

Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka

Salih Yeşil

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Özet

Farklı kültürlerden insanların etkileşiminin her geçen gün arttığı küresel bir dünyada yaşamaktayız. Böyle bir dünyada insanlar arasındaki kültürel farklılıklar ve onun etkilerinin farkında olmak oldukça önemlidir. Özellikle farklı kültürlerde faaliyet gösteren işletmeler için kültürel farklılıkların önemi daha büyüktür. Yapılan araştırmalar, küresel pazarlarda faaliyet gösteren firmaların karşılaştıkları en büyük sorunlardan birinin kültürel farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Bu firmaların faaliyetlerindeki başarısı kültürel farklılıkları fark etmek, onları anlamak ve yönetmekten geçmektedir. Bu çalışmada genel olarak kültür, kültürel farklılıklar ve kültürel farklılıkların yönetimi üzerinde durulacaktır. Ayrıca, bu çalışmada, kültürel farklılıkları yönetmede kullanılabilir yeni bir strateji olan 'kültürel zeka' konusu farklı yönleriyle incelenecektir. Son olarak konu ile ilgili yöneticilere öneriler sunulmaya çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Kültürel Farklılıklar, Kültürel Farklılıkların Yönetimi, Kültürel Zeka

The Management of Cultural Diversity and an Alternative Strategy: Cultural Intelligence

Abstract

We live in a world in which interactions of people from different cultures increase every day. It is important to be aware of the cultural differences and their impact. Particularly, this is much more important for the companies operating across the cultural boundaries.

Researches indicate that companies engaging in across the countries face several dilemmas, one of which is cultural differences. The success of companies doing business worldwide depends on understanding and managing cultural differences. This study focuses on culture, cultural differences and management of them. This study also investigates 'Cultural Intelligence', the newly developed strategy, in managing cultural differences. The study concludes with some recommendation for managers.

Keywords: Culture, Cultural Differences, Managing Cultural Differences, Cultural Intelligence

1. Giriş

Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, küreselleşme ve daha birçok faktör dünyayı küçük bir köy haline getirmiştir. Farklı kültürlerden insanların etkileşimi günümüz dünyasının doğal bir parçası haline almış ve bu durum özellikle iş dünyasında kendini daha belirgin bir şekilde göstermiştir (Harris, 2006: Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997). Şirket satın almaları, birleşmeler ve ortaklıklar iş dünyasının günlük yaşantısının bir parçası haline alarak farklı kültürleri karşı karşıya getirmektedir. Triandis (2006), günümüzde ürünlerin bir ülkede tasarlanmakta, birçok ülkede üretimi gerçekleştirilmekte ve yüzlerce ülkede pazarlanmakta olduğunu belirtmiştir. Bu tür faaliyetler sonucu farklı kültürlerden insanlar bir araya gelmektedir. Bu ilişkiler ağı sonucu dünya olduğundan çok kültürlü hale gelmektedir (Taggart, 200: Triandis, 2006).

Kültürlerarası etkileşimin arttığı, çok kültürlü örgütlerin sayısının her geçen gün çoğaldığı bir ortamda, en önemli konulardan bir tanesi kültürel farklılıklar ve bu farklılıkların şirketler açısından getireceği avantaj ve dezavantajlardır. Kültürel farklılıklar işletmelere çeşitli stratejik faydalar sağlayabileceği gibi, birçok problemin de ana kaynağı olabilecektir. Bu yüzden kültürel farklılıklar en iyi şekilde yönetilmeli ve işletmelerin faydalarına kullanılmalıdır. Kültürel farklılıkların yönetilmesinde çeşitli örgütsel ve bireysel stratejiler vardır. Bu konuda bireysel anlamda en önemli stratejilerden bir tanesi de 'Kültürel Zeka' dır.

Taggart (2007), yaşanan küresel değişimler karşısında, örgütlerin ve çalışanların üzerinde durmaları gereken en önemli stratejik önceliklerin kültürel anlamda daha yetkin ve başarılı olmaya çalışmaları olduğunu belirtmiştir. Harris (2006), kültürel becerinin 21. yüzyılda çok önemli bir kavram olarak karşımıza çıktığını ifade etmiştir. Tan (2004), bu yüzyılda en çok konuşulacak olan yeteneklerden bir tanesinin farklı kültürlerden olan insanlara adapte olabilme yeteneği olduğunu vurgulamıştır. Thomas ve Inkson (2005)' da aynı noktaya parmak basarak, farklı kültürlerden insanlarla başarılı bir etkileşimin günümüzün yönetim becerilerinin en önemlilerinden biri haline geldiğini ifade etmişlerdir. Early ve Mosakowski (2004), sınırların geçilmesinin rutin bir hale geldiği bir dünyada, kültürel becerilerin sadece bankacılar ya da kredi veren kurumlar için değil, aynı zamanda herkes için önemli bir yetenek ve beceri haline geldiğini vurgulamışlardır.

Bu çalışmanın amacı, son zamanlarda dikkatleri üzerine çeken ve yeni geliştirilmiş olan kültürel zeka konusu ele alınıp farklı yönleriyle incelenmeye çalışılacaktır. Özellikle günümüz iş dünyasında sıkça karşılaşılan kültürel farklılıklar ve yönetimi konusuna farklı bir bakış açısı getiren kültürel zeka konusunun incelenmesi bu konudaki literatüre önemli katkısı olacağı düşünülmektedir. Çalışmada öncelikle kültür, kültürü oluşturan temel faktörler, kültürün farklı boyutları, kültürel farklılıkların sonuçları, kültürel farklılıkları yönetmede farklı stratejilerden

bahsedilecektir. Sonra ise, kültürel farklılıkları yönetmede yeni bir strateji olan kültürel zeka konusu çeşitli yönleriyle ele alınacaktır. Bu bağlamda kültürel zeka, kültürel zeka boyutları, kültürel zekanın elde edilmesi ve geliştirilmesi ve kültürel zeka konusunda farklı şirket uygulamaları konuları sırası ile açıklanacaktır.

2. Kültür ve Kültürü Oluşturan Faktörler

Mutlu (1999), kültürün, kavram olarak çok geniş ve karmaşık bir anlam içermekte olduğunu ifade etmiştir. Koçel (2003), herkesi tatmin edecek bir kültür tanımının yapılamayacağını söylemiştir. Bunun nedeninin ise, kültürün farklı disiplinlerin konusu olması ve farklı açılardan tanımlanması olduğunu belirtmiştir. Farklı disiplinlerden bilim adamları, kendi bakış açıları çerçevesinde kültürü tanımlamakta ve inceleme konusu yapmaktadır. Konuyu aydınlatmak açısından özellikle işletme literatüründe çok kullanılan kültür tanımlarından bir kaç tanesine aşağıda yer verilecektir.

* Genel anlamda kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı olarak ifade edilmiştir (Koçel, 2003: 29).

* Kültür, bir toplumun ya da belirli bir grubun birbirleriyle etkileşimlerinin nasıl olacağı ve yaptıkları işlerde nasıl bir yaklaşım sergileyeceklerini belirleyen varsayımlar ve normlar olarak tanımlanmaktadır (DiStefano ve Maznevski, 2000).

* Kültür, bir grubu diğer bir gruptan ayıran ortaklaşa programlanmış zeka (akıl) olarak ifade edilmektedir (Hofstede, 1980: 225).

* Smith ve Bond (1998: 39), kültürü, ortak anlamların organizeli bir sistemi olarak açıklamışlardır.

* Trompenaars ve Hampden-Turner (1997), kültürü, bir toplumun zaman içerisinde yüz yüze geldikleri problemleri çözmek için geliştirdikleri bir dizi kurallar ve metotlar olarak tanımlamıştır. Yine kendisi kültürü daha geniş kapsamlı olarak ele almış ve ne anlam ifade ettiğini belirtmek için onu soğanın katmanlarına benzetmiştir. Dıştaki katman, öncelikle insanların hangi kültürel boyut ile etkileşim halinde olduklarını gösterir. Bu öğeler gözlenebilir nitelikte olup, giyim, yerleşim ve dil gibi unsurlara işaret etmektedir. Toplumların sahip oldukları norm ve değerler ise orta katmanı oluşturmaktadır. Son kısım ise en önemli katman olup diğer kültürlerle başarılı bir şekilde etkileşim halinde olabilmenin en önemli unsurudur. Bu katmanda ise, toplumların yıllar içerisinde oluşturdukları kurallar ve metotlar vardır ve toplumlar bunlar sayesinde karşılaştıkları problemleri çözmeye çalışmaktadırlar

* Tayeb (1992), kültürü, bir topluluk tarafından öğrenilmiş, paylaşılmış, onların maddi ve maddi olmayan yaşam tarzlarını etkileyen, tarih boyunca gelişmiş değerler, tutumlar ve anlamlar bütünü olarak tanımlamıştır. Topluluğun üyeleri ortaklaşa paylaşılan özellikleri yaşamları boyu okul,

aile, eğitim ve toplum içerisinde öğrenirler. Tayeb (1992), kültürün tam olarak ne anlamda geldiği konusunda araştırmacılar arasında anlaşmazlık ve karışıklık olduğunu belirtmiştir. Tayeb, kültür konusunun tartışılan yer ve duruma göre farklı anlam ifade edeceğini belirtmiş ve kültürün iki genel anlamından bahsetmiştir. Birinci anlamı, daha çok sosyoloji ve antropolojinin de üzerinde durduğu gibi, kültürün insanların ortaklaşa sahip olduğu değer ve tutumlar olarak görülmesidir. İkinci anlamı ise, akademik hayatın dışında günlük hayatımızda ise kültürün çoğu zaman sanat, sanatsal faaliyetler, resim ve müzik gibi konular olarak değerlendirilmesidir.

* Mutlu (1999), daha genel anlamda kültürün özelliklerini özetlemeye çalışmıştır. Bunlardan bazıları ise şöyle özetlenebilir. Kültür, öğrenilir, uyarlanabilir, kuşaktan kuşağa aktarılabilir, paylaşılabilir, sınırlayıcıdır, simgeleyicidir ve birbirini bütünleyen çeşitli unsurlardan oluşur. Kültür öğrenilerek ve tecrübe edilerek kazanılır ve bunun yanında kültür üzerinde uyarlama yapmak insanın doğal kabiliyeti dahilindedir. Kültür nesilden nesile aktarılır ve toplumun bütün bireyleri tarafından paylaşılmaktadır. Kültür ait olduğu toplumu bir takım ölçüler içerisine sokarak sınırlamaktadır. Kültür bir olgunun başka bir olgu tarafından tanımlanması, simgelenmesi veya kullanılmasıyla alakalıdır.

2.1. Kültürün Kökeni ve Kaynağı

Tayeb (1992: 121), kültürün kaynağına inmeye çalışmış ve böylesi anlaşılması zor bir olgunun köklerini doğru bir şekilde ortaya koymanın zor olduğundan bahsetmiştir. Zor olmasının altında yatan nedenlerden bir tanesi kültürün yaratılmasından sorumlu olarak ifade edilen kurumların ve faktörlerin birbirlerinden ayırt edilemeyecek derecede birbirine bağlı olmalarından kaynaklanmaktadır. Diğer bir faktör ise bu faktörlerin kültürü mü yoksa kültürün bu faktörleri mi oluşturduğuna dair çıkmazdır. Kültürün oluşumda rol oynayan faktörler ve kurumlar; ekoloji ve fiziksel çevre, aile, din, eğitim ve politik sistem olarak değerlendirilmektedir. Bu faktörler Tayeb (1992) tarafından özetlenmiş ve aşağıda açıklanmıştır.

Ekoloji ve fiziksel çevre: İklim ve çevrenin oluşturduğu fiziksel şartlar bir gruba ait kültürün gelişiminde önemli rol oynamaktadır. Örneğin, ülkenin ikliminin sert ve aşırı sıcak ve soğuklarla karşı karşıya olduğu ve toprağın işlemeye müsait olmadığı ve diğer doğal kaynakların da kolay bir şekilde elde edilmediği ortamlarda yaşayan insanların daha girişken, daha çalışkan, daha güçlü ve dirençli bir yapıya sahip oldukları gözlemlenebilir. Bunun aksi fiziksel özelliklerin hakim olduğu ortamlarda ise insanların daha rahat ve pasif olduklarını görmek normal olacaktır.

Aile: Aile ortamında büyüklerden öğrenilen her şey kişinin yaşamında önemli etkilere sahip olacaktır. Çoğu insanlar, büyüklerini ve diğer insanlara nasıl davranılması gerektiği konusunda, kendisinden nelerin

beklenildiği, karşı cinse nasıl davranılacağı, ahlaki standartların ne olduğu gibi birçok konuyu ailede öğrenmektedir.

Din: Din insanların temel değer sistemlerinin oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Nelerin doğru ya da yanlış olduğu konusundaki prensipler her dinde mevcuttur. Toplumlar da doğru ya da yanlış olarak ifade edilen birçok davranışın altında o toplumun ait olduğu dinden etkilenerek şekillendiğini söylemek yanlış olamayacaktır. Ayrıca kültürel anlamda en çok ele alınan konulardan biri olan güç ve bireyler arasında güç ilişkisi dağılımı farklı dinlerde farklı şekillerde gelişebilmekte ve bu da toplumun kültürel özelliklerine yansımaktadır.

Eğitim: İyi bir şekilde oluşturulmuş eğitim sistemine sahip toplumlarda, resmi eğitimin kültürün oluşmasında büyük rolü vardır. Eğitim sisteminin dayandığı değerler sistemi, yapılan uygulama ve eğitim stilleri birçok alanda kültürün oluşmasına katkı sağlayacaktır. Ezberci ve tek yönlü eğitim uygulamaları ve çift yönlü uygulamaya yönelik, öğrenci odaklı, sorgulayıcı sistemlerin farklı insan tipleri oluşturacağı kesindir.

