

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Aslı ERSOY

KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE KÜLTÜREL ZEKÂNIN ROLÜNE
İLİŞKİN KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2014

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Aslı ERSOY

KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE KÜLTÜREL ZEKÂNIN ROLÜNE
İLİŞKİN KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2014

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Aslı ERSOY'un bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Ferda ERDEM (imza)
Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Y. Rıza EHTİYAR (imza)
Üye : Yrd. Doç. Dr. Fatma KURCAN (imza)

Tez Başlığı: Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekânın
Rolüne İlişkin Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi 31/12/2013

Mezuniyet Tarihi 10/01/2014

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT
Müdür

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
SUMMARY.....	ix
ÖNSÖZ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR ve KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN GENEL BELİRLEMELER

1.1 Kültür Kavramı.....	3
1.1.1 Kültürün Tanımı.....	3
1.1.2 Kültürün Özellikleri.....	5
1.1.3 Kültürü Oluşturan Öğeler.....	6
1.1.3.1. İnançlar.....	6
1.1.3.2. Değerler.....	6
1.1.3.3. Normlar.....	7
1.1.3.4. Semboller.....	7
1.1.3.5. Teknoloji.....	7
1.1.4. Kültür Türleri.....	7
1.1.4.1. Genel Kültür ve Alt Kültür.....	7
1.1.4.2. Maddi ve Manevi Kültür.....	8
1.1.4.3. Karşıt Kültür.....	8
1.1.5. Örgüt Kültürü.....	8
1.2 Hofstede (1980)'in Kültürel Boyutları.....	10
1.2.1 Güç Mesafesi Boyutu.....	10
1.2.2 Belirsizlikle Baş Edebilme.....	11
1.2.3 Bireysellik ve Toplulukçuluk.....	11
1.2.4 Erkek ve Dişi kültür.....	12
1.2.5 Zaman Oryantasyonu.....	12
1.3 Farklı Kültürel Ortamın Yönetime Etkisi ve Farklı Kültürel Ortamda Liderlik ...	13

1.3.1	Yönetim Açısından Kültürel Farklılıkların Önemi	13
1.3.2	Farklı Kültürel Ortamda Liderlik	14
1.4	Kültürel Farklılıkların Örgütler Açısından Pozitif ve Negatif Sonuçları	16
1.4.1	Kültürel Farklılıkların Olası Pozitif Sonuçları	17
1.4.2	Kültürel Farklılıkların Olası Negatif Sonuçları.....	18
1.5	Kültürel Farklılıkların Yönetimi Konusunda Farklı Örgütsel Bakış Açıları	19
1.5.1	Kültürel Farklılığın Desteklenmesini Savunan Görüşler	20
1.5.2	Kültürel Farklılığın Üstünlüklerinin ve Sakıncalarının Aynı Ölçüde Dikkate Alınması Gerekliğini Savunan Görüşler	21
1.5.3	Kültürel Farklılıkların Baskın Örgüt Kültürü ile Eritilmesi Gerekliğini Savunan Görüşler.....	22
1.5.4	Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Evrensel Kültürel Değerlerin Benimsenmesini Savunan Görüşler	23
1.6	Kültürel Farklılıkları Yönetme Stratejileri	23
1.7	Kültürel Farklılıkların Etkin Yönetiminde Dikkate Alınacak Kriterler	24

İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜREL ZEKÂ

2.1	Zekâ Kavramı ve Gelişimi.....	29
2.2	Kültürel Zekâ Tanımı	30
2.3	Kültürel Zekâ ve Diğer Zekâ Türleri Arasındaki İlişkiler	32
2.4	Kültürel Zekâ Boyutları.....	33
2.4.1	Early ve Ang (2003)'in Kültürel Zekâ Boyutu	33
2.4.1.1	Meta-Bilişsel Kültürel Zekâ	33
2.4.1.2	Bilişsel Kültürel Zekâ.....	34
2.4.1.3	Motivasyonel Kültürel Zekâ.....	36
2.4.1.4	Davranışsal Kültürel Zekâ.....	36
2.4.2	Kültürel Zekâ Bileşenlerinin Alt Boyutları	37
2.4.2.1	Motivasyonel Kültürel Zekânın Alt Boyutları.....	38
2.4.2.2	Bilişsel Kültürel Zekânın Alt Boyutları	39
2.4.2.3	Meta-bilişsel Kültürel Zekânın Alt Boyutları.....	40
2.4.2.4	Davranışsal Kültürel Zekânın Alt Boyutları.....	41
2.4.3	Van Dyne ve Ang (2005)'in Kültürel Zekâ Boyutu.....	41
2.4.3.1	Strateji Bağlantılı Kültürel Zekâ.....	41

2.4.3.2	Bilgi Bağlantılı Kültürel Zekâ	42
2.4.3.3	Motivasyon Bağlantılı Kültürel Zekâ	42
2.4.3.4	Davranış Bağlantılı Kültürel Zekâ.....	42
2.4.4	Early ve Mosakowski (2004)'nin Kültürel Zekâ Boyutu.....	42
2.4.4.1	Bilişsel Kültürel Zekâ.....	43
2.4.4.2	Duygusal Kültürel Zekâ.....	43
2.4.4.3	Fiziksel Kültürel Zekâ	43
2.5	Kültürel Zekâ Bakımından Yönetici Tipleri.....	44
2.5.1	Taşralı (The Provincial) Tipler.....	44
2.5.2	Analist (The Analyst) Tipler	44
2.5.3	Doğal (The Natural) Tipler	44
2.5.4	Elçi (The Ambassador) Tipler.....	44
2.5.5	Taklitçi (Mimic) Tipler	45
2.5.6	Bukalemun (The Chameleon) Tipler.....	45
2.6	Kültürel Zekânın Elde Edilmesi ve Geliştirilmesi.....	45
2.7	Kültürel Zekâ ve Kültürlerarası Uyum İlişkisi.....	51
2.8	Kültürel Zekâ ve İşletmelerde Uygulama Alanı.....	52
2.9	Kültürel Zekâ ve Kültürel Farklılıkların Yönetimi.....	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE KÜLTÜREL ZEKÂNIN ROLÜNE İLİŞKİN KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	63
3.2	Araştırmanın Yöntemi	63
3.2.1	Araştırmanın Örnekleme.....	63
3.2.2	Araştırmanın Deseni.....	64
3.2.3	Veri Toplama Aracı.....	64
3.2.4	Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	65
3.2.5	Soru Formunun Hazırlanması	67
3.2.6	Verilerin Analizi.....	69
3.3	Araştırmanın Bulguları ve Genel Değerlendirme.....	69
3.3.1	Yabancı Genel Müdürlere Ait Bulgular	70
3.3.1.1	Yabancı Genel Müdürlere Ait Demografik Özellikler	70

3.3.1.2 Yabancı Genel Müdürlerin Kültürel Zekâ ve Kültürel Farklılıkları Yönetme Becerilerine İlişkin Bulgular	71
3.3.1.2.1 Bilişsel Kültürel Zekâ Boyutu	71
3.3.1.2.2 Motivasyonel Kültürel Zekâ Boyutu	76
3.3.1.2.3 Davranışsal Kültürel Zekâ Boyutu.....	80
3.3.2 Türk Departman Müdürlerine Ait Bulgular	83
3.3.2.1 Türk Departman Müdürlerine Ait Demografik Özellikler	83
3.3.2.2 Türk Departman Müdürlerinin Yabancı Bir Yöneticiyle Çalışma Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular	84
SONUÇ.....	96
KAYNAKÇA	99
ÖZGEÇMİŞ.....	111

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Kültürel Zekâ Tanımları ve Uygulamaları.....	31
Tablo 2.2. Kültürel Zekâ Eğitimi	50
Tablo 2.3. Kültürel Zekâ Alanında Yapılan Çalışmalar.....	56
Tablo 3.1. Yabancı Genel Müdürlerin Demografik Özellikleri	70
Tablo 3.2. Bilişsel Kültürel Zekâ Boyutuna İlişkin Bulgular	72
Tablo 3.3. Motivasyonel Kültürel Zekâ Boyutuna İlişkin Bulgular	77
Tablo 3.4. Davranışsal Kültürel Zekâ Boyutuna İlişkin Bulgular	80
Tablo 3.5. Yabancı Yöneticiye Bağlı Türk Departman Müdürlerinin Demografik Özellikleri.....	83
Tablo 3.6. Türk Çalışanların Yabancı Bir Yöneticiyle Yaşadıkları Çalışma Zorluklarına İlişkin Bulgular.....	85
Tablo 3.7. Türk Çalışanların Yabancı Bir Yöneticiyle Yaşadıkları Çalışma Kolaylıklarına İlişkin Bulgular.....	87
Tablo 3.8. Yabancı Yöneticilerin Türk Kültürüne Yönelik Tutumlarına İlişkin Algılamalar	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Kültürel Zekânın Dört Faktör Modeli.....	38
Şekil 2.2. Kültürel Zekânın Gelişimi	48

KISALTMALAR LİSTESİ

CQ	Cultural Intelligence (Kültürel Zekâ)
K1	Katılımcı 1

ÖZET

Farklı ülkelerden insanların etkileşiminin her geçen gün arttığı küresel bir dünyada kültür ve kültürel farklılıklar giderek farkına varılan ve insan ilişkilerinde yer bulan öğeler haline gelmiştir. Kültürel farklılıklara göre yönetim belirlemek ve var olan farklılıkları başarılı bir şekilde yönetebilmek günümüzde bir zorunluluk olarak işletme yönetiminin bileşenlerinden biri olmuştur. Bu bağlamda kültürel farklılıkların yönetilmesinde çeşitli örgütsel ve bireysel stratejiler bulunmakla birlikte bu stratejilerin en önemlilerinden birisi de kültürel zekâdır. Bu araştırmanın temel amacı ise konaklama işletmelerinde kültürel farklılıkların yönetiminde kültürel zekânın rolünü belirlemektir.

Tez projesi üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde kültür, örgüt kültürü, kültürel farklılıklar ve yönetimi kavramları üzerinde durulmuş, ikinci bölümde kültürel zekâ kavramı geniş bir yelpaze içinde ele alınarak açıklanmış, üçüncü bölümde ise kültürel farklılıkların yönetimi ve kültürel zekâ arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere konaklama işletmeleri üzerinde yapılan araştırmayla ilgili bilgi, bulgu ve değerlendirmeler sunulmuştur.

Çalışmada Antalya ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren 10 adet beş yıldızlı konaklama işletmesinin yabancı genel müdürleri ve onlara bağlı olarak çalışan 27 Türk departman müdürüyle derinlemesine görüşme yapılmış ve yarı yapılandırılmış görüşmelerle elde edilen verilerin betimsel analizinden sonra üç ana tema belirlenmiştir. Çalışmada nitel araştırma desenlerinden kültür analizi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yabancı yöneticilerin kültürel zekâlarının kültürel farklılıkların yönetilmesini olumlu anlamda etkilediği belirlenmiş ve elde edilen bu sonuç da kültürel farklılıkların yönetiminde kültürel zekânın önemli bir katkısının olduğunu göstermiştir.

SUMMARY
A RESEARCH ON THE ROLE OF CULTURAL INTELLIGENCE IN THE
MANAGEMENT OF CULTURAL DIFFERENCES IN HOSPITALITY
INDUSTRY

Culture and cultural diversities have gradually become noticeable and valid entities among human relations in a world where human interactions from various countries have been increasing day by day. Identify the management according to the cultural differences and to manage existing differences successfully has become one of the components of business management as a necessity nowadays. In this context, there are variety of organizational and individual strategies for managing cultural differences, one of the most important strategies of these strategies is cultural intelligence. The main purpose of this study is to determine the role of cultural intelligence in the management of cultural differences.

Thesis project consists of three parts. In the first part of the study; culture, organizational culture, cultural differences and the management of cultural differences are emphasized. In the second part; the concept of cultural intelligence was explained and in the third part; informations, findings and evaluations are presented to determine the relationship between cultural intelligence and the management of cultural differences related to the research conducted in the hospitality industry.

In this study, the depth interview was conducted with 10 foreign hotel managers from five star hotels operating in Antalya and İstanbul region and 27 Turkish department managers working depending on them and then three main themes identified after descriptive analysis of the data obtained from semi-structured interviews. In this study, cultural analysis was used. According to the research, it was found that foreign hotel managers' cultural intelligence affect positively the management of cultural differences and this result obtained showed that cultural intelligence has a significant contribution in the management of cultural differences.

ÖNSÖZ

Bu çalışmada; bilgisini, deneyimlerini ve yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Sayın Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR'a, araştırmanın analiz kısmında derin bilgisini benimle paylaşan ve bu zorlu süreci atlatmamda büyük yardımları dokunan hocam Sayın Prof. Dr. Ferda ERDEM'e ve desteklerinden ötürü Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi'ne teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, eğitimime önem veren ve her zaman yanımda olan aileme ve yol arkadaşım Nazlı ERSOY'a sonsuz teşekkürler.

GİRİŞ

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve küreselleşmeyle birlikte örgütlerin ulusal sınırları aşarak farklı kültürlerde faaliyette bulunması giderek artmış ve örgütlerin çalışanları farklı ülkelere, etnik kökene ve dine sahip bireylerden oluşarak daha çeşitli bir hale gelmiştir. Bu durum örgütler ve yöneticiler için üstesinden gelinmesi gereken yeni güçlükler ortaya çıkarmış ve örgütlerin kültürel farklılıklara sahip bireyleri etkileyebilme, motive edebilme ve kültürel farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilme ihtiyaçları artmıştır.

Turizm sektörü, Türkiye’de uluslararası rekabette büyük avantajlara sahip olan stratejik bir sektördür. Sahip olduğumuz tarih ve uygarlık tecrübesi, sosyal dinamizm, kültürel zenginlik ve çeşitlilik dünyada başka bir benzerine rastlanmayacak değerde eşsiz bir coğrafya ile Türkiye, dünya turizminin önemli ve vazgeçilmez bir aktörü olmaya devam etmektedir. Turizmin başkenti olarak nitelendirilen Antalya ve dünyanın en önemli zincir otellerinin bulunduğu ve kültürel farklılıkları bünyesinde barındırabilen en önemli destinasyonlardan biri olan İstanbul yöresi kültürel farklılığın en fazla yaşandığı turizm destinasyonlarından biridir. Böyle bir perspektif içinde kültürel farklılaşmaların uzlaştırılmasına ve avantaja çevrilmesine yönelik yönetim becerileri ve liderlik etkinliği Türkiye’yi yakından ilgilendirmektedir.

Kültürlerarası farklılıklara göre yönetim belirlemek ve var olan farklılıkları başarılı bir şekilde yönetebilmek işletme yönetiminin bileşenlerinden biri haline gelmiştir. Özellikle farklı kültürlerde faaliyet gösteren işletmeler için kültürel farklılıklar ve bu farklılıkların yönetilmesi büyük önem taşımaktadır çünkü kültürel farklılıklar işletmelere çeşitli stratejik faydalar sağlayabileceği gibi birçok problemin ortaya çıkmasına da sebep olabilecektir.

Kültürel farklılıkların yönetilmesinde çeşitli örgütsel ve bireysel stratejiler vardır. Bu konuda bireysel anlamda en önemli stratejilerden birisi de kültürel zekâdır. Bir bireyin kültürlerarası ortamda veya çok kültürlü bir ortamda etkin bir şekilde işlevini yerine getirmesini ve başarılı olmasını sağlayan yetenekler seti olarak kavramsallaştırılan kültürel zekâ, farklı kültürlerden çalışma gruplarını yönetebilmek, farklı uluslardan, farklı

kurumlardan ve farklı mesleklerden gelen insanları tanımak, anlamak ve çalışabilmede önemli bir kriter olarak görülmektedir.

Kültürel zekâ, günümüzde yönetim ve örgütsel psikoloji yazınında oldukça önem kazanmış bir kavramdır. Yönetici ve çalışanların hem birbirleriyle hem de müşterilerle olan ilişkilerinde yeni kültürlere olan etkili uyum becerisini ifade eden kültürel zekânın, 21. yüzyılda yönetici ve çalışanlar için temel bir beceri olduğu ifade edilmektedir. Kültürel zekâ, hem yöneticilere hem de çalışanlara farklı kültürler karşısında uyum sağlayabilmeyi, karar almayı, doğru iletişim kurmayı, çalışanları etkilemeyi ve yönlendirmeyi daha etkili bir şekilde yapabilme fırsatı sunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR ve KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN GENEL BELİRLEMELER

Tez çalışmasının bu bölümünde kültür ve kültürel farklılıkların yönetimi kavramının genel çerçevesi çizilmektedir.

1.1 Kültür Kavramı

1.1.1 Kültürün Tanımı

Kültür, farklı insani ve sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ortak bir araştırma konusudur. Kültür kavramının bakmak, yetiştirmek anlamında Latince colere veya culture kelimesinden geldiği kabul edilmektedir (Şişman, 2011, s. 1). Amerikalı iki antropolog (Kroeber ve Kluckhohn, 1952) kültür konusunda yayımladıkları antolojide, kültür ve kavramının 164 farklı tanımını derlemiş ve tartışmışlardır. İlk kez ünlü Voltaire, culture sözcüğünü, insan zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanmıştır. Sözcük buradan Almanca'ya geçmiş ve 1793 tarihli bir Alman Dili Sözlüğünde cultur olarak yerini almıştır (Güvenç, 2003, s. 96).

Kültür, toplum ve toplum içerisinde yaşayan bireyler üzerinde oldukça etkili olan, sınırları geniş bir kavramdır. Kültürün bu denli geniş bir kavram olması ve kavramın birbirinden farklı bilimsel sahalarda kullanılması tek bir tanım yapılmasını güçleştirmiş hatta imkânsızlaştırmıştır (Meriç, 1998, s. 87). Kültür, bir grup veya kategorideki insanları diğerlerinden ayıran aklın ortak programlamasıdır (Hofstede, 1980, s. 225). Adler (1999, s. 14) ise kültürü bir toplumun üyesi olarak insan tarafından kazanılan alışkanlık, beceri, gelenek, ahlak, hukuk, sanat, inanç ve bilgiyi içeren karmaşık bir bütün olarak tanımlamıştır.

Haviland ve arkadaşlarına (2008, s. 102) göre kültür, kişilerin davranışları hakkında bize bilgi veren ve bu davranışlarda yansımaları bulan soyut görüşler, değerler ve dünyaya dönük algılardan oluşur. Bunlar, bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılır ve o toplumun üyeleri tarafından anlaşılır davranışlar üretir. Kültürler bize biyolojik olarak atalarımızdan miras kalmamıştır; kültür öğrenilir ve kültürün bütün değişik parçaları bütünleşmiş bir biçimde işlev görür.

Kültürle ilgili tanım ve açıklamaları özetlemek gerekirse, aşağıdaki gibi genellemelere ulaşmak mümkündür (Şişman, 2011, s. 14-15):

- Kültür, bir insan grubu tarafından ortaklaşa olarak üretilir ve aktarılır. Sosyal bir kültürden söz etmek, belirli bir insan grubundan söz etmek demektir. Sosyal yönden kültür, bir insan grubuna bağlı olarak söz edilebilecek bir fenomendir. Bir insan grubu olmadan ortak bir kültürden de söz edilemez.
- Kültürün tarihsel bir arka planı vardır. Kültür, zaman içinde oluşmaktadır. Dolayısıyla kültürün oluşabilmesi için belirli bir zaman dilimine ihtiyaç vardır. Kültürün oluşabilmesi, belirli bir insan grubunun belirli bir süre birlikteliğine ve ortak yaşamına bağlıdır. Bir kültürün tam olarak çözümlenebilmesi, onun tarihsel arka planını incelemeyi gerektirir.
- Kültür dinamiktir ve zamanla değişebilir. Kültür, durağan bir özelliğe sahip değildir. Kültürün üyeleri, kültürü bir yandan öğrenirken bir yandan da kültür değişerek ve yeniden yorumlanarak sürekli yeniden üretilir ve sonrakilere aktarılır.
- Kültür, eylemleri gerçekleştirmenin yolunu gösterir. Kültür, aynı zamanda normatif bir sistem olarak onu üreten ve paylaşan insan gruplarının davranışlarını düzenler, eylemlerini belirler, temel yaşam sorunlarının çözüm biçimini gösterir.
- Kültür, büyük ölçüde bir semboller sistemidir. Kültür, paylaşılan değer, inanç, norm ve davranış örüntüleri olarak büyük ölçüde sembollerden oluşan ve semboller (dil, efsane, mit, ideoloji) yoluyla öğrenilen ve aktarılan bir sistemdir. Kültürün üyesi olan insanlar, yaşamlarını söz konusu sembollere göre düzenler.
- Kültür, öğrenilir ve paylaşılır. Bir kültürün üyesi olarak dünyaya gelen ya da bir kültürün üyesi olarak getirilen insanlar, o kültürü gözleme, dinleme, konuşma, etkileşimde buluma, taklit etme gibi yollarla ve deneyimlerle daha önce onu üretenlerden öğrenirler ve kültürü paylaşırlar.
- Kültür, kendisini oluşturan öğelerle bir bütündür. Kültürün bir takım öğelere ayrıştırılarak çözümlenmesi işlevsel değildir çünkü kültür, karmaşık bir bütündür. Onu oluşturan öğeler de karşılıklı bir etkileşim içindedir.

- Kültür uyum sağlayıcı bir mekanizmadır. Kültür insanların içinde yer aldıkları sosyal evre (diğer insanlar) ve fiziki çevreyle (doğa) ilişkilerini düzenleyici bir mekanizmadır. Dolayısıyla bu yönüyle kültür, dünyaya karşı takınılan bir tavrıdır.

Çok çeşitli tanımları yapılan kültür, hangi çerçevede ele alınırsa alınsın, mutlak olan bir yönü bazı ögelerin birleşmesinden oluşmuş olmasındır. Tüm yapılan tanımların ortak yönü ise, kültürün öğrenilmiş davranışlar topluluğu olması, toplumun üyelerince paylaşılması, değişebilmesi, insanın biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılaması ve bütünleyici eğilimi olmasındır (Vural, 2003, s. 38).

1.1.2 Kültürün  zellikleri

Geçmiş ve günümüzdeki pek çok kültürü karşılaştıran antropologlar, bütün kültürlerin paylaştığı bazı temel özellikler olduğu sonucuna varmışlardır.

- Kültür Paylaşılır

Kültür, paylaşılan görüşler, değerler ve davranışların ölçütüdür; bireyin eylemlerini gruplar için anlaşılır kılan ortak belirleyicidir. İnsanlar ortak bir kültürü paylaştığı için belirli koşullarda diğerlerinin nasıl davranacaklarını ve davranışlara nasıl karşılık verebileceklerini kestirebilirler (Haviland vd., 2008, s.104).

- Kültür  ğrenilir

Kültür,  ğrenilmiş davranışlar topluluğudur (Güvenç, 2003, s. 101). İnsanlar kendilerinden önce gelenlerin deneyim ve bilgilerinden yararlanarak doğal çevrelerini yeniden yaratabilmekte, araçlar yaparak ve kurallar koyarak yaşamlarını düzenleyebilmektedirler. Toplumsallaşma süreci içerisinde birey, kültürünü öğrenir. Kişiler kendilerinden önce gelenlerin deneyimlerinden de yararlanarak uyum sağlayabilir ve toplumsal yaşamlarını kolaylaştırabilirler (İçli, 2005, s.106).

- Kültür Simgelere Dayalıdır

İnsan davranışının çoğu işaretler, sesler, amblemler ve başka bir Şeyi anlamlı bir biçimde yansıtan simgelerle ortaya konur. Kültürün en önemli simgesel boyutu dildir; dil

nesneleri ve düşünceleri temsil etmek için sözcüklerin kullanılmasıdır. Dil aracılığıyla insanlar, bir nesilden diğerine kültürlerini aktarabilirler (Haviland vd., 2008, s. 115-116).

- **Kültür Bütünleştiricidir**

Kültürün bir takım öğelere ayrıştırılarak çözümlenmesi işlevsel değildir. Çünkü kültür, karmaşık bir bütündür. Onu oluşturan öğeler de karşılıklı bir etkileşim içindedir. Dolayısıyla kültürün bir öğesinde meydana gelebilecek bazı değişimler diğer değişimleri de gündeme getirir (Şişman, 2011, s. 15).

- **Kültür Süreklidir**

Kültür bir toplumun üyelerinin paylaştıkları, birbirlerine ve gelecek kuşaklara ilettikleri, toplumun yarattığı, değer verdiği, paylaştığı bütün maddi ve manevi öğelerin toplamıdır. İnsanlar grup yaşamını sürdürdükleri her yerde kültürle birlikte var olmuşlardır, kültür ve toplum birlikte bulunur. Tüm insanlar kuşaktan kuşağa aktarılan belli kültürel kurallar içinde büyürler (İçli, 2002, s. 80).

1.1.3 Kültürü Oluşturan Öğeler

Kültürü oluşturan öğeler için inançlar, değerler, normlar, semboller, dil ve teknoloji gibi ortak, evrensel bazı öğelerden söz edilebilir (Şişman, 2011, s. 3). Bu öğeler her kültür için ortak ve evrenseldir fakat her kültürün kendine ait bazı yerellikleri de mevcuttur. Kültürü oluşturan öğelerin bazıları şu şekildedir:

1.1.3.1 İnançlar

İnançlar, insanların kendi dünyalarının bir yönü ile ilgili algıların ve tanımların meydana getirdiği sürekli algılardır (Erdoğan, 1999, s. 131).

1.1.3.2 Değerler

Toplumun sahip olduğu ortak tutum ve bakış açılarına değer denir. Değerler, kültürel olarak tanımlanmış toplumsal standartlardır ve neyin olması gerektiğini belirtir. Değerler toplumun sürdürdüğü ortak amaçlardır, değerlerin oluşturulması ve sürdürülmesi için toplumsal normların oluşturulması gerekir (Bahar, 2005, s. 78).

1.1.3.3 Normlar

Normlar, kültürel çevre içinde sosyal organizasyona bağlı olarak insanların davranışlarını kaplayan ve çevredeki değerler düzenine uymaya mecbur olan elemanlardır (Aslan, 2005, s. 70). Normlar genel olarak uyulması gereken kurallar biçiminde ifade edilirler. Kimi zaman açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler ancak örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin, “üstlerinle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği hakkında bilgileri iletmektedirler (Sabuncuoğlu, 2001, s. 47).

1.1.3.4 Semboller

Semboller bir kültür içinde en kapsamlı olan öğelerdir. Kültür büyük ölçüde bir semboller sistemidir. Benzer semboller, farklı kültürlerin insanları için farklı anlamlar ifade edebilir (Şişman, 2011, s. 4). Bir sembol, kültürel düzene ilişkin bir işaretle yüklüdür, iç ve dış çevreye bir mesaj iletir. Beklenen davranışlara ilişkin göstergeleri yansıtacak biçimde yaratılırlar ve kuralları beslerler (Erdem, 1996, s. 44).

1.1.3.5 Teknoloji

Teknoloji, kültürün gözle görülen maddi boyutunu oluşturur. Teknoloji, insanlar için belirli bir fiziksel, psikolojik ve sosyal çevre oluşturmakta dolayısıyla söz konusu çevre de insan davranışlarını ve ilişkilerini etkilemektedir. Teknoloji belirli bir kültürün ürünü olduğu gibi kendisi de kültürün bir öğesi olmaktadır (Şişman, 2011, s. 5).

1.1.4 Kültür Türleri

Çeşitli kıstaslar göz önünde bulundurularak çeşitli kültür sınıflamaları yapılmıştır. Bunlar içerisinde en yaygın olarak kullanılan sınıflandırmalar aşağıda yer almaktadır:

1.1.4.1 Genel Kültür ve Alt Kültür

Genel kültür ve alt kültür ayrımı kültürün yaygınlık derecesine göre yapılmıştır. Genel kültür her toplumun sahip olduğu ve sadece kendine has olan özellikleri içerir. Belli bir toplumun paylaştığı ve benimsediği değerleri, inançları, davranış tarzları, yaptırım biçimleri, örf, adet, gelenek, görenekleri o toplumun genel kültürünü oluşturur. Dolayısıyla

genel kültür, toplumun bütün bölgelerinde ve sosyal gruplarında geçerli, etkili ve benimsenen öğelerden oluşmaktadır (Güney, 2000, s. 54-55).

Toplumların alt kültürleri ise, belli bir toplumsal çevredeki ortak yönler yanında, kültürel öğelerdeki farklılıkları yansıtmaktadır. Alt kültürler genel kültür içinde yer aldığı halde, genel kültür, alt kültürlerin toplamı anlamına gelmemektedir (Silah, 2002, s. 294). Alt kültür, kendisini oluşturan bütünle, yani onu içine alan kültürle aynı temel değerlere dayanan, fakat daha çok, ikinci derecede önemli olan değerler bütünüdür (Tezcan, 1995, s. 165).

1.1.4.2 Maddi ve Manevi Kültür

Bir toplumun kültürel öğeleri maddi ve manevi olmak üzere ikiye ayrılır. İnsanın yaşamak için yarattığı çevreyi şekillendiren teknoloji ve onun içerdiği tüm araçlar, maddi kültürü oluşturur. Maddi kültürler toplumdan topluma değişmektedir (Bahar, 2005, s. 71). Manevi kültürü ise kültürün toplumların ruhsal ve psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan kısmı oluşturur. Manevi kültür öğeleri, toplumsal yaşamı düzenleyen değerler, kurallar, bilgiler, gelenekler, görenekler ve inançlardan oluşur (İçli, 2002, s. 83).

1.1.4.3 Karşıt Kültür

Karşıt kültür, bir grup insanın, içinde yaşadıkları kültür sisteminin temel değerlerini yadsıması ve başka birtakım değerleri benimsemesi olayıdır. Karşıt kültür, kendisini içine alan kültürün değerlerini alaya alır veya sert biçimde eleştirir, fakat bunu yaparken kısmen o değerlere bağlı kalan bir alt kültürdür. Alt kültür, tüm kültürü reddetmez, ana kültürü kabul eder, oysa karşıt kültür kendisini içine alan kültürün değerlerini alaya alır, tüm ana kültürü reddeder ve onunla çatışır (Tezcan, 1995, s. 165).

1.1.5 Örgüt Kültürü

Örgütler, bireysel ihtiyaçları karşılamak için kurulan, aynı zamanda bireylerin sosyal ihtiyaçlarını karşılayan sosyal sistemlerdir. İnsanlar, örgütlerin sağladığı sosyal tatmine ihtiyaç duyarlar. Örgütlenmenin bir diğer nedeni de maddi nedenlerdir. İnsanlar, örgütlerin yardımıyla tek başlarına yapamayacakları bazı işlevleri yerine getirmeyi başarırlar (Tutar, 2003, s. 18).

İçinde bulunduğumuz yüzyılda rekabetin giderek daha yoğunlaşması ve küreselleşme eğiliminin giderek yaygınlaşması örgütlerin ya da kurumların ayakta kalmasını zorlaştırmaktadır. Özellikle yönetim, pazarlama, rekabet, teknoloji vb. alanlarda meydana gelen yeni yaklaşımlar ve gelişmeler, örgütlerin klasik metotların dışında bazı arayışlara girmelerini kaçınılmaz hale getirmiştir. Örgüt kültürü kavramı da bu arayışların sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Unutkan, 1995, s. 23-24). Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve üyeler tarafından paylaşılan bir sistemdir (Robbins ve Judge, 2009, s. 585).

Örgüt kültürü, kurumların ya da örgütlerin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, aynı zamanda yöneticiler tarafından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araç olarak da görülmektedir (Eren, 1997, s. 376). Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının zaman içerisinde geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Kırım, 1998, s. 58; Oden, 1997, s. 3). Başka bir ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançlardır (Güçlü, 2003, s. 148). Örgüt kültürü, hem örgüt hem de örgüt çalışanları için son derece önemli olup, örgüt içindeki belirsizlikleri en aza indirerek, çalışanlara işin nasıl ve ne şekilde yapılacağına açıklık getirirken, aynı zamanda bazı fonksiyonları da üstlenmektedir (Şahin, 2010, s. 25).

Örgüt kültürü yöneticiler açısından değerlendirilecek olunursa, bir yöneticinin en önemli görevlerinden birisi örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını uyumlaştırmaktır. Bu zorlu görev, ancak güçlü bir örgüt kültürü ile gerçekleştirilebilir çünkü örgütü oluşturan bireylerin yetiştiği çevreler, karakterleri, eğitim düzeyleri ve inanç sistemleri farklıdır. Bu faktörler, bireylerin amaçlarını da farklılaştırmaktadır. Bu bakımdan çalışanları örgüte bağlamanın bir yolu da kültürel bir uzlaşma sağlamaktır. Böylece çalışanlar kendilerini bir bütünün parçası sayacaklar, kendilerini evlerindeymiş gibi hissedeceklerdir (Özdevecioğlu, 1995, s. 122).

Günümüzde artık örgütlerin birçoğu hem çalışanları hem de ürün ya da hizmetlerini sundukları kültürler açısından çok kültürlü hale gelmiştir. Örgütler ürün ve hizmetlerini daha önce yalnız bir ülkeye satarken günümüzde birden fazla ülkeye satar hale gelmişlerdir. Dolayısıyla pazarları farklılaşmış ve kültür açısından daha dinamik bir çevrede faaliyet gösterir hale gelmişlerdir (Sadeghian, 2011, s. 403).

1.2 Hofstede (1980)'in Kültürel Boyutları

Yapılan kültürel araştırmalarla kültürlerarasındaki farklılıklara işaret edilmiş, ülkelerin kültürleri değerler boyutunda araştırılmış ve farklılıklar ortaya konmuştur. Kültür boyutları tek boyutlu model ve çok boyutlu model adı altında kavramsallaştırılmıştır. Tek boyutlu modelde Hall (1976)'ın yüksek ve düşük bağlamlı kültür karşılaştırması yer alırken çok boyutlu modelde Hofstede (1980), Trompenaars (1994), Lessem ve Neubauer (1994)'in analizi yer almaktadır. Bu alanda yapılmış en detaylı çalışmayı içermesi bakımından Geert Hofstede (1980) tarafından ortaya koyulan araştırma detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Bilişsel bir yaklaşımla kültürü herhangi bir grubun üyelerinin paylaştıkları zihinsel bir programlama olarak tanımlayan Hofstede (1998, s. 2), ulusal kültürler arasındaki farklılıkları belirlemek için 40 değişik ülkede, çeşitli örgütlere bağlı olarak çalışan 116.000 bireyi kapsayan karşılaştırmalı araştırmasında ulusal kültürler arasındaki farklılıkların belirlenmesinde kültürün özelliklerini, güç mesafesi, belirsizlikle baş edebilme, bireysellik ve toplulukçuluk, erkek ve dişi kültür olarak dört boyutta açıklamıştır fakat Hofstede, 1991 yılında Asya'da IBM (International Business Machines) için yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarına dayanarak uzun dönem kısa dönem boyutu olan zaman oryantasyonunu beşinci boyut olarak ele almıştır (Newman ve Nollen, 1996, s. 759).

1.2.1 Güç Mesafesi Boyutu

Hofstede'nin ulusal kültürü tanımlamada kullandığı boyutlardan biri olan güç aralığı toplum ve kurum içinde, sosyal eşitsizliğin ve sosyal ilişkilerde hiyerarşinin ne derece kabul gördüğüne işaret etmektedir (Aycan, 2000, s. 79). Bu boyutun incelenmesinde hareket noktası toplumun bireylerine eşit davranıp davranmadığıdır. Bazı ulusal ve bölgesel kültürlerde güç dağılımında büyük eşitsizlikler görülür ve iktidar sağlam ve küçük elitlerin elinde toplanır. Kuşkusuz hiçbir toplumda güç konusunda tam bir eşitlik sağlanamamıştır ancak bazıları için diğerlerine göre daha büyük eşitsizlik söz konusudur (Erdem, 1996, s. 131).

Güç mesafesinin fazla olduğu bir kültürde yöneticilerin otokrat bir baba olarak görüldüğü belirtilmiştir (Hofstede ve Bond, 1988, s. 14). Güç aralığının düşük olduğu toplumlarda ise ideal lider yetenekli ve yetkin bir demokrattır. Bu nedenle de güç aralığının

yüksek olduğu kültür ve kurumlarda, geleneksel, yukarıdan aşağıya yapılan performans değerlendirmelerinin daha kabul göreceği ve 360 derece değerlendirme ve geribildirim verme gibi radikal ve eşitlikçi uygulamalara çok sıcak bakılmayacağı söylenebilir (Aycan, 2000, s. 79).

1.2.2 Belirsizlikle Baş Edebilme

Kültürel analizdeki bu boyut, bir toplumda belirsizliğe gösterilen toleransı ifade etmektedir (Erdem, 1996, s. 130). Belirsizlikten kaçınma, farklı kültürlerde farklı düzeylerde gerçekleşmektedir. Bazı kültürlerde insanlar, belirsiz durumlardan görece uzak durmakta, gelecekle ilgili olayları kestirebilmedeki güçsüzlüklerini kabul etmekte ve bilinmeyenden kaçınmaktadır. Belirsizlikten kaçınma özelliğinin yüksek olduğu toplumlarda insanlar, genelde istikrar aramakta, belirsiz, açık olmayan ve yazılı kurallarda yeri bulunmayan, şüpheli, riskli durumlardan korkmakta ve çekinmekte; otorite, hiyerarşi, yazılı ve formel kurallara sıkı sıkıya bağlı kalarak kendilerini güvenceye almak istemektedirler. Bu toplumlarda insanlar, düşünce ve davranışlardaki farklılaşma, dalgalanma ve değişmelere de pek hoşgörülü yaklaşmamaktadır. Buna karşılık belirsizlikten kaçınma özelliğinin düşük olduğu toplumlarda ise insanlar, daha özgür ve özerk hareket etmeyi, risk üstlenmeyi, yenilik ve değişmeye açık olmayı tercih edebilmektedirler (Şişman, 2011, s. 64).

Kişilerin belirsizliğe karşı takındıkları tavır kültürel değerlerden kaynaklanmaktadır. Belirsizliği tolere etme düzeyi düşük olan bireyler, belirsiz durumlara uyum göstermekte başarılı olamazlar; değişmeye dirençleri yüksektir. Uyarı düzeyi yüksek, bilgiyle yüklenmiş ortamlarda bu kişilerin başarı düzeyleri hızla düşer (Sargut, 2001, s. 139).

1.2.3 Bireysellik ve Toplulukçuluk

Bu boyut, temel olarak, bireyin kendini ne şekilde tanımladığı ile ilgilidir. Bireyci toplumlarda, kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız üniteler olarak tanımlarlar. Toplulukçuluğa önem veren kültürlerde ise, bireyler kendilerini ailelerinin veya diğer önemli toplulukların bir parçası olarak tanımlarlar. Buna bağlı olarak da, topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutarlar ve diğerlerinin kendilerinden beklentilerine cevap vermeye çalışırlar. Bireyci toplumlarda ise, kişiler önemli konulardaki kararlarında kendi isteklerini ön planda tutarlar ve bireysel başarıya önem verirler (Aycan, 2000, s. 30).

Birey merkezli ya da bireyci toplumlarda birey, toplumdandan/gruptan önce gelmekte, dolayısıyla bireysel çıkarlar da toplumsal çıkarlara tercih edilmektedir. Bu kültürlerde her birey, kendine özgü özel yaşam hakkına ve kendine özgü düşüncelere sahip olup yasalar ve haklar, herkes için eşit olmaktadır. Toplumcu ya da grup merkezli kültürlerde ise, toplumsal çıkarlar, bireysel çıkarlardan önce gelmekte, birey, gruplar içinde özel yaşama katılmakta, düşünceler grup üyelerince önceden belirlenmekte, yasalar ve haklar gruplara göre farklılaşabilmektedir (Şişman, 2011, s. 62).

1.2.4 Erkek ve Dişi kültür

Topluma yansıyan egemen değerlerden yola çıkarak, bir kültürün erkek mi yoksa dişi mi olduğunu saptamak olanaklıdır. Hofstede (1980)'e göre, eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa, insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumların egemen değerlerinin erkek kültürünü öne aldığı söylenebilir. Dişi kültürün göstergeleri ise, insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlarda geleneksel anlamda dişilikle ilişkilendirilen kavramlar şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak benzeri değerleri içermektedir (Sargut, 2001, s. 175).

Bazı toplumlarda erkek ve kadınların farklı birçok rolü üstlenmesine tolerans gösterilir. Diğer bazı toplumlarda ise erkek ve kadınların ne yapmaları gerektiği konusunda kesin bir ayırım vardır (Aycan, 2000, s. 128). Japonya, ABD, Almanya, Avusturya ve İsviçre gibi ülkeler erkek toplum özellikleri gösterirken; Türkiye, Hollanda, Yugoslavya, Şili, Portekiz, İspanya ve Fransa gibi ülkeler ise dişi toplum özellikleri göstermektedir (Aydıntan, 2005, s. 164).

1.2.5 Zaman Oryantasyonu

Zamana ilişkin sayıltılar kültürlerle göre değişebilmektedir. Bu sayıltılar, insanın çevresiyle ve diğer insanlarla ilişkilerini belirlemektedir. Zamanla ilgili algı ve davranışlar yönünden toplum ve kültürler birbirinden farklılaşabilmektedir. Zaman, bireyler ve örgütler açısından sahip olunan kıt bir kaynaktır. Örgütler ve yönetimle ilgili pek çok konu, kavram ve işlev de zamanla yakından ilgilidir. Batılı toplumlarda zaman, dilimlenmiş, düzenli, standart, tekdüze, ölçülebilir, objektif, doğrusal bir zamandır. Bunun yanında bazı

doğu toplumlarında ve Kuzey Avrupa ÷lkelerinde ise zaman geleneksel olarak algılanmakta, tüm yaşam sürecini kapsamakta, sınırsız, çevrimsel/devirli ve çok boyutlu olarak gör÷lmekte ve kullanılmaktadır (Şişman, 2011, s. 68).

1.3 Farklı Kültürel Ortamın Yönetime Etkisi ve Farklı Kültürel Ortamda Liderlik

Çokuluslu ekiplerde kültürel farklılıkları anlamak için örgütlerdeki çok kültürlülük kavramını anlamak gereklidir. Son yirmi beş yılda çok kültürlülük, sadece kültürel açıdan çeşitlilik gösteren grupları değil, birlikte çalışılan kişileri ve bireyin kendisini tanıyıp anlaması açısından oldukça önemli hale gelmiştir. Çok kültürlülük, uluslararası ve ulusal çeşitlilikle başa çıkabilmek üzere kullanılan fonksiyonel bir strateji olarak gör÷lmektedir (Gültekin ve Ulukan, 2012, s. 90).

