

TC.  
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

TÜRKİYE'DEKİ ULUSLARARASI ZİNCİR OTELLERDE KÜLTÜRLERARASI  
YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı  
Yard. Doç. Dr. Murat GÜMÜŞ

145680

Hazırlayan  
Meral Dursun

Çanakkale – 2004

145680

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Meral DURSUN'a ait "Türkiye'deki Uluslararası Zincir Otellerde Kültürlerarası Yönetici Özelliklerinin Değerlendirilmesi" adlı çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan .....  Doç. Dr. Derman KOCAKALAN

Akademik Ünvanı, Adı Soyadı

Üye .....  Yrd. Doç. Dr. Murat GÜNEŞ

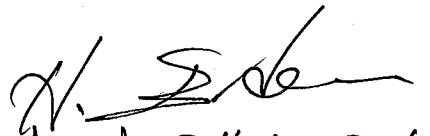
Akademik Ünvanı, Adı Soyadı (Danışman)

Üye .....  Doç. Dr. A. Celil ÇAKICI

Akademik Ünvanı, Adı Soyadı

Üye .....  Yrd. Doç. Dr. Nazım YELKİZ

Akademik Ünvanı, Adı Soyadı

Üye .....  Yrd. Doç. Dr. S. Haluk ERDEN

Akademik Ünvanı, Adı Soyadı

## ÖZET

Küreselleşme süreciyle hızla değişen çevre koşulları içinde, işletmeler uluslararası pazarda giderek daha fazla oranda yer almaya başlamıştır. Sınırötesi faaliyette bulunan işletmelerde görevli bulunan uluslararası yöneticiler, yasal, kültürel, ekonomik, teknolojik ve fiziksel olarak alışkın oldukları ortamdaki farklı çevresel faktörlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu faktörler arasında işletmenin başarısına en çok etki eden gücün kültürel kaynaklı olduğu görülmektedir. Gerek farklı çevresel koşulların, gerekse çok kültürlü işgücünün yönetiminde uluslararası yönetici performansı önemli olmaktadır. Uluslararası alanda pek çok yöneticinin, görevlendirildiği ülkenin yabancı çevre, iş ortamı ve insanlarına uyum sağlayamaması nedeniyle görevden erken ayrıldığı ve bu sonucun işletmelere yüksek düzeyde maliyetlere neden olduğu bilinmektedir. Bu maliyetlerden kaçınmak için, kendi kültüründen farklı bir kültür yapısı içinde görev alacak yöneticilerin, kültürel duyarlılık, esneklik, açıklık, uluslararası deneyim, etkili iletişim ve ilişki kurabilme gibi yönetsel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklere sahip olmak ya da varolan özelliklerin geliştirilmesi için de uluslararası yöneticilerin yetiştirme/egitim programlarına katılmaları gereklidir.

Bu çalışma, çeşitlilik/farklılık yönetimi boyutlarını ve yetiştirme, seçme ve uyum süreçlerini dikkate alarak Türkiye'deki uluslararası zincir otellerde görevlendirilen kültürlerarası yöneticilerin yönetsel özelliklerini ve becerilerini sunmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda, Türkiye'de faaliyet gösteren uluslararası zincir otellerdeki yabancı yöneticilere uygulanan anketlerden elde edilen veriler, betimleyici istatistiklerden faydalanılarak analize tabi tutulmuştur. Sonuçlar, yabancı yöneticilerin yerine genel olarak misafir ülke yöneticilerinin (Türk yöneticiler) görevlendirildiğini göstermektedir. Daha da ötesi, yöneticiler sosyal ve kişilerarası tutumları, teknik tutumlardan daha önemli görmektedirler. Bunun yanı sıra , uluslararası deneyim, ikinci dil çalışmaları, seyahat, uluslararası yönetim çalışmaları, kültürel farklılık seminerleri, yabancı ülke hakkında bilgi ve artan uluslararası işgücü şeklindeki yetiştirme faaliyetleri daha önemli bulunmuştur. Bununla birlikte, görevlendirme öncesi her üç yöneticiden biri eğitim/yetiştirme almıştır.

## ABSTRACT

Within the rapidly changing external environments by globalization process, organizations have taken places in international market on a large scale. International managers who are assigned in companies operating in cross-border confront different environmental factors as legal, cultural, economical, technological and physical that are unfamiliar to them. It is seen that among those factors cultural one is the strongest power effecting the success of any organization. The performance of international manager is important not only in managing different environmental conditions but also in managing multicultural workforce. It's known that several managers in international context leave their duty before they complete it because of not being able to adjust to foreign environment, to foreign job context, to foreign people. This early return means high costs for organizations. To avoid those costs, the managers assigned in a different culture of their own should have managerial characteristics like cultural sensitivity, flexibility, openness, international experience, effective communication and interpersonal skills. For having these characteristics or developing these characteristics, international managers need to attend to training programs.

This study aims to present the aspects of diversity management, and managerial characteristics and skills of intercultural managers assigned in international chain hotels in Turkey regarding their training, selection and adjustment processes. Due to this aim, the data provided by questionnaire form which are filled by expatriates/international managers at international chain hotels in Turkey were analyzed by using the descriptive statistics. The results/findings show that host country managers (Turkish managers) are commonly assigned instead of foreign managers. Moreover, they see as social and interpersonal attributes more important than technical attributes. Beside this, international experience, second language studies, travel, international management studies, cultural diversity workshops, foreign country overviews and increasing international workforce training activities are considered more important. However, nearly one-third of those managers received training before their assignments.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
KISALTMALAR .....	vi
TABLOLAR ve ŞEKİLLER LİSTESİ .....	vii
ÖNSÖZ .....	viii
GİRİŞ .....	1

### 1. BÖLÜM

#### KÜLTÜRLERARASI YÖNETİM ÇERÇEVESİ

1. TEMEL TANIMLAR .....	4
1.1. ULUSLARARASI YÖNETİM .....	4
1.2. KÜLTÜR KAVRAMI .....	5
1.3. FARKLILIK KAVRAMI .....	8
1.4. KÜLTÜRLERARASI ( FARKLILIK) YÖNETİMİ .....	8
2. İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASI .....	10
2.1. ULUSLARARASILAŞMA YOLLARI .....	11
2.2. TURİZMDE ULUSLARARASILAŞMA .....	12
2.3. ULUSLARARASILAŞMA NEDENLERİ .....	14
2.3.1. Küreselleşme .....	15
2.3.2. Pazar Payını Koruma .....	17
2.3.3. Özelleştirme .....	17
2.3.4. Bilgi Teknolojisi .....	18
3. KÜLTÜRLERARASI ORTAMIN ÖZELLİKLERİ .....	19
3.1. POLİTİK VE EKONOMİK ÇEVRE .....	20
3.2. YASAL ÇEVRE .....	21
3.3. TEKNOLOJİK ÇEVRE .....	22
3.4. FİZİKSEL ÇEVRE .....	23

3.5. KÜLTÜREL ÇEVRE .....	23
4. KÜLTÜRLERARASI FARKLILIK YÖNETİMİ .....	25
4.1. KÜLTÜREL FARKLILIKLAR .....	26
4.2. TURİZMDE KÜLTÜREL FARKLILIK .....	30
4.3. FARKLILIK YÖNETİMİNDE YÖNETİMİN ETKİLİLİĞİ .....	32
5. KÜLTÜRLERARASI FARKLILIK YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL SÜREÇLER .....	33
5.1. KÜLTÜREL FARKLILIK İÇEREN İŞGÜCÜNÜN GÜDÜLENMESİ...	34
5.2. KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM .....	35
5.2.1. İletişim Sürecindeki Kültürel Farklılıklar .....	36
5.2.2. Etkili Kültürlerarası İletişim .....	40
5.3. KÜLTÜRLERARASI LİDERLİK .....	41
5.4. KÜLTÜRLERARASI ÇATIŞMA VE YÖNETİMİ .....	42
6. FARKLILIKLARIN YARARLARI .....	44

## 2. BÖLÜM

### KÜLTÜRLERARASI YÖNETİCİLİK VE ÖZELLİKLERİ

1. KÜLTÜRLERARASI YÖNETİCİ KAVRAMI .....	47
2. KÜLTÜRLERARASI UYUM .....	49
3. KÜLTÜRLERARASI YÖNETİCİ SEÇİMİNDE ARANAN ÖZELLİKLER .....	55
3.1. KÜLTÜRLERARASI YÖNETİCİ SEÇİMİ .....	56
3.2. KÜLTÜRLERARASI YÖNETİCİ SEÇME KRİTERLERİ .....	57
4. FARKLILIK ODAKLI KÜLTÜRLERARASI YÖNETİCİ YETİŞTİRME .....	62
4.1. FARKLILIK ODAKLI YETİŞTİRME .....	63
4.2. FARKLILIK ODAKLI YETİŞTİRMENİN YARARLARI .....	67
4.3. FARKLILIK ODAKLI YETİŞTİRME TÜRLERİ .....	67
4.3.1. Duyarlılık Amaçlı Olarak Yetiştirme .....	68
4.3.2. Beceri Amaçlı Olarak Yetiştirme .....	69
4.3.3. Bütünleşik Olarak Yetiştirme .....	70

4.4. FARKLILIK ODAKLI YETİŞTİRMEDE KULLANILAN METODLAR	70
4.5. ETKİN BİR FARKLILIK EĞİTİMİ PROGRAMININ ÖZELLİKLERİ .....	72

### 3. BÖLÜM

#### TÜRKİYE'DEKİ ULUSLARARASI ZİNCİR OTELLERDE KÜLTÜRLERARASI YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	74
2. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	75
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	77
3.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ .....	77
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM .....	78
3.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ .....	79
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	80
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....	80
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	88
KAYNAKÇA .....	91
EKLER .....	101

**KISALTMALAR**

AB	: Avrupa Birliği
Bkz	: Bakınız.
Çev	: Çeviren.
NAFTA	: North American Free Trade Agreement
No	: Numara.
p.p	: Paper page.
S	: Sayfa.
ty	: Tarih yok.
UNCTC	: United Nations Center on Transnational Corporations
v.b	: Ve benzeri.
v.d	: Ve diğerleri.
Vol	: Volume.



## TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

TABLO 1 : Çokuluslu Otel Zincirlerinin Oransal Dağılımı .....	14
TABLO 2 : Bazı Ülkelerin Kültürel Boyutlardaki Değer ve Sıralamaları .....	29
TABLO 3 : İki Kültür – Üçüncü Kültür Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	33
TABLO 4 : Kültürlerarası Genel Çevreye Uyum Faktörleri ve Elemanları .....	52
TABLO 5 : Kültürlerarası İş Durumuna Uyum Faktörleri ve Elemanları .....	53
TABLO 6: Yabancı Ülke Vatandaşlarıyla Etkileşime Uyum Faktörleri ve Elemanları.....	54
TABLO 7 : Uyumun Sonuçları.....	55
TABLO 8 : Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı ...	81
TABLO 9 : Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Aile/Eşlerinin Uyum Düzeylerine Göre Dağılımı.....	82
TABLO 10 : Yöneticilerin Türkiye’de Bulunmaktan Duydukları Memnuniyet Düzeylerine Göre Dağılımı.....	83
TABLO 11 : Yabancı Yöneticilerin Uluslararası Deneyim Süresine Göre Dağılımı .....	83
TABLO 12 : Yabancı Yöneticilerin Türkiye’de Bulunma Süresine Göre Dağılımı..	84
TABLO 13 : Yabancı Yöneticilerin Kültürlerarası Eğitiminin Etkililik Düzeyinin Dağılımı.....	84
TABLO 14 : Yabancı Yöneticilerin Seçtikleri Başarı Tutumlarının Dağılımı.....	85
TABLO 15 : Yabancı Yöneticilerin Kendi Kültürü İle Türk Kültürü Arasındaki Benzerlik Düzeyinin Dağılımı.....	85
TABLO 16 : En Etkili Eğitim Faaliyetleri.....	86
TABLO 17 : En Önemli Bulunan Uluslararası Yönetimsel Beceriler.....	87
ŞEKİL 1 : Küresel Göreve Bağlı Değişme Aşamaları.....	51

## ÖNSÖZ

Uluslararasılaşmanın hız kazandığı günümüz iş çevrelerinde, işletmeler çevresel hazır oluş ve örgütsel uyum açısından daha bilinçli adımlar atmak zorunda kalmaktadırlar. İş yaşamında değişen koşullar ve yaşanan sorunlara akademik çevreler de kayıtsız kalmayıp bu yönde araştırmalar yapmaktadırlar. Son zamanlarda, uluslararası literatürde üzerinde sıkça durulan, Türkiye’de ise yeni bir konu olarak gündeme gelen kültürlerarası (cross-cultural/intercultural) çalışmaların ağırlık kazandığı görülmektedir.

Kültürlerarası bir çalışma olarak, bu çalışma konusunu seçmeme vesile olan ve çalışmalarında her türlü destek ve yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd.Doç.Dr. Murat GÜMÜŞ’e, veri analizinde yardımları için Öğr. Gör. Bahattin HAMARAT’a, yorum ve yönlendirmeleriyle katkıda bulunan Doç. Dr. Celil ÇAKICI, Yrd. Doç. Dr. Ayşehan ÇAKICI ve Doç. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN’a şükranlarımı sunarım.

## GİRİŞ

İş dünyasının giderek daha yoğun olarak uluslararasılaşması ve yurt dışına açılmalarının tarihi 1970'lere dayanmakta ve çok yeni olmadığı görülmektedir. Günümüzde, özellikle de küreselleşmenin dayattığı yeni iş çevrelerinde faaliyetler sürdürme, hem fırsatları hem de tehditleri (Prahalad, 1998; Harvey ve Novicevic 2001) içinde barındırmaktadır. Bu nedenle, uluslararası nitelikteki firmalar için, çevresel uyum ve örgütsel hazır oluş konusunda daha yoğun ve bilinçli adımlar atmak zorunluluk haline gelmiştir. Bir taraftan stratejik yönetim yaklaşımı içerisinde, uluslararası pazarlarda faaliyetlerde bulunma işi, diğer tarafta ise, bu faaliyetlerde etkili ve etkin bir yönetsel işlev üstlenilmesi, uluslararası yönetimi ortaya çıkarmıştır. Faaliyette bulunulan veya bulunulacak olan farklı pazarların çevresel faktörleri birbirlerinden farklılık göstermektedir. Ekonomik, teknolojik, fiziksel, yasal ve kültürel faktörler, ilgili pazarlarda iş yapma biçimlerini belirlemektedir.

Genel küresel sistem, ülkelerin veya pazarların ekonomik, fiziksel, yasal ve teknolojik boyutlarını yakınlaştırma ve benzeştirme etkisi gösterse de, kültürel dinamik açısından bu benzeştirme çok güçlü değildir. Kültürün değişme ve dönüşme süreci tüm diğerlerinden daha derin ve daha yavaş olduğu için, ilgili pazarlarda tüm diğer dinamiklerden daha çok kültürel dinamik bir işletmenin başarı ve başarısızlığında etkili olmaktadır.

Küresel yapıların kültür üzerine etkileri gözardı edilmeksizin, farklı kültürlerde faaliyet gösteren işletmelerin tüm fonksiyonlarında küresel izlere ve sonuçlara önem verilmektedir ancak her bir pazarda egemen olan kültürün bölgesel ya da yerel gücünün etkisinin işletme faaliyetlerini derinden etkilediği görülmektedir. Bu doğrultuda, kültürlerarası farklılıklar veya çeşitliliklerin yönetilmesi, uluslararası yaklaşım içerisinde ayrıca dikkate alınmalıdır.

Çalışma, uluslararası boyutlarda iş faaliyetleri yürüten işletmelerin kültürlerarası farklılıklar temelinde çevresel ve içsel faktörlere uyumlarına ilişkin çabalarını ele almakta ve bunlar içerisinde insan kaynaklarına uluslararası düzeyde odaklanmaktadır. Bu nedenle, uluslararası yönetim kuramı içerisinde, daha çok kültür faktörünün ele alındığı bir çalışma olarak burada kültürlerarası yönetim kavramından hareket edilmesi doğru bir yaklaşım olmaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın birinci bölümünde, genel uluslararası çerçeve çizilerek, kültürlerarası yönetimin çerçevesi farklılıklar ve farklılıkların yönetimi temelinde şekillendirilmektedir. İkinci bölümde, kültürlerarası farklılık yönetiminin etkinliği ve etkililiği açısından, kültürlerarası görevlendirme süreçleri ve işlevleri değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme içerisinde, çalışanların farklılığı veya çeşitliliğinden çok, karar vericilerin, yani, yöneticilerin kültürlerarası yönetim temelinde görevlere hazırlanması, seçilmesi ve uyumu değerlendirilerek kültürlerarası görevlerde aranan yönetsel özellikleri ortaya konmaktadır. Çalışmanın son bölümü olan alan araştırmasında ise, Türkiye’de faaliyette bulunan uluslararası zincir otellerinde görevli yabancı yöneticilerin özellikleri belirlenmeye çalışılmaktadır.

## I. BÖLÜM

### KÜLTÜRLERARASI YÖNETİM ÇERÇEVESİ

Günümüz uluslararası yöneticileri, fırsatları ve tehditleri içinde barındıran sürükleyici birçok değişimle karşı karşıya kalmaktadır. Ortaya çıkan değişimler ve gelişmeler, işletmelerin çevrelerini ve faaliyetlerini değiştirerek işletmelerin varlığını sürdürmesinde ya da amaçlarına ulaşmasında etkili faktörler olarak önem kazanmaktadır. Özellikle, kültür ve farklılıklar boyutuyla öne çıkan değişimler yönetsel açıdan kapsamlı değerlendirmeleri zorunluluk haline getirmektedir. Bu noktada, etkili iş kararları verecek, kişilerarası ilişkileri güçlendirecek, sosyal sorumlulukları buluşturacak yetenekte uluslararası yönetici ihtiyacı gündeme gelmektedir (Deresky 1994:4). Dünya çapındaki yöneticiler olmaksızın, firmaların küresel nitelikteki rakiplerine karşı etkili rekabetinin güç olacağı düşünülmektedir (Selmer 2002:71).

Kavramların anlamlarına dönük çelişkilerin ortadan kaldırılması açısından, kültürlerarası yönetime konu olan uluslararası işletmelere ilişkin tanımlamaların yapılması, kültür, farklılık ve farklılık yönetimi kavramlarına açıklık getirilerek kuramsal çerçevenin çizilmesi yerinde olacaktır. İlk bölümde, kuramsal çerçevenin oluşturulmasının ardından, işletmelerin uluslararasılaşması ve nedenleri, kültürlerarası ortamın özellikleri ve işletmeye etkileri, farklılık yönetimi ve yönetim sürecindeki örgütsel dinamikler, farklılığın yararları konu olarak tek tek ele alınarak, çalışmada sözü edilecek olan kültürlerarası yöneticilerin çalışma ortamlarının ortaya çıkış nedenleri, bu ortamın şekli ve böyle bir ortam içinde yöneticinin başarı koşulları irdelenmeye çalışılacaktır.

## 1. TEMEL TANIMLAR

Uluslararası yönetim çerçevesi kapsamında, kültürlerarası yönetime konu olan işletme türleri ve bu işletmelerin çevresel faktörleri, uluslararasılaşma nedenleri ve yine bu işletmelerin kültürle olan ilişkilerine dönük olarak kültürel ortam ve kültür dinamiklerinin tanımlandığı bir çerçeve oluşturulmaktadır. Oluşturulan bu çerçeve içinde, yerel sınırların dışında faaliyet gösteren işletmelere ilişkin kullanılan, “çokuluslu”, “küresel”, “uluslararası”, “ulusötesi” gibi kavramların tanımları yapılarak kısaca farkları belirtilmektedir. Kültür ve farklılık tanımlamaları da yapılarak, farklılığı temel alan kültürlerarası (farklılık) yönetimi kavramına açıklık getirilmektedir.

### 1.1. ULUSLARARASI YÖNETİM

Uluslar arası işletme ve yönetime ilişkin bir çok tanım ileri sürülmektedir. İşletmelerin faaliyetlerini giderek ulusal sınırların ötesine taşımaları sonucu ortaya çıkan uluslararası yönetim, uluslararası işletmelerin üretim yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi işletme fonksiyonlarının yönetilmesini içermektedir. Birçok ulusun bir araya geldiği işletmeler “çok uluslu işletme”, “global işletme”, “uluslararası işletme”, “ulusötesi işletme” olarak adlandırılmaktadır (Mutlu 1999). Uluslar arası alanda faaliyet gösteren işletmeler farklı tarihsel dönemlerde farklı adlarla tanımlanmıştır (Kabaalioglu 1986). Bunlardan biri olan “Çokuluslu işletmeler”, farklı ülkelerde yer alan bağlı şirketlerden oluşan ve üst yöneticilerin öncelikli olarak küresel iş fırsat ve amaçlarına göre karar verdiği iş girişimleri olarak ifade edilmektedir (Daft 1991). Çok uluslu işletme, değişik ülkelere ait işletmelerin tek bir mülkiyet ve genel bir yönetim stratejisi altında bir araya gelmesinden oluşan işletmedir. Bir başka ifadeyle, üç veya daha fazla ülkede üretim birimleri olan işletmeler olarak ifade edilir (Teague, 1986:61). Uluslar arası işletme, kendi ülkesi dışında bir veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan, faaliyetlerini dünya çapında sürdüren, ileri teknoloji kullanan, küresel ürün, fiyat vb. politikaları olan, dünya vatandaşı yöneticiler tarafından

yönetilen işletmeler “küresel işletmeler” olarak değerlendirilmektedir (Mutlu 1999 :10). Küresel işletme ile ulusötesi işletme arasındaki fark, küresel işletmelerin ana ülke merkezinden geliştirilen stratejilerle bir çok ülkede iş yapması ve ulusötesi işletmenin ise, belli bir ulusal kimliği dikkate almaksızın küresel üretim birimleri ağı biçiminde yerinden yönetilmesidir (Kreitner 2001).

## 1.2. KÜLTÜR KAVRAMI

Ulusal sınırların ötesinde faaliyette bulunan işletmeler, hangi adla anılırsa anılsın, en az bir yeni kültür ortamı içerisinde yer almaktadır. Bu kültür ortamı içerisinde başarılı olabilmek için sözkonusu kültürün anlaşılması ve tüm örgütsel süreçlerde dikkate alınması gerekmektedir. Bu çerçevede, genel olarak kültür kavramını açıklamak ve kültürün genel belirleyicilerini ya da elemanlarını tanımlamak yararlı olacaktır.

Üzerinde henüz ortak bir tanımla anlaşılamayan ancak belki de en çok ele alınan ve vurgulanan kültür kavramına yönelik farklı şekillerde pek çok tanımlama yapılmıştır. Sadece antropolojistlerin yaptığı 160’den fazla tanımlama bulunmaktadır (Sundaram ve Black 1995:267). Kültür, insanları diğerlerinden ayıran aklın toplu programlanmasıdır (Wortzel 1991:486). Bir başka tanıma göre kültür, öğrenilen, paylaşılan, zorlayan, toplum üyelerinin uyumunu sağlayan semboller arası ilişki olarak tanımlanmaktadır (Gudykunst 1997; Parker 1998). Kültürün içeriğine ilişkin yapılan bir tanımlama ise, kültürü anlamak açısından şu şekildedir (Triandis 1994) :

*Kültür, ekolojik bir noktadaki insanların geçmişte varolma olasılığını arttırmış ve tatmin doğurmuş, ortak bir dile sahip oldukları ve aynı zaman ve mekanda yaşamış oldukları için, birbiriyle iletişim kurabilmiş bu insanlar arasında paylaşılmış insan yapımı nesnel ve öznel elemanlar kümesidir.*

Görüldüğü gibi, bir toplumun kültürü, o toplumun üyeleri tarafından benimsenen, gelecek kuşağa aktarılan ve bir önceki kuşaktan öğrenilen amaç, varsayım, anlayış ve paylaşılan değerlerden oluşmaktadır. Paylaşılan bu bakış açısının sonuçlarının, büyük ölçüde genel tavırlarda, yönetsel kodlamalarda ve beklentilerde rehber olduğu ve davranış normlarını kontrol ettiği bilinmektedir (Deresky 1994:74). O halde, kültür, insanların değerlerini, tutumlarını, davranışlarını kendi kültürlerinin içerdiği şekilde etkilerken organizasyonların sosyal yapısını da değer, tutum, davranış, amaç ve katılımcı tercihleri aracılığıyla etkilemektedir (Wortzel 1991:486).

Kültürün, toplum üyelerince paylaşılma, değişebilme ve öğrenilmiş davranışlar topluluğu olma özellikleri bulunmaktadır. İnsan etkileşiminin en temel boyutlarından olan kültür, biçim ve içerik olarak bir yerden başka bir yere göre değişmekle beraber, kapsamı ya da unsurları açısından değerler, normlar/kurallar, semboller, dil ve bilgi üzerinde yükselmektedir. Bu özelliklerle birlikte kültürün, şu elemanları içerdiği görülmektedir (Erdoğan 1997:127-140 ; Himstreet ve Baty 1990:631-632):

- Maddi kültür elemanları (bina vs.)
- Dil
- Ahlak ve estetik
- Eğitim
- Din, inanç, tutum, kural (norm) ve değerler
- Sosyal kurum ve organizasyonlar
- Politik hayat

Hangi ırktan olursa olsun, insanın edindiği kültürel içeriğin yaşadığı ülkeye, topluma, bölgeye, yöreye ve aileye göre büyük ölçüde değişebilir olduğu gözlemlenmiştir. Kültür dünyalarının bu çeşitliliği açısından insanlar çok farklı varlıklardır. Bir başka ifade ile, insan içinde yetiştiği toplumdan aldığı kültürle beslenip yetişmekte, kültürleşmekte ve farklılaşmaktadır (Güvenç 1984:321). Kültürün içeriğiyle



ilgili olarak insanlar birbiriyle iç içe 4 büyük süreçten geçmektedirler (Güvenç 1984:328-332):

- Kültürleme (enculturation) : Kendi toplumunun kültür içeriğini öğrenme ve istenen birey olmadır.
- Kültürleşme (acculturation) : Farklı kültürlerde yetişmiş bireylerin birbiriyle etkileşmesiyle birbirini etkileyip üçüncü bir kültür ortaya çıkarmasıdır.
- Kültürlenme (culturation) : Kendi kültürü ile yeni bir kültür etkileşiminde (kültürleşme) değişim özelliği taşıyan, yenileme özelliği olan bir kültür sürecidir.
- Kültür değişmesi (culture change) : Kültürün değişim aşamasıdır.

İşletmeler kültürden etkilenmekle beraber kültürü de etkileme gücüne sahip olup, aralarında karşılıklılık söz konusudur. Pek çok işletme faaliyeti dünya çapında kültürel normları şekillendirecek potansiyele sahiptir (Parker 1998:187). Örneğin konaklama, havayolu ve seyahat sektöründeki gelişmelerin uluslararası turizm talebini yükseltmesi sonucu hızla büyüyen turizm endüstrisindeki çokuluslu işletmeler, turistlerin beğenilerini ve turistik ürün seçimlerini etkileyerek turizm talebini yönlendirebilirler. Bu işletmeler, konaklama arzını, o arza sahip olmadan, fiziki yatırıma katılmadan ve sadece talebi kontrol ederek denetlemektedirler (Yarcan 1998:54).

Kültürün elemanları aynı olmakla birlikte, toplumdan topluma, ülkeden ülkeye farklılaşmaktadır. Doğal kaynaklı olmayan ve insan üretimi olan her şey kültür içerisinde yer almaktadır. İnsan üretiminin bölgeler, ülkeler, iklim, toprak vb. unsurlara göre etkilendiği düşünülünce, kültürel üretimler ve bunların taşıyıcılarının da farklılık göstermesi olağan görülmektedir. Bu doğrultuda, ulusal sınırların ötesine taşınan işletmecilik faaliyetlerinin yeni veya farklı bir kültürle buluşması sözkonusu olmaktadır.

### 1.3. FARKLILIK KAVRAMI

Farklılık, belirlenmiş bir çevre içerisindeki çoklu grupların dağılımını içeren bir durumdur. Kelimenin güncel kullanımı, hiçbir kültürün diğerinden üstün olmadığını farkında olarak kültür farklılıklarını kabul etme, saygı duyma temeline dayanır (<http://www.osu.edu.tr>). Başka bir tanıma göre farklılık, iki veya daha çok grubun özelliği olup genellikle bir veya daha fazla grup üyeleri arasındaki demografik farklılıklardır (Ely ve Thomas 2001). Aslında, insanları kendimizden ve birbirimizden ayırmak üzere kullandığımız tüm sıfatlar ve kavramlar, özünde bir gruplaştırma ve her gruplaştırma veya gruplaşma da bir farklılaştırma denemesidir (Güvenç 1984:248).

