

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ULUSLARARASI PROJE YÖNETİMİNDE
KÜLTÜREL FAKTÖRLER
(KAZAKİSTAN, AZERBAJCAN VE
TÜRKİYE'DE UYGULAMA)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

A. FATİH SAKIZ

DANIŞMAN :
YRD.DOÇ.DR.YILDIZ GÜZEY

J 92621

KASIM 1999

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ULUSLARARASI PROJE YÖNETİMİNDE
KÜLTÜREL FAKTÖRLER

(KAZAKİSTAN, AZERBAJYCAN VE TÜRKİYE'DE UYGULAMA)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : A. Fatih SAKIZ

Tezin kabul edildiği enstitü yönetim kurulu tarih ve nosu: 19.11.1999/9914

Prof.Dr.A. Yücel ERYILMAZ

Rektör Başkanı

Yrd.Doç.Dr. Nilüfer CELİKKOL

Üye

Yrd.Doç.Dr. Yıldız GÜZEY

Üye

KASIM 1999

ÖZET

Tezin birinci bölümünde, proje yönetimi ve kültür kavramları işlenmiştir. Bu aşamada proje yönetiminin tanımı, ortamı, proje tarafları, genel yönetim becerileri, sosyo-ekonomik etkiler ve uluslararası proje yönetimi ele alınmıştır.

İkinci bölümünde ise, uluslararası proje yönetiminde kültürel faktörler işlenmiştir. Haberleşme süreci, kültürler arası haberleşme farklılıkları, bu farklılıkların haberleşme sürecine etkileri, haberleşmenin yöneticiler için önemi, müzakerenin tanımı, müzakere süreci, kültürün müzakere sürecine etkisi, durumsal faktörler ve müzakere taktikleri, kültürler-içi ve kültürler-arası müzakere farklılıkları, motivasyonun tanımı, kültürün ödülleri etkileme şekli, kültürler-arası çalışmanın anlamı, grup kavramı, grup yapısı, grup süreçleri, takımlar, dört kültürde iş ortamındaki gruplar, yöneticiler için etkisi, takım üyelerinin monochronic ve polychronic yaklaşımları, liderliğin tanımı, kültür ve liderlik, liderlik teorileri, organizasyonel kültür kavramı, organizasyon kültürünün diğer kavramlarla ilişkileri, organizasyon kültürünün önemi, uluslararası insan kaynaklarının yönetiminin tanımı yapılmıştır.

Üçüncü bölümde ise Siemens Telekomünikasyon Bölümü'nde Uluslararası Proje Yönetiminde kültürel faktörlerin etkisine ilişkin bir anket çalışması yapılmıştır. Çalışmada araştırmanın konusu ve amacı, problemleri, ön çalışması, modeli, yöntemi, hipotezleri, ölçme aracı, örnekleme süreci ve de hipotezlerin test edilmesi konuları işlenmiştir.

Araştırma Siemens Türkiye'nin sorumluluğu altındaki Türkiye, Kazakistan ve Azerbaycan'da gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya örnek olabilecek toplam 33 Proje Müdüründen 31'i ile bağlantıya geçilmiş ve de anket uygulanmıştır.

Uygulanan anket formunda Uluslararası Proje Yönetiminin kültürden etkilenebilen yönleri 8 ana faktör çerçevesinde ele alınmıştır. Bunlar; aynı anda pek çok aktivite ile uğraşabilme (polychronic), grup çalışmasına yatkınlık, karar alma (decision-making), ataerkellik (masculinity), hiyerarşi, belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance), yüksek-içerikli kültür (high-context culture) ve de güç mesafesi (power distance)'dir.

Araştırmaya katılan çalışanlardan elde edilen; hem kişisel, hem de görevlerine ilişkin veriler, her bir özellik itibarıyla frekans ve yüzdeleri hesaplanarak tablo haline getirilmiştir. (örnekleme süreci kısmında Tablo 3.1'den Tablo 3.6'ya kadar). Çalışanların bu özellikleri cinsiyet, yaş düzeyleri, çalıştıkları ülke, tabiyet, iş tecrübeleri ve medeni durumları şeklindedir.

Araştırma sonuçlarında kökenlerinin Kazakistan ve Azerbaycan'da çalışan Proje Müdürlerinin büyük çoğunluğunun Rus tabiyetine dahil olmamalarına rağmen, 70 yıllık Sovyet egemenliğinden büyük ölçüde etkilendikleri ortaya çıkmıştır.

Bir diğer gerçekte Uluslararası Proje Yönetiminde dikkate alınması gereken birinci unsur költürdür. Zaman kavramının kullanımından karar alma şekline kadar proje yönetiminin her kademesi költürden etkilenmektedir. Bu gerçeği dikkate almayan ve de yabancı költürlerde proje gerçekleştirmeye çalışan proje müdürlerini büyük başarısızlıklar beklemektedir.



SUMMARY

In the first section of the thesis the Project Management and Culture concepts have been studied. At this stage the project management definition, project environment, general management abilities, social-economical effects and international project management are described.

In the second section, the cultural factors in international project management have been studied. Communication process, the cross-cultural communication differences, the effects of those differences, the importance of the communication for the managers, the definition of the negotiation, the negotiation process, the effect of culture to negotiation process, situational factors and negotiation tactics, in-cultural and cross-cultural negotiation differences, the definition of motivation, the effects of culture to awarding, the meaning of the cross-cultural work, group concept, group structure, group processes, teams, the group in work environment in four cultures, the effect for managers, the monochronic and polychronic approach of teams members, the definition of leadership, culture and leadership, leadership theories, the definition of organizational culture, the relationship of organizational culture with other concepts, the importance of organizational culture, the definition of the international human resources management have been done.

In the third section, a questionnaire study in Siemens Telecommunication Department regarding the Cultural Effects of International Project Management have been realised. In that study the subject and the reason of the study, problems, pre-study, model, the hypothesis, the measurement way, the sampling process and the test of the hypothesis have been studied.

The research have been realised in Turkey, Kazakhstan and Azerbaijan which are under the responsibility of Siemens Turkey. In those regions totally 33 Project Managers are working and 31 out of 33 Project Managers answered the questionnaire.

In questionnaire the cultural points that may effect the International Project Management have been sum up in 8 main areas. These are : the ability to deal at the same time with more than one activity (polychronic), the ability to work as a group, decision making, masculinity, hierarchy, uncertainty avoidance, high-context culture and power distance.

The personal and work-related datas of the Project Managers have been tabled with their frequencies and percentages (Table from 3.1 to 3.6). Those features are genus, age level, the country where they are working, the nationality, the work experience and their marital status.

At the end of research even the Project Managers working in Azerbaijan and Kazakhstan are not the original nationality of Russian, it has been understood that they were impressed quite highly from the 70-years Russian sovereignty.

Another fact is that in International Project Management the first factor should be taken into account is culture. From the time concept to the decision making type, all project management process is effected from the culture. The managers who do not care that fact and try to realise projects in cross cultures environment will be faced with a lot of problems.



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1
I. BÖLÜM	
ULUSLARARASI PROJE YÖNETİMİNDE KAVRAMLAR.....	3
A.PROJE YÖNETİMİ	3
1.1 Proje Kavramı	3
1.1.1 Geçicilik.....	4
1.1.2 Ürün ve Hizmetlerin Tekliği	5
1.2 Proje Yönetiminin Tanımı.....	5
1.3 Proje Yönetiminin Ortamı	8
1.3.1 Proje Aşamaları	8
1.3.1.1 Proje Aşamalarının Özellikleri	9
1.3.1.2 Proje Hayat Eğrisinin Özellikleri	9
1.4 Proje Tarafları.....	12
1.5 Organizasyonel Etkiler	13
1.5.1 Organizasyonel Etkilerin Tanımı	13
1.5.2 Organizasyonel Kültür ve Stil	14
1.5.3 Organizasyonel Yapı	14
1.6 Genel Yönetim Becerileri	21
1.6.1 Liderlik	22
1.6.2 Haberleşme	22
1.6.3 Müzakere	23
1.6.4 Problem Çözme.....	24
1.6.5 Organizasyonları Etkileme	24
1.7 Sosyo-Ekonomik Etkiler	25
1.7.1 Standartlar ve Regülasyonlar.....	25
1.7.2 Globalleşme	26
1.7.3 Kültürel Etkiler	26
1.8 Uluslararası Proje Yönetimi.....	26
1.8.1 Uluslararası Proje Yönetiminin Özellikleri	27
1.8.1.1 Planlama	27
1.8.1.2 Haberleşme ve Bilgi Sistemleri	27
1.8.1.3 Kontrol Sistemleri.....	28
1.8.1.4 Teknikler ve Metodolojiler	29
1.8.1.5 Organizasyon	29
1.8.1.6 Kültürel Atmosfer	30
1.8.1.7 İnsan Alt Sistemi	30
1.8.2 Kültürler Arası Ortamda Ana Faktörler	31
1.8.3 Uluslararası Proje Yönetiminde Zorluklar.....	32

B.KÜLTÜR.....34

1.1	Kültür Kavramı.....	34
1.2	Kültürü Tanımlama	34
1.3	Kültürün Seviyeleri.....	37
1.4	Kültürün Öğrenilmesi.....	38
1.5	Kültürleri İncelemek İçin Yapılar.....	39
1.5.1	Kluckhohn ve Strodtbeck'in Değerler Oryantasyonundaki Değişimler	39
1.5.2	Kültürel Değerlerin Hofstede Boyutları	42
1.6	Kültürün Organizasyonel Davranışla Bağlantısı	47
1.7	Kültürel Farklılıkların İncelenmesi.....	48
1.8	Kültürel Farklılıkların Yolaçtığı Sorunlar	50

II. BÖLÜM

ULUSLARARASI PROJE YÖNETİMİNDE KÜLTÜREL FAKTÖRLER.....55

2.1	Haberleşme	55
2.1.1	Haberleşme Süreci	55
2.1.2	Kültürler Arası Haberleşme Farklılıkları	56
2.1.2.1	Dil Kullanımı	56
2.1.2.2	Sözel Haberleşme Stilleri	57
2.1.2.3	Sözel Olmayan Haberleşme Stilleri.....	57
2.1.3	Kültürler Arası Haberleşme Farklılıklarının Haberleşme Sürecine Etkileri	58
2.1.3.1	Kültürler Arası Haberleşmeye Engeller	59
2.1.3.2	Kültürler Arası Haberleşmeyi Arttırma.....	59
2.1.4	Haberleşmenin Yöneticiler İçin Önemi.....	60
2.2	Müzakere ve Çatışma Çözümü	61
2.2.1	Müzakerenin Tanımı.....	62
2.2.2	Müzakere Süreci	62
2.2.3	Kültürün Müzakere Sürecine Etkisi.....	64
2.2.4	Durumsal Faktörler ve Müzakere Taktikleri	65
2.2.4.1	Durumsal Faktörler	65
2.2.4.2	Sözel Taktikler	67
2.2.4.3	Sözel Olmayan Taktikler.....	70
2.2.5	Kültürler-İçi ve Kültürler-Arası Müzakere Farklılıkları	71
2.3	Motivasyon	72
2.3.1	Motivasyonun Tanımı	72
2.3.2	Kültürün Ödülleri Etkileme Şekli	72
2.3.2.1	Kültürel Faktörlerin Ödüllerin Değerini Etkilemesi.....	73
2.3.2.2	Organizasyonel Ödül Uygulamaları	74
2.3.3	Kültürler Arası Çalışmanın Anlamı	74
2.3.3.1	İş Çalışmasının Anlamı.....	75
2.4	Gruplar ve Proje Takımları	79
2.4.1	Grup Kavramı.....	79
2.4.2	Grup Yapısı.....	80
2.4.2.1	Yapının Elemanları	80
2.4.3	Grup Süreçleri	81
2.4.3.1	Haberleşme.....	81
2.4.3.2	Grup Kültürü	82
2.4.3.3	Karar Verme.....	83
2.4.4	Takımlar	83
2.4.4.1	Gruplar ile Takımlar Arasındaki Farklılıklar	83
2.4.5	Dört Kültürde İş Ortamındaki Gruplar.....	84
2.4.5.1	Güney Afrika : Çeşitli Kültürlü Gruplar	84

2.4.5.2	Japonya : Grup Karar Alma.....	85
2.4.5.3	Kore : En Üst Düzeyde Karar Alma	86
2.4.5.4	İsrail : Demokratik Karar Alma.....	86
2.4.6	Yöneticiler İçin Etkisi	87
2.4.6.1	Grupları Yönetme	87
2.4.6.2	Grupların ve Takımların Yeni Kullanımları.....	88
2.4.7	Takım Üyelerinin Monochronic ve Polychronic Yaklaşımları.....	89
2.5	Liderlik	90
2.5.1	Liderliğin Tanımı.....	90
2.5.2	Kültür ve Liderlik.....	91
2.5.2.1	Ulusal Kültür.....	91
2.5.2.2	Politik Kültür	92
2.5.2.3	Organizasyonel Kültür	92
2.5.2.4	Liderlik, Kültür ve Organizasyonel Değişim.....	93
2.5.3	Liderlik Teorileri.....	94
2.5.3.1	Amerika Birleşik Devletleri'nde Gerçekleştirilen Teoriler.....	94
2.5.3.2	X ve Y Teorisi	94
2.5.3.3	Liderin Çalışanlar Hakkındaki Kültürel Varsayımları	95
2.6	Organizasyonel Kültür.....	96
2.6.1	Organizasyonel Kültür Kavramı.....	97
2.7.2	Organizasyon Kültürünün Diğer Kavramlarla İlişkileri	98
2.7.3	Organizasyon Kültürünün Önemi	100
2.7	Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi	104
2.7.1	Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	104

III. BÖLÜM

SIEMENS TELEKOMÜNİKASYON BÖLÜMÜNDE ULUSLARARASI PROJE YÖNETİMİNDE KÜLTÜREL FAKTÖRLERİN ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ANKET ÇALIŞMASI.....106

3	Araştırmanın Yöntemi	106
3.1	Araştırmanın Konusu ve Amacı	106
3.2	Araştırmanın Problemleri.....	108
3.3	Araştırmanın Ön Çalışması	108
3.4	Araştırmanın Modeli	108
3.5	Bilgi Toplama Yöntemi.....	109
3.6	Araştırmanın Hipotezleri	110
3.7	Araştırmanın Ölçme Aracı	112
3.8	Örnekleme Süreci.....	113
3.9	Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi	116
3.9.1	H ₀ Hipotezinin Testi.....	116
3.9.2	H ₀₁ Hipotezinin Testi.....	118
3.9.3	H ₀₂ Hipotezinin Testi.....	119
3.9.4	H ₀₃ Hipotezinin Testi.....	120
3.9.5	H ₀₄ Hipotezinin Testi.....	121
3.9.6	H ₀₅ Hipotezinin Testi.....	122
3.9.7	H ₀₆ Hipotezinin Testi.....	123
3.9.8	H ₀₇ Hipotezinin Testi.....	124
3.9.9	H ₀₈ Hipotezinin Testi.....	125
3.9.10	H ₀₉ Hipotezinin Testi.....	126
3.9.11	H ₀₁₀ Hipotezinin Testi	127
3.9.12	H ₀₁₁ Hipotezinin Testi	128
3.9.13	H ₀₁₂ Hipotezinin Testi	129
3.9.14	H ₀₁₃ Hipotezinin Testi	130
3.9.15	H ₀₁₄ Hipotezinin Testi	131
3.9.16	H ₀₁₅ Hipotezinin Testi	132
3.9.17	H ₀₁₆ Hipotezinin Testi	133
3.9.18	H ₀₁₇ Hipotezinin Testi	134

3.9.19	H ₀₁₈ Hipotezinin Testi	135
3.9.20	H ₀₁₉ Hipotezinin Testi	136
3.9.21	H ₀₂₀ Hipotezinin Testi	137
3.9.22	H ₀₂₁ Hipotezinin Testi	138
3.9.23	H ₀₂₂ Hipotezinin Testi	139
SONUÇ.....		140
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....		143
EKLER.....		148
EK -1 : ORJİNAL ANKET FORMU-İNGİLİZCE.....		148
EK -2 : ÇEVİRİ ANKET FORMU – TÜRKÇE.....		151



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 : Örnek Proje Hayat Eğrisi.....	11
Şekil 1.2 : Fonksiyonel Organizasyon.....	17
Şekil 1.3 : Proje Tabanlı Organizasyon.....	18
Şekil 1.4 : Zayıf Matriks Organizasyon.....	19
Şekil 1.5 : Dengeli Matriks Organizasyon.....	20
Şekil 1.6 : Kültürel Değerlerin Hofstede Boyutları.....	44
Şekil 1.7 : Kültürel Değerlerin Hofstede Boyutları-II.....	45
Şekil 2.1 : Haberleşme Süreci.....	55
Şekil 2.2 : İş Merkeziliği Sonuçları.....	76
Şekil 2.3 : İnanç ve Değerler Analizi.....	103



TABLolar LİSTESİ**Sayfa**

Tablo 1. 1:Proje Yönetim Bilimi Alanlarına ve Proje Yönetim Sürecine Genel Bakış.....	7
Tablo 1. 2:Projelerde Organizasyonel Yapı Etkileri.....	15
Tablo 1. 3:Kluckhohn ve Strodtbeck'in Değerler Oryantasyonundaki Değişimler.....	40
Tablo 1. 4:Kültürel Değerlerin Hofstede Boyutları-Ülke Kısaltmaları.....	43
Tablo 2. 1: Genellikle Kullanılan Müzakere Terimleri.....	68
Tablo 2. 2: Japon, Amerikalı ve Brezilyalı Müzakerecilerin Sözel Müzakere Davranışlarının Kıyaslaması.....	69
Tablo 2. 3: Japon, Amerikalı ve Brezilyalı Müzakerecilerin Sözel Olmayan Müzakere Davranışlarının Kıyaslaması.....	71
Tablo 2.4: İş Amaçlarının Önemi.....	78
Tablo 3. 1:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Cinsiyetlerine İlişkin Frekans ve Yüzdeleri.....	113
Tablo 3. 2:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Yaş Düzeylerinin Frekans ve Yüzdeleri.....	114
Tablo 3. 3:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Çalıştıkları Ülkelerin Frekans ve Yüzdeleri.....	114
Tablo 3. 4:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Tabiyetlerinin Frekans ve Yüzdeleri.....	114
Tablo 3. 5:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin İş Tecrübelerinin Frekans ve Yüzdeleri.....	115
Tablo 3. 6:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Medeni Durumlarının Frekans ve Yüzdeleri.....	115
Tablo 3. 7:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile aynı anda pek çok aktiviteyle uğraşmak istememeleri arasındaki ilişki.....	116
Tablo 3. 8:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile aynı anda sadece bir iş ile uğraşmaları arasındaki ilişki.....	118
Tablo 3. 9:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile grup ödüllendirmelerinin kişisel ödüllendirmelerden daha önemli olması arasındaki ilişki.	119
Tablo 3. 10:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile grup başarılarının kişisel başarılardan daha önemli olması arasındaki ilişki.	120
Tablo 3. 11:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile grup tarafından kabul edilmelerine verdikleri önem arasındaki ilişki.	121
Tablo 3. 12:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile grup olarak çalışmaya verdikleri verdikleri önem arasındaki ilişki.	122
Tablo 3. 13:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile kararlarını astlarına danışmadan vermeleri arasındaki ilişki.	123
Tablo 3. 14:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile astları ile görüşürken yetkilerini ve güçlerini kullanmaları arasındaki ilişki.	124
Tablo 3. 15:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile astlarının fikirlerini almaları arasındaki ilişki.....	125

Tablo 3. 16:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile astlarının proje müdürlerinin kararlarını tartışmaması arasında ilişki	126
Tablo 3. 17:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile önemli görevlerin astlara delege edilmemesi arasındaki ilişki.	127
Tablo 3. 18:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile toplantıların erkek yöneticiler tarafından yönetilmesinin, bayan yöneticiler tarafından idare edilmesinden daha faydalı olacağı düşüncesi arasındaki ilişki.	128
Tablo 3. 19:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile profesyonel kariyerin erkekler için kadınlardan daha önemli olduğu düşüncesi arasındaki ilişki.....	129
Tablo 3. 20:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile erkeklerin problemleri mantık yolu ile kadınlarınsa hisleri ile çözdüğü düşüncesi arasındaki ilişki.	130
Tablo 3. 21:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile organizasyonel problemlerin erkekler tarafından daha iyi çözülebileceği düşüncesi arasındaki ilişki.	131
Tablo 3. 22:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile işyeri ortamında kadın ve erkeğin eşit haklara sahip olduğu düşüncesi arasındaki ilişki.....	132
Tablo 3. 23:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile üstlerinden direktif almak isteyip istememeleri arasındaki ilişki.	133
Tablo 3. 24:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile üstlerinden aldıkları direktifleri sorgulayabilmeleri arasındaki ilişki	134
Tablo 3. 25:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile fikirlerini rahatlıkla açıklayabilmeleri arasındaki ilişki.....	135
Tablo 3. 26:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile kullanılan kelimelerin anlamlarına verdikleri önem arasındaki ilişki.	136
Tablo 3. 27:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile yapacakları işlerin açık olarak tanımlanmasına verdikleri önem arasındaki ilişki.	137
Tablo 3. 28:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile çalışanlarının aile problemlerine gösterdikleri yaklaşım arasındaki ilişki.	138
Tablo 3. 29:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile çalışanlarının kişisel problemlerine gösterdikleri yaklaşım arasındaki ilişki.	139

GİRİŞ

Globalleşen dünyada, projeler de ülke sınırlarını aşp birden fazla ülkede gerçekleşir hale gelmiştir. Projelerin çok çeşitli ülkelerde gerçekleştirilmesi, standart proje sorunlarının yanı sıra, kültürel farklılıklar, ülkelerin sosyo-ekonomik düzeyleri gibi konular da proje yönetiminin birer konusu haline gelmiştir.

Kültürün proje yönetimi üstündeki öneminin anlaşılmasından bu yana, kültürün proje yönetimiyle ilgili konuları üstüne pek çok araştırma yapılmıştır. Kültürün çalışma hayatına olan etkisine ilişkin en kapsamlı çalışma Hofstede tarafından 1980 yılında, IBM firmasının 40 ülkedeki temsilciliklerinde çalışan personelde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmamızın anket kısmı Hofstede'nin yapmış olduğu ankette esinlenilerek hazırlanmıştır. Hofstede'nin ele aldığı güç uzaklığı, belirsizlikten kaçınma, ataerkillik-anaerkillik ve de kişisellik / ortaklık faktörlerinin yanı sıra aynı anda birden çok aktivite ile uğraşma, karar alma, hiyerarşi ve de yüksek içerikli kültür faktörleri de anketimize eklenerek proje müdürlerine uygulanmıştır.

Tezin birinci bölümünde, proje yönetimi ve kültür kavramları işlenmiştir. Bu aşamada proje yönetiminin tanımı, ortamı, proje tarafları, genel yönetim becerileri, sosyo-ekonomik etkiler ve uluslararası proje yönetimi ele alınmıştır.

İkinci bölümünde ise, uluslararası proje yönetiminde kültürel faktörler işlenmiştir. Haberleşme süreci, kültürler arası haberleşme farklılıkları, bu farklılıkların haberleşme sürecine etkileri, haberleşmenin yöneticiler için önemi, müzakerenin tanımı, müzakere süreci, kültürün müzakere sürecine etkisi, durumsal faktörler ve müzakere taktikleri, kültürler-içi ve kültürler-arası müzakere farklılıkları, motivasyonun tanımı, kültürün ödülleri etkileme şekli, kültürler-arası çalışmanın anlamı, grup kavramı, grup yapısı, grup süreçleri, takımlar, dört kültürde iş ortamındaki gruplar, yöneticiler için etkisi, takım üyelerinin monochronic ve polychronic yaklaşımları, liderliğin tanımı, kültür ve liderlik, liderlik teorileri, organizasyonel kültür kavramı, organizasyon kültürünün diğer kavramlarla ilişkileri,

organizasyon kültürünün önemi, uluslararası insan kaynaklarının yönetiminin tanımı yapılmıştır.

nc bölümde ise Siemens Telekomünikasyon Bölümü'nde Uluslararası Proje Yönetiminde kültürel faktörlerin etkisine ilişkin bir anket çalışması yapılmıştır. Çalışmada araştırmanın konu ve amacı, problemleri, n çalışması, modeli, yöntemi, hipotezleri, lme aracı, örnekleme süreci ve de hipotezlerin test edilmesi konuları işlenmiştir.



I. BÖLÜM

ULUSLARARASI PROJE YÖNETİMİNDE KAVRAMLAR

A. PROJE YÖNETİMİ

1.1 Proje Kavramı

Proje, bir ürün ya da hizmeti gerçekleştirmek için belirli bir sürede yapılan çalışmaların toplamıdır. Her projenin belirlenmiş bir başlangıcı ve bitişi vardır yani her proje süregelen ve tekrar eden bir iş değil, geçici ve de belli bir süre içinde bitirilecek bir çalışmadır. Her projede ortaya çıkartılan ürün ya da hizmet, daha önceden gerçekleştirilmemiştir.

Proje takımı sadece bir kişiden oluşabildiği gibi, binlerce kişinin biraraya gelmesiyle de oluşabilir.

Firmalar yeniden yapılandıkça, organizasyonel değişiklikler içine girdikçe ve de küçüldükçe, standart çalışma prosedürlerinin, proje yönetimi kılavuzu gibi basit ve kullanılabilir bir formatta toplanması önem kazanmaktadır. Bu bilgi, firma politikasının açık bir şekilde bilinmesinin gerektiği proje yönetiminde, oldukça kritiktir¹.

Projeler, organizasyonların stratejilerini belirlemede önemli rol oynarlar. Organizasyonlar büyüyüp geliştikçe bunların tepe yönetiminden sorumlu olan kişiler tüm faaliyetlerle ilgilenecek zaman bulamamış ve kimi faaliyetlerini alt düzeylere devretmişlerdir. Bunlardan özel uzmanlık gerektirenler bir proje olarak farklı bir çalışma grubunun sorumluluğuna verilmiştir². Örnek olarak:

- Yeni bir ürün ya da hizmetin geliştirilmesi,

¹ J.P. Zipf, *New Trends in Project Management*, Journal of Management in Engineering, March-April 1999, s.34.

² H. Ülgen, *İşletmelerin Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1993, s.76.

- Bir organizasyonda yapısal, personel ve şekil değişikliklerinin gerçekleştirilmesi (örgütsel yapının tasarımı),
- Yeni bir yatırım kararının alınması,
- Bir teşvik-fizibilite etüdünün yapılması,
- Organizasyon yerinin taşınması,
- Yeni bir aracın dizaynı,
- Bir binanın yapımı,
- Bir seçim kampanyasının yürütülmesi,
- Yeni bir iş prosedürü ya da akışının düzenlenmesi.

Projelerin temel iki özelliği olan geçicilik ve de teklik aşağıda işlenmiştir.

1.1.1 Geçicilik

Geçicilik, her projenin belirlenmiş bir başlangıcı ve bitişi olduğu anlamına gelir. Bitişe, ya projenin amaçlarının gerçekleştirilmesi ile ya da amaçlara varılmanın mümkün olmadığı görülüp projenin sonlandırılmasıyla ulaşılır.

Geçicilik süre olarak kısa bir zaman ifade etmez. Projeler yıllarca da sürebilmektedir. Ancak süre her ne olursa olsun, projeler süreklilik arzeden oluşumlar değildir, belli bir zaman zarfında tamamlanırlar.

Ek olarak geçicilik, projenin sonunda ortaya çıkan ürün ya da hizmet için geçerli değildir. Projelerde üretilen ürün ya da hizmetlerin devamlılığı vardır.

Proje takımları, projenin tamamlanmasından sonra dağılıp bir başka projenin ya da organizasyonun elemanı olarak çalışmalarına devam ederler. Projenin tamamlanmasından sonra proje takımlarının devamına pek rastlanmaz.

1.1.2 Ürün ve Hizmetlerin Tekliği

Projeler, daha önce yapılmamış bir ürün ya da hizmeti ortaya çıkarmak için gerçekleştirilirler ve bu yüzden “teklik” özelliğini taşırlar. Örnek olarak; yüzlerce telefon sisteminin devreye alınması projesi gerçekleştirilmiştir. Fakat her biri birbirinden ayrıdır- farklı kapasiteler, farklı uygulamalar, farklı müşteriler gibi-. Her ne kadar her projede devreye alınan sistemin adı Siemens Hicom 300 olsa da kimi projelerde 300 kişi kapasiteli, kimi projelerde 3000 kişi kapasiteli sistemler kurulmaktadır. Bankalar için “Trading Bankacılık Uygulaması” kullanılırken, hastaneler için “HIMED Uygulaması” kullanılmaktadır. Projede daha önceki projede kullanılmış öğelerin tekrar kullanılması o projenin tekliğini değiştirmez. Aynı kapasitede aynı uygulamalara sahip, her ögesiyle birebir aynı olan iki telefon sistemi projesi dahi birbirinden ayrıdır, çünkü sahipleri ve de kullanıcıları farklıdır.

1.2 Proje Yönetiminin Tanımı

Proje yönetimi, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini sağlamak için gerçekleştirilecek projelere bilgi, yetenek, araç ve tekniklerin uygulanmasıdır. Bu ihtiyaç ve beklentiler gerçekleştirilirken şu öğeler dikkate alınır:

- Hedef, zaman, masraf ve kalite
- Değişik ihtiyaç ve beklentilere sahip müşteriler.
- Belirlenen gereklilikler (ihtiyaçlar) ve belirlenmemiş ihtiyaçlar (beklentiler).

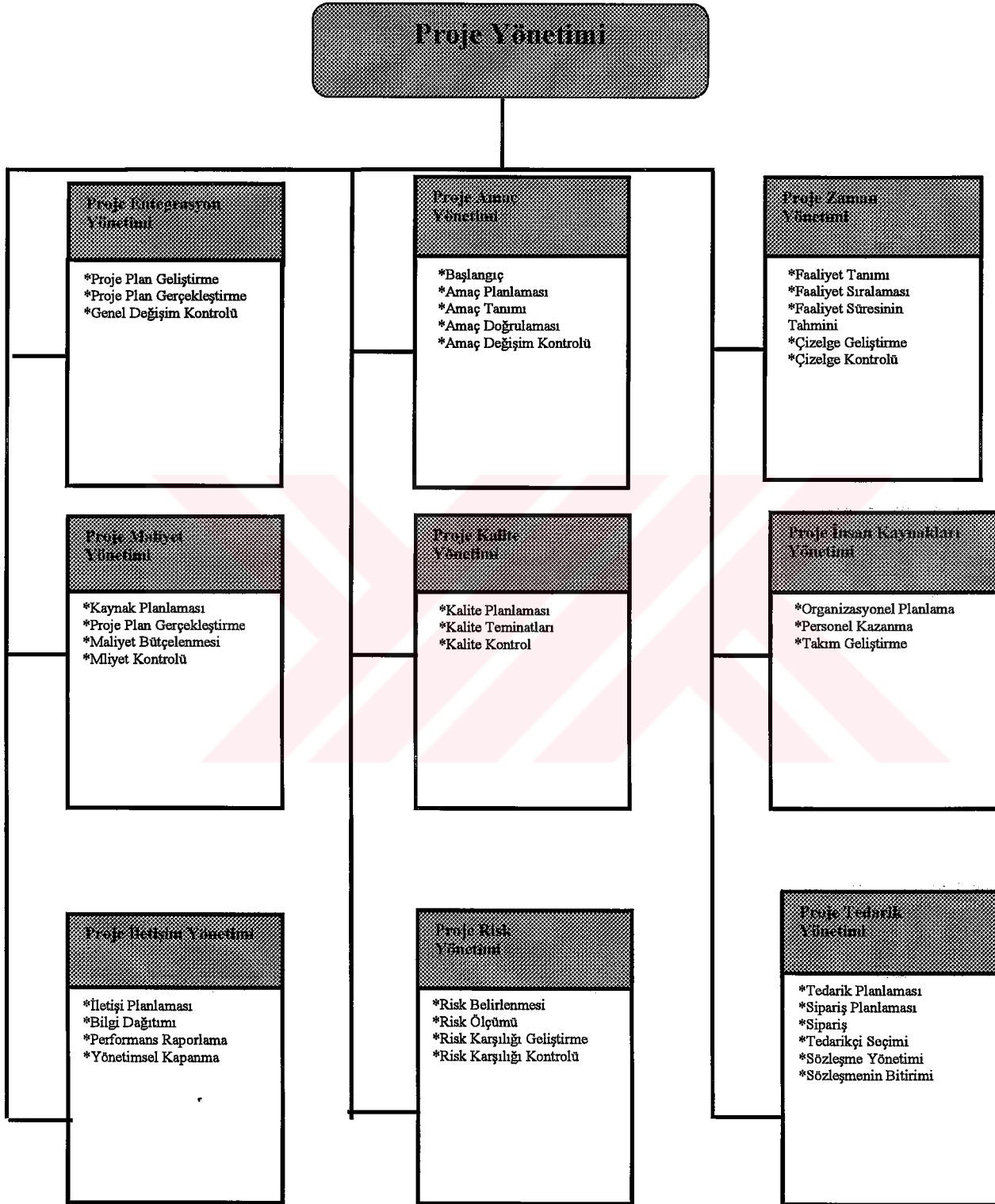
Bazen proje yönetimi, süreklilik taşıyan operasyonların yönetimine dair organizasyonel bir yaklaşımı ifade etmek için de kullanılır. Bu yaklaşım, daha çok projelerle yönetim (management by projects) olarak isimlendirilir. Projelerle yönetimde, devam eden operasyonların öğeleri tek tek ele alınarak her biri için ayrı ayrı proje yönetimi uygulanır.

Proje yönetimi aşağıda belirtilen öğelerin yönetiminden oluşur:

- Entegrasyon Yönetimi
- Hedef Yönetimi
- Zaman Yönetimi
- Masraf Yönetimi
- Kalite Yönetimi
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- İletişim Yönetimi
- Risk Yönetimi
- Tedarik Yönetimi



Tablo 1.1:Proje Yönetim Bilimi Alanlarına ve Proje Yönetim Sürecine Genel Bakış



Kaynak : William R.Duncan, A Guide to The Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, Upper Darby:1996, s.7

1.3 Proje Yönetiminin Ortamı

1.3.1 Proje Aşamaları

Proje ve proje yönetimi, projenin kendisinden daha geniş bir çevrede meydana gelir. Proje takımı, projenin gerçekleştiği bu ortamı iyi anlamalıdır. Bu proje başarısı için her gün aktiviteleri gözden geçirmek gereklidir, ancak yeterli değildir.

Projeler “teklik” özelliğine sahip oldukları için, her projede bir takım belirsizlikler vardır. Organizasyonlar, projeleri daha iyi yönetebilmek için ve de organizasyonun devam eden diğer operasyonlarıyla ilişkilendirebilmek için projeleri çeşitli proje aşamalarına ayırırlar. Proje aşamaları, proje hayat eğrisi olarak da bilinir.

Projeler, doğalarından ötürü, belirsizdirler. Değişimler, karışıklıklar ve de problemler, proje hayat çemberinin herhangi bir noktasında karşımıza çıkabilir. Önceden tamamını belirlemenin mümkün olmadığı bu faktörler, proje liderinde ve takım üyelerinde strese yolaçarlar. Fakat doğru planlama, değişimin sebeplerini araştırma, açık haberleşme ve de iyi takım çalışması ile değişimlerin üstesinden gelinebilir.

Bazen projeler bir değişimi temsil ederken, bazen de bir değişim için projeler ortaya konur. Projeler yeni bir boyut ya da süreç ortaya çıkarabilecekleri gibi, mevcut süreç ve de boyutların iyileştirilmesi amacıyla değişiklikleri de öngörebilir.

Tüm projelerde, özellikler büyük ve kompleks olanlarında, önceden hesaplanmamış değişiklikler ortaya çıkmaktadır. Proje müdürleri, bu değişiklikleri tanımlar, değerlendirir ve de onlarla başa çıkmak için stratejiler belirlerler.

Proje m¼d¼rleri, projelerde aşağıdaki temel problemlerle karşı karşıya kalırlar:

1. Belirsizlik
2. Hızlı değişimler
3. K¼lt¼rler-arası takımlar

1.3.1.1 Proje Aşamalarının Özellikleri

Proje aşamalarının sonuçlanması; sevk edilecekler ile proje performansının gözden geçirilmesiyle, ya projenin bir sonraki aşamaya geçmesi kararının verilmesi ya da masraflar gözönünde tutularak hataların belirlenmesi ve düzeltilmesi ile gerçekleşir. Bu gözden geçirme işleme aşama çıkışları (phase exits) ya da aşama kapıları (stage gates) denir.

1.3.1.2 Proje Hayat Eğrisinin Özellikleri

Proje hayat eğrisi, projenin başlangıcını ve bitişini tanımlamaya yarar. Proje hayat eğrisi tanımı, aynı zamanda projenin sonunda hangi geçiş aksiyonlarının dahil edildiğini ve de hangilerinin dahil edilmediğini belirler. Bu bağlamda proje hayat eğrisi tanımı, projeyi ortaya çıkartan organizasyonun devam eden diğer operasyonlarının proje ile bağlantısı ortaya koyar.

Bir sonraki aşamaya geçilmeden önce, içinde bulunulan aşamanın gerekliliklerinin yapılıp yapılmadığı kontrol edilir. Bazen bir aşamaya önceki aşama tamamlanmadan geçilir. Böyle durumlarda sonraki aşamaya geçmenin riski üstlenilebilir olmalıdır.

Proje hayat eğrisi genel olarak şunları tanımlar:

- Her aşamada hangi teknik çalışmaları gerçekleştirilmelidir?

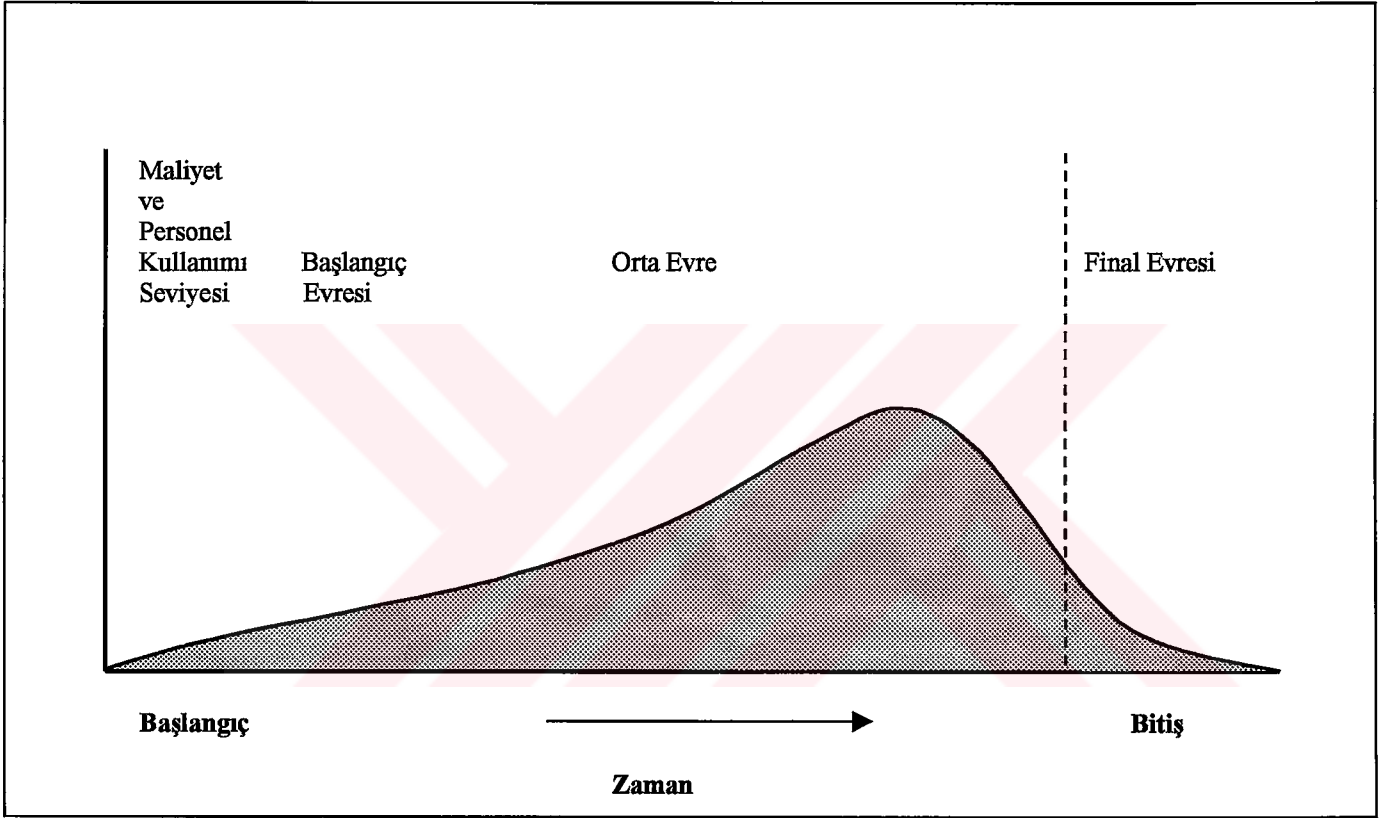
- Her aşamaya kimler dahil olmalıdır?

