

## PAPER DETAILS

TITLE: KÜLTÜRLERARASI YÖNETİMDE KOALİSYON GEREĞİ VE SİNERJİK ARAYISLAR

AUTHORS: Zeynep DÜREN

PAGES: 85-107

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/5349>

I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi  
No:36 (Mart 2007)

## KÜLTÜRLERARASI YÖNETİMDE KOALİSYON GEREĞİ VE SİNERJİK ARAYISLAR

Zeynep DÜREN\*

“ Bir ülkede değil, bir kültürde yasarız.”  
Anonim

### Özet

Küreselleşme, kuruluşları uluslararası boyuttan, uluslararası hatta ulusötesi boyuta taşıyarak, çok kültürlü sosyal sistemler haline getirmektedir. Bu çerçevede yönetim, farklı kültürlerden bir araya gelen insanları yönetmek şeklinde içerik değiştirmektedir. 1990'lı yıllarda, kuruluşların etkinliğinin temel unsurlarından biri, farklı kültürel özellikler taşıyan işgücünü ortak değerler etrafında birleştirme çabaları ile, çok kültürlülüğü bir avantaj haline getirmek olarak ortaya çıkmıştır. Küreselleşme, insanların değişik iş kültürleriyle iletişimini zorunlu kılmaktadır. Küresel iş sistemlerinin yaygınlaşması gittikçe daha çok sayıda yöneticinin görev tanımına kültürel farklılıkların sinerjik yönetimini dahil etmeye başlamıştır. Çalışmanın amacı, bu çerçevede, kültürlerarasılık, kültürel dar görüşlülük ve kültürel görecelik kavramlarını açarak, kültürlerarası yönetime koalisyon ve sinerji arayışları perspektiflerinden yaklaşmaktır.

Anahtar kelimeler: Küreselleşme, kültür, kültürlerarası yönetim, sinerji

The Need For Coalition In Intercultural Management And The Search For Synergy

### Abstract

Globalization has been changing business firms from being international, to transnational and even to supranational companies and turning them into multi-cultural social systems. The content of management is also becoming management of people from different cultures. In 1990's one of the most important factors in firm effectiveness is to merge people from multicultural backgrounds around common values and to make multiculturalism an advantage. Globalization is forcing people to interact with different business cultures. Synergic management of cultural diversities is being increasingly included in the job descriptions of managers. The purpose of this article is to explore the concepts of interculturalism, cultural ethnocentrism and cultural relativism in depth and to approach intercultural management from the perspectives of coalition and synergy.

Keywords: Globalization, culture, intercultural management, synergy

---

\* Doç.Dr., İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü.

### Giris:

Küresellesme, kuruluşlari uluslararası boyuttan, uluslararası hatta ulusötesi boyuta taşıyarak, çok kültürlü sosyal sistemler haline getirmektedir. Bu çerçevede yönetim, farklı kültürlerden biraraya gelen insanlari yönetmek şeklinde içerik değiştirmektedir.

1990'li yıllarda, kuruluşların etkinliğinin temel unsurlarından biri, farklı kültürel özellikler taşıyan işgücünü ortak değerler etrafında birleştirme çabaları ile, çok kültürlülüğü bir avantaj haline getirmek olarak ortaya çıkmıştır. Bu ortak değerlerin baslıcaları toplam kalite ve iş mükemmelliği çalışmaları, stratejik bilgi yönetimi, entelektüel sermaye, etik, sosyal sorumluluk ve çevre bilincidir.

Küresellesme, insanların değişik iş kültürleriyle iletişimini zorunlu kılmaktadır. Uluslararası ortaklıklarda çalışanlar, davranış ve algılama farklılıklarından kaynaklanan iletişim kopuklukları, yanlış anlamalar ve alınganlıklar yaşamaktadırlar. Bu tip sorunlar bazen bu ortaklıkların dağılmasına yani ayrılıklara bile neden olabilir.

Kültürlerarası yönetim ana başlığı altında yapılan çalışmalar, özellikle 1980'li yıllarda, farklılıklar ve bunların getirdiği çıkmaz ve tehditler üzerine odaklanmıştır. Kültürlerarası yönetimi, küresellenen kuruluşların karşısına dikilen ve aşılması "kadere karşı koyulamaz" zihniyeti ile neredeyse imkansız gibi tasvir edilen bir bakış açısı ile ele almak doğal olarak sonuçsuz kalmaktadır.

Kültürlerarası yönetimi farklılıkların sorun yaratma potansiyelini veri kabul eden ve müdahaleci çare arayan bakış açısı ile incelemek ve kavramlaştırmaya çalışmak yerine, günümüz gerçeklerini iyimser ve yapıcı bir sistematikte ele alarak geliştirmek gerekmektedir. Bu çerçevede, küresel kuruluşlar, her unsuru kendi özel değerlerini muhafaza eden kültürel mozaikler olarak ele alınmalıdır.

Küresel iş sistemlerinin yaygınlaşması gittikçe daha çok sayıda yöneticinin görev tanımına kültürel farklılıkların sinerjik yönetimini dahil etmeye başlamıştır.

Bilgisayar teknolojilerinin yaygınlaşması, zaman ve mekan kısıtlarının ortadan kalkması ve özellikle de "sanal iş ortamları"nın yaygınlaşması, herkesin işinde farklı kültürlerle daha sık ve daha yoğun biçimde ilişki kurmasına neden olmaktadır.

Uluslararası yöneticiler aynı anda üç önemli varsayım grubu altında çalışmak durumundadırlar. Bunlar kendi geldikleri kültürden, şu anda içindeki çalıştıkları kültürden ve kendilerini istihdam eden kuruluşun kültüründen kaynaklanan değerler ve varsayımlardır.

Kültürlerarası yönetim bu varsayımların farklılıklarını kabul eden bir çoklu bakış açısı içermelidir. Dünyadaki bütün kültürlerde otorite, hesap verme, yetki, iş arkadaşlığı ve kuruma bağlılık gibi önemli yönetsel olgular çok farklı şekillerde algılanmaktadır.

Kültürlerarası yönetim, evrensel temel değerleri içeren ancak yaşanan ortamın özgül koşullarına göre içeriği ve yöntemleri şekillenen, bir sürekli öğrenme sürecidir. Farklı kültürlerden kişileri bir araya getiren iş ortamlarında yönetimler, sürekli olarak diğer kültürlerle ilgili deneyim kazanırlar, öğrenirler ve zaman zaman da sok çatışmalara girerler.

Bu çalışmanın amacı, bu çerçevede, kültürlerarasılık, kültürel dar görüşlülük ve kültürel görecelik kavramlarını açarak, kültürlerarası yönetime koalisyon ve sinerji arayışları perspektiflerinden yaklaşımdır.

1-Küreselleşme ve kültürel çeşitlilik içeren iş sistemlerinin yaygınlaşması:

1990'li yıllar, insanlık tarihi için, Sanayi Devrimi'nden sonra en büyük dönüşümün yaşandığı dönemdir. Bu dönemde "sınırlar" anlayışı yeniden düşünölmeye başlanmıştır. Yine bu yıllarda kültürel farklılıklar, bilgi teknolojilerindeki olağanüstü gelişmelerin kaldırıcı gücü ile engelleyici olmaktan çıkmış ve çokkültürlü ortamlarda çalışmak, zaman ve mekan kısıtlarını da ortadan kaldıracak şekilde, hepimizin gerçeği haline gelmiştir.

Çokulusluluktan ileri derecede uluslararasılaşan, fonksiyonlarını dünya çapında yaygınlaştıran, dünya pazarında, dünya markaları tutandıran ve dünya tüketiciğine hitap eden küresel (global) firmalar, yerel/küresel ikilemi ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu firmalar, farklı kültürleri dolayısıyla da farklı çalışma alışkanlıklarını ve yönetsel yaklaşımları uyumlaştırmak zorundadırlar. Bu çerçevede, kültürlerüstü nitelik taşıyan ve dünya vatandışı kimliğini benimseyen insan kaynakları ve yönetici yaratma çabası içine girmektedirler. Global firmaların, küresel etkinlik sağlama konusunda başvurdukları üç temel yöntem söz konusudur:<sup>1</sup>

- 1-Bilgi teknolojisi ve "telematik" (görüntülü haberleşme) sistemlerinden maksimum yararlanmak,
- 2-Ulusal kültürler arasındaki farklılıkların bertaraf edecek ortak değerler üzerine kurulu bir firma kültürü yaratmak,
- 3-Küresel ölçekte tasarlanan, ancak yerel ihtiyaç ve beklentileri tahmin etmeye yönelik pazarlama stratejileri oluşturmak.

Küresel girişim, uluslararası veya çokuluslu kuruluşların yönetim ve organizasyon yaklaşımlarının ötesine geçen bir iş sistemi hedeflemektedir. Küresel kuruluş, kaynakları küresel bazda paylaşır, en düşük maliyetle ve en kaliteli ürünle en iyi pazara girmeye çalışır. Bu tanıma uyma çabası içinde olan çok sayıda girişim vardır: Coca-Cola, Gillette, McDonald's, Shell, Sony, Pizza Hut... Bu tip kuruluşlar değişime uyum yetenekleri yüksek, geleceği etkileyebilecek küresel eğilimlere karşı

<sup>1</sup> Zeynep DÜREN, 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Yayıncılık, Yönetim Dizisi, No:13, 2. Baskı, İstanbul, 2003, s.55-56.

