadındır. Bununla birlikte, İngiltere’de maaş bordrosunun hazırlanması ve eğitim gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını ihale eden işyerlerinin oranı artmaya devam etmektedir (CIPD, 2014). Artık İngiltere’de en büyük tartışmalar insan kaynakları fonksiyonlarının rolü etrafında değil, elektronik teknoloji konusunda olmaktadır. Bu süreç, e-İKY (Elektronik insan kaynakları yönetimi) olarak bilinmektedir (Brewster, 2006:71).

İngiltere’de insan kaynakları yönetimi uygulamalarını şu başlıklar halinde ifade etmek mümkündür:

- ✓ *Yönetim Uygulamaları*: İngiltere’de yüksek performanslı iş uygulamaları yaygınlaşmaya başladı. Takım çalışması, formal seçim, işe başlama programları, teşvik ödemesi, formal değerlendirme sistemleri ve bilgi iletişim mekanizmaları gibi becerilerin kullanımını geliştirmeyi amaçlayan ve iş göreni daha fazla isteğe bağlı çaba

göstermeye yönelen çok çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımı, 1980'ler ve 90'larda arttı. Bu artış, 2000'lerde de devam etmektedir (CIPD, 2014:4-5).

- ✓ *Beceriler ve Yeniden Eğitim:* Yeni teknolojilerin iş örgütlerine girmesi ve böylelikle işlerin türünün değişmesi dolayısıyla, iş görenlerin bu duruma uyum sağlayabilmek için yeni becerilere ihtiyaç duymaları söz konusudur. Esasen bu durum, İngiltere'nin içinden geçtiği sanayi devrimlerinin kaçınılmaz bir parçasıdır (House of Common, 2019:40).
- ✓ *Yetenek Yönetimi:* İngiltere'de genel işgücü içerisinde bir beceri eksikliği sıkıntısı vardır. Bu nedenle yetenekli iş görenleri edinmek ve elde tutmak, İngiltere ekonomisinin bazı sektörlerinde gerçek bir zorluktur (Brewster, 2006:72).
- ✓ *Çalışan Bağlılığı:* İngiltere'de iş dünyasının ve hükümetin değişen işlere, iş görenlere yeniden beceri kazandırmaya ve iş görenlerin işte daha uzun süre kalmalarına yönelik girişimleri, ancak iş görenler bu değişikliklerin farkında olurlarsa ve geçiş dönemini atlatmada işverenlerle birlikte çalışırlarsa işe yaramaktadır (House of Commons, 2019:39).
- ✓ *Koçluk:* İngiltere'deki insan kaynakları uzmanları arasında koçluk konusu gündemdedir. İşverenler yönetim kadrolarını bu konudaki eğitim kurslarına gönderme fikrine giderek daha sıcak bakmaktadırlar. Bu, ortak bir dil ve düşünce geliştirmede oldukça faydalıdır (Brewster, 2006:72).

## 4. İNGİLİZ KÜLTÜRÜ

### 4.1. İngiliz Ulusal Kültürü

Sırasıyla 'cultus' ve 'colere'; yani, 'ilgilenmek' ve 'yere kadar' anlamlarına gelen sözcüklerden türetilen kültür (Bhatnagar, 2017:54) Hofstede'ye (2001:5) göre; 'bir grup veya insan kategorisinin üyelerini diğerlerinden ayıran kolektif mental programlamadır'.

Bugün Birleşik Krallık çok kültürlü bir ülkedir. Farklı inançlardan ve milliyetlerden göç yoluyla gelen insanların birbirlerine karışması, sonuçta ülkenin ideolojilerinde ve inançlarında değişikliklere yol açmaktadır (Bhatnagar, 2017:60-62). Bu bağlamda, eski nesil etnik azınlıkların çoğu, ana akım İngiliz kültürünün emperyal, beyaz ve Hıristiyan yönleri dolayısıyla rahatsızlık yaşamaktadır. Daha genç yaştaki azınlıkların, kendilerini daha az marjinalleştirilmiş hissetmelerine rağmen, hala 'dışarıdan' ve 'tam olarak uyum sağlamama' gibi kesin bir his yaşamaları da söz konusudur (Savage, 2017:17).

Hofstede (1980, 2011), ulusal kültürün altı boyutunu tanımlamaktadır. İngiltere'nin bu kültür boyutlarındaki durumu şöyledir:

- ✓ *Güç Mesafesi:* Güç mesafesi; güce atfedilen değer (Phuong-Mai, 2014-2015:2-3); bir toplumda iş örgütlerinin ve kurumların daha az güçlü üyelerinin, gücün orantısız bir şekilde tahsis edildiğini fark etme ve bunu normal kabul etme derecesi (Hofstede, 2011:9; Phuong-Mai, 2014-2015:2-3; Bhatnagar, 2017:54) olarak tanımlanmaktadır. Denebilir ki, güç mesafesi toplumda gücün dağılımını kabul etme derecesidir (Ahmed vd., 2008:6). Bu esasen eşitsizliği temsil etmektedir (Hofstede, 2011:9). Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda aynı bölge ve kaynaklar için rekabet söz konusu olduğundan, dengeyi ve düzeni sağlamak için hiyerarşi oluşturmak ve tek bir merkezi otoriteye bağlı kalmak önemlidir (Phuong-Mai, 2014-2015:5).

Bu boyutta aldığı 35 puanla İngiltere, güç mesafesi düşük bir ülkedir (Ahmed vd., 2008:6). Bu bağlamda İngiliz toplumu, insanlar arasındaki eşitsizliklerin en aza indirilmesi gerektiğine inanmaktadır (Hofstede Insights, t.y.). İş örgütlerinde sorumluluk, yöneticiler ve astları arasında paylaşılmaktadır. Karar alma süreci daha az merkezidir (Benaida ve Arif, 2013:943). Hiyerarşi, sadece kolaylık sağlamak için vardır. Daha ziyade, takım çalışmasının ön planda olduğu düz örgütsel yapılar söz konusudur. Bu yapılarda astlar yöneticilere ilk isimleriyle hitap edebilmektedirler. Üyeler arasında iletişim kolaydır ([www.translatemedi.com](http://www.translatemedi.com)). Bu ortamda, iş görenler arasındaki eşitsizliklerin en aza indirilmesi gerektiğine inanılmaktadır. Ancak ilginç bir şekilde, İngiltere'de güç mesafesinin, işçi sınıfına kıyasla üst sınıflar arasında daha düşük olduğu görülmektedir (Hofstede Insights, t.y.).

- ✓ *Bireycilik/Kolektivizm:* Bireycilik/kolektivizm boyutu, bireyler arasındaki ilişkilerin derecesini, bireyin gruplara dahil olma durumunu ve buna atfettiği önemi göstermektedir. Bu boyutta bir uçta bireycilik, zıt uçta ise kolektivizm vardır (Bhatnagar, 2017:55). Bireyci tarafta bağlar gevşektir. Kolektif tarafta ise, insanın doğduğu andan itibaren güçlü ve bağlı gruplar halinde, genellikle amcalar, halalar, büyükanne ve büyükbabaların vb. de dahil oldukları geniş ailelerde, sorgusuz sualsiz sadakat karşılığında onları korumaya devam ederek yaşamaları söz konusudur (Hofstede, 2011:11). Kolektivist toplumlarda bireylerin ait oldukları gruplarla güçlü bir bağ kurmaları beklenir. Kolektivist bağlamda yüksek düzeyde grup bağlılığı vardır (Phuong-Mai, 2014-2015:5-6).



Günümüzde Anglo-Sakson kapitalizmi, liberalleşme ve serbest piyasa ilkelerine dayanmaktadır. Bu bağlamda Birleşik Krallık, en özgür ve özelleştirilmiş ekonomiler arasındadır. Bireycilik skoru 89 olan Birleşik Krallıkta insanlar esnekliği, seçim yapabilmeyi ve seçenekleri sevmektedirler. Kültürel perspektiften bu durum, İngilizlerin içsel temellerinin kendi kaderlerini tayin, özgürlük, bağımsızlık, riske açıklık ile karakterize olan yüksek düzeyde bireyci olduğunu yansıtmaktadır (Engler, 2016:1, 20). İngiliz toplumunda gizlilik ve özel yaşam, herhangi bir eylemin merkezidir. Birey tüm topluma değil sadece kendisine ve yakın ailesine odaklanmaktadır (Benaida ve Arif, 2013:944). Öte yandan, bireycilik özellikleriyle zıt bir şekilde, İngilizler aynı zamanda geleneklerine bağlı kalmayı da sevmektedirler (Engler, 2016:16).

İngiliz iş örgütlerinde ise genellikle grubun dışındakilere düşmanlık olması ve bu tutumun işe alma ve terfi kararlarını etkilemesi ([www.translatemedia.com](http://www.translatemedia.com)), 'ben' bilinci, görev ve işlerin ilişkilerin önüne geçmesi ve mahremiyet hakkı söz konusudur. Ayrıca, iş görenlerden görüşlerini bildirmeleri beklenmektedir (Han, 2014).