1.3.1 Yönetim Açısından Kültürel Farklılıkların Önemi

Küreselleşme sonucunda işletmeler, birçok ÷lkenin çevresel koşulları ile etkileşim içine girdiklerinden yapılarını, işleyişlerini, normlarını, süreçlerini, felsefelerini, değerlerini kısacası kültürlerini ilgili diğer ÷lkelere göre ayarlamaları gerekmektedir. İşletmelerin faaliyette buldukları ÷lkenin kültürel değerlerinin farkında olmaları gerekmekte ve diğer ÷lkelerde kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışları tanımak gerekmektedir (Ehtiyar, 2001, s. 117).

Bir toplumun ya da ulusun sahip olduğu kültürel özellikler, örgüt, yönetim ve yönetici kavramlarının algılanışını olduğu kadar söz konusu toplumdaki örgütsel ve yönetsel süreç ve uygulamaları da etkilemektedir. Örgütler üzerinde yapılan araştırmalarda, kültürel yönden birbirlerine oldukça benzer özellikler gösteren ABD ve Avrupa ÷lkeleri arasında bile örgüt ve yönetimle ilgili anlam, algı, anlayış ve uygulamalar yönünden belirgin farklılıklar ortaya çıkmıştır. Söz konusu kültürel farklılık ve etkiler, yönetim sürecinde kendini açıkça gösterdiği gibi örgüt ve yönetim kuramının da büyük ölçüde kültürle sınırlı olduğu söylenebilir (Şişman, 2011, s. 44).

Cox ve Blake (1991, s. 54), kültürel farklılıklar ve bu farklılıkları yönetmenin hem insanlar hem de örgütler için yararlı olduğunu vurgulamış ve farklılıkların akıllıca yönetilmesi sonucunda; birey, grup, örgüt ve toplum açısından fayda getireceğini belirtmiştir. Bunun yanında farklılıkların yönetiminin örgüt açısından maliyetlerde azalma,

kaynak sağlama, pazarlama, yaratıcılık, problem çözüme ve esneklik gibi alanlarda çeşitli faydalar sunacağını vurgulamış ve toplumsal açıdan farklılıkların yönetiminin sağladığı faydayı ise farklı gruplar arasındaki işbirliğini ve iletişimi geliştirmede, kişilerarası ve kültürlerarası anlayışın ve hoşgörünün gelişmesine yardımcı olması şeklinde ortaya koymuştur.

Farklı ülkelerde farklı örgütsel yapılar içinde yer alan insanların aynı zamanda içinde yetiştikleri farklı sosyalleşme ve eğitim süreçlerine bağlı olarak farklı kültürlerin ürünü oldukları düşünüldüğünde, bu insanların başka konularda olduğu gibi örgüt ve yönetimle ilgili bazı kavramlara yükledikleri anlamların ve sahip oldukları kültürel değerlerin farklı olması beklenebilir (Şişman, 2011, s. 44).

1.3.2 Farklı Kültürel Ortamda Liderlik

21. yüzyıl, liderin farklılıkların yönetimi kavramına odaklanmasını ve çalışanların bireysel özelliklerini önemseyen bir liderlik anlayışı geliştirmesini gerektirmektedir. Bu kapsamda yeni liderlik odağı farklı ve çeşitli iş ortamını desteklemelidir (Combs, 2002, s. 2). Farklı kültürlerden insanların çalıştığı örgütlerde çalışanların kültürel değerleri ve beklentileri mutlaka dikkate alınmalıdır. Örneğin; bazı kültürlerden gelen bireyler daha katılımcı bir yaklaşım isterken bazıları daha otoriter bir yönetim tarzını tercih edebilmektedir. Bu nedenle yönetim stili belirlenirken çalışanların kültürel özellikleri de dikkate alınmalıdır. Yine farklı ülkelerde faaliyet gösteren firmaların bu ülkelerdeki yönetim sistem ve tarzlarını ciddi olarak gözden geçirmeleri ve yerel şartları dikkate alarak gerekli uyarlamaları yapmaları gerekmektedir (Yeşil, 2013, s. 69).

Kültürlerarası ortamda liderlik, farklı kültürlerden kişileri etkilemeyi gerektirdiği için başka kültürler hakkında bilgi sahibi olmayı ve kültürün liderlik davranışı üzerine olan etkisini anlamayı gerektirmektedir. Kültür ve liderlik ilişkisini inceleyen çalışmaların kültürlerarası ortamda etkin liderlik davranışları konusunda farklı sonuçlar ortaya çıkarması, araştırmaların kültürlerarası ortamda başarıya yönelen bireysel farklılıklar üzerine yoğunlaşmasını sağlamıştır (Ng, Van Dyne ve Ang, 2009).

Liderlik tarz ve yaklaşımlarına yönelik algı, tutum ve önem verme kültürden kültüre göre değişebilmektedir. Bunun sonucunda, liderlerin başarıları açısından farklı

kültürel ortamda liderlik tarzlarını, şartların ve liderlik edeceği bireylerin kültürel özellikleri ve liderlik konusundaki tercihlerini dikkate alarak uyarılama yapmaları önemlidir(Yeşil, 2013, s. 69). Luring ve Selmer (2012, s. 162), kültürel farklılığa sahip bir örgütte liderlerin, olumlu rol model davranışlarıyla çalışanlar arasında güçlü bir bireysel etkiye sahip olabileceklerini belirtmiştir. Mathew ve Smith (1997, s. 11) ise işletmelerin farklı kültürlere sahip çalışanları başarılı bir şekilde yöneterek rekabet avantajı sağlayacağını ifade etmiştir.

Walker ve Quong (1998) farklılıklardan öğrenme sürecinde liderlere yönelik dört strateji önermektedir: Buna göre lider, 1) Bugünün değişen bağlamında sorunların bütün çözümlerini önceki deneyimlerde aramamalıdır ve bu doğrultuda personelin doğru bilgi olarak kabul ettiklerini sorgulamalarına yardımcı olmalıdır; bürokrasi ve esneklik arasındaki dengeyi sağlayarak örgüt boyutundaki öğrenmeyi kolaylaştırmalıdır; 2) Irksal ve etnik farklılıkları öğrenme için zengin bir kaynak olarak görmelidir; 3) Bu sayede örgüt içindeki farklı kültürler; karar verme, performansı gözden geçirme, takım çalışması ve zaman planlaması süreçlerinde katılımcı liderlik uygulamalarına farklı bakış açıları kazandırabilmelidir; 4) Son strateji ise farklılıklardan öğrenmenin hem örgüt hem de kişisel düzeyde bazı riskleri beraberinde getirdiğini belirtir. Buna göre lider, risklerin olumlu olduğu kadar olumsuz sonuçları da içerdiğini ve her iki sonucun, öğrenme fırsatı olarak görülmesi gerektiğini bilmelidir (Güleş, 2012, s. 621-622).

Farklı kültürleri bünyesinde barındıran turizm sektörü için de kültürel farklılıklar ve yönetimi son derece önemlidir. Bu anlamda uluslararası otel yöneticilerinin başarısı için beş anahtar kavram ortaya koyulmuştur (D'Annunzio-Green, 1997, s. 201):

1. Kültürel farkındalık: Farklılıkları anlamak,
2. İletişimsel yeterlilik: Farklı kültürlerde güçlü iletişim yeteneği,
3. Bilişsel yeterlilik: Kültürel değerler ve davranışlara karşı bilişsel yeterlilik,
4. Değer farklılıklarını anlayabilme,
5. Farklılıklardan sinerjik kazançlar elde edebilmedir.

Uluslararası otel işletmeleri üzerine odaklanarak kültürel farklılıkların etkin yönetimi ile işletme başarısı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere 1997 yılında, Abraham Pizam'ın otel grupları üzerine geliştirdiği kültür hiyerarşisini temel alan bir araştırma

yapılmıştır. Bu araştırma hem Goldman (1994), hem de Tayeb (1994) tarafından geliştirilen bir düşünce olan örgüt kültürü ulusal kültürün içinde yer alır, belki de onun ardından gelir görüşü gözlemlenmiştir. Bu çalışmada işletmeler sadece örgüt kültürü ile değil, daha geniş bir kültürel perspektif ile değerlendirilmiştir. Bu çalışmada, otel işletmelerinin tedarikçileri müşterileri, ortakları ile ilişkileri içeren geniş bir değer sisteminin parçası olduğu göz önünde bulundurularak, bu faktörlerin uluslararası işletme üzerindeki etkileri belirlenmiştir. Bu çalışmadaki yaklaşım organizasyonların kültüre bağlı olduğunu savunan kültürel farklılık teorisini desteklemektedir (Ehtiyar, 2001, s. 133).

Sonuç olarak, kültür örgütlerde yönetimin tüm alanlarını, işleri ve iş yapma şekillerini çok çeşitli boyutlarda etkilemektedir. Dolayısıyla kültürel farklılığın etkin bir şekilde yönetilmesinden sorumlu olan kişilerin öncelikle tüm bu boyutları bilmesi, doğru tanımlaması ve bunlar yardımıyla farklı kültürlere sahip olan çalışanları anlamaya çalışmaları gerekmektedir (Seymen, 2005, s. 10). Bunun yanı sıra kültür ve kültürel farklılıkların liderlik bağlamında etki ve sonuçlarını anlayan işletmeler, çağın gerekleri doğrultusunda ilgili çalışanlarını yönlendirip motive edecekler ve örgütsel amaçlara daha etkin bir şekilde ulaşabileceklerdir (Yeşil, 2013, s. 54).

1.4 Kültürel Farklılıkların Örgütler Açısından Pozitif ve Negatif Sonuçları

Kültürel farklılıklar konusunda literatür incelendiğinde kültürel farklılıkların işletmeler ve bireyler üzerinde hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarının olduğu sonucuna varılmıştır. Early ve Mosakowski (2004, s. 139), kültürün bir böceğin bile kültürden kültüre farklı algılanmasına sebep olacak kadar güçlü olduğunu ifade etmiş ve kültürün, insan davranışları, mimikler ve konuşma şekilleri üzerinde büyük bir etkisi olmakla birlikte farklı kültüre sahip bireylerin bunları anlamakta zorlanabileceğini hatta bunun sonucunda yanlış anlaşılmanın meydana gelebileceğini ve gerekli olan işbirliğinin bile imkânsız hale gelebileceğini belirtmiştir. Stephens ve Greer (1995) yaptıkları bir çalışmada, kültürün bireylerin anlama, yorumlama ve birlikte çalıştıkları kişileri değerlendirmeleri üzerinde büyük bir etkisinin olduğunu ve kültürel değerlerin karar verme, yönetim tarzı, takım çalışması, kişilerarası güven ve kadının işyerindeki rolü gibi birçok konuda etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yukarıda yapılan açıklamalar, kültürel farklılıkların bireylerin düşünce, davranış ve tutumlarına yansıdığını ve gruplar üzerinde olumlu ve olumsuz birtakım etkilerinin olduğunu ortaya koymaktadır. Kültürel farklılıkların olası olumlu ve olumsuz sonuçlarına aşağıda ayrıntılı bir şekilde değinilmiştir.

1.4.1 Kültürel Farklılıkların Olası Pozitif Sonuçları

Bugüne kadar yapılan çeşitli çalışmalar kültürlerarası farklılıkların gruplara ve örgütlere çeşitli alanlarda fayda sağladığını ortaya koymuştur. Konu ile ilgili literatür incelendiğinde McMillan-Capehart (2005, s. 490-491) tarafından yapılan bir araştırmada homojen ve heterojen gruplar karşılaştırılmış ve ilk dokuz haftada homojen grup problemlere başarılı çözümler getirmiştir. İkinci dokuz haftada ise homojen ve heterojen gruplar eşit derecede başarı göstermişlerdir. Daha sonrasında, farklılığa sahip grupların çözüm yolu bulmada ve rekabet avantajı sağlamada daha başarılı olduğu belirlenmiştir. Sonuçlar, heterojen grupların homojen gruplara oranla yaratıcılık konusunda daha şanslı olduğunu göstermiştir. Kültürel farklılığa sahip örgütler problem çözme ve karar verme aşamalarında daha geniş bir açıdan bakma yeteneğine sahiptir.

Farklı kültürlerden oluşan gruplar üzerinde yapılan çalışmalarda kültürel farklılıkların performansı pozitif yönde etkileyeceği belirtilmiştir (Adler, 1986; Hambrick vd., 1998). Örneğin; Elron (1997) tarafından ortaya koyulan bir araştırmada kültürel farklılıkların üst yönetimin performansına olumlu anlamda etki ettiği sonucuna varılmıştır. Dalyan (2004, s. 103), kültürel farklılığa sahip grupların çeşitli olumsuzluklara rağmen birtakım üstünlükleri de içerdiğini ve çok kültürlü gruplarda yaratıcılığın arttığını, doğru kararlar alınmasını sağladığını ve etkin bir performans elde edildiğini belirtmiştir.

Buna göre kültürel farklılıkların olası pozitif sonuçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Özatalar, 2009, s. 71):

- Müşterilerinin ihtiyaçlarını anlayabilme konusunda yüksek avantaja sahiptir. Bünyesindeki bayanlar, azınlıklar, engelliler gibi çalışanlar sayesinde, bu niş grupların düşünce tarzlarını daha iyi anlayabilme ve onlara daha iyi hizmet verebilme yeteneğine sahiptirler.
- Toplumun her alanında olduğu gibi, işletmeler farklı türden çalışanları aynı çatı altında bulundurarak, sosyal ve etik olarak bir sorumluluğu yerine getirmiş olmaktadır.

- Ekonomi, imalattan hizmete geçiş eğiliminde olduğu için başarıyı yakalamak isteyen şirketler, bu sayede insanlarla etkin ve etkili bağlantılar ve ilişkiler yaratmaktadır.
- Küresel dünyada, farklılıklar yeni uluslararası piyasalara açılmak için yardımcı bir güçtür.
- Farklılıklar yaratıcılığı, yenilikçiliği ve rekabet üstünlüğünü arttırmaktadır. Zıt fikirlerin çarpışması sonucu daha üst düzey fikirler üretilebilmektedir. Böylece örgütün etkililik ve verimliliği artabilmektedir.
- Farklılıklardan ortaya çıkan çatışmalar, yöneticilerin ilgisini bu yerlere çekerek bu olumsuzlukları ortadan kaldırıp örgütün bütünleşmesi ve iletişim kanallarının açılması sağlanabilmektedir.
- Farklı gruplar ve takımlar esnekliği ve değişime hızlı tepki verebilme ve de uyum yeteneğini güçlendirmektedir.

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 sonuçlar ortaya çıkaracağı şeklinde bir yargıya varmak yanlış olacaktır (Yeşil, 2009, s. 119).

1.4.2 Kültürel Farklılıkların Olası Negatif Sonuçları

Kültürel farklılıklara sahip işletmelerde, yönetimde denge sağlanabilmesi oldukça güçtür. Uluslararası işletmecilik literatüründe önemli bir araştırma konusu olmasına rağmen, performansı etkileyen faktörler tam olarak netleşmiş değildir. Bu konuda yapılan çalışmalar, uluslararası işletmelerin performansını etkileyen temel sorunların başında kültürlerarası farklılıkların geldiğini ortaya koymuştur (Özatalar, 2009, s. 81).

Literatürde yapılan birçok araştırma kültürlerarası etkileşim esnasında kültürel farklılıkların iletişim, bütünleşme ve çatışma gibi birçok problemin ortaya çıkmasına sebep olabileceğini ortaya koymaktadır (Adler, 1986; Watson ve diğerleri, 1993; Hambrick ve diğerleri 1998). Asunakutlu ve Safran (2004), yaptıkları bir araştırmada turizm sektöründe kültürel farklılıkların çatışmalara sebep olduğunu belirlemişlerdir.

Yapılan araştırmalarda ortaya koyulan sonuçlardan birisi de uluslararası alanda faaliyet gösteren şletmelerin yaşadıkları iletişim problemlerinin belki de en önemlilerinden birinin kültürel farklılıklardan kaynaklandığıdır. Dolayısıyla, uluslararası alanda faaliyet gösteren şletmelerin kültürlerarası iletişimi etkin kılabilmeleri kuşkusuz ki kültürel farklılıkları çok iyi algılamış olmalarına bağlıdır (Bakan, 2006, s. 464). Bu konudaki literatür, farklı kültürlerden oluşan gruplarda iletişim problemlerinin yaşanabileceğini ortaya koymaktadır (DiStefano ve Maznewski, 2000). Mutabazi ve Derr (2003, s. 12), kültürel farklılıkların takımlarda iletişim problemlerinin yaşanmasına neden olduğunu ve bunun sonucunda da grup bütünlüğünün bozulduğunu belirtmiştir. Zeng ve diğerleri (2009, s. 68), kültürlerarası takımlar üzerinde yaptıkları çalışmada bu takımlarda var olan sorunların kültürel farklılıklardan kaynaklandığına ortaya koymuşlardır.

Farklılıkların işyerinde yanlış anlaşılmalara, kuşkuya, devamsızlığa, düşük kaliteye, düşük morale ve rekabet kaybına neden olabileceği belirtilmiştir (Bassett-Jones, 2005, s.169). Örgüt içindeki kültürel farklılıkların ayrımcılık ve gruplaşma gibi olumsuz sonuçlara sebep olduğunu gösteren çeşitli örnekler mevcuttur. Örneğin yapılan bir araştırmada (Johnson, 2006) düzenlenen uluslararası bir konferans örnek gösterilerek özellikle cinsiyet, yaş farkı, güçler farklılıklarının gruplaşmaya neden olduğu bir örnek verilmiştir. Academy of Management yıllık konferansında 6000’i aşkın insan, 71 farklı ülkeden katılım sağlayarak 1521 adet oturum düzenlemiştir. Bu oturumlardan elde edilen gözlemsel notlar, tartışmalar ve okunan materyaller farklılıkların olumsuz sonuçlarını ortaya koymuştur. Araştırma, öğretim ve hizmetle indirgenmeye çalışılan farklılıkların olumsuz etkilerini farklılıklara verilecek ödüllere olumluya çevirebilmenin mümkün olabileceğini savunmuştur (Özatalar, 2009, s. 83).

1.5 Kültürel Farklılıkların Yönetimi Konusunda Farklı Örgütsel Bakış Açıları

Kültürel farklılıkların etkin yönetimi konusunda günümüze kadar çeşitli yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Kültürel farklılıkları örgütler için bir üstünlük ve güç kaynağı olarak görenler olduğu gibi bir sorun kaynağı ve yönetilmesi güç bir unsur olarak ele alanlar da bulunmaktadır.

Kültürel farklılıkların yönetimi konusunda ortaya atılan görüşleri; 1) Kültürel farklılığın desteklenmesini savunan görüşler, 2) Kültürel farklılığın üstünlüklerinin ve sakıncalarının aynı ölçüde dikkate alınması gerektiğini savunan görüşler, 3) Kültürel

farklılıkların baskın örgüt kültürü içinde eritilmesi gerektiğini savunan görüşler ve 4) Kültürel farklılıkların yönetiminde evrensel kültürel değerlerin benimsenmesini savunan görüşler olmak üzere dört grupta toplamak mümkündür.

1.5.1 Kültürel Farklılığın Desteklenmesini Savunan Görüşler

Bu görüşü savunanlara göre kültürel farklılıklar günümüzün örgütleri için desteklenmesi gereken bir kavram haline gelmiştir. Çünkü kültürel farklılıklara sahip bir işgücü örgütlere rekabet üstünlüğü sağlayacaktır (Dadfar ve Gustavsson, 1992, s. 83).

Günümüze kadar yapılan birçok araştırma, kültürel farklılıklara sahip bireylerin oluşturduğu takımların ve genel işgücü yapısının homojen takımlara göre sorunlara yönelik daha etkili çözümler ürettiklerini ve uzun vadede daha yüksek performans gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Bu farklılığın çok kültürlü takımlarda yeniliği ve yaratıcılığı ortaya çıkaran farklı bakış açılarından ve deneyimlerden kaynaklandığı söylenebilir. Aynı şekilde, Iles ve Hayers (1997, s. 95) günümüzde uluslararası alanda faaliyet gösteren birçok örgütün küresel rekabete karşı koyabilme ve esnekliklerini artırma amacıyla çok kültürlü proje takımlarından yararlandıklarını belirtmiştir.

Daft (2003, s. 44)'a göre kültürel farklılığı sağlamaya ve artırmaya çalışan örgütlerin amacı, örgütte tek kültürlülükten (etnosentrizm) öte çok kültürlülüğü (etnorölativizm) ortaya koymaktır. Böylece örgütlerde farklı kültürlerden geldikleri için ihmal edilmiş ya da dışlanmış hisseden çalışanların örgüt ile bütünleşmeleri sağlanabilir. Bu görüşü savunanlara göre kültürel farklılık, bir örgütün çok kültürlülükten memnuniyet duymasına ve farklılıkların üstünlüklerinden yararlanmasına olanak sağlayacak ölçüde gerekli, yararlı, doğal ve keyifli bir olgu olarak kabul edilir.

Örgütlerde kültürlerarası farklılıkların bir rekabet avantajına dönüşmesinin ön koşullarından biri farklı kültürlerden gelen örgüt üyeleri arasında etkin bir iletişim ağının oluşturulmasıdır. Kültürlerarası farklılıkların yol açtığı iletişim aksaklıklarında, iletişimi güçlendirmek için video konferanslar, e-mail gibi teknolojik araçlar kullanılabilir. Fakat kültürlerarası iletişim farklılıklarında en belirgin ve aşılması zor olan bariyerler dil ve lisandır. Lisan farklılıkları, lisanın yaygınlığı, farklı işlevsel birimler arasındaki dil farklılıkları, aynı dilden kelimelerin ülkeden ülkeye farklı anlamlar taşıması, dilin açık ve

net ifadeler ya da imalı, muğlâk ifadeler kullanma biçimi gibi dil bariyerinin sadece bazı boyutlarını ifade etmektedir (Helvacıoğlu ve Özutku, 2010, s. 199).

1.5.2 Kültürel Farklılığın Üstünlüklerinin ve Sakıncalarının Aynı Ölçüde Dikkate Alınması Gerektiğini Savunan Görüşler

Bu görüşün savunucuları, kültürel farklılıkların desteklenmesi gerektiğini fakat kültürel farklılıkların yararlarının yanı sıra sakıncalı, sorun yaratan yönlerinin de olduğunu belirtmişler ve kültürel farklılıkların her iki yönünün de dikkate alınması gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Peppas, 2001, s. 60). Bu görüşe göre, kültürel farklılık yönetimi örgütsel sistemlerin ve uygulamaların, kültürel farklılığın potansiyel yararlarının en üst düzeye çıkarılmasını, diğer taraftan sakıncalarının en aza indirilmesini sağlayan faaliyetler bütünüdür (Dessler, 1998, s. 95).

Bu yaklaşımda benimsenen görüş, kültürel farklılıkların yararlarının yanı sıra sakıncalarının da dikkate alınması gerektiğidir. Higgs (1996, s. 38), çok uluslu işletmelerin birçoğunun kültürel farklılığı rekabet avantajı elde etmede sağlanacak bir üstünlük yerine bir güçlük olarak gördüklerini belirtmiştir. Bu görüşe Fleury (1999, s. 111)'nin bir araştırması örnek verilebilir. Fleury, Brezilyalı işletmelerde tamamen farklılaşmış bir kültürel yapının hâkim olduğunu fakat bu işletmelerde uzun süre kültürel farklılık yönetiminin ön plana çıkmadığını ve daha sonra kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunların ortaya çıkması ve farklı yeteneklere sahip işgücünün geliştirilmesi ve rekabet üstünlüğünün kazanılacağından sonra ön plana çıktığını belirtmiştir.

Örgütlerde kültürel farklılığın iyi yönetildiği durumlarda performansı artırıcı yönde etki edeceği öte yandan ihmal edildiğinde veya yanlış yönetildiğinde performansı düşürebileceği belirtilmiştir (Dadfar ve Gustavson, 1992, s. 83).

Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin kültürlerarası iletişimi etkin kılabilmesi kuşkusuz ki, kültürel farklılıkları çok iyi algılamış olmalarına bağlıdır (Bakan, 2006, s. 464). Yapılan bir çalışmada, konaklama sektöründe faaliyet gösteren gelenekçi ve homojen bir işgücü ile çalışan işletmelerin çok kültürlü bir yapıya geçmeleri durumunda yöneticiler ile astları veya müşteriler arasında kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim zorluklarının yaşandığı belirlenmiştir. Farklı kültürleri anlama

konusunda bir eksiklik söz konusu olduğunda farklı kültürlerle sahip bireyleri yönlendirme, motive etme ve ödüllendirmede kullanılan yönetsel araçlar etkili olmamakta ve sorun halini almaktadır (Lee ve Chon, 2000, s. 126).

1.5.3 Kültürel Farklılıkların Baskın Örgüt Kültürü ile Eritilmesi Gerektiğini Savunan Görüşler

Bu görüşü savunanlar, kültürel farklılıkların yönetimini, farklı ulus ve ortamdaki gelen bireylerin rahat bir şekilde çalışabilecekleri ortak bir kültür yaratma çabası olarak görmektedirler (Düren, 1999, s. 23).

Kidger (2002, s. 81-82), özellikle çokuluslu ya da uluslararası faaliyet gösteren örgütlerin amaçlarından birinin de, tüm kuruluşu -merkez ve bağlı birimleri ile- içine alan ortak bir kültürel kimlik ve amaç duygusunun yaratılması olduğunu vurgulamıştır. Bu yaklaşıma en iyi örneklerden birisi Quchi'nin geliştirdiği Z Teorisidir. Z Teorisi Japon ve Amerikan şirketlerinin farklı yaklaşımlarının bir sentezidir. W. Quchi'ye göre, insanlar aynı koşullar altında benzer tepkiler göstermekte; fakat her kültür bir başka kültürden çok farklı koşullar yaratmaktadır. Bu saptamadan hareketle Quchi, Japon ve Amerikan yönetim tarzlarını karşılaştırmayı hedeflemiştir. Araştırmalarda, kültürel yapılarının büyük farklar göstermesine rağmen, Amerika'da faaliyet gösteren Japon işletmelerinin ne tam Japon ne de Amerikan tarzı olmayan, üçüncü tip bir yönetim tarzı uygulayarak başarılı olduklarını ortaya koymuştur. Quchi bu şirketlere "Z şirketleri" adını vermiştir. Z şirketlerini farklı kılan, farklı kültürlerle sahip çalışanları ve yöneticileri bir arada bulundurmalarına rağmen, bu şirketlerin bünyelerinde, herkes tarafından benimsenen ortak değerlerden birlik, beraberlik felsefesini yaratabilmiş olmalarıdır (Düren, 1999, s. 22).

Örgüt kültürü çalışanları ortak değerler etrafında birleştirdiği için, kabul edilebilir davranış kalıpları içinde hareket edebilmelerini sağlar ve aktarılabilir bir bilgi birikimi oluşturur (Seymen, 2005, s. 14). Bunun sonucunda, çalışanlar arasındaki kültürel farklılıklar, örgüt kültürü içinde eritilerek, tüm çalışanların paylaştığı tek bir kültürden söz edilebilecektir.

1.5.4 Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Evrensel Kültürel Değerlerin Benimsenmesini Savunan Görüşler

Bu görüşü savunanlar çokuluslu işletmelerde, kültürel bir birlik ya da ortak bir kültür oluşturmak yerine örgütlerde evrensel kültürel değerlerin benimsenmesi gerektiği üzerinde durmaktadırlar (Seymen, 2005, s. 15). Aynı şekilde bir başka görüşte ise, küresel düzeyde, global rekabete karşı sürdürülebilir üstünlük sağlamanın ancak küresel ama farklı kültürel kimlik taşıyan dünya vatandaşlarının bir arada, ortak değerler etrafında birleştirilerek etkin yönetimi ile başarılacağı belirtilmektedir (Düren, 1999, s. 24).

Trompenaars'ın kültürel boyutlarından biri olan evrensellik boyutu bu aşamada değerlendirilebilir. Buna göre evrensellik, insanların belirli kuralların ve doğruların tanımlanabilir ve uygulanabilir olduğuna inanmaları anlamına gelmektedir. İş dünyasında evrensellik ise resmi sözleşmeler veya anlaşmalar aracılığıyla yasal koşullarla uyumlu olan ve standartların dikkate alındığı yönetsel uygulamalardır (Luthans vd., 1995, s. 6-7).

Bu yaklaşıma göre, farklı kültürlere sahip çalışanlardan oluşan küresel işletmelerde, ortak insani değerlerin vurgulanması gerekebilmektedir. Bu yaklaşımı tercih eden işletmeler, yöneticilerini sistematik olarak bir araya getirmekte ve rotasyon yöntemiyle ülkeden ülkeye dolaştırmaktadır. Böylece örgüt kültürü, kültürler üstü nitelik kazanan yöneticilerin uyumlaştırılmasıyla güçlenmekte ve farklılıklardan kaynaklanan sorunlar en aza indirgenmektedir (Düren, 1999, s. 23).

Sonuç olarak kültürel farklılıkların etkin yönetimi için sunulan yaklaşımların hangisinin daha etkili olacağını söylemek mümkün değildir. Örgütlerde kültürel farklılığın etkin bir şekilde yönetilebilmesi için, yukarıda sunulan yaklaşımların olumlu ve olumsuz yönleri irdelenerek örgüte özgü bir kültürel çeşitlilik yönetim modeli geliştirilebilir (Seymen, 2005, s. 19).

1.6 Kültürel Farklılıkları Yönetme Stratejileri

Kültürel farklılıkların yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için tüm iş görenlerin kendi potansiyellerini tam olarak kullanmalarına olanak verecek bir ortam yaratmayı amaçlayan bütünselci bir odaklanmadır (Seymen, 2005, s. 10). Kültürel farklılıkları yönetmek için birçok strateji vardır. Kültürel farklılıklara karşı çok uluslu

şirketlerde kültürel çeşitliliği yönetmek için üç çeşit ortak görüş vardır (Miroshnik, 2002, s. 537):

- **Dar Görüşlü Strateji:** Birinci tip, dar görüşlü strateji global yöneticinin kültürel çeşitliliği ve işletme üzerindeki etkisini kabul etmek istememesi ve kabul edememesi durumunda ortaya çıkar. Dar görüşlü yaklaşıma sahip yöneticiler, kendi yollarının tek ve doğru yol olduğuna inanırlar.
- **İrk Merkezli Strateji:** İkinci tip, ırk merkezli strateji, bizim yolumuz en iyi yol en yaygın yönetim tarzıdır ve yöneticilerin çeşitliliği sadece bir problem kaynağı olarak görmesi durumunda ortaya çıkar. Çok uluslu şirketlerin ırk merkezli yönetiminde, yöneticiler kendi yollarının en iyi yol olduğuna inanırlar ve diğer tüm yolları daha alt düzeyde görürler.
- **Sinerjik Strateji:** Çok uluslu işletmelerin kültürel çeşitliliğin hem avantajlara hem de dezavantajlara neden olduğunu kabul edebildiği durumlarda ortaya çıkar. Sinerjik stratejiyi benimsemiş işletme yöneticileri bizim yolumuz ve onların yolu farklı ama biri diğerinden üstün değildir görüşüne inanırlar. Bizim yolumuzun ve onların yolunun birleşimi kültürel çeşitliliği yönetmek için en iyi yolu sunar. Çok uluslu işletmelerin yöneticileri hem kültürel çeşitliliği hem de getireceği olası olumlu etkileri fark ettiğinde bunları göz ardı etmek veya en aza indirmek yerine kültürel çeşitliliği yönetmeyi tercih edecektir.

1.7 Kültürel Farklılıkların Etkin Yönetiminde Dikkate Alınacak Kriterler

Globalleşme sonucunda ulusal boyuttan uluslararası boyuta taşınan işletmeler için farklı kültürlere sahip birey ve grupları yönetmek önemli hale gelmiştir. Buna göre, farklı kültürel özellikler taşıyan işgücünü herkesin paylaşabileceği ortak değerler etrafında birleştirerek, kültürel farklılığı işletme için bir avantaja dönüştürmek işletme etkinliğinin sağlanmasında olmazsa olmaz koşullardan birisi haline gelmiştir (Ehtiyar, 2003, s. 67).

Çok kültürlü yönetimde, evrensel insani değerleri vurgulayan sloganların birleştirici rolü önemlidir. Örgüt kültürünün çalışanlarını birbirine kenetleyici fonksiyonu, çok

kültürlü sistemlerde bu ortak insani değerleri vurgulayan sloganlara yüklenmiştir. Bunların başlıcaları global stratejik nitelik kazanmış şirket felsefeleridir.

- Önce İnsan
- Önce Kalite
- Dünya Markası
- Dünyayı Yönetmek gibi

Yukarıda belirtilen sloganların dil, din, ırk ve kültür farkını aşan ve insanları birleştiren örgüt felsefeleri yaratma yeteneği kanıtlanmıştır. Burada önemli olan kültürel farklılıkların pozitif yönlerini, bu felsefelerin temel dayanağı haline getirebilmektir (Düren, 1999, s. 23).

Kültürel farklılıkların yönetimi beş temel prensip üzerine kurulması gereken, çok boyutlu bir yaklaşımdır (Düren, 1999, s. 23-24):

1. **Düşünme çerçevesinin ve bakış açısının genişletilmesi:** Artık yönetimde tek ve en iyi yol dönemi kapanmıştır. Yeni düşünme sistemi, her zaman daha özgün ve daha etkin bir başka yöntemin potansiyel varlığını öngören, çok boyutlu bir bakış açısı içermektedir. Bu yaklaşım önyargılardan ayrılmayı ve her türlü farklı düşünme biçimlerine açılmayı öngörmektedir.
2. **Yaratıcılık potansiyeli taşıyan gerilimlerin yönetimi:** Farklılıklar, çatışma kaynağıdır ve gerilimi artırıcı özellik taşırlar. Kültürlerarası yönetim bu tansiyon artırıcı faktörleri, pozitif sinerji yaratacak biçimde yönlendirmektir. Bu ise çeşitlilik, çelişkilerden yeni yaklaşımlar ve çözümler üreterek mümkün olabilir. Kültürel farklılıkları yaratıcılığa dönüştürmek bu farklılıkları kabul etmek ve onlara değer vermek demektir.
3. **Çeşitliliği geliştirmek:** Çok kültürlülük, işletmelerin ulusal yaklaşımlarının sınırlarını aşmalarına olanak sağlar. Yönetim, daha esnek ve dinamik bir özellik kazanır ve tek boyutluluktan kurtulur. Farklılık, aynı zamanda, değişime açıklık ve alternatiflerde çoğalmayı da beraberinde getirmektedir.

4. **Ölçüyü ayarlamak ve bileşimler oluşturmak:** Çok kültürlü yönetim, çelişkiler ve çeşitlilik karşısında hakemlik yapmayı gerektirir. Farklılıklardan olumlu yaklaşım ve yöntemler geliştirmek, çeşitli bileşimler oluşturmakla mümkündür. Burada önemli olan, yönetimin farklı yaklaşımlar arasında optimum dozajı bulmasıdır.
5. **Geleceğe dair bakış açılarını çoğaltmak:** Çok kültürlülük, sürekliliğinin sağlanması için özen gerektiren bir özelliktir. Bu çerçevede, potansiyel çözülme eğilimlerine karşı, sürekli tetikte olmayı ve geleceğe yönelik bütünleşmeyi ve entegrasyonu pekiştirici hedefler koymayı öngörmek gerekmektedir.

Bunun yanında kültürel farklılıkların etkin yönetimi için aşağıdaki kriterlerin dikkate alınması da son derece önemlidir (Adler, 1999, s. 139, Akt. Ehtiyar, 2001, s. 157-159):

1. **Görev-ilişkili Seçim:** Grubun farklı kültürel yapısını kabul ederken yöneticiler grup üyelerini yalnızca etnik yapılarına göre değil daha ziyade işe ilişkin yetenek seviyelerine göre homojen, tavırlarına ve bakış açılarına göre de heterojen seçmelidir.
2. **Farklılığın Algılanması:** İşletme yöneticilerinin kültürel farklılıkları göz ardı etmemeleri son derece önemlidir. Farklılıkları anlayabilmek için yöneticiler herhangi bir kültürü tek başına yorumlamadan ve değerlendirmeden önce mevcut kültürlerin kapsamını tanımalıdır. Çalışanların beklentilerini, anlayışlarını ve hareketlerini kısıtlamadan önce klişelerden haberdar olunmalıdır. Gerçek farklılıkları fark etmeye başladıklarında, diğer kültürlerden gelen bireylerin neden o şekilde düşündüğünü, hissettiğini ve davrandığını anlamaya çalışmalı ve farklı kültürlerden gelen bireylerin diğer kültüre ne gibi katkılar sağlayabileceğini sorgulamalıdır. Bu şekilde farklı kültürlerin yönetilmesinde etkili bir yaklaşım geliştirebilirler.
3. **Bir Vizyon veya Nispi Hedef:** Farklı kültüre sahip gruplarda hedefleri ve görevleri belirlemek daha zordur. Bu durum özellikle, grupların nihai hedeflerini belirleme aşamasında meydana gelir. İşletme yöneticileri, etkinliği artırmak için vizyon ve nihai hedef belirlemesine yardımcı olmalıdırlar. Nihai hedefler genellikle çok geniş tanımlanır ve grubun ileride yapacağı aktivitelere odaklanarak grubu yönlendirir. Nihai hedefler, başarıya ulaşmak için işbirliği gerektirdiğinden, önyargının azalmasını

ve karşılıklı saygının artmasını sağlar. Bu durum, organizasyon için olduğu kadar mevcut kültürler içinde önemli sonuçlara ulaşmak için, çalışanların birbirinin yardımına ihtiyaç duyduğu durumlarda ortaya çıkar.

4. **Eşit Güç:** Eğer tüm çalışanlar, çalışmaya iştirak ederlerse takımlar daha fazla fikir üretirler. Bu nedenle kültürel egemenlik üretkenliği azaltır çünkü egemen olmayan kültürlerin üyelerinin katılımını kısıtlar. Uluslararası takımlarda liderler, takım içinde daha fazla sayıda olan ülkelerin, işverenle aynı ülkede olanların, teknolojik olarak veya ekonomik olarak daha gelişmiş ülkelerden olanların ya da kendi ideolojilerine en yakın olan grubun, diğerlerine oranla daha fazla güç kazanmasını engellemelidir. Yöneticiler güç dağıtımını, kültürel üstünlükler üzerine kurulu peşin hükümlere göre değil, her üyenin işe katkıda bulunma yeteneğine göre yapmalıdır.
5. **Karşılıklı Saygı:** Etnosentrizm (kendi ırkının üstünlüğüne inanış): Kişinin içinde bulunduğu grubu her şeyin merkezi olarak görmesi ve tüm diğer olayları bu olguyu referans olarak değerlendirme ve sonlama görüşüdür. Önyargı, kişinin diğer çalışanların kendinden aşağı olduğuna hükmetmesi ile ortaya çıkar. Eşit statü, yakın temas ve ortak bir hareket için işbirlikçi çabalar önyargıyı azaltır. Etnik temas imkânının daha fazla olduğu durumlarda, gruplar arasında daha az önyargı olmakta ve arkadaşlığın gelişimi daha hızlı olmaktadır. Birçok takımın etkili çalışabilmesi için çalışanlar birbirlerine karşı saygılı olmalıdırlar. Yöneticiler, eşit yetenekte üyeler seçerek, geçmişteki başarıların ve işe ilişkin becerilerin grup tarafından bilinmesini sağlayarak ve etnik klişeler üzerine kurulu peşin hükümleri en aza indirerek karşılıklı saygıyı artırabilirler.
6. **Geri Besleme:** Mevcut farklı bakış açıları ortaya konulduğunda kültürel çeşitliliğe sahip takımlar, homojen takımlara oranla hangi fikir veya kararın iyi ya da kötü olduğu konusunda görüş birliğine varmakta daha fazla güçlük çekerler. Homojen takımlar benzer değerlerini baz alarak çabucak hüküm kriterleri geliştirdikleri halde kültürel çeşitliliğe sahip gruplar genellikle bunu yapamazlar. Yöneticiler etkili bir işleyiş sağlayabilmek için takımın ortak çalışmaya ilk başladığı dönemlerde çalışmaları ve randımanları hakkında geri besleme vermelidirler. Dış geri besleme grubun kendisini bir takım olarak görmesine yardımcı olur ve üyeleri arasındaki

farklılıklara değer vermeyi, her üyenin sağladığı katkının farkına varmayı ve birlikte verdikleri ortak hükümlere güvenmeyi öğrenmesini sağlar.

Sonuç olarak denilebilir ki globalleşme, işletme yönetimlerini farklı kültürlerarası entegrasyon ve karşılıklı dayanışma sistemlerini oluşturmaya yönlendirmektedir. İşletme yöneticileri global olarak farklı kültürlere sahip insanların yeteneklerini geliştirme çabası içinde olan davranış boyutları geliştirmek için çalışmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM KÜLTÜREL ZEKÂ

Çalışmanın bu bölümünde son zamanlarda literatürde üzerinde sıkça durulan ve farklı kültürlere adapte olabilme ve farklı kültürel ortamlarda etkin ve verimli bir şekilde çalışabilme becerisine işaret eden kültürel zekâ konusu ele alınmaktadır. Kültürel zekânın özellikleri, kültürel zekânın farklı boyutları, kültürel zekânın elde edilmesi, geliştirilmesi ve uygulamada nelerin yapıldığı gibi çeşitli konulardaki bilgiler geniş bir yelpazede ele alınmıştır.

2.1 Zekâ Kavramı ve Gelişimi

Zekâ konusunda bugüne kadar birçok tanımlama yapılmıştır. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

Schlinger (2003, s. 15), zekânın 20. yüzyılın başından bu yana, bireylerin sahip olduğu ve geleneksel zekâ testleriyle test edilebilen niteliksel bir yetenek olarak kavramsallaştırıldığını belirtmiştir. Gottfredson (1997, s. 13) zekâyı; planlama, problemleri çözme, soyut düşünme, karmaşık fikirleri kavrama, çabuk öğrenme ve deneyimlerden öğrenme gibi yetenekleri içeren genel bir zihinsel yetenek olarak tanımlamıştır. Gardner (1983)'a göre ise zekâ, problemleri çözme veya bir ya da daha fazla kültürel ortamda değer verilen ürün yaratma yeteneği olarak tanımlanmıştır.

Paik (1998), günümüze kadar zekânın nasıl tanımlanacağı konusundaki tartışmaların devam ettiğini belirtmiştir. Zekânın doğası ve özellikleri konusunda literatürde iki farklı düşünce okulu vardır. Birinci düşünce okulu, tek bir zekâ olduğunu benimserken, ikinci düşünce okulu ise zekânın farklı türleri olduğunu benimsemiştir. Birinci düşünce okulunu savunanlara göre, bütün zekâlar "g" olarak bilinen genel bir faktörden gelmektedir. Çoklu düşünce okulunun görüşünü benimseyenler tek tür zekâ yerine çoklu zekâdan bahsedebileceğini belirtmişlerdir. Sternberg (1985)'in Üçlü Zekâ Kuramı ve Gardner (1983)'in Çoklu Zekâ Kuramı ise çoklu yaklaşımı içeren kuramlardır.