Proje hayat eğrisi açıklamaları çok genel ya da oldukça detaylı olabilirler. Detaylı olan açıklamalar, formları tabloları ve kontrol listelerini (check lists) kapsar. Bu tür detaylı yaklaşımlar genellikle proje yönetim metotları olarak isimlendirilir.

Proje hayat eğrisi açıklamaları ortak birtakım özellikler taşırlar:

- Masraf ve personel alımı projenin başlangıç devresinde düşüktür, sonlara doğru gittikçe yükselir ve bitişe yaklaşırken birden düşer. Bu durum Şekil 1.1' de gösterilmiştir.
- Projenin başarıyla tamamlanma olasılığı, projenin başlangıcında oldukça düşüktür. Proje ilerledikçe bu olasılık gittikçe artar.
- Proje taraflarının, proje sonuçlarını etkileyebilme ve değiştirebilme oranı projenin başlangıcında en yüksek noktasındadır. Proje ilerledikçe proje taraflarının, projenin sonuçlarını etkileyebilme şansı gittikçe düşer.

Oldukça önemli bir nokta proje hayat eğrisinin, ürün hayat eğrisiyle karıştırılmamasıdır. Örnek olarak yeni bir diz üstü bilgisayarının getirilmesi projesi, ürün hayat eğrisinin sadece bir aşamasıdır.



Şekil 1-1 Örnek Proje Hayat Eğrisi

Kaynak : William R.Duncan, a.g.e, s.12

1.4 Proje Tarafları

Proje tarafları, projeye dahil olan veya projenin tamamlanmasından doğacak pozitif veya negatif sonuçlardan etkilenen kişi veya organizasyonlardır. Proje yönetim takımları, proje taraflarını tanımlamalı, onların ihtiyaç ve beklentilerini belirlemelidir. Başarılı bir proje yönetimi için bu beklentiler yönetilmeli ve de etkilenmelidir.

Her projede yer alan Proje tarafları:

- Proje müdürü - projenin yönetilmesinden sorumlu olan kişi
- Müşteri - projenin ürününü kullanılacak kişi ya da organizasyon. Bir projenin pek çok seviyede müşterisi olabilir. Örnek olarak yeni bir ilaç için doktorlar onu yazacaklardır, hastalar alıp kullanacaklardır, sigorta kurumları da ödeyeceklerdir.
- Gerçekleştiren organizasyon - projenin çalışmalarını doğrudan dahil olan çalışanların firması.
- Sponsor - Gerçekleştiren organizasyonda proje için finansal kaynak yaratan kişi ya da grup.

Proje Müdürü, performans, bütçe ve de zaman kısıtlamalarına karşın projeyi tamamlamaktan sorumlu olan kişidir. Tüm projeler organizasyonun içinde ve de dışında bulunan kişileri kapsarlar. Bu kişilerin performansı, genellikle projelerin başarısını etkiler.³

Projede yer alan tarafların farklı farklı talep ve ihtiyaçlarının ortak bir noktada birleştirilmesi, proje yönetiminin en zor noktalarından biridir.

³ Project Management Institute, Los Angeles Chapter, Volume 8, Issue 4, Nisan 1999, <http://www.pmi-la.org/archive/april99.htm>, (24.04.1999), s.1

1.5 Organizasyonel Etkiler

Projeler, kendilerinden daha geniş olan organizasyonların bir parçalarıdır. Firmalar, kamu kuruluşları, sağlık kurumları gibi organizasyonlarda pek çok proje aynı anda yürütülür.

1.5.1 Organizasyonel Etkilerin Tanımı

Proje tabanlı organizasyonlar, operasyonlarının büyük kısmında projelerle çalışan organizasyonlardır. Bu organizasyonlar iki kategoriye ayrılırlar:

- Gelirinin önemli kısmını diğer firmalar için projeler gerçekleştirmekle kazanan firmalar - mühendislik firmaları, mütahit firmaları, vb.
- Projelerle yönetimi kullanan organizasyonlar.

Bu organizasyonlar, proje yönetimi uygulayabilmek için çeşitli yönetim sistemlerine sahiptir. Örnek olarak finansal sistemler aynı anda pek çok projenin bir arada götürebilmesine imkan tanıyan bir yapıya sahiptir.

Proje-tabanlı olmayan organizasyonlar - üretim firmaları, finansal hizmet firmaları, vb. - genellikle projeleri efektif ve etkin olarak destekleyebilecekleri yönetim sistemleri sahip değildirler. Proje-merkezli sistemlerin olmaması proje yönetimini daha da zorlaştırır. Bazı durumlarda, proje-tabanlı olmayan organizasyonlar, proje tabanlı organizasyonlar gibi davranabilmek için bölümler ya da alt bölümler kurarlar.

Proje yönetim takımı, organizasyon sistemlerinin projeyi nasıl etkilediğini bilincinde olmalıdır. Örnek olarak; bölüm müdürleri projelerde görevlendirdikleri kişilerin efektif kullanıp kullanılmadığına dikkat etmelidirler.

1.5.2 Organizasyonel Kültür ve Stil

Pek çok organizasyon tek ve tanımlanabilir kültürler geliştirmişlerdir. Firma kültürünün etkisi, paylaşılan değerlerde, normlarda, beklentilerde, yetki dağılımlarda ve daha pek çok faktörde etkisini gösterir. Organizasyonel kültürlerin, genellikle projede etkisi doğrudan gözükür. rnek olarak,

- Agresif ya da girişimsel bir organizasyon, olağan olmayan veya yüksek risk taşıyan bir yaklaşımla içinde olur.
- Yüksek katılımcı tarzında çalışan bir yönetici, katı hiyerarşik bir düzene sahip bir organizasyonda oldukça zorlanır. Öte yandan katılımcı tarz organizasyonda otoriter düzen yanlısı bir yönetici de oldukça zorlanacaktır.

1.5.3 Organizasyonel Yapı

Projeyi gerçekteştiren organizasyonun yapısı, genellikle proje için kullanılacak kaynakların elde edilebilirliği kısıtlar. Organizasyonel yapılar fonksiyondan (bölümsel) proje tabanlıya kadar oldukça geniş bir çeşitliktedirler. Tablo 1-2’de organizasyonel yapıların, proje bağlantılı karakterislikleri bulunmaktadır.

Tablo 1.2: Projelerde Organizasyonel Yapı Etkileri

Organizasyon Tipi Proje Karakteristiği	Fonksiyonel	Matriks			Proje Tabanlı
		Zayıf Matriks	Dengeli Matriks	Kuvvetli Matriks	
Proje Müdürünün Yetkisi	Yok ya da az	Limitli	Sonucu etkilemek için az	Sonucu etkileyebilecek kadar çok	Tümünü etkileyebilecek kadar çok
Organizasyondan Projeye Tam Gün Katılan Personel Yüzdesi	Yok	% 0-25	%15-60	%50-95	%85-100
Proje Müdürünün Rolü	Yarım gün (Part-time)	Yarım gün (Part-time)	Tam gün (Full -time)	Tam gün (Full -time)	Tam gün (Full -time)
Proje Müdürü için Kullanılan Ünvanlar	Proje Koordinatörü/ Proje Lideri	Proje Koordinatörü/ Proje Lideri	Proje Müdürü/ Proje Sorumlusu	Proje Müdürü / Program Müdürü	Proje Müdürü /Program Müdürü
Proje Yönetimi İdari Personeli	Yarım gün (Part-time)	Yarım gün (Part-time)	Yarım gün (Part-time)	Tam gün (Full -time)	Tam gün (Full -time)

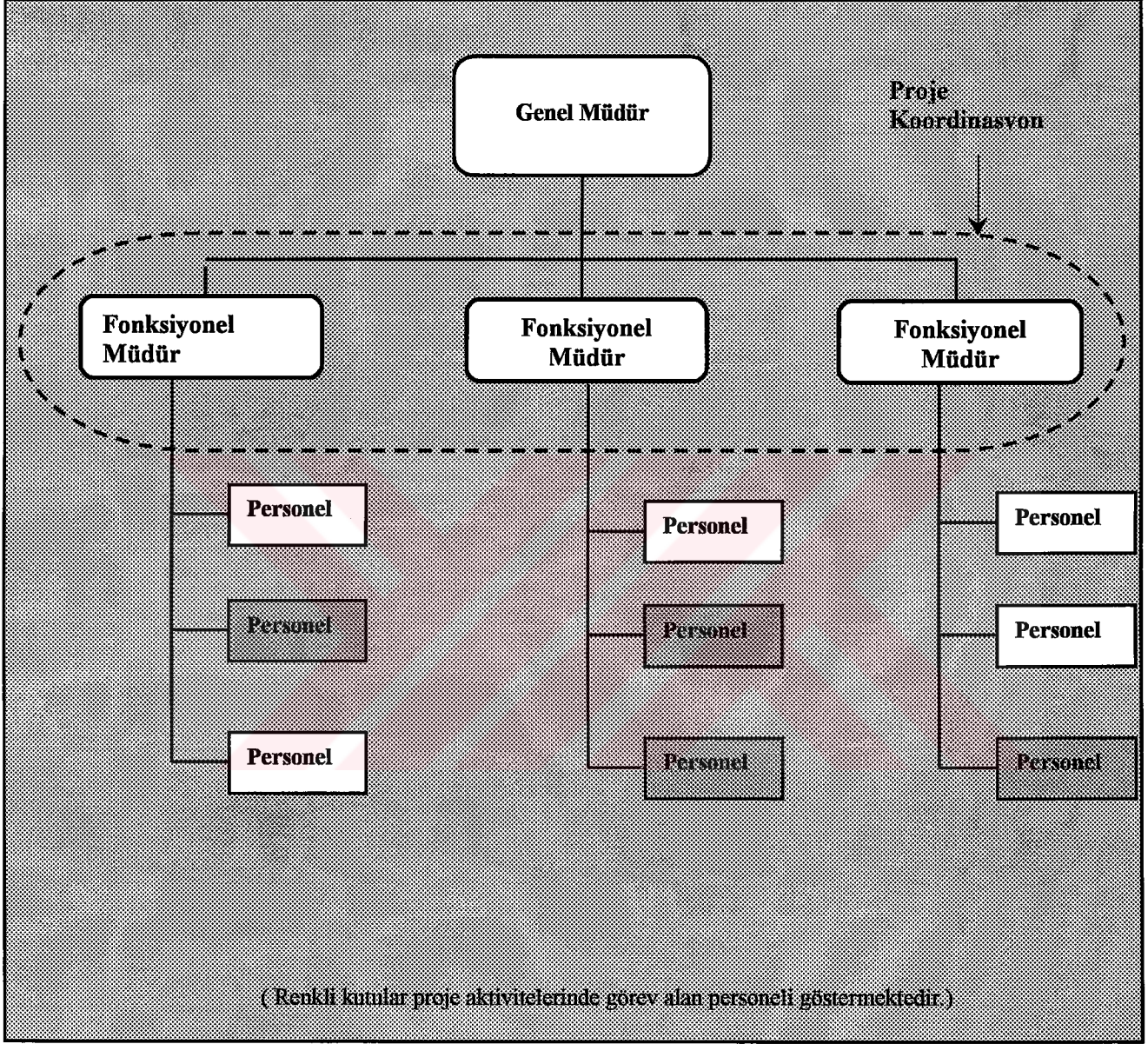
Kaynak : William R.Duncan, a.g.e, s.18

Klasik Fonksiyonel Organizasyonlar'da Şekil 1-2'de gösterildiği gibi her çalışanın bağlı olduğu kişi açık bir şekilde belirtilmiştir. Çalışanlar, üretim, pazarlama, satış gibi uzmanlık alanlarına göre ayrılırlar. Fonksiyonel organizasyonların projeleri vardır fakat projeler bölümlerin sorumluluklarıyla sınırlıdır. Örnek olarak klasik fonksiyonel organizasyonda yeni bir ürün geliştirilmesi sırasında dizayn gurubu, kendi sorumluluk alanlarına giren kısım ile ilgilenir. Mühendislik grubuna herhangi bir soru sorulması gerektiğinde, soru doğrudan grubun müdürüne iletilir. Sorunun cevabı da dizayn gurubunun müdürüne verilir.

Proje-tabanlı Organizasyonlar'da Şekil 1-3'de gösterildiği gibi, takım üyeleri bir araya toplanmıştır. Organizasyon kaynaklarından pek çoğu proje çalışmasına kanalize edilmiştir ve proje müdürlerinin oldukça geniş yetkileri ve bağımsızlıkları vardır. Proje-tabanlı organizasyonlar bölümler olarak isimlendirilen organizasyonel birimlere sahiptir fakat bu bölümlerde çalışan kişiler doğrudan proje müdürüne rapor verirler ve de aynı anda çeşitli projelere destek verebilirler.

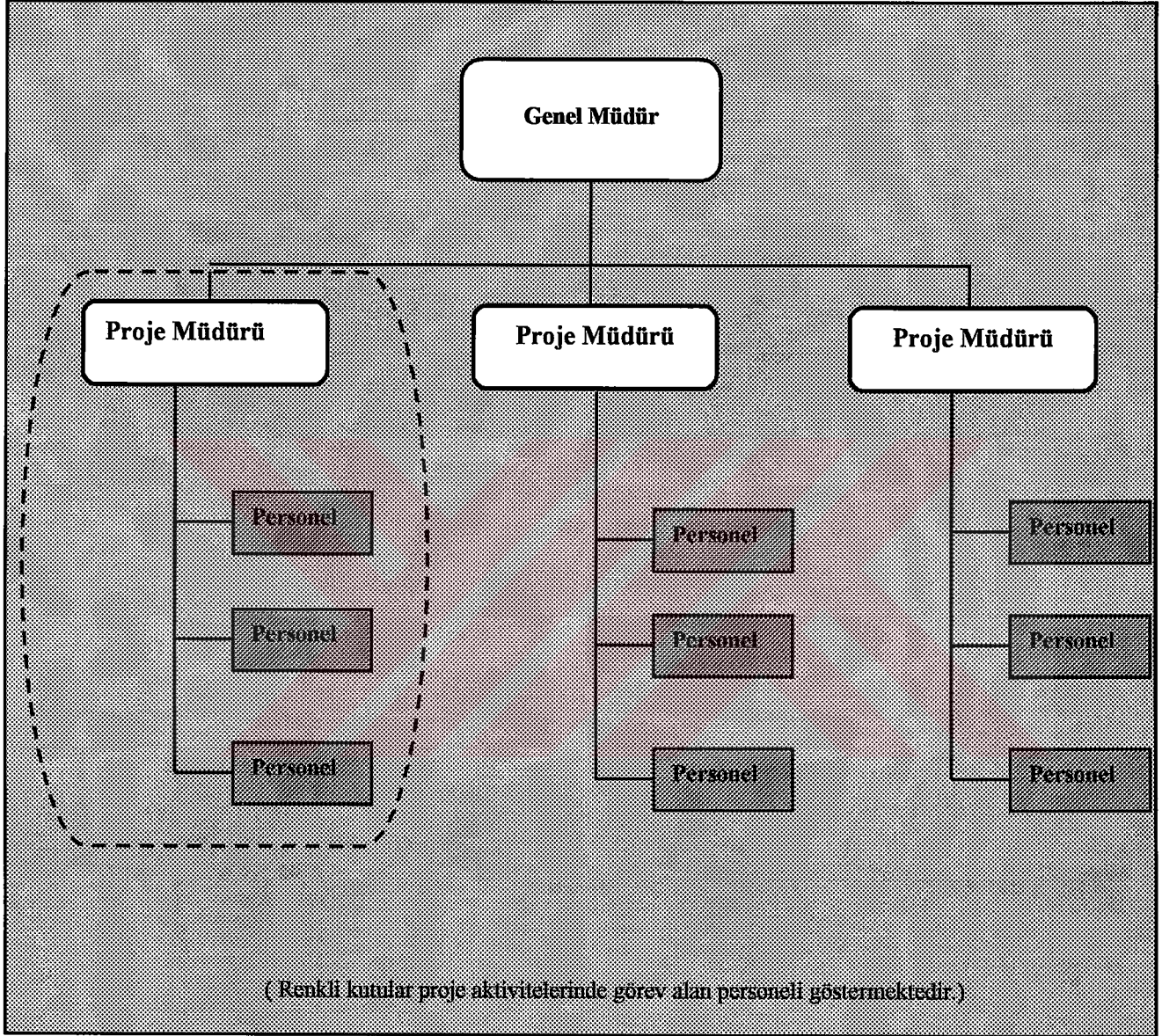
Şekil 1 - 4 de gösterilen Matrix organizasyon, fonksiyonel organizasyonlar ile proje-tabanlı organizasyonlar karışımıdır. Zayıf Matrix organizasyonlar, daha çok fonksiyonel organizasyonların özelliklerini taşırlar. Güçlü matrix organizasyonları ise daha çok proje-tabanlı organizasyonların özelliklerini taşırlar.

Modern organizasyonlar Şekil 1-5'de gösterildiği gibi tüm bu yapıları içlerinde barındırabilirler. Örnek olarak tüm birimiyle fonksiyonel olan bir organizasyon özel bir proje için proje gurubu kurulabilir. Böyle bir grup proje-tabanlı bir organizasyonun tüm özelliklerini taşıyabilir. Devamlı proje için çalışan elemanlara sahip olabilirler, kendi çalışma prosedürlerini belirleyebilir. Rapor verdikleri yapının dışında standartlara sahip olabilirler.



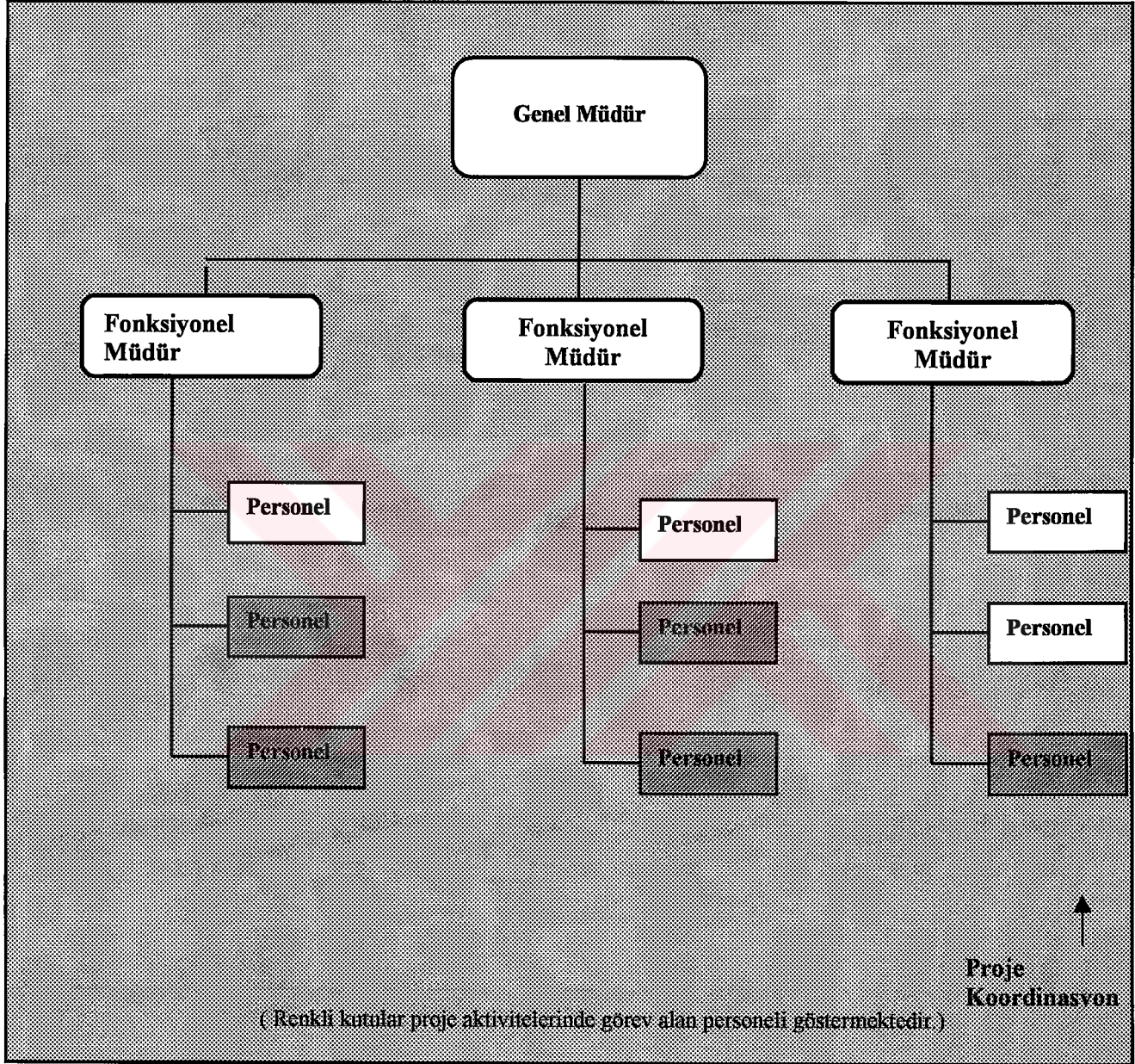
Şekil 1-2 Fonksiyonel Organizasyon

Kaynak : William R.Duncan, a.g.e., s.19



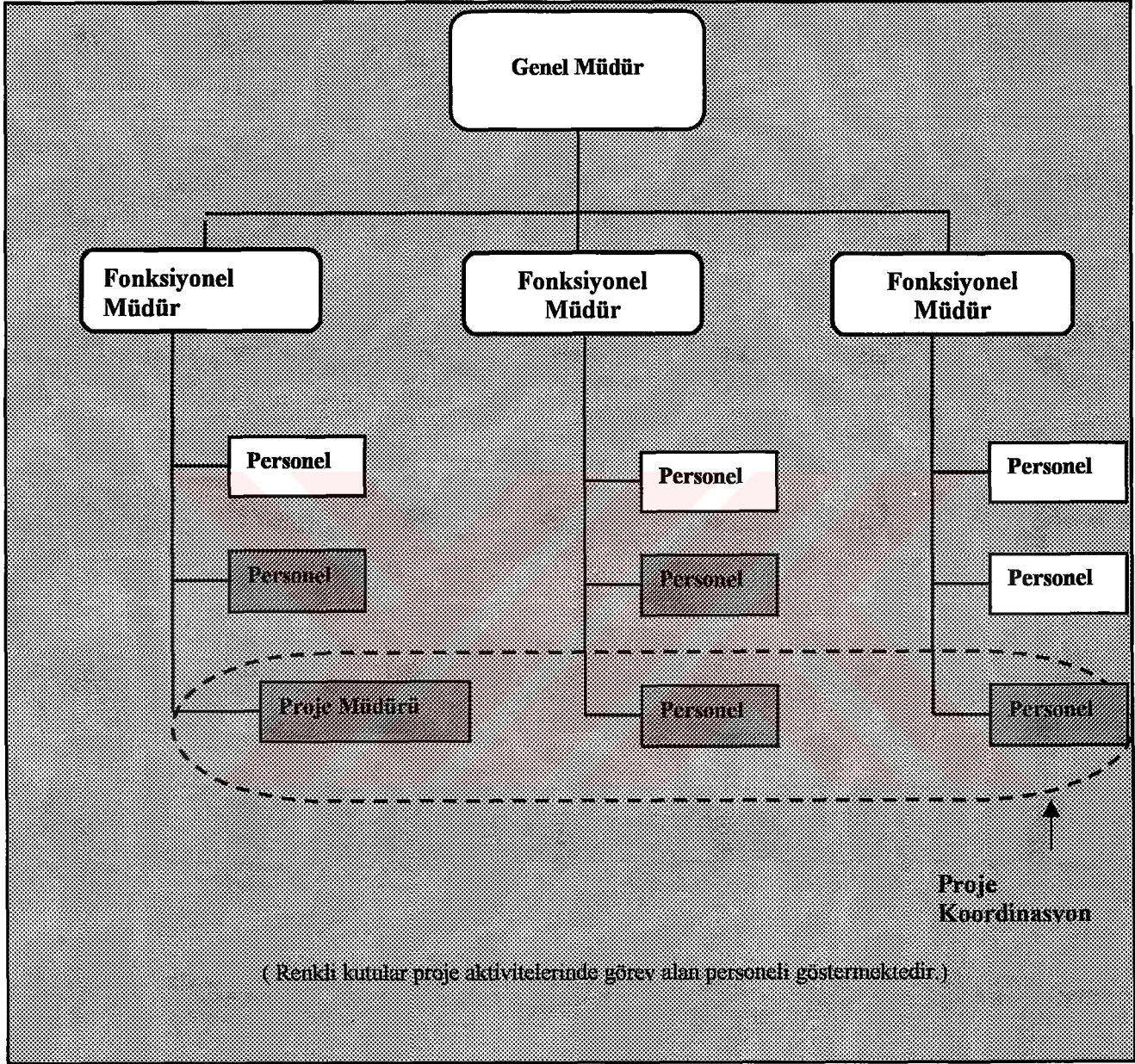
Şekil 1-3 Proje Tabanlı Organizasyon

Kaynak : William R.Duncan, a.g.e., s.19



Şekil 1-4 Zayıf Matriks Organizasyon

Kaynak : William R.Duncan, a.g.e., s.21



Şekil 1-5 Dengeli Matriks Organizasyon

Kaynak : William R.Duncan, a.g.e., s.21

1.6 Genel Yönetim Becerileri

Genel yönetim, bir firmadaki her türlü yönetim yönüyle ilgilenen oldukça geniş bir konudur. Ana olarak şu konuları kapsar:

- Finans ve hesap satışı ve pazarlama, araştırma ve geliştirme, üretim ve dağıtım.
- Stratejik planlama, taktik planlama ve operasyonel planlama.
- Organizasyonel yapılar, organizasyonel davranış, personel yönetimi kariyer takibi.
- Motivasyon, delegasyon, supervisyon, takım kurma ve diğer teknikler kullanarak iş idare etme.
- Kişisel zaman yönetimi, stres yönetimi ve diğer teknikleri kullanarak başkalarını yönetme.

Genel yönetim becerileri, proje yönetim becerilerini kurmak için gereken özelliklerin pek çoğunu kapsar. Bunlar proje müdürü için oldukça önem taşırlar. Herhangi bir projede genel yönetim becerilerinden bir kısmı ya da tamamı gerekli olabilir.

Aynı zamanda bir takım genel yönetim becerileri, sadece belli projelerde ya da belli uygulama alanlarında kullanılır. Örnek olarak takım güvenliği inşaat projelerinde ön planda iken, yazılım projelerinde dikkate alınmaz.

1.6.1 Liderlik

Kotter⁴, liderlik ile yönetimin birbirinden farklı kavramlar olduğunu fakat biri olmadan diğerinin yeterli olmayacağını belirtilmiştir. Yönetimi, proje tarafları tarafından beklenen sonuçları üretmek olarak tanımlarken, liderliği;

- Yön belirleme-geleceğin vizyonunu belirleme ve bu vizyona ulaşmak için gerekli stratejileri uygulama.
- Kişileri düzenleme-vizyonu gerçekleştirmek için gereken kişiler haberleşme ve vizyonu açıklama
- Motivasyon ve teşvik etme-kişilerin değişimi karşı olan politik, bürokratik ve kaynak engellerini yıkabilmeleri için yardım etme olarak tanımlamıştır.

Projelerde, özellikle büyük projelerde, proje müdürünün aynı zamanda proje lideri olması gerekir. Liderlik sadece proje müdürlüğü ile kısıtlanamaz: Proje süresince herhangi bir zaman herhangi bir kişiye uygulanabilir. Liderlik projenin bütün aşamalarında gerçekleştirilmelidir (proje liderliği, teknik liderlik, takım liderliği).

1.6.2 Haberleşme

Haberleşme, bilginin değişimini içerir. Gönderici, bilgiyi temiz, karmaşık olmayan ve tam formatında göndermelidir ki, alıcı doğru alabilsin. Alıcı ise bilgiyi tam ve doğru olarak almakla sorumludur. Haberleşmenin pek çok çeşidi vardır:

- Sözlü ve yazılı, dinlenmek ve konuşmak
- Dahili (proje içinde)veya harici (müşteriye, medyaya, vb.)
- Formal(raporlar,açıklamalar)veya formal olmayan(notlar,vb.)

⁴ J.P. Kotter, A Force for Change : How Leadership Differs from Management, New York : The Free Press, 1990

- Dikey(organizasyonda yukarıdan aşağı ve tersi) ve yatay.

Haberleşmenin genel yönetim becerisi, Proje İletişim Yönetimi ile aynıdır. Haberleşme daha geniş bir konudur ve sadece projenin içeriğiyle sınırlı değildir. Örnek olarak;

- Gönderici ve alıcı modelleri - haberleşmeye engeller, vb.
- Medyanın seçimi - yazılı konuşurken, sözlü konuşurken, not yazarken, formal bir rapor yazarken, vb.
- Yazım stili - aktif ve pasif, cümle yapısı, kelime seçimi, vb.
- Sunuş teknikleri - vücut dili, görsel yardımcılar dizaynı, vb.
- Yönetim tekniklerinin karşılanması – zaman çizelgesi hazırlanması, vb.

Proje iletişim Yönetimi bu geniş kavramların projelerin özel ihtiyaçlarına uyumlaştırılmasıdır.

1.6.3 Müzakere

Müzakere bir anlaşmaya varabilmek için diğerleriyle yapılan tartışmalardır.

Müzakere, projenin her safhasında pek çok konuda gerçekleşir. Proje ekibi, proje süresince aşağıdaki konularda müzakere etmek ve fikir alışverişinde bulunmak isteyebilir:

- Hedef, masraf ve program hedefleri.
- Hedef, masraf ve programdaki değişiklikler.
- Anlaşma maddeleri ve koşulları.
- Görevlendirme.
- Kaynaklar.

1.6.4 Problem Çözme

Problem çözme aşaması problemin belirlenmesi ve karar verilmesi süreçlerinin birleşimidir. Risk yönetiminde problem çözme, halihazırda olmuş olan problemlerin çözümünü içerir.

Problemin belirlenmesi, sebeplerle belirtilerin birbirinden ayırılması gerektirir. Problemler dahili, harici, teknik, yönetsel ya da kişisel olabilir.

Karar verilmesi, problemin analizi ve mevcut çözümler arasından en uygununun seçilmesini kapsar. Karar verildiği anda uygulanmalıdır. Aynı zamanda karar alma zamana bağlı bir kavramdır. En doğru kararın alınması çok geç yapıldı ise bu kararı almanın faydası kalmayacaktır.

1.6.5 Organizasyonları Etkileme

Organizasyonları etkileme, işlerin yaptırılmasıdır. Bunun için organizasyona dahil olan dahili ve harici tüm yapıların anlaşılması gerekmektedir. Bu yapılar, müşteri, projeyi gerçekleştiren organizasyon, vb gibi organizasyonlardır. Organizasyonun etkilenmesi için, güç ve politikanın da iyi anlaşılması gerekir.

Pfeffer⁵ gücü, “hareketleri etkilemek, olayların gidişini değiştirmek ve insanların aslında yapmayacakları davranışları yaptırabilme potansiyelidir” şeklinde açıklar. Eccles⁶ de politika için şu açıklamayı yapmıştır : “Politika, farklı ilgi alanları olan bir grup insandan ortak bir aksiyon elde etmektedir. Bu çatışmayı ve düzensizliği yapıcı bir şekilde kullanmaktır. Tabii ki, farklı olan bu ilgileri bir araya toplama uğraşı, güç savaşlarına ve de organizasyon oyunlarını dönüştürür.”

⁵ J. Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, New York : HBS Press, 1992.

⁶ R. Eccles, *Beyond The Hype*, Cambridge : Harvard University Press, 1992.

1.7 Sosyo-Ekonomik Etkiler

Genel yönetim gibi, sosyo-ekonomik etkiler de oldukça geniş bir inceleme alanına sahiptir. Proje takımı, projeyi etkileyebilecek koşul ve trendleri gözönüne almalıdır. Ortamda oluşabilecek ufak bir değişiklik, kısa bir zaman zarfında projenin devamını etkileyecek bir probleme yol açabilir. Bu sosyo-ekonomik çabalar, aşağıdaki ana katagorilere ayrılabilir:

1.7.1 Standartlar ve Regülasyonlar

Uluslararası Standartizasyon Organizasyonu (ISO), standartları ve regülasyonları şu şekilde birbirinden ayırmıştır⁷:

- Standart, geçerli bir kurum tarafından kabul edilmiş, ürünler, süreçler ve de servisler için genel kullanım, kural ve de talimatlardır. Uyulması zorunlu değildir. Bilgisayar disketlerinin ölçüsünden, hidrolik akışların termal durağanlığına kadar kullanımdaki herşey için standartlar vardır.
- Regülasyon, ürün, süreç veya servis karakteristiklerini belirten ve uygulanabilir idare koşullarını da içeren uyulması zorunlu dökümanlardır.

Pek çok projede standartlar ve regülasyonlar dikkate alınır ve proje planları bunların etkilerini gösterir. Etkilerinin bilinmediği ya da kesin olmadığı durumlarda, standart ve regülasyonlar risk yönetimi altında incelenmelidir.

⁷ International Organization for Standardization, Code of Good Practice for Standardization, Geneva, Switzerland: ISO Press, 1994.

1.7.2 Globalleşme

Organizasyonların çalıştıkları bölgeler ülke sınırlarını aştıkça, projeler de ülke sınırlarını aşarlar. Hedef, masraf, zaman ve kalite konularının yanısıra, proje takımı, saat farkı, ulusal ve bölgesel bayramlar, yüzyüze görüşmeler için seyahatte gerekebilecekler (vize,vb.), telekonferans olanakları gibi.

1.7.3 Kültürel Etkiler

Kültür, “sosyal olarak iletilen davranış motifleri, sanatları, inanışları, adetleri ve insan işinin ve düşüncesinin ürünlerinin toplamıdır”⁸. Her proje bir ya da daha fazla kültürel norm içinde işler. Bu etki alanı, politik, ekonomik, demografik, eğitimsel, etnik, ahlaki, dini vb. pek çok alanı kapsar.

1.8 Uluslararası Proje Yönetimi

Uluslararası projeler, proje katılımcılarının kültürel ayrılıklarından dolayı, daha karmaşıktırlar. Kur dalgalanmaları, kararsız politikalar, ekonomik risk, yerli firmaların rekabeti ve baskıları, hükümetler ve özel kazanç gruplarının etkilerine taşıyan kültürel farklılıklar, uluslararası proje planlamalarını ve yönetimini zorlaştırırlar. Bundan dolayı, proje müdürleri, bu tür faktörleri gözönüne almalı ve de planlarını yaparken, bu faktörlerin yol aöabileceği her türlü problemin çözümünü önceden düşünmelidir. Ayrıca proje müdürleri, farklı kültürel ortamlardan ve ülkelerden gelen kişileri, multi-kültürel bir proje takımı ortamında toplamalı ve de kaynaştırmalıdır.

⁸ The American Heritage Dictionary of English Language, Third Edition, Mass : Houghton Mifflin Company, 1992

1.8.1 Uluslararası Proje Yönetiminin Özellikleri

Yoğun rekabetten dolayı, endüstriyel ve işletme organizasyonları, tüm dünyada yeni pazarlar keşfetmek uğraşı içindedirler. Dolayısıyla, pek çok projede, uluslararası taraflar ve de hissedarlar bulunur. Proje müdürleri daha küresel ortamlarda çalıştıkça, uluslararası proje yönetiminin özel karakteristiklerini tanımalı ve de karşılıklı iletişim içine girebileceği farklı kültürel ortamlara hazırlıklı olmalıdır. Aşağıda uluslararası proje yönetiminde dikkat edilmesi gereken unsurlardan bazıları işlenmiştir.

1.8.1.1 Planlama

Proje planlama, kur dalgalanmalarından, kararsız politikalardan, lokal rekabetten, ulusal hükümetlerin baskısından ve de kanun ve kurallardan yoğun olarak etkilenir. Pek çok uluslararası proje, proje müdürlerinin bir takım kültürel faktörlere uyum sağlama yeteneğinin olmaması ve de yabancı ortamlarda yeterince hızlı ve de doğru davranamamalarından dolayı başarısızlığa uğramıştır.⁹ Kuzey Amerika'dakinin tersine, Latin America, Çin ve Japonya'da proje müdürleri, zamanlarının büyük kısmını, sosyal etkinliklerde, küçük sohbetlerde, kişisel kontaklar oluşturmada ve de sosyal olaylara katılmada kullanırlar. Tüm bu katılımlar, projede gerçekleştirilmesi gereken aktivitelerin zamanında tamamlanmasına yardımcı olabilir.

1.8.1.2 Haberleşme ve Bilgi Sistemleri

Zaman, harcama ve de performans kısıtlamaları, farklı kültürlerde farklı şekillerde dikkate alınırlar. Örnek olarak, Batı kültürlerinde zaman, dakiklik ve hazırcevaplığa, Doğu, Orta Doğu ve Akdeniz ülkelerinden daha fazla önem verilir. Copeland ve Griggs, Amerika Birleşik Devletleri'nde sorumluluklar delege edildiğini, bilginin dışarıda oluştuğunu ve de proje müdürüne bilgi akışının

gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir.¹⁰ Fakat Avrupa ve Güney Amerika'da, yetki merkezleştirilmiştir ve kişiler proje müdürüne bilgi vermek için kendilerini sorumlu hissetmezler. Dolayısıyla eğer farklı ülkelerde bilgi akışının nasıl olduğu bilinmezse, oldukça önemli haberlerden, habersiz kalınabilir. Amerika Birleşik Devletleri'nde yöneticiler, fikirlerini doğrudan ve açıkça söylerler. Tavsiyelerden çok gerçeklere, imâlardan çok açık olarak fikirlerin söylenmesine daha çok önem verirler. Arap, Asya ve Fransız kültürleri gibi diğer kültürlerde, fikirleri doğrudan belirtmeden kaçınılır, hatta hoşlanılmaz. Çünkü bu kültürlerde, kişisel ilişkilerin kurulması, işin tamamlanmasından daha önemlidir. Küresel elektronik haberleşmede, standart formatlar kullanılabildiği için farklı haberleşme stil ve tekniklerinin yolaçabileceği kültürel farklılıkların etkisi azaltılabilir.

1.8.1.3 Kontrol Sistemleri

Kontrol alt-sistemleri, standartları, hesaplamaları ve de düzeltici aksiyonları kapsar. Farklı kültürel, ekonomik, politik ve kanuni ortamlar, uluslararası proje yönetimindeki kontrol alt sistemlerinin karmaşıklığını artırır. Aynı zamanda coğrafik uzaklıklar, haberleşme alışkanlıkları, dil engelleri, kültürler ve farklı normlar, kontrol alt sistemlerini etkiler.¹¹ Farklı kültürel değerlerin anlaşılmasında ve değerlendirilmesindeki bir eksiklik, proje kontrolü ile ilgili bilginin yanlış değerlendirilmesine yolaçabilir. Özellikle yönetsel kontrol, farklı kültürlerde farklı yaklaşımlar gösterir. Bazı kültürlerde, yöneticinin sert tutumu ve detaylı rapor istemesi kabul edilemez. Japonya'da, grup bütünlüğünü korumak için, problemler üst yönetime aktarılmadan grup düzeyinde çözülmeye çalışılır.