çok duyarlı ve çoklu kültürlü, gelişmiş organizasyon tipleridir. Bir kuruluş uluslararasıliktan küresel bakış açısına geçerken, kültürlerarası etki ve koşullar çerçevesinde esnek ve hızlı yanıt verebilen bir kapasiteye doğru değişim gösterir.<sup>2</sup>

2-K üresel zevkler her kültürde farklı anlam ifade ediyor: "Roma'da Romalı gibi davran!":

İs sistemlerinin uluslararasılaşmadan uluslararasılaşma sürecinde, dünya çapında ortak bir kültür yaratacağı yani adeta tek bir küresel kültür pazarı oluşacağına dair öngörü, çok tartışılmasına rağmen, en azından önümüzdeki yıllarda gerçekleşecekmiş gibi görünmüyor. Coca-Cola, McDonald's, Levi's gibi markaların her yerde benzer zevkleri yaygınlaştırması, kültürün küresellesmesine verilen en tipik örneklerdir. Ancak burada üzerinde durulması gereken, bu markaların ne oldukları ya da fiziksel olarak nerede buldukları değil, bunların her bir kültürdeki insanlar açısından ne anlama geldiğidir. Kültürün özü gözle görülebilir yani somut değildir. Kültürün özü, insan topluluklarının dünyayı anlama ve yorumlamadaki ortak tarzlarıdır. Herkesin McDonald's yemesi, Levi's jeans giymesi ve Sony walkman dinlemesi, farklı kültürlerin özlerinde benzesmeye başladığı ve dolayısıyla da küresel yeknesak bir kültüre doğru gidildiği sonucuna vardırılmazdır. Küresellesmenin evrensel çapta satılabilen ve aranan nitelikte ürün ve hizmetleri geliştirdiği kesindir. Ancak burada önemli olan, hamburger yemenin ya da walkman dinlemenin farklı kültürlerde ne anlama geldiğinin iyi değerlendirilmesidir.<sup>3</sup>

Amerikan Yönetim Ekolü'nün bilimsel sonuçlara sahip evrensel olarak uygulanabilir yönetim prensipleri, yönetimi bir meslek olarak ele alır ve kültür unsurundan bağımsız olarak algılar. Buna karşın, uluslararasılaşma sürecinde Japonlar, yerel ligi artan ölçüde önemsemektedirler. "Roma'daysan Romalılar gibi davran" deyesine önem vermekte ve hatta bu yaklaşımı daha da pekiştirerek "Roma'daysan Romalıların davranışını anla ve böylece daha tam bir Japon haline gel" olarak benimsemektedirler.<sup>4</sup>

3-K ültüre dair temel kavramlara tanımsal yaklaşımlar:

Kültür kavramı ile ilk ilgilenenler antropologlar ve etnologlardır. Bunlar arasında Hollandalı Geert HOFSTEDE, İngiliz E.B. TYLOR ve Amerikalı bilim adamı E.H. SCHEIN'i saymak gerekir. Bu çerçeveden hareketle kültür aynı anafikir etrafında çeşitli yaklaşımlarla tanımlanmıştır.

a-K ültür:

<sup>2</sup> Stephen RHINESMITH, Yöneticinin Küresellesme Rehberi: Değişen Dünyada Başarıya Götüren 6 Özellik, Çev: Gül den Sen, Sabah Kitapları, Çağdas Bakışlar Dizisi, İstanbul, 2000, s.24-25.

<sup>3</sup> Fons TROMPENAARS, Charles HAMPDEN-TURNER, L'Entreprise Multiculturelle, Trad: Vincent Phalippou, Bénédicte Dambly, Ed. MAXIMA, Paris, 2004, s.18.

<sup>4</sup>A.e., s.20.

Geert Hofstede kültürü, bir insan toplulugunu digerinden ayiran ve her insan topluluguna özgü zihinsel programlar bütünü olarak tanımlamaktadır.<sup>5</sup> Bu tanımda kültür, ancak davranislar, dil, teknoloji, sanat ve kurumlar gibi dissal unsurlar ve ürünlerle sekillenebilen ve görünür hale gelen, bir görünmez zihinsel yazilima benzetilmektedir.

E.B.TYLOR'a göre kültür, insanin bir toplulugun üyesi olarak kazanmis olduğu inançlarini, degerlerini, sanata, hukuka ve hayata dair görüşlerini, tutum ve aliskanliklarini içeren karmasik bir bütündür.<sup>6</sup>

Edgar Schein'a göre ise kültür, bir insan grubunun problem çözme ve ikilemleri bagdastirma tarzidir.<sup>7</sup> Isletme Kültürü ve Örgüt Psikolojisi alanında duayen sayilan E.H. Schein 1980'li yıllarda örgüt kültürünün liderlik süreç ve fonksiyonlarinin etkinligini belirleyici özelligi üzerinde çalismistir. E. Schein bu dönemde ayrica herkesten önce, uluslararası stratejik ittifak türleri olan sirket birlesme ve satin almalarında kültürün öneminin gözardı edilmesinin, bu tip girişimleri sonuçsuz bıraktığı ya da istenen etkinligi sağlayamadığını da vurgulamistir.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak kültürü, bir topluluk tarafından paylasilan dünya görüşleri, sosyal davranis kaliplari, degerler ve yaratilan ürünleri (sanat, teknoloji, bilim, mimari vs...) içeren özgün, karmasik ve sürekli gelisme gösteren bir sistem olarak degerlendirmek mümkündür.

Kroeber ve Kluckhohn'a göre kültür kavrami, üç temel unsur etrafında somutlasmaktadır:

- Degerler, inançlar ve davranislar anlamında “paylasim” unsuru,
- Bu deger, inanç ve davranislarin “nesilden nesile aktarimi” unsuru,
- Ve bu deger, inanç ve davranislarin “organizasyonu” unsuru.

Bu çerçevede, yazarlara göre, kültürlerarası iletisim, farklı kültürlerin karsilastıkları ortamlarda, bu unsurlarin uyumlu karsilikli etkilesiminin saglanması prensibi üzerine modellenmelidir.<sup>8</sup>

Kültürün temel fonksiyonlari dörtlü bir ayirimla ifade edilebilir:  
1-Bireye bulunduğu ortama uyum sağlamasına yardımcı olmak,  
2-Bireylerarası iletisimi sağlamak ve kolaylastirmak,

<sup>5</sup> Geert HOFSTEDÉ, Culture's Consequences and International Differences in Work Related Values, Sage, London, 1980.

<sup>6</sup> Edward B. TYLOR, Primitive Culture, 2 vols., 7th ed. (orig.1871), New York: Brentano's, 1924.

<sup>7</sup> Edgar H. SCHEIN, Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 1985.

<sup>8</sup> Revue des Littératures de L'Union Européenne, “WP2: L'Entreprise et la Communication Interculturelle” (Concepts-outils d'une recherche européenne transculturelle, Université Paris XII, 4-5 octobre 2002), <http://www.rilune.org/wp2.html> (03.06.2004).

3-Baskalarının davranış ve tutumlarını öngörmeye ve anlamaya yardımcı olmak,

4-Bireyler arasında dostluk, yakınlık, sempati ve dayanışma türünden ilişki ve yakınlaşmalara destek verecek bir ortam, iklim oluşturmak.<sup>9</sup>

Kültür olayların içinde geliştiği bağlam (contexte) dir. İktisat, politika, hukuk, etik, dostluk, verimlilik ve etkinlik gibi herşey bu bağlamda anlam kazanmaktadır. Bu durum bir balığın suyun farkına ancak sudan çıkarıldığında varmasına benzemektedir. Kendi kültüründen uzaklaşarak yabancı bir kültürün hakim olduğu ortama giren insan, çoğu kez “sudan çıkmış balık” sendromu ile karşı karşıya kalacaktır. Zira baskalarını görmemiz, değerlendirmemiz ve hayata dair varsayımlarımız hep kendi kültürümüzün penceresinden olmaktadır.

b-Alt kültürlerarası (intraculturel) etkileşim:

Kültür ait olduğu topluluğun bütünlüğünü sağlayan bir harç, çimento veya tutkal olsa da, çoğu zaman yeksenak (homojen) bir içerik göstermez. Her kültür, birbirinden az çok farklı özellikler ve unsurlar içeren alt kültürlerden oluşur. Buna örnek olarak bir ülkedeki farklı bölgelerde karşılaşılan farklı gelenekler, yaşam biçimleri, mutfak alışkanlıkları vs... verilebilir. Kültürün bu heterojenlik özelliği, yaş dilimleri, eğitim düzeyleri ve meslek grupları gibi faktörler gözönüne alındığında daha da belirginleşir.

Ulusal kültürün bu alt sistemleri arasında süreklilik arz eden bir karşılıklı etkileşim sözkonusudur. Bu özellik, kültürlerarasılık kavramına, ulusal düzeyde bir karşılıştırmalı bakış ve analiz alt yapısı hazırlamaktadır.

c-Kültürlerarasılık:

Kültürlerarasılık kavramı tanımsal olarak, birden fazla kültür arasında ilişki ve etkileşimi varsaymaktadır. Buna göre kültürlerarasılık, farklı kültürlerden bireyler arasında eşit müzakere statüsü öngören, farklı kültürlere aidiyet duygusunun asılması amacını taşıyan ve yeni bir kimlik veya birliktelik kültürü yaratmayı hedefleyen karşılıklı ilişkiler ve etkileşimler bütünü olarak tanımlanabilir.<sup>10</sup> Bu yaklaşıma göre kültürlerarasılık anlayışı, birbirini, denk, farklı ve mesru kabul eden kültürler arasındaki yakın alış veriş ve iletişim ilişkilerini kapsamaktadır.

Ulusal kültürlerin Devlet sınırları arkasında korunduğu dönem gerilerde kalmıştır. Uluslararası ilişkilerin katlanarak gelişmesi, ulusal kültürleri de bu sürece çoklu sinerjik etkileşimlerle dahil etmeye başlamıştır. Böylece “kültürlerarasılık” kavramı uluslararasılaşmadan küreselleşmeye geçişte stratejik içerik kazanmaya başlayan çok önemli bir unsur haline gelmiştir.

<sup>9</sup> Economie et Sociologie: Les phénomènes culturels, [www.skyminds.net/economie/07\\_phenomenes\\_culturels.php](http://www.skyminds.net/economie/07_phenomenes_culturels.php) (09.12.2004).