Politik Sistem: Diğer sosyal sistemler gibi bir toplumun politik sistemi hem kültürü oluşturur hem de o toplumun kültürü tarafından oluşturulur. Eğer politik sistem tarihsel sürecin ve kültürün oluşmasıyla birlikte ortaya çıkan bir sistemse genelde yerel kültürle uyumlu olabilmekte ayakta kalıp büyüebilmektedir. Dışarıdan politik sistemlerin empoze edilmesi ise yerel kültürle uyumlu olamamakta ve uzun dönemde yerini yerel kültürle uyumlu sistemlere bırakmak zorunda kalmaktadır. Politik sistemin demokratik ya da baskıcı bir yapıya sahip olmasının da insanlar ve dolayısı ile kültür üzerinde etkisi vardır. Demokratik politik sistemlerde insanlar gücün ve sorumluluğun paylaşılmasına normal bakarken, baskıcı sistemlerde durum daha farklı şekillerde gelişebilecektir.

2.2. Kültürel Bağlamda Birleşme mi, Yoksa Ayrışma mı Söz Konusu?

Kültür konusunda çalışanların karşısına çıkan en önemli sorulardan bir tanesi de kültürlerin birleştiği mi yoksa ayrıştığı mı sorusudur. Bu iki görüşü benimseyen araştırmacılar literatürde bulunmaktadır. Kültürlerin benzeştiği ve birleştiği görüşünü benimseyen kişilerin temel argümanları özellikle modernleşme, teknoloji ve ekonomik şartların buna neden olduğu konusudur. Bu tür faktörlerin tek bir küresel dünya kültürüne doğru yönlendirdiğini belirtmektedirler (Hoecklin, 1995: Schneider ve Barsoux, 1997). Örneğin amaçlara göre yönetimin dünya çapında uygulanabileceğini belirtmişlerdir. Çoğu yönetim tekniklerinin diğer ülkelere transferi mümkün olacak ve bu da sonuçta bir kültürel benzeşmeyi doğuracaktır. Parker (1998:19), konuyu detaylı bir şekilde ele almış ve kültürel bağlamda bir küreselleşmeden yani, kültürlerin birleşmesinden bahsetmiştir. Bu konuda çok çeşitli örnekler vermek mümkündür. Örneğin, özellikle yirmi birinci yüzyılda küresel anlamda İngilizce uluslararası

işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde, yaygın olarak kullanılacaktır. İnternet dilinin İngilizce olması, çoğu eğlence araçlarının İngilizce olarak programlanması insanları İngilizceyi öğrenmeye ve kullanmaya zorlamaktadır. Gençler küresel anlamda benzer yaşam stilini, yeme ve müzik alışkanlıklara sahiptirler. Yapılan çalışmalar küresel anlamda gençlerin, özellikle bireysel olarak tercihlerini yaptıklarını ve savduklarını ortaya koymakta ve bu bağlamda bir benzeşmeden söz edilebilmektedir. Küresel işletmeciliğe baktığımızda, batı stili takım elbiseler, farklı dillerde basılmış iş kartları ve el sıkışmalar küresel anlamda artık normal bir rutin haline gelmiştir. Yönetimsel değerler bağlamında da küresel anlamda yapılan bir çalışmanın sonucuna göre benzerliklerin söz konusu olduğu ortaya çıkarılmıştır. 1991 yılında yapılan bir çalışmada yaklaşık 25 ülkede 12,000 yönetici ile yapılan araştırmanın sonucunda, birçok konuda küresel değerlerin olduğu ortaya çıkmıştır. Örneğin, yöneticiler sosyal sorumluluk bağlamında eğitim ve çevre konusunda duyarlı olmayı ön plana çıkarmışlardır. Yine birçok konuda yöneticilerin cevapları arasında paralellik olduğu ortaya konulmuştur. Bu küresel anlamda bazı değerler bakımında bir birleşmeden söz edilebileceğinin kanıtı olmaktadır.

Bu görüşe zıt olarak da, bazı araştırmacılar (Adler et al., 1986; Hoeklin, 1995; Hofstede, 1980; Scheider ve Barsoux, 1997) kültürlerin ayrıştığından bahsetmektedir. Kültür konusunda yapılan birçok araştırmanın sonuçları, ülkeler arasında kültürel anlamda farklılıklar olduğunun kanıtı olmaktadır. Bu konuda tartışmalar devam etmekte ve her iki tarafın destekleyenleri ve karşı çıkanları bulunmaktadır.

Literatürde böyle bir ikilemin oluşması bazı araştırmacıları harekete geçirmiştir. Child (1981), iki farklı sonuca varan çalışmalarını tekrardan inceleyip analiz etmiştir. İnceleme sonucunda, makro düzeyde faktörler bazında kültürleri karşılaştıran çalışmaların çoğunun kültürler arasında çok az denecek kadar farklılık bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Diğer taraftan ise mikro düzeyde faktörleri ele alıp karşılaştıran çalışmaların ise kültürler arasında çok büyük farklılık bulunduğunu ortaya koymuştur. Hofstede (1980), Trompenaars ve Hampden-Turner (1997), ve Schwartz gibi kültürel farklılıkların olduğu görüşünü benimseyen araştırmacılar da belli alanlarda benzerliklerin olduğunu inkar etmemişlerdir. Aksine dünyada insanların aynı tür müzik dinlediğini, giyim tarzlarının benzer nitelik taşıdığını ve aynı tür filmleri seyrettiğini kabul etmektedirler. Yaşanan değişimler daha çok makro ve yüzeysel boyutlarda kendini göstermektedir. Oysaki bu araştırmacılar farklılıkların daha çok mikro düzeyde, değerler, inançlar ve varsayımlar bağlamında olduğunu ve bu farklılıklar da kendi çalışmalarını kanıtladığını belirtmişlerdir.

Farklı zamanlarda yapılan çeşitli kültürel çalışmalar kültürel farklılıkların var olduğunu ispatlamaktadır. Bu konuyu detaylı bir şekilde irdeleyen Parker (1998:19)'da kültürlerin etkileşimi ve birbirlerini daha iyi

tanımları sonucu birçok benzerliklerin ve farklılıkların kaçınılmaz olacağından bahsetmiştir. Parker'a göre aynı kültür içerisinde de var olan alt kültürler (örneğin azınlık gruplar ya da kadınlar gibi) çoğaldıkça ya da seslerini çıkardıkça benzerlikten çok farklılıkların olduğu ortaya çıkmaktadır. Dünya ülkelerinin sayıları yirmi birinci yüzyılda daha da artacak ve bu daha çok farklılık anlamına gelecektir. Dünya çapındaki farklı dinler ve diğer gruplar küresel anlamda kendilerine hayran kitleleri oluşturabilecektir. Kültürel imgeler dünyanın farklı yerlerinden gelmektedir. Bugün sadece Amerikan tarzı filmler ya da müzikler değil diğer kültürlerle ait birçok şey dünya çapında yayılmakta ve yer edinmektedir. Futbolun Amerika'da yer edinmesi ve önemsenmesi buna bir örnektir. Parker (1998:19), gerçekten dünya kültürlerinin birbirlerinden etkilendiklerini ve bu etkilenme sonucunda birçok davranışların benimsendiğini ifade etmiştir. Ama yaşanan değişimlerin sadece davranış bağlamında ve kültürün daha çok yüzeysel görünen faktörleri üzerinde yoğunlaştığını belirtmiştir. Oysaki kültürel değerler, inançlar ve varsayımlar yani kültürü oluşturan daha derin özelliklerde ise değişimden tam anlamıyla söz edilememektedir. İnsanların davranışlarının ve değerlerinin birbirlerini etkilediği düşünüldüğünde, uzun dönemde davranış değişiklikleri değerler bağlamında değişikliklere de yol açabilecektir.

2.3. Kültürel Değerler Zamanla Değişir mi?

Kültürel değerlerin zamanla değişip değişmediği konusu da literatürde tartışılan konulardan bir tanesi olup, yukarıda açıklanan kültürlerin benzeyip benzemediği konusu ile yakından ilişkilidir. Bu konuda yer alan bazı fikirlere burada yer vermeye çalışılacaktır.

Goodwin (1999), kültürel değerlerin zaman içerisinde değiştiğine dair bir takım kanıtların olduğundan bahsetmiştir. Örneğin, Fernandez ve Carlson (1997), Hofstede'nin çalışmasından sonraki yirmi yıllık dönemde değerler bazında bir değişimin olup olmadığını araştırmışlar ve değerler bazında bir takım değişikliklerin yaşandığını bulmuşlardır. Örneğin, Japonya'nın araştırma yapılmadan önceki yıllara nispeten belirsizlikten kaçınma özelliğinin azaldığını, diğer taraftan Meksika'nın biraz daha bireyselleştiğini ortaya koymuşlardır.

Parker (1998:20), hızlı gelişen teknoloji, eğlence sektörü, seyahat, internet, küresel işletmecilik gibi birçok faktörlerin küresel anlamda kültürlerde benzeşmelere yol açtığını, yani bir anlamda değişime uğradığını ifade etmiştir. Parker, küreselleşme sonucunda bir çeşit kültürel benzeşmeden söz edilebileceğini ve değişiminde büyük bir kısmının daha çok yüzeysel anlamda var olan değişimler olduğunu ifade etmiştir. Asıl olan değerler bazında ise değişimin olmadığını belirtmiştir. Yaşanan değişimlerin de var olanları kaldırmak yerine onları tamamlayıcı ya da var olanlara ek olarak kültürlerle kazandırıldığını vurgulamıştır.

Sonuç olarak, kültürler zaman içerisinde yavaş yavaş değişmekte ve bu değişim radikal anlamda olmamaktadır. Yaşanan değişimler daha çok kültürü oluşturan yüzeysel boyutlarda oluşmaktadır. Değerler bazındaki değişimler ise nispi olarak daha yavaş ve az olmaktadır.

2.4. Kültürü Oluşturan Temel Unsurlar

Parker (1998:165), kültürü bir okyanusta buzdağına benzetmekte ve nasıl ki buz dağının bir kısmı suyun yüzeyinde bir kısmı da suyun altında bulunmakta ise kültürün de bu şekilde iki boyutundan bahsedebileceğini ifade etmiştir. Nasıl ki buzdağının suyun üzerinde görünen kısmı varsa kültürün de davranış, normlar, adetler, dil ve sembollerden oluştuğu ve bunların kültürün görünen kısımları olduğunu ifade etmiştir. Kültür hakkında gördüğümüz ya da bildiğimiz şeyler kültürün daha çok görünen yüzündedir. Aynı kültürün insanları, aynı işaretlerden, kelimelerden, işittiklerinden ya da gördüklerinden aynı manaları çıkarmaktadırlar. Bunun niçin böyle olduğunun sorusunun cevabı ise kültürün görünmeyen, gizli yüzündedir. Kültürün bir de görünmeyen kısmı vardır ki bu kısım da buz dağının asıl büyük bir kısmının su altında olması gibi, kültürün de asıl köklerinin değerler, inançlar, varsayımlardan oluştuğudur. Bu değerler, inançlar ve varsayımlar ise; davranışları, normları ve sembolleri açıklamaktadır. Yani insanlar sahip oldukları görünmeyen kültürel değerler sonucunda farklı şekillerde davranmaktadırlar.

Mendenhall et al. (1995:79), uluslararası faaliyetlerde bulunmak isteyen firmaların, birçok kültürel faktörleri detaylı bir şekilde analiz edip değerlendirmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Uluslararası faaliyetleri sürdüren firmalarda, bu değişkenleri dikkatli bir şekilde takip edip, olası değişikliklerden haberdar olmak zorundadır. Mendenhall et al. (1995:77), toplumsal ya da ulus kültürünü oluşturan toplumsal ve ulus bağlamında faktörlerin olduğunu belirtmiş ve bu faktörler toplamının toplum ya da ulus kültürünü oluşturduğunu belirtmişlerdir. Ulusal ve toplumsal faktörleri ayırt etmede tam bir çizgi çizmek mümkün olmasa da, ulusal faktörler daha somut, gözlemlenebilen ve bir ulusu diğer bir ulustan ayıran faktörler olarak ifade edilmektedir. Bunlar genellikle o ulusu tanımlamada kullanılan faktörlerdir. Ulusal faktörler; kanunlar, hükümet, ekonomik şartlar, politik ideoloji, teknoloji gibi faktörlerden oluşur. Diğer taraftan toplumsal faktörler ise başka ulusların insanları ile paylaşılabilen özellikteki faktörlerden oluşmaktadır. Bir ulus içerisinde belki birden fazla sosyal grup olabilecektir. Bu faktörler ise dil, etnik köken ve din gibi faktörlerden oluştuğunu belirtmiştir.

Örgütsel etkililik açısından önemli görülen kültürel faktörler çeşitli kaynaklardan derlenerek aşağıda özet bir şekilde sunulmaya çalışılmıştır.

2.4.1. Dil

Dil, kültürün en önemli unsurlarından biri olarak literatürde yerini almıştır ve uluslararası işletmecilik bağlamında da en çok bahsi geçen konulardan biridir. Mutlu (1999), dil' in, ait olduğu toplumun kültürel özelliklerini yansıtan en önemli unsur olduğunu ifade etmiştir. Czinkota et al. (1996:300), dil'in kültürün bir aynası olduğunu söylemişlerdir. Hodgetts ve Luthans (1997:126), ise dil'in bilgi fikir ve düşüncelerin aktarılması ve yorumlanmasında kullanılan en önemli araçlardan biri olması nedeniyle kültürün önemli bir parçası olduğunu belirtmişlerdir. Dil insanlar arasında iletişim kurmada en önemli araç olarak görev yapmaktadır (Mendenhall et al. 1995:79). İletişim, işletmecilik açısından büyük önem arz etmekte ve farklı dillerin konuşulduğu durumda iletişimin nasıl olması gerektiği konusu büyük önem taşımaktadır. Mutlu (1999), uluslararası işletme yönetiminin tamamen dilin kullanımına bağlı olduğunu belirtmiştir.

