

#womenBOSSproject



Co-funded by
the European Union

BOSS

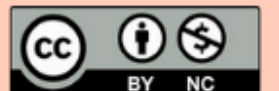
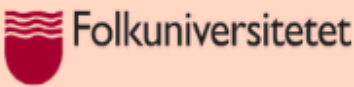
WOMEN IN FAMILY BUSINESSES



Sürdürülebilir Kalkınma için Miras İş Stratejileri

Çalışma paketi 3 Lider Kadınlar İçin Eğitim Programı Avrupa'da Aile Şirketleri

2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596





Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



KÜRESEL İŞ DÜNYASINDA ÇOK KÜLTÜRLÜLÜĞÜ YÖNETMEK

İçerik:

1. Giriş

2. Beceri/Bilgi Tablosu Beceriler/Bilgi Tablosu

3. MODÜL 4: Küresel İşletmelerde Çok Kültürlülüğü Yönetmek

3.1. Küresel Pazarlarda Kültürün İş Dünyası Üzerindeki Etkileri

3.1.1. Kültürel yönelimlerin modellenmesi

3.1.2. Kültürel bağlamlar

3.1.3. Kültür, statü ve işlev

3.1.4. Kültür ve işyeri

3.2. Kültürün İş İlişkileri Üzerindeki Etkisi

3.2.1. Kültürlerarası İletişim

3.2.2. Ağ Oluşturma ve Katılım

3.2.3. Müzakere

3.2.4. Çatışma Yönetimi

3.2.5. Empati

3.3. Kültürlerarası Beceriler

3.3.1. Kültürel Çeşitlilik

3.3.2. Kültürel Yeterlilik

3.3.2.1. Kültürlerarası Yetkinliğin Değerlendirilmesi

3.3.2.2.

Uluslararası İşletmecilikte Kültürel Yetkinlik

3.3.2.3.

Küresel Lider

3.3.2.4. Sanal Ekip Liderliği

3.3.3. Kültürel Zeka 3.3.3

.1. Kültürel Zeka Modeli

3.3.3.2. Kültürel Zekanın Unsurları 3

.3.3.3. Kültürel Zekaya

Sahip Olmak/Geliştirmek İçin En İyi Kişisel Özellikler 3.3.3.4

. Kültürel Zeka Gelişim Aşamaları Kültürel Zeka

Geliştirme Aşamaları

3.3.3.5. Kurumsal CQ'nuzu Nasıl Geliştirebilirsiniz?

4. Videolar

5. Sonuç

6. Bibliyografya

1. Giriş

Bu modülde katılımcılar küresel işletmelerde çok kültürlülüğü yönetme konusunda bilgi sahibi olacaklardır. BOSS projesinin bir parçası olarak, katılımcılara küresel pazarlarda kültürün etkileri ve kültürün iş ilişkilerini nasıl etkilediği hakkında bilgi vermek için tasarlanmıştır.

Müzakere, empati, ağı kurma, çatışma yönetimi vb. kavramlar sonraki bölümlerde açık bir şekilde anlatılmaktadır.

Kültürel zeka, kadın liderlere kültürel çeşitliliği yönetmek için bir vizyon kazandıracak şekilde ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

Sonunda, çok kültürlülüğü yönetme konusunda size bazı ipuçları verecek bazı ilham verici videolar göreceksiniz.

Beceri ve bilgi tablosu, eğitimler sonunda elde edeceğiniz beceri ve bilgiler hakkında size detaylı bilgi verecektir.

Eğitim materyalleri, çoğunlukla üniversiteye giden veya halihazırda çalışan ve bir aile işletmesine sahip olan 2. veya 3. nesil genç kadınlar ve özellikle kocası veya ebeveyni ortadan kayb olduğunda sorumluluğu devralan kadınlar olan projenin hedef grubunun ihtiyaçlarına uygun olacaktır. Ancak iş hayatına ilgi duyan tüm kadınlar için faydalı bir kaynaktır.

Bu modül 3 ana başlık içermektedir

- Küresel Pazarlarda Kültürün İş Dünyası Üzerindeki Etkileri
Kültürel bağlam, kültürel yönelimler ve kültür ve işyeri hakkında bazı teorik bilgiler öğreneceksiniz.

- Kültürün İş İlişkileri Üzerindeki Etkisi
Kültürlerarası becerileri, müzakereyi, çatışma yönetimini, empatiyi öğreneceksiniz.

- Kültürlerarası Beceriler
Kültürel Zeka Modelini, Kültürel Zeka unsurlarını, Kültürel Zekaya sahip olmak/geliştirmek için en iyi kişisel özellikleri ve kurumsal CQ'nuzu nasıl geliştirebileceğinizi öğreneceksiniz.

2. Beceriler/Bilgi Tablosu

Bu modülün içeriği BOSS Yetkinlikler Çerçevesi (WP2) ile bağlantılıdır ve aşağıdaki bilgi ve becerileri geliştirmeniz için size giriş niteliğinde bilgi ve araçlar sunacaktır

İÇERİK	ÖĞRENME ÇIKTILARI	
	HEDEF GRUP İÇİN BECERİLER	HEDEF GRUP İÇİN BİLGİ
Kültürel yönelimlerin modellenmesi	* Kültürün küresel iş dünyası için öneminin farkına varmak.	Kültürün küresel pazarlama stratejileri üzerindeki etkisini bilmek.
Kültürel bağlamlar	İlişkileri düşük ve yüksek kültür bağlamına göre analiz eder	Kültürün düşük ve yüksek bağlamı hakkında bilgi sahibi olmak
Kültür, statü ve işlev	Yöneticilerin ve uzmanların ülke kültürüne göre sergileyebilecekleri davranışları öngörür.	Yöneticilerin ve uzmanların ülke kültürüne göre hangi davranışları sergileyebileceğini öğrenir.
Kültür ve işyeri	Kültürün küresel iş dünyası için öneminin farkına varmak.	Çok kültürlü iş ortamını bilmek.
Kültürlerarası İletişim	Kültürlerarası iletişimi güçlendirmek	Kültürlerarası iletişim türleri hakkında bilgi sahibi olmak
Ağ Oluşturma ve Katılım	Başkalarıyla iletişim ve bağlantı kurma becerilerini geliştirmek	Bir ağ oluşturma ve/veya bir ağa katılma hakkında bilgi sahibi olmak
Farklılıklara Saygı	Farklılıklara saygı duyarak bir çalışma ortamı oluşturmak	Çeşitliliğe saygı gösterme ve çeşitliliği yönetme konusunda iyi örneklerin incelenmesi.
Müzakere	Yapıcı bir etkileşim yaratmak için	Müzakere ve gerekli müzakere becerileri hakkında bilgi sahibi olmak
Çatışma Yönetimi	Çatışma Yönetimi stratejilerini belirlemek	Çatışma Yönetimi ve Stratejileri hakkında bilgi sahibi olmak
Empati	Farklı kültürlerden gelen çalışanlar için güçlü bir empati duygusu geliştirmek	Empati nedir? Empati becerileri nasıl geliştirilir ve Empatinin önemi nasıl anlaşılır?
Kültürel Çeşitlilik	Kültürel çeşitliliğe saygı duymak	İş dünyasındaki kültürel çeşitliliği anlamak

Kültürel Yeterlilik	Kültürel yetkinliği yüksek bir farkındalıkla yönetmek	* Kültürel yetkinlik için gerekli olan özellikleri ve gereklilikleri bilmek
Kültürel Zeka	Kültürel zeka konusunda farkındalık kazanmak	Kültürel Zekanın tanımını ve önemini kavramak. Kültürel zeka üzerine yapılan çalışmalar hakkında bilgi sahibi olmak

3. Küresel İşletmelerde Çokkültürlülüğü Yönetmek

3.1. Küresel Pazarlarda Kültürün İş Dünyası Üzerindeki Etkileri

I. Küresel Pazarlarda Kültürün İş Dünyası Üzerindeki Etkileri

Kültür - Tanım: Bir grup insanın sorunları çözme ve ikilemleri uzlaştırma yolu. [Trompenaars & Hampden-Turner, 2005, s.6]

Düzenli olarak çözülen bir sorun bilinçten kaybolur ve temel bir varsayım, altta yatan bir öncül haline gelir. Temel varsayımlar bir grubun paylaştığı anlamı tanımlar. Bunlar örtüktür. Çevrelerine yükledikleri anlamları anlamadan bireysel ve örgütsel davranışları anlamak mümkün değildir. [Trompenaars & Hampden-Turner, 2005, s.19]

Kültür seviyeleri:

- Profesyonel ;
- Organizasyonel (örn. kurumsal, aile şirketi);
- Ulusal (veya bölgesel);
- Global (var mı?).

Kültür katmanları [Hofstede'e göre]:

- Dış katman: açık ürünler - dil, gıda, binalar, moda, sanatın gözlemlenebilir gerçekliği,
- Orta katman: normlar ve değerler.
 - a. Normlar: bir grubun neyin "doğru" ya da "yanlış" olduğuna dair sahip olduğu ortak algı [resmi: yazılı kanunlar; gayri resmi: sosyal kontrol].
 - b. Değerler: "iyi" ve "kötü" nün tanımını belirler ve grup tarafından paylaşılan ideallerle ilgilidir.
- Çekirdek : Varoluşla ilgili varsayımlar - (yerel) çevreyle başa çıkmanın temel yolları. Gruplar daha iyi sorun çözümü sağlamak için örgütlenir. Farklı coğrafya = farklı problem çözme becerileri = farklı mantıksal varsayım setleri.

Kültür:

- İnsan yapımı ("bizim için bizim tarafımızdan");
- Başkaları tarafından onaylanmış (kabul);
- Gelenekselleştirilmiş ;
- Yetiştirme ve sosyalleşme yoluyla gençlere aktarılır;

-Yeni gelenlere öğretilir ("uyum sağlamak" ve etkin bir şekilde çalışabilmek için bunu öğrenmeleri gerekir);

Dil ve din dışında kültürü etkileyen iki önemli kurum vardır.

1. Aile - Organizasyonun temel birimidir. Kültürel değerlerin uygulanmasında önemli bir rol oynar.

a. Kültürün temel katmanı: varoluşun zorluklarıyla başa çıkmak için çözümler yaratmak.

Aile sağları:

-Çevredeki ortam hakkında bilgi sahibi olmak.

-Çevresel zorluklarla nasıl başa çıkılacağı bilgisi (önceden edinilen bilgilerin aktarılması).

-Zorluklarla başa çıkmada destek sağları.

b. Kültürün orta katmanı: normlar ve değerler.

-Normlar : bir grubun neyin "doğru" ya da "yanlış" olduğuna dair sahip olduğu ortak algı. [Resmi: yazılı kanunlar; gayri resmi: sosyal kontrol].

-Değerler : "iyi" ve "kötü" nün tanımını belirler. Grup tarafından paylaşılan ideallerle ilgilidir.

Aile:

-Neyin "doğru" ve "yanlış" olduğu anlayışını aşar.

-Sosyal kontrol modellerini (yazılı olmayan kanunlar) güçlendirir.

-Neyin "iyi ve kötü" olduğu anlayışını aşar.

-Dışarıdan gelen bilgi ve kavramlar için bir kanal olarak çalışır.

c. Kültürün dış katmanı: açık ürünler.

Aile:

-Dil anlayışını şekillendirir.

-Yiyeceklere karşı takdiri (veya...toleransı) şekillendirir.

-Mimari ve sembolizmi anlamaya yönelik kılavuzlar.

Ailenin ekonomik sosyalleşmede oynadığı rolle birleştiğinde, herhangi bir birey üzerinde kültürel nakledilebilirliğin temel kaynağı haline gelir.

2. Eğitim - Örgün eğitim, kültürü şekillendirmenin temel yollarından biridir. Bu

a. Bireylerin öğrendiği bir araç:

-Dil ;

-Kavramsal beceriler;

-Matematiksel beceriler;

Toplumda etkin bir şekilde işlev görmek için gerekli olan.

b. Aile içine ek olarak uygulanan norm ve değerlerin taşıyıcısı.

c. Kültürel normların taşıyıcısı:

-Başkalarına saygı gösterin;

-Otoriteye itaat;

-Dürüstlük ;

-Lezzet ;

-Dakiklik ;

d. Notlandırma sistemi kişisel başarı ve rekabetin değerini öğretir.

Eğitim aynı zamanda ulusal rekabet avantajını da tanımlar. Ülkedeki eğitimli ve vasıflı işgücü havuzunun (insan kaynakları) sayısı ve kalitesi, ulusal ekonomik başarının sağlanmasında önemli bir etkiye sahiptir. M.Porter Japonya'nın savaş sonrası başarısını analiz etmiş ve şu sonuca varmıştır: "Eğitime saygının sınırlarını zorlayan uzun bir geleneğe sahip olan Japonya, geniş bir okur-yazar, eğitimli ve giderek vasıflı insan kaynakları havuzuna sahipti."

Uluslararası ticaret açısından, eğitim seviyesi uluslararası firmaların yer seçimlerini belirlemede önemli bir faktördür:

-Bilgi yoğun işletmeler, yüksek eğitimli çalışan havuzunun büyük olduğu (ve fiyatların makul olduğu) ülkeleri arayacaktır;

-Büyük vasıfsız işgücü havuzlarına ihtiyaç duyan firmalar, düşük maliyetli işçiler aramak için başka yerlere bakacaklardır (çünkü basit işleri yapmak için yüksek maliyetli iyi eğitimli çalışanları işe almak mantıksız olacaktır).

Uluslararasılaşmış ekonomik faaliyetlerde, iş adamları şu zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır:

-Kişisel kültür;

-Organizasyonel kültür;

-Konum kültürü;

Temel zorluk, her kültürdeki insanlar için her şeyin (en küçük şeyin bile) ne anlama geldiğini anlamaktır.

Kültürlerin iş dünyası ve uluslararası ticaret üzerindeki etkisini anlamak için öncelikle olası kategorizasyonları üzerinde düşünmek önemlidir, çünkü olası yönelimlerin farklı vektörleri insanları, ürünleri, hizmetleri, şirketleri ve normları farklı şekilde etkileyecektir.

Önemli olan, her bir kültür kategorisinin potansiyel etki açısından iki karşıt perspektiften analiz edilebilmesidir:

-Bir ulus/bölge dışına ve yeni bir yere taşındığında;

-Belirli bir konum içinde bulunduğunda.

3.1.1. Kültürel Yönelimlerin Modellenmesi

Kluckhohn & Strodtbeck (1961) karşılaştırmalı bir model tasarlayarak şu konulara odaklanmıştır:

-Varsayım 1: kültürler istikrarlıdır;

-Varsayım 2: Kültürler, dünyaya ve insanlığa karşı sabit "yönelimler" sergiler.

Altı temel kültürel yönelim önermişlerdir:

1. İnsanların doğası nedir? Ölçek: iyi - karışık - kötü.

2. Kişinin doğa ile ilişkisi nedir? Ölçek: baskın - uyum içinde - boyun eğdirme.

3. Kişinin diğer insanlarla ilişkisi nedir? Ölçek: çizgisel (hiyerarşik) - teminatçı (kolektivist) - bireyci.

4. İnsan faaliyetinin modalitesi nedir? Ölçek: yapmak - oluş içinde olmak - olmak.

5. İnsan faaliyetlerinin zamansal odağı nedir? Ölçek: gelecek - şimdiki zaman - geçmiş.

6. Mekan anlayışı nedir? Ölçek: özel - karma - kamusal.

Gerçek hayatta bu model çok basittir çünkü bir grubun tüm üyeleri aynı davranışı sergilemek zorunda değildir. Ancak, baskın ve ikincil varyasyonları göz önünde bulundurduğumuzda,

aynı model daha küçük (ikincil) grupların davranışlarından genel davranışı (baskın) açıklamak için kullanılabilir.

Alt varyasyonlar şu durumlarda önemlidir:

-Kültürel alt grupların davranışlarının araştırılması;

-Anormal (olağandışı) durumlarda ana akım grupların analiz edilmesi.

İlk yönelimin (iyi-kötü) gerçek hayatta uygulanması zor olsa da, ikinci kategorizasyon (doğayla ilişki) özellikle 21. yüzyılda ekoloji yanlısı yaklaşımlar, küresel ısınmayla mücadele stratejileri ve sürdürülebilir kalkınmayla birlikte iş faaliyetleri üzerinde zaten bir etkiye sahiptir. Doğa ile uyumu merkeze alan bir toplum, farklı ürün/hizmetlere odaklanacak ve sadece iş dünyasına değil aynı zamanda sanayiye de alternatif bir yaklaşıma sahip olabilecektir (ya da bunu destekleyecektir) (örneğin yenilenebilir enerjiye odaklanma, çevreyi kirleten sanayilerin kapatılması, ürünlerin ve kaplarının geri dönüştürülebilir olması). Bireyciliğin hakim olduğu bir toplum belirli bir şekilde örgütlenirken (örneğin kişisel başarıya değer verilir), hiyerarşik bir topluma nüfuz etmek daha zor olacaktır. Benzer şekilde, yapmaya odaklanmış bir toplumda çalışma ortamı çok daha yoğun ve zorlu olabilirken, "olmaya" ilgi duyan bir toplumda boş zamana daha fazla değer verilir, sanat, eğlence ve hatta çalışma haftası daha kısa olabilir. Zamansal odaklanma garip bir kavram gibi görünse de, geçmiş odaklı (tarihlerinden ve geçmişteki büyüklüklerinden heyecan duyan) birçok toplum, fütüristik bir hedefin peşinde koşan, hızlı ve süresiz değişimi kucaklayabilen, çığır açan yenilikler getiren girişimcileri hoş karşılayan gelecek odaklı kültürlerin aksine, parlak bir geleceğin peşinden gitme konusunda daha az yetenekli ve istekli olabilir. Kültürlerdeki mekan da iş dünyasını etkiler; özel merkezli kültürler özel ulaşımı, daha az ortak alanı, insanların diğerlerinden izole edilmesini tercih ederken, kamusal alan yaklaşımı farklı tasarlanmış mimari, hizmetler veya altyapıya izin verir.

3.1.2. Kültürel Bağlamlar

Hall (1976), insanların bağlamı referans alarak iletişimi nasıl yorumladıklarına ve yarattıklarına odaklanmıştır. Kültürel deneyimler bağlam anlayışını belirler ve insanların yaşamlarını yapılandırma biçimlerini tanımlar. Kültürler, üyelerini iletişim kurarken bağlama bağlı kalacak şekilde programlama açısından çeşitlilik gösterir. Hall, kültürleri yüksek ve düşük bağlamlı olarak kategorize etmiştir.

1. Yüksek bağlam.

Dış çevre, durum, sözel olmayan davranışlar mesajların anlaşılmasında (ve oluşturulmasında) çok önemlidir. Örnek olarak Japon, Arap ve Çin kültürleri verilebilir.

Özellikleri:

-İncelik genellikle değerlidir.

-İlişkiler uzun sürelidir, derin kişisel bağlılık vardır.

-Çok sayıda paylaşılan "kod" ekonomik, hızlı ve verimli iletişim sağlar (yine de Japonya'da olduğu gibi çoğu zaman iletişim bir sanat biçimidir).

-Yetkili kişiler astlarının eylemlerinden kişisel olarak sorumludur.

-Anlaşmalar yazılı olmaktan çok sözlüdür.

-İçeridekiler ve dışarıdakiler sıkı bir şekilde ayırt edilir (dışarıdakiler aile, klan, örgüt üyesi olmayanları içerebilir).

-Kültürel kalıplar kökleşmiştir ve değişimleri yavaştır.

2. Düşük bağlam - Özellikler:

-Bireyler arasındaki ilişkiler nispeten daha kısadır, daha az katılım vardır.

-Mesajlar açık olmalıdır (alıcının daha fazla bilgi edinmek için bağlamı kullanmasına bağlı olamazlar).

-Yetki, bürokratik sistemin tamamına yayılmıştır.

-Kişisel otoriteyi belirlemek zordur.

-Anlaşmalar yazılıdır (sözlü değil). Sözleşmeler nihaidir ve yasal olarak bağlayıcıdır.

-İçeridekiler ve dışarıdakiler o kadar ayırt edilmiyor/ayrılmıyor (göç ve göçmenlerin ülkedeki yerlerini bulmaları için iyi).

-Kültürel kalıplar daha hızlı değişir.

Bu kategorizasyonda ikilik, farklılıkları anlamayı kolaylaştırır (elbette birçok kültür, her iki mükemmel uç arasında, ölçek boyunca farklı noktalara düşer). Düşük bağlamlı kültürler, bir yabancıya kaba gelebilecek mesajlarla daha geçici ilişkilere sahiptir ve belgelendirmeye odaklanılır (örneğin kapsamlı sözleşme) - çünkü her şey daha hızlı değişir, daha fazla garantiye ihtiyaç vardır. Yüksek bağlamlı kültürler daha anlam odaklıdır ancak bu hem istikrarın bir sonucu hem de istikrara katkıda bulunan bir unsurdur. Etkili iletişim ve operasyonlar için kültürle ilgili derin deneyime ihtiyaç vardır ve bu da genellikle en iyi yerel temsilciler tarafından sağlanır.

3.1.3. Kültür, statü ve işlev

Laurent ve diğerleri (1983) yöneticilerin örgütsel güce yönelik tutumlarını analiz etmiştir. Yönetime, yöneticilerin kültürel değerlerini açık yönetim kararlarında ifade ettikleri bir uygulama süreci olarak bakmışlardır. Mead [1994, s. 61] kategorizasyon sağlamaktadır:

1. Hiyerarşi.

-Sosyal uyumun bir aracı olarak hiyerarşik yapılanmaya değer veren kültürler, iletişim akışına ciddi kısıtlamalar getirmektedir.

-Hiyerarşik olmayan sistemlerde iletişim hoş görülür ve teşvik edilir, bilgi etkin bir şekilde gönderilebilir/kanalize edilebilir.

2. Uzman olarak yönetici vs kolaylaştırıcı olarak yönetici.

-Asya'da yönetici bir uzman/otorite olmalıdır (değilse: statü kaybı).

-Kurumun teknik verimliliği, amirin verimliliğine ve profesyonelliğine bağlıdır.

-Avrupa'da yönetici, bir sorunu çözüme kavuşturmak için bilgi/yeteniklik havuzlarından yararlanabilmelidir.

Bu kategorizasyon daha çok işletme organizasyonu içindeki bir yönetim meselesidir, ancak işletmenin ulusötesi operasyonları üzerinde doğrudan bir etkisi vardır (bu durumda TNE, birden fazla pazarda faaliyet gösteren ulusötesi işletme).

3.1.4. Kültür ve İşyeri

Hosftede (1984 ve sonrası) kültür grubunun altında yatan değerleri ve bunların işyeri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu muhtemelen şimdiye kadar yapılmış en iyi bilinen çalışmadır.

1. Güç mesafesi.

Bir toplumun, insanların fiziksel ve entelektüel yetenekler açısından eşit olmadığı gerçeğiyle nasıl başa çıktığına odaklanır:

-Yüksek güç mesafesi: Eşitsizliklerin büyümesine/artmasına izin veren toplumlar;

-Düşük güç mesafesi: eşitsizlikleri küçümseyen toplumlar.

2. Bireyciliğe karşı kolektivism.

Birey ve hemcinsleri arasındaki ilişkiye odaklanır:

-Bireyci: İnsanlar arasındaki bağların gevşek olduğu ve bireysel özgürlük ve başarının en çok değer gördüğü toplumlar;

-Kolektivizm: bireyler arasındaki bağlar sıkıdır.

3. Belirsizlikten kaçınma.

İnsanların belirsiz durumları ne ölçüde kabul edebildiklerine ve belirsizliği ne ölçüde tolere edebildiklerine odaklanır:

-Yüksek belirsizlikten kaçınma: iş güvencesinin, kariyer modellerinin, emeklilik vaatlerinin önemli olduğu toplumlar. Kural ve düzenlemelere duyulan güçlü ihtiyaç;

-Düşük belirsizlikten kaçınma: risk almaya daha hazır olma ve değişime karşı daha az duygusal direnç.

4. Erkekliğe karşı kadınlık.

Toplumsal cinsiyet ve iş rolleri arasındaki ilişkiye odaklanır:

-Eril: cinsiyet rolleri keskin bir şekilde farklılaşmıştır ve geleneksel "eril" değerler güçlüdür (başarı, güç kullanımı);

-Kadın: cinsiyet rolleri daha az belirgindir.

5. Uzun vadeye karşı kısa vadeli yönelim.

-Uzun vadeli odaklanma pragmatizm ve alçakgönüllülük sağlar, uzlaşmaya değer verir.

-Doğruluk, tutarlılık ve ilkelere kısa vadeli önem verir.

6. Kısıtlamaya karşı hoşgörü.

-Hoşgörü, yaşamın ve başarıların daha fazla takdir edilmesini sağlar.

-Kısıtlama, başarılarla övünmemeyi, daha katı davranışları ve daha kontrollü olmayı ödüllendirir.

1. boyut, çalışma ortamında eşitsizliğin varlığının, yani gücü olan ve olmayan insanlar arasındaki farkın altını çizmektedir. Yüksek bir puan, toplumun gücün eşitsiz dağılımını kabul ettiğini ve büyük ölçüde üyelerin bir kuruluşta nerede durduklarını ve "yerlerini" bildiklerini gösterir.

2. boyut, yüksek bir puanla, insanların başkalarının sonuçları ve eylemleri için suçlama ve sorumluluk alma olasılığının daha düşük olduğu, daha zayıf ve daha sarsıntılı kişiler arası bağları tanımlar. Bireyci topluluklarda ve çalışma alanlarında, insanlar iş hayatını sosyal hayattan ayırır, zamanı, kişisel özgürlüğü ve mahremiyeti her şeyin üstünde tutar ve zaman zaman zorlukların tadını çıkarırlar. Daha kolektivist sistemlerde, insanlar katıldıkları grupla yakın bağlar kurar ve grup eylemlerinde yer almaya daha yatkındır. Bunun karşılığında, kollarını açarak gruba kabul edilirler ve grup haklarını savunurken onların yanında yer alır. Bu toplumlarda insanlar birbirlerini önemserler ve birinin refahı her zaman diğerinin listesinin başında yer alır.

3. boyuta göre, kaçınmanın yüksek olduğu kültürler, insanların her şeyi kontrol altına almak ve yollarında daha az sürprizle karşılaşmak istedikleri sistemler olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir şekilde hayatlarını kontrol edemezlerse, her şeyi inancın ellerine bırakır ve nehrin akışına bırakırlar. Bu da daha muhafazakâr, katı ve çerçeveli bir çalışma kültürü anlamına geliyor.

4. boyutta, eril bir toplumda çalışan kadın ve erkeklerin rolleri çok fazla örtüşmez. Burada erkeklerden güçlerini göstermeleri ve liderlik rollerini üstlenmeleri beklenir. Güvenilir, sağlıklı, kararlı, hızlı ve sınırları zorlayıcı olmalıdırlar.

Beşinci boyut, bir toplumdaki insanların sergilediği zaman ufkuna odaklanır. Temel olarak işaret etmeye çalıştığı şey, işleri uzun vadede yapmayı seven ülkelerin ve kültürlerin daha pragmatik ve mütevazı olduğudur. Bu tür toplumların üyeleri genellikle neyin doğru olduğunu merak eder ve eğitime değer verir. Uzlaşmaya daha yatkındırlar ancak bunu kendilerine özgü bir şekilde yaparlar. Diğer tarafta, kısa vadeye odaklanan toplumlarda ise insanlar ilkelere, gerçeğe ve tutarlılığa daha fazla önem verirler. Genellikle olayların ardındaki nedenin net olmasını isterler ve dini ve milli konulara büyük ilgi ve saygı gösterirler.

6. boyut, hoşgörünün yaşamı daha fazla takdir eden ve yaşamdan zevk alma zihniyetine sahip ülkeleri tanımladığını göstermektedir. Daha fazla takdir, daha olumlu hisler ve ifade özgürlüğü veya kişisel mutluluk gibi diğer çok tartışılan sosyal davranışları da beraberinde getirir. İşgücü esnek çalışma saatlerinden hoşlanmakta ve iş ile sosyal yaşam arasındaki dengeyi en iyi şekilde kurmaktadır.

