

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**KÜLTÜRLERARASI ANLAYIŞ VE İLETİŞİM KONUSUNDA
EĞİTİM ALMIŞ ÇALIŞANLARIN KÜLTÜREL DUYARLILIKLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Serkan EREBAK**

**Tez Danışmanı
Dr. Neşe SAĞLAM**

İSTANBUL-2014



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1112.030029 numaralı öğrencisi Serkan EREBAK 'ın "KÜLTÜRLERARASI ANLAYIŞ VE İLETİŞİM KONUSUNDA EĞİTİM ALMIŞ ÇALIŞANLARIN KÜLTÜREL DUYARLILIKLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 22.11.2013 tarih ve 2013/30 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *uydurulmuş* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :26/03/2014

1)Tez Danışmanı: Öğr. Gör. Dr. Neşe SAĞLAM

.....

2) Jüri Üyesi : Öğr. Gör. Dr. Fatih Turan YAMAN

.....

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Ercan ÖGE

.....

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

ÖN SÖZ

İyi bir iletişim kurulması farklı kültürlerden insanların ortaya iyi bir iş çıkarması için en önemli adımlardan bir tanesidir. Çok uluslu bir organizasyonda kültürlerarası iletişim problemlerinin aşılıp, kültürlerarası duyarlılığı yükselterek iletişimi iyileştiren davranışların geliştirilmesi o organizasyonun iyi bir şekilde yönetildiğinin göstergelerindedir.

Günümüzde sayısı hızla çoğalan çok uluslu organizasyonlarda kültürlerarası iletişime verilen önem bu organizasyonun hem farklı kültürel bölgelerde başarı sağlamasını, hem insan kaynağının iyi bir performans sergilemesini hem de kültürel çeşitlilikten yararlanılarak yaratıcılığın artırılmasıyla geleceğe yönelik yenilikçi planlamalar yapmasını sağlar.

Bu konuyu araştırmak isteğimi destekleyip ve beni bu süreçte her zaman motive eden danışman hocam sayın Dr. Neşe Sağlam'a, yüksek lisans süresince desteklerini esirgemeyen iş yerim İstanbul Darülaceze Müdürlüğüne, kaynak kitapları ve dergileri bulabileceğim hizmeti sağladıkları sebebiyle Boğaziçi Üniversitesine ve kütüphane çalışanlarına içtenlikle teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
KISALTMALAR.....	v
TABLolar.....	vi
GRAFİKLER.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMLAR VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KÜLTÜR.....	6
1.1.1. Genel Olarak Kültür Kavramı.....	6
1.1.1.1. Kültür Öğeleri.....	8
1.1.1.1.1. Semboller.....	8
1.1.1.1.2. Normlar.....	9
1.1.1.1.3. Değerler.....	10
1.1.1.1.4. Dil.....	11
1.1.1.1.5. Tarih.....	12
1.1.1.1.6. Din.....	13
1.1.2. Sosyal Örgütlenme.....	13
1.1.3. Kültürel Boyutlar.....	14
1.1.4. Kültürel Modeller.....	14
1.1.4.1. Hofstede Modeli.....	14
1.1.4.1.1. Güç Mesafesi.....	15
1.1.4.1.2. Belirsizlikten Kaçınma.....	17
1.1.4.1.3. Bireycilik ya da Kolektivizm.....	20
1.1.4.1.4. Erillik ya da Dişilik.....	23
1.1.4.1.5. Uzun Vadeli ya da Kısa Vadeli.....	25
1.1.4.2. House'un Küre Modeli.....	28
1.1.4.3. Hall'un Bağlam Modeli.....	33

1.1.4.3.1. Yüksek Bağlam.....	33
1.1.4.3.2. Düşük Bağlam.....	34
1.1.5. Dinleme ve Kültür.....	36
1.1.5.1. Dil ve Konuşma.....	37
1.1.5.2. Sözsüz Davranışlar.....	37
1.1.5.3. Geri Bildirim.....	38
1.1.6. Kültür Şoku.....	39
1.2. İLETİŞİM.....	40
1.2.1. Genel Olarak İletişim Kavramı.....	40
1.2.2. İletişimin Fonksiyonları.....	42
1.2.3. İletişim Süreci.....	45
1.2.4. İletişim Sürecinin Unsurları.....	46
1.2.5. Sözlü ve Sözsüz İletişim.....	49
1.2.6. Örgütsel İletişim.....	50
1.3. KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM TEORİLERİ.....	51
1.3.1. Kullanımlar ve Doyumlar Teorisi.....	51
1.3.2. Bilişsel Uyumsuzluk Teorisi.....	53
1.3.3. Ekme Teorisi.....	54
1.3.4. Organizasyonlara Kültürel Yaklaşım.....	55
1.3.5. Sembolik Etkileşim Teorisi.....	56
1.3.6. Kavramsal Harmanlama Teorisi.....	58

İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜRLERARASI ANLAYIŞ VE İLETİŞİM KONUSUNDA EĞİTİM ALMIŞ ÇALIŞANLARIN KÜLTÜREL DUYARLILIKLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	59
2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	59
2.3. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	62

2.4. VERİ TOPLAMA ARACI	65
2.4.1. Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeği.....	65
2.4.2. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri.....	66
2.5. VERİ ANALİZİ	68
2.6. ARAŞTIRMANIN GENEL VERİLERİ	69
2.7. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ	70
2.7.1. Hipotez 1.....	71
2.7.2. Hipotez 2.....	72
2.7.3. Hipotez 3.....	73
2.7.4. Hipotez 4.....	74
2.8. DİĞER ANALİZLER	75
2.9. TARTIŞMA	84
2.9.1. Dünya Gençlik Gemisi Programı.....	85
2.9.2. Kültürlerarası Anlayış Eğitimi.....	86
2.9.3. Cinsiyet Faktörü.....	87
2.10. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	88
2.11. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	89
SONUÇ	90
KAYNAKÇA	94
EKLER	100
EK 1: Intercultural Sensitivity Scale (ISS)	100
EK 2: Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeği (KDÖ)	102
ÖZET	104
ABSTRACT	105

KISALTMALAR

A	Atılganlık
BK	Belirsizlikten Kaçınma
Bry	Bireycilik
CAE	Cinsiyetler Arası Eşitlik
DGGP	Dünya Gençlik Gemisi Programı (Gemi Programı)
Er	Erillik
GİT	Grup İçi Toplulukçuluk
GM	Güç Mesafesi
GYO	Geleceğe Yönelik Olma
ISS	Intercultural Sensitivity Scale
İY	İnsani Yaklaşım
PYO	Performansa Yönelik Olma
TT	Toplumsal Toplulukçuluk
UDY	Uzun Dönemli Yönelim

TABLOLAR

Tablo 1 – 1: 50 Ülke ve 3 Bölge İçin Değerler - Güç Mesafesi İndeksi.....	16
Tablo 1 – 2: 50 Ülke ve 3 Bölge İçin Değerler – Belirsizlikten Kaçınma İndeksi.....	19
Tablo 1 – 3: 50 Ülke ve 3 Bölge İçin Değerler – Bireycilik İndeksi	22
Tablo 1 – 4: 50 Ülke ve 3 Bölge İçin Değerler - Erillik İndeksi.....	24
Tablo 1 – 5: 21 Ülke ve 1 Bölge İçin Değerler – Uzun Dönemli Yönelim İndeksi.....	26
Tablo 1 – 6: Çalışma Hayatında Kültürel Farklılıkların Etkileri.....	27
Tablo 1 – 7: GLOBE Projesi Kültürel Bölgeler.....	28
Tablo 1 – 8: Kuzey / Batı Avrupa ve Güney / Doğu Avrupa Ülkelerinin Kültür Boyutlarındaki İndeksi.....	30
Tablo 1 – 9: Hall’ un Yüksek Bağlamlı ve Düşük Bağlamlı Kültürler Tablosu.....	36
Tablo 2 – 1: Katılımcıların Ükelere Göre Dağılımı.....	63
Tablo 2 – 2: Örneklemenin Demografik Bilgileri.....	64
Tablo 2 – 3: Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeği’nin Rotasyonlu Faktör Analizi.....	67
Tablo 2 – 4: Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeği’nin Güvenirlik Analizi.....	68
Tablo 2 – 5: Ölçeğin Maddeleri Üzerinde Ortalamaların Dağılımı.....	78
Tablo 2 – 6: Tüm Katılımcıların Ölçeğin 5 Boyutu ve Genel Ölçek Ortalaması.....	79
Tablo 2 – 7: Hipotez 1: Dünya Gençlik Gemisi Programı Katılımcıları X Katılmayanlar.....	80

Tablo 2 – 8: Hipotez 2: DGGP’de Kùltùrlerarası Anlayış Dersini Alanlar X Diğer Tùm Katılımcılar.....	81
Tablo 2 – 9: Hipotez 3: DGGP’de Kùltùrlerarası Anlayış Dersini Alanlar X DGGP’de Dersi Almayanlar.....	82
Tablo 2 – 10: Hipotez 4: DGGP’ye Katılmayanlar Arasında Kùltùrlerarası Anlayış / İletişim Eğitimi Alanlar X Eğitim Almayanlar.....	83
Tablo 2 – 11: Kadın X Erkek	84