⁹ Larry Smith and Jerry Haar, *Managing International Projects*, The AMA Handbook of Project Management, Ch.37, ed. Paul C.Dinsmore, 1993, pp.441-448'den Vijay K. Verma, *Managing The Project Team*, Project Management Institute, Pennsylvania, 1995, s.101.

¹⁰ Lennie Copeland and Lewis Griggs, *Going International : How to Make Friends and Deal Effectively in the Global Marketplace*, NewYork:Plume-New American Library, 1986'dan Vijay K. Verma, a.g.e., s.101.

¹¹ Arvind H.Phatak, *International Dimensions of Management*, Boston, MA: Kent Publishing, 1986'dan Vijay K. Verma, a.g.e., s.102.

1.8.1.4 Teknikler ve Metodolojiler

Proje yönetim teknikleri ve metodolojileri, farklı kültürlerde, o alandaki eğitime, proje yönetimi donanım ve de yazılımına göre farklılıklar gösterebilirler. Proje müdürleri, bu kısıtlamaların farkında olmalı ve de ortama uygun bütçeleme, zaman çizelgesi, modelleme ve programlama teknikleri kullanmalıdırlar.

1.8.1.5 Organizasyon

Yetki, sorumluluk ve mesuliyet, projenin doğasına, proje taraflarının kültürel değerlerine ve organizasyonun yönetim stiline bağlıdır. Örnek olarak daha merkezi ve sıkı kontrol altında olan projeler, daha teknik ve gizli olan projelerdir. Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya'da, Arap, Fransız ve de Asya kültürlerine göre daha katılımcı yönetim ve de grup karar alma yöntemi kullanılmaktadır.¹² Sorumluluk, yetki ve mesuliyetin anlamı kültürden kültüre değişir. Amerika Birleşik Devletleri'nde proje müdürü, bilgi ve deneyimi diğerlerinden fazla olduğu için saygı görmeyi bekler ve yetkiyi bundan dolayı kendinde bulurken, diğer ülkelerdeki meslekdaşları organizasyonel yapının kendilerine verdikleri yetkiden dolayı kendilerine saygı duyulmasını beklerler. Sonuçta batı ülkelerinde yöneticiler, teknik olarak yetersiz ve de deneyimsiz meslekdaşlarıyla karşılıklı çalışmak durumunda kalırlar. Bu da pek çok probleme yolaçabilir. Delegasyon, açık haberleşme ve katılımcı yönetim tarzı Amerika Birleşik Devletleri'nde desteklenirken, diğer ülkelerde aynı durum sözkonusu değildir. Dolayısıyla, organizasyonel ve operasyonel stiller, uluslararası proje yönetiminde personel alımını, planlamayı, eğitimi ve de uygulamayı etkiler.

¹² B.M.Bass, Assesment of Managers:An International Comparison, NewYork:McMillan, 1979'dan Vijay K. Verma, a.g.e., s.102.

1.8.1.6 Kültürel Atmosfer

Kültürel değerler, davranışlar, gelenekler, din, inanışlar ve davranışlar gibi kültürel faktörler, uluslararası proje yönetiminin başarılı yönetimini etkiler. Yabancı ülkelerde gerçekleştirilen uluslararası projelerde ortaya çıkan problemlerin çoğunun sebebi, farklı kültürlerin değer konumlarıdır. Harris ve Moran'a göre, geniş görüşlü proje müdürleri, kişilerin kültürel farklılıklarına saygı gösterir ve de onlarla iletişim kurarken, o kültürün gerekliliklerine göre davranırlar.¹³ O proje müdürü, karşısındakinin kültürel değerlerine, davranışlarına ve de inanışlarına saygı gösterir.

1.8.1.7 İnsan Alt Sistemi

Uluslararası projelerde, motivasyon, haberleşme, müzakere ve çatışmaları içeren insan alt sistemi, ülke-içi projelerdekinden çok daha karışıktır. Her alt sistemin farklılıkları aşağıda açıklanmıştır.

Motivasyon. Motivasyon, kültüre ve ülkeye göre oldukça değişir. Örnek olarak, Kuzey Amerika'da, kişiler, profesyonel başarılarından haz duyar ve sosyal durumlarının değiştiğini düşünürler. Daha fazla para kazanmak için, daha çok çalışmaya motive olurlar. Öte yandan Fransa'da kişiler, boş zamana ve de tatile, paradan daha çok değer verirler. Doğu Avrupa'da maaşlı çalışanların, ekstra saatler için ekstra ödemeler almasının onları motive ettiği görülmüştür.¹⁴ Japonya'da, toplum ve firma önce gelir ve çalışanlar, iş güvenliği, bonus ve firmanın genel kârından verilen yan gelirlerle motive olurlar. Pek çok gelişmekte olan ülkede, kariyer imkânları, ve kişisel gelişim, bilimsel ve teknolojik alanlarda anahtar motive edici unsurlardır.

Haberleşme Haberleşme, sözel ve sözel olmayan dinamiklerden oluşan bir süreçtir ve vücut dili, elbise ve diğer jestleri de içer. Sesin tonu, kelimelerin seçimi ve vurgu, iş ilişkilerini etkileyebilir. Arap ve Latin Amerika kültürlerinde, başkalarının yanında yönetici ile görüş ayrılığına düşmek ve de bunu sert biçimde

¹³ P.R.Harris ve R.T.Moran, *Managing Cultural Differences*, Third Edition, Houston, TX:Gulf Publishing Co., 1991, s.104

¹⁴ P.R.Harris ve R.T.Moran, a.g.e., s.106

ifade etmek, ilişkilere ciddi ölçüde zarar verebilir. Copeland ve Griggs'e göre Asya, Orta Doğu ve Afrika'da çalışan Amerikalı proje müdürleri kelimelerin gerçek anlamlarına dikkat etmelidirler.¹⁵ Bu kültürlerde haberleşmenin içeriği oldukça önemlidir ve kullanılan kelimelere dikkat edilmelidir. Diğer yandan İsviçre, Almanya ve İskandinavya'da bilgi, apaçık belirgindir.

Müzakere ve Çatışma Kültürde, gümrüklerde ve de kanunlardaki farklılıklar, uluslararası müzakereyi oldukça zorlu kılar. Tercümanlar, dil engellerinin üstesinden gelmek zorundadırlar. Pazarlık stratejileri, kültürden kültüre oldukça değişebilir. Uluslararası projedeki başarılı müzakereci anlaşmazlıklardan çok, ortak faydalar bulmaya çalışır, stresi yönetmeyi ve de belirsizlik ve karmaşıklıkla mücadele etmeyi başarır.

1.8.2 Kültürler Arası Ortamda Ana Faktörler

Gerek uluslararası, gerekse de ülke-içi projelerde görev alan proje müdürleri, benzer kültürel, teknolojik, sosyal, bürokratik ve mantıksal problemlerle karşı karşıya kalırlar. Fakat, uluslararası proje yönetiminde, proje müdürü, proje taraflarının farklı kültürlerden gelmesinden dolayı, bir takım ek sorunlarla daha karşı karşıya gelir. Haberleşme stilleri ve jestler kültürden kültüre değişir. Örneğin Avustralya'da zafer işareti V yapmak, oldukça nezaketsiz bir davranıştır. Uluslararası projeler, işler ve de ilişkileri olan yöneticiler, kültürel farklılıkları dikkate almalıdırlar. Dinsmore, uluslararası projelerde amaçları gerçekleştirmek için dikkat edilmesi gereken faktörleri şu şekilde sıralamıştır:¹⁶

Fonksiyonel yedekleme Bu, insan kaynakları ve haberleşme gibi belirli fonksiyonların ve görevlerin çakışmasıdır.

¹⁵ Lennie Copeland and Lewis Griggs, a.g.e'den Vijay K. Verma, a.g.e., s.103.

¹⁶ Paul C.Dinsmore ve Manuel M.Benitez Codas, Challenges in Managing International Projects, The AMA Handbook of Project Management, 1993, s.457

Politik faktörler Bu faktörler, projenin başarısını etkileyebilecek ulusal ve lokal politik kararlardır. Haberleşme sistemleri, tüm stratejik ve politik değişimlere anında cevap verebilecek şekilde oluşturulmalıdır.

Yaşam tarzı Projenin gerçekleştirileceği ülkeye, transfer edilen yönetici ve çalışanların yeni ve farklı ortamda karşılaşacaklarıdır.

Dil ve kültür Bu; düşünceleri, inanışları, davranışları ve değerleri proje katılımcılarına iletmek için konuşulan, yazılan ve haberleşmenin diğer sosyal formlarıdır. Tabi ki, haberleşme sistemlerindeki farklılıklar önemlidir.

Ek risk faktörleri Hava durumunda, politik ve ekonomik durumundaki ani değişiklikler, belirsizliklere yol açabilir. Risk yönetim teknikleri, bu faktörlerin üstesinden gelmek için kullanılmalıdır.

Temin Zorlukları Bu, kontrat imzalanması, lojistik problemleridir. Gümrük hakkında bilgiler, sevkiyat yolları hakkında bilgiler uluslararası proje yönetiminde karşımıza çıkabilecek sorunların çözümünde kolaylıklar sağlar.

Lokal kanunlar ve sınırlamalar Lokal kanunlar ve sınırlamalar hakkında bilgi sahibi olma, uluslararası ortamlarda başarılı yönetim için önemlidir.

1.8.3 Uluslararası Proje Yönetiminde Zorluklar

Gerek ulusal projelerde, gerekse de uluslararası projelerde, proje müdürü, pek çok zorluklarla karşılaşır. Fakat uluslararası projelerde, farklı kültürel özgeçmiş, inanış ve çalışma şartlarından dolayı, ek birtakım zorluklarda bulunmaktadır. Aşağıda bu zorlukların bir kısmı bulunmaktadır:

Kültürler-arası takım oluşturma Uluslararası projelerde başarılı olmanın yolu, farklı kültürel özgeçmişlerine rağmen, efektif bir proje takımı kurmaktan geçer.

Proje müdürü, proje elemanlarının kültürel farklılıklarını gözönüne almalı ve bu farklılıkları en iyi şekilde kullanabilmek için herkesin özgeçmişinden ve kültürel değerlerinden en fazla faydalanabilecek şekilde takım üyelerine sorumluluk vermeli ve de kültürel farklılıkların grup içi çatışmalara meydan vermemesine uğraşmalıdır.

Ekonominin küreselleşmesi ile uğraşma Haberleşmede, bilgi teknolojilerinde, ulaşımda ve de uluslararası ticaret anlaşmalarındaki gelişmeler, ekonominin hızla küreselleşmesine yol açmaktadır. Farklı ülkeler arasındaki küreselleşme; sözleşme tarafları, proje müdürleri, proje takım üyeleri ve hükümetlerinde farklı ülkelerden olması sonucunu doğurmuştur.

İki kültürün entegrasyonu İki ülkede geçen projelerde, yetkinin iki proje müdürü arasında paylaşılması oldukça sık karşılaşılan bir durumdur. Bu durum ortak paylaşılmış ortak proje müdürlüklerinden, birbirinin yedeği durumuna kadar oldukça geniş bir yelpazeyi kapsar. Projede iki proje müdürünün olması, zaman zaman yetki ve sorumlulukların çatışmasına yol açabilir. Böyle durumlarda her iki proje müdürü arasında açık haberleşme olmalıdır. Aksi takdirde anlamın kelimeler arasında gizli olduğu diplomatik mektuplar, yanlış anlamalara ve zaman kayıplarına neden olabilirler.

Bir proje kültürünü geliştirme Efektif bir kültürler arası proje takımı kurulmak istendiğinde, öncelikle ortak bir proje kültürü geliştirilmelidir. Bu kültürde, projenin amaçları, teknik eğitim, dil, inanışlar, beklenen davranışlar tanımlanmalı ve her iki kültürün kendi başına tanımladığı bu değerler bir araya getirilerek ortak bir kültür üzerinde uzlaşmaya varılır. “Onlar” tanımından “biz” kelimesine ve “bizim amaçlarımız” şeklinde ortak amaçlara dönüşüm sağlanır.

Proje hayat eğrisinin üzerinden proje kültürü Proje kültürü, proje hayat eğrisinin çeşitli aşamalarında, projenin başarısını etkiler. Bu, projenin ilk aşamalarında belirlenir. Bundan dolayı, uluslararası ortamlarda görev yapan proje müdürleri, ortamı uygun düzenlemeliler ve de proje hayat eğrisi ilerledikçe takım elemanlarının kapasitelerini en yükseğe çıkartabilecek çevresel koşullar yaratmalıdırlar.

B. KÜLTÜR

Farklı ülkelerden insanlar, aynı işleri farklı şekillerde gerçekleştirirler. Davranışlardaki bu farklılıkların bir sebebi kültürdür. Kültür modelleri, ilk bakışta yabancı ve anlaşılmaz gelen davranışları açıklamamıza ve anlamamıza yardımcı olur. İş hayatı, daha uluslararası ve global oldukça, kültür modellerine ihtiyaç daha da arttı. Ulusal kültür, bir aşamaya kadar yönetimi ve organizasyonel davranışları etkiler.

1.1 Kültür Kavramı

Kültürün organizasyonları nasıl etkilediğini öğrenmek için , kültürün ne olduğunu anlamak gereklidir. Genel anlamda, kültür, insanların yaşam tarzıdır. Antropoloji, sosyoloji ve yönetimin de dahil olduğu pekçok alandan araştırmacı kültürü oldukça uzun süredir incelemekteydiler, fakat kişilerin organizasyonlardaki davranış farklılıklarının kültürden kaynaklandığına dair araştırmalar son zamanlarda yapılmaya başlanmıştır.

1.2 Kültürü Tanımlama

Kültür kavramı oldukça kompleks olduğu için tek bir tanım vermek mümkün değildir. Sadece kültürü tanımlama, ayrı bir çalışma alanı haline gelmiştir. 1952’de araştırmacılar kültürün 160’ dan fazla farklı tanımı olduğunu belirlemişlerdir. Tylor , kültürün ilk tanımlamalarından birini yapmıştır: “Kültür, toplumun üyesi olarak insanların alışkanlıkları, gelenek ve görenekleri, bilgileri, inanışlarıdır.” Ferraro, kültürü çok daha kısa bir şekilde tanımlamıştır: “Kültür, toplumun bir üyesi olarak insanların sahip oldukları, düşündükleri ve yaptıkları herşeydir.”

Kültür, bir grup insanın yaşam tarzıdır. Kültür, bilgi, inanç, sanat, ahlâk, töre ve insanın toplumun bir üyesi olarak sahip olduğu bütün diğer özellikler ve

alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür¹⁷. Başka bir deyişle, bir grup insanın kendilerine özgü yaşam tarzıdır¹⁸. Birey belirli bir kültüre sahip olarak dünyaya gelmez. Kültür doğumdan başlayarak sosyalleşme süreci sonucunda kazanılır. Bir Amerikalı, sosisli sandviç severek ya da bir Alman biradan hoşlanarak dünyaya gelmez; bu davranış özellikleri kültürel olarak kazanılır.

Dressler ve Carns aşağıdaki kültür özelliklerini sıralamışlardır:

1. Kültür, bireylerin diğer insanlarla geçmişteki ilişkileri sonucunda öğrenilmiş olup, onların zihinlerinde yer alır ve diğer bireylerin ilişkilerinin yönlendirilmesinde kullanılır.
2. Kültürler, birbirlerinden oldukça farklıdır.
3. Bazı bakımlardan farklı olmakla birlikte, kültürler arasında önemli ölçüde benzerlikler vardır.
4. Kültür, bir kez öğrenilip kabul edildikten sonra genellikle kalıcıdır.
5. İnsanların genellikle direnç göstermesine rağmen tüm kültürler yavaş yavaş fakat sürekli bir değişim gösterirler.
6. Aynı topluma mensup farklı bireyler, kültürün belli öğelerini benimsemiş olmalarına rağmen, belli bir durum karşısında değişik davranışlar gösterebilirler.
7. Hiçkimse kültürün etkisinden tamamen kurtulamaz¹⁹.

Dressler ve Carns'a göre kültürün fonksiyonları şunlardır:

1. Kültür öğrendiğimiz ve paylaştığımız bir dil aracılığıyla başkalarıyla haberleşmemizi sağlar.
2. Kültür, toplumumuzdaki bireylerin davranışlarımız karşısında nasıl bir tepki gösterebileceğini tahmin etmemizi sağlar.
3. Kültür, bize neyin doğru neyin yanlış, neyin güzel neyin çirkin, neyin mantıklı neyin mantıksız, neyin acı neyin eğlendirici, neyin tehlikeli neyin güvenli olarak kabul edildiğini ayırt etmemiz için standartlar sağlar.

¹⁷ Harlan Cleveland, Gerard J. Mangone and John C. Adams, The Overseas Americans, New York: McGraw Hill, 1960.

¹⁸ David Dressler and Donald Carns, Sociology, the Study of Human Interactions, New York : Alfred A.Knopf, 1969.

4. Kùltür, temel gereksinimlerimizi karşılamak için gerekli bilgi ve beceriyi sağlar.
5. Kùltür, benzer ortamda yetişmiş kişilerle özdeşleşmemizi, kendimizi aynı gruba sokmamızı sağlar.

Ayrıca kùltür konusunda şu tanımlamalarda bulunmaktadır :

Bir topluluğun tarihi sùreç içinde kazandığı maddi, manevi değerlerini, duyuş ve dùřünùř birliğini oluşturan her türlü yaşayış, dùřünce ve sanat varlıklarının tümü. Gereklri bilgileri edinerek beğeni, eleştirme gücü de kùltürdür.

Analojik olarak, bir ùlkenin, halkın, insan grubunun, ulusun ortak malını ve kişiliğini oluşturan edebiyata, sanata, zenaata, törelere, giysilere, geleneklere, dùřünme ve yaşam biçimine ilişkin kazanımların tamamına kùltür denir.

Kavramları, bilgileri, inançları, sanatları, yasaları, ahlakı, giysileri ve bir toplum üyesi olarak insanın edindiği tüm diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bütüne kùltür denir.

Kùltür, toplumda yaşayan insanların bütün öğrendiklerini ve paylaştıklarını kapsayan bir kavramdır.

En geniş anlamda kùltür soyut kavramları anlayabilme ve kullanabilme biçiminde tanımlanabilir.

Bir toplumun kùltürü o cemiyetin üyelerinin sorunlarını çözümlmek üzere oluşmuş bazı düzen ve kurallardan oluşur.

Evrensel bakımdan dùřündüğümüzde kùltür insanlığın ortaya koyduğu ilerlemelerin tümüdür. Kişisel olarak kişinin yaşantısını ve eğitiminin tümünü kapsar. Bireyin zihninin bir tür döşemesidir. Bireyin yaşamla bağlantılı herşeyi ile ilgili algılarını bütünleştirmeye yarar.

¹⁹ John Fayerweather, The Executive Overseas, Syracuse: Syracuse University Press, 1959.

Kültür insanın insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan çerçevesini ifade eder. Maddi ve manevi olmak üzere iki gruba ayrılır.

Kültürü şöyle de tanımlayabiliriz: Bir toplumun kendi iç yasalarına göre biçim kazanması ve gelişmesi, bir toplumun yaşam biçimlerinin çeşitli alanlarda olgunlaşması insanın tinsel başarı ve yaratılışları, geniş bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaki, estetik, teknik ve bilimsel niteliklerinin toplumsal algılarının bütünü, değerlendirme yeteneklerini geliştirmiş olma durumu ve de belli bir konuda kazanılmış geniş ve düzenli bilgidir.

En özlü ve kavrayıcı kültür tanımı şu şekilde yapabiliriz: Kişilerin davranışları ile bu davranışları yönlendiren faktörler kültür olarak tanımlanır.

1.3 Kültürün Seviyeleri

Bir buzdağı benzetmesi, kültürün seviyelerini kavramlaştırmamıza yardımcı olur. Kültürün bir takım yönleri, tıpkı buzdağındaki gibi daha gözönünde belirgindir. Bu yönlere **görünen – açık – kültür** denir. Görünen kültür, hareketler, dil, müzik, yemek ve teknoloji gibi kolaylıkla gözlenebilir elemanları kapsar. Görünen kültür, yeni bir kültürle ilk kontakt noktasıdır. Örnek olarak bir kişinin giyimi, konuşması, diğer kişilere olan davranışları gibi. Görünen kültür, kolaylıkla ulaşılabilir olmasına rağmen, kültürün sadece bir kısmını gösterir. Yalnız görünen kültürü gözönüne almak, kültürün tamamını anlamak için yeterli değildir.

Kültürün daha derin anlamları tıpkı buzdağının suyun altında kalan kısımları gibidir. **Açıklanmış değerler seviyesi**, kişilerin görünen kültür seviyesini nasıl açıkladıklarını gösterir. Diğer bir deyişle, kültürün kendi tarafından kendi açıklamasıdır. Örnek olarak Çin kültüründe halen bir avuç pirinç dahi yenirken, özel çubuklar kullanılmaktadır ve bunun sebebi atalarının da aynı çubuklarla yemeleri ve kendilerinin bu geleneğe saygı duymalıdır. Açıklanmış değerler seviyesi görünen

kültürden bir kademe daha derindir fakat halen açıklanmamış noktaları da kapsamaktadır.

Buzdağının tabanı, **temel öngörülleri** içerir. Bunlar kültürün kurucularıdır. Kişinin düşüncelerine ve hareketlerine önderlik eden, ortak fikirler ve inanışlardır. Örnek olarak; Hindu toplumunda, mutluluk, maddi servetle değil, ruhani olarak yücelmekle elde edilir. Bir kültürün temel öngörüllerini anlamak, kültürün kalan seviyelerini de anlamamıza yardımcı olur.

1.4 Kültürün Öğrenilmesi

Herbirimizin yetiştiği ayrı bir kültür vardır. Bu karışık, açık olmayan uzatılmış süreç **temel-birincil sosyalizasyon**²⁰ dur. Ailelerimizden, okullardan, hatta reklamlar ve televizyonlardan yaş, etnik ve sosyal sınıf davranışlarını öğreniriz. Bazı durumlarda, kişi topluma uygun olmayan ve kendi rolünün dışında hareketler içinde bulunur. Fakat durum ya da hareket ne olursa olsun, herşey içinde yaşanan çevreden öğrenilir, hiç kimse bir şey bilerek doğmaz.

Ülkelerin özel kültürleri bulunmaktadır. Bir ülkede yaşayan bir insan, genellikle diğer bir ülkede yaşayan bir insandan daha farklı davranır. Aynı ülke içinde yaşayan gruplarda farklı kültürlere ya da **alt-kültürlere** sahip olabilirler. Çünkü bir grubun etnik geçmişi, dili ya da dini ait olduklara ana populasyondan farklı olabilir. Örnek olarak İngiltere’de Hintlilerin bulunduğu bir alt kültür vardır.

Ailelerinin kültüründen farklı bir kültür ortamında yetişen çocuklarda hem yeni hem de eski kültürün etkileri görülür. Örnek olarak Amerika’ya göç etmiş Çinli bir ailenin çocukları hem Amerikan hem de Çin kültürünün ortak bir kaynaşmasını gösterirler. Sonuç olarak bu kişiler, Amerikan kültürünün bir belirtisi olarak bağımsız ve kişisel olabildikleri gibi, Çin kültürünün bir uzantısı olarak aile büyüklerine oldukça saygı gösterirler. Bazı durumlarda her iki kültür birbiriyle çatışabilir.

²⁰ Berger and Luckmann, The Social Constructions of Reality, New York: Doubleday, 1967 , s.129

Sosyalizasyon süreci genellikle pek açık değildir. Aileler çocuklarına genellikle neyin doğru olduğunu öğretmeye çalışırlar. Fakat bunun kültür tarafından belirlendiğini pek dikkate almazlar. Kültür, hayatımızın içine o kadar girmiştir ki, kendi kültürümüzü tanımlamak oldukça güçtür. Kültür doğal bir davranış biçimi olduğu için sadece yaşanarak tecrübe edinilebilir.

Diğer bir sosyalizasyon tipi de **ikincil sosyalizasyon**²¹dur. İkincil sosyalizasyon, birincil sosyalizasyondan sonra ortaya çıkar ve kişileri bilgi, beceri ve toplumdaki yerlerini ve rollerini başarabilmek için davranış ile donatır. Yönetim ve organizasyonel davranışta, ikincil sosyalizasyon, eğitimi, organizasyonel sosyalizasyonu ve de organizasyonel kültür etkisini içerir. Bu devamlı süreç, organizasyonel motivasyon, kariyer gelişimi ve belli bir düzeye kadar farklı kültürlerin kabul edilebilirliğini içeren iş davranışlarını oldukça önemli bir şekilde etkiler.

1.5 Kültürleri İncelemek İçin Yapılar

Kültürün kendisini anlayabilmek için, kültürün temel öngörülerini anlamak gerektiğinden; araştırmacılar dünyadaki kültürleri sınıflayabilmek için çeşitli yapılar oluşturmuşlardır. Bu yapılar, tam ve kesin tanımlamalardan çok, bir kültürü oluşturan değer sistemlerinin ortalamaları veya normlarıdır. Başka bir deyişle, bunlar, bir kültürde yaklaşık olarak beklenen davranışı temsil ederler. Tabii ki, bir kültürde herkes aynı şekilde davranmaz. Aslında genellikle bir kültür içindeki sapmalar, kültürler arasındakinden daha büyüktür.

1.5.1 Kluckhohn ve Strodtbeck'in Değerler Oryantasyonundaki Değişimler

Amerikalı antropolojistler, Kluckhohn ve Strodtbeck (1961), bir kültürün değerler oryantasyonunu tanımlamak için 6 boyutlu bir yapı geliştirmişlerdir. Bu

²¹ Berger and Luckmann ,a.g.e., s.130

yapı Tablo 1.3’de gösterilmiştir. Değerler oryantasyonu, farklı toplumların değişik konularla ve problemlerle nasıl başa çıktığını gösterir. Kluckhohn ve Strodtbeck’in yapısında, bir kültür, bir ya da daha fazla özel değerler oryantasyonuyla ilişkili değişimler veya yaklaşımları destekleyebilir.

Tablo 1.3 : Kluckhohn ve Strodtbeck’in Değerler Oryantasyonundaki Değişimler

Değerler Oryantasyonu	Değişimler		
Yaradılış Bağı	İtaatkâr	Karışık	Egemen
Zaman Yönü	Geçmiş	Şimdi	Gelecek
Temel İnsan Doğası	Kötü	Karışık	İyi
Aktivite Oryantasyonu	Olmak	İçermek	Yapmak
Kişiler arasındaki İlişkiler	Kişisel	Grup	Hiyerarşik
Alan Konumu	Özel	Karışık	Kamu

Kaynak: H.W.Lane, J.J.DiStefano ve M.L.Maznevski, ‘Kluckhohn and Strodtbeck’s Variations in Values Orientation, International Management Behaviour, 3e, 1997’den A.Francesco ve B.A.Gold, International Organizational Behaviour, Prentice Hall, New Jersey, 1997, s.20

Yaradılış Bağı Kluckhohn ve Strodtbeck kültürün yaradılış doğasıyla mücadele içinde bulunduğunu belirtirler. Örnek olarak Kanada, Rusya ve Amerika Birleşik Devletleri’nde Inuit Eskimo kültürü **bastırılmış bir konumdadır**. Bir Inuit, başına her ne gelirse gelsin bunun önlenemez olduğunu, kaderi olduğunu düşünür. Bunu değiştirmekten çok kabullenirler.

Doğayla **uyum** içinde olan bir kültür de Çin kültürüdür. Feng shui, ‘‘rüzgarlı su’’ kelimesi buna güzel bir örnektir. Çinliler, çevrenin doğal olmayan, insan yapısı yönlerinin doğaya uygun olması gerektiğine inanırlar. Binaların konum ve planlarının içinde çalışan ve oturan kişilerin yaşantılarına uygun olmasına dikkat edilir. Yeni bir ofis açarken ya da ev yaparken, bir Feng shui uzmanı yerin seçiminde önemli rol oynar. Eğer feng shui iyiye, işin de güzel olacağına inanılır.

Üstün kültürler - Kuzey Amerika ve Batı Avrupa bu kültür tipinin örnekleridir. Bu kültürde gerekli olduğunda ve istendiğinde çevreyi teknoloji doğrultusunda değiştirir. Toprak ıslahı, klimalandırılmış binalar, kimyasal gübreler ve hastalıklara karşı aşı bu doğrultudadır. Alaska'da petrol bulunduğunda, mühendisler çok çeşitli hava koşullarının petrolü çıkartmada bir engel olacağını düşünmemişlerdir.

Bazı kültürler uyumluluk ile üstünlük arasındadırlar. Kanada kültürünü, bu kültür türüne örnek olarak verebiliriz. Coğrafyalarından dolayı oldukça sert geçen kışa uyum sağlamaya çalışırken, teknolojik imkanlarla insan vücuduna olan olumsuz etkisini azaltmaya çalışırlar.

Zaman yönü boyutu, geçmiş, şimdi ve gelecek olarak toplumda yeralırlar. Geçmiş yönü, gelenekleri vurgular. Örnek olarak İtalyanlar uzun yıllar boyunca kazanılan el ustalığına saygı gösterir ve değer verirler.

Şimdi yönlü kültürler genellikle kısa vadede yoğunlaşırlar. Örnek olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışanların performansları yıllık olarak değerlendirilir, yöneticiler 3'er aylık dönemlerde finansal sonuçları yayınlarlar ve insanlar zamanlarını en etkili şekilde kullanma telaşındadırlar.

Gelecek yönlü toplumlar ise uzun vadeli planlar yaparlar. Örnek olarak Japonya'da çalışanlar ömür boyu için işe alınırlar ve şirketin ilk yıllarda kar etmesi beklenmez. Bu, uzun vadeli bir plandır.

Temel insan doğası, bir kültür inancını iyi, kötü veya nötr olarak değerlendirir. Bir toplumun iyi bir kişi olarak gördüğü kişi en azından güvenilirdir. Örnek olarak Japon işadamları oldukça büyük iş anlaşmalarını dahi sadece karşılıklı konuşmalarla yaparlar.

Bir toplumun kötü bir kişi olarak gördüğü kişiye güvenilmez. Bir Newyorklu iş yaparken karşısındaki kişinin kendisini kandırmaması için inanılmaz dikkatli davranır. Kontratı dikkatlice incelemek için bir avukat tutar ve herşeyin yazılı olmasına dikkat eder.

Karışık ya da nötral toplumlarda kişilerin iyi olduğuna inanılır fakat bazı durumlarda kötü davranabilecekleri de gözardı edilmez ve onlara karşı her zaman tetikte olmak gerekmektedir.

Kişiler arasındaki ilişkiler, kişisel, grup ya da hiyerarşik olabilir. Kişisel toplumlarda kişiler kendilerini, kişisel yetenek ve başarılarıyla tanımlarlar. Örnek olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde, kişiler kendi başarılarına göre ödüllendirilirler, kendi amaçları vardır ve yöneticiler her zaman rekabeti desteklerler.

Grup tabanlı organizasyonlarda, birlikteliği olumlu yaklaşırlar. Kişiler içlerinde buldukları toplumun aile vb. gibi bir grubuna dahildirler. Örnek olarak Japonlar genellikle organizasyonel kararları konsensus sonucu verirler ve en alt düzeylerden çalışmaya başlar, yukarı doğru yükselirler.

Hiyerarşik toplumlarda, grup ilişkilerine değer verirler fakat gruplar belli seviyelerdedirler. Örnek olarak Hindistan'daki kast sistemi kişilerin doğduğu andan itibaren ait oldukları sınıfları belirler. Kimileri hayatları boyunca düşük düzeylerdeki işlerde çalışırken, kimileri de daha rahat hayatlar sürerler.

Alan konumu, genel, özel ve de karışık olarak üçe ayrılır. Genel toplumda alan herkese aittir. Örnek olarak Japon firmaları, ofislerini açık ofis düzenine göre kurarlar. Kişilerin ve yöneticilerinin masaları aynı büyüklüktedir. Amerika Birleşik Devletleri gibi kültürlerde alanlar kişilere aittir ve özeldir. Daha üst düzey yöneticiler genellikle daha geniş ofislere sahiptirler. Hong Kong gibi karışık kültürlerde bahsi geçen her iki durumla da karşılaşılabilir.

1.5.2 Kültürel Değerlerin Hofstede Boyutları

Kültür hakkında yapılan son çalışmalar **iş-merkezli değerler** üzerinedir. Hollandalı bilim adamı Hofstede 1980 yılında IBM firmasında 40 ülkede işle ilgili değerler ve davranışlar üzerine araştırmalar yapmıştır. Araştırma aynı firma bünyesinde yapıldığı için, Hofstede, araştırmanın sonuçlarının farklı ülke kültürlerini yansıttığını rahatlıkla savunabildi.

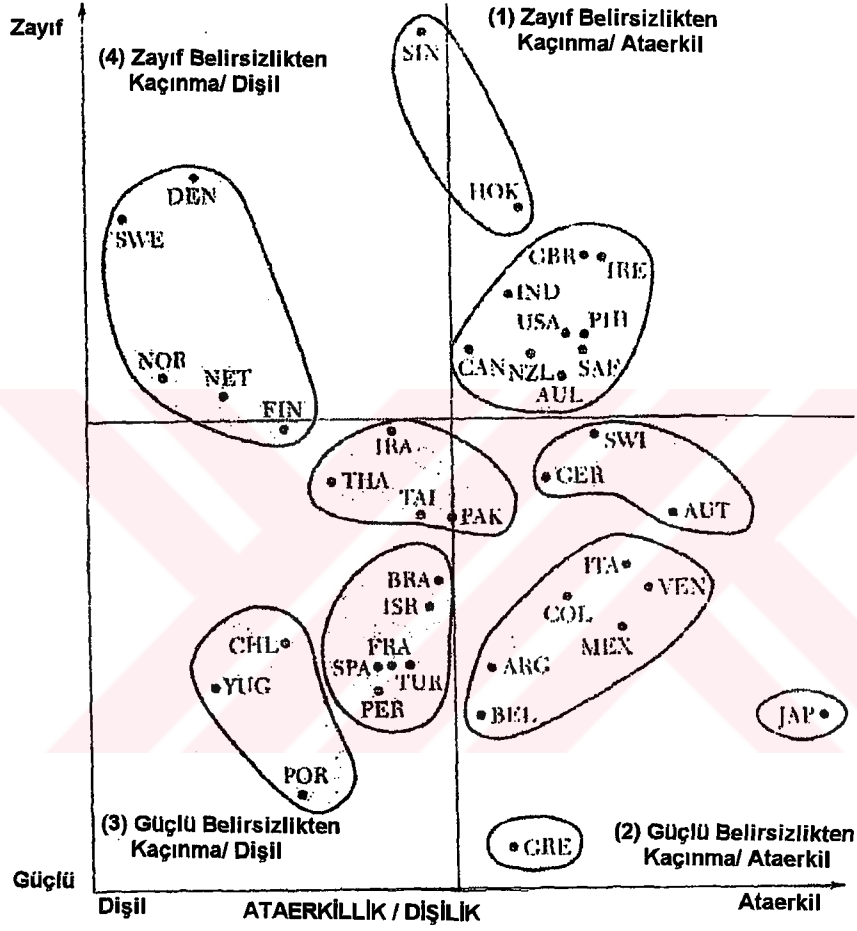
116.000 çalışan üzerinde yapılan araştırma sonucunda, Hofstede kültürler-arası farklılıkları açıklamak için dört adet değerler boyutu ortaya koymuştur: kişiselilik/ortaklık, güç mesafesi, belirsizlik kaçınması, ataerkillik/anaerkillik. Hofstede, her ülke için ortalama değerler kullanarak, iş davranışlarındaki farklılıkları açıklayan ulusal profilleri çıkarmıştır. Tablo 1.4 ve Şekil 1.6-1.7, bu profilleri göstermektedir.

Tablo 1.4 Kültürel Değerlerin Hofstede Boyutları- Ülke Kısaltmaları

ARG	Arjantin	FRA	Fransa	JAP	Japonya	SIN	Singapur
AUL	Avustralya	GBR	İngiltere	MEX	Meksika	SPA	İspanya
AUT	Avusturya	GER	Almanya	NET	Hollanda	SWE	İsveç
BEL	Belçika	GRE	Yunanistan	NOR	Norveç	SWI	İsviçre
BRA	Brezilya	HOK	Hong Kong	NZL	Yeni Zelanda	TAI	Tayvan
CAN	Kanada	IND	Hindistan	PAK	Pakistan	THA	Tayland
CHL	Şili	IRA	İran	PER	Peru	TUR	Türkiye
COL	Kolombiya	IRE	İrlanda	PHI	Filipinler	USA	A.B.D.
DEN	Danimarka	ISR	İsrail	POR	Portekiz	VEN	Venezuela
FIN	Finlandiya	ITA	İtalya	SAF	Güney Afrika	YUG	Yugoslavya

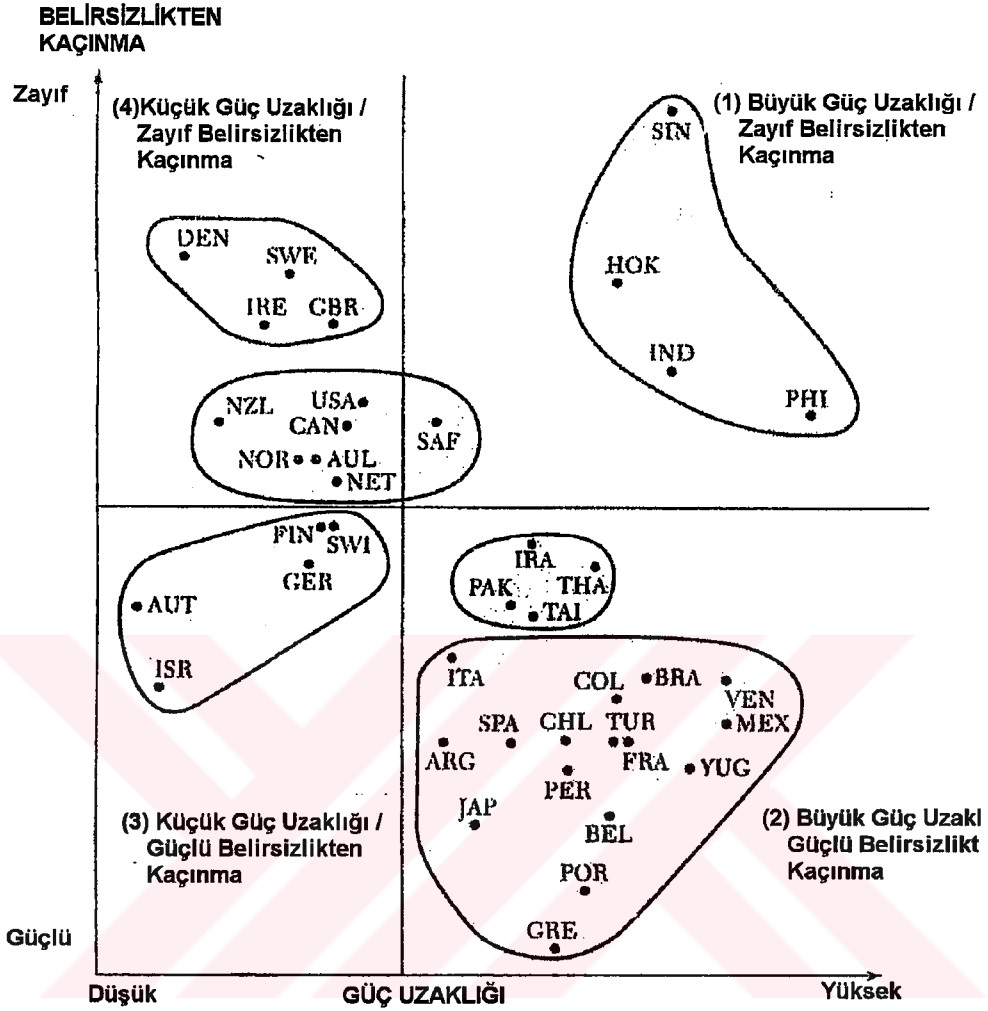
Kaynak: Geert Hofstede, Motivation, Leadership and Organization:Do American Theories Apply Abroad, Organizational Dynamics, Summer 1980, s.50'den A.Francesco ve B.A.Gold, International Organizational Behaviour, Prentice Hall, NewJersey, 1997, s.23

BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA



Şekil 1.6 Kültürel Değerlerin Hofstede Boyutları

Kaynak: Geert Hofstede, Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad, Organizational Dynamics, Summer 1980, s.50'den A.Francesco ve B.A.Gold, International Organizational Behaviour, Prentice Hall, New Jersey, 1997, s.24



Şekil 1.7 Kültürel Değerlerin Hofstede Boyutları-II

Kaynak: Geert Hofstede, Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad, Organizational Dynamics, Summer 1980, s.50'den A.Francesco ve B.A.Gold, International Organizational Behaviour, Prentice Hall, New Jersey, 1997, s.25

Kişisellik/Ortaklık Kişisel eğilimli ülkelerde, kişiler başkalarından çok kendilerini ve ailelerini düşünürler. Kişi önemlidir ve her kişinin hakkına saygı gösterilir. Organizasyon sistemlerinde kişiselliğe önem verilir ve başarılar kişisel olarak değerlendirilir. Örnek olarak kişiselliğin ön planda olduğu İngiltere’de, kişilerin kendi başlarına çalışmalarını beklenir ve de grup çalışmalarında dahi her kişiye ayrı bir sorumluluk verilir.