✓ *Erillik/Dişillik*: Erillik/dişillik kültür boyutu, insanların toplumdaki rollerinin, o toplumun yönelimine bağlı olduğunu kabul etmektedir (Syam vd., 2011:578-579). Bireysel değil toplumsal bir özellik olarak erillik/dişillik, değerlerin cinsiyetler arasında dağılımına atıfta bulunmakta (Hofstede vd., 1998) ve eril ve dişil özelliklerin birbirlerine kıyasla ne ölçüde tercih edildiklerini açıklamaktadır (Bhatnagar, 2017:55). Eril bir toplumda erkeklerin daha hırslı, rekabetçi, saldırgan ve başarı odaklı olduklarına inanılmaktadır. Dişil bir toplumda ise, erkekler maddi başarıdan ziyade yaşam kalitesine daha fazla dikkat etmektedirler (Syam vd., 2011:578-579).

Erillik/dişillik boyutundan 66 puan alan Birleşik Krallık (Syam vd., 2011:579) eril bir kültürdür (Bhatnagar, 2017:60). İngiliz toplumu yüksek başarı odaklı ve güdümlüdür. İngiliz toplumunda insanlar, çalışmak ve açık performans hırsına sahip olmak için yaşamaktadırlar (Hofstede Insights, t.y.). Bu bağlamda rekabet, başarı ve kariyer her şeyden önemlidir. Bireyler hırslarını rahat ifade edebilmektedirler ([www.translatemedia.com](http://www.translatemedia.com)). Dolayısıyla, iş ve para çok önemsenmekte, çatışma yine çatışma ile çözülmekte, başarısızlık felaket olarak görülmekte ve daha yüksek ücret tercih sebebi olmaktadır (Han, 2014).

✓ *Belirsizlikten Kaçınma*: Belirsizlikten kaçınma, bir toplumdaki bireylerin belirsizlik veya yapılandırılmamış durumlar karşısında kendilerini tehdit altında hissetme derecesidir. Bu boyut, bireylerin olaylar üzerindeki kontrolü nasıl algıladıklarını ve geleceği nasıl yönettiklerini açıklamaktadır (Bhatnagar, 2017:56). Esasen belirsizlikten kaçınmanın en iyi yolu kuralları kullanmaktır. Bu bağlamda kurumsal kurallar resmi düzenlemelere, yazılı yasalara, yapılandırılmış yönergelere veya organize usullere odaklanmaktadır. Sosyal kurallar, değerler, erdem, ahlak kuralları ise diğer insanlarla kurulacak iletişimlerin şeklini belirlemede etkilidir (Phuong-Mai, 2014-2015:12). Belirsizlikten kaçınan kültürler katı davranış kuralları, yasalar, sapkın davranışların onaylanmaması ve mutlak gerçeğe inanarak belirsizliği azaltmaya çalışmaktadırlar (Hofstede, 2011:10).

35 puanla Birleşik Krallık, belirsizlikten kaçınma boyutu düşük bir kültürdür. Dolayısıyla İngiliz kültürü daha iyi sonuçlar elde etmek ve geleneksel görevleri yerine getirme yöntemleri geliştirmek için yeni fikirleri, yöntemleri ve zorlukları benimsemeye isteklidir (Benaida ve Arif, 2013:942). Çalışma yaşamı açısından bu durum, detay odaklı olmayan bir planlama ile sonuçlanmaktadır. Nihai hedef net olmakla birlikte, bu hedefe nasıl ulaşılabileceği konusunda az detay vardır. Değişen çevre içinde gerçek süreç akışta ortaya çıkmaktadır ve esnekler. Farklı olan çekici kabul edilmektedir (Hofstede Insights, t.y.). İş ortamında normalin dışındaki sorunlar reddedilmez (Han, 2014).

✓ *Uzun Dönemli-Kısa Dönemli Yönelim*: Zaman yönelimi, bireyin yaşamında geçmişin, şimdinin ve geleceğin etkisini nasıl gördüğü ile ilgili evrensel bir değerdir. Zaman spektrumu, bu değer boyutunda kısa ve uzun dönem şeklinde iki yönelim ortaya koymaktadır. Geçmişe ve şimdine odaklanmak kısa dönemli, geleceğe odaklanmak ise uzun dönemli zaman yönelimine yol açmaktadır. Antik Çin'de ortaya çıkan bir yaşam felsefesi olan Konfüçyüsçülükten esinlenen bu boyut, beceri edinme ve eğitime, çok çalışmaya, gereğinden fazla harcamamaya, sabırlı ve azimli olmaya ve geleceğe iyi hazırlanmaya vurgu yapan eylemlere odaklanmaktadır (Phuong-Mai, 2014-2015:15). Denebilir ki uzun dönemli yönelim, Konfüçyüsçü iş dinamizmine karşılık gelmektedir. Uzun dönemli yönelimde yer alan değerler sebat, tutumlu olma, ilişkileri statüye göre sıralama, utanç duygusu; kısa dönemli yönelimde yer alan değerler ise karşılıklı sosyal yükümlülükler, geleneğe saygı, yüzü koruma ve kişisel istikrar olarak ifade edilmektedir (Hofstede, 2011:13).

Bu boyutta aldığı 25 puanla Birleşik Krallık, kısa dönemli zaman yönelimine sahip tipik bir batı kültürüdür. İş ortamında analitik düşünme, anında tatmin ve kısa vadeli karlar ön plandadır. Sorunlar daha küçük parçalar halinde ele alınmakta ve en kısa sürede çözülmeye çalışılmaktadır. Üçer aylık hedeflere ve hızlı elde edilebilecek sonuçlara daha fazla odaklanma söz konusudur (Han, 2014).

✓ *Hoşgörü-Kısıtlama*: Hoşgörü kültürü; yaşamdan zevk alma ve eğlenmeyle ilgili temel ve doğal insan arzularının nispeten özgürce tatmin edilmesini sağlayan bir toplumu ifade etmektedir (Hofstede, 2011:15-16). Bu boyut,

insanların yetiştirilme biçimlerine bağlı olarak, arzularını ve dürtülerini ne ölçüde kontrol etmeye çalıştıklarını göstermektedir. Nispeten zayıf kontrole 'hoşgörü', güçlü kontrole ise 'kısıtlama' denir (Hofstede Insights, t.y.). Hoşgörülü bir toplum, arkadaşlardan ve yaşamdan zevk almakla bağlamsal olarak ilgili arzuların ve duyguların özgürce tatminini sağlamaktadır (Bhatnagar, 2017:56). Kısıtlama kültürü ise, ihtiyaçların tatmin edilmesini kontrol eden ve onu katı sosyal normlarla düzenleyen bir toplum demektir (Hofstede, 2011:15-16).

Bu boyutta aldığı 69 puan, İngiliz toplumunun hoşgörü kültürü olduğunu göstermektedir. İngiliz toplumunda bireyler genellikle yaşamdan zevk almak ve eğlenmekle ilgili dürtü ve isteklerini gerçekleştirmeye yönelmektedirler. İyimser ve olumlu bir tutuma sahip olan İngilizler, istedikleri gibi davranmakta ve para harcamaktadırlar (Hofstede Insights, t.y.).