Dünya çapında bugün artık iş gücü niteliği hızla değişmekte ve örneğin kadın işgücü sayısı da artarak cinsiyet açısından farklılık yaratmaktadır (Jandt 1995:389). Günümüz işletmelerinde, kadın işgücünün artmasına rağmen, uluslararası iş çevresinde kadın ve erkek yöneticiler karşılaştırıldığında, erkek yöneticilerin daha yoğun olarak görevlendirmelerde yer aldıkları görülmektedir (Selmer 2003:195). Artan demografik değişim, işletme içinde yer alan ve çoğalan çeşitlilik kültürü ve iş ilişkilerinin önemini arttırmaktadır (Baron 1995:638). Özetle söylemek gerekirse, kültüre dayalı farklılıkları kısaca ulus, yaş, cinsiyet, dil, din, ırk, etnik köken, cinsel tercih ve engellilik (disabilities) olarak saymak mümkündür (Fowler 1994).

### 1.4. KÜLTÜRLERARASI (FARKLILIK)YÖNETİMİ

Farklılık yönetimi, heterojen yapıdaki çalışanları birbiriyle uyumlu hale getirmek, ödüllendirmek, sürekliliğini sağlamak için işletmeler tarafından oluşturulan sistematik ve planlanmış bağlılığı ifade etmektedir (Ivancevich ve Gilbert 2000:75). Daha açık bir ifade ile, farklılık yönetimi, ırk, cinsiyet ve etnik köken olarak farklı boyutlardaki kişilerin yeteneklerini kullanmaya, onları bir araya getirmeye ilişkin gönüllü bir aktivite

çeşidini içermektedir (Kirby ve Richard 2000). Farklılık yönetiminde farklı geçmişe, ırk, etnik ve cinsiyete sahip kişileri kabul etme, onlara saygı duyma ve onlardan faydalanma esastır (Keskin, Karakaş ve Çolakoğlu 2001).

Farklılık yönetimi ya da kültürlerarası farklılık yönetimi, konuyla ilgili yazın taramasında ayrı ayrı veya birlikte vurgulanmaktadır. Farklılığın kültür kaynaklı olması nedeniyle, bu yaklaşım, şaşırtıcı değildir. Bu bağlamda, bu çalışmada iki kavramı birlikte düşünmek ve birbiri yerine kullanmak yolu tercih edilmiştir.

Uluslararası işletmelerde çalışan işgücünün, daha çok farklılık içeren bir yapıya sahip olması, başka bir deyişle kültürel farklılıkları temsil eden kişilerin bu tarz işletmelerde daha yoğun olarak bulunması nedeniyle, örgütlerin bu farklılıkları dikkate alarak insan kaynaklarını yönetmeleri bir zorunluluk olmaktadır. Ancak, farklılığın olduğu bir ortamda farklılıkların dikkate alınmasıyla işletmeler, işgücünün verimliliğine dolayısıyla işletme verimliliğine katkıda bulunabilirler. İşgücü çeşitliliğinin ya da farklılığının hayati derecede önemli bir yönetim konusu olduğu bu noktada “kültürlerarası yönetim” ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Kültürlerarası iletişim ve yönetim, farklı kültürel geçmişe sahip çalışan ve müşterilerin iletişimlerini kolaylaştırma, yönetme ve etkili etkileşimlerini sağlamaya ilişkin disiplinlerarası bir insan kaynakları alanıdır ([www.synergy-associates.com](http://www.synergy-associates.com)). Dünya çapındaki kültürlerarası yönetim, hem yerel alandaki çok kültürlülüğün hem de yabancı ülkedeki işgücünün yönetilmesidir (Deresky 1994:19). Kültürlerarası yönetimin özündeki işlevi, sinerjik etkileşimi yaratmak, çokkültürlü alandaki bilgi, değer ve deneyimlerin akışını kolaylaştırmak ve yönetmektir (Holden 2001).

Kültürlerarası yönetim, farklı kültürel geçmişleri ve yapıları olan ve bir araya gelen kişiler arasında ortak bir anlayış yaratmak yönündeki tüm çabalar olarak düşünülebilir. Kültürlerarasındaki farklılıkları bilmemenin, farklı kültürden insanlar

arasında anlayış yaratmanın önündeki engelleri oluşturduğu ileri sürülmektedir (Li ve Karakowsky 2001:514). Dolayısıyla, kültürel farklılıklara dayalı örgütsel süreçlerin yönetimi açısından, yönetimin kültürlerarası bir bakışa sahip olması, farklılığı örgütsel bir fırsat ya da kaynak olarak değerlendirmesi gerekmektedir.

## 2. İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASI

Günümüzde uluslararasılaşmak, yani işletmelerin, sınırötesi faaliyetlere girme yöntemi, bir başka deyişle, yerel sınırların dışında ticari faaliyette bulunması bir çok işletme için ön plana çıkmıştır. Bu nedenle, uluslararasılaşan işletme sayısı gün geçtikçe artmaktadır. 1973'te 7000 olan uluslararası işletme sayısı 1993'te 37.000'e ulaşmıştır (UNCTAD, 1993). Son verilere göre ise, uluslararası işletme sayısı 65.000, bağlı şirketler 850.000 ve çalışan sayısı 2001 yılı itibariyle 54 milyona ulaşmıştır (UNCTAD, 2002). Farklı yıllara göre ortaya çıkan bu sayısal artışlar uluslararasılaşmanın boyutlarını açık şekilde göstermektedir.

Çok uluslu işletmeler, kapitalizm sürecine paralel olarak 20.yy'ın ilk çeyreğinden itibaren ortaya çıkmaya başlamış olup ülkeler arasındaki ekonomik ilişkiler, işbirlikleri ve bütünleşmelerin artmasıyla gelişme olanağı bulmuştur (Gürün 2000:1). Çok uluslu işletmelerin geçirmiş olduğu evrim, uluslararası firma (international), çokuluslu firma (multinational), uluslararası firma (transnational) ve uluslararası firma (supranational/world corporation) olarak sıralanmaktadır (Kabaalioğlu 1986:461).

Tarihsel sürece ilişkin farklı zaman dilimleri ileri sürülmekle birlikte, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin uluslar arası ticaret serüveni içerisinde ticaret, sömürgecilik, ayrıcalık ve uluslar arası olmak üzere dört temel dönemin son halkası olduğu ileri sürülmektedir. Buna göre, 20.yy'ın ilk yarısından günümüze kadar gelen dönem uluslararası işletmecilik dönemi olarak ifade edilmektedir (Mutlu 1999). Bu çalışmada,

uluslararası ortamlarda faaliyet yürüten işletmeler genel olarak ele alınmış olup, uluslararasılaşma düzeyleri konusu derinlemesine tartışılmamıştır. Hangi düzeyde olursa olsun, farklı kültür ve o kültür içerisindeki faaliyetlerle ilgili olarak kültürün etkileri ve yönetilmeleri, çalışmanın ana eksenini olarak şekillendirilmiştir.

Uluslararası iş, ulusal sınırlar arasında yönetilen kar ilişkili faaliyetleri ifade eder. Uluslararası yönetici fonksiyonları içindeki bu iş faaliyetlerinin çevresi dünyadaki büyük gelişmelerle şekillenmektedir. İşin uluslararasılaşmasıyla birlikte uluslararası insan kaynakları yönetiminin önemi de artmıştır. Özellikle uluslararası görevlendirmenin rolü uluslararası faaliyetlerin kontrolüyle ilgili olarak büyük önem kazanmıştır (Puck, Holtbrügge ve Dölling 2003).

Bir şirket çok uluslu bir girişime dönüştükçe yönetim uygulamalarında ve örgütsel yapıda birçok değişiklik görülür. Bu değişimle birlikte, dünya ekonomisindeki ve kendi ülkesindeki girişimle ilgili olarak yöneticinin rolü gereği tutum ve değerlerinde köklü bir farklılık olması gerekmektedir. Değişimi gereken diğer bir önemli nokta da yöneticilerin değişik ulus, kültür ve ırklardan olan insanlar hakkındaki algılamalarıdır (Phatak ty:18 ).

## 2.1. ULUSLARARASILAŞMA YOLLARI

Uluslararası işletmecilikte temel nokta, faaliyetlerin yerel sınırların dışında birden fazla yabancı ülkede gerçekleşmesi gereğidir (Mutlu 1999:82). Ana ülke olarak adlandırılan şirket merkezinin bulunduğu ülke ile şirketin şube, yavru şirket gibi uzantılarının bulunduğu ev sahibi ülke veya ülkeler arasındaki her türlü mal, hizmet, sermaye, teknoloji, personel akışı uluslar arası işletmecilik kapsamına girmektedir (Yüksel 1999:19). Uluslararası pazarlara giriş yöntemleri, yani uluslararasılaşma yolları genel olarak; dolaylı/dolaysız ihracat, ortaklıklar (lisans anlaşmaları, franchising,

sözleşmeli üretim, yönetim sözleşmesi, montaj operasyonları, ortak girişim-joint venture, konsorsiyum, anahtar teslim projeler, yap-işlet-devret sözleşmesi) ve doğrudan yabancı yatırım şeklinde ifade edilmektedir (Mutlu 1999 ; Kreitner 2001). Bir işletmede uluslararası yönetim faaliyetlerinin olması bir yabancı bağlı kuruluş oluşturma girişimiyle ya da mevcut bir şirketin satın alınmasıyla başlamakta ve bu faaliyetler ana şirketin mülkiyetinde bir / birden çok yabancı şirket bulunduğu sürece devam etmektedir. (Phatak ty:1). Dolayısıyla, satın alma, ortak girişim veya doğrudan yabancı yatırım sözkonusu ise, kültürlerarası yönetim sorunu gündeme gelmektedir.

## 2.2. TURİZMDE ULUSLARARASILAŞMA

Çekici denizaşırı yatırım fırsatları ve büyüyen uluslararası seyahat hacmine bağlı olarak, konaklama endüstrisinin de uluslararasılaşması hız kazanmıştır (Kriegl 2000: 41). Küreselleşen dünyada ve bütünleşen Avrupa'da konaklama zincirlerinin yatay bütünleşme yöntemiyle genişledikleri görülmektedir. Bu sistem içerisinde, çokuluslu konaklama zincirleri merkezi satınalma, ölçek ekonomisinden yararlanma ve marka imajı oluşturma üstünlüklerine sahiptir (Yarcan 1998:75). Son on yılda uluslararası alanda faaliyete yönelen çok sayıda otel işletmesi dikkat çekmektedir. Yoğun rekabet koşulları ve yerel piyasadaki doyunlukla birlikte birçok işletme de ulusal sınırların ötesine geçmeye çalışmaktadır (Shay ve Tracey 1997:38). Konaklama sektöründe çokuluslu otel zincirlerinin büyük bölümünün sahibi Büyük Amerikan şirketleridir. Bunlar arasında, Holiday Inn, Intercontinental, Sheraton, Hilton, Radisson sayılabilir. Büyük otel zincirleri Avrupa'da da görülmektedir. Örneğin, İngiltere'de Forte, Bass Group of Hotel Companies ve Fransa'da Club Mediterranee faaliyetlerini sürdürmektedir (Yarcan 1998:75).

Uluslararası zincir oteller, konaklama imkanı yaratmanın yanı sıra, bir marka imajı ve değişmez standart sunmaktadır. Uluslararası zincir otellerin, bir havayolu, tur

operatörü veya otel yönetim şirketi ile bağlantısı vardır. Bu bağlantılara, son yıllarda bilgisayarlı rezervasyon sistemleri de dahil edilmiştir (Yarcan 1998:75).

İşin küreselleşmesi ile birlikte dünya çapında iş seyahatleri de artmaktadır. Şirketler tarafından yapılan yurtdışı görevlendirmeler de bu süreç içerisinde yer almaktadır. İş faaliyetleri turizmle ilgili olmakla birlikte, sadece ekonomileri teşvik etmez, seyahat edenlerin diğer kültürlerle yeni ürün ve fikirler getirmesini ve kendi ülkelerine döndüklerinde kültürel bir değişimi de teşvik ederler. Geniş ölçüdeki bütünleşme ve insan hareketliliğinin artmasıyla bu faaliyetler kültürel yönetime katkıda bulunmakta, küresel fırsatlar sağlamakta ve küresel çözümler getirmeyi gerekli kılmaktadır (Parker 1998:190).

Uluslararasılaşma, yatay ve dikey bütünleşmeler şeklinde gerçekleşmektedir. Turizmin daha çok tur operatörlüğü kesiminde dikey bütünleşme görülürken, havayolu ve konaklama sektöründe yatay bütünleşme görülmektedir (Yarcan 1998:51). Dikey bütünleşmiş turizm yapısında ana şirket, öteki önemli turizm sektörlerinin sahibidir. Bu şekilde, turistik ürünün girdileri tümüyle tek bir şirketin denetimi altına alınmaktadır. Yatay bütünleşmede ise, konaklama işletmeleri aynı ad altında, örneğin Hilton gibi, birleşerek, pazarlama, satış ve rezervasyon işlemlerinde ortaklık kurarlar. Oteller merkezi rezervasyon sistemiyle birleştirilir. Satılan ürün, oda, yatak, hizmet olabildiğince standart olmaktadır. Zincir otel işletmeleri, yönetim sözleşmelerini tercih ederek ya da kiralama veya franchise yöntemleriyle konaklama arzının yönetiminde söz sahibi olmaktadır (Yarcan 1998:53-57).

Konaklama kesimindeki yabancı işbirliği şekilleridaha çok yönetim sözleşmeleri ağırlıklı olmakla birlikte, franchise, teknik işbirliği, danışmanlık ve lisans izinli pazarlama anlaşmaları şeklinde görülmektedir. UNCTC tarafından 1982'de yapılmış bir araştırma sonucu olarak, aşağıda verilen Tablo 1'de, özellikle 1970'li yılların ortasından başlayarak, uluslararası zincir otellerin, imtiyaz (franchise) ve yönetim sözleşmesiyle uluslararasılaşma yöntemini benimsedikleri ortaya konmaktadır.

**Tablo 1: Çokuluslu Otel Zincirlerinin Oransal Dağılımı**  
(Yönetim türü ve işletme yılına göre)

DÖNEM	KİSMİ ORTAKLIK	KİRALAMA	FRANCHİSE VEYA YÖNETİM SÖZLEŞMESİ
1964 öncesi	21.8	45.0	33.2
1965-1974	22.2	22.0	55.8
1975 sonrası	6.7	2.7	90.6

**Kaynak:** YARCAN Şükrü , 1998. Türkiye’de Turizm ve Uluslararasılaşma, 2.Basım, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, s:53.

### 2.3. ULUSLARARASILAŞMA NEDENLERİ

İşletmelerin uluslararasılaşmasında genel olarak üç önemli faktörün olduğu görülmektedir (Tutar 2000). Bunlardan birincisi, haberleşme ve bilgi teknolojisindeki gelişmelerdir. Özellikle bilgisayar ve uydu teknolojisi alanındaki gelişmeler, en başta organizasyondaki hiyerarşik farklılık, yönetim alanı ve kariyer planlaması gibi kavramları etkilemiştir. İkinci faktör, uluslar arası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve coğrafi anlamda küreselleşme gibi gelişmeler olmuştur. Belli alanlarda yaşanan yoğun iç rekabetler nedeniyle işletmeler dış pazarlarda yeni arayışlar içine girmektedirler. Genel olarak, ucuz hammadde ve işgücünden faydalanmak, mevcut pazarı geliştirmek ve taşıma giderlerini azaltmak işletmelerin amacı olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol 2001:65). Uluslararası piyasalar potansiyel kar merkezleri olarak değerlendirilmektedir. Henüz yeni ve keşfedilmemiş pazarlardaki karlılık pek çok işletme için çekici gelmektedir. Ayrıca, ev sahibi ülkelerin yabancı yatırımlara sağladıkları vergi kolaylıkları işletmenin karını artırmaktadır (Mutlu 1999:89 ; Sabuncuoğlu ve Tokol 2001:65). Bu gelişmeler, sistem yaklaşımı ile birlikte, kapalı sistem anlayışını terk etmiş olan işletmeleri, ulusal sınırların dışını da düşünmeye zorlamıştır. Bu, bir yandan işletmeleri, faaliyetlerinde etkinlik kriterlerini yeniden gözden geçirmeye, bir yandan da değişmelere hemen cevap verecek esnek organizasyon yapılarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Üçüncü gelişme ise; insan hakları, insani değerler, kişilik kavramı, bütün



değişimlerin insana bağlı ve bağımlı olduğunun düşünülmesi, eğitim ve yaşam düzeyinin yükselmesi gibi yaklaşımlar, yönetim süreçlerini ve organizasyonların yapılandırılmalarını köklü bir biçimde etkilemiştir (Tutar 2000:87).

Yukarıda sayılan üç ana gelişmenin yanısıra, işletmeleri uluslararasılaşmaya iten temel dinamikler olarak; yüksek araştırma ve geliştirme maliyetlerini paylaşma düşüncesi, konuyla ilgili sınırlı sayıdaki nitelikli bilim adamından ortaklaşa yararlanma eğilimi ve dünya ölçeğinde iletişim ağı oluşturma, örgütlü araştırma, eşgüdümlü üretim yapma düşünceleri de sayılabilir. Hatta, mali altyapı ihtiyacı duyan şirketlerin kendileri, gelişmiş ülkelerde biriken sermayenin riski dağıtma isteği, uluslar arası sermayenin ülkelerin politik yapılarını etkileme durumu, sanayi yatırımlarının çevre sorunlarına neden olması ve sivil itirazların artması, gelişmiş ülkelerdeki yatırım maliyetlerinin artması gibi nedenler de uluslararasılaşma nedenlerine ilave olarak söylenebilir (Tutar 2000:88).

Yukarıda, genel olarak sözü edilen uluslararasılaşmanın nedenleri, şu dört başlık altında ele alınabilir:

### **2.3.1. Küreselleşme**

Günümüzde işletmelerin uluslararası çevreyle karşı karşıya gelmesi kaçınılmaz bir noktaya gelmiştir. Herhangi bir işletme uluslararası ortama girmeyi istemese dahi küreselleşme olgusunun yarattığı yoğun rekabet koşulları bazen işletmenin yabancı uluslarca satın alınması yoluyla bazen uluslar arası bir işletmenin rekabet tehdidi sonucunda, uluslararası işletmeciliğe katılmak zorunda kalmaktadır (Yüksel 1999:15).

İçinde bulunduğumuz sürecin en önemli noktası, küreselleşme olgusunun gün geçtikçe güçleniyor olmasıdır ve bu süreç yerel olan her türlü faaliyetin, binlerce mil uzaklardaki olaylarla bir biçimde ilişkili olduğu ve onlardan etkilendiği bir gelişmeyi

ifade etmektedir (Tutar 2000:19). Küreselleşme, ülkeler arasındaki ekonomik, politik, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin inanç ve beklentilerinin daha iyi anlaşılması, ülkeler arası ilişkilerin yoğunlaşması (Mutlu 1999:160) sonucunda dünyanın küçülmesi, ulusal olan her şeyin anlamını yitirmesi ve dünyanın tek bir mekan olarak algılanma bilincinin artış sürecini tanımlamak için kullanılmaktadır (Tutar 2000:18).

Uluslararası turizm endüstrisinin işleyiş biçimi küresellik tanımına oldukça yakın görülmektedir. Az gelişmiş topluluklardaki üç ana güç yapısı olan teknolojinin denetimi, finans sermayesinin denetimi ile fikirlerin pazarlanması ve dağıtımını küresel şirketlerin elinde bulunmaktadır. Örneğin; otelcilik sektöründe uygulanan yönetim sözleşmesi, franchise ile teknik işbirliği anlaşmaları ve yabancı tur operatörlerinin çekim ülkesindeki yerli turizm endüstrisini denetlemeleri bu güç yapısının bir göstergesidir (Yarcan 1998:72).

Turizmde küreselleşmenin nedenleri arasında, havayollarında kuralsızlaşma (deregulation), turizmle ilgili şirketlerin birbirlerine yaptıkları yatırımlar, hissedevirleri, sermaye akışkanlığı, finans ve banka sektörlerinin turizm endüstrisi ile bağlarının güçlenmesi, iletişim teknolojilerindeki yenilikler, Avrupa Birliği'nin kurulması, döviz sınırlamalarının kalkması sayılabilir.

Küreselleşme süreciyle uluslararası sermayenin ülkeler arasında hızla dolaşmaya başlaması çok uluslu işletmelerin de önemini artırmıştır (Bingöl 1998:445 ; Gürün 2000:2). Ancak, temelde sağlam olmayan bir dışa açılma ve küreselleşme çabasının işletmelere zarar getirebileceği ileri sürülmektedir (Kibritçioğlu 1998).

### 2.3.2. Pazar Payını Koruma

İşletmeler pazar içindeki paylarını korumak ya da daha çok ilerlemek gibi nedenlerle uluslararasılaşmaya gitmektedirler. Birçok işletme kendi rekabet güçlerinin azaltılması tehdidi karşısında yoğun küreselleşme koşulları için stratejiler üretme çabasıdır (Deresky 1994:119). Küresel strateji dünya ölçeğinde rekabet ve rekabet avantajlarını ifade etmektedir. Porter'a göre bir işletmenin rekabet durumu diğer ülkelerdeki durumlardan etkilendiği zaman rekabet küresel hale gelmektedir (Usunier 2000:252).

Turist çeken bir ülkenin pazar payını, fiyat, destinasyondaki çekim unsurları, ulaşılabilirlik, seyahat öncesi hizmet ve bilgi ile imaj unsurları belirlemektedir. Gelişen ülkelerde sunulan turistik ürünün parçalarından biri durumunda olan fiziki üst yapı olanakları, konaklama tesisleri ve dinlenme yerleri batı standartlarında kaliteli olmamaktadır. Özelliklerin yetersiz oluşu nedeniyle de, bu ülkelerin pazar payı kısıtlı kalmaktadır. Bir ülkeye yönelik turizm talebinin varlığının temel koşulu, o ülkenin gelişmiş ve kalkınmış olmasından geçmektedir (Yarcan 1998:15).

### 2.3.3. Özelleştirme

Özelleştirmeye doğru giden küresel eğilim , batıdan Doğu Avrupa'ya, aslında dünyanın her bir köşesine doğru yayılmaktadır. Özelleştirme, devletin kendi işletmelerini yerli ve yabancı yatırımcılara satmasıdır. Bu eğilim, dünya rekabetinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Deresky 1994:16). Özelleştirme, kaynak kullanım etkinliğinin artırılmasının yanı sıra rekabet gücünün artırılmasında da bir strateji olarak kullanılmaktadır (www.econturk.org).

Liberal (serbest) piyasanın savunucularına göre, küresel yükseliş ve özelleştirme girişimleri dünyada birçok ülkede örneklerini göstermektedir. Rusya'da, İtalya'da, Doğu Avrupa'da, Kuzey Amerika ülkelerinde, Latin Amerika ülkelerinde, Meksika'da, Arjantin'de ve Asya'da devlet birçok kamu kuruluşunu yabancı yatırımcılara satmaktadır (Deresky 1994:16). Özelleştirmeden beklenti, bir ülkenin üretici olarak üzerine düşen rolünü azaltırken iyi işleyen, demokratik ve pazar destekli kurumları destekleme rolünü de artırması gerektiği biçimindedir (www.cipe.org).

#### 2.3.4. Bilgi Teknolojisi

Günümüzde uluslararası iş dünyasını etkileyen ve uluslararası yöneticilerin de gündeminde olan gelişmelerden biri ve en önemlisi bilgi teknolojisindeki hızlı ilerlemedir. Makineleşme, telekomünikasyon ve bilgi teknolojisinin diğer şekilleri tüm dünyayı sarmaktadır. O kadar ki, küreselleşme ve serbest ticaretin baş savunucusu konumundaki Amerika, Amerikan firma ve bazı kamu kuruluşlarının, bilgi teknolojisi alanındaki bazı hizmet ve işleri Hindistan'daki uzmanlara daha ucuz olarak yaptırmak suretiyle ihraç etmesi ve sonucunda binlerce Amerikalı beyaz yakalının işini kaybetmesi nedeniyle sürecin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaya dönük yoğun önlemler alma çabasına girişmiştir (Milliyet Gazetesi 09.02.2004:13). Bilgi, devletler tarafından merkezi ya da gizli olarak kontrol edilemez, dünyanın her yerindeki her bir kişi bilgiye ulaşabilir. Bilginin rolü sayesinde kültürel engeller ve sorunlarda da düşüş olmaktadır.

Bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde doğrudan ve hızlı iletişim bağları kurularak ekonomik uzaklıkları azaltılmakta, iş dünyasının faaliyetlerinin koordinasyonunda zamandan kazanılmakta, değişim maliyetleri düşürülmekte ve finans pazarları ülkeler ve kıtalar arasında sürekli faal durumda bulunmaktadır. Gümrük uygulamalarına ilişkin elektronik raporlama ve dokümantasyon uygulamaları sayesinde uluslararası alandaki bir çok teknik engelin kaldırılması da mümkün olmaktadır. Bilgi ve

iletişim teknolojileri dünya ekonomisinin entegrasyonu için güçlü bir faktör olarak yer almaktadır (www.dtm.gov.tr).

Uluslararası turizm, bilgi yoğun bir endüstri ve çalışma alanıdır. Bilginin anında edinilmesi, üretimde, tüketimde ve günlük operasyonlarda kullanılması bu endüstride büyük bir önem arz etmektedir. Turizmde ürün ve hizmet satan işletmeler arasındaki ilişkiler fiziki ürün aktarımı şeklinde değil, bilgi aktarımı şeklinde olmaktadır. Bilgi aktarımı, çeşitli turizm şirketleri arasında işbirliğini sağlarken, teknoloji de aynı şirketler arasında bütünleşmeyi sağlamak üzere kullanılmaktadır. Bilgisayar ve elektronik iletişim sistemleri, zaman ve mekan tanımadan turistik ürünün yer değiştirmesine olanak vermektedir, başka bir deyişle turistik ürünlerin bilgisayarlı sistemlerle uluslararası değişime konu olduğu görülmektedir. Turizm şirketleri bilgi toplama, rezervasyon, operasyon ve yönetim işlevleri için elektronik ağlar oluşturmuş, bu şekilde bilgiyi denetimleri altına almaya çalışmışlardır. Uluslararası otel zincirlerinin elektronik rezervasyon ağları ve Alman tur operatörü TUI'nin Start bilgisayar sistemi örnek olarak verilebilir (Yarcan 1998:64-68).

### 3. KÜLTÜRLERARASI ORTAMIN ÖZELLİKLERİ

Yönetim fonksiyonları her toplumda geçerlidir ancak uygulama biçimleri farklıdır. Bu biçimsel farklılıklar, kültürler arasında yönetim farklılığını yaratır. Uluslararası işletmeciliğin gelişmesi ve az gelişmiş ülkelerde gelişmiş ülkelerin yönetim metotlarının yararlı olup olmadığı tartışmasıyla, kültürün işletmelerdeki fonksiyonu araştırmalarda yerini bulmuştur. Bir dış faktör olarak kültür, işletme kuramcılarının bilimsel işletmecilik yaklaşımıyla sorgulanmaya ve irdelenmeye başlanmıştır (Erdoğan 1997:164-167).

Uluslararası bir işletme, uluslararası bir nitelik taşımayan bir işletmeden çok daha karmaşık bir ortamda faaliyette bulunmaktadır. Uluslararası ortam, bağlı kuruluşların faaliyette bulunduğu tüm ülke ortamlarının toplamından oluşan bir bütündür. Bir ülkenin ortamı yasal, fiziki, teknolojik, kültürel, ekonomik ve politik unsurlardan oluşmaktadır (Phatak ty:7). Dolayısıyla, çeşitli büyüklükteki ülkelerle bu ülkelerin politik, sosyo-kültürel, ekonomik ve teşebbüs sistemleri ile ülkeler arasındaki karşılıklı ilişkiler uluslararası ortamda faaliyet göstermekte olan işletme için çevresel sistemleri oluşturmaktadır. Merkezde yer alan işletme tüm bu çevresel sistemlerin etkisi altında kalmaktadır (Yüksel 1999:20). Bu sistemler ve faktörler yöneticinin işine ve küresel sahadaki firma operasyonlarının başarısına etki etmektedir (Deresky 1994:63).

Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmenin karşısına fırsat veya tehdit olarak çıkan, işletmeyi etkileyen bir çok etkili çevresel güç bulunmakta ve bunlardan birisi de sosyal ve kültürel güç olmaktadır. Bu aşamada, çevresel değişkenler üzerinde kısaca durarak, kültürel gücü çalışma kapsamı açısından detaylı ele almak yararlı olacaktır.

### 3.1. POLİTİK VE EKONOMİK ÇEVRE

Uluslararası toplum pek çok farklı ulusal devletten meydana gelmektedir. Bu ulusal devletlerin tümü birden uluslararası sistemi oluşturmakta; politik, sosyal, kültürel, ekonomik alanlardaki alış-veriş ve transferleriyle aralarında iletişim kurmaktadır. Politik sistem, ulusal devletlerin yönetim yapısını ifade etmektedir. Her ulusal devlet kendi sınırları içinde fiziki gücün kullanılmasına ilişkin hukuksal bir merkez oluşturmakta, koydukları yasa ve yönetmeliklerle bireyler ve örgütler için kurallar getirmektedirler. Bu kurallar yabancı işletmeler için de geçerli olmakla birlikte, sınırlandırma gücüne sahip bulunan devletin yabancı teşebbüse izin vermesi önemli olmaktadır (Yüksel 1999:20).