Legg ve Hunter (2006, s. 8), literatürdeki tanımlamalara bakıldığında tek bir tanımın doğru olabileceğini iddia etmenin zor olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanında,

ortaya koyulan tanımlamaların birçoğunun birbiriyle ilişkili olduğu ve birçok ortak özelliği paylaştığını ifade etmişler ve yapılan tanımlamaların ortak özelliklerini ortaya koymuşlardır:

- Zekâ, bir bireyin çevre ya da çevreleriyle etkileşimi sağlamak için sahip olduğu bir özelliktir.
- Zekâ, bireyin başarıya veya bazı amaçları esas alarak hedefe ulaşma yeteneğidir.
- Zekâ, bireyin farklı amaçlara ve ortamlara nasıl adapte olabildiğine bağlıdır.

Legg ve Hutter (2006, s. 8), bu ortak özellikleri bir araya getirerek genel bir tanım ortaya koymuş ve zekâyı, bireyin geniş bir çevrede amaçlarına ulaşma yeteneği olarak tanımlamışlardır.

Liderliği ele alan çalışmalarda ise liderin belirleyici özelliği olarak zekâ kavramı vurgulanmaktadır (Judge vd., 2004; Bass, 1990; Kirkpatrick ve Locke, 1991; Mann, 1959; Stogdill, 1948). Yöneticilerin, bireylerin örgütsel yaşamda sadece analitik zekâyı değil, farklı zekâ türlerine de ihtiyaçları vardır. Örneğin; yapılan araştırmalarda, duygusal zekânın (Mayer ve Salovey, 1993) ve sosyal zekânın (Thorndike ve Stein, 1937) başarı ve performansta etkili faktörler olduğu ortaya koyulmuştur. Aynı şekilde Early ve Ang (2003), kültürel farklılığa sahip ortamlarda bireylerin ilişkileri ve performansları üzerinde durarak kültürel zekâ kavramını geliştirmişlerdir. Bu kavram, kültürel zekâ tanımı altında detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Günümüzde işe alımlarda kişilere IQ ağırlıklı matematiksel ve sözel sınavlar (Öss, Ales, Gre) uygulanmaktadır (Sternberg, 1997, s. 475). Eğer ki yönetsel performansta sadece matematik, fizik gibi alanlar yeterli olsaydı işe alımlarda öncelikle matematik faktörü etkili olurdu (Sternberg, 1997, s. 475) fakat; yüksek IQ'ya sahip birçok bireyin örgütsel yaşamda başarılı olamayabilecekleri gibi bir durum da söz konusudur.

2.2 Kültürel Zekâ Tanımı

Kültürel zekâ, İngilizcede Cultural Intelligence ya da Individual's Cultural Quotient (CQ) olarak ifade edilmektedir. Kültürel zekâ kavramına ilişkin yapılan belli başlı tanımlamalar Tablo 2.1'de özetlenmiştir.

Tablo 2.1. Kültürel Zekâ Tanımları ve Uygulamaları

Kaynak	Kültürel zekâ tanımları	Temel bileşenler	Sonuçlar/uygulamalar
Early, 2002; Early & Ang, 2003	"Bir bireyin yeni kültürel ortamlara adapte olabilme yeteneği"	Bilişsel (meta-bilişsel de dâhil) Motivasyonel Davranışsal	Küresel anlamda görev başarısı Çeşitlilik görevlendirmeleri Eğitim yöntemleri
Thomas & Inkson, 2003	"Kültürel zekâ kültürlerarası etkileşimin temellerini anlamayı, kültürlerarası yaklaşımlar için dikkatli bir yaklaşım geliştirmeyi ve bireyin farklı kültürel ortamlarda etkili olabilmesi için uyum becerileri ve davranış repertuarı geliştirmeyi içerir"	Bilgi Farkındalık Davranışsal beceriler	Kültürlerarası karar Kültürlerarası iletişim Kültürlerarası liderlik Çok kültürlü takımlar Uluslararası kariyer
Early ve Mosakowski, 2004	"Bir bireyin farklı kültürden gelen bir kişinin alışılmadık ve belirsiz olan vücut hareketlerini o kişinin arkadaşları ve aynı kültürde yaşayan insanlar gibi yorumlamasını sağlayan doğal bir yetenek"	Bilişsel Fiziksel Duygusal/Motivasyonel	Yeni kültürlerde uygun davranış
Early ve Peterson, 2004	"Bireylerin kültürel çeşitliliğe sahip ortamlarda etkili bir şekilde hareket etmeleri için farklı ipuçlarını toplama, yorumlama ve uygun bir şekilde davranma yeteneği"	Meta-bilişsel Bilişsel (Öğrenme stratejileri ve kültürel anlamlandırma) Motivasyon (kültürel empati ve öz-yeterlilik) Davranış (kültür içinde kabul edilebilir davranış ve taklit)	Kültürlerarası eğitim Çok kültürlü takımlar
Early, Ang, Tan, 2006	"Yeni kültürel ortamlara ve yabancı ortamlara başarılı bir uyum gösterilmesini sağlayan bireyin yeteneğidir"	Stratejik kültürel düşünme Motivasyon Davranış	Çeşitlilik görevlendirmeleri Küresel iş görevlendirmesi Küresel takımlar Küresel liderlik
Thomas, 2006	"Farklı kültüre sahip insanlarla etkin bir şekilde etkileşim kurma yeteneği"	Bilgi Farkındalık Davranış	Gelişme Değerlendirme
Ang ve diğerleri, 2007	"Bir bireyin yeni kültürel ortamlara adapte olabilme yeteneği"	Bilişsel Meta-bilişsel Motivasyon Davranış	Kültürel yargı ve karar verme Kültürel uyum ve performans
Thomas ve diğerleri, 2008	"Kültürel meta-bilişsel ile bağlantılı olan ve bireylerin çevrelerindeki kültürel boyutları şekillendirme, seçme ve uyum sağlamalarına izin veren bilgi ve becerilerin etkileşimli olduğu bir sistem"	Kültürel bilgi Kültürlerarası beceriler Kültürel meta-biliş	Etkili kültürlerarası etkileşimler (Kişisel adaptasyon Kişilerarası ilişki geliştirme Görev performansı)

Kaynak: Thomas ve diğerleri, 2008, s. 126

Tablo 2.1’de görüldüğü gibi yeni bir kavram olan kültürel zekâ konusunda çeşitli tanımlar yapılmıştır. Ortaya koyulan tanımların ortak noktasının farklı kültürel ortama uyum sağlamak ve etkin bir şekilde etkileşim kurmak olduğu söylenebilir.

2.3 Kültürel Zekâ ve Diğer Zekâ Türleri Arasındaki İlişkiler

Kültürel zekâ, diğer zekâ türlerine benzerken diğer taraftan da farklı yönleri olan bir kavramdır. Zekâ literatüründe çalışma yapan araştırmacılar genel olarak iki zekâ türünü ele almışlardır. Bu zekâ türleri ise genel bilişsel yetenek ve duygusal zekâdır.

Kültürel zekâ, bu iki zekâ türüne benzerlik göstermektedir çünkü kültürel zekâ tercih edilen davranışlar yerine bir takım yeteneklerle ilgilidir. Bunun yanı sıra bu zekâ türleri kültürel zekâdan, zekâyla ilgili yeteneklerin doğası itibarıyla farklıdır. Genel zekâ yeteneği daha çok bilişsel yetenekler üzerinde durmakta ve kültürel olarak farklı durumlar gibi belirli türdeki durumlara has bir özellik değildir. Ayrıca, genel zekâ yeteneği zekânın davranışsal ve motivasyonel yönlerini bünyesinde barındırmamaktadır (Ang ve Van Dyne, 2008, s. 8-9).

Kültürel zekâ, duygusal zekâyla ilişkilidir fakat onun bittiği yerde kültürel zekâ etkin olmaya başlamaktadır. Duygusal zekâ daha çok bireyin duygularını yönetebilme becerisiyle ilgilidir. Duygusal zekâsı yüksek olan bir birey bizi insan yapan şeylerin neler olduğunu ve bizi birbirimizden nelerin ayırdığını daha kolay anlar (Earley ve Mosakowski, 2004, s. 139-140). Duygusal zekâ, kültürel zekâ gibi akademik ve bilişsel zekânın ötesinde zekânın farklı boyutlarıyla da ilgilenmektedir. Diğer taraftan ise kültürel zekâdan ayrılmaktadır çünkü duygusal zekâ kültürel ortamı düşünmeksizin duyguları algılamak ve yönetmek için genel yeteneğe odaklanır. Bir kültürde duygusal anlamda zeki olan bir birey başka bir kültürde duygusal anlamda zeki olmayabilir. Bunun nedeni, duyguların yaşandığı kültürel ortamda anlam kazanmasından ve kullanılan sembollerin anlamlarının da o kültüre özgü olmasındandır (Ang ve Van Dyne, 2008, s. 9). Bunun yanında kültürel zekâ, farklı kültürel ortamlarla ilgili olduğu için tek bir kültüre bağlı kalma söz konusu değildir. Earley ve Mosakowski (2004, s. 139), kültürel zekâ ve duygusal zekâ arasındaki ortak noktanın ise karar vermeyi askıya alma yani eyleme geçmeden önce düşünme olduğunu ifade etmişlerdir. Moon (2010), doğrulayıcı faktör analizi yoluyla yaptığı çalışmada kültürel zekâ ile duygusal zekânın birbirinden farklı olduğunu bulmuştur. Rockstuhl, Ng, Seiler, Ang ve Annen (2009) yaptıkları bir çalışmada kültürel zekâ ile duygusal zekâ arasında genel zekâ ile kıyaslanınca daha güçlü bir korelasyon olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.4 Kültürel Zekâ Boyutları

Kültürel zekâ, çok boyutlu bir kavram olarak üç ya da dört boyut şeklinde ele alınmıştır. Farklı çalışmalarda kültürel zekânın farklı boyutlarının ele alındığı görülmektedir fakat ortaya koyulan bu boyutların birbiriyle örtüştüğü açık bir şekilde görülmektedir. Early ve Ang (2003), Van Dyne ve Ang (2005) ve Early ve Mosakowski (2004) tarafından ele alınan boyutlar aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

2.4.1 Early ve Ang (2003)'in Kültürel Zekâ Boyutu

Early ve Ang (2003), kültürel zekâyı meta-bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal boyutlar altında kavramsallaştırmıştır.

2.4.1.1 Meta-Bilişsel Kültürel Zekâ

Meta-bilişsel kültürel zekâ, bireylerin elde ettiği ve anladığı kültürel bilgiyi ve kültüre dayalı bireysel düşünce süreçleri üzerindeki bilgi ve kontrolü de kapsayan zihinsel süreçleri yansıtır. Bu zekâ türü, insan gruplarının veya ülkelerin kültürel normlara dayalı zihinsel modellerinin planlanması, takip edilmesi ve değiştirilmesi gibi yetenekleri içerir (Nelson, 1996; Brislin, Worthley ve Macnab, 2006; Triandis, 2006).

Meta-bilişsel zekâsı yüksek olan bireyler, farklı kültürden gelen insanlarla etkileşimden önce ve etkileşim sırasında onların kültürel tercihlerinin bilinçli olarak farkında olacaklardır. Bunun yanında, bu bireyler kültürel varsayımları sorgularlar ve etkileşimler esnasında ve sonrasında zihinsel modellerini uyumlaştırırlar (Nelson, 1996; Brislin, Worthley ve Macnab, 2006; Triandis, 2006).

Kültürel zekânın meta-bilişsel faktörü, farklı kültürlerle karşılaşıldığında liderin strateji oluşturma yeteneğini ifade eder. Meta-bilişsel kültürel zekâ veya strateji oluşturma, yavaş ve dikkatli bir şekilde kendi içimizde ve diğer insanların kafalarının içinde neler olup bittiğini gözlemleme, kendi düşünce süreçlerimiz üzerinde düşünme ve farklı bir kültürü anlamak ve bu durumda meydana gelen problemleri çözmek için kendi kültürel bilgimizden yararlanma yeteneğidir. Meta-bilişsel kültürel zekâ, uygun bir strateji planlamak için kültürel bilgiyi kullanabilmeyi ve kültürlerarası durumlarda neler olup bittiğini yorumlamayı sağlar (Van Dyne, Ang ve Livermore, 2010, s. 136).

Genel olarak meta-bilişsel beceriler planlama, gözleme ve değerlendirme şeklinde üç grupta toplanabilir (Early ve Peterson, 2004, s. 109-110):

Planlama; bilişsel yapılar ve stratejiler oluşturmayla ilgilidir. Örneğin; bir stajyer sadece farklı kültürler arasındaki kadın-erkek iş ilişkilerini tanımaya ihtiyaç duymaz. O aynı zamanda, yeni ortamlarda bu ilişkileri belirlemek için stratejiler oluşturmalıdır. Yani, İtalya'da bir erkek ve bayanın birbirlerini selamlamak için yanaktan öpüşmesini bilmek yeterli değildir. Önemli olan; selamlama kurallarının ve birçok kültürel ortamda fiziksel temasın nasıl belirlendiğidir.

Gözleme; tümevarımsal ve dikkatli bir şekilde sonuca varmak için kapasiteyi yansıtır ve eylemlere ilişkin hipotezleri, iç ve dış ipuçlarını formüle eder. Kültürel zekâya sahip bireyler kültürel olarak tutarsız şemalara dikkat etme yeteneğine sahiptir. Son olarak meta-biliş, kişinin kendi öğrenme yeteneğine odaklanarak çevresini değerlendirmesini içerir. Kültürel zekâsı yüksek olan bireyler, kültürel etkileşimlerde kendi performansları üzerinde eleştirel düşünme yeteneğine sahiptirler.

Kültürel zekânın meta-bilişsel faktörü en az üç nedenden dolayı kritik bir unsurdur. Birincisi, farklı kültürden insanlar ve durumlar hakkında etkin bir şekilde düşünmeye teşvik eder. İkincisi, alışkanlıklar, varsayımlar hakkında eleştirel düşünmeyi sağlar. Değerlendirme ise bireylerin zihinsel haritalarını yeniden gözden geçirmelerine izin verir (Van Dyne, Ang ve Koh, 2008, s. 17). Görüldüğü üzere kültürel zekânın meta-bilişsel faktörünün farklı kültürler hakkında etkin ve eleştirel bir şekilde düşünme ve değerlendirme aşamasında önemli rol oynadığı söylenebilir.

2.4.1.2 Bilişsel Kültürel Zekâ

Meta-bilişsel kültürel zekâ daha üst düzey bilişsel süreçler üzerine odaklanırken, bilişsel kültürel zekâ eğitim ve tecrübe yoluyla elde edilen farklı kültürlerin norm, uygulama ve gelenekleri hakkındaki bilgileri kapsamaktadır. Bu zekâ türü, farklı kültürlerin ve onlara ait alt kültürlerin ekonomik, yasal, sosyal ve genel kültürel değer sistemleri hakkındaki bilgileri içermektedir. Bilgi deneyimle ya da eğitimle kazanılabilir ve normları, uygulamaları ve kültür kurallarını içerir (Ang ve Van Dyne, 2008, s. 6). Yüksek bilişsel kültürel zekâya sahip olanlar kültürler arasındaki benzerlik ve farklılıkları anlarlar

(Ang, Van Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay ve Chandrasekar, 2007, s. 338). Bilişsel kültürel zekâları yüksek olan bireyler kültürel normlar ve davranışlar hakkında daha az olumsuz değerlendirmeler yaparlar ve kültürlerarası deneyimler açısından yaptıkları gözlemlerde daha objektif ve kesindirler (Ng, Van Dyne ve Ang, 2008, s. 236).

Bilişsel kültürel zekâ, kültürel zekânın bilgi boyutudur. Bilişsel kültürel zekâ, liderin kültürü, kültürün iş yapma şekline etkisini ve kültürel bağlamdaki diğer insanlarla etkileşimi anlama seviyesidir. Örneğin; her ulusun kendine özgü kültürel sistemi vardır ve bilişsel kültürel zekânın en önemli yönlerinden birisi kültürel sistemleri ve farklı toplumlarla ilişkili bir dizi kültürel norm ve değerleri bilmek ve anlamaktır (Van Dyne, Ang ve Livermore, 2010, s.135-136):

a) Ürün ve servislerin dağıtımı ve üretimi ile ilgili ekonomik yaklaşımlar, b) Evlilik, aile ve diğer sosyal yapıların oluşmasına neden olan çocuk büyütme yolları, c) Öğrenme ve kültür aktarımı sağlayan eğitim öğretim uygulamaları, d) Politik, hukuki ve sosyal kontroller, e) Etkileşimi kolaylaştıran dil kuralları, f) Anlaşılması güç fenomenleri açıklayan dini inançlar.

Hem bilişsel hem de meta-bilişsel kültürel zekâ, kültürel zekânın entellektüel boyutuna odaklanarak farklı kültürel deneyimlere karşı bireyin bakışını şekillendirmeye yardımcı olur. Çağdaş dünyadaki kültürler göz önüne alındığında bilişsel kültürel zekâ evrensel kültürel bilginin yanı sıra kültürel farklılıklar hakkında da bilgi verir (Van Dyne, Ang ve Koh, 2008, s. 17). Kültürel zekânın bilişsel faktörü kritik bir unsurdur çünkü kültür bilgisi insanların düşüncelerini ve davranışlarını etkiler. Bir toplumun kültürünü ve kültürün bileşenleri anlamak bireylerin bir kültür içinde sistemin şekillendirdiği sosyal etkileşim desenlerini daha iyi anlamalarına izin verir. Sonuç olarak, yüksek bilişsel kültürel zekâyâ sahip olan bireyler farklı kültürlerden gelen insanlarla daha iyi etkileşim kurabilirler (Ang ve Van Dyne, 2008, s. 6) ve bilişsel kültürel zekâsı yüksek olan bireyler çok kültürlü durumlarda geniş bir anlayışa sahip olma eğilimindedirler (Mannor, 2008, s. 95).

2.4.1.3 Motivasyonel Kültürel Zekâ

Motivasyonel kültürel zekâ, farklı kültürel ortamlarda öğrenmek ve faaliyette bulunabilmek için enerji ve dikkati yönlendirebilme kapasitesi olarak belirtilmiş ve bu motivasyonel kapasitelerin hedefe ulaşmayı kolaylaştıran duygu, bilgi ve davranış kontrolü sağladığı ortaya koyulmuştur (Kanfer ve Heggstad, 1997, s. 39).

Motivasyonel kültürel zekâ, enerji ve dikkatin yeni bir kültürel ortama yönelmesini sağlar. Örneğin, farklı kültürlerden gelen insanlarla etkileşimi seven Japonlara liderlik eden Çinli bir yönetici bu kişilerle iletişime geçmek için tereddüt yaşamaz. Buna karşılık, Japonca'yı yeni öğrenen ve kültürlerarası karşılaşmalardan hoşlanmayan bir Çinli yöneticinin kültürlerarası etkileşime girişme olasılığı daha düşük olacaktır (Ang ve Inkpen, 2008, s. 345). Yüksek motivasyonel kültürel zekâ, bireyin daha fazla stratejik düşünceyle meşgul olması anlamına gelir ve bu da gerçek uyum üzerinde olumlu bir etki sağlar (Early ve Peterson, 2004, s. 109). Templer, Tay ve Chandrasekar (2005, s. 157)'a göre motivasyonel kültürel zekâ bireylerin kültürlerarası uyum derecesini etkilemektedir. Eğer kültürel zekânın motivasyon boyutu zayıfsa, adaptasyon meydana gelmez (Early ve Peterson, 2004, s. 107).

Motivasyonel kültürel zekânın önemli bileşenlerinden birisi de öz-yeterlilik. Öz-yeterlilik, kültürel zekâ üzerinde önemli bir rol oynar çünkü başarılı kültürlerarası etkileşim yeni bir kültürel ortamda sosyalleşmek için bireyin yetkinlik hissine dayanır (Early ve Peterson, 2004, s. 107). Van Dyne, Ang ve Koh (2008, s. 17)'a göre öz-yeterlilik ve içsel motivasyon kültürel zekâda önemli bir rol oynar çünkü başarılı kültürlerarası etkileşimler temel bir güven duygusu ve yeni ortamlara ilgi gerektirir. Yapılan araştırmalarda, motivasyonel kültürel zekânın önemli bileşenlerinden biri olan öz-yeterliliğin yabancıların işe uyumlarında önemli bir faktör olduğu bulunmuştur (Harrison, Chadwick ve Scales, 1996; Hechanova ve diğerleri, 2003; Palthe, 2004). Kültürel zekâsı yüksek olan bireyler kolaylıkla adapte olabilirler çünkü bu bireyler yeni görevlerle başa çıkabilirler ve eski sorunlara yeni çözümler bulabilirler (Lee ve Templer, 2003, s. 186).

2.4.1.4 Davranışsal Kültürel Zekâ

Davranışsal kültürel zekâ, farklı kültürlerden gelen insanlarla etkileşimde bulunurken bir bireyin uygun sözlü ve sözsüz davranışları gösterme yeteneğidir.

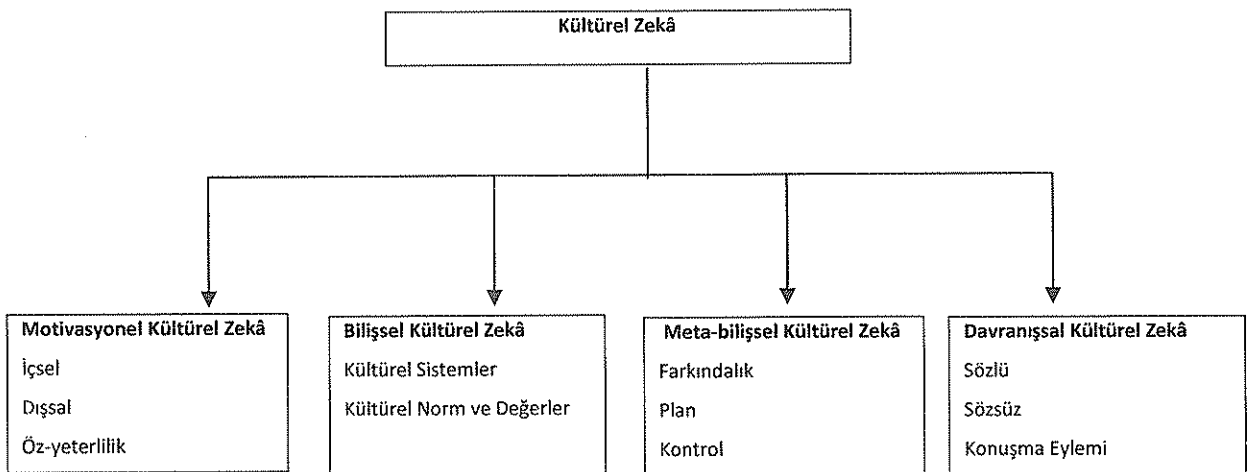
Davranışsal kültürel zekâ, geniş anlamda bir davranış repertuarına sahip olmayı gerektirir (Van Dyne, Ang ve Koh, 2008, s. 17).

Davranışsal kültürel zekâ, kültürel zekânın faaliyet boyutunu ve bir liderin kültürlerarası durumlara uygun olarak davranma yeteneğini gösterir. Davranışsal kültürel zekânın en önemli yönlerinden biri, yabancı bir kültüre ne zaman uyum sağlanıp sağlanmayacağını bilmektir. Kültürel zekâsı yüksek olan bir kişi, hangi eylemlerin etkinliği artırıp artırmayacağını öğrenir ve bu anlayış üzerine hareket eder. Böylece, davranışsal kültürel zekâ, belirli bir kültürel ortama uygun olan davranışları içerir (Van Dyne, Ang ve Livermore, 2009, s. 137). Davranışsal kültürel zekâsı yüksek olan bireyler esnektir ve davranışlarını farklı kültürel etkileşimlere göre ayarlayabilirler (Ang ve Van Dyne, 2008, s. 7).

Davranışsal kültürel zekânın teorik temeli, benlik sunumu ve izlenim yönetim teorisi üzerine temellenmiştir. Bu teori gereğince, sosyal ortamlarda bireylerin temel güdüsü kendilerini başkalarına uygun bir şekilde sunmaktır. Bu durumda bireyler başkaları tarafından nasıl değerlendirildiklerinin ve algılandıklarının farkında olmalıdırlar (Earley ve Ang, 2003, s. 181). Kültürel zekâsı yüksek olan bir birey ne zaman yeni davranışlara ihtiyaç olduğunu belirleme ve onları etkin bir şekilde yönetme yeteneğine sahiptir (Earley ve Peterson, 2004, s. 108).

2.4.2 Kültürel Zekâ Bileşenlerinin Alt Boyutları

Aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmış olan model Van Dyne ve Ang (2008) tarafından geliştirilmiştir. Motivasyonel kültürel zekânın üç, bilişsel zekânın iki, meta-bilişsel kültürel zekânın üç ve davranışsal kültürel zekânın üç alt boyutu bulunmaktadır.



Şekil 2.1. Kültürel Zekânın Dört Faktör Modeli (Van Dyne ve Ang, 2008).

2.4.2.1 Motivasyonel Kültürel Zekânın Alt Boyutları

Motivasyonel kültürel zekânın alt boyutları, içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve öz-yeterliliği içermektedir.

İçsel motivasyon, kültürel çeşitliliğe sahip ortamlardan keyif alma derecesidir. İçsel motivasyon ayrıca farklı kültürlerden gelen insanların oluşturduğu farklı gruplarla çalışmak için temel bir ilgiyi içerir (Van Dyne, Ang, Ng, Rockstuhl, Tan ve Koh, 2012, s. 303).

Dışsal motivasyon, kültürel çeşitliliğe sahip ortamlardan kazanılan daha somut yararlardır. Dışsal motivasyon, daha yüksek sorumluluk seviyelerine ulaşmak ve uluslararası görevlerden kaynaklanan daha somut yararları içerir. Uluslararası deneyimlerin dışsal yararları önemlidir çünkü örgüt çalışanlarını teşvik eden ödüller ve kültürlerarası iş ortamlarındaki zorluklara karşı direnme gücü sağlar (Van Dyne ve diğerleri, 2012, s. 304).

Öz-yeterlilik ise kültürlerarası ortamlarda etkili olmayı sağlayan güvendir. Motivasyonel kültürel zekâ yeni bir kültürel ortamdaki etkinlik seviyesi ile ilgilidir ve bu motivasyonel dinamikler liderlerin kültürlerarası durumlara nasıl yaklaştığının öğrenilmesi konusunda önemli rol oynar (Van Dyne, Ang ve Livermore, 2010, s. 135).

Motivasyonel kültürel zekânın alt boyutları etkin hale geldiğinde, motivasyonel kültürel zekâsı yüksek olan bireyler kültürlerarası durumlardan etkilenirler çünkü bu etkileşimlerin faydalarını önemserler ve kültürel farklılıklardan kaynaklanan zorluklarla başa çıkabileceklerine inanırlar ve kendilerine güvenirler. Motivasyonel kültürel zekânın üç alt boyutu, somut değerlerin (dışsal) önemini ve motivasyonel kültürel zekânın somut olmayan (içsel ve kültürlerarası öz-yeterlilik) değerlerin önemini göstermektedir. Dışsal ilgi, motive eder çünkü somut yararlar sağlar. İçsel ilgi bir motivasyon kaynağıdır çünkü kişisel zevk ve tatmin sağlar. Öz-yeterlilik bireyi motive eder çünkü bireyler kendi güçlerini ve yeteneklerini sergilemeyi tercih ederler. Motivasyonel kültürel zekânın bu üç alt boyutu kültürlerarası ortamlarda etkin bir şekilde ilerlemek için enerjiyi tetikler ve devam ettirir (Van Dyne ve diğerleri, 2012, s. 304).

2.4.2.2 Bilişsel Kültürel Zekânın Alt Boyutları

Bilişsel kültürel zekânın alt boyutları genel kültür bilgisi ve belirli içerik bilgisi olarak ele alınmıştır.

Genel kültür bilgisi, bir kültür ortamını oluşturan evrensel unsurların bilgisi olarak tanımlanmıştır. Kültürlerin simgesi olan genel unsurlar önemlidir çünkü kültürlerin benzer ve farklı olabileceği olası yollar hakkında bireylere bir düzen çerçevesi içinde düşünme sağlar (Van Dyne ve diğerleri, 2012, s. 301).

Belirli içerik bilgisi, belirli bir ortamdaki kültür bulguları hakkındaki açıklayıcı bilgiyi ve böyle bir ortamda nasıl etkin olunacağına dair prosedürel bilgiyi içerir. Belirli içerik bilgisi, örneğin, Hintlilerin güç mesafelerinin yüksek olma eğiliminde olduklarının, Brezilyalıların dışavurumcu eğiliminde olduklarının, Japonların yüksek bağlamda iletişim eğiliminde olduklarının, Amerika Birleşik Devletlerinin daha kapitalist olduklarının ve Çin'in daha sosyalist olduğunun bilinmesi gibi örnekleri içerir. Belirli içerik bilgisi ayrıca, yöneticiler, diplomatlar, eğitimciler veya yaş, cinsiyet ve eğitime dayanan demografik alt gruplar gibi belirli alt kültürleri de içerir. Normlar ve beklentileri içeren belirli kültür bilgisi, bu alanda çalışan kişilerin etkili olmaları için önemlidir. Örneğin; çok kültürlü ortamlardaki yöneticilerin farklı kültürlerden gelen kişileri nasıl motive etmeleri gerektiğini bilmeye ihtiyaçları vardır. Bunun yanında yöneticilerin farklı kültürler için etkili strateji geliştirmeye ihtiyaçları vardır. Bilişsel kültürel zekâsı yüksek olan bireylerin,

farklı kültürleri anlamak için genel kültür bilgisine sahip olmaları gerekir (Van Dyne ve diğerleri, 2012, s. 302).

2.4.2.3 Meta-bilişsel Kültürel Zekânın Alt Boyutları

Meta-bilişsel kültürel zekânın alt boyutları planlama, farkındalık ve kontrol etme olarak ele alınmıştır.

Planlama, kültürel çeşitliliğe sahip ortamlara girmeden önce oluşturulan strateji olarak tanımlanmıştır. Planlama, kısa vadeli ve uzun vadeli hedefler hakkında dikkatli bir şekilde düşünmek gibi ön hazırlıkları içerir (Van Dyne ve diğerleri, 2012, s. 299). Ayrıca, planlama, belirli kültürel ortamlarda belirli adımlar için eylem planları geliştirmeyi içerir. Planlama, bir kültür hakkında derin bir şekilde düşünmeye ve etkileşimden önce yapılması gerekenlerin tahminine dayanmaktadır. Planlama, uluslararası etkileşimlerden önce bireylerin kültürel çeşitlilik perspektifinden bakmasına olanak tanır ve bireylerin farklı yaklaşımlara nasıl tepki verileceğini tahmin etmesini sağlar.

Farkındalık, doğru zamanda bireyin kendisinin ve başkalarının kültürel düşünce ve bilgilerini bilmesi olarak tanımlanmıştır. Planlama ileriye dönük bilince odaklanırken, farkındalık bireylerin kültürün etkilediği bilince sahip olma derecesini açıklar. Farkındalık, farklı kültürlere sahip kişilerle etkileşime geçerken kültürel bilginizi nasıl kullandığınızı ve kendi kültürel alışkanlıklarınızın farkında olmayı içerir. Farkındalık, yeterli bilgi sağlanıncaya kadar yargıları bilinçli olarak askıya almayı içerir. Bunun yanında, bir durumun kültürel yönlerinin bireyin ve başkalarının davranışını nasıl etkileyebileceğinin bilincinde olmayı içerir. Yani farkındalık, kendini, diğerlerini ve belirli kültürel bağlamlardaki durumları anlamlandırmayı içerir (Van Dyne ve diğerleri, 2012, s. 299).

Kontrol, varsayımları gözden geçirme ve gerçek deneyimler beklentilerden farklı olduğu zaman zihinsel haritayı ayarlama olarak tanımlanmıştır. Meta-bilişsel kültürel zekânın bu bileşeni, varsayımlar hakkında düşünmeyi ve derin bir şekilde sorgulamayı ve yeni girdilere dayanarak zihinsel modellerin ayarlanmasını içerir. Kontrol, kültürlerarası etkileşimler sırasında beklentileri ve gerçek olayları karşılaştırmayı içerir (Van Dyne ve diğerleri, 2012, s. 299-300).

2.4.2.4 Davranışsal Kültürel Zekânın Alt Boyutları

Davranışsal kültürel zekânın alt boyutları, sözlü davranış, sözsüz davranış ve konuşma eylemidir (Van Dyne ve diğerleri, 2012, s. 305).

Sözlü davranış, seslendirmede (aksan, ton) esneklik olarak tanımlanmıştır. Sözlü davranış yeteneği hızlı veya yavaş; yüksek sesle ya da alçak sesle konuşmayı ve ses tonunu, coşkunluk derecesini, heyecanı ve resmiyet derecesini ayarlamayı içerir.

Sözsüz davranış, jestler, yüz ifadeleri ve kelimelerden ziyade vücut diliyle iletilen iletişimde esneklik olarak tanımlanmıştır. Sözsüz davranış yeteneği yüz ifadelerini ve jestleri değiştirmeyi içerir çünkü bazı kültürler sözsüz davranış yeteneğinde nötr olabilirken bazıları ise dışavurumcudur.

Konuşma eylemi, istekler, davetiyeler, özürler, şükranlar, anlaşmazlıklar ve hayır demek gibi belirli türdeki mesajların iletişim şeklindeki esnekliği olarak tanımlanmıştır. Konuşma eylemi önemlidir çünkü kültürlerde bazı mesajların iletilmesinde doğru davranış tarzının kavramsallaştırılması esastır. Uygun davranış tarzı, kullanılan kelimeleri, açıklık derecesini ve konuşma eyleminin kuvvetini içerir.

Davranışsal kültürel zekânın alt boyutları etkin olduğunda, davranışsal kültürel zekâsı yüksek olan bireyler alışkanlıklara dayanan doğal insan eğilimlerinin üstesinden gelirler ve kültürlerarası ortamlarda davranışsal esnekliklerini gösterirler.

2.4.3 Van Dyne ve Ang (2005)'in Kültürel Zekâ Boyutu

Van Dyne ve Ang (2005), kültürel zekâyı strateji bağlantılı, bilgi bağlantılı, motivasyon bağlantılı ve davranış bağlantılı kültürel zeka olmak üzere dört boyut altında kavramsallaştırmıştır (<http://blogs.uww.edu/salearn/files/2012/09/CulturalIntelligence.pdf>).

2.4.3.1 Strateji Bağlantılı Kültürel Zekâ

Strateji bağlantılı kültürel zekâ, bir bireyin kültürlerarası deneyimleri nasıl anladığıyla ilgilidir. Strateji bağlantılı kültürel zekâ bireylerin kültürel bilgiyi elde etme ve anlama süreçlerini yansıtır. Bu zekâ türü, insanların kendi ve diğerlerinin düşünce süreçleri hakkında belli bir yargıya ulaştıklarında ortaya çıkmaktadır. Kültürlerarası bir durumla

karşılaşmadan önce strateji geliştirmeyi, kültürlerarası bir durum esnasında varsayımları kontrol etmeyi ve gerçek deneyimler umulandan farklılık gösterdiğinde zihinsel haritaların uyarlanmasını içerir.

2.4.3.2 Bilgi Bağlantılı Kültürel Zekâ

Bilgi bağlantılı kültürel zekâ kültürlerin benzerlikleri ve farklılıkları konusunda bir bireyin anlayışı ile ilgilidir. Bilgi bağlantılı kültürel zekâ kültürler hakkındaki genel bilgi yapılarını ve zihinsel haritaları yansıtır. Bu zekâ türü, farklı kültürlerde ekonomik ve hukuki sistemler, sosyal normlar, dini inançlar, estetik değerler ve dil hakkında bilgiyi içerir.

2.4.3.3 Motivasyon Bağlantılı Kültürel Zekâ

Motivasyon bağlantılı kültürel zekâ, bir insanın farklı kültürlerden gelen insanlarla etkileşimde bulunurken farklı kültürlerde deneyim elde etmek konusunda duyduğu ilgi ile alakalıdır. Motivasyonel kültürel zekâ, kültürlerarası durumlarda çalışabilmek ve öğrenebilmek için kullanılan enerjinin yönü ve büyüklüğü ile ilgilidir. Bu zekâ türü, kültürel çeşitlilikle karakterize olmuş ortamlarda etkin bir şekilde işleyebilecek güven duygusunun yanı sıra insanların çok kültürlü etkileşimlerde yer aldığı içsel bir değeri ifade eder.

2.4.3.4 Davranış Bağlantılı Kültürel Zekâ

Davranış bağlantılı kültürel zekâ, bir bireyin sözlü ve sözsüz davranışını içinde bulunduğu kültürel ortama adapte etme kapasitesidir. Bir bireyin çeşitli durumlarda uygun olan davranışsal yanıtların oluşturduğu esnek bir repertuara sahip olmasını ve belli bir durum ve etkileşimlerde sözlü ve sözsüz davranışlarını değiştirebilme kapasitesini ifade etmektedir.

2.4.4 Early ve Mosakowski (2004)'nin Kültürel Zekâ Boyutu

Early ve Mosakowski (2004), kültürel zekâyı bilişsel, duygusal ve fiziksel olmak üzere üç boyut altında kavramsallaştırmıştır. Bu bileşenlerin kaynakları sırasıyla baş, kalp ve vücut ile simgelenmiştir.

2.4.4.1 Bilişsel Kültürel Zekâ

Early ve Mosakowski (2004), kültürel zekânın bilişsel bileşeni için temel ihtiyaç olarak öğrenme stratejilerini ortaya koymuştur. Bilişsel bileşen (baş), bir bireyin gözlem ve öğrenme becerileri ve bir şeyleri anlamak için ipuçlarını toplama yeteneği olarak ifade edilmiştir. Birçok insan için yabancı bir kültür içinde kendisini bu kültürün bir parçası gibi hissetmesini sağlayacak bağlantılar kurması ve yabancı bir kültürün niteliğini ve bakış açısını anlaması zor olabilir. Yüksek bilişsel zekâyâ sahip bir birey paylaşılan ortak bir kültürde iç-görü sağlayan ve ipuçlarına dayanan öğrenme stratejilerini ortaya koyabilir. Bu ipuçları fark edilen ve yoruma dayanan bir tekniktir (Early ve Mosakowski, 2004, s.140).

2.4.4.2 Duygusal Kültürel Zekâ

Kültürel zekânın duygusal bileşeni (kalp), kendine güven ve öz-motivasyonla ilgilidir. Yabancı bir ortamda çalışmak stres verici ve birçok yönetici yabancı görevlendirmelerde tamamen farklı bir dile, yiyeceklere, değerlere sahip bir kültürle karşı karşıya kalınca yurt özlemi, yalnızlık ve kültür şoku yaşamaktadır. Yeni bir kültüre uyum sağlamak engelleri ve zorlukları aşmayı gerektirir. İnsanlar kendi etkinliklerine inandıkları sürece bunu başarabilirler. Yüksek duygusal zekâ, herhangi bir zorluk karşısında duygusal kaynaklarını harekete geçiren oldukça etkili insanlarla ifade edilmektedir (Early ve Mosakowski, 2004, s.143).

2.4.4.3 Fiziksel Kültürel Zekâ

Kültürel zekânın fiziksel bileşeni (vücut), bir bireyin kültürel zekâ düzeyinin dış dünyaya gösterimidir. Fiziksel kültürel zekâ, el sıkışma, kahve sipariş etme şekli veya sorguya dayanan bir ses tonu gibi çeşitli şekillerde gösterilebilir. Bu davranışlar bir bireyin geleneklerini ve yabancı insanların iyi niyetlerini açığa vurma yeteneğini gösterir (Early ve Mosakowski, 2004, s. 141). Bu zekâ türü, bireyin konuşma kalıbını, ifadelerini ve vücut dilini farklı kültürlerden gelen insanlarla uyum içinde olmak için değiştirme yeteneğidir. Birçok yönetici kültürel zekânın her üç bileşenine de eşit olarak sahip değildir fakat kültürel zekâ seviyesini artırmak için her üç bileşeni de kullanmak gerekir. Bu anlamda, kültürel zekânın baş, kalp ve vücut üçlemesini gerektirdiği söylenebilir (Daft, 2010, s. 116).

2.5 Kültürel Zekâ Bakımından Yönetici Tipleri

Yöneticilerin kültürel zekâ açısından hangi yönetici tiplerine uyduğunu belirlemek için Early ve Mosakowski (2004, s. 142-145) altı tane yönetici tipi ortaya koymuş ve birçok yöneticinin bu tiplerden en az bir tanesine uyduğunu bazı yöneticilerin ise bu tiplerden iki ya da daha fazlasının birleşiminden meydana gelen melez bir tiplere örneği sergilediklerini belirtmişlerdir.

2.5.1 Taşralı (The Provincial) Tipler

Bu tipteki yöneticiler geçmiş ve özellikleri bakımından kendisine benzeyen insanlarla etkili bir şekilde çalışmalarına rağmen, farklı alanlarda ve farklı insanlarla çalıştıklarında sorun yaşayacaklardır.

2.5.2 Analist (The Analyst) Tipler

Analist tipler çeşitli öğrenme stratejileri kullanarak yabancı bir kültürün kuralları ve beklentilerinin şifrelerini çözerler. Bu tipler genellikle yabancı bir yerde olduklarının farkındadırlar ve çalıştıkları yerde işlerin nasıl yapıldığını ve nasıl etkileşim kurulacağını araştırıp uygulamaya çalışırlar.

2.5.3 Doğal (The Natural) Tipler

Bu tip yöneticiler sistematik bir öğrenme stili yerine çoğunlukla sezgileri doğrultusunda hareket ederler. Bu tip yöneticilerin ilk izlenimleri nadir olarak yanlış çıkar.

2.5.4 Elçi (The Ambassador) Tipler

Bu tip yöneticiler birçok politik elçi gibi yeni karşılaştığı bir kültür hakkında çok şey bilmeyebilir ama o kültüre ait olduklarını inandırıcı bir şekilde gösterirler. Early ve Mosakowski'nin çokuluslu şirket müdürleri arasında yaptıkları çalışmada en çok karşılaşılan tip olarak elçi tip gösterilmiştir. Bu tipteki müdürün kültürel zekâsının en önemli bileşeni kendine olan güvenidir. Bu güvenin bir kısmı benzer durumlarda diğer müdürlerin nasıl başardığını izleyerek elde edilmektedir. Bu tip müdürler, bilmediği bir şeyi öğrenmeyi sağlayan alçakgönüllülüğe sahiptirler.