İletişimin, tamamen konuşulan dile bağlı olduğunu söylemek te yanlış olabilecektir. Konuşulan dil yanında konuşulmayan diller de iletişimin önemli bir parçası olabilmektedir (Mutlu, 1999). Yöneticiler aynı zamanda dilin saklı ve gizli olan kısımlarının da analiz edilip onlarla aşına olmaya çalışılmalıdır (Czinkota et al. 1996:301). Bu bir hareket, işaret, renk, cisim veya davranış biçimi olabilir (Mutlu, 1999). Örneğin, bazı ülkelerde ileri düzeyde sosyal ilişkiler ve kişiler arasında kurulacak dostluklar iş yapmanın temelini oluşturabilecekken başka toplumlarda bu derece önemli olmayabilecektir (Czinkota et al. 1996:301). Kültürlere özel çeşitli hareketler gerçekte pek çok anlamı bir arada ifade edebilir (Mutlu, 1999). Örneğin, baş ve işaret parmakları ile yapılan bir '0' hareketi, Amerikalılar tarafından mükemmel, Japonlar tarafından para, Fransızlar tarafından değersiz, sıfır olarak algılanırken, Brezilyada çok kaba bir hareket olarak algılanabilmektedir. Selamlaşmada el sıkma, göz teması gibi birçok konuda farklı anlam ve değerler ifade edebilmektedir. Bireyler arasındaki duruş mesafesi bazı toplumlarda çok yakın olabilecekken, başka kültürlerde bu mesafenin biraz daha geniş tutulması daha uygun görülmektedir (Mutlu, 1999; Czinkota et al. 1996:301). Örneğin, Ortadoğu ve Akdeniz kültüründe insanlar birbirlerine dokunarak, yakın mesafede, konuşma ve görüşmeyi gayet normal karşılarken, aynı duruma Amerikalılar pek sıcak bakmamaktadırlar. Duruş mesafelerine dikkat edilmemesi, taraflar arasında huzursuzluk ve yanlış anlaşılma gibi birçok sorunu beraberinde getirmektedir (Mutlu, 1999).

2.4.2. Din

Din, yaşam için gerekli idealleri belirler ve bu idealler de bireylerin ve toplumların değer ve davranışlarında kendini göstermektedir (Czinkota et al. 1996:304). Mutlu (1999), genel olarak toplumun davranışlarında, dinin, inançların ve tutumların rolünün büyük ölçüde hissedilmekte olduğunu ve

dinin toplumun kültüründe önemli rol oynadığını belirtmiştir. Dini kuraları uygulayarak yaşayan ülkelerin sayısı sınırlı olmakla beraber, dinde bağımsız yaşayan toplumlara rastlamak ta güçtür. Din, kültürel değerlerin gelişmesinde önemli role sahip olduğu gibi aynı zamanda da toplumun günlük yaşantısına büyük yansımaları olmaktadır (Hodgetts ve Luthans, 1997:128). Dünyada temel olarak Hıristiyanlık, Yahudilik, İslam, Hinduizm ve Budizm gibi birçok temel din bulunmakta ve bu dinler dünyada değişen oranlarda yaşanmaktadır (Hodgetts ve Luthans, 1997:128). Mendenhall et al. (1995:84), dinin kültürlerarası ilişkilerde çok büyük öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Din konusunun anlaşılmasının birçok uluslararası yanlış anlamaların altında yatan temel faktörlerden bir tanesi olduğunu belirtmiştir

Hodgetts ve Luthans (1997:128), dinin yaşam stili, inançlar, değerler ve davranışları etkilediğini ve toplumda insanların birbirlerine ve diğer toplumdaki insanlara karşı davranışlarının nasıl olacağı konusunda etkileri olduğunu belirtmiştir. Czinkota et al. (1996:304), dinin girişimcilik, tüketim ve sosyal örgütler üzerinde de büyük etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Czinkota et al. (1996:305), toplumların tatil günleri, kadının toplum içerisindeki yeri gibi birçok önemli konunun yine dinle bağlantılı ve dinin etkisi altında olan konulardan bir kaçını olduğunu ifade etmiştir. Czinkota et al. (1996:305), farklı kültürlerde iş yapan yöneticilerin bu dinsel farklılıklardan ve bunlar içerisindeki farklı alt gruplardaki farklılıklardan haberdar olmaları gerektiğini belirtmiştir.

2.4.3. Değerler ve Tutumlar

Değerler, bireyler tarafından içselleştirilmiş paylaşılan değerler ya da grup normları olarak ifade edilmektedir (Czinkota et al. 1996:306). Hodgetts ve Luthans (1997:129), ise değerlerin kültürü etkilediğini belirtmiştir. Örneğin, Amerikalıların işyerinde eşitliğe verdikleri değer onların bu konudaki hassasiyetlerini artırmış ve bu da onların kanun ve yönetmeliklerine yansımıştır. Ülkeler arasında değer farklılıkları mevcuttur ve bunu anlamak ta değerlerin iki farklı kutup şeklinde sıralanması ile mümkün olabilmektedir. Örneğin, insanları kötü ya da iyi olarak görmek gibi. Bazı kültürler insanları iyi olarak değerlendirirken bazıları ise kötü olarak görmektedirler.

Czinkota et al. (1996:306), tutumların değerler çerçevesinde alternatiflerin değerlendirilmesi olarak ifade etmişlerdir. Hodgetts ve Luthans (1997:129) ise tutumları, olaylara ve nesnelere karşı bireyin belli bir şekilde hareket etme ve hissetme eğilimi olarak tarif etmiştir. Örneğin, Japonların yabancılara karşı görünmez bir duvar örmeleri bunun en güzel örneğidir. Değişime karşı toplumun nasıl bir tutum sergileyeceği farklılık göstermektedir (Czinkota et al. 1996:306). Bazı kültürlerde değişim gayet doğal karşılanırken bazı toplumlarda daha şüpheli yaklaşmaktadır. Uluslararası yöneticiler açısından bakıldığında değerlerin ve tutumların din

gibi daha derin köklere dayandığı durumlarda daha dikkatli davranılması gerektiği ifade edilmektedir (Czinkota et al. 1996:306). Hodgetts ve Luthans (1997:129), değerlerden çıkan tutumların direkt olarak uluslararası işletmeciliği etkilediğini belirtmiştir. Örneğin Amerika'da İsveç çikolatalarının diğerlerine göre daha kaliteli olduğu bilinmektedir. Bunun sonucu insanlar İsveç çikolatalarını tercih etmekte ve İsveç firmaları da ürünlerinde vurguyu bu konularda yapmakta ve çok paralar kazanmaktadırlar. Dolayısı ile farklı ülkelerden değer ve bağlı olarak tutumları anlamak ürünlerin pazarda konumlandırılmasından tutun birçok konuda işletmelere yardımcı olacaktır. Diğer taraftan yabancı firmalara karşı negatif tutumlar söz konusu olduğu durumlarda, ürünlerde menşei konusunda değişikliğe gidilmekte ya da menşei dikkat çekici olarak lanse edilmemeye çalışılmaktadır. Hatta bazı firmalar faaliyette buldukları ülkede farklı isimler altında iş yapmaktadırlar.

2.4.4. Adet ve Gelenekler

Adetler, yaygın ve yerleşmiş uygulamalar olarak ifade edilirken, tarz, davranış şekli ise bir toplumda uygun olarak görülen davranışlar olarak belirtilmektedir (Hodgetts ve Luthans, 1997:130). Adetler işlerin nasıl olması gerektiğini dikte ederken, davranış şekli ise işlerin nasıl gerçekleştirileceği konusunda yol göstermektedir. Örneğin, birçok kültürde ana yemekten önce salata yenmesi adettir. Yemek yerken çatal ve bıçak kullanılması, tabakta bütün yemeklerin bitirilmesi ve yemek ağızda iken konuşulmaması gibi belirli davranış, tarz ve şekilleri vardır. Yine benzer olarak geleneklerin özellikle pazarlık yapmada etkisi büyüktür (Czinkota et al. 1996:309). Özellikle kendi referanslarıyla hareket eden kişiler bu bağlamda çok yanlış hareket edebilecektir. Pazarlık esnasında her türlü iletişim araçları dikkatli bir şekilde kullanılmalı ve kullanılan araçların anlamları iyi bir şekilde anlaşılmalıdır. Amerikalılar ve Japonların pazarlık esnasındaki durumlarına bakıldığında, Japonların sessiz kalmalarını Amerikalılar negatif olarak değerlendirmektedirler, oysaki Japonlar için sessizlik, onlardan fiyatları düşürmelerini beklediklerinden dolayı yaptıkları bir davranış şeklidir. Sağ ve sol elin kullanımından tutun, ürünlerin nasıl kullanıldığı ve farklı ülkelerin farklı alışkanlıkları olduğu unutulmamalıdır. Ürünlerin paketlenmesi ve üzerlerindeki etiketler bile farklı kültürlerde farklı şekillerde oluşturulması gerekebilecektir.

2.4.5. Maddi Kültür

Maddi kültür bir toplumun sosyal aktivitelerini nasıl organize ettiği ve teknolojinin kullanımı ile alakalı bir konu olarak literatürde geçmektedir (Czinkota et al. 1996:310). Hodgetts ve Luthans (1997:131), maddi kültürün insanların yaptıkları nesnelere oluştuğunu belirtmiştir. Maddi kültür incelenirken, insanların nesnelere nasıl yaptıkları, kimin yaptığı, niçin yaptığı gibi konular incelenmektedir. Mutlu (1999), toplumların

içinde yaşadığı coğrafik koşulların, sahip oldukları adetlerin, maddi kültürlerinin sınırlarını çizmekte olduğunu belirtmiştir. Kültürün bu yönünü incelerken, ülkenin temel ekonomik, sosyal ve finansal alt yapılarına bakmak önem arz etmektedir (Hodgetts ve Luthans, 1997:131). Czinkota et al. (1996:310), maddi kültürün bir toplumun ekonomik, sosyal, finansal ve pazarlama alt yapılarının varlığı ve yeterliliğinin bir göstergesi olduğunu belirtmiş ve bunları açıklamıştır.

Temel ekonomik alt yapı, ulaşım, enerji ve iletişim sistemlerinden oluşur. Sosyal at yapı sağlık, eğitim ve barınmadan oluşmaktadır. Finansal alt yapı, bankalar ve diğer finansla alakalı kurum ve kuruluşların varlığıyla ilgilidir. Bu tür altyapıların dünyada bazı toplumlarda çok gelişmiş olmasına rağmen bazı toplumlarda hala bu konuda çok yetersiz oldukları gözlemlenmektedir. Maddi kültür anlamında gelişmişlik yabancı firmaların işlerini kolaylaştırırken, bu anlamda eksiklikler uluslararası firmalar için büyük sorunlar oluşturmaktadır. Teknolojik anlamda gelişmişlik, kültürel anlamda değişimin altında yatan en önemli faktörlerden bir tanesidir. Maddi kültür uluslararası işletmelerin kararlarını etkileyecektir.

2.4.6. Estetik

Her kültürün, sanat, müzik, renk, resim gibi birçok konuda bir tercihi mutlaka olacaktır (Czinkota et al. 1996:311). Hodgetts ve Luthans (1997:131), estetiğin bir toplumun sanatsal beğenisi ile alakalı bir konu olduğunu ve estetik bakımından sanat, müzik, edebiyat bağlamında insanların sahip oldukları değerlerin ülkeden ülkeye değişebileceğini belirtmişlerdir. Mutlu (1999), uluslararası işletmelerin başarısında, toplumda benimsemiş olan zevklerin dikkatli takip edilip kullanılmasının önemli rol oynadığını belirtmiştir. Müzikli reklam ve tanıtımlar, genelde tüm dünyada popülerdir. Uluslararası işletmeler, her pazarın ne tür müzik tercih ettiğini bilmeli ve ona göre stratejiler geliştirmelidir.

2.4.7. Eğitim

Eğitim, toplumun üyelerinin bilgileri elde etme ve toplumsal beklentileri paylaşmada kullandıkları bir öğrenme sürecidir ve her toplum için büyük öneme sahiptir (Mendenhall et al. 1995:92). Eğitim de, dil ve din gibi toplumsal kültürün gelişmesinde önemli role sahiptir. Czinkota et al. (1996:311), resmi ya da resmi olmayan eğitimin kültürlerin paylaşılmasında ve yeni nesillere aktarılmasında önemli rol oynamakta olduğunu belirtmiştir. Hodgetts ve Luthans (1997:132), eğitimin kültürün çeşitli yönlerini etkilemekte olduğunu belirtmiştir.

Eğitim aynı zamanda uluslararası şirketlerin belirli toplumlarda etkileşimleri açısından önemli bir role sahiptir (Mendenhall et al. 1995:92). Şirketlerin bir toplumun eğitim sistemini anlamadan faaliyet göstermesi imkânsızdır (Czinkota et al. 1996:311; Mendenhall et al. 1995:92). Hodgetts ve Luthans (1997:132), eğitimin ayrıca yöneticilerin ya da

yönetimsel yeteneğin geliştirilmesinde alt yapı oluşturmakta olduğunun altını çizmişlerdir.

2.4.8. Sosyal Kurumlar

Mutlu (1999), bütün ülke toplumlarının, ortak özelliklere göre çeşitli alt gruplara bölündüklerini ve bireylerin birden fazla grubun üyesi olarak yaşamakta olduklarını belirtmiştir. Bireylerin doğuştan ve sonradan kazandıkları grup üyelikleri vardır. Doğuştan kazanılan grup üyeliklerine yaş, cinsiyet, etnik, ırk, ulusal köken örnek gösterilebilir. Sonradan kazanılan grup üyeliklerine ise meslek, dernek üyelikleri ve politik yakınlık örnek gösterilebilir. Mutlu (1999), doğuştan ve sonradan kazanılan üyelikler bağlamında da toplumlar arasında farklılıklar olduğunu belirtmiştir. Sosyal kurumlar aynı zamanda yöneticinin ve çalışanların rollerini ve birbirlerine olan ilişkileri belirleyen kurumlardır (Czinkota et al. 1996:312). Aile, iş arkadaşları ya da çok yakın kişiler birincil referans grupları ya da dernekler veya diğer kurum ve kuruluşlar gibi ikincil referans grupları bireylerin değer ve tutumlarını etkileyen önemli unsurlardır. Bu tür gruplar, bireye kendi kimliğinin oluşmasında, grup normlarına olan bağlılığının belirlenmesinde ve belirli davranışları benimsemesi ya da benimsememesi konusunda etkiye sahiptirler.