3.2. Kültürün İş İlişkileri Üzerindeki Etkisi

3.1.1. Kültürlerarası İletişim

İşletmeler iletişimle gelişir ve her gün dünyayla iletişim kurarlar. Paydaşlarla, alıcılarla ve tedarikçilerle, dünyanın dört bir yanındaki işverenlerle ve genel olarak topluluklar ve toplumlarla iletişim kurarlar. İletişim tarzlarını bilerek ya da bilmeyerek muhataplarına göre ayarladıklarından, kiminle iletişim kurduklarına bağlı olarak farklı iletişim kurarlar. Birçok araştırmacı, temelde kültürel farklılıklardan kaynaklandığı için farklı iletişim yöntemlerini analiz etmiştir. Bu farklılıklar hem açık hem de gizli iletişimde, işaretlerin, jestlerin, ritüellerin, dinin, inançların, ses tonunun ve seslerin farklı olduğu ve farklı anlamlar ifade ettiği davranışsal farklılıklarda yatmaktadır.

Kültürel farklılıklar hakkında bilgi edinmek, diğer kültürlerden üyelerle daha iyi bir anlayış ve iletişim sağlar. Kültür ve iletişim arasındaki bağlantılar davranış (Adair, Taylor ve Tinsley, 2009), biliş (Baber ve Ojala, 2015), kültürel boyutlar (Luomala, Kumar, Singh ve Jaakkola, 2015) ve küresel kaynak alışverişi (Volkema, 2004) açısından kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Kültürler, ilgili taraflar arasındaki başarılı iletişimi destekleyebilir veya engelleyebilir.

Kültürlerarası iletişimin tanımı: *Kültürlerarası iletişim, kültürel algıları ve sembol sistemleri iletişim olayını değiştirecek kadar farklı olan insanlar arasındaki etkileşimi içerir.*

Kültürel farklılıklarla ilgili çeşitli çalışmalara rağmen, kültürlerarası iletişim küresel firmalar için hala bir zorluk olarak görünmektedir, çünkü uygulanabilir kültürlerarası iletişim, ilişkilerin risk altında olmadığı durumlarda daha iyi bir kurumsal performansa katkıda

bulunur. Kültürlerarası iletişimde bilgi eksikliğinin, iletişimsizlik ve yanlış anlamaya yol açabilecek netlik eksikliğine yol açtığı kanıtlanmıştır (Collier, 1989).

Bu risk, farklı kültürel geçmişlere sahip çalışanları olan firmalar için daha önemlidir. Bu nedenle, iletişimsizliği önlemek için her çalışanın kültürlerarası iletişim konusunda belirli bir yetkinliğe sahip olması gerekir.

Literatüre göre, kültürlerarası araştırma yetkinliklerine ilişkin bu teorik yaklaşımlar Tablo 1'de listelenmiştir:

Kaynak	Perspektif	Yetkinlikler:
Gudykunst (1995, 2002)	Anksiyete/belirsizlik yönetimi (AUM) teorisi	Yüzeysel nedenler: <ul style="list-style-type: none">• Yabancılarla etkileşim için benlik ve benlik kavramı motivasyonu• Yabancılar karşı tepki, yabancıların sosyal kategorizasyonu• Durumsal süreçler• Yabancılarla bağlantılar Temel nedenler: <ul style="list-style-type: none">• Belirsizlik yönetimi• Anksiyete yönetimi
Kim (1986)	Kişisel ağ yaklaşımı	Moderasyon süreci: farkındalık sonuç iletişim etkinliği: <ul style="list-style-type: none">• Kişisel ağın heterojenliği• Dış grup üyelerinin kişisel ağdaki merkezilik düzeyi• Ego'nun grup dışı üyelerle ilişkisinin kapsamı.
Kim (1991, 1995, 2002)	Sistem teorisi yaklaşımı	Kültürler arası adaptasyonu etkileyen unsurlar: <ul style="list-style-type: none">• Bireylerin yatkınlığı• Ev sahibi kültürün çevresi• Ev sahibi ve kişisel kişilerarası ve kitle iletişiminin dinamikleri• Bireyin kültürlerarası dönüşümü

Martin ve Hammer (1989)	Sosyal beceriler perspektifi	<ul style="list-style-type: none"> • İletişimsel işlev davranışları • Sözlü ve sözsüz davranışlar • Diyaloğa dayalı yönetim davranışları
Ting-Toomey (1993)	Kimlik müzakeresi perspektifi	<ul style="list-style-type: none"> • Etkileşimli görüntüler: çoklu öz tanımlama • Etkileşimli motivasyonlar ve anlamlar: iletişimsel motivasyonlar, kimlik tutarlılığı • İletişimsel beceriklilik: bilişsel beceriklilik, duygusal beceriklilik, davranışsal beceriklilik • Sonuç: kimlik müzakere süreci
Wiseman ve diğerleri (1989)	Ev sahibi kültür bilgisi ve diğer kültüre karşı tutum	<ul style="list-style-type: none"> • Bilişsel: stereotipler • Duygusal: etnosentrizm • Konatif: sosyal mesafe

Tablo 1. Kültürlerarası Yeterlilikler Kültürlerarası yeterlilikler.

Collier (1989) ve Ruben (1976) gibi bazı akademisyenler, kültürler arası yetkinliğin tutum, bilgi veya davranışla ilgili olup olmadığını ayırt etme ihtiyacını belirlemiştir. Ancak kültürün özü, dil ve semboller aracılığıyla aktarılan anlam dokusunda bulunmaktadır (Geertz,1973; Katriel ve Philipsen, 1981). Ruben'e (1976) göre, davranışsal beceriler yaklaşımı iletişim becerilerinin kültürlerarası bağlamda uygulanmasına odaklanırken, kültürel kimlik etnik kimliğe ve belirli bir kültürün temel değerlerini ve geleneklerini anlamaya dayanmaktadır (Casmir, 1999; Ting-Toomey, 1993).

Öte yandan, bazıları algılanan iletişim yetkinliklerinin büyük önem taşıdığına işaret etmektedir, çünkü "yetkinliğin sosyal izlenim olarak bu görüşü, kültürel yetkinlik içi (kültürlerarası bir bağlam) ve kültürlerarası yetkinlik (kültürlerarası bir çerçeve) çalışmalarına eşit derecede uygulanabildiği için yararlıdır" (Martin ve Hammer, 1989;305).

Bu nedenle, kültürlerarası iletişimdeki temel zorluklar, bireysel benzersizlik, aynı kültürden, baskın kültürden veya ortak kültürden gelseler bile artık iki kişinin tam olarak birbirine benzememesidir. Birden fazla kaynak davranışlarını şekillendirir ve her biri kendi kültüründen daha fazlasıdır. Genellemeler genellikle kültüre dayalı olarak yapılır; burada kültür, insanların potansiyel olarak nasıl tepki verdiği ve iletişim kurduğu olarak kullanılır.

Kültür ve kültürel geçmiş gerçekten de bir gösterge olarak kullanılabilir, ancak temsiller olarak mutlak değil, yaklaşık olarak görülebilir. Genellemeler, çeşitli kaynaklarla desteklenebilenleri kullanarak belirli bir kültürün birincil değerleri ve davranışlarıyla ilgilenmelidir. Kültürlerarası iletişimde varsayımlarda bulunmak yaygındır ve varsayımlar

kültürel kökene dayalı genellemelere dayanır. İnsanlar bilmedikleri zaman genelleme yapma eğilimindedirler.

Genellikle kültürlerarası iletişimin kurucusu olarak anılan Edward T. Hall (Leeds-Hurwitz, 1998), insanlar kültürlerarası ortamlara adım attıklarında gizli kültürel varsayımların oynadığı sorundan bahsetmiştir. Kültürde açık, bilinen ya da gözlemlenebilir olanla örtük, bilinmeyen ve gizli olanı - kültürün üyeleri için bile - ayırt etmeye yardımcı olmak için "farkındalık içi" ve "farkındalık dışı" kavramlarını ortaya atmıştır.

Kültürlerarası iletişim araştırmalarının amacı, "farkındalık dışı" olan kültürel olarak aracılık edilen olguları tanımlamak ve bunları "farkındalık içine" getirmektir. Kültürün yönlerini "farkındalığa" getirerek, kültürler arası iletişimin başına bela olan birçok çarpıtma ve yanlış anlama açıklanabilir ve hatta telafi edilebilir (Zaharna, R (2001).

Kültürel Profil		
Hall (1976)	Düşük bağlamlı	Yüksek bağlamlı
	* mesajdaki anlam	* bağlam içinde anlam
	* açık	* örtük
	* ayrıntıları mesaja ekleyin	* Mesaj değil, bağlam içindeki ayrıntılar
	* mesajdan sorumlu konuşmacı	* anlamaktan sorumlu dinleyici
Hall (1976)	Monokronik	Polikronik
	* zaman segmentli	* zaman bölümlenmemiş
	* zaman dilimlerine yerleştirilmiş faaliyetler	* aynı anda birden fazla faaliyet
Kluckhohn (1953)	Faaliyet Odaklı	Odaklı Olmak
	* Eylemi, ölçülebilir eylemi vurgulayın	* Sosyal bağlamda ilişki vurgusu
	* söz ve eylem arasındaki bağ	* toplumsal fayda için mesaj
Kluckhohn (1953)	Gelecek Odaklı	Geçmiş Odaklı

	* Gelecekteki faaliyetlerde değer	* Geçmiş faaliyetlerdeki değer
	* Yeni, potansiyel inovasyona vurgu	* Tanıdık, bilinen, geleneklere vurgu
	* Tarihsel, ayrıntılı bilgilerin uygunluğunu görmekte zorluk	* Planlama, strateji oluşturma gibi gelecekteki faaliyetleri kavramsallaştırmada zorluk
Lee (1950)	Doğrusal	Doğrusal olmayan
	* bir tema	* birçok temaya sahip olabilir
	* Başlangıç, orta ve son ile organize edilmiş	* Organizasyon vurgulanmamış düzen rastgele görünüyor
	* Argümandaki noktalar arasında net ilişki	noktalar ilgisiz görünebilir

Ülke Profili, belirli bir ülkede nelerin *uygulanabilir olabileceğine dair* geniş bir çerçeve sunarken, Kültürel Profil o ülkede nelerin *etkili olabileceğine değinir*.

Tablo 2: Kültürel Profil, akademisyenler tarafından önerilen çeşitli kültürel kıtaların zıt uçlarını sunmaktadır. Yine kültürler, her biri mutlaktan ziyade kültürel tercihleri temsil eden kıtalar boyunca yayılmıştır.

Özetle, yetiştirilme tarzı, din, değerler, deneyimler ve öğrendiklerimiz gibi pek çok şey davranışlarımızı şekillendirir ve varsayımlarda bulunmak iletişimsizlik riski taşır ve bu da çatışmayla sonuçlanabilir.

Kültürlerarası iletişimde etik farklılıklar da vardır ve firmaların hem firma içinde hem de kültürler arasında iş yaparken yapılması ve yapılmaması gerekenlere dikkat etmesi gerekir. Hediye getirmek bir işbirliğini başlatmak ve karşı tarafı etkilemek için buz kırıcı olabilirken, diğer kültürlerde rüşvet olarak görülür ve başarı sağlamak için tercih edilmez. Hediyelerin olumlu olarak algılandığı kültürlerde, firmalar neyin uygun bir hediye olarak kabul edildiğinin kültürler arasında ve bazen de kültürler içinde değiştiğini akılda tutmalıdır.

Birine hediye için teşekkür etmek de kültürel olarak farklılık gösterir. Hediye için teşekkür etme konusunda basit bir örnek vermek gerekirse, Arap kültürüne bakabiliriz; zira Arap kültüründe hediye alanların bol bol teşekkür etmeleri beklenirken, İngiliz kültüründe hediye alanların ölçülü bir şekilde teşekkür etmeleri beklenir çünkü çok fazla taşkınlık saldırganlık olarak kabul edilir.

Buradaki temel nokta, değerler, ritüeller ve inançlar gibi altta yatan varsayımlar yüzeyde belli olmadığı için insanların mesajlara nasıl tepki vereceğini bilmenin zor ve her zaman zorlayıcı olduğudur. Bu nedenle, firmaların hem karşı tarafa hem de çevreye odaklanması tavsiye edilir. Kültürler arasında farklılık gösterdiğinde, bu farklılık temel olarak dinler ve diğer inanç sistemlerinden kaynaklanabilir.

Karşılıklılık bir kültürde normal kabul edilirken başka bir kültürde o kadar da yaygın olmayabilir. Değerler farklılık gösterir ve taraflar mükemmel iletişimciler olmadıkça, firmalar tercih ettikleri çıkarları düzgün bir şekilde iletemedikleri için değeri masada bırakabilirler.

Samovar ve meslektaşlarına (2016) göre, eylemlere ve bu eylemlerin sonuçlarına odaklanmaya Budist geleneğinde bilinçli *olmak* denir. "**Farkındalık, mevcut deneyimin farkında, dengeli ve kabullenilmesidir.**" Kişisel eylemlere odaklanmak, tek bir cümleyle ifade edilebilecek olandan çok daha karmaşıktır. Yine de temel mesaj açıktır: Bir iletişim karşılaşması sırasında dikkatli olmak, tüm dikkatinizi o ana vermek anlamına gelir. Farkındalık sayesinde mesajlarınızı hem bağlama hem de kişiye göre ayarlayabilirsiniz. Ancak en önemlisi, başka bir kişiye ne yaptığının farkında olabilirsiniz ve bu bir etik meselesidir.

Uluslararası halkla ilişkilere farkındalık içi bir yaklaşım		
Ülke Profili	Kültürel Profil	İletişim Bileşenleri
Halkla ilişkiler projelerinin tasarım ve uygulamasını etkileyen yapısal özellikler nelerdir?	Halkla ilişkiler projelerinin tasarım ve uygulamasını etkileyen kültürel farklılıklar nelerdir?	Ulusal veya kültürel özelliklerden etkilenebilecek temel iletişim nedir?
Ülkelere Bakma Biçimleri	Kültürlere Bakma Biçimleri	Halkla İlişkiler Faaliyetlerine Bakış Açıları
Siyasi Yapı	Düşük/Yüksek Bağlam	Sözlü iletişim
Ekonomik Yapı	Monokronik/Polikronik	Sözsüz iletişim
Kitle İletişim Araçları	Bireycilik/Kolektiflik	Görsel iletişim
Altyapı	Etkinlik/Bulunma odaklı	İletişim matrisi
Yasal Yapı	Gelecek/Hızlı yönelimli	Grup dynamix
Sosyal Yapı	Doğrusal/Doğrusal Olmayan	Karar verme uygulamaları

Tablo 3. Uluslararası halkla ilişkilere farkındalık içi bir yaklaşım

Kültürel farklılıklar

Hem Globe çalışmasının, hem bir dizi kültürel çalışmanın hem de Hofstede'in kültürel boyutlara ilişkin araştırmasının belkemiği, sadece inançlar, dinler, ritüeller ve diğer davranışsal farklılıklardan değil, aynı zamanda diller gibi benzerliklere sahip toplumlardan kaynaklanan kültürel farklılıkları ortaya koymaktır. En eski kapsamlı kültürlerarası iletişimsel yeterlilik çerçevelerinden biri Ruben (1976) tarafından geliştirilmiştir. Ruben, kültürlerarası yetkinliğin yedi davranışsal boyutunun ana hatlarını çizmiştir: saygı gösterme, etkileşim duruşu, bilgiye yönelim, empati, kendine yönelik davranış, etkileşim yönetimi ve belirsizliğe tolerans.

Kültürel farklılıklar üzerine yapılan tüm çalışmalara rağmen, başarılı iletişim, ilişkilerin risk altında olmaması nedeniyle daha iyi kurumsal performansa katkıda bulunduğundan, kültürlerarası iletişim küresel firmalar için bir zorluk olmaya devam etmektedir.

Küreselleşme, insanların yaşam ortamlarını farklı kültürlerdeki yeni fırsatlara göre yeniden düzenlemesiyle kültürlerin kolayca karışmasına neden olmuş ve hem anlayışı hem de çatışmaları aynı anda artırmıştır.

Birçok farklı kültürden bireyler sık sık iletişim kurduğunda iletişimsizlik riski artar, bu nedenle kültürler arasında iletişim kurmanın yeni ve başarılı yollarını öğrenmek, birbirlerinin farklılıklarına saygı duymanın firmaların başarılı olmasında önemli bir rol oynadığı işletmelerin gelişmesi için gerekli hale gelir.

Küresel olarak nasıl iletişim kurulacağını anlayabilmek için kültürlerle ilgili bazı temel terimlere aşina olmak önemlidir. Kültürler baskın kültür ve ortak kültür olarak ikiye ayrılmış ve Samovar ve meslektaşları (2016) tarafından aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

Baskın kültür. Baskın bir grup tüm kültürlerin karakteristiğidir ve bu insan topluluğu, diğerlerinin çoğunluğunun genellikle takip edeceği geniş toplumsal gündemi belirlemesine izin veren güç araçlarına sahiptir.

Diğer gruplardan ve topluluklardan ve baskın kültürden yeterince farklı algılar, değerler, inançlar, iletişimsel davranışlar ve sosyal uygulamalar sergileyen ortak kültür grupları veya sosyal topluluklar.

3.1.2. Ağ Oluşturma ve Katılım

Modern çalışma hayatında profesyonellerin sürekli değişen ortamlarda esnek ve bağımsız bir şekilde performans göstermeleri gerekmektedir (Castells, 2000). Bunu etkili bir şekilde yapabilmek için, aralarında özerk ve öz-yönelimli öğrenmenin de bulunduğu çeşitli yaşam boyu öğrenme becerilerine ihtiyaç duyarlar. Öğrenmelerinde akranlarıyla etkileşim yoluyla kısmen desteklendiklerinden, geliştirmeleri gereken önemli bir yaşam boyu öğrenme becerisi, ilgili diğer kişileri bulma ve onlarla bağlantı kurma, *yani* profesyonel ağ kurma becerisidir (Johnson, 2008; Nardi, *vd.*, 2000).

Profesyonel ağ kurma faaliyetini, uzun vadeli bağlar kurma niyeti olsun ya da olmasın, diğer profesyonellerle bağlantı kurma eylemi olarak tanımlıyoruz (Compton, 2009; Tempest ve Starkey, 2004). Bizim anlayışımıza göre, ağ kurmanın merkezinde yer alan beceriler, kişinin kendi işiyle ilişkili olarak diğer insanların işlerini tanımlama ve anlama ve gelecekteki potansiyel iş için bu diğerleriyle olan bağlantının değerini değerlendirme becerisini içerir. Ağ kurmanın sonucu kişisel bir profesyonel ağıdır, *yani bir* bireyin özellikle profesyonel faaliyetleri bağlamında kurduğu benmerkezci, kişisel ve kasıtlı olarak oluşturulmuş bir insan ağıdır. Bu ağ, farklı gruplara ve yerlere dağılmış ve bireye çeşitli derecelerde güçlü bağlantılarla bağlı heterojen bir insan çevresini bir araya getirir (Granovetter, 1983; Nardi, *vd.*, 2000).

Profesyonel ağ oluşturma çeşitli faydalar sunar. Birey açısından bakıldığında, profesyonellerin kariyerlerinin gelişimini ve büyümesini destekler (Cross, *vd.*, 2003; Dulworth, 2006; Krattenmaker, 2002). Ağlarınız ayrıca ihtiyaç duyulduğunda uygun ve sürekli

destek bulmanızı sağlar (Haythornthwaite, 2002; Ru ve Ortolano, 2009; Van Ryzin, *vd.*, 2009). Kuruluş açısından bakıldığında, ağ oluşturma ve ağlar inovasyon için hayati önem taşır ve değişen iş öncelikleriyle uğraşırken yeni güvenilir ortaklarla bağlantı kurmak için çok önemlidir (Birkinshaw, *vd.*, 2007; Pulley ve Wakefield, 2001; Vervest, *vd.*, 2009). Ağ oluşturma, farkındalık yaratma ve/veya sosyo-ekonomik ilerleme amacıyla grup oluşumunu destekler (bkz. Compton, 2009; Fesko, 1997; Gupton ve Slick, 1996; Hays, *vd.*, 2003). Profesyonel ağlar, profesyonellerin uygulamada yaşam boyu öğrenmelerini sürekli olarak desteklemek için bir araç olarak da kullanılabilir (Johnson, 2008). Bir kez oluşturulduktan sonra, kişisel mesleki ağlar sohbet ve diyalogun gerçekleşebileceği platformlardır, böylece bireysel (yaygın) öğrenmeye olanak sağlarlar (Eraut, 2000). Bu öğrenme özellikle zımni bilginin deneyim ve yansıtma yoluyla inşa edildiği ve diğerleriyle sosyal etkileşim yoluyla paylaşıldığı uygulamada yaygındır (Bolhuis ve Simons, 2001; Hearn ve White, 2009). Ayrıca, ihtiyaç duyulduğunda insanlar arasında konuşmayı mümkün kılma becerisi, kurumsal ortamlarda bilgi yaratmanın kilit bir kolaylaştırıcısı olarak kabul edilmektedir (Von Krogh, *vd.*, 2000).

Hem güçlü hem de zayıf bağlar bireyin öğrenmesine katkıda bulunur: güçlü bağlar bilgi yaratma konusunda aktif işbirliğine olanak sağlarken, zayıf bağlar yeni bilgi, malumat ve fikirlerin kaynağıdır (Bell, 2010; Gargiulo ve Benassi, 2000; Jones, 2008; Jones, *vd.*, 2008; Ryberg ve Larsen, 2008; Wenger, 1998). Güçlü ve zayıf bağlar ikilemi açık olmadığından, daha fazla ayrıntılandırmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Lin, 2008). Grabher ve Ibert (2008), kişisel ağlar için bir toplumsallık katmanı (güçlü bağlar), bir sosyallik katmanı (zayıf bağlar) ve bir bağlantı katmanından (çok zayıf bağlar) oluşan üç katmanlı bir yaklaşım önermiştir.

Bağların ve ağların öğrenme ve çalışma kaynakları olarak bilinçli bir şekilde inşa edilebileceği, oluşturulabileceği ve sürdürülebileceği de kabul edilmiştir (Burt, 1992). Kişisel bir ağın yapısı, profesyonel öğrencilerin kariyerlerinin farklı aşamalarında ihtiyaçlarına en iyi şekilde fayda sağlayacak şekilde değişebilir (Margaryan, *vd.*, 2009). Öğrenenler, kişisel ağlarına zayıf bağlantıları dahil ederek öğrenme için bir ortam yaratabilirler (Kester ve Sloep, 2009). Profesyonelin niyetinin en güçlü olduğu katmanın sosyallik katmanı olduğuna inanıyoruz, çünkü bu katmandaki kişiler bir kişinin kişisel ağında en hareketli olanlardır. Profesyonelin niyetine bağlı olarak, bu bağlar daha güçlü bağlantılar haline gelme veya daha da zayıf bağlara dönüşme potansiyeline sahiptir. Bu nedenle bir birey, öğrenme ihtiyaçlarını etkin bir şekilde desteklemek için bağlar oluşturabilir ve düzenleyebilir ve potansiyel olarak bu ağı desteklemek için teknolojiyi kullanabilir, bu da onu etkin bir şekilde *kişisel bir öğrenme ağı* (PLN) haline getirir.

Bilgiye dayalı bir ekonomide rekabet gücü, aşağıdakileri yapabilme becerisine daha bağımlı hale gelmektedir:

yeni bilgi ve teknolojiyi ürünlere ve üretim süreçlerine uygulamak. Ancak artan rekabet, küreselleşme ve bilginin hızla ilerlemesiyle birlikte yeni teknolojiler ve yenilikçi kavramlar, çoğu daha uzmanlaşmış ve temel yetkinliklerine odaklanmış firmaların doğrudan kontrolü dışında olmak üzere daha geniş bir kaynak çeşitliliğine sahiptir. Tamamlayıcı bilgi ve know-how için, piyasa aracılı ilişkilere (örneğin ekipman alımı, teknoloji lisansı) ek olarak işbirliğine dayalı düzenlemelere giderek daha fazla güvenmektedirler. Ağlar içindeki firmalar

arası işbirliği, artık bilgi paylaşımı ve alışverişinin en önemli kanalı haline gelmiştir. Firmalar ile inovasyon sürecine dahil olan bir dizi diğer kurum arasındaki etkileşimler de yoğunlaşmaktadır: üniversiteler ve diğer

yükseköğretim kurumları, özel ve kamu araştırma laboratuvarları, danışmanlık ve teknik hizmet sağlayıcıları, düzenleyici kurumlar vb.

KOBİ'ler, kendi yenilikçi kapasitelerini oluşturmak ve pazarlarına ulaşmak için büyük firmalardan bile daha fazla dış bilgi, bilgi, know-how ve teknoloji kaynaklarına bağımlıdır. Farklı KOBİ türlerinin farklı ihtiyaçları olsa da, hepsinin ya doğrudan ya da yüksek düzeyde yenilikçi firmaları bölgesel, ulusal ve küresel düzeylerde diğerlerine bağlayan çok katmanlı ağlar aracılığıyla en üretken yeni bilgi ve uzmanlık kaynaklarına bağlanması gerekir.

Ampirik çalışmalar, işbirliği yapan firmaların, büyüklüklerine bakılmaksızın, işbirliği yapmayanlara göre daha yenilikçi olduklarını doğrulamıştır (OECD, 2001a).

Table 1. International innovation taxonomy

Category	Participants	Forms
International diffusion of innovation	National and international companies	Exports of innovative products and services. Production in foreign countries.
Global innovation	International corporations	R&D and innovative activities in many countries.
Open innovation	Corporations, SMEs, R&D centres, Independent Labs.	Boundaries permeable, innovations easily transferred inward and outward of corporations.
Internet of things	Devices, Systems, Platforms, corporations and non-profit organizations, individuals.	Permeable boundaries, access to technology and access to mass information flows.

Source: own study

- tüm dünyada müşteriler daha talepkar hale gelmiş, daha ucuz ve daha kaliteli ürünler aramaya başlamıştır; bu nedenle şirket, müşteriler için değişen değer kavramını aşacak şekilde yenilikler ortaya koymalıdır,

- ulaşım ve iletişimdeki gelişmeler ulaşım maliyetlerini düşürmüştür ve uluslararası ticaretini daha etkin hale getirmiştir,

- Dünyayı tek bir "bilgi ağına" dönüştüren bilgi teknolojisi, tıpkı uluslararası değerleri yayan modern medya gibi, küresel yeniliklerin - küresel iş - küresel bir toplumun yaratılmasını etkilemektedir,

- uluslararası deneyimlerden öğrenme ihtiyacı doğmuş ve yeni teknolojilerin bir ülkeden diğerine yayılması gerçekleşmiştir,

- Dünya pazarındaki rekabet gücü, yeni ürün ve hizmetlerin hızlı bir şekilde ve mümkün olan en düşük maliyetle yaratılmasını ve uygulanmasını gerektirmektedir. Bu durumda, piyasa

koordinasyonu, birçok farklı piyasadaki durumun giderek daha iyi tanınması ve bundan faydalanılması, hem tedarik hem de satış için giderek daha önemli hale gelmektedir,

- İleri teknoloji, yeni ürün-süreç üretme maliyetinin artmasına neden olmakta, bu da şirketlerin rekabet gücünü korumak için ölçek etkisinden faydalanma imkanı yaratmak üzere satış hacmini artırmalarına yol açmaktadır,

- Küresel ekonomide uluslararası şirketler, pazar başarısı için en iyi şansın olduğu yerlerde yenilikleri gerçekleştirebilir ve uygulayabilir.

Bu nedenle, trendlerin sürekli gözlemlenmesi ve uluslararası şirketlerin gelişim yönlerinin, Ar-Ge politikalarının ve teknoloji transferinin beklentilerinin belirlenmesi gerekmektedir.

-*Ortakların türü ve çeşitliliği.* İşlevsel alanlardaki (örneğin araştırma, üretim, lojistik veya pazarlama) bireyleri ve kuruluşları birbirine bağlayan ağlar, daha geleneksel bir dikey zincirdeki ortakları birbirine bağlayanlara göre önem kazanmaktadır. Bir başka genel eğilim de tedarikçiler, kullanıcılar, bilimsel kuruluşlar, iş odaklı hizmetler, kamu kurumları gibi çok çeşitli aktörleri içeren ağların hızla gelişmesidir. Küçük firmalar, büyük firmalar ve kamu araştırma kuruluşları arasındaki ortaklıklar, inovasyon sistemleri içindeki iş bölümünü herkesin yararına olacak şekilde iyileştirmenin etkili yolları oldukları için önem kazanmaktadır.