Uluslararası faaliyetlere girişen bir işletme kendi ülke sınırları dışında faaliyet gösterdiği ülkelerin çevre faktörlerinden oluşan yabancı bir çevre ve tanımadığı bir politik ortamla karşı karşıya kalmaktadır (Mutlu 1999:56). Bu ortamda kurallar ve devlet kontrolü daha yoğun olmakla birlikte uluslar arası ortamı etkileyen politik risk, politik istikrarsızlık ve yasal sınırlamalar gibi konular gündeme gelmektedir (Yüksel 1999:21). Uluslararası işletmelerin yatırım yaptıkları ülkelerdeki karşılaştıkları siyasal ortamı oluşturan güçler politik güçler olarak değerlendirilebilir. Bu güçlerin arasında ideolojik kaynaklı politik güçler, milliyetçilik, geleneksel ya da tarihi geçmişe dayanan düşmanlıklar, devlet ya da hükümetlerin istikrarlılığı, uluslararası organizasyonlar, devlet eliyle işletmecilik ve terör olaylarının olduğu ve yine bu güçlerin uluslararası işletmeleri etkilediği görülmektedir (Mutlu 1999:324). Örneğin; tüm işletmecilik şartları uygun olsa dahi bir Amerikan uluslararası oteller zincirinin Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde yatırım yapması beklenemez çünkü bu tamamen Amerika'nın Kıbrıs dış politikasıyla ilgili bir kararın sonucudur.

Bir ülkenin finansal sorumluluklarını biraraya getirme yeteneği ya da niyeti onun ekonomik riskini belirler. Ekonomik risk, hükümetin yerel olan parasal ya da mali politikalarını aniden değiştirmesi ve hükümetin yabancı yatırım politikalarını değiştirmeye karar vermesiyle yabancı işbirliğindeki işletmenin o ülkedeki yan kuruluşunun karlılığını ortadan kaldırabilir (Deresky 1994:53).

### **3.2 YASAL ÇEVRE**

Uluslararası yönetici için yasal çevre, üretim yaptıkları ülkedeki birçok yerel kural ve yasa sistemlerinden oluşmaktadır. Yasalar haksız rekabeti tanımlamak ve engellemekle birlikte işletmelere sosyal sorumluluklar yüklemektedir (Kotler ve Armstrong 1994:82). Uluslararası yasa ise, özerk devletler arasındaki hükümet ilişkilerini ve dünya politik sistemindeki temel konuları düzenleyen bir yasadır. Buna göre, yabancı yan kuruluşun ya da yabancı operasyon bölümleri yöneticisi ev sahibi ülkenin yasal

sistemlerine uyacaktır. Bu tarz sistemler, ülkenin kültür, din ve geleneklerinin yansıması olan örf ve adete dayanan hukuk ya da medeni hukuktan oluşmaktadır (Deresky 1994:53). Örneğin, ev sahibi ülkede geçerli hukuk kuralları, o ülkede faaliyet gösteren ya da göstermek isteyen tüm uluslararası işletmeleri etkileyecektir. İyi bir uluslararası yöneticinin yurt dışına gitmeden önce, iş anlaşmalarını uluslararası bir hukuk danışmanı işbirliğinde kendi ülkelerinde yapılandan farklı olan yasal çerçeveye uyumlu bir hale getirmeyi düşünmesi gerekir.

### 3.3.TEKNOLOJİK ÇEVRE

Teknolojik çevre, hızla değişen teknolojik değişimi, sınırsız yenilik fırsatlarını göstermektedir. Teknolojik yeniliklerin ortaya çıkmasında insanların araçları kullanma ve icad etme yarışı, işin küreselleşmesi, bilgi ekonomisinin evrimi, artan pazar rekabeti, değişen tüketici ve tüketici talepleri faktörleri yer almaktadır. Günümüzde organizasyonlar, teknoloji sayesindeki fırsatlarla değişen rekabet ortamlarına hızlı ve etkili bir şekilde ulaşabilmektedir (Kotler ve Armstrong 1994:90). Oluşturulan elektronik iletişim ağları ile işletmeler birbiriyle kolayca ilişkide bulunabilmekte, işbirliği yapabilmekte ve bilgiyi denetleyebilmektedirler. Örneğin; turizm endüstrisi artık, iletişim, kredi kartı, bankacılık hizmetleri, bilgisayarlı rezervasyon sistemleri, emlak firmaları vb. şirketlerin yatırımlarından oluşmaktadır. Elektronik iletişim ağları sayesinde, seyahat acentalarının operasyonlarının verimliliği ve bilgi işleme yetenekleri artmıştır ve çokuluslu işletmelerin yine bu sistem aracılığıyla bilgiyi kontrol ettiği görülmektedir (Yarcan 1998:65).



### 3.4. FİZİKSEL ÇEVRE

Uluslararası işletmecilikte, fiziksel ve çevresel güçlerin, içinde bulunulan toplumun tüm yapısına etki ettiği bilinmektedir. Fiziksel çevreyi, konum, topografi, iklim ve doğal kaynaklar olarak ayırmak mümkündür. Konum olarak ele alındığında, bir ülkenin dünya üzerinde bulunduğu yerin, onun ticari ilişkilerini, politikasını, hangi kültür grubuna dahil olduğunu, konuştuğu dili vb. özellikleri yakından ilgilendirdiği görülmektedir. Örneğin, Türkiye bu açıdan, gerek iklimi, gerek bitki örtüsü ve gerekse doğal kaynakları açısından üstünlükleri olan bir ülkedir. Özellikle, ucuz hammadde ve ucuz işgücü çokuluslu işletmeleri cezbeden faktörler arasındadır. Ticari ilişkiler açısından, birbirine yakın konumda olan ülkelerin öncelikli olarak birbirleriyle uluslararası ticarete bulunduğu ve uluslararası organizasyonların yine bu şekilde oluştuğu görülmektedir (AB, NAFTA... gibi). Topografik özelliklerin, yani dağ, ova, çöl, su kütleleri ve diğer yeryüzü şekillerinin ülkelerin ilişkilerini zorlaştırıcı ya da kolaylaştırıcı etkisi olduğu bilinmektedir. İklimin sertliği ya da yumuşaklığı yerleşim yerlerini, pazara erişilebilirliği ve pazara sunulacak ürünün özelliklerini belirlemektedir. Doğal kaynaklar ise, uluslararası işletmecilikte rekabet üstünlüğü sağlayan bir faktördür (Mutlu 1999:321). Sanayileşmenin ve teknolojinin gelişmesi sonucunda çevre kirliliğinin oluşması ve ekolojik dengenin bozulması gibi nedenlerden dolayı ülkeler bir takım önlemler almaktadırlar. Bu önlemler, yerel işletmeleri etkilediği gibi o ülkede faaliyet gösteren uluslararası işletmeleri de yakından ilgilendirmektedir ki, uluslararası işletmeler yatırımlarında, ev sahibi ülkenin çevresel kanunlarını dikkate almalıdırlar.

### 3.5. KÜLTÜREL ÇEVRE

Toplumdan topluma farklılaşan kültürel çevre kendine özgü çalışan insanı da üretmektedir. Belirli bir kültürün ürünü olan çalışan insanın, o kültürün getirdiği sınırlamalardan bağımsız olması beklenemez (Sargut 2001:93-96). Uluslararası yöneticiler kültürün doğasını, bileşen ve boyutlarını, bunların çalışma ve organizasyonel

süreci nasıl etkilediğini anlayarak fayda sağlayabilirler. Bu kültürel bilinç onlara belirli bir uluslararası düzlemde uygun politikalar geliştirmelerini ve plan, örgütleme, liderlik ve kontrol şekillerini belirlemelerini sağlar. Yöneticiler kültürel duyarlılık veya empati geliştirerek çevrelerine ve kültürlere uyum sağlayabilirler. Çevreye uyum sağlama gibi bir süreç başarılı bir strateji uygulaması için gereklidir. Bu aynı zamanda, giderek kültürel çeşitliliği artan işgücü ortamında etkili bir etkileşimi de sağlar (Deresky 1994:73).

Şirketlerin uluslararası faaliyetlere girişmeleri, yöneticilerin yabancı oldukları değişik ülke ve bölge kültürleriyle karşı karşıya kalmalarına yol açar. Yabancı ülkelerdeki birey ve şirketlerin başarı ve sorunlarını incelemiş olan araştırmacılar bunların başarı ya da başarısızlıklarındaki en önemli etkenin farklı bir kültür içinde çalışmanın yol açtığı insan sorunları olduğu sonucuna varmışlardır (Phatak ty:24 ; Erdoğan 1997:167). Kùltürler arasında varolan farklılaşma, örgütlerin çalışma biçimlerini ve yönetim tarzlarını etkilediği için önemli sorunlara neden olmaktadır (Sargut 2001:137).

Belirli bir kültür çevresi için geçerli olan yönetim uygulamaları , başka bir kültürde olumsuz hatta kötü sonuçlara neden olabilir. Bu nedenle, uluslararası yönetimde kültürel farklılıkları göz önünde bulundurmak büyük bir eksiklik olmakla birlikte, kötü işletmecilik olarak da nitelendirilir. Uluslararası yöneticiler kendi kültürleriyle ilgili olduğu kadar, faaliyetlerini sürdürmeyi düşündükleri ülkelerin kültürlerine ilişkin de bilgi sahibi olurlarsa, o kültürlere sahip kişilerin kendi kültürlerinin normal insanları gibi davranacağını farkında olmadan varsayma hatasına düşmezler. Yöneticiler yabancı ülkelerdeki kültürel koşulları kabul etmeli, kendi ilişkilerinde ve yönetsel uygulamalarında gerekli değişiklikleri yapmalıdırlar (Phatak ty:25). İşletmenin başarısı açısından uluslararası yöneticinin kültürlerarası ortamı çok iyi analiz etmesi, kültür ve kültürlerarası farklılıkları anlamaya ilişkin kültürel duyarlılık geliştirmesi yararlı olacaktır.

#### 4. KÜLTÜRLERARASI (FARKLILIK) YÖNETİMİ

Günümüzde küreselleşme aracılığıyla şekillenen dünya işgücü her yetenek seviyesindeki çalışanın sınırlar arasındaki hareketinin artması ve kadın işgücünün katılımı sonucunda önemli ölçüde bir değişime doğru yol almaktadır (Deresky 1994). İşgücü çeşitliliğinin büyük ölçüde yer aldığı günümüz işletmelerinde insan kaynakları açısından farklı kültür gruplarındaki çalışanları yönetme ve farklılık yönetiminde yönetimin nasıl etkili olabileceği konusu gündeme gelmektedir.

Yabancı bir ortamda iş için görevlendirilen yönetici, organizasyon içindeki bireylerin ya da grupların davranışlarındaki küçük ve büyük farklılıkları bulmaya çalışmalıdır. Bu farklılıklar ekonomik, yasal ve politik faktörler gibi yaygın ulusal değişkenlerin yanı sıra sosyo-kültürel de olabilmektedir. Ulusal ve sosyo-kültürel değişkenler kültürel çeşitliliğin sürekliliği ve gelişmesi için ortam oluştururlar. Kültür değişkenleri çalışma, zaman, materyalizm, bireysellik ve değişime karşı temel tavırları belirler. Böyle tavırlar, bireyin motivasyonunu, işe ve grup ilişkilerine bağlı beklentileri ve kişiden beklenebilen sonuçları etkiler (Deresky 1994:74 ; Li ve Karakowsky 2001:501). GLOBE projesi olarak bilinen ve dünyada 60'tan fazla ülkeyi kapsayan bir çalışmada, kültürel çevrenin liderlik kavramı algılamasını etkilediği ortaya konmuştur (Brodbeck vd. 2000).

Yöneticiler sadece kültürel değişkenleri ve bunların işyerindeki davranışlar üzerindeki etkilerini bilmekle kalmayıp, aynı zamanda kültürel çeşitliliği önemsemeli ve dünyanın herhangi bir yerinde çalışma ilişkilerinin yapısının nasıl oluştuğunu anlamalıdır (Deresky 1994:79).

Artık günümüzde uluslararası yöneticilerin karşı karşıya kaldığı ve üstesinden gelmek zorunda olduğu farklılık kavramı ve yönetiminin anlaşılması aşamasında, farklılıkların önemini ortaya koymak gerekecektir. Farklılıkların olduğu bir yerde

çatışmanın olması da kaçınılmaz bir durumdur. Kültürlerarası farklılık yönetiminde farklılıkların farkında olup çatışmayı ortadan kaldırmak ve onu işletmeye üstünlük sağlayacak şekilde kullanabilmek yöneticinin başarısına bağlı olmaktadır.

Dar kapsamda farklılık yönetimi ırk ve cinsiyeti vurgulamaktadır. Geniş kapsamlı bakıldığında ise farklılık yönetimi, farklı renklerden oluşan kişileri, beyazları ve kadınları içeren üretken, güdülenmiş ve heterojen yapıdaki bir araya gelmiş çalışanları ödüllendirmek, sürekliliğini sağlamak için organizasyonlar tarafından yapılan her türlü çabalardır (Ivancevich ve Gilbert 2000). İşgücü gün geçtikçe yaş, cinsiyet ve etnik köken gibi boyutlarla çeşitlenmektedir (Jehn, Northcraft ve Neale 1999:741). İş hayatındaki kadın ve yabancı personel sayısındaki artış, farklılığın öneminin kabul edilmesinde etkili olmuştur (Keskin, Karakaş ve Çolakoğlu 2001).

Kültürlerarası yönetim, kültürel yapıyı göz önüne almaktadır. Kültürlerarası yönetim, diğer kültürlerden olan insanların kafalarının içindekilerini anlama, dünyaya bakış açılarını, temel değer ve inançlarını ve onlar için sorun olan neden ve nasıl çözümlendiğini bilme yeteneği gerektirir. Kültürlerarası yönetimin hedefi, farklılıkları yoketmek değil, bu farklılıkları organizasyon içinde yaratıcılığı sağlamak yönünde kullanmaktır (www.imi.american.edu). Etkili bir kültürlerarası yönetim, farklılık yönetiminin potansiyel yararlarını anlamayı, eşit fırsatlar yaklaşımını uygulamayı ve yetki devrinde kapsamlı olmayı gerektiren bir işletme yapısını zorunlu kılmaktadır (Keskin, Karakaş ve Çolakoğlu 2001).

#### **4.1. KÜLTÜREL FARKLILIKLAR**

Kültürler arasındaki değişkenlerin çoğu insanların aynı koşullar altında farklı davranmasına neden olan değer sistemlerinden kaynaklanır. Bu nedenle, değer

sistemlerini anlamaya dönük olarak kültür çalışmalarıyla ilgili yazında kültür farklılıklarına ilişkin bahsedilen değerleri incelemek gerekir.

Kültürel değişkenler farklı gruptan insanlar arasında paylaşılan değerlerden kaynaklanmaktadır. Değerler, bir şey hakkındaki iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış şeklindeki toplumun düşüncesidir. Değerler bireyin karşılaşılan herhangi bir duruma nasıl tepki vereceğini belirler (Deresky 1994:82). Hofstede, organizasyonel davranışın altında yatan temel değerleri anlamaya ilişkin yaptığı bir çalışmayı 50 ülkede 116.000 kişiye uygulamış, kültürel değerleri 4 boyutta inceleyerek bazı sonuçlara varmıştır. Bu boyutlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- **Güç Mesafesi** : Kuruluşlardaki eşitsiz güç dağıtımının toplum tarafından kabul edilmiş seviyesidir. Diğer bir deyişle, daha az bir güce sahip bulunan organizasyon üyelerinin güçlerin eşit dağılmadığına inanmaları anlamına gelmektedir (Mutlu 1999:310). Malezya, Filipinler ve Meksika gibi insanların yüksek güç mesafesi gösterdiği ülkelerde çalışanlar hiyerarşideki pozisyonlarına uyarak patronun otoritesini kabul eder ve nadiren komuta zincirine geçerler. İnsanların düşük güç mesafesi gösterdiği Avusturya, Danimarka ve İsrail gibi ülkelerde amir ve çalışanlar birbirlerine uyum ve işbirliği ile sonuçlanan eşit güçte görme eğiliminde olurlar (Deresky 1994:83).
- **Belirsizlikten Kaçınma** : Belirsizlik durumuyla toplumdaki kişinin kendini tehlikede hissetme ölçüsü, belirsizlikten kaçınan bir yapıya sahip olması ifade edilir. Hofstede belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek olan kişilerin düşük seviyede olanlara göre değişime karşı daha çok direnç gösteren, daha çok endişeli, hoşgörüsüz, gelecek için kaygılı, başarı motivasyonları daha düşük ve daha az risk alan kişiler olduğunu ileri sürmektedir (Gudykunst ve Matsumoto 1996:42). Japonya, Yunanistan, Portugal gibi belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek olan ülkeler kendi insanlarına özgü katı yasa ve prosedürlere sahip olma eğiliminde olurlar ve milliyetçilik duyguları güçlü olur. İş ortamında bu değerler

daha çok gizlilik ve kariyer sabitliği sağlayan resmi kural ve prosedürler getirir. Yöneticiler düşük riskli kararlar alma eğiliminde olur (Mutlu 1999:312). Danimarka, İngiltere, Amerika gibi belirsizlikten kaçınma seviyesi düşük ülkelerin sistemlerinde merkezileşme daha azdır, örgütlerde düşük biçimsellik ve standardizasyon egemendir (Sargut 2001:139). Yani şirketler daha az yapılandırılmış ve daha az biçimseldir, yöneticiler daha çok risk alabilir ve iş değişkenliği daha fazladır (Deresky 1994:83).

- **Bireysellik/Toplumsallık** : Bireysellik, kişinin kendisini ve yalnızca yakın çevresini gözönüne alıp toplumun ihtiyaçlarını gözardı etmesi eğilimidir. Hofstede, bireyselliği toplumsallığın karşıtı olarak ele almıştır (Mutlu 1999:312). Bireysellik değeri yüksek olan Amerika, İngiltere, Avustralya gibi ülkelerde demokrasi, kişisel inisiyatif ve başarı önemli bulunur, kişinin organizasyonla olan ilişkisinde ekonomik olmasa dahi duygusal bağımsızlık söz konusudur. Pakistan, Panama gibi düşük bireyselliğin olduğu ülkelerde sosyal bir yapı, organizasyona karşı duygusal bağlılık ve grup kararlarında güçlü inanç vardır (Deresky 1994: 83). Kurumsal- örgütsel bağımlılığın çok olması durumunda merkezleşme eğilimi azalır, içsel denetim sözkonusu olurken, bağlılık azaldığında merkezleşme hızla artmakta ve sert bir dışsal denetim oluşmaktadır (Sargut 2001:140).
- **Eril/Dişil Yaklaşım** : Erkeksi değerlerin geleneksel olarak toplumdaki derecesini açıklar (Otorite, materyalizm, başkalarına ilgisizlik). Buna karşılık dişil yaklaşım kendisi dışındaki insanlara, ilişkilere ve kaliteli yaşama ilgi gibi değerleri vurgular (Mutlu 1999:312). Japonya ve Avusturya gibi yüksek eril yaklaşımındaki toplumlarda kadınların genelde evde kalıp aileyi düzenlemesi beklenir. Organizasyonlarda iş stresi, çalışanın özel hayatına müdahale vardır. Eril yaklaşımın düşük olduğu İsviçre ve Yeni Zelanda gibi ülkelerde iş stresi ve karmaşa daha azdır, yüksek statüde çalışan kadın daha fazladır ve otorite ihtiyacı daha azdır (Deresky 1994:84).

Yukarıda açıklanan kültürel değerlerin dört boyutu, her ülkede farklı düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Tablo 2’de bazı ülkelerin kültürel boyutlardaki değer ve sıralamaları yer almaktadır. Tabloda GM, güç mesafesi; BK, belirsizlikten kaçınma; BRY, bireysellik ve ER, erillik anlamında kullanılmıştır.

**Tablo 2: Bazı Ülkelerin Kültürel Boyutlardaki Değer\* ve Sıralamaları**

ÜLKELER	GM	SIRA	BK	SIRA	BRY	SIRA	ER	SIRA
ABD	40	16	46	11	91	50	62	36
Almanya	35	10-12	65	23	67	36	66	41-42
İngiltere	35	10-12	35	6-7	39	48	66	41-42
Fransa	68	37-38	86	36-41	71	40-41	43	17-18
Hollanda	38	14	53	18	80	46-47	14	3
Belçika	65	33	94	45-46	75	43	54	29
Finlandiya	33	8	59	20-21	63	34	26	7
Japonya	54	21	92	44	46	28-29	95	50
Türkiye	66	34-35	85	34-35	37	24	45	20-21

\*Yüksek değerler, kültürde o boyutunun yüksek/güçlü olduğu anlamındadır.

Kaynak: YÜKSEL Atila, 2004, “Otel Müşterilerinin Şikayet Davranışları: Kültürlerarası Farklılıklar ve Benzerlikler”, Seyahat ve Otel İşletmecligi Dergisi (SOİD), Sayı:1, s: 21.

Kullanılan değer farklılıkları kişinin davranışlarını ve iş şartlarına olan tepkisini büyük ölçüde etkiler. Deresky (1994), kişi davranışlarını ve iş şartlarını etkileyen operasyonel değer farklılıklarını 4 kategoride toplamaktadır :

- Zaman : Dünyanın her tarafında zamana ait değerlerde karışıklıklar olmaktadır. Amerikalılar için zaman değerli ve sınırlı olup, parayla eşdeğer görülür. Toplantıya zamanında gelmemek hakaret sayılır ve sabırsızdırlar. Aynı tutumlar Doğu Avrupa’da da görülür. Birçok yerde de insanlar zamana karşı dini inanç, kader inancı ve yaygın sosyal davranışlar nedeniyle farklı bakış açılarından bakabilirler. Uluslararası yöneticilerin zamanın yerel dilini yanlış anlayıp yanılıya düşmemek ve zarara uğramamak için dikkatli olması gerekir.

- Değişim : Köklü dini inançlara dayanan değişimin kabul edilmesine ilişkin değerler kültürler arasında çok fazladır. Doğu insanları geleceği ve olayları özellikle iş ortamlarındaki kontrol edebileceklerine inanırlar. Doğulu olmayan birçok toplumda kontrolün dışarıdan olduğu düşünülür; kaderle ya da tanrıyla ilişkilendirilir.
- Maddesel Faktörler : Amerikalılar dünyadaki diğer ülkelere göre kaynakları çok daha fazla tüketirler. Hindistan ve Korelilerin dini inançlarının bir parçası olan tutumlarından farklı olarak Amerikalılar doğanın kendi faydaları için kullanılması gerektiğini düşünürler. Yönetim fonksiyonunda da bu farklılıklar görülebilir. Örneğin; güdüleme ve ödül sistemi çalışanın değerler sistemine uygun olmalıdır.
- Bireysellik : Bireysellik bazı ülkelerde değerliken bazılarında değildir. Örneğin; Amerikalılar özel yaşamlarını bağımsız oluşturmak ve çalışmak isteyip bireysel başarıyı değerli bulurlar. Çin'de ise insanlar sosyal yaşamı, çalışmayı ve işbirliğini önemserler.

#### **4.2. TURİZMDE KÜLTÜREL FARKLILIK**

Geniş anlamda bir ulusal ya da bölgesel sınır içerisinde yaşayan toplum üyeleri arasında paylaşılan zihinsel durum olan kültür, pek çok şekilde işin yapılışına ve sonuçlarına etki edebilmektedir. Örneğin; kültür, otel endüstrisinde en azından şu durumlarda ortaya çıkacak farklılıkları anlama açısından önemlidir (Gee 1994: 251):



- Başka ülkelerden meslektaşlarla iletişim, işe ilişkin işlem ve anlaşmada önemlidir.
- Yabancı kökenli bir otel firması için çalışmakta önemlidir.
- Çalışanlar ilgili ülke insanı olsun veya bir başka ülkeden sağlanmış olsun, o ülkedeki insan kaynağını yönetmede önemlidir.
- Ana ülke konaklama endüstrisi içindeki yabancı ülke doğumlu veya kültürel olarak farklı olan çalışanları yönetmede önemlidir.
- Uluslar arası misafirleri ağırlamada (yabancı turistler) önemlidir.

Yukarıdaki durumlardan en az birisiyle yüzyüze gelmek bir otel müdürü için kaçınılmazdır. Bir başka ifadeyle, geleceğin otel yöneticileri çokkültürlü (multicultural) bir dünya içinde performans gösterme ve uyma becerilerine bağımlı olacaklardır. Pek çok otel firmasının dünyanın dört bir tarafında yeni tesisler kurduğu ve çalışanların tesis tesis, ülke ülke dolaştığı bilinmektedir. Örneğin, Hilton International'ın bu biçimde yılda en az 400 çalışanı olduğu tespit edilmiştir (Gee 1994 : 252).

Kültürlerarası yöneticiler, işyerinde zaman, değişim, materyalizm ve bireysellik şeklindeki 4 temel değere bağlı olarak farklı sonuçlarla oluşan bir karmaşa ile yüz yüze gelirler. Bu kullanılan değerler ve onların oluşabilecek sonuçları önceden tahmin edilirse, yöneticiler şirket ve çalışanlarına daha yapıcı sonuçlar sağlamak için beklentilere, iletişime, çalışma organizasyonuna, planlamaya ve ödül sistemine uyum sağlayabilirler.

Kültür çatışmasının kaynağı olan kültürel boyutlardaki farklılıklar iş davranışlarında daha sık olarak ortaya çıkmaktadır (Parker 1998:175). Bu bağlamda kültürün organizasyonlar üzerindeki etkisi gözardı edilemez. Özellikle, uluslararası işletmelerde varolan, farklı kültürel geçmişlere sahip yönetici ve çalışanların bir araya geldiği iş ortaklıklarında, farklılığı yönetmek ve etkililiğini sağlamak işletmenin başarısına katkı sağlayabilir.

### 4.3. FARKLILIK YÖNETİMİNDE YÖNETİMİN ETKİLİLİĞİ

Etkili bir farklılık yönetimi, içinde fırsatlar yönetiminin gelişmesini de sağlayarak farklılık yönetiminin sağlamlaşmasına yardımcı olur (Keskin, Karakaş ve Çolakoğlu 2001). Kültürel farklılıklar, davranış, dil ve kurumları içeren nominal farklılıklar ile değerler, inançlar ve sosyal düzenleme felsefesindeki köklü farklılıkları içeren sistematik farklılıklar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Böylece kültürlerarası ortaklıkların yönetiminde iki yaklaşım öne sürülmektedir (Graen ve Hui 1996:65-66):

*İki Kültür Yaklaşımı* - Geleneksel bir yaklaşım olmakla birlikte iki kültür arasında nominal farklar kısmen giderilmektedir. Fakat, ilişki içinde olmalarına rağmen kültürler birbirlerine hala yabancıdır. Yabancı kavramıyla, her iki kültürden ortağın birbiriyle kaliteli ilişki kuramaması anlatılmaktadır. Her bir kültürün üyeleri, kültürler arasındaki kültürel farklılıkları reddedebilir veya kabul edebilir. Dolayısıyla, kendi kültür değerlerini diğer ortak üyelerine empoze etmeye yönelebilir. Kendi sisteminin bütünü diğer ortağa empoze eden şirketler bu tip kültürlerarası yönetim tarzının örneğidir. Sistematik farklılıklara ilişkinse çok az çaba görülmektedir. Örneğin; Çinli işçiler için ailenin önemini kavrayıp, onlara yönelik aile piknikleri düzenleyen bir Amerikan şirketi, Çinlileri hala Amerikan değerleriyle yargılamaya devam etmektedir (Graen ve Hui 1996).

*Üçüncü Kültür Yaklaşımı* - Her iki kültürün temel özelliklerinin yansıtıldığı sentezlenmiş olan üçüncü kültür yaklaşımında, hem nominal hem de sistematik farklılıklar gözetilmektedir. Üçüncü kültürü yaratmak için, sistematik farklılıkların anlaşılması, aşılması ve üzerinde uzlaşmaya varılması gerekir. Her iki kültürün üyeleri yeni kültürel sistemi kabul edilebilir bulmalı ve yeni sistemi öğrenmelidir. Aşağıda görülen Tablo 3'de bu iki yaklaşım karşılaştırılmaktadır.

**Tablo : 3 İki Kültür – Üçüncü Kültür Yaklaşımlarının Karşılaştırılması**

<b>İki Kültür Yaklaşım</b>	<b>Üçüncü Kültür Yaklaşımı</b>
Dikkatli ol	Güven
Yarış	İşbirliği yap
Karşılaş	Yardımcı ol
Kısa vadeli	Uzun vadeli
Yasal anlaşma	El sıkma
Anlaşma ihlali	Karşılıklı yükümlülük
Kazan/Kaybet	Kazan/Kazan

Kaynak: GRAEN ve HUI, 1996, "Managing Changes In Globalising Business: How To Manage Cross-Cultural Business Partners", Journal of Organizational Change Management, Vol: 9, No:3, s: 66

Üçüncü kültür, işte güvene dayalı esnekliği sağlayarak, dış kontrol mekanizmalarının azalmasıyla etkililiği artırarak, her iki tarafın çaba ve yeteneklerini en üst düzeye çıkararak kültürlerarası iş ortaklıklarında başarıyı getirmektedir. Üçüncü kültürü yaratmak için, kendi kültürel sosyalleşmelerinin ötesinde yetişen ve böylelikle kültürleri anlayan ve az hata ile kültürlerarası geçerli yargılar geliştirebilen kültürlerüstü/kültürlerarası yöneticiler gerekmektedir (Graen ve Hui 1996). Karar verici düzeyde kişiler olmaları açısından bakıldığında, kültürlerarası yöneticilerin, kültür faktörünü dikkate alarak örgütsel davranış süreçlerini ele alması gerekmektedir.