2.4.9. Sosyal Sistemler

Sosyal sistemler yukarıda açıklanan sosyal kurumlar konusu ile benzer gibi gözüke de farklı kaynaklarda ayrı olarak ele alındığından dolayı burada ayrı bir konu olarak açıklanacaktır. Sosyal sistemler, evlenme adetlerinden tutun, eğlence aktiviteleri, sınıflar arası insanların etkileşimleri ve akrabalık ilişkileri gibi çeşitli aktiviteleri içerisine alan geniş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Czinkota et al. 1996:312). Sosyal sistemler, çeşitli sosyal durumlarda insanların davranışlarına yön veren çok çeşitli yapıları içermektedir.

2.4.10. Gelişmişlik Düzeyi

Ülkeler gelişmişlik düzeyi bakımından farklılık göstermekte ve bu farklılıklar uluslararası şirketler açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Czinkota et al. (1996:312), dünya ülkelerini gelişmişlik seviyesi bakımından sınıflandırmış ve bu sınıflandırmanın ülkeleri ve ülkeler arasındaki farklılıkları anlamada yardımcı olacağını belirtmiştir. Gelişmişlik düzeyi ise çeşitli faktörleri ifade etmekte olup en önemli olan ise ekonomik anlamda gelişmişliktir ve genellikle kişi başına düşen milli gelirle ölçülmektedir. Ülkelerin gelişmişlik düzeyleri farklı ölçüler kullanılarak ortaya konulabilmektedir (Czinkota et al. 1996:312). Bu bağlamda, ülkeleri; üçüncü dünya ülkeleri, az gelişmiş ülkeler, gelişmekte olan ülkeler, yeni sanayileşen ülkeler, merkez planla yönetilen ülkeler ve gelişmiş ülkeler olarak sınıflandırmak mümkündür.

2.5. Kültürün Değerler Bağlamında Farklı Boyutları

Kültür konusunda yapılan araştırmalar (Hofstede, 1980; Schwartz, 1994; Smith et al. 1996; Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997) kültürler arasındaki farklılıkları ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu araştırmalar da, ülkelerin kültürleri, değerler boyutunda araştırılmış ve farklılıklar ortaya konmuştur. Bu çalışmalardan literatürde en çok bahsedilen ise Hofstede (1980)' nin araştırmasıdır. Burada konumuza ışık tutması açısından Hofstede' nin çalışmasına özet nitelikte değinilmeye çalışılacaktır.

Hofstede, araştırması sonucunda kültürleri dört farklı boyutta değerlendirmiş ve ülkelerin bu boyutlar çerçevesinde farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu boyutlar ise bireycilik-toplumculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erillik-dişillik'tir. Kültürün bireyselcilik-toplumculuk boyutu bazı kültürlerin bireyselciliğe bazılarının ise toplumculuğa önem vermesidir. Bireyci toplumlarda, bireyler kendilerini diğerlerinden bağımsız olarak tanımlarken, toplumculuğa önem veren toplumlarda ise bireyler, kendilerini ailenin ya da diğer önemli gördükleri toplulukların birer parçası olarak ifade etmektedirler. Güç Mesafesi, bir toplumda gücün bireyler arasında dağılım biçimini yansıtmaktadır. Ayrıca gücün dağılımındaki farklılık ve eşitsizliklerin üyeler tarafından benimsenme ve kabul edilme derecesini göstermektedir. Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun üyelerinin kuşku uyandıracak durumlar karşısında kendilerini tehdit altında hissetme ve diğer güvenlik önlemleri yoluyla bunları engelleme çabalarının derecesini göstermektedir. Kültürün bir diğer boyutu da erillik-dişillik boyutudur. Bu boyut kültürün toplumdaki cinsiyetlere yüklediği rolleri ifade etmektedir. Eril özellikli toplumlarda güç, başarı, para, servet, tanınmak, büyümek, mücadele etmek, kazanmak, değişim yükselme tutkusu gibi konular ön plandadır. Dişil toplumlarda ise arkadaşlık, iş güvenliği, merhametli ve nazik davranış, başkalarını düşünmek, insan ve insanlar arası ilişkilere önem vermek ön plandadır.

Hoecklin (1995), kültürel farklılıkların çeşitli problemlere sebep olabileceği gibi, aynı zamanda birçok faydalar sağlayabileceğinden bahsetmiştir. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan problemler çözümlenirken, ortaya çıkabilecek faydalardan maksimum derecede yararlanmak gerekmektedir. Parker (1998), kültürel farklılıklardan elde edilebilecek faydaların elde edilmesinin zor olabileceğini belirtip, bunun ancak büyük çabalar ve kültürel farklılıkların yönetilmesi ile mümkün olabileceğine işaret etmiştir.

2.6. Ülke, Şirket ve Profesyonel Kültür Boyutları

Trompenaars ve Hampden-Turner (1997:7), kültürün kendini ulus, örgüt ve profesyonel gibi farklı düzeylerde gösterebileceğinden bahsetmiştir. En üst düzeyde ulus ya da bölgesel toplum kültüründen bahsedilebilir, örneğin Fransız, batı Avrupa ya da Asya kültürü gibi.

Mendenhall et al. (1995), toplumsal ya da ulus kültürünü oluşturan toplumsal ve ulus bağlamında faktörlerin olduğunu belirtmiş ve bu faktörlerin toplamının toplum ya da ulus kültürünü oluşturduğunu vurgulamıştır. Ulusal ve toplumsal faktörleri ayırt etmede tam bir çizgi çizmek mümkün olmasa da, ulusal faktörlerin daha somut ve gözlemlenebilen ve bir ulusu diğer bir ulustan ayıran faktörler olarak ifade edilmektedir. Bunlar genellikle o ulusu tanımlamada kullanılan faktörlerdir. Ulusal faktörler; kanunlar, hükümet, ekonomik şartlar, politik ideoloji, teknoloji gibi faktörlerden oluşur. Diğer taraftan toplumsal faktörler ise başka ulusların insanları ile paylaşılabilen özellikteki faktörlerden oluşmaktadır. Bir ulus içerisinde belki birden fazla sosyal grup olabilecektir. Bu faktörler ise dil, etnik köken ve din gibi faktörlerden oluşmaktadır. Mendenhall et al. (1995), ulus, ya da toplum kültürü denildiğinde, bunun o topluma ait bireylere has nitelikte ve onlar tarafından paylaşılan değerler olduğunu belirtmiştir.

Diğer taraftan, şirket ya da örgüt kültürü ise, belli bir örgüt ya da organizasyonun belirli davranışları, ifade ve uygulama şekilleri olarak ifade edilebilir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997:7). Mendenhall et al. (1995:78)' a göre örgütler liderlik, iş tasarımı ve ödüllendirme aracılığı ile kendi kültürünü oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile bu özellikler örgütlere kültürel bir kimlik kazandırmaktadır. Örgüt içerisindeki insanlar da onlara has özellikte ve paylaşılan bir takım değerlere sahiptirler.

Örgüt içerisinde belirli bir bölümde profesyonel kültürden bahsedilebilir (Trompenaars ve Hampden-Turner (1997). Örneğin pazarlama veya finans bölümlerindeki kişilerin kendi bölümleriyle ilgili onlara has bir çeşit etik ve davranışsal kalıpları paylaştıkları gerçeğinden yola çıkılarak profesyonel kültürden bahsedilmektedir. Trompenaars ve Hampden-Turner (1997), bu farklı kültür boyutlarının içerisinde birçok farklı alt kültür gruplarının olduğunu ve göz ardı edilmemesini ifade etmiştir. Mendenhall et al. (1995:78) profesyonel kültürü, bireylerin muhasebecilik, yöneticilik gibi mesleksi bağlamda belli gruplar içerisinde olmaları onlara belirli bir kültürel kimlik kazandırmaktadır. Bu profesyonel grup içerisinde olan bireylere ait, belirli paylaşılan değerler vardır.

Parker (1998), ülke ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi çeşitli açılardan ele alıp açıklamaya çalışmıştır. Nasıl ki toplumlar insanlardan oluşuyorsa, işletmeler de karşılaşılan ortak problemlere çözüm üretebilmek için bir araya gelmektedirler. Toplumların karşılaştıkları problemlere cevap bulmaya çalıştıkları gibi, örgüt kültürü de, örgütün yüz yüze geldiği iş yaratma, hayatta kalma, değer yaratma gibi konularda cevaplar aramaktadır. Ülkeler gibi, işletmeler de amaçlarını gerçekleştirmek için, semboller, davranışlar, gelenekler, normlar, varsayımlar ve değerler geliştirirler. Yine ülkeler gibi, örgütler de dominant olan ya da ikincil kültürler oluştururlar. İkincil kültürler genelde, profesyonel gruplar,

takımlar, cinsiyet ya da etnik gruplar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Dominant kültür ve diğer alt gruplar birlikte örgüt kültürünü oluştururlar. Ülkelerin kültürlerinde olduğu gibi, örgüt kültürleri de örgüt üyelerinin beklentilerini karşılayamayabilir ve böyle bir durumda bireyler değişmeye ya da değiştirilmeye zorlanabilirler. Örneğin BBC misyonunu, dinleyicilerin istek ve taleplerini dikkate alan ve yaşanan yoğun rekabete daha duyarlı ve adapte olabilen bir şirket olarak değiştirmiştir.

Örgütler artık ulusal sınırların dışında farklı ülkelerde faaliyet göstermektedirler ve bu yüzden homojen bir kültürel yapıya sahip olmak ya da sahip olmayı istemek bugün artık ulusal sınırlar içerisinde bile mümkün olamamaktadır. Şirketler faaliyette buldukları ülkelerin kültürlerinden etkilenmektedirler.

Bundan sonraki bölümlerde kültürel farklılıkların ortaya çıkarabileceği dezavantajlar, avantajlar ve kültürel farklılıkların yönetiminden bahsedilecektir.

2.7. Kültürel Farklılıkların Sonuçları

Thomas ve Inkson (2005), toplumlar kültürel değerler, bireylerden beklenen davranışlar, gelenekler, toplum tarafından rahatsız edici olarak nitelenen iş ve hareketler, anlatım, konuşma stili, eğitim sistemleri ve yaşam standartları ve daha birçok konularda farklılık gösterdiğini ifade etmiştir. Kişinin değer yargıları, davranışları, normları ve olayları değerlendirme biçimleri de genel olarak yaşadığı toplumun kültürel özellikleri tarafından etkilenmektedir (Hofstede, 1985; Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997). Bu bağlamda, değişik kültürlerden olan insanların farklı inanç, değer ve davranış kalıplarına sahip olmaları kadar doğal bir şey yoktur. Earley ve Mosakowski (2004), kültürün etkisinin çok güçlü olduğunu ifade etmiştir. Hatta bu etkinin sonucu olarak çok basit bir böceğin bile kültürden kültüre nasıl farklı olarak algılandığına değinmiştir. Kültürün, insan davranışları, mimikler ve konuşma şekilleri üzerine büyük etkisi olup, farklı kültürlerden olan insanlar bunları anlayıp yorumlamakta zorlanacak, hatta bunun neticesi olarak yanlış anlaşılmalara meydana çıkacak ve gerekli olan işbirliği bile imkansız hale gelecektir (Earley ve Mosakowski, 2004). Triandis (2006), toplumların kolektivist ve bireyci olarak farklılık gösterdiğini ve bunun sonucu olarak bireylerin algı ve davranışlarının farklılık gösterdiğine işaret etmiştir. Kolektivist kültürlerde insanların içerikten çok kontekste daha fazla önem verdiklerini belirtmiştir. Bireyci toplumlarda ise insanların bireysel amaçları ön planda olup, kendine bağlılık söz konusu iken, toplumcu ülkelerde grup amaçları ve gruba bağlılık ön plana çıkmaktadır (Triandis, 2006).

Adler (1986), farklı kültürlere sahip insanlar bağlı oldukları kültürleri ortaya koydukları değer, davranış ve tutumlarıyla yansıtmakta olduklarını belirtmiştir. Stephens ve Greer (1995), yaptıkları çalışmada, kültürün insanların anlama, yorumlama ve çalıştıkları kişileri değerlendirmeleri

üzerinde çok büyük bir etkisinin olduğunu bulmuştur. Ayrıca, kültürel değerlerin karar verme, yönetim tarzı, takım çalışması, kişilerarası güven ve kadının işyerindeki rolü gibi birçok konuda etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Benzer olarak, White (1999) farklı kültürel geçmişi olan insanların farklı değer, norm ve davranışlara sahip olacaklarını belirtmiştir. Mutlu (1999) kültürün insanların bakış açıları, olaylar karşısındaki tutumları ve değerlendirmeleri üzerinde etkisi olduğunu belirtmiştir. Parker (1998:225), kültürlerin insanların nasıl davrandığı, olaylara nasıl tepki verdiği gibi konularda kendini gösterdiği gibi aynı zamanda ülkelerin politik ve ekonomik sistemlerinin oluşturulmasında, kaynaklarının dağıtılmasında, endüstrilerin oluşmasında ve görevlerin nasıl tasarlandığı konularında etkili olmakta olduğundan bahsetmiştir.

