



BOSS

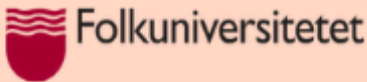
WOMEN IN FAMILY BUSINESSES

AVRUPA AİLE ŞİRKETLERİNDE LİDER KADINLAR İÇİN
EĞİTİM PROGRAMI

Modül 4: KÜRESEL İŞ DÜNYASINDA ÇOK
KÜLTÜRLÜLÜĞÜ YÖNETMEK

PRATİK BÖLÜM

2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596



VAKA ÇALIŞMASI

ÖRNEK ÇALIŞMANIN ADI	Uluslararası Pazarlama
ÖĞRENME HEDEFLERİ	<ul style="list-style-type: none">İki farklı kültürün birlikte çalışması gereken bir durumun örneğini incelemek.Böyle bir durumun nasıl işe yarayacağını düşünmek.
SÜRE	1 saat
TANIM	<ul style="list-style-type: none">Prosedürün genel açıklaması Birleşik Krallık'taki bir imalat şirketi, kıta Avrupa'sına olan ihracatını artırmak istiyordu. Organizasyonun Amsterdam ofisinde çok fazla deneyime sahip Hollandalı genç bir pazarlama müdürü olan Ruud, yeni bir pazarlama projesine yardımcı olmak üzere şirketin Londra genel merkezine altı aylığına atandı. Ruud, pazarlama departmanının yöntemlerini araştırmak ve meslektaşlarıyla konuşmak için birkaç hafta harcadı. Sonunda, Avrupa'daki satışları artırmak için üst düzey yönetim toplantısında sunmayı planladığı birkaç net öneri hazırladı. Toplantıda Ruud, sorunların neler olduğunu ve bunları çözmek için ne yapılması gerektiğini anlattı. Toplantının sonunda Ruud, herhangi birinin yorumu veya önerisi olup olmadığını sordu ve herkesin sessiz kalması biraz şaşırdı. Bir hafta sonra Ruud, görev süresine hâlâ üç ay kalmış olmasına rağmen Amsterdam'a geri transfer edildi. Kısa bir süre sonra Ruud'un Amsterdam'daki müdürü, merkez ofisten, müşterilerle veya üst düzey yönetimle uğraşmak zorunda olmadığı şirkette 'daha az hassas' bir pozisyona taşınmasını öneren bir not aldı.Meydan okuma<ol style="list-style-type: none">Aşağıdaki örnek olayı okuyun.Her adımı dikkatlice düşünerek 5 RADAR adımını sırasıyla uygulayın. Kültürel sorunları analiz etmek ve en iyi eylem planını değerlendirmek için bu arka plan notlarının önceki bölümlerinde öğrendiğiniz bilgileri kullanın.Bitirdiğinizde fikirlerinizi aşağıdaki örnek olay analiziyle karşılaştırın.Çözüm Kültürel boyutu tanıyın. Yanlış anlama, farklı kültürel kökenden insanların temasa geçtiği bir durumda meydana geldi. Ruud, nazik ve yapıcı bir şekilde hareket ettiğini hissetti ancak davranışı İngiliz meslektaşları tarafından farklı bir şekilde görüldü. Bu da yaşananlarda kültürel farklılıkların rol oynadığını gösteriyor. Yanlış anlaşılmaya neyin sebep olduğunu analiz edin.