<sup>10</sup> Claude CLANET, “Terminologie et Perspectives Méthodologiques”, in Cultures Our vertes, Sociétés Interculturelles, sous la direction de C. LABAT et G. VERMES, L’Harmattan, 1994.

Kültürlerarasılık kavramı, kültürün tanımsal öğeleri gözönüne alınmadan somutlaştırılmaz. Buna göre kültürün temel unsurları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Bilgi, görgü ve edinilmiş deneyimler,
- Düşünce biçimi, duygu ifade etme şekli, iletişim yaklaşımları ve grup oluşturma yöntemleri,
- Kod ve sembollerle ifade edilebilen aktarımının yapılması (kusaktan kusaga, bireyden bireye...),
- Temel yapı taşları olarak kendine özgü bir dil, mitler, inançlar ve değerler.<sup>11</sup>

Kültürlerarasılık, farklı kültürlerin, yukarıda sayılan kültürel öğeleri düzeyinde yaşanan etkileşim ve karşılaşmaları inceleyen bir çerçeve oluşturur.

Kültürlerarasılık kavramında farklı ulusal kültürler arasında temas ve iletişim ana fikirleri vardır. Kültürlerarasılık iki yönlü olarak ele alınmalıdır. Birinci yön, farklı kültürler arasındaki mesafedir: bazı farklı kültürler birbirlerine diğerlerine göre daha yakın veya daha uzak olabilirler. Örneğin: Fransız ve Belçika kültürleri, birbirine izafi olarak daha yakın kültürlerken, Fransız ve Japon kültürleri birbirlerine uzak kültürlerdir.

Kültürlerarasılığın ikinci yönü farklı kültürler arasındaki karşılaşma, etkileşim ve girişikliliğin uzunluğu ve güçlülüğü ile ilgilidir. Örneğin Fransa'nın Japonya ile ilişkilerindeki kültürel etkileşim (Fransız-Japon kültürlerarasılığı) hiçbir zaman, Fransa'nın Avrupalı komşuları hatta partnerleri ile yaşadığı (Avrupa Kültürlerarasılığı) kültürel etkileşim kadar yoğun olmayacaktır.

Kültürler arasındaki coğrafi ve psikolojik mesafeler ve bu kültürler arasındaki karşılıklı etkileşim, iş hayatında çok çeşitli ve farklı karşılaşma ve kesişim ortamları yaratır: bir Fransız yönetici kısa süreli olarak Türkiye'de görevlendirilebilir; bir Türk mühendis üç yıl süresince Suudi Arabistan'daki bir İngiliz inşaat firmasında İtalyan meslektaşları ile çalışmak zorunda kalabilir. Benzer örnekleri sınırsızca çoğaltmak mümkündür. Bütün bu örnekler aslında, kültürlerarasılık gerçeğinin etkileşim odaklı olarak yaşandığı ortamlardır. Küreselleşen iş dünyasında çalışanların büyük çoğunluğu, en azından dönemsel olarak, kültürlerarası etkileşimin yoğun olduğu ortamlarda çalışmak, iş yürütmek ve strateji geliştirmek durumundadırlar. Bu kültürlerarası ortamlardaki başarı ve etkinlik yani sonuç alma koşulları, o ortamdaki kişilerin (aktörlerin) farklı değer sistemlerine sahip kişilerle uzlaşma ve ortaklık arayışı konularındaki maharet ve çabasına çok yakından bağlı olacaktır.

---

<sup>11</sup> INFOQUALITE, "L'Interculturel", Lettre d'Information du Management par la Qualité, No:13 du 25 Septembre 2003, [www.infoqualite.com/Num13/art13\\_4.html](http://www.infoqualite.com/Num13/art13_4.html) (03.06.2004).



#### 4-K ültürel Dar Görüslülük (Etnosantrizm):

Her kültür kendine özgü bir dogal çevreye uyum biçimi yaratmaktadır. Bu saptama, ilgili toplumun yasami ve varligini sürdürme çabasi konusunda kültürün yasamsal önemini ortaya koymaktadır. Bu noktadan hareket edildiginde, farklı kültürler arasında iyi/kötü veya üstün/zayıf türü bir karsilastirma veya siniflandirma yapilmasi bilimsellige ve akilciliga ters düsmektedir.

Her birey dogdugu andan yetiskinlik dönemine kadar, ait oldugu toplumun kültürü ile yogrulur. Böylece bir toplumu olusturanlar aynı deger yargilarini tasirlar, aynı tepkileri verirler ve aynı sekilde düşünürler. Bir birey baska kültürlerden bireylerle her karsilastiginde, o kültürlere ait degerlere karsi bir sok yasayacak ve bu farklıliklari kendi kültürünün deger yargilari çerçevesinde degerlendirmeye çalışacaktır. Bu karsilasma aninda, her birey kendi kültürel norm ve degerlerinden hareket ettiginden, diğer kültürü anlamak imkansiz olacaktır. Bireyler genellikle diğerini anlamama veya anlayamama eğilimi gösterirler ancak, bununla da yetinmezler ve genellikle kendi kültürlerinin diğerlerine göre daha mükemmel veya daha üstün olduğunu düşünürler. Iste bu eğilim antropolojide “etnosantrizm” olarak tanımlanmaktadır.<sup>12</sup>

Etnosantrizmin en tipik göstergeleri “digeri” ile alay etmek, gülmek, horlamak hatta iliski kurmayı reddetmektir.

Etnosantrizm bütün kültürlerde bir dereceye kadar vardır ve zaten kendisi de bir kültürel öğrenme sürecidir. Bu nedenle etnosantrizm evrenseldir.

Gelismis ülkelerdeki üstünlük ve dünyaya hakimiyet eğilimleri aslında etnosantrik niteligi baskin bir kültürel yaklaşımdır. Tarih bu yaklaşimin örnekleri ile doludur. Kültürel dar görüşlülük, “digeri vahsidir/barbardir” fikrini içeren bir nitelikle gelismeye başlamıştır. Avrupa Medeniyetlerinin, dünyanın geri kalanini dışlamasi bunun en somut örneği olmuştur. Türkiye’nin Avrupa Birliği kapisinda karsi karsiya kaldığı tartışmaların bir yüzü kültürel dar görüşlülük engelina takılmaktadır. Türkiye’nin, Avrupa Birliği’ne girip girmeyeceği tartışması yapılırken, en büyük söylem, Avrupa Birliği’nin bir Hristiyan Kulübü olduğu ve Türkiye’yi almayacağı yönündeki önyargili pesin hüküm etrafında sekillenmektedir.

Etnosantrizm iki şekilde kendini gösterebilir:

- Bilinçli etnosantrizm: kolonyalizm gibi (sömürgecilik)...
- Bilinçsiz etnosantrizm : turizm, insani yardım örgütlenmeleri...

Etnosantrizm, kültürel hakimiyet isteginin bir tezahürüdür ve baslica üç şekilde somutlasir:

- Irkçilik,

<sup>12</sup> [www.etnocie1.qc.ca/ethnocentrisme.html](http://www.etnocie1.qc.ca/ethnocentrisme.html) (09.12.2004).

- Ekonomik üstünlük,
- Kültürel yıkım çabası: kültürel çeşitliliğe son verme isteği.<sup>13</sup>

Gelismis ekonomik sistemlere sahip toplumların göreceli de olsa etnosantrik tutumları, yönetim düşünce ve uygulamalarını da çok doğrudan etkilemektedir. Yönetim bilimi Amerikan Ekolü ağırlıklı olarak gelişmekte ve Avrupa kökenli bazı uygulamalardan destek almaktadır. Bu hegemonya 1980’li yıllarda Japonya ve Uzak Doğu yaklaşımlarının etkisi ile biraz sarsılmış ancak, küresel iş sistemlerinin hızlanan gelişimi karşısında yeniden toparlanmıştır.

#### 5-K ültürel Görecelik (Cultural Relativism):

Bir kültür bir diğer kültürle karşılaştığında, bu kültürler arasında bir karşılaştırma yapmak anlamsız ve yararsız sonuçlar vermektedir, zira kültürler birbirlerinden farklıdır ve bunlar arasında hiyerarşik bir sıralama yapmak imkanı yoktur. Bu yaklaşım “kültürel görecelik” olarak ifade edilmektedir. Kültürel görecelik antropolojik bir yaklaşımdır ve “kültürel dar görüşlülük” bakışını yumuşatmayı hatta çürütmeyi amaçlayan bir görüştür.

Kültürel görecelik, bütün farklı kültürlerin özgün değerlerine saygı duyulması fikri üzerine kuruludur. Bu yaklaşımda kültürleri yargılamadan anlamaya çalışmak, hatta olduğu gibi kabul etmek esastir.<sup>14</sup>

Kültürel görecelik, asiriya tasınabilecek bir ideolojik tehdit içermesine rağmen, antropologlara bazı kültürlerin içerik ve özgünlüklerini koruma çerçevesinde önemli bir açılım sağlamaktadır. Böylece bazı toplum ve topluluklar “yasayan müzeler” olarak korunmaya çalışılmaktadır.<sup>15</sup> Bu yaklaşımın çok da akılcı olduğu söylenemez zira, günümüzde kültürlerarası temas kaçınılmaz hatta önlenemez hale gelmiştir. Ayrıca bu çerçevede esas amaçlanması gereken, kültürlerarası temas ve kesismelerin, en az hasarla, en pozitif sinerji ve katkıyı yaratacak şekilde yönlendirilmesidir.

Sık sık “herşey izafidir” sözünü duyarız. Bu deyim, her fikrin bir değeri ve anlamı olduğunu varsayar. Herşeyin izafi yani göreceli olması, bir fikre sahip olan kişinin, bu fikrinin ya da görüşünün o kişinin bakış açısına, eğitimine, dönemine, kültürüne, aile çevresine, çocukluk korku ve sıkıntılarına ve fikrini etkileyebilecek her türlü çevre koşuluna göre bir anlamı olduğunu kabul edilmesi demektir. Bir gerçek mutlak olarak gerçektir denilemez. Bir gerçek ancak, bu gerçeği ifade eden veya ona inanan kişinin göreceli bakış açisi çerçevesinde anlam kazanır.<sup>16</sup> Kültürel görecelik kavramı iste böyle bir çerçevede anlam ifade etmektedir.