Ortaklık eğilimli kültürlerde, tüm grubun yararı gözetilir. Kişilerden, kendi önceliklerini ikinci plana atıp, öncelikle grubun faydasına çalışmalarını beklenir. Grubun bir parçası olmak o kadar önemlidir ki, kişilerin grubun içinde nasıl davranmaları gerektiği açıkça belirtilir. Meksika gibi ortaklık eğilimli ülkelerde, kişiler birbirlerine bakarlar ve kararlarını ortak olarak alırlar.

Güç mesafesi Güç mesafesi, kişilerin toplumda eşit olmayarak dağılan gücü kabul etme oranıdır. Küçük güç mesafesli toplumlarda, toplumda çok fazla seviyede güç dağılımının olması hoş karşılanmaz. Kıdem seviyeleri dikkate alınmaz, örnek olarak bir çalışan müdürünün müdürüne şikayette bulunabilir. Bu toplumlarda, üst düzeyin altındakilere sınıf ve kıdem farkı gözetmeden eşit davranması olumlu karşılanır. Örnek olarak küçük güç mesafeli Danimarka’da her seviyeden çalışan kararlar alınırken fikrini belirtir, çoğu zaman hiyerarşik düzene riayet edilmez.

Geniş güç mesafeli kültürlerde, farklı düzeyler arasındaki kişiler arasındaki düzey farkı kabul edilir ve kişilerin davranışlarının ve diğer kişilere tavırlarının bu düzey tarafından belirlenmesi toplum tarafından kabul görür. Üst seviyedeki kişiler ile alt seviyedeki kişiler arasındaki fark açıktır. Karar almayı delege etme uygun değildir, çünkü yöneticinin pozisyonu gereği kararları kendisi alması gerekir. Venezuela gibi geniş güç mesafeli ülkelerde otokratik yönetim tarzı uygulanır, kararlar en üst düzeylerde alınır ve organizasyonlarda pek çok yönetim düzeyi bulunmaktadır.

Belirsizlikten kaçınma Belirsizlikten kaçınma, arzu edilen yapının derecesini gösterir. Güçlüden zayıfa doğru bir gidişat gösterir. Güçlü belirsizlikten kaçınma düzeyine sahip ülkeler, daha çok yapı tercih ederler. Davranış kuralları açık olarak

yazılı veya sözlü olarak belirtilir. Bu ülkeler, kesin kanunlara sahiptirler. Saldırıya karşı büyük cezalar uygularlar. Güvenliğe oldukça önem verirler. Örnek olarak Yunanistan gibi güçlü belirsizlikten kaçınma düzeyine sahip ülkelerde, yöneticiler riskten kaçınırlar ve uzun süre aynı firma için çalışırlar.

Tam tersine zayıf belirsizlikten kaçınma düzeyine sahip ülkelerde, kültür daha esnektir ve kişilerin davranışlarına oldukça büyük bir hoşgörüyle bakılır. Girişimciliğin çok yüksek olduğu Hong Kong, zayıf belirsizlikten kaçınma düzeyine sahip ülkelerin güzel örneklerinden biridir.

Ataerkillik / Anaerkillik Ataerkil toplumlarda para, pozisyon, rekabet, başarı gibi değerler temeldir. Kadınların ve erkeklerin rolleri arasında açık bir fark vardır. Ataerkil terimi kullanılır, çünkü toplumda temel olan değerler genellikle erkeklerle özdeşleştirilir. Almanya ve Avusturya, ataerkil toplumlara verilebilecek bir örnektir.

Anaerkil kültürlerde, kişisel ilişkiler, başkalarına özen gösterme, hayatın kalitesi ve servise önem verilir. Erkek rolleri çok ayrı değildir ve genellikle eşittir. Anaerkil bir kültüre sahip olan Finlandiya'da arkadaşlık atmosferine, iş güvenliğine ve grup olarak karar almaya önem verilir.

1.6 Kültürün Organizasyonel Davranışla Bağlantısı

Kültürel yapılar, kültürün organizasyonel davranışlarla nasıl bir bağlantı içinde bulunduğunu anlamamıza yardımcı olabilirler. Organizasyonel davranışlarla ilgili araştırmalar öncelikle Amerika Birleşik Devletleri'nde başlamıştır. Dolayısıyla kişelliğin teklifi ve değeri, ekonomik sistem olarak kapitalizmin doğruluğu insan davranışları çalışmalarında doğal bilim modellerinin kullanımı gibi Amerikan kültürünü yansıtır. Fakat organizasyonel davranış diğer kültürlerde de incelenmeye başladığından ve de uluslararasılaşma ya da başka bir deyimle küreselleşme dünyaya hakim olduğundan, araştırmacılar Amerikan modellerinin diğer kültürlerle uygulanabilirliğini araştırıyorlar.

Amerikan teorilerinin uygulanmasıyla ilgili olarak kaydedilen başarısızlıkların başında Amerikan yönetim teorilerinin diğer ülkelere uygulanmaya çalışılması gelmektedir. Bundan dolayı, akademisyenler ve iş adamları bu başarısızlıkların niçin ortaya çıktığını ve hangi yaklaşımların başarılı olabileceğini araştırmaktadırlar. Onlar, Amerikan modellerinin evrensel olmadığını anlamışlardır. Araştırmacılar, diğer ülkelerin Amerika Birleşik Devletleri'nden nasıl farklılaştıklarını anlayabilmek için hükümet, ekonomi, dil, teknoloji ve coğrafya gibi pek çok değişkeni dikkate almışlardır.

Kültürün kişilerin davranışlarındaki farklılıkların en önemli değişkeni olduğu tartışılabilir. Çevremizde görebileceğimiz üzere, Amerikan yönetim tarzını, Amerika Birleşik Devletleri'nden farklı kültürlerde uygulamaya çalışıldığında başarısızlıkla karşılaşmaktadır. Dolayısıyla, kültürün yapısını açıklamak, dünya çapında organizasyonel davranışları incelememizde yardımcı olacaktır.

1.7 Kültürel Farklılıkların İncelenmesi

Uluslararası yönetici kendi kültürüyle yabancı kültür arasındaki farklılıkları inceleyebilmek için kavramsal bir modele ihtiyaç duyar. Kültürel farklılıkların ölçülebileceği çeşitli kültür boyutlarını belirlemek bu açıdan yararlı olabilir. Böyle bir model *Herkovits* tarafından oluşturulmuştur. Bu model kültürün beş boyutunu içermektedir.

1. Maddi kültür
2. Sosyal kurumlar
3. İnsan ve evren
4. Estetik
5. Dil

Maddi Kültür Maddi kültür mallara olan talep düzeyini ve talep edilen ürünlerin kalite ve türlerini etkiler. Maddi kültürün iki yönü vardır: Teknoloji ve ekonomi. *Teknoloji* mal üretmek için kullanılan teknikleri ve bir ülkedeki teknik bilgi (know-how) düzeyini ifade eder. *Ekonomi* bir kültürün yeteneklerinden yararlanma tarzı ve

sonuçta elde edilen fayda olarak tanımlanabilir. Örneğin elektrikli aletler satan çokuluslu bir işletme önerilen yabancı piyasanın maddi kültürünü incelemelidir. Örneğin, İngiltere ve Fransa'da mikrodalga fırın satmakta güçlük çekmeyen bir şirket Yeni Gine'de alıcı bulamayabilir. Bu üç kültürün maddi kültür boyutlarını inceleyerek bu sonucu önceden tahmin etmek yararlı olabilir.

Sosyal Kurumlar İşletme, aile, sosyal sınıf ya da politik grup şeklinde olsun, sosyal kurumlar bireylerin davranışlarını etkiler. Örneğin, Japonya'da bulunan bir Amerikalı bu ülkedeki sosyal kurumların kendiliğinden katılımcı ve fikirbirliğine yönelik bir karar verme tarzını desteklediğini bilmelidir. Hindistan'da akraba kayırma, birleşik aile sisteminin bir özelliğidir.

İnsan ve Evren Kültürün bu boyutunda, değer ve inanç sistemleri üzerinde çok büyük etkiye sahip olan din ve batıl inançlar gibi öğeler vardır. Başka kültürlerle iş yaparken batıl inançları gözönüne almamak çok pahalıya malolabilir. Örneğin Asya'nın bazı bölgelerinde hayaletler, falcılık ve büyücülük bölge kültürünün önemli öğeleridir ve bunların insanların yaşamında olduğu kadar iş ilişkilerinde de önemli rol oynadığı bilinmelidir.

Estetik Estetik, bir kültürün sanat, folklor, müzik ve tiyatro öğelerini içerir. Belli bir kültürün estetiği çeşitli sanatsal ifadelerin sembolik anlamlarının yorumlanmasında önem taşıyabilir. Sembolik değerleri doğru yorumlayamama sonucunda çokuluslu şirketler zorluklarla karşılaşabilirler. Örneğin, baykuş, Hint folkloründe uğursuzluk sembolüdür. Bu nedenle, baykuşun reklamcılıkta kesinlikle kullanılmaması gerekir.

Dil Uluslararası yöneticinin öğrenmesi gereken tüm kültür öğeleri arasında en zoru dildir. Bir dili sadece konuşabilmek yeterli olmaz, genellikle sözlükdekenden çok farklı anlamlara gelebilen deyimleri de ustalıkla kullanabilmek gerekir. Bu nedenle, uluslararası yönetici başka bir dilde etkili bir biçimde haberleşebildiğinden her zaman emin olamaz. Belli bir kültürle uzun süre haşır neşir olmamış bir yabancıya yöresel dildeki nüanslar kolaylıkla yanıtlanabilir.

Herskovits'in maddi kültür, sosyal kurumlar, insan ve evren, estetik ve dilden oluşan kültür boyutları listesine din boyutunu da ekleyebiliriz.

Din Dinin insan ve evren boyutunda ele alınabileceğini gördük, ancak dinin temel idari bir özellik taşıdığı kültürlerde başlıbaşına bir boyut olarak gözönüne alınması gerekir. Bu tür toplumlarda din iş ilişkilerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin, İslam dinine göre domuz eti yemek haramdır. Hristiyan toplumlarda dinlenme günü Pazar iken, İslam ülkelerinde Cuma, İsrail'de ise Cumartesi'dir. İslam dini bir sömürü olarak görülen "aşırı" kâr yasaklar. İslam dinine göre zenginler varlıklarını yoksullarla paylaşmalı ve alçakgönüllü olmalıdırlar. Toplumun iyiliğinden bireyler sorumlu tutulur. Varlıkların paylaşılması kavramının bir örneği bireylerden toplanarak toplum yararına kullanılan %2-5 lik , bir yıllık vergi olan "zekat"ta görülür. İslam dini faize de karşıdır; bu nedenle koyu islam ülkelerindeki bankalar müşterilerini ortak girişime dahil ederek kâr ve zararı onlarla paylaşırlar.

1.8 Kültürel Farklılıkların Yolaçtığı Sorunlar

Uluslararası bir yönetici yabancı bir ülkede kültürel farklılıklar nedeniyle birçok sorunla karşı karşıya kalabilir. Bu kısımda kültürel duyarsızlık nedeniyle ortaya çıkan sorunlara birkaç örnek verilecektir.

Yıllar önce Amerika'da, 1946'da, bir çiftçi New Mexico'daki bir Amerikalı İspanyol çiftçiler topluluğuna yeni bir hibrid mısır türü geliştirdiğini açıklamıştır. Zaten tanınan ve sevilen bir kişi olan bu çiftçi yeni tohumun normal olarak ekilen tohumla oranla üç katı ürün verdiğini göstermekte zorluk çekmemiş ve bu tohumun ekilmesi için çiftçileri ikna etmekte doğru bir iş yaptığından hiçbir kuşku duymamıştır. Çiftçiler, bu öğüdü tutmuş, ancak üç yıl içinde düşük verimli eski tohumlarına geri dönmüşlerdir.

Bu inanılmaz gibi görünen durumun oldukça basit bir açıklaması vardır. Çiftçiler yetiştirdikleri mısırı yemişlerdir. Bunu un haline getirmiş ve hanımları bu undan, temel yiyecekleri olan bir çeşit ekmek yapmışlardır. Yüksek verime değer vermişler ancak buna karşılık unun tadını

beğenmemişler. Tohum çiftçilere tanıtılmadan önce verim testi yanında ayrıca bir lezzet testi yapılmadığı için bu yeni mısır tohumunun ekimi başarısızlıkla sonuçlanmıştır²².

Yukarıdaki örnek, kültürel tercihlerin etkilerini ve herkesin bizim zevk ve önceliklerimize sahip olduğunu varsaymakla karşılaşabileceğimiz güçlükleri göstermektedir.

Aşağıdaki olay ise zaman duyarlılığı konusundaki farklılıkların sonuçlarını ortaya koymaktadır. Batı toplumlarında, işi zamanında bitirmemek oldukça ciddi bir biçimde cezalandırılır, iş bitirme tarihlerine sadık kalanlar ise ödüllendirilir. Batılı işçiler sözlerini tutmayı bir görev bilirler ve bir işi zamanında bitirmemekle itibarlarının zedeleneceğine inanırlar.

Bu konuda Orta Doğulular sözü edilmeye değer bir vaka oluştururlar. Bizim zaman programlama kavramımızın Arapların yaşamında hiç yeri olmadığı gibi, bir Araba bitirme tarihinden söz etmek bile boğaya kırmızı bez sallamaya benzer. Arap kültüründe iş bitirme tarihi üzerinde ısrar etmek, onun sizi bir köşeye sıkıştırıp tehdit etmesinin sizin üzerinizde yaratacağı duygusal etkiyi yaratır.

Bu bilinçsiz alışkanlıklar arasındaki çatışmanın bir sonucu olarak Amerikalıların yüzlerce müzik seti Arapların radyo tamir dükkanlarında dokunulmadan yatmaktadır. Amerikalılar bunların belli bir tarihe kadar tamir edilmesini istemek gibi ciddi bir kültürlerarası hata yapmışlardır.

Bu durumla nasıl başedilebilir? Bir Arap başka bir Araba işini nasıl yaptırır? Her kültürün belli bir işi sonuçlandırmak üzere baskı yapmak için kendine özgü yolları vardır. Araplar genellikle Amerikalıların terbiyesizlik olarak gördükleri bir yolu tercih ederler.

Arabası bozulan bir Arap durumu şöyle anlatmıştır :

“İlk olarak garaja gidip ustaya arabamdaki aksaklığı anlatırım. Ona arızanın ne olduğunu bilmediğimi ona hissettirmem. Sonra, arabayı bırakıp binanın

²² Hall, Edward and Whyte, Intercultural Communication : A Guide to Men of Action, Human Organization 19, No:1, 1960.

etrafını dolaşırım. Garaja geri dönüp işe başlayıp başlamadığını sorarım. Öğle tatilinde tekrar gidip işlerin yolunda olup olmadığını araştırırım. Akşam işten çıktığımda gidip ustanın başında dururum. Bunu yapmazsam başkasının arabasıyla uğraşır.

Bir Arap tarafından rahatsız edilmedinizse, hiç rahatsız edilmemişsiniz demektir.²³

Dil de uluslararası yöneticilere sorun yaratabilir. Dil ile ilgili tek sorun yeni bir kelime topluluğu öğrenmek zorunda olmak değildir. Birçok uluslararası yönetici aynı dilin konuşulduğu değişik kültürlerde aynı kelime ya da deyim farklı anlamlara gelebileceğini tecrübeleriyle öğrenmişlerdir. Örneğin, İngiltere’de ‘‘homely’’ sözcüğü dostça, yakın, sıcak, rahat anlamına gelirken aynı sözcük Amerika’da basit, hatta çirkin anlamında kullanılır. Aynı zamanda her zaman bekliyorum ‘‘come anytime’’ deyimi de farklı yorumlanabilir.

Ziyaret zamanının kimin tarafından belirlendiği farklı kültürlerde bir sorun yaratır. Hintli bir sosyal psikolog olan George Coelho, buna bir örnek göstermektedir. Amerikalı bir işadamı Hintli bir işadamından şu daveti almıştır: ‘‘Ailenizle birlikte bizi ziyaret ederseniz seviniriz. Her zaman bekliyoruz’’. Birkaç hafta sonra Hintli aynı daveti aynı ifadelerle tekrarlamıştır. Her seferinde Amerikalı mutlaka uğrayacağını söylemiş ancak hiç uğramamıştır. Amerikan kültürü açısından bunun nedeni çok açıktır. Amerikan kültüründe ‘‘her zaman bekleriz’’ bir nezaket ifadesidir. Evsahibi belirli bir zaman göstermedikçe asla beklenmiyorsunuz demektir. Oysa, Hindistan’da bu sözcükler mecazi değil, gerçek anlamda sarfedilir. Evsahibi misafirinin emrine amadedir ve gelmesini gerçekten bekliyordur. Bunun kesin zamanını misafire bırakmak nezaket gereğidir. Misafir hiç gelmezse Hintli onun gelmek istemediğini düşünür. Bu tür bir yanlış anlaşma karşılıklı iş ilişkisi içinde bulunan taraflar arasında ciddi bir kopukluğa yolaçabilir²⁴.

²³ Melville J. Herkovits, *Man and His Works*, New York : Alfred A.Knopf, 1954.

²⁴ Lerner, Daniel and Lasswell, Harold D., *The Policy Sciences*, Stanford: Stanford University Press, 1951.

Amerikan kültüründe bir yönetici astına iş verip bunun yetişip yetişmeyeceğini sorduğu zaman, “evet” ya da “hayır” şeklinde bir mesaj almayı ve cevap “hayır” ise nedenlerinin kendisine açıklanmasını bekler. Ast işi yetiştirmeyi kabul ettiği takdirde ondan işi zamanında bitirmesi beklenir. Batı kültüründe kişilerarası ilişkilerde doğruluk önemli bir değerdir.

Oysa, Japonya ya da Hindistan’da insanların yerine getiremeyecekleri sözler vermeleri olağandır. Hayır demekten çekinmek, bir kişinin ricasına olumsuz tepki vererek onu kırmaktan kaçınmanın bir sonucudur. Aynı zamanda kişinin kendinden istenen birşeyi yapamayacağını ifade etmekten utanması da bu duruma bir örnek oluşturmakta ve batılı bir iş adamının bu durumda karşılaacağı sorunları göstermektedir.

Amerikalı bir işadamı, teknik bilgisi olan bir başka işadamı kendisine fabrikasında ayda 1000 adet civata üretildiğini söylediği zaman onun sözüne güvenir. İşadamının fabrikasında 1000 adet civata üretilip üretilmeyeceğini belirlememize ihtiyaç olmadığını Batı kültürü öğretmiştir. Bu tutum başkalarının işlerine burnunu sokmak ve onun faaliyet planlarını çalma girişimi olarak yorumlanabilir.

Ancak bu kültürel özellik birçok Amerikalı’nın Japon üreticisinin sözüne güvenerek gerçekten ayda 1000 adet civata üretebildiklerine inanmalarına yol açabilir. Amerikalı, fabrikada gezdirilip kapasitesinin ancak ayda 500 adet civata olduğunu açıklıkla görmüş olsa bile kendi kendine “belki adamın bir kayınbiraderi vardır. Ayrıca o malı zamanında yetiştirdiği sürece bütün bunlar beni ilgilendirmez” diyecektir. Amerikalı geri dönüp de ayda ancak 500 adet civata almaya başlayınca hatasını anlar. Amerikalının bilmediği husus, Japon kültüründe, Japon işadamının zor durumda kalmayacağından kesin olarak emin olmadıkça açık açık böyle sorular sormaktan kaçınılması gerektiğidir. Japonya’da belli bir faaliyeti yapmamak ya da belli bir standarti tutturmamak kişinin itibarını kaybetmesi anlamını taşır. Karşısında kendisini zor durumda bırakacak kadar aptal, cahil ya da duyarsız bir yabancı olduğu zaman, Japon kendisine en zararsız yolu seçer.

Buna benzer kùltürler arası haberleşme tuzağına düşen Amerikalılar kendilerini daha da fazla kandırılmış hissedeceklerdir, çünkü bunu yapan Japon iş çevrelerinde tanınmış ve sayılan bir kişi olabilir²⁵.



²⁵ M. Lugmani, Z.A. Quraeshi and L. Delene, Marketing In Islamic Countries : A View Point, MSU Business Topics, Summer 1980.

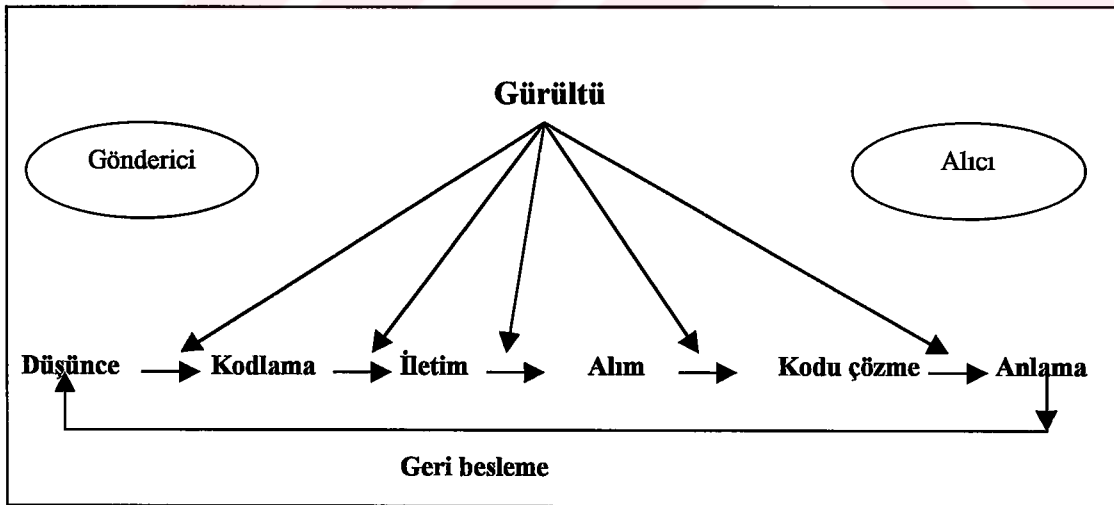
II. BÖLÜM ULUSLARARASI PROJE YÖNETİMİNDE KÜLTÜREL FAKTÖRLER

2.1 Haberleşme

“ Proje haberleşme yönetimi, proje müdürünün en önemli sorumluluklarından biridir. Efektif haberleşme, proje müdürünü, başarılı bir proje gerçekleştirebilmesi ihtimalini oldukça yükselten bir faktördür. Haberleşme, içinde proje önerilerinin –zaman, bütçe gibi- ve proje durum raporlarının da bulunduğu pek çok konuyu kapsar. Aynı zamanda sevk edileceklerde, problemlerin belirlenmesi ve çözümünde ve de projenin bitirilmesinde oldukça önemli rol oynar.”²⁶

2.1.1 Haberleşme Süreci

Haberleşme, düşünce ve fikirleri bir kişiden diğerine aktarma sürecidir. Süreci başlatan kişi gönderici, diğeri ise alıcıdır. Şekil 2.1 haberleşme sürecini özetler.



Şekil 2.1 Haberleşme Süreci

Kaynak: A.Francesco ve B.A.Gold, International Organizational Behaviour, Prentice Hall, NewJersey, 1997, s.56

²⁶ P.J. Zipf, a.g.e., s.36

Haberleşme süreci, düşünce yada fikri olan gönderici ile başlar. Gönderici, düşünce ya da fikrini, alıcının anlayabileceğine inandığı şekilde sözel ya da sözel olmayan biçimde açıklar. Mesaj anlaşılabilir bir formatta kodlandıktan sonra ses, faks, not veya elektronik posta olarak alıcıya iletilir. Alıcı mesajı aldıktan sonra kodu kendine göre yorumlar ve gönderilen mesajdan bir anlam çıkarır. Alıcının algıladığı ile göndericinin düşüncelerinin aynı olduğu oranda haberleşmenin etkili olduğundan bahsedilebilir. Haberleşmenin ana parçası olmamasına rağmen, alıcı göndericiye mesajın alındığına ve anlaşıldığına dair bir geri-bildirimde bulunabilir. Geri bildirim süreci, alıcı ile göndericinin yer değişmesi ile aynı altı adımı kullanır.

Bozulma veya kesme, haberleşme sürecine genellikle girerler. Bozulma ve kesmeden sorumlu faktörlere gürültü adı verilir. Gürültü, trafik, diğer kişilerin konuşmaları ya da faks makinasının kesilmesi gibi teknolojik nedenlerden olabileceği gibi, daha da önemlisi alıcı ve göndericinin birbirini anlamasını daha da zor kılacak kültürel ve sosyal farklılıklardır.

2.1.2 Kültürler Arası Haberleşme Farklılıkları

Kültürler arası haberleşme farklılıkları, birden fazla kültürden insanların haberleşme içinde bulunmaları halinde ortaya çıkar. Bu, aynı kültürdeki insanlar arasındaki haberleşmeden daha zordur. Gürültü, dil, değerler, davranışlar ve diğer pek çok faktörden dolayı artar. Farklı kültürden kişiler arasındaki haberleşmedeki en büyük farklılıklar, dil kullanımı, konuşma stili ve hareket tarzıdır.

2.1.2.1 Dil Kullanımı

İki kişi aynı dili konuşabilirler, fakat oldukça farklı konuşabilirler. Örnek olarak Amerika Birleşik Devleti ile İngiltere aynı dili İngilizceyi kullanmalarına rağmen, birtakım kelimelerin anlamları oldukça farklıdır hatta birbirine zıttır.

Daha zor bir durum ana dilleri farklı olan iki kişinin haberleşme kurması sırasında yaşanır. Biri ya da ikisi birbirlerinin anlayabileceği bir dili konuşurlar ya da bir tercüman kullanırlar. Bir kelimenin ya da deyim, diğer dilde karşılığı olmayabilir. Bir tek İngilizce kelime için Türkçede pek çok karşılık bulunmaktadır.

Dil ve kültürel farklılıklardan dolayı, firmalar uluslararası pazarlarda ürünleri satarken marka ya da ürün isimlerine dikkat etmelidirler. Örnek olarak yıllar önce Suudi Arabistan'da pazarlaması yapılan bir spor araç hemen hemen hiç satmamıştır. Çünkü aracın modelinin Arapçadaki karşılığı "yavaş giden at"tı.

Bazı durumlarda kültürler ve diller arasındaki farklılıklar, tercümanların işini imkansız hale getirmektedir.

2.1.2.2 Sözel Haberleşme Stilleri

Sözel haberleşme stilleri, kültürlerin haberleşme modellerinde değiştiği bir diğer yoldur. Gudykunst ve Ting-Toomey²⁷ dört farklı sözel haberleşme stili tanımlamışlardır: doğrudan-dolaylı, ayrıntılı-özlü, kişisel-genel ve aletle-duygusal. Kullanılan kelimeler ve biraraya getiriliş biçimi özel bir kültür hakkında pek çok şey söyler.

Sözel stiller kültürün bir parçasıdır. Genellikle aynı dili konuşan ülkeler benzer kültürlere sahip olurlar, fakat asla aynı kültür olmaz. Bundan dolayı aynı dili konuşan farklı kültürlerden insanlar farklı sözel stiller kullanırlar. Örnek olarak Doğu Hindistan İngilizcesi genel bir stil kullanırken, Amerikan İngilizcesi kişisel bir stil kullanır. Bu, hiçbir tarafın beklemeyeceği bir haberleşme engelini oluşturur.

2.1.2.3 Sözel Olmayan Haberleşme Stilleri

Sözel olmayan haberleşme, sesin tonu, ellerin hareketi, jestler gibi haberleşmenin sözlerin olmadığı kısmıdır. Ana dili aynı olmayan ve tercüman kullanan iki kişinin

haberleşmesinde, haberleşmenin sözel olmayan yönleri oldukça önem kazanır. Aslında kişiler genellikle sözleri anlamasalarda, jestlerden anlayabildiklerini öne sürerler. Halbuki sözel olmayan hareketler, farklı kültürlerde inanılmaz farklı anlamlara gelir. Etkili bir haberleşmeci olmak için dili ve sözel olmayan yönleri bilmek oldukça önem taşır.

Duygular. Duygusal ifadeler, evrensel olarak görülebilecek alanlardan biridir. Brezilya, İsveç, Yunanistan, Japonya ve Amerika Birleşik Devletleri'nde kültür alanında yapılan çalışmalar, insanların neşe, üzüntü, sürpriz gibi olaylara benzer duygular hissettiklerini ortaya koymuştur. Fakat niçin ve ne zaman farklı kültürden insanlar duygularını farklı gösterirler. Örnek olarak Finlandiya'da kişilerin sınıf ya da düzey farklılıkları oldukça büyük problemler yaratabilirken, Venezuela'da bu oldukça normal karşılanmaktadır.

Beden hareketi (Kinesics). Beden hareketi, vücudun çeşitli organlarını kullanarak yapılan haberleşmedir. Yüz ifadesi, el-kol hareketleri ve duruş gibi. Örnek olarak gülümseme mutluluk göstergesi iken, Asyalılar tarafından sıkıntı ve rahatsızlık anlamında da anlaşılabilir. Doğrudan konuşulan kişinin gözüne bakılması, Amerika Birleşik Devletleri'nde iyi bir haberleşmenin göstergesi iken, Orta Doğu'da başarılı bir haberleşmenin gerekliliğidir. Fakat Çinliler ve Japonlar için karşısındaki insana güvenmeme anlamına gelir. Doğrudan göz kontağı kurmaya **oculesics** denir.

El-kol hareketinin anlamları da kültürden kültüre değişir. İtalya, Yunanistan ve belli Latin Amerika ülkelerinde, el-kol hareketleri o kadar fazladır ki, karşıdan bakan sadece kişinin el-kol hareketleriyle konuştuğunu düşünebilir. Japon ve Çin kültüründe ise el-kol hareketlerinin kullanımı oldukça nadirdir ve genellikle eller ve kollar vücuda yakın tutulur.

2.1.3 Kültürler Arası Haberleşme Farklılıklarının Haberleşme Sürecine Etkileri

Dil kullanımı, sözel stiller ve sözel olmayan haberleşme, haberleşme sürecini iki noktada etkiler. İlk nokta, göndericinin düşüncesini kodladığı andır. Dilin seçimi,

²⁷ Gudykunst and Ting-Toomey, Culture and Interpersonal Communication, Newbury Park, CA:Sage Publications, 1988.

kullanılan sözel stiller ve bir anlam taşıyan sözel olmayan haberleşme, göndericinin, alıcının anlayacağını umduğu şekilde düşüncesini ifade eder. Gönderici, alıcının alabileceği ölçüde düşüncesini ne kadar kodlarsa, haberleşme o kadar başarılı olur.

İkinci nokta kültürler-arası farklılıkların haberleşmeyi etkilediği, alıcının mesajı çözdüğü ve anlamaya çalıştığı süreçtir. Eğer alıcı, göndericiyi önceden biliyorsa ve de bir haberleşme sürecine daha önceden girmişse, dili, sözel stilleri ve sözel olmayan haberleşmeyi daha iyi çözebilir.

2.1.3.1 Kültürler Arası Haberleşmeye Engeller

Haberleşmedeki pek çok sözel ve sözel olmayan farklılıklar, farklı kültürlerden kişilerin birbirlerini farklı anlamalarına yol açabilir. Edward T. Hall bir keresinde “Tüm insanlar, kültürlerinin kölesidir”²⁸. Kişiler kelimeleri ve aksiyonları, karşılarındaki insanlar kendi kültürlerindenmiş gibi algırlar. Bu, kültürler-arası haberleşmenin ana engelidir. Farklı bir kültür önceden çalışılsa dahi, kişi o kültürden bir kişiyle karşı karşıya kaldığı zaman tamamen farklı bir dil kullanımı, sözel stiller ve sözel olmayan hareketler ile karşılaşabilir. Tüm bu farklı yaklaşımlar, kültürdeki değişimler, algılama ve deneyim de haberleşmeyi zorlaştırır²⁹.

2.1.3.2 Kültürler Arası Haberleşmeyi Arttırma

Kültürler arası haberleşmedeki engellerin pek çoğu kültürlerin farklılığından dolayı çıktığından, kültürler-arası haberleşmeyi arttırmanın ilk yolu karşıdakinin kültürünü anlamaktır. Hofstede, Trompenaars, ile Kluckhohn ve Strodtbeck’in kültürel yapılarını kullanmak iyi bir başlangıçtır. Bazı haberleşme stillerindeki farklılıklar, onların kültürel farklılıklarından doğar. Fakat ne yazık ki, Güney Afrikalıların kişisel ve Panamalıların birleştirici olmalarını bilmek yeterli değildir. Özel bir kültürün detaylarını çalışmak ve sözel ve sözel olmayan haberleşme

²⁸ Hall and Hall, “How Cultures Collide”, in Weaver, G.R. (ed.) Culture, Communication, and Conflict: Readings in Intercultural Relations, Needham Heights, MA: Ginn Press, 1994, s.3

yollarını öğrenmek önemlidir. Haberleşeceğiniz kişi hakkında ne kadar fazla şey öğrenirseniz, mesajınız o kadar iyi anlaşılır.

Kültürler-arası haberleşme genellikle bir kişinin ana dili olmayan bir dili konuşması veya bir çevirmen kullanması sırasında söz konusu olduğu için, basit kelimeler kullanma ve yavaş konuşma oldukça yardımcı olur. Aynı zamanda karşı tarafın anlamayacağı karmaşık açıklamalardan, ağır ve teknik terimlerden kaçınılmalıdır. Diğer kişiyle konuştuğça, onun konuşmasına uyum sağlamaya çalışılmalıdır. Eğer karşıdaki kişi, anlaşılabilenden daha hızlı konuşuyorsa bunu ona bildirmek gerekmektedir. Eğer yabancı dil yeterli gelmiyorsa, bir çevirmen istenmelidir.

Ana noktaları tekrar etmek ve özetlemek de faydalıdır. Karşıdaki kişinin anladığından emin olmak için arada bir onay alınması gerekmektedir. Sadece evet ya da hayır şeklinde cevaplar alınacak sorular sorulması da yeterli değildir. Kore ve Japon kültüründe, evet karşı tarafın dinlediği manasına gelir. Konuşana katıldığı veya onu anladığı anlamına gelmez. "Sizin bu konudaki görüşünüz nedir?" ya da "Bu teklife nasıl bakıyorsunuz?" şeklindeki sorular, konuşmanın anlaşılıp anlaşılmadığını test etmeyi ve de karşıdakinin fikrini almayı sağlar.

Kültürler-arası haberleşmede, yukarıdaki tavsiyelere uyulması, karşı kültüre saygı duyulması, her iki tarafında eşit koşullar altında konuşması önem taşır.

2.1.4 Haberleşmenin Yöneticiler İçin Önemi

Her yöneticinin işinin oldukça büyük bir kısmı haberleşmedir. Yaklaşık bir hesaplamayla bir yöneticinin günlük işlerinin yaklaşık %80'i haberleşme aktiviteleri ile geçer³⁰. Dünya çapında küreselleşme arttığı için, kültürler-arası haberleşme yeteneği gitikçe daha da önem kazanmaktadır.

²⁹ A.H. Bell, *Business Communication: Toward 2000*. Cincinnati, OH: South-Western, 1992

³⁰ J. Greenberg, *Managing Behavior in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996

Haberleşme, kişiler arasındaki ilişkilerin kurulması için hizmet eder. Eğer bir yönetici kendini açıklamada başarılı ise, uluslararası organizasyonel davranış yönetimi daha kolay hale gelir. Örnek olarak başarılı bir liderlik, haberleşme yeteneğine, alt kademelerdekileri işin gerekliliklerini anlama konusunda motive edebilmeye dayanır. Dolayısıyla, kültürler-arası haberleşmeyi daha iyi anlama ve kültürler arası haberleşme yeteneklerini daha da arttırmanın, organizasyonel hareketin pek çok alanında etkisi olur.

Haberleşme sürecinin engelleri incelendiğinde, pek çoğu göndericinin mesajı kodlaması sırasında, alıcının mesajı çözmesi sırasında ya da çevreden gelen gürültü sonucunda engellerin oluştuğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla yöneticiler, engelleri en aza indirgeyecek ortamlarda ve şekillerde haberleşmeye ortam sağlamalıdır. Kültürdeki, algılamadaki ve deneyimdeki farklılıkları gözönüne almak, gürültüyü azaltmaya ve kodlama ve çözme süreçlerini daha genişletmeye yardımcı olur.

2.2 Müzakere ve Çatışma Çözümü

Küresel ekonomilerde, firmalar gittikçe daha da artan oranlarda kendi ülkelerinin dışında iş yapmaya başlamışlardır. Bir anlaşmanın maddeleri üstünde tartışırken, iki veya daha fazla sayıda organizasyon işin içine karıştığı için, kültürler-arası müzakere, uluslararası yöneticilerin vakitlerinin %50'sinden fazlasını alır³¹.

Aynı kültür içinde dahi, iki taraf bir anlaşma üstünde görüşürken, her iki taraf da kendisi için en kârlı olanı alabilmek için pazarlık eder. Üstüne üstlük, kültürler-arası müzakerelerde işin içine, farklı kültürler, farklı kanunlar ve farklı ekonomik sistemler girer. Bu durumda müzakere süreci daha da zorlaşır.

³¹ N.J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behaviour*, 2nd Edition Boston: PWS-Kent, 1991, s.182.

2.2.1 Müzakerenin Tanımı

Müzakere, iki veya daha fazla tarafın, her iki tarafın kabul edebileceği bir sonuç üstünde uzlaşabilmek için pazarlık etmeleridir. Müzakere, kişisel ya da iş için hergün yapılır. Müzakerenin konusu iki arkadaşın hangi filme gitmeleri konusunda karar vermeleri gibi basit veya iki yabancı şirketin ortak bir firma kurmaları gibi karmaşık ve zor olabilir.

Müzakere, bir haberleşme sürecidir. Yüzyüze olabileceği gibi, telefon, faks ya da elektronik posta ile de gerçekleştirilir.

2.2.2 Müzakere Süreci

Amaç Müzakerenin amacı, tarafların tamamının kabul edeceği bir sonuca varmaktır. Bazı kültürlerde amaç daima kazanmaktır. Taraflar kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar. Bazı kültürlerde ise, taraflar anlaşmaya varabilmek için bir takım isteklerinden vazgeçerler. Bazı kültürlerde ise sadece bir tarafın istediği olur. Diğer taraf, anlaşmayı o şartlarla kabul etmek zorunda bırakılır.

Müzakere süreci beş aşamadan oluşur: (1) hazırlanma, (2) ilişki kurma, (3) bilgi değişimi, (4) ikna ve (5) anlaşmadır³².

Hazırlanma aşaması Hazırlanma aşamasında, taraflar müzakerede nasıl davranacaklarına karar verirler ve karşı taraf hakkında toplayabildikleri kadar bilgi toplamaya çalışırlar. Bu aşama yüzyüze görüşmeden önce, genellikle tarafların kendi alanlarında olur. Müzakereciler kendi pozisyonları ile birlikte, her iki tarafın amaçları, ihtiyaçları ve ilgilerini anlamalıdır³³.

³² N.J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behaviour*, 2nd Edition Boston: PWS-Kent, 1991

³³ W. Ury, *Getting Past No: Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation*, Rev. Ed. New York : Bantam, 1993

İlişki Kurma aşaması İlişki kurma aşaması, tarafların herhangi birinin ofisinde ya da tarafsız bir yerde görüşmelere başlamasıdır. İlişki kurma aşamasının amacı, tarafların birbirlerini tanınmasıdır. Bu tanışma ve kartvizitlerin değişimi ile başlar, konuşmalar, yemekler ve diğer aktivitelerle devam eder.