Tablo 1. Sanayi Devrimleri Dönemleri Açısından İngiliz Kültürünün Boyutları

1.Sanayi Devrimi Dönemi (1760-1900)	2.Sanayi Devrimi Dönemi (1900-1960)	3.Sanayi Devrimi Dönemi (1960-2000)	4.Sanayi Devrimi Dönemi (2000-Devam Ediyor)
<b>Güç Mesafesi</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ İşverenin işçi üzerindeki mutlak kontrolü.</li><li>✓ Makineler işin merkezinde.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Eğitim düzeyinin artması ve bilgi çalışanlarının ön plana çıkması dolayısıyla, iş gören ve işveren arasındaki mesafenin kısılması.</li><li>✓ Düşük kişilerarası mesafe; İngiliz nezaketi ile her zaman yapılan küçük sohbetler.</li><li>✓ Çalışma bağlamında kendini çok yüceltmeme; alçakgönüllü davranış.</li><li>✓ Dokunsal olmama; fiziksel temastan hoşlanmama.</li><li>✓ Diğer kültürlerle kıyasla daha geniş kişisel alan.</li></ul>	
<b>Erillik-Dişillik</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ İş görenin para merkezli olması ve eril değerlerin önceliği.</li><li>✓ Kadın iş görenlere daha düşük ücret ödemesi.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Çalışma ortamında eşit kadın-erkek statüsü.</li><li>✓ Avrupa'nın en uzun çalışma saatleri.</li><li>✓ Başarı odaklılık.</li></ul>	
<b>Bireycilik-Kolektivizm</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Fabrikaların işçi sıkıntısı çekmiyor olması dolayısıyla, iş görenler arasında iş birliği ve kolektif davranışın olmaması.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>✓ İşlerin yapısının değişmesinin, iş görenleri kendilerini koruma düşüncesiyle bireyciliğe yöneltmesi.</li><li>✓ Eylemlerin etki ve faydasına odaklanan 'pragmatizmin', bireyin refahını en yüksek özgürlük içinde gören liberalizme yol açması.</li><li>✓ Ağ oluşturma ve referanslar.</li></ul>	
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ İş bölümü sayesinde küçük parçalara bölünmüş belirli iş.</li><li>✓ İşle ilgili talimatlar, yönergeler belirli ve net.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>✓ İşlerin değişen yapısı nedeniyle ortaya çıkan belirsizlikten kaynaklanan gelecek kaygısı.</li><li>✓ İş görenin neyi ne zaman ve nasıl yapacağına açık ve yazılı olması.</li><li>✓ Proje çalışmalarında iletişimin açık ve her yöne doğru olması.</li></ul>	
<b>Zaman Yönelimi</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Montaj hattında dar kapsamlı, tanımlı ve tekrarlayan iş dolayısıyla kısa dönemli zaman yönelimi.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>✓ İş görüşmelerinde dakiklik.</li><li>✓ Yavaş karar alma süreci.</li><li>✓ Profesyonellik ve uzun dönemli iş ilişkileri.</li><li>✓ Yaşlı ve deneyimli iş görenlere saygı.</li><li>✓ Ayrıntı sevgisi, teorik müzakereler, geniş ölçekli planlama.</li></ul>	
<b>Hoşgörü-Kısıtlama</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Üretim standartlarının altında kalan, işe gelmeyen ya da geç gelen iş görene tolerans olmaması.</li><li>✓ Çocuk işçilere acımasız davranma ve hoşgörüsüzlük.</li><li>✓ Olumsuz çalışma ortamı; merkezde insan yerine meta olması.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Zamani iyi kullanmanın önemi.</li><li>✓ Açık tartışmalar yerine kodlanmış/örtülü iletişim.</li><li>✓ Ünlü İngiliz nezaketi.</li></ul>	

Tablo 1'de, Hofstede'nin güç mesafesi, erillik-dişillik, bireycilik-kolektivizm, belirsizlikten kaçınma, zaman yönelimi ve hoşgörü-kısıtlama şeklinde ifade ettiği kültür boyutları sınıflandırmasına göre, İngiliz kültürü sanayi devrimi dönemleri açısından değerlendirilmektedir. Burada birinci ve ikinci sanayi devrimleri ile üçüncü ve dördüncü sanayi devrimleri iki ana grup olarak ele alınmaktadır. Bu değerlendirme, sanayi devrimleri dönemlerindeki gelişme ve değişimlerin İngiliz kültürünün boyutlarını etkilediğini ve şekillendirdiğini düşündürmektedir.

## 4.2. İngiliz Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü; iş örgütlerinde iş görenlerin çevrelerinde neler olup bittiğini algılama biçimleri (Hofstede, 2011:2) ve ortak olarak paylaştıkları önemli değerlerin, inançların, anlayışların 'kümelenmiş teorisi' (Sun, 2008:137) şeklinde tanımlanabilmektedir. Bir buz dağına benzer şekilde, görünür sığ düzey ve görünmeyen derin düzeylerden oluşan örgüt kültürü, iş örgütleri için son derece önemlidir (Natour, 2019).

Günümüz istatistikleri, İngiliz işgücünün Avrupa'daki en uzun çalışma saatlerine sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle belirli iş örgütlerinde ve mesleklerde uzun çalışma kültürü vardır (Kodz vd., 1998:1).

İngiliz örgüt kültürünün genel özellikleri şöyle ifade edilebilir:

- ✓ *Kişilerarası Mesafe*: İş ortamında ‘diğer meslektaşlarla fiziksel olarak hangi yakınlıkta durulmalıdır’, ‘ne hakkında konuşulmalıdır’, ‘selamlama nasıl olmalıdır’ gibi sorulara verilen cevaplar, kişiler arası mesafeyi belirlemektedir. Bu açıdan İngilizlerin samimiyeti hızlı bir şekilde yakınlık duygusu taşımaktadır. İngilizler herhangi biriyle hatta sevmedikleri kişilerle bile her zaman küçük eğlenceli sohbetler yapabilmektedirler. Genel kural olarak hem günlük yaşamda hem de iş dünyasında İngilizlerle diyalog kurmak kolaydır. Bununla birlikte, özel yaşamlarını kendilerine daha uzun süre sakladıklarından, derin dostluklar kurmak diğer kültürlerle kıyasla daha uzun zaman almaktadır (Engler, 2016:11-63).
- ✓ *Toplantılar*: İngilizler genellikle tanıdıkları, ilişki kurabilecekleri ve kendilerini özdeşleştirebilecekleri bir grup insanla çalışmayı tercih etmektedirler. Zaman alıcı olan ve önceden ayarlanan toplantılar giriş niteliğindeki küçük konuşmalarla başlamakta ve daha sonra gündeme geçilmektedir. İngilizlerin görev odaklı yönelimleri nedeniyle, her katılımcı toplantının sonunda genellikle bir görev olarak masadan ayrılmaktadır (Business Culture in the United Kingdom, 2021). İngilizler genellikle toplantıları fikir alışverişinde bulunulan bir ortam olarak gördüklerinden, temelde farklı seçenekleri keşfetmek vardır. Konuşmalarda nazik olmak, açık tartışmalar yerine kodlanmış/örtülü konuşmayı tercih etmek esastır. Toplantı sırasında karşı tarafın konuşmasını bölmek önemlidir. Standart bir oturma düzeni yoktur; herkes konferans masasında istediği gibi oturmaktadır. Çoğu İngiliz toplantısında bir gündem olmakla birlikte, kesin bir sıraya uymak gerekmez. Toplantıdan sonra da fikir alışverişinde bulunmaya devam edilmesi söz konusudur (Engler, 2016:11-63).
- ✓ *Bilgi Akışı*: İyi bir proje iletişiminin başlangıcı bilgi akışıdır. İngiliz çalışma ortamında iletişim yolları bir hiyerarşiye tabi değildir. Birlikte çalışanları bir araya getirmeyi amaçlayan bu iletişim sadece yukarıdan aşağıya doğru değil, her yönedir. İngilizler filtrelenmiş bilgiler yerine, hangi bilgilerin önemli hangilerinin önemsiz olduğuna kendileri karar vermeyi tercih etmektedirler (Engler, 2016:11-63).
- ✓ *Zaman Algısı*: Son zamanlarda İngilizler öğle ve akşam yemekleri gibi sosyal toplantılara geç kalmayı resmileştirmiş olmalarına rağmen, planlanmış bir iş toplantısına zamanında gitmek önemlidir (Business Culture in the United Kingdom, 2021).
- ✓ *Ofis Ortamı*: İngiliz çalışma ortamında kadın ve erkeğin eşit statüsü çok doğal kabul edilmektedir. İngiliz iş ortamında hediye kültürü yoktur: Ofiste doğum günleri kutlanmaz, hediye almak için para toplanmaz ve kişi çoğu zaman tebrik bile edilmez (Engler, 2016:11-63).
- ✓ *Beden Dili/Jestler*: İngiltere’de uzun süreli göz teması hoş karşılanmadığından, İngiliz meslektaş göz teması kurmuyorsa, bunun ilgi ve saygı eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmemelidir. İngiliz gizlilik yarıçapı diğer bazı ülkelere kıyasla daha büyüktür. Bu nedenle, iş ortamında biriyle konuşurken mutlaka bir mesafe bırakılmakta ve fiziksel temastan kaçınılmaktadır. Konuşurken ellerin cepte olması ve çok fazla hareketli olması hoş karşılanmaz (Engler, 2016:11-63).
- ✓ *Kıyafet*: Prensip olarak muhafazakar tarzda giyinmenin kural olduğu İngiliz iş ortamında, erkekler koyu renk takım elbise, beyaz ve açık mavi gömlek, ipek kravat ve siyah ayakkabı tercih etmektedirler. Kadınlar ise koyu renkli pantolon takım veya elbise ve topuklu ayakkabı giyerler. Aşırı makyaj ve mücevher kullanmanın kötü bir izlenim bıraktığı kabul edilmektedir (Engler, 2016:11-63).
- ✓ *Kartvizitler*: Kartvizitler toplantıdan önce veya başında değiştirilmektedir. Kartvizitler genellikle kişinin adını ve iş unvanlarını göstermektedir. Akademik unvanlar, işle ilgili değilse kartvizitte olmak zorunda değildir (Business Culture in the United Kingdom, 2021).
- ✓ *Pragmatizm*: İngiltere’de deneyi bilgi için tek güvenilir temel olarak kabul eden görüş, 1517-1648 yılları arasındaki dini reform hareketini temel almaktadır. Pragmatist düşünce, bu İngiliz ampirizminden gelişmektedir. Buna göre, eylemler nedenlerine göre değil, etki ve faydaları açısından değerlendirilmektedir (Engler, 2016:11-63).