<sup>13</sup> Economie et Sociologie: Les phénomènes culturels. [www.skyminds.net/economie/07\\_phenomenes\\_culturels.php](http://www.skyminds.net/economie/07_phenomenes_culturels.php) (09.12.2004).

<sup>14</sup> Economie et Sociologie: Les phénomènes culturels. [www.skyminds.net/economie/07\\_phenomenes\\_culturels.php](http://www.skyminds.net/economie/07_phenomenes_culturels.php) (09.12.2004)

<sup>15</sup> [www.ethnociel.qc.ca/ethnocentrisme.html](http://www.ethnociel.qc.ca/ethnocentrisme.html) (09.12.2004).

<sup>16</sup> Robert TREMBLAY, “Le Problème du Relativisme”, [www.libertaire.free.fr/relativism1.html](http://www.libertaire.free.fr/relativism1.html), (09.12.2004).

Göreceli yaklaşım ve değerlendirmelerin temel felsefesi, farklı fikir, değer yargıları ve bakış açılarının bir tür düşünsel denkligini sağlamaktır. Örneğin, escinselligin anormal ve gayri ahlaki olduğunu ifade etmek bir değer yargısıdır. Bazıları bu değer yargısının göreceli olduğunu öne sürebilir. Bunu öne sürerken de Eski Yunan'dan örnek verebilir: gerçekten de, Antik Yunan Medeniyeti'nde escinsellik, üstünlüğü, meziyeti ve asaleti temsil eden bir değer olarak genel kabul görmüştür. Bu ikilemi günümüze tasidigimizda, bazı kisilerin escinsellere saygi duyduğunu hatta onlarla arkadaşlık ettiğini, bazı kisilerin ise escinsellerden nefret ettiğini gözlemleyebiliriz. Aynı göreceli durum zevkler için de geçerlidir. Gerçekten de “zevkler ve tercihler tartisilmez” sözü bu çerçevede esas anlamını bulmaktadır. Zevkler ve tercihler geniş ölçüde kültür ve alışkanlık ürünüdür.

Farklılıkların göreceli olarak değerlendirilmesi yaklaşımının kapsamı, değer yargıları, kişisel tercihler ve zevklerin yanı sıra, yaşamın her alanını içerecek şekilde genişletilebilir: estetik anlayışı, etik yaklaşımlar, olayların algılanması, fikir, davranış ve tutumların yorumlanması gibi, bireysel ve toplumsal yasama dair her unsur göreceli yorumlamalara konu olmaktadır.

Kültürel görecelik, sosyoloji ve antropoloji basta olmak üzere beşeri bilimlerin yarattığı pozitif bir sistematik yaklaşımdır. Diğerinin kabulü, farklı fikirler arasındaki mesafe ve karşılaştırmacı engeller bu sistemle asılmaya çalışılmaktadır.

#### 6- Diğer, diğerinin kabulü ve kültürlerin birbirinden öğrenmesi:

Farklı kültürler arasında iletişim ve etkileşim aslında insanlık tarihi kadar eski bir konudur. İki insan ortak bir amaç için bir araya geldiği andan itibaren, farklılık temeli üzerine kurulmaya çalışılan ilişkilerde, iletişim sorunları ortaya çıkar ve “diğeri” gerçeği devreye girer.

Birey önyargıları, deneyimleri ve gözlemleri ile diğeri ve/veya diğerleri ile iletişim kurmaya çaba sarfeder. Diğerleri ile iletişim kurma çabaları, bilinçli ve bilinçsiz bir dizi davranış ve tutum içerir: statükoculuk, diğerine dair belirsizliklerden ürkme, önyargılar ve alınan tavsiyeler gibi...

Her yigidin kendine göre bir yogurt yigisi vardır. Diğerlerinin işleri farklı yapmalarının nedeni yeteneksizlik veya kötülük gibi özelliklerden değildir. Bir işi doğru yapma yargısının altında alışkanlıklar, gelenekler, inanışlar, değerler ve kalıplar vardır. Örneğin: bazı kültürlerde mizah atmosferi, rahatlamak için sıkça kullanılır. Kuzey Amerika'da ilgisiz bile olsa bir fikra ve espri ihtiyacı vardır. Bazı kültürlerde ise mizahın iş ortamında hiç yeri yoktur. Jest ve mimikler de çok önemlidir: basparmak ve işaret parmağı ile bir daire oluşturma İngilizce konuşulan ülkelerde “tamam”, Fransa'da “sifir” ve güney Akdeniz ülkelerinde “müstehten” bir anlamı vardır. İçkili iş yemeği, Güney Avrupa'ya doğru inildiğinde önem kazanır. Buna karşın, Doğu Avrupa ve Kuzey Amerika'da, iş ilişkisi kişisel ilişkilerle karıştırılmaz.

Örgütlenme ve is yapma biçimlerinde “tek bir en iyi yol yoktur” düşüncesi, kültürlerarası yönetim yaklaşımlarının gelişimi için önemli bir açılım oluşturmaktadır. Bu konuda Athos ve Pascale’in 1980’lerin başında yaptıkları karşılaştırmalı çalışmalar çok önemli bir referans niteliği taşımaktadır. Bütün kültürlerde, bir takım faaliyetleri yapmak üzere biraraya gelen insanlar ortak problemlerle karşılaşmaktadır. İşte kültür, bu problemlerin nasıl algılandığı ve nasıl çözümlendiği konusunda etkili olmaktadır.<sup>17</sup> Amerikalılar 1980’lerde Japonların is yapma biçimlerini anlama konusunda çok yoğun bir çaba içine girmişler ve bu amaçla, değişik teknolojik ve yönetsel içerikli bilgi ve modeller, Amerikan ihtiyaçlarına uyarlanmaya çalışılmıştır. Ancak, Athos ve Pascale’a göre yüzde yüz bir başarı elde edilememiştir zira, “hissetme, inanma ve davranma biçimleri” hâlâ çok Amerikalı kalmış ve yönetim tarzının değişmesinde güçlükler yaşanmıştır.<sup>18</sup>

Diğer kültürlerden bir şeyler öğrenmek, Japonlaşmak veya Amerikalılaşmak vs... anlamında algılanmamalıdır. Organizasyon bir sistemi aynen taklit etmek yerine, o sistemin güçlü ve etkili sonuç veren yaklaşımlarını alarak, kendi zayıf yanlarını güçlendirmelidir. Kültürlerarası yönetim, diğerlerinden öğrenmek ve ödünç almak yoluyla çok etkili sinerjiler yaratabilme potansiyeli içermektedir.

#### 7-Paylaşılan bir anlamlar ve değerler sistemi yaratmak:

Kültür paylaşılan bir anlamlar ve değerler sistemidir. Neyin ne kadar değerli olduğu, hangi durumda nasıl davranılacağı, neye daha çok önem verileceği gibi yönetsel etkinlik bakımından çok temel olan sorulara verilen cevapları hep kültür dikte eder. İşte Geert Hofstede’nin “zihinsel programlar” olarak tanımladığı kültür, bu değerleri örgütler. İnsanların, örgütlü sistemler içindeki davranışları, zihinsel programların uygulanmasıdır.<sup>19</sup>

Weinshall, kültürel çeşitliliğe sahip ortamları etkileyen kültürel değişkenleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Değerler ve inançlar,
- Dil ve iletişim,
- Mizaç ve kişilik,
- Siradan olaylara ve değişime karşı tutum,
- Motivasyon ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı,
- Ulusal baskın özellikler,
- İşe ve ekonomik faaliyetlere bakış,
- Sosyal yapı ve ilişkiler,
- Otorite biçimleri,

<sup>17</sup> Anthony G. ATHOS, Richard T. PASCALE, Japon Yönetim Sanatı, Çev: Ünal Çağlar, İz Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.21.

<sup>18</sup> A.e., s.28-29.

<sup>19</sup> Geert HOFSTEDE, a.g.e., 1980.

- Teknolojik gelismeler.

Bu listedeki degiskenler sirasiyla ele alindiginda, bir toplulugun kültürel profilini çıkarmak mümkün olmaktadır.<sup>20</sup>

Weinshall'in sıraladigi kültürel degiskenlerden yola çıkılarak, degisik kültürden gelen insanların, ait olduklari örgüt ve is yapma sistemine ilişkin yorumlarının ve algılamalarının, kendi kültürel özelliklerine ve degiskenlerine bagli olarak farkli olacagi vurgulanmalıdır. Bu saptama, ayni zamanda, örgütler ne kadar nesnel ve tektip olusturulmaya çalışılsalar da , degisik kültürlerden bireyler açısından farkli anlam taşıyacıkları fikrini de desteklemektedir.

Yönetimin karmasikligini azaltmak için benimsenen örgütlenme ve is yapma yöntemlerinde tek ve en iyi yol arayislari, buluşçulugu ve kültürlerarası basariyi sinirlamaktadır.<sup>21</sup> Aslında tek bir en iyi yol arayisi da bir kültürel tercihtir ve daha çok Amerikan kökenli yaklaşımların ana fikridir. İnsanları kültürel değerlerinden arındırmak imkansızdır. Kültürlerarası yönetimin sinerji arayisi, farkli kültürden insanları ve onların düşünme tarzlarını anlamaya çalışmak üzerine kurulmalıdır, zira, bireylerin çevrelerine atfettikleri anlamları dikkate almadan, onların niçin öyle davrandıklarını anlamak mümkün olmayacaktır.