Yukarıdaki açıklamalar, kültürel farklılıkların bireylerin düşünce, fikir, davranış ve tutumlarına yansıdığını net bir şekilde ortaya koymaktadır. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan farklı fikir, düşünce ve davranışlar bireyler arasında çatışma, iletişim ve entegrasyon sorunlarına neden olabileceği gibi, aynı zamanda, yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik edebilecektir. Aşağıda, kültürel farklılıkların olası pozitif ve negatif sonuçlarından detaylı olarak bahsedilecektir.

2.7.1. Kültürel Farklılıkların Olası Pozitif Sonuçları

Literatürde gruplar ve örgütler üzerinde yapılan gerek teorik ve gerekse alan çalışmaları kültürlerarası farklılıkların gruplara ve örgütlere çok çeşitli alanlarda faydalar sağladığını ortaya koymuştur.

- Farklı kültürlerden gelen bireylerden oluşan gruplar üzerinde yapılan çalışmalarda kültürel farklılıkların performansı pozitif anlamda etkileyeceği öne sürülmüştür (Adler, 1986: Hambrick et al. 1998) ve hatta alan çalışmalarıyla da bu sonuç desteklenmiştir (DiStefano ve Maznevski, 2000: Elron, 1999: Watson et al. 1993). Bu çalışmalardan örnek vermek gerekirse Elron (1999), kültürel farklılıkların üst yönetim grubunun performansına pozitif etki ettiğini bulmuştur. Watson et al. (1993) ise farklı kültürlerden gelen gruplar üzerine yaptığı araştırmada, bu grupların olayları değerlendirmede farklı bakış açıları ve alternatifler üretmede benzer kültürlerden oluşan gruplara göre daha iyi olduklarını göstermiştir. DiStefano ve Maznevski (2000), farklı kültürlerden oluşan grupların örgütsel problemlere farklı yaklaşımlar ve çözümler üretmek için büyük bir potansiyele sahip olduklarını ifade etmiştir. Dalyan (2004: 103), çok kültürlü takımların çeşitli olumsuzluklara rağmen bir takım üstünlükleri de bünyesinde barındırdığından bahsetmiştir. Çok kültürlü takımlarda yaratıcılığın arttığını, doğru kararlar alınmasına yardımcı olduğunu ve daha etkin ve verimli performans elde edildiğini belirtmiştir (Dalyan, 2004:103). Kültürel farklılıkların takımlara sağladığı en önemli üstünlüğün ise, fazla sayıda, çeşitli ve iyi fikirlerin ortaya çıkabileceği ortamlar yaratmasıdır. Takım üyelerinin farklı kültürlerden olması, eşsiz çözümler

ve öneriler anlamına gelmektedir. Çok kültürlü takımların diğer bir avantajı ise takım üyelerini birbirlerini sorgular olması, kendi görüş ve fikirlerini ortaya koyabilmeleri ve diğer üyelerde farklılık gösteren öneri ve fikirler getirebilmeleri ve fikirlerini değiştirebilmeleri için ikna edilmeleri gerekli olduğudur. Bu durum, homojen takımlarda, takıma uyum, görüş birliği, fikir ve düşüncelere itiraz edememe ve alınan kararların sorgulanmaması gibi bir çeşit grup hastalığı tabir edilebilecek 'Grup Düşüncesine' yol açabilmektedir. Çok kültürlü gruplarda bunun olma olasılığı daha düşük olmaktadır. Çok kültürlü gruplarda karar alma her ne kadar yavaş olsa da, kararların doğru olması ihtimali daha yüksektir.

- Çok kültürlü örgütler üzerinde yapılan çalışmalarda, çok kültürlü gruplarda olduğu gibi, kültürel farklılıkların çeşitli alanlarda pozitif sonuçları olacağı ortaya çıkarılmıştır. Çok kültürlü örgütlerin, en yetenekli insanları örgütlerine çekmede ve tutmalarında büyük avantaj sağlayacaklar (Abbasi ve Hollman, 1991: White, 1999). White (1999), çok kültürlü örgütlerin avantajlarını özetlemeye çalışmıştır. İlk olarak bu tür örgütlerin rekabetçi avantaj elde edebileceklerini ve en kaliteli insan kaynaklarına sahip olabileceklerini belirtmiştir. İkinci olarak çok kültürlü örgütlerin dünya pazarlarını anlamada ve bu pazarlara girebilmede daha avantajlı konumda olabileceklerini belirtmiştir. Bu tür örgütlerin farklı kültürlerden insanları bünyesinde barındırmakla kalmayıp farklı kültürlerden müşterilere de sahip olabileceklerini ifade etmiştir. Bunun nedeni de, çok kültürlülüğün sonucu olarak yabancı pazarları, politik, sosyal, ekonomik çevre faktörlerin daha iyi anlaşılabilmesinden kaynaklanacağını belirtmiştir. Farklı kültürlerden olan müşterilere hizmet ve ürün üretme bağlamında çok kültürlü organizasyonlar tek kültürlü örgütlere göre daha avantajlı durumda olacaklardır. Üçüncü olarak, çok kültürlü organizasyonların daha ileri düzeyde yaratıcılık ve yenilikçilik özellikleri gösterebilecekleridir. Özellikle araştırmaya dayalı, yüksek teknolojili örgütlerde, farklı kültürlerden gelmiş olan ve farklı özellik ve becerilere sahip insanlar çok değerli olacaklardır. Yaratıcılık farklılıklar sayesinde gelişebilecektir. Dördüncü olarak çok kültürlü organizasyonlar daha iyi problem çözme yeteneği sergilemektedirler. Beşinci olarak çok kültürlü organizasyonlar değişime daha çabuk adapte olabilmeye ve örgütsel esnekliğe sahip olabilmektedirler. Bassett-Jones (2005:169), örgütlerde farklılıkların yaratıcılık ve yenilikçiliğin en önemli kaynaklarından biri olduğunu ve bunların da rekabetçi avantaj için temel teşkil ettiğini vurgulamıştır. Adler (1986), çok kültürlü örgütlerin yeni fikirlere daha açık olduklarını söylemiştir.

Yukarıda sunulan çalışmalardan şu sonuca ulaşmak yanlış olmayacaktır; kültürel farklılıklar bilinçli bir şekilde yönetilirse gruplara ve örgütlere pozitif etkileri olması kaçınılmazdır. Günümüzün, değişen, gelişen dünyasında, rekabetçiliğini artırmak isteyen örgütlere, rekabetçi avantajlar sağlayacağı muhtemeldir. Kültürel farklılıklardan pozitif

anlamda faydalanmak gerçekten çaba gerektiren bir süreç olup, stratejik bir yönetimi gerektirmektedir. Yoksa kültürel farklılıkların her koşulda pozitif neticeler ortaya çıkaracağı şeklinde bir yargıya varmak yanlış olacaktır.

2.7.2. Kültürel Farklılıkların Olası Negatif Sonuçları

Hall (1995), farklı kültürlerden olan şirketler arasındaki ilişkilerin kültürel farklılıklardan dolayı başarısızlıkla sonuçlandığını belirtmiştir. Bunun altında yatan en önemli faktörlerden bir tanesi, kültürel farklılıklar sonucu ortaya çıkan problemlerdir. Bu konudaki literatür, kültürlerarası etkileşim esnasında, kültürel farklılıkların iletişim, bütünleşme ve çatışma gibi bir çok problemin ortaya çıkmasına neden olabileceği yönündedir (Adler, 1986; Hambrick et al. 1998; Watson et al. 1993). Mutlu (1999), kültürel açıdan farklı toplumlardan gelen insanların bir arada çalıştığı ortamlarda çeşitli problemlerin ortaya çıkabileceğini belirtmiştir.

- Dalyan (2004) farklı kültürlerden oluşan takımlarda, kültürel farklılıkların, bütünleşme eksikliği, algılama ile ilgili sorunlar örneğinin peşin hükümler ve iletişim problemlerini doğuracağını ifade etmiştir.
- Bassett-Jones, (2005:169), farklılıkların işyerinde yanlış anlaşılmalara, kuşku, geç kalma, kötü kalite, düşük moral ve rekabetçiliğin kaybına neden olacağını belirtmiştir. Kültürel benzerliklerin kişiler arası ilişkileri kolaylaştırırken (Harrison et al. 1998), farklılıkların zorlaştırıcı rol oynadığı bu konudaki literatürde ifade edilmiştir (Adler, 1986).
- Kültürlerarası farklılıklar gerek bireyler arası ve gerekse grup ve örgütler arası iletişimin sağlıklı ve etkin bir düzeyde gerçekleşmesine engel teşkil edebilecektir. Bakan (2006) yapılan çeşitli araştırmalara dayanarak, uluslararası çevrede faaliyet gösteren firmalarda yaşanan iletişim problemlerinin altında yatan nedenlerden en önemlilerinin kültürel farklılıklar olduğunu ifade etmiştir. Bu konudaki literatür, farklı kültürlerden gelen insanlardan oluşan gruplarda iletişim problemlerinin yaşanabileceğini ifade etmektedir (Adler, 1986; DiStefano ve Maznewski, 2000; Thomas, 1999; Watson et al. 1993). Genel anlamda örgütlerde iletişim problemlerinin kaçınılmaz olduğundan yola çıkarsak, farklı kültürlerden gelen insanların olduğu ortamlarda iletişim problemlerinin daha olası olduğunu anlamak zor olmayacaktır. Mutlu (1999: 282) birbirine benzer toplumlar arasında iletişim kurmanın çok daha kolay ve olumlu olmakta olduğunu belirtirken farklı toplumlarda problemlerin olması olasılığının yüksek olduğundan bahsetmiştir. Hall (1995), kültürel farklılıkların karışıklık ve yanlış anlaşılmalara sebebiyet verdiğini belirtmiştir.
- Harrison et al. (1998) insanlar arasında bilgi, tecrübe, davranış, değer ve inanç benzerliklerinin birbirlerini yakınlaştırmaya, işbirliği ve uyuma sevk ettiğini ifade etmiştir. Tersine durumun ise, bütünleşmeye engel teşkil ettiğini söylemiştir. Adler (1986) kültürel farklılıkların farklı kültürlerden insanlar arasında daha az yakınlaşmaya, önyargıya ve kendi

kültüründen olan kişilerle iletişime yol açtığını ifade etmiştir. Ayrıca farklı kültürlerden insanların bir arada bulunduğu gruplarda, 'Biz' ve 'Onlar' türünden davranışlar gözlemlenmiştir (Salk, 1997). Yapılan araştırmalarda farklı kültürlerden oluşan gruplarda, bütünleşme problemlerin yaşandığını kanıtlamıştır (DiStefano ve Maznevski, 2000; Thomas, 1999; Watson et al. 1993).

- Early ve Gibson (1998) farklı kültürlerin bir arada buldukları durumlarda çatışmaların ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğunu ifade etmiştir. Yine bu bağlamda Adler (1986) farklı kültürlerden oluşan gruplarda karar alma, beklentiler, bilginin uygunluğu gibi ve buna benzer konularda anlaşmazlıkların çıkacağını ifade etmiştir. Asunakutlu ve Safran (2004) yaptıkları alan çalışmasında, kültürel farklılıkların turizm sektöründe, farklı konularda uyumsuzluk ve çatışmalara sebep olduğunu belirlemişlerdir.

2.8. Kültürel Farklılıkların Yönetimi Konusunda Farklı Örgütsel

Bakış Açıları

Tayeb (1992:132-133), çokuluslu bir çok şirketin ya da başka bir ülkede bir şirketin yöneticisi olduğunuzda kültür konusuna nasıl yaklaşıp çözülmesi gerektiği konusunda farklı alternatif stratejilerin izlenebileceğini belirtmiştir. *Birinci alternatif*, yönetici, çalışanların farklı kültürlerini göz ardı edebilir ve onlara sanki aynı kültürel orijinden gelmiş gibi davranış gösterebilir. Bu tür konulara eğilmek yerine, şirketin başarısına birinci derecede etki eden, pazar payı, rekabet ve teknolojik değişim konularına eğilmektedir. Böyle bir strateji çok kolay ve rahat olmasına rağmen çalışanların memnuniyeti ve üretkenliği açısından bakıldığında pek de iyi strateji olduğu söylenemez. Yöneticiler için *ikinci alternatif* strateji ise, çalışanların kültürel farklılıkları, farklı görüş, düşünce ve davranışlarını dikkate alarak örgütsel sistemler, yapılar, politikalar ve stratejilerin belirlenmesine çalışmaktır. Böyle bir durum çalışanların daha memnun olmasını ve daha etkin bir organizasyon sonucunu doğuracaktır. *Üçüncü alternatif* strateji ise, kültürel sinerji oluşturulmasına çalışmaktır. Kültürün çok farklı boyutları söz konusudur, bu farklılıklarda çokuluslu şirketlerin yönetiminde kullanılabilir ve birçok fayda sağlayabilir. Örneğin, güvenilir kültürlerden gelenler çalışanlar direkt anlamda kontrol gerektirmeyen işlerde çalıştırılabilir. Çalışanların kültürel farklılıklarını yönetmede kullanılacak stratejilerden bir tanesi de, homojen bir örgütsel kültür oluşturmaktır. Bu stratejide, resmi ve resmi olmayan bütün iletişim kanallarının şirketin kendi felsefesini ve yaşam stilini ortaya koymak ve geliştirmek için seferber edilmesi gerekmektedir. Böyle bir stratejide dikkat edilmesi gereken nokta, işe alınacak çalışanların örgütsel kültüre uyum sağlayabilecek nitelikte olmalarıdır.