2.5.5 Taklitçi (Mimic) Tipler

Bu tip yöneticiler, eylemleri ve davranışları üzerinde yüksek derecede kontrole sahiptirler. Bu tipler misafirlerini rahat hissettirmeyi bilirler, iletişimi kolaylaştırırlar ve güven inşa ederler.

2.5.6 Bukalemun (The Chameleon) Tipler

Bu tipteki yöneticiler kültürel zekânın her üç bileşenine de yüksek düzeyde sahiptirler. Hatta bu kişiler yanlışlıkla halktan biriymiş gibi algılanabilirler. Bazıları yerel halkın yapamadığı şeyleri başarmaktadırlar ve bu durum bu kategorideki yöneticilerin bilgi ve becerilerinin sonucudur.

2.6 Kültürel Zekânın Elde Edilmesi ve Geliştirilmesi

Farklı kültürlerle etkileşimin kaçınılmaz olduğu bir dünyada yaşamaktayız. Özellikle kültürel farklılığı bünyesinde barındıran bir sektör olan turizm sektöründe başarılı olmanın yollarından birisi de kültürel zekânın elde edilmesi, geliştirilmesi ve etkin bir şekilde kullanılması olacaktır. Bu bölümde kültürel zekânın elde edilmesi ve geliştirilmesine dayanan ve literatürde ortaya koyulan bilgilere değinilmiştir.

Thomas ve Inkson (2009, s. 14), ülkeler arasındaki bazı kültürel farklılıkları ve bu farklılıkların davranışı nasıl etkilediğini anlamının kültürel zekânın kazanılmasında ilk adım olduğunu belirtmiştir. Triandis (2006, s. 20-23), kültürler arasında başarılı etkileşimin kültürel zekâyı gerektirdiğini ifade etmiş ve kültürel zekâyı sahip olmak için bazı özelliklere sahip olmak gerektiğini belirtmiştir. Bu özelliklerden en önemlisi, yeterli bilgi ortaya çıkana kadar başkaları hakkındaki karar ve düşüncelerimizi askıya almak olduğunu vurgulamış ve bir bireyin kültürel zekâyı sahip olması ve arzu edilen davranışların olasılığını artırmak ve istenmeyen davranışların olasılığını azaltmak için davranış değiştirme eğitimi (Paige ve Martin, 1996) alması gerektiğini belirtmiştir. Böylece arzu edilen davranışların olasılığı artacak ve istenmeyen davranışların olasılığı azalacaktır.

Yabancı bir kültürle karşılaşıldığında geçmişte işe yarayan ipuçları ve bilgiler büyük ölçüde eksik ve yanıltıcı olabilir. Örneğin, kültürel olarak farklı durumlarda bazen diğer insanların davranışları ve bakış açıları biraz tuhaf ve gelişigüzel gelebilir. Kültürel zekâları yüksek olan bireyler bu gibi karışık durumlarla başa çıkabilecek yeteneğe

sahiptirler ve olan bitenler hakkında derin bir şekilde düşünürler, farklı bir kültürel ortamda nasıl anladıkları ve etkileşim kurdukları konusunda uygun ayarlamalar yaparlar.

Bu tür ayarlamaları yapmak bir dizi yeteneği ve lider tarafından gerçekleştirilen ve liderin kültürel zekâsına katkı sağlayan çaba sürecini içerir. Kültürel zekâyaya sahip liderleri belirlemek için en önemli şey liderin evrensel, kültürel ve belirli özel durumlar için geçerli olan davranışları tespit edip edemediğidir (Van Dyne, Ang ve Livermore, 2010, s. 133-134).

Birçok şirket, global yöneticilerini ülkeye özgü bilgiler vererek yetiştirir. Fakat bu yaklaşım bir yöneticinin yeni durumları anlaması ve bu konuda uzmanlaşması için yeterli değildir. Etkili bir stratejiyle bu tür problemler aşılabılır (Early ve Peterson, 2004, s. 107). Alon ve Higgins (2005, s. 507), yöneticileri kültürel farklılıkları tanıma konusunda eğitmek amacıyla işletmelerin küresel eğitim sponsorlarına veya MBA ile sonuçlanan resmi eğitim programlarına yönlendirmeleri gerektiğini ve işletmelerin ayrıca çalışanlarına dil eğitimi, rehberlik hizmeti ve ülkelerin kültürleriyle ilgili kitaplar sağlamaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra yöneticilere kültürel farkındalığa dayanan örnek olaylar sunulmalı ve daha sonra kültürlerarası uygun davranışın nasıl daha fazla memnun edici çözümler sağladığı anlatılmalıdır. Farklı kültürleri tanıma konusunda rol yapma, simülasyonlar ve diğer deneysel aktivitelerin bu farkındalığı yaratmada etkili olacağı vurgulanmalıdır.

Early ve Mosakowski (2004, s. 146), kişiliğin diğer yönlerinin aksine, kültürel zekâsı geliştirilebilecek olan kişilerin psikolojik olarak sağlıklı ve profesyonel anlamda yetkin olmaları gerektiğini belirtmiş ve kültürel zekânın geliştirilmesi için birkaç aşamalı bir yöntem önermişlerdir:

Birinci aşamada, kişilerin ilerdeki gelişmelerine bir başlangıç noktası oluşturmak için kültürel zekâlarının güçlü ve zayıf noktaları belirlenir. Bu amaçla birçok araç geliştirilmiştir. Early ve Mosakowski de kültürel zekânın ölçülmesi için bir araç geliştirmiştir. Bu aşamada, kültürel zekânın farklı boyutlarını ölçen sorular geliştirilmiş ve bu sorulara verilen cevaplar bireyin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymakta ve bireyin eksik olduğu yönünün belirlenmesine yardımcı olmaktadır.

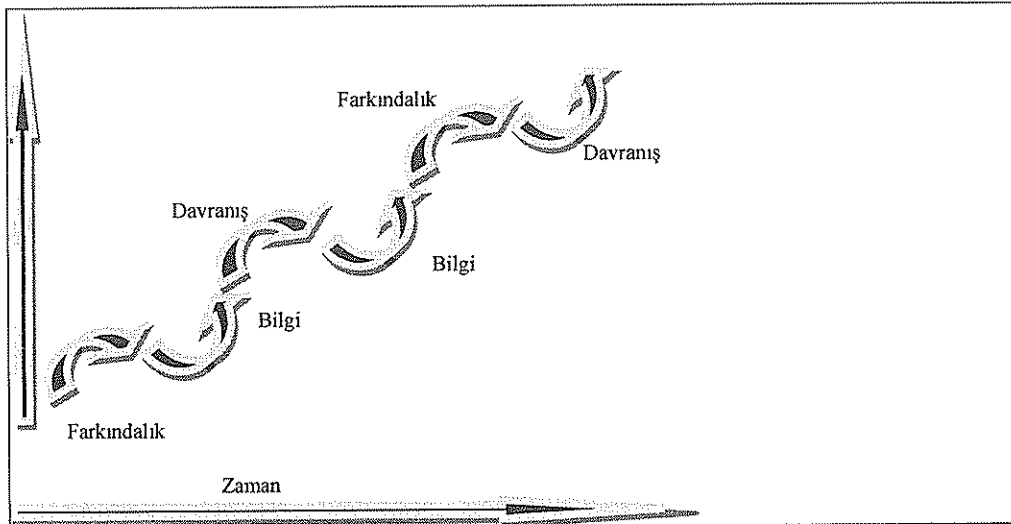
İkinci aşamada, bireyin zayıf noktalarını güçlendirmek amacıyla bir eğitim metodu seçilmektedir. Örneğin, fiziksel kültürel zekâ konusunda zayıf olan bir kişi oyunculuk derslerine kayıt olabilir. Bilişsel kültürel zekâ konusunda zayıf olan bir kişi çeşitli iş örneklerini okuyarak onların ortak noktaları ve özleri ile alakalı ortak prensipler ortaya çıkararak örnekleme veya tümevarım yoluyla muhakeme gücünü geliştirebilir.

Üçüncü aşamada, kişiye ya da gruba özel belirlenen eğitim işine başlanır. Motivasyonel kültürel zekâsı düşük olan bir bireye bir kişiyi nasıl selamlaması gerektiğini gösteren bir dizi egzersiz verilebilir. Yerel esnafla etkileşim veya selamlama gibi basit aktivitelerde uzmanlaşma, bir çalışana performans değerlendirmesi verme gibi daha zorlu aktiviteler için sağlam bir temel kurar.

Dördüncü aşamada, birey zayıf noktalarını güçlendirmek için kişisel kaynaklarını organize eder. Çalıştığı işyeri bu konudaki eğitimi yürütmeli ve çalışana destek olmalıdır. Kültürel zekâyâ sahip olma başarısı için çalışanın boş zamanı değerlendirmesi önemlidir.

Beşinci aşamada, birey uzmanlaşmaya ihtiyaç duyduğu kültürel ortama girer. Bu aşamada birey öğrendiği şeyleri uygulamaya başlayacak ve kültürel zekâ bakımından güçlü olduğu noktaları ön plana çıkarırken zayıf olduğu noktalar devam edecektir.

Altıncı aşamada, birey geliştirdiği becerileri yeniden değerlendirir ve yeni bir ortamda ne kadar etkili olduklarını ölçer. Değerlendirmeler, arkadaşlarından kişisel olarak aldığı geribildirim ya da bireyin gelişimini izlemek amacıyla kurulmuş olan grubun dinlenmesi yoluyla olabilmektedir. Değerlendirmeler sonucunda bireyin ekstra eğitime ihtiyacı olup olmadığına karar verilir.



Şekil 2.2. Kültürel Zekânın Gelişimi (Thomas, 2006, s. 89)

Thomas (2006, s. 89), kültürel zekânın gelişim sürecinin Şekil 2.2’de görüldüğü gibi bir dizi S eğrisi gibi düşünülebileceğini ve tekrarlayıcı bir süreç olduğunu belirtmiştir.

Kültürel zekâyı geliştirme süreci doğrusal değildir çünkü deneyim tabanlı öğrenme sürecidir ve zaman gerektirir. Birey basit bir bilgi seviyesi ile başlar, farkındalık yoluyla yeni bilgi ve bakış açıları edinir ve kazanılan bilgiyi davranış becerilerine dönüştürür. Sosyal etkileşimler yoluyla deneyim tabanlı öğrenme bireyin kültürel zekâyı elde etmesine yardımcı olur. Kültürel zekâyı geliştirme sürecini kolaylaştırmak için birçok aktivite vardır. Örgün eğitim ve staj, kültürel etkileşimler, yurtdışı deneyimleri ve görevlendirmeleri, kültürlerarası gruplara katılım bu aktivitelerden bazılarıdır.

Yüksek kültürel zekâyı sahip olmak ve beraberinde gelen yetenekleri geliştirmek için zaman ve çaba gerekmektedir. Bireyin doğru performans becerilerini geliştirmeden önce yıllar alan eğitimler, gözlemler devreye girmektedir (Thomas ve Inkson, 2004, s. 16). Thomas ve Inkson (2009, s. 18), kültürel zekânın geliştirilmesinde tecrübeye dayalı öğrenmenin daha etkin bir yöntem olabileceğini belirtmiştir. Kültürel zekâyı sahip olmak bir öğrenme sürecini içerir. Bunun yanında, farklı kültürlerde yaşamak, çalışmak ve farklı kültürlerden insanlarla etkileşim kurmak ilgi çekici ve eğlenceli olabilir ve hayatlarında yeni zenginlikler, yeni ilişkiler ve olanaklar yaratabilir.

Thomas ve Inkson (2005, s. 7-8), kültürel zekâyı geliştirmenin birkaç aşamada olabileceğini belirtmiştir:

Birinci aşamada, yabancı kültürlerle minimum düzeyde karşılaşmış olan bireyler kendi kültürel norm ve kurallarına sıkı sıkıya bağlıdırlar. Bu aşamadaki bireyler kültürlerarası farklılıkların bile farkında değillerdir.

İkinci aşamada, diğer kültürleri tanıma ve farklı kültürler hakkında daha fazla bilgi elde etmek için motivasyon devreye girer. Bireyin ilgisi artar fakat birey yerli kültür ve yeni öğrenilmeye başlanan yabancı kültür arasındaki değişim karşısında zorlanacaktır. Bu aşamada bireyler davranışlarını yönlendirecek basit kuralları ortaya çıkarmaya çalışacaklardır.

Üçüncü aşamada, diğer kültürel norm ve kurallara uyum sürecidir. Bu aşamada, normlar ve kurallar daha anlaşılabilir ve makul hale gelir. Aslında, bireyde kültürel durumlara karşı uygun davranış modelleri gelişmeye ve oluşmaya başlar ve birey kültürel durumlar karşısında daha rahat hale gelir. Bireyler farklı ortamlarda ne yapıp, ne zaman yapılacağını bilirler. Bireyin bu davranışları düşünülerek değil doğal olarak gerçekleşir.

Dördüncü aşamada, bireyler sosyalleşirler ve neredeyse çaba harcamadan birçok davranış sergilerler. Bu alternatif davranışlar içerisinde çeşitli kültürel normlar özümserler. Buna ek olarak, diğer kültürün insanları bu bireyleri kültürel anlamda bilgili olarak kabul eder ve onlarla etkileşim kurarken kendilerini rahat hissederler. Bu aşamada bireyler kendilerini evlerindeymiş gibi hissederler.

Beşinci aşamada, insanlar kültürel bağlamdaki değişimleri bu kültüre sahip olanlardan bile önce hissederler. Bu kişiler bilinçli bir durumla karşılaştığında davranışlarını otomatik olarak ayarlarlar. Bireyler içgüdüsel olarak hangi davranışların gerekli olduğunu ve nasıl davranılması gerektiğini bilirler. Kültürel zekâsı yüksek olan insanlar çevrelerinde yaşanan olaylar ve ilişkiler hakkında yüksek bilişsel algıya sahiptirler. Bilginin görünüşte farklı olan parçaları arasında bağlantı kurabilme yeteneğine sahiptirler. Bireyler diğer insanları ve olayları farklı özellikler açısından açıklayabilirler.

Thomas ve Inkson (2009, s. 158)'a göre kültürel zekânın artırılmasında belki de en önemli araç yabancı ülkelerde zaman geçirmektir. Yabancı ülkelerde edinilen deneyimler ideal olsa da, kültürel zekânın artırılmasında birçok farklı durum ve aktiviteler vardır. Bunlar resmi olan eğitimden resmi olmayan bağlantılara kadar uzanmaktadır. Birçok kişi

için, kültürel zekâya sahip olmak için gerekli olan fırsat ve motivasyon farklı bir kültüre sahip olan bir bireyle yakın bir ilişki geliştirilmesine dayanmaktadır. Tablo 2.2’de resmi eğitim türleri ve bu eğitim türlerine nasıl başvurulabileceğini içeren metotlar mevcuttur.

Tablo 2.2. Kültürel Zekâ Eğitimi

Eğitim türü	Eğitim metodu	Kültürel zekâ uygulaması
Gerçekçi	Kitaplar, konferanslar, filmler, toplantılar	Belirli kültürler kültür boyutları ve süreçler hakkındaki bilgiler.
Analitik/Çözümsel	Örnek olay analizleri, tartışmalar, kültür asimilatörleri (programlı kültür eğitim kılavuzları).	Farkındalık uygulama fırsatının yanı sıra genel kültür ve belirli kültüre özgü bilgi.
Deneyimsel	Simülasyonlar, rol üstlenme, saha gezileri, kültürlerarası deneyim (evde ya da yurtdışında).	Farkındalık ve davranış becerileri uygulama fırsatları ve kültürlerarası etkileşim duygularını deneyimleme.

Kaynak: Thomas ve Inkson, 2009, s. 159.

Kültürel zekânın gelişiminde deneyimsel eğitim en kesin ve etkili yoldur. Bunun yanında resmi deneyimsel eğitim çok sık görülmez fakat pahalıdır. Kültürlerarası etkileşimlerden öğrenme, her zaman planlandığı gibi olmasa da, kültürel zekâyı geliştirmenin önemli bir yoludur. Yabancı ülkeleri ziyaretler ve görevlendirmeler yabancı kültürlerle sahip bireylerin kültürel özellikleri açısından onların davranışlarını anlamaya çalışmayı gerektirir. Bu durum yoğun deneyimsel öğrenme için fırsatlar sunmaktadır (Thomas ve Inkson, 2009, s. 159). Yapılan araştırmalar, kültürlerarası deneyimler ve kültürel zekâ arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu göstermiştir (Ang, Van Dyne ve Koh, 2006; Ang ve diğerleri, 2007; Tay ve diğerleri, 2008).

Bilgi ve farkındalık kültürel zekânın temel unsurlarıdır fakat tek başına yeterli değildir. Kültürel zekâyı sahip olmak kültürlerarası becerilerin kazanılmasını gerektirir. Bu durum sadece becerilerin kazanılmasından ibaret değildir ayrıca geliştirilmiş davranışları içeren bir repertuar oluşturulması ve her birinin ne zaman kullanılacağını

bilmek gerekir. Bunun yanında açıklık, dışadönüklük gibi bireysel özellikler kültürel zekânın gelişimini destekler (Thomas ve Inkson, 2009, s. 76).

Kültürel zekânın gelişimi tekrarlı bir süreçtir. Kurulan her kültürlerarası etkileşim, kültürel zekâyı geliştirmek için bir fırsat sunmaktadır. Kültürel zekâ evde de geliştirilebilir fakat kültürel zekâyı sahip olmak isteyen bir birey için bir süre yurtdışında yaşamak ve çalışmak ve bireysel ya da kurum tarafından yurtdışında yapılan görevlendirmeler son derece tatmin edici olabilmektedir (Thomas ve Inkson, 2009, s. 178).

2.7 Kültürel Zekâ ve Kültürlerarası Uyum İlişkisi

Selmer (2002) ve Takeuchi, Tesluk, Yun ve Lepak (2005) yabancıların daha önceki uluslararası deneyimlerinin yaşadıkları ülkeye alışmalarında olumlu bir etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Bu çalışmalar gösteriyor ki, geçmişte yaşanan uluslararası deneyimler çok kültürlü durumlarda veya çok kültürlü ortamlarda etkin bir şekilde hareket etmeyi sağlamak için bireyin ipuçlarını toplama, yorumlama ve harekete geçirme yeteneği olarak da ifade edilen uluslararası becerileri veya kültürel zekâyı artırabileceğini göstermektedir (Tarique ve Takeuchi, 2008, s. 56).

Bireyler farklı kültürlere sahip ülkelere taşındıkları zaman, sık sık stresle karşılaşmaktadırlar çünkü norm ve davranışlar yabancı ve kafa karıştırıcıdır. Kültürlerarası etkileşimlere dayanan araştırmalar kültürel uyumun önemini göstermektedir. Kültürel uyum, sosyo-kültürel anlamda uyum ve psikolojik anlamda refah hissini içermektedir. Kültürel uyum etkili bir sonuçtur çünkü kültürel uyum duygusal etkileri olan öznel değerlendirmeleri içerir (Ang, Van Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay ve Chandrasekar, 2007, s. 341).

Ang ve diğerlerine (2007, s. 341) göre motivasyonel kültürel zekâ ile kültürel uyum arasında pozitif bir ilişki vardır çünkü yüksek motivasyonel kültürel zekâyı sahip olan bireylerin farklı kültürlere karşı içsel bir ilgileri vardır ve kültürel çeşitliliğe sahip ortamlarda başarılı olmayı umarlar. Sosyal öğrenme teorisine göre, bu bireyler bu tür ortamlarda çaba gösterirler, çabalarında ısrarlıdırlar. Çünkü kültürel adaptasyon, bir bireyin belirli durumlardaki uyum ve refah duygusu ile ilgili olduğu için davranışlarını girdiği

duruma göre ayarlama yeteneğine sahip olan bireyler daha yüksek kültürel uyum yeteneğine sahip olacaklardır.

Templer, Tay ve Chandrasekar (2006), motivasyonel kültürel zekânın, kültürlerarası uyumun genel, iş ve etkileşimsel yönü üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır. Bunun yanında yapılan bir başka araştırmada kültürel zekânın çok kültürlü ortamlara uyum sağlamaya olumlu yönde etki ettiği sonucuna varılmıştır (Ward ve Fischer, 2008).

Yabancı ülkelerde görevlendirme kültürlerarası uyum üzerinde çeşitli şekillerde etki gösterebilir. Bazı araştırmalar, bireylerin yabancı bir ülkede geçirdikleri toplam zaman ile kültürlerarası uyum yeteneği arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır (Caligiuri, 2000; Gabel, Dolan ve Cerdin, 2005; Selmer, 2006; Van Vianen, De Peter, Kristof-Brown ve Johnson, 2004). Diğer önemli etken ise bireyin geçmişte yurtdışındaki görevlendirme sırasında geçirdiği zamandır (Torbiorn, 1982).

2.8 Kültürel Zekâ ve İşletmelerde Uygulama Alanı

Kültürel zekânın bireyler ve kurumlar için önemli etkileri vardır çünkü küreselleşme ve çeşitlilik çalışanların farklı kültürlerden gelen insanlarla etkileşim kurmasını gerektirmektedir. Örneğin, kültürel zekâsı düşük olan bireyler farklı küresel iş ortamlarında faaliyet gösteren kurumlar için önemli bir risk oluşturabilir (Van Dyne, Ang ve Nielsen, 2007, s. 348).

Tan (2004, s. 21), günümüzde birçok işletmenin kültürel zekâyı rekabet avantajı ve stratejik yetenek olarak gördüğünü ve bireyleri işe alırken kültürel zekâyı sahip olanları ön planda tuttuklarını ve kültürel zekâyı şirket stratejilerinin temel parçası haline getirdiklerini vurgulamıştır. Günümüz iş dünyasında şirketler yetenekli bireylerle çalışabilmek için bir savaş halindedirler. Örneğin, Novartis ya da Nike gibi büyük firmalar, kültürel zekâyı sahip insanların kendilerine rekabet avantajı sağlayacaklarının farkındadırlar. Bu firmalar kültürel zekâyı insan kaynaklarının en önemli konuları arasında yer vermektedirler. Rockstuhl ve Yee Ng (2008, s. 217)'e göre bireyleri işe alım sürecinde teknik özelliklere ek olarak kültürel zekâ yeteneklerine önem verilmesi takım işleyişi üzerindeki olumsuz etkilerini azaltacağını ifade etmektedirler. Bunun yanında çok kültürlü takımlar için kültürel zekânın farklı boyutlarını hedefleyen eğitimler düşünülmelidir.

İşletmelerde kültürel zekâyı uygulamak için aşağıdaki adımlar atılabilir (Eskandarpur, Nazari, Vejdani ve Tohid, 2013, s. 828):

- Kültürel zekâ işe alım sürecinde bir kriter olarak kullanılmalı,
- Kültürel zekâyı geliştirmek için eğitim programları planlanmalı,
- Çalışanlar ve özellikle üst yönetim arasında kültürel zekânın geliştirilmesinin rekabet avantajı sağladığı algısının geliştirilmesi,
- Çeşitli örgütsel durumlarda bireyleri istihdam ederken kültürel zekâ faktörü göz önünde bulundurulmalı.

Arora ve Rohmetra (2010, s. 230-231), konaklama sektöründe başarıya ulaşabilmek için kültürel zekânın önemli etkilerinin olabileceğini belirtmiş ve konaklama sektöründe çalışanlara birkaç öneri sunmuştur:

- *Kültürlerarası duyarlılığa açık olmak:* Uluslararası konaklama sektöründe çalışan yöneticilerin kültürel çeşitlilik nedeniyle ortaya çıkan farklılıkları kabul etmek için becerilerini ve bilgilerini devamlı olarak geliştirmeye ihtiyaçları vardır. Yöneticiler kültürlerarası konulara (sözlü ve sözsüz) açık oldukları zaman performansları artar çünkü müşterilerinin kültürel beklentilerini karşılamak için ve rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanmak için daha yakın hale gelirler.
- *Yaklaşımda esneklik:* Hizmet sağlayıcıların hizmetlerini daha da özelleştirebilmeleri için müşterilerinin, tedarikçilerin ve çalışanlarının kültürel değerlerini iyi tanımalarının büyük önemi vardır. Hizmet sağlayıcıların kendilerini müşterilerinin kültürel gereksinimlerine ayarlama yetenekleri daha iyi hizmet sunmalarını ve mutlu müşteriler kazanmalarını sağlar.
- *Çeşitliliğe açık olmak:* Hizmet kuruluşlarında hizmet sağlayıcının çeşitliliği kabul etmesi çok önemlidir. Konaklama sektörü farklı kültürleri bünyesinde barındıran bir yapıya sahiptir. Farklı kültürlere sahip insanlarla karşılaşmak onlarla samimi ilişkiler kurmak kaçınılmazdır çünkü onlar kurumun gelir ve kâr elde etmesine yardımcı olur.
- *Şikâyetlerle başa çıkabilmek:* Uluslararası konaklama endüstrisiyle ilişkisi olan bireyler müşterilerin şikâyetleriyle başa çıkabilmek için uygun bir şekilde eğitilebilirler. Farklı kültürlere sahip olan müşteriler farklı selamlama şekillerine

sahip olabilir, farklı yiyecek ve içeceklerden hoşlanabilirler ve farklı şikâyet türlerine sahip olabilirler. Örneğin, bir İngiliz bir ürün hakkında şikâyetçi olmak yerine geri göndermeyi tercih edebilir. Hizmet sağlayıcıları için bu tür küçük kültürel gereksinimleri belirlemek, müşterilerinin şikâyetleriyle başa çıkabilmek için önemli hale gelir.

- *Herhangi bir servis bozukluğu durumunda servis iyileştirmesi:* Herhangi bir hizmet aksaklığı durumunda, aksaklığa çözüm bulma sorumluluğu hizmet sağlayıcının sorumluluğunda olmaktadır. Bunun yanında, uluslararası hizmet hatalarının üstesinden gelmek bazen kolaylık sağlayabilir çünkü bazı hizmet hataları kültürel farklılıklardan kaynaklanan karışıklık nedeniyle meydana gelmektedir. Fakat hizmet sağlayıcılar kültürel farklılıkları anladıkça müşterilerini memnun etmeleri daha kolay olacaktır.

2.9 Kültürel Zekâ ve Kültürel Farklılıkların Yönetimi

21. yüzyılda en temel becerilerden bir tanesi de çok kültürlü grupları veya takımları yönetmektir. Kültürlerin iç içe yaşandığı bir ortamda, karışıklık, yanlış anlaşımalar, mahcup olma, haksız duruma düşme hissi, ilişkilerde bozulma sık sık meydana gelir ve işyeri sorunlarına neden olur. Bu durum genellikle çalışanların 21. yüzyılda başarılı bir yönetim için gereken bir beceri olan kültürel zekâyâ sahip olmamasından kaynaklanır (DuPlessis, 2011, s. 28).

Tan (2004, s. 19), küresel işyerlerinin bireylerin farklı kültürlere karşı duyarlı olmasını, farklı kültürden gelen insanlarla uygun bir şekilde etkileşimde bulunmasını ve karşılaştıkları yeni kültürleri analiz etmeleri gerektiğini ve bunun için insanların kültürel zekâyâ ihtiyaçları olduğunu belirtmiştir. Triandis (2006, s. 20) ise farklı kültürlerde başarılı bir şekilde etkileşim kurmak için kültürel zekânın gerekli olduğunu belirtmiştir. DuPlessis (2011, s. 30), kültürel zekânın yönetici ve liderlerin stratejik yeteneğine ve organizasyona katkı sağladığını vurgulamıştır. Bunun yanında yapılan araştırmalar etkin kültürlerarası liderliğin sadece duygusal zekâ ve sağduyu meselesi olmadığını göstermektedir (Ang, Van Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay ve Chandrasekar, 2007). Duygusal zekâ, kendisinin ve başkalarının duygularına dikkat ederek insanlarla etkili bir şekilde çalışmak için liderin yeteneğine odaklanır. Kültürel zekâ ise farklı kültürel geçmişleri olan insanlarla ve

durumlarla etkin bir şekilde faaliyette bulunabilmek için liderin yeteneğine odaklanmaktadır (Van Dyne, Ang ve Livermore, 2010, s. 133).

Kültürel farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesinde liderlerin kültürel zekâ seviyelerinin de etkisi bulunmaktadır. Güçlü kültürel zekâ yetenekleri, liderlerin çalışma ekiplerinin ihtiyaçları ve perspektifleri için daha doğru bir anlayış geliştirmelerine izin verir ve sonuç olarak kültürel farklılığa sahip takım üyeleriyle güçlü ilişkiler kurulmasına yardımcı olur. Ayrıca, kültürel zekâsı yüksek olan liderler takım üyelerinin sözlü ve sözsüz davranışlarına karşı daha duyarlıdır. Kültürel zekâsı yüksek olan liderlerin kolektif takım amaçları geliştirme ve güçlü takım desteğini ortaya çıkarma becerileri yüksektir (Groves ve Feyerherm, 2011, s. 541-542).

Yüksek kültürel zekâ, liderlerin pozitif bir ortam yaratmalarına, farklı kültürlerde çalışırken en iyi sonucu verecek olan takım üyelerinin becerilerinden yararlanmalarına ve yüksek performanslı takımlar geliştirmelerine yardımcı olur. Kültürel zekâ, farklı kültürel ortamlarda çalışanlar için önemlidir fakat uluslararası yöneticiler ve global liderler için özellikle yararlıdır. Kültürel zekâyâ sahip yöneticiler çalışanlarının farklı kültürel ortamlarda nasıl davrandıklarını bilirler ve ne beklediklerini anlarlar. Kültürel zekâyâ sahip yöneticiler yeni bir zihinsel çerçeve yaratma yeteneğine sahiptir ve bu onlara çalışma uygulamalarının ve iletişim stillerinin kültürlerarası ortamlarda çalışırken farklı olabileceğini düşünmelerini sağlar (<http://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/cross-culturaltraining/cultural-intelligence-a-necessity-for-working-effectively-across-cultures/>).

Tablo 2.3. Kültürel Zekâ Alanında Yapılan Çalışmalar

Yazar & Tarih	Katılımcı	Araştırmanın Amacı	Sonuçlar
Ang, S. Van Dyne, L. Koh, C. 2006	338 lisansüstü işletme öğrencisi.	Kişiliğin beş büyük faktörü ile kültürel zekânın 4 faktör modeli arasındaki ilişkiyi belirlemek.	-Bir bireyin farklı kültürden gelen insanlarla etkin bir şekilde iletişime geçmesinde etkili olan yeteneği ile ilişkili olan deneyime açıklığın önemli bir kişilik faktörü olduğu, -Bilinç ile meta-bilişsel kültürel zekâ arasında olumlu bir ilişki olduğu, -Yüksek uyumun davranışsal kültürel zekâ ile ilişkili olduğu bulunmuştur.
Rehg, M.T. Gundlach, M.J. Grigorian, R.A. 2012	ABD'de eğitim gören 110 stajyer.	Kültürlerarası eğitimin kültürel zekâ ve öz-yeterlilik üzerindeki etkisini belirlemek.	Ders formatındaki eğitimin kültürel zekânın bilişsel ve davranışsal boyutları üzerinde önemli etkisinin olmasına rağmen motivasyonel kültürel zekâ üzerinde daha az etkisinin olduğu bulunmuştur. Bunun yanında sadece eğitim sonrasında kültürel zekâ ve öz- yeterlilik arasında yüksek bir korelasyon bulunmuştur. Eğitim öncesi ve sonrasındaki öz-yeterlilik seviyelerinde önemli bir gelişme görülmüştür.
Deng, L. Gibson, P. 2008	32 Batılı yönetici (aralarında 26 Avustralya gurbetçisi) ve 19 yerli Çin yöneticiler.	Kültürlerarası liderlik etkinliğinde kültürel zekânın rolünü belirlemek.	Liderin kültürel zekâsının farklı kültürel geçmişli olan astları yönetmede önemli olduğu bulunmuş ve farklı bir kültürde yaşadıkları süre ile kültürel zekâ gelişiminin doğru orantılı olduğu belirlenmiştir.
Groves, K.S. Feyerherm, A.E. 2011	Farklı kurumda çalışan 99 liderden ve onlara bağlı olarak çalışan 321 yönetici.	Kültürel zekâ bağlamında farklı kültürlerden kişilerin oluşturduğu takımların lider ve takım performansı üzerindeki etkisini belirlemek.	Farklı kültürlerden kişilerin oluşturduğu takımlarda yapılan bu çalışmada, liderin kültürel zekâsının liderlik performansına ve takım çalışmasına olumlu yönde katkıda bulunduğu görülmüştür.

Yazar & Tarih	Katılımcı	Araştırmanın Amacı	Sonuçlar
Templer. Tay. Chandrasekar, 2006	Signapur'daki insan kaynakları müdürleri ve global profesyoneller.	Kültürel zekânın motivasyonel faktörü ve kültürlerarası adaptasyonun üç türü olan genel, iş ve etkileşimsel adaptasyon arasındaki ilişkiyi belirlemek.	Motivasyonel kültürel zekânın kültürlerarası adaptasyonun üç türünde (genel, iş ve etkileşimsel) etkili olduğu görülmüştür. Bu çalışma, kültürlerarası adaptasyonu anlamada motivasyonel kültürel zekânın önemini ve faydasını göstermiştir.
Tay, C. Westman, M. Chia, A. 2008	Kısa süreli seyahat eden 491 iş adamı.	Kısa süreli seyahat eden iş adamları arasında kültürel zekânın gelişimini ve bu bireylerin kültürel zekâlarının seyahat sonuçları, algılanan seyahat esnekliği veya bağımsızlık ve tükenmişliğe etkisini belirlemek.	Kültürel zekânın tükenmişliği azalttığı tespit edilmiştir.
Tsai, T. Lawrence, N. 2011	Tayvan'da yaşayan uluslararası 384 öğrenci.	Kültürel zekâ ve Tayvan'daki öğrencilerin kültürlerarası adaptasyonu arasındaki ilişkiyi belirlemek.	Kültürel zekâ seviyelerinin kültürlerarası adaptasyonu olumlu yönde etkilediği, kültürel zekâ ile öz-yeterlilik ve kültürlerarası iletişim arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.
Vedadi, A. Kheiri, B. Abbasalizadeh, M. 2010	İran enerji sektöründe çalışan 78 yüksek ve orta düzey yönetici.	Kültürel zekâ ve enerji sektöründe çalışan yöneticilerin başarı ihtiyaçları arasındaki ilişkiyi belirlemek.	Kültürel zekânın bilgi, strateji, motivasyon ve davranış boyutuyla yöneticilerin başarı ihtiyaçları arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.
Eskandarpur, B. Nazari, I. Vejdani, R. Tohidi, A. 2013	İran'da 100 üniversite personeli	Kültürel zekâ ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemek.	Örgütsel bağlılık ile kültürel zekânın bilgi, motivasyon ve davranış boyutları arasında olumlu bir ilişki belirlenmiştir. Kültür ve kültürel farklılıkların doğası hakkında bilgi arttıkça organizasyona olan bağlılığın da o oranda artacağı bulunmuştur.

Yazar & Tarih	Katılımcı	Araştırmanın Amacı	Sonuçlar
Rockstuhl, T. Seiler, S. Ang, A. Van Dyne, L. Annen, H. 2011	126 askeri lider ve İsviçre Harp okulunda okuyan grup üyeleri..	Genel zekâ ve duygusal zekânın ötesinde: Küresel dünyada kültürlerarası liderlik etkinliğinde kültürel zekânın rolünü belirlemek.	-Genel zekânın hem yurt içi hem de kültürlerarası liderlik etkinliğinin belirleyicisi olduğu, -Duygusal zekânın yurtiçi liderlik etkinliğinin güçlü bir belirleyicisi olduğu, -Kültürel zekânın kültürlerarası liderlik etkinliğinin güçlü bir belirleyicisi olduğu belirlenmiş ve genel olarak sonuçlar, küreselleşen dünyada kültürel zekânın önemli bir liderlik yeteneği olduğunu göstermiştir.
Ang, S. Van Dyne, L. Koh, C.K.S. Ng, K.Y. Templer, K.J. Tay, C. Chandrasekar, N.A. 2007	ABD'de 235 lisansüstü öğrenci, Singapur'da 358 lisansüstü öğrenci ve 103 yabancı uzman ve onların denetleyicileri.	Kültürel zekânın dört boyutu(meta-bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal) ile kültürlerarası etkinlik sonuçları (Kültürel çeşitliliğe sahip ortamlarda kültürel yargılama, karar verme, kültürel adaptasyon ve görev performansı) arasındaki ilişkileri belirten model geliştirilmesi ve test edilmesi.	-Kültürel zekânın, kültürlerarası etkinliği etkileyen bireysel özellikler denetlendiğinde, kültürlerarası etkinliği(kültürel yargılama, karar verme, kültürel adaptasyon ve görev performansı) belirlemede güçlü bir açıklayıcı olduğu. -Motivasyonel kültürel zekâ ve davranışsal kültürel zekânın kültürel adaptasyonun iki formu olan kültürel uyum ve refah ile pozitif anlamda ilişkili olduğu, -Meta-bilişsel kültürel zekâ ve davranışsal kültürel zekânın çok kültürlü ortamlarda görev performansını belirlediği ortaya koyulmuştur.
DuPlessis, Y. 2011	353 Güney Afrikalı yönetici	Kültürel zekânın yönetsel bir beceri olduğunu ortaya koymak ve çok kültürlü ve çok uluslu iş ortamlarında çalışan Güney Afrikalı yöneticilerin kültürel zekâlarını geliştirmek için öneriler sunmak.	Güney Afrikalı yöneticilerin kültürel zekâ yeteneklerini geliştirebilecekleri fikrinde oldukları ve kültürel zekânın ve yönetsel beceri açısından öneminin inkâr edilemeyeceği belirlenmiştir. Bunun yanında -Kültürel kimliği anlamak, -Farklı kültürleri öğrenmek için isteklilik,

Yazar & Tarih	Katılımcı	Araştırmanın Amacı	Sonuçlar
Khani, A. Etebarian, A. Abzari, M. 2011	Katılımcılar çelik şirketinde çalışan 47 takımdan oluşmaktadır.	Kültürel zekâ boyutları (meta-bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal) ile grup etkinliği arasındaki ilişkiyi belirlemek.	Kültürel zekâ ve boyutları (meta-bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal) ile grup etkinliği arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, motivasyon ve davranış boyutlarının grup etkinliğini açıkladığı belirlenmiştir. Kültürel zekâsı yüksek olan bireyler kültürel engelleri aşabilmek için meta-bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal becerilere sahiptir ve karşılaştıkları problemleri daha kolay çözebileceklerdir.
Rockstuhl, T. YeeNg, K. 2008	259 ekip üyesini kapsayan 40 proje ekibi.	Kültürel zekânın çok kültürlü takımlarda kişilerarası güven düzeyini nasıl etkilediğini belirlemek.	Araştırma sonuçları kültürel zekânın çok kültürlü takımlar için önemli bir yetenek olduğunu göstermiştir. Özellikle, kültürlerarası ortamlarda yüksek meta-bilişsel ve bilişsel zekâyâ sahip olan takım üyelerinin çalışma arkadaşlarına karşı daha fazla güven gösterdikleri belirlenmiştir.
Şahin, F. Gürbüz, S. 2012	Çokuluslu bir ortamda görev yapan 9 ülkeye mensup 121 katılımcı.	Kültürel zekânın, öz-yeterlilik, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini Türkiye'nin de bulunduğu çokuluslu ve çok kültürlü bir örgüt çalışanları üzerinde araştırmak.	Kültürel zekâ ile öz-yeterliliğin gerek görev performansını gerekse örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Bu araştırma sonucunda, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kültürel zekâ ile öz-yeterliliğin ortak (etkileşimsel) bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Sonuç olarak, genel performansın anlaşılması açısından hem kültürel zekânın hem de öz-yeterliliğin dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır.

Yazar & Tarih	Katılımcı	Araştırmanın Amacı	Sonuçlar
Şahin, F. 2011	Uluslararası askerî bir örgütte çalışan 31 liderden ve bu liderlere bağlı 96 ast olmak üzere 127 kişi.	Bu çalışmanın amacı liderin kültürel zekâsı ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumunu arasındaki ilişkileri araştırmaktır.	Liderin kültürel zekâsının astların örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumunu ile ilişkili olduğunu öne süren görüşü desteklemiştir. Genel olarak, liderin yüksek seviyedeki motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ bileşenlerinin astların örgütsel vatandaşlık davranışları ve liderden kaynaklanan iş doyumuyla ilişkili olduğu görülmüştür. Ancak, liderin üst-bilişsel ve bilişsel kültürel zekâ bileşenleri ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı ve liderden kaynaklanan iş doyumunu arasındaki ilişkiler bir dereceye kadar zayıf ve anlamsız çıkmıştır.
Macnab, B.R. 2012	Toplamda 743 eğitim yönetimi katılımcısından oluşan iki takımın katılımıyla gerçekleştirilmiştir	Bu çalışmanın amacı kültürel zekâ kavramını ve yönetimle ilişkisini genel olarak değerlendirmek ve deneyimsel bir kültürel zekâ eğitim süreci ve çerçevesi oluşturmaktır. Bu çalışma iki aşamadan oluşmaktadır. Birincisi; katılımcıların süreç hakkındaki algılarını incelemek, ikincisi ise kültürel zekâ gelişiminin öncesindeki ve sonrasındaki göstergeleri incelemektir.	Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun deneyimsel kültürel zekâ eğitim yaklaşımını anlamlı olarak algıladığı belirlenmiştir. Deneyimsel kültürel zekâ eğitim sürecinin aşamaları aşağıda belirtilmiştir. 1.Aşama: Farkındalık Geliştirme 2.Aşama: Deneyimsel açıklamaları sunmak 3.Aşama: Önceki deneyimi kontrol etmek 4.Aşama: Yeni kültürel deneyim 5.Aşama: Görev deneyimi ve içselleştirme 6.Aşama: Geri bildirim ve iletişim 7.Aşama: Grup tartışması ve sosyal paylaşım.