-*İnovasyon modu.* Birçok ağ hala güçlü bir sektörel odağa sahiptir, ancak sektörler ve teknolojik alanlar arasında yayılan diğerleri daha sık hale gelmektedir.

-*Coğrafi kapsam.* Ağlar, ortakların türüne ve baskın inovasyon moduna bağlı olarak yerel, bölgesel, ulusal, uluslararası veya küresel kapsamda olabilir. Ağların coğrafi sınırları geçirgendir ve zaman içinde değişir çünkü güçlü bir yerel odağa sahip olan ve yakın kişisel ilişkilere dayanan ağlar, uluslararası ağlar ve elektronik etkileşim ile değiştirilmek yerine tamamlanır.

Organizasyon ve ortaklar arasındaki ilişkiler - gevşek ağlardan yapılandırılmış çok aktörlü ortaklıklara kadar. Ağ ilişkileri, son derece gayri resmi, esnek ve güvene dayalı ilişkilerden ortaklıklar gibi daha resmi ve istikrarlı düzenlemelere kadar önemli ölçüde çeşitlilik gösterir.

Bununla birlikte, her resmi ağın (araştırma işbirlikleri, ortak girişimler, vb.) arkasında, ona hayat ve sürdürülebilirlik kazandıran çeşitli gayri resmi ağlar vardır.

Ağ kurmanın aşağıda belirtilen faydaları, son zamanlarda yapılan teorik ve ampirik çalışmalarla tespit edilmiştir (OECD, 2001a):

- Artan ölçek ve faaliyet kapsamı. İşbirliğinin sonuçları her bir firmanın pazarına uygulanabilir ve böylece müşteri tabanını genişletmeye hizmet edebilir. Bir firmanın kapasitesi, farklı teknolojik yetkinlikler arasında ve teknolojik ve organizasyonel yenilikler arasında sinerji sağlayabilirse önemli ölçüde genişletilebilir.

- Paylaşılan maliyetler ve riskler. İnovasyonlarla ilgili maliyetler hızla artmıştır ve artık çoğu

zaman tek bir firmanın imkanlarının ötesine geçmiştir. İnovasyonun yüksek maliyetleri ve riskleri bir işbirliği anlaşması kapsamında paylaşılabilir.

- Karmaşıklıkla başa çıkma becerisinin geliştirilmesi. Birçok önemli teknolojik gelişme karmaşıktır ve çok çeşitli bilimsel ve ticari bilgi birikimine dayanır. Bu durum, farklı uzmanlık alanlarındaki katılımcılarla işbirliğine duyulan ihtiyacı güçlendirmektedir. Ağlar, firmaların çoklu teknoloji kaynakları ve biçimlerinin karmaşıklığıyla başa çıkmalarına yardımcı olur.

- Geliştirilmiş öğrenme. Sürekli ve hızlı pazar ve teknolojik değişimler nedeniyle, firmaların sürekli öğrenme yoluyla uyum sağlamaları gerekmektedir. İşbirliği, yeni teknolojiler, ileriye dönük teknolojiler ve teknolojik değişimin mevcut işi etkileyebileceği yollar hakkında bu tür öğrenmeyi geliştirir. Ayrıca şirketlere organizasyonel yaklaşımlarını değiştirmeyi de öğretebilir.

- Bilgi yönetiminde esneklik ve verimlilik. Bilginin çoğu zımni ve firmaya özgüdür ve bu nedenle piyasa mekanizmaları yoluyla aktarılması zordur. Ağlar, büyük ve küçük firmalar arasında da dahil olmak üzere, karşılıklı güven temelinde her türlü bilgi alışverişini kolaylaştırır.

3.1.3. Müzakere

Müzakere, iki veya daha fazla taraf arasındaki anlaşmazlıkları çözmek ve anlaşmaya varmak için yapılan bir görüşmedir. Müzakere, her iki tarafın da ilgili herkesin yararına bir taviz verdiği bir uzlaşmayla sonuçlanan bir "ver ve al" sürecidir.

Müzakereci olmanızın gerekebileceği birçok durum vardır. Bir iş teklifini müzakere etmek, zam istemek, bir bütçe artışı için toplanmak, mülk satın almak veya satmak veya bir müşteriyle bir satışı kapatmakla ilgilenebilirsiniz. Başarılı olmak istiyorsanız bunların hepsi müzakere becerilerini gerektirir.

Temel iletişim becerileri, sözsüz ipuçlarını tanımlamayı ve kendinizi ilgi çekici bir şekilde ifade etmek için sözlü becerileri içerir. Yetenekli müzakereciler, dinleyicinin ihtiyaçlarını karşılamak için iletişim tarzlarını değiştirebilirler. Net bir iletişim kurarak, bir uzlaşmaya varmanızı engelleyebilecek yanlış anlamalardan kaçınabilirsiniz.

Aktif dinleme becerileri de müzakereye başka bir kişinin fikrini anlamak için çok önemlidir. Pasif dinlemenin aksine, yani bir konuşmacıyı mesajını akılda tutmadan dinlemenin aksine, aktif dinleme, tekrarlanan bilgilere ihtiyaç duymadan belirli ayrıntılarla ilgilenmenizi ve daha sonra bunları hatırlamanızı sağlar.

Duygusal zeka, duygularınızı kontrol etme ve başkalarının duygularını tanıma becerisidir. Müzakere sırasında duygusal dinamiklerin bilincinde olmak sizin kalmanıza ve temel konulara odaklanmanıza yardımcı olabilir. Mevcut müzakereye memnun değilseniz, sizin ve karşı tarafın yenilenmiş bakış açılarıyla geri dönebilmeniz için bir mola isteyin.

Bir müzakereye net bir hedefle girmeniz gerektiği gibi, karşı tarafın da muhtemelen kendi tanımlanmış beklentileri vardır. Birbirinizin şartlarını kabul edemeyeceğinizi düşünüyorsanız, beklentilerinizi ayarlamayı deneyebilirsiniz. Yetenekli beklenti yönetimi, katı bir müzakereci

olmakla işbirlikçi bir müzakereci olmak arasında bir denge kurmayı içerir.

Bazı müzakerelerin tamamlanması uzun sürebilir, zaman zaman yeniden müzakere ve karşı teklifler içerebilir. Müzakereciler, hızlı bir sonuca ulaşmak yerine, bir durumu doğru bir şekilde değerlendirmek ve müşterileri için en iyi karara ulaşmak için genellikle sabırlı davranırlar.

Uyarlanabilirlik başarılı bir müzakere için hayati önem taşır. Her müzakere benzersizdir ve durum bir günden diğerine değişebilir. Örneğin, ilgili taraflardan biri taleplerini aniden değiştirebilir. Her olası durum için plan yapmak zor olsa da, iyi bir müzakereci hızlı bir şekilde uyum sağlayabilir ve gerekirse yeni bir plan belirleyebilir.

Başkalarını etkileme yeteneği önemli bir müzakere becerisidir. Önerdiğiniz çözümün neden tüm tarafların yararına olduğunu tanımlamanıza ve diğerlerini bakış açınızı desteklemeye teşvik etmenize yardımcı olabilir. İkna edici olmanın yanı sıra, müzakereciler gerektiğinde iddialı da olmalıdır. Girişkenlik, karşı tarafın bakış açısına saygı duyarken fikirlerinizi ifade etmenizi sağlar.

Müzakere, ne istediğinizi ve şartların nasıl yerine getirileceğini belirlemenize yardımcı olacak bir planlama gerektirir. Mümkün olan en iyi sonucu, en az kabul edilebilir teklifinizi ve bir anlaşmaya varılamazsa ne yapacağınızı düşünmelisiniz. Hazırlık yapmak, planlamak ve ileriye düşünmek başarılı bir müzakere için çok önemlidir. En iyi müzakereciler bir görüşmeye en az bir yedek planla, ama genellikle daha fazla planla girerler. Tüm olası sonuçları göz önünde bulundurun ve bu senaryoların her biri için hazırlıklı olun. Bu, müzakereciler için "müzakere edilmiş bir anlaşmaya en iyi alternatiftir" (BATNA).

Dürüstlük veya güçlü etik ve ahlaki ilkelere sahip olmak müzakereler için temel bir beceridir. Düşünceli, saygılı ve dürüst olmak karşı tarafın söylediklerinize güvenmesini sağlar. Bir müzakereci olarak, taahhütlerinizi yerine getirebilmelisiniz. Güvenilirliğinizi göstermek için aşırı söz vermekten kaçının.

Yakınlık kurma becerisi, başkalarıyla her iki tarafın da desteklendiğini ve anlaşıldığını hissettiği ilişkiler kurmanızı sağlar. Yakınlık kurmak, hedeflerinizi iletmeyi ve karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarını anlamayı gerektirir. Uyum, gerginliklerin azaltılmasına yardımcı olur, işbirliğini teşvik eder ve bir anlaşmaya varma olasılığını artırır. Yakınlık kurmak için saygı göstermek ve aktif dinleme becerilerini kullanmak kritik önem taşır.

Müzakere, sorunu görmek ve bir çözüm bulmak için problem çözmeyi gerektirir. Bir fiyat çok yüksekse, nasıl düşürülebilir? Bir kaynak yetersizse, onu artırmak için ne yapılabilir? Sorunlara özgün çözümler bulmak uzlaşmada belirleyici faktör olabilir.

İyi müzakereciler bir müzakere sırasında kararlı bir şekilde hareket edebilirler. Bir pazarlık düzenlemesi sırasında bir uzlaşmayı kabul etmek gerekebilir. Kararlı bir şekilde tepki verebilmeniz gerekir. Kararlarınızın kendiniz veya şirketiniz üzerinde kalıcı etkileri olabileceğini unutmayın. Kararınız üzerinde fazla düşünmeden seçeneklerinizi dikkatlice değerlendirmeniz önemlidir. Net bir cevap olmadan seçenekleriniz arasında gidip gelmek gereksiz stres yaratabilir.

Günümüzün hiper bağlantılı ve giderek daha rekabetçi hale gelen piyasasında, etkili bir şekilde müzakere etme becerisi her zamankinden daha fazla değer görmektedir. Aslında, Birleşik Krallık'ta yapılan bir araştırmaya göre, Birleşik Krallık'taki işletmelerin zayıf müzakere becerileri nedeniyle *saatte* yaklaşık 9 milyon £ kaybettiği tahmin edilmektedir. Bu çalışmada ayrıca, Birleşik Krallık'taki işletmelerin daha iyi müzakere becerilerine sahip olmaları halinde genel kârlılıklarını yılda %7'ye kadar artırabilecekleri sonucuna varılmıştır.

Müzakere becerilerinin iş dünyasında önemli olduğu açıktır. Aşağıda, müzakere becerilerinin iş dünyasında kesinlikle zorunlu olmasının beş özel nedeni yer almaktadır:

Müzakere Zihniyeti Müşterilerden Çalışanlara Kadar Herkese Fayda Sağlar Müzakere yeteneği kesinlikle yönetim kurulu toplantılarının ve sözleşmelerin önemli bir parçası olsa da, faydaları aslında bu daha iyi bilinen uygulamaların çok ötesine uzanır.

Örneğin, müzakere becerileri bir çalışanın veya yeni işe alınacak kişinin sahip olacağı sorumlulukları tartışırken çok değerli olabilir ve her iki tarafın da diğerinden tam olarak ne beklediğini anlamasını sağlayabilir.

Kazan-Kazan Durumları Yaratır

Bazılarının düşündüğünün aksine, müzakere becerileri karşı tarafı yenmekle ilgili değildir. Aslında en iyi müzakereciler, herkesin anlaşmanın iyi bir anlaşma olduğunu düşünerek ayrıldığı kazan-kazan durumları yaratabilenlerdir. İstediklerini agresif bir şekilde elde etme becerisi o anda bir zafer gibi görünse de, gerçek şu ki, bunun yarattığı iyi niyet eksikliği ileride sorunlara neden olabilir.

Herkesi mutlu edecek bir anlaşma bulmanın zor olduğuna şüphe yok, ancak tam da bu yüzden bu kadar değer görüyor.

İyi Müzakere Etmek Sonuçlarınızı İyileştirebilir

Nihayetinde, bir müzakerenin amacı siz ve kuruluşunuz için mümkün olan en iyi anlaşmayı elde etmektir. Bunu yaparken, tanım gereği kâr-zarar hanenizi iyileştirmiş olursunuz. Örneğin, etkili bir müzakere sayesinde genel giderlerinizi %10 azaltabilirsiniz, bu para doğrudan kar marjınıza gider.

Bir Müzakereye Güvenle Girebilmenizi Sağlar

Güven, her müzakerenin önemli bir parçasıdır. Önemli bir müzakereye ne yaptığınızı bildiğiniz temel bilgisiyle girmek, karşı tarafın sizi alt edip etmediği konusunda endişelenmek yerine anlaşmanın kendisine odaklanabileceğiniz anlamına gelir. Buna ek olarak, kendinden emin bir şekilde sunum yapabilmenin yanı sıra teklif veya karşı teklif sunabilmenin daha iyi anlaşmalarla sonuçlandığı kanıtlanmıştır.

Müzakere Becerileri Saygı Oluşturur

Saygı, iş hayatının önemli bir parçasıdır. Çalışanlarınızdan en yüksek verimi almak istiyorsanız onların size saygı duyması önemlidir ve aynı şekilde satıcıların, müşterilerin ve pazarlık yaptığınız diğer herkesin de size saygı duyması önemlidir.

Bir müzakereden sonra bıraktığınız izlenim, gelecekteki müzakerelerden sektörünüzdeki itibarınıza kadar her şeyi etkileyebilecek kalıcı bir etkiye sahip olabilir.

Bu gerçek önemli bir noktanın altını çiziyor: Müzakere becerileriniz nedeniyle biraz korkutucu bir karakter olmak, müzakere masasında bir itici olarak görülmekten çok daha iyidir. Gelecekteki anlaşmalarda bir engel olmaktan çok, müzakere yeteneği insanların sizinle çalışmak istemesini sağlayacaktır.

Etkili bir müzakereci olmayı öğrenmek zor olabilir, bu nedenle bu amaca yardımcı olabilecek araçlara sahip olmak her zaman harikadır. EC Sourcing Group, müzakerelerden RFP sürecini düzenlemeye kadar her şeyi mümkün olduğunca etkili ve verimli hale getirmek için tasarlanmış bir çözüm paketine sahiptir.

3.1.4. Çatışma Yönetimi

Kültürel farklılıklar iletişimsizlik için zengin bir kaynak olduğundan, çatışmayı yönetebilmek küresel iletişimde çok önemlidir; bu nedenle, suçlama ve bireyci iddia davranışına bağlı kalmak yerine çözümlere ve sorun çözme stratejilerine odaklanarak eğitim ve sağlıklı iletişim yoluyla çatışmayı önlemek gereklidir. Çatışmadan kaçınmak veya çatışmayı çözmek için her iki tarafın da taviz vermeye istekli olması, orijinal pozisyonlarından karşılıklı anlayışa doğru hareket ederek çaba göstermesi, birbirini anlamak için sorular sorması ve aynı sayfaya inmek ve çatışmadan uzaklaşmak için birbirini dinlemesi gerekir.

Çatışma yönetimi, çatışmaları mantıklı, adil ve verimli bir şekilde tanımlayabilme ve yönetebilme pratiğidir. Çatışma yönetimi süreci, örneğin farklı görüşler, hedefler ve ihtiyaçlardan kaynaklanan (algılanan) uyumsuzluklar veya anlaşmazlıklarla ilgilidir.

Bir işletmedeki çatışmalar işyerinin doğal bir parçası olduğundan, çatışmaları anlayan ve nasıl çözüleceğini bilen kişilerin olması önemlidir. Bu, günümüz piyasasında her zamankinden daha önemlidir. Herkes çalıştığı şirket için ne kadar değerli olduğunu göstermek için çabılıyor ve zaman zaman bu durum ekibin diğer üyeleriyle anlaşmazlıklara yol açabiliyor.

Aşağıda çatışmaları yönetmenin yaygın yolları yer almaktadır;

İşbirliği yapmak: Bu çatışma yönetimi tarzı uzun vadede en iyi sonuçları verir, ancak genellikle başarılması en zor ve zaman alıcı olanıdır. Her bir tarafın ihtiyaçları ve istekleri göz önünde bulundurulur ve herkesin memnun olacağı bir kazan-kazan çözümü bulunur.

Bu genellikle tüm tarafların birlikte oturmasını, çatışmayı tartışmasını ve bir çözümü birlikte müzakere etmesini gerektirir. İşbirlikçi çatışma yönetimi tarzı, tüm tarafların ilişkilerini sürdürmesinin kritik olduğu veya çözümün kendisinin önemli bir etkiye sahip olacağı durumlarda kullanılır.

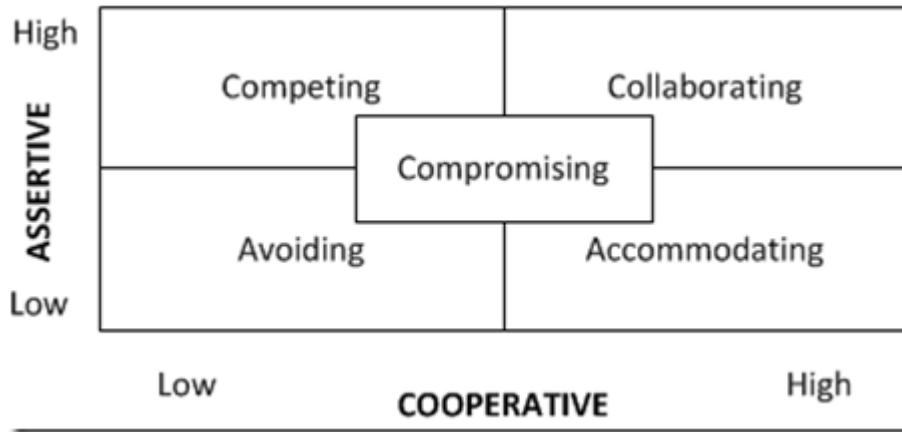
.

Rekabetçi: Rekabetçi çatışma yönetimi tarzı uzlaşmayı reddeder ve başkalarının fikirlerine veya isteklerine boyun eğmez. Taraflardan biri, bir durumun nasıl ele alınması gerektiğine inandığı konusunda kararlıdır ve istediğini elde edene kadar geri adım atmaz.

Bu, ahlaki değerlerin belirli bir hareket tarzını gerektirdiği, farklı bir çözüm denemek için zamanın olmadığı veya popüler olmayan bir kararın verilmesi gerektiği durumlarda olabilir. Anlaşmazlıkları hızla çözebilir, ancak moral ve üretkenliği düşürme riski yüksektir.

Önlemek: Büyük çatışma yönetimi becerilerine sahip bir çatışma yöneticisi, çatışmayı görmezden gelerek, çatışan tarafları uzaklaştırarak veya bir şekilde ondan kaçarak çatışmayı azaltmaya çalışır. Anlaşmazlık içinde olan ekip üyeleri projeden çıkarılabilir, son tarihler zorlanabilir veya insanlar başka departmanlara atanabilir.

Eğer bir soğuma dönemi faydalı olacaksa veya çatışmanın kendisi hakkındaki duruşunuzu düşünmek için daha fazla zamana ihtiyacınız varsa, bu etkili bir çatışma yönetimi tarzı olabilir. Ancak, kaçınma uygun çatışma çözümü yerine kullanılmamalıdır; çatışmayı süresiz olarak ertelemek ileride daha fazla (ve daha büyük) çatışmaya yol açabilir ve açacaktır.



Görsel Kaynağı: Thomas Kilmann Çatışma Yönetimi Modeli

<https://www.mtdtraining.com/blog/thomas-kilmann-conflict-management-model.htm>

Uzlaşmacı: Uzlaşmacı çatışma yönetimi tarzı, karşı tarafın ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarınızın önüne koymakla ilgilidir. Onların 'kazanmasına' ve istediklerini yapmalarına izin verirsiniz. Uyum sağlama, konuyu diğer kişi kadar önemsemediğinizde, çatışmayı uzatmanın zamanınıza değmeyeceği durumlarda ya da hatalı olduğunuza inandığınızda kullanılır.

Bu seçenek barışı korumak, gereğinden fazla çaba sarf etmemek ve ne zaman savaşıcağınızı bilmekle ilgilidir. Zayıf bir seçenek gibi görünse de, uzlaşma küçük bir çatışmayı çözmenin ve daha önemli konulara geçmenin en iyi yolu olabilir. Bu tarz, çözüme ulaşan taraf açısından son derece işbirlikçidir, ancak kızgınlığa yol açabilir.

Uzlaşmacı: Bu çatışma yönetimi tarzı, bir anlaşmaya varmak için her iki taraftan da isteklerinin bazı yönlerinden vazgeçmelerini isteyerek bir orta yol arar. Bu tarz bazen

"kaybet-kaybet" olarak adlandırılır, çünkü her iki taraf da daha büyük bir konuda anlaşmaya varmak için birkaç şeyden vazgeçmek zorunda kalacaktır.

Zaman kısıtı olduğunda veya bir çözümün mükemmel olması yerine basitçe gerçekleşmesi gerektiğinde bu kullanılır. Uzlaşma, özellikle bir çatışma çözme taktiği olarak aşırı kullanıldığında kızgınlık yaratabilir, bu nedenle idareli kullanın.

3.1.6. Empati

Empati, iletişimin ve insan davranışının önemli bir yönüdür. Şefkat gösterebilen bireyler, karşı tarafın duygularını anladıklarını göstererek onları anlayış açısından birbirlerine yaklaştırırlar. Empati, merkezden uzaklaşmanın duygusal bileşeni olarak tanımlanmıştır; başka bir deyişle, diğer kişinin duygusal durumunu tanıma ve anlamayı yansıtan bir tepki (Redmond, 1985). Empati kurabilen kişiler, iletişimsizlik durumlarında gerilimi azaltmada ve dolayısıyla çatışmayı önlemede daha başarılı olurlar. Gerginliği azaltma stratejilerinin hayati yönlerinden biri aktif dinleme ve karşı tarafın hislerini ve duygularını kabul etmektir.

Empati iş dünyası için neden önemlidir? Bunun basit cevabı empatinin güçlendirici olduğudur. Liderler ve diğer ekip üyeleri birbirlerine empati gösterdikçe, birbirlerinin onaylanma ve saygı duygusunu hissetmelerine izin verirler. Kurumsal bir süper güç olarak kabul edilen empati, çalışanların bağlılığını, motivasyonunu ve refahını olumlu yönde etkileyebilir.

Empatinin gerçek gücü, kendinizi bir ekip üyesinin ya da liderlik pozisyonunun yerine koyabilme becerinizde yatar. Empati bir kez kurum kültürünün bir parçası haline geldiğinde, çalışanları diğer üyeleri merkeze alma ve işbirliği içinde çalışma konusunda güçlendirir.

Liderlik perspektifinden bakıldığında empati, çalışanları karar alma sürecine davet eder. Bu, liderlerin ekip üyelerinin fikirlerine ve pozisyonlarına değer verdiğini ve güvendiğini gösterir. Böylece, daha fazla çalışan onaylanma duygusu hisseder ve işlerine ve ekiplerine daha fazla bağlanır.

İşyerinde empati, kurumsal etik ile ilgili daha geniş bir tartışmanın parçasıdır. Bir kuruluşun etiği, liderlik ve ekip üyelerinin dış çevrelerine nasıl tepki verdiklerini ifade eder. Bu etik kurallar, şirketin ve çalışanlarının işyerinde işlerini nasıl yürüteceklerini belirleyen ilke ve kuralları belirler.

Liderler, her kararın başkalarını yüceltme ve onlarla bağlantı kurma taahhüdü tarafından yönlendirilmesini sağlamak için empatiyi kurumsal ethoslarına dönüştürmek için çalışmalıdır. Empatiyle bir etki yaratmak ve onu şirket kültürünüze yerleştirmek için, kuruluşunuzun açık bir etik kurallara sahip olduğundan emin olun. Empatiyi etik kurallarınıza dahil ederek, liderlerinizi ve çalışanlarınızı işyerinde birbirlerinin duygularına ve bakış açlarına sürekli olarak öncelik vermeleri konusunda eğitebilirsiniz.

Empatinin işyeri üzerinde çok yönlü bir etkisi vardır. Liderlerin yeteneklerini geliştirmekten ve ekip üyelerinin birbirleriyle ilişki kurma biçimlerini iyileştirmekten müşterilerin ihtiyaçlarına ve müşteri ilişkilerine öncelik vermeye kadar, empati şüphesiz her işletmenin önemli bir parçasıdır.

Empati, işletmelere aşağıdaki şekillerde fayda sağlar:

-Ekipleriyle samimi bir şekilde bağ kuran liderler, sadakat duygusunu teşvik edebilir ve en iyi çalışanları ellerinde tutabilirler.

-Empatik liderler ekiplerini başarılı bir şekilde teşvik edebilir ve onları en iyi performanslarını göstermeleri için motive edebilir.

-Empati kurabilen liderler müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilir ve onların arzularına, acı noktalarına ve korkularına hitap edebilir.

-Empati sayesinde ekip üyeleri daha güçlü bağlar geliştirebilir ve birbirlerine güven duyabilirler. Bu da ekip üyelerinin hem işyerinde hem de işyeri dışında gerçek bir topluluk haline gelmesini sağlar. -

Empati, ekip üyelerinin meslektaşlarının fikirlerine karşı merak, cömertlik ve eşitlik uygulamalarına olanak tanıdığı için yenilikçilikle bağlantılıdır. Ekip üyeleri bir başkasının bakış açısına girerek yaratıcı düşünceye olanak tanıyan bir şefkat duygusu geliştirir. -

Empati uygulayan ekipler kalpleriyle liderlik ederler. Bu, psikolojik güvenlik duygusunu teşvik eder, başkalarının kendilerini savunmasız hissetmelerine ve öğrenmeye ve işbirliğine açık olmalarına olanak tanır.

- Empatik kuruluşlar müşterilerini ilk sıraya koyarlar. Bu insan merkezli yaklaşım, ekiplerin ve liderliğin müşterileriyle ömür boyu sürebilecek gerçek bağlar kurmasını sağlar.

-Empati iş dünyası için neden önemlidir? Empati, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemeyi ve önceliklendirmeyi kolaylaştırır. Bir kuruluş, müşterilerinin yerine geçerek onların beklentilerini daha iyi anlayabilir.

İnsanlar genellikle sempati ve empatiyi birbirine karıştırır ve bu iki terimi birbirinin yerine kullanır. Ancak, sempati ve empatiyi çok farklı kılan temel farklılıklar vardır:

Sempati: Sempati duymak, birinin durumuna veya mücadelesine acılamakla birlikte, onun deneyimleri ve duygularıyla bağlantı kurmadığınız veya onları anlayamadığınız anlamına gelir. Sempatik bir yaklaşım, başka bir kişinin zorluklarını yalnızca sizin bakış açınızdan anlar ve onların mücadelelerine yanıt verme yeteneğinizi sınırlar. Örneğin, evde zor zamanlar geçiren biri için üzülebilirsiniz, ancak onun bakış açısından nasıl hissettiğini anlayamazsınız.

Empati: Empati kurmak, kendinizi yargılamadan başka bir kişinin durumunda hayal etmenizi sağlar. Birinin neden böyle hissettiğini anlayabilir ve duygularını, fikirlerini veya görüşlerini deneyimleyebilirsiniz. Empati, insanların ifadelerinin yüzeyinin altını kazarak ve sözlü olmayan ipuçlarını arayarak diğer insanlarla bağlantı kurmanıza ve sürdürmenize yardımcı olur. Empati, işyerinde sempatiden daha üretkendir çünkü çalışanlar kendilerini daha fazla desteklenmiş hissedeceklerdir.

Empati, insanların onaylanmış ve anlaşılmiş hissetmelerine yardımcı olur. Birinin zorluklarını dinlemek ve nereden geldiğini anlamak, kişisel ve profesyonel ilişkilerde uzun bir yol kat edebilir.

Empati ve insanlarla bağlantı kurma kapasitesi hem profesyonel hem de kişisel yaşamımızda temel becerilerdir. Duygusal yeterlilik ve liderlik verimliliğinin önemli bir bileşeni olan işyerinde empati, genel olarak insan bağlantılarını geliştirir ve hem bireysel hem de kurumsal düzeyde daha etkili katılım ve faydalı sonuçlarla sonuçlanabilir.