### 4.3. İngiliz İş Kültürü

İngiltere’de özellikle 1940’lardan sonra en büyük şirketler arasındaki ‘aile mülkiyeti baskınlığı’, yerini farklı bir finans kapitalizm biçimine bırakacak şekilde azalmakla birlikte, üst yönetim ‘The old school tie’ sosyal arka planında oluşturulmaya devam edildi. 1990’lı yıllara kadar bu durum, İngiliz iş kültürünün çoğu gelişmiş ekonomideki profesyonelleşme eğilimlerine direndiğini göstermektedir. Bu mülkiyet sistemi, iş örgütü genelinde stratejik yönetim ile atölyedeki üretim faaliyetleri arasındaki koordinasyonu engellediği düşüncesiyle eleştirilmektedir (Wilson, 2000:14-18).

Böyle bir bağlamda, İngiliz iş kültürünün genel özelliklerini şöyle ifade etmek mümkündür:

- ✓ *Mahremiyet:* Mahremiyete çok değer verilen İngiliz iş kültürüne uyum sağlamak ve bazı önemli bağlantılar kurmak isteyen bir yabancı, sabırlı olmalı ve yakın arkadaşlıklar kurmanın zaman alacağını anlamalıdır. Yabancı iş ortakları konuşmalarında varsayımlara yer olmamasına ve yanlış yorumlanabilecek şekilde gizli anlamlar taşıyan sözcükleri kullanmamaya dikkat etmeli ve net bir mesaj gönderdiklerinden emin olmalıdırlar (The UK British Business Culture, t.y.).
- ✓ *İlk İzlenim:* İngilizler iş yaşamında kendilerini olduklarından küçük gösterme eğilimindedirler. Bu nedenle, becerileri, unvanları, nitelikleri ve başarıları göstermemek daha kabul edilir bir davranıştır. Bir özgüven eksikliği anlamına gelmeyen bu 'alçakgönüllülük', ilk randevuda iş ortaklarıyla çok ihtiyatlı, minnettar, özür dileyen ve son derece kibar olduklarını ifade etmektedir (Engler, 2016:17).
- ✓ *Karar Verme:* İngiliz iş örgütlerinin her hiyerarşik kademesinde kurumsal politikalar temel alındığından, karar vermede bireysel deneyim ve duygulardan ziyade kanun ve kurallar uygulanmaktadır. Karar verme süreci yavaş olduğundan, iş ortağını hızlı karar vermeye zorlamak hoş karşılanmamaktadır (Kocaeli Ticaret Odası, 2020:25-26).
- ✓ *Potansiyel İş Ortaklarına Hitap:* Potansiyel iş ortaklarıyla çevrimiçi arama yaparak, telefon, e-posta ya da mektup yoluyla iletişim kurulabilmektedir. Ağ oluşturma, İngiltere'de çok aktif bir şekilde gerçekleştirilen bir durumdur. Sürekli bir İngiliz ağı oluşturmak için LinkedIn mükemmel bir araçtır; zira referanslar son derece önemlidir (Engler, 2016:16-17).
- ✓ *İlk Konuşma:* İngilizler iş ortaklarıyla ilk görüşmelerinde öncelikle olumlu bir atmosfer yaratmayı ve ortak bir zemin bulmayı beklemektedirler. Bu nedenle, küçük sohbetler şeklinde gerçekleşen ve çok ayrıntıya girilmeyen ilk konuşmalarda temel amaç uyum sağlamaktır. Nazik ve tarafsız davranmak ve ısrarcı olmamak esastır (Engler, 2016:18). Bundan sonra iyi bir iş ilişkisi kurabilmek için karşı tarafa zaman tanınmalıdır. Zira İngilizler iş yapmaya karar verdiklerinde doğrudan iletişime geçeceklerdir (Kocaeli Ticaret Odası, 2020:26).
- ✓ *Teması İlerletme:* İşe fazla duygusal ve kişisel yaklaşmayan İngilizler, genel olarak uzun vadeli iş ilişkileriyle ilgilidirler (Engler, 2016:19). Ayrıca, İngiliz iş kültüründe yaşlı ve deneyimli kişilere daha fazla saygı duyulduğundan, iş ilişkisi kurmak üzere mümkünse yaşlı temsilcileri göndermek daha uygundur (Kocaeli Ticaret Odası, 2020:25).
- ✓ *Özür Dilemek:* İngilizler, bir hata yapmasalar bile sürekli özür dileme alışkanlığına sahiptirler. Rahatsızlığa neden olabilecek bir şey yapmak üzereyse de özür dilemektedirler. İş ortamında, örneğin bir toplantıyı erken terk etmek gerekiyorsa ya da geç kalındıysa özür dilemek uygundur (Engler, 2016:21-22).
- ✓ *İngiliz Mizahı:* Kara mizah şeklindeki İngiliz mizahında her zaman ayrı bir ironi ve kendi ile alay etme dokunuşu vardır. Sadece eğlenme amaçlı olmayan böyle bir mizah, aynı zamanda zor durumlardan kurtulmaya da yardımcıdır. Çalışma yaşamında olumsuz duyguları kontrol altında tutmaya ve güzel bir atmosfer yaratmaya olanak sağlayan böyle bir mizah anlayışı, özellikle riskli durumlarda son derece etkilidir. Böylelikle kimse yüzünü kaybetmez (Engler, 2016:27). Denebilir ki, genellikle söylenenin tersinin ima edildiği bu mizah anlayışı, İngiliz iş kültürünün önemli bir parçasıdır (Kocaeli Ticaret Odası, 2020:26).
- ✓ *Hitap Etme:* İngilizler ilk iş toplantısında bile birbirlerine hitap ederken ilk isimlerini kullanmaktadırlar. Ancak yine de İngiliz meslektaşla konuşurken ilk ismini çok sık tekrarlamamak gereklidir. 'Sir', 'Lord' ve 'Lady' unvanı olan kişiler ne kadar yakından tanınsa da ilk isimlerini kullanmamak daha uygundur (Engler, 2016:61).

Tablo 2. Sanayi Devrimleri Dönemleri Açısından İngiliz Yönetim, Liderlik, Çalışma, Toplum ve İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamı

1.Sanayi Devrimi Dönemi (1760-1900)	2.Sanayi Devrimi Dönemi (1900-1960)	3.Sanayi Devrimi Dönemi (1960-2000)	4.Sanayi Devrimi Dönemi (2000-Devam Ediyor)
<b>Çalışma Bağlamı</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hindistan, Kanada, Avustralya, Yeni Zelanda ve Güney Afrika'nın, sanayi ve finansın temel taşı olması.</li> <li>✓ Diğer Avrupa ülkelerine kıyasla yüksek işgücü üretkenliği.</li> <li>✓ Sermaye ve enerjinin emeği ikamesi.</li> <li>✓ Ev ve küçük işyerlerinden fabrikalara geçiş.</li> <li>✓ Basit ama kalite sorunları olan ilk sanayi ürünleri.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ağır sanayinin diğer ülkelere kıyasla gerilemesi ve bunun yerini hizmet sektörünün almaya başlaması.</li> <li>✓ Londra'nın dünyanın en büyük finans merkezi haline gelmesi.</li> <li>✓ Robert Owen'in işbirlikçi sanayi organizasyonuna rağmen ana biçim olarak hiyerarşik fabrika.</li> <li>✓ Yüksek verimli seri üretim ve toplu satış.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Yatırım eksikliği, azalan üretkenlik dolayısıyla rekabet edememe.</li> <li>✓ Oldukça organize montaj hattının kullanıldığı sanayi vizyonu.</li> <li>✓ Yüksek verimli seri üretimle toplu satışa devam edilmesi.</li> <li>✓ Büyük ölçekli bilgisayarlaşma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ İnternetin yaygın kullanımı.</li> <li>✓ Veri, hesaplama, bağlantı, analiz, insan-makine etkileşimi bileşimi.</li> <li>✓ Bilişim teknolojisi, mobil iletişim ve e-ticaretin ön plana çıkması.</li> <li>✓ Bazı işlerin yok olması, yerine yeni işler yaratılması.</li> <li>✓ Değişen üretim ve sunum şekli.</li> <li>✓ İnovasyon.</li> <li>✓ Teknolojik ve dijital dönüşümün etkisi.</li> <li>✓ Esnek üretim ve akıllı fabrika.</li> <li>✓ Yeni üretim teknolojileri sayesinde artan ürün kalitesi.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Girişimciliğe elverişli kurumsal gelişmeler.</li><li>✓ İtici güç makineler ve sermaye.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Henry Ford'un iyi organize edilmiş montaj hattı.</li><li>✓ Makineler ve sermayenin itici güç olmaya devam etmesi.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Örgütsel sınırların bulanıklaşması ve işgücünün dağılması.</li><li>✓ Geleneksel işçi-işveren ilişkilerinden uzaklaşma.</li><li>✓ Dijital çağ otomasyonu dolayısıyla artan stres ve olumsuz işyeri davranışları.</li></ul>
<b>Toplum</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Tarımsal yaşamdan üretim yaşamına geçiş.</li><li>✓ Ürün çeşitliliğine işçinin erişiminin olmaması.</li><li>✓ Artan ücretlerin daha yüksek eğitim almaya olanak tanınması.</li><li>✓ Kentleşme dolayısıyla oluşan fabrika kültürü.</li><li>✓ Zenginleşen orta sınıfın banliyölerde yaşamaya başlaması.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Eski İngiliz sömürgelerinden İngiltere'ye göç dalgası nedeniyle kültürel değişim ve çeşitlenme.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Cinsiyet, ırk, din, kimlik, kültür ve fiziksel yetenekler açısından ön planda olan çeşitlilik.</li></ul>
<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Genç işçilerin çıraklık döneminden geçmeden istedikleri mesleği icra edememeleri (Ancak bu daha sonra kaldırıldı).</li><li>✓ İşçi sendikalarının taleplerde bulunmaya başlaması.</li><li>✓ Yüksek ücretler.</li><li>✓ Seri üretim ve iş bölümü.</li><li>✓ Üretimin her alanına yayılan makineler.</li><li>✓ İş görenler için tehlikeli iş ortamı, uzun çalışma saatleri, artan iş kazaları.</li><li>✓ Yüksek ücretlerin düşmeye başlaması.</li><li>✓ Kadın ve çocuk işçilere daha az ücret.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Çalışmaya istekli çok insan olduğundan işverenin ücretleri istediği kadar düşürmesi.</li><li>✓ Büyüyen işçi sınıfının oluşturduğu baskıyla harekete geçen sendikal hareket.</li><li>✓ Devlet tarafından sağlanan sosyal sigorta, fabrikalar yasası ve ücret yasası.</li><li>✓ Düzenlemelerle işçi sınıfının konumunun iyileşmeye başlaması.</li><li>✓ Henry Ford'un işçilere daha yüksek ücret ödemesi.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Eski sömürgelerden gelen göçmen işçiler.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Eğitim ve çeşitliliği teşvik ederek işgücüne yatırım yapma.</li><li>✓ İşgücünün yeni teknolojilere uyumunun sağlanması.</li><li>✓ İşleri gereksiz hale gelen iş görenlere yeni beceriler kazandırılması.</li><li>✓ Teknolojik değişimlerin sağladığı esnekliğin iş görenin deneyimini kişiselleştirmesine olanak tanınması ve İK liderlerinin bu değişimi kolaylaştırması.</li><li>✓ İnsan stratejisinin ön planda olması ve operasyonel mükemmeliyetçiliğin insan merkezli bir yaklaşımla dengelenmesi.</li></ul>