## **5. KÜLTÜRLERARASI FARKLILIK YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL SÜREÇLER**

Günümüzdeki uluslararası düzeyde çalışan dev işletmeler düşünüldüğünde kültürel farklılık içeren işgücünün yönetiminde dikkat edilmesi gereken fonksiyonların önemi anlaşılacaktır. Buna göre , kültürlerarası yönetimi başarmada yönetimin güdüleme, iletişim, liderlik ve çatışma yönetimi boyutları öne çıkacaktır.

## 5.1. KÜLTÜREL FARKLILIK İÇEREN İŞGÜCÜNÜN GÜDÜLENMESİ

Güdüleme, kişinin davranışlarının arkasında yatan dürtü ve buna göre davranışlarını seçmesi olarak ifade edilir. Yöneticinin rolü kişinin isteklerini örgütün amaçlarını başarmada yararlı aktivitelerde buluşturmadır (Deresky 1994:323). Yine güdüleme, kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmaları olarak görülebilir (Koçel 1989:301). Başka bir tanıma göre ise güdüleme, çalışma ortamında, çalışanların çalışma ve verimli olma arzusunu yükselten ve onu harekete geçiren güç olarak da tanımlanmaktadır (Şener 1997:253).

Güdüleme kişinin işe ilişkin davranış ve tutumlarında etkili olan kültürel farklılıklardan büyük ölçüde etkilenir. Heterojen olan işgücünü güdüleme görevi, yöneticinin yetenekli olmasını gerektirir. Bununla birlikte kültürlerarası bir ortamda, birbirleriyle etkileşim içinde olması gereken, farklı ülkelerden gelen ve etnik yapıları farklı insanlar olması nedeniyle bu görev çok daha karmaşıktır. Bu nedenle, güdülemenin sağlanmasında durumsal bir yaklaşım gerekli görülmektedir (Kreitner 2001). Caribbean otel çalışanlarının güdüsel tercihlerinin incelendiği çalışmada farklı kişileri farklı şeylerin güdülediği ve gelişmiş ülkelerden farklı olarak en çok güdüleyici faktörün ücret olduğu ortaya konmuştur. Güdüleyici faktörlerin yaşa, işletmede geçirilen zamana, statüye, cinsiyete göre farklılaştığı görülmüştür. Araştırmaya göre, yerli ve yabancı otel yöneticilerinin, güdüsel strateji ve amaçlar geliştirirken çalışanlar arasındaki farklılıkları dikkate alması gerekmektedir (Charles ve Marshall 1992). Çok deneyimli bir yönetici bile insanların farklılıklarını tek bir güdüsel program içerisinde bir araya getiremeyebilir. Özellikle Amerika olmak üzere, dünya çapındaki bir çok ülkede işgücündeki etnik çeşitlilik gün geçtikçe artmaktadır. Etkili bir yönetici kendi tanıdığı çevre ve inanç sistemi dışında iş çevresini çalışanın gözlerinden de görmelidir. Bu amaçla yönetici, güdülemenin kültürle ilgili olduğunu anlamalı ve onları en çok istedikleri ve yapabilecekleri şeyler için çalışmaya cesaretlendirmelidir.

## 5.2 KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM

Bir kültürün üyesi başka bir kültürün üyesine mesaj yolladığı zaman kültürlerarası iletişim gerçekleşmektedir (Deresky 1994:431). Kültürlerarası iletişim, aynı ülkenin iki alt grubu arasında, örneğin farklı ırksal veya etnik geçmişe sahip grupları arasında da meydana gelebilir (Jandt 2001:38 ; Dahl, [www.stephweb.com/capstone](http://www.stephweb.com/capstone) 2003). Kültür, iletişim aracılığıyla taşınır ve devam ettirilir. Yöneticiler kültür ve iletişim arasındaki ilişkiyi anlayarak, yapıcı bir kültürler arası yönetim oluşturabilirler. Yazma, konuşma veya dinleme şeklindeki iletişim, yöneticinin rolünde önemli bir yer tutmakta ve işteki zamanının çoğunu almaktadır. Etkili kültürlerarası iletişimi başarmaya dönük yönetici yeteneği, uluslararası iş görme veya kültürel çeşitlilikteki iş gücünün başarımını büyük ölçüde belirleyecektir (Deresky 1994:430). Bunun için öncelikle iletişim sürecini ve sonra kültürlerarası iletişimin gerektirdiği süreci incelemek gerekir.

İletişim kavramı bir tanıma göre, yaşayan bir evrenin parçalarının ilintilenmesi, bağlantılarının kurulma süreci ve kaynaktan çıktıktan sonra iletiyi alan için bir uyarıcı davranış olarak ifade edilmektedir (Zıllıoğlu 1996:4). Diğer bir tanıma göre ise, en az iki kişi arasında yapılan, belli bir ihtiyacı karşılayan her türlü ileti alış-veriş sürecidir, başka bir ifadeyle iletişim kültürel bir çerçevede kültür öğelerinin çeşitli şekillerde aktarılması sürecini anlatmaktadır (Bal 2004:8). “Communication” sözcüğünün kökeninde Latince’de bir çok kişiye ya da nesneye ait olan ve ortaklaşa yapılan anlamındaki communis kavramı yer almakta, dolayısıyla iletişim kavramının yalın bir ileti alışverişinden çok toplumsal nitelikli bir etkileşimi ve paylaşımı içerdiği dile getirilmektedir (Altıntaş ve Çamur 2001:1).

Genel olarak iletişim, göndericinin, alıcının yaşam alanına köprü kurduğu, gönderici ve alıcının algısal alanlarının paylaşılmasıyla ilgili karmaşık bir süreçtir. Alıcı mesajı yorumlayıp göndericinin demek istediğiyle ilgili bir sonuç çıkardıktan sonra, kodlama yapıp yanıtta bulunarak iletişimi döngüsel bir süreç haline getirir (Deresky

1994:430). İletişimin unsurları kaynak, kodlama, mesaj, alıcı, kodlamanın çözümü, alıcı tepkisi , geri bildirim ve ortamdan oluşmaktadır (Jandt 2001; Bal 2004).

Kültür bir çok şekilde iletişim tarzını etkileyebilir. Fakat iletişimin iki yönü kültürden büyük ölçüde etkilenir. Bunlardan birincisi yapının ne söylendiğini ve nasıl söylendiğini etkileme oranıdır. Yüksek yapıli kültürler, yapıya bağıli olarak söylenen şeyi ve nasıl söylendiğini önemli ölçüde değiştirme eğiliminde olurlar. Japonlar bu kategoriye girer ve insanların statülerine göre kullandıkları üç farklı dil düzeyleri vardır. Örneğin; "sen" kelimesi için statüye göre beş farklı kelime vardır. Düşük yapıli kültürler dil uyumunu olumsuz bir özellik olarak yorumlarlar ve konuşanları tasvir etmek için ikiyezli, samimiyetsiz gibi niteleyici sözler kullanırlar. Diğer bir yandan yüksek yapıli kültürleri düşük yapıli davranışlarını gelişmemişliğin, bilgisizliğin göstergesi olarak görürler. Kültür tarafından çeşitlenen iletişimin ikinci boyutu ise iletişimin açık ya da kapalı olmasıdır. Açık dil kültürlerde, yöneticiler etkili iletişim kurmayı öğretirler. Belirsiz emir ve sunuşlar zayıf iletişim yeteneğinin sonucu olarak görülür. Açık dil kültürlerde konuşmacının etkili iletişim kurması gerekirken kapalı iletişimde hem konuşmacı hem de dinleyicinin etkili olması gerekir. Uluslararası yöneticiler için iletişimin bu iki boyutu önemli olmakla birlikte bunlar yöneticinin potansiyel problemleri tahmin etmesini ve uyum sağlamada aktif olmalarını sağlar (Sundaram ve Black 1995:275).

### 5.2.1 İletişim Sürecindeki Kültürel Farklılıklar

Kültürün değer, norm gibi etkileşme temellerinin farklı kültürlere göre değişmesinden dolayı kültürler arasında çatışma ortaya çıkmaktadır ve iletişime engel oluşturmaktadır . İletişimin önündeki bu engelleri şu şekilde sınıflamak olanaklıdır (Himstreet ve Baty 1990: 638) :

- Tektiplleme/ kalıplaştırma
- Zaman
- Yer
- Vücut dili
- Etik
- Çeviri sorunları.

Kültürel farklılıklar, kişilerin algılamalarına etki ederek iletişim sürecini etkileyebilir. Bu farklılıklar, tutumlar, sosyal kurumlar, düşünme modelleri, roller, dil, sözsüz iletişim ve zaman olarak sıralanabilir (Deresky 1994:431):

- Tutumlar : Bir kişiden alınan mesajı yorumlamanın, davranış ve iletişimin altında yatan tutumlardır. Etnik merkezli tutumlar kültürlerarası iletişimde sorunlara neden olur. Aynı şekilde kişiyi bir kategoriye sokmak (toplum kültürünün özelliğine göre) da kültürlerarası iletişimde yanlış anlamalara neden olan genel bir kanıdır. Yöneticiler, kişiyi kültürel bir kategoriye sokma yanlışının farkında olarak her bir kişiye ilişkin bireysel olarak bir ilişki oluşturabilmelidir.
- Sosyal Kurumlar : Ait olunan sosyal kurumun çeşidine göre ilişkin öncelikler, yaklaşım ve değerlerdeki farklılıklar algılamaları etkileyebilir. Bu kurumlar birinin ulusuna ya da dini kısmına bağlı olabilir ya da profesyonel kişilerden oluşabilir.
- Düşünme Modelleri : Dünyanın her yerinde mantıksal düşünme süreci farklıdır ve iletişim sürecini büyük ölçüde etkiler. Yöneticiler kişilerin aynı düşünme sürecini kullandıkları şeklinde değerlendirmeler yapmamalıdır.

- Roller : Toplumlar yöneticinin rolünü anlamlandırmada farklılık gösterirler. Farklılığın çoğu “ kararı kimin vermesi gerekir ve kim, ne için sorumludur” a ilişkin algılama tutumlarıdır. Yönetici çalışan kişinin kendisinden beklediği davranışı düşünmeli ve o rolü oynamalıdır ya da dikkatlice durumu tartışmalıdır.
- Dil : Konuşma ya da yazma dilindeki yanlışlıklar, yerel dili kullanmada kişinin yetersizliğinden, konuşmacının kavramları yanlış açıklamasından ya da vücut dilini ya da sembolleri yanlış kullanmaktan kaynaklanmaktadır. İngiltere ve Amerika gibi aynı dili kullanan ülkeler arasında bile dilin kullanımında problemler olabilmektedir. Dil, objektif bilgiyi aktardığı gibi kültürel ve sosyal anlamları da bir nesilden diğerine aktarır. Örneğin; deve anlamına gelen 6.000 farklı Arap kelimesi ve Eskimo’lar tarafından kar’ı sınıflandırmada kullanılan elli kelime mevcuttur (Deresky 1994:434). Dil, kültürü, teknoloji ve öncelikleri aktardığı kadar alt kültürlerin ayrımını ve sürekliliğini de sağlar. Hindistan’da 14 resmi ve daha fazla resmi olmayan dil, Afrika kıtasında ise 800’den fazla dil kullanılmaktadır. Dünyadaki artan iş gücü çeşitliliği nedeniyle, uluslararası yöneticiler dil karmaşasıyla ilgilenmek zorundadır. Uluslararası yönetici yerel dili iyi kullanmalı ve yeterli yorumda bulunabilmelidir (Deresky 1994:435).
- Sözsüz İletişim : Davranışın kelimeler olmaksızın ifade edilışıdır, vücut dili olarak da adlandırılır. Jandt (2001:122) kültürlerle göre farklılaşan sözsüz iletişim tarzlarını şu şekilde sıralamaktadır:
  - Kullanılan kişilik ve karmaşık alan şekli (proxemics), yaşama alanının düzenlenmesi ve bir arada olmayı ifade etmektedir.
  - Vücut hareketleri (kinesics), duruş, jest, mimik ve göz teması gibi davranışlardır ve kültürel özellikte olup sonradan öğrenilirler (Altıntaş ve Çamur 2001:42-44).



- Zamanı algılama ve kullanma şekli (chronemics), kültürlere göre farklılık gösterir.
- Ağız yoluyla çıkarılan ses ve sözsüz unsurlar (paralanguage), kültüre göre farklılaşmaktadır.
- Sessizlik (silence), kültürlere göre farklı anlamlarda kullanılabilir. Bazen hayır anlamında kullanılabilirken bazen daha fazla bilgi isteme anlamına gelebilmektedir.
- Dokunarak iletişim kurma (haptics), kültürlere göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin; Güney Amerikalılar, Güney ve Doğu Avrupalılar, Endonezyalılar ve Araplar yüksek temas kültürleridir ve yakın durmayı, dokunmayı ve duyuşal içerikte bulunmayı tercih ederken Kuzey Amerikalılar Asyalılar ve Kuzey Avrupalılar düşük temas kültürleri olup, daha az duyuşal içeriği, uzakta durmayı ve daha az dokunmayı tercih etmektedirler (Deresky 1994:437).
- Giyim şekli (clothing), giyim şekli kişi hakkında bilgi sağlamaktadır ve her kültürde farklıdır.
- Alanın iletişim kurmak için kullanılması (territoriality), iletişim alanına yakınlık kişisel ve çalışma alanı olarak farklılık gösterebilir.
- Koku alma yoluyla iletişim kurma (olfactics), iyi ve kötü olan kokular kültürlere göre farklılaşır.
- Gözlerle iletişim kurma (oculesics), her kültürde farklı anlamlar taşıyabilir. Örneğin; Amerikalılar konuşurken birebir göz temasında bulunurken, Japonlar bu durumdan hoşnut olmazlar.

- Zaman : Kültürel iletişimde diğer bir farklılık insanların zamana bakış ve kullanma şeklidir. Kültürlerarası iş etkileşiminde etkili bir başlangıç için, yöneticilerin monokronik ve polikronik zaman sistemleri arasındaki farkı ve iletişimi nasıl etkilediğini bilmeleri gerekir. Hall and Hall monokronik kültürlerde (İsviçre, Almanya, US) zamanın geçmiş, şimdi ve gelecekle doğrusal yaşandığını ve zamanın harcanılan, korunan, yaratılan ya da atılan bir şey olarak görüldüğünü, yaşamı düzenlediğini belirtir. Monokronik insanlar, bireyci kültürlerde bulunur, bir zamanda tek bir şeye yoğunlaşır, zaman belirlemelerine sadıktırlar ve kısa dönemli ilişkilere alışkındırlar. Bunun tersine polikronik sistem bir çok şeyin oluşumunu sağlar ve insanlarla

iç içe olmayı vurgular. Polikronik insanlar, (Latin Amerikalılar, Araplar ve diğer kolektif kültürlerdeki insanlar) aynı anda bir çok şeye odaklanabilir, bu nedenle de çok dikkat dağıtıp sık sık plan değiştirirler (Deresky 1994:435).

### 5.2.2 Etkili Kültürlerarası İletişim

Etkili kültürlerarası iletişimde ilk adım kültürel duyarlılık geliştirilmesidir. Gönderici olarak hareket edildiğinde yönetici, alıcıyı bilmeli ve mesajı anlaşılabilir şekilde kodlamalıdır. Bu da, yönetici açısından kişinin kültürel durumunu ve bunun iletişim sürecini nasıl etkilediğini bilmesini gerektirir (Jandt 2001:43). Kültürlerarası yetkinlik bilgi (bilişsel), tutum (duygusal) ve kişilerarası iletişim becerilerine (davranışsal) dayanmaktadır (Yu, Weller ve Ham 2001:80). Bilişsellik kültürel bilinci, duygusallık kültürel duyarlılığı, davranışsal kişilerarası iletişim becerisini etkileşimini ifade etmektedir. Bunlar aynı zamanda endişe, farklılıkların yerine benzerlikleri varsayma, kendi kültürünü diğerlerinden üstün görme (etnocentric) tutumu, genelleme (stereotype) ve önyargılar gibi iletişimi engelleyici faktörlerin (Jandt 2001) giderilmesi için gereklidirler.

Günümüz toplumunu öğrenmek, bilmek ve işlevsel hale getirmek için iletişim son derece önemlidir. Fakat bireyler iletişimin gerekli olduğu durumlarda bilinçli ya da bilinçsizce kaçınabilmektedirler. İletişim endişesi kişinin başka kişi veya kişilerle gerçek ya da beklenen iletişimine ilişkin korku ve kaygı derecesi olarak tanımlanmaktadır (Mc Croskey ve Richmond 1979). Kültürlerarası iletişim, sıra dışı, benzerlik göstermeyen, tanıdık olmayan ve belirsizliği içeren iletişim durumlarından biridir (Neuliep ve Mc Croskey 1997). Bireyler, kültürel farklılıklarla karşılaştıklarında diğer kültürlerden olan kişileri yabancı olarak görme eğiliminde olmaktadır ve böyle bir durumda belirsizlikle birlikte kaygı miktarı da yüksek olmaktadır. Bu tarz iletişim kaygısı, farklı kültürel ya da etnik gruplardan kişilerle gerçek ya da beklenen iletişime ilişkin korku ya da kaygıyı

ifade eden “kültürlerarası iletişim endişesi” olarak nitelendirilmektedir (Neuliep ve Mc Croskey, 1997:147).

Kültürlerarası iletişimin yönetimi büyük ölçüde yöneticinin kişisel yetenek ve davranışlarına bağlıdır. Başarılı kültürlerarası iletişimciler, güçlü kişilik, sözlü ve sözsüz iletişim yeteneği, yeni durumlara fizyolojik uyum sağlayabilme yeteneği, farklı kültür insanların davranış ve hareket tarzlarını anlamaya ilişkin kültürel bilinçliliğe sahiptirler (Jandt 2001:46). Kültürlerarası iletişimin etkililiğinde önemli olan davranışlar Ruben tarafından şu şekilde sıralanmıştır (Deresky 1994:452) :

- Bakış (göz teması, vücut dili, ses tonu...)
- Etkileşim şekli
- Bilgiye uyum
- Empati
- Etkileşim yönetimi
- Belirsizlik toleransı
- Uyumlu rol davranışı

Farklı kültürlere sahip insanlar arasında iletişim hatalarının çok daha fazla olacağı düşünüldüğünde çok kültürlü işgücünü yöneten uluslararası yöneticiler için etkili kültürlerarası iletişimin hayati derecede önemli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır. Kültür farklılıklarının kaynağı bilindiğinde ve kültürel duyarlılık geliştirildiğinde yöneticiler farklı iletişim şekillerine uyum sağlamada yeterli düzeyde esnek olabilirler.

### **5.3. KÜLTÜRLERARASI LİDERLİK**

Liderlik, belli amaçlar doğrultusunda insanların çabalarını yönlendirme ve etkileme süreci veya yeteneği olarak tanımlanabilir (Hodgetts 1999 ; Daft 1991). Etkili

liderler, liderlik yapısını belirlerken dikkatli bir gözlem yapmalı, kişi ve grup etkileşimleri, performans ve sonuçlarına ilişkin diğer insanların değer ve beklentilerine dönük duyarlılık geliştirmeli ve bunlara uygun olarak hareket etmelidir. Diğer bir ifade ile, etkili liderlik, insanların düşünce, tutum ve davranışlarını etkileme yeteneğini içerir. Kültürlerarası liderlikte etkililik, kültürler arasındaki farkın büyüklüğüne bağlı olup, hangi kişinin yurtdışı göreve seçileceğinde (lider) gidilecek ülke kültürüne algılanan kavrama en yakın kavramı algılayan adayın seçilmesi ileri sürülmektedir (Brodbeck vd., 2000:25). Bu noktada, gerekli olan kültürlerarası liderlik yetenekleri, sosyal algılama yeteneği, kişilerarası yeterlilik, etkili zeka ve etkili çalışma alışkanlıkları olarak adlandırılmaktadır. Liderlik yapısının dinamiklerini etkileyen çok sayıdaki kültürel ve ulusal farklılıklar nedeniyle kültürlerarası liderliğin gerektiği durumlarda karşılaşılan durumla özdeşleşme ve ona göre hareket etme anlamında olan olasılık teorisi uygulanabilir (Deresky 1994:374). Diğer bir açıdan ise kültürlerarası farklılıklar yönetiminin yeni bir anlayış olması itibariyle organizasyonlarda değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirecek, üstün performansa ulaştıracak dönüşümcü nitelikte liderlere ihtiyaç vardır. Dönüşümcü liderlik anlayışına göre lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir (Koçel 2001:483). Burada, değişim asıl eksenini oluşturmaktadır.

Küreselleşme, büyüyen pazar ve değişen işgücü demografisinin etki ve etkileşimleri organizasyonlarda farklılığın olumlu etkilerini kullanabilecek liderleri talep etmektedir. Farklılık, organizasyonel performans ve organizasyon etkinliğinin algılanmasında önemli bir etkiye sahip olmakla birlikte, farklılık alanındaki liderlik kazanılmak isteneni ve değişen iş çevresi için güdülemeyi sürdürmeyi gerektirir (Combs 2002:2).

#### **5.4. KÜLTÜRLERARASI ÇATIŞMA VE YÖNETİMİ**

Yönetici, kişilerarası farklılıkları, amaç farklılıklarını, amaçlara ulaştıracak yollar konusundaki farklılıkları, değer yargılarındaki farklılıkları, algı farklılıklarını ve sorunları

tanımlamadaki farklılıklar gibi farklılıkları organizasyonun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde birleştirecek ve yönetecek olan kişidir. Çatışma ise, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak ifade edilir (Karip 2000:1 ; Koçel 2001:533). Etkileşim sürecinde taraflar arasında ilişkilerde ve etkinliklerde uyumsuzluk veya tutarsızlıklar taraflar arasında çatışmayı doğurur.

Kültürlerarası çatışma yönetiminin analizinde motivasyonel, bilişsel ve normatif olmak üzere üç alandan bahsedilmektedir (Leung ve Chan 1999:178).

- **Güdüsel Alan:** Kültürlerarası endişe, kültürel olarak çeşitlilik gösteren gruplarda etkili çatışma yönetimi için büyük bir engel oluşturabilir. Çok kültürlü ortamlarda hak ve kaynakların tüm gruplara eşit olarak dağıtıldığı çok nadirdir. Kültürlerarası etkileşimde gruplar, kendi çıkarlarının en üst düzeyde olması eğiliminde olurlar ve bu durum çatışmaya neden olur.

- **Bilişsel Alan :** İnsanların çoğu kendi gruplarına sempati duyma ve dış grupları aşağılama şeklindeki etnosentrik adalet eğiliminde olurlar. Yapılan araştırmalar, farklı ırkların birbirlerinin performansını değerlendirirken kendi ırkına gösterdiği yaklaşımdan farklı tutum takındığını ortaya koymaktadır (Li ve Karakowsky, 2001:503). Böyle bir durum kültürlerarası düzeydeki kaynak dağılımında haksızlık duygusunun oluşumunu sağlayacaktır. Çok kültürlü ortamlarda baskın olan gruplar kendilerine benzeyen grupları desteklerler ve kültürlerarası kaynak dağılımında benzerlik eğiliminin olması da çatışmaya neden olabilir. Farklı kültür grubu üyeleri, bir olayın nedenini farklı algılayabilir ve soruna yaklaşma şekli de farklılık gösterebilir. Farklı kültür ortamında grup üyelerinin davranışlarının nedeni kültürel geçmiş olarak görülebilir. Bu tarz nedensel farklılıklar ve yanlış anlamlandırmalar çatışmanın ortaya çıkmasında etkili olmaktadır.

- **Normatif Alan :** Hak kurallarının adaletli olarak algılanmasında kültürel farklılıklar çatışmaya neden olabilir. Farklı kültürel gruplar farklı yöntemleri adil olarak bulabilir. Hak ve kaynak dağılımında adaletsizliği ortadan kaldırmak için, katılımcılar

kaynak ve hakların dağılımına ilişkin kurallar ve bu kuralların uygulanma şekli üzerinde hemfikir olmalıdırlar.

Dünya küçülürken, kültürlerarası etkileşimler günlük yaşamımızın içinde büyük ölçüde yer almaya devam etmektedir. Kültürlerarası ve etnik çizgilerde etkili çatışma yönetimi ırksal ve etnik uyum açısından büyük önem taşımaktadır (Leung ve Chan 1999). İnsanlar toplumsal etkileşimlerinde karşılaştıkları durumları algılamada kendi kültürel değerlerini kullanırlar. Çatışmaya ilişkin algı, davranış ve tutumlar da bu açıdan farklılık gösterir. Bireylerin çatışmayı oluşturacak durumları, çatışma olduğunda gösterecekleri tepki ve çatışmanın sonuçları bireysel yaşantılarla dolayısıyla kültürün etkileşimiyle ilişkilidir (Karip 2000:18).

Kültür, çatışma ve işbirliğinin yapısını belirlemektedir. Çatışma nedenleri, çatışma esnasında davranışlar, çözüm önerileri ve seçilen çözüm türü, çatışma çözümünde başvurulan esaslar kültürlere göre farklılık gösterir (Karip 2000:21). Bir organizasyonda farklılıklar olduğu sürece çatışma kaçınılmazdır. Bu durumda önemli olan yöneticinin bu çatışmaları organizasyonun yaşama ve gelişmesine katkıda bulunacak yönde yönetmesidir (Darling ve Walker 2001:230 ; Karip 2000:18 ; Koçel 2001:533).

## 6. FARKLILIKLARIN YARARLARI

Farklılık arzeden işgücü organizasyonel sorunlar üzerinde farklı fikirler uygulamaya olanak sağlar. Böyle bir işgücü sorun çözmede daha geniş çaplı bir perspektif, yaklaşım ve fikirler getirdiği için kalite düzeyi daha yüksek olur. Bununla birlikte farklılığı barındıran işgücü, farklılık arzeden müşteri talep ve beklentilerini daha iyi anlar ve ilişkilendirir (Milliken ve Martins 1996:402 ; Knouse ve Danoby 1999:486). Eğer işletme kaliteli hizmeti hedefliyorsa öncelikle müşteri ve çalışan farklılıklarını anlaması gerekir ki bu da kültürel bakış açıları ve inançların değerlendirilmesini, farklı

kökenden gelen kişilerin değişik istek ve ihtiyaçlarını yerine getirebilme anlayışını gerektirir (Keskin, Karakaş ve Çolakoğlu 2001). Farklılık, benzer olmayan kişilerin etkileşimiyle birbirlerinin fikirleri üzerinde sinerji yaratır. Ayrıca gruptaki kişilerin çok çeşitli görev ve roller almasını sağlar (Knouse ve Danoby 1999 : 491). Farklılıklar ilerlemenin ve gelişmenin kaynağı olabilir (Karip 2000:2).

Cox ve Blake (1991), rekabet üstünlüğü sağlamada farklılığı yönetmenin üstünlüklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Nadir bulunan işgücünü bir araya getirme imkanı sağlamak
- Azınlık durumundaki kültür gruplarına satışı arttırmak
- Takım yaratıcılığı ve yenilik sağlamak
- Problem çözmeyi geliştirmek
- Organizasyonel esnekliği sağlamak.

Toronto'da otel endüstrisiyle ilgili bir çalışmada farklılığın hem olumlu hem olumsuz güç olarak görüldüğü belirlenmiştir (Gee 1994: 253). Genellikle bireylere atfedilen olumsuz etkiler dil ve kültürel farklardan dolayı farklı etnik grupların bölümsel yoğunlaşmasından kaynaklanan güçlüklerle ilgilidir. Öte yandan farklılık;

- Çoğunlukla örgütsel olarak olumlu etki,
- Geniş bir potansiyel işgücü kaynağı,
- Çoklu kültürün zenginleştirdiği iş çevresi,
- Farklı müşteri gruplarının ihtiyaçlarını daha iyi karşılama,
- Yeni pazar bölümleri, kültürel olarak çeşitli otellere cazip gelmektedir.

Bölüme ilişkin kısa bir değerlendirme yapmak gerekirse, kültürel farklılıkların sözkonusu olduğu ortamlarda yönetimin başarılı şekilde örgütsel amaçlara ulaşmada farklılığı yönetmesi bir zorunluluk olup, nasıl yönetileceği ve kimlerin yöneteceği sorusu bu noktada yanıt aramaktadır. Uluslararası faaliyetlerde başarısızlığın maliyetlerine ilişkin pek çok hesaplama ortaya konmuş olup (Black vd., 1999 ; Kriegl 2000),

kültürlerarası yönetimde kimlerin daha doğru yönetici adayı oldukları, hangi özelliklerin başarı için gerektiği ve bu özellikteki kişilerin nasıl yetiştirileceği bir insan kaynakları sorunu olarak sonraki bölümde yanıtlanacaktır.