Kurumsal empatinin üç ayağı; dinleme, açıklık ve anlayıştır.

Çalışanların ortalama yüzde 75'ine kıyasla, Z kuşağı çalışanlarının yüzde 83'ü güçlü bir empati atmosferine sahip bir kurumu biraz daha iyi ücret veren bir kuruma tercih etmektedir. Bunun nedeni, empatik liderlerin ve yöneticilerin, bir şirketin kârlılığının ancak insanlar aracılığıyla ve insanlarla birlikte elde edilebileceğini anlamalarıdır. Sonuç olarak, ekip üyelerinin duygu ve düşüncelerine karşı erişilebilir ve empatik bir tutum sergilerler.

Empati, işyerinde aksiliklerle, düşük performansla veya gerçekten başarmak isteyen bireylerle uğraşan her işletme için çok önemlidir. Peki, bireyler iş yerinde neden daha empatik değiller? Çünkü empatiyi geliştirmek zaman, çaba ve emek gerektirir.

Empati, anlayış ve farkındalık göstermek için zaman ve çaba gerektirir. Bir çalışanın bir senaryo hakkında neden belirli bir şekilde hissettiğini veya düşündüğünü anlamak her zaman kolay değildir. Empatinin bir başka parçası da kişinin kendinden önce başkalarına öncelik vermesini gerektirir ki bu da günümüzün rekabetçi iş ortamında zor olabilir. Son olarak, pek çok firma personel maliyetine bakmaksızın yalnızca hedeflere ulaşmakla ilgilenmektedir.

3.3. KÜLTÜRLERARASI BECERİLER

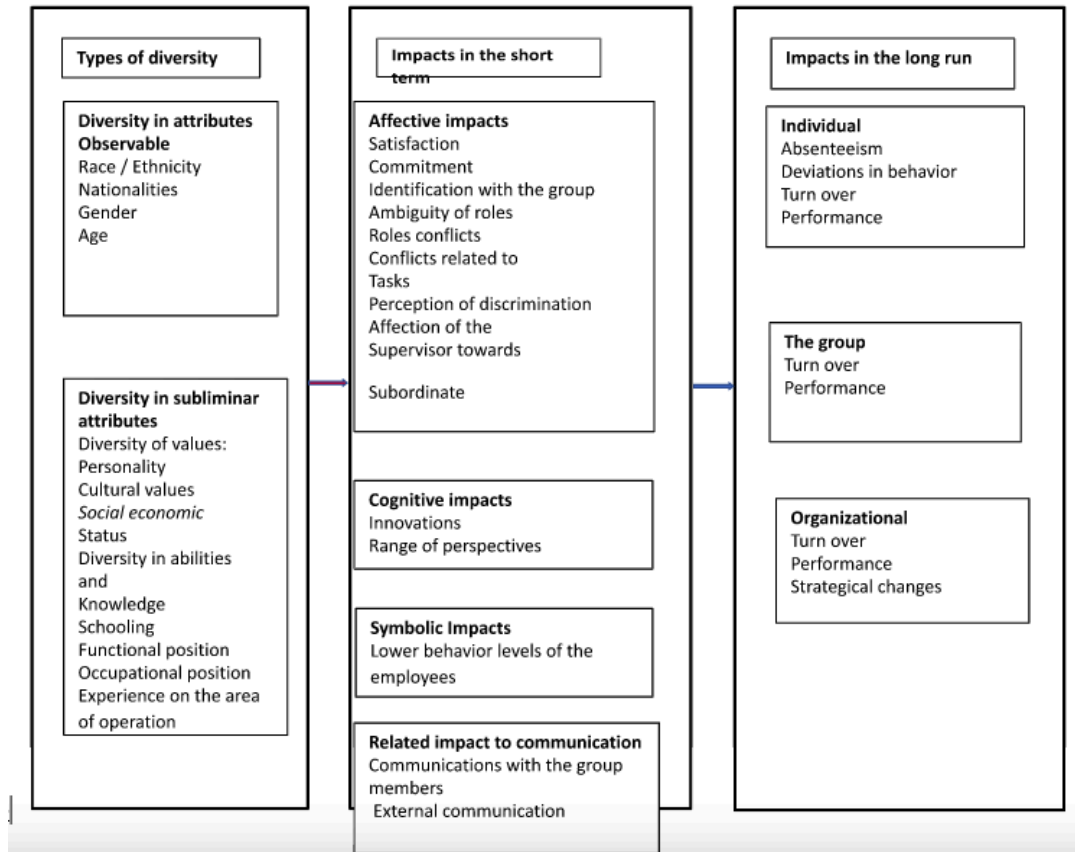
3.3.1. Kültürel Çeşitlilik

Kültürel çeşitlilik konusu, şirketlerin kültürel çeşitliliğin yönetimine olan ilgisinin yanı sıra 1990'lı yıllarda ortaya çıkan yeni bir konudur. Kuruluşlarda kültürel çeşitlilik teması, işletmeler için stratejik bir avantaj faktörü olarak da değerlendirilmektedir (Hanashiro &, 2005).

Kültürel çeşitlilik, aynı sosyal sistem içinde etkileşimde bulunan farklı kimliklere sahip bir dizi insandan oluşur. Bu kavram, çalışanların bireyselliğinin tanınması ve buna saygı gösterilmesiyle ilgilidir ve çeşitliliğin yönetilmesi, işletmenin büyümesi ve başarısı için gerekli becerilerin geliştirilmesini gerektirir (Fleury, 2000). Bu nedenle, kültürel çeşitliliğin yönetilmesi, şirketin hedefleri doğrultusunda herkesin potansiyelini tam olarak geliştirmesine olanak tanıyan bir örgütsel ortam geliştirmek için bütüncül bir yaklaşım gerektirir (Thomas, 1996).

Kültürel farklılıklar, farklılıkların bireysel ve kurumsal performans üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir dizi bireysel faktör, grup ve kurumsal konu ile etkileşime girmektedir. Bireysel performans; memnuniyet, örgütsel özdeşleşme ve işe katılım gibi duygusal tepki değişkenlerine ve performans değişkenlerine (*performans*, pozisyonadaki hareketlilik ve ücret) ayrılmıştır. Artık örgütsel sonuçlar, katılımın kalitesini, ciroyu, iş kalitesini ve karlılığı etkileyebilir (Cox, 1994).

Miliken ve Martins (1996) örgütsel çeşitliliğin bireyler üzerindeki etkilerini kısa ve uzun vadeli olmak üzere iki zamansal boyuta ve etki türüne göre ayırmaktadır: kişinin grupta özdeşleşmesi ve gruptan tatmin olmasıyla ilgili olan duygusal etkiler ve bireyin karar vermenin yanı sıra bilgiyi işleme, uyarıları algılama ve yorumlama yeteneği olarak kabul edilen bilişsel etkiler. Şekil 1'de kültürel çeşitliliğin bireyler üzerindeki etkileri gösterilmektedir.



Şekil 1: Kültürel çeşitliliğin bireyler üzerindeki etkileri Kaynak: Miliken ve Martins (1996)'dan uyarlanmıştır.

Kültürel çeşitliliğin etkileri hem olumlu hem de olumsuz olabilir, çünkü bazı avantajların yanı sıra motivasyon sorunlarına, çatışmalara, işten ayrılmalara ve iletişim zorluklarına neden olabilir ve sonuç olarak verimliliği etkileyebilir (Miliken & Martins,1996).

Günümüz iş dünyasında paydaşlar artık geçmişte olduğu gibi ev sahibi ülkeden değildir. Yerel pazardaki sert rekabet nedeniyle şirketler başka ülkelere yatırım yaparak küreselleşmeye başlamıştır. Hem yerel hem de küresel ölçekte rekabetle karşı karşıya kalmaktadırlar. Kültürlerarası farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda bu durum daha da zorlaşmaktadır. Yöneticiler, yabancı pazar arenasında başarılı olmak için kültürel konularda daha dikkatli olmalıdır. Francesco ve Gold (1998) kültürü, toplumun bir üyesi olarak insanın edindiği bilgi, inanç, sanat, ahlak, yasalar, gelenekler ve diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütün olarak tanımlamaktadır. Kültür, sosyal bir süreç aracılığıyla edinilir. Czinkota & Ronkainen'e (1998) göre kültür, dil, gelenekler, ahlak ve değerler gibi birbirine bağlı unsurlardan oluşur. Yabancı şirketler, iş ortakları arasında sorun yaratabilecek kültürel farklılıkları her zaman göz önünde bulundurmalıdır (Johan & Svedjeholm, 2006). Şirket yönetimi, küresel pazara girebilmek için bu kültürel faktörleri her zaman göz önünde bulundurmalıdır.

Günümüzde artan ticaret, göç, medya kapsamı ve seyahat nedeniyle kültürler arası karşılaşmalar daha sık yaşanmaktadır, dolayısıyla kültürler arası ve etnik çeşitliliğe uyum sağlama ihtiyacı doğmuştur (Osman-gani & Joo-Senq, 2002). Bu nedenle, iletişim ve teknoloji zamanla büyük ölçüde gelişmiştir ve ülkeler artık bağımsız değil, birbirine bağımlıdır (Francesco & Gold, 1998), bu da şirketlerin küreselleşme çağında faaliyet göstermesi gerektiği anlamına gelmektedir. Pazar yerindeki en zorlu unsur kültürdür (Czinkota & Ronkainen, 1998). Harris & Moran'ın (1996) da belirttiği gibi, iG adamları için sosyalleşme, kendi kültürlerinde, iG kültüründe ve kurumsal kültürde olmalıdır. Bir firmanın yabancı kültüre dahil olması, firmanın yabancı kültürel unsurlara uyum sağlama derecesini gösterir (Czinkota ve Ronkainen, 1998). Kültürel çeşitlilik, modern dünya pazarının liberalleşmesi ve sınır ötesi birleşmelerde hala önemli bir faktör olmaya devam etmektedir. Adler'e (2002) göre, küreselleşme bir gerçektir ve kültürlerarası iletişim bir istisnadan çok bir normdur.

Bir ülkenin elde ettiği doğrudan yabancı yatırım fonları, ev sahibi ülkenin kültürüyle doğrudan ilişkilidir. UNCTAD'a (1998) göre, doğrudan yabancı yatırım (DYY), yabancı firmaların ev sahibi ülkedeki bir iş girişimine uzun vadeli bağlılığını gerektirir (Bhardwaj, 2007). Firmalar her zaman elverişli ekonomik, kurumsal ve düzenleyici koşullara sahip ülkelere yatırım yapmaktan hoşlanırlar. Ev sahibi ülkenin belirli kültürel özellikleri yabancı yatırımcıları çeker ya da iter. Ev sahibi ülkenin kültürü, yabancı şirketin girişini, stratejisini, yapısını, pazarlamasını, üretimini, finans ve yönetim tarzını etkiler. Gulbro ve Herbig'in (1996) belirttiği gibi; bir şirketin yabancı bir pazarda başarılı olması için gerekli olan üç şey vardır:

-Diğer tarafın kültürünü tanımak, anlamak, kabul etmek ve saygı duymak ve iki ayrı kültürel dalga boyunda iletişim kurmaya ve çalışmaya hazırlanmak.

-Kültürel Tarafsızlık.

-Diğer insanların kültürüne karşı duyarlılık.

İşletmelerin faaliyetlerini uluslararası alana taşıması, çalışma ortamında farklı kültürlerden bireylerin etkileşimine duyulan ihtiyacı da beraberinde getirdi.

Bunun nedeni, ortak misyon ve hedeflerle fiziksel veya sanal olarak aynı çalışma ortamını

paylaşan uluslararası işletmelerin çok kültürlü insan kaynakları yapısıdır.

Uluslararası işletmelerde çalışanlar, uluslararası görevlendirmeler ve sanal ekip üyelikleri sonucunda kendi kültürlerinden farklı bir kültürün özelliklerini taşıyan bireylerle etkileşime girmektedir.

Farklı kültürlerden gelen bireylerin aynı ortamı paylaştığı bu gibi durumlarda iletişimde bazı zorluklar yaşanabilir. Bunlar, birbirlerinin kültürü hakkında bilgi sahibi olmamaktan kaynaklanan yanlış anlamalar ve önyargılardan kaynaklanan sorunlardır.

Bu zorlukları önlemenin veya azaltmanın yolu kültürleri tanımak ve kültürlerarası farklılıkları anlamaktır.

Uluslararası şirketlerde çalışanlar

- Uluslararası istihdam

Uluslararası işletmelerde çalışanlar, uluslararası görevlendirmeler ve sanal ekip üyelikleri sonucunda kendi kültürlerinden farklı bir kültürün özelliklerini taşıyan bireylerle etkileşime girerler

- Farklı kültürlerden gelen bireylerin aynı ortamı paylaştığı bu gibi durumlarda iletişimde bazı zorluklar yaşanabilir. Bunlar, birbirlerinin kültürü hakkında bilgi sahibi olmamaktan kaynaklanan yanlış anlamalar ve önyargılardan kaynaklanan sorunlardır.

Uluslararası işletme çalışanlarının iş hedeflerini gerçekleştirmelerinde kültürleri **tanımaları** ve farklılıkları **anlamaları** önemlidir. Sadece görev alanları kapsamında teknik ve yönetsel konularda değil, kültürlerarası farkındalık kazanarak da kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.



**Kültürel Zeka İçin
Uluslararası Deneyim Yeterli Değil.**

Uluslararası Alanda Çalışanın Başarısızlığı

Araştırmada kendi ülkesi dışında bir ülkede görevlendirilen çalışanın başarısızlığının işletmeye maliyetinin görev yerine bağlı olarak 55.000-80.000 Dolar arasında olduğu belirtilmektedir. (Mendenhall ve Oddou (1980))

Dolaylı Maliyette:

Pazar payını kaybetmek

Ticari itibar kaybı

Kayıp iş fırsatları

Ev sahibi ülke hükümetleri

Yerel kuruluşların ve müşteri ilişkilerinin bozulması

Literatüre göre, çalışanların bu uluslararası alandaki başarısızlığı; aşılması gereken bir sorun olmaya devam etmektedir.

Görevlendirme süreci

İşe başlamadan önce ve sonra eğitim süreci

Ülke kültürü ve adaptasyon sorunu hakkında yetersiz bilgi

İş Hayatındaki En Yanlış Varsayımlardan Biri, Belirli Bir Sosyo-Kültürel Ortamda Edinilen Bilginin Her Yerde Geçerli Olduğu İnanıcıdır.

Kültürler arasında şu alanlarda farklılıklar vardır:

Yönetim Tarzları,

Yönetici-Çalışan ilişkisi

Sorumluluk Paylaşımı

Karar alma süreçlerinde yetkilendirme

Sorunların Algılanması

Problem çözme ve çatışma / takım çalışması vb.

Kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunlar

Kültürel farklılıklar ve sorunlar bölgelere göre değişiyor. Hindistan, Çin, Singapur'da farklılıklar var. (En büyük pazarlar)

Hindistan'da yeme-içme konusundaki farklılıklar: (elle yemek) din ve inanç farklılığı, vapur ve hastane girişlerinde ayakkabıların alınması, belirli malzemelerin talep edilmesi / sigara, kumanya, sabun

Hindistan, Çin ve Brezilya'da kültürel iletişim biçimlerindeki farklılıklardan kaynaklanan yanlış anlamalar

Singapur'da sigara, sakız gibi yasaklar.

Uzakdoğu ülkelerinde, Rusya'da, İspanya'da, Fransa'da ortak dil (İngilizce) nedeniyle iletişimde sıkıntılar yaşanıyor.

Yeme-içme kültürü Çin ve Hindistan'ın yanı sıra Singapur, Endonezya gibi ülkelerde de farklılık göstermektedir.

Nijerya ve Pakistan'da düşük gelişmişlik düzeyine bağlı temizlik ve hijyen sorunu

Arabistan, Endonezya, Rusya ve Ukrayna limanlarında rüşvet vermeye zorlandı

Meksika ve Güney Amerika'da yasadışı operasyonların bolluğu ve güvenlik eksikliği

Fransa, Yunanistan ve Lübnan'da tarihsel geçmişe ilişkin ırkçı tutumlar

Avrupa; neredeyse hiç sorun yok

Yeme ve İçme Alışkanlıkları

Yabancı Dil

Teknolojik Gelişim

3.3.2. Kültürel Yeterlilik

3.3.2.1. Kültürlerarası Yetkinliğin Değerlendirilmesi

Kültürlerarası yetkinlik, kişinin kültürlerarası bilgi, beceri ve tutumlarını kullanarak kültürel açıdan farklı diğer kişilerle başarılı bir şekilde iletişim kurma becerisi olarak görülebilir.

Tarihsel olarak kültürlerarası yetkinliğe ilk odaklanma, 1950'lerde, 1960'larda ve 1970'lerin başında Batılıların diğer ülkelerde Barış Gönüllüleri olarak çalışmaya başlaması ve bu kültürlerden insanlarla iletişimin kültürel farklılıklar nedeniyle engellendiğini fark etmeleriyle başlamıştır. Ancak 1980'lerden sonra iletişim teknolojisinin ve çok uluslu işletmelerin yaygınlaşması, yurtdışında eğitim programları ve göçmen sorunlarıyla birlikte daha popüler hale gelmiştir. Sonuç olarak, kültürlerarası yetkinlik üzerine yapılan araştırmalar da tanımlamadan değerlendirmeye kadar çeşitli yönleri içerecek şekilde genişlemiştir. Yine de, yaklaşık kırk yıl sonra Ruben (1989) kavramın açıklığa kavuşturulması gerektiğini belirtmiştir. Alanın babası olarak kabul edilen Hall'dan (1959) sonra çok fazla ilerleme kaydedilmiş olsa da, kültürlerarası yetkinliği tanımlayan ve değerlendiren çok sayıda çerçeve ve yaklaşım bugün de varlığını sürdürmektedir. Çok çeşitli teori ve modellerin mevcudiyeti, dil eğitimcilerine kültürlerarası yetkinliği anlamak ve araştırmak için çeşitli yaklaşımlar sağlasa da, ilgili fikirleri sistematik ve tutarlı bir şekilde yorumlanabilir bir şekilde iletme görevini de karmaşıktır. Sonuç olarak, diğer birçok akademisyen de kültürlerarası yetkinlik için bir tanım bulmanın zor olduğu konusunda hemfikirdir (Hammer, Gudykunst ve Wiseman, 1978; Bennett, 1993; Gudykunst,1994; Chen ve Starosta, 1996; Byram,1997; Fantini,2000; Deardorff,2006; Ararat ve Doreif,2005). Daha sonra bunu farklı şekillerde yorumlamışlardır. Öte yandan, kültürler arası yetkinlik, küresel yetkinlik, kültürlerarası yetkinlik ve küresel vatandaşlık (Deardorff 2006) gibi farklı terimler de literatürde benzer kavramlar olarak anılmaktadır.

Günümüzde kültürlerarası yetkinlik araştırmaları, uluslararası okullardan tıp eğitimine, kısa süreli yurtdışı eğitim programlarından yabancı kültürlerde kalıcı ikamete kadar geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Araştırmaların amaçları da yurtdışına gönderilecek uygun katılımcıların seçiminden kültürler arası arabuluculuğa ve çeşitli eğitim deneyimleriyle ilişkili öğrenme çıktılarının belirlenmesine kadar geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Kültürlerarası yetkinlik araştırmalarının odak noktası ve amacı genişledikçe, kısa tutum ve kişilik anketlerinden daha karmaşık davranışsal öz değerlendirmelere, performans değerlendirmelerine, portföy değerlendirmelerine ve diğerlerine kadar tanımlama ve değerlendirme yaklaşımları da gelişmiştir. Aşağıdaki bölümlerde kültürlerarası yetkinliği ölçmek ve değerlendirmek için geliştirilen bazı önemli modeller tartışılmaya çalışılacaktır. Kültürlerarası anlayışın ve yetkinliklerin gelişimini temsil eden çeşitli modeller ve ilgili kavramlar literatürde kavramsallaştırılmıştır. Bu modeller, hem nitel hem de nicel verilerden elde edilen bir dizi farklı teorik yaklaşımı ve metodolojiyi yansıtmaktadır (Freeman vd. 2009) ve bu araştırma için kullanılan veri toplama araçları hakkında bir fikir edinmek amacıyla tartışılmaktadır.

A. Bennet'in Modeli

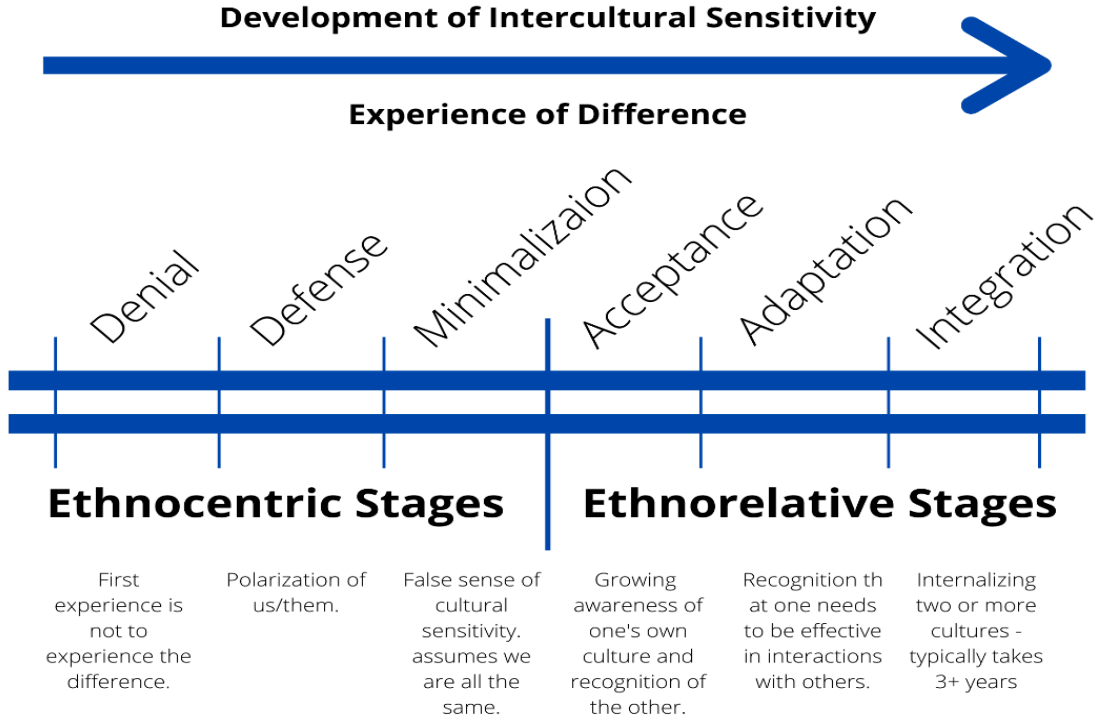
Kuzey Amerika bağlamında, kültürlerarası yetkinliğe ilişkin farklı bir model, Bennett'in Kültürlerarası Duyarlılığın Gelişimsel Modeli (DMIS) yıllar içinde büyük ilgi görmüştür (Bennett, 1993). Kültürlerarası Duyarlılığın Gelişimsel Modeli (DMIS), 1970'li ve 1980'li yıllardaki araştırmalara dayanarak temellendirilmiş teori yaklaşımıyla geliştirilmiştir ve bireylerin kültürel farklılıklara nasıl tepki verdiklerini ve tepkilerinin zaman içinde nasıl geliştiğini açıklayan dinamik bir modeldir. Kültürlerarası Duyarlılığın Gelişimsel Modeli (DMIS), üç etnik merkezli (bireyin kültürü merkezi dünya görüşüdür) ve üç etnik göreceli (bireyin kültürü eşit derecede geçerli birçok dünya görüşünden biridir) olmak üzere aşağıdaki gibi gruplandırılmış altı aşamadan oluşmaktadır:

1. İlk 'etnosentrik' aşama olan 'inkar' aşamasında birey, diğer kültürlerden izolasyon ve ayrılma şeklinde psikolojik veya fiziksel bariyerler kurarak diğer kültürlerin farklılığını veya varlığını inkar eder.
2. İkinci etnosentrik aşama olan 'savunma' aşamasında, birey diğer kültürlerin tehdidine karşı diğer kültürleri kötüleyerek (olumsuz stereotipleştirme) ve kendi kültürünün üstünlüğünü destekleyerek tepki verir. Bazı durumlarda, birey dünya görüşünün kendi kültüründen diğer kültüre kaydığı ve kendi kültürünün eleştiriye maruz kaldığı bir tersine çevirme aşamasından geçer.
3. Son olarak, üçüncü etnosentrik aşama olan 'minimizasyon' aşamasında, birey yüzeydeki kültürel farklılıkları kabul eder ancak tüm kültürleri temelde benzer olarak görür.

Gelişimin üç 'etnorelatif' aşaması, kültürlerin birbirlerine göre anlaşıldığı ve eylemlerin kültürel olarak konumlandırıldığı daha karmaşık bir dünya görüşünün edinilmesine yol açar.

1. 'Kabullenme' aşamasında birey, davranış ve değerlere ilişkin kültürel farklılıkları kabul eder ve bunlara saygı duyar.
2. İkinci 'etnorelatif' aşama olan adaptasyonda birey, empati ve çoğulculuk yoluyla referans çerçevesini diğer kültürel açıdan farklı dünya görüşlerine kaydırma becerisini geliştirir.

Şekil 2: DMIS Modeli Bennet (1993) tarafından geliştirilen DMIS Modeli



Görsel Kaynağı: Bennet (1993) tarafından geliştirilen DMIS Modeli

DMIS'in en temel teorik kavramı, deneyimin (kültürler arası deneyim de dahil olmak üzere) inşa edildiği, yani olayları doğrudan algılamadığımızdır. Daha ziyade, olaylara ilişkin deneyimlerimiz, olgulara ilişkin algımızı düzenlemek için kullandığımız şablonlar ya da kategori setleri aracılığıyla inşa edilir. Dolayısıyla, örneğin, bir Japon olayının yakınında bulunan bir Amerikalı, eğer bu deneyimi inşa edebileceği herhangi bir Japon kategorisine sahip değilse, bu olayla ilgili Japon deneyimine benzer bir şey yaşamayabilir. Bunun yerine, etnosentrik bir deneyim yaşayacaktır, yani kişinin olayları algılamak için tek dayanağı kendi kültürü olacaktır

Daha başarılı kültürlerarası iletişim, benzer şekilde, kültürel olarak farklı bir kişiyi kendisiyle eşit derecede karmaşık olarak görebilmeyi (kişi merkezli) ve kültürel olarak farklı bir bakış açısına sahip olabilmeyi içerir. Dolayısıyla, daha fazla kültürlerarası duyarlılık, kültürlerarası yetkinliğin artması için potansiyel yaratır. Kültürlerarası adaptasyonun özü, alternatif bir kültürel deneyime sahip olma becerisidir. Büyük ölçüde tek kültürlü sosyalleşmeye sahip olan bireyler normalde sadece kendi kültürel dünya görüşlerine erişebilirler, bu nedenle kendi algıları ile kültürel olarak farklı olan insanların algıları arasındaki farkı deneyimleyemezler. Kültürlerarası duyarlılığın gelişimi, başka bir kültürdeki insanlarınkine az çok uyan alternatif bir deneyim yaratma becerisini nasıl kazandığımızı açıklar. Bunu yapabilen insanlar kültürlerarası bir dünya görüşüne sahip olurlar. DMIS, kültürel farklılıkla temasın kişinin dünya görüşünde değişim için baskı yarattığını varsayar. Bunun nedeni, "varsayılan" etnosentrik dünya görüşünün, kişinin kendi kültürü içindeki ilişkileri yönetmek için yeterli olmasına rağmen, kültürel sınırlar ötesinde sosyal ilişkiler geliştirme ve sürdürme görevi için yetersiz olmasıdır. Dünya görüşü yapısındaki her değişiklik, kültürlerarası karşılaşmalarda çözülmesi gereken yeni ve daha karmaşık sorunlar yaratır. DMIS'in her bir yönelimi belirli bir dünya görüşü yapısının göstergesidir ve kültürel farklılıklar karşısında

belirli biliş, duygulanım ve davranış türleri tipik olarak her bir yapılandırmayla ilişkilendirilir. DMIS'in ağırlıklı olarak biliş, duygulanım veya davranışın bir tanımı olmadığını belirtmek önemlidir. Daha ziyade, altta yattığı varsayılan dünya görüşünün etnosentrik bir durumdan daha etnorelatif bir duruma nasıl geçtiğinin bir modelidir, böylece daha fazla kültürlerarası duyarlılık ve daha fazla kültürlerarası yetkinlik potansiyeli yaratır. Bilgi, tutum veya becerilerdeki değişimler, altta yatan dünya görüşündeki değişimlerin tezahürleri olarak ele alınır. Bu ayırım önemlidir çünkü eğitim programları gibi gelişimsel müdahaleler, belirli bir bilgiyi (alan çalışmaları programlarında olduğu gibi), belirli bir tutum değişikliğini (önyargı azaltma programlarında olduğu gibi) ya da belirli bir beceri edinimini (rol oyunları ya da kültürel asimilatörler gibi) değil, dünya görüşünü hedeflemektedir.