## 5. TARIŞMA VE SONUÇ

İngiltere'de çeşitli nedenlerle ortaya çıkan birinci sanayi devrimi, beraberinde birçok değişiklik getirdi. Bu gelişmeler kapsamında, güçlü bir ekonomi arka planında yeni yaşam standartları aramaya başlayan İngilizler, düşünce tarzlarını değiştirmeye başladılar (El Amine, 2017). Buna göre, İngiltere'nin tarihsel geçmişi, sanayii, çalışma bağlamı ve toplumsal çeşitlilik arka planında, sanayi devrimleri dönemleri açısından İngiliz ulusal kültürünü, örgüt kültürünü, yönetim anlayışını ve insan kaynakları yönetimini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada çeşitli sonuçlara ulaşıldı.

Bu çalışmada ulaşılan sonuçlardan ilki; sanayi devrimleri dönemleri itibarıyla İngiliz ulusal kültürünün özelliklerinin, Hofstede'nin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik, bireycilik-kolektivizm, uzun dönemli-kısa dönemli yönelim ve hoşgörü-kısıtlama şeklinde ifade ettiği kültür boyutları temelinde ortaya konmasıdır. Sanayi devrimleri İngiliz kültürünü, kültür boyutları temelinde nasıl etkiledi? Sanayi devrimi dönemlerini Hofstede'nin kültür boyutları açısından inceleyen Tablo 1'de de gösterildiği gibi, İngiltere'de 1760'larda başlayan ilk sanayi devrimi döneminde insanlar fabrikalarda çalışmak ve para kazanmak için kırsal alanlardan büyük şehirlere göç ettiler. Fabrikalardaki işlere yoğun talep vardı. Böylesi bir talep, işverenlerin işçi bulma sıkıntısı yaşamamalarını sağladı. Zira, işten ayrılan işçilerin yerine yenileri kolayca bulunabiliyordu. Bu dönemde, para kazanmayı merkezine alan iş görenler arasında kolektif davranışın olmaması, kültürün bireyci olduğunu düşündürmektedir. Buna paralel olarak, 1960-2000 yılları arası üçüncü ve 2000 yılı sonrası dördüncü sanayi devrimi dönemlerinde, teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme etkisiyle işlerin yapısının değişmesinin, iş görenleri kendilerini koruma ve kendi merkezlerinde kalma düşüncesiyle bireyciliğe yönelttiği düşünülebilir. Ayrıca, İngilizlerin eylemlerin sonuç ve faydalarına odaklı pragmatist yaklaşımlarının da bireyci özelliklerine katkı sağlaması söz konusudur. Bu bağlamda, ilk ve ikinci sanayi devrimi dönemlerinde iş gören arzının fazlalığı dolayısıyla işverenin istihdam sıkıntısı çekmemiş olmasının; üçüncü ve dördüncü sanayi devrimi dönemlerinde ise teknolojik gelişmeler çerçevesinde iş yapısının değişmesi nedeniyle iş

görenin işini kaybetme korkusunun, bireyciliğe yönelmede etkili olduğu düşünülebilir. Hofstede'nin (1980) çalışması da İngiliz kültürünün bireyci olduğunu göstermektedir. Öte yandan, İngiliz çalışma kültüründe ağ oluşturma ve referansların çok önemli olmasının ve işlerin bu çerçevede yürütülmesinin, bireycilik özelliğiyle zıtlık oluşturmaları söz konusudur.

Birinci ve ikinci sanayi devrimleri dönemlerinde makineler işin merkezindeydi ve işverenin iş gören üzerinde mutlak bir kontrolü vardı. Geriye dönük olarak incelendiğinde göze çarpan bu iş davranışları, o dönemlerde işveren ve iş gören arasında güç mesafesinin yüksek olduğunu düşündürmektedir. Ancak, üçüncü ve dördüncü sanayi devrimi dönemlerinde bu durumda bir değişiklik oldu. Zira, iş görenlerin eğitim düzeylerinin genel olarak yükselmesinin ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda bilgi çalışanlarının ön plana çıkmasının, işveren ve iş gören arasındaki güç mesafesini kısalttığı söylenebilir. Ayrıca, İngilizlerin çalışma bağlamında kendilerini merkeze almayan alçakgönüllü davranışları ve ünlü nezaketleri ile yaptıkları küçük sohbetler de bu güç mesafesini azaltan faktörler olarak kabul edilebilir. Bu çıkarımlarla uyumlu şekilde, Hofstede'nin (1980) çalışmasına göre de İngiliz kültürünün güç mesafesi puanı düşüktür. Denebilir ki, ilk iki sanayi devrimi döneminde insanın değil makinelerin ve üretim sisteminin merkezde oluşu iş gören ve işveren arasındaki güç mesafesini arttırmakla birlikte, üçüncü ve dördüncü dönemlerde artan eğitim düzeyi ve beraberindeki teknolojik gelişmeler, işte insanı odağa aldı. Bu durumun, güç mesafesini düşürdüğü düşünülebilir. Öte yandan, İngilizlerin dokunsal olmamaları, fiziksel temastan hoşlanmamaları ve kişisel alanlarının diğer ülkelere kıyasla daha geniş olması gibi durumlar, düşük güç mesafesi özellikleriyle çelişmektedir.

Birinci ve ikinci sanayi devrimleri dönemlerinde iş görenler yüksek ücret merkezliydi ve daha çok para kazanmak için çalışırlardı. Kadın ve çocuk işçilere, erkek işçilere kıyasla daha az ücret ödenirdi ve iş ortamında acımasız davranılırdı. Bu durum, o dönemlerde eril değerlerin ön planda olduğunu düşündürmektedir. Ayrıca günümüzde, Avrupa'nın en uzun çalışma saatlerine sahip olan İngilizlerin başarı odaklı olmaları söz konusudur. Bu durum, Hofstede'nin (1980) çalışmasında ifade ettiği İngiliz kültürünün eril olduğu yönündeki bulgusunu desteklemektedir. Öte yandan, üçüncü ve dördüncü sanayi devrimi dönemlerinde, İngiltere'de çalışma ortamında kadın ve erkek iş görenlerin statülerinin eşit olması, erillik özelliğiyle çelişmektedir.