Tarafların birbirlerini ne kadar tanıyacakları kültürlerine bağlıdır. Örnek olarak Amerikalılar ilişki kurma aşamasında çok fazla vakit harcamazlar. Her iki taraf birbirlerini tanıttıktan sonra, müzakere sürecinin bir sonraki aşamasına geçerler. Dünyanın geri kalan kısmında, bu kadar hızlı bir geçiş söz konusu değildir. Örnek olarak Meksika kültüründe, öncelikle müzakere edilecek konuların dışında konularda konuşulur ve tartışılır. Meksika'ya gelecek tarafa muhakkak Meksika kültürü hakkında bilgi verilir ve kültürel gezi turları düzenlenir. Meksika kültüründe, ilişki kurma aşaması oldukça uzun sürer.

Bilgi değişimi aşaması Bilgi değişimi aşamasında, genellikle bir presentasyonla başlar, daha sonra sorular, cevaplar ve tartışmalarla devam eder. Bu aşamanın anlamı, müzakerecinin kültürel geçmişine bağlı olarak değişir.

İkna aşaması Müzakere sürecinin, dördüncü aşaması iknadır. Taraflar birbirlerini kendi amaçları ve teklifleri konusunda ikna etmeye çalışırlar.

Anlaşma aşaması Müzakere sürecinin son aşaması, anlaşma aşamasında her iki tarafında kabul ettiği ortak bir sözleşme üzerinde karara varılır. Kültürel farklılıklar bu aşamada da kendini gösterir. Örnek olarak Amerikalılar doğrusal bir yaklaşımla müzakere etmeyi tercih ederler, bir konu üstünde anlaştıkları zaman, bağlayıcı bir sözleşme imzalarlar. Rusyalılar, tüm konular üstünde anlaşıldıktan sonra sözleşme yapmayı tercih ederler³⁴ ve sözleşmeye daha az anlam eklerler³⁵. Ruslar, müzakerelerde taviz vermeyi zayıflık olarak görürler ve çok nadir olarak bunu yaparlar³⁶.

³⁴ J. Pettibone, Negotiating a Joint Venture in the Soviet Union: How to Protect Your Interests, *Journal of Business Strategy*, November/December 1990, 5-12

³⁵ H. Deresky, *International Management: Managing Across Border*. New York: Harper-Collins, 1994

³⁶ Adler, a.g.e, s.34

2.2.3 Kültürün Müzakere Sürecine Etkisi

Kültür varyasyonları, müzakere sürecinin her aşamasında ortaya çıkar. Hatta müzakere sürecinin kendisi, kültürden kültüre farklılık gösterir. Aşağıdaki rnekler bu geniş farklılıkları gösterir.

Japon kültürü, uyuma çok önem verir. Japonlar, kararlarını, nemaweashi ve ringi seido olarak bilinen grup kararlarıyla alırlar. Japonlar için, müzakere. daha önce grup kararı ile alınan, sonuçların bir seranomisi niteliğindedir. Japonlara göre sözleşme bir balangıtır. Japonlar ayrıca kontratların çok bağlayıcı olmamasını tercih ederler.³⁷

Tam tersine Amerikalılar, müzakere sürecini sorunların çözüleceği zaman olarak görürler. Belli bir mantığa, dayalı gerçekçi yaklaşımlar gösterirler.³⁸ Kanuni bir sözleşmeyi anlamayı onaylar. Amerikalılar için kontrat bir bititir ve sözleşme Şartlarından sapma, ek sözleşmeler olmadığı müddetçe mümkün değildir.

Fransızlarda müzakere sürecine, problem-çözme modunda yaklaşırlar. Fakat müzakereyi daha çok bir sanat olarak görür ve müzakere masasında bulunan sonuçları çok dikkatli bir Şekilde incelerler.

Bu üç örnek, müzakere kavramının çok geniş kültür varyasyonlarını anlamamıza yardımcı olur.

³⁷ M.Chen, *Asian Management Systems: Chinese, Japanese, and Korean Styles of Business*, NewYork: Routledge, 1995, s.45

³⁸ E.S.Glenn, D.Witmeyer and K.A.Stevenson, *Cultural Styles of Persuasion*, *International Journal of Intercultural Relations*, 1977, s 52-66

2.2.4 Durumsal Faktörler ve Müzakere Taktikleri

Müzakerenin ortamı ve müzakere tarafları tarafından uygulanan coğrafi yer, oda düzenlemeleri, müzarekecilerin seçimi ve zaman kısıtlamaları gibi taktikler, müzarekenin başarısını etkiler.

Taktikler aynı zamanda, kullanılan dili, ses tonunu, vücut hareketlerini de içerir.

2.2.4.1 Durumsal Faktörler

Coğrafi yer Müzarekecilerin ilk alacakları karar, nerede toplanacaklarıdır. Eğer tarafların her biri dünyanın bir ucundaysa, coğrafi yer seçimi oldukça önem taşır. Böyle durumlarda genellikle bir tarafın ülkesinde ya da tarafsız bir ülkede biraraya gelinir. Müzarekeleri bir tarafın ofisinde yapmak her zaman daha avantajlıdır. Ev sahibi taraf yol ve otel masrafı ödemez. Bilgilere çok daha kolay ulaşır.

Müzakere tarafsız bir ortamda yapıldığı zaman, her iki taraf da masrafların artmaması için müzarekeyi biran önce bitirmeye çalışırlar. Tarafsız alanın seçiminde genellikle eşit uzaklıklar gözönüne alınır. Kuzey Amerikalı ve Asyalı müzarekeciler Hawai'yi seçebilirken; Güney Amerikalı ve Avrupalı müzarekeciler NewYork'u seçebilirler. Bazı müzarekecilerde, vize uygulamaları ve finansal ambargolardan dolayı görüşmeleri kendi ülkelerinde yaparlar. Örnek olarak Mainland Çinlileri mümkün olduğunca görüşmeleri kendi ülkelerinde yaparlar.³⁹ Bu, onlara zaman avantajı tanır. Hong Kong'tan başarılı bir müzakereci, başarısının nedenini Çin'e gidip zaman konusunda hiç acelesi yokmuş gibi davranmak olduğunu söylemiştir.

Oda düzenlemeleri Diğer bir durumsal faktör, müzakere görüşmelerinin yapıldığı yerin düzenlemeleridir. Masanın şekli ve oturma düzeni oldukça önem taşır. Örnek olarak kare bir masada karşılıklı oturan taraflar, büyük bir rekabeti temsil ederken, yuvarlak bir masada yanyana oturan taraflar birlikte çalışmayı teşvik eder.

³⁹ M. Chen, a.g.e., s.66

Müzakerecilerin Seçimi Müzakerecilerin seçimi bir takımı temsil edecek kişilerin seçimidir. Seçilen kişi sayısı, genellikle organizasyonun ulusal kültürünü gösterir. Örnek olarak Amerikan firmaları, kendilerini temsil için genellikle bir kişi ya da küçük bir takım gönderirler. Amerikalılar büyük bir grup göndermenin boşa masraf olduğu düşüncesindedirler. Japonlar tam tersine, büyük grupları tercih ederler. Takımlarının büyüklüğünün, diğer tarafı altetmek için bir avantaj olacağını düşünürler. Büyük takımlar, şirket içinde değişik alanlardan kişileri müzakerede bulundurabilmelerini sağlar.⁴⁰

Kimin gönderildiği de kültürü yansıtır. Amerikan firmaları, müzakereciyi, pozisyon ve performansına bakarak seçer. Eğer müzakere doğrudan birinin konusu ile ilgili ise, genellikle firmayı o kişi temsil eder. Eğer o kişinin performansı iyiye, klas, cinsiyet, firmadaki düzey gibi kişisel faktörlere bakılmaz.

Meksika firmalarında, tam tersine, kişinin firmadaki düzeyi ve sosyal bağlantıları müzakerecinin seçiminde etkilidir.⁴¹

Zaman kısıtlamaları Zaman kısıtlamaları, müzakerecilerin çalışmaları için gerçek ya da öngörülen bitiş zamanıdır. Müzakere için tahmin edilen süre, kültürlere göre değişir. Eğer müzakereci taraflardan biri, diğerinin ülkesine geldi ise, ev sahibi müzakereci, misafir müzakerecinin otel ya da uçak rezervasyonlarını kontrol ederek, müzakereyi ne kadar zamanda bitirmeyi planladıklarını öğrenebilirler. Bu bilgiyi kullanarak, anlaşmayı geciktirmek ziyaretçileri endişeye sokar.

Zaman faktörü, kültürlere göre değişim gösterir. Örnek olarak Amerikan, İsveç ve Alman kültürlerinde zaman çok değerlidir ve görüşmelerin efektif geçirilip biran önce bitirilmesi beklenir. Orta Doğu ve Asya'da ise müzakereler çok daha uzun sürer ve müzakereciler genellikle zaman telaşına pek girmezler.

⁴⁰ M. Chen, a.g.e., s.67

⁴¹ R.Fisher and W.Ury, Getting to Yes : Negotiating Agreement Without Giving In. Boston: Houghton Mifflin, 1981, s.56

2.2.4.2 Sözel Taktikler

Sözel taktikler, yapılan ilk teklif, sözler, tehditler ve tavsiyeler gibi konuşulan müzakere davranışlarını içerir. Belli bir takım davranışların müzakerenin sonucunda büyük etkisi vardır. Müzakereciler, (1) daha çok soru sorarak, (2) sözleşmenin son aşamasından önce daha az taahütte bulunarak, (3) ilk tekliflerinin miktarını yükselterek – satıcı daha fazla, alıcı daha az – kârlarını arttırmırlar.⁴²

İlk teklif İlk teklif, kültürün büyük oranda etkilediği, taraflar tarafından yapılan niyettir. Çinli ve Rus müzakereciler ilk tekliflerine, inanılmaz rakamlarla başlarlar.⁴³ Amerikalı ve İsveçli müzakereciler tekliflerine, sözleşme miktarına oldukça yakın rakamlarla başlarlar.⁴⁴ Japonlar, banana no tataki uri- muz satışları yaklaşımı dedikleri, inanılmaz teklifler yapmayı sevmezler. Fakat bazen, özellikle yabancılarla görüşmeler yaparken bu yolu kullanırlar.⁴⁵

Diğer sözel müzakere davranışları Diğer sözel müzakere davranışları; sözleri, tehditleri, tavsiyeleri, uyarıları, ödülleri, taahütleri, soruları ve komutları içerir(Bkz. Tablo 2.1).

Tablo 2.2, Japonya, Amerika ve Brezilya'daki sözel davranış değişimini göstermektedir. Amerikalı ve Japonların taktikleri Brezilyalılar ile kıyaslandığında birbirine daha yakındır.

⁴² N.J. Adler, a.g.e., s.37

⁴³ N.J. Adler, a.g.e., s.38 ve Chen, a.g.e., s.68

⁴⁴ A. Graham, Brazilian, Japanese and American Business Negotiations, Journal of International Business Relations, No:16, 1992, s.195-215

Tablo 2.1 Genellikle kullanılan müzakere terimleri

Taktik	Açıklama	Örnek
Söz verme	Eğer benim istediğim birşeyi yaparsan, ben de senin istediğin şeyi yaparım.	Siparişi 100 arttırırsanız, fiyatı 5 USD düşürürüm.
Tehdit etme	Eğer benim istemediğim birşeyi yaparsan, ben de senin istemediğin bir şeyi yaparım.	Eğer bu komuyu başına sızdırırsanız, müzakereyi sona erdiririm.
Tavsiye	Yapmanı istediğim bir şeyi yaparsan, üçüncü kişi senin istediğin şeyi yapar.	Fiyatı düşürürseniz, gençler daha çok alırlar.
Uyarı	Yapmanı istemediğim bir şeyi yaparsan, üçüncü kişi senin istemediğin şeyi yapar.	Eğer bu indirim yapmazsan, mallar stokta kalır.
Ödül	Size pozitif bir şey vereceğim.	Bugünkü olumlu yaklaşımımızdan dolayı, yarınki görüşmeyi sizin ofisinizde yapmayı kabul ediyorum.
Ceza	Size negatif birşey vereceğim.	Bağırmanızı dinleyemeyeceğim. Toplantıyı terk ediyorum.
Rica	Sosyal bir düzey rica ediyorum.	Herkes bu ürüne 5 USD veriyor.
Taahhüt	İstediğiniz birşeyi yapacağım.	15 Hazirana kadar 100 ünite sevk edeceğim.
Sır verme	Size kendim hakkında bir sır vereceğim.	Bu ay 100 işçimizi işten çıkarttık. Yıl sonuna kadar bu işi almak zorundayız.
Soru	Size birşey soracağım?	Brezilya'daki ortağınız hakkında bilgi verebilir misiniz?
Emir	Bunu yapmanızı istiyorum.	Fiyatınızı düşürün.

Kaynak: N.J.Adler, International Dimension of Organizational Behaviour, 2nd Edition, Boston: PWS-Kent, s.206-7'den A.Francesco ve B.A.Gold, International Organizational Behaviour, Prentice Hall, NewJersey, 1997, s.77

⁴⁵ M.Chen, a.g.e., s.68

Tablo 2.2 Japon, Amerikalı ve Brezilyalı Müzarekelerin Sözel Müzakere Davranışlarının Kıyaslaması
(Yarım saat süresince kullanılan ortalama adetler)

Davranış (Taktik)	Japon	Amerikalı	Brezilyalı
Söz verme	7	8	3
Tehdit etme	4	4	2
Tavsiye	7	4	5
Uyarı	2	1	1
Ödül	1	2	2
Ceza	1	3	3
Rica	4	2	1
Taahhüt	15	13	8
Sır verme	34	36	39
Soru	20	20	22
Emir	8	6	14
Numaralar (ilk 30 dk)	5.7	9.0	8.4
İlk tekliflerin kâr düzeyi (80 en fazla)	61.5	57.3	75.2
İlk ödün	6.5	7.1	9.4

Kaynak: N.J.Adler, International Dimension of Organizational Behaviour, 2nd Edition, Boston: PWS-Kent, s.207'den A.Francesco ve B.A.Gold, International Organizational Behaviour, Prentice Hall, NewJersey, 1997, s.78

2.2.4.3 Sözel Olmayan Taktikler

Sözel olmayan taktikler, kelimeler dışındaki müzakere davranışlarıdır. Farklı kültürlerden kişilerin günlük konuşmalarında, sözel olmayan davranışlarında oldukça büyük farklılıklar bulunur. Bu farklılıklarla birlikte müzakereye bağlı özel hareketler, kültürler-arası müzakere durumunu oldukça zorlaştırır. Sözel olmayan hareketler, sözel hareketlerden daha fazla dikkat çekerler ve kişiler, diğer kültürden insanların müzakere sürecindeki davranışlarını kendi kültürlerine göre yorumlarlar.

Sessizlik Tablo 2-3, Japonlar, Amerikalılar ve Brezilyalıların sözel olmayan müzakere davranışlarının bir örneğini göstermektedir. Sözel müzakere davranışlarındaki gibi, Japonlar ve Amerikalılar birbirlerine daha yakın sonuçlar vermişlerdir. Japonlar konuşma sırasında söylenene cevap vermek için, anlamak için belli bir süre sessiz kalırlar. Bu, Amerikalılar ve Brezilyalılar için uygunsuz ve münasebetsizdir. Amerikalılar birkaç saniye sessizlik olursa, bunu bozmak için devreye girerler.

Konuşma karışması Sessizliğin tersi davranış, konuşma karışmasıdır. Aynı anda birden fazla kişinin konuşması olan konuşma karışması, Brezilyalılar tarafından sık sık yapılır. Japonlar ve Amerikalılar, bir başkası konuşmaya başladığında genellikle susarlar.

Yüze bakış Göz kontağı, yüze bakış formlarının en önemlilerinden biridir. Tablo 2.3' de görülebileceği üzere yüze bakışı en çok Brezilyalılar, daha sonra Amerikalılar ve en son Japonlar gerçekleştirirler.

Dokunma Dokunma davranışları da kültüre oldukça bağlıdır. Amerikalılar ve Japonlar sadece el sıkışması ile yetinirken, Brezilyalılar dokunmanın daha yakın ilişkiler kurmayı kolaylaştırdığını düşünürler.

Tablo 2.3 Japon, Amerikalı ve Brezilyalı Müzarekeçilerin Sözel Olmayan Müzakere Davranışlarının Kıyaslaması

Davranış (Taktik)	Japon	Amerikalı	Brezilyalı
Sessiz süreler (30 dakika içinde 10 saniyeden fazla sürenler)	5.5	3.5	0
Konuşmaların karışması (10 dakikada)	12.6	10.3	28.6
Yüze bakış (10 dakika içinde toplam dakika)	1.3	3.3	5.2
Dokunma (El sıkışma hariç, 30 dakika içinde)	0	0	4.7

Kaynak: N.J.Adler, *International Dimension of Organizational Behaviour*, 2nd Edition, Boston: PWS-Kent, s.207'den A.Francesco ve B.A.Gold, *International Organizational Behaviour*, Prentice Hall, NewJersey, 1997, s.78

2.2.5 Kültürler-İçi ve Kültürler-Arası Müzakere Farklılıkları

Kültürler-arası müzakere dinamikleri, kültür-içi müzakerelerden farklıdır. Japonlar, Amerikalılar, Fransız kökenli Kanadalılar ve Anglo-kökenli Kanadalılar arasında yapılan bir araştırmaya göre, gruplar kültürler-arası müzakerelerde, kültür-içi müzakerelere göre daha farklı davranmaktadırlar.⁴⁶ Bu farklılıklar oldukça çok çeşitliliktedir. Örnek olarak Fransız kökenli Kanadalılar, Anglo-kökenli Kanadalılarla daha ortak bir çalışma içine girerken, Fransız kökenli Kanadalılarla bu kadar ortak bir çalışma içine girmezler. Amerikalılar, kültürler-arası müzakere görüşmelerinde farklı davranmazlar. Fakat Japonlarla müzakere görüşmelerinde, Amerikalılarla olan kültür-içi müzakerelerinden daha fazla tatmin olurlar.

⁴⁶ J.L. Graham, *Cross-Cultural Interaction: The International Comparison Fallacy?*, *Journal of International Business Studies*, No:20, 1989, s.515-37

2.3 Motivasyon

Farklı ülkelerden insanları motive eden unsurlar aynı değildir. Organizasyonlar, bir ülkede değer verilen ödüllendirmenin, bir başka ülkede hiçbir anlamı olmadığını, hatta bazı ülkelerde rahatsız edici olduğunu anlamaya başlamışlardır.

İnsanlar ne için çalışırlar? Para için mi, satış ödülleri için mi yoksa şirket amaçları için mi? Kişiler işin kendisi ile mi tatmin olurlar? Kültür, bu soruların cevaplarını etkiler mi? Örnek olarak bir Brezilyalı satış ödülleri bir Rustan daha fazla mı ilgi gösterir?

2.3.1 Motivasyonun Tanımı

Motivasyon, bir kişiye birşey yaptırma çabasının miktarıdır. Motivasyon ayrıca kişilerin işyerinde davranış biçimlerini açıklayan “temel psikolojik süreç” olarak da tanımlanır.⁴⁷ Motivasyona bir diğer bakış açısı da “bir kişinin kişisel ihtiyacını tatmin ederek, organizasyonun amaçlarını yerine getirme isteği”⁴⁸ şeklindedir.

Motivasyon, kritik bir organizasyonel kavramdır. Organizasyonlar, motivasyonlu kişiler ararlarken çalışanlarını motive edebilen yöneticileri de başarılı olarak görürler.

2.3.2 Kültürün Ödülleri Etkileme Şekli

Tüm motivasyon teorilerinde, ödüllerin etkilerine ya da davranışlara göre yerine getirilme ihtiyaçları dikkate alınır. Farklı kültürel öncelikler, farklı ödüllerin etkileri ve organizasyonlardaki motivasyonel pratikleri etkiler.

⁴⁷ R.N.Kanungo and M.Mendonca, Introduction: Motivational Models for Societies, New Delhi : Sage Publications, 1994, p.16

⁴⁸ S.P.Robbins, Organizational Behaviour : Concepts, Controversies and Applications, 7th Ed., Upple Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996 , p.212

2.3.2.1 Kültürel Faktörlerin Ödüllerin Değerini Etkilemesi

Batı motivasyon modelleri kültüre bağlı olarak kişiseldir ve toplu bir kültür uygulamak doğru değildir. Örnek olarak Japon kültüründe hiçbir kişi gruptan ayrı olarak ödüllendirilmez. Bir Japon çalışana kişisel bir ödül verme, o kişinin moralini ve motivasyonunu bozabilir.

Eğer bir kültür ataerkil ise, kişiler para, mevki, makam gibi ödüller almayı tercih ederler. Anaerkil bir kültürde ekstra tatiller, birtakım ek faydalar veya sembolik ödüller tercih edilir.

Bazı ülkelerde, maddi malzemelerin dağıtımı, performansı gösteren bir ödülde çok hediye olarak görülür. Örnek olarak Çin'de tatil hediyesi olarak organizasyonlar genellikle yiyecek dağıtırlar. Daha yüksek pozisyondaki kişiler, daha yüksek veya iyi kalitede malzemeler alırlar. Ama kişiler bu hediyeleri performansları ile kıyaslamazlar.

Aynı ülke içinde dahi, çok çeşitli faktörler, kişilerin ödülleri değerlendirme önceliklerini etkiler. Örnek olarak Bahamalar'da, otel çalışanları daha yüksek maaşlar, iyi çalışma koşulları, yapılan iş için saygı görme on motivasyonel faktörün üçünü oluşturmaktadır.⁴⁹

Tayvan' da çalışanlar, personel karakterlerine bağlı olarak ödüllere farklı tepkiler verirler.⁵⁰ Çalışanlar üstünde en fazla pozitif etkiye yol açan faydalar, yıl sonu bonusları, kâr payı, ikramiye, tatiller, hastalık izinleridir. Fakat faktörler arasında, cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim ve organizasyondaki pozisyona bağlı olarak pek çok farklılıklar gözükabilir. Bekar çalışanlar eğitim, kariyer gelişimi ve esnek çalışma saatlerine önem verirken, evli çalışanlar için kâr payı dağıtımı, çocuklar için eğitim yardımı yapılması ve ikramiyeler daha büyük önem taşır.

⁴⁹ K.R.Charles and L.H.Marshall, Motivational Preferences of Caribbean Hotel Workers : An Exploratory Study, International Journal of Contemporary Hospitality Management, No:4, 1992

⁵⁰ Y. Hong and L.J.Wang, Impact of Employee Benefits on Work Motivation and Productivity, International Journal of Career Management, No:7, 1995, s.10

2.3.2.2 Organizasyonel Ödül Uygulamaları

Organizasyonlar, genellikle ödülleri çalışan motivasyonu ile eşdeğer tutarlar.

1995 yılında, Asya çapında yapılan bir araştırmada Asya (Singapur, Tayland, Malezya, Endonezya, Filipinler, Brunei, Vietnam, Çin, Tayvan ve Hindistan) borsalarında hisse senetleri en yüksek değerle işlem gören 500 firma incelenmiştir. Bu incelemenin sonucunda çalışanları en motive eden ödüllerin para, seyahat ve promosyonlar olduğu ortaya çıkmıştır.⁵¹ Araştırmalardaki firmaların %65' inin motivasyon için ödüllendirmeyi kullandıkları ortaya çıkmıştır. Taylandlı firmaların en çok, Hint firmalarının ise en az ödüllendiren firmalar olduğu da araştırmanın bir diğer sonucu idi.

Bir diğer örnek DHL firmasının Hong Kong'daki satış personeli için 1995' te başladığı para ve seyahat ödüllendirme programıdır. Kişilerin bilgi ve deneyimlerini arttırmak için verilen eğitimden sonra, firma her satışçıya bir kargo uçağı konteynır modeli hediye etmiştir. Satışçı, o ayki hedefini aştığı zaman, uçağın konteynırını doldurmak için küçük bloklar almaktadır. Satışçı blokları hemen paraya çevirebilme hakkına sahip olduğu gibi, aynı zamanda biriktirip sonunda bir seyahat kazanabilmekteydi. Her satışçının konteynırını masanın üstünde bulunmaktaydı ve herkes konteynırındaki gelişmeyi görebiliyordu. Herhangi bir satışı sunçlandırmakta güçlük çeken bir satışçı, konteynırını dolu olan satışçıya danışıyordu. DHL satış grubu, bu program sonunda satış hedeflerini oldukça aşmıştır.

2.3.3 Kültürler Arası Çalışmanın Anlamı

Daha önce de bahsedildiği üzere, motivasyon teorilerinin çoğu 1950 ve 1960' ların Amerikan kültürünü yansıtmaktadır. Bu teoriler diğer kültürde test edildiği zaman, uygulanabilir olmadıkları ortaya çıkmaktadır.

⁵¹ S. Desker-Shaw, Revving Up Asia's Workers, Asian Business, No:32, 1996, s.41

2.3.3.1 İş Çalışmasının Anlamı

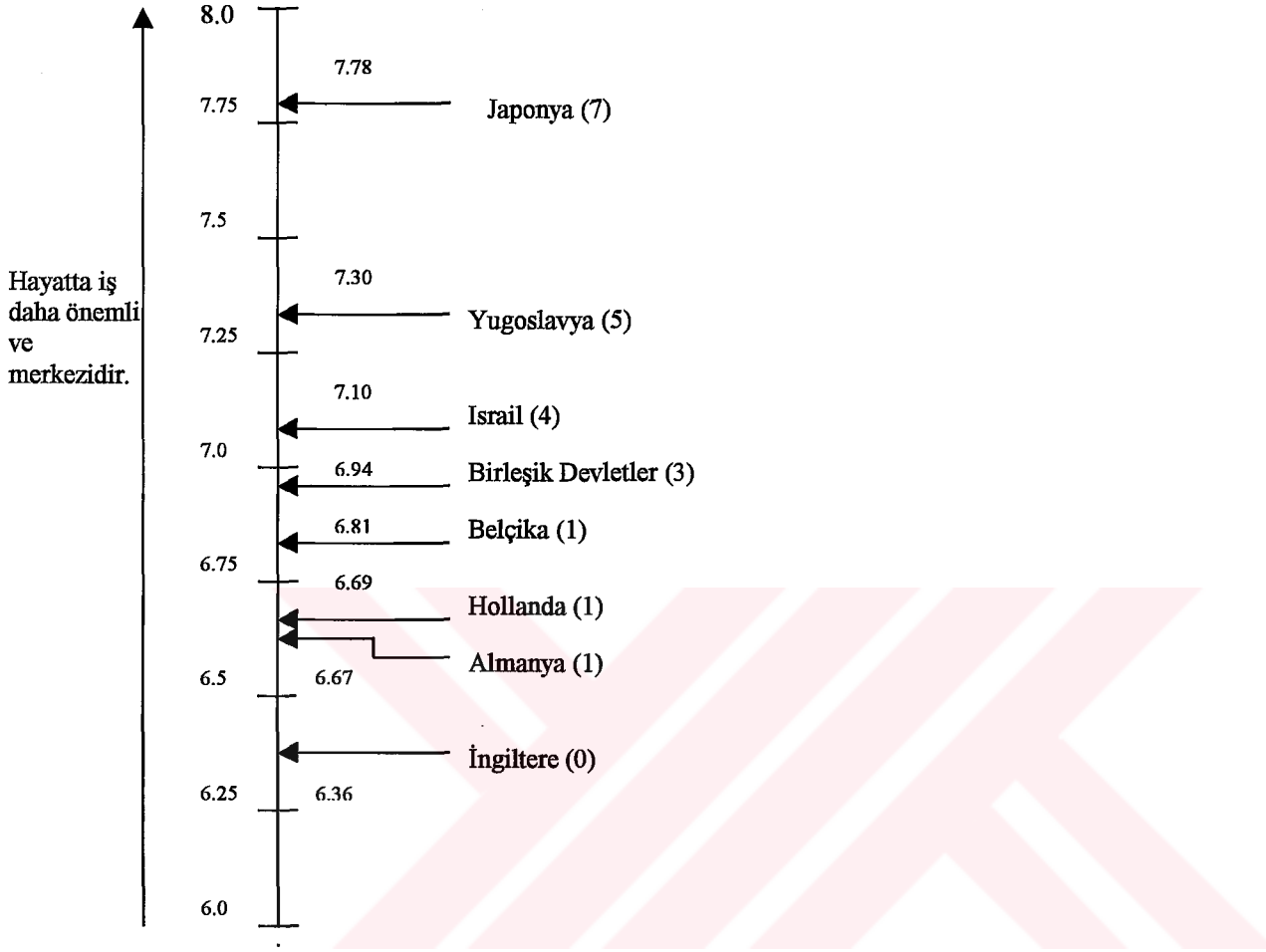
Motivasyon içeren temel kavramları inceleyen bir çalışma, George England ve İşin Anlamı (Meaning of Work- MOW) Uluslararası Araştırma Grubu tarafından yapılan işin anlamı araştırmasıdır. Çalışma, davranış bilimcileri tarafından hazırlanmış ve sekiz ülkede uygulanmıştır. Yaklaşık 15 000 çalışandan alınan sonuçlar sonucunda, işin anlamının ülkeden ülkeye değiştiği ortaya çıkmıştır. England ve arkadaşları, işin anlamını tanımlamak için üç temel kavram kullanmışlardır:

* **İş merkeziliği**_ İşin genel öneminin ve değerinin kişinin yaşamına olan etkisi.

* **Çalışma hakkındaki sosyal normlar**_ İşle ilgili haklar ve sorumluluklara ilişkin toplumsal inanış ve beklentiler.

* **İş amaçları** Kişiler tarafından iş hayatlarında görülen ve tercih edilen iş amaçları ve değerleri.

İş merkeziliği İş merkeziliği üstüne olan sorular işin kişinin tüm hayatına göre ne derece önemli olduğunu sorarlar. Şekil 2.2 bu sekiz ülke için sonuçları gösterir.



Şekil 2.2 İş Merkeziliği Skorları

Kaynak: MOW International Research Team, The Meaning of Work: An International Perspective, London: Academic Press, 1987, s.83'den A.Francesco ve B.A.Gold, International Organizational Behaviour, Prentice Hall, NewJersey, 1997, s.100

Sonuçlar ülkeden ülkeye büyük farklılıklar göstermektedirler. Japonlar, iş hayatlarının oldukça önemli bir parçası olarak görürlerken, İngilizler daha az önem vermektedirler. Sekiz ülkede yapılan çalışmada; çalışanların %86.1'i finansal ihtiyaçları olmasa dahi, çalışmaya devam edeceklerini ifade etmişlerdir. Hatta İngiltere' de, ki en düşük oranın bulunduğu ülkedir, çalışanların % 68.9'u çalışmaya devam edeceklerini ifade etmişlerdir. Sekiz ülkede iş, ortalama bir kişinin hayatının ana kısmını oluşturmaktadır.

Suudi Arabistan'da ankete katılanların %94'ü , çalışmadan konforlu bir hayat sürebilseler dahi, çalışmaya devam edeceklerini ifade etmişlerdir. Bu, England'ın çalışmasında gözönüne alınmayan Arap ülkelerinde çalışmanın anlamını göstermektedir.

Çalışma hakkındaki sosyal normlar MOW takımının incelediği ikinci alan, çalışma hakkındaki sosyal normlardır. İki norm tanımlayıp, bu sekiz ülkedeki kişilerin nasıl davrandıklarını ölçmüşlerdir. **Haklar normu**, kişilerin iş hakları ile toplumun ve organizasyonların kişilere iş ile ilgili sorumluluklarını temsil eder. Bu norma göre, toplumun her üyesianlamlı ve ilgi çeken bir işte çalışır; bu işi yapabilmek ve devam edebilmek için uygun eğitimi alır ve iş/method kararlarına katılma hakkına sahiptir.

Zorunluluk skoru yüksek olan ülkeler, geleneksel metoda daha yakınken, **haklar** skoru yüksek olan ülkeler geleneksel metoddan uzaklaşmaktadırlar. Hollanda ve Amerika Birleşik Devletleri bu konuda uç iki örnektir. Hollanda, en yüksek haklar skoruna ve en düşük zorunluluk skoruna sahiptir. Amerika'da sosyal normlar tam tersidir. Amerikalılar en yüksek zorunluluk skorlarından birine sahipken, en düşük haklar skoru da kendilerinde bulunmaktadır. Geleneksel çalışma en azından ideal olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde halen güçlüdür.

İş Amaçları Tablo 2.4 farklı iş alanlarının sekiz ülkedeki önemini göstermektedir. Hiçbir ülke aynı dereceye sahip değildir. Fakat tüm ülkeler için "ilgi çekici iş" 1 , 2 ve 3.sıralarda iken "İyi ödeme" de 1 , 2 ve 3. Sıradadırlar. Tam tersine pekçok ülke için "Yükselme ve Promosyon İçin İyi Fırsatlar" ve "İyi Fiziksel Çalışma Koşulları" da en alt sıradadırlar.

Tablo 2.4 İş Amaçlarının Önemi

İş amaçları	Belçika (N=446)	Almanya (N=1248)	İsrail (N=772)	Japonya (N=2897)	Hollanda (N=967)	A.B.D (N=988)	Yugoslavya* (N=512)	İngiltere (N=742)
İlginç iş	8,25	7,26	6,75	7,38	7,59	7,41	7,47	8,02
İyi ödeme	7,13	7,73	6,60	6,56	6,27	6,82	6,73	7,80
Kişilerarası iyi ilişkiler	6,34	6,43	6,67	6,39	7,19	6,08	7,52	6,33
İyi iş güvenliği	6,80	7,57	5,22	6,71	5,68	6,30	5,21	7,12
İş ile kişi arasındaki uyum	5,77	6,09	5,61	7,83	6,17	6,19	6,49	5,63
Otonominin çokluğu	6,56	5,66	6,00	6,89	7,61	5,79	5,42	4,69
Öğrenme imkanı	5,80	4,97	5,83	6,26	5,38	6,16	6,61	5,55
Çeşitliliğin çokluğu	5,96	5,71	4,89	5,05	6,86	6,10	5,62	5,62
Uygun iş saatleri	4,71	5,71	5,53	5,46	5,59	5,25	5,01	6,11
İyi fiziksel çalışma koşulları	4,19	4,39	5,28	4,18	5,03	4,84	5,94	4,87
İyi ödül veya yükselme fırsatı	4,49	4,48	5,29	3,33	3,31	5,08	4,00	4,27

Sol: Ortalama sıralamalar

Sağ: Her ülkede verilen sıralama. 1 nolu sıra en önemli iş amacı iken, 11 nolu sıra en az önemli iş amacıdır.

*Yugoslavya için hedef kitle seçilmiştir.

Kaynak: MOW International Research Team, The Meaning of Work: An International Perspective, London: Academic Press, 1987, s.122'den A.Francesco ve B.A.Gold, International Organizational Behaviour, Prentice Hall, NewJersey, 1997, s.102

2.4 Gruplar ve Proje Takımları

Gruplar, kùltùrlere göre farklı değerlendirilirler. Japonlar için grup oryantasyonu, ulusal kùltürün önemli bir parçasıdır. Japon organizasyonlarında, kararların grup içinde alınması, ringisei, çok sık karşılaşılan bir uygulamadır. Kişisel başarının desteklendiği Amerika Birleşik Devletleri'nde firmalar gruplara katılımı desteklerler fakat takım çalışması kişisellekle genelde çatışır.

Kişiselliğin grup çalışmasının kùltürel boyutu, organizasyonların davranışlarını açıklamak için, özellikle de kişilerin ve grupların kullanımında oldukça önemlidir.⁵² Başkalarından önce kendi çıkarlarının dikkate alınması durumu olan kişisellik, Kuzey Amerika, Avusturalya ve Batı Avrupa toplumlarının genel karakteristiğidir.

2.4.1 Grup Kavramı

Grup, birbirleriyle iletişim halinde olan, birbirlerinin belli ortaklıklarının farkında olan kişilerin oluşturduğu topluluktur.⁵³ Gruplar, ya doğal bir şekilde ya da yöneticilerin kişilerle bir grup oluşturması sonucunda ortaya çıkar.

Grubun boyutu, gruptaki kişilerin adedi, grubun haberleşmesini ve dinamiğini etkilediği için önemlidir. Gruplar 2 ila 20 üye arasında değişirler. İki kişinin yüzyüze konuşarak haberleşmesi ile, yirmi kişinin birbiriyle konuşarak haberleşmesi oldukça farklıdır.

Grupların bir amacı bulunmaktadır. Grupların ayrıca belli bir zaman limiti ve bütçesi bulunur. Zaman limitlerinden, kaynak yetersizliğinden ve diğer sebeplerden dolayı gruplar yetersiz kalabilirler ve amaçlarını gerçekleştiremeyebilirler.

⁵² G.Hofstede, Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values, Beverly Hills, CA:Sage Publications,1980

⁵³M.Olmsted and A. Hare, The Small Group, 2nd Edition, NewYork: Random House, 1978, s.11

Takım, takım üyelerinin fikirlerini devamlı beyan ettikleri, amaçları yerine getirmek için kendi kendilerine yönetme teknikleri kullanan bir gruptur. Takımlar ve grupların bir yapıları, süreçleri ve karar alma şekilleri, bulunmaktadır. Ulusal kültür ve firma kültürleri bunları bir ölçüye kadar etkiler.

2.4.2 Grup Yapısı

Grup yapısı, grup üyelerinin birbirleriyle etkileşim yollarını ortaya koyar. Yapıyı oluşturan elemanlar; kurallar, normlar ve durumlardır. Bunlar tüm kültürlerdeki grupları anlamak için kullanışlı olan analitik kavramlardır. Örnek olarak, tüm gruplar, kültürel değerlere bakılmaksızın, sosyal normlar geliştirir ve kullanırlar. Benzer şekilde, pekçok grupta üyelerin seviyeleri belirlenir, az sayıda üye üst seviyededir.

2.4.2.1 Yapının Elemanları

Kurallar ve normlar Kurallar, grup üyelerinden uyması beklenen hareketlerdir ve yazılı olarak belirtilir. Normlar ise genellikle grup üyeleri tarafından belirlenen, yazılı olmayan kurallardır. Gruplar kendi normlarını kendileri yarattıkları için, grupların hareketlerini düzenlemek için normlar kurallardan daha etkilidir.

Resmi / Resmi Olmayan Gruplar Resmi gruplar, belli bir amacı gerçekleştiren gruplardır. Genellikle yönetim bir lider belirler, üyelik zorunludur ve kurallar hareketleri de kapsar.

Resmi olmayan gruplar organizasyonlarda kendiliğinden oluşur ve genellikle yönetimin bu oluşumdan haberi olmaz. Fonksiyonel alanda birlikte çalışan kişiler, uzmanlaşma sırasında ve sık yapılan bir işin sonucunda, benzer deneyimler ortak amaçlar ve arkadaşlıklara dayalı bir ilişki kurabilirler. Resmi olmayan gruplar, bazı durumlarda, görevleri grup üyelerine dağıtırlar.

Roller ve Mevkiler Roller, grup içinde çeşitli pozisyonların uygun ve beklenen hareketlerini tanımlayan normlardır. Grup içinde her rolün bir konumu vardır. Konumlar, grup hiyerarşisi içinde rollerin düzeyidir. Sosyal güç - yetki-

diğerlerinin komutlarını soru sormadan yaptırılmaları yeteneğine denir. Konum ve sosyal güç arasında bir bağlantı vardır. Yüksek konumda olan bir kişinin gücü grupça kabul görür. Çeşitli organizasyonlar içinde grup üyeleri genellikle farklı roller üstlenirler. Bu rol çatışmasına yolaçar çünkü çeşitli rollerin istekleri uyumlu olmayabilir.

Liderler ve Takipçiler İki önemli rol, liderler ve takipçisidir. Gruplar üstündeki araştırma iki tip lider tanımlar: Görev liderleri ve sosyo-emosyonel liderler. Görev lideri, başlatıcı lider olarak tanımlanır, grubun bir amacın gerçekleştirilmesine yoğunlaştırır. Görev liderleri, amaçları açıklar, bilgi sunar, grubun diğer üyelerinden bilgi alır ve de karar alırken grubun gelişimini değerlendirir. Diğer bir deyişle, görev liderinin amaçları açık-seçik sonuçlar almaya yönelmektir. Sosyo-emosyonel lider, ilişki veya bakım lideri de denir, grubun emosyonel ve sosyal yönlerine odaklanır. Sosyo-emosyonel liderler, grup üyelerini cesaretlendirir, çatışmaları çözer ve grubun işini kolaylaştıracak davranışları ortaya koyar. Tüm bunların üstünde, bu lider grubun birbirine bağlılığını inşa eder ve korur.