B. Deardorff'un Modeli

Deardorff (2004), kültürlerarası yetkinliği, kültürlerarası etkileşimlerin kişisel düzeyinden kişilerarası düzeyine doğru hareket olarak görselleştiren döngüsel veya süreçsel bir model geliştirmiştir. Ona göre bireysel düzey tutumlarla başlar ve etkileşimsel düzey beklenen sonuçtur. Model, kültürlerarası yetkinliğin "kişinin kültürlerarası bilgi, beceri ve tutumlarına dayalı olarak kültürlerarası durumlarda etkili ve uygun bir şekilde iletişim kurma becerisi" (Deardorff 2006, s. 247) olan ve çalışmasında uluslararası akademisyenler ve yöneticiler tarafından üzerinde anlaşmaya varılan 22 kültürlerarası yetkinlik unsurundan oluşan bir çalışma tanımına dayanmaktadır.

Tutumlar: Saygı, açıklık, merak ve keşif. Açıklık ve merak, risk alma ve kişinin konfor alanının ötesine geçme istekliliği anlamına gelir. Başkalarına saygı gösterirken, başkalarına değer verildiğini göstermek önemlidir. Bu tutumlar, kültürlerarası yetkinlik için gereken bilgi ve becerilerin daha da geliştirilmesi için temel teşkil eder.

Bilgi: Kültürel öz farkındalık (kişinin kültürünün kimliğini ve dünya görüşünü nasıl etkilediği anlamına gelir), kültüre özgü bilgi, diğer dünya görüşlerini anlamayı içeren derin kültürel bilgi ve sosyolinguistik farkındalık, dünyayı başkalarının bakış açılarından anlama (tüm kültürlerarası akademisyenler tarafından kabul edilmiştir)

Beceriler: Gözlem, dinleme, değerlendirme, analiz etme, yorumlama ve ilişkilendirme (bunlar bilginin edinilmesi ve işlenmesi için gereklidir)

Bu tutum, bilgi ve beceriler ideal olarak esneklik, uyum sağlayabilirlik, etnik kökene dayalı bakış açısı ve empatiden oluşan bir içsel sonuca yol açar. Bunlar, kültürlerarası yetkinlik için gerekli olan tutum, bilgi ve becerilerin edinilmesi sonucunda bireyde ortaya çıkan özelliklerdir. Bu noktada bireyler başkalarının perspektifinden bakabilir ve onlara diğer kişinin nasıl davranılmasını istediğine göre yanıt verebilir. Bireyler bu sonuca farklı başarı derecelerinde ulaşabilirler.

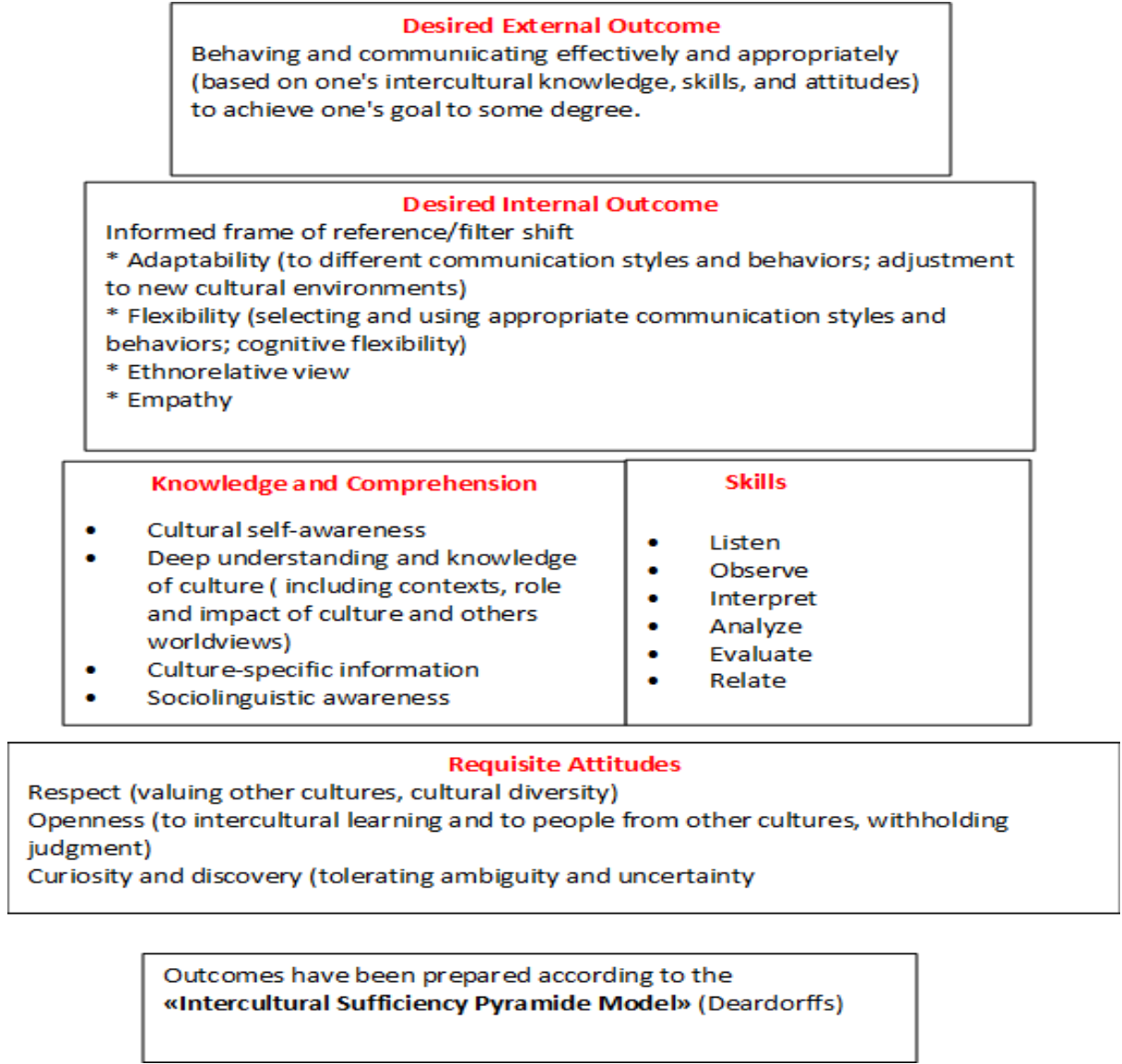
Sonuçlar: Tutum, bilgi ve becerilerin yanı sıra içsel sonuçların toplamı, bireyin davranışları ve iletişimi yoluyla gösterilir ve bu da başkaları tarafından deneyimlenen kültürlerarası yetkinliğin görünür sonuçları haline gelir. Bu da kültürlerarası akademisyenlerin kültürlerarası yetkinliğin "kültürlerarası durumlarda etkili ve uygun davranış ve iletişim" olduğu konusunda hemfikir oldukları bir tanım haline gelmektedir. Ancak, bu tanımın yukarıda vurgulanan unsurlara dayandığını anlamak önemlidir. "Etkili" ve "uygun" davranış ve

iletişimin ne anlama geldiğini anlamak da önemlidir: Etkililik birey tarafından belirlenebilirken, uygunluk sadece diğer kişi tarafından belirlenebilir ve uygunluk doğrudan kültürel duyarlılık ve o kişinin kültürel normlarına bağlılıkla ilgilidir. Son aşama olan 'bütünleşme' aşamasında birey diğer dünya görüşlerini genişletir ve kendi dünya görüşüne dahil eder. Bu altı aşama birlikte, kültürel açıdan en az yetkin olandan en çok yetkin olana doğru bir süreklilik oluşturur ve kültürlerarası yetkinliğin gelişimini modellemenin dinamik bir yolunu gösterir.

Aşağıdaki iki model, öğrenmede tutumların önemini vurgulama konusunda bu akademisyenlerle hemfikirdir. Özellikle, açıklık, saygı (tüm kültürlere değer verme) ve merak ve keşif (belirsizliği tolere etme) tutumları kültürlerarası yetkinlik için temel olarak görülmektedir.

Kültürlerarası yetkinliğin bu piramit modeli (Şekil 3) yetkinlik derecelerine izin verir (ne kadar çok bileşen edinilir ve geliştirilirse, dışsal bir sonuç olarak daha yüksek derecede kültürlerarası yetkinlik olasılığı artar) ve tanımın bazı tasvirlerini sağlasa da, modelde yer alan bileşenlerle sınırlı değildir.

Bu model, bir bağlam veya durum içerisinde spesifik değerlendirme göstergelerinin geliştirilmesini sağlarken aynı zamanda kültürlerarası yetkinliğin genel değerlendirmesi için bir temel oluşturmakta ve böylece kültürlerarası yetkinliğin hem genel hem de spesifik tanımlarını kapsamaktadır. Bu kültürlerarası yetkinlik modeli, tutumlar ve kişisel niteliklerin bireysel düzeyinden, sonuçlarla ilgili olarak etkileşimli kültürel düzeye geçer. Bu modelde tanımlanan özel beceriler, kişinin kendi kültürünün yanı sıra diğer kültürler hakkında da bilgi edinme ve işleme becerileridir. Model aynı zamanda tutum ve bilginin kavranmasının önemini de vurgulamaktadır (Bloom, 1965).



Kaynak: Sonuçlar Deradorffs'un 'Kültürlerarası Yeterlilik Piramidi Modeli'ne göre hazırlanmıştır.

Takip eden iki model de öğrenmede tutumun önemini vurgulama konusunda bu akademisyenlerle hemfikirdir. Özellikle, açıklık, saygı (tüm kültürlere değer verme) ve merak ve keşif (belirsizliği tolere etme) tutumları kültürlerarası yetkinlik için temel olarak görülmektedir.

Kültürlerarası yetkinliğin bu piramit modeli (Şekil 3) yetkinlik derecelerine izin verir (ne kadar çok bileşen edinilir ve geliştirilirse, dışsal bir sonuç olarak daha yüksek derecede kültürlerarası yetkinlik olasılığı artar) ve tanımın bazı tanımlarını sağlasa da, modelde yer alan bileşenlerle sınırlı değildir.

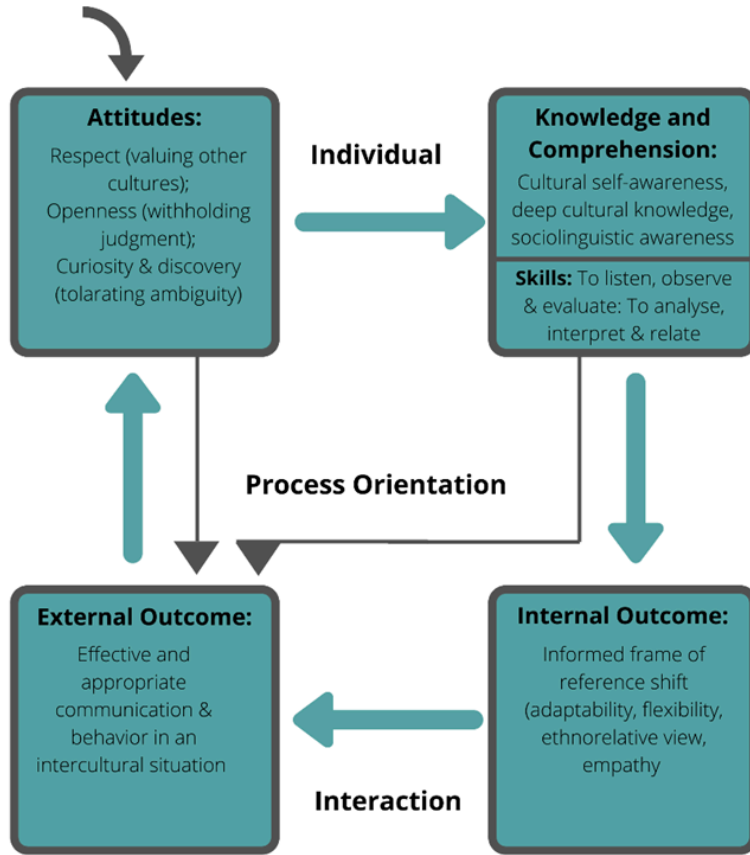
Bu model, bir bağlam veya durum içerisinde spesifik değerlendirme göstergelerinin geliştirilmesini sağlarken aynı zamanda kültürlerarası yetkinliğin genel değerlendirmesi için bir temel oluşturmakta ve böylece kültürlerarası yetkinliğin hem genel hem de spesifik tanımlarını kapsamaktadır. Bu kültürlerarası yetkinlik modeli, tutumlar ve kişisel niteliklerin

bireysel düzeyinden, sonuçlarla ilgili olarak etkileşimli kültürel düzeye geçer. Bu modelde tanımlanan özel beceriler, kişinin kendi kültürünün yanı sıra diğer kültürler hakkında da bilgi edinme ve işleme becerileridir. Model aynı zamanda tutum ve bilginin kavranmasının önemini de vurgulamaktadır (Bloom, 1965).

Ayrıca, kültürlerarası yetkinliğin bu bileşenlerinin nitel ve nicel ölçümlerin bir karışımı kullanılarak değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Kültürlerarası yetkinliğin öğrenci çıktılarını ölçmek için aşağıdaki değerlendirme yöntemleri kullanılabilir: anlatı günlüklerinin analizi, öz bildirim araçları, diğer bildirim araçları, üçgenleme (birden fazla yöntem) ve odak grupları, diyaloglar ve çalıştaylar gibi teknikleri içeren aşağıdan yukarıya bir yaklaşım. Özellikle vaka çalışmaları ve mülakatlar en güçlü katılımı alırken, bunları anlatı günlüklerinin analizi, öz bildirim araçları, başkaları/ev sahibi kültür tarafından gözlem ve hem kendi hem de başkaları tarafından değerlendirme takip etmiştir. Aslında, akademisyenlerin sadece %65'i kültürlerarası yetkinliği değerlendirmek için ön ve son testlerin kullanılması gerektiğini düşünürken, yöneticilerin (%90) ön ve son testlerin kullanılması konusunda büyük oranda hemfikir olduğunu belirtmek önemlidir. Ön ve son testler konusundaki bu tartışmalı görüşün nedenleri çok sayıdadır ve daha fazla araştırmayı gerektirmektedir. Öncül, yöneticilerin ön ve son testlerin kullanımını genellikle kolay bulmaları ve müdahalenin gerçekten bir fark yarattığını görmeyi ummaları, böylece daha anlamlı ve ölçülebilir bir sonuç elde etmeleridir. Ancak Delphi katılımcıları, bir müdahalenin sonuçlarını ölçmek için özellikle tek yöntem olarak öz bildirim araçlarının (Uluslararası Bilimsel ve Araştırma Yayınları Dergisi, Cilt 5, Sayı 4, Nisan 2015 9 ISSN 2250-3153 ön ve son testlerde sıklıkla kullanılan) kullanımı konusunda şüpheli olduklarını ifade etmişlerdir.

Nihayetinde bu modeller, bireylerin kültürel çeşitliliğe sahip ortamlarda işlev göstermek için ihtiyaç duydukları tutum, bilgi ve beceri türlerini ve kültürlerarası yetkinlik için gerekli beceri ve yetenekleri geliştirme süreçlerini açıklamaya çalışmaktadır. Bu nedenle, yukarıdaki modeller incelenirken akılda tutulması gereken nokta, bireylerin bu çerçevelere herhangi bir noktada girebilmelerine rağmen, tutumun temel bir başlangıç noktası olduğudur (Byram, 1997). Lynch ve Hanson (1998) kültürlerarası yetkinlikte tutumun temel rolünü şu sözlerle vurgulamaktadır: "Tüm kitaplar okunduktan ve beceriler öğrenilip uygulandıktan sonra, her birimizin kültürlerarası etkinliği farklılık gösterecektir. Ve bu, öğrendiklerimizden çok öğrenmeye getirdiklerimizle değişecektir." (s. 510) Kültürün sürekli değiştiği gibi, akademisyenlerin kültürlerarası yetkinlik hakkındaki görüşleri de zamanla değişmektedir. Bu nedenle, araştırma ve uygulamaların akademisyenlerin araştırma ve düşünce süreçleriyle güncel kalması önemlidir.

Kültürlerarası Yetkinlik Süreç Modeli.



Görsel Kaynağı: Deardorff (2006)

Nihai verileri düzenlemenin ve göstermenin bir başka yolu da Deardorff (2004) tarafından geliştirilen Şekil 4'teki süreç modelidir. Kültürlerarası yetkinliğin bu süreç modeli, kültürlerarası yetkinliğin ilk piramit modeli ile aynı unsurları içermekle birlikte, çeşitli unsurlar arasında meydana gelen hareket ve süreç yöneliminin daha fazla ana hatlarını çizerek kültürlerarası yetkinlik kazanmanın karmaşıklığını tasvir etmektedir.

Bu model kişisel düzeyden kişilerarası düzeye (kültürlerarası etkileşim) geçişi ifade eder. Piramit modelinde olduğu gibi, tutumlardan ve/veya tavırlardan ve becerilerden/bilgiden doğrudan dış sonuca geçmek mümkündür, ancak sonucun uygunluk ve etkililik derecesi, tüm döngünün tamamlanıp yeniden başlaması kadar yüksek olmayabilir. Hem içsel hem de dışsal sonuçların benzersiz unsuru bu süreç modeliyle de korunur ve aslında, bir bireyin referans çerçevesindeki değişimin içsel sonucuna tam olarak ulaşmadan kültürlerarası durumlarda uygun ve etkili bir şekilde davranma ve iletişim kurma dışsal sonucuna ulaşması mümkün olabilir.

Ancak, uygunluk ve etkililik derecesi, içsel sonuca da ulaşılmış olması durumunda olduğundan daha sınırlı olacaktır. Bu süreç modeli aynı zamanda kültürlerarası yetkinlik gelişiminin devam eden bir süreç olduğunu, yani sürekli bir iyileştirme süreci olduğunu ve

Bu nedenle, kişi hiçbir zaman nihai kültürlerarası yetkinliğe ulaşamayabilir. Piramit modelinde olduğu gibi, bu süreç modelindeki tutumsal unsur en kritik olanıdır ve bu nedenle tutumlar bu döngüde başlangıç noktası olarak belirtilmiştir.

3.3.2.2. Uluslararası İşletmecilikte Kültürel Yeterlilik

Kültürlerarası iletişim zorlukları, uluslararası veya çok uluslu bir bağlamda faaliyet gösteren işletmelerin karşılaştığı en büyük sorunlardan biridir. Küreselleşme ortaya çıkmadan önce, işletmeler bu tür zorluklarla karşılaşmıyordu, çünkü faaliyetleri az çok ortak bir kültür ve dile sahip yerel bir bağlamda gerçekleştiriliyordu.

Yeni teknolojiler, sanayileşme ve küresel bir pazarda hayatta kalmak ve büyümek için kâr en üst düzeye çıkarmak amacıyla rekabet ederken, farklı ülkelerde farklı kültürel geçmişlerden gelen iş arkadaşlarıyla çalışmak yöneticiler için önemli bir beceri haline gelmiştir. İşletme yöneticilerinin, sınırların ötesindeki tüm iş arkadaşlarıyla sorunsuz bir işbirliği yürütmelerine olanak tanıyacak kültürlerarası iletişim yetkinlikleri geliştirmeleri gerekmektedir. Ancak bu kolay bir iş değildir. Yöneticiler desteklenmeli ve bazı önemli önlemler alınmalıdır.

Kültürlerarası yetkinlik, karşılıklı uyum, uyumsuzluklara tolerans ve sinerjik işbirliği biçimlerine doğru bir gelişme, birlikte yaşama ve dünyayı yorumlama ve şekillendirme açısından etkili yönelim kalıpları yaratma amacıyla algılama, yargılama, hissetme ve hareket etmede kültürel koşulları ve belirleyicileri -kendinde ve başkalarında- tanıma, saygı duyma, değer verme ve verimli bir şekilde kullanma becerisinde kendini gösterir. (Thomas 2003a: 143; Franklin tarafından çevrilmiştir)

Yetkin iletişim, etkileşimin gerçekleştiği bağlama da uygun bir şekilde belirli ödüllendirme hedeflerini yerine getirmede etkili olarak algılanan bir etkileşimdir.

Uygunluk kriteri bağlamın önemine ve 'insanların davranışlarında bağlamsal olarak esnek olma kapasitesine' dikkat çeker. Kültürlerarası yetkinlik, ilgili kültürlerden bağımsız olarak kültürlerarası karşılaşmanın çeşitli bağlamlarını yönetme kapasitesi olarak bir kişinin içinde sabitlenmelidir.

Kültürlerarası yetkinlikte esneklik İletişimin uygunluğu, etkinliği, uyarlanabilirliği ve yaratıcılığı kriterleri, kültürlerarası bir iletişimcinin bir iletişim olayında esnek ya da esnek olmayan bir şekilde algılanıp algılanmadığına dair değerlendirme kriterleri olarak hizmet edebilir. Dinamik, yetkin bir kültürlerarası iletişimci, iletişim alışverişi sürecinde çoklu anlamları uygun, etkili, uyarlanabilir ve yaratıcı bir şekilde yöneten kişidir. İletişim uyarlanabilirliği, durumun özel ihtiyaçlarını karşılamak için iletişim davranışlarımızı ve hedeflerimizi değiştirme yeteneğimizi ifade eder. İletişim yaratıcılığı, yaratıcı bir mercekle ve esnek beceriler aracılığıyla yaratıcı bir şeyler üretmektir. (Ting-Toomey ve Chung 2005: 17-19)

Ampirik çalışmalar, psikologlar ve iletişim akademisyenleri dikkatlerini aşağıdaki bileşenleri içeren kültürlerarası yönetim yetkinliğinin doğasını tanımlamaya odaklamışlardır

açık fikirlilik,

Yargılayıcı olmama (bazen etkileşim durumu olarak da adlandırılır),

Empati,

Belirsizliğe karşı tolerans,

düşünme ve davranışta esneklik,

Kültürlerarası Yönetim Yetkinliklerinin Geliştirilmesi 13

öz farkındalık,

Kişinin kendi ve diğer kültürler hakkında bilgi sahibi olması,

Strese karşı dayanıklılık,

İletişim veya mesaj becerileri (yabancı dil yeterliliği de dahil, ancak bu daha az sıklıkla belirtilmektedir)

Kültürlerarası yönetim yetkinliklerinde uygunluk ve etkililiğin yaratılmasında önemli bir rol oynadığı tespit edilen bileşenler arasında, üç kavramsal çerçevenin temel bileşenleri ve nitelikleri yer almaktadır ve bunların tümü kültürlerarası yönetim yetkinliklerinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için önemli çıkarımlara sahiptir. Buna ek olarak, farkındalıklı bir varoluş durumunun temel nitelikleri yeni kategorilerin oluşturulması, yeni bilgilere açıklık ve birden fazla bakış açısının farkındalığıdır. Sadece yeni bilgilere değil, farklı bakış açılarına açıklık da farkındalığın önemli bir özelliğidir. Kendi görüşümüz dışındaki görüşlerin farkında olduğumuzda, farklı gözlemciler olduğu kadar farklı görüşler olduğunu da fark etmeye başlarız. Yabancıların davranışlarını kendi referans çerçevelerimize göre yorumlama eğilimimizin üstesinden gelmek istiyorsak, iletişimimizin bilişsel olarak farkında olmalıyız. Yabancılarla iletişim kurduğumuzda, iletişimimizin farkında oluruz. Ancak genellikle iletişim sürecinden ziyade sonuca odaklanırsınız. Etkili bir iletişimin gerçekleşmesi için, yabancılarla iletişim sürecimize odaklanmalıyız. Farkındalık sahibi olduğumuzda, etkili iletişim kurmak için belirli bir durumda ne yapmamız gerektiğine dair bilinçli seçimler yapabiliriz. (Gudykunst 2004: 253-5) Farkındalık, içinde bulunduğumuz durumda kendimizin ve başkalarının davranışlarının farkında olmak ve biz ve bizden farklı olanlar arasında gerçekleşen iletişim sürecine odaklanmış bir dikkat göstermek anlamına gelir. (Ting-Toomey 1999: 16) Günümüzde birçok çok uluslu işletmenin düşük performansı, kültürlerin öneminin ve bunun tasarım, prosedür ve örgütsel sistemlerin standardizasyonu üzerindeki etkisinin farkına varılmamasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler organizasyonu pazar, mevzuat, vergi rejimi, sosyo-politik ve kültürel sistem özelliklerine göre uyarlamak zorundadır. Böylece, kültür şirketin her alanına anlam yayar (Fons Trompenaars) ve bu tür bir başarısızlık aşağıdaki gibi sonuçlanabilir, Tung (1987: 117)

Yöneticinin eşinin farklı bir fiziksel veya kültürel ortama uyum sağlayamaması çevre.

Yöneticinin farklı bir fiziksel veya kültürel ortama uyum sağlayamaması.

Aile ile ilgili diğer sorunlar.

Yöneticinin kişiliği veya duygusal olgunlaşmamışlığı.

Yöneticinin denizaşırı işlerin getirdiği sorumluluklarla başa çıkamaması.

Yöneticinin teknik yeterlilikten yoksun olması.
Yöneticinin yurtdışında çalışmak için motivasyon eksikliği.

Bunun için birçok çalışma yapılmıştır;
Uluslararası şirketleri kültürlerarası iletişim açısından değerlendirmek ve kültürel farklılıkları anlamak ve yönetmek için kültürlerarası yetkinliklerin önemini anlamak.



Görsel Kaynağı : Tung (1987 : 117, sayfa:48)

Yetkinlik bir grup bilgi, beceri ve yetenektir

- standartlarla ölçülebilir,
- eğitimle geliştirilebilir ve
- çalışma performansının sorumluluklarını ve rolünü etkiler?

3.3.2.3. Küresel Lider

"Günümüzün önde gelen şirketlerinin birçoğunun üst düzey yöneticileri şirketlerinin kontrolünü kaybediyor. Sorun, giderek karmaşıklaşan bir ortamın ve hızlanan çevresel değişim oranının yarattığı talepleri yanlış değerlendirmiş olmaları ya da yeni zorluklara uygun stratejiler geliştirememiş olmaları değildir. Sorun, şirketlerinin geliştirdikleri sofistike stratejileri uygulamaktan aciz olmalarıdır. Son 20 yılda stratejik düşünce, kurumsal yeteneklerin çok ötesine geçmiştir.

Günümüzde ulusal rekabet gücünü, klasik ekonomi teorisinin öne sürdüğü gibi sadece avantajlı üretim faktörlerine erişim değil, insanlar yaratmaktadır. Ancak, insan sistemleri de küresel stratejilerin uygulanmasındaki en önemli kısıtlamalardan biridir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin "özellikle çok uluslu işletmelerde üst yönetimin önemli bir ilgi odağı haline gelmesi şaşırtıcı değildir. "

Açık olan konu, stratejinin (ne) uygulamadan (nasıl) ve bireysel yönetici ve idarecilerin kendilerinden (kim) çok daha hızlı uluslararasılaşmasıdır. "Bu nedenle [karşılaşılan] zorluklar, tipik olarak iyi bilinen ne yapılacağına dair 'ne'ler değildir. Bunlar, küresel bir firmada insan kaynaklarını yönetmenin 'nasıl'larıdır."

Yöneticiler ulus ötesi şirketleri yönetmeye ne kadar hazır? Firmaların insan kaynakları sistemleri küresel yetkinliğe sahip yönetici ve idarecileri işe alma, geliştirme, elde tutma ve kullanma konusunda ne kadar yeteneklidir? Yakın zamanda büyük ABD şirketlerinde yapılan bir ankete göre, sadece yüzde altısı yurtdışı görevlerin üst düzey yönetici kariyerleri için gerekli olduğunu bildirirken, yüzde kırk dokuzu yurtdışı görevlerin tamamen önemsiz olduğuna inanmaktadır.