Yazar & Tarih	Katılımcı	Araştırmanın Amacı	Sonuçlar
Lugo, M.V. 2007	İsviçre'de Les Roches uluslararası otelcilik okuluna kayıtlı 171 öğrenci.	Bu çalışma hem duygusal zekâ hem de kültürel zekâ ve transformasyonel liderlik becerilerinin benlik ve sosyal boyutları arasındaki ilişkilerin gücü ve yönünü incelemektedir.	Kültürel zekâ yetenekleri ile liderlik becerilerinin sosyal boyutları arasında bir ilişki bulunmuş fakat benlik boyutları arasında bir ilişki bulunmamıştır. Yani bir liderin kültürel zekâ boyutları liderin sosyal boyutlarını etkileyebilir. Bir liderin etkileşimleri başarılı bir şekilde yönetmek için kendinin ve başkalarının duygularının farkındalığını kullanmasının farklı kültürlere sözlü ve sözsüz davranış uyumunu etkilemediği bulunmuştur. Özet olarak duygusal zekânın bütün transformasyonel liderlik becerileriyle ilişkili olduğu, kültürel zekânın transformasyonel liderliğin sosyal boyutuyla ilgili olduğu bulunmuştur.
Lee, L.Y. Sukoco, B.M. 2010	En az üç ülkede faaliyet gösteren Tayvanlı bir şirketin 300 çalışanı.	Kültürel zekânın ve gurbetçilerin deneyimlerinin kültürel uyumu, kültürel etkinliği ve gurbetçilerin performansını nasıl etkilediğini belirlemek.	Kültürel zekânın üç boyutunun(bilişsel, davranışsal ve motivasyonel) gurbetçilerin adaptasyonları üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Sonuçlar, kültürel zekânın kültürel etkinlikte önemli bir etkisinin olduğunu doğrulamıştır fakat kültürel zekânın gurbetçilerin performansları üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamıştır. Bunun yanında yabancıların adaptasyon seviyesinin performans seviyeleri üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.
Elenkov, D.S. Manev, I.M. 2009	Avrupa Birliğine üye olan 27 ülkede çalışan 153 üst düzey yabancı yönetici ve onlara bağlı olarak çalışan 695 asttan oluşmaktadır.	Üst düzey gurbetçilerin vizyonel ve dönüşümsel liderliğinin organizasyonda yenilik benimsenme oranını etkilediği ve kültürel zekânın bu ilişkiyi ılımlılaştırdığı savunulmuş ve bu hipotezi test etmek amaçlanmıştır.	Organizasyonda yenilik benimsenme oranında üst düzey yöneticilerin vizyoner-dönüşümcü liderliğinin doğrudan bir etkisi bulunmuştur. Kültürel zekânın örgütsel yenilik üzerinde üst düzey yabancıların liderlik etkilerini ılımlılaştırdığı fakat ürün-piyasa yeniliği üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Yapılan araştırmalarda, kültürel zekânın bireylerin kültürlerarası performanslarına katkı sağladığı (Ang, Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay ve Chandrasekar, 2007; Gürbüz ve Şahin, 2011), kültürlerarası adaptasyonda etkili olduğu (Templer, Tay ve Chandrasekar, 2006), tükenmişliği azalttığı (Tay, Westmen ve Chia, 2008) ve başarıyı artırdığı (Vedadi, Kheiri ve Abbasalizadeh, 2010) görülmüştür. Deng ve Gibson (2008), kültürlerarası liderlik etkinliğiyle ilgili yaptıkları nitel bir araştırmada, liderin kültürel zekâsının farklı kültürel geçmişi olan astları yönetmede önemli olduğunu bulmuşlardır. Farklı kültürlerden kişilerin oluşturduğu takımlarda yapılan bir çalışmada, liderin kültürel zekâsının liderlik performansına ve takım çalışmasına olumlu yönde katkıda bulunduğu görülmüştür (Groves ve Feyerherm, 2011). İsviçre ordusunda uluslararası askerî operasyonlarda görevlendirilen subaylar arasında yapılan bir araştırmada ise, kültürel zekânın, genel bilişsel zekâ ile duygusal zekâdan daha fazla kültürlerarası liderlik için önemli olduğu ortaya çıkmıştır (Rockstuhl vd., 2011). Bunun yanında, kültürel zekânın uluslararası liderlik potansiyelinin belirleyicisi olduğu yapılan araştırmalarla da ortaya konmuştur (Kim ve Van Dyne, 2011; Rockstuhl, Şahin, Gürbüz ve Ang, 2011).

Ulusal literatürde, kültürel zekâyâ ilişkin ortaya koyulan çalışmalar bulunmakla birlikte, kültürel zekâ olgusunu derinlemesine anlamada sayıca ve kapsam olarak yetersiz kalmaktadır. Yeşil (2009, 2010), küresel örgütler için ve kültürel farklılıkların yönetiminde alternatif bir strateji olarak kültürel zekâ konusunu kavramsal açıdan ele almıştır. Şahin (2011), liderlerin kültürel zekâsının astların örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumuna üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma ortaya koymuştur. Sonuç olarak, kültürlerarası ortamda bir liderin kültürel zekâsının astların örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumunu olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Şahin ve Gürbüz (2012), kültürel zekâ ve öz-yeterliliğin görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma ortaya koymuştur. Sonuç olarak, kültürel zekânın ve öz-yeterliliğin gerek görev performansını gerekse örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE KÜLTÜREL ZEKÂNIN ROLÜNE İLİŞKİN KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı konaklama işletmelerinde kültürel farklılıkların yönetiminde kültürel zekânın rolünü belirlemektir. Bu araştırma, farklı millet ve kültürden gelen bireylerin ortak bir sinerji yaratabilmelerinde ve iş ortamında başarıyı yakalayabilmelerinde kültürel zekânın rolünün belirlenecek olması bakımından önem teşkil etmektedir. Ayrıca turizmle ilgili ulusal ve uluslararası yazında konuyla ilgili yapılan çalışmaların sınırlı olması ve konaklama işletmelerinde kültürel farklılıkların yönetimini kültürel zekâ açısından inceleyen Türkiye'deki ilk çalışmalardan biri olma niteliği taşıması nedeniyle araştırma önem teşkil etmektedir.

3.2 Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın örnekleme, araştırmanın deseni, veri toplama aracı, soru kâğıdının hazırlanması, verilerin analizi ve yorumlanmasında kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

3.2.1 Araştırmanın Örnekleme

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Miles ve Huberman'a (1994, s. 27) göre nitel araştırmalarda, örnekleme derinlemesine araştırabilmek için örneklem grubu küçüktür. Bu nedenle rasgele örnekleme seçimi yerine, amaçlı örnekleme tercih edilir (Akt. Tekbıyık ve Akdeniz, 2008, s. 26). Maksimum çeşitlilik örneklemesindeki amaç görel olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s. 108).

Bu araştırma için örneklem belirlenirken 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde görevli yabancı otel genel müdürleri ve onlara bağlı olarak çalışan Türk departman müdürleri uygun bir katılımcı profili olarak kabul edilmiş ve ilk olarak Antalya ve İstanbul

illerinde bu profile uygun işletmeler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu aşamada İl Turizm Müdürlüklerinden yardım alınmıştır. Yabancı yönetici örnekleme, aynı zamanda Türk çalışanların örneklemini de belirleyen bir işlev üstlenmiştir. Antalya yöresinde belirtilen özelliğe sahip 4 konaklama işletmesi, İstanbul yöresinde ise 11 konaklama işletmesi belirlenmiştir. Bu bölgelerin seçilme nedeni ise yabancı yönetici sayısı bakımından bölgede en yoğun çekim merkezi olmalarından kaynaklanmaktadır. Antalya yöresinde belirtilen özellikteki 4 konaklama işletmesinin tamamından olumlu yanıt alınmış olup İstanbul yöresinde ise belirtilen özelliklere sahip 6 konaklama işletmesinden olumlu yanıt alınmıştır. Diğer konaklama işletmelerinden işletme kararları ve politikaları sebebiyle araştırma kapsamına dâhil olmaları konusunda olumlu yanıt alınamamıştır.

3.2.2 Araştırmanın Deseni

Araştırmada konaklama işletmelerinde kültürel farklılıkların yönetimi konusunda kültürel zekânın etkisini belirlemek amacıyla nitel araştırma desenlerinden kültür analizi kullanılmıştır. Farklı kültürlerde iş görme ve liderlik etkinliği üzerine odaklanan bu araştırmanın deseni bireylerin ya da grubun kültürünü (değerler, inançlar ve uygulamalar) ve bu kültürün davranışları nasıl etkilediğini betimlemeye ve açıklamaya olanak tanınması nedeniyle kültür analizi olarak tasarlanmıştır. Bu araştırma yukarıda belirtilen amacı ve soruları açısından kültürel anlamda derinlemesine betimlemeleri gerektirdiğinden nitel bir araştırma olarak tasarlanmıştır.

Kültür analizi, bireysel algı ve davranışın olduğu kadar toplumsal davranış, yapı, işleyiş, değerler, normlar gibi kültürel öğelerin tanımı ve analizi üzerine odaklanmaktadır. Kültür analizine yönelik çalışmalarda amaç belirli bir grubun kültürünü tanımlama ve yorumlamadır. Veri kaynakları genellikle bir kültürü oluşturan ve o kültürden etkilenen bireyler ya da gruplardır. Veriler çoğunlukla gözlem, görüşme ve mecazlar gibi nitel veri toplama yöntemleri ile toplanır ve bunlara bazen doküman analizi de eşlik edebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s. 70-71).

3.2.3 Veri Toplama Aracı

Araştırmada nitel veri toplama tekniklerinden derinlemesine görüşme (mülâkat) tekniği uygulanmış ve bu amaçla yarı yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılmıştır. Derinlemesine görüşmede grup baskısı ortadan kalktığı için her katılımcı düşüncelerini daha dürüstçe ortaya koyar. Bunun yanında katılımcı yüz yüze görüşmeye daha çok ilgi

gösterir, çünkü anketörle doğrudan ilişki içindedir ve arkasında saklanacağı başka grup üyeleri yoktur (Proctor, 2005, s. 221).

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Buna karşın araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtları açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir (Türnüklü, 2000, s. 6). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeniyle daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2004, s. 283).

3.2.4 Geçerlilik ve Güvenilirlik

Geçerlilik ve güvenilirlik, araştırma sonuçlarının inandırıcılığı açısından en yaygın olarak kullanılan iki ölçüttür. Nicel araştırmalarda bunun için ayrıntılı olarak belirlenmiş tanımlar, yöntemler ve istatistiksel testler mevcutken nitel araştırmalara yöneltilen en önemli eleştirilerden biri bu tür tanım, yöntem ve istatistiksel testler bulunmamasıdır. Bunun yerine nitel araştırmanın temel varsayımlarından ve sosyal olayların araştırılmasında dikkat edilmesi gereken bazı öğelerden kaynaklanan geçerlilik ve güvenilirlik için alınan önlemleri mevcuttur. Araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi nitel araştırmalarda geçerlilik anlamına gelmektedir (Kirk ve Miller 1986; Akt. Yıldırım ve Şimşek 2006, s. 255). Geçerlilik konusunda nitel araştırmacıya sunulan stratejileri, iç ve dış geçerlilik olmak üzere iki ayrı bölümde incelemek mümkündür.

İç geçerlilik konusunda araştırmacıların, veri toplama süreci, veri analiz ve yorumlama süreci olmak üzere tüm süreç boyunca tutarlı olması ve bu tutarlılığı nasıl sağladığının açıklaması beklenmektedir. Araştırmacının sürekli olarak kendisini ve araştırma süreçlerini eleştirel bir gözle sorgulaması ve elde ettiği bulguların ve sonuçların gerçekleri yansıtıp yansıtmadığını denetlemesi beklenir (Yıldırım ve Şimşek 2006, s. 258).

Araştırma kapsamında iç geçerliliği sağlamak için yapılan çalışmalar aşağıda verilmiştir:

- Araştırma bulguları, verilerin elde edildiği ortama bağlı olarak tanımlanmıştır.
- Araştırma ile ilgili olarak literatür sürekli okunmuş, bu doğrultuda araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Bu çerçeveye veri toplama sürecinde rehber rolü üstlenmiştir.
- Veri toplama araçları oluşturulurken literatür okunmuş ve kuramsal yapı da dikkate alınarak veri toplama araçlarının literatürle tutarlılığı sağlanmıştır.
- Bulguları açıklamada görüşmelerden elde edilen verilerden doğrudan alıntılar verilmiş, ardından yoruma gidilmiştir.
- Araştırmanın bulguları doğrultusunda yapılan tahmin ve genellemeler araştırmadan elde edilen verilerle tutarlı biçimde verilmiştir.

İç geçerliliği sağlamak için yapılan çalışmaların yanı sıra dış geçerliliği sağlamak için de çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Dış geçerlilik, araştırma sonuçlarının genellenebilirliğine ilişkindir (Yıldırım ve Şimşek 2006, s. 258).

Çalışmada dış geçerliliği sağlamak üzere yapılan çalışmalar aşağıda verilmiştir:

- Araştırmanın modeli, çalışma grubu (çalışma grubunun neye göre ve nasıl belirlendiği, seçildiği), veri toplama araçları (kullanılan veri toplama araçlarının oluşturulma süreci), veri toplama, çözümleme ve yorumlama (hangi veri toplama kaynaklarının, yöntemlerinin kullanıldığı, verilerin çözümlenmesinde kullanılan analiz türü ve süreç adımları) sürecine ilişkin özellikler başka örneklerle karşılaştırma yapılabilecek düzeyde ayrıntılı olarak tanımlanmıştır.
- Araştırma sonuçları, okuyucunun sonuçları kendi deneyimleriyle ilişkilendirebilecek şekilde sunulmuştur.
- Araştırma bulguları başka araştırmalarda test edilebilecek düzeyde olması için sürece ilişkin gerekli açıklamalar yapılmıştır.

Araştırmada güvenilirlik iki anlama gelir. Birincisi, araştırma yönteminin güvenilirliğini ifade eder. Bu tamamen yöntemle ilgilidir. İkinci anlamı ölçülecek nesnenin, olgunun ya da tutumun boyutlarının, miktarının ya da düzeyinin tam ve doğru olarak ölçülmesini ifade eder (İslamoğlu 2009, s. 129). Nitel yaklaşım, her araştırmacının olayları algılama ve yorumlama biçiminin farklı olabileceğini kabul eder. Aynı verileri iki farklı araştırmacının farklı algılaması ve yorumlaması kaçınılmaz olabilir ve olağandır. Bu

nedenlerle dış ve iç güvenilirlik nitel araştırma için farklı anlamlar kazanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek 2006, s. 259).

Araştırmada dış güvenilirliğin sağlanması için yapılan çalışma aşağıda verilmiştir:

- Araştırmada nitel yapının nasıl oluşturulduğu, veri toplama araçlarının neler olduğu, oluşturulma süreci, verilerin toplanma sürecinde görüşmelerin nasıl yapıldığı, görüşme verilerinin araştırmacı tarafından alınan notlarla kaydedildiği, verilerin betimsel analizinde izlenen aşamalara yer verilmiştir.

Araştırmada iç güvenilirliğin sağlanması için yapılan çalışmalar aşağıda verilmiştir:

- Araştırmada veriler betimsel bir yaklaşımla sunulmuş, görüşme yoluyla elde edilen veriler yorum katılmadan, doğrudan alıntılarla sunulmuştur, ardından gerekli durumlarda yorumlara sonradan yer verilmiştir. Böylelikle okuyucunun verileri yorum katılmamış haliyle görmesi sağlanmıştır.
- Alan yazında, araştırma ile ilgili olabilecek yapılmış diğer araştırma sonuçları, bu araştırma ile ulaşılan sonuçların güvenilirliğini teyit etmede kullanılmıştır.
- Verilerin analiz sürecine ilişkin bilgiler açık ve ayrıntılı bir biçimde verilerek iç güvenilirliğin artması sağlanmıştır.

3.2.5 Soru Formunun Hazırlanması

Soru formu geliştirilirken ilgili ulusal ve uluslararası literatür araştırmalarından ve uzman görüşlerinden yararlanılmıştır. Görüşme formundaki sorular, Antalya ve İstanbul yöresinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde kültürel farklılıkların yönetiminde kültürel zekânın etkisini belirlemek üzere hazırlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

Yabancı Genel Müdürlere Ait Sorular

Bilişsel Kültürel Zekâ Boyutuna Dâhil Olan Sorular

1-Türk kültürü ve kendi kültürünüz arasındaki bazı tipik farklılıkları tanımlayabilir misiniz? (Could you define some typical cultural differences between Turkish culture and your own culture?)

2-Türkiye’de çalışmaya başlamadan önce Türk kültürü ile ilgili bilgili miydiniz? (Did you have some information about the Turkish culture before starting to work in Turkey?)

3- İçinde yaşadığınız ülkenin kültürünü daha iyi anlayabilmek için o ülkenin dilini öğrenme yolunda bir çabanız var mı? (Do you have any effort in learning the language of the country to understand better the culture where you live?)

4-Siz deneyimli bir yönetici olarak, genç yönetici adaylarına yabancı bir kültürde yaşama ve çalışma konusunda neler önerirsiniz? (As an experienced administrator, what you suggest for young manager candidates about living and working in a foreign culture?)

Motivasyonel Kültürel Zekâ Boyutuna Dâhil Olan Sorular

1-İçinde bulunduğunuz kültüre adaptasyon sürecinde hangi zorlukları yaşadınız ya da yaşıyorsunuz? (Which are the challenges that you face(d) in the process of cultural adaptation?)

2- Motivasyon araçlarını kullanırken Türk kültüründe bir çalışanı güdüleyen araçları biliyor musunuz ve uygulamada nasıl bir yol izliyorsunuz? (Do you know the tools which motivate the employee working in the Turkish culture?)

3- İş dışında çalışanlarınızla vakit geçiriyor musunuz? (Do you spend time with your employee off the job?)

Davranışsal Kültürel Zekâ Boyutuna Dâhil Olan Sorular

1-İletişim kurarken en fazla yaşadığınız sıkıntılar nelerdir (vücut dili, iletişimin açık ya da kapalı olması, kullanılan sembolleri bilmemek)? (Which problems you live most while communicating? (Body language, open or closed communication, not knowing the symbols used)

2-Kendi kültürünüzün baskın değerlerini Türk kültürüne uyarlamak gibi bir çabanız var mı? (Is it easy to keep the values of their own culture alive in Turkey? (Do you have efforts on this subject?)

Türk Departman Müdürlerine Ait Sorular

1-Yabancı bir yöneticiyle çalışmanın zorlukları ve kolaylıkları var mıdır? Varsa nelerdir?

2-Yabancı yöneticinizin sizin kültürünüze karşı tutumu ya da anlayışı sizin için ne derece önemlidir?

3-Yabancı yöneticiniz Türk kültürünü anlayabiliyor mu, bu kültüre uygun üretken davranış sağlamaya yönelik ne tür tutum içerisine giriyor?

4- Siz mi yabancı yöneticinizin kültürünü anlamaya çalışıyorsunuz yoksa o mu sizin kültürünüzü anlamak için çaba sarf ediyor?

5-Yabancı yöneticinizle iş dışında da zaman geçiriyor musunuz?

Çalışma bağlamında her bir konaklama işletmesi genel müdüründen ve onlara bağlı olarak çalışan Türk departman yöneticilerinden randevu alınmış ve onların belirledikleri tarih ve saatte buldukları konaklama işletmelerinde görüşme gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların görüşmeye istekli oldukları gözlenmiştir. Görüşmeler 01 Nisan–28 Mayıs 2013 tarihleri arasında tamamlanmıştır. Katılımcılar, görüşme sürecinde tüm soruları yanıtlamış ve görüşmeler ortalama 40 dakika sürmüştür. Yabancı katılımcılara yönelik görüşmeler bir İngilizce hocası eşliğinde İngilizce gerçekleştirilmiş ve daha sonra Türkçe'ye çevrilerek analize hazır hale getirilmiştir. Görüşmeler her bir katılımcıya görüşme formunda yer alan açık uçlu soruların sorulması ve alınan cevapların katılımcının izni doğrultusunda ses ve görüntü kaydı yapan bir cihaza kaydedilmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir. Bunun yanında veri çeşitlemesi yoluna gidilerek görüşmeler yazılı olarak da not edilmiştir.

3.2.6 Verilerin Analizi

Katılımcılardan elde edilen verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz, elde edilen verilerin daha önceden belirlenen temalara göre özetlenip yorumlanması yaklaşımıdır. Doğrudan alıntılara sık sık yer verildiği bu yaklaşımda görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtmak amacı güdülür (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s. 224). Görüşmeler tamamlandıktan sonra elde edilen yazılı kayıtların bilgisayar dökümü yapılmıştır. Bunun için veriler öncelikle bilgisayar ortamına aktarılıp gerekli yüklemeler yapılmıştır. Verilerin kodlanıp kategorilendirilmesi aşamasında NVivo 10 paket programı kullanılmış daha sonra her bir soru için alınan cevaplar ilgili indekslere işlenmiş ve soru bazında bir sınıflandırma yapılarak toplanan veriler betimsel analiz için hazır hale getirilmiştir.

3.3 Araştırmanın Bulguları ve Genel Değerlendirme

Araştırma, beş yıldızlı konaklama işletmelerinde görevli 10 yabancı genel müdür ve onlara bağlı olarak çalışan 27 Türk departman müdürleriyle gerçekleştirilmiştir. Birinci aşama beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan yabancı genel müdürleri, ikinci aşama

ise yabancı genel müdürlere bağlı olarak çalışan Türk departman müdürlerini kapsamaktadır.

Bu bağlamda araştırma kapsamında ilk olarak konaklama işletmesi yönetim kademelerinde çalışan hem yabancı genel müdürlerin hem de Türk departman müdürlerinin demografik özellikleri, ikinci olarak ise yabancı genel müdürlerin kültürel zekâsı ve kültürel farklılıkları yönetme becerisi ile Türk departman müdürlerinin yabancı bir yöneticiyle çalışma konusundaki görüşleri tespit edilmiştir. Yabancı katılımcılar görüşme sırasına göre K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9 ve K10 şeklinde sıralanmıştır.

3.3.1 Yabancı Genel Müdürlere Ait Bulgular

3.3.1.1 Yabancı Genel Müdürlere Ait Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan yabancı genel müdürlerin demografik özellikleri Tablo 3.1’de aşağıdaki gibi sunulmuştur.

Tablo 3.1. Yabancı Genel Müdürlere Ait Demografik Özellikleri

Katılımcı	Cinsiyeti	Milliyeti	Yaşı	Türkiye’de çalışma süresi	Şehir
K1	Erkek	Avusturya	41	7 yıl	Antalya
K2	Erkek	Almanya	46	28 yıl	Antalya
K3	Erkek	Almanya	56	3 ay	Antalya
K4	Erkek	İspanya	52	8 yıl	Antalya
K5	Erkek	İspanya	44	1 ay	İstanbul
K6	Erkek	İspanya	45	5.5 yıl	İstanbul
K7	Erkek	Hollanda	52	2.5 yıl	İstanbul
K8	Erkek	Hollanda	38	3.5 yıl	İstanbul
K9	Erkek	İtalya	40	10 yıl	İstanbul
K10	Erkek	İtalya	48	2 yıl	İstanbul

Araştırma kapsamında yer alan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde genel müdür pozisyonunda çalışan toplam 10 yöneticinin tamamı erkektir. Yabancı genel müdürlerden sadece biri Avusturyalı iken 2 Alman, 3 İspanyol, 2 Hollandalı ve 2 İtalyan yönetici araştırmaya katılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş ortalaması 46 yıldır ve Türkiye’de çalışma süreleri ortalama 6 yıldır. Yöneticilerin 6’sının İstanbul’da ve 4’ünün Antalya’da aileleriyle birlikte yaşadıkları fakat hafta sonu tatillerinde sık sık yurtdışına çıktıkları belirlenmiştir. Bunun yanında yabancı yöneticilerin tamamı daha önce farklı ülkelerde çalışma deneyimine sahiptir.

3.3.1.2 Yabancı Genel Müdürlerin Kültürel Zekâ ve Kültürel Farklılıkları Yönetme Becerilerine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan görüşme formu aracılığıyla 10 konaklama işletmesi genel müdürüyle gerçekleştirilen görüşmelerin notları deşifre edilmiş ve kültürel zekânın her boyutu için öne çıkan temalar belirlenmiştir. Buna göre bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ boyutları altında oluşan temalar ve tema içerikleri tablolastırılmıştır.

3.3.1.2.1 Bilişsel Kültürel Zekâ Boyutu

Yabancı yöneticilerle yapılan görüşmelerin sonucunda bilişsel kültürel zekâ kapsamında üç konunun öne çıktığı görülmektedir: *Yabancı yöneticilerin kendi kültürleriyle Türk kültürü arasında gördükleri en önemli farklılıklar; Türkiye'ye gelmeden önce alınan kurumsal oryantasyon ve bireysel hazırlık süreçleri ve Türkçenin öğrenilmesidir.* Bu alt boyutların içerikleri ile ilgili yapılan saptamalar Tablo 3.2'de gösterilmiştir.

Bu tespitlere göre yabancı yöneticilerin kendi kültürleriyle Türk kültürü arasında gördükleri en önemli farklılıklar din, duygusallık, kurallara uymama ve genel yaşam koşullarındaki farklılıklardır. Bunun yanında İtalyan ve İspanyol yöneticiler kendi kültürleri ile Türk kültürü arasında çok fazla bir fark görmemekte ve bu durumu Akdeniz kültürünün ortak özelliklerine sahip olmakla açıklamaktadırlar.

Diğer yandan bilişsel kültürel zekânın boyutlarından biri olan oryantasyon sürecinde ise yabancı yöneticilerin Türk kültürüne daha çok bireysel çabalarla uyum sağlamaya çalıştıkları izlenmektedir. Araştırmaya katılan yabancı yöneticilerin Türkiye'ye gelmeden önce ve geldikten sonra herhangi bir kurumsal oryantasyona tabi tutulmadıkları belirlenmiştir. Oryantasyon eğitiminin yöneticilerin kurumu benimseme, performanslarını artırma ve yabancı bir kültüre alışma evresindeki etkileri düşünüldüğünde bu konunun kurumsal bir politika haline getirilmesi gerekliliği vurgulanmalıdır.

Bununla da ilişkili görülebilecek dil öğrenme sürecinde ise yabancı yöneticilerin işyerinde kendi dillerini ya da İngilizceyi ağırlıkta kullansalar da Türkçeyi öğrenmeye çaba gösterdikleri ve bu çabayı özellikle Türk çalışanlarla iyi ilişkiler kurabilmek için önemli

buldukları anlaşılmalıdır. Nitekim uzun süreden beri Türkiye’de yaşayan yabancı yöneticilerin iyi derecede Türkçe konuştuğu ve diğer yabancı yöneticilerin büyük bir kısmının ise Türkçe’yi öğrenme konusunda çaba gösterdikleri belirlenmiştir.

Tablo 3.2. Bilişsel Kültürel Zekâ Boyutuna İlişkin Bulgular

Alt Boyutlar	İçerikler	İfadeler
Türk ve Diğer Kültürler Arasındaki Farklılıklar	Din, duygusallık, kurallara uymama ve genel yaşam koşulları	<p><i>"En önemli farklılık din. Bence yaşama koşulları açısından da farklılık var. Avusturya'da yaşama koşulları daha iyi. Türkiye'de kötü demek istemiyorum ama farklı. Avusturya'da nasıl büyüdüğünle Türkiye'de nasıl büyüdüğünün farkı var. Fikirler, anlayışlar bunun gibi birçok farklılık yaşıyoruz. Örneğin Türkiye'de yaşayan insanlar Avusturyalılara göre teknolojiden daha uzak yaşıyorlar. Bunun yanında Türkiye ve Avusturya arasında sosyo-ekonomik açıdan da farklılıklar bulunmaktadır."</i>(Avusturyalı Yönetici)</p> <p><i>"Belli başlı kültürel farklılık denince çoğu Alman her konuda çok titiz, çoğu Türk ise her konuda çok rahat diyebilirim. Çoğu diyorum çünkü bazı Türkler titizlik konusunda Almanlar gibi bazı Almanlar da Türkler gibi rahat davranabiliyorlar. Şunu da söylemek gerekir ki Türkler daha misafirperverler Almanlar daha mesafeliler."</i>(Alman Yönetici 1)</p> <p><i>"3 aydır Türkiye'de yaşıyorum ve Türk kültürünü tam anlamıyla tanıdığımı söyleyemem. Bu yüzden iki kültür arasındaki farklılıkları ortaya koymak benim için zor. Türk kültürünü daha fazla tanımam gerekiyor ama en önemli farklılık din konusundadır. Bunun yanında mantaliteler farklı. Benim dinimde bana mantıklı gelen herhangi bir şey bu kültürde farklı anlamlara sahip olabiliyor."</i>(Alman Yönetici 2)</p> <p><i>"Şunu söyleyebilirim ki Türk kültürü ve İspanyol kültürü arasında çok büyük bir farklılık yok. Akdeniz kültürünü taşıyoruz ama gelenek görenek anlamında farklılıklar da mevcut tabii ki. Bunun yanında kadınların toplum içindeki yeri açısından da farklılıklar görüyorum. Örneğin İspanya hiç bayan bir başbakana sahip olmadı ama Türkiye'de geçmiş yıllarda bayan bir başbakan göreve gelmişti. Politik anlamda bayanların görev üstlendiğini görsek de sosyal açıdan çok fazla aktif rol almadıklarını söyleyebilirim. Sosyal açıdan bakarsak, İspanya'da bayanlar daha aktif ve sosyallerdir. Diğer önemli farklılık ise genel olarak Türkiye değil ama İstanbul'da yaşayan insanlar açık fikirli ve farklı kültürden insanları karşılama geleneği oluşturmuşlar, gerçekten kozmopolitanlar. Din de önemli bir faktör. İspanya'da din Türkiye'de olduğu kadar önemli bir rol oynamıyor."</i>(İspanyol Yönetici 1)</p> <p><i>"1 aydır Türkiye'deyim ve buraya gelmeden önce kendi kültürüm ve Türk kültürü arasında çok büyük farklılıklar olduğunu düşünüyordum ama geldikten sonra düşündüğüm kadar fazla farklılığın olmadığını gördüm. Farklılıklarımızdan biri din farklılığıdır benim için. Yiyecek anlamında biz daha çok et ağırlıklı besleniyoruz ve domuz eti tüketiyoruz. Bunun dışında kültürler arasında bir farklılık olduğunu düşünmüyorum. Akdeniz kültürüne sahibiz."</i>(İspanyol Yönetici 2)</p> <p><i>"Öncelikle din açısından birtakım farklılıklara sahip olduğumuzu söyleyebilirim. Benim dinimin birçok yönüyle daha rahat olduğunu ifade edebilirim. Din faktörü dışında çok fazla bir farklılığa sahip olduğumuzu düşünmüyorum çünkü Akdeniz kültürüne sahibiz ve sıcakkanlı insanlarız."</i>(İspanyol Yönetici 3)</p> <p><i>"Bana göre en belirgin fark kuralların izlenmesinde ortaya çıkıyor. Örneğin, Hollanda'da birtakım kurallar vardır uyulması gereken ve bu kurallara uyulur. Benim ülkemde ya da Avrupa'da kuralları yerine getirmezsen yaptığın işi ciddiye almadığın anlamına gelir. Türkiye'de kurallar pek fazla ciddiye alınmıyor. Bazıları uyuyor, bazıları uymuyor. Yani yapsan da olur yapmasan da mantığı hakim. Bence bu kültürel özelliklerden kaynaklanıyor. Bunun yanında, Türkiye'de randevuna geç kalman problem yapılmıyor ya da vergi borcunu ödemeyebiliyorsun."</i>(Hollandalı Yönetici 1)</p> <p><i>"Ben Hollanda kültüründe doğdum ve büyüdüm. Kendi kültürüm ve Türk kültürü arasındaki en belirgin fark Türkler Almanlara göre daha duygusal. Bunun yanında Türkiye'de ilişkiler çok önemli. Hollanda'da her şey belli kurallara göre yapılır ve iş ortamında duygusallık aranmaz. Türkler için iş ortamında bile arkadaşlık önemli ama benim kültürümde iş ve arkadaşlığın belirli çizgileri vardır. Bence bu en önemli kültürel farktır."</i>(Hollandalı Yönetici 2)</p> <p><i>"Aslına bakılırsa Türk kültürü ve İtalyan kültürü arasında çok fazla fark yok. Her ikisi de Akdeniz Bölgesinin kültürüne sahip. Ben Kuzey İtalyanım. Bizim kültürümüzde iş ve arkadaşlık çizgileri bellidir. Türkiye'de iş ve arkadaşlık ilişkileri belli çizgilerle ayrılmış."</i></p>

		<p>Tek bir ilişki tarzı var. Şunu da belirtmem gerekir ki, Türkiye'yi bölgeler bazında değerlendirecek olursak kendi içinde farklı kültürlere sahip. Akdeniz, Ege, Karadeniz kültürü gibi. Yani kültürü bir kaba koyup sınırlayamazsın. Kısacası kültürlere açık olmak gerek. Zaman konusunda Türkiye'de daha esnek davranılıyor trafik nedniyle ama Avrupa'da bir yere zamanında gitmek önemli." (İtalyan Yönetici 1)</p> <p>"Aslında farklılıktan ziyade birçok ortak noktamız olduğunu düşünüyorum. Akdeniz insanıyız ve birbirimize benziyoruz." (İtalyan Yönetici 2)</p>
Oryantasyon Süreci	Türkiye'ye gelmeden önce alınan kurumsal oryantasyon eğitimleri ve bireysel hazırlıklar	<p>"Hayır bilgili değildim. Türkiye'ye ve kültürünü öğrenmeye yönelik bireysel bir çabam olmadı. Kurumsal anlamda da herhangi bir oryantasyon eğitimi almadım sadece Türkiye hakkında kitapçık ve broşür verildi. Türkiye'de çalışmaya başladıktan sonra Türk kültürü hakkında bilgi sahibi olmaya başladım." (Avusturyalı Yönetici)</p> <p>"Herhangi bir oryantasyon eğitimi almadım ama zaten gerekli de değildi çünkü uzun zamandan beri bu kültürde yaşıyorum ve kültür hakkında yeterli bilgiye sahip olduğumu düşünüyorum." (Alman Yönetici 1)</p> <p>"Türkiye'nin dini, coğrafyası ve insanları hakkında kitaplar ve broşürler okumuştum ama bunun dışında herhangi bir oryantasyon eğitimi almadım." (Alman Yönetici 2)</p> <p>"Türkiye'de çalışmaya başlamadan önce iki defa ziyaret etmiştim tatil amaçlı. Bireysel anlamda kitaplar okudum, ülkenin kültürüne, coğrafyasına ve tarihine yönelik fakat Türkiye'ye gelmeden önce ve geldikten sonra kurumsal anlamda bir oryantasyon eğitimi almadım." (İspanyol Yönetici 1)</p> <p>"Türkiye hakkında bilgili değildim. Çalışmaya başladıktan sonra ülkenin kültürü hakkında birçok kitap okudum." (İspanyol Yönetici 2)</p> <p>"Türkiye'de çalışmaya başlamadan önce bu kültür hakkında ayrıntılı bilgiye sahip değildim fakat ülkenin tarihi ve coğrafyası hakkında bilgi sahibiydim. Türkiye'de çalışmaya başlamadan önce birçok kez tatil amaçlı ziyaret ettim. Bunun yanında Türkiye'ye gelmeden önce ve geldikten sonra kurumsal anlamda herhangi bir oryantasyon eğitimi almadım." (İspanyol Yönetici 3)</p> <p>"Türkiye'ye gelmeden önce Türk tarihi ve coğrafyası hakkında bilgi sahibiydim kendi çapımda ama bu özel ve planlı olarak yapılmış bir öğrenme süreci değildi." (Hollandalı Yönetici 1)</p> <p>"Evet, eşim Türk ve dolayısıyla Türk kültürü hakkında bilgili olarak geldim. Bunun yanında Hollanda'da yaşayan çok yakın bir Türk arkadaşımın ülke hakkında birçok bilgi edinmiştim gelmeden önce. Türkiye'de çalışmaya başlamadan önce birçok kez ziyaret ettim, tatil için geldim ve ülke hakkında birçok kitap okudum." (Hollandalı Yönetici 2)</p> <p>"Herhangi bir bilgi almadım. Tarih ve coğrafya açısından biliyordum ama kültürü hakkında bir bilgiye sahip değildim." (İtalyan Yönetici 1)</p> <p>"Hayır bilgili değildim. Biz genel müdürler olarak dünyayı dolaşıyoruz ve bu sırada gittiğimiz ülkelerin kültürlerini öğrenmeye çalışıyoruz. Türkiye'ye geldikten sonra kültürünü ve insanlarını öğrenmeye başladım fakat kurumsal anlamda bir oryantasyon eğitimi almadım." (İtalyan Yönetici 2)</p>
Dil öğrenimi	Türkçe'ye duyulan ihtiyaç	<p>"Şunu kesin bir şekilde söyleyebilirim ki içinde yaşadığımız ülkenin kültürünü anlayabilmek için o dili bilmek gerekiyor. Birçok dil biliyorum ama çok az Türkçe konuşuyorum. İyi derecede Türkçe konuşmak isterdim, alışma süreci açısından da daha rahat olabilirdi ama asistanım iyi derecede Türkçe biliyor. Eğer çalışanlarla Türkçe konuşmazsak emin olun çok problem yaşarız. Türkçe öğrenmeye çalışıyorum ve de öğrenmek istiyorum fakat belirli bir yaştan sonra öğrenme süreci yavaşlıyor ve bazı şeyleri öğrenmek daha fazla zamanınızı alıyor." (Avusturyalı Yönetici)</p> <p>"İş ve iş dışında gerektiği zaman Türkçe gerektiği zaman Almanca kullanıyorum. Biz %99 Alman misafirlerle çalışan bir kurumuz ve iş toplantılarında sıklıkla Almanca kullanıyoruz. İngilizceyi hiç kullanmıyorum diyebilirim. Bunun yanında 19 yıldır Türkiye'de yaşıyorum ve iyi derecede Türkçe konuşuyorum. Yabancı bir kültürde yaşamaya başladığımızda ve de dilini bilmiyorsanız gerçekten bazı şeyleri anlamakta zorluk yaşıyorsunuz. Dil sayesinde bu kültürde yaşayan insanlarla da daha güçlü bir bağ kurulduğuna inanıyorum." (Alman Yönetici 1)</p> <p>"İş yerinde bütün maillerim ve görüşmelerim Almanca olarak yürütülmektedir. Almanca ve İngilizce iletişim için yeterli oluyor diyebilirim. Şu an Türk kültürünü öğrenmeye ve bu kültüre adapte olmaya çalışıyorum. Bu aşamada tabii ki dil önemli bir faktör. Türkçe bilmiyorum fakat yavaş yavaş öğrenmeye başladım." (Alman Yönetici 2)</p>

	<p><i>"İşyerinde büyük çoğunlukla İngilizce kullanıyorum. İspanyolca konuşulmayan yerlerde özellikle İngilizce kullanıyorum. Dil öğrenmenin kültürü anlama konusundaki etkisi yadsınmaz. Türkçe de konuşuyorum biraz. 5 yıldır Türkçe eğitimi alıyorum ve çalışanlarla Türkçe konuşmaya da özen gösteriyorum."</i>(İspanyol Yönetici 1)</p> <p><i>"İş ve iş dışında çoğunlukla İngilizce konuşuyoruz bazen de Almanca. Türkçe konuşmayı isterdim çünkü İngilizcenin tam olarak yeterli olduğunu düşünmüyorum. Türkçe bilseydim işleri daha iyi yönetebileceğimi düşünüyorum."</i>(İspanyol Yönetici 2)</p> <p><i>"Türkçe öğrenme konusunda bir çabam olduğunu söyleyebilirim. Çalışanlarla Türkçe iletişim kurmayı isterdim fakat global bir şirkette çalıştığımız için İngilizce iletişim için yeterli oluyor."</i>(İspanyol Yönetici 3)</p> <p><i>"2.5 yıldır Türkiye'de yaşıyorum. Bu kültürün dilini öğrenmek için yoğun bir emek sarf ettiğimi söyleyemeyeceğim çünkü çalıştığım kurumun sahip olduğu uluslararası yapıyla İngilizceyi ortak dil olarak benimsemiş bulunmaktayız fakat Türkçe'yi iyi bir şekilde öğrenseydim ve konuşabilseydim içinde yaşadığım kültürü daha kolay anlayabilirdim çünkü dil kültürün, tarihin iç yüzünü anlamayı sağlar ve en önemlisi Türklerin nasıl düşündükleri hakkında bilgi verir."</i>(Hollandalı Yönetici 1)</p> <p><i>"Türkçe konuşmayı seviyorum daha doğrusu konuşmaya çalışıyorum. Departman müdürleriyle iletişimde İngilizce yeterli oluyor fakat astlarla olan iletişimde ne yazık ki yetersiz kalıyor. Bu durumda astlarla Türkçe iletişim kurmaya özen gösteriyorum bu basit bir merhaba veya nasılsın olsa bile. Dilin yabancı bir kültürü anlamada ve daha kolay adapte olmada etkin bir rol oynadığını düşünüyorum."</i>(Hollandalı Yönetici 2)</p> <p><i>"Ben altı dil biliyorum. Ofisime kim gelirse onun dilinde konuşmayı tercih ediyorum. Türkçe'yi öğrenmeye başladığımda atasözleri çok ilgimi çekmişti ve atasözlerini kendi dilime çevirmeye çalışıyordum fakat benim dilimde bambaşka anlamlara geliyordu. Bu aşamada anladım ki dil kültürü anlama ve yorumlamada önemli bir etken. Şuan iyi derecede Türkçe konuşuyorum ve bu iş ortamındaki ilişkilerime de olumlu bir şekilde yansıyor."</i>(İtalyan Yönetici 1)</p> <p><i>"İş ortamında çoğunlukla İngilizce iletişim kuruyoruz. Uluslararası bir kurum olduğumuz için bana bağlı olarak çalışan departman müdürleri iyi derecede yabancı dil biliyorlar bu açıdan problem yaşanmıyor. Türkçe bilmiyorum ama öğrenmeye çalışıyorum. Çalışanlarımla Türkçe konuşmaya çalışıyorum zaman zaman."</i>(İtalyan Yönetici 2)</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Bu kısımda son olarak yabancı yöneticilerin bilişsel kültürel zekânın geliştirilmesiyle ilgili görüşleri yer almaktadır. Bu konuda yabancı yöneticilerin en önemli tespiti genç yönetici adaylarının etnosentrik bakış açısından vazgeçmeleri uyarısıdır. Genç yönetici adaylarının açık fikirli olmaları, önyargıdan uzak olmaları, yeniliklere ve yeni deneyimlere açık olmaları ve içinde buldukları kültürü daha iyi anlamak adına o ülkenin dilini öğrenmeleri gerekliliği en fazla öne çıkan konulardır. Katılımcıların bir kısmı genç yönetici adaylarının yabancı bir ülkeye gitmeden önce o ülke hakkında bir ön-eğitim almalarını önermektedir. Konuyla ilgili yabancı yöneticilerin önemli uyarılar ve yönlendirmeler içeren görüşleri aşağıdaki alıntılarda daha iyi anlaşılabilir:

- *"Her şeyden önce açık fikirli olmak gerekiyor. Bir fikre saplantılı bir şekilde bağlı kalmamak gerekiyor. Kendilerini değiştirmeleri ve girdikleri ortama adapte etmeleri gerekir. İnsanları değiştirmek yerine adepte olmak adına kendilerini değiştirmelerini tavsiye ediyorum ve farklı bir kültürde yaşamının*

verdiği zorluklara karşı güçlerini kendi içlerinde bulsunlar. Farklı bir ülkeye gitmeden önce o ülkenin kültürü, doğası ve insanları hakkında bilgi sahibi olmalarını öneririm. Son olarak saygılı olmalarını öneririm.”(Avusturyalı Yönetici)

- “Genç yönetici adayları paradan önce gittikleri kültürde ne öğrenebilirler öncelikle bunu düşünmelidirler. Bunun yanında yeniliklere açık olmak önemli. Yeri geldiğinde yaşadıkları yabancı kültüre uymaları ve o kültürün insanlarını ve kültürün ipuçlarını anlamaya çalışmalarını öneririm. Kurumlara da önerebileceğim şey, çalışanlarını yabancı bir ülkeye göndermeden önce o ülkenin kültürü hakkında ön eğitim vermeleridir.”(Alman Yönetici 1)
- “İlk önce gittikleri ülkenin veya kültürün mantığını öğrensinler ve yabancı bir kültürde yaşamaya başlamadan önce eğer zamanları varsa o ülkenin ana dilini öğrensinler ve kendilerini psikolojik olarak o kültürde yaşamaya hazırlasınlar. İş ortamında alacakları herhangi bir karar hakkında acele etmesinler. Diğer çalışanları dinlesinler ve fikirlerini alsınlar. Böylelikle kendilerine bağlı olarak çalışan kişilere sorumluluk verecekler ve onları motive etmiş olacaklar.”(Alman Yönetici 2)
- “Öncelikle gidecekleri ülke hakkındaki beklenti seviyelerini en alt sınırdaki tutmalarını öneririm. Bunun yanında farklı ülkelerde belli bir süre staj yapmalarının büyük faydasını göreceklerdir. Farklı kültürlerde deneyim yaşamaları çok çok önemli. Ayrıca, her zaman açık fikirli, yeni insanlara, kültürlere açık olmalarını, saygılı olmalarını ve önyargılı olmamalarını öneririm. Bunun yanında yabancı bir ülkede olmanın verdiği yalnızlık ve yenilmişlik duygusunun önüne pozitif düşüncelerle geçmelerini öneririm.”(İspanyol Yönetici 1)
- “Yabancı bir kültürde yaşarken korkularınıza karşı savaşmanız gerekir. Size yabancı olan bir kültür, insanlar ve bir dil. Her şeye sıfırdan başlamanız gerekir. Bu çok önemli. Genç yönetici adaylarına önerim yurtdışında bir süre çalışmaları ve yaşamalarıdır. Ben kendi ülkem dışında birçok farklı ülkede çalışma ve yaşama fırsatı buldum. Bunların hepsi deneyim kazandırıyor ve yabancı bir kültürde yaşamaya başlayınca size çok yardımcı oluyor. Bunun yanında genç yönetici adaylarının eğitimlerine önem vermelerini ve mutlaka yabancı bir ülkede İngiltere, Almanya veya İspanyolca öğrenmek istiyorlarsa İspanya’da master eğitimi almalarını öneririm.”(İspanyol Yönetici 2)
- “Genç yönetici adaylarının yeni deneyimlere açık olmalarını, diğer insanların değerlerini kabul etmelerini aynı zamanda buna saygı göstermelerini öneririm. Çalıştıkları bireyleri dinlemeye istekli olmaları başarı şanslarını artıracaktır. Farklı kültürlere ve farklı deneyimlere kollarını açmalıdırlar. Bunu korkmadan yapmalıdırlar. Yabancı bir kültürde yaşamadan önce o kültür hakkında bilgi edinmeleri faydalarına olacaktır ve o kültürün dilini öğrenmeleri onları bir adım öne geçirecektir.”(İspanyol Yönetici 3)
- “Yabancı bir kültürde yaşıyorlarsa her şeyden önce neden orada olduklarını ve kendilerinden ne beklendiğini bilmeleri gerekir. Benden istenen beş yıldızlı lüks bir oteli yönetmektir. Bu benim işim, her nereye gidersem gideyim görevim

budur. Her nereye giderse gitsinler, en önemlisi onları izleyen insanlara göstermeleri gereken saygı ve anlayıştır. Kendilerine bağlı olarak çalışan insanların üstleri tarafından önemsendiğini hissetmesi gerekir.”(Hollandalı Yönetici 1)

- *“Genç yönetici adaylarına önerebileceğim üç şey var; dinle, gözlemler ve harekete geç. Bu kültürü anlama konusunda başlangıçta birçok hata yaptım ama sonra gözlemlerim ve uygun davranış bulmaya çalıştım. Bunun yanında genç yönetici adaylarına şunu tavsiye edebilirim, gidecekleri yabancı ülkede birçok yeri gezsinler, o ülkenin kültürü hakkında birçok kitap okusunlar ve film izlesinler ve her şeyden önemlisi yeniliklere açık olsunlar.”(Hollandalı Yönetici 2)*
- *“Yabancı bir kültürle senin aranda kalın bir cam var. Eğer sabit bir şekilde cama gidersen çarparsın. Bunun için öncelikle bakmak, gözlemlemek ve anlamak gerek. Budaha fazla vakit alabilir ama size daha fazla yardımcı olacak ve kültürü anlamanızı sağlayacaktır. Öncelikle kendi kültürünün üstünlüğünü savunmaktan vazgeçmek gerek. Eğer bir ülkeye gittiğinde o kültürden bir şey öğrenmiyorsan gitme daha iyi. Onlara tavsiye edebileceğim şey, kollarını gelecek olan yeniliklere açık tutsunlar ve pozitif olsunlar. Başka kültürlerde deneyim kazansınlar. Örneğin, İtalya'ya giderlerse İtalyan yemeklerini ve müziğini öğrenmeye çaba gösterinler ve gittikleri ülkeyi gezsinler.”(İtalyan Yönetici 1)*
- *“Genç yönetici adaylarının farklı kültürleri öğrenmesi, farklı yerleri görmesi harika bir deneyim olacaktır. Aksi halde farklı bir kültürle bu kadar iç içe olamayacaklar o yüzden işlerinin verdiği fırsatları değerlendirsinler. Önyargı olmadan ve iyi niyetle ilerlesinler ne olursa olsun, nerede olurlarsa olsun onlara yardım etmek isteyen insanlarla karşılaşacaklardır. Farklı bir kültürde yaşamak başta zor gelecek ve çok uzun bir yol gibi görünecektir ama farklı bir kültürde yaşamak ve farklı insanlarla karşılaşmak onları bireysel anlamda zenginleştirecektir ve rekabet avantajı sağlayacaktır.”(İtalyan Yönetici 2)*

3.3.1.2.2 Motivasyonel Kültürel Zekâ Boyutu

Farklı bir kültürle ilgilenme, uyum için niyet, istek ve çaba gösterme gönüllüğüne yönelik potansiyeli ifade eden motivasyonel kültürel zekâ kapsamında üç konu öne çıkmıştır: *Yabancı yöneticilerin uyum sürecinde yaşadıkları zorluklar, Türk çalışanları motive eden unsurlar ve çalışanlarla informal ilişkilerdir.* Bu alt boyutların içerikleri ile ilgili yapılan saptamalar Tablo 3.3'de gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Motivasyonel Kültürel Zekâ Boyutuna İlişkin Bulgular

Alt Boyutlar	İçerikler	İfadeler
Uyum Sürecinde Yaşanan Zorluklar	Yabancı dil bilmemek, vücut dilini bilmemek, iletişim problemi, Türklerin duygusallığı	<p>"Türk kültürüne adapte olmak için insanları değiştiremem ama kendimi değiştirmeliyim dedim. Türk kültürüne ve insanların davranışlarına adapte olmak için kendimi daha fazla değiştirmem gerektiğini biliyordum. Bu başta yaşadığım büyük bir zorluktu. Her şeye açık olmak zorundasınız ve kendi ülkenizle içinde yaşadığımız ülkenin değerlerini karşılaştıramazsınız. Bu yüzden ben kendimi bu kültüre adapte etme yolunu seçtim, böyle de yapmak gerekiyor. Yaşadığım zorluklardan birisi de içinde olduğum kültürün dilini bilmememden kaynaklandı. Birçok dil biliyorum ama çok az Türkçe konuşuyorum. İyi derecede Türkçe konuşmak isterdim, alışma süreci açısından da daha rahat olabilirdi ama asistanım iyi derecede Türkçe ve Almanca biliyor. Eğer çalışanlarla Türkçe konuşmazsak emin olun çok problem yaşarız. Bunun yanında bir Alman şirketinde çalışıyorum ve iletişimimizin büyük çoğunluğu Almanca gerçekleşiyor."(Avusturyalı Yönetici)</p> <p>"Uzun yıllardır bu kültürde yaşadığım için herhangi bir zorluk yaşamıyorum. Ama ilk başta din konusunda bir zorluk yaşadım. Şöyle ki, bizim dinimizde her şey biraz daha açık ve serbest, bu kültürün dininde ise daha kapalı ve daha fazla kural var. Kendi kültürümden normal olan bir şeybu kültürde yasak oluyor ve bu da sorun olabiliyor zaman zaman. Örneğin, ben çalıştığım kurumun bir yöneticisi olarak misafirlerime plajda üstsüz güneşlenmeleri gerektiğini söylüyorum çünkü bu kültür bu davranışı kaldırmıyor. Bir Avrupalı için normal bir şey ama burada yapılmıyor."(Alman Yönetici 1)</p> <p>"3 ayın zorluk yaşamak için kısa bir süre olduğunu düşünüyorum. Buraya geldiğimden beri ilk gözüme çarpan şey Almanların daha sistemli ve kurallı çalıştıklarıdır. Benim kültürümden kurallar daha katıdır. Türk kültüründe sistem ve kural yoktur demiyorum ama bazı konularda daha esnek davranabiliyorlar. Bu kültürü ve bu kültürün insanlarını hala tanımaya çalışıyorum. Türkçe bilseydim bu kültürü daha kolay anlayabilirdim."(Alman Yönetici 2)</p> <p>"Dil tabii ki en büyük zorluk. Mimikleri, ses tonunu, vücut hareketlerini anlayamamak gerçekten büyük bir zorluk. Dili öğrenmeye başladıktan sonra gelenekleri, yaşam tarzını öğrenmeye çalışmak ve kendini adapte etmeye çalışmak büyük bir zorluk. Bunun yanında iletişim.Aynı dili konuşsan bile iletişimde problemler yaşanabiliyor. İletişimde yaşadığın zorluklar aynı dili konuştuğun, aynı kültüre sahip olduğun insanlarla da yaşanabiliyor."(İspanyol Yönetici 1)</p> <p>"En büyük zorluk iletişimdir. İyi bir şekilde iletişim kurabiliyorsanız,sizden ne beklediğini ve sizin ne beklediğinizi açık bir şekilde karşı tarafa iletebiliyorsanız, her şey mümkün. Türkçe bilmemem yaşadığım zorluklardan biridir. Çalışanlarla İngilizce ve Almanca iletişim kurmaya çalışıyorum bunun yanında Türkçe bilen bir asistanım var gerektiği yerlerde kendisinden yardım alıyorum."(İspanyol Yönetici 2)</p> <p>"Türkiye 'ye geldiğimde yaşadığım en büyük zorluk Türkçe bilmemek olmuştü. Bu nedenle insanların kültürlerini ve davranışlarını tam anlamıyla doğru yorumlayamadım. Bu açıdan sıkıntılı bir süreç olduğunu söyleyebilirim. Bunun yanında Türk çalışanların düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmelerinden dolayı zorluk yaşadığımı söyleyebilirim. Eğer bazı fikirlerin varsa gel ve paylaş, bir şeyi yanlış buluyorsan gel ve konuş. Bunu yapabilmeleri benim yarım yolumu aldı."(İspanyol Yönetici 3)</p> <p>"Türk kültürüne adaptasyon sürecinde fazla zorluk yaşamadım. Türkiye 'ye gelmeden önce birçok ülkede çalışma fırsatım oldu. 1988 yılından beri farklı ülkelerde çalışıyorum. Her ülkenin kendine özgü birtakım kuralları ve kültürü vardır. Bugün Çin'e gitsem oraya da kolayca adapte olabileceğimi biliyorum çünkü kendi kültürümü gittiğim yere uyarlamak yerine yeni kültürleri öğrenmeyi tercih ediyorum. Tabii ki bu arada kendi kültürümü de yaşıyorum. Kendi kültürünüzden tamamen kopmanız söz konusu değil fakat olaya daha geniş bir açıdan bakarsanız her şey kolaylaşıyor. Ayrıca planlı, disiplinli ve çokuluslu bir şirkette çalıştığım için adaptasyon sorunu yaşamadım. Şuan büyük bir şirkette çalışıyorum ve öncelikle insanları dinlemeye özen gösteriyorum. Benim için en önemli şeylerden biri dinlemektir. Çünkü sen karşındakini dinlemezsen o da seni dinlemez."(Hollandalı Yönetici 1)</p> <p>"Türk kültürüne adaptasyon sürecinde dil açısından büyük bir zorluk yaşadım. Kendi kültürümden benim için mantıklı olan bir şey Türkiye 'de daha farklı anlamlara gelebiliyor. Perspektifler farklı. Bunun yanında kültürlere has olan bazı kutlamalar örneğin yılbaşı periyodu Avrupa için özel bir gündür ama Türkiye 'de bu süreç farklı bir şekilde gelişiyor."(Hollandalı Yönetici 2)</p> <p>"İş açısından bakıldığında çay içmek diyebilirim. Türkiye 'ye ilk geldiğimde buna kolaylıkla alışamadım. Türkiye 'de bir iş toplantısı çay içmekten ibaret gibi. İstanbul 'da daha az gibi ama Ankara 'da daha fazla içiliyor. Eğer çay içilmiyorsa ya da ikram edilmiyorsa yeterince misafirperver olmadığın anlamına geliyor. Bunun yanında Türkiye 'ye ilk geldiğim sıralarda vücut dilini anlayamıyordum. Mesela, insanların hayır anlamında başlarını hareket ettirmesi</p>

		<p>veya rahatlama anlamında oh sesini çıkarması çok garibime gitmişti. Bu hareket sadece Türkiye'de ve Sicilya'da var. Ayrıca, Atasözlerini tercüme ediyordum ama kendi dilimde çok garip anlamlara geliyordu. Anladım ki tercüme etmek mümkün değil. Kolay gelsin, eline sağlık, suhhatler olsun gibi cümleler de bunlara dahildir. Enteresan bulduğum bir nokta da atasözleridir. Bunların dışında Türk kültürüne alışmakta problem yaşamadım. Yeni bir kültür öğrenmeye açık olursan rahatlıkla adapte olabilirsin. Ben İtalyanım, İtalyan yemeklerinden başka bir şey yemem dersin hayat çekilmez olur. Hayat keşfedince güzel. Başka bir kültüre alışamayan insan emekli olmaya yaklaşan insandır. Bir insan öğrenme sürecini durdurduğu anda yaşlanmaya başlıyor çünkü bir şey merak etmiyor ve öğrenme isteği yoksa kendi ülkesinde kalması daha iyi. Bunun için hayatta biraz çocuk kalmak lazım. Bir yöneticinin başarılı olmasının yolu güdüğü ülkenin dinamiklerini bilip, uygulamasıdır."(İtalyan Yönetici 1)</p> <p>"Türkiye'de insanlar çok misafirperver ve dostçalaşıyorlar. Ama buraya geldiğimde yaşadığım zorluklardan birisi Türk insanların çok duygusal olmasıdır. Onları yöneten kişinin onları kırmaması için çok hassas olması gerekir. Bunun yanında fazla gururlular diyebilirim. Grup içinde yapılan öylesine bir eleştiriyi büyütebiliyorlar. Bunun dışında bir zorluk yaşamadım."(İtalyan Yönetici 2)</p>
<p>Türk Çalışanları Motive Eden Unsurlar</p>	<p>Açık ve içten olmak, dinlemek, onları düşündüğünü hissettirmek ve dokunmak</p>	<p>"Türk kültüründe bir çalışmanı güdüleyen araçları bildiğimi zannediyorum çünkü onları motive eden araçları bilmezsek başarı elde edemeyiz. Şunu da söylemem gerekir ki, çalışmanı güdüleyen araçların kültürden kültüre değiştiğini düşünmüyorum. Çalışanları motive etmek kalpten gelen bir şeydir. Onları düşündüğümüzü, önemsedığimizi hissettirmenizdir önemli olan. Bunun kültürle bir ilgisi yok çünkü aynı kültürde bulunan insanlar da birbirinden farklıdır."(Avusturyalı Yönetici)</p> <p>"Bu kültürde çalışanları güdülemenin yolu her şeyden önce açık olmaktır. Türk kültüründe çalışanlara konuşurken onlara dokunmak, onları övmek, neşeli olmak diyebilirim. Ve de onları dinlemek ve örnek olmak."(Alman Yönetici 1)</p> <p>"Tabii ki, iklimin çalışanları motive edeceğine inanıyorum. Bunun yanında onları dinlemek ve onları anladığımı göstermek önemli. Örneğin Ramazan ayında birçok çalışmam oruç tutuyor bu durumda onların mesailerinde esneklik yaratma yoluna gidiyorum. Biliyorum ki bu çalışanlar kendilerini işletmeye daha bağlı hissedecek ve motivasyonları artacak. Türk insanının misafirperver ve duygusal olduğunu biliyorum. Türk çalışanlara karşı içten ve açık olmak da önemli."(Alman Yönetici 2)</p> <p>"Evet, Türk çalışanlar kendilerine önem verildiğini hissetmek istiyorlar. Türk insanları iş ortamında bile kalplerini, duygularını kullanıyorlar. Bunun için kendilerine ve kültürlerine saygı göstermek onlar için çok önemli. Biraz Türkçe konuşmaya çalışsan bile, kültürlerine ilgi duyduğun anlamına geliyor ve mutlu oluyorlar."(İspanyol Yönetici 1)</p> <p>"İnsanları motive eden araçları biliyorum ama bunları kültüre indirgeyemeyiz. Çalışmanı motive olması için nereden geldiğinin bir önemi yoktur. Turizm alanında yüksek tahsilimi bitirdim yönetim üzerine ama öğrendiklerim spesifik anlamda Türk kültürünü değil bütün çalışanları kapsıyordu. İletişim en güçlü motive aracıdır. İstediklerini ve senden istenenleri açık bir şekilde iletebilmek ve tabii ki çalışanlarını önemseddiğini ve onları düşündüğünü göstermek de önemlidir. Bunun yanında, eğer saygı duyulmak istiyorsan önce senin saygı dıyman gerekir. Bu da Türk, Fransız, Alman kültürü için değil bütün kültürler için geçerlidir."(İspanyol Yönetici 2)</p> <p>"Aslında çalışanları motive etmenin kültürler bazında bir kuralı olduğunu düşünmüyorum. Önemli olan onları düşündüğümüzü, önemsedığimizi göstermeniz ve hissettirmenizdir. Çalışanları dinlemek, fikirlerine değer vermek ve en önemlisi saygılı olmak en önemli motive aracıdır. Çalışanlara ailelerini veya kendilerini ilgilendiren sorular sorarak bile onları önemsedığimizi hissettirebiliriz."(İspanyol Yönetici 3)</p> <p>"Burada insanlara karşı açık olmak ve ne istediğini açık bir şekilde ifade etmek önemli. Türkiye'de liderlik bir anlamda aile babası rolüne bürünmeyi gerektiriyor. Birlikte çalıştığımız insanları düşündüğümüzü ve onları önemsedığimizi göstermek çok önemli."(Hollandalı Yönetici 1)</p> <p>"En önemli araçların başında para geliyor. Çalışanların iyi bir gelire sahip olması motivasyonlarını önemli oranda etkileyecektir. İkincisi Türk insanlarına bir işi yapmalarını söylersen ya da emredersen işlemeyecektir. Bunu söylerken uygun bir söyleyiş tarzının olması gerekir."(Hollandalı Yönetici 2)</p> <p>"Zannedersen biliyorum ama her gün yeni bir şey öğreniyorum. Benim kültürümde, bir çalışmanı ödüllendirmek için tebrik kartı veya onun ayın personeli seçildiğini belirten bir kart kullanılır. Türkiye'de bir çalışmanı ödüllendirmek için benim kültürümde yapıldığı gibi bu tebrik kartlarını kullanıyoruz fakat bu kartın yanı sıra ona dokunarak bunu hissettirmek gerekiyor. İşte koçum aferin, bravo gibisinden cümleler kurularsa çok etkili oluyor. Amerika'da bunu yaparsanız, rahatsız olurlar. Bu tür davranışların mecburiyetten değil içten gelmesi gerekir. Bunun için yapılması gerekiyor yoksa anlamsızdır. Türkiye'de</p>

		<p>profesyonel ve özel ilişki ayrımı olmadığı için bu duyguların samimi bir şekilde yapılması gerekiyor. Bunun yanında çalışanlara iyi bir örnek olmanın da onları motive edeceğini düşünüyorum. İşletmemizde oruç tutan çalışanlarımız oluyor ve onlara bu dönemde daha toleranslı davranıyorum. Şunu da belirtmem gerekir ki, eğer barda bir yoğunluk var ve o anda eleman sıkıntısı yaşıyorsa girer yardım ederim." (İtalyan Yönetici 1)</p> <p>"Sadece Türk çalışanlar için geçerli olan bir motive aracının olduğunu düşünmüyorum çünkü sonuçta hepimiz insanız. Genel motive araçları olarak insanlara adaletli ve kibar davranmak, kendi alanlarında gelişmelerini sağlayacak fırsatlar sunmak diyebilirim." (İtalyan Yönetici 2)</p>
Çalışanlarla İnfomal İlişkiler	İş dışında geçirilen zaman	<p>"Evet zaman geçiriyoruz. Biz bir aile gibiyiz. Bir prosedür olmasından dolayı değil gerçekten 24 saati otelde geçirdiğimiz oluyor. Birlikte çalışıyoruz, yaşıyoruz ve birlikte zaman geçiriyoruz." (Avusturyalı Yönetici)</p> <p>"İş dışında çalışanlarla zaman geçiriyoruz. Seyahate çıkıyoruz, akşam barda oturuyoruz vb. Bu bağlantıların bir yönetici olarak yapılması gerekiyor çünkü çalışanı daha iyi tanımaya ve iletişim kurmaya olanak sağlıyor. Biz kurum olarak hem personele hem de misafirlere çok yakınız. İletişim dili olarak siz yerine sen kullanıyoruz. Arada bir hiyerarşi ve resmîyet ortamı kurulmuyor. Bana da sen derler, bu bizim kurumumuzun felsefesi. Ben her zaman şuna inanırım siz kelimesi sana saygı getirmiyor, karakter saygı getiriyor." (Alman Yönetici 1)</p> <p>"Evet. Akşam yemek yemeye ve şehri gezmeye gidiyoruz ve bana şehri ve gerekli bilgileri açıklıyorlar." (Alman Yönetici 2)</p> <p>"Çok sık olmasa da evet. Uzun saatler iş yerinde oluyoruz, aileme de zaman ayırmam gerekiyor bu yüzden çok sık olmasa da zaman zaman çalışanlarla vakit geçirebiliyor." (İspanyol Yönetici 1)</p> <p>"İş dışında çok sık zaman geçirdiğimizi söyleyemem çünkü bazıları iş ile arkadaşlığı birbirine karıştırıyor ve bu yüzden de iş dışında çok fazla zaman geçirmeyi tercih etmiyorum." (İspanyol Yönetici 2)</p> <p>"Çok sık olmasa da iş dışında zaman geçirmeye ve çeşitli aktivitelere katılmaya çalışıyoruz. Buna akşam yemekleri veya departman müdürleriyle yapılan hafta sonu gezileri de dâhil olabiliyor." (İspanyol Yönetici 3)</p> <p>"Sık sık olmasa da bazen akşam yemeklerine çıkıyoruz. Bunun yanında, gezilerimiz oluyor. Geçen yıl, iki günlüğüne Gelibolu'ya gittik." (Hollandalı Yönetici 1)</p> <p>"İş dışında fazla zaman geçirmiyoruz çünkü haftanın 5 günü işteyiz, uzun saatler boyunca. Bazen iş dışında zaman geçirmemek daha iyi oluyor çünkü uzun saatler boyunca birlikte olma fırsatı yakalıyoruz. Fakat, iş dışında yapılan aktivitelere katılmaya çalışıyorum. Ben yarı Türkiye'de yarı Avrupa'da yaşıyorum. Hafta sonu genellikle Avrupa'ya uçuyorum çünkü çocuklarım orada yaşıyor." (Hollandalı Yönetici 2)</p> <p>"İş dışında çok fazla zaman geçirmiyoruz. Bunun bir nedeni, uzun saatler boyunca otelde bulunmamız. Diğerine ise ortama resmi bir hava vermek istememem çünkü çalışanlarımızla iş dışında herhangi bir aktivitede benim de o ortamda bulunduğumda benden çekimmelerini veya sıkılmalarını istemiyorum." (İtalyan Yönetici 1)</p> <p>"Biz üç ayda bir bütün ekibin katıldığı bir etkinlik düzenliyoruz ve her cuma akşamı işten ayrılmadan önce bir şeyler içip sohbet ediyoruz. Bunun dışında çok fazla zaman bulamıyoruz." (İtalyan Yönetici 2)</p>

Elde edilen bulgulara göre yabancı yöneticilerin kültürel uyum sürecinde yaşadıkları en önemli sorunun içinde yaşadıkları kültürün dilini ve insanların vücut dilini bilmemeleri olduğu belirlenmiştir. Yabancı yöneticilerin bir kısmının, Türk çalışanların duygusal olmasından ve kendilerini yeterince ifade edememelerinden kaynaklanan zorluklar yaşadıkları belirlenmiştir. Bulgular, yabancı yönetici ve Türk departman yöneticileri arasındaki etkili iletişimin sadece kültürü anlamak için değil aynı zamanda yerel kültüre uyumda da etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Yabancı yöneticiler Türk kültüründe bir çalışanı motive eden aracı, çalışanlara karşı açık ve içten olmak, onları dinlemek, onları düşündüğünü hissettirmek ve dokunmak şeklinde nitelendirmişlerdir. Yapılan bu gözlemler, Türk kültürünün dışı kültür boyutuna dâhil olduğunu kanıtlar niteliktedir. Bunun yanı sıra yöneticiler, çalışanları motive eden araçların kültürel özelliğe indirgenemeyeceğini, motivasyon araçlarının evrensel olduğunu da vurgulamışlardır.

Öte yandan yabancı yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun iş dışında çok sık olmasa da çalışanlarıyla zaman geçirdikleri belirlenmiştir. Yöneticilerin bir kısmının ise turizm sektörünün özelliğinden kaynaklanan uzun iş saatlerinden dolayı ve Türk çalışanların iş ve arkadaşlığı birbirine karıştırmamasından dolayı iş dışında fazla zaman geçirmedikleri belirlenmiştir.

3.3.1.2.3 Davranışsal Kültürel Zekâ Boyutu

Belirli bir kültürel ortama uygun olan davranışları içeren davranışsal kültürel zekâ kapsamında iki konunun öne çıktığı görülmektedir: *İletişim zorlukları ve kültürel görelilik*. Bu alt boyutların içerikleri ile ilgili yapılan saptamalar Tablo 3.4 'de gösterilmiştir.

Tablo 3.4.Davranışsal Kültürel Zekâ Boyutuna İlişkin Bulgular

Alt Boyutlar	İçerikler	İfadeler
İletişim Zorlukları	Yabancı dil bilmemek, vücut dilini bilmemek, bakış açılarının farklı olması, ifade güçlüğü	<p>"Dil anlamında problem yaşıyorum. Bu iletişim anlamında yaşadığım en büyük problem diyebilirim fakat her zaman problemin üstesinden gelebiliriz, bunun için her zaman bir çözüm vardır. Türkçe bilmesem de vücut hareketlerimle, kullandığım sembollerle iletişim kurmayı başarabiliyorum." (Avusturyalı Yönetici)</p> <p>"Daha önce de belirttiğim gibi uzun zamandır bu kültürde yaşıyorum ve Türkçe konuşuyorum. En önemli iletişim problemi dildir ve Türkçe konuştuğum için iletişim sıkıntısı yaşamıyorum. Sadece, Türklerin hayır demek anlamında kullandığı bazı işaretleri anlamakta güçlük çekmişim ama çok önceleri. Aslında kültür farkından değil ama eğitim farkından dolayı sorun yaşayabiliyorum. Aynı kültürde yaşıyoruz fakat herhangi bir konu hakkındaki bakış açılarımız birbirine hiç uymayabiliyor." (Alman Yönetici 1)</p> <p>"Burada çalışanların çoğu daha önce Almanya'da çalışmış ve Almanca ve İngilizce konuşuyorlar. Ama güvenlik, teknik ve bahçe ile görevli kişiler sadece Türkçe konuşuyorlar. Onlarla iletişim konusunda sıkıntı yaşıyoruz. Yiyecek içecek müdürümüz iyi derecede Almanca biliyor ve yabancı dil bilmeyen diğer çalışanlarla iletişim kurmada yardımcı oluyor. Bence iletişimde en büyük sıkıntı dil nedeniyle yaşanır onun dışında bir problem yaşamıyoruz." (Alman Yönetici 2)</p> <p>"Sadece Türk kültürü için değil bütün kültürlerde önemli olan şey vücut dilidir. Bazı dilleri çok iyi bilseniz bile eğer insanları yönetemiyorsanız dil bilmenin bir önemi yoktur. Doğru sözcüklerle doğru bir beden dili kullanarak yapılmalı. Ben de bunun zorluğunu yaşadım ilk geldiğimde. Bir şeyleri uygun cümlelerle nasıl söyleyeceğimi, bunun için nasıl bir vücut dili kullanacağımı iyi bilmek gerekir. Benim iletişim kurarken yaşadığım sıkıntı, fikirlerimi açık bir şekilde karşı tarafa iletememem. Bu yüzden bazı yanlış anlaşılmalara yaşıyorum. İngilizcenin kendi anadilim olmamasından da kaynaklanan bir durum bu. İspanyolca konuşurken böyle bir zorluk yaşamıyorum." (İspanyol Yönetici 1)</p>

		<p>"Biriyle iletişime geçerken %80 vücut dili etkili oluyor. Hareketlerin, ses tonun, vücut hareketlerin, ellerini kullanım biçimin vs.Türklerle sadece beden dilimle bile iyi bir şekilde iletişim kurabildiğimi düşünüyorum. Sadece kullanılan sembollerini şuan için bilmiyorum. Yaşadığım zorluklardan birinin bu olduğumu söyleyebilirim."(İspanyol Yönetici 2)</p> <p>"Türkiye'ye ilk geldiğimde bu kültüre ait olan bazı davranışları bilmemem ve anlamamandan dolayı iletişim anlamında sıkıntı yaşamıştım. Fakat kültürü ve insan davranışlarını öğrendikçe daha kolay adapte olmaya ve iletişim kurmaya başladım. Bunun yanında zamanla Türkçe öğrenmeye başladım ve çalışanlarmla Türkçe iletişim kurmaya da özen gösteriyorum. İçinde yaşadığım kültürün dilini bilmek önemli fakat asıl önemli olan insanlarla konuşma şekli ve beden dilidir bana göre."(İspanyol Yönetici 3)</p> <p>"Bazen dil konusunda sorun yaşanabiliyor. Ben Türkçe bilmiyorum. En önemli iletişim aracı dildir ve ortak yok dil aracılığıyla iletişim kurabildiğiniz sürece sorun yoktur yoksa görevimi yerine getiremem.Çalışanlarla aramızda İngilizce konuşuyoruz bu açıdan bir sorun yaşanmıyor. Alt kademedeki çalışan personelle İngilizce iletişim kurmaya çalışıyoruz ama dilin yanında vücut dilinin de önemli olduğunu düşünüyorum."(Hollandalı Yönetici 1)</p> <p>"Ben en çok vücut diliyle ilgili problem yaşıyorum. Benim hala rahatsız olduğum davranış türü bana dokunulmasıdır. Otobüste veya dışarıdayken iletişim kurmak amacıyla bana dokunulduğunda sinirleniyorum.Biliyorum ki bu kültürde sevgini veya güvenini göstermek için dokunma ihtiyacı hissediliyor ama beni rahatsız ediyor çünkü böyle bir davranış olmadığı bir kültürden geliyor. Bunun yanında bunun gayet doğal bir davranış olduğunu düşünenler ve beni anlamayan insanlar da problemdir benim için. Ben insanlarla iletişim kurmaya çalışıyorum ama Türk insanında gördüğüm eksiklik ise hata yapmaktan korktukları için İngilizce konuşmamalarıdır. Bu güven eksikliğinden kaynaklanabilir ama ben her zaman denemeyi tercih ederim ve yeni öğrendiğim ya da öğrenmeye çalıştığım bir dili konuşmaya çalışırım."(Hollandalı Yönetici 2)</p> <p>"Türklerle iletişim kurma biçimini artık biliyorum ve sorun yaşamıyorum. Türkiye'de önce sohbet muhabbet ediliyor sonra gerçek mesele konuşuluyor. Ofisime gelen insanları konuşturmak için havadan sudan konuşarak onları ısıtmak lazım. Benim kültürümde sohbetten önce direkt olarak iş meselesine gireriz. Türkiye'de daha farklı ve bunu kullanmak lazım. Şunu da belirtmem gerekir ki, daha önce de söylediğim gibi kültürü bir kavanoza koyamazsınız. Her ülkenin bölgelere göre farklılaşan bir kültürü vardır. Ben, Barselona'da çalışırken güney İtalyalı bir Finans Müdürüyle çalıştım. Ben kuzel İtalyanım. Herkes ikiniz de İtalyan'sınız kolay anlaşabilirsiniz diyordu fakat bizim birbirimize alışmamız zaman aldı."(İtalyan Yönetici 1)</p> <p>"Birlikte çalıştığım kişiler patron olmamdan dolayı fikirlerini ve katılmadıkları fikirleri paylaşmakta güçlük çekiyorlar ve bunu ifade edemiyorlar. Bu iletişim konusunda yaşadığım büyük bir sıkıntıdır. Dil anlamında bir problem yaşamıyoruz."(İtalyan Yönetici 2)</p>
Kültürel görelilik	Kültürel farkındalık, global bakış açısı	<p>"İnanarak yaptığım bazı değerlerim var kesinlikle ama bu değerlerimi Türk kültürüne uyarlamak gibi bir çabam yok. Ben bir kültüre bağlı değilim. Avusturya'dan geliyorum ama Avrupa kültürüne sahibim. Bu da beni daha geniş kılıyor. İtalyan, Fransız, Türk olup olmamak benim için önemli değildir. Kendi değerlerimi Türkiye'de yaşatmak kolay fakat benim için önemli olan yeniliklere açık olmak."(Avusturyalı Yönetici)</p> <p>"Kendi kültürümün baskın değerlerini Türk kültürüne adapte etmek gibi bir düşüncem yok ama olsaydı bunun bazılarını vardı çünkü herkes bir Alman gibi düşünmüyor. Mantaliteler farklı.Kendi kültürümün bir yansıması olarak doğayı korumak ve bazı kalite standartlarını tabii ki bu kültürde yaşatmak isterim ve böyle de bir çabam vardır. Ama bunun dışında, ben yabancı bir kültürde yaşıyorsam, bu kültürü öğrenmeye ve bu kültüre uygun hareket etmeye çaba sarf ederim."(Alman Yönetici 1)</p> <p>"Aslında kolay ama bazı yönleriyle de zor. Örneğin, Almanya'da bir katolik kilisesine gider ve ibadetimi yaparım ama Türkiye'de katoliklerin gidebileceği kiliseler var ama aynı özellikte değil. Tabii ki kendi kültürümü yaşamaya devam etmek istiyorum ama şunu da söyleyebilirim ki kendi kültürümün ve içinde yaşadığım kültürün olumlu yönlerini yaşamaya çalışıyorum."(Alman Yönetici 2)</p> <p>"Aslında genel olarak Türkiye hakkında konuşmuyorum ama kendi değerlerimi İstanbul'da yaşatmak çok kolay. Türkiye'de tüketilmeyen bazı yiyecekler konusunda biraz sıkıntı yaşanabilir ama bunun dışında kolay ama farklı kültürlerde yaşamaya alışmış ve yeniliklere açık bir insan olarak bu kültürün bana sunduğu güzellikleri yaşamak ve daha fazla deneyim elde etmek isterim."(İspanyol Yönetici 1)</p>

	<p>"Bununla ilgili bir çabam yok. Tabii ki, bazı değerlerimi hala koruyorum ama benim sadece bir kültürüm yok, gittiğim ülkelerin kültürlerinden de farklı değerler kazandım ve kazanmaya devam ediyorum. Bir özelliğimi hala koruyorum, her gün ülkemde neler olup bittiğini öğrenmek için düzenli bir şekilde haberleri takip ediyorum." (İspanyol Yönetici 2)</p> <p>"Kendi kültürüm ve Türk kültürü arasındaki dengeyi kurmak gerektiğine inanıyorum ve bunu yapmaya çalışıyorum. Türk kültürünün değerlerini göz ardı etmek gerektiğini düşünmüyorum kendi değerlerimi de yok saymak gerektiğini düşünmüyorum. İki kültürün olumlu yönlerini karıştırmak gerektiğine inanıyorum." (İspanyol Yönetici 3)</p> <p>"Türkiye'de kendi kültürümü yaşatmak gibi bir çabam yok. Böyle bir çabam olsa da bunun kolay olmayacağını söylemek zorundayım. Ben global bir kültürde yaşadığımı düşünüyorum. Uzun zamandır yabancı ülkelerde yaşıyorum ve artık global düşünüyorum bu konuda." (Hollandalı Yönetici 1)</p> <p>"Ben değerlerime sahip çıkıyorum. Bazı değerlerimi değiştirmem. Dürüst ve samimi olmak gibi. Bana uygun gelmeyen veya mantığıma uygun düşmeyen şeyleri karşımdaki patronum dahi olsa açık sözlülükle söylerim. Bu da benim kültürümün bir değeridir. Bu gibi şeyleri asla değiştirmem. Benim kültürümde herhangi bir toplantıya veya bu tarz görüşmelere belirlendiği saatte gidilmesi gerekir. Benim kültürümün insanları daha dakiktir diyebilirim. Türkiye'de bu kurala fazlasıyla uyulduğunu söyleyemeyeceğim ve bu durum beni sinirlendiriyor. Bu da benim kültürümün getirdiği bir özellik. İstanbul'un trafiğinden kaynaklanan gecikmelere insiyatif gösteriyorum." (Hollandalı Yönetici 2)</p> <p>"Hayır benim öyle bir çabam yok. Aksine yeni kültürleri öğrenmeye meraklı ve istekli bir insanım. Türkiye'de yaşıyorsam bu kültürün değerlerini öğrenmek isterim. Kendi kültürümün değerlerinin de farkındayım ve olumlu yönlerini hep kullanacağım. Yeni karşılaştığım kültürleri de tanımak ve olumlu yönlerini kullanmak isterim." (İtalyan Yönetici 1)</p> <p>"Her yerde olması gerektiği gibi esnek ve uzlaşmacı olmak önemli. Ama yurtdışında 12 yıllık deneyimimden sonra İtalya'ya tekrar dönecek olsam sloganım kesinlikle şu olurdu: Biz dünyaya misafir olarak geliyoruz ve görevlerimizden bir tanesi içinde bulunduğumuz kültürün değerlerini, alışkanlıklarını anlamak. Bu yüzden gittiğim ülkelerin kültürlerini anlamaya çalışıyorum. Kendi kültürümü yaşatmak gibi bir iddiam yok ama bazı değerlerimden vazgeçmem tabii ki. Dürüst olmak, adaletli olmak ve bunun gibi birçok şey." (İtalyan Yönetici 2)</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elde edilen verilere göre yabancı yöneticilerin büyük bir kısmının iletişim anlamında yaşadıkları sıkıntının vücut dilini ve içinde yaşadıkları kültürün dilini bilmemelerinden kaynaklandığı belirlenmiştir. Türkçe bilmeyen yabancı yöneticilerin ingilizce olarak iletişim kurdukları görülmektedir. Bazı yabancı yöneticilerin içinde yaşadıkları kültürün dilini bilmeseler bile vücut diliyle de iletişim kurabildiklerini belirtmiş olmaları, iletişimin sadece sözlü bir eylem olmadığını ortaya koyar niteliktedir. Katılımcıların bir kısmı ise Türk çalışanların fikirlerini açık bir şekilde ifade edememelerinden dolayı sıkıntı yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Diğer taraftan yabancı yöneticilerin büyük bir kısmı, kendi kültürlerinin baskın değerlerini Türk kültürüne empoze etmek yerine farklı kültürlerle açık olmak ve farklı deneyimler elde etmek gerektiğini belirtmişler ve gerektiğinde davranışlarını ortama uygun hale getireceklerini vurgulamışlardır. Yabancı yöneticilerin kendi kültürünün üstünlüğünü savunan etnosentrik görüşten uzak olduğu bunun yerine kültürlerin olumlu yönlerini örnek

alıp sinerjik bir ortam yaratmaya çalıştıkları ve global bakış açısına sahip oldukları belirlenmiştir.

3.3.2 Türk Departman Müdürlerine Ait Bulgular

3.3.2.1 Türk Departman Müdürlerine Ait Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan Türk departman müdürlerinin demografik özellikleri Tablo 3.5'de aşağıdaki gibi sunulmuştur.