	<p>Yanlış anlaşılma, Ruud'un yaptığı bir sunum nedeniyle meydana geldi. Hollandalılar doğrudan ve açık iletişime değer verme eğilimindedir. Bunun tersine, İngilizler genellikle işleri sarsmayan veya eleştiriye oldukça muğlak terimlerle ifade eden iletişime değer verirler. Bu nedenle İngilizler, Ruud'un düşünceli ve kibar sunumunu açıkça çatışmacı ve eleştirel olarak yanlış algılamış olabilirler.</p> <p>Hangi seçeneklerin mevcut olduğuna karar verin.</p> <p>Ruud, İngilizlerle bir daha etkileşime girmemeyi ya da sadece iletişim tarzını dinleyicilerine uyacak şekilde değiştirmeyi seçebilirdi. Alternatif olarak, Birleşik Krallık ile bir sonraki temasında Birleşik Krallık/Hollanda iletişim tarzlarındaki farklılıkları açıkça ortaya koyabilir ve ilgili herkese uygun bir iletişim tarzı bulmak için meslektaşlarıyla birlikte çalışabilir.</p> <p>En iyi seçenek(ler)e göre hareket edin.</p> <p>Kısa vadede en iyi seçenek muhtemelen Ruud'un iletişim tarzını dinleyicilerine uyacak şekilde uyarlamasıdır. Bu büyük olasılıkla iletişiminden istediği yanıtı almasını sağlayacaktır. Uzun vadede organizasyondaki kültürel farklılıklara değinmek muhtemelen faydalı olacaktır.</p> <p>Ne olduğunu gözden geçirin.</p> <p>Bir sonraki sunumuna verilen yanıtı gözden geçirmek, iletişim tarzının değişmesinin ne gibi bir etkiye sahip olduğuna karar vermesini sağlayacaktır.</p>
DESTEKLEYİCİ ARAÇLAR (videolar, bağlantılar, ppt'ler vb.)	Metin
Kaynakça	Utley, Derek, Kültürlerarası Kaynak Paketi © Cambridge University Press 2004

VAKA ÇALIŞMASI NO:	2
ÖRNEK ÇALIŞMANIN ADI	ALMANYA, ABD'YE KARŞI
ÖĞRENME HEDEFLERİ	<ul style="list-style-type: none"> • Şirketlerin iş konusunda hem küresel hem de yerel bir yaklaşıma nasıl ihtiyaç duyduğunu göstermek. • Bir şirketin küresel iş dünyasının zorluklarını aşmasına yardımcı olacak önlemleri analiz etmek.
SÜRE	1-2 saat
TANIM	<ul style="list-style-type: none"> • Prosedürün genel açıklaması <p>1990'ların sonunda otomotiv endüstrisi muazzam bir büyüme dönemi geçiriyordu ve aynı zamanda otomotiv yöneticileri yeni ölçek ekonomileri elde etme, verimlilik bulma, pazara nüfuz etme ve nüfuz etme arayışındayken, aynı zamanda borsadaki birleşme ve satın alma</p>

(birleşme ve satın alma) çılgınlığının da ortasındaydı. yeni pazarlar kurarlar ve genellikle diğer kuruluşları devralarak işlerini büyütürler. O dönemin en iddialı projesi, Almanya ve ABD'deki otomotiv devlerinin (Daimler ve Chrysler) tek tek kıtasal liderlerin (Avrupa'da Daimler ve Amerika'da Chrysler) önemli verimliliklerin yanı sıra kayda değer rekabet avantajı elde edecekleri mantığını takip ederek birleşmesiydi. eğer güçlerini birleştirirlerse, özellikle de birleşmeye giden zamanda her iki şirket de kârlı olacaktı (Cook, 1998). Birleşmenin "eşitlerin birleşmesi" olması, güçlerin daha da güçlü hale gelmesi ve her şirketin diğerinin güçlü yönlerinden ve yeteneklerinden faydalanmasına olanak sağlaması amaçlanmıştı. Her iki şirketteki hissedarlar ezici bir çoğunlukla birleşmeyi onayladı ve hisse senedi fiyatları ile analist tahminleri bu iyimserliği yansıtıyordu.

Ancak birleşme sonrasındaki performans, özellikle Chrysler bölümünde tamamen farklıydı. Birleşmeyi takip eden aylarda hisse senedi fiyatı, birleşme sonrasındaki en yüksek seviyeden bu yana kabaca yarı yarıya düştü. Birleşmeden önce kârlı olan Chrysler bölümü, kısa bir süre sonra para kaybetmeye başladı ve bunun birkaç yıl daha devam etmesi bekleniyordu. Ayrıca birleşme sonrasında Chrysler'de önemli işten çıkarmalar yaşandı.