- Sınır tanımayan kuruluşlardaki liderler coğrafi, kültürel, operasyonel, siyasi ve ticari farklılıklardan kaynaklanan karmaşık zorluklarla karşı karşıyadır. Günümüzün Küresel Lideri, küresel stratejileri yerel taleplerle ustalıkla bütünleştirmeli, değişken ve matrisli bir ortamda yol almalı ve rekabet avantajı yaratmak için küresel işbirliğinden yararlanmalıdır.
- İşletmelerde kültürel farklılıklar, kaos ve uluslararası rekabet söz konusudur. Bu çerçevede anlayışlı, görevini etkin bir şekilde yapan ve kültürel farklılıkları yöneten bir yöneticiye sahip olan kuruluşlar, değerli, nadir bulunan ve kendilerine rekabet avantajı sağlayan küresel bir lidere sahip olurlar.

"Üst Kademe Teorisi "ne göre, kuruluşun üst düzey yöneticileri:

-Strategies -Functions -Activities -Processes, etc.	Have direct effect on	In this regard personal characteristics and level of knowledge and skills are important factors in the process of globalization of SMEs
--	-----------------------	---

Source: Table is prepared according to Upper Tier Theory-Jokinen 2004

Jokinen (2004) küresel liderlik literatürünü gözden geçirirken üç ana küresel liderlik yetkinliği türü ya da *düzeyi belirlemiştir* ve bu yazar tarafından "eğitimi ya da etnik kökenleri ne olursa olsun, iş tanımları hangi işlevsel alanı temsil ediyor olursa olsun ya da hangi kurumdan geliyor olurlarsa olsunlar, bireylerin işlerini kendi ulusal kültürlerinin yanı sıra kurum kültürlerinin dışında da yapabilmelerini sağlayan evrensel nitelikler" olarak tanımlanmıştır (Jokinen, 2004, s. 201).

İlk seviye "küresel liderlik yetkinliklerinin çekirdeği" olarak adlandırılır, çünkü bunlar diğer özelliklerin veya yetkinliklerin geliştirilmesi için gereklidir. Bu çekirdek veya temel yetkinlikler şunlardır *öz farkındalık* (kişinin duygularını, güçlü ve zayıf yönlerini, değerlerini, öz imajını, ihtiyaçlarını ve dürtülerini anlaması dahil olmak üzere kendisini derinlemesine anlaması), *kişisel dönüşüme katılım* (kişinin yeni şeyler deneyimleme ve öğrenme arzusu, öğrenmeye olumlu ve proaktif bir yaklaşım, değişime ve eleştiriye açıklık dahil olmak üzere kişisel bilgi ve becerilerin sürekli gelişimine bağlılığı, ve güçlü başarı ve ustalık güdülerinin varlığı) ve meraklılık (alışılmadık durumlarla yüzleşme ve potansiyel olarak yeni şeylerle karşılaşma motivasyonu ve istekliliği, kişisel gelişimi desteklemek için birçok farklı kaynaktan bilgi, enformasyon ve geri bildirim arama arzusu ve kişinin kendi bilgisini sorgulama istekliliği dahil olmak üzere kişinin bağlama yönelik merakı ve ilgisi) (Black, 2005; Jokinen, 2004).

Küresel liderlik yetkinliklerinin ikinci seviyesi Jokinen'in (2004) "küresel liderlerin arzu edilen zihinsel özellikleri" (s. 206) ve küresel bağlamda çalışan liderler için önemli olduğu kabul edilen *iyimserlik, özdenetim* (burada stresle başa çıkma, ruh halini ve dürtüleri kontrol etme, duygusal istikrar, esneklik, açık fikirlilik ve öz yeterliliği içerecek şekilde geniş bir şekilde tanımlanmıştır), *sosyal muhakeme becerileri, empati, uluslararası bağlamda çalışma motivasyonu, bilişsel karmaşıklık, karmaşıklığın ve çelişkilerinin kabulü veya hoşgörüsü* (örneğin, çeşitlilikte fırsat görerek ve çeşitliliği yaratıcılığı teşvik etmek için kullanarak) gibi bilgi, beceri, yetenek ve kişisel nitelikleri içerir.

Son olarak, Jokinen'in (2004) üçüncü seviyesi "davranışsal seviye liderlik yetkinlikleri" olarak adlandırılmaktadır (s. 208) ve *sosyal beceriler* (iletişim, ikna, müzakere, çatışma yönetimi, ekip oluşturma ve diğerlerini tek bir vizyona motive etme ve hizalama kapasitesi gibi kişiler arası beceriler), *ağ kurma becerileri* (ağlar, ortaklıklar veya ittifaklar kurma ve sürdürme gibi daha resmi ilişki yönetimi becerileri) dahil olmak üzere belirli veya somut eylemlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili yetkinlikleri ele almaktadır, ve topluluk oluşturma), *bilgi* (görev bilgisi ve bilgisayar veya teknik beceriler gibi ilgili beceriler, kuruluş ve temel iş konuları hakkında bilgi ve insanlar ve kültürler hakkında bilgi, özellikle kültürel farklılıkların anlaşılması ve takdir edilmesi) ve *deneyim* (uluslararası iş deneyimi, kültürlerarası etkileşim için fırsatlar sağlayan kişisel deneyimler).

"Temel küresel liderlik yetkinliklerinin" diğer iki seviyedeki yetenek ve becerilerin geliştirilmesini sağlamadaki kritik önemi göz önünde bulundurularak, bu makalede geliştirilen eğitim programında ilk olarak bu ilk seviyeye (programın birinci aşaması) odaklanılmaktadır. Yazarlar, Jokinen'in (2004) araştırmasında tartışılan ve entegre edilen öz farkındalık, kişisel dönüşüm ve meraklılık bileşenlerini özellikle ele alacak bir temel yetkinlik (kendini keşfetme yetkinliği) geliştirmeyi amaçlayan deneyimsel egzersizler önerecektir. Bu çalışmanın amacı doğrultusunda yetkinlikler "bilgi, anlayış, beceri ve yeteneklerin dinamik kombinasyonu" olarak tanımlanmaktadır (Azevedo vd., 2012, s. 26).

3.3.2.4 Sanal Ekip Liderliği

Sanal ekip liderliği, Sanal Ekip Liderliği adlı çalışmada geniş bir şekilde tartışılmaktadır: Hambley, O'Neill & Kline (2007) tarafından yapılan Sanal Ekip Liderliği: Sahadan Perspektifler adlı çalışmada geniş bir şekilde ele alınmıştır. Araştırmacılar, Kanada'da altı farklı kuruluştaki ekip liderleri ve sanal ekip üyeleriyle görüşmüşlerdir. Çalışma, sanal ekiplerde liderliğin önemi, etkililik, kişiselleştirme ve farklı medyaların etkili kullanımı olmak üzere dört önemli bulgu ortaya koymuştur. Çalışma, sanal ekip liderleri ve ekip üyeleri için eğitim geliştirilmesi ve bunların ekip uyumu ve performansı üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi ihtiyacını vurgulamaktadır. Yazarın mevcut varsayımı, şirketlerdeki liderlik ve yönetim eğitimlerinin sanal ekip ortamındaki liderlik için belirli bir perspektif sunmadığı yönündedir.

Sanal bir ekibin lideri, geleneksel bir ekibin liderinin karşılaştığı zorlukların yanı sıra ek zorluklarla da karşılaşır. Settle-Murphy'ye (2013, 3) göre bir liderin şunlara ekstra dikkat

etmesi gerekir:

- Lider ve ekip üyeleri arasında ve aynı zamanda ekip içinde güven oluşturmak
- Ekibin hedeflerine yönelik çalışmalarında işbirliği ve yoldaşlığı geliştiren bir ekip ortamı yaratmak
- Ekip üyelerinin kişisel nitelikleri, becerileri ve tercihleri hakkında fikir edinmek ve başarılı bir ekip işbirliği için ortak bir temel oluşturmak
- Ekip üyelerinin ekibin çıktıları, hedefleri ve misyonu hakkında ortak bir anlayışa sahip olmasını sağlamak
- Ekip üyelerine adil davranıldığı ve saygı duyulduğu hissini veren bir çalışma ortamı yaratmak
- Ekip olarak iletişim ve işbirliği için genel kurallar oluşturmak ve uygulamak
- Uzaktan çalışma için performans değerlendirme ve koçluk becerilerinin geliştirilmesi
- Yönünü kaybetmiş ekip üyesini gözlemlenmek ve gerektiğinde doğru rotaya geri dönmek için müdahale etmek
- Sanal ekip toplantılarını odaklanmış ve üretken toplantılara dönüştürmek

Zofi (2011, 243) sanal ve geleneksel ekiplerdeki iletişimin büyük ölçüde ekibin sanal zihniyetine bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Yöneticinin, rakiplere ayak uydurabilmek için sanal ekiplerin ekip üyelerine küresel bir düşünce tarzını benimsemeleri konusunda yardımcı olması gerekmektedir.

3.3.3. Kültürel Zeka

3.3.3.1. Kültürel Zeka Modeli

Kültürlerarası iletişim yetkinliği veya CQ'nun (kültürel zeka) kökleri kişilerarası zekaya (Gardner, 1983) ve aynı zamanda hem kendimizdeki hem de başkalarındaki duyguları tanıma, anlama ve yönetme becerisi olan *sosyal/duygusal zekaya* (Goleman, 1995; Goleman ve Boyatzis, 2008) dayanmaktadır. Goleman'ın (1995) bulguları, duygusal zekânın üstün liderleri ortalama liderlerden ayıran yetkinliklerin %80 ila 90'ına katkıda bulunduğunu göstermiştir. Bu yetkinlikler arasında öz farkındalığa ve diğerlerinin farkındalığına sahip olma - hem kendi duygularına hem de diğerlerinin duygularına uyum sağlama - becerisi yer almaktadır. Duygusal zeka aynı zamanda kişinin öz-düzenlemeye, yani baskı altında duygularını ve eylemlerini kontrol etme becerisine ve uzun vadeli hedeflere ulaşmak için hazzı erteleme motivasyonuna sahip olduğu anlamına gelir.

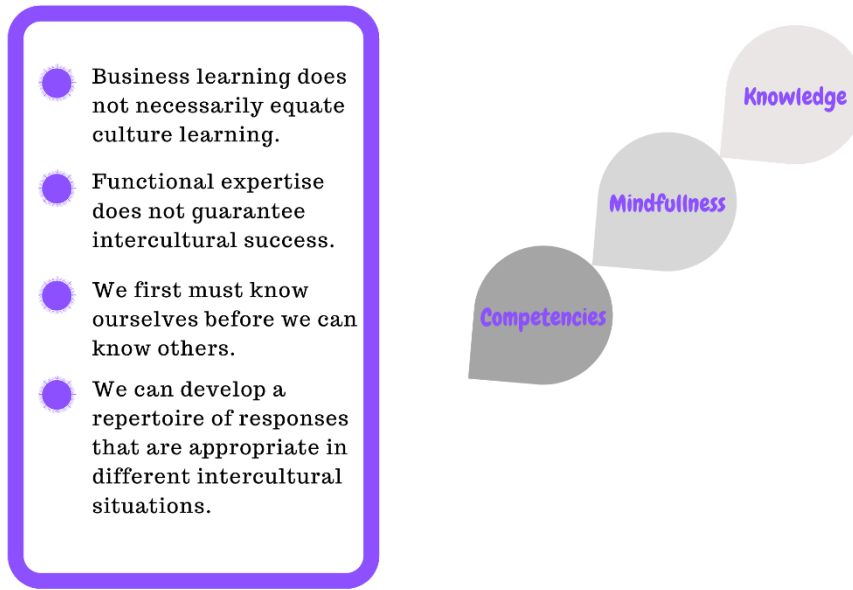
Ayrıca, bir kişinin başkalarına karşı empati gösterebilmesi ve bunu iletmek için sosyal becerileri kullanabilmesi anlamına gelir. Kültürel zeka bu öz ve diğer farkındalığı daha da ileri götürür. CQ, bir kişinin kendi kültürel bağlamından farklı bir kültürel bağlamda ustalıkla işlev görebilme yeteneğidir (Earley ve Ang, 2003; Ng vd., 2009a, 2009b). Bu da kültürel açıdan zeki bir kişinin yalnızca empati kurabilen ve başkalarıyla iyi çalışabilen değil, aynı zamanda farklı değerleri, inançları, tutumları ve davranışları kabul ederek en etkili sonuçları elde etmek için uygun şekillerde öngörülebilir, hareket edebilen ve tepki verebilen ve ardından yeniden değerlendirme yaparak farklı bir şekilde hareket etmeyi veya tepki

vermeyi deneyebilen bir kişi olduğu anlamına gelir (Alon ve Higgins, 2005; Rockstuhl, Seiler, Ang, Van Dyne ve Annen, 2011).

Thomas tarafından yorumlanan kültürel zeka modeli (2006; Thomas vd, 2008; Thomas ve Inkson, 2009) tarafından yorumlanan kültürel zeka modeli, bilgi, farkındalık ve becerilerin (yetkinlikler olarak da kabul edilir) birlikte çalışmasının bir kişinin CQ'ya ulaşmasına yardımcı olduğunu göstermektedir (bkz. Şekil 1). önlerine çıkan kültürel olgular; herhangi bir durumu hem gözlemleyen hem de yorumlayan dikkatli bilişsel stratejiler kullanırlar; ve uyarlayabilecekleri ve daha sonra çok çeşitli durumlarda uygun davranışları sergileyebilecekleri bir beceri repertuarı geliştirirler (Thomas ve Inkson, 2009, s. 22). Bunlar günümüzde küresel iş dünyasında en çok ihtiyaç duyulan becerilerdir.

Mindfulness in Global Leadership Development

One develops intercultural communication competence by practicing mindfulness, which means reflecting on one's knowledge of any given situation and then trying to figure out the meaning of the events.



Şekil 1 Küresel Liderlik Gelişiminde Farkındalık. Thomas, David C. ve Kerr Inkson, (2009), "Cultural Intelligence: Küresel Olarak Yaşamak ve Çalışmak". (Berrett-Koehler Publisher, San Francisco, CA).

Bilgi

Bilgi, bazı temel davranış ilkelerini (gelenekler, uygulamalar, ritüeller, selamlaşma, dil vb.) tanımak ve/veya bir kültürün tarihi, siyaseti, ekonomisi veya toplumu hakkında bir şeyler anlamak anlamına gelir. Kişi, belirli bir kültürün kendi kültüründen nasıl farklı olduğunu, bu kültürün davranışları nasıl etkilediğini, bu kültürün inanç sisteminin bazı temel ilkelerinin neler olduğunu ve hatta bu kültürdeki insanlarla nasıl etkileşim kurulacağına dair bazı temel ilkeleri anlayabilir.

Bu, belirli bir kültür hakkında bilgi sahibi olmamak için kesinlikle elverişlidir; ancak, sadece insanların, toplumun veya hükümetin uygulamaları hakkında bilgi sahibi olmak yeterli değildir. İnsan etkileşimi karmaşıktır ve sayısız kültürel incelik ve hassasiyet mevcuttur, bu nedenle sadece kültürel bilgiye sahip olmak - ne kadar kayda değer olursa olsun - yetkinliğin bir belirleyicisi değildir. Örneğin, başka bir dilde akıcı konuşmak bile insanların inanç ve davranışlarına duyarlı olmanın yerini tutmaz, ancak doğru yönde atılmış bir adımdır. Hepimiz dilsel açıdan yetkin ancak kültürel açıdan yetersiz olan kişileri duymuşuzdur (Bennett, 1986; 2004). Bir kişinin başka bir dili ya da birkaç dili akıcı bir şekilde konuşuyor olması, başka bir kültürden insanlarla düşünceli ve saygılı bir şekilde etkileşime girme konusunda otomatik olarak yetenekli olduğu anlamına gelmez. Ayrıca, kültürel temasın yaşanması - bu temasın süresi ne olursa olsun - bir kişinin mutlaka kültürel açıdan yetkin olacağı anlamına gelmez.

Farkındalık

Thomas'ın modelinde (2006; Thomas vd., 2008; Thomas ve Inkson, 2009) bilinçli farkındalık, kültürler arası geçişlerde dönüşümsel farkın, kültürler arası koşullardaki ince ipuçlarına aktif olarak dikkat etmek ve ardından kişinin ön bilgilerine, düşüncelerine, duygularına, eylemlerine ve olan bitene verdiği tepkilere uyum sağlamak olduğunu belirtir. Farkındalık pratiği yapan kişi kendi varsayımlarının, algılarının ve bunlara bağlı duygu ve tutumlarının farkındadır. Bu kişi aynı zamanda diğer kişinin hem örtük hem de açık eylemlerine de dikkat etmeye çalışacaktır. Farkındalık, bir başka kültürel zeka modeli olan kültürel anlamlandırma açısından tanımlanabilir. Bu model, bizi etnosentrizmden uzaklaştıran kültürlenmeyi aktif bir şekilde arayarak kültürel açıdan zeki bir kişinin varsayımların ve stereotiplerin ötesine nasıl geçebileceğini tasavvur etmenin başka bir yolunu önermektedir. Kültürel anlamlandırma modeli, kişi dikkatli olduğunda ortaya çıkan üstbilişsel süreç için netlik sağlar.

Kültürel anlamlandırma, kişinin kendisini katı, standart senaryolarla sınırlamak yerine senaryosunu yeniden çerçevelemesini ve değiştirmesini içerir (Bird & Osland, 2006). Bu, bakış açısını değiştirmek ve yeni fırsatlara ve dünyaya bakma yollarına açılmakla ilgilidir. Bu sürecin üç adımı vardır: çerçeveleme, atıfta bulunma ve bir senaryo seçme. İlk adım olan *çerçeveleme*, bir durum hakkında sahip olduğumuz beklentileri içerir. Bir durumdan önce, durum sırasında veya sonrasında ne bildiğimizi düşünürüz; önsezilerimizi doğrulayabilecek ipuçlarını gözlemler ve tararız. Buna dayanarak durum için bir çerçeve oluştururuz. İkinci adım olan *atıfta bulunma aşamasında*, bu ipuçlarını analiz eder ve bunları şemalarla ya da yarattığımız zihinsel kalıplarla eşleştirmeye çalışırız. Bu şemalar, bilmediğimiz bilgileri ve deneyimleri yorumlamamıza yardımcı olan bilişsel çerçevelerdir ve bilişsel psikologlar, geçmişimizden ve deneyimlerimizden, inançlarımızdan ve tutumlarımızdan etkilenen atıflarda bulunarak bunun dünyayı öğrenmenin doğal bir yolu olduğunu (Piaget, 2001) bize temin edeceklerdir. Üçüncü adım, yarattığımız çerçeveye ve zihinsel kalıplara (şema) dayanarak oluşturduğumuz *bir senaryo seçmektir* - bu senaryo, bilmediğimiz bölgede gezinmek için yol haritamız haline gelir. Senaryomuz genellikle önceki deneyimlerimizden etkilenir ve daha sonra bildiklerimizle bilmediklerimiz arasında benzerlikler veya farklılıklar çizeriz.

Beceriler/Yetkinlik

Becerikli olmak, bir kişinin belirli bir kültürlerarası duruma uygun davranışları (gelişen bilgi ve deneyime dayalı olarak) seçebilmesi anlamına gelir. Thomas ve Inkson (2009), "Bu bilgiyi muhafaza etmek aynı zamanda belirli bir deneyimden elde edilen bilgiyi, diğer ortamlarda gelecekteki etkileşimlerde kullanılabilecek daha geniş ilkelere aktarma becerisini de gerektirir" demektedir (s. 29). Eğer bir kişi kültür ve kültürün davranışları nasıl etkilediği hakkında bilgi geliştirmişse, o zaman bu bilginin anlamını çözmek için üzerinde dikkatlice düşünebilmelidir. Bu noktada, kültürel açıdan yetkin kişinin amacı, bu bilgiyi uygun eylemlere dönüştürerek nasıl uygulayacağını bulmaktır. Üzerinde derinlemesine düşünülen bilgi etkili davranışlarla sonuçlanabilir.

Buna ek olarak, kişi bu bilgiyi bilişsel bir süreçle değerlendirmeli ve ardından diğer taraflarca iletilen sözsüz ipuçlarına dayanarak neler olduğunu yeniden değerlendirerek buna göre davranmalıdır (örneğin, Doğru yaptınız mı? Memnuniyetsizlik sinyali verebilecek ince bir beden dili var mıydı? Olumlu beden dili - örneğin gülümseme gibi yüz ifadeleri - başarı anlamına gelebilir mi yoksa bu muhtemelen onaylanmamayı maskeliyor olabilir mi?) Beceriklilik sürekli dikkat gerektirir ve her durumun "ne" ve "neden" ini yeniden ele almayı gerektirir. Thomas (2006; Thomas vd., 2008; Thomas & Inkson, 2009), *farkındalık* kavramının, kültürler arası liderlik yaparken kişinin bilgisi ile davranış becerileri arasındaki kritik bağlantı olduğunu öne sürmektedir. Kişi bilgi üzerine inşa etmeli ve yalnızca gerçekleri öğrenmenin ötesine geçmeli, ardından davranışını analiz etmeli ve becerikli davranış repertuarını oluşturmak için bunun üzerine düşünmelidir. Bu bilinçli, yansıtıcı uygulama olmadan bilgi boştur ve kültürlerarası etkileşimler için gereken yetkinliklerin geliştirilmesinde zorluklara yol açar. Şirketlerin de kültürleri vardır ve bunlar genellikle çok farklıdır; yeni bir şirkete katılan herkes ilk birkaç haftasını şirketin kültürel kodlarını çözmekle geçirir. Herhangi bir büyük şirket içinde de birbiriyle mücadele eden alt kültürler vardır: Satış ekibi mühendislerle konuşamaz ve halkla ilişkiler çalışanlarının avukatlara karşı sabrı tükenir. Departmanlar, bölümler, meslekler, coğrafi bölgeler - her birinin, araya giren kişinin kafasını karıştıracak ve tökezlemesine neden olacak bir dizi görgü kuralları, anlamları, geçmişleri ve değerleri vardır. Tabii eğer yüksek bir CQ'ya sahip değilse.

Kültürel zeka duygusal zeka ile ilişkilidir, ancak duygusal zekanın bıraktığı yerden devam eder. Yüksek duygusal zekaya sahip bir kişi bizi insan yapan ve aynı zamanda her birimizi diğerinden farklı kılan şeyleri kavrar. Yüksek kültürel zekaya sahip bir kişi, bir kişinin ya da grubun davranışlarından, tüm insanlar ve tüm gruplar için geçerli olan, bu kişiye ya da bu gruba özgü olan ve ne evrensel ne de kendine özgü olan özellikleri bir şekilde çıkarabilir. Bu iki kutup arasında kalan geniş alan kültürdür.

Tanıdığımız Amerikalı bir gurbetçi yönetici, iki Alman mühendisin de yer aldığı bir tasarım ekibinde görev yaparken kültürel zekasını test ettirdi. Diğer ekip üyeleri fikirlerini ortaya koydukça, mühendisler onları defalarca bodur, olgunlaşmamış ya da daha kötüsü olarak kınadı. Yönetici, Almanların genel olarak kaba ve agresif oldukları sonucuna vardı.

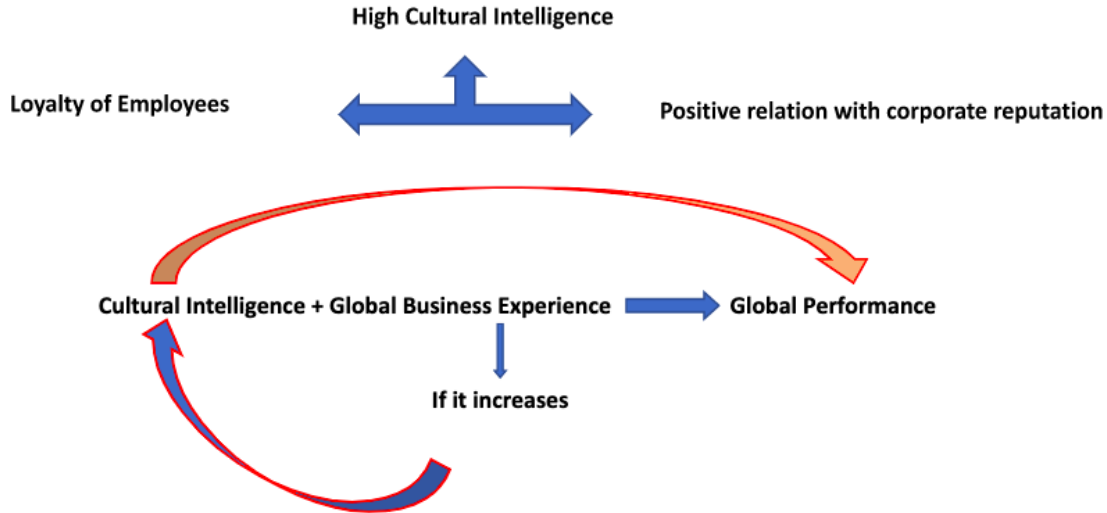
Bir nebze kültürel zeka, Amerikalı'nın bir fikrin değeri ile onu sunan kişinin değerini yanlışlıkla eşitlediğini ve Almanların ikisi arasında keskin bir ayırım yapabildiğini fark etmesine yardımcı olabilirdi. Daha da ince bir sezgi gücüne sahip bir yönetici, iki Almanın davranışlarının ne kadarının tartışmasız Alman olduğunu ve ne kadarının mühendis olmalarıyla açıklandığını belirlemeye çalışabilirdi.

Gelişmekte Olan Pazarlarda Kültürel Farklılıklar Küreselleşme, farklı kültürlerden farklı bireylerin bir araya gelmesine ve birbirleriyle etkileşime girmesine neden olmaktadır (Earley vd. 2006). Bu farklılıklar kültürel engellere yol açarak yanlış anlaşılmalara ve etkisiz etkileşimlere neden olabilir (Lievens ve diğerleri, 2003; Ang ve diğerleri, 2006) ve kurumsal performanslara zarar verebilir (Glick, Miller, Huber, 1993). Chin, C. O. ve diğerleri (2006), yerel kültürü benimsemeyen veya kültürel bir sinerji yaratmadan şirketteki iletişim, müzakere, sosyal davranış, karar alma süreci ve ekip oluşturmanın kafa karıştırıcı olacağını kabul etmiştir. Ayrıca kültürel farklılıklar çalışanlar arasındaki koordinasyonu ve kurumdaki bilgi akışını engelleyebilir (Gomez-Mejia, Palich, 1997). İstatistikler, birçok şirketin farklı kültürleri anlamadıklarında iflasla karşı karşıya kaldıklarını göstermiştir (Inkson ve Thomas, 2004). Unit, E. I. (2012) tarafından yapılan yakın tarihli bir araştırmada, 68 ülkeden yöneticilerin yüzde 90'ının sınırlar ötesinde çalışırken karşılaştıkları en büyük zorluğun 'kültürler arası yönetim' olduğu yönünde görüş bildirdiklerini tespit etmişlerdir. Kültürler arası etkileşimde, performanslarını etkileyen yabancı kültürel kodlar nedeniyle belirsizlik ve endişe yaratmaktadır (Bücker, J. J., vd. 2014). Ayrıca, kuruluşlar için zorlu bir görev olan küreselleşme nedeniyle sınır ötesi görevlendirmelerin seviyesi artmaktadır. Bu durum, çalışanların yeni bir çalışma ortamına, sosyal kültüre, iklim koşullarına ve dillere uyum sağlamasında zorluklar yaratmaktadır.

Andreason (2003) başarısızlık oranının az gelişmiş ülkeler için %70, gelişmiş ülkeler için ise %40 olduğunu vurgulamıştır. Bu kültürel çeşitlilik doğru bir şekilde ele alınmazsa, gelişmekte olan pazarlardaki tüm kuruluşu tehlikeye atacağı açıkça öne sürülmüştür (Unit, E. I., 2012). Küreselleşmede artan etkileşimlerle birlikte, kültürel farklılıklar nedeniyle çatışma olasılığı da artmaktadır (Kaushal ve Kwantes, 2006). Stone-Romero ve diğerleri (2003), çalışanların farklı bir kültürel düzende, rollerini kendilerinden beklendiği gibi yerine getirmek için gerekli kültürel farklılıkları anlayamadıklarında ve dolayısıyla rol beklentilerine uymadıklarında ve amirleriyle iyi bir ilişki kuramadıklarında düşük performans gösterdiklerini tespit etmiştir. Bu nedenle, kuruluşlardaki liderlerin farklı düşünce kalıpları, iş uygulamaları ve müzakere tarzlarıyla yüzleşmek için kültürel farklılıkları etkin bir şekilde ele almaları ve tanımaları gerekmektedir (Senge, 1990; Adler, 1991; Friedman, 2005).