Tablo 3.5.Yabancı Yöneticiye Bağlı Türk Departman Müdürlerinin Demografik Özellikleri

Bağlı olduğu Yabancı Genel Müdür	Cinsiyeti	Yaşı	Mesleği	Daha önce yabancı bir müdürle çalışma durumu
K1	Kadın	34	İnsan Kaynakları Müdürü	Evet
	Erkek	32	Ön büro Müdürü	Evet
	Erkek	44	Teknik Müdür	Evet
K2	Kadın	28	İnsan Kaynakları Müdürü	Hayır
	Erkek	39	Yiyecek İçecek Müdürü	Evet
	Erkek	40	Muhasebe Müdürü	Evet
	Kadın	40	Kat Hizmetleri Müdürü	Evet
K3	Erkek	43	Yiyecek İçecek Müdürü	Evet
	Erkek	45	İnsan Kaynakları Müdürü	Evet
	Erkek	46	Teknik Müdür	Evet
	Erkek	45	Güvenlik Müdürü	Hayır
K4	Kadın	40	İnsan Kaynakları Müdürü	Evet
	Erkek	45	Yiyecek İçecek Müdürü	Evet
	Kadın	49	Güvenlik Müdürü	Hayır
K5	Erkek	29	İnsan Kaynakları Müdürü	Evet
	Erkek	40	Operasyon Müdürü	Evet
	Erkek	38	Teknik Müdür	Evet
K6	Kadın	35	İnsan Kaynakları Müdürü	Evet

	Erkek	42	Ön büro Müdürü	Evet
	Erkek	39	Satış Pazarlama Müdürü	Evet
K7	Erkek	38	Muhasebe Müdürü	Evet
	Erkek	39	Ön büro Müdürü	Evet
K8	Kadın	29	Misafir İlişkileri Müdürü	Evet
	Erkek	40	Ön büro Müdürü	Evet
K9	Kadın	30	Misafir İlişkileri Müdürü	Evet
	Erkek	38	Ön büro Müdürü	Evet
K10	Kadın	45	İnsan Kaynakları Müdürü	Evet

Araştırma kapsamında yer alan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde orta ve üst düzey yönetici pozisyonunda çalışan toplam 27 Türk yöneticinin 18'i erkek ve 9'u ise kadındır. Katılımcıların yaş ortalaması 39 yıldır. Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir kısmının (n= 24) daha önce yabancı bir müdürle çalışma deneyimi vardır. Katılımcıların mesleğine bakıldığında ise araştırmaya katılanların 7'si insan kaynakları müdürü, 5'i önbüro müdürü, 3'ü yiyecek içecek müdürü, 3'ü teknik müdür, 2'si misafir ilişkileri müdürü, 2'si güvenlik müdürü, 1'i operasyon müdürü, 1'i muhasebe müdürü ve 1'i satış pazarlama müdürüdür.

3.3.2.2 Türk Departman Müdürlerinin Yabancı Bir Yöneticiyle Çalışma Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın amacı doğrultusunda 10 konaklama işletmesi genel müdürüne bağlı olarak çalışan 27 Türk departman müdürüyle gerçekleştirilen görüşmelerin sonucunda beş konunun öne çıktığı görülmektedir: *Yabancı bir yöneticiyle çalışmanın zorlukları, kolaylıkları, yabancı yöneticinin Türk kültürüne yönelik tutumu, karşılıklı kültür anlayışı, yabancı yöneticinin Türk kültürüne yönelik anlayışı ve sergilediği davranış ve yabancı yöneticiyle informal ilişkilerdir.* Bu alt boyutların içerikleri ile ilgili yapılan saptamalar aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

Öncelikle ele alınan yabancı bir yönetici ile çalışma güçlüğü konusudur. Türk departman müdürleri, yabancı bir müdürle çalışmanın zorluklarını dil bilmemekten kaynaklanan iletişim problemleri, anlayış farklılıkları ve kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunlar şeklinde sıralamaktadırlar (Tablo 3.6).

Tablo3.6. Türk Çalışanların Yabancı Bir Yöneticiyle Yaşadıkları Çalışma Zorluklarına İlişkin Bulgular

Bağlı Olduğu Yabancı Yönetici	Birlikte Çalışmanın Güçlükleri	Örnek İfadeler
Avusturyalı Yönetici	Dil ve kültür farklılıkları	<p>"Zorlukları var kesinlikle. Zorlukları öncelikle kültür farkı. Bizim çalışanlarımızın davranış biçimleri çok farklı. Örneğin bir Almanla, İsviçreliyle çalışıyorsanız daha disiplinli olmanız gerekir. Bu disipline alıştıktan sonra insan yerli bir müdürle çalışmakta zorluk çekiyor bu sefer de. Kesinlikle zor yönleri var ama bu sizin çalışma tarzınızla alakalı diyebilirim. Disiplinli ve düzenli bir şekilde çalışmayı seviyorsanız kesinlikle yabancı bir müdürle çalışmak çok güzel. İletişim açısından problem yaşamıyorum. Kurumsal bir şirkette çalışıyorum, daha önce yurtdışında da yaşadığım için İngilizce ve Almancaya iyi derecede hakimim bu yüzden bir sorun yaşamıyoruz. Senede bir defa bu kuruma bağlı olarak çalışan dünyadaki bütün yöneticilerle toplanma şansımız oluyor. Uluslararası bir şirketiz zaten." (Önbüro Müdürü)</p> <p>"Zorlukları var tabii ki, ilk başta dil problemi. Dili çözsek, aynı dili konuşsak bile kültür farklılıklarından kaynaklanan problemler yaşıyoruz. Ne demek istediğimizi, buradaki işleyişi anlayamıyorlar. Aynı frekansta olamıyoruz. Zorlukları yanında olumlu tarafları da var. Özellikle genel müdürümüz de bir Avusturyalı olarak düzeni, disiplini sever bu da bizim için iş akışı için güzel bir şey aslında. Aramızda İngilizce iletişim kurmaya çalışıyoruz, yetmediği yerlerde de genel müdür asistanından yardım alıyoruz." (Teknik Müdür)</p>
Alman Yönetici	Dil ve kültür farklılıkları	<p>"Yabancı bir müdürle çalışmanın zorlukları da var kolaylıkları da. Zorlukları bazen Türkiye'nin işleyişini, iş kavramını, bütçeyi bilmiyorsa zaman zaman problem yaşanabiliyor ama bizim genel müdürümüzü hem Türk hem de Alman olarak görüyoruz ve onunla çalışmak çok avantajlı. Kendisinden hem Türk olarak hem de Alman olarak faydalanabiliyoruz. Bize her türlü yardımı da sağlıyor. Dil konusunda herhangi bir problem yaşamıyor. Kendisi Türkçe'yi biliyor ve gerektiğinde de Almanca konuşuyoruz." (Yiyecek içecek müdürü)</p> <p>"Yabancı bir müdürle çalışmanın zorluğu kültür farkından ileri gelmektedir. Siz her ne kadar bir Alman işletmesinde çalışıyor da olsanız gününüzün bir kısmı işyerinde geçiyor ama daha da büyük kısmı işten sonra kendi kültürünüzde devam ediyor. Çalıştığımız birime göre belli yönetmelikler ve kanunlar var, onları anlatmakta güçlük çekiyorum. Dil farkı benim için önemli. Benim düşüncem, eğer yöneticimiz Türkiye'de yaşıyorsa Türkçe öğrenmesi gerekir. Benim Almancayı öğrenme zorunluluğum olmamalı çünkü biz Almanya'ya gittiğimizde Almancayı öğrenmek zorundayız." (Teknik Müdür)</p>
İspanyol Yönetici	Dil ve kültür farklılıkları	<p>"İlk defa Türkiye'ye gelen yabancı bir müdürle çalışmanın zorlukları var elbette. Özellikle bir Avrupa ülkesinden geliyorsa oranın çalışma standartlarıyla buradakini tam oturtamıyorlar. Türk kültürünü anlamaya çalışırken bocalayabiliyorlar personele yaklaşımlarında ama her dezavantaj bir avantaja dönüşürülebilir sonunda. Bu geldikleri ülkeyle alakalı tabii ki. Avrupa ve Amerika'dan geliyorsa biraz daha rahat ama Ortadoğu'dan geliyorsa daha sıkıntılı olabiliyor. Dil açısından bir problem yaşanmıyor çünkü üst kadroların çoğu yabancı dil biliyor. Orta düzey çalışanlar açısından bakıldığında problem yaşadığını söyleyebilirim iletişim açısından. Direk iletişim kuramıyorlar. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan problem yaşamıyoruz aslında bu çalıştığımız müdüre de bağlı. Biz kültürel farklılıkları eritebiliyoruz. Ben böyle gördüm böyle gider dersiniz o aşamada çalışma yaşanması muhtemeldir. Yabancı bir müdür olarak çalışıyorlarsa yaşadıkları ülkeye karşı empati geliştirmeleri gerekir. Genel müdürümüz 8 yıldır Türkiye'de ve biz ona artık Türk gözüyle bakıyoruz çünkü bizim yöresel örf ve adetlerimizin farkında ve bunu bilerek davranıyor." (İnsan Kaynakları Müdürü)</p> <p>"Vardır tabii. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan zorluklar var ama zamanla onlar da Türk kültürünü öğreniyorlar ve zorluklar ortadan kalkabiliyor. Yabancı dil açısından problem yaşıyoruz. Ben iyi derecede İngilizce bilmiyorum, bu durumda genel müdürün asistanı aracılığıyla anlaşılıyor. Tabii ki bu sadece benim için geçerli diğer departman müdürleri İngilizce, Almanca konuşuyorlar." (Teknik Müdür)</p> <p>"Yabancı bir müdürle çalışmanın iletişim anlamında zorluğunu yaşayabiliyoruz zaman zaman. İyi derecede yabancı dil bilirsek çok fazla zorluğumuz olduğunu düşünmüyorum. Eğer ki teknik konular üzerinde iş yapıyorsak, iletişim açısından problem yaratmayacak seviyede yabancı dil hakimiyetimizin olması gerekir. Benim açımdan kültür farklılıklarının getirdiği bir zorluk yok. Burada kültürden ziyade işimizi en iyi şekilde yaptığımıza ve yapmamız gerektiğine inanıyorum." (Operasyon Müdürü)</p>

Hollandalı Yönetici	İletişim zorlukları ve sosyo-ekonomik yapının anlaşılması	<p><i>Her ülkenin kendine göre bir yapısı vardır. Türkiye'nin de kendine özgü bir ekonomik ve sosyo-ekonomik yapısı vardır. Genel olarak yabancı genel müdürler ekonomik yönlerin analizini geç alıyorlar ve ekonomik konjonktür hakkında yeterince bilgi sahibi olamıyorlar. Bunların ilk başta öğrenilmesi gerekiyor..." (Muhasebe Müdürü)</i></p> <p><i>"...Yabancı bir müdürle çalışmanın zorlukları, kültürel farklılıklardan kaynaklanan zorluklar yaşanabiliyor. En önemlisi yabancı dilden kaynaklanan iletişim problemleri yaşanabiliyor zaman zaman. Bunun yanında yöneticiniz sizin kültürünüzü tam anlamıyla öğrenmemişse sizin hareketleriniz, mimikleriniz yanlış anlaşılabilir. Başta bu zorluğu yaşadık ama genel müdürümüz artık Türk kültürünü daha iyi alıyor ve bu zorlukları aştığımızı düşünüyorum." (Misafir İlişkileri Müdürü)</i></p>
İtalyan Yönetici	Dil, anlam ve anlayış farkı	<p><i>"Yabancı bir müdürle çalışmanın zorlukları vardır tabii ki. Bu sizin altyapınıza ve deneyimlerinize bağlı. Benim önceden yabancı kültürden gelen insanlarla çalışma deneyimim olduğu için şuanki genel müdürümüzle fazla zorluk yaşamıyoruz. Benim zorluk yaşıyorum diyebileceğim konu iletişim olabilir. Yabancı bir dili kullanırken kendi dilinizde olduğu gibi kendinizi tam anlamıyla rahat ifade edemiyorsunuz. Farklı kültürlerden veya altyapılardan geliyor olmanın getirdiği birtakım zorluklar yaşanabilir, bakışaçılarının farklı olması gibi. Ayrıca, mimik, jest ve el kol hareketlerimiz gibi farklılıklar da söz konusu olabilir. Bu aşamada bizim anlamı bildiğimiz bir el hareketi müdürümüze yabancı gelebiliyor ki bu da gayet doğaldır. Bunun yanında yabancı genel müdürünüzün iş anlayışı çalışanın iş verimini etkileyebilir. Biz Türk insanları olarak duygusal insanlarız. Avrupa ve Amerika'da iş daha profesyonel bir şekilde yapılıyor. Ben buna inanıyorum. Bize herhangi bir görev verileceğinde veya herhangi bir konuda yapmamız gereken şeyin direkt bir şekilde söylenmesi bizi olumsuz anlamda etkileyebilir." (Misafir İlişkileri Müdürü)</i></p> <p><i>"Farklı bakışaçısından kaynaklanan anlaşmazlıklar yaşanabiliyor zaman zaman ama bizim genel müdürümüz farklı fikir ve görüşlere açık ve saygıyla yaklaşan bir insan ve bu anlamda bir problem yaşamıyoruz. Eğer ki iletişim kurduğumuz ortak bir dil ve de farklılıklara anlayışla yaklaşılacak bir yönetim tarzı varsa sorun yaşanacağını düşünmüyorum." (Önbüro Müdürü)</i></p>

Diğer yandan yabancı dil bilen ve daha önce yabancı bir müdürle çalışma deneyimine sahip Türk departman müdürlerinin büyük bir kısmı için yabancı bir müdürle çalışmanın kolaylıkları mevcuttur (Tablo 3.7). Buna göre yabancı yöneticilerin farklı düşünce tarzına sahip olmaları, disiplinli ve prensipli çalışmaları, esnek çalışma tarzına sahip olmaları, farklılıklara değer vermeleri, profesyonellik anlayışları ve tarafsızlıkları bu yöneticilerle çalışmanın olumlu yönlerini oluşturmaktadır. Yabancı dil bilmeyen güvenlik müdürü ve teknik müdür pozisyonlarında çalışanların yabancı bir yöneticiyle çalışma konusunda olumlu bir görüş bildirmemeleri, algılamaların iletişim kurabilmeye bağlı olduğunu gösteren önemli bir sonuçtur.

Tablo 3.7. Türk Çalışanların Yabancı Bir Yöneticiyle Yaşadıkları Çalışma Kolaylıklarına İlişkin Bulgular

Bağlı Olduğu Yabancı Yönetici	Birlikte Çalışmanın Kolaylıkları	Örnek İfadeler
Avusturyalı Yönetici	Farklı düşünce tarzı ve disiplin	<p>Açıkcası yöneticinin sadece yabancı olmasından kaynaklanan bir sorun yok. Tek sorun yabancı diliniz iyi değilse iletişim problemi yaşanabiliyor. Onun dışında bir sorun yaşamıyoruz. Zorluklarının yanında yararının olduğunu düşünüyorum. Farklı düşünce tarzlarını görmek insanın vizyonunu geliştiriyor. Bunun yararını karşılıklı olarak gördüğümüze inanıyorum." (İnsan Kaynakları Müdürü)</p> <p>"Disiplinli ve düzenli bir şekilde çalışmayı seviyorsanız kesinlikle yabancı bir müdürle çalışmak çok güzel. İletişim açısından problem yaşamıyorum. Kurumsal bir şirkette çalışıyorum, daha önce yurtdışında da yaşadığım için İngilizce ve Almancaya iyi derecede hakimim bu yüzden bir sorun yaşamıyoruz. Senede bir defa bu kuruma bağlı olarak çalışan dünyadaki bütün yöneticilerle toplanma şansımız oluyor. Uluslararası bir şirketiz zaten." (Önbüro Müdürü)</p>
Alman Yönetici	Esnek çalışma tarzı ve profesyonellik	<p>"Aslında biz çok fazla sorun yaşamıyoruz çünkü müdürümüz Türkçe konuşuyor. Çok sık olmasa da bazen Türkçe bir cümleyi farklı anlayabiliyor. Bu noktada iletişimde bir kopma yaşanabiliyor ama bunun dışında yabancı bir müdürle çalışmanın zorluğundan çok faydasının olduğunu inanıyorum. Diğer Türk yöneticilere göre çok rahat. Bizim kültürümüzde olduğu gibi ast-üst ilişkisini çok fazla yaşatmıyorlar." (İnsan Kaynakları Müdürü)</p> <p>"Fazla zorluğumun olduğunu düşünmüyorum. Zorluklarıyla da çok fazla karşılaşmadım. Tam aksine yerli yöneticilerle çalışmak yerine yabancı bir yöneticilerle çalışmayı tercih ederim. Yabancı yöneticinin sizden istediği sadece iyi bir iş yapmanız. Uzun zamandan beri yabancı yöneticilerle çalışıyorum ve yabancı yöneticiler olaya profesyonelce bakıyorlar. Olayı kişiselleştirmiyorlar. Senin ne özel hayatım ne de iş esnasındaki küçük şeyleri dikkate alıyorlar. Senin görevin doğrultusunda o işin yürütmesine bakıyorlar. Yerli müdürler olayı kişiselleştirip, sadece kendi doğrultusunda, kendine uyan kişileri çalıştırmak niyetindedirler. Onların bakış açısına göre misafir ve çalışan memnuniyetinden çok kendilerinin şahsi egoları ve istekleri ön plandadır. Dil açısından bir problem yaşamıyoruz. İyi derecede Almanca biliyorum." (Yiyecek İçecek Müdürü)</p>
İspanyol Yönetici	Disiplin ve farklı bakış açısı	<p>"Ben herhangi bir zorluk görmüyorum. Tabii ki disiplinli, prensipli çalıştıkları için zorluk varsa da müdürle değil ama çalışanla ilgili bir problem olduğunu düşünüyorum. Ben şahsım adına hiçbir zorluk olduğunu düşünmüyorum. Eğer lisana hakimseniz, tarza hakimseniz, ne istediğini iyi ölçebiliyorsanız ve bunu anlamadığımız zaman soracak kadar medeni cesaretiniz varsa hiçbir zorluk yaşanacağını düşünmüyorum. Tam tersine çok şeyler öğrenebileceğiniz yabancı yöneticiler vardır. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan zorlukların olduğunu düşünmüyorum dünya globalleşti ki artık kültürler iç içe yaşıyor diyebilirim. Herkes karşısındaki kişinin kültürüne saygılı bizde onların yaşantısına tercihlerine saygılı olduğumuz sürece hiçbir sorun yaşanmıyor." (Yiyecek İçecek Müdürü)</p> <p>"Yabancı bir müdürle çalışmanın bir zorluğu olduğunu düşünmüyorum. Küreselleşen dünyada artık farklı kültürler iç içe yaşıyor bunun da bazı faydalarını görüyoruz. Her şeyden önce dünyaya farklı bir açıdan bakabiliyorsunuz ve bu da iş ortamında farklı fikirlerin doğmasına olanak veriyor. Bizim genel müdürümüz de farklı fikirlere önem veren ve saygıyla yaklaşan biridir. Bu anlamda zorluktan ziyade yararlarını gördüğümüzü söyleyebilirim. Uluslararası bir zincir olduğumuz için yabancı dile hakimiz ve bu konuda rahat bir şekilde iletişim kurduğumuzu söyleyebilirim." (Önbüro Müdürü)</p>
Hollandalı Yönetici	Profesyonellik, nesnellik ve farklı düşünce tarzı	<p>"Hiçbir zorluğu yok. Tam aksine ben Türklerle çalışmayı sevmiyorum. Bana göre yabancı yöneticiler daha profesyonel ve nesnel. Türk müdürler olaya daha duygusal yaklaşıyorlar ve de egoları daha yüksek." (Satış Pazarlama Müdürü)</p> <p>"Yöneticiye göre değişiyor bu durum. Türk kültürümü ne kadar bildiği ve buna ne kadar uyum sağladığıyla ilgilidir bu. Bizim müdürümüz Türk kültürünün farkında ve herhangi bir zorluk yaşamıyoruz. Aksine farklı düşünce tarzı bizi daha geniş kılıyor. Müdürümüz değerlerimizin farkında olan bir yöneticidir." (Misafir İlişkileri Müdürü)</p>
İtalyan Yönetici	Prensip, farklılıklara açıklık	<p>"Yabancı bir müdürle çalışmanın artı yönlerinin olduğunu düşünüyorum. Bizim genel müdürümüz farklılıklara açık ve çok saygılı bir insan ve iş ortamında da son derece prensiplidir. Bu özelliklerinin de bize olumlu anlamda getirileri olmaktadır." (İnsan Kaynakları Müdürü)</p>

Araştırmanın önemli bulgularından biri de Türk departman müdürlerinin büyük bir çoğunluğunun yabancı yöneticinin ev sahibi kültüre yönelik olumlu bir tutuma sahip olduğunu belirtmeleridir (Tablo 3.8); yabancı yöneticilerin saygılı, ilgili ve anlayışlı tavırları ve ayırmacılık yapmamaları en fazla görüş birliğinin olduğu tutumlardır.

Tablo 3.8. Yabancı Yöneticilerin Türk Kültürüne Yönelik Tutumlarına İlişkin Algılamalar

Bağlı Olduğu Yabancı Yönetici	Temel tutumlar	Örnek İfadeler
Avusturyalı Yönetici	Saygı, anlayış	<p>"Yabancı yöneticimizin bizim kültürümüzle ilgili tutumu tabii ki önemlidir. Farklı kültürde ve ortamda olan insanların olaylara yaklaşım tarzları farklı olabiliyor. Biz Türkler olarak duygusal insanlarız bu da profesyonellikte aslında olmaması gereken bir şey. Bizim yetişme tarzımızdan da kaynaklanan bir durum var. Biz iş ortamında da iyi arkadaş ilişkileri geliştirmeye çalışıyoruz, sosyal faaliyetlerde bulunmaya çalışıyoruz ama aldığımız kararlara da bu duygusallıkla yaklaştığımız için profesyonelce davranamıyoruz. Yabancılarda bu durum çok fazla yaşanmıyor ama bizdeki durumu da anlayabiliyorlar bir müddet sonra. Genel müdürümüz bizim kültürümüze karşı saygılı ve kültürümüzü anlamaya çalışıyor diyebilirim."(Önbüro Müdürü)</p> <p>"Önemlidir. Genel müdürümüz bizim kültürümüze karşı anlayışlı davranıyor. Benim kültürüme karşı olumsuz bir şekilde davranması çatışma yaratabilir ama çözülmeyecek bir sorun değildir."(İnsan Kaynakları Müdürü)</p>
Alman Yönetici	Anlayış, eşitlik	<p>"Benim kültürüme karşı tutumu tabii ki önemlidir benim için. Genel müdürümüzün bizim kültürümüze karşı son derece anlayışla yaklaştığını ve uyumlu davrandığını söyleyebilirim. Hatta bazı özel konularda, dini bayramlar gibi bizim haberimiz olmadan hazırlık yaptırabiliyor. Genel müdürümüz kimseye ayırmacılık yapmadan kimi nasıl yöneteceğini gayet iyi biliyor."(Yiyecek İçecek Müdürü)</p> <p>"Önemlidir tabii ki. Yurtdışında çalıştığım dönemde Noel bayramları için personele özel bayram kutlamaları yapılıyorsa bizim bayramlarımızda da veya bizim özel günlerimizde de buna değer verilmeli diye düşünüyorum. Bizim inançlarımıza ve gelenek ve göreneklerimize büyük bir oranda değer veriliyor. Şuan ki müdürümün kültürümüze karşı gayet anlayışla yaklaşıyor. Örneğin, bir kurban bayramında kurban kesiliyor ve bayram kutlanıyor. Bunun yanında Ramazan ayında oruç tutan kişilere tolerans gösteriliyor. Ama bizim genel müdürümüz, oruç tutan personelin barda yapması gereken bir işi gerekirse kendisi barın arkasına geçip yapabiliyor. Gerekteği zaman misafirin önündeki boş bardağı kendisi alıyor. Bu davranışı çalışanlara örnek oluyor ve çalışanları teşvik ediyor."(Yiyecek İçecek Müdürü)</p>
İspanyol Yönetici	Saygı, uyum, anlayış, olumlu yaklaşım	<p>"Çok önemli benim için. Bu konuda zaten bütün yabancı müdürleri hangi ülkeden olursa olsun şöyle bir genelleme yaparsak çalıştıkları yerin kültürüne ve ananelerine çok saygılılar ve o kültürün lisanını öğrenmeye, yaşantı tarzını kendilerine adapte etmeye çalışıyorlar. Hatta kendi çocukları kendilerinden daha fazla bizim kültürümüzün içine giriyorlar. Bu konuda çok tecrübeliler, çok fazla ülkede yaşadıkları için, farklı bir kültürde çalışırken hiçbir zorluk çekmiyorlar ve gayet pozitifler."(Yiyecek İçecek Müdürü)</p> <p>"Birinci sırada yer almasa da tabii ki önemli. Yabancı bir müdürle çalışmak profesyonelliği gerektiriyor ama bunun peşinden kültürümüzü anlaması ve bu doğrultuda çalışma programlarını, sektörün ihtiyaçlarını ve bizim yaşayabileceğimiz problemleri anlaması da önemli rol oynuyor."(İnsan Kaynakları Müdürü)</p> <p>Genel müdürümüzün kültürümüze karşı tutumu önemlidir benim için. İş ortamında zaten farklılıklardan doğan ortak bir kültür oluşturmuş durumdayız. Farklılıklara değer veren ve destekleyen bir kurumuz. Bu durumda genel müdürümüzün aksi şekilde davranmasını bekleyemeyiz ki son derece saygıyla yaklaşan bir insandır."(Önbüro Müdürü)</p>
Hollandalı Yönetici	Saygı, eşitlik,	<p>"Benim için önemlidir çünkü burada bizimle birlikte yaşadığı için bizim kültürümüze saygı duyması gerekir. Bizim müdürümüz her kültüre karşı olumlu yaklaşıyor. Bizim kültürümüze bizden daha çok saygılı davranıyor. Bizim kültürümüzde insan ayrımı yapılıyor ama bizim müdürümüzde böyle bir davranış ve önyargı kesinlikle yok. O her kültüre karşı saygılı yaklaşan bir yöneticidir."(Satış Pazarlama Müdürü)</p> <p>"Benim için yöneticimin benim kültürüme olan tutumu çok önemli. Benim kültürümü yok sayması beni rahatsız eder ve iş verimimi de düşürür. Benim kültürümü anlamasa</p>

		<i>bile saygı duymasını beklerim. Genel müdürümüz son derece saygılı ve düşünceli bir insan bu konuda beni rahatsız eden bir davranışı yok.”(Misafir İlişkileri Müdürü)</i>
İtalyan Yönetici	Anlayış, ilgi	<p><i>“Yabancı genel müdürümün benim kültürüme karşı tutumu çok önemli olmasa da aksi bir tutum takındığı takdirde önemli hale gelebilir. Ama her koşulda kültürüme saygı duymasını yeğlerim. Uluslararası bir şirkette çalıştığımız için farklı kültürleri içimizde barındırıyoruz ve karşılıklı saygı çerçevesinde ortak bir anlayış geliştirebiliyoruz.”(Önbüro Müdürü)</i></p> <p><i>“Benim için önemlidir. Ben İtalya'da yaşasaydım ben de onların kültürüne saygı duyardım ve kültürlerini öğrenmeye çalışırdım. Ben genel müdürümüzle bu anlamda bir sıkıntı yaşamıyorum. Kendisi bizim kültürümüzü öğrenme konusunda gayet istekli ve benim kültürümün değerlerini de son derece anlayışta karşılıyor.”(İnsan Kaynakları Müdürü)</i></p>

Bu tespitlere ilaveten yabancı yöneticilerin bu şekilde davranmalarının bir gereklilik olarak görüldüğü de belirtilmelidir. Türk departman yöneticileri yabancı yöneticilerin ev sahibi kültüre yönelik olumlu tutumlar sergilememeleri durumunda iş akışının bozulabileceğini ve bazı çatışmaların yaşanabileceğini belirtmektedirler:

- *“Önemlidir. Genel müdürümüz bizim kültürümüze karşı anlayışlı davranıyor. Benim kültürüme karşı olumsuz bir şekilde davranması çatışma yaratabilir” (İnsan Kaynakları Müdürü)*
- *Ben kültürümüze saygı duyulmasını yeğlerim. Ona karşı daha fazla saygı duyar ve gösteririm. Sonuçta her şey karşılıklı. Aksi durumda iş akışı da bozulabilir.”(Teknik Müdür)*
- *“Her şey karşılıklı aslında. Şuanki genel müdürümüzü bizden biri gibi görüyorum. Her şeyi anlayışla karşılıyor ve son derece saygılıdır. Ama eğer tam tersi olsaydı yani benim kültürüme karşı tutumu olumsuz olsaydı ve bunu bana yansıtıyorsa, problem yaşanır...” (İnsan Kaynakları Müdürü)*
- *“Çok önemlidir. Türk kültürüne karşı gerekli saygıyı ve anlayışı göstermezse her şeyden önce personel motivasyonu düşer ve sonrasında müşteri kaybedilir. Bu durum şirketin iflasına kadar uzanır.”(Önbüro Müdürü)*

Diğer taraftan yabancı yöneticilerin kültürel toleransı ile ilgili belirtilen en önemli özelliklerinin başında kültürü anlama çabası gelmektedir. Türklerle doğrudan iletişim kurma çabası; geleneklerine duyarlı olma, uyumlu bir şirket kültürü oluşturma ve çalışanların hassasiyetlerine dikkat ederek onları motive etme gibi davranışlar en fazla belirtilen hususlardır. Yabancı yöneticilerin kültürel toleransa sahip olmalarının ve kültürel duyarlılıklarının, farklı kültürlerde uzun süre çalışma deneyimleriyle ilişkili bulunduğu da önemli bir tespit olarak belirtilmektedir:

- *“Türk kültürünü anlayabiliyor. Yöneticilik yapanlar genelde birkaç yıl aynı ülkede deneyim kazanmış kişilerden seçiliyor. Örneğin, Türkçe konuşmaya çalışıyor. Yönetici konumundakilerin hemen hemen hepsi yabancı dil biliyorlar ama alt kademede çalışanlar, bahçıvanlar bu yörenin insanları yabancı dil bilmiyor. Yabancı bir genel müdürün onlara nasılsın, merhaba demesi onları sevindiriyor ve motive ediyor bence. Genel müdürümüz kime nasıl davranması gerektiğini iyi biliyor. Örneğin Cuma günü namaza gitmek isteyen personele son derece toleranslıdır. Onların davranışlarını kısıtlama gibi bir şey söz konusu değildir tam tersine kültürümüze karşı açık ve saygılıdır.”(Önbüro Müdürü)*

- "Evet Türk kültürünü anlayabiliyor. Zaten bu kadar çok Türkle çalıştığı için Türk kültürünü anlamak zorunda yoksa iyi bir yönetim ortaya çıkaramaz. Her bayram bayram kutlaması yapılır. Bayramda personele çikolata, lokum dağıtılıyor, işletmede kurban kesiliyor. Onun dışında Ramazanda iş saatinde yemeğe gidemezsiniz gibi bir yaklaşım söz konusu değil. Çalışanların inançlarına karşı gayet saygılı ve anlayışlı davranıyor." (İnsan Kaynakları Müdürü)
- "Genel müdürümüz gayet uyumlu. Razamanda oruç tutan kişilere karşı son derece saygılı ve anlayışlıdır. Bir ülkede ne yaşıyorsa 10 Kasım'dan tutun da Kurban Bayramına kadar buradaki insanların durumunu anlayıp ona göre hareket ediyor, gayet toplumsal bir barışçılık içinde devam ediyor. Bunlar esasında her toplumda yapılması gereken şeyler. Bir de çok farklı ülkelerde yaşadıkları için yöneticimiz için bunu yapmak zor olmuyor yani ekstra bir çaba göstermesine gerek kalmıyor. Son derece saygılı." (Yiyecek İçecek Müdürü)
- "Bizim genel müdürümüz daha yeni aslında ama farklı kültürlerde çalışma deneyimine sahip. Bu durumda farklı kültürlerle, insanlara, geleneklere karşı saygıyla yaklaştığını ve anlamaya çalıştığını düşünüyorum. Bundan önceki gelen müdürlerimiz de öyleydiler. Bizim kültürümüzde önemli olan günleri, bayramları, etkinliklerin kutlanmasına önem verir ve personeli bu şekilde de motive eder. Bunun yanında genel müdürümüz İspanyol ve Akdeniz insanı aramızda çok büyük farklılık olduğunu düşünmüyorum kültür anlamında." (Operasyon Müdürü)

Türk departman müdürleri ve yabancı müdürlerin karşılıklı kültür anlayışlarının değerlendirildiği aşamada ise Türk departman müdürlerinin büyük bir kısmının yabancı yöneticiyle karşılıklı kültür alışverişinde buldukları, birbirlerinin kültürlerini anlamaya çalıştıkları ve ortak bir kurum kültürü oluşturdukları belirlenmiştir. Departman müdürleri karşılıklı anlayış ve duyarlılık konusunu önemli bulmakta ve bu konudaki çabaların iki tarafın sorumluluğunda gelişebileceğine inanmaktadırlar:

- "Bu karşılıklı oluyor. Hembiz onun kültürünü öğrenmeye çalışıyoruz hem de o bizimkini öğrenmeye çalışıyor. Bazı anlamadığı noktalarda ise, bizde böyledir sizin kültürünüzde nasıldır gibisinden sorular da soruyor ve karşılıklı bir paylaşım söz konusu oluyor." (Yiyecek İçecek Müdürü)
- "Biz daha çok onun kültürünü anlamaya çaba sarf ediyoruz diyebilirim. Onların resmi ve dini bayramları, aile yapıları, insan ilişkileri gibi kültürel değerleri anlamaya çalışıyoruz. Kurumumuza gelen misafirlerden dolayı da genel müdürümüzün kültürünü anlamaya çalışıyoruz çünkü gelen misafirlerin büyük bir çoğunluğu ile aynı kültüre sahipler. Yöneticiden ziyade kurumumuza gelen misafirler daha meraklı bizim kültürümüze karşı ve kültürü öğrenmek için daha fazla çaba sarf ediyorlar." (Teknik Müdür)
- "Her iki taraf da özveride bulunarak birbirini anlamaya çalışıyorlar. Genel müdürümüz kendisine yabancı gelen herhangi bir şeyle, davranışla karşılaştığında bunun anlamını mutlaka sorar. Biz de onun fikirlerini, bakış açısını kavramaya çalışırız ama o bu kültürde yaşadığı için bizim kültürümüzü daha fazla öğreniyor diyebilirim." (İnsan Kaynakları Müdürü)
- "Açıksa böyle bir şey yok. Karşılıklı bir çaba söz konusu oluyor. Bu yöneticinin inisiyatifıyla ilgili bir şey. Operasyon sırasında çok yoğun oluyoruz ve kültürel anlamda tabii ki bir etkileşim söz konusu fakat bu durum derinlemesine olmuyor. Bizim yabancı yöneticilerimiz faaliyette buldukları ülkenin kültürü hakkında ve farklı kültürlerle karşı ne gibi davranışlar sergilenmesi gerektiğine dayalı eğitim alıyorlar. Kurum olarak amacımız, bu eğitimlerin program olarak kalmasından ziyade yaşatılmasıdır. Bunu da karşılıklı sağlamaya çalışıyoruz." (Önbüro Müdürü)

Türk departman müdürleri ve yabancı yöneticiler arasındaki informal ilişkilerin var olup olmadığı ile ilgili tespitlerde ise turizm sektörünün karakteristik yapısından kaynaklanan uzun çalışma saatleri ve yoğun iş temposu nedeniyle tarafların iş dışında fazla zaman geçiremedikleri, akşam yemekleri ve hafta sonu gezileri gibi sınırlı düzeyde gerçekleştirilen aktivitelerde bir araya gelebildikleri belirlenmiştir:

- *"Biz neredeyse günü 24 saatini otele geçiriyoruz diyebilirim. Normal mesai saatimiz bittikten sonra misafirlerle ilgileniyoruz ve bu sayede de çalışanlar olarak hep birlikte zaman geçirme fırsatımız oluyor. Bu yüzden eskradan dışarda, işletme dışında çok sık aktivitelere katılamıyoruz."* (Önbüro Müdürü)
- *"Zaten uzun saatler işteyiz, iş dışında dışarıya çıkmaya çok vakit olmuyor ama sezon sonunda gala yemeklerimiz olabiliyor. Bu gibi aktiviteler için dışarıya çıkıyoruz zaman zaman."* (İnsan Kaynakları Müdürü)
- *"Çok sınırlı diyebilirim ve yine işin devamı niteliğinde devam eden aktiviteler. Buna akşam yemekleri de dahildir."* (Teknik Müdür)
- *"Akşam yemekleri veya gezi olabiliyor zaman zaman ve vakti olanlar bu gibi aktivitelere katılmaya çalışıyorlar. Bunun dışında uzun saatler çalıştığımız için işten artan zamanda ailemizle vakit geçiriyoruz."* (Misafir İlişkileri Müdürü)

Elde edilen bulgular ışığında şu belirlemeler yapılmıştır;

Bir bireyin kültürlerarası ortamda veya çok kültürlü bir ortamda etkin bir şekilde işlevini yerine getirmesini ve başarılı olmasını sağlayan yetenekler seti olarak kavramsallaştırılan kültürel zekâ, tez çalışmasının odak noktasını oluşturmaktadır. Bu çalışmada kültürel zekânın kültürel farklılıkların yönetimi üzerindeki etkisi incelenmiş ve farklı kültürlere bağlı yöneticiler ve onlara bağlı Türk departman yöneticilerinden elde edilen veriler betimsel analize tabii tutularak kültürel zekânın temel boyutları ve bu boyutların anlamları derinlemesine incelenmiştir. Bu araştırma ile konaklama işletmeleri bağlamında kültürel zekâyâ ilişkin kavramsallaştırmalarda yararlanılabilecek alt boyutlar da saptanmıştır. Ayrıca çalışma; sergilenen bütüncül yaklaşım ile boyutları bir arada görmeye ve aralarındaki ilişkileri kavramaya olanak sağlamaktadır.

Konaklama işletmeleri bağlamında kapsamlı bir literatür taraması sonucunda ilgili yazına paralel olarak kültürel zekâ kavramı üç boyutlu bir yapı içinde değerlendirilmiştir. Bu boyutlar bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ olarak adlandırılmıştır. Bu boyutlar arasında oldukça etkili olan, daha açık bir deyişle diğer boyutları da etkileyen ana unsurlardan birisi bilişsel kültürel zekâdır. Araştırma bulguları; yabancı kökenli yöneticilerin büyük bir kısmının Türk kültürü ve kendi kültürleri arasındaki farklılıkların bilincinde oldukları ve bu anlamda güçlü bir bilişsel kültürel zekâyâ sahip oldukları yönündedir. Nitekim Livermore (2011) ve Brislin, Worthley ve MacNab (2006) gibi

araştırmacılar; bilişsel kültürel zekâ boyutunu benzer şekilde kavramsallaştıran yazarlardır ve araştırma bulguları bu görüşleri destekler niteliktedir.

Bilişsel kültürel zekâ boyutu çerçevesinde Türk kültürü ve diğer kültürler arasındaki farklılıklar olarak betimlenen alt boyutta dikkat çekici unsurlar din, duygusallık, kurallara uymama ve genel yaşam koşulları olarak ortaya çıkmaktadır. Early ve Ang (2003), Ang ve Van Dyne (2008), Livermore (2011), Arora ve Rohmetra (2010), Ang, Van Dyne ve Koh (2008), Tarique ve Takeuchi (2008) ve Caligiuri (2000) tarafından gerçekleştirilen görgül çalışmalarda da benzer alt boyutlar kendini göstermektedir. Yabancı yöneticiler din ve genel yaşam koşulları arasındaki farklılıkları anlayabildiklerini, bunları yorumlayabildiklerini ancak farklılıklardan öte birçok ortak noktanın da olduğunu ve bu konuların bir sorun teşkil etmediğini vurgulamaktadırlar.

Bilişsel kültürel zekânın önemli bir alt boyutu yerel dilin bilinmesi konusundaki gerekliliktir. Bu bağlamda araştırma bulguları ışığında; yabancı yöneticiler ile herhangi bir yabancı dili iyi düzeyde bilmeyen Türk departman müdürleri arasında anlaşabildikleri ortak bir dilin olmaması nedeniyle anlaşmazlık yaşanabildiği görülmüştür. Early ve Ang (2003) de bu boyutun varlığını görgül araştırma bulguları ile saptamış olan araştırmacıdır. Bu araştırma sonuçları aynı zamanda, Ang ve Van Dyne (2008) ve Livermore (2008) tarafından gerçekleştirilen görgül araştırma sonuçları ile de örtüşmektedir. Zira; Arora ve Rohmetra (2010), İngilizceyi iyi bilen ve farklı kültürlerden birileriyle etkileşimi seven bir bireyin kolaylıkla iletişime geçebildiğini, kültürlerarası ortamın gerektirdiği sözlü ve sözlü olmayan davranışları başarıyla sergileyebildiklerini, kültürel zekânın işyeri iletişimini güçlendirdiğini ve sağlam bir iş ilişkisi kurmaya yardımcı olduğunu saptamıştır. Bununla birlikte bu araştırma sonuçları, dil becerisinin yabancı yöneticilerin sadece etkili kültürlerarası iletişim sağlamasında değil aynı zamanda iyi ilişkiler kurmasında da gerekli olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Aynı zamanda yerel dilin bilinmesinin; işgören moralini ve istekliliğini, organizasyona ve dışsal çevreye yönelik anlayışlarını artırdığı böylelikle daha verimli, kaliteye odaklı ve girişimci olması yönünde davranışlarını değiştirdiği (Rugman ve Hodgetts, 1995) belirlenmiştir.

Bilişsel kültürel zekânın bir alt boyutu olarak ortaya çıkan kurumsal oryantasyon boyutu incelendiğinde; araştırmaya katılan yabancı yöneticilerin Türkiye'ye gelmeden önce ve geldikten sonra herhangi bir kurumsal oryantasyona tabii tutulmadıkları

belirlenmiştir. Türkiye’de dünyanın en büyük ve en önemli konaklama işletmelerinde profesyonel bir yönetim sergileyen bu yöneticilerin tecrübelerinin sadece görev tecrübesi ve yurtdışı gezi gibi görev dışı tecrübelerle sınırlı kalması dikkat çekicidir. Sonuçlar; Black (1988) ve Caligiuri (2000)’nin elde ettiği bulgularla çelişir niteliktedir. Zira; araştırmacılar, görevlendirme öncesi eğitim ve oryantasyon programlarının etkin hale getirilmesinin faydalı olduğunu, verilen bilgi veya oryantasyon eğitiminin genel uyumla ilişkili olduğunu ileri süren bulgular ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda; oryantasyon eğitiminin yöneticilerin kurumu benimseme, performanslarını artırma ve yabancı bir kültüre alışma evresindeki etkisi düşünüldüğünde konaklama işletmelerinin bu alandaki çalışmalarına ağırlık vermeleri gerektiği söylenebilir. Bunun yanında araştırmaya katılan yabancı yöneticilerin tamamının daha önce farklı ülkelerde çalışma deneyimine sahip olduğu dikkat çekmektedir. Farklı ülkelerde çalışma deneyiminin kültürel uyumu kolaylaştırdığı ve kültürel zekânın gelişmesine katkı sağladığı yönünde bildirimde bulunmuşlardır. Bu sonuçlar kültürel zekâ ve yurtdışı görev tecrübesi ilişkisini görgül araştırmalara dayalı olarak inceleyen Ang, Van Dyne ve Koh (2008), Tarique ve Takeuchi (2008)’nin elde ettikleri bulgularla örtüşür niteliktedir. Zira; araştırmacılar yurtdışı görev tecrübesi ile yurtdışı eğitim ve gezi gibi görev dışı tecrübelerin kültürel zekânın gelişimine katkıda bulunduğunu belirlemiştir.