## II. BÖLÜM

### KÜLTÜRLERARASI YÖNETİCİLİK VE ÖZELLİKLERİ

Kültürlerarası ortamda örgütün başarı ya da başarısızlığına etkileri düşünüldüğünde, kültürlerarası yöneticilerin seçimi, seçilecek kişilerin iş için doğru ve donanımlı kişiler olması bağlamında büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, kültürlerarası görevlendirmelerde yönetici seçimi, uyum süreci, yetiştirilme aşamaları ve öncelikli yetiştirme içerik ve yöntemlerinin bilinmesi gerekmektedir.

#### 1. KÜLTÜRLERARASI YÖNETİCİ KAVRAMI

Kültürlerarası yönetici kimdir? Neden genel yönetici tipolojisi içinde değil, fakat ayrı bir tanımlama ile kültürlerarası yönetici kavramı kullanılmaktadır? Kültürlerarası yöneticiyi, kültürlerarası olmayan ya da ulusal/yerel yöneticiden ayıran yönler nelerdir? Bu soruların yanıtı, kültürlerarası ortamın kendine özgü özelliklerinde saklıdır. Ortamın gereklerine uygun, hazırlanmış ve seçilmiş adaylar, önemli oranda yabancı ortamlarda öne çıkan kültür ve onun elemanlarının farklılığına dayalı olarak kültürel duyarlılığı gelişmiş yöneticilerdir. Bu çalışmada, kültürlerarası ortamda görev yapan yöneticileri küresel, yabancı, uluslar arası ayrımlarına bakmaksızın kültürlerarası yönetici olarak adlandırma ve birbirleri yerine kullanma yolu seçilerek, derinlemesine kavram tartışmasına girilmemiştir.

Uluslararası düzeylerde ve pozisyonlarda görevlendirilen kişileri tanımlamada yabancı yönetici (expatriate), uluslararası ya da küresel yönetici kavramları

kullanılmaktadır. Yabancı yönetici ve uluslararası yönetici kavramları aynı anlamda kullanılıp, ülkeler ve kültürler arasında uluslararası görevlendirme ile bir liderlik durumunu değerlendirebilen yöneticileri ifade etmektedir (Pucik ve Saba 1998). Bir başka tanıma göre ise 2 yıl ve üstü süreyle başka bir ülkeye gönderilen ve burada yaşayanlar olarak tanımlanmaktadır (Caligiuri 2000:62). Öte yandan küresel yönetici ise, sınır ötesi bir sorumluluk için görevlendirilen, esnek ve açık fikirli, uluslararası işten çok iyi anlayan, fonksiyonel sınırlar ve kültürler arasında çalışabilen, küresel rekabeti fırsat olarak algılayan, ulusal duyarlılık ve küresel bütünleşme arasında denge kurabilen yönetici olarak ifade edilmektedir (Pucik ve Saba 1998:1).

Uluslararası nitelikte bir otel, standart hizmet ve kadrosunun profesyonelliği ile tanımlanabilir. Standartları sağlama ve arzulanan profesyonelliği karşılamak için bir ulusötesi (transnational) otel firması, nitelikli müdürlerini otel imparatorluğu içindeki bir tesisden bir diğerine transfer eder. Bu transfer ve rotasyon süreci kendi ülkesi dışında çalışan bir yönetim sınıfı yaratır ki, buna yabancı yönetici (expatriate) denilmektedir (Gee 1994: 277). Bir diğer ifade ile, sınırötesi faaliyetlerde bulunan bir işletmenin sınırötesi birimlerde görevlendirdiği kişiler “yabancı yönetici (expatriate)” olarak adlandırılmaktadır. Yine aynı doğrultuda görevlendirilen bazı yöneticiler üstlendikleri görev ve misyon açısından daha geniş yetki ve sorumluluk üstlenmektedirler. Bunlara da “küresel yönetici” denir (Pucik ve Saba 1998).

Çokuluslu işletmeler, yavru şirketlerin yönetiminden sorumlu olacak yöneticileri seçerken üç kaynak kullanmak mümkündür. Bunlardan birincisi çokuluslu şirket yöneticileri kendi ülkesinden veya bünyesinden seçilebilir ki, buna “Sahip (ana) Ülke Kaynaklı Yöneticiler” adı verilir. İkincisi, yavru şirketin bulunduğu, misafir olduğu ülkeden seçilebilir, bu ise “Ev Sahibi Ülke Kaynaklı Yöneticiler” olarak adlandırılır. Üçüncüsü ise, üçüncü bir ülkeden “Üçüncü Ülke Kaynaklı Yöneticiler” adıyla seçilir (Bingöl 1998:449; Mutlu vd. 2003:222). Örneğin; Radisson SAS Amerikan zincir otellerinin Türkiye’deki şubelerini bir Alman’ın yönetmesi gibi.

Başarısız bir uluslararası yönetici çok uluslu şirketler ve ev sahibi ülkeler arasındaki geleceğe ilişkin etkileşimlerde büyük ölçüde olumsuz etki yaratmaktadır (Caligiuri 2000). Denizaşırı görevlendirilen yöneticinin tutarlı olarak yüksek kalite ürün, hizmet ve yönetim süreci oluşturmadaki başarısızlığı şirketin adını ve uzun dönemdeki rekabeti tehlikeye sokabilmektedir (Kriegl 2000). Çokuluslu otel işletmelerinde yöneticilere yönelik bir araştırmada, uluslararası yöneticilerin başarısızlık oranları, başarısızlıkların maliyetleri ve nedenleri, sırasıyla %30 başarısızlık oranı, 7,5 milyon \$ kayıp ve uyum sorunları olmak üzere diğer endüstrilerdeki sonuçlara benzer bulunmuştur (Shay ve Tracey 1997: 2). Yine otel endüstrisindeki başarısızlık nedenleri, çocukların uyum sorunları, yöneticilerin uyum sorunu ve yöneticilerin kişisel ve duygusal olgunlukta olmayışı gibi nedenler olarak da diğer endüstrilere benzer bulunmuştur. Küresel görevlendirmelerdeki başarısızlıklar, yetersiz olan teknik ve profesyonel yeteneklerin sonuçlarından çok, genellikle kültürlerarası yönetici ve ailelerinin kültürlerarası uyumunun yetersizliğinden kaynaklanmaktadır (Black 1999:54 ; Shay ve Tracey 1997:3).

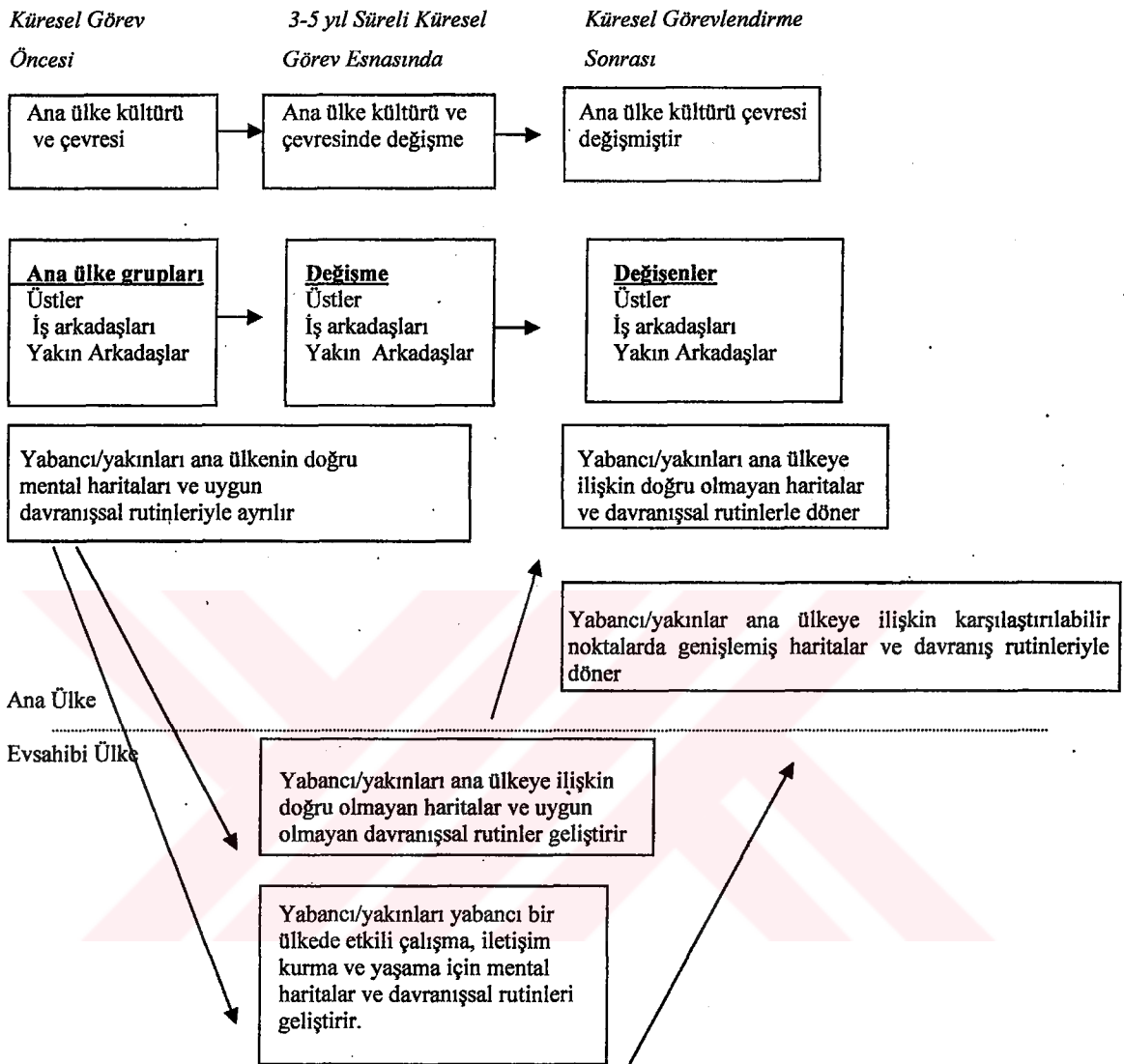
## 2. KÜLTÜRLERARASI UYUM

Uyum, bireylerin yeni bir toplum içerisine girerek yaşanan psikolojik uyum derecesi ya da algılanan yeni çevre içindeki psikolojik rahatlık ve aşinalık düzeyi olarak ifade edilmektedir (Puck, Holtbrügge ve Dölling 2003:3). Yeni bir kültürde çalışma ve yaşama, genelde alışılmış düzeni kesintiye uğratmaktadır ve alışılmış düzen ne kadar kesintiye uğratılırsa üstesinden gelmek için o kadar çok zaman ve zihinsel enerji harcamak gerekmektedir. Yeni bir çevre içinde bulunulduğunda, yeni kültürün bilgi ve anlayışına sahip olmama nedeniyle kültür şoku yaşamak mümkündür. Kültür şoku böyle bir ortamda insanların şaşkına döndüğü zaman hissettikleri yetersizlik, engellenme, kızgınlık ve endişe gibi yaşanan psikolojik ve duygusal tepki kümesi olarak ifade edilir (Triandis 1994:263 ; Black vd. 1999:47).

Kültürlerarası uyum, kişinin kendi ülkesi dışında psikolojik olarak rahat yaşama ölçüsü veya yeni çevreye olan etkili psikolojik tepkisi olarak ifade edilmektedir (Black 1990). Yabancı yöneticiler ev sahibi ülke kültürüyle ne kadar çok ilişkide bulunursa o kadar çok kültürel davranış ve normları öğrenme imkanı bulacaktır ve bu da kültürlerarası uyumu sağlayacak aksi taktirde ya da ev sahibi kültürle ilişkide olan ancak etkileşime açık olmayan yabancı yöneticilerin kültürel uyum dereceleri daha düşük olacaktır (Caligiuri 2000).

Kültürlerarası uyum süreci beş boyutta ele alınmaktadır. Bunlar; varış öncesi eğitim, önceki denizaşırı deneyim, organizasyonel seçim mekanizmaları, kişisel yetenekler ve iş dışı faktörlerdir. Sayılan bu faktörlerden ilk üçü ana ülkeden ayrılmadan öncesi diğer ikisi de görevlendirilen yere varış sonrasında ilgili faktörlerdir (Black vd.1991:293). Şekil 1’de değişme aşamaları gösterilmektedir.

Şekil 1’de görüldüğü gibi, yabancı yönetici ve yakınları küresel görevlendirme öncesi ve sonrasında zihinsel ve davranışsal olarak değişimler göstermektedirler. Görevlendirme öncesi ana ülke kültürü taşınırken, ana ülkedeki iş ve yakın arkadaş çevresi ilişkileri yoğunken ve ana ülke kültürünün zihinsel ve davranışsal unsurları kullanılırken görevlendirme esnasında, ana ülke kültüründe ve yöneticinin iş ve yakın arkadaş çevresinde değişimler gözlenmekte, zihinsel ve davranışsal olarak ana ülke kültüründen farklı yaklaşımlar benimsemeye başlamaktadır. Son olarak, küresel görev bittiğinde ise, yabancı yönetici ve yakınlarının ana ülke kültürü, iş ve yakın arkadaş çevresi değişmiş, ana ülke kültürüyle karşılaştırılabilir algı ve davranış biçimleri geliştirmişlerdir.



**Şekil 1: Küresel Göreve Bağlı Değişme Aşamaları**

**Kaynak:** BLACK, J. Stewart vd.,1999, Globalizing People Through International Assignments Addison Wesley HRM Series, U.S.A.

Kültürlerarası uyumu belirlemeye yönelik olarak pek çok araştırma yapılmıştır (Puck, Holtbrügge ve Dölling 2003; Black 1990; Shaffer, Harrison ve Gilley 1999; Black vd.1999). Bu araştırmalarda uyum üç boyutta açıklanmaktadır. Bir diğer ifade ile, yabancı yöneticilerin kültürlerarası ortamda uyum göstermesinde üç farklı faktörün etkili olduğu ortaya konularak, uyumsuzluğa ve dolayısıyla başarısızlığa yol açan unsurların tek bir faktörden oluşmadığı ortaya konulmuştur. Bu boyutlar genel çevreye uyum, iş ortamına uyum ve misafir ülke yurttaşlarıyla etkileşme uyumu olarak tanımlanmıştır. Tablo (2),(3),(4)'de detaylı olarak gösterildiği gibi sözkonusu her bir

boyutta uyumu etkileyen değişkenler veya faktörler yine araştırma sonuçlarıyla belirlenmiştir. Bu değişkenlerin hangi boyutlarda yer aldığıın önemi, uluslararası ortamlarda hangi boyutla ilgili uyum daha önem arz ediyorsa, bu boyut ve onun değişkenleri üzerinde durulması gerektirdiğini göstermesidir. Örneğin, görevlendirilen yönetici, yabancı ülkedeki yeni iş ortamına uyum sağlayabilir ancak ülkenin yurttaşlarıyla etkileşme ve ilişki kurmada kendini huzurlu ve rahat hissetmeyebilir. İşte böylesi bir durumda, uyum boyutlarından birisi olan ilişki boyutunda uyumsuzluk yaşayarak, iş ortamındaki başarısına rağmen, sosyal ilişki kuramamanın verdiği huzurluklukla mutsuz olabilir hatta görevi tamamlamadan ayrılmak isteyebilir.

**Tablo: 4** Kültürlerarası Genel Çevreye Uyum Faktörleri ve Elemanları

Genel Çevresel Uyum Nedenleri		BİREYSEL FAKTÖRLER	İŞ FAKTÖRLERİ	ÇEVRESEL FAKTÖRLER
		Kişilik faktörleri	Kültürel esneklik (+)*	Gidiş öncesi eğitim (+)
Deneyim faktörleri	Sosyal oryantasyon (+)		İş rolü yeniliği (-)	
	İletişim isteği (+)		İş rolü açıklığı (+)	
	Denizaşırı gitme motivasyonu (+)		İş rolü yetkisi (+)	
	Yabancı ülke hakkında ön bilgi (+)		İş rolü belirsizliği (-)	
	Önceki uluslararası deneyim (+/-)		Rol çatışması (-)	
	Diğer yabancı yöneticilerle vakit geçirme (-)*		Yabancı birimlerde kıdem (+)	
	Yabancı ülke vatandaşlarıyla etkileşim (+)		İş tatmini (+)	
	Kültürel yenilik derecesi (+/-)		Yerel firmaya bağlılık (+)	

\* Genel çevreye uyumda (+) değerin yaeraldığı faktörlerin olumlu etkide, (-) değerlerin olumsuz etkide bulunduğu düşünölmelidir.

Kaynak: PUCK, J. F., D. HOLTBRUGGE VE S. A. DOLLING, 2003, "Determinants and Consequences of Expatriate Adjustment: A Review of Existing Studies", Working Paper 3, s:10.

*Genel çevreye uyum sağlamada kişisel faktörleri, ana ülke faaliyetlerinden farklı olan ev sahibi ülke faaliyetlerinde yer alabilme olarak tanımlanan kültürel esneklik ve kişinin ev sahibi ulus vatandaşlarıyla ilişki kurabilmesi anlamına gelen (Black 1990) sosyal oryantasyon, iletişim, iletişim istekliliği ya da denizaşırı görevlendirmeye gitmede motivasyon oluştururken deneyim ile ilgili etkiler, dil becerisi, ön bilgi, ön uluslar arası deneyim, ev sahibi ülkeyle ilgili ön bilgileri kapsamaktadır. Genel çevreye uyum sağlamadaki iş ilişkili faktörler ayrılma öncesi ve ulaşma sonrası şeklinde yabancı yönetici uyumunu etkilerken çevresel (iş dışı) faktörler, eş (aile) uyumu olarak açıklanmaktadır.*

**Tablo: 5** Kültürlerarası İş Durumuna Uyum Faktörleri ve Elemanları

İş Durumuna Uyum Nedenleri	BİREYSEL FAKTÖRLER		İŞ FAKTÖRLERİ		ÇEVRESEL FAKTÖRLER		
	Kişilik faktörleri	Kültürel esneklik (+)*		İş rolü yeniliği (-)*		Eş uyumu (+)	
Sosyal oryantasyon (+)			İş rolü açıklığı (+)		Eşin tam tatmini (+)		
İletişim isteği (+)			İş rolü yetkisi (+)		Aile uyumu (+)		
Çatışma çözme oryantasyonu(+)			İş rolü belirsizliği(-)				
Deniz aşırı gitme motivasyonu (+)			Rol çatışması (-)				
Çokkültürlü işgücüyle çalışabilme (+)			İş tatmini (+)				
Deneyim faktörleri		Uluslararası iş bilgisi (+)		Hiyerarşik pozisyon(-)			
		Yabancı ülkede vakit geçirme (+)		Ana şirkete bağlılık (+)			
		Diğer yabancı yöneticilerle vakit geçirme (-)		Yerel şirkete bağlılık (+)			
		Yabancı ülke vatandaşlarıyla etkileşim (+)		Algılanan örgütsel destek (+)			
		İletişim ve dil yetenekleri (+)		Promosyon (+)			
		Kültürel yenilik (-)		Güçlü şirket kültürü (+)			
			Telafi derecesi (+)				

\* İş durumuna uyumda (+) değerler yaeraldığı faktörlerin olumlu etkide, (-) değerlerin olumsuz etkide bulunduğu düşünülmelidir.

Kaynak : PUCK, J. F., D. HOLTBRUGGE VE S. A. DOLLING, 2003, "Determinants and Consequences of Expatriate Adjustment: A Review of Existing Studies", Working Paper 3, S :13.

*İş durumuna uyumda* kişilik ilişkili faktörler ve çok kültürlü iş gücüyle çalışabilme iş durumunu etkilemektedir ve uluslar arası iş bilgisi, ev sahibi ülkede zaman geçirmiş olma, kültür farklılığını algılama (karşılaştırma), iletişim/dil yetenekleri deneyim ilişkili faktörler olarak iş durumuna etki etmektedir. İş durumuna uyumda iş ilişkili faktörler de ayrılma öncesi ve ulaştıktan sonrası (rol açıklığı, rol çatışması, şirket kültürü, rol belirsizliği, rol sağduyusu/farklılığı, hiyerarşik pozisyon, ana ve yerel şirkete bağlılık, algılanan organizasyonel destek, ana şirketten organizasyonel destek, dil kursu ve sosyalleşme deneyimleri gibi yabancı imkanlardan yararlanma, iş tatmini, terfi fırsatları, telafi düzeyi) olarak işe uyuma etki ederken, çevresel (iş dışı) faktörler de eş- aile uyumu, eş memnuniyeti şeklinde işe uyumda etki yaratmaktadır.

**Tablo: 6** Yabancı Ülke Vatandaşlarıyla Etkileşime Uyum Faktörleri ve Elemanları

Yabancı Ülke Vatandaşlarıyla Etkileşim Uyumunu Nedenleri	BİREYSEL FAKTÖRLER		İŞ FAKTÖRLERİ	ÇEVRESEL FAKTÖRLER
	Kişilik faktörleri	Kültürel esneklik (+)*		Kültürel eğitim (-)*
Sosyal oryantasyon (+)		İş tatmini (+)		
İletişim isteği (+)		Güçlü şirket kültürü (+)		
Çatışma çözme oryantasyonu(+)		Yerel firmaya bağlılık (+)		
Dışadönüklük (+)				
İletişim ve dil yetenekleri (+)				
Deneyim faktörleri	Önceki görevlendirmeler (+)			
	Dil akıcılığı (+)			
	Yabancı ülkenin önceki bilgisi (+)			
	Yabancı ülke vatandaşlarıyla vakit geçirme (+)			
	Kültürel yenilik (-/0)*			

\* Yabancı ülke vatandaşlarıyla etkileşim uyumunda (+) değerini yaer aldığı faktörlerin olumlu etkide, (-) değerlerin olumsuz etkide bulunduğu ve (0) değerinin hiçbir etkide bulunmadığı düşünülmelidir.

Kaynak : PUCK, J. F., D. HOLTBRUGGE VE S. A. DOLLING, 2003, "Determinants and Consequences of Expatriate Adjustment: A Review of Existing Studies", Working Paper 3, S:16.

*Yabancı ülke vatandaşlarıyla etkileşime uyumda*, kültürel esneklik, sosyal oryantasyon, iletişim istekliliği, oryantasyon çözümünde çatışma, dışadönük olma gibi kişilik ile ilgili faktörler ve iletişim/ dil yetenekleri, önceki görev, dil akıcılığı, önceki bilgi, önceki uluslar arası deneyim, ev sahibi ülke hakkında ön bilgi, ev sahibi ülke vatandaşlarıyla zaman geçirmiş olma gibi deneyimle ilgili faktörler kişisel faktörler olarak değerlendirilmektedir. İşle ilgili faktörler de yine ayrılma öncesi ki kültürel eğitimle ilgilidir ve ulaştıktan sonrası (iş tatmini, şirket kültürü, yerel şirkete bağlılık) olarak ele alınırken, çevresel faktörler eş uyumunu içermektedir.

Başarılı bir kültürlerarası uyum veya başarısızlıkla sonuçlanmış uyum çabaları kişi ve örgüt açısından pek çok sonuç doğurmaktadır. Uyumun sonuçları Tablo 5'de görüldüğü gibi üç boyutta görülebilir.



**Tablo : 7** Uyumun Sonuçları

	İş Çevresine Uyum	Genel Çevreye Uyum	Yurttaşlarla Uyum
İş tatmini	+	*	+
İş dışı tatmin	+	+	+
Ülkesine erken dönme isteği	-	-	+
Misafir ülkede kalma isteği	*	+	+
Ortama ilişkin başarımlar	+	+	+
İş başarımları	+	*	*

\*Önemli ilişki bulunmadığını göstermektedir.

Kaynak: J.PUCK, HOLTBRUGGE VE DOLLING, 2003, "Determinants and Consequences of Expatriate Adjustment: A Review of Existing Studies", Working Paper 3, S:18.

Görüldüğü gibi, erken dönme isteği ile iş ve çevreye uyamama arasında önemli bir ilişki vardır ki, bu uyumsuzluk, görevlendirilen yöneticinin tüm maliyetlerine rağmen görevi sona ermeden geri dönmesine yol açmaktadır.

Türkiye’de yaşayan ve otomotiv sektöründe çalışan yabancı yöneticilerin uyum sorunlarının incelendiği bir çalışmada, yabancı yöneticilerin genel olarak yüksek bir yaşam standartı sürdürdükleri, Türkiye’deki olaylardan haberdar oldukları, tüm çevrelerde genel olarak uyum gösterdikleri saptanmıştır (Mutlu vd. 2003:234).

### 3. KÜLTÜRLERARASI YÖNETİCİ SEÇİMİNDE ARANAN ÖZELLİKLER

Günümüzde uluslararasılaşan işletme sayısı gün geçtikçe artmakta, strateji oluşturmada ilk adım küresel çalışanların seçim süreci olmaktadır. Uluslararası görevlendirme esnasında stratejik fonksiyonlar için bireyler seçilirken firmalar bu fonksiyonların etkili bir kültürlerarası yapıyla başarılabilirliğini anlamalıdır (Black vd 1999:58). Uluslararası çevrede her bir iş ve coğrafik bölge için yeterlilikleri belirlemenin güçlüğü uluslararası yöneticinin seçiminde genel yeterliliklere bağlı kalınmasını imkansız kılmaktadır. Geçmişte belirli seçim kriterlerinin üzerinde görüş birliğinin

olmaması seçim kararlarını geliştirmeye yönelik süreci engellemiş bulunmaktadır (Jordan ve Cartwright 1998).

### 3.1. KÜLTÜRLERARASI YÖNETİCİ SEÇİMİ

Küresel görevlendirmelerin seçim sistemi, seçim sürecinden önceki kişilik özelliklerinin değerlendirilmesini içermektedir. Yurtdışı görev herkes için doğru olmayabilir. Karar verme sürecinde kişinin karakterine ilişkin özel değerlendirmeler yapılmalı ve doğru kişi olduğu düşünülmelidir. Seçim kararında kişi, ailesi ve çalıştığı işletme ortak bir şekilde aynı fikri paylaşmalıdır. Çok uluslu işletmeler, küresel görevlileri seçtikten sonra, ev sahibi ülke çalışanları ve uluslararası yöneticiler arasındaki olumlu ilişkiyi desteklemelidir (Caligiuri 2000). Görüleceği üzere, seçilme süreci, yönetici ve bulunacağı ülkenin çalışanları arasında uyumu ve olumlu ilişkiyi temel almaktadır.

Kültürlerarası yöneticinin seçimi belirli aşamalardan geçerek sonuçlandırılmaktadır. Buna göre, yurtdışı görevler için alternatifler incelenerek en uygun aday belirlenmeye çalışılır. Bir çalışmada bu süreç şu adımlardan oluşmaktadır (Harvey ve Novicevic 2001:69 ):

- Potansiyel durumdaki kültürlerarası aday yönetici havuzunun tanımlanması -
- Kültürlerarası yönetici adaylarının zihinsel, duygusal, politik, kültürel-sosyal, örgütsel, iletişimsel, yaratıcılık ve sezgisel IQ yeterliliklerinin değerlendirilmesi
- Yönetici adayının öğrenme tarzının belirlenmesi
- Potansiyel yönetici adayının düşünme tarzının belirlenmesi
- Görev içeriğinin, özelliğinin ve çevre koşullarının belirlenmesi
- Aile özelliklerinin değerlendirilmesi

- Yurt dışı göreve gitmeden önce dönüş programının geliştirilmesi
- Kültürlerarası yönetici adaylarının ve görevlerinin seçilmesi

### 3.2. KÜLTÜRLERARASI YÖNETİCİ SEÇME KRİTERLERİ

Jordan ve Cartwright (1998) Fuchsberg'in, kültürlerarası görevli seçiminde uyguladığı test (FAST) sonucunda başarı için, kültürel esneklik, iletişim isteği, sosyal ilişki geliştirme yeteneği, algısal yetenek, çatışma çözme tarzı ve liderlik tarzı olmak üzere 6 boyut belirlediğini aktarmaktadır. Windham International'ın yaptığı bir araştırmaya göre, uluslararası firmaların uluslararası yönetici seçiminde aradıkları kriterlerin önem sırası % değer olarak şöyledir (Solomon 1994: 52) :

• Teknik Yetkinlik	% 93
• Profesyonel Deneyim	% 91
• Uluslararası Deneyim	% 50
• Ülkeye Özel Deneyim	% 36
• Kişilerarası Beceriler	% 53
• Dil Becerileri	% 30
• Aile Becerileri	% 47
• Diğer Beceriler	% 20

Yukarıdaki sıralamada dikkati çeken nokta, iş bilgisi ve uzmanlığın ilk sıralarda olmasıdır. Ancak, bu çalışmanın hizmet işletmelerini değil, teknik bilgi ve becerilerin daha öncelikli olduğu işletmeleri kapsadığı, yani imalat işletmeleri, ileri teknoloji gerektiren işletmeler gibi düşünülmelidir.