8-Etkinlik arayisi, kültürlerarası sinerjik ilişkiler ve kurum kültürünün tutkal görevi:

Etkinlik arayisinde kültürlerarası yol ve/veya yöntem arayislari, fransızlari, japonlari ya da ingilizlari nasıl anlayacağımızın yolunu incelemek anlamına gelmemelidir. Öteki kültürleri anlamak çok zordur. İnsanın kendi kültüründen olan insanları bile anlaması çoğu zaman çok zor olmaktadır.

Bir kültürde geçerliliği olan birseyin, bir başka kültürde de geçerli olma olasılığı hiç de yüksek değildir. Kültürel çeşitlilik özelliğine sahip is ortamlarındaki yönetsel etkinlik arayislari, tek tek kültürleri irdelemekten ziyade, bu kültürler arasındaki etkileşimi keşfetmek ve bu çerçevede, ortak kabul görececek yol ve yöntemler olusturmak üzerine kurulmalıdır.

Küresel is sistemleri, temel karakteristik olarak kültürel çeşitlilik üzerine kuruludur. Bu ortamlarda olusturulmak istenen stratejilerin, öncelikle çeşitlilikten ve farklılıklardan sinerji (pozitif) yaratan yöntemleri içermeleri gerekir.

Çok kültürlü yönetsel sinerji arayisi, euro-management yaklaşımında mizahi bir anonim içerikle ifade edilmektedir: "Cennet, polisin İngiliz, aşçının Fransız, tamircinin Alman, sevgilinin İtalyan ve organizatörün İsviçreli olduğu

<sup>20</sup> T.D. WEINSHALL, Culture and Management, Penguin Books, 1997.

<sup>21</sup> Fons TROMPENAARS, Charles HAMPDEN-TURNER, a.g.e., s.35-45.

yerdir. Buna karşılık cehennem, polisin Alman, aşçının İngiliz, tamircinin Fransız, sevgilinin İsviçreli ve organizatörün İtalyan olduğu ortamdır".<sup>22</sup>

Kültürlerarası farklılıkların yönetsel etkinlik bakımından hayati önemi vardır. Avrupa Birliği'nin tasarımcılarından Jean Monet'nin sözü bunu çok iyi ifade etmektedir: "Eğer Avrupa'yi bütünleştirme sorunuyla bir kere daha karşı karşıya kalacak olursam, muhtemelen kültürden başlarım" demistir.

Kültür, uluslararasılaşma yönündeki herhangi bir hareketi kolaylıkla frenleyebilir. Büyük vaatlerle kurulan uluslararası stratejik ittifaklar, ortak girişimler, şirket evlilikleri ve satın almaların orta vadede başarısız olmalarında "biz ve onlar" bakışı ile kültürel farklılıklara gerçek önemin verilmemesi önemli rol oynamaktadır. Burada üzerinde durulması gereken, uluslararası yapılanmalarda, bütün kültürlerin üstünlüklerini asırlıklarından kaçınarak sentezleştirme olanığının yakalanmasıdır. Böylece kültürlerarası yönetim, amaçlara ulaşmada daha fazla sayıda alternatif ortaya koyarak sinerjik etki yapabilir.<sup>23</sup>

Uluslararası yapılanmalarda belli ulusal ve kültürel eğilimlere serbestlik tanınması, kültürlerarası yönetimin kabul edilmesi gereken temel prensiplerinden biridir. Bu tip yapılarda güç, çeşitlilik üzerine kurulmalıdır. Bu çerçeveden hareketle, 21.Yüzyıl'ın yeni yönetsel anlayışı, bireylerarası ve dolayısıyla da kültürlerarası farklılıklar temel veri kabul edilmeye başlanarak şekillenmektedir. Bu farklılıkları global stratejiler etrafında bütünleştiren yaklaşım arayışları, kültürlerarası yönetim kavramına içerik kazandırmaktadır. Buna göre, kuruluşlar, farklı kişilerden oluşan dinamik yapılar olarak değerlendirilmektedir. Buna bağlı olarak, kültürlerarası, hatta kültürlerüstü olarak tanımlanması gereken yönetsel anlayışta, işbirliği ruhu, hoşgörü, empati ve ortak değerler yaratma çabaları "kurumsal kültür" kavramını ön plana çıkarmıştır. Yönetimler, farklı inançlara ve değerlere sahip çalışanları, belirli amaçların gerçekleştirilmesi için bütünleştirme çabası içine girmişler ve böylece kurum kültürü, bir "işletme tutkusu veya çimentosu" haline gelmiştir.<sup>24</sup>

1980'li yıllarda, farklı kültürlerin potansiyel yararlarını organizasyona yansıtmak için, koordinasyon, birleştirme ve uyarlama uygulamaları geliştirilmiştir. Bu dönemdeki en tipik örnekler, çok sayıda Amerikan ve Batı Avrupalı şirketin "Toplam Kalite Anlayışı" çerçevesinde, Japon Yönetim ve Organizasyon Tekniklerini, kendi bünyelerine uyarlama çabalarıdır. Bu konuyla ilgili en tanınmış yaklaşım W. Ouchi'nin "Z Teorisi" çalışmasıdır.<sup>25</sup>

<sup>22</sup> Jean SIMONET, *Pratiques Du Management en Europe, Gérer Les Différences au Quotidien*, Les Ed. D'Organisation, Paris, 1992, s.203.

<sup>23</sup> Fons TROMPENAARS, Charles HAMPDEN-TURNER, a.g.e., s.297-320.

<sup>24</sup> Zeynep DÜREN, "Küresellenen İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi", *Yönetim Dergisi*, Yıl:10, Sayı:33, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Mayıs 1999, s.22.

<sup>25</sup> William OUCHI, *Teori Z, Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*, Çev: Yakut Güneri, İlgı Yayıncılık, Modern Yönetim Dizisi, İstanbul, 1987.

W. Ouchi'ye göre, insanlar, aynı koşullar altında benzer tepkiler göstermekte, fakat her kültür, kendi insanları için, bir başka kültürden çok farklı koşullar yaratmaktadır. Ouchi, Japon ve Amerikan yönetim tarzlarının büyük farklılıklar tasadığını vurgulamış ve bu iki yönetsel sistemi karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Buna göre, ABD'de faaliyet gösteren Japon firmalarının, ne tam Japon, ne de tam Amerikan tarzı olmayan üçüncü tip bir yönetsel yaklaşımla başarılı olduklarını ortaya çıkmiştir. Ouchi'nin "Z Şirketleri" adını verdiği bu çokkültürlü sistemler, yönetsel yaklaşımlarını, Amerika'nın ihtiyaçlarına uyacak biçimde değiştirmekte, ancak yine de, Amerikan şirketlerinden ayrılacak kadar Japon tarzını sürdürmekte ve başarılı olmaktadır.

Z şirketlerini farklı kılan, değişik kültürden çalışanları ve yöneticileri bir araya getirmelerine rağmen, bu kuruluşların, herkes tarafından benimsenen ortak değerlerden bir birlik, beraberlik felsefesi yaratabilmiş olmalarıdır. "Z Kültürü" olarak tanımlanan bu yaklaşımda, bütün çalışanlar ve yöneticiler, aynı dili konuşmalarına rağmen, temel uyumun sağlandığı ortak bir ifade biçimine sahiptirler.

#### 9-Kültürlerarası koalisyon gereği ve kültürlerarası yetkinlik :

Geleceğin başarılı küresel kuruluşlarının kültürel açıdan farklılıklar içermeleri ve her kademe ve alt birimlerinde farklı uluslardan insanlar bulundurmaları gerekmektedir. Küresel kuruluşlar, teknik ve finansal kaynaklarının yanı sıra, çok kültürlü bir beşeri sermayeyi de yönetmek durumundadırlar. Bu kuruluşların yöneticileri, başka ülkelerden gelen insanlarla çalışmak zorundadırlar. Bu çerçevede, başka kültürden gelen insanlara iş yaptırmak, işleri anlatmak ve onların düşünce sistemlerini de gözönüne almak durumundadırlar.

1990'li yıllarda, yönetimde kültürlerarası koalisyon gereğinin en çok vurgulandığı ortam AB ülkelerindeki kuruluşlar olmuştur. Avrupa tipi bir yönetimin (Euro-management) oluşturulması çabaları, kültürlerarası farklılıklardan sinerji yaratmayı hedeflemektedir.<sup>26</sup>

Kültürlerarası koalisyon, kültürlerarası iletişim, etkileşim ve işbirliği uygulamaları ile sağlanabilecek bir sinerjik etkinlik arayışıdır. Bu uygulamalarda kültürlerarası yetkinlik kavramı ön plana çıkmaktadır.

Kültürlerarası yetkinlik, uluslararası çevrelerde başarılı sonuçlar alacak stratejiler oluşturmada çok temel bir sinerji kaynağıdır. R. Kiechl'e göre, kültürlerarası yetkinlik, çoklu kültürlü grupların yönetilmesinde, kültürlerarası durumları ve ortamları anlamak ve bu ortamlara uyum sağlamak demektir.<sup>27</sup> Bu

<sup>26</sup> Zeynep DÜREN, "Küreselleşen İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi", a.g.e., 1999, s.22.

<sup>27</sup> Anne BARTEL-RADIC, "La Compétence Interculturelle dans Les entreprises: Un phénomène individuel, collectif ou organisationnel?", Recherche dans le Cadre du Centre Européen de Formation Approfondie à la Gestion (CEFAG), Université Pierre Mendès

yaklasimda kültürlerarasi yetkinlik, temel olarak dört anafikir etrafında sekillenmektedir:

- Kültürel çeşitliliğe duyarlılık,
- Etnosantrik olmayan bir bakış açisi,
- Farklılıklara hoşgörülü olma yaklasimi,
- Empati.