Başka alternatif bir strateji ise Hodgetts ve Luthans (1997:138), tarafından ortaya atılmıştır. Hodgetts ve Luthans (1997:138), işletmelerin

uluslararası faaliyetlerde başarılı olmalarının yöneticilerin diğer ülkelerin kültürlerini anlamaları ve onlara nasıl adapte olunacağını öğrenmelerine bağlı olduğunu ifade etmiştir. Çoğunlukla yöneticilerin kendi ülkelerinde gördükleri ve öğrendikleri şeylerin doğru olduğuna inanmakta ve uluslararası faaliyetlerinde de bu gördüğü ve öğrendikleri şeylerin doğru oldukları gibi yanlış bir fikre kapılmaktadırlar. Bu durumda yöneticiler, bakış açılarını genişletmeli, diğer kültürlere adapte olabilmeli ve kararlarında diğer ülkelerin kültürlerinin istek ve beklentilerini dikkate almalıdırlar. Yöneticiler, uluslararası faaliyetlerinde kendi bildikleri düşünce, fikir ve yolların diğer kültürlerden daha üstün olduğu görüşü olarak ifade edilen 'etnosentrik' bir yaklaşımdan uzak durmalıdırlar. Örneğin, Nokia Finlandiya ve Amerika'da işlerin farklı olduğunu fark edip, Amerika'da iş yaparken çeşitli yöntem ve yaklaşımlarını değiştirmiştir. Etnosentrik davranışlara örnek vermek gerekirse; bir ürünün özelliklerinin yeni bir pazara girildiğinde o pazarın özelliklerine göre uyarlanmamasıdır veya bir şirkette yerel yöneticilerin iyi performans göstermelerine rağmen önemli pozisyonlara onların yerine kendi ülke yöneticilerinin getirilmesidir. Bu tür davranışlar yanlıştır, bu yüzden etnosentrik davranışlardan kaçınmak gerekmektedir. Etnosentrik davranışlardan kaçınmak ancak farklı kültürleri ve onların özelliklerini öğrenerek yapılabilir.

2.9. Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kullanılan Stratejiler

White (1999), günümüzde kültürel anlamda farklı özellikteki insanlardan oluşan grupların benzerlikleri üzerine yoğunlaşmak gibi bir strateji yerine, yeni trendin kültürel anlamda farklı olan gruplar arasındaki farklılıkların farkına varma, kabul etme ve değer vermenin ön plana çıktığını ifade etmiştir. Parker (1998:69)' da yöneticilerin asimilasyonun günümüz dünyasında artık uygun olmadığını anladıkları, bunun yerine heterojenliğin arttığı küresel dünyada farklı tecrübelerin gerekliliğini keşfetmeye başladıklarını söylemiştir. Hall (1995), her ne durumda olunursa olursun, kültürel farklılıkların iyi yönetilmediği takdirde şirketlerin amaçlarını gerçekleştirmelerine engel teşkil edeceğini ifade etmiştir. Farklı kültürlerden olan firmaların kültürel farklılıkları iyi yönetebildikleri takdirde birbirleriyle çok iyi geçinebileceklerini ifade etmiştir. Ataman (2001:33) ekonomik ve sosyal sınırları kalktığı bir dünyada yöneticilerin kültürel farklılıkları yönetmelerinin artık bir zorunluluk halini aldığını vurgulamıştır. Ayrıca, küreselleşme ile farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler, ekonomik ve teknolojik bütünleşmelere ilave olarak sosyo-kültürel bütünleşmeyi de sağlamalarının gerekli olduğunu belirtmiştir.

Kültürel farklılıklar bir yandan fırsatlar oluştururken, diğer taraftan da tehditler oluşturduğu unutulmamalıdır. Kültürel farklılıkların bu iki yönü göz önüne alındığında dikkat edilmesi gereken en önemli nokta; tehditler

minimize edilmeye çalışılırken, fırsatlar maksimize edilmeye çalışılmalıdır. Yukarıda açıklandığı gibi, kültürel farklılıklar yaratıcı ve yenilikçiliğin temel dinamiklerinden biri olarak görmek yanlış olmayacaktır. Ancak, kültürel farklılıkların böyle bir sonucu doğurabilmesi onun planlı, programlı, etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesine bağlı olacaktır. Kullanılacak yaklaşımlar, kültürel farklılıkların negatif sonuçlarını minimize etmeye çalışırken, pozitif sonuçları maksimize etmeye çalışmayı amaç edinmelidir. Aşağıda işletmelerin kullanabilecekleri yöntem ve stratejilerden birkaç tanesine özet bir şekilde yer verilmiştir.

- Kültürlerarası etkileşimlerde ve ortak çalışmalarda, kültürel çeşitlilikten en üst düzeyde yararlanmanın yollarından bir tanesi de sinerji yaklaşımıdır (Adler, 1986; Mead, 1998). Bu yaklaşımda etkileşimde bulunan tarafların birleştirilmesi yoluyla sinerji oluşturulacaktır. Böylelikle karar almada, problem çözmeye, ya da strateji geliştirmede etkili bir yaklaşım elde edilmiş olacaktır. Bu yaklaşım da kültürlerin farklı yönleri olduğunu kabul eder ve bunların örgütsel yaşamda kullanılmasını öngörür.
- Kültürel farklılıkların yönetiminde başka bir yaklaşım ise Lane et al., (1997) tarafından ortaya atılmıştır. Bu yaklaşımda bireylerin önce kendi kültürlerini, sonra karşı tarafın kültürlerini anlamaları gerektiğini belirtilmiştir. Bu yapıldıktan sonraki aşama ise farklılıkların iletişim ve bütünleştirme aracılığıyla üstesinden gelinmesi olarak açıklanmıştır.
- Buna benzer bir yaklaşım da Trompenaars ve Hampden-Turner (1997:195) tarafından önerilmiştir. Onlar ise, şirketlerin sınır ötesi faaliyetlerinde başarılı olabilmeleri için yöneticilerin kültürel yeteneklere sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir. Araştırmacılar bu yeteneklerin ancak kültürel farklılıkların farkında olunması, saygı duyulması ve uzlaşma içerisinde olunmasıyla mümkün olabileceğini belirtmiştir. Bickerstaffe (2003)'nin Trompenaars ile yaptığı bir mülakatta Trompenaars, kültürel farklılıklardan kaynaklanan problemlerin üstesinden gelinmek istendiğinde şunların yapılmasını önermiştir. Birincisi, bu konuda İnsan Kaynakları (İK) yöneticilerine büyük iş düştüğünü belirtmiştir. İK yöneticileri, örgütte herkese kültürel farklılıkların var olduğunu ve örgütsel yaşamı etkilediği anlatılmalıdır. İkinci olarak, örgütte herkese farklı kültürel özelliklerin ve dünya görüşlerini doğru ya da yanlış olarak değerlendirilmemesi gerektiği sadece farklı olarak algılanması gerektiği vurgulanmalıdır. Son olarak ta, farklı kültürel değerlerin birbirleriyle uzlaşabileceği gösterilmelidir.
- Kültürlerarası farklılıkların yönetimi konusunda göze çarpan en önemli metotlardan bir tanesi eğitimidir (Aydıntan, 2005:175; Parker, 1998:208). Kültürel farklılıkları yönetirken kullanılacak diğer yöntemler ise, çok uluslu gruplar ya da bütünleştirme grupları kurmak, dil eğitimine önem vermek ve yöneticileri gidecekleri ülkeler hakkında bilgilendirmek ve eğitmektir (Aydıntan, 2005: 175)

- Kültürel farklılıkları yönetmede yöneticilere de büyük rol düşmektedir. Yöneticilerin sahip olacakları bir takım özellikler onların kültürlerarası farklılıkları yönetmede önemli rol oynayacaktır. Bu özellikler ise şu şekilde sıralanabilir: Esneklik, uyum sağlayabilme, belirsizliliğe karşı gösterilen hoşgörü, pozitif olabilme, sempatik tavırlar sergileyebilme, kültürel hassasiyet, kültürlerarası iletişim yeteneği, çevreyle ilişkili olma ve ırk ayrımı yapmama (Aydıntan, 2005:175)
- Parker (1998: 222)'da yöneticilerin kültürün iş ortamı üzerindeki etkilerine daha duyarlı olmalarının kültürel farklılıklar sonucu doğabilecek problemlerin azaltılmasına ve kaçınılmasına yardımcı olacağını belirtmiştir. Ayrıca, kültürel problemler oluştuğunda bir tepki göstermek yerine, kültürel çatışmaların yönetmek için aktif bir planın daha faydalı olacağından bahsetmiştir.
- Mead (1998:19), kültürel anlamda farklı grupların başarılı olmalarının altında yatan temel faktörlerin şunlar olduğunu belirtmiştir.
 - Farklı görüşlerin karşılıklı olarak ifade edilmesi
 - Grup kararları almak için işbirliğinin var olması
 - Grup üyelerinin farklı tecrübelerine saygı duymak ve kendi tecrübelerimizi paylaşmak
 - Kültürlerarası öğrenme fırsatlarına değer vermek

2.10. Kültürel Farklılıkları Yönetmede Alternatif Bir Strateji:

Kültürel Zeka

Harris (2006), kültürlerarası ilişkilerin daha etkin ve verimli bir şekilde sürdürülebilmesinin kültürlerarası yeteneklerin öneminin anlaşılması ve geliştirilmesine bağlı olduğunu belirtmiştir. Triandis (2006), farklı kültürlerde başarılı bir şekilde etkileşim içerisinde olmanın kültürel zekayı gerekli kıldığını vurgulamıştır. Johnson et al. (2006), uluslararası anlamda işletmelerin başarısızlıklarının altında yatan temel faktörlerden bir tanesinin yöneticilerin kültürlerarası başarı için gerekli olan yetenek ve becerilerden yoksun olmaları olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda da kültürel zekanın önemine işaret etmiştir. Tan (2004), küresel iş ortamında bireylerin, diğer kültürlerden olan insanlara karşı daha duyarlı olmalarını, onlarla daha uyumlu etkileşim halinde bulunmalarını ve yeni kültürlerle karşılaştığında onları analiz ederek hareket etmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Bireylerin bunları gerçekleştirebilmek için ise kendi ülkelerinde ya da dışarıda kültürel zekaya ihtiyaçları olacaktır.

Literatürde tespit edilen bu ihtiyaca cevap olarak Earley ve Ang (2003), Sternberg (1997)'in modern zeka teorisine dayanarak 'Kültürel Zeka' yı geliştirmişlerdir. Mercanlıoğlu (www.donusumkonagi.net) farklı kültürel çevrelerde ya da çok kültürlü ortamlarda, etkin takımlar yaratabilmek için, iletişim, liderlik, güdüleme, karar verme, çatışmayı yönetme gibi temel örgütsel davranışları anlama ve bunları başarı ile uygulama ilişkisi ancak CQ (Cultural Quotient) yani kültürel zeka

sayesinde olabileceğine işaret etmiştir. Farklı kültürlerden çalışma gruplarını yönetebilmek, farklı uluslardan, farklı kurumlardan ve farklı mesleklerden gelen insanları tanımak, anlamak ve çalışabilmek ancak kültürel zeka ile olabilecektir.

Kültürel Zeka, İngilizcede Cultural Intelligence (CI), ya da Individual's Cultural Quotient (CQ) olarak ifade edilmektedir. Kültürel zeka konusu ilk defa P.Christopher Earley (London Business School) ve Elaine Mosakowski (University of Colorado at Boulder)'un 2004 yılı kasım ayında Harvard Business Review' de yayınlanan makalelerinde ortaya atılmıştır ve son zamanlarda diğer araştırmacılar tarafından konu farklı açılarıyla incelenmektedir.

Kültürel zeka, bireyin farklı kültürlerden olan bir kişinin alışık olmadığı ve açık olmayan davranış, jest, el kol hareketlerini o kişinin arkadaşları ya da aynı kültüründen olan insanlar gibi anlaması ve yorumlaması olarak ifade edilmiştir (Early ve Mosakowski, 2004:139). Kültürel zeka, örneğin, bir Türk'ün bir Amerikalıyı onun bir arkadaşı gibi anlaması ve davranması şeklinde çeşitli kültürel ortamlarda karşımıza çıkabilmektedir. Ang et al. (2007), kültürel zekayı, farklı kültürel ortamlarda etkin bir şekilde çalışabilme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Earley ve Ang (2003), kültürel zekayı, bireyin farklı kültürel ortamlarda etkin bir şekilde çalışması ve yönetmesi olarak tanımladıklarını belirtmişlerdir. Earley ve Ang (2003), kültürel zekanın birden fazla boyutu olduğunu, ırk, etnik köken ve milliyet gibi farklılıkları bünyesinde barındırdığını, ayrıca kültürlerarası durumlarda daha etkin olmaya yönelik bir bireysel yetenek olduğunu ifade etmişlerdir. Mazneski (2006) ise, kültürel zekayı, insanın kendisi olmaya çalışırken, aynı zamanda başkalarının kendileri olmalarına izin verilmesi, onlara saygı duymak ve değer vermek olarak tanımlamıştır. Ayrıca kültürel zekayı, işletmeyle veya kültürle alakalı problemleri anlama ve yönetme yeteneği olarak ifade etmiştir. Maznevski (2006), kültürel zekanın, kültürler hakkında bilgi sahibi olmayı, farklı kültürlerde etkin çalışabilmeyi ayrıca kişinin kendi hareket, davranış, reaksiyon ve öğrenme süreçlerine dikkat edebilmesini gerekli kıldığını vurgulamıştır. Thomas ve Inkson (2005), kültürel zekayı, bir kültürü anlamada esnek ve yetenekli olmak, artan bir şekilde bu kültür hakkında bilgi sahibi olmak, bu kültürlerle etkileşim halinde iken daha uygun davranış biçimleri geliştirerek adapte olmak ve düşünce yapısını bu bağlamda yavaş yavaş yeniden yapılandırmaya çalışmak olarak tanımlamışlardır. Tabii bu adapte olma, belli bir bilgi birikimi, içinde bulunulan durumun gerekleri ve önemi çerçevesinde yapılmalıdır. Bu bağlamda, kültürel anlamda zeki insanlar farklı ortam ve şartlara adapte olabilmeye kapasitesi yüksek kişilerdir.