Takipçiler, grup üyeleri içinde liderlik rolü olmayanlardır. Araştırmalar, takipçileri ihmal etmesine ya da lideri ve amacı destekleyici olmasını öngörmesine rağmen takipçilerin katılımı ve liderin onlara desteği, organizasyonel ve ulusal kültüre göre değişir. Hofstede⁵⁴'nin **güç uzaklığı**_değişkeni , ulusal kültürü güç uzaklığından düşük olanların, liderin aksiyonlarını en fazla sorgulayan en az destekleyici takipçi, yüksek olanların ise en çok destekleyen takipçiler olduklarını ifade etmektedir.

2.4.3 Grup Süreçleri

2.4.3.1 Haberleşme

Haberleşme, amaçların gerçekleştirilmesi için ana mekanizma olduğundan gruplarda çok önemlidir. Kültür, gruplardaki haberleşmeyi, rollerini ve konumlarını

⁵⁴ G.Hofstede, a.g.e., s.123

ve de aralarındaki haberleşmeyi belirleyerek etkiler. Örnek olarak, kültür kimin ne kadar konuşabileceğini, konuşmayı bölebileceğini etkiler. Düşük-güç uzaklığına sahip gruplardaki haberleşme ile yüksek-güç uzaklığına sahip gruplardaki haberleşme birbirinden farklıdır. Düşük-güç uzaklığı, daha çok resmi olmayan haberleşme yapıları oluştururken, yüksek-güç uzaklığına sahip kültürler, resmi haberleşme yapıları oluştururlar.

2.4.3.2 Grup Kültürü

Gruplar, kendi kültürlerini geliştirirler.⁵⁵ Grup kültürünün temeli, yasal veya yasal olmayan gruplardaki üyelikler ile etnik veya dinsel geçmiş ya da ortak deneyimlerin kullanıldığı bir bölümdeki üyeliktir. Grupların farklı kültürleri alt kültürlerdir. Grup kültürü ve alt kültürler, paylaşılan semboller, seramoniler ve değerleri oluşturur ve kullanırlar. Bunlar, grubu diğer gruplardan ayıran anlamlardır.

Kuvvetli grup kültürü, grupları iki yönde etkiler: Birincisi, oldukça verimli ve ortak çalışan bir grup oluşabilir ve de daha kolay gerçekleşebilir. ⁵⁶ İkincisi, kuvvetli grup kültürü grup içinde çatışmalara yolaçıp; personel, teknoloji, finans ve prestij gibi organizasyonel kaynakların kullanımında problemler doğurabilir. Organizasyonlarda, çatışma belli bir düzeyde kabul edilebilir ve yenilikçiliğin bir kaynağı olabilir. Gruplar arasında çatışmanın olmaması, grubun oldukça düşük bir ortak çalışma verimliliği içinde bulunduğu göstergesi olabilir.

Grupların kültürü değişebilir. Yeni liderlik, ilerikçi teknoloji, organizasyonun yeniden yapılanması ve görevlerin yeniden dağıtımı grup kültürünü değiştirebilir. Örnek olarak, yeni teknoloji grup üye deneyimine rakiptir ve üye durumunda değişikliklere yolaçabilir. Yeni grup normları ve kültür, grup üyelerinin yeni teknoloji ile tekrar görevlendirilmesini sağlar.⁵⁷

⁵⁵ H.Trice and J.Beyer, The Cultures of Work Organizations, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1993, s.19

⁵⁶ E. Mayo, The Problems of an Industrial Civilization, NewYork:Arno Press, 1945, s.13

⁵⁷ S. Barley, Technology as an Occasion for Structuring : Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments, Administrative Science Quarterly, 1986, s.78

2.4.3.3 Karar Verme

Grupların önemli anahtar fonksiyonlarından biri kararları vermedir. Grup kararları, teknik ve organizasyonel sebeplerden dolayı faydalıdır. Teknik olarak gruplar yetenek, bilgi ve deneyimlerin oluşturduğu bir havuzdur ve bir karar vericinin yetenek, bilgi ve deneyimlerinden daha fazladır. Organizasyonel açıdan, pekçok kişinin aktif katılımı ile grup kararı alma bu kararın uygulanmasını oldukça kolaylaştırır.

2.4.4 Takımlar

Takımlar yaratıcılık, esneklik ve yüksek düzeyde performans gerektiren yeni tip organizasyonların ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulurlar. Takımlar, gruplara benzerler çünkü rol ayrımı yapılır, normlar oluşturulur, bir kültür kurulur ve bir haberleşme yapısına sahiptirler.

2.4.4.1 Gruplar ile Takımlar Arasındaki Farklılıklar

Teknik olarak, bir grup takımdan farklıdır, çünkü takımlar tamamlayıcı, bütünleştirici yeteneklere sahip, ortak bir amacı gerçekleştirmek için toplanmış ve birbirlerini sayan kişilerden oluşan küçük gruptur.⁵⁸ Takımlarda birlik ve sorumluluk daha çoktur ve gruplardan daha efektif olarak üyelerinin yetenekleri kullanılır. Weiss⁵⁹ şu farklılıkları belirtmiştir:

- *Paylaşılan liderlik* Takımlarda paylaşılan liderlik rolleri varken, gruplarda genellikle kuvvetli bir tek lider vardır.

⁵⁸ J. Katzenbach and D. Smith, The Discipline of Teams, Harvard Business Review, March-April 1993, s.112

⁵⁹ J. Weiss, Managing Diversity, Cross Cultural Dynamics and Ethics, Minneapolis / St. Paul : West Publishing, 1996, s.142

- *Sorumluluk* Takımlar, kişisel ve ortak sorumluluğa sahipken, gruplarda genellikle kişisel sorumluluklar sözkonusudur.
- *Amaç* Takımlar özel bir amaç için çalışırken, grupların amaçları organizasyonunun misyonuna uygun olur.
- *Haberleşme* Takımlarda süresi kısıtlanmayan tartışmalar ve aktif problem çözme toplantıları varken, gruplar efektif toplantılar yapmaya özen gösterirler.
- *Etkinlik* Takımlar etkinliklerini doğrudan yaptıkları işin sonucuna göre ölçerken, gruplar sonucun diğerlerine olan etkilerine doğrudan bakmazlar.
- *Çalışma stili* Takımlar tartışır, karar verir, fakat işi birlikte yaparlar. Öte yandan gruplar tartışır, karar verir, kişileri belirler ve işi kişiler kendileri yaparlar.

2.4.5 Dört Kültürde İş Ortamındaki Gruplar

Kültürler, grupları ve takımları farklı yönlerde yapılandırır ve kullanırlar. Güney Afrika'da, grup oluşumu sosyal değişim için bir mekanizmadır. Japonya'da gruplar, Japon kültürünün ortaklaşmacı değerlerini yansıtırlar. Kore organizasyonlarda grup ya da takımlara dayanmayan Asya kültürünün bir örneğidir. En son örnek İsrail'de demokratik çalışma grupları takımların fonksiyonlarını yerine getirir ve toplumun ana değerlerini yansıtır.

2.4.5.1 Güney Afrika : Çeşitli Kültürlü Gruplar

Güney Afrika'da , ekonomik, sosyal ve politik gelişmeler yaşandıkça, yeni grup tipleri ortaya çıkar. Sıklıkla gruplar, sosyal amaçları yerine getirirler. Aşağıdaki örnek South African Broadcasting Corporation – Güney Afrika Yayın Firması'nın Avrupalı olanlarla ile olmayanlar arasında ırk ayrımını sürdürme politikasında ulusun popülasyonunun oluşumunu yansıtmaya teşebbüsünü göstermektedir.

Nelson Mandela'nın doğum günü saat 06.00 ve "Günaydın Güney Afrika" yayında. İki kravatlı erkek – biri siyah, biri beyaz- Başkan'ın gülen yüzüne

karşı durmaktadırlar ve Başkan İngiliz ve Afrikalıların doğum günü tebriklerini kabul etmektedir.

Haberler masasında bir siyah kadın ve bir beyaz adam günün en flaş haberlerini iki dilde sunmaktadırlar. Resmi yetkililer, bu tür çok dilde yayın yapan programların Güney Afrika Yayın Firması'nın gelecekte yeniden doğuşu olacağını ifade etmektedirler ve bu eğer pahalı ve karmaşıkça, geçmişin günahlarını ödemek içindir.

Amerika başarılı aksiyonlar ve ve kültürel farklılık kavramları ile mücadele ederken, Güney Afrika hükümeti grupların birbirine kaynaşmasına çabalamaktadır. Eğitimde, iş yaşamında ve hükümette yılların radikal ırkçılığını ortadan kaldırmak için siyahlar, firmaların üst düzeylerine getirilmektedir.⁶⁰

Güney Afrika'daki çok kültürlü grupların başarılarını değerlendirmek için çok erken. Ayrıca ulusal sosyal politikanın uygulanmasına ek olarak, ayrı grup oluşumlarının yenilik yaratıp yaratmayacağını ve kararların kalitesinin gelişip gelişmeyeceğini bilmek de mümkün değil.

2.4.5.2 Japonya : Grup Karar Alma

Japonya'da, organizasyonlarda kullanılan karar alma süreci sıklıkla, ringusei olarak adlandırılan grup genel mutabakatıyla alınan kararlardır. Düşük veya orta düzeydeki yöneticiler bir kararın uygulanmasından önce bir dökümanı dolaşıma çıkarıp, grup üyelerinin fikir ve onaylarını alırlar. Bu süreç, çalışanların kendi seslerini duyurabilmelerine ve de yönetici tarafından verilecek son kararı değiştirebilmelerine imkan tanır.

Çok sayıda insanın katılımı gerçekleştiği zaman, bu metod oldukça yavaştır. Fakat daha iyi kararların alınmasının yanısıra, ortak karar alındığı için, bu kararın uygulanmasının kalitesi ve hızı artar ve bu karara itirazlar azalır.

⁶⁰ K.McLarin, The Voice of Apartheid Goes Multicultural, The New York Times, July 25,1995, s.2

2.4.5.3 Kore : En Üst Düzeyde Karar Alma

Bütün Asya ülkeleri, grup olarak karar alma yöntemini kullanmazlar. Chaebols olarak da bilinen geniş aile firmaları olan Kore firmaları çok nadir olarak karar almak için grupları kullanırlar. İşin sahibi ve yöneticileri olan aile üyeleri kararları alırlar ve de çalışanlar bu kararları uygulamakla yükümlüdürler.

Bazı Kore firmaları, Japon sistemine benzer konsensus olarak karar alma sürecini kullanırlar. Fakat gerçekte bu “üst yöneticiler tarafından kullanılan göstermelik bir metoddan öteye gitmez.”⁶¹. Gerçekte, çalışanların grup kararına katılma imkanları oldukça kısıtlıdır ve haberleşme yapısı da oldukça resmidir. Kore “yakın geçmişte özel sektörü yönlendiren, asker-idaresi altındaki bir hükümet” idi.⁶²

2.4.5.4 İsrail : Demokratik Karar Alma

İsrail'deki ortak çiftlik ve endüstrilerde, İsrail'in demokrasi, eşitlik ve ortak çalışmanın sosyal değerlerini gösteren demokratik katılımı, operasyonların tüm yönlerinde kendisini gösterir. Ortak çiftliklerin prensipleri, malların sahipliğinin toplumda olması, üyelerin tam eşitliği, demokratik karar alma, işin değeri, çocuk bakımı için toplumsal sorumluluk ve grupların kişilere göre önceliğidir.⁶³ Son yıllarda kişisel sahip olabilme ve daha fazla kişisel özgürlük için baskılar yapılmaktadır. Grup-merkezli yaklaşımın eşitlikçi karakterişi sosyal düzenlemede açıklanmıştır:

Ortak yerleşim birimlerinin üyeleri çalışmaları için para almazlar. Giyecek, yiyecek, tıbbi bakım gibi ihtiyaçlarının tamamı cemiyet tarafından karşılanır. Çocuklar yaşlıları ile birlikte büyürler, yemekler yemek salonunda hep birlikte yenir ve üyeler düzenli olarak konular hakkında tartışmak ve oy kullanmak için toplanırlar. Pekçok iş üyeler arasında değişmeli olarak

⁶¹ C.Chand and N.Chang, The Korean Management System:Cultural, Political, Economic Foundations, Westport, CT:Quorum, 1994, s.135.

⁶² K. Chung and H.Lee, National Differences in Managerial Practices, NewYork: Praeger,1989, p.177

⁶³ M. Gannon, Understanding Global Cultures : Metaphorical Journeys Through 17 Countries, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994, p..215.

gerçekleştirilir. Her iki-üç yılda bir yetkili pozisyonlardaki – üretim müdürü, kontrolcü, ortak yerleşim birim müdürü gibi – kişiler değişir. Gücün, kişilerin elinde artmasına izin verilmez. Kibbutizm olarak adlandırılan ortak yerleşim birimlerinin kişi adedi 100 ilâ 2000 arasında değişebilir. Fakat her kişinin organizasyondaki rolü görülebilir ve değerlendirilebilir.⁶⁴

Demokratik ideoloji, ortak yerleşim birimlerinin tüm üyelerinin karar alma aşamasına katılımını gerektirir. Kibbutzlar bir takım olarak görev yaparlar.

2.4.6 Yöneticiler İçin Etkisi

Yeni tip organizasyonlar ortaya çıktıkça, özellikle farklı kültürlerde çalışan organizasyonlarda gruplar ve takımlar daha da önemli hale gelmektedirler. Bundan dolayı yöneticilerin, grubu incelemek, yönetmek ve de devam ettirmek için vasıflı olmaları gerekmektedir.

2.4.6.1 Grupları Yönetme

Tek-kültürlü gruplar ve takımlar ile çok kültürlü gruplar ve takımların yönetiminde farklılıklar vardır. Gruplar daha çok karmaşık hale geldikçe, yöneticiler din ya da etnik kimlik gibi fonksiyonel olmayan kriterlerden çok, yetenek ve uygunluk gibi kriterleri sözkonusu görev için dikkate almalıdırlar. Diğer bir deyişle, organizasyonun amaçları, çok-kültürel düşüncelerin üstesinden gelmelidir.⁶⁵

Bunu başarabilmek için, yöneticiler açık bir vizyon ve amacı belirleyip, açıklamalıdırlar. Açık, güçlü bir amaç olmadan, grupların çeşitliliği çok çeşitli amaçlar yaratacak ve grup içinde rekabet oluşacaktır.

Yöneticiler, grubun üyeleri arasında eşit güç yaratmalıdırlar. Eğer alt gruplardan biri kültürel ağırlıktan dolayı daha fazla güce sahip olursa, bu grubun

⁶⁴ M. Gannan, a.g.e., s.215.

⁶⁵ N.J. Adler, a.g.e., s.126

diğer üyelerinin katılmaması gibi bir sonuca yolaçabilir ve de yapının çözülmesi gibi bir çatışma ortaya çıkabilir. Yetkiyi dağıtmanın bir yolu, bir iş başarabilme yeteneğini gözönüne almaktır. Etnocentrizm- birinin kültürünün, diğerlerinin kültürüne baskın çıkması öngörüsü- den de kaçınmak oldukça önemlidir. Bir kültürü gözetmek, özellikle yöneticinininki, diğer kültürlerle baskın görmek, çoklu kültürel etkileşimin faydalarını azaltır. Grup üyeleri, diğerlerinin kültürlerine karşılıklı saygı göstermelidirler. Son olarak, grubun çeşitliliğinden dolayı yöneticiler daha fazla geri dönüme imkan sağlamalıdır. Adler'e göre ⁶⁶ kültürel olarak farklı olan takımlar, neyin iyi veya kötü fikir ya da karar olduğu konusunda aynı perspektife sahip homojen kültürlü takımlara göre daha çok probleme sahiptirler. Dışarıdan geri besleme grubun kendini takım olarak görebilmesine yardımcı olur ve takıma çeşitliliğinin değerini öğrenmesini sağlar, her üye tarafından önerilen fikirler tanınır ve ortak karara güven duyulur.

Özet olarak yöneticiler, gruptaki diğer kültürlerin doğasını anlarken kendi kültürlerinin sınırları içinde sıkışıp kalmamalıdır. Yöneticilerin öğrenmesi gereken iki önemli etki, başka bir kültürde gerçekleşen hareketi nasıl inceleyeceğini bilmek ve önyargısız ortamın koşullarını oluşturarak grubu yönetmenin yollarını bulmaktır.

2.4.6.2 Grupların ve Takımların Yeni Kullanımları

Global bakış açısından, geleneksel organizasyonel yapıların yerini gruplar ve takımlar alacaktır. Belli bir coğrafi yerde konumlanmış firmalar ve hiyerarşiler yerine, esnek, yüksek teknoloji kullanan firmalar olacak⁶⁷. Bu gruplar, fikir, finansman ve özel amaçlar için kişilerin yeni kombinasyonlarının gerektiği projeler üstünde çalışacaklar. Proje tamamlandıktan sonra grup dağılır ve üyeler diğer takımlarda görev alırlar.

Kültürler-arası görüşme ve müzakerelerde takımların kullanımı artacaktır. Organizasyonların karşı karşıya kaldıkları sorunlar karmaşıklıktıkça, çeşitli

⁶⁶N.J. Adler, a.g.e, s.127

⁶⁷ R.Reich, a.g.e, s. 112

yeteneklerin biraraya gelebileceği, bağımsız kararların gerçekleştirilebileceği, kendi kendini yöneten müzakereciler takımı gerekli olacaktır. Bu takımlar çok kültürlü olacak ve de kültürel ve teknolojik konuların müzakeresi için koordine mekanizmaları olacaklardır.

2.4.7 Takım Üyelerinin Monochronic ve Polychronic Yaklaşımları

Bu tezi iki ana yoldan biri ile okuyabilirsiniz: Birincisi sadece yoğunlaşarak, başka hiç bir şey ile ilgilenmeyerek; ikincisi de okurken, televizyon izleyebilir, bir şeyler yiyebilir yani aynı anda birden fazla şey ile ilgilenebilirsiniz. İlk yaklaşım, yani sadece bir tek konuya yoğunlaşmak , hayata monochronic yaklaşımı ifade eder. İkinci yaklaşım olan iki veya daha fazla konuyla aynı anda ilgilenmek polychronic yaklaşım olarak isimlendirilir. Bu yaklaşımlar, monochroniclikten polychronicliğe kadar oldukça geniş bir yelpazededirler.⁶⁸

Monochronic ve polychronic yaklaşımlar ele alınırken, ‘‘aynı anda’’ ve ‘‘bir kerede’’ kelimelerinin bazen ortak anlamlarda karşımıza çıkmasından dolayı, bazı karşılıklar ortaya çıkmaktadır. Örnek olarak bir saat içinde 3 ayrı proje ile uğraşmak monochronic yaklaşım mıdır yoksa polychronic?

Eğer B projesine A projesi bitirilip başlanırsa, C projesine B projesi bitirilip başlanırsa bu yaklaşım kesinlikle monochronic yaklaşımdır. Fakat A projesinde bir konuyla ilgilenip, B projesinde konuya geçip, ardından tekrar A projesindeki konuya geri dönüp, ardından C projesindeki bir konuyla ilgilenmek gibi yaklaşımlar polychronic yaklaşımın tipik bir örneğidir. Aynı şekilde mektup yazarken, telefonla konuşup, bir yandan da elma yiyip, radyodan haber dinlemek ileri polychronicliğin açık bir göstergesidir.

⁶⁸ Edward T.Hall, The Dance of Life: The Other Dimension of Life, Anchor Press, 1983.

2.5 Liderlik

Kültürel değerler ve normlar, organizasyonel liderliği belirler ve destekler. Organizasyon üyelerinin destekleri olmadan, liderler yetkilerini uygulayamazlar. Takipçilerinin desteğiyle, liderler, organizasyonel ve sosyal amaçları gerçekleştirmek için kaynakları yönetebilirler.

Sosyal değerler, liderliğin özel bir stilini desteklerken, yönetici de organizasyonun etkinliği ve efektifliğini artırarak amaçlara ulaşmak için, kültürün değerlerini de anlamalı ve çözmelidir. Örnek olarak firma stratejilerini oluştururken, yeni ürünlerin ve pazarların gelişiminde, organizasyonun kültürünü yönetirken ve organizasyonel değişimi yönetirken, liderler kültürden ve kültürün değişiminden de destek alırlar. Ulusal ve organizasyonel kültür lideri etkiler ve lider de kültürleri etkiler.

2.5.1 Liderliğin Tanımı

Liderliğin tanımı, özellikle kültürler-arası ortamda, doğrudan yapılamaz. Bir zorluk, bütün kültürlerde liderlik kelimesi yoktur. Japonca,Çince ve Korece liderliğe en yakın terim İngilizce'de "koç" tur⁶⁹. Başkanlık, Asya kültürlerindeki aile organizasyonlarındaki yetki pozisyonunu ifade eder⁷⁰. Almanca'da İngilizce'deki yönetici terimine karşılık gelen tam bir kelime yoktur. Günümüzde Almanlar lider anlamına gelen "Führer" kelimesini de kullanmak istememektedirler. Çünkü bu kelime Hitler ile bağdaştırılmaktadır.⁷¹ Tabii ki bazı dillerde liderlik kelimesinin karşılığının bulunmaması, o ülkelerde liderliğin olmadığını değil, farklı kültürlerde yetki rollerinin farklı anlaşıldığı nüanslar olduğunu gösterir.

Güç uzaklığı kavramı, liderliğin önemli bir noktasıdır. Güç uzaklığı, organizasyonun daha az güce sahip elemanlarının eşit olmayan güç dağıtımının kabulünün isteksizliğidir. Modern organizasyonların temel karakteristiklerinden biri

⁶⁹ H. Trice and J.Beyer, a.g.e., s. 253

⁷⁰ R. Westwood and A. Chan, Headship and Leadership, Hong Kong : Longman, 1992, s.125

⁷¹ H. Trice and J.Beyer, a.g.e., s.254

liderler ve takipçilerinin rolleri ve sorumlulukları açık olarak ayrılır. Ne yazık ki, bazı kültürler güç farklılıklarını diğerlerinden daha fazla vurgularlar.

Liderliğin bir tanımı, organizasyonun rutin direktiflerine uygun olarak, verimin artırılmasıdır⁷². Bu tanım, lider ile diğer organizasyon rolleri arasındaki farkın önemini anlatmaya yardımcı olur. Eğer organizasyonun rutin işlerinden bir artış sağlanamazsa, bu liderlik değil, yöneticilik veya idarecilik olur. Liderlik, yaratıcılık, vizyon ve uzun-dönem organizasyonel gelişime yoğunlaşırken; yönetici, rutin operasyonlarla ilgilenir.

2.5.2 Kültür ve Liderlik

2.5.2.1 Ulusal Kültür

Ulusal kültür, liderliği etkiler. Vatandaşların hakları ve görevleri, ulusal kültürün çekirdeğini oluşturur ve bir dünya bakışı sağlar. Bu değerler, kanunlar, etik kodlar ve anayasalarda yazılı olarak belirtilir ve toplumun üyeleri tarafından doğru kabul edilerek uyulması beklenir. Eğer lider, ana-çekirdek-değerlere karşı çıkar ve kanunsuz şekilde davranırsa, yetkisini kaybeder ve görevinden uzaklaştırılabilir.

Ulusal kültür değerleri ile organizasyonları davranışlar arasında ilişki oldukça komplekstir. Örnek olarak Batı kültürlerinde gittikçe artan bir şekilde bayanların lider ve yönetici olmaları teşvik edilmekte ve de eşit işe eşit ücret ödenmesi konusunda desteklenmektedir. Ne yazık ki Amerika Birleşik Devletleri'nde kanunda kadın ve erkek eşit ise de, "cam tavan" etkisi varolmaktadır. Bu kolayca farkedilmeyen ve de bayanların yönetimin en üst düzeylerine ulaşmasını önleyen engellerdir⁷³. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Japon firmaları cam tavanın etkisini başka bir açıdan, Japon olmayanlara engeller olarak uygulamaktadırlar.

⁷² D. Katz and R.Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2nd Edition, New York : John Wiley&Sons, 1978, s.528

⁷³ G.Northcraft and M.Neale, Organizational Behaviour : A Management Challenge, 2nd Edition, Forth Worth, TX: The Dryden Press, 1994, s.230

2.5.2.2 Politik Kültür

Bir ülkenin politik sisteminin değerleri, organizasyonel liderliği etkiler. Politik yapılar genellikle temel ulusal kültür değerlerini, liderliğin en uygun ve efektif tipi hakkında fikirler ile yansıtır. Hükümetleri demokratik politik değerler ve sistemlere sahip olan İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri'nde, çalışma hayatında katılımcı yönetim tarzı tercih edilir. İspanya gibi otokratik politik rejime sahip olan ve demokratik tecrübesi fazla olmayan ülkelerde, karar aşamasında çalışanların katılımı beklenmez⁷⁴.

2.5.2.3 Organizasyonel Kültür

Liderler, organizasyonel kültürü etkiler ve genellikle bir organizasyonun performansını arttırmak için onu yaratır devamını sağlar ya da değiştirirler⁷⁵. Bir görüşe göre, organizasyonel kültürü yönetme, liderin organizasyonu ana katılımıdır⁷⁶. Bu doğru ya da yanlış olsun, liderlik ile organizasyonel kültür arasındaki son araştırmaların pekçoğunu oluşturmaktadır. Sadece liderler organizasyonel kültürü yaratıp, devam ettirip, değiştirmezler fakat aynı zamanda kültürde liderler ve davranışlarının üstünde bir takım kısıtlamalar ve düzenlemeler koyar. Örnek olarak, katılımcı bir organizasyon kültürüne sahip bir organizasyonda görev alan kararlarını kendi almaya alışmış bir yönetici efektif olmakta zorluk çeker. Özet olarak, ulusal, sosyal ve organizasyonel kültür toplumlar arasında değişebilir ve liderlik stillerini bir noktaya kadar etkiler.

⁷⁴ M. Guillen, *Models of Management : Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*, Chicago : University of Chicago Press, 1994, p.54.

⁷⁵ H.Trice and J.Beyer, a.g.e., s.254

⁷⁶ E.Schein, *Organizational Culture and Leadership*, SanFrancisco : Jossey-Bass, 1985, p.126

2.5.2.4 Liderlik, Kültür ve Organizasyonel Değişim

Daimler-Benz'in son aksiyonları, liderlik ile ulusal, sosyal ve organizasyonel kültürün etkileşimini göstermektedir. Lüks otomobiller üreten Daimler-Benz 1993 yılında tarihinde ilk kez zarar etti. Bunun sebebi 1992 –1993 'te yaşanan durgunluk ve de rakipleriyle olan rekabetlerinde geç kalmalarıydı.

Krllge dönebilmek için, Edward Reuter, Daimler-Benz'in başkanı, firmada oldukça büyük değişiklikler başlattı. İşgücü %20 oranında azaltıldı. Kr edilmeyen iş kolları ve müdürleri bırakıldı. Ek olarak, yönetim kişisel varolmanın göstergesi olarak otomobilleri Almanya dışında da üretmeye karar verdi. Değişimlerin hedefi o kadar açıktı ki: "Satış dükkanının tabanından, yönetim kurulu odasına, pek tanıdık olmayan bir slogan benimsendi: "Değiş ya da l"⁷⁷.

Bu değişiklikler, organizasyonun geleceği için firmanın liderlerinin yeni bir vizyon belirlemesini, organizasyonun yeniden yapılanmasını ve değişime karşı olan ulusal ve organizasyonel kültüre karşın yeni bir organizasyon kültürü yaratmayı gerektirdi. Bu değişimlerin sonucunda, Daimler-Benz, 1995'in başında kra geçti.

Daimler-Benz rneği efektif liderliğin karmaşıklığını yansıtır. Reuter kendi yetkisini sağlayan, ulusal ve organizasyonel kültüre karşı çıkararak, yeni bir organizasyonel kültür yaratmıştır.

Organizasyonel liderlik bir takım hareketleri gerektiren zorluktadır. Organizasyonları değişen ekonomik ve sosyal durumlara uydurabilmek için yeni yönetim metodları yaratıp uygulayarak, kültürle mücadele içindedir.

⁷⁷ P.Gumbel and A. Choi, Germany Making Comeback with Daimler in the Lead, The Wall Street Journal, April 7, 1995, s.10

2.5.3 Liderlik Teorileri

2.5.3.1 Amerika Birleşik Devletleri'nde Gerçekleştirilen Teoriler

II. Dünya Savaşı'ndan bu yana liderlikle ilgili olarak 3 500'ün üzerinde araştırma yapılmış ve bunların büyük kısmı Amerika Birleşik Devletleri'ndeki sosyal bilim adamları tarafından gerçekleştirilmiştir.⁷⁸ Önemlileri kişisel özellik, x ve y teorileri ile Ohio State ve Michigan Üniversiteleri davranış teorileridir. Her teorinin detayları değişmesine rağmen, ana konusu, belli amaçları başarabilmek için takipçilerin motivasyonunu sağlamaktır.

2.5.3.2 X ve Y Teorisi

Her liderlik teorisinin güçlü ve zayıf yönlerini tartışmak yerine, Douglas Mc Gregor'un teorisi kavrayışa ve algılamaya dayanır.

Mc Gregor'a göre, X teorisi kişilerin iş yapmaktan kaçındıkları ve bundan dolayı da devamlı olarak kontrol ve yönlendirmeye gerek duyduklarını savunur. Y teorisi çok daha iyimserdir ve çalışanları kendi kendine motive edebilen karmaşık işleri, uygun ortamda oldukça sınırlı kontrol ve yönlendirmeyle gerçekleştirebileceklerini savunur.

Teori X yöneticileri, kişilerin şeytan olduklarını düşünürken, Teori Y yöneticileri kişilerin temelde iyi olduklarına inanırlar. X ve Y teorilerinin öngörücüleri, Kluckhohn ve Strodtbeck'in temel insan doğası boyutu ile uyumludur. McGregor'un teorisi yönetim teorilerinde yeni ufuklar açmasına rağmen, Amerika Birleşik Devletleri'nde ve diğer kültürlerde liderin davranışını açıklamaz. Örnek olarak bütün kültürlerde, insanlar sadece iyi ya da sadece kötü olarak görülmezler. Kluckhohn ve Strodtbeck'in fikirlerine göre, bazı kültürler insan doğasını daha

⁷⁸ B.Bass, Bass&Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Application, 3rd Edition, NewYork, The Free Press, 1990.

karmaşık veya karışık olarak görürler. Kişiler iş ortamında, bazen X bazen de Y teorilerine uygun olarak davranırlar.

Çelişkili normlara ve değerlere sahip olan kültürler, çelişkili liderlik olarak isimlendirilen bir liderlik tipine sahiptirler.⁷⁹ Çelişki -birbirine zıt iki değer ya da hareket arasında kararsız kalmak- karmaşık ve çeşitli toplumlardaki hareket değer yargılarının kesin olmaması durumunda ortaya çıkar.

McGregor'un teorisi, ufak farklılıklarla, modern toplumlar ve organizasyonların çelişkisini yansıtır. X ve Y teorisini ayrı ayrı değerlendirmek yerine, insan davranışları ve organizasyonlarının X ve Y teorilerinin birleşiminden oluştuğuna inanılmaktadır.

McGregor' un Y teorisi ayrıca lider ile takipçileri arasındaki ilişkinin sadece bir kontrol ve gözetlemeden karşılıklı etkileşim ve bilgi alışverişi içinde olması gerektiğini savunur.

2.5.3.3 Liderin Çalışanlar Hakkındaki Kültürel Varsayımları

Liderler ile çalışanlar arasındaki varsayımların sonuçlarını gözlemenin bir yolu, çeşitli ülkelerdeki emekçi ilişkilerini incelemektir. Emekçi ilişkileri, insan doğasının anahtar öngörülerini yansıtır. Örnek olarak işçilerin tembel olup olmadığı, güvenilirip güvenilemeyeceği, inisiyatif kullanarak çalışıp çalışamayacakları o ülkenin insan doğasını yansıtır.

Avrupa'daki emekçi ilişkileri, Amerika Birleşik Devletleri'nden oldukça farklıdır. Pekçok Avrupa ülkesinde emekçi ilişkiler politiktir ve işçiler ile yönetim arasında büyük sosyal sınıf farkına dayanır. Ayrıca, hükümet de, işçi ve yönetimi düzene sokmak ve çalışanın sosyal güvenliği için sorumluluğunda da oldukça önemli bir rol oynar. Üstelik işçi birliklerinin oldukça uzun tarihi geçmişleri ve

⁷⁹ R.Merton, The Ambivalence of Organizational Leaders, NewYork: Appleton-Crofts, 1970.

ekonominin içinde olmalarından dolayı kabul edilirlilikleri Birleşik Devletler'de daha yüksektir.⁸⁰

Japon işçi ilişkileri, Amerika Birleşik Devletleri'nden ve Avrupa'dan farklıdır. Her firma genellikle bir işçi örgütü kurar ve kontrol eder. Örnek olarak örgütün başı firma tarafından görevlendirilen orta düzeyde bir yönetici olabilir. Hayat boyu çalıştırma, kıdeme dayalı terfi, performansa dayalı terfi gibi yönetsel uygulamalar, II. Dünya Savaşı'nın bitiminden sonra gelişen tepkilere cevap olarak gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Geniş ölçüde bunların başarısından dolayı, bugün Japon işçi birlikleri görüşmelerde oldukça sorumludurlar ve sözleşmeye uyarlar, grevler oldukça nadirdir.⁸¹

Güney Afrika'da yönetim ile işçi arasında farklı bir ilişki vardır. Temelde işçi birlikleri ile hükümet arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır ve bu ilişki sayesinde işçi hakları kanunlarla korunmaktadır. (Brisco 1995, p.163) Bu kanunlar, görüşmeler için bir çerçeve oluştururlar ve müzakereler bu çerçevenin etrafında gerçekleştirilir.

McGregor ve diğer Amerikan teorisyenleri oldukça önemli konuları belirtmiş olmalarına rağmen , Amerikan liderlik teorileri diğer kültürlerle uygulandığı zaman oldukça fazla kısıtlamalarla karşılaşılır.⁸²

2.6 Organizasyonel Kültür

Organizasyonlar, uluslar gibi kültürlerle sahiptirler. Farklı organizasyonlar aynı amaçlara sahip olabilirler, fakat organizasyonel kültürdeki farklılıklar, onların bu amaçlara ulaşma biçimlerini belirler. Örnek olarak finansal hizmet veren bir

⁸⁰ D. Briscoe, International Human Resource Management, Upple Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995, s.160.

⁸¹ D.Briscoe, a.g.e, s.163

⁸² B.Bass, a.g.e., s.124

firma, yeniliği ve risk almayı desteklerken, bir diğer firma güvenilirlik ve müşteri hizmetlerine önem verebilir.

Organizasyonel davranışın, organizasyonel kültürü nasıl etkilediğine dair araştırmalar oldukça artmıştır. Pekçok firmanın başarısı, onların iş kültürüne bağlıdır. Örnek olarak, Japon ulusal kültürünü çok iyi yansıtan Japon otomobil endüstrisinin başarısı Japon organizasyonel kültür yapısına bağlıdır⁸³.

2.6.1 Organizasyonel Kültür Kavramı

Toplumda bir kuruluşun ya da grubun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın ve grup ya da kuruluş tarafından benimsenmenin temel koşulu ise, ortak amaçlar, standart ve değerler ile alışkanlıklar, felsefe ve ideolojileri paylaşma gereğini ortaya koyar. Üyelerin benzer davranışlar, tutumlar ve işbirliği içinde hareket edebilmeleri için bu gerekli bir husustur.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, organizasyonel kültürün aileden, toplumdaki tüm kurum, kuruluşlar, aile millet ve devlet ile biçimsel ve biçimsel olmayan tüm gruplaşmalarda o topluluğun özelliklerini yansıtan ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyen bir husus olduğu ifade edebilir. O organizasyonel kültür “organizasyon üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu” olarak tanımlanabilir.⁸⁴

Organizasyonel kültür, o organizasyonun çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını; çevredeki diğer organizasyon ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, organizasyonu topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Ancak her organizasyon kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültürü ve ilişkide bulunduğu diğer organizasyonel kültürlerin etkilerini taşımakta ve oluşumlarında bu kültürlerin de katkısı bulunmaktadır. Kültür çevreye ters düşmez

⁸³ R. Cole, U.S. Quality Improvement in the Auto Industry : Close but No Cigar, California Management Review, 1990, p.32

⁸⁴ Daft, R.L., Management, McGraw-Hill, NewYork, 192, s.75

aksi takdirde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir. Ayrıca, çevrenin norm ve değerlerine uygun olduğu takdirde yeni bir kültür çevreye önemli etkiler yapar.

2.7.2 Organizasyon Kültürünün Diğer Kavramlarla İlişkileri

Kültür, organizasyon içinde çalışanları o organizasyonun amaçlarına ve çalışanları da birbirine bağlayıcı bir rol oynar. Eğer kültür, bu toplayıcı rolünü yerine getiremiyorsa zayıftır ve bu takdirde insanların organizasyona ve birbirlerine sadakatleri azalır. Bu durumda, eğer ekonomik amaçlı bir kuruluş ise, çalışanlar sadece maddi çıkarları için örgüte hizmet etmiş olurlar. Bu nedenle, organizasyonun, amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında kültürün önemli bir rolü vardır. Çünkü çalışanların inanç ve bağlılığı güçlü ve birbirine benzemektedir. Birbirine benzeyenler de güçlü bir grup oluşturur ve birbirlerine sadakatle bağlanırlar. Güçlü kültürlerin olduğu kuruluşlarda çalışanlarda güven duygusu artacak ve kendilerini daha güçlü ve enerjik hissedeceklerdir.

Güçlü kültüre sahip kuruluşlar örgütte kendileri ve örgüte yeni giren üyeler için faaliyet ve çalışmalarına ışık tutan ve güç veren işaret ve sembollerle çalışırlar. O halde, kültür ile sembol arasında bir ilişki vardır ve sembol kültürün yerleşmesinde ve kökleşmesinde yardımcı olan, çalışanlar için anlam taşıyan bir nesne, resim, faaliyet ve olaydır.⁸⁵ Sembol veya semboller sayesinde örgüt üyelerinin duyguları galeyana gelir, rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecanları artar. Semboller üyelerin birbirini tanımalarına, yakınlaşmalarına ve dayanışmalarını güçlendirmelerine de aracılık eder. Örneğin, bir örnek giysiler, üniformalar, yakalarda taşınan rozetler, duvarlara asılı anlamlı tablolar ve afişler örgüt için ve örgüt dışında üyelerin heyecanlarını artırmak, görevlerini hatırlatmak kültürlerinin diğer ve felsefesine uymak konusunda arzu duyguları artar.

Kültürün kökleşmesi ve güçlenmesi için gerekli olan bir diğer kavramda kahramanlardır. Güçlü kültürlerde bir diğer bir çok kahraman vardır. Bu insanlar geçmişte bu örgüte yapmış oldukları yararlı hizmetlerle devleşmiş örgütü amaçlarına

⁸⁵ Bartol, K.M. ve D.C. Martin, Management, McGraw-Hill, NewYork, 1991, s.104

ulaşmada zafere ulaştırmış etkin kişilerdir. Bunlar yol gösterici birer dev semboller de sayılabilir.⁸⁶ nk, çalışanlara veya örgüt üyelerine davaya inanmışlığın birer canlı semboldrler. Örgüt yeleri için kahramanlar, örgütün kültürünün gerektirdiği rolü layıkıyla yerine getiren ve onların izlemesi için model oluşturan kimselerdir.