Başarılı bir kültürlerarası yönetici için seçim faktörleri belirleyen bir başka sınıflandırma şöyledir (Black vd 1999:60) :

- Stratejik faktörler : Karar verenler önce küresel görevlendirmenin stratejik amacını belirlemeli ve sonra bunu başarabilecek gerekli yetenek, bilgi ve deneyimleri dikkatlice değerlendirmelidir.
- Profesyonel yetenekler : İşle ilgili direk bilgi ve belirli sorunların çözümünde kavramayı içerir.
- Çatışma çözüm yetenekleri : Yöneticinin çatışmayı çözümülemesi etkililiği açısından önemlidir.
- Liderlik yeteneği : Küresel görevlendirmede uluslararası yöneticinin liderlik tarzı da etkililikleri üzerinde önemli etkiye sahiptir.
- Sosyal yetenekler : Kişinin sosyal uyumu, ilişki geliştirme yeteneği uyumda olumlu etkiye sahiptir.
- Etnosentrizm : Kendi doğrularını tek doğru olarak gören kişiler etnosentrik olarak adlandırılır. Uluslararası görevlendirilen kişilerin esnek ve açık fikirli olması gerekir.
- Esneklik : Uluslararası yöneticide aranan önemli bir diğer özellik de yeni şeyleri deneme isteğidir.
- İstikrar : Yeni kültüre giriş insanlarda stres yaratır. Bununla başa çıkmak ve denge sağlamak gerekir.
- Cinsiyet ilişkili faktörler : Kadın ya da erkek uluslararası yöneticinin seçim kararında adaylar ciddi olarak değerlendirilmelidir. Uluslararası görevlendirmelerde kadın sayısı erkeğe oranla daha azdır.

Görüleceği gibi, farklı kavramlarla ifade edilse de, ilgili kriterlerin (ölçüt) benzer oldukları anlaşılmaktadır. Örneğin, Türkiye'deki yabancı girişimlerde çalışan kültürlerarası yöneticilerin uyumuna ilişkin yapılan bir çalışmada (Yavaş ve Bodur 1999) işe uyum düzeyi yüksek olanlar iş deneyimi ve yurtdışı deneyim süresi uzun olanlar ile diğerleri arasında önemli farklar vardır. Yetiştirme ve destek programları kültürlerarası uyumu kolaylaştırıcı bulunmuştur.yüksek uyumlu olanlarla düşük uyum düzeyi olanlar

arasında, misafir çevreyi algılama, çevre oluşturma öz benliği, ülke insanlarıyla ilişki geliştirme becerileri, kültürel açıklık, esneklik ve uyabilirlilik (adaptability) etkili olanlarıdır. Bu çerçevede ileri sürülen ölçütler veya aranan özellikler endüstrinin özelliklerine, kültürel farklılıklara göre değişebilir. Bu noktada ilgili firmanın uluslararasılaşma düzeyi, tecrübesi, hedefleri, görevlendirme politikası etkili olabilir.

Kültürlerarası yöneticilerin ve bunun sonucu olarak otellerin başarı veya başarısızlığına katkıda bulunan unsur seçim sürecidir. Genellikle firmaların yabancı görevlere aday seçiminde sadece adayın kendi ülkesindeki başarı performans kayıtlarına dayalı yönetsel ve teknik yetkinlik kriterini kullanma hataları, yanlış yerleştirilmiş bir yönetici sebebiyle zincirin otellerini yitirmesine sebep olmuştur (Gee 1994:287). Kültürlerarası yönetici başarısızlıklarında, her bir başarısızlığın 250.000\$ ile 1.000.000\$ arasında ifade edilen çok büyük maliyetlere neden olduğu bilinmektedir. Örneğin; yapılan bir çalışmaya göre Amerikan çokuluslu işletmelerinin başarısızlık maliyeti yılda 2 milyar \$'dan fazla olarak belirlenmiştir (Shay ve Tracey 1997). Yabancı bir otele kötü seçilmiş veya yetersiz yetiştirilmiş bir yöneticinin esas maliyeti, ortaya çıkan gerçek maliyetle birlikte kötü pozisyondaki kişinin yitirdiği/kaçırdığı maliyetleri de içerir. Yitirilen fırsatların maliyeti ise, etkisizlik, müşteri tatminsizliği, personelin tatminsizliği, firma imajına zararı, firma sahibi ve misafir devletle ilişkinin gerilmesi olarak sayılabilir (Gee 1994:287-288). Başarısızlığın kişiye yansıması ise, dönüşte eski pozisyona etkisi daha az yerleştirme olanağı, kişisel güven/özgüven kaybı, örgütten ayrılmaya kadar uzanan bir seyir ortaya çıkabilir. Hatta, stres, depresyon, evlilik durumunun sarsılması vb. sorunlara kadar gidebilir (Gee 1994:288 ; Selmer 1998:80).

Kültürlerarası yöneticilerin çokuluslu işletmelere üç nedenle gönderildiği görülmektedir. Bu nedenler; yerel operasyon ünitelerinde kontrol ve koordinasyonu sağlamak, yöneticiliği geliştirme ve bir süre yurt dışında çalışma fırsatı sağlamak, küresel sınırlar arasındaki bilgi ve beceri transferini kolaylaştırmak şeklinde sıralanmaktadır (Green 2002:266). Firmanın stratejik hedeflerinin başarılmasına katkısı olması düşüncesiyle görevlendirilen yöneticiler bu bağlamda küresel çerçevede otelin rekabetçi bütünleşme ve gelişmesine yardımcı olabilecek becerilerde olması gerekir (Gee

1994:289). Örneğin; Meridien otellerinin uzun erimli uluslararası kariyer yönünde yönetici işe almasında yöneticinin bir başka kültürde çalışma ve yaşama kabiliyetini etkileyen insani elemanları dikkate aldığı bilinmektedir : profesyonel teknik, uyum, sağlamlık, kişilik tipi ve iyi bir temele sahip olma (well-roundedness). Bireyler farklı kültürel çevrelerde iş yapma potansiyellerinin değerlendirilmesiyle her iki yılda bir farklı bir otele transfer edilmektedir (rotasyon). Bu rotasyon, Meridien'in, yöneticilere kültürlerarası ve uluslararası bakış kazandırma amacının ve böylece birinci sınıf uluslararası bir operatör/girişimci imajının tanınmasının temeli olarak görmesidir (Gee 1994:289).

Uluslararası görevlendirmelerdeki başarısızlıkların ortadan kaldırılmasında etkili seçim ve eğitim, potansiyel çözüm olarak görülmektedir. Buna rağmen kültürlerarası eğitimlerin az olmasının nedeni, üst yöneticilerin kültürlerarası eğitimin etkili olmadığı şeklindeki algılamalarıdır (Winfred ve Winston 1995). Pek çok değerlendirme aracı olmakla birlikte bunlardan önemli bir tanesi Denizaşırı Görevlendirme Envanteri, bir diğeri ise Kültürlerarası Değerler Envanteridir. İlki, adayın yurtdışında başarı potansiyelini ölçerken, ikincisi, adayın yeni bir kültüre uyum potansiyelini değerlendirmeye yarar (Gee 1994:290). Sözü edilen envanterlerin belirlediği önemli kişilik özellikleri arasında şunlar sayılabilir (Gee 1994:290-291):

- mizah gücü
- rahat olma ve olayları yönetme
- değişime uyum sağlama
- bağışlama
- belirsizlik ve farklılık toleransı
- açık fikirlilik
- kararlılık
- empati
- iletişim isteği
- esneklik ve uyum
- nezaket

- sıcak insan ilişkileri
- öz güven
- kendiyle barışık olma
- zekilik
- sabır

Kültürlerarası yönetici seçiminde işle ilgili faktörler önemli olmakla birlikte açıklık, sosyal duyarlılık ve empati gibi kişilikle ilgili faktörler de kültürlerarası yöneticinin başarı performansını artırmada önemli rol oynamaktadır (Hays 1974:29). Endüstri yapısına göre başarısızlık nedenleri ve başarı faktörleri değişebilmektedir. Hizmet endüstrisi sanayi endüstrisine göre ilişki ve sosyal faktörlere daha çok önem vermektedir (Shay ve Tracey 1997). Konaklama işletmelerinin yurtdışındaki başarısı büyük ölçüde şirketlerin operasyonel standartlarını ve deniz aşırı hizmetlerin tutarlılığını ihraç edebilen, çevirebilen ve sürdürebilen donanımlı uluslararası yöneticilerin elde edilmesine bağlıdır (Kriegl 2000). Her uluslararası yöneticinin uyum, esneklik ve iyi iletişim yeteneğine sahip olması istenirken, konaklama endüstrisi yüksek düzeyde gelişmiş kişilerarası iletişim ve ilişki yeteneklerini ve aynı zamanda yerel kültürü ve farklı müşteri ihtiyaçlarını anlamayı gerektirir (Shay ve Tracey 1997).

Uluslararası yöneticilerin dünyanın diğer tarafındaki tesislerde görevlendirilmelerinin sorun ve maliyetlerine karşılık, ulusötesi otel şirketleri, misafir ülkedeki tesislere o ülke vatandaşı yönetici görevlendirmek üzere yetiştirme politikası benimsedikleri halde, uluslararası yönetici görevlendirme politikasını pek terk edecek gibi eğilim sergilememektedirler (Gee 1994:277).

Yabancı otel yöneticisi ile görev öncesinde bazı maddeleri içeren sözleşmeler yapılmaktadır (Bkz Ek:2). Görevlendirilen yöneticilerin bu sözleşmede yer alan maddeler üzerinde anlaşmış olması gerekir, buna bağlı olarak yöneticiden sözleşme içeriğine uyması beklenir. Otel işletmelerinde yurtdışı görev bağlamında görevlendirmelerin pozisyon veya ünvanları genel olarak şunlardır (Gee 1994: 278) :

- Genel müdür / yönetici direktör
- Yönetici asistan müdürü / otel müdürü / genel müdür yardımcısı
- F&B müdürü / restoran direktörü
- Yönetici şefi
- Mühendis

#### **4. FARKLILIK ODAKLI KÜLTÜRLERARASI YÖNETİCİ YETİŞTİRME**

Kültürlerarası farklardan söz edildiğinde, kendi kültüründen farklı bir kültür içerisinde görev alacak yöneticilerin, yeni kültür içerisinde işe, çevreye ve insanlarına uyum sağlayabilmesi için yetiştirilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, eğitim ve beceri kazandırma yaklaşımının nasıl olacağı önem kazanmaktadır.

##### **4.1. FARKLILIK ODAKLI YETİŞTİRME**

Farklılık odaklı yetiştirme (diversity training), iş yerindeki bireysel farklılıklara, bu farklılıkların bireylerin bir arada çalışma ve işi yapmada engelleyici veya kolaylaştırıcı etkisine yönelik kişisel duyarlılığı artırma olarak tanımlanabilir. Bir başka ifade ile, farklılık odaklı yetiştirme; daha fazla farklılık gösteren bir işgücü ile çalışma ve bu işgücünü daha etkin yönetmek için gerekli davranış değişikliklerinin yaratılmasını kapsayan bir eğitimidir ([www.nccte.org](http://www.nccte.org)).



Kültürlerarası yetiştirme başka kültür içerisinde yaşayacak olan insanları hazırlamak üzere düzenlenen kültürlerarası oryantasyon programının bugünkü adı olup oryantasyondan ileri bir kavramdır ve insanları yurtdışında yaşamak için hazırlamaktan fazlasını yapmayı gerektirir (Bhawuk ve Brislin 2000:162). Kültürlerarası yetiştirme, farklı kültürlerden olan kişilerle yoğun etkileşimde iş başarısı ve daha etkili kişilerarası ilişkilere insanları hazırlamaya ilişkin resmi çabalar olarak ifade edilmektedir (Bhawuk ve Brislin 2000:163). Kültürlerarası yetiştirme, kişilerin yanlış anlama ve uygunsuz davranışlarını azaltarak etkili kültürlerarası etkileşimi sağlayacak içerik ve yeteneklerin öğretilmesini sağlar. Bazı şirketlerde görevlendirilenlere yurt dışına çıkmadan önce eğitim verilmemekte, bu durumda yönetici gittiği ülkede kendi kendine ev sahibi kültürüyle etkileşime girmekte ve uyum sağlamaya çalışmaktadır. Görevlendirilen kişinin kişisel özellikleri sosyalleşme sürecini etkilemektedir (Caligiuri 2000).

Kültürlerarası yetiştirme çabaları bireylerin yabancı bir kültürde çalışmasına ve yaşamasına yardımcı olmada kapsamlı bir etkililik sağlamaktadır (Black ve Mendenhall 1990). Kültürlerarası yetiştirme ; yurtdışında görevlendirilecek olan kişiler (expatriates) ve ailelerine yönelik olarak, kapasitelerini arttırmak amacıyla uluslar arası görevlendirme kapsamında hazırlamak üzere geliştirilmiş ortak çalışmalar olup, yabancı bir kültürel çevrede çalışacak ve yaşayacak insanlara yardım etmek amaçlı tasarlanmış faaliyetleri ifade etmektedir (Fowler ve Mumford 1999: 8).

Kültürlerarası yetiştirme programları için sonuç amaçları ve yakın amaçlar şeklinde bir değerlendirme yapılmaktadır (Brislin ve Bhawuk 1999:206). Sonuç amaçları görev sırasında etkileşimde bulunurken eğitim alan kişiden beklenen amaçları ifade ederken, yakın amaçlar eğitim programının sonunda eğitim alan kişide ölçülebilen beklenen davranış değişimini ifade etmektedir. Kültürlerarası yetiştirme programlarının yakın amaçları, eğitim alan kişiye öğrenmeyi öğrenme, davranış sebebi hakkında yabancı kültürde varılan yargıya uygun şekilde yargıda bulunabilme ve beklenmeyen davranışla karşılaşıldığında durumu idare edebilme açısından kolaylık sağlamaktadır.

Tarihsel olarak, kültürlerarası yetiştirme ne zaman öne çıktığı bilinmese de ilk temellerinin savaş, din ve ticaret olarak üç uluslararası girişimden beslendiği ileri sürülmektedir. 20. yüzyılda turizm, uluslar arası eğitim değişimi programları ve diğer seyahat biçimlerinin kültürlerarası etkileşme fırsatlarını sağladığı belirtilmektedir (Fowler ve Mumford 1999:2). Kültürlerarası yetiştirme konusunda kapsamlı bir literatür çalışması yapan Bhawuk ve Brislin'e göre (2000), 1950 ve 1960 yılları arasında kültürlerarası yetiştirme ile ilgili olarak kültür şoku, iletişim açısından zaman ve yer kavramları, deneysel yaklaşım ve metodları, kritik olaylar adı verilen senaryolarla gerçek yaşamdaki etkileşim ve açıklamaları yanlış anlamalardan sakınmak üzere ele alınan bir kültürlerarası yetiştirme aracı olan kültür asimilatörleri, farklı kültürde kendininkine zıt olanı analiz ederek kültürel olarak kendinin farkında olma metodu (zıt Amerikan metodu) ve kendini referans alma metodu üzerinde durulmuştur. 1970'lerde asimilatörler ve simülasyon, alan simülasyonu ve kültürel kendi farkına varış modelini içeren deneysel uygulamalar kültürlerarası yetiştirme çalışmalarında yer almıştır. 1980'lerde Hammer tarafından Bennett (1986)'in modelinden türetilen ve kültürel duyarlılığı ölçen Kültürlerarası Geliştirme Envanteri (IDI- Intercultural Development Inventory) ve kişileri hazırlamada endişe, onaylanmamış beklentiler, ait olma, belirsizlik, hak ve etnosentrizm, çalışma, zaman, yer, dil, roller, grup ve bireyin önemi, alışkanlıklar ve batıl inançlar, hiyerarşiler ve değerler konularını içeren Genel Kültür Asimilatörü görülmektedir. 1990'larda ise programların genelde etkili olduğunun ortaya konduğu Kültürlerarası Yetiştirme Değerlendirmeleri, Davranış Değişimi Eğitimi, Teori Temelli Asimilatörlerin geliştiği ve Alternatif Kriter Ölçüleri gibi çalışmaların kültürlerarası yetiştirme çabaları olarak yer aldığı görülmektedir (Bhawuk ve Brislin 2000:163-185).

Kültürlerarası yetiştirme, yeni küresel arenadaki uluslar arası sorumlulukları etkili şekilde gerçekleştirecek çalışanları hazırlamanın temeli sayılır (Fowler ve Mumford 1999:3). Black ve Mendenhall ise kültürlerarası yetiştirme etkinliğini inceledikleri bir çalışmada katılımcıların programdan olumlu sonuçlar çıkarıldığını hissettikleri, daha iyi kişiler arası etkililik gösterdikleri, daha çok kültürel bilinç ve anlamaya sahip oldukları ve daha az kültür şoku yaşadıkları sonuçlarına ulaşmışlardır (Shay ve Tracey 1997:2).

Kültürlerarası yetiştirme'nin gerekli olduğu ve bu tarz yetiştirmelerin iş tatminin ve performansını geliştirdiği ve rekabet avantajı sağladığı düşünölmektedir. Shay ve Tracey (1997) yabancı yöneticilerle ilgili olan çalışmalarında katılımcıların sadece %25'inin eğitime tabi tutulduğunu, bu sınırlılığın nedeninin yüksek maliyetler, yerel işgücü kullanımı ve zamanın olmaması olduğunu ortaya koymuştur. Business Week tarafından yapılan bir araştırmaya göre US şirketleri 1998'de yönetici geliştirmek için 10 milyon \$ harcamıştır (Taylor ve Berger 2000: 88). Diğer yandan çalışanların ailelerinin de yeterince hazırlanmadığı görölmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu (Society for Human Resource Management) tarafından 1992'de yapılan bir araştırma Birleşik Amerika'lı yabancı yöneticilerin çoğunluğunun yukarıda sayılanlar konusunda hazırlık yapamadığını, yöneticilerin tatminsizliği ile aileye destek ve yöneticinin firmadan ayrılma arzusu arasında yüksek korelasyon olduğunu göstermektedir (www.nccte.org).

Görevlendirilen kişiler ve ailelerine yönelik hazırlama çabaları yeterli seviyede olmamakla birlikte, birçok çalışma, işletmelerin farklılık odaklı yetiştirme uyguladığını ortaya koymaktadır. 1991 tarihli bir araştırma; New-York'u baz almış ve işletmelerin 75%'inin farklılık odaklı yetiştirme programları uygulamayı planladıklarını ya da zaten hali hazırda uyguladıklarını ortaya koymuştur. 1992 yılında, Training Dergisi'nin Yıllık Endüstri Raporu'na göre; ABD'deki işletmelerin 40%'inin , 100'den fazla işgöreninin çeşitli türde farklılık odaklı yetiştirme aldığı ifade edilmiştir. 1996 yılında bu oran 47%'ye yükselmiştir. 1992 yılında Winterle'nin yaptığı bir araştırmaya göre; çalışmaya katılan 406 işletmenin 63%'ünün yöneticiler için, 39%'unun çalışanlar için farklılık odaklı yetiştirme hizmeti verdikleri ortaya konmuştur. Öte yandan, yine 1992 yılında Morrison'ın yaptığı çalışmada, farklılık odaklı yetiştirme veren ABD işletmelerinin oranı 65% olarak ortaya çıkmıştır (www.nccte.org).

Farklılık odaklı yetiştirme'nin başarısını ve uygulanmasını konu alan bir çalışmada; eğitim programlarının çoğunluğunun 1 günde sona erdiği ve toplam eğitim bütçesinin sadece 10%'una mal olduğu ifade edilmiştir. Farklılık odaklı yetiştirme başarısının; farklılık yönetimi takımlarıyla, çeşitlilik konularına öncelik tanınmasıyla,

üst yönetimin konuya ilgisiyle ve desteğiyle, bir farklılık yöneticisinin bulunmasıyla, zorunlu yönetsel katılım (mandatory managerial attendance) ve uzun dönemli değerlendirmelerle yakından ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Johnson'ın (1995), Fortune 500'de yer alan imalat ve hizmet organizasyonlarını baz alan kapsamlı çalışmasında; her iki sektörde de organizasyonların çoğunluğunun ya hali hazırda farklılık odaklı yetiştirme ile ilgili çalışmalarının bulunmakta olduğunu, ya da bu programların planlama aşamasında olduğu ortaya konmuştur. (Hizmet sektöründe 72%, imalat sektöründe 80% oranında). Organizasyonların kültürel farklılığa duyarlılık eğitimini (84%), farklılık yönetimi eğitimini (83%) ve farklılığı değerlendirme eğitimini (81%) en fazla kullandıkları ifade edilmiştir (www.nccte.org).

Görev öncesi yetiştirme programlarının amacı, yöneticileri ve ailelerini yabancı çevreye uyum sağlamada desteklemektir. Dil, gelenekler, görenekler, din, iklim, coğrafya, yiyecek, su, para sistemleri, eğitim, tabular ve yerel inançlardaki farklılıklara uyum sağlamaları istenir.

#### **4.2. FARKLILIK ODAKLI YETİŞTİRMENİN YARARLARI**

Doğru yapıldığı takdirde, farklılık odaklı yetiştirme; organizasyonlara ve çalışanlarına oldukça etkili faydalar sağlayabilir. Bu sağlanacak faydalar üç düzeyde ele alınmıştır (www.nccte.org):

- Yönetsel düzeyde fayda : Yöneticiler daha etkin hale gelir, çünkü uygun iş görevlendirmeleri yapabilirler ve aynı zamanda çalışanları da daha iyi değerlendirebilirler. Farklılık odaklı yetiştirme; yöneticilerin işe alma ve ödüllendirme politikalarını iyileştirmelerine yardımcı olur. Farklılık gösteren takımlar dolayısıyla, yöneticiler yenilik için daha fazla görüşe sahip olur.

- Çalışanlara fayda : Motivasyon ve morallerinin artmasıyla, çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olurlar. Profesyonelleşmeye daha fazla ilgi duyarlar çünkü başarı için performans kriter haline gelir.
- Organizasyon ve çevresine fayda : İşgücünün organizasyona bağlılığı artar. Aynı zamanda, daha fazla bilgi paylaşımı nedeniyle iletişim daha da gelişir. Organizasyonun eğitime ödediği miktar azalır, çünkü personeli işte tutma oranları artar başka bir ifadeyle işgücü devri azalır, bu da eğitim harcamalarını azaltır. Organizasyonun karı, farklılığın müşteri ilişkilerini geliştirmesine ve daha az zıtlık yaşanmasına yol açtığından müşteri sadakatini sağlaması nedeniyle artacaktır

### 4.3. FARKLILIK ODAKLI YETİŞTİRME TÜRLERİ

Kültürlerarası yöneticilerin eğitiminde üç alan belirlenmiştir (Black vd 1999:92). Bunlardan ilki, kültürlerarasında davranışların farklı olduğunun ve bu farklılıkları dikkatlice gözlemlemenin öneminin bilincinde olmak, ikincisi yerel insanın ya da ilgili ev sahibi ülke insanının davranışlarının nedenini anlamak ve ona uygun davranmak için bilişsel bir kültür haritası çıkarmak, üçüncüsü ise kültürlerarası görevlendirmede etkili olmak için yapılması gereken davranışları uygulamak şeklinde ifade edilmektedir. Görevlendirilecek kişinin hazırlanmasında görev öncesi yetiştirme programının içeriğinin 4 temel alana odaklanması gerektiği ileri sürülmektedir (Gee 1994:298-299):

- Kültürel duyarlılık/fark ediş
- Tutumlar
- Bilgi
- Beceri eğitimi/hazırlığı

Hopkins'in (1994) çalışmasında benzer olarak, bu tür programlarda organizasyonların öncelik verdikleri konular şunlardır : Öncelikle yönetici ve çalışanların kişiler arası becerilerini geliştirmek için dizayn edilirler. İkinci sırada; çalışanların değer ve kültürel farklılıklarını anlamalarına yardımcı olmak gelmektedir. Teknik becerileri geliştirme üçüncü sırada yer almaktadır. Son sırada ise, çalışanlara şirket kültürünü aşılama gelmektedir.

Yazında, farklılığı temel alan yetiştirme türleri genellikle duyarlılık amaçlı, beceri amaçlı ve eğitimin diğer türleriyle bütünleşik olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.

#### **4.3.1. Duyarlılık Amaçlı Olarak Yetiştirme**

Duyarlılık amaçlı yetiştirme, en popüler programlar olup, farklılık konusunda duyarlılığı arttırmayı ve işgörenlerin analiz edilmemiş varsayımlarının ve genelleme (stereotype) konusundaki eğilimlerinin ortaya çıkarılmasını amaçlar. Duyarlılık amaçlı yetiştirme; farklılık konularında işgörenin bilgisini ve duyarlılığını arttırmayı amaçlar. Bu tür eğitimin temel hedefleri arasında şunlar yer almaktadır (Carnevale ve Stone 1994:30):

- çeşitlilik hakkında bilgi vermek;
- nitelikleri ve değerleri değerlendirmek;
- mitleri ve stereo tipleri düzeltmek, başka bir ifadeyle önyargılardan uzaklaşmak;
- bireysel ve grup paylaşımını güçlendirmek;
- gizli varsayımlar ve eğilimleri açığa çıkarmak dolayısıyla farkında olmak ve duyarlılığı arttırmak.

Duyarlılık amaçlı yetiştirme; organizasyonun mevcut yapısı ve kültürü içinde birleşme (unity), hoşgörü ve kabul ediş (acceptance) gibi duyguları teşvik etmek için dizayn edilmiş programlardır. Davranış değişimlerini başlatacak becerileri kapsar ve

çeşitliliğin yönetilmesinin ve değerlendirilmesinin, anlamının ve bunların gerekliliğinin anlaşılmasına odaklanır. Duyarlılık amaçlı yetiştirme programları, vurgulanan konular açısından farklılık göstermektedir. Bu türe giren birçok eğitim programı; katılımcıları işgücünün demografik eğilimleri ile aşına kılmaya, farklılık gösteren bir işgücünün sağlayacağı yararların anlaşılmasına, organizasyonun farklılık konusuna bağlılık oluşturmaya çalışır. Bazı programlar farklı kültür grupları hakkında bilgi vererek duyarlılığı arttırmaya çalışırken, diğerleri ise süreç bazlıdır (process-oriented) ve katılımcıların bilinçsiz kültürel varsayımlarını ve eğilimlerini ortaya çıkarmayı amaçlar. Fakat, duyarlılık tek başına davranışları değiştirmeye yeterli değildir. Bunun yanı sıra; becerileri geliştirmeye de gereksinim vardır.

#### 4.3.2. Beceri Amaçlı Olarak Yetiştirme

Beceri amaçlı yetiştirme, bilinçliliği arttırmanın da ötesine geçerek çalışanlara işyerindeki farklılıklarda etkili olabilecek becerileri kazandırır. Bu tür bir yetiştirmenin 3 önemli amacı vardır (Carnevale ve Stone1994:31):

- Yeni farklılık-etkileşim (diversity-interaction) becerileri oluşturma;
- Mevcut becerileri kuvvetlendirme;
- Beceri geliştirme (skill-building) metodolojilerinin envanterini çıkarmak.

Beceri amaçlı yetiştirme; birçok yönden farklı grupların kültürel normları ve bunların iş tutumunu nasıl etkileyebileceği konusunda daha özel bilgiler sunan diğer beceri-bazlı eğitim programlarıyla bütünleşiktir veya bu programların ikinci basamağı olarak nitelendirilir. Bu tür bir yetiştirme; organizasyondaki farklı kültürel gruplar arasında karşılıklı öğrenmeyi (mutual learning), kabullenmeyi (acceptance) ve anlayışı arttırır ve heterojen çalışma ortamında etkin iletişimi teşvik eden araçlar sunar (Cox ve Black 1991). Çalışanlara verilecek beceri eğitimi; liderlik yetkilendirme, farklılık içinde yer alan kişilere geribildirimde bulunma, görüşme, rehberlik, görevlendirme/temsilcilik

ve çatışma çözümü gibi konuları kapsar. Sonuçta, insanların öğrenilen becerilerin kapsamını, içeriğini ve kullanımını anlamaları gerekmektedir.

#### **4.3.3. Bütünleşik (Integrated-Based) Olarak Yetiştirme**

Bazı işletmeler farklılığı öğrenme hedeflerine varolan eğitim programları içinde yerverirler. Bütünleşik olarak yetiştirme, işletmelerde bulunan mevcut programlar dahilinde farklılık odaklı eğitim verme olarak nitelendirilebilir. Mevcut eğitim programları, örneğin; yönetici geliştirme, takım oluşturma, liderlik eğitimi programları olabilir.