2.10.1. Kültürel Zeka Boyutları

Kültürel zeka, çok boyutlu bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde üç ya da dört boyut şeklinde ele alınmıştır. Early and Mosakowski, (2004: 140) kültürel zekayı zihinsel, fiziksel ve duygusal olarak üç boyutta incelerken, Earley ve Ang (2003) kültürel zekayı meta-bilişsel, bilişsel, motivasyonel, ve davranışsal kültürel zeka olarak dört boyutta incelemiştir. Yine benzer olarak, Dyne ve Ang (2005) kültürel zekanın dört farklı boyutundan bahsetmiştir: strateji bağlantılı kültürel zeka, bilgi bağlantılı kültürel zeka, motivasyon bağlantılı kültürel zeka ve davranış bağlantılı kültürel zeka. Değişik çalışmalarda kültürel zekanın farklı boyutlarda ele alındığı göze çarpsa da, dikkat edildiğinde bu boyutların birbiriyle örtüştüğü açık bir şekilde gözlemlenmektedir. Bu çalışmalardan sadece Earley ve Ang (2004)' in çalışmasına yer verilecektir. Bu çalışmadaki kültürel zeka boyutları şu şekilde ifade edilmektedir.

Meta-bilişsel Kültürel Zeka: Bu zeka türü, kültürel bilgiyi elde etme ve anlamada bireyin kullandığı zihinsel süreçleri yansıtmakta olup ayrıca kültürle ilgili bireysel düşünce süreci üzerindeki kontrol ve bilgileri de kapsamaktadır. Bu zeka türü, farklı ülke ya da insan gruplarının kültürel normlarını anlamak için bireyin zihinsel modellerini planlaması, takip etmesi ve değiştirmesi gibi yetenekleri içermektedir. Meta-bilişsel kültürel zekası yüksek olan bireyler, farklı kültürlerden olan insanların kültürel tercihlerini etkileşimden önce ve etkileşim esnasında bilinçli olarak farkında olacaklardır. Ayrıca bu kişiler kültürel varsayımları sorgulamakta, kullandıkları zihinsel modellerini etkileşim esnasında ve sonrasında uyumlaştırabilmektedirler.

Bilişsel Kültürel Zeka: Meta-bilişsel kültürel zeka, daha üst düzey bilişsel süreçler üzerinde dururken, bilişsel kültürel zeka daha çok bireyin eğitim ve tecrübe yoluyla elde ettiği farklı kültürlerin norm, uygulama ve gelenekleri hakkında bilgileri kapsamaktadır. Bu zeka türü farklı kültürlerin ve onların alt kültürlerinin, ekonomik, yasal, sosyal ve genel kültürel değerler sistemleri hakkındaki bilgilere sahip olmayı içermektedir. Yüksek oranda bilişsel zekaya sahip insanlar, kültürlerin benzerlik ve farklılıklarını iyi derecede anlayabilme kapasitesine sahiptirler.

Motivasyonel Kültürel Zeka: Bu kültürel zeka boyutu ise, farklı kültürel ortamlarda faaliyette bulunabilmek ya da öğrenmek için enerji ve dikkatin bu yöne doğru yönlendirebilme kapasitesi olarak ifade edilmektedir. Motivasyonel kültürel zeka bakımından yüksek olan kişiler, özlerinde var olan ilgiden dolayı, enerji ve dikkatlerini kültürlerarası durumlara kanalize edebilmekte ve bunun sonucunda başarılı olabilmektedirler.

Davranış Bağlantılı Kültürel Zeka:

Davranış bağlantılı kültürel zeka, diğer kültürlerden insanlarla etkileşimlerde uygun olan sözlü ya da sözsüz davranış biçimlerini gösterebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin farklı kültürel

ortamlara uygun olarak davranabilmesi için geniş anlamda bir davranış repertuarına sahip olması gerekmektedir. Davranışsal bağlamda kültürel zekası yüksek olan insanlar, sözlü ya da sözsüz davranış yetenekleri doğrultusunda durum ve ortamlara uygun davranış şekilleri gösterebilecektir, örneğin uygun kelimeler, yüz ifadeleri, mimikler ve ses tonu gibi.

2.10.2.Kültürel Zekanın Elde Edilmesi ve Geliştirilmesi

Farklı kültürlerle etkileşimin kaçınılmaz olduğu bir dünyada yaşamaktayız. Küresel bir dünyada başarılı olmanın bir yolu da kültürel zekanın elde edilmesi, geliştirilmesi ve etkin bir şekilde kullanılması sayesinde olabilecektir. Bu bölümde kültürel zekanın elde edilmesi ve geliştirilmesi konularına değinilecektir.

Triandis (2006:20), kültürel zekanın elde edilmesi için bazı niteliklere sahip olmak gerektiğini vurgulamıştır. Bunlardan en önemlilerinden bir tanesi, yeterli bilgi ortaya çıkana kadar ya da sahip olunana kadar başkaları hakkındaki karar ve düşüncelerimizi askıya almaktır. Doğru kararlar verebilmek için elde edilmesi gereken bilgiler çok fazladır. Kültür insanların algı ve davranışlarını etkilemektedir, farklı kültürlerden olan insanlar da bu açılardan farklılık göstermektedir. Özellikle kültürleri birbirinden ayıran temel noktaları anlamak gerekmektedir. Kültürleri birbirinden ayıran en önemli özelliklerden bir tanesi, bazı kültürlerin kollektif bazılarının ise bireysel olmalarıdır. Kollektif ya da bireyci toplumlarda farklı algı ve davranış özellikleri ön plana çıkmakta ve birbirlerinden önemli noktalarda ayrılmaktadırlar. Bireylerin kültürel özellikleri hakkında karar verirken dikkat edilmesi gereken bir faktör de içinde bulunulan durumdur. Bireylerin farklı durumlar karşısındaki davranışları onların kültürel özelliklerini anlamada bize yardımcı olup doğru kararlar alınmasına yardımcı olacaktır. Triandis (2006), bireyin, gerek kendi ve gerekse diğer kültürlerin negatif ve pozitif özelliklerini analiz etmesi yoluyla kültürel zekasını artırabileceğini ifade etmiştir.

Early ve Ang (2003), kültürel zekanın zihinsel, hissel ve davranışsal anlamda eğitim gerektiren bir konu olduğunu belirtmişlerdir. Zihinsel eğitim farklı araç ve yollar kullanılarak öğrenilebilir. İnsanlar etrafındakileri kategorize etmekte ve onlara farklı isimler vermektedir. Etrafımızdakileri nasıl ve ne şekilde kategorize ettiğimiz ise kültüre göre farklılık gösterecektir. Davranışsal eğitim, insanlara istedikleri davranışları yapma olasılıklarını artırmayı diğer taraftan ise, istenmeyen davranışların yapılmasını da minimize etmeyi sağlamaktadır.

Early ve Mosakowski (2004), kişiliğin diğer yönlerine nazaran, kültürel zekası geliştirilebilecek olan kişilerin psikolojik anlamda sağlıklı ve profesyonel anlamda yetenekli olmaları gerektiğini belirtmişlerdi. Early ve Mosakowski (2004) kültürel zekayı geliştirmenin bir kaç aşamadan oluşan bir yöntem ile olabileceğini belirtmişlerdir. Bu yöntemin *birinci*

aşamasında kişilerin kültürel zeka bakımından hangi noktalarda geliştirilebileceklerini belirlemek amacıyla güçlü ve zayıf yönleri analiz edilir. Literatürde bu analizi gerçekleştirmek için çeşitli araçlar geliştirilmiş olmakla beraber, Early ve Mosakowski (2004) kişisel anlamda kültürel zekanın ölçülmesi amacıyla bir araç geliştirmiştir. Bunun için, kültürel zekanın farklı boyutlarını ölçen sorular geliştirilmiş ve bu sorulara verilen cevaplar bireyin güçlü ve zayıf yönleri ortaya koymakta, elde edilen sonuçlar bireyin kültürel anlamda alması gereken eğitim için temel teşkil etmektedir. *İkinci aşamada* kişinin zayıf noktalarını güçlendirmek amacıyla bir eğitim metodu seçilmektedir. Örneğin, fiziksel kültürel zeka konusunda eksiklikleri olanlar oyunculuk sınıflarına katılabileceklerdir. Eğer kişi zihinsel kültürel zeka açısından zayıf olduğunu düşünüyorsa, farklı iş örnekleri ya da olayları okuyarak onların ortak noktaları ve özleri ile alakalı prensipler ortaya çıkararak örnekleme yoluyla ya da tümevarım yoluyla muhakeme gücünü geliştirebilir. Duygusal kültürel zekası zayıf olan insanlar gazete alma ya da mülakata gelen bir kişiyi selamlama gibi bir çok egzersizler yapabilirler. Tabii böyle küçük işleri yapabilme daha büyük aktiviteleri anlayabilme ve yapabilmeye temel oluşturabilecektir. *Üçüncü aşamada*, kişiye ya da gruba özel belirlenen eğitim işine başlanır. *Dördüncü aşamada*, kişi zayıf noktalarını güçlendirmek için sahip olduğu kaynaklarını kendi etrafında organize etmelidir. Mesela, çalıştığı işyeri bu konudaki hassasiyetini ve isteğini benimsemeli ve yardımcı olmalıdır. Bu anlamda yaptığı işleri ve zamanı iyi değerlendirmeli ve ona göre bir program uygulamalı ve değerlendirmelidir. *Beşinci aşamada*, kişi yaşamak ya da çalışmak zorunda olduğu kültürel çevreye girer. Bu aşamada, öğrendikleri şeyleri uygulamaya başlayacak ve öncelikle de kültürel zeka bakımından güçlü olduğu noktaları ön plana çıkarırken, zayıf olduğu noktalar onu takip edecektir. *Altıncı aşama* bireyin geliştirdiği yeni becerileri değerlendirme aşamasıdır. Değerlendirmede arkadaşlarından kişisel olarak aldığı geribildirim ya da o kişinin gelişmelerini izlemek amacıyla kurulmuş grubun dinlenmesi yoluyla olabilmektedir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkarak bireyin ekstra eğitime ihtiyacı olup olmadığına karar verilmektedir.

Thomas ve Inkson (2005), kültürel zekanın geliştirilmesinde resmi anlamda okullardaki eğitimden tutun, çeşitli eğitimlere kadar bir çok yöntem olmasına rağmen, tecrübeye dayalı öğrenmenin daha etkin bir yöntem olduğunu belirtmiştir. Thomas ve Inkson (2005), daha sistematik anlamda kültürel zeka'yı geliştirmenin bir çok aşamada olabileceğini belirtmiştir. *Birinci aşamada*, bireyler daha çok kendi kültürel norm ve kurallarını takip etmektedir. Bu aşamadaki bireyler, diğer kültürlerle çok az derecede karşılaşmış ya da onlara karşı çok az ilgileri vardır. Dar görüşlü insanlar kültürel farklılıkların var olduğunun bile farkında değildirler ya da bu farklılıkları önemsiz olarak görürler. Bu aşamadaki insanlardan 'farklılıkları göremiyorum' ya da 'insanları aynı olarak

görüyorum' gibi cümleler sık bir şekilde işitilmektedir. *İkinci aşamada*, farklı kültürel normları tanımak ve onları öğrenmek konusunda motiveli olmak gelmektedir. Tecrübe ve önemsemek, etrafımızı çevreleyen farklı kültürler konusunda farkındalık oluştururken bu da farklı kültürler konusunda yeni bilgiler oluşturmaya olanak sağlayacaktır. Bu aşamada, bireyde yeni kültürleri öğrenme konusunda merak uyanacaktır. Bireyler bu aşamada karışık olan kültürel çevreyi anlaşılır hale getirmek için bayağı zorlanacaktır. Yine bu aşamada, insanlar davranışlarını yönlendirecek basit kuralları ortaya çıkarmaya çalışacaklardır. *Üçüncü aşamada*, diğer kültürlerin norm ve kuralları benimsenmeye başlanır. Bu aşamada kültürel çeşitliliğin derinlemesine anlaşılması gelişmeye başlar. İnsanlar bu aşamada çok farklı ortamlarda ne söylenip ne yapılacağını öğrenmeye başlar. Bireyin bu davranışları doğal olmak yerine, düşünülerek gerçekleştirilmeye çalışılır. Yine bu aşamada, farklı kültürel durumlara karşı uygun davranış modelleri gelişmeye ve oluşmaya başlar. Farklı kültürel normların alternatif davranış biçimleri haline dönüştürülmesi ve özümsemesi *dördüncü aşamayı* oluşturur. Bu aşamada artık farklı kültürel durumlara ayak uydurma çok gayret gerektiren bir durum olmaktan çıkmaktadır. Bireyler bu aşamada çok farklı kültürel durumlar için seçebileceği çeşitli davranış şekillerine sahiptirler. Diğer kültürün insanları artık bu kişileri kültürel anlamda bilgili olarak kabul eder ve onlarla etkileşim içerisindeyken rahat hissederek. Bu kişiler artık her yerde kendi evlerindeymiş gibi hissetmeye başlarlar. *Beşinci aşamada*, insanlar farklı kültürel ortamlardaki değişimleri bu kültüre sahip olanlardan önce hissetme yeteneğine sahiptirler. Bu kişiler kültürlerarası etkileşimin inceliklerine o kadar ayak uydururlar ki davranışlarını beklenen değişimler doğrultusunda otomatik olarak ayarlarlar. Bireyler, içgüdüsel olarak hangi davranışların gerekli olduğu ve nasıl davranılması gerektiğini bilirler. Kültürel zeka anlamında bu şekilde gelişmiş kişiler çok azdır. Böyle bir aşama her ne kadar zor olsa da, ulaşılması herkes tarafından istenen bir durumdur. Kültürel zeka bakımından zengin insanlar çevrelerindeki yaşanan olaylar ve insanlar arasındaki karmaşık ilişkileri anlayabilme ve algılayabilme yeteneğine sahiptirler. Bu tür insanlar artık geçmiş önyargılarını görebilmektedirler. Kültürel zekayı yükseltmek doğrusal bir süreç olmak yerine bireyin kendi tecrübesiyle ve sosyal etkileşimiyle gerçekleşen bir öğrenmeyi gerektirmektedir.