Bu başarısızlıktan büyük ölçüde iki örgüt arasındaki kültür farklılıkları sorumluydu.

Ostle (1999) şöyle bir örnek verdi: "Chrysler'deki Amerikalılardan biri, yeni olduğunu düşündüğü bir konuyu gündeme getirdiğinde, Alman meslektaşı şöyle dedi: 'Ama biz bu konuda daha önceki bir tartışmada zaten anlaşmıştık. Bunların hepsi protokolda yazılıdır.' Amerikalı şaşkın görünüyordu ve şöyle dedi: "Ne protokolü?" Geçenlerde bazı notlar aldığını ve bana bazı belgeler gönderdiğini hatırlıyorum ama bunların önemli olduğunu düşünmemiştim. Bir dahaki sefere bir göz atacağım.' Alman, bu değişimin birleşik şirkette tipik bir durum olduğunu, yeni ortakların işleri aynı şekilde yapmadığını ve farklılıkların birleşmeyi baltalama tehdidi oluşturduğunu söyledi.

- Meydan okuma

Bu sorunun nasıl çözüleceğini düşünüyorsunuz?

- Çözüm

Birleşen şirketlerin her birindeki organizasyonel kültürlerle uyumlu olan iki ulusal kültür, iletişim tarzlarındaki farklılıklardan

sorumluydu (Gates, 2016):

- Almanya'da konuşmanın temel amacı bilgi vermek ve almaktır. Amerikalılar da gerçeklere dayalıdır, ancak görüşlerini belirtmek için konuşmayı vurgulu bir şekilde kullanırlar ve Almanlara göre daha ikna edicidirler. Bu bakımdan Almanların içgüdüsel olarak tepki gösterdiği abartılı reklamları sıklıkla kullanıyorlar. Amerikalılar iyimserlik gösterme ve en iyi senaryoları öne sürme eğilimindedir.

- Almanlar, en kötü senaryoları öngören temkinli, biraz da karamsar bir bakış açısına sahip olmaktan daha memnun. Herhangi bir önemli karara yaklaşmadan önce çok fazla bağlam istiyorlar. Amerikalıların "hadi işin üstesinden gelelim" yaklaşımı çoğu zaman Almanların ihtiyatlılığını artırıyor

- Amerikalılar büyük stratejiyi açıklama ve ayrıntıları daha sonra silme konusunda endişeli. Eylem rotalarını açıklığa kavuşturmak için konuların basitleştirilmesini ararlar. Almanların tartışmayı karmaşıklaştırma eğilimi var (biliyorsunuz hayat basit değil)

- Alman resmiyeti iletişim tarzlarında açıkça görülüyor ve Amerikalılara katı ve mesafeli görünebilir.

- Almanlar, ciddi yanıtlar bekledikleri ciddi sorular sormaya alışkındır. Almanlar havadan sudan konuşmayı sevmezler ve Amerikalıları genellikle konuşkan bulurlar. Karizmatik Amerikalılar Almanları karizma konusunda eksik ve belki de sıkıcı buluyor.

- Beyin fırtınası Amerikalılar arasında popülerdir ancak üstlerinin önünde konuşmaktan çekinen Almanlar arasında bu kadar popüler değildir. Alman fikirleri ihtiyatlı ve büyük bir dikkatle ifade ediliyor. Amerikalıların konuşması hızlı, hareketli ve fırsattır.

- Almanlar nadiren meslektaşlarının sözleriyle tartışırlar. Amerikalılar herkese açık bir tartışmayı tercih ediyor. Amerikan anlaşmalarına genellikle açık tartışmalarda ısrarlı ikna yoluyla varılır; Almanlar, ayrıntıların ayrıntılı analizi yoluyla, açıklama ve gerekçelendirmeye yol açan bir anlaşmaya varıyor.