Otel şirketlerinin konuya yaklaşımına gelince; bazı otel şirketlerinin kültürlerarası yetiştirmeyi temel yönetim eğitim programları içinde ele aldıkları görülmektedir. Yine kültürlerarası becerileri geliştirmek için uluslararası iş seyahatleri ve firmanın başka bazı yabancı ülkedeki otellerine kısa dönemli görevlendirmeler kullanılmaktadır. Böylelikle bu yöneticilerin, bilgi, duyarlılık/ fark ediş ve becerilerinin düzeyi artmaktadır. Ne var ki bazı otel firmaları bu yönde davranmayı çabaları kaynak israfı olarak görmektedirler. Bu otel firmaları, ortak duyunun herhangi bir çevrede varolmaya yettiği varsayımından hareket ederler (Gee 1994: 293).

#### **4.4. FARKLILIK ODAKLI YETİŞTİRMEDE KULLANILAN METODLAR**

Farklılık odaklı yetiştirmede herkesin aynı şekilde ve aynı metotlarla öğrenmedikleri göz önünde tutulmalıdır. Bu amaçla, yetiştirmede kullanılan pek çok



metod olduğu görülmektedir. Genel olarak sıkça kullanılan 8 yetiştirme metodu belirlenmiştir (www.nctte.org):

- Videolar: Çok çeşitli başlıkları kapsayabilirler ve çok geniş bir kitleye hitap edebilirler.
- Katılımcı Alıştırmalar (Participative Exercises): Bunlar; deneysel araştırmaları ya da simulasyonları, sınıf tartışmalarını, rol oynamayı kapsar. Bu aktiviteler; katılımcıların diğer grup yeleri ile etkileşime geçmesine olanak tanır.
- Alan alışmaları (Case Studies): Alan alışmaları, özel organizasyonel koşulları temsil ettiğinde ve katılanlara bir durumu analiz etme ve gerçek problemlere (yaşanmış problemlere) zm geliştirme olanağı verdiği taktirde çok etkin olabilirler. Farklılık konusuyla ilgili olan çok sayıda alan çalışmalarının konu başlıklarına şunlar girebilir: Cinsiyet stereotipleri, iş-aile, ayırım yapma (discrimination), yaş vb.
- Ders verme-Sınıf tekniği (Lecture): Tek yönlü iletişim söz konusudur. Katılımcıların pasif konumda olması, sorunların sınırlarının eğitimciler tarafından tanımlanması, rasyonelliği baz alması, yazınsal bir hazırlık gerektirmesi ve yazılı iletişim odaklı olması gibi nedenlerle eleştirilmiş ve yerine deneysel yaklaşım ve metod önerilmiştir (Bhawuk ve Brislin 2000:168).
- Oyunlar: Bunlar taklit etme (simulasyon) oyunlarıdır. Kültürlerarası yetiştirmede önemli rol oynarlar. Taklit oyunları, farkındalık ve anlayış, kültürlerarası anlama ve farklı kültürel geçmişe sahip kişilerle etkileşim becerisini oluşturma sürecinde gerekli olan kabul edişi sağlayabilir. En çok kullanılan taklit oyunları arasında Bafa Bafa, Barnga, The Tag Game, İpuçları ve Konuşma oyunları yer alır (Fowler 1994).
- Tiyatro: İşyerinde tiyatro gruplarınının kullanımı yeni olmakla birlikte kültürü, dil kullanımını ve diğer ilgili konuları anlamayı, farklılığa değer vermeyi sağlar. Performanslar sergilendikten sonra katılımcılar ve aktörlerin katıldığı tartışma ortamları oluşur.

- El kitapçıkları (Handouts): Sıkça kullanılan bir yöntemdir ve bireyler için programdan sonra yararlı bir bilgi kaynağı olabilir. Fakat; çalışanların bu materyalleri okuyup kullanmaları garanti edilemez.
- Kasetler (audiotapes) : Kasetler, çalışanlar dinledikten sonra, çalışan gruplar arasında tartışma ortamı yaratarak da faydalı olabilir.

#### **4.5. ETKİN BİR FARKLILIK EĞİTİMİ PROGRAMININ ÖZELLİKLERİ**

Etkin bir çeşitlilik eğitimi inisiyatifi yaratmada 15 madde belirlenmiştir (www.nccte.org). Belirlenen 15 madde şu şekilde sıralanmaktadır:

- Destekleyici bir altyapı oluşturma
- Eğitim konusunda açık iletişimi sağlama
- Tanımları geniş tutarak, “dahil (inclusive)” programlar yaratma
- Esneklik yaratma ve organizasyon içi ihtiyaçlara göre programlar oluşturma
- Eğiticiyi eğitme programları uygulama (train-the-trainer).
- Orta kademe yönetimi programa dahil etme
- Tüm işgöreni programa dahil etme
- İş birimlerini aynı anda eğitime tabi tutma
- Güven ve gizlilik
- Açık temel kurallar
- Kolaylaştırıcı boyutlar
- Farklılık gösteren (diversed) işgücünün katılımı
- Faaliyet planları
- Takip, izleme
- Güvenilirlik

Yukarıda maddeler halinde verilen kriterlerin dikkate alınması ve uygulamaya konması, işletmenin vereceği eğitim/yetiştirmenin daha etkin ve sonuçlarının daha etkili olması konusunda fayda sağlayacaktır.



### III . BÖLÜM

#### TÜRKİYE'DEKİ ULUSLARARASI ZİNCİR OTELLERDE KÜLTÜRLERARASI YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın ilk bölümünde uluslararası işletmelerin ortaya çıkışı ve gelişmesiyle işletmelerde kültür faktörünün önem kazandığı ve işletmelerin farklı çevresel güçlerce etkilendiği, ikinci bölümde ise kültürlerarası yöneticilerin yaşadıkları sorunların büyük bölümünün kültür kaynaklı olduğu buna göre de çokkültürlü ortamın yönetilmesinde yönetici seçimi ve yönetici özelliklerinin önemli olmasının yanı sıra yöneticilerin farklılık odaklı bir yetiştirme sürecinden geçmesinin uluslararası işletmelerin başarısında önemli rol oynayacağı üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ise, yapılan araştırmanın nedenleri, hedefleri, kapsamı ve elde edilen araştırma bulguları sunulacaktır.

#### 1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Modern otel işletmeciliğinin temellerinin atıldığı yer olan Amerika'da, özellikle II. Dünya Savaşı'nın konaklama endüstrisi üzerinde önemli derecede olumlu etkileri olmuştur. Bu dönemde, yüksek düzeyde elde edilen karlarla otel işletmeleri, hızla büyümüş ve zincir işletmeler biçiminde örgütlenmeye başlamışlardır. 20.yüzyıl içinde, büyük kent otel işletmelerinin kurulmasının ardından, zincir konaklama işletmeleri öncelikle Amerika'ya ve daha sonra bütün dünyaya hizmet sunar duruma gelmiştir. Öte yandan, gerek 1950'de Demokrat Parti'nin iktidara gelerek uyguladığı ekonomik politika ve siyasi ilişkilerin etkisi, gerekse Türkiye'nin 1952 yılında NATO üyeliğine kabul edilmesiyle Batı ile olan ilişkilerin yoğunluk kazanması gibi nedenlerle Türkiye'deki otel

endüstrisinin de geliştiği görölmektedir. 1955'te Hilton'un İstanbul'da bir zincir otel işletmesi açması bu gelişmenin bir göstergesidir (Çakıcı vd. 2002:2-13). Daha sonraki yıllarda ise zincir otellerin arttığı bilinmektedir.

Günümüzde Türkiye'de, başta Hilton, Swiss, Ritz Carlton, Hyatt, Sheraton, Holiday Inn, Marriott ve Radisson olmak üzere pek çok zincir otel işletmelerinin, şubelerinin faaliyet gösterdiği görölmektedir. Uluslararası standartlarda hizmet üretilen bu işletmelerde, yöneticilerin ana ülke ya da üçüncü ülkeden görevlendirilmiş olabileceği, dolayısıyla kendi kültüründen farklı bir kültür ortamında yöneticilik yapacağı düşüncesinden hareketle, Türkiye'de faaliyet gösteren uluslararası zincir otellerdeki (Bkz Ek 3) kültürlerarası yöneticilerin kültüre bağlı yönetsel özellikleri merak edilmiş ve bu bağlamda bir durum tespiti yapılmaya karar verilmiştir.

Araştırmanın konusu, kültürlerarası yönetim temelinde görevlere hazırlanma, seçilme ve uyum süreçlerini kapsayan kültürlerarası görevlerde aranan yönetsel özellikler ışığında, Türkiye'de faaliyette bulunan uluslararası zincir otellerinde görevli yabancı yöneticilerin kültürlerarası özelliklerini belirlemeye yöneliktir.

## 2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Dünya çapında faaliyet gösteren uluslararası nitelikteki turizm işletmelerinin artması farklı kültür gruplarından olan insanların bir arada oldukları çalışma ortamlarında yöneticilerin kültür farklılıklarını ve kültür dinamiğinin işe etki ediş biçimlerini anlamalarını gerektirmektedir. Kültürlerarası (farklılık) yönetiminde yöneticilerin sahip olması gereken bazı temel beceri ve özellikler bulunmaktadır. Yapılan araştırma uluslararası zincir otel işletmelerinde yabancı yönetici olarak görev yapan kişilerin, özelliklerinin ortaya konduğu bir profil sunacaktır. Araştırma, gerek dünyada gerekse Türkiye'de turizm alanında konuyu kapsayan yeterli düzeyde araştırma olmaması açısından önemlidir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, özelleştirme girişimleri, küreselleşme olgusunun yarattığı yoğun rekabet koşulları gibi nedenlerle günümüzde işletmelerin uluslararası çevreyle karşı karşıya gelmesi kaçınılmaz bir noktaya gelmiştir. Aynı şekilde çekici denizaşırı yatırım fırsatları ve büyüyen uluslararası seyahat, konaklama endüstrisinin de uluslararasılaşmasında önemli rol oynamaktadır. İçinde hem fırsatları hem de tehditleri barındıran böyle bir ortam uluslararası nitelikteki firmaları çevresel uyum ve örgütsel hazır oluş konusunda daha yoğun ve bilinçli adımlar atmaya zorlamaktadır. Uluslararasılaşma süreciyle özellikle artan demografik değişim, işletme içinde yeralan ve çoğalan farklılık kültürü ve iş ilişkilerinin önemini arttırmaktadır. Kültürlerarası ortamda örgütün başarı ya da başarısızlığına etkileri düşünüldüğünde, kültürlerarası yöneticilerin seçimi, seçilecek kişilerin iş için doğru ve donanımlı kişiler olması bağlamında büyük önem taşımaktadır.

Buna göre araştırmanın amacı, kendi ulusal kültürleri dışında farklı bir kültürel ortamda görev yapmakta olan Türkiye'deki uluslararası zincir otel işletmelerinde görevli yabancı yöneticilerin yönetsel özelliklerini ve profilini ortaya koymaktır. Böylece, uluslararası zincir otellerde çalışan Türklerin, yabancı yöneticileri daha iyi anlama ve onların beklentilerine uygun olacak şekilde tutum ve beceri geliştirebilmelerine az da olsa bir katkı sağlanması hedeflenmektedir. Ayrıca, çalışmanın turizm yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Diğer yandan, araştırmada yönetsel özellik ve profil belirlemeye bağlı olarak, şu alt amaçlar hedeflenmiştir:

- Araştırmanın evrenini oluşturan Türkiye'deki uluslararası zincir otellerde görev yapan yabancı yöneticilerin cinsiyet dağılımlarını ortaya koymak ve mevcut durumda kadın yöneticilerin görevlendirilme düzeylerini belirlemek,
- Yabancı yöneticilerin daha çok hangi yönetim kademesinde görevlendirildiğini ortaya koymak,
- Görevlendirme sürecinde daha çok hangi yaş grubuna dahil olan yabancı yöneticilerin olduğunu tespit etmek,

- Yabancı yöneticilerin medeni durumlarını göz önüne alarak, evli olmaları durumunda ailelerinin Türkiye'ye uyum sağlayıp sağlamadıklarını tespit etmek,
- Yabancı yöneticilerin görevlendirilme süreçlerinde uluslararası deneyimlerinin düzeyini tespit etmek,
- Yabancı yöneticilerin, başarı sağlamada gerekli gördükleri tutumlara ilişkin değerlendirmelerini ortaya koymak,
- Yabancı yöneticilerin uluslararası görevlendirmede yer almadan önce eğitim almış olup olmadıklarını belirlemek,
- Eğitim almış olan yabancı yöneticilerin, eğitim türleri arasında en çok etkili bulunan eğitimlere ilişkin değerlendirmelerini ortaya koymak,
- Yabancı yöneticilerin, kültürlerarası beceriler açısından hangi becerileri daha önemli bulduklarına ilişkin değerlendirmelerini ortaya koymak.

### **3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

#### **3.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ**

Araştırmada, birincil veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırma, belirlenen 17 zincir oteldeki yabancı yöneticilerle yüz yüze görüşme ve faks yoluyla elde edilen ankete dayalı verilerin analizine dayanmaktadır.

Araştırmada anket soruları, Winfred ve Winston (1995), Black(1990), Shay ve Tracey(1997), Kriegl(2000), Caliguiri(2000)'nin ve çalışmanın kuramsal bölümünde atıfta bulunulan bazı araştırmacıların konuyla ilgili araştırmalarında yer alan soru türleri dikkate alınarak amaca uygun bağımsız bir soru formu geliştirilerek oluşturulmuştur. Soru formunun uygulaması, Mart 2004 ile Mayıs 2004 arasında gerçekleşmiştir.

Anket, İngilizce olarak yabancı yöneticilere dönük hazırlanmış olup zincir otel işletmelerinde yönetici pozisyonunda yer alan her yabancı kişiye uygulanmaya çalışılmıştır. Soru formu, üç bölümden meydana gelmiştir (Bkz. Ek1). İlk bölüm işletmede çalışan yabancı yöneticilerin özelliklerini belirlemeye dönük demografik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm, yabancı yöneticinin başarısını sağlamaya dönük hazırlık aşamasında yürütülen en etkili eğitim faaliyetlerini belirleme amaçlı sorular, çoklu seçmeli sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölüm ise, uluslararası yönetici becerilerinin önemi konusunda yabancı yöneticilerin algılamalarını belirlemeye yönelik olarak 5'li likert ölçeğinde 1=hiç önemli değil den (certainly not important) 5=cok önemliye (very important) doğru sıralanmış sorulardan oluşmaktadır.

### 3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren tüm uluslar arası zincir otellerde görevlendirilmiş olan yabancı yöneticiler oluşturmaktadır. Bu bağlamda, [www.hotelguide.com](http://www.hotelguide.com) web sitesinde yer alan, Türkiye'deki uluslararası zincir oteller kapsamında evrenin sınırları belirlenmiştir. Belirlenen 41 zincir otelle yapılan telefon görüşmeleri sonunda 17 tanesinde yabancı yöneticilerin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, bu otellerde görev yapan yabancı yöneticiler evreni oluşturmuş ve tüm evrene ulaşılmaya çalışılmıştır. Tespit edilen 30 yabancı yöneticiye hazırlanmış soru formları iletilmiş, ancak bunlardan sadece 19 yönetici formları yanıtlamıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %63,3 olmuştur.



### 3.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Geride dönüşü sağlanan soru formlarıyla elde edilen veriler şu şekilde analize tabii tutulmuştur. Birinci bölümdeki seçenekli soruların, toplam 17 işletmeden 19 yabancı yönetici tarafından verilen cevaplara göre, frekansları verilmiştir. İkinci bölümdeki çoklu seçenek sorularının frekansları verilerek en çok tercih edilenler tespit edilmiştir. Üçüncü bölümdeki ölçek sorularına verilen yanıtlar puanlamaya tabii tutulmuş, yabancı yöneticilerin genel olarak kültürel duyarlılığa sahip olup olmama ve en önemli bulunan uluslararası yönetsel beceriler konularındaki değerlendirmelerini belirlemek üzere betimleyici istatistiklerden faydalanılmıştır. Buna göre, ölçekte yer alan sorulara verilen cevaplardan toplam puan ve ortalamalara bakılarak yüksek olan değişken ilk sırada yer almıştır. Eşit olması durumunda ise, diğer değişkenlik ölçülerinden standart sapmaya bakılmıştır. Eğer bu üç istatistik itibariyle değişkenler eşitse, değişim aralığı küçük olan değişken bir üst sırada yer almıştır. Değerlendirmelerde, firma düzeyinde analiz yerine kişiler üzerinde değerlendirme yapılmıştır. Kişiler bazında değerlendirme bu tezin amacına uygundur. Zira, bu araştırma kurumsal değerlendirme yerine bu kurumlarda görev yapan yabancı yöneticilerin özellikleri ve yargılarını belirleyerek bir yargıya ulaşmayı hedeflemektedir. Bu açıdan, örneklem sayıları (n değeri) kişilere göre alınmıştır.

Kısaca belirtmek gerekirse, çalışmanın amacına uygun olan mevcut durumu belirlemeye yönelik olarak ve araştırmaya katılan kişi sayısının az sayıda olması nedeniyle anket sorularına verilen yanıtların genel olarak frekansları verilmiş, son bölüm sorularında betimleyici istatistik yöntemi kullanılmıştır. Aynı nedenlerle değişkenlerin karşılıklı etkileşimleri üzerinde durulmamıştır.

#### 4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmada, kültürlerarası yönetime konu olan yabancı yöneticilerin, uluslararası zincir otellerde bulunabileceğinden hareketle Türkiye'deki zincir otel işletmelerinde görevli yabancı yöneticilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak, Türkiye'de sınırlı sayıda uluslararası zincir otel işletmesi ve dolayısıyla sınırlı sayıda yabancı yönetici olması nedeniyle araştırma evreni küçük kalmış ve araştırmaya az sayıda yabancı yönetici katılabilmektedir.

#### 5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmaya katılanların demografik değişkenlere göre dağılımları, aşağıdaki Tablo 8'de sırasıyla verilmiştir.

Araştırmaya katılan, Türkiye'deki zincir otel işletmelerindeki yabancı yönetici sayısı 19 olup, cinsiyetlerine göre yöneticilerin 3'ünün kadın, 16'sının erkek olarak dağıldıkları görülmüştür. Aynı sonuç, yani yabancı yönetici olarak kadınların az sayıda oluşu, uluslararası yönetim ve yabancı yöneticilere ilişkin yazında vurgulanan bir konudur. 20 farklı ülkede 45 çokuluslu işletmede 338 yabancı yöneticiyi kapsayan bir araştırmada yöneticilerin %95'inin erkek olduğu saptanmıştır. Yine Amerika'da 25 farklı ülkeden olan, 143 yabancı yöneticiyi kapsayan başka bir çalışmada ise yöneticilerin %83'ünün erkek olduğu görülmüştür (Selmer ve Leung 2003: 201).

Yabancı yöneticilerin işletme içindeki konumlarına göre dağılımları dikkate alındığında, 13'ünün üst yönetici, 5'inin orta kademe yönetici ve 1 kişinin ise şef olduğu görülmüştür. Buna göre, yabancı yöneticilerin genel olarak üst kademelerde görevlendirildiği söylenebilir.

Yabancı yöneticilerin yaş dağılımlarına bakıldığında 20-29 yaş arası 1 yönetici, 30-39 yaş arası 10 yönetici ve 40 yaş üstü 8 yönetici olduğu görülmüştür. Bu sonuçtan hareketle, genelde orta yaş ve üstü kişilerin yabancı yönetici olarak görevlendirildiği söylenebilir.

**Tablo 8:** Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

DEĞİŞKEN	SEÇENEK	SAYISI (n)
Cinsiyet	Kadın	3
	Erkek	16
Konum	Üst kademe yönetici	13
	Orta kademe yönetici	5
	Şef	1
Yaş	20-29	1
	30-39	10
	40+	8
Milliyet	Almanya	1
	Avustralya	5
	Avusturya	1
	Belçika	1
	Çin	1
	Danimarka	2
	Fransa	1
	G.Afrika	1
	İsveç	1
	Singapur	3
	Hollanda	1
	İngiltere	1
Medeni Durum	Evli	13
	Bekar	6

Yabancı yöneticilerin milliyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında belirli bir ülke dağılımı gözlenmemiş, tüm ülkelere ait yöneticilerin yaklaşık eşit olarak dağıldığı gözlenmiştir. Bu nedenle de, genel bir yargıya varmak bu noktada yerinde olmayacaktır.

Yabancı yöneticilerin medeni durumları incelendiğinde 13'ünün evli, 6'sının ise bekar olduğu görülmüştür. Görevlendirilen yabancı yöneticilerin çoğunluğunun evli olduğu düşünüldüğünde, görev sürecinde yöneticinin kendisiyle birlikte ailelerinin de bulunulan yeni çevreye uyum sağlaması gözardı edilmemelidir.

Türkiye'de görevli yabancı yöneticilerin, aile uyumları, memnuniyet düzeyleri, uluslararası ve Türkiye deneyim süreleri, başarı kriterleri, kültürel mesafeleri, etkili eğitim çabaları ve son olarak öncelikli yönetsel becerilere ilişkin sonuçları sırasıyla incelenmiştir.

**Tablo 9:** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Aile/Eşlerinin Uyum Düzeylerine Göre Dağılımı

Uyum Düzeyi	Sayısı (n)
Çok iyi	11
Kısmen	2
Çok kötü	0
<b>Toplam</b>	<b>13</b>

Ankete yanıt veren yabancı yöneticilerin aile/eşlerinin yabancı ülkeye uyum düzeyleri incelendiğinde evli olan toplam 13 yöneticiden 11'inin ailelerinin yabancı ülkeye uyumlarının çok iyi düzeyde olduğu, 2'sinin ise kısmen iyi düzeyde olduğu görülmüştür. Genel olarak yönetici ailelerinin Türkiye'de yaşama koşullarına uyum gösterdikleri söylenebilir. Uyum düzeylerinin dağılımına ilişkin bilgiler Tablo 9'da gösterilmektedir.

**Tablo 10 :** Yöneticilerin Türkiye’de Bulunmaktan Duydukları Memnuniyet Düzeylerine Göre Dağılımı

Memnuniyet Düzeyi	Sayısı (n)
Evet	18
Kısmen	1
Hayır	0
<b>Toplam</b>	<b>19</b>

Araştırmaya katılan yöneticilerin Türkiye’de bulunmaktan duydukları memnuniyet incelendiğinde, yabancı yöneticilerin çoğunluğunun memnun oldukları belirlenmiştir. Yöneticilerin memnuniyet düzeylerine göre dağılımları Tablo 10’da görülmektedir.

**Tablo 11 :** Yabancı Yöneticilerin Uluslararası Deneyim Süresine Göre Dağılımı

Deneyim Süresi	Sayısı (n)
1 yıldan az	1
1 yıl	0
2-3 yıl	1
4 yıl	1
5 yıldan fazla	16
<b>Toplam</b>	<b>19</b>

Ankete katılan yabancı yöneticilerin toplam uluslararası deneyim süresi dikkate alındığında, görevlendirilen yabancı yöneticilerin genelde 5 yıl ve üstü deneyime sahip oldukları görülmektedir. Aslında bu sonuç, beklenen bir durumdur ve yabancı yönetici tanımlamasına uymaktadır. Bir başka açıdan bakıldığında, Türkiye’de görevli yabancı yöneticilerin önemli bir kısmı Türkiye’den evvel uluslararası deneyim kazanmış kişilerdir. Yabancı yöneticilerin uluslararası deneyim sürelerinin dağılımı Tablo 11’de yer almaktadır.

**Tablo 12 :** Yabancı Yöneticilerin Türkiye’de Bulunma Süresine Göre Dağılımı

<b>Türkiye’de Bulunma Süresi</b>	<b>Sayısı (n)</b>
<b>1 yıldan az</b>	2
<b>1 yıl</b>	3
<b>2-3 yıl</b>	7
<b>5 yıldan fazla</b>	7
<b>Toplam</b>	19

Ankete katılan yabancı yöneticilerin Türkiye’de bulunduğu süreler bakımında dağılımların 2 yıl ve üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu noktadan hareketle Türkiye’de görevlendirilen yabancı yöneticilerin büyük çoğunluğunun uzun süreli görevlendirildiği gerçeği ortaya çıkmaktadır. Dağılımlar Tablo 12’de görülmektedir.

**Tablo 13:** Yabancı Yöneticilerin Kültürlerarası Eğitiminin Etkililik Düzeyinin Dağılımı

<b>Etki Düzeyi</b>	<b>Sayısı (n)</b>
<b>Çok etkili</b>	3
<b>Kısmen</b>	3
<b>Hiç etkili değil</b>	0
<b>Toplam</b>	6

Ankete katılan yabancı yöneticilerin aldıkları kültürlerarası eğitimin etkili olma düzeyi incelendiğinde, eğitim almış olan 6 kişiden 3’ünün aldıkları eğitimi etkili bulduğu, 3’ünün ise kısmen etkili bulduğu belirlenmiştir. Verinin yeterli sayıda olmaması nedeniyle genel bir yargıya varmak doğru olmayacaktır. Ancak, eğitim alanların oranının düşüklüğü dikkat çekici olup, eğitime yeterli ilginin gösterilmediği yönündeki genel kanıyı güçlendirmektedir. Dağılımlar Tablo 13’de gösterilmektedir.

**Tablo 14:** Yabancı Yöneticilerin Seçtikleri Başarı Tutumlarının Dağılımı

<b>Tutum</b>	<b>Sayısı (n)</b>
<b>Teknik</b>	4
<b>Sosyal</b>	8
<b>Kişilerarası</b>	7
<b>Toplam</b>	19

Ankete cevap veren yabancı yöneticilerin başarı için gerekli buldukları tutumlar incelendiğinde, sosyal ve kişilerarası tutumların daha çok başarı sağlayacağı belirlenmiştir. Zira, hizmet işletmelerinin endüstri işletmelerine göre daha çok sosyal ve kişilerarası beceriler gerektirdiği 2. bölümde de vurgulandığı gibi bilinen bir gerçektir. Dağılımlar Tablo 14’de görülmektedir.

**Tablo 15 :** Yabancı Yöneticilerin Kendi Kültürü İle Türk Kültürü Arasındaki Benzerlik Düzeyinin Dağılımı

<b>Benzerlik Düzeyi</b>	<b>Sayısı (n)</b>
<b>Oldukça benzer</b>	4
<b>Kısmen</b>	7
<b>Hiç benzer değil</b>	8
<b>Toplam</b>	19

Ankete katılan yöneticilerin kendi kültürleriyle Türk kültürü arasındaki benzerlik düzeyi incelendiğinde, dağılımların birbirine eşit olarak dağıldığı görülmektedir ve buna göre de genel bir yargıya varılamayacağı açıktır. Dağılımlar Tablo 15’de görülmektedir.

Tablo 16 : En Etkili Eğitim Faaliyetleri

Metodlar	Sayısı (n)
Uluslararası deneyim	16
İkinci dil çalışmaları	11
Seyahat	10
Uluslararası yönetim çalışmaları	8
Kültürel farklılık seminerleri	6
Yabancı ülke bilgisi	6
Artan uluslararası işgücü	6
Kültürlerarası rehberlik	3
Kültürlerarası rol oynama	3
Teknik eğitim	2
Fonksiyonel eğitim	2

Yabancı yöneticilerin, en çok etkili olduğunu düşündükleri eğitim faaliyetleri için yaptıkları seçimlerde ilk dört sıra; uluslararası deneyim, ikinci dil çalışmaları, seyahat ve uluslararası yönetim çalışmaları olarak gerçekleşmiştir. Yöneticilerin en etkili eğitim faaliyeti olarak gördüğü beşinci sırada yer alan etkinlik ise, kültürlerarası farklılık seminerleri, yabancı dil bilgisi ve artan uluslararası iş gücü olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre, hizmet işletmelerinde sosyal ve kişilerarası becerilerle kültür farklılıklarını anlamının önemli olmasının sonucu olarak etkili bulunan eğitim faaliyetlerinin de bu becerileri kazanmaya dönük olduğu ve işe dönük becerilerin ise son sırada yer aldığı görülmektedir. Sonuçlar Tablo 16'da yer almaktadır. Tablo 14'de verilen tutum sonuçlarıyla karşılaştırıldığında, etkili eğitim faaliyetleriyle etkili tutumların birbiriyle örtüştüğü görülmektedir. Buna göre, yöneticilerin başarı için, sosyal ve kişilerarası tutumu seçtikleri ve etkili eğitim faaliyetlerinde bu tutumları geliştiren eğitim faaliyetlerini etkili buldukları gözlenmiştir.



**Tablo 17:** En Önemli Bulunan Uluslararası Yönetsel Beceriler (n:19)

Sıra	Sıra (anket)	Beceriler	ortalama	Ortanca*	Tepe değer	Standart sapma	Değer aralığı	En az	En çok	Toplam Puan
1	9	Yurtdışı çalışma isteği	4,47	5	5	0,697	2	3	5	85
2	4	Uyarlayıcı liderlik	4,42	5	5	0,692	2	3	5	84
3	2	Kişilerarası beceriler	4,42	5	5	0,832	3	2	5	84
4	1	Kültürel duyarlılık	4,32	5	5	0,820	2	3	5	82
5	3	Yönetmel esneklik	4,26	5	5	0,991	3	2	5	81
6	7	Sınırlı kaynakla çalışma	4,05	4	4	0,848	3	2	5	77
7	5	Uluslararası motivasyon	4,00	4	5	0,943	3	2	5	76
8	10	Uluslararası görgü kuralı	3,95	4	4	0,705	2	3	5	75
9	12	Fonksiyonel beceriler	3,95	4	4	0,848	2	3	5	75
10	11	Stres yönetimi	3,95	4	4	0,848	3	2	5	75
11	8	Uluslararası işi anlama	3,79	4	3	0,918	3	2	5	72
12	13	Teknik beceriler	3,79	4	4	0,976	3	2	5	72
13	6	Kültürlerarası yetkinlik	3,94	4	4	0,802	2	3	5	71

\* Ölçek olarak 5'li likert ölçeği kullanılmış olup 1=hiç önemli değil den (certainly not important) 5=cok önemli (very important) doğru sıralama sözkonusudur.