Kültürlerarasi yetkinlik, diğer kültür tanınmasa da, kültürlerarasında başarılı karşılıklı etkileşimler kurmak konusunda önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Adler'in "sinerjik arayış" konusundaki çalışmaları, kültürlerarasi karşılıklı etkileşimlerin nasıl yönetilebileceğinin yollarını ortaya koymak üzerine kuruludur.<sup>28</sup> Kültürlerarasi yetkinlik kavramı bu çerçevede, kültürlerarasi ortamlarda insan kaynaklarının yönetimine bir açılım getirmektedir. Ortaklarının ve müşterilerinin kültürlerini tanımak ve bunlara uyum sağlayan stratejiler geliştirmek, uluslararası kuruluşlar için öncelikli bir yetkinlik haline gelmektedir. Buna göre kültürlerarasi yetkinlikle, uluslararası bir kuruluşun performansı arasında çok yakın ve doğru orantılı bir ilişki olduğu ileri sürülebilir. Kültürlerarasi yetkinlik, uluslararası kuruluşun müşterileri, tedarikçileri, ortakları, rakipleri ve yabancı resmi ve yerel kuruluşlarla ilişkilerinde başarılı sonuçlar vereceği gibi, uluslararası kuruluşun kendi performansına da yönelik, uzun vadeli bir pozitif sinerji kaynağı olarak değerlendirilmelidir.

Kültürlerarasi yetkinlik genellikle uluslararası kuruluşun kilit noktalarındaki sınırlı sayıda yönetici ve çalışan tarafından kazanılan ve içeriği uzun zamana ve kuruluşun özel koşullarına göre sekillenen bir yetkinlik türüdür. Bu yetkinlik uluslararası kuruluş için, uzun vadeli yatırım yapılması gereken stratejik bir nitelik tasir.<sup>29</sup>

#### 10-K ültürlerarasi yönetim uygulamaları :

Bir ortak girişimi (joint-venture) en "iyi" koşullarda basarmak, ana ülkenin dışında bir başka ülkede kuruluşuna pozitif bir imaj yaratmak, farklı kökenlerden yöneticileri yönetmek veya en basitinden yabancı bir ülkeye çalışmaya gitmek ve oradaki farklı koşullara uyum sağlamak... İşte içinde yaşadığımız dönemde gittikçe küresellesen iş dünyasının en önemli "meydan okuması" haline gelen kültürlerarası iş ortamlarında başarılı olmak, yalnızca yeni yetenek ve yeni

---

France/Grenoble II/Les Actes des Conférences de l'AIMS, Le Havre 2004, ([www.strategie\\_aims.com/vti\\_script/ressource.html/o.idq](http://www.strategie_aims.com/vti_script/ressource.html/o.idq) (01.06.2004), s.3.

<sup>28</sup> Nancy ADLER, "A Typology of Management Studies Involving Culture", in: Journal of International Business Studies, Fall 1983, s.43.

<sup>29</sup> Anne BARTEL-RADIC, "La Compétence Interculturelle dans Les entreprises: Un phénomène individuel, collectif ou organisationnel?", Recherche dans le Cadre du Centre Européen de Formation Approfondie à la Gestion (CEFAG), Université Pierre Mendès France/Grenoble II/Les Actes des Conférences de l'AIMS, Le Havre 2004, ([www.strategie\\_aims.com/vti\\_script/ressource.html/o.idq](http://www.strategie_aims.com/vti_script/ressource.html/o.idq) (01.06.2004), s.5.



yetkinlikler gerektirmemekte, bunların ötesinde bir kültürlerarası yaşam biçimine geçişi de zorunlu kılmaktadır.

Kültürlerarası yönetim temel olarak farklı kültürler arasında iletişim ve müzakere demektir. Bu ise karşılaştırmalı bir metodoloji gerektirmektedir. Kültürlerarası iletişim ve karşılaştırmalı araştırmalar yaklaşımları (Hall, Hofstede vs...) kültürlerarası yönetim uygulamaları için yeteri kadar açılım veren nitelikler tasımlamaktadır ve kültürlerarasılıkla ilgili olarak yapılan hemen her çalışmada temel referans olarak ele alınmaktadır. Ancak, kültürlerarası yönetim uygulamaları, bu temel referans çerçevesinin ötesine geçmeli ve çok kültürlü ekiplerin yönetiminde genelleştirilebilir somut yöntemler ortaya koymalıdır. Farklı kültürlerden insanları aynı amaç etrafında birleştiren çok kültürlü iş ortamlarındaki yönetsel uygulamalar özel koşullar içerir. Buna göre, kültürlerarası yönetim uygulamaları üç düzeyde irdelenmelidir:<sup>30</sup>

- Kültürlerarası yönetim öncelikle kültürlerarası ortamla ilgi olan insanların isidir;
- Kültürlerin entegrasyonunun kurumsallık çerçevesinde sağlanması gerekir;
- Taraflar arasında kültürlerarası sinerji sağlamada ortaklık ve organizasyonel önlemler ve düzenlemeler yaratılmalıdır.

a-Kültürlerarası yönetim uygulamaları, öncelikle kültürlerarası ortamdaki ilgili kişilerin isidir:

Kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunlar, açık şekilde ifade edilmedikleri takdirde, çok kültürlü iş ortamlarında karşılaşılan sorunlar, genellikle o ortamdaki kişilerin kendi gayretleri ve deneme yanılma metodları ile çözüme ulaştırılma çabaları ile sınırlı kalabilmektedir. Bu durum özellikle farklı kültürlerle ait organizasyonlar arasında yaşanan birleşme, satın alma ve benzeri ittifak oluşturma projelerinde çok sık şekilde ifade edilmektedir. Bu çerçevede, kültürlerarası yönetim çabaları, ilgili kişilerin uyum sağlama yetenekleri, farklı olana tolerans gösterme kapasiteleri ve açık fikirlilikleri ile sonuca ulaştırılmaya çalışılmaktadır.

Çok kültürlü ortamlarda çalışanlar, bu sorunların üstesinden gelmek konusunda daha çok, farklı kültürlere duyarlılık adı altında verilen paket eğitim programları ile hazırlanmaktadır. Bu duyarlılık eğitimlerinin amacı, diğerlerine tolerans gösterme yetisini geliştirmekle sınırlı kalmaktadır. Diğer kültürle ilgili olarak öngörülen dil eğitimi programları da tamamlayıcı niteliktedir.

Kültürün tanımsal olarak değer, inanç, tutum ve algılama biçimleri içeriyor olması, kültürlerarası yönetim uygulamaları açısından ve ortamın özel koşullarına göre, kişilerin kendi çabalarına öncelik verdirme konusunda bir rahatlık sağlamaktadır.

---

<sup>30</sup> Sylvie CHEVRIER, Le Management Interculturelles, Presses Universitaires de France, Col. Que Sais-Je?, 1re ed, Paris, Novembre, 2003, s.99.

Çok kültürlü ortamlarda çalışanlar, daha önce bir eğitim almış olmalarına rağmen, kültürlerarasılık konusundaki esas olgunlaşmalarını, ortamın içinde bizzat yaşayarak gerçekleştirirler. Bu süreç, inisli çikisli, bazen kişiyi karamsarlığa itecek kadar zorlu, ancak zamanla daha kolay tahammül edilen, hatta alisilan bir seyir izler.

Kültürlerarasi yönetim uygulamalarında yöneticilik sorumlulugu, bazen yetisirken “çok kültürlü” olarak kariyer yapmiş kişilere verilebilir. Bu kişiler, diğer kültürle su veya bu nedenden dolayı, uzun zamandır yakın ilişkide bulunmuş olabilirler veya yetistirilme tarzi olarak da farklılıklardan, değişimden ve belirsizlikten hoslanıyor olabilirler. Bu kişiler Harzing tarafından “kurum diplomatları (corporate diplomats)” olarak nitelendirilmektedir. Kurum diplomatları, birden çok dili çok iyi konuşan, farklı kültürel ortamlarda rahat çalışan kişilerdir ve ana misyonları çok kültürlü ortamlarda, kültürlerarasi farklılıklardan doğacak sorunları giderici bir arayüz oluşturmaktır.<sup>31</sup> Buna göre kurum diplomatları, kültürlerarasi yetkinlik kazanmış temel aktörler olarak, kültürlerarasi yönetim süreçlerinde itici güç (katalizör) rolünü üstlenirler.

#### b-K urumsallaşma yoluyla entegrasyon:

Çok kültürlü ortamlarda çok sık başvurulan bir kültürlerarasi yönetim yaklaşımı, ilgili ortamda var olan kültürlerin üstünde bir başka kurum kültürü yaratma çalışmalarıdır. Burada temel referans örgüt kültürü veya meslek kültürü olarak ele alınır.

Meslek kültürü, farklı ülkelerden gelen meslektaşları ortak mesleki ve teknik bilgi, ugrası ve amaçlar etrafında yakınlaştırmak potansiyeline sahiptir.<sup>32</sup> Meslek kültürü, kültürlerarasi iletişim ve paylaşımlarda ortak bir dil ve özgün bir teknik-mesleki alan oluşturur.

Meslek kültürü ile kültürlerarasi etkileşim sağlamanın sınırlı kaldığı çok kültürlü ortamlarda ise, kültürlerüstü bir özgün kurum kültürü geliştirme çabaları da oldukça önem verilen bir yaklaşımdır. Buna göre, kültürlerarasi yönetim uygulamalarında etkinlik, tek tek kişilerin çabalarına bırakılmak yerine, bütün çalışanların, somut olarak tanımlanmış ve desteklenen ortak kurumsal normlar ve değerler etrafında birleştirilmesi hedeflenir. Böylece oluşturulmak istenen kurum kültürü, çalışanların kültürel kökenlerine bakılmaksızın ortak uyum (consensus) sağlayıcı, yönlendirici ve koordinasyon işlevi yerine getirici temel unsur haline gelir (Chevrier, 2003, s.108).<sup>33</sup>

Farklı kültürlerden gelen çalışanları ortak yönetim, hedef ve değerler etrafında birleştirerek ortak iş yapma biçimleri oluşturmak, bir süre sonra,

<sup>31</sup> A.W.K HARZING, *Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms*, Cheltenham, England, 1999.