Kültürel zekâ kavramı içinde ele alınan bir diğer boyut da motivasyonel kültürel zekâdır. Bu boyut altında ortaya çıkan alt boyutlar; uyum sürecinde yaşanan zorluklar, Türk çalışanları motive eden unsurlar ve çalışanlarla geçirilen informal ilişkiler olarak çerçevelenmiştir. Uyum sürecinde yaşanan zorluklar; yabancı dil bilmemek, vucut dilini bilmemek, iletişim problemi ve duygusallık yönünden yaşanan farklılıklardır. Yabancı yöneticilerin kültürel uyum sürecinde yaşadıkları en önemli sorunun yaşadıkları kültürün dilini bilmemeleri, bilişsel kültürel zekâ boyutu altında da değerlendirildiği gibi bu boyut altında da kendini göstermiştir. Yabancı dil bilmenin, iletişim bağlamında olumlu tutumların geliştirilmesine olanak sağladığı belirlenmiştir. Türk insanının duygusallık boyutundaki farklılığının anlaşılması, açık ve içten davranış, hissetmek ve çaba göstermek, dokunmak gibi özellikler bir anlamda dışı kültürün üyesi olan Türk çalışanlarını motive eden unsurlar olarak ön plana çıkmaktadır. Bu tanımlamalar, aynı zamanda Türk kültürünün dışı kültür özellikleri ile örtüşüğünü göstermektedir. Hofstede (1980), dışı kültürün göstergelerini insanlararası ilişkilere ve insana verilen önem şeklinde belirtmiştir. Bunun yanında, Türk departman müdürlerinin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde

yabancı bir yöneticiden bekledikleri şeyin anlayış, disiplin ve esnek bir yönetim tarzı olduğu belirlenmiştir. Öne çıkan bu unsurların kültürlerarası uyumu ve takım uyumunu güçlendirdiği söylenebilir. Sonuçlar, Tsai ve Lawrence (2011), Lee ve Sukoco (2010) ve Templer (2006) tarafından yapılan görgül araştırmalarla ulaşılan sonuçlarla paralellik göstermektedir. Araştırmacılar, motivasyonel kültürel zekâ ile kültürel uyum arasında anlamlı bir ilişkinin olduğuna dikkat çekmekte ve motivasyonel kültürel zekâsı yüksek olan bireylerin yüksek düzeyde kültürel uyuma sahip olduğunu belirtmektedirler. Bu bağlamda araştırma bulguları ışığında söz konusu boyut ile yöneticilerin motivasyonel kültürel zekâyâ sahip olduğu ve Türk çalışanların bu konuda bir sıkıntı yaşamadığının belirlenmesi ve yabancı yöneticilerini destekleyen ifadeler sunması, yabancı yöneticilerin kültürel uyum aşamasında motivasyonel kültürel zekâyâ sahip olduklarını göstermektedir. Bunun yanı sıra yabancı yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun iş dışında çok sık olmasa da çalışanlarıyla zaman geçirdikleri belirlenmiştir.

Davranışsal kültürel zekâ boyutuna ilişkin bulgular değerlendirildiğinde ise; iletişim zorlukları ve kültürel görelilik şeklinde alt boyutlara ayırmak mümkündür. Alt boyutlar derinlemesine incelendiğinde, Türk departman müdürlerinin büyük bir çoğunluğunun işyeri ortamında ortak bir kurum kültürü oluşturdukları ve yabancı genel müdürlerin gerektiğinde Türk kültürüne uygun davranış sergiledikleri ve kendi kültürlerinin baskın değerlerini yaşatmaktan ziyade farklı kültürlere açık olmayı tercih ettikleri ve esnek oldukları belirlenmiştir. Özellikle yabancı yöneticilerin Türk insanı için önem arz eden Ramazan ayında oruç tutan personele karşı anlayışlı ve esnek davranışlar geliştirmesi bu anlamdaki uyumu da güçlendiren ana unsur olarak ifade edilmiştir. Araştırma bulgularına göre; yabancı yöneticiler ve onlara bağlı çalışanların tamamının farklı değerlerle kendi değerlerini birleştiren bir yaklaşım sergilemesi her iki grubun da etnik kültürlerin üstüne çıkarak işletme içindeki kültürel farklılığın hem olumlu hem de olumsuz yönlerini algılayarak bir yaklaşım benimsediğini göstermektedir. Bu bulgular, Thomas ve Inkson (2004) tarafından gerçekleştirilen görgül araştırma sonuçları ile örtüşmektedir ki yazara göre kültürel zekâsı yüksek olan bir yönetici farklı kültürlerarası durumlarda uygun bir şekilde davranabilme yeteneğine sahiptir. Aynı zamanda Livermore (2011), kültürel zekâsı yüksek olan bir yöneticinin Ramazan ayında oruç tutan bir çalışanı nasıl idare edeceğini bildiğini ve bunu anlama yeteneğine sahip olduğunu belirtmiştir. Earley ve Gardner (2005), çok kültürlü takımları yöneten bir yöneticinin ekip üyeleriyle

iyi bir ilişki kurmak için esnek bir çalışma tarzına sahip olduğunu görgül araştırma bulguları ile saptamış olan yazarlardır.

Trompenaars ve Hampden-Turner (1997) ve Earley (2002) gibi araştırmacılar da örgütlerde kültürel farklılıkları başarılı bir şekilde yönetebilmek için örgütte tek kültürlülükten ziyade çok kültürlülüğü ortaya koymak gerektiğini vurgulamışlardır. Hodgetts ve Luthans (1997, s. 138), işletmelerin uluslararası faaliyetlerde başarılı olmalarının yöneticilerin diğer ülkelerin kültürlerini anlamaları ve onlara nasıl adapte olunacağını öğrenmelerine bağlı olduğunu ve yöneticilerin uluslararası faaliyetlerinde kendi bildikleri düşünce, fikir ve yolların diğer kültürlerden daha üstün olduğu görüşü olarak ifade edilen 'etnosentrik' bir yaklaşımdan uzak durmaları gerektiğini belirtmiştir. Daft (2003, s. 44)'a göre kültürel farklılığı sağlamaya ve artırmaya çalışan örgütlerin amacı, örgütte tek kültürlülükten (etnosentrizm) öte çok kültürlülüğü (etnorölativizm) ortaya koymaktır. Böylece örgütlerde farklı kültürlerden geldikleri için ihmal edilmiş ya da dışlanmış hisseden çalışanların örgüt ile bütünleşmeleri sağlanabilir. Bu boyutlar Yeşil (2009), Deng ve Gibson (2008) ve Groves ve Feyerherm (2011) tarafından gerçekleştirilen görgül araştırmalarda da ortaya çıkmıştır.

Davranışsal kültürel zekânın alt boyutlarından birisi olan iletişim zorlukları diğer boyutlarda saptandığı üzere burada bir kez daha tespit edilmiştir. Yabancı yöneticilerin iletişim anlamında yaşadıkları sıkıntının içinde yaşadıkları kültürün dilini ve insanların vücut dilini bilmemeleri olduğu göz önüne alınırsa yabancı yönetici ve Türk departman müdürleri arasındaki etkili iletişimin yerel kültüre adaptasyonda ve iyi bir yönetim sağlanmasında etkili olduğu sonucuna varılabilir.

SONUÇ

İçinde yaşadığımız bin yıl ekonomik faaliyetlerin küresel ölçekte artışına tanıklık edeceği bir dönemi ifade etmektedir. İş ilişkilerinde, gerçek ya da sanal sınırlar arasında farklı uluslardan insanlarla karşılaşılacaktır. Böylesi bir dünya düzeninde kültürün, örgütlerin çeşitli yönleri ve uygulamaları üzerindeki etkisinin anlaşılması, hem ülke içinde hem de ülkelerarası işgücü sinejisini, üretkenliğini ve refahını artırmak açısından şimdiye kadar hiç olmadığı kadar önem kazanacaktır. Bu realite; liderlerin farklı kültürler içerisindeki etkileşimleri anlamasını ve yönetmesini gerekli kılmıştır. Uluslararası işletmecilikte bu gelişmeleri yakından izleyen ve ülkemiz için son derece kritik bir öneme sahip sektörlerden birisi turizm sektörüdür.

Bilindiği üzere; Türkiye, her türlü stratejik imkâna kapısını açan coğrafyası, üretim kültürü ve genç nüfusu ile çok güçlü bir ülkedir. Türkiye sahip olduğu tarih ve uygarlık tecrübesi, sosyal dinamizm, genç nüfus, kültürel zenginlik ve çeşitlilik ile dünyada başka bir benzerine rastlanmayacak değerde eşsiz bir coğrafya ile dünya turizminin önemli ve vazgeçilmez bir aktörü olmaya devam etmektedir. Bu durum, Türkiye'yi giderek dünyada çok uluslu şirketlerin barındığı ve yabancı sermayeyi çeken bir ülke konumuna getirmektedir. Böyle bir perspektif içinde kültürel farklılaşmaların uzlaştırılmasına ve avantaja çevrilmesine yönelik yönetim becerileri ve liderlik etkinliği Türkiye'yi yakından ilgilendirmektedir. Bu durumda örgütlerin, farklı kültürlere ait kişileri etkileyebilecek ve motive edebilecek, belirlenen amaç ve hedeflere ulaştırabilecek nitelikte kültürel zekâya sahip liderlere ihtiyacı daha fazla artmaktadır.

Yabancı genel müdürlerin bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâsının kültürel farklılıkların yönetilmesinde olumlu bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Son on yılda ortaya çıkan ve gelecek yirmi yılda önem kazanacak olan liderlik paradigmaları incelendiğinde öne çıkan liderlik paradigması küresel liderlik şeklinde betimlenen, küresel, bütüncül, global bakış açısına sahip farklı görüşler arası sentezci ve dengeyi yakalayan, farklılıklara saygılı ve kültürlerarası empati kuran kişiler olarak tanımlanmaktadır. Kültürel zekâya ilişkin gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçları bu açıklamaları destekler niteliktedir. Araştırmaya katılan yabancı yöneticilerin farklı kültürel özellik taşıyan işgücünü ortak ve paylaşılan değerler etrafında birleştirebilen, kültürel farklılıkları

işletmenin en önemli rekabet aracına dönüştürebilen, farklı motivasyon stratejilerini etkin bir biçimde uygulama esnekliğini gösteren vizyon sahibi bireyler olduğu belirlenmiştir. Yabancı yöneticiler samimiyet, güven, sevgi, şefkat, dayanışma, hoşgörü, barış, saygı, fedakârlık gibi pozitif ve insani değerlerin organizasyonlarda yeşermesi için çaba sarf etmektedirler. Bununla birlikte bazı sorunların da yaşandığı görülmektedir. Özellikle yabancı dil konusunda yaşanan sıkıntı her üç boyutta da kendisini göstermektedir. Bu bağlamda hem yabancı yöneticilerin yerel dili bilmesi, hem de Türkçalışanların evrensel dil olan İngilizce konuşma yeteneklerinin artırılması konusundaki gayretler artırılmalıdır.

Yine araştırma bulgularına göre bir diğer eksiklik vucut dilini anlamakta yaşanan sıkıntılardır. Farklı kültürlerdeki insanları anladığımızı hareketlerle belli etmek, kültürel zekânın fiziksel bileşenidir ve bunun için vücut hareketleri kullanılmaktadır. Kişi, uyum sağlamak için beden dilini, konuşma dilini, ifadelerini ve davranışlarını değiştirebiliyorsa, kültürel zekânın davranışsal bileşenini de gerçekleştirmiş olur. Bu nedenle ev sahibi ülkede konuşulan dili bilmek yeterli değil, aynı zamanda kelimelerin kullanımını ve mantığını da kavramak gerekmektedir.

Çalışmanın bir diğer bulgusu ise; kurumsal oryantasyon eksikliğidir. Bu bağlamda görevlendirme öncesi eğitim ve oryantasyon programlarının etkin hale getirilmesi faydalı olabilir. Araştırmaya katılan yabancı yöneticilerin Türkiye'ye gelmeden önce ve geldikten sonra herhangi bir kurumsal oryantasyona tabii tutulmadıkları göz önüne alınırsa oryantasyon eğitiminin yöneticilerin kurumu benimseme, performanslarını artırma ve yabancı bir kültüre alışma evresindeki etkisi düşünüldüğünde konaklama işletmelerinin bu alandaki çalışmalara ağırlık vermeleri gerektiği söylenebilir.

Her ne kadar iş tutumlarını anlama ve yorumlamada bir sıkıntı bulgulanmasa da işle ilgili tutumların kültürlerarası bir çerçevede anlaşılması önem kazamalı, özellikle çok uluslu şirketlerin stratejilerinden biri farklı kültürel yönelimleri nasıl uzlaştıracaklarını önceden belirlemeleri olmalıdır.

Tüm bu tespitler ışığında; yabancı yöneticiler ve onlara bağlı çalışan departman müdürlerinin farklı kültürlerle çalışırken çok büyük bir bölümünün farklı değerlerle kendi değerlerini birleştiren bir yaklaşım sergilemesi, her iki grubun da etnik kültürlerinin üstüne çıkararak, işletme içindeki kültürel farklılığın hem olumlu hem de olumsuz yönlerini

algılayarak birleştirici bir yaklaşım benimsediğini göstermektedir. Karşılıklı kurulan etkileşim sonucunda ortak bir değerler sistemi oluştuğu ve yabancı yöneticinin ulusal kültür ile yerel kültürün karması değerlere dayalı yönetim tercih ettiği söylenebilir. Tüm bu sonuçlar yabancı yöneticilerin kültürel zekâyâ sahip olduğunu, evrensel yönetici özelliği taşıdığını ve farklı kültürlerden gelen çalışanlara açık ve esnek bir tutum sergilemekte olduklarını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte literatürde ortaya koyulan bilgiler ışığında yabancı yöneticilerin analist yönetici tipine daha yakın olduğu söylenebilir.

Bu çalışma, kültürel zekâ olgusunun özellikle turizm araştırmacılarına üzerinde çalışılabilecek çok sayıda araştırma konusu sunabileceğini göstermektedir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda, alanın en dinamik ve en çok gelecek vaat eden dallarından biri olan farklı kültürlerde yönetim konusunun çok değişik yönleri ve sorunları incelenebilir. Alanın; yeni sorunları ele alarak ve kültürel etkilere vurgu yaparak konuyu daha da zenginleştiren çalışmalara ihtiyaç duyduğu açıktır. Ayrıca kültür zenginliğinin derinlemesine incelenmeden anlaşılmasının mümkün olamayacağı ve alanda yapılacak niteliksel çalışmalarla konunun daha da zenginlik kazanacağı bir gerçektir. Bunun yanında konaklama işletmeleri gibi küresel iş yapan işletmelerde kültürel zekânın İnsan Kaynakları yönetim stratejilerinin bir parçası haline getirilmesi ve şirket kültürü altında geliştirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte araştırmanın kısıtlamalarından da söz etmek gerekir. Özellikle her kültürü temsil eden yabancı yönetici sayısının az olması ve tek kişi olarak algıları yansıtması ve yabancı yönetici sayısı bakımından Antalya ve İstanbul illeri kadar önemli olan Ankara ilinin kapsam dışında tutulması bu araştırmanın en önemli kısıtıdır. Buna rağmen elde edilen sonuçların daha geniş örneklerle yapılan çalışmalarda saptanan temel özellikleri desteklemesi, sınırlı örnekleme çalışılsa da nitel yöntemlerin son derece etkili ve keşfedici olduğunu göstermektedir. Bu alanda gelecekte yapılacak olan çalışmalar Antalya ve İstanbul dışındaki merkezleri de içine alırsa daha genel ve güvenilir sonuçlara ulaşılabilecektir.

KAYNAKÇA

- Adler, N., *International Dimensions of Organizational Behaviour*, Wadsworth Publishing Company, 1999.
- Adler, N.J., *International Dimensions of Organisational Behaviour*, PWS-Kent Publishing Company, California, 1986.
- Alon, I. ve Higgins, J.M., "Global Leadership Success Through Emotional and Cultural Intelligences. *Business Horizons*", 48 (6), 2005: 501–512.
- Ang, S., Van Dyne, L., ve Koh, C.K.S., "Personality Correlates of the Four Factor Model of Cultural Intelligence", *Group and Organization Management*, 31, 2006: 100–123.
- Ang, S., ve Van Dyne, L., "Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, and Nomological Network", İçinde Ang, S ve Van Dyne, L.(Eds.) *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications*, Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2008.
- Ang, S. ve Inkpen, A.C., "Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success: A Framework of Firm-Level Intercultural Capability", *Decision Sciences*, 39(3), 2008: 337-358.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C. ve Chandrasekar, N. A., "Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation, and Task Performance", *Management and Organization Review*, 3(3), 2007: 335-371.
- Arora, P. ve Rohmetra, N., "Cultural Intelligence: Leveraging Differences to Bridge the Gap in the International Hospitality Industry", *International Review of Business Research Papers*, 6(5), 2010: 216-234.
- Aslan, C., *Sosyolojiye Giriş*, Karahan Kitabevi, 2005.
- Asunakutlu, T. ve Safran, B., "Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği)", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 2004: 26-49.
- Aycan, Z., *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2000.

- Aydıntan, B., “Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Çeşitlilik ve Etkileri, Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik”, Edit: Seymen, O.A. ve Bolat, T., Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2005: 152 – 180.
- Bahar, H. İ., Sosyoloji, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2005.
- Bakan, İ., Dış Ticaret İşlemler ve Uygulamalar, Gazi Yayınları, Ankara, 2006.
- Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.
- Bassett-Jones, N., “The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation”, *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 2005: 169-175.
- Bass, B. M., Bass ve Stogdill’s Handbook of Leadership, Free Press, New York, 1990.
- Black, J. S., “Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan”, *Journal of International Business Studies*, 19, 1988: 277-294.
- Brislin, R., Worthley, R. ve Macnab, B., “Cultural Intelligence: Understanding Behaviors that Serve People’s Goals”, *Group and Organization Management*, 31, 2006: 40-55.
- Caligiuri, P. M., “The Big Five Personality Characteristics as Predictors of Expatriate’s Desire to Terminate the Assignment and Supervisor-rated Performance”, *Personnel Psychology*, 53(1), 2000: 67-88.
- Cox, T. H., Blake, S., “Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness”, *Academy of Management Executive*, 5(3), 1991: 45-57.
- Dadfar, H. ve Gustavsson, P., “Competition by Effective Management of Cultural Diversity: The Case of International Construction Projects”, *Int. Studies of Mgt. & Org.*, 22(4), 1992: 81-92.
- Daft, R. L., *New Era of Management, Learning International Edition*, South-Western Cengage, 2010.
- Daft, R. L., *Management*, Thomson Learning, London, 2003.
- Dalyan, F., *Uluslararası İşletmelerde Örgüt Kültürü İçinde Uluslararası İşletmecilik*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004.
- D’Annunzio-Green, N., “Developing International Managers in the Hospitality Industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(4/6), 1997: 199-208.
- Deng, L. ve Gibson, P., “A Qualitative Evaluation on the Role of Cultural Intelligence in Cross-Cultural Leadership Effectiveness”, *International Journal of Leadership Studies*, 3(2), 2008: 181-197.
- Dessler, G., *Management International*, PranticeHall, New Jersey, 1998.

- DiStefano, J.J. ve Maznevski, M.L., "Global Leaders Are Team Players: Developing Global Leaders Through Membership on Global Teams", *Human Resource Management*, 39 (2/3), 2000: 195–208.
- Du Plessis, Y., "Cultural Intelligence as Managerial Competence", *Alternation*, 18(1), 2011: 28-46.
- Düren, Z., "Küreselleşen İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi", *Yönetim Dergisi*, 10(33), 1999: 21-24.
- Earley, P. C., ve Mosakowski, E., "Cultural intelligence", *Harvard Business Review*, 2004: 139–146.
- Earley, P. C., Ang, S. ve Tan, J.S., *Developing Cultural Intelligence at Work*, CA: Stanford University Press, Stanford, 2006.
- Earley, P. C., "Redefining Interactions Across Cultures and Organizations: Moving Forward with Cultural Intelligence", *Research in Organizational Behavior*, 24, 2002: 271–99.
- Earley, C. ve Gardner, H., "Internal Dynamics and Cultural Intelligence in Multinational Teams", *Advances in International Management*, 18, 2005: 3-31.
- Early, P.C. ve Peterson, R.S., "The Elusive Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager", *Academy of Management Learning & Education*, 3(1), 2004: 100-115.
- Early, P.C. ve Ang, S., "Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures", *Academy of Management Review*, 2006, 31(2): 489-502.
- Early, P. C. ve Ang, S., *Cultural Intelligence Across Cultures*, CA: Stanford University Press, Stanford, 2003.
- Ehtiyar, R., "Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir Değerlendirme", *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(5), 2003: 66-78.
- Ehtiyar, R., *Uluslararası Konaklama İşletmelerinde Farklı Kültürlere Bağlı Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırmalı Analizi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2001.
- Elenkov, D. S. ve Manev, I. M., "Senior Expatriate Leadership's Effects on Innovation and the Role of Cultural Intelligence", *Journal of World Business*, 44(4), 2009: 357–369.

- Elron, E., "Top Management Teams within Multinational Corporations; Effects of Cultural Heterogeneity", *Leadership Quarterly*, 8(4), 1997: 393-412.
- Eren, E., *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- Erdem, F., *İşletme Kültürü*, Friedrich-Naumann Vakfı, Ankara, 1996.
- Erdoğan, İ., *İşletmelerde Davranış*, İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Eskandarpur, B., Nazari, I., Vejdan, R. ve Tohidi, A., "The Study of the Relationship between Cultural Intelligence and Organizational Commitment", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(1), 2013: 823-829.
- Fleury, M. T. L., "The Management of Culture Diversity: Lessons From Brazilian Companies", *Industrial Management & Data Systems*, 99(3), 1999: 109-14.
- Gabel, R. S., Dolan, S. L. ve Cerdin, J. L., "Emotional Intelligence as Predictor of Cultural Adjustment for Success in Global Assignments", *Career Development International*, 10(5), 2005: 375-395.
- Gardner, H., *Frames of Mind: Theory of Multiple Intelligences*, Fontana Press, 1983.
- Gültekin, Z. ve Ulukan, C., "Çokuluslu Ekiplerde Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 2012: 89-102.
- Güleş, H., "Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi: Okullara İlişkin Bazı Çıkarımlar", *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(8), 2012: 615-628.
- Güney, S., *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayınları, Ankara, 2000.
- Groves, K.S. ve Feyerherm, A. E., "Leader Cultural Intelligence in Context: Testing the Moderating Effects of Team Cultural Diversity on Leader and Team Performance", *Group & Organization Management*, 36(5), 2011: 535-566.
- Gottfredson, L. S., "Mainstream Science on Intelligence: An Editorial with 52 Signatories", *History, and Bibliography. Intelligence*, 24(1), 1997: 13-23.
- Güçlü, N., "Örgüt Kültürü", *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 2003: 147-159.
- Güvenç, B., *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2003.
- Hambrick, D. C., Davison, S.C., Snell, S.A., ve Snow, C.C., "When Groups Consist of Multiple Nationalities: Toward a New Understanding of Implications", *Organisation Studies*, 19(2), 1998: 181-205.
- Harris, M. M., "Cultural Skill: An Emerging Construct for the 21st Century", *Global Forum*, 43 (3), 2006: 43-47.

- Harrison, J. K., Chadwick, M., ve Scales, M., "The Relationship between Cross-cultural Adjustment and the Personality Variables of Self-efficacy and Self-monitoring", *International Journal of Intercultural Relations*, 20, 1996: 167-188.
- Haviland, W. A., Prins, E. L. H, Walrath, D. veMcbride, B., *Kültürel Antropoloji*, Kaktüs Yayınları, İstanbul, 2008.
- Hechanova, R., Beehr, T. A., ve Christiansen, N. D., "Antecedents and Consequences of Employees' Adjustment to Overseas Assignment: A meta-Analytic Review", *Applied Psychology*, 52, 2003: 213-236.
- Helvacioğlu, N. ve Özutku, H. "Kültürel Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Stratejilerinin Rolü: İkea Örneği", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 2010: 197-216.
- Higgs, M., "Overcoming the Problems of Cultural Differences to Establish Success for International Management Teams", *Team Performance Management: An International Journal*, 2(1), 1996: 36-43.
- Hodgetts, R. M. ve Luthans, F., *International Management*, The McGraw-Hill, 1997.
- Hofstede, G., "Identifying Organizational Subcultures: An Emprical Approach", *Journal of Management Study*, 35(1), 1998: 1-12.
- İçli, G., *Sosyolojiye Giriş*, Anı yayıncılık, Ankara, 2005.
- Iles, P. Ve Hayers, P. K., "Managing Diversity in Transnational Project Teams-A Tentative Model and Case Study", *Journal of Management Psychology*, 12(2), 1997: 95-117.
- İslamoğlu A. H., *Sosyal Bilimlerde AraştırmaYöntemleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , İstanbul, 2009.
- Judge, T. A., Colbert, A. E. Vellies, R., "Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions", *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 2004: 542-552.
- Kanfer, R., ve Heggstad, E.D., "Motivational Traits and Skills: A person-centered Approach to Work Motivation", *Research in Organizational Behavior*, 19, 1997: 1-56.
- Khani, A., Etebarian, A. ve Abzari, M., "The Relationship Between Cultural Intelligence and Group Effectiveness in Mobarakehsteel Company", *African Journal of Business Management*, 5(17), 2011: 7507-7510.
- Kırım, A., *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- Kidger, P. J., "Management Structure in Multinational Enterprises-Responding to Globalisation", *Employee Relations*, 24(1), 2002: 69-85.

- Kim, Y. J., ve Van Dyne, L., "Cultural Intelligence and International Leadership Potential: The Importance of Contact for Members of the Majority", *Applied Psychology: An International Review*, 61, 2012: 272-294.
- Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E.A., *Leadership: Do Traits Matter?*, *Academy of Management Executive*, 5, 1991: 48-59.
- Kirk J. ve Miller M. L., *Reliability and Validity in Qualitative Research*, Beverly Hills, CA: Sage, 1986.
- Lee, C. ve Chon, K., "An Investigation of Multicultural Training Practices in the Restaurant Industry: The Training Cycle Approach", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(2), 2000: 126-34.
- Lee, L. Y. ve Sukoco, B.M., "The Effects of Cultural Intelligence on Expatriate Performance: The Moderating Effects of International Experience", *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 2010: 963-981.
- Lee, C.H. ve Templer, K.J., "Cultural Intelligence Assessment and Measurement, İçinde Earley, P.C. ve Ang, S. (Eds), *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*, Stanford University Press, Palo Alto, 2003: 185-208.
- Legg S. ve Hutter, M., *A formal Measure of Machine Intelligence*, In *Annual Machine Learning Conference of Belgium and The Netherlands*, Ghent, 2006.
- Livermore, D., *The Cultural Intelligence Difference, Master One Skill You Can't Do Without in Today's Global Economy*, American Management Association, 2011.
- Lugo, M. V., *An Examination of Cultural and Emotional Intelligences in the Development of Global Transformational Leadership Skills*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Walden University, 2007.
- Mann, R. D., "A Review of the Relationships Between Personality and Performance in Small Groups", *Psychological Bulletin*, 56, 1959: 241-270.
- Macnab, B. R., "An Experiential Approach to Cultural Intelligence Education", *Journal of Management Education*, 36(1), 2012: 66-94.
- Mannor, M. J., *Top Executives and Global Leadership. At The Intersection of Cultural Intelligence and Strategic Leadership Theory*. İçinde Ang, S. ve Van Dyne, L. (Eds.) *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications* Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2008.
- Mayer, J. D. ve Salovey, P., "The Intelligence of Emotional Intelligence", *Intelligence*, 17, 1993: 433-442.
- Meriç, C., *Umran'dan Uygarlığa, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998.*

- Miles B. M. ve Huberman A. M., *Qualitative Data Analysis: An Expanded Source Book*, Sage Publications, California USA, 1994.
- Miroshnik, V., "Culture and International Management: A Review. *Journal of Management Development*", 21(7), 2002: 521-544.
- Moon, T., "Emotional Intelligence Correlates of the Four-factor Model of Cultural Intelligence", *Journal of Managerial Psychology*, 25, 2010: 876-898.
- Mo Lu, S., *An Analysis in Cultural Intelligence, Cross-Cultural Adjustment and Expatriate Performance- From the View of Chunghwa Telecom Expatriates*, Business and Information Conference, Bali, July 7-9, 2013.
- Mutabazi, E. ve Derr, B. C., *Management of Multicultural Teams: The Experience of Afro-occidental Teams*, European Entrepreneurial Learning, 2003.
- Ng, K.Y., Van Dyne, L. ve Ang, S., "Developing Global Leaders: The Role of International Experience and Cultural Intelligence", *Advances in Global Leadership*, 5, 2009: 225-250.
- Nelson, T. O., "Consciousness and Meta-cognition", *American Psychologist*, 51, 1996: 102- 116.
- Newman, K. L. ve Nollen, S. D., "Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices Anal National Culture", *Journal of International Business Studies*, 27(4), 1996: 753-779.
- Özatalar, S., *Uluslararası İşletmelerde Farklı Kültürlerden Gelen Çalışanların Yönetimi, Performans Yönetimi Uygulamaları ve Ulusal Şirketlerin Yönetim Anlayışlarıyla Karşılaştırılması*, Ege Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2009.
- Palthe, J., "The Relative Importance of Antecedents to Cross-cultural Adjustment: Implications for Managing a Global Workforce", *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 2004: 37-59.
- Paige, R. M., ve Martin, J. N., *Ethics in Intercultural Training*. İçinde Landis, D. ve Bhagat, R.S. (Eds.), *Handbook of Intercultural Training*, 1996: 35-60.
- Paik, H. S., *One Intelligence or Many? Alternative Approaches to Cognitive Abilities*, <http://www.personalityresearch.org/papers/paik.html>(19.12.2012), 1998.
- Peppas, S. C., "Subcultural Similarities and Differences: An Examination of US Core Values", *Cross Cultural Management*, 8(1), 2001: 59-70.
- Proctor, T., *Pazarlama Araştırmasının Temelleri*, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 2005.

- Rehg, M. T., Gundlach, M. J. ve Grigorian, R. A., "Examining the Influence of Cross-Cultural Training on Cultural Intelligence and Specific Self-efficacy", *Cross Cultural Management*, 19(2), 2012: 215-232.
- Rockstuhl, T., ve Ng, K., "The Effects of Cultural Intelligence on Interpersonal Trust in Multicultural Teams. İçinde Ang, S. ve Van Dyne, L. (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, Measurement and Applications* Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2008: 206–220.
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Van Dyne, L. ve Annen, H., "Beyond General Intelligence (IQ) and Emotional Intelligence (EQ): The Role of Cultural Intelligence (CQ) on Cross-Border Leadership Effectiveness in a Globalized World", *Journal of Social Issue*, 67(4), 2011: 825-840.
- Rockstuhl, T., Ng, K. Y., Seiler, S., Ang, S. ve Annen, H., Emotional Intelligence and cultural intelligence in global leadership effectiveness, Paper presented at the 24th annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology meeting (SIOP), New Orleans, LA, 2009.
- Rugman, A. M. ve Hodgetts, R. M., *International Business: A Strategic Management Approach*, Softcover, Financial Times Management, 1995.
- Sabuncuoğlu, Z., *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.
- Sargut, A. S., *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara, 2001.
- Schlenger, H. D., "The Myth of Intelligence", *The Psychological Record*, 53(1), 2003: 15-32.
- Selmer, J., "Practice Makes Perfect? International Experience and Expatriate Adjustment", *Management International Review*, 42, 2002: 71– 87.
- Selmer, J., "Cultural Novelty and Adjustment: Western Business Expatriates in China", *Human Resource Management*, 17(7), 2006: 1209-1222.
- Seymen, O. A., "Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazınsal Bir Derleme", *İÜ İşletme İktisadı Ens. Yönetim Dergisi*, 16 (50), 2005: 3-23.
- Siloh, M., *Sosyal Psikoloji*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.
- Smith, M. B., "Are Traditional Management Tools Sufficient for Diverse Teams?", *Team Performance Management*, 3(1), 1997: 3-11.
- Stephens, G. K., ve Greer, C. R. "Doing Business in Mexico: Understanding Cultural Differences", *Organisational Dynamics*, 1995: 39-55.

- Sternberg, R. J., "Managerial Intelligence: Why IQ Isn't Enough, *Journal of Management*", 23(3), 1997: 475-493.
- Sternberg, R. J., *Beyond IQ: A Triarchic Theory of Human Intelligence*, Cambridge University Press, New York, 1985.
- Stogdill, R. M., "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature", *Journal of Psychology*, 25, 1948: 35-71.
- Sürgevil, O. ve Budak, G., "İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 10(4), 2008: 65-96.
- Şahin, F., "Liderin Kültürel Zekâsının Astların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Doyumu Üzerine Etkisi", *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10(2), 2011: 80-104.
- Şahin, F. ve Gürbüz, S., "Kültürel Zekâ ve Öz-Yeterliliğin Görev Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi: Çokuluslu Örgüt Üzerinde Bir Uygulama", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 2012: 123-140.
- Şişman, M., *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2011.
- Takeuchi, R., Tesluk, P., Yun, S., ve Lepak, D., "An Integrative View of International Experiences: An Empirical Examination", *Academy of Management Journal*, 48, 2005: 85– 100.
- Tan, J. S., "Issues & Observations: Cultural Intelligence and the Global Economy, *Leadership in Action*, 24 (5), 2004: 19-21.
- Tarique, I. ve Takeuchi, R., "Developing Cultural Intelligence: The roles of International Nonwork Experiences", İçinde Ang, S. ve Van Dyne, L. (Eds.), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*, M.E. Sharpe, Inc., Armonk, 2008.
- Tay, C., Westman, M., ve Chia, A., "Antecedents and Consequences of Cultural Intelligence Among Short-term Business Travelers. İçinde Ang, S. ve Van Dyne, L. (Eds.), *Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications*, Armonk, NY: M.E., 2008: 126–144.
- Tekbıyık A. ve Akdeniz A.R., "İlköğretim Fen ve Teknoloji Dersi Öğretim Programını Kabullenmeye ve Uygulamaya Yönelik Öğretmen Görüşleri", *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi*, 2(2), 2008: 23-37.
- Templer, K. J., Tay, C. ve Chandrasekar, N. A., "Motivational Cultural Intelligence, Realistic Job Preview, Realistic Living Conditions Preview, and Cross-cultural Adjustment", *Group and Organization Management*, 31(1), 2006: 154-173.

- Tezcan, M., *Sosyolojiye Giriş*, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1995.
- Thomas, D.C ve Inkson, K., *Cultural Intelligence: Living and Working Globally*, Berrett-Koehler Publishers, Williston, VT, USA, 2009.
- Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J.-L., Poelmans, S., Brislin, R., Pekerti, A., Aycan, Z., Maznevski, M., Au, K., ve Lazarova, M. B., "Cultural intelligence: Domain and assessment", *International Journal of Cross Cultural Management*, 8, 2008: 123–143.
- Thomas, D.C. ve Inkson, K., *People Skills for Global Business*, Berrett-Koehler Publishers, 2004.
- Thomas, D. C. ve Inkson, K., *Cultural Intelligence: People Skills for Global Business*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2003.
- Thomas, D. C. ve Inkson, K., "People Skills for a Global Workplace", *Consulting to Management*, 16(1), 2005: 5– 10.
- Thomas, D. C., "Domain and Development of Cultural Intelligence: The Importance of Mindfulness", *Group and Organization Management*, 31, 2006: 78– 99.
- Thorndike, R. L. ve Stein, S., "An Evaluation of the Attempts to Measure Social Intelligence", *Psychological Bulletin*, 34, 1937: 275-285.
- Torbiorn, I., *Living Abroad: Personal Adjustment and Personnel Policy in the Overseas Setting*, New York: Wiley, 1982.
- Triandis, H. C., "Cultural Intelligence in Organizations", *Group and Organization Management*, 31, 2006:20–26.
- Trompenaars, F. ve Hampden-Turner, C., *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, McGraw-Hill Professional, USA, 1997.
- Trompenaars, F. ve Hampden Turner, C., *Küresel iş yönetimi ve Kültürel Çeşitlilik*, Çev. Zülfü Dicleli, Anadolu Grubu Yayınları, İstanbul, 1998.
- Tsai, T. ve Lawrence, N., "The Relationship Between Cultural Intelligence and Cross-Cultural Adaptation of International Students in Taiwan", *International Conference on Management*, Penang, Malaysia, 2011: 569-583.
- Tutar, H., *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Türnüklü, A., *Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 6(24), 2000: 543-559.
- Unutkan A. G., *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995.

- Ward, C. ve Fischer, R., "Personality, Cultural Intelligence and Cross-cultural Adaptation", İcinde Ang, S. ve Van Dyne, L. (Eds.), Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications, Armonk, NY: M.E., 2008: 159-173.
- Watson, W. E., Kamalesh, K. ve Michaelsen, L. K., "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups", Academy of Management Journal, 36 (3), 1993: 590-602.
- Van Dyne, L., Ang, S., ve Nielsen, T. M., "Cultural Intelligence", In Clegg, S. and Bailey, J. (Eds.), International Encyclopedia of Organization Studies, 1, 2007: 345-350.
- Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K.Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L. ve Koh, C., "Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence", Social and Personality Compass. 6(4), 2012: 295-313.
- Van Dyne, L., Ang, S., Koh, C., "Development and Validation of the CQS: The Cultural Intelligence Scale", İcinde Ang, S. ve Van Dyne, L. (Eds.), Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications, Armonk, NY: M.E., 2008: 126-144.
- Van Dyne, L. ve Ang, S., The Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence, Technical Report, Cultural Intelligence Center, 2008.
- Van Dyne, L., Ang, S., ve Livermore, D., "Cultural intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world". İcinde Hannum, K. M., McFeeters, B. and Booysen, L. (Eds.), Leadership Across Differences, 2010: 131-138.
- Van Vianen, A., De Peter, I., Kristof-Brown, A. ve Johnson E., "Fitting in: Surface- and Deep-Level Cultural Differences and Expatriates' Adjustment", Academy of Management Journal, 45(5), 2004: 697-709.
- Vedadi, A., Kheiri, B. ve Abbasalizadeh, M., "The Relationship Between Cultural Intelligence and Achievement: A Case Study in An Iranian Company", Iranian Journal Management Studies, 3(3), 2010: 25-40.
- Vural Akıncı, Z. B., Kurum Kùltürü ve Örgùtsel İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003.
- Yeşil, S., "Kùltür ve Kùltürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12(44), 2013: 52-81.

- Yeşil, S., Uluslararası Ortaklıklar: Kültürel Farklılıklar ve Bu Farklılıkların Üst Yönetim Grubunun Çalışma ve Performansına Etkisi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007: 232-246.
- Yeşil, S., “Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zekâ”, KMU İİBF Dergisi, 11(16), 2009: 100-131.
- Yıldırım A. ve Şimşek H., Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.
- Zeng, S.X., Xie, X.M., Tam, C.M. ve Sun, P.M., “Identifying Cultural Differences for R&D Project for Performance Improvement: A Field Study”, Journal of Business Economics and Management, 10(1), 2009: 61-70.
- McMillan-Capehart, A., “A Configurational Framework for Diversity: Socialization and Culture”, Department of Management, East Carolina University, Greenville, North Carolina, USA, Emerald Group Publishing Limited, 34 (4), 2005: 488-503.
- Bahar, H. İ., Sosyoloji, Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kurumu, 2005.
- Özdevecioğlu, M., Organizasyon Kültürü, Stratejik Yönetim ve Liderlik, İz Yayınları, İstanbul, 1995: 120-127.
- Luthans, F., Patrick, R.R. ve Luthans, B.C., September-October 1995, "Doing Business in Central and Eastern Europe. Political, Economic, and Cultural Diversity", Business Horizons, 38(5): 1-11.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A., Organizational Behavior, Pearson Education, Upper Saddle River, 2009.
- Oden, H. W., Managing Corporate Culture, Innovation, and Intrapreneurship, Quorum Books, 1997.
- <http://blogs.uww.edu/salearn/files/2012/09/CulturalIntelligence.pdf>, Erişim Tarihi: 06.09.2012.
- <http://blogs.uww.edu/salearn/files/2012/09/CulturalIntelligence.pdf>, Erişim Tarihi: 06.09.2012.
- <http://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/cross-culturaltraining/cultural-intelligence-a-necessity-for-working-effectively-across-cultures/>, Erişim Tarihi: 10.05.2013.

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI : Aslı ERSOY
Doğum Tarihi ve Yeri : 06.04.1986 - Konya
Medeni Durumu : Bekâr
Eğitim Durumu
Mezun Olduğu Lise : Duran Sezer Lisesi, 2003, Konya
Lisans Diploması : Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 2010, Aydın
Yüksek Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, 2014, Antalya
Tez Konusu : Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekânın Rolüne İlişkin Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma
Yabancı Dil/Diller : Fransızca, İngilizce

Bilimsel Faaliyetler

Makaleler:

ERSOY, Aslı ve GÜLMEZ, Mustafa (2013). “Doğrudan Pazarlama Araçlarının Konaklama İşletmelerinde Kullanımı: Antalya İli Örneği”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 2013, 24(1): 22-40.

KARATAŞ, Muhammed ve ERSOY, Aslı (2012). “Fransız Turistlerin Seyahat Amaçlarının Sosyal, Demografik ve Ekonomik Faktörler Açısından İncelenmesi: Antalya İli Örneği”, Lefke Avrupa Üniversitesi (LAÜ) Sosyal Bilimler Dergisi, 2012, 3(2): 83-101.

Bildiriler:

ERSOY, Aslı (2013). “The Effects of Perceived Organizational Support on Organizational Commitment: Evidence From The Hotel Industry”, IJAS (International Journal of Arts & Sciences). 5-8 November 2013. University of London, London, UK.

İş Deneyimi:

Araştırma Görevlisi Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, 2012-Halen

Renaissance Antalya Beach & Resort, Haziran-Eylül, Beldibi, 2011

Papillon Zeugma Hotel, Ocak-Eylül, Belek, 2010

PalomaYasminResort Hotel, Mayıs-Eylül, Bodrum, 2009

Gloria Verde Resort, Ocak-Eylül, Belek, 2008

Fantasia De Luxe Hotel, Haziran-Eylül, Kuşadası, 2007

E-Posta : asliersoy@akdeniz.edu.tr