İngiltere'de birinci ve ikinci sanayi devrimleri dönemlerinde, fabrika çalışma bağlamında katı bir iş bölümü vardı ve bu sayede iş, çok belirli küçük parçalara bölündü. Her bir iş bölümünde işle ilgili talimatlar, yönergeler netti ve işin çerçevesini tam olarak tanımlıyordu. Bu durum, ilk dönemlerde İngiliz kültüründe belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğunu düşündürmektedir. Zira tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişle birlikte kırsal alanlardan büyük fabrikaların kurulduğu şehirlere göç, bu fabrikalarda çok sayıda işçinin birlikte çalışması, yüksek üretim hacmi, yönetim anlayışında değişimler gibi nedenlerle hem toplumsal yaşamda hem de iş yaşamında belirsizlik hakimdi. Üçüncü ve dördüncü sanayi devrimi dönemlerinde de İngiliz çalışma ortamında iş görenin neyi, ne zaman ve nasıl yapacağı açıktır ve yazılı olarak belgelidir. Proje çalışmalarında her yöne bilgi paylaşımı esastır. Ayrıca, günümüzün dinamik çalışma ortamında işlerin değişen yapısının kimi işlerin ortadan kaldırılarak yerlerine yeni ve farklı beceriler gerektiren başka işlerin gelmesini gerektirmesi dolayısıyla, İngiliz iş görenlerin belirsizlikten kaynaklanan gelecek kaygısı yaşayabilecekleri düşünülmektedir. Bununla birlikte, bu durumla çelişkili olarak Hofstede'nin (1980) çalışması, İngiliz kültürünün belirsizlikten kaçınma puanının düşük olduğunu ifade etmektedir.

Birinci ve ikinci sanayi devrimlerinin temel üretim enstrümanı olan 'iyi organize edilmiş montaj hattı', dar kapsamlı, tanımlı ve ürün bazında tekrarlayan niteliktedir. Montaj hattı merkezli bu üretimde, iş bölümü ve ürün temelinde hareket ve çalışma, o dönemlerde zaman yöneliminin kısa olduğunu düşündürmektedir. Bu durum, Hofstede ve arkadaşlarının (2010) İngiliz kültürünün kısa dönemli zaman yönelimine sahip olduğu bulgusu ile uyumludur. Öte yandan, üçüncü ve dördüncü sanayi dönemlerinin İngiltere'sinin yavaş karar alma süreci, profesyonellik ve uzun dönemli iş ilişkileri, yaşlı ve deneyimli iş görenlere saygı ve geniş ölçekli planlama gibi çalışma davranışları, zaman yöneliminin uzadığını düşündürmektedir. Bu bağlamda, İngiliz kültürünün günümüzün küresel iş ortamı ve bunun getirdiği iş ilişkileri çerçevesinde olaya daha geniş perspektiften bakma ve uzun dönemli yönelim gösterme eğiliminde olabileceği akla gelmektedir.

Sanayi devriminin ilk dönemlerinde iş ortamının fiziksel şartları, insanın sağlıklı bir şekilde çalışması için uygun değildi. İşverenin acımasızca davrandığı ve insan yerine metanın merkezde olduğu böyle bir çalışma ortamında, üretim standartlarının altında performans gösteren, devamsızlık yapan ya da geç gelen iş görenlere tolerans gösterilmezdi. Bu durum, o dönemlerde kısıtlama kültürünün baskın olabileceğini düşündürmektedir. Bununla birlikte, bugün İngilizlerin nezaketlerinin ve açık tartışmalar yerine kodlanmış örtülü iletişimi tercih etmelerinin, hoşgörü kültürü ile ilişkili olması da söz konusudur. Nitekim Hofstede ve arkadaşlarının (2010) çalışması da İngiliz kültürünün hoşgörü kültürü olduğunu desteklemektedir. Denebilir ki, tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişin bilinmezlikleri ve ortaya çıkan yeni çalışma sorunları, o dönemlerde hoşgörüsüzlüğe yol açmış olabilir. Ancak ünlü geleneksel İngiliz nezaketi ve toplumsal yaşam perspektifinin, ileriki dönemlerde 'hoşgörü' lehine etkili olduğu düşünülebilir.

Bu çalışmada elde edilen ikinci sonuç ise, sanayi devrimleri dönemleri açısından İngiliz yönetiminin, liderlik yaklaşımlarının, çalışma bağlamının, toplumunun ve insan kaynakları yönetiminin özelliklerinin ortaya konmasıdır. İngiltere’de başlayan sanayi devrimlerinin getirdiği çalışma bağlamında, sermaye ve daha ucuz enerji, daha pahalı olan emeği ikame etti. Dolayısıyla, makineler ve sermayenin üretimin merkezinde olduğu İngiltere’de işgücü üretkenliği diğer Avrupa ülkelerine kıyasla daha yüksekti. 20. Yüzyılın başlarında da Henry Ford’un tasarladığı yüksek verimli seri üretimin hakim olduğu iyi organize edilmiş montaj hattını ve Robert Owen’in öngördüğü işbirlikçi sanayi örgütünü temel alan hiyerarşik fabrika düzeni devam etti. Bununla birlikte, 1900-1960 yılları arasındaki ikinci sanayi devrimi döneminde İngiltere’de ağır sanayi, diğer ülkelere kıyasla gerilemeye ve yerini hizmet sektörüne bırakmaya başladı. Londra, dünyanın önde gelen finans merkezlerinden biri haline geldi. Bu durum, 1960’lardan sonraki üçüncü sanayi devrimi döneminde de devam etti. Bunun yanı sıra, üretimde büyük ölçekli bilgisayarlaşma etkisi de görülmeye başladı. Ancak, sanayi sektöründe devam eden yatırım eksikliği dolayısıyla üretkenlik azaldı ve rekabet gücü düştü. 21. Yüzyılın başları ise teknolojik ve dijital dönüşümün etkilerinin büyük ölçüde hissedildiği dördüncü sanayi devrimine sahne oldu. İnternetin yaygınlaşması, mobil iletişim ve e-ticaretin öne çıkması, esnek üretim, akıllı fabrika ortamında üretim ve sunumun da şekil değiştirmesine yol açtı. Bu bağlamda ürün kalitesi arttı. Öte yandan bu gelişmeler, geleneksel işçi-işveren ilişkilerini de değiştirdi. Bazı işler gereksiz hale gelerek yok olurken yerlerine yeni işler yaratılmaya başladı.

Sanayi devrimleri İngiltere’de çalışma bağlamı ve yönetim gibi toplumu da etkiledi. İlk dönemlerde tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş söz konusuydu. Tarım işçiliğinden sanayi işçiliğine geçiş dolayısıyla, kırsal kesimden fabrikaların bulunduğu büyük şehirlere göçler oldu. Bu göçler, kentleşme ve fabrika kültürünün yaratılmasını da beraberinde getirdi. Ancak üretimin artmasına rağmen, işçilerin bu ürünlere erişimi sınırlı kaldı. Bununla birlikte, bir süre sonra işçilerin ücretleri artmaya başlayınca, bu ücretlerden eğitime ayırdıkları pay da arttı ve eğitim düzeyleri yükseldi. Zenginleşen ve belirginleşen orta sınıf, şehir merkezlerinden ayrılarak banliyölerde yaşamaya başladı. 1960’larda başlayan üçüncü sanayi devrimi döneminde eski İngiliz sömürgelerinden İngiltere’ye göç dalgası, toplumda kültürel değişim ve çeşitlilik oluşturdu. Bu durum, günümüz 4.sanayi devrimi döneminde de toplumda cinsiyet, ırk, din, kimlik, kültür ve yeteneklerde çeşitlilik şeklinde devam etmektedir. Bu çeşitliliğin İngiliz iş bağlamına yansımaları kaçınılmazdır. Oakland’a (2003:4-5) göre, bu sosyal çeşitliliğe rağmen, İngiltere’de değişime hala şüpheyle bakan bir muhafazakarlık vardır. Mitler ve geleneksel davranış kalıpları birçok İngiliz için çekiciliğini korumaktadır. Zira İngiltere’deki gibi eski kültürlere değişim kolay kolay gelmez ve sosyal yapılar ve bu yapıları işleten insanlar genellikle direnç gösterirler. Bu nedenle, 1950’lerden bu yana sosyal, politik, ekonomik ve kurumsal yapılarında geniş çaplı bir yeniden değerlendirmeye karşı isteksizlik söz konusu olmakla birlikte İngiltere, bugün geçmiştekinden farklı kültürel gerçeklerle karşı karşıyadır. Geleneksel durumlarda bir farklılaşma yaşayan toplum, bu çağın uzmanlaşmış eğitim, yüksek teknoloji yetkinliği ihtiyaçları ve uluslararası rekabete cevap verme gereği ile daha çeşitli, stresli, çatışmalı ve bireyci hale gelmektedir.