Kahramanlardan szettikten sonra, bu kahramanların örgütün amaç, norm ve standart ve değerlerine nasıl hizmet ettiklerine davranışlarıyla nasıl bir ahlaksal değerler modeli oluşturduklarına ilişkin hikayeler de örgüt kültürünün yerleşmesi için önemli bir araç ve üyelerin davranışlarının düzenlenmesi, bu konuda tre ve alışkanlıklar edinmeleri için önemli bir rehberdir. Hikayeler, geçmişte örgütte yaşanmış gerçek olaylara dayanan, yeri ve zamanı geldikçe tekrarlanan ve üyeler tarafından benimsenerek paylaşılan öykülerdir. Genellikle kahramanların başarılarından sözederken bunların yaptıkları ve yaşadıkları konu ve olaylar anlatılır. Bu olaylarda kahramanları başarıya götüren davranışlar ve bu davranışın altındaki değerler, inanışlar, alışkanlıklar, sosyal ve ahlaksal normlar ortaya konarak eski ve özellikle de yeni örgüt üyelerine davranışlarında rehber edinecekleri kültür aşılanmış olur.

Örgüt üyelerini duygularından ve heyecanlandıran, enerjilerini açığa çıkartan ve onları harekete geçiren bir diğer husus da slogandır. Slogan kültürün benimsendiğini, üyelerin bunu her zaman ve gerektiği yerde uygulamaya hazır oldukları izlenimi etrafa, özellikle de, rakip örgütlere duyurmak için bir araçtır. Slogan, bir örgütün bir değerini, bir amacını, bir inancını ya da bir normunu başarı ile ifade eden kelime, satır veya cümledir.⁸⁷ Bu kelime, satır veya cümle bizzat kültürün kendisi ya da bir parçası olduğu için çalışanlara özel anlamı ifade eder, onların arzu ve enerjilerini harekete geçirir.

Örgüt kültürünün kökleşmesinde önemli bir role sahip olan bir diğer kavram da seronomidir. Seronomi, zel bir olay için bir araya gelen bir grubun yararı için yapılan planlanmış bir faaliyettir. Bu faaliyetle örgütün amacına hizmet eden, değer ve normlarına kusursuz hizmet etmiş bulunan kimselerin başarıları dile getirilir. Bu

⁸⁶ Hill, C.W.L. ve G.R.Jones, *Strategic Management*, Houghton Mifflin Co., 1989, s.272

⁸⁷ Koontz, H. ve H. Weihrich, *Management*, McGraw-Hill, 1991, s.281

kişiler oradalarsa ödüllendirilir ya da övgü ve saygı ile yadedilerek diğer üyelere örnek olmaları sağlanır.

2.7.3 Organizasyon Kültürünün Önemi

Görüldüğü üzere, kültür, insan topluluklarının geçmişleri, yaşama ve üretim biçimleri, bunlarla ilgili gelişmeler ve sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Organizasyon kültürü toplum kültürünün bir alt ürünü ya da alt kültürüdür. Bu nedenle kültür “ bir organizasyonun içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren, normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi” olarak da tanımlanabilir.⁸⁸

Günümüzde organizasyon kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü, organizasyon kültürü, işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilerce seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araçtır.

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşturulur. Aksine, zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluşta işgörenler ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiği konusunda davranış belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Kısacası, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar.

Organizasyon kültürünü etkileyen birçok faktör vardır. İşletmenin içinde bulunduğu sektörün belirgin özelliklerinden olan ürünü, müşterileri, büyüklüğü ve yerleşim yeri, rekabet şartları, finans ve insan kaynakları, biçimsel örgüt yapısı, yönetim sistemleri, bilgi sistemleri, karar verme biçimleri, haberleşme sistemleri, fonksiyonel politikalar, ahlaksal faktörler gibi hususlar kültürlerin oluşması için

⁸⁸ Boone, L.E. ve D.L. Kurtz, *Contemporary Business*, Dreyden Press, 1992, s.182.

inançlar, değerler ve varsayımlar bütünü oluştururlar. Değer, inanç ve varsayımların bir araya gelmesi ile davranış kalıplarını oluşturan bir kültür ortaya çıkar.

Tüm stratejiler varsayımlara göre oluşturulur. Stratejiler bilgi temeline dayalı gibi görünürler, fakat bilgilerin yorumu, inanç, değer ve varsayımlarla şekillenir. Geleceğin tahmin edilmesi için de varsayımlarda bulunmak zorunluluğu vardır. Varsayımlar, organizasyon için önemli olduğu kadar belli riskler de taşırlar. Varsayımlar, alternatif stratejileri belirlemek zorunda olan stratejik planlamacılar ve üst düzey yöneticiler tarafından şirket kültürü dikkate alınarak belirlenir. Risk üstlenen bazı yöneticiler güçlü bir şekilde büyüyen bir pazar ve sınırlı rekabet imkanlarıyla birlikte parlak bir geleceği planlarken aynı ortamda aynı şartlarda olan başka bir kültürel ortamın yöneticileri belirsiz bir gelecek görür ve daha sınırlı stratejileri tercih ederler. Dolayısıyla seçimde ve başarılı uygulamalarda kültürün önemi büyüktür. Stratejik planlamacılar varsayımları, inançları ve buna dayalı sonuçları planlayarak tüm stratejik alternatifleri değerlendirirler. Bu da aşağıdaki süreç yardımıyla oluşturulur:⁸⁹

- 1.Strateji ile ilgili tüm varsayımların oluşturulması,
- 2.Oluşturulan her varsayımın geçerliliğinin test edilmesi,
- 3.Herbir varsayımın olası olumlu ya da olumsuz sonuçlarının tahmin edilmesi.

Gerçekçi ve geçerli olmayan varsayımlar organizasyonun stratejik sorunlarının nedenini oluştururlar. Varsayımlar yanında inançlar da strateji seçimini olumlu ya da olumsuz biçimde etkiler.

İşletmelerde egemen olan bazı inançları şöyle belirleyebiliriz:

- 1.En iyi olma inancı,
- 2.İşin yürütülmesinde ve iyi yapılmasında ayrıntıların önemli olduğu inancı,
- 3.İnsanların birey olarak önemli oldukları inancı,

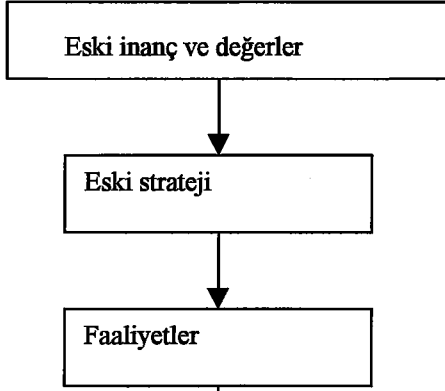
⁸⁹ Rowe, A.J., R.O.Mason, K.E.Dickel ve N.H. Synder, Strategic Management: A Methodological Approach, Reading Book, Addison, Wesley, Co., 1989, s.49

- 4.Üstün kalite ve hizmet aracı,
- 5.Örgütteki üyelerinin çoğunluğunun yenilikçi olması ve başarısızlığın azaltılmasında istekli olunması gerektiği inancı,
- 6.İletişimi zenginleştirmek için biçimsel olmayan davranışların da çok önemli olduğu inancı,
- 7.Ekonomik büyümenin ve karın örgütsel temelini oluşturduğu inancı.

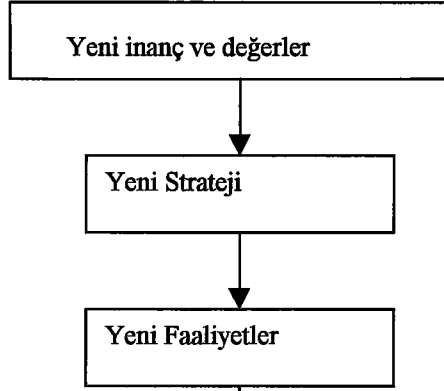
Stratejiler işletme çevresinin yapısı hakkında paylaşılan değerler üstüne kurulur. Bu değerlerin geçerliliği ve gücü organizasyonun başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Strateji de yapılan bir değişiklik çoğu kez kültürdeki bir değişikliği gerektirdiğinden bu konunun ayrıntılarını da düşünmek gereklidir. Gerçek değişim, inanç ve değerlerdeki değişimle başlar, yani yeni strateji ve faaliyetler bu değişiklikler sonucu uygulanabilirler. Yeni stratejileri hayata geçirmek için çevresel değişimlere uygun yeni bir inanç ve değerler sistemi oluşturmakta fayda vardır. Aşağıdaki Şekil 2.3 bize inanç ve değer analizi yaparak, başarı için inanç ve değer sistemimizin yeniden nasıl oluşturulabileceğini göstermektedir.

Şekil 2.3 : İnanç ve Değerler Analizi

Geçmiş: Bizi büyük yapan nedir?



Gelecek: Gelecekte dünya nasıl olacak?



Başarı

Kaynak: Rowe ve Diğerleri, s.49

2.7 Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi

Organizasyonlar, kişileri yönetirken değişik yaklaşımlara sahiptirler. Çalışanları, nasıl buldukları, nasıl ödeme yaptıkları, nasıl eğittikleri ve nasıl terfi ettirdikleri kültürle değişir. Bu konular, firma global ise, daha karmaşıktır, çünkü işin içine bir de kültür faktörü ve tüm çalışanlara eşit davranma gerekliliği girmektedir. Ayrıca organizasyonlar, çalışanları merkez ülkeden farklı bir yerdeki göreve gönderirler, bu da organizasyon ve çalışanlar için yeni sorunlar ortaya çıkartır.

2.7.1 Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi üç ana alanı kapsar:

1. global firmalardaki insan kaynakları yönetimi
2. yabancı ülkeye yerleşen çalışanların yönetimi
3. farklı ülkelerdeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının karşılaştırılması

İnsan Kaynakları Yönetimi çalışanın idaresi ile ilgili her konudan sorumludur. Bu, çalışanları seçme, işe alma, oryantasyon ve eğitimi gerçekleştirme, performansı değerlendirme ve çalışan ilişkilerinin tüm yönlerini kapsar. Bir organizasyon başka bir ülkede çalışırsa, farklı ulustan kişilerin işe alma gibi daha karmaşık noktalar İnsan Kaynakları Yönetimi' nin sorumluluğu alanına girer.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin en önemli kısımlarından biri, organizasyonun kurulduğu ülkeden farklı ülkede çalışan kişileri yönetmektir. Firma, bu kişiler için aynı ülkede çalışan personelinden daha fazla sorumluluk alır. İnsan Kaynakları Yönetimi yöneticileri bu kişileri o ülkede koşullara alıştırmak için, ev bulma, vergilerinin firma tarafından ödenmesi gibi birtakım konularda yol gösterirler.

İnsan kaynaklarını yönetirken, global bir organizasyonda her ülkeyi kendi başına mı ele alınacağı ya da birbiriyle bağlantılı olarak mı değerlendirileceğine karar vermek gerekir.

Bu kararı etkileyen faktörler, firma stratejisi, şubelerin bulunduğu ülkelerin arasındaki ilişki, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını etkileyen bu ülkelerdeki kanunlardır. İnsan Kaynakları Yöneticisi doğru kararlar alabilmek için lokal İnsan Kaynakları Yönetimi kanunlarından ve uygulamalarından haberdar olmalıdır.

İnsan Kaynakları Yönetimi kanunları, kontrolleri ve uygulamaları, bir firmanın bir yere şube açıp açmamaya vereceği kararı etkileyebilir. Maaş düzeyleri, çalışanların avantajları, bir ülkede diğerine göre daha avantajlı olabilir. Örnek olarak Hollanda'da firmalar işlerini kaybeden kişilere iki yıl boyunca maaşlarının %70 ini ödemelidirler⁹⁰. Çalışanlara bu tür hakların verilmesi, uluslararası firmalara oldukça pahalıya mal olmaktadır.

⁹⁰ U.J. Wiersma, Human Resource Management Practices in the Netherlands : An Exploratory Study, BRC Papers on Cross-Cultural Management, Hong Kong Baptist University, 1996

III. BÖLÜM

SIEMENS TELEKOMÜNİKASYON BÖLÜMÜNDE ULUSLARARASI PROJE YÖNETİMİNDE KÜLTÜREL FAKTÖRLERİN ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ANKET ÇALIŞMASI

3 Araştırmanın Yöntemi

3.1 Araştırmanın Konusu ve Amacı

Bu araştırma, kültürel farklılıkların uluslararası proje yönetimi üstündeki etkilerini belirlemek amacı ile gerçekleştirilmiştir.

Organizasyonların çalıştıkları bölgeler ülke sınırlarını aştıkça, projeler de ülke sınırlarını aşarlar. Uluslararası Proje Yönetimi'nde hedef, masraf, zaman ve kalite konularının yanısıra, proje takım üyelerinin farklı kültürlerden olması, saat farkı, ulusal ve bölgesel bayramlar, yüzyüze görüşmeler için seyahatte gerekebilecekler(vize,vb.) gibi ek hususlar da dikkate alınmalıdır.

Farklı ülkelerden insanlar, aynı işleri farklı şekillerde gerçekleştirirler. Davranışlardaki bu farklılıkların sebebi, kültürdür. Kültür modelleri, ilk bakışta yabancı ve anlaşılmaz gelen davranışları açıklamamıza ve anlamamıza yardımcı olur. İş hayatı, daha uluslararası ve global oldukça, kültür modellerine ihtiyaç daha da artmıştır.

Kültürü şöyle tanımlayabiliriz: Bir toplumun kendi iç yasalarına göre biçim kazanması ve gelişmesi, bir toplumun yaşam biçimlerinin çeşitli alanlarda olgunlaşması, insanın tinsel başarı ve yaratılışları, geniş bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaki, estetik, teknik ve bilimsel niteliklerinin toplumsal algılarının bütünü, değerlendirme yeteneklerini geliştirmiş olma durumu ve de belli bir konuda kazanılmış geniş ve düzenli bilgidir.

Ekim 1996'dan itibaren Orta Asya ve Kafkas Cumhuriyetleri olarak isimlendirilen Kazakistan, Azerbaycan, Türkmenistan, Özbekistan, Kırgızistan ve de

Tajikistan'daki özel kuruluşlara ait telefon santrallerinin satış ve satış sonrası servis hizmetlerinin genel sorumluluğu Siemens Türkiye'ye verilmiştir.

Bu bağlamda Siemens Türkiye, gerek doğrudan bölgelerde, gerekse de Türkiye'de bu hizmetleri sağlamak için yeni bir yapılanma sürecine girmiştir. Bunun sonucunda Türkiye'de 14, Kazakistan'da 15 ve de Azerbaycan'da 6 adet Proje Müdürü görevlendirilmiştir.

Proje müdürlerinin sorumlulukları şu şekildedir:

1. Santral ihtiyacı olan potansiyel müşterilerle ya da firmaya başvuran müşterilerle görüşülmesi, gerekli akvizisyonların yapılması, müşteriye teklif verilmesi.
2. Gerek duyulursa müşteriyle birlikte üretim yeri olan Almanya Düsseldorf'a bilgilendirme gezisi düzenlenmesi ve bu geziye katılım.
3. Müşterinin santrali satın almaya karar vermesi durumunda Hukuk bölümü ile koordineli olarak sözleşme hazırlanması ve sözleşmenin karşılıklı olarak imzalanması.
4. Projelendirme ve Lojistik Bölümü ile bağlantıya geçerek siparişin Almanya'ya verilmesinin sağlanması. Yine bu grup ile koordineli olarak siparişin normal süresi olan 8 haftada montaj mahaline sevkinin sağlanması.
5. Teknik grup ile bağlantıya geçerek gönderilen santralin özelliklerine bağlı olarak montaj ve devreye almayı gerçekleştirebilecek nitelikte teknik personelin sağlanması ve montaj mahaline ulaşımının sağlanması.
6. Eğer sözleşmede varsa, müşterinin teknik personelinin Moskova, İstanbul ya da Münih'te teknik eğitime gönderilmesi için eğitim grubu ile koordinasyon.
7. Santralin kullanıcılarına sistem devreye alınmadan 2 veya 3 gün önce kullanıcı eğitimi verilmesi için eğitim grubuna gerekli bilgilerin verilmesi ve de eğitimcinin bölgeye ulaşımının koordine edilmesi.

8. Sistem devreye alındıktan sonra müşteri ile devreye alma protokolü imzalanması.
9. Protokolün imzalanmasını müteakip garanti süresi olan 12 ay boyunca sistemde oluşabilecek tüm sorunların çözümünde müşterinin kontak kişisi olması.
10. Garanti süresinin dolmasını müteakip müşteri ile bakım anlaşmasının imzalanması ve müşterinin teknik servise devri.

Herbir projenin en az üç ülkede geçmesi ve de uluslararası proje yönetiminde bahsi geçen tüm noktaların birebir karşılaşılabilmelerinden dolayı anket çalışması Türkiye, Kazakistan ve Azerbaycan'da görevli bulunan Proje Müdürleri arasında yapılmıştır.

3.2 Araştırmanın Problemleri

Araştırmamızda kültür farklılıklarının uluslararası proje yönetiminde farklılıklar yaratıp yaratmadığını inceledik.

3.3 Araştırmanın Ön Çalışması

Araştırmaya bir temel oluşturmak, öngörülen amaçlara ulaşmak ve araştırmaya sağlıklı bir model oluşturabilmek için bir literatür araştırmasının yapılması bu aşamada gerçekleştirilmiştir.

3.4 Araştırmanın Modeli

Siemens Telekomünikasyon Bölümü'nde çalışan farklı kültürlerden gelen Proje Müdürleri'nin uluslararası proje yönetiminin karar alma, grup çalışmasına yatkınlık, hiyerarşik çalışması tarzına yaklaşımları gibi çeşitli konular ile kültür arasında bir ilişki olup olmadığı test edilecektir.

Bilindiği gibi Kİ-KARE test istatistiği, iki veya daha fazla değişken arasında bağımlılık olup olmadığını test eden bir istatistik tekniğidir.⁹¹ Bu modelin uygulanması şu şekilde gerçekleşecektir:

1. Proje müdürleri ülkelerine göre gruplandırılacaktır.
2. Proje müdürlerinin ülkeleri ile Uluslararası Proje Yönetiminin çeşitli faktörleri birer değişken olarak analize tabii tutulacak ve proje müdürlerinin ülkeleri ile bu faktörlerin gerçekleştirilmesi arasında bir ilişki olup olmadığı, Kİ-KARE ile test edilecektir.

3.5 Bilgi Toplama Yöntemi

Araştırma için gerekli bilgileri toplayabilmek için araştırmanın ekinde sunulan anket formu üç şekilde uygulanmıştır.

Türkiye’de bulunan Proje Müdürleri için yüzyüze görüşme yöntemi uygulanmıştır. Kazakistan ve Azerbaycan’da ofislerinde bulunan Proje Müdürlerine anket formu elektronik posta ile gönderilmiş ve de cevaplar aynı şekilde alınmıştır. Montaj mahallinde görev yapan ve de elektronik posta ile ulaşılabilme imkanı olmayan Proje Müdürlerine anket formu faks ile gönderilmiş ve de cevaplar faks ile alınmıştır.

Anket formuna son şeklini vermeden önce şirket yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuş ve geliştirilen anket formu bir ön teste tabii tutulmuştur. Bu test sonucunda bazı sorulara cevap alınamayacağı belirtildiğinden, bu sorular anket formundan çıkartılmış ve de anket formuna son şekli verilmiştir.

⁹¹ Saim Kaptan, Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara, 1993, s.270.

3.6 Araştırmanın Hipotezleri

H₀ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile aynı anda pek çok aktiviteden hoşlanmamaları arasında ilişki yoktur.

H₀₁ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile aynı anda sadece bir iş ile uğraşmaları arasında ilişki yoktur.

H₀₂ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile grup ödüllendirmelerinin kişisel ödüllendirmelerden daha önemli olması arasında ilişki yoktur.

H₀₃ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile grup başarılarının kişisel başarılarından daha önemli olması arasında ilişki yoktur.

H₀₄ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile grup tarafından kabul edilmelerine verdikleri önem arasında ilişki yoktur.

H₀₅ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile grup olarak çalışmaya verdikleri önem arasında ilişki yoktur.

H₀₆ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile kararlarını aşlarına danışmadan vermeleri arasında ilişki yoktur.

H₀₇ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile aşları ile görüşürken yetkilerini ve güçlerini kullanmaları arasında ilişki yoktur.

H₀₈ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile aşlarının fikirlerini almaları arasında ilişki yoktur.

H₀₉ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile aşlarının proje müdürlerinin kararlarını tartışamaması arasında ilişki yoktur.

H₀₁₀ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile önemli görevlerin astlara delege edilmemesi arasında ilişki yoktur.

H₀₁₁ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile toplantıların erkek yöneticiler tarafından yönetilmesinin, bayan yöneticiler tarafından idare edilmesinden daha faydalı olacağı düşüncesi arasında ilişki yoktur.

H₀₁₂ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile profesyonel kariyerin erkekler için kadınlardan daha önemli olduğu düşüncesi arasında ilişki yoktur.

H₀₁₃ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile erkeklerin problemleri mantık yolu ile kadınlarinsa hisleri ile çözdüğü düşüncesi arasında ilişki yoktur.

H₀₁₄ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile organizasyonel problemlerin erkekler tarafından daha iyi çözülebileceği düşüncesi arasında ilişki yoktur.

H₀₁₅ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile işyeri ortamında kadın ve erkeğin eşit haklara sahip olduğu düşüncesi arasında ilişki yoktur.

H₀₁₆ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile üstlerinden direktif almak isteyip istememeleri arasında ilişki yoktur.

H₀₁₇ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile üstlerinden aldıkları direktifleri sorgulayabilmeleri arasında ilişki yoktur.

H₀₁₈ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile fikirlerini rahatlıkla açıklayabilmeleri arasında ilişki yoktur.

H₀₁₉ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile kullanılan kelimelerin anlamlarına verdikleri önem arasında ilişki yoktur.

H₀₂₀ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile yapacakları işlerin açık olarak tanımlanmasına verdikleri önem arasında ilişki yoktur.

H₀₂₁ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile çalışanlarının aile problemlerine gösterdikleri yaklaşım arasında ilişki yoktur.

H₀₂₂ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile çalışanlarının kişisel problemlerine gösterdikleri yaklaşım arasında ilişki yoktur.

3.7 Araştırmanın lme Aracı

Uygulanan anket formunda Uluslararası Proje Yönetiminin kültürden etkilenebilen yönleri 8 ana faktör çerçevesinde ele alınmıştır. Bunlar; aynı anda pek çok aktivite ile uğraşabilme (polychronic), grup çalışmasına yatkınlık, karar alma (decision-making), ataerkellik (masculinity), hiyerarşi, belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance), yüksek-içerikli kültür (high-context culture) ve de güç mesafesi (power distance)'dir.

Sorulara verilen cevaplar;

1. Kesinlikle katılıyorum.
2. Katılıyorum.
3. Hemen hemen katılıyorum.
4. Bilmiyorum.
5. Hemen hemen katılmıyorum.
6. Katılmıyorum.
7. Kesinlikle katılmıyorum.

olmak üzere 7 basamakta değerlendirilmektedir.

3.8 Örnekleme Süreci

Araştırma sonuçlarının güvenilirliğini arttırmak ve genellemelerde bulunabilmek bakımından, Siemens Telekomünikasyon Bölümü'nde çalışan 33 Proje Müdüründen 31'ine anket gönderilmiş ve tamamından cevap alınmıştır. İki Proje Müdürü yıllık izinlerini kullandıklarından dolayı kendileri ile bağlantıya geçilememiş ve de ankete dahil edilememişlerdir. Araştırma kapsamına giren Proje Müdürlerinin %94'ü ankete dahil edilmiştir. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının geçerli olacağı söylenebilir.

Araştırmaya katılan Siemens Telekomünikasyon Bölümü'nün Proje Müdürlerinin çeşitli özellikleri ile bunlara ilişkin frekans ve yüzdeleri aşağıdadır:

Tablo 3. 1:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Cinsiyetlerine İlişkin Frekans ve Yüzdeleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	20	35,5
Erkek	11	64,5
Toplam	31	100,0

Tablo 3. 2:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Yaş Düzeylerinin Frekans ve Yüzdeleri

Yaş Düzeyi	Frekans	Yüzde
20-25	2	6,5
26-30	12	38,7
31-35	11	35,5
36-40	4	12,9
>40	2	6,5
Toplam	31	100,0

Tablo 3. 3:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Çalıştıkları Ülkelerin Frekans ve Yüzdeleri

Ülke	Frekans	Yüzde
Kazakistan	15	48,4
Azerbaycan	4	12,9
Türkiye	12	38,7
Toplam	31	100,0

Tablo 3. 4:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Tabiyetlerinin Frekans ve Yüzdeleri

Tabiyet	Frekans	Yüzde
Türk	12	38,7
Rus	3	9,7
Azeri	3	9,7
Kazak	13	41,9
Toplam	31	100,0

Tablo 3. 5:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin İş Tecrübelerinin Frekans ve Yüzdeleri

İş Tecrübesi	Frekans	Yüzde
1-5	8	25,8
6-10	11	35,5
11-20	11	35,5
>20	1	3,2
Toplam	31	100,0

Tablo 3. 6:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Medeni Durumlarının Frekans ve Yüzdeleri

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Bekar	13	41,9
Evli	18	58,1
Dul-Boşanmış	-	-
Toplam	31	100,0

3.9 Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi

3.9.1 H_0 Hipotezinin Testi

H_0 :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile aynı anda pek çok aktiviteden hoşlanmamaları arasında ilişki yoktur.

H_{10} : Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile aynı anda pek çok aktiviteden hoşlanmamaları arasında ilişki vardır.

Tablo 3. 7:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile aynı anda pek çok aktiviteyle uğraşmak istememeleri arasındaki ilişki.

	1	2	3	4	5	6	7
Kazakistan	8 (72,71)	3 (37,5)	4 (100,0)	-	-	-	-
Azerbaycan	1 (9,09)	3 (37,5)	-	-	-	-	-
Türkiye	2 (18,2)	2 (25,0)	-	-	-	4 (100,0)	4 (100,0)
Toplam	11	8	4	-	-	4	4

Proje Müdürlerinin çalıştıkları ülkeler ile aynı anda pek çok aktiviteden hoşlanmamaları arasındaki ilişki analizi için ki-kare (chi-square) yöntemi kullanılmıştır. Serbestlik derecesi 8 ($Sd=(3-1)*(5-1)=8$), X^2 değeri ise 23,936 bulunmuştur. Bu değer $P \leq 0,01$ seviyesinde anlamlıdır.* Bu değer anlamlı olduğundan H_0 hipotezi red, H_{10} hipotezi kabul edilir.

Verilen cevaplardan da açıkça görülebileceği üzere Türkiye’de çalışan Proje Müdürlerinin %66’sı aynı anda birden çok aktiviteyle uğraşmaktan hoşlanmaktadırlar. Bunun tam tersi olarak Kazakistan ve Azerbaycan’da çalışan

* P, incelediğimiz değişkenin normal dağılımdaki yerini göstermektedir. Yani, değişkenimizle ilgili yapılan analiz sonucunda, onun normal eğrideki pozisyonunu bize verir. $P < .05$ olduğunda, sonucunun anlamlılık kazanır ve bu anlamlılık $P < .0001$ seviyesine kadar uzanır. $P < .05$ en az anlamlılık, $P < .0001$ seviyesi ise en fazla anlamlılığın verir. Anlamlılık arttıkça, bulgularımızın geçerlilik ve güvenirliği artmaktadır.

Proje Müdürlerinin tamamı aynı anda birden çok aktivite ile uğraşmaktan hoşlanmamaktadırlar. Bunda Orta Asya ve Kafkaslarda 70 yıldan fazla egemenlik süren Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin etkisi gözardı edilemez. Rus kültürünün gereği olarak bir kişi aynı anda sadece bir işi yapmalı ve de ondan sorumlu olmalıdır. Azerbaycan ve Kazakistan'da görev yapan Rus, Azeri ve de Kazak asıllı Proje Müdürlerinin verdikleri cevaplar 70 yıllık dönemin etkisinden halen kurtulunamadığını ispat etmektedir ve mümkün olduğu kadar aynı anda birden fazla aktivite ile uğraşmak istememektedirler.



3.9.2 H₀₁ Hipotezinin Testi

H₀₁ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile aynı anda sadece bir iş ile uğraşmaları arasında ilişki yoktur.

H₁₁ : Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile aynı anda sadece bir iş ile uğraşmaları arasında ilişki vardır.

Tablo 3. 8:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile aynı anda sadece bir iş ile uğraşmaları arasındaki ilişki.

	1	2	3	4	5	6	7
Kazakistan	13 (65,0)	2 (66,67)	-	-	-	-	-
Azerbaycan	4 (20,0)	-	-	-	-	-	-
Türkiye	3 (15,0)	1 (33,33)	-	-	-	5 (100,0)	4 (100,0)
Toplam	20	3	-	-	-	5	4

Proje Müdürlerinin çalıştıkları ülkeler ile aynı anda sadece bir iş ile uğraşmaları arasındaki ilişki analizi için ki-kare (chi-square) yöntemi kullanılmıştır. Serbestlik derecesi 6, X² değeri ise 18,109 bulunmuştur. Bu değer $P \leq 0,01$ seviyesinde anlamlıdır. Bu değer anlamlı olduğundan H₀₁ hipotezi red, H₁₁ hipotezi kabul edilir.

Bu hipotez, aslında bir önceki hipotezin doğrulaması şeklindedir. Kazakistan ve Azerbaycan'da çalışan Proje Müdürleri aynı anda sadece bir aktivite ile uğraşmakta, Türkiye'de çalışan Proje Müdürlerinin %70'i bu fikre katılmamaktadırlar. Yani aynı anda birden fazla aktivite ile uğraşmaktadırlar.

3.9.3 H₀₂ Hipotezinin Testi

H₀₂ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile grup ödüllendirmelerinin kişisel ödüllendirmelerden daha önemli olması arasında ilişki yoktur.

H₁₂ : Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile grup ödüllendirmelerinin kişisel ödüllendirmelerden daha önemli olması arasında ilişki vardır.

Tablo 3. 9:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile grup ödüllendirmelerinin kişisel ödüllendirmelerden daha önemli olması arasındaki ilişki.

	1	2	3	4	5	6	7
Kazakistan	-	-	-	2 (50,0)	13 (92,85)	-	-
Azerbaycan	-	-	1 (33,33)	2 (50,0)	1 (7,15)	-	-
Türkiye	2 (100,0)	3 (100,0)	2 (66,67)	-	-	4 (100,0)	1 (100,0)
Toplam	2	3	3	4	14	4	1

Proje Müdürlerinin çalıştıkları ülkeler ile grup ödüllendirmelerinin kişisel ödüllendirmelerden daha önemli olması arasındaki ilişki analizi için ki-kare (chi-square) yöntemi kullanılmıştır. Serbestlik derecesi 12, X^2 değeri ise 36,178 bulunmuştur. Bu değer $P \leq 0,001$ seviyesinde anlamlıdır. Bu değer anlamlı olduğundan H₀₂ hipotezi red, H₁₂ hipotezi kabul edilir.

Verilen cevaplardan da görülebileceği gibi, Kazakistan ve Azerbaycan'da kişisel ödüllendirmelerin grup ödüllendirmelerinden daha önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Türkiye'de çalışan Proje Müdürleri arasındaki durum ise biraz daha farklıdır. Grup çalışmasına veya kişiselliğe verilen öneme göre Proje Müdürlerinin kimi grup ödüllendirmelerini daha önemli bulurken, kimileri ise kişisel ödüllendirmelerin daha önemli olduğunu ifade etmektedirler.

3.9.4 H₀₃ Hipotezinin Testi

H₀₃ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile grup başarılarının kişisel başarılarından daha önemli olması arasında ilişki yoktur.

H₁₃ : Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile grup başarılarının kişisel başarılarından daha önemli olması arasında ilişki vardır.

Tablo 3. 10:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile grup başarılarının kişisel başarılarından daha önemli olması arasındaki ilişki.

	1	2	3	4	5	6	7
Kazakistan	-	-	2 (50,0)	13 (76,47)	-	-	-
Azerbaycan	-	-	-	4 (23,53)	-	-	-
Türkiye	6 (100,0)	4 (100,0)	2 (50,0)	-	-	-	-
Toplam	6	4	4	17	-	-	-

Proje Müdürlerinin çalıştıkları ülkeler ile grup başarılarının kişisel başarılarından daha önemli olması arasındaki ilişki analizi için ki-kare (chi-square) yöntemi kullanılmıştır. Serbestlik derecesi 6 , X² değeri ise 27,322 bulunmuştur. Bu değer P ≤ 0,001 seviyesinde anlamlıdır. Bu değer anlamlı olduğundan H₀₃ hipotezi red, H₁₃ hipotezi kabul edilir.

Türkiye’de çalışan Proje Müdürleri grup başarılarının kişisel başarılarından daha önemli olduğunu ifade ederken, Kazakistan ve Azerbaycan’da çalışan Proje Müdürleri her iki başarının da eşit önemlilikte olduğunu ifade etmektedirler.

3.9.5 H₀₄ Hipotezinin Testi

H₀₄ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile grup tarafından kabul edilmelerine verdikleri önem arasında ilişki yoktur.

H₁₄ : Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile grup tarafından kabul edilmelerine verdikleri önem arasında ilişki vardır.

Tablo 3. 11:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile grup tarafından kabul edilmelerine verdikleri önem arasındaki ilişki.

	1	2	3	4	5	6	7
Kazakistan	7 (36,84)	8 (80,0)	-	-	-	-	-
Azerbaycan	3 (15,79)	1 (10,0)	-	-	-	-	-
Türkiye	9 (47,37)	1 (10,0)	2 (100,0)	-	-	-	-
Toplam	19	10	2	-	-	-	-

Proje Müdürlerinin çalıştıkları ülkeler ile grup tarafından kabul edilmelerine verdikleri önem arasındaki ilişki analizi için ki-kare (chi-square) yöntemi kullanılmıştır. Serbestlik derecesi 4, X^2 değeri ise 8,44 bulunmuştur. 0,05 düzeyinde ki-kare değerinin 9,49'dan yüksek olmalıdır. Dolayısıyla H₀₄ hipotezi kabul, H₁₄ hipotezi red edilir. $P \leq 0,1$ 'dir.

Her üç ülkede görev yapan proje müdürleri, grupları tarafından kabul edilmelerinin önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

3.9.6 H₀₅ Hipotezinin Testi

H₀₅ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile grup olarak çalışmaya verdikleri önem arasında ilişki yoktur.

H₁₅ : Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile grup olarak çalışmaya verdikleri önem arasında ilişki vardır.

Tablo 3. 12:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile grup olarak çalışmaya verdikleri önem arasındaki ilişki.

	1	2	3	4	5	6	7
Kazakistan	-	-	1 (100,0)	-	10 (90,9)	4 (100,0)	-
Azerbaycan	-	-	-	3 (100,0)	1 (9,1)	-	-
Türkiye	8 (100,0)	4 (100,0)	-	-	-	-	-
Toplam	8	4	1	3	11	4	-

Proje Müdürlerinin çalıştıkları ülkeler ile grup olarak çalışmaya verdikleri önem arasındaki ilişki analizi için ki-kare (chi-square) yöntemi kullanılmıştır. Serbestlik derecesi 10, X² değeri ise 53,075 bulunmuştur. Bu değer P ≤ 0,001 seviyesinde anlamlıdır. Bu değer anlamlı olduğundan H₀₅ hipotezi red, H₁₅ hipotezi kabul edilir.

Bu hipotez sonucunda Siemens Telekomünikasyon Bölümü'nde Türkiye'de görevli olan Proje Müdürlerinin grup çalışmasına yatkın oldukları ortaya çıkarken, Azerbaycan ve Kazakistan'da görev yapan Proje Müdürleri grup çalışmasına Türkiye'deki Proje Müdürleri kadar önem vermemektedir. Proje Yönetimi gibi grup çalışmasının çok önemli olduğu bir konuda, proje müdürlerinin grup çalışmasına yatkın olmamaları kısa, orta ve de uzun vadede oldukça ciddi problemler ortaya çıkartabilir. Yöneticilerin, bu konuda Proje Müdürleri ile tek tek ve de bir arada görüşerek bu çok önemli sorunun çözümünü sağlamaları gerekmektedir.

3.9.7 H₀₆ Hipotezinin Testi

H₀₆ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile kararlarını astlarına danışmadan vermeleri arasında ilişki yoktur.

H₁₆ : Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile kararlarını astlarına danışmadan vermeleri arasında ilişki vardır.

Tablo 3. 13:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile kararlarını astlarına danışmadan vermeleri arasındaki ilişki.

	1	2	3	4	5	6	7
Kazakistan	-	15 (83,33)	-	-	-	-	-
Azerbaycan	2 (100,0)	2 (11,11)	-	-	-	-	-
Türkiye	-	1 (5,56)	-	-	2 (100,0)	4 (100,0)	5 (100,0)
Toplam	2	18	-	-	2	4	5

Proje Müdürlerinin çalıştıkları ülkeler ile kararlarını astlarına danışmadan vermeleri arasındaki ilişki analizi için ki-kare (chi-square) yöntemi kullanılmıştır. Serbestlik derecesi 8, X^2 değeri ise 40,615 bulunmuştur. Bu değer $P \leq 0,001$ seviyesinde anlamlıdır. Bu değer anlamlı olduğundan H₀₆ hipotezi red, H₁₆ hipotezi kabul edilir.

Kültürlerin açık etkisi bu hipotezde de görülmektedir. Azerbaycan ve Kazakistan'da üstün asta danışmadan karar vermesi oldukça normalken, Türkiye'de durum tam tersidir. Türkiye'de çalışan Proje Müdürleri kararlarını astlarına danışarak vermektedirler.

3.9.8 H₀₇ Hipotezinin Testi

H₀₇ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile astları ile görüşürken yetkilerini ve güçlerini kullanmaları arasında ilişki yoktur.

H₁₇ : Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile astları ile görüşürken yetkilerini ve güçlerini kullanmaları arasında ilişki vardır.

Tablo 3. 14:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile astları ile görüşürken yetkilerini ve güçlerini kullanmaları arasındaki ilişki.

	1	2	3	4	5	6	7
Kazakistan	-	15 (65,22)	-	-	-	-	-
Azerbaycan	2 (100,0)	2 (8,69)	-	-	-	-	-
Türkiye	-	6 (26,09)	2 (100,0)	-	1 (100,0)	3 (100,0)	-
Toplam	2	23	2	-	1	3	-

Proje Müdürlerinin çalıştıkları ülkeler ile astları ile görüşürken yetkilerini ve güçlerini kullanmaları arasındaki ilişki analizi için ki-kare (chi-square) yöntemi kullanılmıştır. Serbestlik derecesi 8, X² değeri ise 25,608 bulunmuştur. Bu değer P ≤ 0,01 seviyesinde anlamlıdır. Bu değer anlamlı olduğundan H₀₇ hipotezi red, H₁₇ hipotezi kabul edilir.

Azerbaycan ve Kazakistan'da çalışan Proje Müdürleri astları ile görüşürken yetkilerini ve güçlerini kullanmaktadırlar. Türkiye'deki Proje Müdürlerinin %66'sı da bu yetki ve gücü kullanmaktadırlar.

3.9.9 H₀₈ Hipotezinin Testi

H₀₈ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile astlarının fikirlerini almaları arasında ilişki yoktur.

H₁₈ : Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile astlarının fikirlerini almaları arasında ilişki vardır.

Tablo 3. 15:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile astlarının fikirlerini almaları arasındaki ilişki.

	1	2	3	4	5	6	7
Kazakistan	15 (88,24)	-	-	-	-	-	-
Azerbaycan	2 (11,76)	2 (100,0)	-	-	-	-	-
Türkiye	-	-	2 (100,0)	-	5 (100,0)	5 (100,0)	-
Toplam	17	2	2	-	5	5	-

Proje Müdürlerinin çalıştıkları ülkeler ile astlarının fikirlerini almaları arasındaki ilişki analizi için ki-kare (chi-square) yöntemi kullanılmıştır. Serbestlik derecesi 8, X^2 değeri ise 44,676 bulunmuştur. Bu değer $P \leq 0,001$ seviyesinde anlamlıdır. Bu değer anlamlı olduğundan H₀₈ hipotezi red, H₁₈ hipotezi kabul edilir.

H₁₆ hipotezinin bir kez daha doğrulayan H₁₈ hipotezi, Kazakistan ve Azerbaycan'da çalışan proje müdürlerinin astlarının fikirlerini almadıklarını göstermektedir.

3.9.10 H₀₉ Hipotezinin Testi

H₀₉ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile astlarının proje müdürlerinin kararlarını tartışamaması arasında ilişki yoktur.

H₁₉ : Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile astlarının proje müdürlerinin kararlarını tartışamaması arasında ilişki vardır.