<sup>32</sup> Sylvie CHEVRIER, *Le Management des Equipes Interculturelles*, Presses Universitaires de France, Paris, 2000, s.90.

<sup>33</sup> Sylvie CHEVRIER, *Le Management Interculturelles*, a.g.e., 2003, s.108.

kültürlerarası etkileşimi, verimli ve etkin sonuç alma süreçlerine yönlendirir. Kültürlerötesi bir kurum kültürü yaratma yaklaşımı, aslında Mintzberg'in paylaşılan değerler üzerine kurulu olduğunu vurguladığı "kurum kültürü ile yönetim yaklaşımı", yani ideoloji yoluyla koordinasyon yöntemi ile çok yakından ilişkilendirilebilir.<sup>34</sup> Ancak, çok kültürlü iş ortamlarında yaratılmak istenen kültürlerüstü kurumsal değerler, çoğu zaman ana ülke kültürünün etkisinde kalabilmektedir. Bu duruma, W. Ouchi'nin Japon-ABD paylaşımı iş ortamlarında gözlemlendiği Z Kültürü yaklaşımı örnek verilebilir.<sup>35</sup> Z Kültüründe, ABD'deki Japon şirketlerinin, amerikalı çalışanlarla Japon yöneticileri ortak yöntemler etrafında birleştirme çabalarında, Japon kültürü, hoşgörü ve empati özelliklerinin ötesinde, baskın olarak belirleyici olmaktadır.

#### c-Kültürlerarası sinerjiler inşa etmek ve çok kültürlü ekipler:

Kültürlerarası sinerji arayışları yaklaşımı, yukarıda incelenen yaklaşımları içeren, ancak bu yaklaşımların ötesinde, kültürel farklılıkları, asılması gereken engeller olarak görmekten ziyade, pozitif sonuç veren bir zenginlik ve sinerji kaynağı olarak değerlendirmektedir. Bu çerçevede ana fikir, farklı kültürleri, değerleri ve iş yapma biçimlerini anlamaya çalışmanın, daha etkili ve pozitif sonuç getiren bir çoklu iş ortamı yaratmak için gerekliliğidir. Diğer ile ilgili önyargı ve çekincelerin, bu yaklaşımda sonuç alma etkinliğini engelleyici olduğu, tam tersi "diğerinden öğrenilebilir" anlayışının yaygınlaştırılması gereği vurgulanmaktadır.

Kültürlerarası sinerji arayışları temel olarak, kültürlerarası ekipler kurulmasını öngörür. Buradaki temel varsayım, çözüm arayışları farklı bile olsa, diğerleri ile birlikte çalışma, dönemsel revizyonlar ve geri besleme mekanizmaları, ortak sonuç almaya anlamlı destekler verir. Kültürlerarası ekiplerin çalışma düzenlerinde çoğunlukla bir moderatörün varlığı arzu edilir.<sup>36</sup> Moderatörün temel işlevi grup sinerjisini yönlendirmekten ziyade, kültürlerarası etkileşimin, gerginlik, yıkıcılık ve kutuplaşmaların yaratılmasını önlemek üzerine tanımlanır ve kültürlerarası yetkinlikle çok yakından ilişkilidir.

Kültürlerarası sinerji arayışı, zamana yayılması gereken bir yaklaşımdır. Çok kültürlü ekiplerin pozitif yönde etkinleşmesi, zamanla olacak bir durumdur. Bu çerçevede çok kültürlü ekipler, dönemsel olarak bir araya gelmeli ve farklılıkları vurgulamak yerine, birlikte keşfettikleri ortak yol ve yöntemleri ortaya koymalıdır. Bu dönemsel gözden geçirmelerin bir diğer amacı da, birlikte çalışmanın etkinliği azaltıcı engelleri ortadan kaldıracak ortak yol ve yaklaşımlar geliştirmektir. Bu amaçla esas vurgulanması gereken, farklılıkların engelleyici potansiyelinden ziyade, işbirliği ve koordinasyon uygulamalarının nasıl güçlendirilebileceğidir.

Kültürlerarası yönetimin temel noktası farklılıkları yok etmek silmek değil, farklı kişilerin ikna olarak, gönüllü şekilde kabul edecekleri yol ve yöntemler ortaya

<sup>34</sup> Henry MINTZBERG, *Le Pouvoir dans les Organisations*, Les Ed. D'Organisation, Paris, 1986.

<sup>35</sup> William OUCHI, a.g.e., 1987.

<sup>36</sup> Sylvie CHEVRIER, *Le Management Interculturelles*, a.g.e., 2003, s.111.

koymaktır. Bu yaklaşımın tek bir reçetesi yoktur. Ortak kabul görececek yol, yöntem ve çalışma şekilleri, gelistikleri ortamın koşullarına ve aktörlerine (ilgili kişilere) çok yakından bağlı kalmaktadır. Bu anlamda kültürlerarası işbirlikleri ve sinerjik çözümler, bir miktar deneme yanılma, deneyerek tanıma ve/veya deneyimle öğrenme çabaları içermelidir. Bu durum, zaman zaman, ilgili ortamda çatışma potansiyelini artırabilir. İşte, moderatörün temel işlevi, bu noktada etkinlik sağlamak olmaktadır. Çok kültürlü ekipler, herkes tarafından kabul görececek yol ve yöntemler oluşturma çabası içindeyken, diğer grup sistemlerine göre biraz daha manevra esnekliği verilen gruplar olmalıdır. Aksi takdirde, bu grupların kendi çoklu yapısına özgü en uygun etkinlik kriterlerini oluşturmaları zorlaşacaktır. Bu nedenle, çokkültürlü ekiplerin kültürlerarası yaratıcılık potansiyelini harekete geçirecek ve sonuç alacak niteliğe getirmek, zaman, özveri ve empati isteyen bir yönetsel tutum gerektirmektedir.

#### 11-Merkezkaç yapılanmaya geçiş ve kültürlerarası işbirliği:

Kültürlerarası yönetim uygulamalarında, kültürel bölünmüşlüğü aşmanın bir diğer yolu da desantralizasyon yani merkezkaçlaştırma olabilmektedir.

Küreselleşen kuruluşlar, ürünlerini ve hizmetlerini, giderek artan oranda, birçok ülkeye dağıtılmış birimlerde gerçekleştirdikleri ayrı ayrı çalışmaların daha sonra birleştirilmesi ile elde etmektedirler. Bu amaçla, ağ sistemlerinde çapraz çalışma düzenleri geliştirilmekte ve böylece ürün ve hizmetler etrafında kültürel buluşma hedeflenmektedir. Bu yöntemin en etkili örneklerinden biri, dünya otomotiv sektöründe yaşanmaktadır: sınıfının en “güzel” otomobili, İtalya’da dizayn edilmekte, motor sistemi Almanya’dan, güvenlik sistemi Japonya’dan, iç aksesuarları da belki Çin’den sağlanabilmektedir. Örnekleri çoğaltmak mümkündür: Nike, McDonald’s, Dell Computer... gibi kuruluşlar artık etkinliklerini kurdukları küresel iş/değer ağlarında gerçekleştirmektedirler.

Küresel ölçekte hedeflenen bu merkezkaççılıkla aslında, yapay bir yönetim sistemi oluşturulmak istenmektedir. Buna göre, kültürel değerlerin kaynatılması ve kültürlerin birbirinden öğrenmesi yoluyla bundan kuruluş etkinliği ve rekabetçi avantaj anlamında sinerjik etki hedeflenmektedir.

Barlett ve Ghoshal, küresel kuruluşlarda merkezilesme-merkezkaçlaştırma konularını detaylı şekilde incelemişlerdir.<sup>37</sup> Bu tür şirketler, çeşitliliği yönetmek için, özel kapasitelere sahip farklı ülkelerde yerleşerek, bundan rekabet üstünlüğü sağlamanın peşindedir.

Küresel kuruluşlar, merkezden koordinasyon yerine, çok merkezli bir ağ yapılanmasını tercih etmektedirler. Bu ağlarda uzmanlaşmış merkezler vardır. Bu merkezler uzmanlaşmış oldukları alanlarda otorite ve etki uygularlar. IKEA, Philips, Matsushita gibi küresel girişimler, bu sisteme en güzel örneklerdir. Böylece küresel

<sup>37</sup> Christopher BARLETT, Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders*, Hutchinson Business Books, London, 1990.

kurulus, çok sayıda uzmanlık noktasından beslenen bir “katma degerler zinciri” ağına dönüşmektedir. Bu katma deger zincirindeki her bir unsur ya da halka, kendi kültürel gücüne ilişkin konularda, kendi otoritesine sahip hale gelmektedir. Bu sistemde kimin Avrupalı, kimin Asyalı olduğu önemli değildir. Bu deger zincirleri, herhangi bir noktadan başlayarak yol aldıkça deger biriktirecek ve güçlü kültürel yanları bağdaştıracak şekilde daireler çizerek gelişecektir.<sup>38</sup> Kültürlerarası yönetimde sinerji, bu sarmal etkisiyle sağlanmaktadır.

#### 12-K üresel/Yerel ikilemini çözmek:

Kültürlerüstü yönetim, farklı kültürel degerleri birbiriyle buluşturarak evrensel degerler yaratmayı içermelidir. Bu anlayışta, değişik yaklaşımların bir potada eritilmesinden ziyade, birleştirilmesi, her kültüre ve her çalışma tarzına uygun olması hedeflenmektedir. Ancak, küreselleşen iş ortamlarında, kültürel degerler nedeniyle yaşanan ikilemlerin, her yer ve koşulda geçerli evrensel çözüm ve reçetelerle asılamayacağı görüşü ağır basmaya başlamıştır. Bu görüşe göre, küreselleşen kuruluslarda yöneticilerden uygulanabilir ve konsensüs sağlayan nitelikte yaklaşımlar geliştirmeleri beklenmektedir. Bu yaklaşım ve uygulamaların, kurulus içinde bölünme, çatışma ve direnç yaratmadan herkese hitap eden nitelikler içermesi önem kazanmaktadır. Bu çerçevede, yöneticilerin, farklı kültürel degerler nedeniyle yaşanan ikilemleri, adeta hakemlik yaparak, bazen bir kültürün herhangi bir yönüne daha fazla öncelik vermek yoluyla asmaları gerekebilmektedir. İşte tam bu noktada, farklı kültürel degerleri buluşturabilecek bir kültürlerarası yetenek olarak, “global düşün, yerel davran” formülü devreye sokulmalıdır.