İngiltere’de insan kaynakları yönetiminin de sanayi devrimlerinden etkilendiği söylenebilir. Birinci sanayi devrimi döneminde kadın ve çocuk işçilere yapılan ödeme erkeklere kıyasla daha düşüktü. İş ortamı makine-yoğundu ve uzun çalışma saatleri, artan iş kazalarıyla karakterizydi. Bu olumsuz çalışma ortamı, işçi sendikalarının taleplerde bulunmaya başlamalarına neden oldu. Ancak 20. yüzyılın başlarında çalışmaya istekli çok sayıda insan olduğundan, işverenler işçi sıkıntısı çekmiyorlardı. İşten ayrılanların yerine yenisini kısa zamanda bulmak kolaydı. Bu durum, işverenin işçi karşısında güç kazanmasına ve ücretleri düşük tutmasına yol açtı. Büyüyen işçi sınıfının oluşturduğu baskıyla sendikal hareket büyüdü ve güçlendi. Devletin sosyal sigorta, fabrikalar yasası ve ücret yasası gibi düzenlemeleriyle işçi sınıfının konumu iyileştirilmeye başladı. Henry Ford, işçilere yüksek ücret ödenmesi politikasını izledi. 21. Yüzyılın başlarından itibaren ise işgücü, gelişen teknoloji ve artan dijitalleşmenin çalışma yaşamı ve insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisine uymak zorunda kaldı. İşleri gereksiz hale gelen iş görenlere yeni beceriler kazandırma ihtiyacı, iş örgütlerinde eğitim yatırımlarının ön plana çıkmasına neden oldu. Teknolojik değişim ve yeniliklerin iş görenlerin bireysel gelişimlerine katkı sağlaması, insan kaynakları liderlerini de bu duruma uyum sağlamaya yöneltti. Bu bağlamda dördüncü sanayi devriminin belki de en önemli özelliği, üretimin merkezine tekrar insanın geçmesidir. Böylelikle insan stratejisinin ön planda olduğu, insan merkezli insan kaynakları yönetimi uygulamaları gündeme gelmeye başladı. Buna ilaveten Tamkin ve Luanaigh (2016:4-66), İngiliz yöneticilerin rekabet güçlerinin düşük olduğunu, 2025 yılına kadar işgücünün %75’ini, güçlü yetki duygusu, yüz yüze iletişim kuramama, karar verme becerisinin eksikliği, zayıf öz-farkındalık, düşük iş etiği ve iş ahlakı eğilimi ile karakterize Y kuşağının oluşturacağını ileri sürmektedirler.

Denebilir ki, sanayi devrimlerinin orijin aldığı İngiltere, bu devrimlerden hem kültür boyutları hem de çalışma bağlamı açısından kaçınılmaz şekilde etkilenmektedir. Bununla birlikte, geleneksel yapısı ve tutumlarıyla İngiliz toplumu, bu değişime direnç de göstermektedir. Bu durumun İngiliz toplumunda gerek kültür boyutları gerek çalışma yaşamı ve gerekse insan yönetimi konularında çelişkili sonuçlara neden olduğu düşünülebilir. Toplumun giderek daha fazla çeşitlilik gösteren yapısı da kaçınılmaz olarak çalışma yaşamını etkilemektedir. Gelecekte de bu etkilerin

artmaya devam etmesi ve İngiliz toplumunu ve çalışma bağlamını daha heterojen hale getirmesi söz konusu olabilir. Bununla birlikte, her ne kadar sanayi devrimlerinin beşiği olsa da değişime karşı bu içgüdüsel direnç, geleneklerine bağlı İngiliz toplumunu ve iş örgütlerini, bu çağın baş döndürücü teknolojik gelişmeler ve yönetim anlayışlarındaki değişimlerle karakterize durumuna uyum sağlamada zorlayabilir. Buna ilaveten, İngiliz firmalarıyla iş yapmak isteyen yatırımcıların da İngiliz toplumunun, çalışma bağlamının ve iş davranışlarının bu yönlerini dikkate almaları yararlı olabilir.

## KAYNAKÇA

1. Ahmed, T., Mouratidis, H. & Preston, D. (2008). "Website Design and Localisation: A Comparison of Malaysia and Britain", *International Journal of Cyber Society and Education*, 1(1): 3-16.
2. Allen, R. (2006). "The British Industrial Revolution in Global Perspective: How Commerce Created the Industrial Revolution and Modern Economic Growth, Oxford University, Department of Economics, Nuffield College, UK, <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.886.6319&rep=rep1&type=pdf>
3. Balaram, B. & Wallace-Stephens, F. (2018). "Thriving, Striving, or Just About Surviving? Seven Portraits of Economic Security and Modern Work in the UK", [https://www.thersa.org/globalassets/pdfs/reports/rsa\\_7-portraits-of-modern-work-report.pdf](https://www.thersa.org/globalassets/pdfs/reports/rsa_7-portraits-of-modern-work-report.pdf)
4. Be The Business. (2019). "Raising UK Competitiveness: Inside the Mindsets of Leaders of Firms", Lloyds Banking Group, <https://media.bethebusiness.com/documents/Raising-UK-Competitiveness.pdf>
5. Benaïda, M. & Arif, M. (2013). "Differences Between Arab World Culture and British Culture Based on Hofstede Dimensions and Their Impact on Web Design", 11th International Post Graduate Research Conference (IPGRC), April 08-10th, Media City, University of Salford, 940-946, Manchester.
6. Bhatnagar, N. (2017). "The Effect of National Culture Differences on Perceived Organisational Support: Examining the Case of India and the United Kingdom", *Review of Social Studies (RoSS)*, 4(2): 53-67.
7. BIS-Department for Business Innovation & Skills. (2012). "Leadership & Management in the UK- The Key to Sustainable Growth-A Summary of the Evidence for the Value of Investing in Leadership and Management Development", [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/32327/12-923-leadership-management-key-to-sustainable-growth-evidence.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/32327/12-923-leadership-management-key-to-sustainable-growth-evidence.pdf)
8. Binks, M. & Coyne, J. (1983). *The Birth of Enterprise*, Transatlantic Arts, London.
9. Brewster, C. (2006). "HRM in the UK: Issues and Trends", [https://www.ipiss.com.pl/2012/11/ch\\_brewster\\_zzl\\_6\\_2006](https://www.ipiss.com.pl/2012/11/ch_brewster_zzl_6_2006)
10. CIPD-Chartered Institute of Personnel Development. (2014). "Megatrends-The Trends Shaping Work and Working Lives: Are UK Organisations Getting Better at Managing Their People?", [https://www.cipd.co.uk/Images/megatrends\\_2013-trends-shaping-work\\_tcm18-11401.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/megatrends_2013-trends-shaping-work_tcm18-11401.pdf)
11. CIPD-Chartered Institute of Personnel and Development. (2019). "Flexible Working in the UK", [https://www.cipd.co.uk/Images/flexible-working\\_tcm18-58746.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/flexible-working_tcm18-58746.pdf)
12. Clark, G. & Jacks, D. (2007). "Coal and the Industrial Revolution 1700-1869", *European Review of Economic History*, II: 39-72.
13. Coldwell, D. A. L. (2019). "Negative Influences of the 4th Industrial Revolution on the Workplace: Towards a Theoretical Model of Entropic Citizen Behavior in Toxic Organizations", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(15): 1-13.
14. Cordes, F. & Stacey, N. (2017). "Is UK Industry Ready for the Fourth Industrial Revolution?", <https://media-publications.bcg.com/Is-UK-Industry-Ready-for-the-Fourth-Industrial-Revolution.pdf>
15. Deloitte AG. (2015). "Industry 4.0- Challenges and Solutions for the Digital Transformation and Use Exponential Technologies", [https://www.researchgate.net/publication/344832176\\_Industry\\_4\\_0\\_Digital\\_Transformation\\_Challenges\\_and\\_Benefits](https://www.researchgate.net/publication/344832176_Industry_4_0_Digital_Transformation_Challenges_and_Benefits)
16. El Amine, Y. M. (2017). "Impacts of the Industrial Revolution in Great Britain From the Eighteenth Century to the Nineteenth Century", Master Thesis, University of Abdelhamid Ibn Badis, Mostaganem-Faculty of Foreign Languages, Algeria.
17. Engler, I. (2016). *Business Culture Great Britain*, Conbook, ss.1-68, Germany.