Araştırmaya katılan yabancı yöneticilerin, uluslararası yönetmel becerilerden hangilerini daha önemli bulduklarını belirlemek için betimleyici istatistikler kullanılmıştır. Değerlendirme sonucunda ilk beş sırayı; yurt dışında çalışma isteği, uyarlayıcı liderlik, kişilerarası beceriler, kültürel duyarlılık ve yönetmel esnekliğin oluşturduğu görülmüştür. Zira, kültürlerarası yönetim yazınında da, turizm işletmelerinde analiz sonucunda ortaya çıkan ve ilk beş sırayı alan bu beceri faktörlerinin öncelikli olarak önemli bulunduğu ve uluslararası görevlendirmelerde yeralan yabancı yöneticilerin başarısına etki ettiği belirtilmektedir. Sözü edilen becerilerin analizine ilişkin bilgiler Tablo 17'de gösterilmektedir. Tablo 17'deki önemli yönetmel beceriler sıralamasının da Tablo 14 ve Tablo 15'in sonuçlarını desteklediği görülmektedir. Yabancı yöneticilerin kendi kültürü ile Türk kültürü arasında benzerliğin az olması, yani yabancı olunan bir kültür içinde çalışıyor olunması ve başarının sağlanmasında sosyal/ kişilerarası tutumların önemli olması açısından, etkili eğitim faaliyetleri bu farklılıkları

anlamaya dönük olarak seçilmiştir. Bu bağlantı, soru formunda yeralan her değişkenin özenle yanıtlandığını ve tutarlılık olduğunu göstermektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Uluslararasılaşmanın hız kazandığı günümüz iş dünyasında işletmelerin uluslararası ölçekte etkin ve etkili iş faaliyetleri yürütebilmesi uluslararası arenada görevlendirilen yöneticilerin performansına bağlıdır. İster ev sahibi ülkeden, ister ana ülkeden, isterse de üçüncü ülkeden yöneticiler görevlendirilsin, görevlendirilen yöneticilerin, faaliyette bulunulan ortamın çevresel faktörlerini tanıması, uyum sağlaması önem kazanmıştır. Bu bağlamda, farklı kültürel ortama giren ana ülke veya üçüncü ülke yöneticilerinin görevlendirildikleri ülkedeki farklılıklarla başedebilmesi gerekmektedir. Bu farklılıklar baz alınarak, kültürlerarası yönetim ve kültürlerarası yönetici özelliklerine yönelik olarak incelenen yazın, kültürlerarası yönetimin başarısında kültür değişkeninin çok önemli olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla, farklı kültürel ortamlarda faaliyetleri yönetecek kişilerin ortama hazırlanması, seçilmesi, uyumu, aile/eş durumları, kişilik özellikleri, örgüte bağlı özellikler gibi pek çok değişken başarılı bir uluslararası görevlendirmede etkili rol oynamaktadır. Buradan hareketle, Türkiye’de faaliyette bulunan uluslararası zincir otellerde görevli ana ülke ve üçüncü ülke kökenli yöneticilerin (yabancı yönetici) profili aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- ✓ Türkiye’deki zincir otellerde misafir ülke yöneticileri (Türk yöneticiler) ile yabancı yöneticiler kıyaslandığında önemli oranda Türk yöneticilerin, göreve getirildiği görülmektedir.
- ✓ Yabancı yöneticilerin ağırlıklı olarak erkekyöneticilerden oluştuğu görülmektedir.
- ✓ Yaş açısından, orta yaş ve üzerindeki kişiler görevlendirilmiştir.
- ✓ Ağırlıklı olarak orta ve üst kademe pozisyonlara görevlendirmeler yapılmıştır.
- ✓ Evli yöneticilerin çoğunlukta oluşu dikkat çekmektedir.

- ✓ Evli yöneticilerin ailelerinin uyum düzeyleri yüksek bulunmuştur.
- ✓ Tüm yöneticiler açısından bakıldığında, Türkiye’de çalışmaktan memnun oldukları görülmektedir.
- ✓ Görevlendirmeler uzun süreli olup, uluslararası yöneticilik deneyimi fazla olan kişiler üzerinde yoğunlaşmaktadır.
- ✓ Yöneticilerin, Türkiye’ye gelmeden önce eğitim/yetiştirme alma düzeyleri düşük bulunmuştur.
- ✓ Yöneticilerin kendi ülke kültürleri ile Türkiye kültürü arasında benzerlik düzeyi düşüktür.
- ✓ Yöneticilerin, sosyal ve kişilerarası becerileri başarı için önemsedikleri görülmektedir.
- ✓ Eğitim alan yabancı yöneticilerin, uluslararası deneyim, dil, seyahat, uluslararası yönetim çalışmaları, kültürel farklılık bilgisi ve ülke bilgisini etkili buldukları görülmektedir.
- ✓ Yöneticiler, uluslararası görevlerde bir başka kültür içinde çalışma isteği, uyarlayıcı liderlik, kişilerarası beceri, kültürel duyarlılık ve yönetsel esneklik becerilerini öncelikli gereken beceriler olarak sıralamaktadırlar.

Yukarıdaki bulgular göstermektedir ki, Türkiye’deki uluslararası zincir otellerde görevli yöneticilerin uyum düzeyleri, uyumda etkili olan yetiştirme sürecine bağımlı değildir. Bir başka ifade ile, eğitim alan yöneticilerin sayısı az olmakla birlikte tüm yöneticilerin eğitimi gerekli buldukları ancak, ülkede bulunmaktan tatmin oldukları görülmektedir. Dolayısıyla, eğitim almayan yöneticilerde de uyum sorunu olmadığı görülmektedir. Öte yandan, kuramsal bölümde yer verildiği gibi iş bilgisinden çok, sosyal ve çevresel unsurlar otel işletmelerinde önemli uyum ve başarı kriterleri olarak görülmektedir. Uluslararası görevlendirmelerde erkek yöneticilerin ağırlığı literatürü desteklemektedir.

Araştırmanın çeşitli sınırlılıkları olduğu önceki bölümlerde belirtilmiştir. Daha doyurucu ve kapsamlı sonuçlar elde etmek açısından, katılımcı sayısının daha geniş

tutulacağı çevrelerde araştırmanın yapılması ileri istatistiksel yöntemlerin uygulanmasına ve sonuçlara ulaşmaya olanak verecektir. Bu bağlamda, şu önerilerde bulunulabilir:

- ✓ Araştırma, Türkiye'deki tüm turizm işletmeleri genelinde yürütülebilir.
- ✓ Bir başka ülke veya ülkeler kapsama alınarak karşılaştırma yoluna gidilebilir.
- ✓ Türkiye'deki farklı sektörlerde görevli yabancı yöneticiler kapsama alınarak karşılaştırma yapılabilir.
- ✓ Kapsama alınan işletmelerin yöneticileri yanında, yönetici olmayan yabancı işgücünün de yer alması düşünülebilir.
- ✓ Bu araştırmada elde edilen bulgular, yönetici yetiştirme amacı taşıyan turizm okullarının eğitim sürecinde dikkate alınmalıdır. Uluslararası işletmelerde görev alacak turizm mezunlarının burada vurgulanan özellikleri ve becerileri kazanmaları eğitim-öğretimde öne çıkarılmalıdır.

## KAYNAKÇA

ALTINTAŞ, E. ve D. ÇAMUR

- 2001 Sözsüz İletişim ve Beden Dili, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Aralık, Ankara.

BAL, Hüseyin

- 2004 İletişim Sosyolojisi, SDÜ Basımevi, Yayın No: 42, Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, Isparta.

BARON, David P.

- 1995 Business and Its Environment, 2nd Edition, Prentice Hall.

BHAWUK, D.P.S. ve R. W. BRISLIN

- 2000 "Cross-cultural Training: A Review", Applied Psychology: An International Review, Vol:49, No:1, S: 162-191.

BİNGÖL, Dursun

- 1998 İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

BLACK, J. STEWART, VD

- 1990 "The Relationship of Personnel Characteristics With the Adjustment of Japanese", Management International Review, S:119-134.

BLACK, J. S., MENDENHALL ve ODDOU

- 1991 "Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives", Academy of Management, The Academy of Management Review, Vol: 16, No: 2, S:291-302.

BLACK, J. STEWART, VD.

- 1999 Globalizing People Through International Assignments, Addison Wesley HRM Series, U.S.A.

BRISLIN R. W. ve D. P. S. BHAWUK

- 1999 "Cross-Cultural Training", Social Psychology and Cultural Context, Cross-Cultural Psychology Series CCP, Sage Publications.

BRODBECK, Felix C. VD.

- 2000 "Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol:73, S: 1-29.

CALIGIURI, Paula M.

- 2000 "Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment", *Management International Review*, Vol.40, No:1, S: 61-80.

CARNEVALE, A. P. ve S. C. STONE

- 1994 "Diversity Beyond the Golden Rule", *Training&Development*, Vol: 49, No: 10, S: 22-29.

CHARLES, K. R. ve L. H. MARSHALL

- 1992 "Motivational Preferences of Caribbean Hotel Workers: An Exploratory Study", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol:4, No: 3, S: 25-29.

COMBS, Gwendolyn M.

- 2002 "Meeting the Leadership Challenge of a Diverse and Pluralistic Workplace: Implications of Self-Efficacy for Diversity Training", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, ProQuest Education Complete, Vol: 8, No: 4, S: 1-13.

COX, T. H. ve S. BLACK

- 1991 "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness", *The Executive*, Vol:5, S: 45-56.

ÇAKICI, Celil VD.

- 2002 Otel İşletmeciliği, (Ed: Nazmi Kozak), Birinci Baskı, Detay Yayınları, Ankara.

DAFT, Richard L.

- 1991 Management, Second Edition, Orlando: The Dryden Press

DAHL, Stephen

- 2003 "Communications and Culture Transformations"  
<http://stephweb.com/capstone>.

DARLING J. R. ve W. E. WALKER

- 2001 "Effective Conflict Management: Use of the Behavioral Style Model",  
Leadership & Organization Development Journal, Vol:22, Issue 5/6, S:  
230-242.

DERESKY, Helen

- 1994 International Management, Managing Across Borders and Cultures,  
Harper Collins College Publishers.

ELY, R. J. ve D. A. THOMAS

- 2001 "Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on  
Work Group Processes and Outcomes", Administrative Science  
Quarterly, Vol: 46, Issue: 2, S: 229-273.

ERDOĞAN, İlhan

- 1997 İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:  
272, 2. Basım, Aralık İstanbul.

FOWLER, Sandra M.

- 1994 "Two Decades of Using Simulation Games for Cross-Cultural Training",  
Simulation & Gaming, Vol: 25, Issue: 4.

FOWLER, S. M. ve M. G. MUMFORD

- 1999 Intercultural Sourcebook, Vol: 2, Yarmouth, ME: Intercultural Press.

GEE, Chuck

- 1994 International Hotel Management, Educational Institute of American Hotel  
& Motel Association, Michigan.

GRAEN, G. VE C.HUI

- 1996 "Managing changes in globalising business: how to manage cross-  
cultural business partners", Journal of Organizational Change  
Management, 9/3, S: 62-72.

GREEN, Norma D'Annunzio

- 2002 "An Examination of the Organizational and Cross-Cultural Challenges  
Facing International Hotel Managers in Russia", International Journal of  
Contemporary Hospitality Management, Vol: 14, No: 6, S: 266-273.

GUDYKUNST, W.B.

- 1997 "Cultural Variability in Communication", Communication Research,  
Vol:24, No:4.

GUDYKUNST, W. B. ve Y. MATSUMOTO

- 1996 "Cross-Cultural Variability of Communication in Personal Relationships". In W.B. Gudykunst, Stella Ting Toomey & Tsukasa Nishida (Eds.), Communication in Personal Relationships Across Cultures. London: Sage Publication Inc.

GÜRÜN, Fethi

- 2000 "Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.

GÜVENÇ, Bozkurt

- 1984 İnsan ve Kültür, Remzi Kitabevi, 4. Basım, İstanbul

HARVEY, M. ve M. M. NOVICEVIC

- 2001 "Selecting Expatriates for Increasingly Complex Global Assignments", Career Development International. Broadford, Vol: 6, Issue: 2, S: 69.

HAYS, Richard D.

- 1974 "Expatriate Selection: Insuring Success and Avoiding Failure", Journal of International Business Studies (pre-1986), Vol: 5, No: 1, S: 25-37.

HIMSTREET, W. C. ve W. M. BATY

- 1990 Business Communication : Principles and Methods, Boston: PWS-Kent.

HODGETTS, Richard M.

- 1999 Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama, (Çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu), 2.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

HOLDEN, Nigel

- 2001 "Why Globalizing with a Conservative Corporate Culture Inhibits Localization of Management", Vol: 1, S: 53-72.

HOPKINS, W. E. VD.

- 1994 "Training Priorities for a Diverse Work Force", Public Personnel Management, Vol: 23, No: 3, S: 429-436.

IVANCEVICH J. M. ve J. A. GILBERT

- 2000 "Diversity Management: Time for a New Approach", Public Personnel Management, Vol: 29, S:75.



JANDT, Fred E.

- 1995 Intercultural Communication, Sage Publications, Thousand Oaks, London New Delhi.

JANDT, Fred E.

- 2001 Intercultural Communication, An Introduction Third Edition, Sage Publications.

JEHN, K. A., G. B. NORTHCRAFT ve M. A. NEALE

- 1999 "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 44, Issue 4, S:741-763.

JORDAN, J. ve S. CARTWRIGHT

- 1998 "Selecting Expatriate Managers: Key Traits and Competencies", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol: 19, No: 2, S: 89-96.

KABAALIOĞLU, Haluk A.

- 1986 "Çokuluslu İşletmeler ve Bazı Tanım Denemeleri", (Der: İ. Özalp), Uluslararası İşletmecilik, A.Ü. Yayın No:163, Eskişehir, S: 448-468.

KARİP, Emin

- 2000 Çatışma Yönetimi, Pegem A Yayınları, 2. Baskı, Ankara.

KESKİN U., G. KARAKAŞ ve Ü. ÇOLAKOĞLU

- 2001 "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından Kültürel Farklılık ve Farklılık Yönetimine İlişkin Bir Uygulama", *Turizm İşletmeciliği Kongresi*, S: 89-101.

KİBRİTÇİOĞLU, Aykut

- 1998 "Porter'in Rekabetçi Avantajlar Yaklaşımı ve İktisat Kuramı", *Future's Technologies Dergisi*, Sayı: 48, S: 66-71.

KIRBY S. L. ve O. C. RICHARD

- 2000 "Impact of Marketing Work-Place Diversity on Employee Job Involvement and Organizational Commitment", *The Journal of Social Psychology*, Vol: 40, Issue 3, S: 367.

KNOUSE, S. B. ve M. R. DANSBY

- 1999 “Percentage of Work-group Diversity and Work-group Effectiveness”,  
The Journal of Psychology, Vol: 133, No: 5, Wilson Social Sciences  
Abstracts Plus Text, S: 486-494.

KOÇEL, Tamer

- 2001 İşletme Yöneticiliği, Beta yayınları, 8.Baskı, Mart İstanbul.

KOTLER, P. ve G.ARMSTRONG

- 1994 Principles of Marketing, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

KÖK, R. ve O. ÇOBAN

- 2004 “Kitlere İlişkin Bir Regülasyon Modelinin Gerekliği ve Kaynak  
Kullanım Etkinliği”,  
<http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/recep-orhan.pdf>

KREITNER, Robert

- 2001 Management, 8. Baskı, Houghton Mifflin Co.

KRIEGL, Ursula

- 2000 “International Hospitality Management- Identifying Important Skills and  
Effective Training”, Cornell Hotel and Restaurant Administration  
Quarterly, Vol.41, No.2, S: 64-71.

LEUNG, K. & D. K. S. CHAN

- 1999 “Conflict Management Across Cultures” (Ed: J. Adamopoulos ve Y.  
Kashima), Social Psychology Cultural Context Cross – Cultural  
Psychology Series, London: Sage Publication Inc. Part 13, S: 177-188.

LI J. ve L. KARAKOWSKY

- 2001 “Do We See Eye to Eye? Implication of Cultural Differences for Cross-  
Cultural Management Research and Practice”, The Journal of  
Psychology, Vol: 135, No: 5, S: 501-517.

MC CROSKEY, J.C. ve V.P. RICHMOND

- 1979 “The Impact of Communication Apprehension on Individuals in  
Organizations” Communication Quarterly, Vol: 27, S: 55-61.

MILLIKEN F. J. ve L. L. MARTINS

- 1996 “Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of  
Diversity in Organizational Groups”, Academy of Management  
Review, Vol: 21, S: 402-433.

MUTLU, Esin C.

1999 Uluslararası İşletmecilik, 1.Basım, Beta Yayınları, Mayıs İstanbul

MUTLU, E.C. VE DİĞERLERİ

2003 “Çokuluslu İşletmelerin Türkiye’deki Uzantılarında Görevli Üst Düzey Yöneticilerin Profillerinin Belirlenmesi ve Yaşadıkları Uyum Sorunları”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, S: 221-236.

NCRVE “Diversity training”

2002 [www.nccte.org/publications/ncrve/mds-09XX/mds-934.asp](http://www.nccte.org/publications/ncrve/mds-09XX/mds-934.asp)

NEULIEP, J.W. ve J.C MCCROSKEY

1997 “The Development of Intercultural and Interethnic Communication Apprehension Scales”, *Communication Research Reports*, Vol: 14, S: 145-156.

ODYAKMAZ, Necmi

2000 “Bilgi Teknolojileri, Küreselleşme ve Kalkınma”,  
<http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/tem2000/bilgi.htm>

PARKER, Barbara B.

1998 Globalization and Business Practice, Managing Across Boundaries, First Published, Sage Publications.

PHATAK, A.V.

(Tarih Yok) Uluslararası Yönetim, (Çev:Atilla Baransel ve Tomris Somay), İst.Üniv., İşletme Fak. Yay.No.213, İstanbul.

PRAHALAD, C.K.

1998 “Managing Discontinuities. The Emerging Challenges”, *Research Technology Management*, Vol.41, No.3, S: 14-22.

PUCIK, V. ve T. SABA

1998 “Selecting And Developing the Global Veruss the Expatriate Manager: A Review of The State of the Art”, *Human Resource Planning*, Vol.21, No.4, S: 40-54.

PUCK, J. F., D. HOLTBRUGGE ve S. A. DOLLING

2003 “Determinants and Consequences of Expatriate Adjustment: A Review of Existing Studies”, Working Paper 3.

SABUNCUOĞLU, Z. ve T. TOKOL

2001 İşletme, Ezgi Yayınları, Uludağ Üniversitesi, Bursa

SARGUT, A.S.

2001 Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, 2.Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.

SELMER, Jan

1998 "The Expatriate Manager in China: A Research Note", Human Resource Management Journal, Vol:8, No: 1, S: 80-86.

SELMER, Jan

2002 "Practice Makes Perfect? International Experience and Expatriate Adjustment", Management International Review, First Quarter, Vol: 42, No: 1, S: 71-87.

SELMER, J. ve A. S. M. LEUNG

2003 "Personal Characteristics of Female vs. Male Business Expatriates", International Journal of Cross Cultural Management: CCM, Vol: 3, No: 2, S: 195-212.

SHAFFER M. A., D. A. HARRISON ve K. M. GILLEY

1999 "Dimensions, Determinants and Differences in the Expatriate Adjustment Process", Journal of International Business Studies, Vol: 30, No: 3, S: 557-581.

SHAY, J. ve TRACEY, J.B.

1997 "Expatriate Managers- Reasons for Failure and Implications for Training", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol.38, No:1, S: 30-35.

SOLOMON, Charlene M.

1994 "Success Abroad Depends on More Than Job Skills", Workforce, Vol: 73, No: 4, S: 51-60.

SUNDARAM, A.K ve J. S. BLACK

1995 The Cultural Environment of International Business in The International Business Environment: Text and Cases, Prentice-Hall, Inc.

ŞENER, Burhan

1997 Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

TAYLOR, M. S. ve F. BERGER

- 2000 “Hotel Managers’ Executive Education in Japan: Challenges and Opportunities”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol: 41, No: 4, S: 84-93.

TEAGUE, Burton

- 1986 “Çokuluslu İşletmeler”(Çev: İ.Özalp), Uluslararası İşletmecilik, Seçme Yazılar, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 163 Eskişehir, S: 61-72.

TRIANDIS, H.C.

- 1994 Culture and Social Behavior, McGraw-Hill, Inc., USA.

TUTAR, Hasan

- 2000 Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayınları, Yönetim Dizisi, Şubat, İstanbul.

UNCTAD World Investment Report 1993.

UNCTAD World Investment Report 2002.

USUNIER, Jean-Claude

- 2000 Marketing Across Cultures, Prentice Hall Europe, Third Edition.

WEAVER, Gary G.

- 2003 “Connecting Intercultural Communication and Management”,  
<http://www.imi.american.edu/articles.html>

WINFRED, A. ve B. WINSTON

- 1995 “The International Assignee: The Relative Importance of Factors Perceived to Contribute to Success”, *Personnel Psychology*, Vol: 48, No: 1, S: 99-114.

WORTZEL, H.V. ve L. H. WORTZEL

- 1991 “Corporate Culture and Human Resource Management”, (Ed.) Wortzel & Wortzel, Global Strategic Management: The Essentials, Second Edition, John Willey.

YARCAN, Şükrü

- 1998 Türkiye’de Turizm ve Uluslararasılaşma, 2.Basım, Boğaziçi Üniversitesi.

YAVAŞ, U. ve M. BODUR

- 1999 “Correlates of Adjustment : A Study of Expatriate Managers in Emerging Country”, *Management Decision*, Vol: 37, Issue: 3, S: 267-275.

YU, X., B. WELLER ve S. HAM

- 2001 “Intercultural Communication and Mediation: A Framework for Analysing the Intercultural Competence of Chinese Tour Guides”, *Journal of Vacation Marketing*, Vol: 8, No: 1, S: 75-84.

YÜKSEL, Atila

- 2004 “Otel Müşterilerinin Şikayet Davranışları: Kültürlerarası Farklılıklar ve Benzerlikler”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 1. Sayı, S: 20-21.

YÜKSEL, Öznur

- 1999 Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları, İkinci Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

ZILLIOĞLU, Merih

- 1993 İletişim Nedir?, 1.Basım, Kültür Dizisi, Cem Yayınevi, İstanbul.

- 2004 “Küreselleşmenin Yeni Yüzü Amerika’da Panik Yarattı”, *Milliyet Gazetesi*, 9 Şubat, S: 13.

[http://www.synergy-associates.com/cultural/i\\_mgmt.htm](http://www.synergy-associates.com/cultural/i_mgmt.htm) 12.03.2003

[http://www.cipe.org/pdf/publications/fs/K%FCresel\\_Ekonomide\\_B%FCy%FCme.pdf](http://www.cipe.org/pdf/publications/fs/K%FCresel_Ekonomide_B%FCy%FCme.pdf)

2004

<http://www.osu.edu/diversity/dictionary.php> 17.04.2003

**EKLER****Ek 1: Anket Formu**

*Dear Manager,*  
*The aim of this questionnaire is to seek the opinions and experiences of expatriate/ international managers in accommodation industries.*

*Thank you for taking the time and openness to answer the questions.*

Research Assistant Meral Dursun  
 Çanakkale University, School of Tourism & Hotel Management  
 Terzioğlu Yerleşkesi, 17100 Çanakkale  
 Tel: 0 286-2180018 (1412 extension ) Fax: 0286-2180547  
 e-mail: meraldursun hotmail.com or mdursun comu.edu.tr

**Personal Information**

- 1-Gender                    a)Male                    b)Female
- 2-Age                    .....
- 3-Nationality                    .....
- 4-Managerial level:    a)Upper Mng.                    b)Middle Mng.                    c)Supervisory
- 5-Department: .....
- 6-Marital Status        a)Married                    b)Single                    c)Other
- 7-If your family/spouse is with you, how adjusted are they to the host country?  
                                   a)Very well                    b)Partly c)Not adjusted at all
- 8-Are you satisfied with being in this country?  
                                   a)Yes                    b)Partly c)No
- 9-International experiences total  
                                   a)Less than 1 year                    b)1 year                    c)2-3 years                    d)4 years                    e)5+ years
- 10-Years in current country (Turkey)  
                                   a)Less than 1 year                    b)1 year                    c)2-3 years                    d)4 years                    e)5+ years
- 11-Have you participated in cross-cultural training? If yes, how effective it was?  
                                   a)Very effective                    b)Partly effective                    c)Not effective at all
- 12-Which training methods were used? (please indicate them)  
                                   .....
- 13-Which attributes are essential for your success?  
                                   a)Technical                    b)Social                    c)Interpersonal
- 14-How similar is your home culture with Turkish culture?  
                                   a)Fairly similar b)Partly c)Quite dissimilar

*Please choose the most effective training activities for the preparation of successful international assignment considering yours. (You may mark more than one)*

- 1- International experience (internship abroad)
- 2- Second language studies
- 3- Travel
- 4- International management studies
- 5- Cultural diversity workshops
- 6- Intercultural mentoring
- 7- Increasing international workforce (diversity)
- 8- Intercultural role plays
- 9- Technical training
- 10- Foreign country overviews
- 11- Functional training
- 12- Other activities (please specify if any) .....

*Would you please rate the importance of international managerial skills below, from 1 (certainly not important) to 5 (very important)?*

Skills	1	2	3	4	5
1-Cultural sensitivity					
2-Interpersonal skills					
3-Managerial flexibility					
4-Adaptive leadership					
5-International motivation					
6-Intercultural competence					
7-Ability to work with limited resources					
8-Understanding of international business					
9-Interest in working abroad					
10-International etiquette					
11-Stress management					
12-Functional skills					
13-Technical skills					
14-Other skills you may add					

**Thank you very much for your cooperation!**



**Ek 2 : Yabancı Otel Yönetici Sözleşmesi İçinde Yer Alan Elemanlar Listesi**

- Sözleşme şartı
- Temel maaş
- Çalışma saatleri ve izin
- İkramiye/prim maddeleri
- Sağlık ve tedavi masrafları
- Pasaport, vize ödemeleri
- Eğitim masrafları
- Oturma izni
- Seyahat masrafı
- Otomobil
- Evden ayrılmayı gerektiren yolculuklar
- Eğlence ve iş harçlığı
- Sigorta
- Emeklilik planı
- Ön hizmet kredisi
- Deneme süresi
- İstifa ve son verme
- Transfer ve yeniden görevlendirme
- Taşınma masrafları

**Ek 3 : Türkiye’de Faaliyet Gösteren Zincir Oteller**

Sıra	Zincir Otel Adları
1	Barcelo Rexene Resort & Club
2	Ceylan International Resort
3	Hapimag Resort Sea Garden
4	Ankara Sheraton*
5	Adana Hilton SA*
6	Ankara Hilton SA*
7	Hilton İstanbul*
8	Hilton İzmir
9	Hilton Kayseri
10	Hilton Konya
11	Mersin Hilton SA*
12	Hilton Park SA
13	Magic Life Kemer İmperial
14	Magic Life Sarıgerme İmperial
15	Magic Life Sevenses İmperial
16	Radisson SAS Conference & Airport Hotel*
17	Sheraton Çeşme Hotel, Resort & SPA
18	Sheraton Voyager Antalya Hotel, Resort & SPA
19	Swiss Hotel The Bosphorus İstanbul*
20	The İnn At Swiss Hotel Göcek Marina Resort*
21	The Marmara İstanbul
22	Iberotel Sarıgerme Park*
23	Aldiana Side*
24	Aldiana Belek*
25	Barcelo Hotel Worl Wide Management
26	Simena Hotel
27	Club Mediterranee Kuşadası
28	Conrad Hilton İstanbul*
29	Hyatt Regency İstanbul*

30	Magic Life Der Club Kiriş
31	Magic Life Der Club World
32	Hotel Mercure İstanbul
33	Grand Hotel Mercure İzmir
34	Holiday Inn İstanbul Ataköy Marina*
35	Taksim International Sultan Saray
36	Taksim International Side Palace
37	Four Seasons İstanbul*
38	Ritz Carlton İstanbul*
39	Divan Hotel İstanbul*
40	İberostar Hotel Grand Azur
41	İberostar Club Alan Tur

\* Yabancı yöneticilerin bulunduğu işletmeleri belirtmektedir.

Kaynak : [www.hotelguide.com](http://www.hotelguide.com)