- Dinleme alışkanlıkları da iletişim sürecinde bir sorundu. Almanlar ve Amerikalılar birbirlerini nasıl dinlerdi? Amerikalı (seyirci) başlangıçta eğlence talep eder ve eğlenmeler bile parça parça dinleme eğilimindedir. Sloganlar ve sloganlar Amerikalılar tarafından kolayca benimseniyor. Almanlar bunları kullanmıyor. Alman dinleyici henüz şimdiki zamanı bilmek istemiyor; geçmiş önce gelmelidir.

İletişim tarzlarındaki çeşitlilik erken dönemde yanlış anlamalara

yol açarken, daha sonra prosedürel ve yapısal farklılıklar ortaya çıktı (aynı eser):

- ABD şirketleri genellikle katı bir şekilde merkezleştirilmiş raporlamaya sahiptir. Alman şirketleri genellikle ademi merkezîyetçilik ve bölümlendirmeye sahiptir. Her departman dikey olarak kendi departman başkanına rapor verir.

- Departman rekabeti ABD'dekinden çok daha şiddetli. Bu alanda Alman yöneticiler son derece hassas olma eğilimindedir. Amerikalılar daha kalın derilidir.

- Amerikalı yöneticiler, personellerini binada dolaştırıp görüş alışverişinde bulunuyor. Almanlar ise tam tersine işi kendi başlarına yapmayı seviyorlar.

- Amerikalı yöneticiler iyi yöneticileri övmeyi severler. Alman personel patrandan övgü beklemiyor. İş verimli bir şekilde yapmak için para alıyorlar.

- Almanlar sınıf bilincine sahiptir. Üst düzey yöneticiler genellikle entelektüeldir. Sınıfsız Amerikalı entelektüellere genellikle "yumurta kafalılar" deniyordu.

- Almanlar iyi test edilmiş prosedür ve süreçlere öncelik veriyor. Buna ek olarak, iki birim geleneksel olarak ücret tarifeleri ve seyahat masrafları gibi önemli konularda tamamen farklı görüşlere sahipti.

Bu farklılıkların ve Alman biriminin Chrysler'deki artan hakimiyetinin bir sonucu olarak, Chrysler'in kilit yöneticileri ve mühendisleri arasındaki önemli sayıdaki ayrılmalar nedeniyle performans ve çalışan memnuniyeti gözle görülür biçimde azalırken, Alman birimi Chrysler bölümünün performansından giderek daha fazla memnun kalmadı. Chrysler çalışanları, kendi bölümlerinin sorunlarının kaynağı olarak algıladıkları şeyden son derece hoşnutsuzdu: Daimler'in tüm organizasyonu ele geçirme ve kendi kültürünü tüm firmaya empoze etme girişimleri.

Almanya'nın çözümü, Alman ilkelerini soruna uygulayacak bir Alman yöneticiyi işe almaktı (Hammerich ve Kai, 2013). "Verimli" Alman kontrolü altında Chrysler, 2006'da Detroit'teki belki de en sağlıklı otomobil şirketi idi. Ne yazık ki, Amerikan bölümüne aşırı odaklanma, yöneticilerin odak noktasını, odaklanma eksikliğinden muzdarip olan Alman operasyonlarından uzaklaştırdı: Yöneticilerin "ihmalleri", olumsuz tüketici raporları nedeniyle kalite konusundaki itibarının zedelenmesine ve şirketin düşüşe geçmesine yol açtı. Akıllı

	otomobillere yönelik pazarda büyük kayıplar yaşandı. O zaman DaimlerChrysler grubunun Almanya tarafındaki tarafı, önceki 4-5 yılda Detroit'te yaşanan benzer sancılı bir yeniden yapılanma sürecine girmişti.
DESTEKLEYİCİ ARAÇLAR (videolar, bağlantılar, ppt'ler vb.)	Metin
Kaynakça	KÜLTÜREL FARKINDALIĞI VE KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM BECERİLERİNİ ANLAMAK © C ulturewise L imited 2 0 1 5