Tablo 3. 16:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile astlarının proje müdürlerinin kararlarını tartışamaması arasında ilişki.

	1	2	3	4	5	6	7
Kazakistan	15 (62,5)	-	-	-	-	-	-
Azerbaycan	4 (16,66)	-	-	-	-	-	-
Türkiye	5 (20,84)	-	-	1 (100,0)	3 (100,0)	-	3 (100,0)
Toplam	24	-	-	1	3	-	3

Proje Müdürlerinin çalıştıkları ülkeler ile astlarının proje müdürlerinin kararlarını tartışamaması arasında ilişki analizi için ki-kare (chi-square) yöntemi kullanılmıştır. Serbestlik derecesi 6, X^2 değeri ise 14,315 bulunmuştur. Bu değer $P \leq 0,05$ seviyesinde anlamlıdır. Bu değer anlamlı olduğundan H₀₉ hipotezi red, H₁₉ hipotezi kabul edilir.

Verilen cevaplardan da açıkça görülebileceği üzere Kazakistan ve Azerbaycan'da proje müdürlerinin kararları astları tarafından tartışılmamaktadır. Türkiye'de ise proje müdürlerinin %42'si bu fikirdedir. %25 ise kararlarının kesinlikle astları tarafından tartışılması gerektiğini belirtmişlerdir.

3.9.11 H_{010} Hipotezinin Testi

H_{010} :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile önemli görevlerin astlara delege edilmemesi arasında ilişki yoktur.

H_{110} : Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile önemli görevlerin astlara delege edilmemesi arasında ilişki vardır.

Tablo 3. 17:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile önemli görevlerin astlara delege edilmemesi arasındaki ilişki.

	1	2	3	4	5	6	7
Kazakistan	-	1 (33,33)	8 (88,88)	6 (100,0)	-	-	-
Azerbaycan	1 (100,0)	2 (66,67)	1 (11,12)	-	-	-	-
Türkiye	-	-	-	-	1	2	9
Toplam	1	3	9	6	1	2	9

Proje Müdürlerinin çalıştıkları ülkeler ile önemli görevlerin astlara delege edilmemesi arasındaki ilişki analizi için ki-kare (chi-square) yöntemi kullanılmıştır. Serbestlik derecesi 10, X^2 değeri ise 32,97 bulunmuştur. Bu değer $P \leq 0,001$ seviyesinde anlamlıdır. Bu değer anlamlı olduğundan H_{010} hipotezi red, H_{110} hipotezi kabul edilir.

Türkiye'deki proje müdürlerinin tamamı, önemli görevlerin astlara delege edilebileceğini belirtirken, Kazakistan ve Azerbaycan'da proje müdürleri önemli görevlerin astlara delege edilmemesi yönünde görüş bildirmişlerdir.

3.9.12 H₀₁₁ Hipotezinin Testi

H₀₁₁ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile toplantıların erkek yöneticiler tarafından yönetilmesinin, bayan yöneticiler tarafından idare edilmesinden daha faydalı olacağı düşüncesi arasında ilişki yoktur.

H₁₁₁ : Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile toplantıların erkek yöneticiler tarafından yönetilmesinin, bayan yöneticiler tarafından idare edilmesinden daha faydalı olacağı düşüncesi arasında ilişki vardır.

Tablo 3. 18:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile toplantıların erkek yöneticiler tarafından yönetilmesinin, bayan yöneticiler tarafından idare edilmesinden daha faydalı olacağı düşüncesi arasındaki ilişki.

	1	2	3	4	5	6	7
Kazakistan		2 (66,67)	8	2		3	
Azerbaycan	1 (50,0)		1	1		1	
Türkiye	1 (50,0)	1 (33,33)	1	1	1	1	1
Toplam	2	3	10	4	1	5	1

Proje Müdürlerinin çalıştıkları ülkeler ile toplantıların erkek yöneticiler tarafından yönetilmesinin, bayan yöneticiler tarafından idare edilmesinden daha faydalı olacağı düşüncesi arasındaki ilişki analizi için ki-kare (chi-square) yöntemi kullanılmıştır. Serbestlik derecesi 12, X² değeri ise 20,563 bulunmuştur. 0,05 düzeyinde ki-kare değerinin 21,03'den yüksek olmalıdır. Dolayısıyla H₀₁₁ hipotezi kabul, H₁₁₁ hipotezi red edilir. P ≤ 0,1'dir.

Tablodanda açıkça görülebileceği üzere Siemens Telekomünikasyon Bölümünde çalışan Proje Müdürlerinin ülkeleri ile toplantıların erkek yöneticiler tarafından yönetilmesinin, bayan yöneticiler tarafından idare edilmesinden daha faydalı olacağı düşüncesi arasında bir ilişki yoktur.

3.9.13 H₀₁₂ Hipotezinin Testi

H₀₁₂ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile profesyonel kariyerin erkekler için kadınlardan daha önemli olduğu düşüncesi arasında ilişki yoktur.

H₁₁₂ : Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile profesyonel kariyerin erkekler için kadınlardan daha önemli olduğu düşüncesi arasında ilişki vardır.

Tablo 3. 19:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile profesyonel kariyerin erkekler için kadınlardan daha önemli olduğu düşüncesi arasındaki ilişki.

	1	2	3	4	5	6	7
Kazakistan	4 (66,67)	4 (66,67)	2 (50,0)	-	-	3 (60,0)	2 (28,57)
Azerbaycan	-	1 (16,665)	2 (50,0)	-	-	1 (20,0)	-
Türkiye	2 (33,33)	1 (16,665)	-	-	3 (100,0)	1 (20,0)	5 (71,43)
Toplam	6	6	2	-	3	5	7

Proje Müdürlerinin çalıştıkları ülkeler ile profesyonel kariyerin erkekler için kadınlardan daha önemli olduğu düşüncesi arasındaki ilişki analizi için ki-kare (chi-square) yöntemi kullanılmıştır. Serbestlik derecesi 10, X^2 değeri ise 17,227 bulunmuştur. 0,05 düzeyinde ki-kare değerinin 18,31'den yüksek olmalıdır. Dolayısıyla H₀₁₂ hipotezi kabul, H₁₁₂ hipotezi red edilir. $P \leq 0,1$ 'dir.

Tablodan da açıkça görülebileceği üzere Siemens Telekomünikasyon Bölümünde çalışan Proje Müdürlerinin ülkeleri ile profesyonel kariyerin erkekler için kadınlardan daha önemli olduğu düşüncesi arasında bir ilişki yoktur.

3.9.14 H₀₁₃ Hipotezinin Testi

H₀₁₃ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile erkeklerin problemleri mantık yolu ile kadınlarınsa hisleri ile çözdüğü düşüncesi arasında ilişki yoktur.

H₁₁₃ : Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile erkeklerin problemleri mantık yolu ile kadınlarınsa hisleri ile çözdüğü düşüncesi arasında ilişki vardır.

Tablo 3. 20:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile erkeklerin problemleri mantık yolu ile kadınlarınsa hisleri ile çözdüğü düşüncesi arasındaki ilişki.

	1	2	3	4	5	6	7
Kazakistan	5 (100,0)	5 (100,0)	2 (50,0)	2 (40,0)	-	-	-
Azerbaycan	-	-	-	2 (40,0)	-	1 (33,33)	1 (16,67)
Türkiye	-	-	2 (50,0)	1 (20,0)	2 (100,0)	2 (66,67)	5 (83,33)
Toplam	5	5	4	5	2	3	6

Proje Müdürlerinin çalıştıkları ülkeler ile erkeklerin problemleri mantık yolu ile kadınlarınsa hisleri ile çözdüğü düşüncesi arasındaki ilişki analizi için ki-kare (chi-square) yöntemi kullanılmıştır. Serbestlik derecesi 12, X² değeri ise 24,509 bulunmuştur. Bu değer $P \leq 0,025$ seviyesinde anlamlıdır. Bu değer anlamlı olduğundan H₀₁₃ hipotezi red, H₁₁₃ hipotezi kabul edilir.

Kazakistan'da çalışan Proje Müdürleri, erkeklerin problemleri mantık yolu ile kadınlarınsa hisleri ile çözdüklerini ifade ederken, Azerbaycan ve Türkiye'deki Proje Müdürleri bu görüşe katılmamaktadırlar.

3.9.15 H₀₁₄ Hipotezinin Testi

H₀₁₄ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile organizasyonel problemlerin erkekler tarafından daha iyi çözülebileceği düşüncesi arasında ilişki yoktur.

H₁₁₄ : Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile organizasyonel problemlerin erkekler tarafından daha iyi çözülebileceği düşüncesi arasında ilişki vardır.

Tablo 3. 21:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile organizasyonel problemlerin erkekler tarafından daha iyi çözülebileceği düşüncesi arasındaki ilişki.

	1	2	3	4	5	6	7
Kazakistan	5 (100,0)	1 (33,33)	4 (80,0)	-	2 (50,0)	2 (18,18)	1 (33,33)
Azerbaycan	-	1 (33,33)	1 (20,0)	-	-	2 (18,18)	
Türkiye	-	1 (33,33)	-	-	2 (50,0)	7 (63,64)	2 (66,67)
Toplam	5	3	5	-	4	11	3

Proje Müdürlerinin çalıştıkları ülkeler ile organizasyonel problemlerin erkekler tarafından daha iyi çözülebileceği düşüncesi arasındaki ilişki analizi için ki-kare (chi-square) yöntemi kullanılmıştır. Serbestlik derecesi 10, X² değeri ise 15,490 bulunmuştur. 0,05 düzeyinde ki-kare değerinin 18,31'den yüksek olmalıdır. Dolayısıyla H₀₁₄ hipotezi kabul, H₁₁₄ hipotezi red edilir. P ≤ 0,2'dir.

Araştırmaya katılan proje müdürlerinin ülkeleri ile organizasyonel problemlerin erkekler tarafından daha iyi çözülebileceği düşüncesi arasındaki herhangi bir ilişki yoktur.

3.9.16 H₀₁₅ Hipotezinin Testi

H₀₁₅ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile işyeri ortamında kadın ve erkeğin eşit haklara sahip olduğu düşüncesi arasında ilişki yoktur.

H₁₁₅ : Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile işyeri ortamında kadın ve erkeğin eşit haklara sahip olduğu düşüncesi arasında ilişki vardır.

Tablo 3. 22:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile işyeri ortamında kadın ve erkeğin eşit haklara sahip olduğu düşüncesi arasındaki ilişki.

	1	2	3	4	5	6	7
Kazakistan	9 (100,0)	1 (20,0)	-	-	2 (66,67)	-	3 (75,0)
Azerbaycan	-	2 (40,0)	-	-	-	1 (12,50)	1 (25,0)
Türkiye	-	2 (40,0)	1 (100,0)	1 (100,0)	1 (33,33)	7 (87,50)	-
Toplam	9	5	1	1	3	8	4

Proje Müdürlerinin çalıştıkları ülkeler ile işyeri ortamında kadın ve erkeğin eşit haklara sahip olduğu düşüncesi arasındaki ilişki analizi için ki-kare (chi-square) yöntemi kullanılmıştır. Serbestlik derecesi 12, X² değeri ise 28,442 bulunmuştur. Bu değer $P \leq 0,01$ seviyesinde anlamlıdır. Bu değer anlamlı olduğundan H₀₁₅ hipotezi red, H₁₁₅ hipotezi kabul edilir.

Kazakistan'da çalışan proje müdürlerinin büyük kısmı, işyeri ortamında kadın ve erkeğin eşit haklara sahip olduğunu belirtirken, Türkiye'de kadın ve erkeğin işyeri ortamında eşit haklara sahip olmadığını düşünenlerin daha ağırlıkta olduğu ortaya çıkmıştır. Bunda Türkiye'nin daha ataerkil bir toplum olması da etkilidir.

3.9.17 H₀₁₆ Hipotezinin Testi

H₀₁₆ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile üstlerinden direktif almak isteyip istememeleri arasında ilişki yoktur.

H₁₁₆ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile üstlerinden direktif almak isteyip istememeleri arasında ilişki vardır.

Tablo 3. 23:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile üstlerinden direktif almak isteyip istememeleri arasındaki ilişki.

	1	2	3	4	5	6	7
Kazakistan	9 (69,23)	6 (66,67)	-	-	-	-	-
Azerbaycan	4 (30,77)	-	-	-	-	-	-
Türkiye	-	3 (33,33)	-	-	3 (100,0)	6 (100,0)	-
Toplam	13	9	-	-	3	6	-

Proje Müdürlerinin çalıştıkları ülkeler ile üstlerinden direktif almak isteyip istememeleri arasındaki ilişki analizi için ki-kare (chi-square) yöntemi kullanılmıştır. Serbestlik derecesi 6, X^2 değeri ise 17,377 bulunmuştur. Bu değer $P \leq 0,01$ seviyesinde anlamlıdır. Bu değer anlamlı olduğundan H₀₁₆ hipotezi red, H₁₁₆ hipotezi kabul edilir.

Gerek Kazakistan ve gerekse de Azerbaycan'da, proje müdürleri, üstlerinden direktif almada herhangi bir problem yaşamamaktadırlar. Türkiye'de ise proje müdürü üstlerinden direktif almaktan hoşlanmamaktadırlar.

3.9.18 H₀₁₇ Hipotezinin Testi

H₀₁₇ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile üstlerinden aldıkları direktifleri sorgulayabilmeleri arasında ilişki yoktur.

H₁₁₇ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile üstlerinden aldıkları direktifleri sorgulayabilmeleri arasında ilişki vardır.

Tablo 3. 24:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile üstlerinden aldıkları direktifleri sorgulayabilmeleri arasındaki ilişki.

	1	2	3	4	5	6	7
Kazakistan	-	-	-	-	-	1 (25,0)	14 (82,35)
Azerbaycan	-	-	-	-	-	1 (25,0)	3 (17,65)
Türkiye	5 (100,0)	3 (100,0)	-	2 (100,0)	-	2 (50,0)	-
Toplam	5	3	-	2	-	4	17

Proje Müdürlerinin çalıştıkları ülkeler ile üstlerinden aldıkları direktifleri sorgulayabilmeleri arasındaki ilişki analizi için ki-kare (chi-square) yöntemi kullanılmıştır. Serbestlik derecesi 8, X² değeri ise 27,801 bulunmuştur. Bu değer P ≤ 0,001 seviyesinde anlamlıdır. Bu değer anlamlı olduğundan H₀₁₇ hipotezi red, H₁₁₇ hipotezi kabul edilir.

Kazakistan ve Azerbaycan'da proje müdürleri üstlerinden aldıkları emirleri kesinlikle sorgulayamamaktadırlar. Türkiye'de ise daha modern bir yaklaşımla, proje müdürleri üstlerinin direktiflerini sorgulayabilmektedirler.

3.9.19 H₀₁₈ Hipotezinin Testi

H₀₁₈ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile fikirlerini rahatlıkla açıklayabilmeleri arasında ilişki yoktur.

H₁₁₈ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile fikirlerini rahatlıkla açıklayabilmeleri arasında ilişki vardır.

Tablo 3. 25:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile fikirlerini rahatlıkla açıklayabilmeleri arasındaki ilişki.

	1	2	3	4	5	6	7
Kazakistan	-	-	-	-	-	5 (62,50)	10 (90,9)
Azerbaycan	-	-	-	-	-	3 (37,50)	1 (9,1)
Türkiye	6 (100,0)	3 (100,0)	3 (100,0)	-	-	-	-
Toplam	6	3	3	-	-	8	11

Proje Müdürlerinin çalıştıkları ülkeler ile fikirlerini rahatlıkla açıklayabilmeleri arasındaki ilişki analizi için ki-kare (chi-square) yöntemi kullanılmıştır. Serbestlik derecesi 8, X² değeri ise 34,669 bulunmuştur. Bu değer $P \leq 0,001$ seviyesinde anlamlıdır. Bu değer anlamlı olduğundan H₀₁₈ hipotezi red, H₁₁₈ hipotezi kabul edilir.

Türkiye’de çalışan proje müdürleri fikirlerini rahatlıkla açıklarken, Azerbaycan ve Kazakistan’da proje müdürleri fikirlerini rahatlıkla açıklayamayacaklarını düşünmektedirler.

3.9.20 H_{019} Hipotezinin Testi

H_{019} :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile kullanılan kelimelerin anlamlarına verdikleri önem arasında ilişki yoktur.

H_{119} :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile kullanılan kelimelerin anlamlarına verdikleri önem arasında ilişki vardır.

Tablo 3. 26:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile kullanılan kelimelerin anlamlarına verdikleri önem arasındaki ilişki.

	1	2	3	4	5	6	7
Kazakistan	5 (45,45)	5 (45,45)	5 (83,33)	-	-	-	-
Azerbaycan	2 (18,18)	2 (18,18)	-	-	-	-	-
Türkiye	4 (36,37)	4 (36,37)	1 (16,67)	3 (100,0)	-	-	-
Toplam	11	11	6	3	-	-	-

Proje Müdürlerinin çalıştıkları ülkeler ile kullanılan kelimelerin anlamlarına verdikleri önem arasındaki ilişki analizi için ki-kare (chi-square) yöntemi kullanılmıştır. Serbestlik derecesi 6, X^2 değeri ise 8,337 bulunmuştur. 0,05 düzeyinde ki-kare değerinin 12,59'dan yüksek olmalıdır. Dolayısıyla H_{019} hipotezi kabul, H_{119} hipotezi red edilir. $P \leq 1$ 'dir

Her üç ülkedeki proje müdürleri de kullanılan kelimelerin anlamlarına önem vermektedirler.

3.9.21 H₀₂₀ Hipotezinin Testi

H₀₂₀ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile yapacakları işlerin açık olarak tanımlanmasına verdikleri önem arasında ilişki yoktur.

H₁₂₀ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile yapacakları işlerin açık olarak tanımlanmasına verdikleri önem arasında ilişki vardır.

Tablo 3. 27:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile yapacakları işlerin açık olarak tanımlanmasına verdikleri önem arasındaki ilişki.

	1	2	3	4	5	6	7
Kazakistan	15 (57,69)	-	-	-	-	-	-
Azerbaycan	4 (15,38)	-	-	-	-	-	-
Türkiye	7 (26,93)	1 (100,0)	2 (100,0)	-	2 (100,0)	-	-
Toplam	26	1	2	-	2	-	-

Proje Müdürlerinin çalıştıkları ülkeler yapacakları işlerin açık olarak tanımlanmasına verdikleri önem arasındaki ilişki analizi için ki-kare (chi-square) yöntemi kullanılmıştır. Serbestlik derecesi 6, X² değeri ise 9,439 bulunmuştur. 0,05 düzeyinde ki-kare değerinin 12,59'dan yüksek olmalıdır. Dolayısıyla H₀₂₀ hipotezi kabul, H₁₂₀ hipotezi red edilir. P ≤ 0,2'dir

Her üç ülkedeki proje müdürleri de yapacakları işlerin açık olarak tanımlanmasına oldukça önem vermektedirler.

3.9.22 H₀₂₁ Hipotezinin Testi

H₀₂₁ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile çalışanlarının aile problemlerine gösterdikleri yaklaşım arasında ilişki yoktur.

H₁₂₁ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile çalışanlarının aile problemlerine gösterdikleri yaklaşım arasında ilişki vardır.

Tablo 3. 28:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile çalışanlarının aile problemlerine gösterdikleri yaklaşım arasındaki ilişki.

	1	2	3	4	5	6	7
Kazakistan	6 (50,0)	9 (64,29)	-	-	-	-	-
Azerbaycan	2 (16,67)	2 (14,29)	-	-	-	-	-
Türkiye	4 (33,33)	3 (21,42)	1 (100,0)	4 (100,0)	-	-	-
Toplam	12	14	1	4	-	-	-

Proje Müdürlerinin çalıştıkları ülkeler yapacakları ile çalışanlarının aile problemlerine gösterdikleri yaklaşım arasındaki ilişki analizi için ki-kare (chi-square) yöntemi kullanılmıştır. Serbestlik derecesi 6, X² değeri ise 9,976 bulunmuştur. 0,05 düzeyinde ki-kare değerinin 12,59'dan yüksek olmalıdır. Dolayısıyla H₀₂₁ hipotezi kabul, H₁₂₁ hipotezi red edilir. P ≤ 0,2'dir

Her üç ülkede de proje müdürleri, çalışanların aile problemleri ile ilgilenmektedir.

3.9.23 H₀₂₂ Hipotezinin Testi

H₀₂₂ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile çalışanlarının kişisel problemlerine gösterdikleri yaklaşım arasında ilişki yoktur.

H₁₂₂ :Proje müdürlerinin farklı ülkelerden olması ile çalışanlarının kişisel problemlerine gösterdikleri yaklaşım arasında ilişki vardır.

Tablo 3. 29:Araştırmaya Katılan Proje Müdürlerinin Ülkeleri ile çalışanlarının kişisel problemlerine gösterdikleri yaklaşım arasındaki ilişki.

	1	2	3	4	5	6	7
Kazakistan	6 (50,0)	9 (56,25)	-	-	-	-	-
Azerbaycan	2 (16,67)	2 (12,5)	-	-	-	-	-
Türkiye	4 (33,33)	5 (31,25)	1 (100,0)	2 (100,0)	-	-	-
Toplam	12	16	1	2	-	-	-

Proje Müdürlerinin çalıştıkları ülkeler yapacakları ile çalışanlarının kişisel problemlerine gösterdikleri yaklaşım arasındaki ilişki analizi için ki-kare (chi-square) yöntemi kullanılmıştır. Serbestlik derecesi 6, X² değeri ise 5,414 bulunmuştur. 0,05 düzeyinde ki-kare değerinin 12,59'dan yüksek olmalıdır. Dolayısıyla H₀₂₂ hipotezi kabul, H₁₂₂ hipotezi red edilir. P ≤ 1'dir.

Her üç ülkede de, proje müdürleri çalışanlarının kişisel problemleri ile ilgilenmektedir.

SONUÇ

Globalleşen dünyada, projeler de ülke sınırlarını aşp birden fazla ülkede gerçekleşir hale gelmiştir. Projelerin çok çeşitli ülkelerde gerçekleştirilmesi, standart proje sorunlarının yanı sıra, kültürel farklılıklar, ülkelerin sosyo-ekonomik düzeyleri gibi konular da proje yönetiminin birer konusu haline gelmiştir.

Kültürün proje yönetimi üstündeki öneminin anlaşılmasından bu yana, kültürün proje yönetimiyle ilgili konuları üstüne pek çok araştırma yapılmıştır. Kültürün çalışma hayatına olan etkisine ilişkin en kapsamlı çalışma Hofstede tarafından 1980 yılında, IBM firmasının 40 ülkedeki temsilciliklerinde çalışan personelde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmamızın anket kısmı Hofstede'nin yapmış olduğu ankette esinlenilerek hazırlanmıştır. Hofstede'nin ele aldığı güç uzaklığı, belirsizlikten kaçınma, ataerkillik-anaerkillik ve de kişisel / ortaklık faktörlerinin yanısıra aynı anda birden çok aktivite ile uğraşma, karar alma, hiyerarşi ve de yüksek içerikli kültür faktörleri de anketimize eklenerek proje müdürlerine uygulanmıştır.

Kazakistan ve Azerbaycan'da görev yapan Proje Müdürleri, aynı anda birden fazla aktivite ile uğraşmak istememektedirler. Ankete katılan proje müdürlerinin tamamı istisnasız bir şekilde aynı anda sadece bir işle ilgilenmeyi arzu ettiklerini ifade etmişlerdir. Türk proje müdürleri bu konuda daha esnekler ve de müdürlerin büyük kısmı aynı anda pek çok aktivite ile uğraşmaktadırlar. Tabii bunun başarı mı, başarısızlık mı getirdiği ayrı bir araştırma konusudur.

Türkiye'de görevli olan Proje Müdürlerinin grup çalışmasına yatkın oldukları ortaya çıkarken, Azerbaycan ve Kazakistan'da görev yapan Proje Müdürleri grup çalışmasına Türkiye'deki Proje Müdürleri kadar önem vermemektedir. Bunun yanısıra Kazakistan ve Azerbaycan'daki Proje Müdürleri ödüllendirmelerde kişisel ödüllendirmeleri tercih etmektedirler. Görüldüğü üzere Orta Asya ve Kafkaslar'da çalışan Proje Müdürlerinde aşırı bir kişiselleşme bulunmaktadır. Proje Yönetimi gibi

grup çalışmasının çok önemli olduğu bir konuda, proje müdürlerinin grup çalışmasına yatkın olmamaları kısa, orta ve de uzun vadede oldukça ciddi problemler ortaya çıkartabilir. Yöneticilerin, bu konuda Proje Müdürleri ile tek tek ve de bir arada görüşerek bu çok önemli sorunun çözümünü sağlamaları gerekmektedir.

Karar alma da, Türkiye ile Kazakistan ve Azerbaycan arasındaki farklılık açık olarak gözükmemektedir. Kazakistan ve Azerbaycan'da çalışan Proje Müdürleri kararlarını tek başlarına almakta ve astlarına danışmaya gerek görmemektedirler. Türkiye'de çalışan Proje Müdürleri ise, büyük çoğunlukla, yeni yönetim anlayışının gerektirdiği, grup olarak karar-alma ve kararlarını alırken o kararları uygulayacak kişilere danışma ve fikirlerini alma yöntemini kullanmaktadırlar. Ayrıca önemli görevlerin astlara delege edilmesine, Kazakistan ve Azerbaycan'da hemen hemen hiç rastlanmazken, Türkiye'de Proje Müdürleri önemli görevleri astlarına delege etmektedirler.

Gerek Kazakistan'da, gerek Azerbaycan'da, gerekse de Türkiye'de Proje Müdürleri kadın ve erkek yöneticiler arasında bir fark görmemektedirler. Alt-kültürlerin ve daha önce çalışılan şirketlerin etkisi olarak, bazı Proje Müdürleri bunun tersi fikir belirtmişlerse de, çoğunlukta Proje Müdürleri işletmelerinde ve de projelerinde kadın-erkek ayrımı gözetmemektedirler.

Kazakistan ve Azerbaycan'da çalışan Proje Müdürleri hiyerarşik kurallara kesinlikle uymaktadırlar ve de üstlerinin verdikleri emirleri sorgulamamaktadırlar. Ayrıca kendi direktiflerinin de sorgulanmadan uygulanmasını beklemektedirler. Türkiye'de ise durum tamamen farklıdır. Proje müdürlerinin büyük çoğunluğu, fikirlerinin açık olarak tartışılmasını ve bunun sonucunda alınacak ortak kararların uygulanmasını tercih etmektedirler.

Her üç kültürde, yüksek içerikli kültür - high-context culture- olarak ifade edilmektedir. Anketimiz bunu bir kez daha doğrulamış ve de çalışanların kullanılan kelimelerin anlamlarına oldukça önem verdikleri ifade edilmiştir. Bu ülkelerde görev yapan Proje Müdürleri astlarıyla konuşurken kullanacakları kelimeleri oldukça dikkatli seçmelidirler. Aksi takdirde beklenmeyen tepkiler alabilirler.

Anket sonuçlarından da açıkca görülebileceği üzere, farklı kültürlerde Proje Yönetimi'nde farklı unsurlara azami dikkat gösterilmelidir. Proje Yönetimi'nde anahtar faktörlerden biri olan proje ekibinin motivasyonu, farkına dahi varılmadan, Proje Müdürü tarafından bozulabilir. Bu da projenin öngörülen zaman ve bütçe içinde tamamlanabilmesini imkansız kılar.



YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ADLER, N.J., International Dimensions of Organizational Behaviour, 2nd Edition
Boston: PWS-Kent, 1991.
- BARLEY, S., Technology as an Occasion for Structuring : Evidence from
Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments,
Administrative Science Quarterly, 1986
- BARTOL, K.M. and MARTIN, D.C., Management, McGraw-Hill, NewYork, 1991
- BASS, B.M., Assesment of Managers:An International Comparison,
NewYork:McMillan, 1979.
- BASS, B.M., Bass&Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and
Managerial Application, 3rd Edition, NewYork, The Free Press, 1990.
- BELL, A.H., Business Communication: Toward 2000. Cincinnati, OH: South-
Western,1992.
- BERGER and LUCKMANN, The Social Constructions of Reality, New York:
Doubleday, 1967 , s.129
- BOONE, L.E. and KURTZ, D.L., Contemprary Business, Dreyden Press, 1992
- BRISCOE, D., International Human Resource Management, Upple Saddle River, NJ:
Prentice Hall, 1995
- CHAND, C. and CHANG, N., The Korean Management System:Cultural, Political,
Economic Foundations, Westport, CT:Quorum, 1994
- CHARLES, K.R. and MARSHALL, H., Motivational Preferences of Caribbean
Hotel Workers : An Exploratory Study, International Journal of Contemporary
Hospitality Management, No:4, 1992 .
- CHEN, M., Asian Management Systems:Chinese, Japanese, and Korean Styles of
Business, NewYork: Routledge, 1995.
- CHUNG, K. and LEE, H., National Differences in Managerial Practices, NewYork:
Praeger,1989.
- CLEVELAND, H., MANGONE, G.J. and ADAMS, J.C.,The Overseas Americans,
New York: McGraw Hill, 1960.
- COLE, R., U.S. Quality Improvement in the Auto Industry : Close but No Cigar,
California Management Review, 1990.

COPELAND, L., and GRIGGS, L., Going International : How to Make Friends and Deal Effectively in the Global Marketplace, New York:Plume-New American Library, 1986'dan Vijay K. Verma, a.g.e., s.101.

DAFT, R.L., Management, McGraw-Hill, New York, 1992.

DINSMORE P.C. and BENITEZ CODAS M.M., Challenges in Managing International Projects, The AMA Handbook of Project Management, 1993, s.457

DERESKY, H., International Management: Managing Across Border. New York: Harper-Collins, 1994

DESKER-SHAW, Revving Up Asia's Workers, Asian Business, No:32, 1996

DRESSLER, D. and CARNS, D., Sociology, the Study of Human Interactions, New York : Alfred A.Knopf, 1969.

DUNCAN, W. R., A Guide to The Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, Upper Darby : 1996.

ECCLES, R., Beyond The Hype, Cambridge : Harvard University Press, 1992.

FAYERWEATHER, J., The Executive Overseas, Syracuse: Syracuse University Press, 1959.

FISHER, R. and URY, W., Getting to Yes : Negotiating Agreement Without Giving In. Boston: Houghton Mifflin, 1981

FRANCESCO, A.M. and GOLD, B.A., International Organizational Behaviour, New Jersey: Prentice Hall, 1998.

GANNON, M., Understanding Global Cultures : Metaphorical Journeys Through 17 Countries, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

GLENN, E.S., WITMEYER, D. and STEVENSON, K.A., Cultural Styles of Persuasion, International Journal of Intercultural Relations, 1977

GRAHAM, A., Brazilian, Japanese and American Business Negotiations, Journal of International Business Relations, No:16, 1992.

GRAHAM, J.L., Cross-Cultural Interaction: The International Comparison Fallacy?, Journal of International Business Studies, No:20, 1989.

GREENBERG, J., Managing Behavior in Organizations. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996.

GUDYKUNST and TING-TOOMEY, Culture and Interpersonal Communication, Newbury Pak, CA:Sage Publications, 1988.

GUMBEL, P. and CHOI, A., Germany Making Comeback with Daimler in the Lead, The Wall Street Journal, April 7, 1995.

GUILLEN, M., Models of Management : Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective, Chicago : University of Chicago Press, 1994

HALL and HALL, "How Cultures Collide", in Weaver, G.R. (ed.) Culture, Communication, and Conflict: Readings in Intercultural Relations, Needham Heights, MA: Ginn Press, 1994.

HALL, E. and WHYTE, Intercultural Communication : A Guide to Men of Action, Human Organization 19, No:1, 1960.

HALL, E., The Dance of Life: The Other Dimension of Life, Anchor Press, 1983.

HARRIS, P.R. and MORAN, R.T., Managing Cultural Differences, Third Edition, Houston, TX:Gulf Publishing Co., 1991.

HERKOVITS, M.J., Man and His Works, New York : Alfred A.Knopf, 1954.

HILL, C.W. and JONES, G.R., Strategic Management, Houghton Mifflin Co., 1989

HOFSTEDE, G., Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values, Beverly Hills, CA:Sage Publications,1980

HONG, Y. and WANG, L.J., Impact of Employee Benefits on Work Motivation and Productivity, International Journal of Career Management, No:7, 1995

INGLAR, H., International Organization for Standardization, Code of Good Practice for Standardization, Geneva, Switzerland: ISO Press, 1994.

KAPTAN, S., Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara, 1993.

KANUNGO, R.N. and MENDONCA, M., Introduction: Motivational Models for Societies, New Delhi : Sage Publications,1994.

KATZ, D. and KAHN R., The Social Psychology of Organizations, 2nd Edition, New York : John Wiley&Sons, 1978

KATZENBACH, J. and SMITH, D., The Discipline of Teams, Harvard Business Review, March-April 1993

KOONTZ, H. and WEHRICH, H., Management, McGraw-Hill, 1991.

KOTTER, J.P., A Force for Change : How Leadership Differs from Management, New York : The Free Press, 1990.

- LERNER, D. and LASSWELL, H.D., *The Policy Sciences*, Stanford: Stanford University Press, 1951.
- LUGLANI, M., QURAESHI, Z.A. and DELENE, L., *Marketing In Islamic Countries : A View Point*, MSU Business Topics, Summer 1980.
- MAYO, E., *The Problems of an Industrial Civilization*, NewYork:Arno Press, 1945
- MCLARIN, K., *The Voice of Apartheid Goes Multicultural*, *The New York Times*, July 25,1995
- MERTON, R., *The Ambivalence of Organizational Leaders*, NewYork: Appleton-Crofts, 1970.
- NORTHCRAFT, G. and NEALE, M., *Organizational Behaviour : A Management Challenge*, 2nd Edition, Forh Worth, TX: The Dryden Press, 1994.
- OLMSTED, M.and HARE, A. , *The Small Group*, 2nd Edition, NewYork: Random House, 1978.
- PETTIBONE, J., *Negotiating a Joint Venture in the Soviet Union: How to Protect Your Interests*, *Journal of Business Strategy*, November/December 1990
- PFEFFER, J., *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, New York : HBS Press, 1992.
- PHATAK, A.H., *International Dimensions of Management*, Boston, MA: Kent Publishing, 1986.
- Project Management Institute, Los Angeles Chapter, Volume 8, Issue 4, Nisan 1999, <http://www.pmi-la.org/archive/april99.htm>, (24.04.1999)
- ROBBINS, S.P., *Organizational Behaviour : Concepts, Controversies and Applications*, 7th Ed., Upple Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996.
- ROWE, A.J., MASON, R.O., DICKEL, K.E. and SYNDER, N.H., *Strategic Management: A Methodological Approach*, Reading Book, Addison, Wesley, Co., 1989.
- SCHEIN, E., *Organizational Culture and Leadership*, SanFrancisco : Jossey-Bass, 1985.
- SMITH, L., and HAAR, J., *Managing International Projects*, *The AMA Handbook of Project Management*, Ch.37, ed. Paul C.Dinsmore, 1993.
- TRICE, H. and BEYER J., *The Cultures of Work Organizations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1993.

TYSON, M., The American Heritage Dictionary of English Language, Third Edition, Mass : Houghton Mifflin Company, 1992.

ULGEN, H., İşletmelerin Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1993.

URY, W., Getting Past No: Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation, Rev. Ed. New York : Bantam, 1993

VERMA, V.K., Managing The Project Team, Project Management Institute, Pennsylvania, 1995.

WEISS, J., Managing Diversity, Cross Cultural Dynamics and Ethics, Minneapolis / St. Paul : West Publishing, 1996.

WESTWOOD, R. and CHAN, A., Headship and Leadership, Hong Kong : Longman, 1992.

WIERSMA, U.J., Human Resource Management Practices in the Netherlands : An Exploratory Study, BRC Papers on Cross-Cultural Management, Hong Kong Baptist University, 1996

ZIPF, J.P., *New Trends in Project Management*, Journal of Management in Engineering, March-April 1999.

EK –1 ORJİNAL ANKET FORMU-İNGİLİZCE

GENERAL INFORMATION

1. **Country**
 Turkey
 Kazakhstan
 Azerbaijan
2. **Age**
 20-25
 26-30
 31-35
 36-40
 >40
3. **Gender**
 Male
 Female
4. **Marital Status**
 Single
 Married
5. **Nationality**
 Turk
 Russian
 Azeri
 Kazakh
6. **Work experience as years**
 1-5
 6-10
 11-20
 >20

	Strongly Agree	Agree	Slightly Agree	Don't Know	Slightly Disagree	Disagree	Strongly Disagree
1-Employees don't like to juggle several activities at the same time.							
2- When I sit down at my desk, I work on one project at a time.							
3-Group welfare is more important than individual rewards.							
4- Group success is more important than individual success.							
5- Being accepted by the members of your work group is very important..							
6- I value working together as a group.							
7- Managers should make most decisions without consulting subordinates.							
8- Managers should frequently use authority and power when dealing with subordinates.							
9- Managers should seldom ask for the opinions of employees.							
10- Employees should not disagree with management decisions.							
11- Managers should not delegate important tasks to employees.							
12- Meetings are usually run more effectively when they are chaired by a man.							
13- It is more important for men to have a professional career than it is for women to have a professional career.							
14- Men usually solve problems with logical analysis; women usually solve problems with intuition.							
15- Solving organizational problems usually requires an active, forcible approach, which is typical of men.							
16-Men and women are working in equal environments.							
17- I am comfortable taking order from those with higher positions.							
18- People feel comfortable questioning their supervisor's decisions.							
19- People value being direct and speaking their mind freely.							
20- People rely mainly on the use of words convey meaning.							

21- It is important to have job instructions spelled out in detailed so that employees always know what they are expected to do.							
22- Managers should help employees with their family problems.							
23- A manager should help employees solve their personal problems.							



EK -2 ÇEVİRİ ANKET FORMU-TÜRKÇE

Genel Bilgiler

1. **Ülke**
 Türkiye
 Kazakistan
 Azerbaycan
2. **Yaş**
 20-25
 26-30
 31-35
 36-40
 >40
3. **Cinsiyet**
 Erkek
 Kadın
4. **Medeni Hal**
 Bekar
 Evli
5. **Tabiyet**
 Türk
 Rus
 Azeri
 Kazak
6. **İş Tecrübesi-yıl olarak**
 1-5
 6-10
 11-20
 >20

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Hemen hemen katılıyorum	Bilmiyorum	Hemen hemen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1- Çalışanlar aynı anda birden fazla aktivite ile uğraşmamalıdır.							
2- Masama oturduğum zaman aynı anda sadece bir proje ile uğraşırım.							
3- Grup ödülleri kişisel ödüllerden daha önemlidir.							
4- Grup başarısı kişisel başarılarından daha önemlidir.							
5- Grubun üyeleri tarafından kabul edilmek önemlidir.							
6- Grup olarak çalışmaya önem veririm.							
7- Yöneticiler kararlarını astlarına danışmadan almalıdırlar.							
8- Yöneticiler astları ile görüşürken sahip oldukları yetki ve gücü kullanmalıdırlar.							
9- Yöneticiler astlarının fikirlerini nadiren almalıdırlar.							
10- Çalışanlar yöneticilerin kararlarına itiraz etmemelidirler.							
11- Yöneticiler önemli kararlarını astlarına delege etmemelidirler.							
12- Toplantılar bir erkek tarafından yönetildiğinde daha verimli olurlar.							
13- Profesyonel kariyer, bir erkek için bir bayandan daha önemlidir.							
14- Erkekler problemleri mantık yolu ile çözerken, kadınlar hisleri ile çözerler.							
15- Organizasyonel problemler bir erkeğin tipik yaklaşımı olan aktif ve güçle çözülebilir.							
16-Erkek ve kadın eşit şartlarda çalışmaktadırlar.							
17- Üstlerimden direktif almakta herhangi bir problemim yok.							
18- Kişiler üstlerinin kararlarını sorgulayabilirler.							
19- Kişiler açık olarak akıllarındakileri söyleyebilirler.							
20- Kişiler kullanılan kelimelerin anlamlarına dikkat ederler.							

21- Kişilere kendilerinden neler beklendiğini anlatan detaylı iş tanımları verilmelidir.							
22- Yöneticiler personellerinin aile sorunlarıyla ilgilenmelidirler.							
23- Yöneticiler personellerinin kişisel problemleriyle ilgilenmelidirler.							