Küreselleşen iş sistemlerinin en önemli ikilemi, küresel boyuta taşınmaya çalışılan evrensel yönetim prensipleri ile yerel kültürel unsurlar arasında oluşan zıtlık ve uyumsuzluktur. Yerel düzeyde, bir kültüre özgü uygulama ve sonuçlar başarı getirdikleri ölçüde, çok kültürlü kurulusun diğer birimlerine aktarılmalı, sonuçlar paylaşılmalı ve bundan, kültürlerarası yönetim anlamında, küresel etkiler yaratılması hedeflenmelidir.

#### 13-K üresel ve kültürlerarası düşünce yapısına sahip liderlik:

Küresel organizasyonlarda çalışacak yöneticileri seçme, hazırlama ve eğitme faaliyetleri, 1990’larda önde gelen hedeflerden biri haline almıştır. Bu çerçevede amaçlanan, liderlikle ilgili olarak küresel bir düşünce yapısı geliştirmektir. Küresel düşünce yapısı ve küresel yöneticilik becerileri, iş yapma sistemlerini ve kararları kolaylaştırmak üzere, başka kültürlere karşı açıklık içermesi gereken bir konudur. Başka kültürlere karşı açıklık, daha iyi kişiler arası ilişkiler ve kültürlerarası beceriler demektir.<sup>39</sup>

Küresel kuruluslarda, kurulus kültürü, o kurulusun küresel iş arenasının karmaşıklığına uyum sağlamasına ortam hazırlayan degerleri, davranış normlarını,

<sup>38</sup> Fons TROMPENAARS, Charles HAMPDEN-TURNER, a.g.e., s.308-309.

<sup>39</sup> Stephen RHINESMITH, a.g.e., 2000, s.29.

sistemlerini, politikaları ve prosedürleri kapsar. Her küresel kuruluşun en önemli kaygısı, dünyanın herhangi bir yerindeki yeni bir gelişmeye tepki verme hızı ve çevikliğidir.

Küresel düşünce yapısına ve kültürlerarası bakış açısına sahip liderlik, küresel kuruluşların geliştirmek zorunda oldukları bir kültürlerüstü kimlikle yakından ilgilidir. Herhangi bir küresel kuruluşun yöneticisi hatta çalışanı olmak, bir Türk için de, bir Japon vs... için de, kültürlerarası köprü işlevi gören bir üst kimlik oluşturabilmelidir. Bu durum, küresel kuruluşlarda, kültürlerarası yönetimin ana konularından birinin de, insan kaynakları yönetiminde kültürlerarası bakış olduğunu vurgulamaktadır. Küresel ve çok kültürlü kuruluşlar çalışanlarını ve özellikle üst düzey yöneticilerini, küresel düzeyde rotasyona tabi tutmaya, çeşitli dillerde nasıl çalışıldığını, farklı kültürlerde nasıl karar alındığını ve nasıl yasandığını öğretmeye giderek daha fazla önem vermektedirler. Bu çerçevede hedeflenen, çok kültürlü ortamlara daha kolay uyum sağlayan “çapraz kültürel bilinç” kazanmış insan kaynağı ve yöneticiler yetistirmektir.<sup>40</sup>

#### Sonuç:

Kültürel farklılık ve çeşitliliğin sözkonusu olduğu iş ortamlarında ortaya konulacak yönetsel yaklaşım ve uygulamalar, öncelikli olarak, o ortamın kendine özgü koşulları dikkate alınarak geliştirilmelidir. Kültürlerarası yönetim yaklaşımları üst basılgı altında araştırılan yol ve yöntemlerde, “tek ve en iyi yol” tarzı bir arayış, sonuç verici ve etkinlik sağlayıcı değildir. Uluslararasılaşma süreçlerinde daha önceki dönemlerde en iyi yol arayışları, yönetim düşünce ve uygulamalarını uzun süre etkilemiş ve yönlendirmiştir. Ancak bugün gelinen noktada, kültürlerarası yönetim yaklaşımı adı altında tek bir reçetenin olamayacağı konusunda en azından bir fikir birliği oluşmuştur. Birden çok kültürün varolduğu çok uluslu projelerde elde edilen uyum, işbirliği ve sinerjik sonuçlar, hep kendi koşullarına bağlı olarak geliştirilmiş özgün yaklaşımlardır. Bu başarılı yaklaşımlardan ortak karakteristik çizgiler ortaya koymak mümkündür ancak, her yer ve koşulda geçerli bir modele veya sistematige varmak, en azından bugün için, mümkün görünmemektedir. Bu nedenle, şimdiye kadar geliştirilmiş yönetim yaklaşımlarının, çok boyutlu ve çok kültürlü iş sistemlerine uyumlaştırılmasının zaman alacağı ve büyük ölçüde, ilgili ortamın özgün koşullarına bağlı olarak, deneme yanılma içeren yaklaşımlarla şekilleneceği gözlemlenmektedir.

#### KAYNAKLAR

- ADLER Nancy, “A Typology of Management Studies Involving Culture”, in: Journal of International Business Studies, Fall 1983, pp:29-47
- ATHOS Anthony G., PASCALE Richard T., Japon Yönetim Sanatı, Çev: Ünal Çağlar, İz Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- BARLETT Christopher, Ghoshal Sumantra, Managing Across Borders, Hutchinson Business Books, London, 1990.

<sup>40</sup> Fons TROMPENAARS, Charles HAMPDEN-TURNER, a.g.e., s.310.

- BARTEL-RADIC Anne, “La Compétence Interculturelle dans Les entreprises: Un phénomène individuel, collectif ou organisationnel?”, Recherche dans le Cadre du Centre Europeen de Formation Approfondie à la Gestion (CEFAG), Université Pierre Mendès France/Grenoble II/Les Actes des Conférences de l’AIMS, Le Havre 2004, ([www.strategie\\_aims.com/vti\\_script/ressource.html/o.idq](http://www.strategie_aims.com/vti_script/ressource.html/o.idq) 01.06.2004)
- CHEVRIER Sylvie, Le Management des Equipes Interculturelles, Presses Universitaires de France, Paris, 2000.
- CHEVRIER Sylvie, Le Management Interculturelles, Presses Universitaires de France, Col. Que Sais-Je?, 1re ed, Paris, Novembre, 2003.
- CLANET Claude, “Terminologie et Perspectives Méthodologiques”, in Cultures Ourvertes, Sociétés Interculturelles, sous la direction de C. LABAT et G. VERMES, L’Harmattan, 1994.
- DÜREN Zeynep, “Küresellesen İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi”, Yönetim Dergisi, Yıl:10, Sayı:33, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Mayıs 1999,ss:21-24.
- DÜREN Zeynep, 2000’li Yıllarda Yönetim, Alfa Yayıncılık, Yönetim Dizisi, No:13, 2. Baskı, İstanbul, 2003.
- HARZING A.W.K., Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms, Cheltenham, England, 1999.
- HOFSTEDE Geert, Culture’s Consequences and International Differences in Work Related Values, Sage, London, 1980.
- MINTZBERG Henry, Le Pouvoir dans les Organisations, Les Ed. D’Organisation, Paris, 1986.
- OUCHI William, Teori Z, Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?, Çev: Yakut Güneri, İlgı Yayıncılık, Modern Yönetim Dizisi, İstanbul, 1987.
- RHINESMITH Stephen, Yöneticinin Küresellesme Rehberi: Değişen Dünyada Başarıya Götüren 6 Özellik, Çev: Gülden Sen, Sabah Kitapları, Çağdas Bakışlar Dizisi, İstanbul, 2000.
- SCHEIN Edgar H., Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 1985.
- SIMONET Jean, Pratiques Du Management en Europe, Gérer Les Différences au Quotidien, Les Ed. D’Organisation, Paris, 1992.
- TREMBLAY Robert, “Le Problème du Relativisme”, [www.http://libertaire.free.fr/relativism1.html](http://libertaire.free.fr/relativism1.html) (09.12.2004).
- TROMPENAARS Fons, HAMPDEN-TURNER Charles, L’Entreprise Multiculturelle, Trad: Vincent Phalippou, Bénédicte Dambly, Ed. MAXIMA, Paris, 2004.
- TYLOR Edward B., Primitive Culture, 2 vols., 7th ed. (orig.1871), New York: Brentano’s, 1924.
- WEINSHALL, T.D., Culture and Management, Penguin Books, 1997.
- [www.etnociel.qc.ca/ethnocentrisme.html](http://www.etnociel.qc.ca/ethnocentrisme.html) (09.12.2004).
- INFOQUALITE, “L’Interculturel”, Lettre d’Information du Management par la Qualité, No:13 du 25 Septembre 2003, [www.infoqualite.com/Num13/art13\\_4.html](http://www.infoqualite.com/Num13/art13_4.html) (03.06.2004).

- Revue des Littératures de L'Union Européenne, “WP2: L'Entreprise et la Communication Interculturelle” (Concepts-outils d'une recherche européenne transculturelle, Université Paris XII, 4-5 octobre 2002), <http://www.rilune.org/wp2.html> (03.06.2004).
- Economie et Sociologie: Les phénomènes culturels. [www.skyminds.net/economie/07\\_phenomenes\\_culturels.php](http://www.skyminds.net/economie/07_phenomenes_culturels.php) (09.12.2004)