Artık şirketler, farklı kültürel geçmişlerden gelen müşterileri, tedarikçileri ve ortak çalışanları içeren çeşitli çok kültürlü koşullara etkin bir şekilde uyum sağlayabilen liderlere ihtiyaç duymaktadır (Livermore, D., Linn Van Dyne & Soon Ang, 2012). Küresel iş gelişiminde hiçbir şirketin liderliğin kültürel bağlamını ihmal etmemesi gerektiği bir gerçektir. Kuruluşların kültürler arası iş fırsatlarını kaybetme, diğer kültürler iyi anlaşılmadığında fikir paylaşımında isteksizlik ve muhtemelen kuruluşlar için gelir kaybı gibi tuzaklara düşebileceği bildirilmiştir (Janssens & Brett, 2006). Bu kültürel farklılıklar iyi yönetilmezse, dünya genelinde iş dünyasında yanlış anlamalar ortaya çıkabilir ve bu da kurumların verimliliğinde büyük engellere yol açabilir. Dolayısıyla, işletmeler ve liderler gelişmekte olan pazarlardaki kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmekte başarısız olurlarsa, kuruluşlar risk altında kalabilir.

- Kültürel zeka, yöneticilere atfedilen önemli bir yetenektir. Yöneticilerin kültürel zeka düzeyinin şirketlerin uluslararası performansları üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir (Kim vol. 2008)



Görsel Kaynağı: Kim vol. 2008

KOBİ'lerin küresel faaliyetlerinin olması, özelde yöneticiler genelde ise kurumlar için farklı kültürel ortamlarla başa çıkma sonucunu beraberinde getirmektedir.

- Çoklu Zeka Kuramına dayanır (Gordner, 1983)
- Yönetim alanında kullanılan Bilişsel Zeka
- Duygusal zeka EQ → İlişkili ancak farklı bir açıdan bakıldığında
- Bireylerin çevrelerindeki kültürel koşullara uyum sağlamalarını ve şekillendirmelerini sağlayan kültürel üst biliş ile ilgili bilgi ve beceriler sistemi olarak tanımlanmaktadır.

3.3.3.2 Kültürel Zekanın Unsurları

Kültürel Zeka (CQ), etkili kültürlerarası etkileşim için gerekli dört kritik unsur olarak kavramsallaştırılmıştır: üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal.



Görsel Kaynağı: Farklı ekiplere liderlik etmek: kültürel zekanın önemi/exjournal.org

1. Meta-Bilişsel Kültürel Zeka

Kişinin kültürel bilgiyi elde etmek ve anlamak için kullandığı zihinsel süreçler ve bu sürecin kontrolü. Bu zeka türü; insan gruplarının veya ülkelerin kültürel normları hakkında zihinsel modellerin planlanmasını, bu faaliyetlerin izlenmesini ve değerlendirilmesini içerir.

Meta bilişsel kültürel zeka 3 nedenden dolayı önemlidir.

-Farklı kültürel altyapıların olduğu durumlarda insanlar ve durumlar hakkında etkin düşünmeyi teşvik eder.

-Kültürle ilgili geleneklere, alışkanlıklara, varsayımlara ve düşüncelere karşı duyarlı olmamızı teşvik eder.

-Hem kendi kültürlerine hem de diğer kültürlerle ilişkin zihinsel haritalarını oluşturmalarını ve değerlendirmelerini sağlayarak kültürel anlayışın doğruluğunu artırır.

2. Bilişsel Kültürel Zeka (Cognitive CQ)

Kültürel zekanın bilişsel boyutu, kültürel benzerlik ve farklılıkları anlamakla ilgilidir. Bu boyut, insanların kültür hakkındaki genel bilgilerini ve zihinsel haritalarını gösterir. Farklı kültürlerin dilleri, dinleri, sosyal normları, yasal ve ekonomik sistemleri hakkında bilgi içerir.

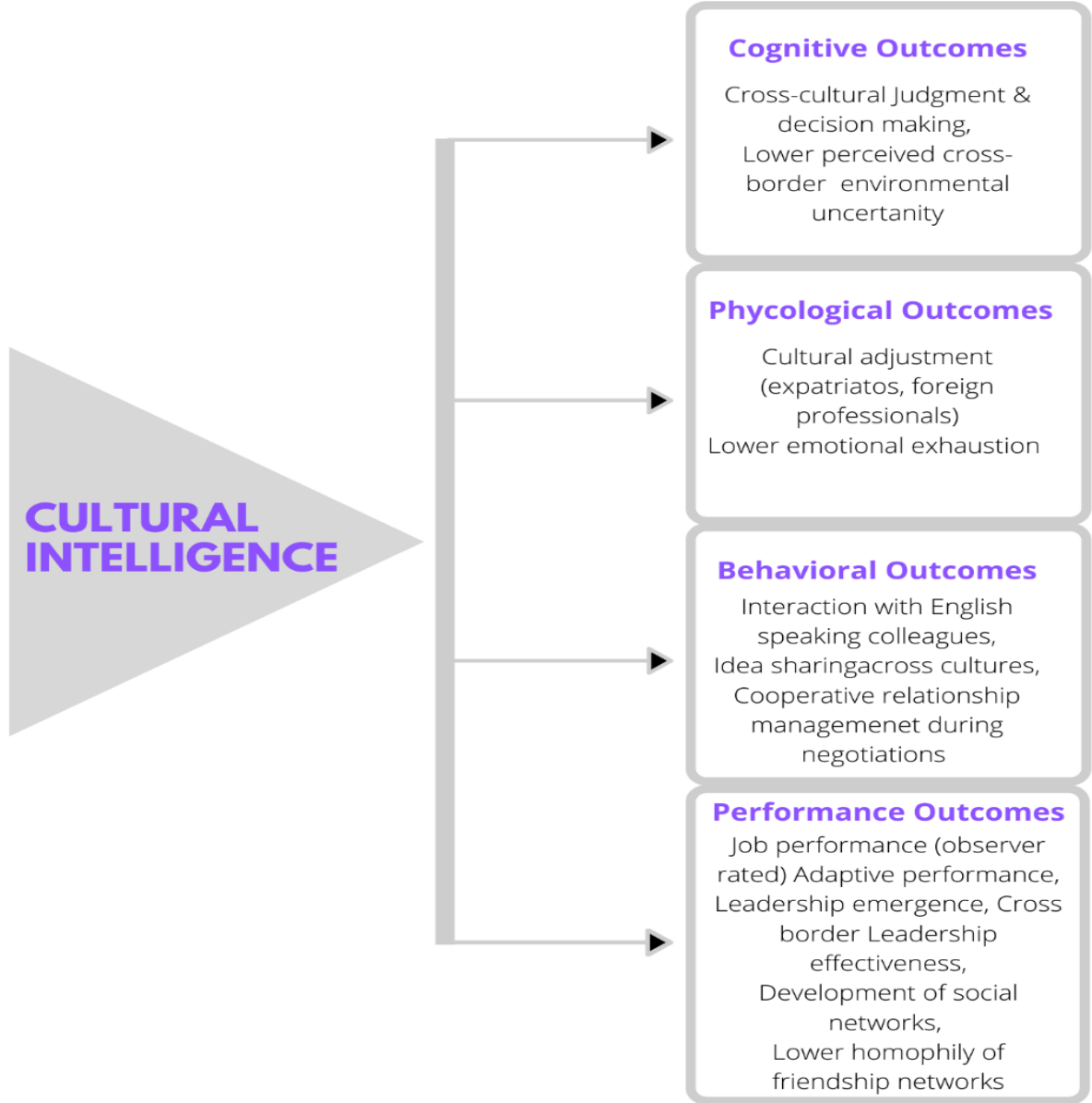
Bilişsel bileşen, kendisi ve sosyal çevresi hakkındaki bilgileri kullanır ve verileri işler. Bu veriler, kültürün yapısı, kültür açısından sosyal, yasal ve ekonomik sistemler hakkında genel bilgileri içerir. Bu bileşen, normlar, gelenekler ve ayrıca kültürün evrensel boyutlarını içeren deneyim ve eğitim yoluyla kazanılan bilgidir.

3. Davranışsal Kültürel Zeka (Davranışsal CQ)

Davranışsal Kültürel zeka, farklı kültürlerle etkileşim sırasında sözlü veya sözsüz davranışları uygun bir şekilde gösterebilme yeteneğidir. Kültürel zekânın son bileşeni davranışlardır, diğer bir deyişle yapının eylem kısmıdır. Bu aynı zamanda bazı davranışların önlenmesi ve bazı durumlarda hiçbir etkileşimin daha iyi olmadığı kabul edilmesidir.

3.3 Kültürel Zekaya Sahip Olmak/Geliştirmek İçin En İyi Kişisel Özellikler

Kültürel Zeka aynı zamanda çok uluslu şirketler için yüksek düzeyde iletişim etkinliği, iş tatmini ve azalan kaygı ile de pozitif olarak ilişkilidir (Bücker, J. J., vd., 2014). Dolayısıyla, kültürel zeka kültürel adaptasyon, davranışsal ve etkileşimsel uyum, etkili kültürel muhakeme ve karar verme ile güçlü bir şekilde ilişkilidir. CQ'nun yönleri ile belirli kültürlerarası etkinlik sonuçları arasında sistematik bir bağlantı modeli vardır (Soon Ang & Linn Van Dyne, 2007). Araştırmalar, daha yüksek kültürel zeka seviyelerinin, bireyin farklı kültürel durumlarla ince ayar yapma becerisini artırmaya yardımcı olduğunu ve bunun da diğer ekip üyeleriyle kişilerarası güven geliştirmeye yardımcı olduğunu ortaya koymuştur (Rockstuhl & Ng, 2008). Yüksek düzeyde kültürel zekaya sahip bireyler kültürlerarası etkileşimler sırasında daha az sosyal sorun yaşadıklarından, kendilerini daha az depresif hissederler ve bu nedenle daha düşük düzeyde tükenmişlik yaşarlar. (Ward ve ark. 2008). Çok kültürlü ortamlarda özellikle yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin arttığı ancak kültürel zekânın bu istenmeyen durumlarda önleyici bir faktör olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir (Farber, B. A., 2000; Stokes, 2013). Daha iyi sınır ötesi işbirliği ile şirketlerin finansal performanslarında büyük bir etki görülmüştür ve kültürel zeka yoluyla daha iyi sınır ötesi işbirliğinin kuruluşların performanslarını artırdığı yaygın olarak kabul edilmektedir (Unit, E. I., 2012). Dolayısıyla, kültürel farklılıkların yönetilmesi, gelişmekte olan pazarlarda kurumsal rekabet gücünün oluşturulması ve desteklenmesinde kilit bir faktördür. Gelişmekte olan pazarlarda kültürel zekanın önemi Şekil 1'de özetlenebilir.



Cultural Intelligence Research Findings

Kaynak: Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S., (2012). Kültürel Zeka: Bir İnceleme, Düşünceler ve Gelecekteki Araştırmalar için Öneriler. A.M. Ryan, F.T.L. Leong, & F.L. Oswald (der.), *Çok Uluslu Araştırmalar Yürütmek: İşyerinde Örgütsel Psikolojinin Uygulanması* (s. 29-58). Washington, DC, Amerikan Psikoloji Derneği.

Kültürel zeka, insanların, kuruluşların ve işletmelerin kültürel açıdan farklı durumlarla ilişki kurma ve bu durumlarda etkili bir şekilde çalışma becerisidir. Uluslararası işletmeler için hayati bir unsurdur çünkü buldukları her ülke farklı bir kültürel yaklaşım ve birlikte çalıştığınız tüketicilerle iyi geçinme becerisi gerektirir. Küresel işbirliği, işletmelerin başarısı için önemli bir unsur haline gelmiştir ve işletmeler kültürel IQ kaynaklarına, bilgisine ve yeteneklerine sahip değilse bu gerçekleşemez.

Çalışanlar arasında kültürel IQ'nun geliştirilmesi karmaşık, zaman alıcı ve maliyetli olabilir. Ancak pek çok kişi, kurumsal itibarı artırdığı, kültürler arası organizasyonlarda daha iyi sonuçlar elde edilmesini sağladığı ve şirketin farklı ortamlara hızla uyum sağlamasına olanak tanıdığı için bu yatırıma değdiğini savunmaktadır. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) ve Society of Human Resource Management (SHRM) 2012 yılında kurumlarda ve işletmelerde kültürel zekayı geliştirmenin en iyi yönteminin ne olduğunu bulmak için bir anket düzenlemiştir. Sonuç, özelleştirilmiş programların en üst sırada yer alan yöntem olduğunu, yani en iyi yaklaşımın her bir şirketin ihtiyaçlarına ve bilgi eksikliklerine özel bir program geliştirmek olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, şirketler artık kültürel IQ söz konusu olduğunda yüksek yetkinliklere sahip liderler ve çalışanlar arıyor. Örneğin, Coca-Cola'nın yüksek potansiyelli lider programı, her katılımcının Kültürel Zeka Merkezi aracılığıyla kültürel zeka testine tabi tutulmasını gerektiriyor. İşletmeler için kendinizden farklı insanlarla ne kadar iyi etkileşim ve iletişim kurduğunuzu bilmek önemlidir.

Gelişmekte olan pazarların artmasıyla birlikte, işletmeler uluslararası ürünlerini sattıkları farklı yerel kültürlere uyarlanabilir hale getirmek zorunda kalmaktadır. Bu süreç "glokalisierung" olarak adlandırılıyor ve bunu uygulayabilmek için işletmelerin kültürel zekaya sahip olması gerekiyor. McDonald's Corp. dünyanın en büyük restoran zinciridir ve 119 farklı ülkede faaliyet göstermektedir. Bununla birlikte McDonald's faaliyet gösterdiği ülkeye göre farklı menüler uygulamaktadır. Örneğin, Hindistan'da faaliyet gösteren restoranlarda geniş bir vejetaryen menü bulunmaktadır. Ayrıca Amerika, Asya, Hispanik ve Afro-Amerikan nüfusun hızla arttığı ülkelere biridir ve bu da şirketlerin bu çok kültürlü gruplara göre farklı davranmanın ve yenilik yapmanın önemini daha fazla farkına varmasını sağlamaktadır.

CQ eksikliğinin riskleri

Kültürel zeka becerilerinin eksikliğiyle ilişkili sayısız kurumsal risk vardır:

- İletişimsizlik
- Kritik iş hataları
- Ekip uyumu ve güven eksikliği
- Demotivasyon
- Yüksek personel devri
- Müşteri kaybı
- Kar hanesine bir etki

Economist Intelligence Unit, kültürel sorunları başarılı uluslararası birleşme ve satın almaların riskini artıran önemli bir faktör olarak değerlendirmektedir.

İletişimsizlikten kaynaklanan yanlış anlaşılmalara sınır ötesi ilişkilere zarar verebilir ve işletmeler için önemli kayıplara yol açabilir.

Ayrıca, '...Etkili sınır ötesi iletişim ve işbirliği, uluslararası hedefleri olan şirketlerin finansal başarısı için kritik hale gelmektedir' diyor.

CQ size rekabet avantajı sağlar

Kuruluşları genelinde kültürel zekayı geliştirmek için yatırım yapmayan şirketler, rakiplerine karşı kaybettiklerini fark edebilirler.

Mckinsey tarafından yapılan bir araştırmaya göre, yetenek savaşı devam ediyor ve çeşitliliği benimseyen kültürel açıdan zeki kuruluşların tercih edilen işveren olma olasılığı daha yüksek.

PwC bunu biliyor - CQ'yu temel davranışlarından biri olarak benimsediler. **PwC Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Robert Moritz'e göre**, 'en iyi yeteneklere sahip olmanın tek yolu, en çeşitli yeteneklere sahip olmaktır'.

Bu görüş, **The Economist Intelligence Unit tarafından** yapılan bir başka **araştırmaya** katılan yaklaşık 70 ülkeden iş dünyası liderlerinin %90'ı tarafından da paylaşılmaktadır.

Liderlerin tamamı, 21. yüzyıl için temel beceri olarak CQ'yu seçmiştir.

Ancak ortada bir engel var: Aynı %90'lık kesim, etkili ve kültürel becerilere sahip personel bulmanın en büyük zorlukları olduğunu da belirtiyor

Kuruluşlar neden kültürel zeka becerilerine ihtiyaç duyar?

Kültürel zeka oluşturmak, bireysel çalışanların beceri setlerini geliştirmekten daha fazlasını yapar, şirketin kar hanesini olumlu yönde etkiler.

1. CQ = Finansal güvenlik

McKinsey & Company'nin "Çeşitlilik Önemlidir" raporunun yayınlanmasının ardından, etnik çeşitliliğe sahip ekiplerin, çeşitliliğe sahip olmayan ekiplere kıyasla finansal olarak daha iyi performans gösterme olasılığının %35 daha fazla olduğu artık yaygın olarak kabul edilmektedir.

Farklı kültürleri ve bakış açılarını kucaklamak inovasyonu teşvik eder, karar alma mekanizmasını geliştirir, personel verimliliğini ve elde tutmayı artırır ve daha yüksek karlılığa yol açar.

Bu nedenle, çeşitliliğe sahip kuruluşların farklı yetenekleri cezbetmek ve yönetmek için kültürel açıdan akıllı olmaları gerekir.

2. CQ = Müşteri sadakati

British Council tarafından yapılan bir **anket**, kurum içi yetenek ekiplerinin kültürler arasında etkili bir şekilde çalışabilme becerisini, etkili ilişkiler kurarak müşterileri elde tutmada kilit bir faktör olarak gördüğünü ortaya koymuştur. Ayrıca yeni müşteriler kazanmada da önemli bir avantaj olduğunu düşünüyorlar.

Buna karşılık, başarısızlıkla sonuçlanan müzakerelerin %25'i kısmen kültürlerarası beceri eksikliğine bağlanabilir.

3. CQ = Başarılı küresel hareketlilik atamaları

Hızla artan küresel bağlılığa rağmen, **uluslararası görevlere** çıkan çalışanlar **hala başarısız** oluyor. Eve erken dönenlerin sayısı azalıyor gibi görünse de, beklenen üretkenlik veya performans seviyelerini karşılayamayan görevlerin sayısı yüksek olmaya devam etmektedir.

E&Y'nin **2015 Küresel Hareketlilik anketine** göre, önde gelen yer değiştirme hizmetleri şirketi Santa Fe'nin daha sonraki anketlerinde de görüldüğü üzere, başarısızlık oranları %40'a kadar çıkmaktadır ve bu durum doğrudan kültürel eğitim ve asimilasyon eksikliğine bağlanmaktadır

Ancak 2010 yılında yayınlanan **ayrı bir araştırmada**, kültürlerarası eğitimin başarısızlık oranını %10'un altına düşürdüğü gösterilmiş, bu da yeterli eğitim ve desteğin önemini kanıtlamıştır.

Görevlendirilen kişinin farklı kültürel nüanslara ve ofis hayatına ilişkin beklentilerini en başından itibaren yönetebilmesi için ayrılmadan önce kültürler arası eğitim verilmelidir.

Başarılı bir uluslararası görevlendirmede, görevlendirilen kişi, **yüksek ve düşük bağlamlı konuşmacılar arasındaki iletişimsizliği dengeleme** yeteneği gibi paha biçilmez beceriler kazanacaktır. Ev ofislerine döndüklerinde, farklı fikir ve çalışma yöntemlerini gözlemleyerek daha yaratıcı fikir ve çözümlere yol açan çok daha geniş bir bakış açısına sahip olacaklardır.

4. CQ = Küresel liderler için bir zorunluluk

Kültürel Zeka (CQ), köklü Zeka Bölümü (IQ) ve **Duygusal Zeka (EQ)** kavramlarının bariz bir gelişimidir.

Peki, etkili bir küresel liderlik için gerekenler göz önünde bulundurulduğunda, hangi bölüm derecelendirmeleri dikkate alınmalıdır? Cevap üçü de.

Kültürlerarası uzman Julia Middleton, *CQ: The Competitive Edge for Leaders Crossing Borders* (2014) adlı kitabında, kuruluşların liderleri sıklıkla IQ'ları için işe aldığına dair düşündürücü bir gözlemde bulunuyor. Yıllar sonra ise bu liderler EQ eksiklikleri nedeniyle işten çıkarılıyor.

Middleton, CQ'nun, liderlerin giderek çeşitlenen bir işgücünden oluşan küresel kuruluşlara liderlik etmede gerçekten başarılı olmaları için yakında aranan bir numaralı beceri haline geleceğini savunuyor.

Tarihçi **R G Collingwood**, *The Idea of History* (1946) adlı kitabında 'tarihçinin bir dedektif olduğunu' gözlemlemiştir.

Benzer şekilde, küresel bir lider de araştırmacı rolünü üstlenmeli ve ekibindeki bireylerin değerlerini, tutumlarını, motivasyonlarını ve varsayımlarını ortaya çıkarmalıdır.

Özetle, kurumsal CQ şunlara yol açar:

- Hem uzaktan hem de yüz yüze ekiplerde daha iyi işbirliği
- Artan yaratıcılık ve yenilikçilik
- Daha iyi karar verme ve problem çözme
- Başarılı küresel görevler
- Başarılı küresel genişleme (örn. şirket birleşmeleri ve satın almalar)
- Sınır ötesi çalışmalarda hız ve verimlilik
- Geliştirilmiş müşteri hizmetleri
- En iyi yetenekleri çekmek ve elde tutmak
- Tercih edilen bir ortak/tedarikçi olmak
- Kârlılık ve maliyet tasarrufu
- Daha iyi liderler

3.4 Kültürel Zeka Gelişim Aşamaları

Dış Uyarılara Tepki: Herhangi bir zihin filtresi olmadan kendi kültürel normlarına ve kurallarına bağımlılık. Farklı kültürlerle tanışmanın ya da ilgilenmemenin sonucudur.

Diğer kültürel normları öğrenmek, daha fazla öğrenme isteğine sahip olmak: Deneyim ve dikkat, çok kültürlü ortamın farkında olmamıza yardımcı olur.

Diğer kültürel normları ve kuralları akılda tutmak: Mutlak olana güven ortadan kalkar. Kültürel farklılıklar hakkında daha derin bir anlayış oluşur ve gelişir.

Farklı kültürel normları alternatif davranışlara entegre etmek: Bu aşamada kültürel durumları benimsemek için daha fazla çabaya gerek yoktur. İnsanlar özel durumlar için davranış tipleri geliştirirler. Çok kültürlü bir ortamda çok fazla çaba sarf etmeden hareket etmeye devam edebilirler.

Proaktif kültürel davranış: Yüksek kültürel zekaya sahip olanlar bazen o kültürün üyelerinden daha iyi bir anlayışa sahip olurlar.

Bu çerçeveye göre, kültürel zekânın dahil edilmesine yönelik dört adım aşağıdaki gibidir:

Enhance CQ Drive
Develop CQ Knowledge
Build CQ Strategy
Adopt CQ Action

ADIM 1: CQ Sürücüsünü Geliştirin. Kültürel farklılıklar ve bunların artıları ve eksileri konusunda farkındalığı artırmaktır. Aynı zamanda CQ'nun her birey için nasıl değerli olabileceğini ve kuruluşa nasıl fayda sağlayabileceğini anlamaktır. Üst düzey yönetim, kültürel farklılıkların farkındalığını artırmaya destek olacak ve CQ'yu kuruluşa dahil etme kararını alacaktır. Bunun için hedefler belirlemek ve CQ'nun kuruluşa nasıl dahil edilmesi gerektiğine dair yaklaşımı tasarlamak onların görevidir. CQ'nun dahil edilmesi için bir model oluşturma sürecinde aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır:

- Faaliyetlerin şekli: eğitim, atölye çalışmaları, koçluk, eşler arası koçluk, e-öğrenme, vb.
- Faaliyetlerin içeriği: kültürel duyarlılık, çatışma çözme, kültürel farklılıkları tanımlama vb.
- Faaliyetler için zaman: iş başında, iş dışında.
- Bireysel gelişim yaklaşımı: bireysel eğitim (bireysel ihtiyaçlara göre dağıtılmış), ekip eğitimi (işbirlikçi yöntemler).
- Ekip yapısı: sanal, dağıtılmış, dış kaynaklı, uzaktan, yerinde, vb.

ADIM 2: CQ Bilgisinin Geliştirilmesi. Bu aşamada, yöneticilere ve ekip üyelerine uygulanacak kültürel çeşitlilik hakkında temel bilgi edinmek için teorik yaklaşım üzerinde

daha fazla durulmaktadır. E-öğrenme de seminerlerle harmanlanmalıdır. Bu, kültürel farklılıklar hakkında temel farkındalık oluşturmak için bireysel bilgi ihtiyaçlarına daha fazla yaklaşmaktır.

ADIM 3: CQ Stratejisi Oluşturun. Kültürlerarası karşılaşmalarla ilgili bireysel bilgiyi gerçek görevlerle (iş başında yaklaşım) gerekçelendirmek için, eğitim 'uygulamalı' bir yaklaşımla daha pratik olmalıdır. CQ stratejisinin oluşturulması, yöneticiler ve ekip üyeleri için koçluk, deneyimlerinden en iyi uygulamaların paylaşılması, gelecekteki ilişkiler için 'ya olursa' durumlarının tasarlanması ve kültürel olarak farklı durumların simüle edilmesi temelinde olacaktır.

ADIM 4: CQ Eylemini Uyarlayın. CQ'nun geliştirilip geliştirilmediğini kontrol etmek için, bu aşama yeniden öz değerlendirilmede vurgulanmaktadır. Kültürler arası etkileşimler sırasında CQ bilgisinin uygulandığından emin olmak ve öğrenilen dersleri tartışmak, geri bildirim vermek ve gerçek zamanlı durumlardan çatışma çözme bilgisini artırmak için atölye çalışmaları sırasında zorlukları bulmaktır. CQ gelişiminin, kültürel güdünün yeni bilgi edinme motivasyonunu artırması; bilginin kültürel farklılıklar hakkında temel anlayışı oluşturması ve bu anlayışın kültürel etkileşimler için bir strateji oluşturmanın temeli olması ve bireyin kültürel etkileşimlerle karşı karşıya kaldığında belirli eylemlere yol açması gibi birbirini teşvik eden eylemler döngüsü olarak algılanması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Süreç, gelişimi incelemek amacıyla öz değerlendirme ile yüksek CQ'ya ulaşmak için birkaç döngü ile devam eder.

3.5 Kurumsal CQ'nuzu Nasıl Geliştirebilirsiniz?

SHRM Vakfı, '21. yüzyıl dünyasının fırsatlarından yararlanmanın, kültürel zekayı değerlendirmek ve geliştirmek için bir strateji gerektirdiğine' inanmaktadır.

Kuruluşlar, işgücününün kültürel zeka becerilerini geliştirmek için bir yol haritası oluştururken birden fazla unsuru göz önünde bulundurmalıdır.

1. Kültür anahtardır

Uzun vadeli başarıyı artırmak için kültürden yararlanılabilir, ancak birçok yönetici bunu bir öncelik haline getirmez. Kurum kültürünüzü yeniden keşfetmek, tüm şirket genelinde davranışları değiştirmeyi gerektirir ve bu zorlayıcı bir görev gibi görünebilir.

- 1. **Aşama:** En üst düzey liderlik kademelerinin katılımını sağlayın (motivasyonlarını değerlendirin)
- 2. **Aşama:** Kültürel zekanın neden önemli olduğuna dair farkındalık ve vizyon oluşturma (bir iş vakası oluşturma)
- 3. **Aşama:** İlk olarak kültürlerarası en doğrudan etkileşime sahip olanları geliştirin (bu aynı zamanda kilit etkileyicilerinizi ve şampiyonlarınızı belirlemenize de yardımcı olabilir)
- 4. **Aşama:** Tüm işgücünü **kültürler arasında etkili bir şekilde çalışma** konusunda temel becerilerle donatın (sürekli öğrenme kültürünü teşvik edin)

- **Aşama 5:** Kültürel zekayı kurum kültürüne tam olarak entegre edin (kültürel açıdan akıllı bir iş stratejisi geliştirin). Süreci parçalara ayırarak ve liderlik ve kültür şampiyonlarının savunuculuğundan yararlanarak, kuruluş kültürel vizyonla uyumlu hale gelir ve mikro ve makro düzeylerde (yani departman, ekip vb.) sonuçlar gösterir.