2.11. Kültürel Zeka ve Şirketlerde Uygulama alanı

Kültürlerarası etkileşimde başarı, küresel pazarlarda faaliyet gösteren firmalar için hayati öneme sahiptir. Bunun içinde işletmeler, kültürel zekayı rekabetçi bir avantaj ve stratejik bir beceri olarak görmektedirler. Bu bağlamda da bir çok şirket kültürel zeka konusunda pozitif bir yaklaşım sergilemektedir. Tan (2004:21), bir çok işletmenin kültürel zeka konusunda yeni stratejiler geliştirdiklerini, işe almada kültürel zeka

yeteneğine sahip bireyleri tercih ettiklerini ve kültürel zekayı şirket stratejilerin temel bir parçası haline getirdiklerini ifade etmiştir. Günümüz iş dünyasında artık firmalar yetenekli insanları kendilerine katmak için bir savaş halindedirler. Şirketler yetenekli bireyleri kendi firmalarına çekmek, geliştirmek ve firmalarında tutmak için çaba harcamaktadırlar. Örneğin Novartis ya da Nike gibi büyük firmalar, kültürel anlamda zeki insanları işe almanın onlara rekabetçi avantajlar sağlayacağını farkındadırlar. Bu örgütler kültürel zekaya, insan kaynaklarının en önemli konuları arasında yer vermektedirler. Farklı kültürlerden olan müşterilere daha iyi cevap verebilecek olan kültürel anlamda zeki olan insanlar Lloyds TSB tarafından da itibar görmektedir. Lloyd TSB, özellikle müşteri ilişkileri geliştirmeyi çok ciddi bir şekilde önem vermekte ve bu bağlamda özellikle farklı müşterilere iyi ilgilenmek için yeni stratejiler ortaya koymaktadır. Böyle bir yaklaşım firmanın gerek gelir ve maliyet konularında çok iyi iyileştirmeler sağlamasına yol açmıştır.

İngiltere’de Asda, HSBC Bank, BT, Sainsbury’s ve Marks&Spencer gibi birçok firma farklılık ve kültürel farkındalığı teşvik eden politikalar uygulamaya başlamışlar ve bunun sonucu olarak işe alımlarında ve personelin firmaya bağlılıklarında büyük faydalar sağlamışlardır (Mirza, 2003). Mirza (2003), bu firmaları örnek göstererek, aynı duyarlılık ve uygulamaların ilaç sektörü açısından da önem ve değerine işaret etmiştir. Ayrıca küreselleşme ve çalışanların değişen demografik özelliklerinden dolayı, İngiltere’de çoğu firmanın farklı kültürel ortamlarda çalışabilecek personele ihtiyaçları olduğunu belirtmiştir. Kültürel zeka ve farklılıklar konusunda çalışanlara verilecek eğitim, özellikle farklı kültürlerden müşterilere yönelik daha etkin ve verimli stratejiler geliştirmeye yardımcı olup daha pozitif performans sonuçları ortaya çıkarabilecektir (Mirza, 2003).

3.Sonuç

Bu çalışmada kültür, kültürel farklılıklar ve kültürel farklılıkların yönetimi üzerinde durulmuştur. Özellikle kültürel farklılıkların yönetimi konusunda son zamanlarda geliştirilmiş ‘kültürel zeka’ konusu detayları ile incelenmiştir.

Günümüz küresel iş dünyası sınır tanımamakta ve artık küresel boyutlarda iş yapmak her geçen gün işletmeler için rutin sayılan işlerden biri haline gelmektedir. Sınırların aşılması bir takım sorunları da beraberinde getirmektedir. Yaşanan sosyal, politik, ekonomik, rekabet, belirsizlik gibi birçok problemin yanında, günlük yaşantıda işletmelerin karşılarına çıkan en önemli sorunlardan bir tanesi kültürel farklılıklar ve bunların sonucunda yaşanan çeşitli problemlerdir.

Her ne kadar kültürel farklılıklar çeşitli sorunların kaynağı olsa da, aynı zamanda birçok rekabetçi avantajın elde edilmesinde de önemli rol oynamaktadır. İşletmelerin yapması gereken kültürel farklılıklar

sonucunda ortaya çıkabilecek sorunları minimize etmeye çalışırken, diğer taraftan ise kültürel farklılıklar sonucunda elde edilebilecek pozitif avantajlardan en iyi şekilde yararlanmak ve rekabetçi avantajlara dönüştürmeye çalışmaktır.

Kültürel farklılıkları en iyi şekilde yönetmede literatürde farklı stratejiler önerilmiştir. Etkin bir kültürlerarası etkileşimde ve kültürel farklılıkların yönetilmesinde kullanılabilecek yeni bir stratejide kültürel zeka konusu olup bu çalışmada detaylı bir şekilde incelenmiştir. Kültürel Zeka, farklı kültürel ortamlarda etkin bir şekilde çalışabilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Özellikle farklı kültürel ortamlarda çalışan veya farklı kültürlerden insanlarla etkileşim halinde olan bireylerin sahip olmaları gereken becerilerden bir tanesidir. Bu becerinin elde edilmesi farklı kültürel ortamlarda etkin ve başarılı iş ilişkilerinin kurulmasında büyük rol oynamaktadır. Araştırmalar uluslararası anlamda işletmelerinin başarısızlıklarının altında yatan temel faktörlerden bir tanesi yöneticilerin kültürlerarası başarı için gerekli olan beceri ve yetenekten yoksun olduklarını göstermesidir. Bu sonuç kültürel zeka konusunun ne derece önemli olduğunun bir göstergesidir.

Sonuç olarak ifade etmek gerekirse, kültürel zekanın elde edilmesi, geliştirilmesi ve etkin bir şekilde kullanılması başarılı kültürlerarası ilişkilerin temelini teşkil edecektir. Kültürel zekaya sahip yönetici ve çalışanlar kültürel farklılıklar sonucu ortaya çıkabilecek sorunların üstesinden rahatlıkla gelebilecekler ve aynı zamanda kültürel farklılıkların pozitif etkilerinden en iyi şekilde yararlanabileceklerdir. İşletmelerin küresel pazarlarda etkin ve başarılı olabilmeleri bir anlamda kültürel zeka bakımından iyi yönetici ve çalışanlara sahip olmalarına bağlı olacaktır. Geleceğin başarılı şirketleri örgütsel bağlamda kültürel zeka kapasitelerini artıran şirketler olacaklardır. Bu yüzden günümüzde işletmeler gerek yöneticiler ve gerekse çalışanlar olarak, kültürel zeka becerisini en kısa zamanda elde etmeli, geliştirmeli ve etkin bir şekilde kullanmalıdırlar.

Kaynaklar

- Abbasi, S. M., ve Hollman, K. W. (1991). "Managing Cultural Diversity: The Challenge of the '90s", *Management Quarterly*, 25(3).
- Adler, N.J. (1986). International dimensions of organisational behaviour. 2nd Eds. Belmont, California: PWS-Kent Publishing Company
- Adler, N.J., Doktor, R., ve Redding, S.G. (1986). "From the Atlantic to the pacific century: cross-cultural management reviewed", *Journal of Management*, 12 (2),295-318.
- Ang, S. Dyne, L. V., Koh, C., ve Chandrasekar, N. A. (2007). "Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation, and Task Performance", *Management and Organization Review*, 3 (3), 335-371.
- Asunakutlu, T., ve Safran, B. (2004). Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (1).

- Bakan, İ. (2006). Dış Ticarete İletişim. İş Ticaret: İşlemler ve Uygulamalar, Editörler: Ç. Bedestenci, Canites, M. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Bassett-Jones, N. (2005). "The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation", *Creativity And Innovation Management*, 14 (2).
- Berry, J. W., ve Ward, C. (2006). Commentary on "Redefining Interactions Across Cultures and Organizations", *Group & Organization Management*, 31(1), 64
- Bickerstaffe, G. (2003). *Culture Club: An interview with Fons Trompenaars*, *Business Strategy Review*, 13(1).
- Child, J. (1981). Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organisations. In L.L.Cummings and B.M.Staw (Eds.), *Research in Organisational Behaviour*, 3, 303-356. Greenwich, CT: JAI Press.
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., Moffett, M. H. (1996). *International Business*. The Dryden Press, Harcourt Brace Collee Publishers London
- Dalyan, F. (2004). *Uluslararası İşletmelerde Örgüt Kültürü*
- DiStefano, J. J. ve Maznevski, M. L., (2000). "Global Leaders Are Team Players: Developing Global Leaders Through Membership On Global Teams" *Human Resource Management*, 39 (2 & 3), 195-208
- Dyne, L. V., ve Ang, S. (2005). Cultural Intelligence: An Essential Capability for Individuals in Contemporary Organizations, Global EDGE, https://globaledge.msu.edu/newsAndViews/views/papers/cultural_intelligence.pdf
- Earley, P.C., ve Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. PaloAlto: Stanford University Press.
- Earley, P.C., ve Gibson C.B. (1998). "Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community". *Journal of Management*, 24, 3, 265-304.
- Earley, P. C., ve Mosakowski, E.(2004). "Cultural ntelligence", *Harvard Business Review*.
- Elron, E. (1997). "Top Management Teams within Multinational Corporations: Effects of cultural heterogeneity". *Leadership Quarterly*, 8(4), 393-412.
- Fernandez, D. R., ve Carlson, D.S. (1997). "Hofstede's country classification 25 years later". *Journal of Social Psychology*, 137(1), 43-55.
- Goodwin.R. (1999). *Personal relationships across cultures*. London: Routledge
- Hall, W. (1995). *Managing Cultures*. John Wiley & Sons Ltd, New York.
- Hambrick, D. C., Davison, S.C., Snell, S.A., ve Snow, C.C. (1998). "When groups consist of multiple nationalities:toward a new understanding of implications". *Organisation Studies*, 19,2, 181-205.
- Harris, M.M. (2006). "Cultural Skill: An Emerging Construct for the 21st Century", *Global Forum*, 43 (3).
- Harrison, D.A., Price, K.H., ve Bell, M.P. (1998). "Beyond relational demography: time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion". *Academy of Management Journal*, 41,1,96-107.
- Hodgetts, RM ve Luthans, F. (1997). *International Management*. New York: The McGraw-Hill
- Hoecklin, L. (1995). *Managing cultural differences*. Cambridge: Addison-Wesley Pub.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Hofstede, G. (1985). "The interaction between national and organisational value Systems", *Journal of Management Studies*, 22, 4, 347-357.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9. Bası, İstanbul: Beta
- Lane, H. W., DiStefano, J.J., ve Maznevski, J.J. (1997). *International Management Behaviour*, Blackwell Publisher, Ltd, Oxford, UK.
- Mead, R. (1998) *International Management*. Blackwell Publishers Ltd, UK.

- Mendenhall, M., Punnett, B. J., ve Ricks, D. (1995). *Global Management*. Blackwell Pub, Oxford, UK.
- Mirza, R. (2003). *Cultural Intelligence*. *Pharmaceutical Field*, 7, 12-13. <http://www.inpharm.com/static/intelligence/pdf/MAG-53179.pdf>
- Mutlu, E. C. (1999). *Uluslararası İşletmecilik*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Çağaloğlu-İstanbul.
- Parker, B. (1998). *Globalization and Business Practice*. Sage Pub. London.
- Schwartz, S.H. (1994). Cultural dimensions of values: towards an understanding of national differences. In U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. C. Choi, and G. Yoon. (Eds.), *Individualism and Collectivism: Theoretical and Methodological issues*, 85-119. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Salk, J. (1997). "Partners and Other Strangers". *Inter. Studies of Mng. and Org.*, 26, 4, 48-72 Schneider,
- S. C., and Barsoux, Jean-Louis. (1997). *Managing across cultures*. New York: Financial Times.
- Smith P.B., ve Bond, M.H. (1998). *Social psychology across the cultures*. Prentice Hall Europe. Great Britain
- Smith, P.B., ve Dugan, S., and Trompenaars, F. (1996). "National culture and the values of organisational employees: A dimensional analysis across 43 nations". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27, 231-264.
- Stephens, G. K., ve Greer, C. R. (1995). "Doing Business in Mexico: Understanding Cultural differences", *Organisational Dynamics*, 39-55.
- Sternberg, R. J. (1997). *Successful Intelligence*. New York: Plume
- Sternberg, J. S., ve Grigorenko, E. L. (2007). *Intelligence and culture: how culture shapes what intelligence means, and the implications for a science of well-being*, The Royal society.
- Trompenaars, F., ve Hampden-Turner, C. (1997) *Riding the waves of culture*. Nicholas Brealey Publishing, London
- Taggart, A., (2007). "Beyond Diversity: Becoming A Culturally Competent Organization", *Ivey Business Journal feature article*.
- Tan, Joo-Seng, (2004). "Issues & observations: Cultural intelligence and the global economy", *Leadership in Action*, 24 (5), 19-21.
- Tayeb, M. H. (1992). *The Global Business Environment*, Sage Publications, London.
- Thomas, D.C. (1999). Cultural diversity and work group effectiveness: an experimental study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30 (2), 242-263.
- Thomas, D. C., ve Inkson, K. (2005). "Cultural Intelligence: people skills for a global workplace". *Consulting to Management*, 16 (1).
- Triandis, H. C. (2006). "Cultural intelligence in organisations", *Group & Organisations Management*, 31 (1), 20-26.
- Watson, W.E., vd. (1993). "Cultural diversity's impact on interactions process and performance: comparing" *Academy of Management Journal*, 36 (3), 590-02
- White, R. D. (1999). "Managing the Diverse Organization: The Imperative for a New Multicultural Paradigm", *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 4 (4), 469- 493