18. Expatica. (2021). "Business Culture in the United Kingdom", <https://www.expatica.com/uk/working/employment-basics/uk-business-culture-103182/>
19. FCPS HS Social Studies. (2014). "FCPS World II SOL Standards: WHII 9c Social Effects of the Industrial Revolution (1800-1920)-You Mean There Was More to the Industrial Revolution Than a Bunch of Machines?"; <https://www.lcps.org/cms/lib4/VA01000195/Centricity/Domain/10599/Social%20Effects%20of%20the%20Industrial%20Revolution.pdf>
20. Grugulis, I. & Wilkinson, A. (2002). "Managing Culture at British Airways: Hype, Hope and Reality", *Long Range Planning*, 35: 179-194.
21. Guest, D. E., Michie, J., Conway, N. & Sheehan, M. (2003). "Human Resource Management and Corporate Performance in the UK", *British Journal of Industrial Relations*, 41(2): 291-314.
22. Han, H. (2014). "Culture and Accounting-Analyze Cultural Affection on Accounting Research in UK and China by Hofstede's Cultural Study and Supported by Gray's Model", [https://www.researchgate.net/publication/265192326\\_The\\_research\\_of\\_difference\\_between\\_UK\\_and\\_China\\_by\\_Hofstede\\_Model/link/540595260cf23d9765a7047a/download](https://www.researchgate.net/publication/265192326_The_research_of_difference_between_UK_and_China_by_Hofstede_Model/link/540595260cf23d9765a7047a/download)
23. Hofstede, G. (1980). *Culture and Organizations*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
24. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2nd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
25. Hofstede, G. (2011). "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1): 1-26.
26. Hofstede, G., Arrindell, W. A., Best, D. L., de Mooij, M. H., van de Vliert, E., van Rossum, J. H. A., Verweij, J., Vunderik, M. & Williams, J. E. (1998). *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
27. Hofstede, G., Hofstede, G. Jr. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind-Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill, US.
28. Hofstede Insights. (t.y.). "What About the UK?", [www.hofstede-insights.com/country/the-uk/](http://www.hofstede-insights.com/country/the-uk/)
29. House of Commons-Business, Energy and Industrial Strategy Committee. (2019). "Automation and the Future of Work", <https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmbeis/1093/1093.pdf>
30. Hutton, G. & Ward, M. (2021). "Business Statistics, House of Commons Library", <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/SN06152/SN06152.pdf>
31. Khan, O. & Shaheen, F. (2017). "Introduction: Analysing and Responding to Racial and Class Inequalities", (Eds. Omar Khan & Faiza Shaheen), *Minority Report-Race and Class in Post-Brexit Britain*, ss. 4-6, Runnymede, London, UK.
32. Kocaeli Ticaret Odası. (2020). "İngiltere Ülke Raporu", <http://koto.org.tr/images/upload/ad80133fcbc13fdc0ad2b01e27fa66f7.pdf>
33. Koç, T. Ç. & Teker, S. (2019). "Industrial Revolutions and HS Effects on Quality of Life", *Global Business Research Congress*, ss.304-311, Istanbul, Turkey.
34. Kodz, J., Kersley, B. & Strebler, M. T. (1998). "Breaking the Long Hours Culture", *IES Report 352-The Institute For Employment Studies*, <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/352.pdf>
35. Leybourne, S. A. (2009). "Culture and Organizational Improvisation in UK Financial Services", *J. Service Science & Management*, 2: 237-254.
36. McLaughlin, P., Bessant, J. & Smart, P. (2005). "Developing an Organizational Culture That Facilitates Radical Innovation in a Mature Small to Medium Sized Company: Emergent Findings", *SWP 04/05*, <https://files.core.ac.uk/pdf/23/137345.pdf>
37. Mokyr, J. (1999). "The Second Industrial Revolution, 1870-1914", (Ed. Valerio Casronova), *Storia Dell Economia Mondiale*, ss.219-245, Laterza Publishing, Rome.
38. Mokyr, J. (2008). "Entrepreneurship and the Industrial Revolution in Britain", (Eds. William J. Baumol, David S. Landes & Joel Mokyr), *Entrepreneurs and Entrepreneurship in Economic History*, ss. 5-6, Princeton University Press, Princeton.

39. Moore, I. (2014). "Cultural and Creative Industries Concept- A Historical Perspective", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110: 738-746.
40. Nangonová, S. (2008). "British History and Culture", <https://pdf4pro.com/amp/view/british-history-and-culture-ostravsk-225-univerzita-479467.html>
41. Oackland, J. (2003). *British Civilization-An Introduction*, Fifth Edition, Routledge Taylor & Francis Group, ss. 4-7, London.
42. Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2000). "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies", *International Journal of Human Resource Management*, 11(4): 766-788.
43. Peterson, M. J. (2008). "Roots of Interconnection: Communications, Transportation and Phases of the Industrial Revolution", *International Dimensions of Ethics Education in Science and Engineering (IDEESE) Project*, University of Massachusetts Amherst, National Science Foundation No.0734887, <https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1040&context=edethicsinscience>
44. Phuong-Mai, N. (2014-2015). "Hofstede's Five Value Dimensions of Culture", <https://dspace.library.uu.nl/bitstream/1874/27818/2/nguyen.pdf>
45. Savage, M. (2017). "The Role of Cultural Capital for Understanding Race, Ethnicity and Class", (Eds. Omar Khan & Faiza Shaheen), *Minority Report-Race and Class in Post-Brexit Britain*, ss. 17-19, Runnymede, London, UK.
46. Schneider, J. & Littrell, R. F. (2003). "Leadership Preferences of German and English Managers", *Journal of Management Development*, 22(2): 130-148.
47. Sima, V., Gheorghe, I. G., Subić, J. & Nancu, D. (2020). "Influences of the Industry 4.0 Revolution on the Human Capital Development and Consumer Behavior: A Systematic Review", *Sustainability*, 12, 4035: 1-28.
48. Soni, N., Sharma, E. K., Singh, N. & Kapoor, A. (2019). "Impact of Artificial Intelligence on Business: From Research, Innovation, Market Deployment to Future Shifts in Business Models", [https://www.researchgate.net/publication/332898261\\_Impact\\_of\\_Artificial\\_Intelligence\\_on\\_Businesses\\_from\\_Research\\_Innovation\\_Market\\_Deployment\\_to\\_Future\\_Shifts\\_in\\_Business\\_Models](https://www.researchgate.net/publication/332898261_Impact_of_Artificial_Intelligence_on_Businesses_from_Research_Innovation_Market_Deployment_to_Future_Shifts_in_Business_Models)
49. Sun, S. (2008). "Organizational Culture and Its Themes", *International Journal of Business Management*, 3(12): 137-141.
50. Stanfield, C., Campbell, M. & Giles, L. (2004). "The UK Workforce: Realising Our Potential, Sector Skills Development Agency, November 2004", <https://dera.ioe.ac.uk/11992/1/uk-workforce-realising-our-potential.pdf>
51. Syam, A., Reeves, D. & Khan, A. (2011). "The Effects of Cultural Dimension on People's Perception About Security on Public Transport", *WIT Transactions on the Built Environment*, 116: 575-586.
52. Uludağ İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği. (2019). "İngiltere Ülke Raporu", <https://uib.org.tr/tr/kbfile/ingiltere-ulke-raporu-msm-sektoru-acsndan>
53. Tamkin, P. & Luanaigh, A. N. (2016). "The Relationship Between UK Management and Leadership and Productivity", [https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/ukces0816c\\_0.pdf](https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/ukces0816c_0.pdf)
54. The UK British Business Culture. (t.y.). "Retrieved From [businessculture.org/northern-europe/united-kingdom-business-culture/](https://businessculture.org/northern-europe/united-kingdom-business-culture/)", <https://businessculture.org/northern-europe/united-kingdom-business-culture/>
55. TranslateMedia. (t.y.). "Understanding the 6 Dimensions of UK Culture", <https://www.translatemedia.com/translation-blog/understanding-6-dimensions-uk-culture>
56. Turner, G. (2003). *British Cultural Studies-An Introduction*, Third Edition, ss. 33, Routledge Taylor & Francis Group, London.
57. Tutaş, N. (2018). "Sömürgecilik Sonrası Londra'ya Göç: Zaide Smith White Teeth ve Hanif Kureishi The Budha of Suberbia", *Folklor/Edebiyat*, 24(96): 29-36.
58. Wang, Y. & Poutziouris, P. (2010). "Leadership Styles, Management Systems and Growth: Empirical Evidence From UK Owner-Managed SMEs", *Journal of Enterprising Culture*, 18(3): 331-354.
59. White, M. & Bryson, A. (2016). "When Does HRM 'Work' in Small British Enterprises?", *IZA Discussion Papers*, Institute for the Study of Labor (IZA), <https://docs.iza.org/dp9690.pdf>

60. Wilson, J. F. (2002). "Business Cultures and Business Performance: A British Perspective", <https://www.nottingham.ac.uk/businesshistory/2002Three.PDF>
61. Wood, P., Landry, C. & Bloomfield, J. (2006). Cultural Diversity in Britain- A Toolkit for Cross-Cultural Co-operation, Joseph Rowntree Foundation, York Publishing, UK.
62. World Business Culture, (t.y.). "British Business Management Style", Retrieved From [worldbusinessculture.com/country-profiles/great-britain/business-management-style/](http://worldbusinessculture.com/country-profiles/great-britain/business-management-style/), <https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/great-britain/business-management-style/>
63. World Economic Forum. (2019). "HR4.0: Shaping People Strategies in the Fourth Industrial Revolution", [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_NES\\_Whitepaper\\_HR4.0.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_Whitepaper_HR4.0.pdf)
64. Wren, D. (2016). "Cultures of Performance and Reward in UK Employee-owned Businesses", Dissertation, Sheffield Hallam University, Sheffield, UK.