2. Kültürlerarası beceri eğitime yatırım yapın

Kültürlerarası eğitime yatırım yapmak, kuruluşunuzun kültürel zeka olgunluğuna doğru ilerlemesini sağlayacaktır:

- Farklı değer yönelimlerine sahip insanlar arasında güven inşa eder
- Yenilikçi sonuçlar ve çözümler üretmek için ekiplerinizin çeşitliliğinden yararlanır
- Herkesin benzersiz katkılarına dayalı eşit gelişim fırsatlarını teşvik eder
- Kurum kültürünüzün ve politikalarınızın müzakere edilemez yönlerini belirler, ancak bu değerleri ve politikaları çeşitli kültürel bağlamlarda hayata geçirir
- Bilinçsiz önyargılar,** klişeler ve varsayımlarla mücadele ederken, kültürel olarak bilgilendirilmiş davranışları ve kültürel merakı teşvik eder
- Ekip işbirliğini ve problem çözme yetisini geliştirir

CQ Üzerine Düşünceler

CQ'yu geliştirmeyi bir öncelikten ziyade sahip olunması gereken bir şey olarak görmek kolay olsa da, üretkenlikle uyumlu hale getirilmesi gereken önemli bir değerdir. Ayrıca en iyi çalışanların daha fazla işe alınmasını ve elde tutulmasını sağlar. CQ açısından olgun bir kurum geliştirmek zaman, tutarlı çalışma, mesajlaşma ve kaynak gerektirir. Bu nedenle, geleceğe hazır olmak için şimdiden başlamak önemlidir. İlk başta ürkütücü görünse de, CQ bir beceridir ve her beceride olduğu gibi, geliştirmek ve en iyisi olmak için çalışmak gerekecektir. Ancak bu çabaya değer; işgücünüzü kültürel zeka becerileriyle donatmak, küresel pazarda rekabet etmek ve başarılı olmak isteyen tüm kuruluşlar için hayati önem taşımaktadır. (Gabriela Weglowska , Learnlight)

Birleşik Krallık ve İrlanda	İskandinav ülkeleri, Hollanda	Cermen	Fransa	Akdeniz	Doğu Avrupa
Çoğunlukla eşitlikçi	Eşitlikçi	Hiyerarşik	Hiyerarşik	Hiyerarşik	Çoğunlukla Hiyerarşik
Birleşik Krallık: dolaylı, kodlanmış ROI: daha doğrudan	Açıkça doğrudan	Çok doğrudan	Genellikle doğrudan	Dolaylı, ilişki	Çoğunlukla doğrudan
Zaman oldukça önemli	Zaman önemli	Zaman özellikle önemlidir	Bağış durumu için kullanılan zaman	Zaman her zaman önemli değildir	Zaman her zaman önemli değildir

Planlamada pragmatik	Planlama, tüm sesler uzlaşmaya	En ince ayrıntısına kadar planlama	Planlama ama bazen teori > pragmatizm	İlişkiler > planlama	Karışım
İş / yaşam dengesi	İş / yaşam dengesi	İş / yaşam dengesi	İş / yaşam dengesi	İş / yaşam dengesi	Daha uzun çalışma saatleri
Temkinli	Biraz temkinli	Temkinli	Risk alanlar	Risk alabilir	Fırsatçı olabilir
Kurallar	Kurallar	Ordnung	Kurallar esnetilebilir	Kurallar esnetilebilir	Karışım
Adil oyun	Adil oyun	Kalite	Entelektüel cesaret	Kimi tanıyorsun	Karışım
Uzlaşma	Hizalama	Doğruluk, hassasiyet	Kazanmak	Konaklama	Şimdi en iyisi ne

Üçüncü El Notu - İş iletişimi için ipucu ve ipuçları

Genel Pasifik	Asya Japonya	Çin	Singapur	Hindistan	Orta Doğu Genel
OZ, NZ dışında hiyerarşik	Çok hiyerarşik	Çok hiyerarşik - anakara, HKG, TWN biraz daha az öyle	Biraz hiyerarşik	Hiyerarşik	Gurbetçilerden etkilenen hiyerarşik yapı
Dolaylı, uyumu sürdürmek	Çok dolaylı	Hiyerarşi içinde çok dolaylı, yabancılara karşı açık sözlü olabilir	Makul ölçüde doğrudan	Doğrudanlık hiyerarşi içindeki konuma bağlıdır	İlişkiye bağlı olarak dolaylıdan doğrudan ilişkiye geçebilir
Kuzeyde zaman oldukça önemli Güneydoğu Asya'da daha az	Zaman önemli ama aceleyle getirilmemeli	Zaman özellikle önemlidir ancak hiyerarşiden etkilenebilir	Zaman genellikle önemlidir	Zaman her zaman önemlidir	Zaman genellikle daha az önemlidir, genellikle yeniden önceliklendirilir
Planlama genel olarak önemlidir ancak farklı faktörler kullanılabilir	Titiz planlama, tüm tarafların uyum içinde olması	Merkezi planlama - anakara, daha fazla girdi HKG, TWN	Hızlı uygulama hedefiyle planlama	İlişkiler > planlama	İlişkiler > planlama ancak gurbetçilerden

					en etkilenebilir
İş > yaşam dengesi	Çok uzun ve geç çalışma saatleri	Erken ve uzun çalışma saatleri	Uzun çalışma saatleri küreselleşmeye bağlı	Geç başlama, uzun çalışma saatleri	Kamu sektörü ve birçok iş kolu için kısa çalışma saatleri
Genel olarak temkinli, kaderci olabilir	Çok temkinli	Talimatları dikkatle takip edin	Risk alabilenler	Hiyerarşiye karşı temkinli, çok kaderci olabilir	Spontane olabilir, risk alabilir, çok kaderci olabilir
Kurallar	Kurallar	Yukarıdan gelen kurallar	Kurallar	Kurallar esnetilebilir	Bazıları için kurallar, diğerleri için değil
Yüz	Yüz	Yüz	Yüz	Yüz	İtibar, onur
Uyum	Hizalama	Çin'e sadakat, rekabetçi HKG, TWN	Kazanmak	Uyumlu ancak sessiz rekabet	Şimdi en iyisi ne

ABD	Kanada	İspanyolca Konuşan Amerika	Brezilya	Meksika
Eşitlikçi görünüyor	Eşitlikçi	Hiyerarşik	Hiyerarşik	Hiyerarşik
Doğrudan	Açıkça doğrudan	Çok doğrudan	Genellikle doğrudan	Dolaylı, ilişki
Vakit nakittir	Zaman önemli	Zaman özellikle önemlidir	Bağış durumu için kullanılan zaman	Zaman her zaman önemli değildir
Planlama ancak akışta değişebilir	Planlama, tüm sesler uzlaşmaya	En ince ayrıntısına kadar planlama	Planlama ama bazen teori > pragmatizm	İlişkiler > planlama
İş > yaşam dengesi, 'presenteeism'	İş / yaşam dengesi	İş / yaşam dengesi karışımı	İş / yaşam dengesi	Daha uzun çalışma saatleri
Temkinli, gözler davalarda	Pragmatik olarak temkinli	Genel olarak temkinli	Risk alanlar	Temkinli

Kurallar	Kurallar	Kurallar esnetilebilir	Kurallar esnetilebilir	Kurallar esnetilebilir
Adil oyun görünümü	Adil oyun	Kimi tanıyorsun	Kimi tanıyorsun	Kimi tanıyorsun
Rekabetçi, kazan	İşbirliği	İlişkiler, etki	İlişkiler, etki	İlişkiler, etki

Kaynak: Culturewise Limited 2 Stephen Street, Londra, W1T 1AN, Birleşik Krallık

Kuzey Afrika	Sahra Altı Afrika	Güney Afrika	Nijerya	Kenya
Daha resmi olarak hiyerarşik	Çoğunlukla hiyerarşik	Avrupa kökenliler arasında bazı istisnalar dışında hiyerarşik	Hiyerarşik - kabilesel, dilsel, dinsel	Hiyerarşik - kabile dilbilimi, Kızılderililerin ve Avrupalıların etkisi
Makul ölçüde doğrudan, resmi	Doğrudan olabilir	Açıkça doğrudan	Genellikle doğrudan	Biraz doğrudan
Zaman her zaman önemli değildir	Zaman genellikle ilişkilerden daha az önemlidir	Zaman bazı gruplar için önemli olabilir, 'şimdi şimdi'	Statü başılamak için kullanılan zaman, her zaman önemli değildir	Zaman her zaman önemlidir
Planlama genellikle Fransız yöntemlerini model alır	Uzun vadeli planlama çoğu kişi için zor	Planlama ancak zorluklarla karşılaşıldığında esneklik	İlişkiler > planlama	İlişkiler > planlama
İş / yaşam dengesi	İş / yaşam dengesi	İş / yaşam dengesi	İş / yaşam dengesi	İş / yaşam dengesi
Temkinli	Biraz temkinli	Bazı riskler olacaktır	Risk alanlar	Risk alabilir
Kurallar esnetilebilir	Kurallar < kim olduğunuz	Kurallar hala kim olduğunuza bağlı	Kurallar esnetilebilir	Kurallar esnetilebilir
Kimi tanıyorsun	Kimi tanıyorsun	Sen kimsin	Kimi tanıyorsunuz, Batı ile bağlantılar	Kim olduğunuz, kabileniz ve etnik kökeniniz önemlidir
İlişkiler, etki	Grubum için en iyisi nedir	Grubum için en iyisi nedir	Grubum için en iyisi nedir	Grubum için en iyisi nedir

Kaynak:

[\(https://insights.learnlight.com/en/articles/cultural-intelligence-skills-the-key-to-your-organizations-success/\)](https://insights.learnlight.com/en/articles/cultural-intelligence-skills-the-key-to-your-organizations-success/)

4. Videolar

Modül için ek video materyalleri

1. Kültürlerarası İletişim: Kültürün 3 temel yönü nedir?
<https://www.youtube.com/watch?v=0SNGe0AtV3s>
2. Kültürel Zeka Nedir ve Yaşamak ve Çalışmak İçin Neden Önemlidir?
<https://www.youtube.com/watch?v=OwnX4Lu69GI>
3. Bir müzakerede istediğinizi elde etmek için 3 adım
<https://www.youtube.com/watch?v=Z3HJCQJ2Lmo>
4. Kültürlerarası iletişimin şaşırtıcı paradoksu
<https://www.youtube.com/watch?v=JzJNA-3b6NA>

5. Sonuç

İşletmeler iletişimle gelişir ve her gün dünyayla iletişim kurarlar. Paydaşlarla, alıcılarla ve tedarikçilerle, dünyanın dört bir yanındaki işverenlerle ve genel olarak topluluklar ve toplumlarla iletişim kurarlar. İletişim tarzlarını bilerek ya da bilmeyerek karşılarındaki kişiye göre ayarladıklarından, kiminle iletişim kurduklarına bağlı olarak farklı iletişim kurarlar. Birçok araştırmacı, temelde kültürel farklılıklardan kaynaklandığı için farklı iletişim yöntemlerini analiz etmiştir. Bu farklılıklar hem açık hem de gizli iletişimde, işaretlerin, jestlerin, ritüellerin, dinin, inançların, ses tonunun ve seslerin farklı olduğu ve farklı anlamlar ifade ettiği davranışsal farklılıklarda yatmaktadır.

Küresel olarak nasıl iletişim kurulacağını anlayabilmek için kültürlerle ilgili bazı temel terimlere aşina olmak önemlidir.

Kültürlerarası iletişim zorlukları, uluslararası veya çok uluslu bir bağlamda faaliyet gösteren işletmelerin karşılaştığı en büyük sorunlardan biridir. Küreselleşme ortaya çıkmadan önce, işletmeler bu tür zorluklarla karşılaşmıyordu, çünkü faaliyetleri az çok ortak bir kültür ve dile sahip yerel bir bağlamda gerçekleştiriliyordu.

Yeni teknolojiler, sanayileşme ve küresel bir pazarda hayatta kalmak ve büyümek için kârı en üst düzeye çıkarmak amacıyla rekabet ederken, farklı ülkelerde farklı kültürel geçmişlerden gelen iş arkadaşlarıyla çalışmak yöneticiler için önemli bir beceri haline gelmiştir. İşletme yöneticilerinin, sınırların ötesindeki tüm iş arkadaşlarıyla sorunsuz bir işbirliği yürütmelerine olanak tanıyacak kültürlerarası iletişim yetkinlikleri geliştirmeleri gerekmektedir. Ancak bu kolay bir iş değildir.

6. Bibliyografya

- Bean, R. ,2008, Cross-Cultural Training And Workplace Performance, NCVET
- Deardorff, D.K., 2006, Bir Öğrenci Olarak Kültürlerarası Yetkinliğin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi
Uluslararasılaşmanın Sonuçları, Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, Cilt 10 No. 3
- Dangmei,J. , 2016, Kültürel Zeka: Gelişmekte Olan Pazarlarda Kültürel Farklılıklar Arasında Köprü Kurmak, Hindistan Araştırma Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 9
- Johnson, J. P. , Lenartowicz, 2006, Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model, Journal of International Business Studies (2006) 37, 525-543
- Kurpis, L.H. Hunter J. , 2017, Deneysel Bir Öğrenme Etkinliği Yoluyla Öğrencilerin Kültürel Zekalarını Geliştirmek: Kültürlerarası Bir Tüketici Davranışı Röportajı, Journal of Marketing Education
2017, Cilt 39(1) 30-46
- Kosak, S. , Mahdi,O., Vubangs,P., 2019, Kültürlerarası Yönetim Yetkinliklerinin Geliştirilmesi, <https://www.researchgate.net/publication/331047979>
- Matsumoto, O. , Chiu C. Y. , Ward. C. , 2013, Kültürlerarası Yetkinlik: Teori, Araştırma ve Uygulama, Journal of Cross-Cultural Psychology 44(6) 843- 848
- McCrea, E. , Yin, J.Z. , 2012, Developing Cultural Intelligence: An Undergraduate Course Assessment Framework, Organization Management Journal, VOL 9, ISS 2
- Robert J. , Goemans, A. , 2006, Gurbetçilerin Hazırlanmasını Yeniden Düşünmek
- Rajpal, S. , Onyusheva, I. , 2018, Managing Cross-Cultural Differences In Multinational Corporations Of Thailand, [https://doi.org/10.35678/2539-5645.3\(10\).2018.61-72](https://doi.org/10.35678/2539-5645.3(10).2018.61-72)
- Roux , P. W, Suzuki, K. Matsuba , R. , Goda, Y. ,2018, Developing Cultural Intelligence (CQ): Harmanlanmış Öğrenme için Tasarımlar, International Journal for Educational Media and Technology 2018, Vol.12, No. 1, pp.18-28
- Roux , P, 2017, Kültürel Zekayı (CQ) Geliştirmek için Tasarımlar, <https://www.researchgate.net/publication/324835627>
- Roux , P. W, Suzuki, K. 2017, Designing Online Instruction for Developing Cultural Intelligence (CQ): Sınıf Tabanlı Çalıştaydan Bir Rapor, Uluslararası Eğitim Medyası ve Teknolojisi Dergisi 2017, Cilt 11, No. 1, ss.87-96
- Roux , P. W, Suzuki, K. 2017, Designing Online Instruction for Developing Cultural Intelligence (CQ): Sınıf Tabanlı Çalıştaydan Bir Rapor, *Uluslararası Eğitim Medyası ve Teknolojisi Dergisi 2017, Cilt 11, No. 1, ss.87-96*
- Salla, M.,2013, Çok Kültürlü Sanal Ekip Ortamında Liderlik, Lisans Tezi
- Tuleja, E. A. , Developing Cultural Intelligence for Global Leadership Through Mindfulness, Journal of Teaching in International Business, 25: 5-24,

- Tennekoon, S. R. , 2015, Crossing the Cultural Boundaries: İngilizce Öğretmen Adaylarının Kültürlerarası Yeterliliklerinin Geliştirilmesi, Uluslararası Bilimsel ve Araştırma Yayınları Dergisi, Cilt 5, Sayı 4,
- Wit, H. J. S, S. 2015, Uluslararası İşletme ve Yönetim Öğrencilerinin Kültürlerarası Yetkinliklerini Geliştirmeleri İçin Etkili Öğrenme Fırsatları Nasıl Sağlanır?, IBMS'de Kültürlerarası Yetkinlik Geliştirme
- Waxin, M. , Panaccio, A. , 2005, Gurbetçilerin uyumunu kolaylaştırmak için kültürlerarası eğitim: İşe yarıyor! <https://www.researchgate.net/publication/242343590>
- Burack, E., 1991, Changing the company culture - the role of human resource development, Long Range Planning, 24(1), 88-95.
- Cook, S., 1998, Daimler-Chrysler birleşmesi, Gleich, R., 2010, Value in Due Diligence içinde, Routledge.
- Carol T. & Holbrook, L., 1987, Demographics in Service Encounters: Irk ve Cinsiyetin Etkileri, Wiley.
- De-Mooji, 2015, Cross-cultural research in international marketing: clearing up some of the confusion, International Marketing Review, 32(6): 646-662.
- Dietl, J., & Gasparski, W., 1997, Etyka biznesu, PWN Hall, E., 1976, Beyond Culture, Anchor: Doubleday.
- Fox, J., 2011, Etiquette for dummies, Wiley.
- Gates, M., 2016, DaimlerChrysler birleşmesine ilişkin kültürler arası sorunlar, Crossculture.
- Hammerich, K., Lewis, D., 2012, Fish can't see water, Wiley
- Hofstede, G., 1984. Kültürün Sonuçları: İşle İlgili Değerlerde Uluslararası Farklılıklar (2. baskı).
- Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). Değer yönelimlerdeki varyasyonlar. Evanston, IL: Row
- Kono, T., 1988, Kurumsal kültürün değişimi, Tokyo: Ko-dan-sha
- Laurent, E., (ve diğerleri), 1983, The cultural diversity of Western Management conceptions, International Studies of Management and Organisation, 8 (102):75-96
- Laurent, A., 1986, The cross-cultural puzzle of international human resource management, Human Resource Management, 25(1): 91-102
- Leyland F. Pitt ve Russell Abratt, İş Dünyasında Yolsuzluk: Yönetimin Tutumları Doğru mu? , İş Etiği Dergisi, Cilt 5(1): 39-44
- McClelland, D., 2010, Başaran Toplum, Martino Fine Books
- Mead R., 1994, International Management-Cross-Cultural Dimensions Cambridge: Blackwell Publishers
- Ostle, D., 1999, The culture clash at DaimlerChrysler was worse than expected, çevrimiçi belge <https://europe.autonews.com/article/19991122/ANE/911220842/the-culture-clash-at-daimlerchrysler-was-worse-than-expected>
- Paine, L., 1994, Managing for Organisational Integrity, HBR (Mart-Nisan): 107-117.
- Parsons, T., & Shils, E. A. (Eds.), 1951, Toward a general theory of action. Harvard Üniversitesi Yayınları
- Porter, M., ed., 2000, Can Japan Compete?, Basic Books Trompenaars F.& Hampden-Turner, C., 2005, 'Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business' (Nicholas Brealey, İngiltere)
- Rugimbana, R; Nwankwo, S (2003). Kültürlerarası Pazarlama. İngiltere: Thomson.

- Demangeot, C., ed, 2015, Multicultural Marketplaces: new territory for international marketing and consumer research, *International Marketing review* 32(2): 118-140
- Schindler J., (2019), İşyerinde Kültürel Çeşitliliğin Faydaları, Forbes online
- CFI, 2020, Çeşitlilik Yönetimi, çevrimiçi belge, <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/diversity-management/>
- Simmel, G., 1950, Simmel on Culture: Seçilmiş Yazılar, SAGE
- Tönnies, F. (1957). Cemaat ve Toplum. [Gemeinschaft und Gesellschaft]. Michigan Eyalet Üniversitesi. Basın.
- Wertheim, G., 1965, Araştırma makaleleri, Stanford Üniversitesi
- Whipple, T.W., Swords, D.F. İş etiği yargıları: Kültürler arası bir karşılaştırma. *J Bus Ethics* 11, 671-678 (1992)
- Wilkinson, I., Cheng, C., 1999, Avustralya'da Çok Kültürlü Pazarlama: Synergy in Diversity, *Journal of International Marketing*, 7(3): 106-125
- Adair, W. L., Taylor, M. S., & Tinsley, C. H. (2009). Doğru Ayakla Başlamak: Kültürler Çarpıştığında Müzakere Şemaları. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2(2), 138-163. <https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2009.00034.x>
- Adair, W. L., Okumura, T., & Brett, J. M. (2001). Kültürler Çarpıştığında Müzakere Davranışı: Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya. *Journal of Applied Psychology* 86(3), 371-385.
- Adler, N. J., & Graham, J. L. (1989). Kültürler arası etkileşim: uluslararası karşılaştırma yanılışı mı? *Journal of international business studies*, 20(3), 515-537
- Arasaratnam, L., & Doerfel, M. (2005). Kültürlerarası İletişim Yetkinliği: Çok Kültürlü Perspektiflerden Temel Bileşenlerin Belirlenmesi. *International Journal of Cross-Cultural Relations*, 29, 137-163.
- Baber, W. W., & Ojala, A. (2015). Japonya ve Finlandiya BT Sektörlerinde Bilişsel Müzakere Şemaları. *Journal of International Technology and Information Management*, 24(3), 87-104.
- Bailey, B. (1997). Etnik Gruplar Arası Hizmet Karşılaşmalarında Saygı İletişimi. *Language in Society*, 26(3), 327-356
- Casmir, F. L. (1999). Üçüncü kültür inşa modeline dayalı kültürlerarası iletişim çalışmaları için temeller. *International Journal of Intercultural Relations*, 23, 91-116.
- Collier, M. J. (1989). Kültürel ve kültürlerarası iletişim yeterliliği: Güncel yaklaşımlar ve gelecekteki araştırmalar için yönler. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 287-302.
- Early, P.C. ve Ang, S. (2003). Kültürel Zeka: Kültürler Arası Bireysel Etkileşimler. Stanford Business Books, Stanford.
- Fiske, S. T., Xu, J., Cuddy, A. C., & Glick (1999). (Dis)Saygıya Karşı (Dis)Sevgi: Statü ve Karşılıklı Bağımlılık, Yetkinlik ve Sıcaklığa İlişkin Kararsız Stereotipleri Yordamaktadır. *Journal of Social Issues*, 55(3), 473-489.
- Fulmer, I. S., & Barry, B. (2004). Akıllı Müzakereci: Müzakerede Bilişsel Yetenek ve Duygusal Zeka. *International Journal of Conflict Management*, 15(3).
- Garcia, C. (2010). "Cuento Conmigo": Peru İspanyolcası Konuşanlar Tarafından Sempati İfadesi. *Journal of Pragmatics*, 42, 408-425.
- Geertz, C. (1973). Kültürlerin yorumlanması. New York: Basic Books pp. 3-13, 412-453.
- Gudykunst, W. B. (1995). Anksiyete/belirsizlik yönetimi (AUM) teorisi. R. L. Wiseman (Ed.), *Intercultural communication theory içinde* (s. 8-58). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Gudykunst, W. B. (2002). Kültürlerarası iletişim. In W. B. Gudykunst, & B. Mody (Eds.), Handbook of international and intercultural communication (pp. 179-182). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, E. T. (1959). Sessiz dil. New York: Anchor Books.
- Hewstone, M., Rubin, M., & Willis, H. (2002). Gruplar arası önyargı. Annual review of psychology, 53(1), 575-604.
- Katriel, T., & Philipsen, G. (1981). "What we need is communication": "Communication" as a cultural category in some American speech. Communication Monographs, 48, 301-317.
- Kim, Y.Y. (1986). Understanding the social structure of intergroup communication. In W. B. Gudykunst (Ed.), Intergroup communication (pp. 86-95). Londra: Edward Arnold.
- Kim, Y. Y. (1991). Kültürlerarası iletişim yeterliliği: Sistem kuramsal bir bakış. S. Ting-Toomey, & F. Korzeny (der.), Cross-cultural interpersonal communication içinde (s. 259-275). Newbury Park, CA: Sage.
- Kim, Y. Y. (1995). Kültürler arası adaptasyon: Bütünleştirici bir teori. R. L. Wiseman (Ed.), Intercultural communication theory içinde (s. 170-193). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kim, Y.Y. (2002). Adapting to an unfamiliar culture. In W. B. Gudykunst, & B. Mody (Eds.), Handbook of international and intercultural communication (pp. 259-273). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kumar, R., & Worm, V. (2004). Kurumsal dinamikler ve müzakere süreci: Hindistan ve Çin'in karşılaştırılması. International Journal of Conflict Management, 15(3), 304-334.
- Kluckhohn, C., Murray, H.A. ve Schneider, D.M. (1953). Doğada, toplumda ve kültürde kişilik. Amerikan Psikoloji Derneği.
- Imai, L. ve M. J. Gelfand (2010). "Kültürel olarak zeki müzakereci: Kültürel zekanın (CQ) müzakere dizileri ve sonuçları üzerindeki etkisi." Organisational Behaviour and Human Decision Processes 112(2): 83-98.
- Lee, D. (1950). Gerçekliğin doğrusal ve doğrusal olmayan kodlanması. Psychosomatic Medicine, 12, s. 89-97.
- Luomala, H. T., Kumar, R., Singh, J. D., & Jaakkola, M. (2015). Kültürlerarası Bir İş Müzakeresi Başarısız Olduğunda: Bireyci ve Kolektivist Müzakerecilerin Duygu ve Davranış Eğilimlerinin Karşılaştırılması. Group Decision and Negotiation, 24(3), 537-561. <https://doi.org/10.1007/s10726-014-9420-8>
- Martin, J. N., & Hammer, M. R. (1989). Kültürlerarası iletişim yeterliliğinin davranışsal kategorileri: Gündelik iletişimcilerin algıları. International Journal of Intercultural Relations, 13, 303-332.
- Mackenzie L., ve Wallace M. (2011). Kültürlerarası İletişim Yeterliliğinin Önemli Bir Boyutu Olarak Saygı İletişimi. Cross-Cultural Communication. Cilt 7(3), ss 10-18.
- Redmond, M.V. (1985). Algılanan iletişim yetkinliği ile algılanan empati arasındaki ilişki. Communication Monographs, 52(4), s. 377-382.
- Ruben, B. & Kealey, D. (1979). İletişim Yetkinliğinin Davranışsal Değerlendirmesi ve Kültürlerarası Adaptasyonun Tahmini. International Journal of Cross-Cultural Relations, 3, 15-48.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Duygusal Zeka. Imagination, Cognition and Personality, 9(3), 185-211. doi:10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg
- Ting-Toomey, S. (1993). İletişimsel beceriklilik: Bir kimlik pazarlığı teorisi. R. L. Wiseman, & J. Koester (der.), Intercultural communication competence (pp. 72-111). Newbury Park, CA: Sage.
- Volkema, R. J. (2004). Müzakere davranışının algılanan etikliğinin demografik, kültürel ve ekonomik belirleyicileri: Dokuz ülkeli bir analiz. İşletme Araştırmaları Dergisi. 57, 69-78.

W. Leeds-Hurwitz, Kültürlerarası iletişim tarihi üzerine notlar: The Foreign Service Institute and the mandate for intercultural training, in: J. Martin, T. Nakayama, ve L. Flores (der.), Readings in Cultural Contexts, Mayfield, Mountain View, CA, 1998, s. 16.

Wiseman, R. L., Hammer, M. R., & Nishida, H. (1989). Kültürlerarası iletişim yeterliliğinin belirleyicileri. International Journal of Intercultural Relations, 13, 349-369.

Zaharna, B. (2001). Uluslararası halkla ilişkilere "farkındalık içi" yaklaşım. Public Relations Review, 27(2), 135-148.doi:10.1016/s0363-8111(01)00076-5

BOSS
WOMEN IN FAMILY BUSINESSES

**Sürdürülebilir
Kalkınma İçin
Miras İş Stratejiler**



<https://bossproject.eu/>