GRAFİKLER

Grafik 2 – 1: Kùltùrlerarası Duyarlılık Òlçeđi Üzerinde Puan Dağılımı..... 70

GİRİŞ

Organizasyonlar büyüdüğü ve etki alanları genişledikçe dünya da küçülüp bütünleşmektedir. Dünyanın bütünleşmesiyle iletişimin önemi çok daha belirgin bir şekilde gün yüzüne çıkmış; bununla beraber kültürel bir değişime olan ihtiyaç da artmıştır.¹

İletişimin küreselleşmesi belli başlı bazı özellikler çerçevesinde belirlenmiştir. İnsanlar arasında iletişimin anlık gerçekleşebilmesi, etkileşimin artması, insanların birbirine olan karşılıklı bağlantı ve bağımlılığın olması bu özelliklerdendir. İletişimin anlık gerçekleşebilmesi sayesinde, zaman ve mekan önemli olmadan, bilgiye ve yaşanan olaylara erişebilirlik sağlanabilmektedir. İletişim içerisinde etkileşim artmakta, çünkü karşılıklı olarak iki yönlü iletişim kurulabilmekte ve hızlı bir şekilde insanlar birbirlerine geri bildirim yapabilmektedirler. Karşılıklı bağlantılılık sonucunda coğrafik, ırksal, dinsel ve benzeri ayrımlar fark etmeksizin kişiler ve toplumlar arası ilişkilerde iletişim gerçekleşebilmektedir. Ayrıca, şu an ki küresel ortamda, ulusal ve bölgesel sınırları aşacak şekilde toplumlar birbirlerine ekonomik olsun, politik olsun bağımlıdır.

Günümüzde küresel iletişim bir zorunluluktur. Küresel iletişim sayesinde insanlar sadece birebir etkileşim şeklinde iletişime geçmezler; ekonomik, politik, sosyal, kültürel ve teknolojik olarak da birbirleriyle iletişime geçerler. Ulaşım, bilgi teknolojisinde, siyasi olaylarda, ekonomide, yoksullukta, doğal afetlerde veya yaşanan bir salgın hastalıkta değişiklikler söz konusu olduğunda çeşitli kültürlerden, dinlerden insanlar bir araya gelmekte veya birbirleriyle iletişime geçmektedirler. Bundan dolayı son zamanlarda kültürlerarası iletişim hızlı bir gelişme göstermiştir.

Haberleşme teknolojisinde yaşanan gelişmeler dünyamızın küresel bir köy haline getirme hızını arttırmıştır. Özellikle yeni geliştirilen modern

¹ Sadi Can Saruhan, Müge Leyla Yıldız, **Çağdaş Yönetim Bilimi**, 1. Baskı, İstanbul, Beta, 2009, s. 67.

sistemler sayesinde kültürel etkileşimler büyümüştür.² İletişim için uzaya yerleştirilen uydular, modern medya araçlarının icat edilmesi, dijital ağların genişletilmesi insanların nerede olurlarsa olsun aynı anda bilgiye erişmelerini sağlamıştır.

Uydular sayesinde internet ağı yüksek bir gelişme göstermiştir. Milyonlarca insan binlerce bilgisayar aracılığıyla interneti kullanarak çeşitli bilgilere ve dokümanlara ulaşabilmekte, Facebook ve Twitter gibi internet sayfaları sayesinde çeşitli kültürlerden insanlarla kolayca iletişime geçebilmektedirler. Sonuç olarak, kültürler arasında iletişimin geliştirilmesi yolunda teknoloji çok önemli bir rol üstlenmektedir. İçinde bulunduğumuz teknoloji çağında sesli, yazılı, videolu şekilde rahatça iletişim kurulabiliyor ve bu da küresel anlamda iletişimin geliştirilmesini destekliyor.

Küreselleşen dünyamızda, dünyamızın çeşitli yerlerinden insanlar birlikte yaşayabilir ve çalışabilir. Bundan dolayı, küreselleşmenin iş hayatına, çalışma ortamına getirdiği değişiklikler mevcuttur. İş ortamına küresel etkinin getirdiği iki kavram göze çarpmaktadır; bunlardan bir tanesi çeşitlilik diğeri ise kü-yerelleşmedir. Çeşitlilik yaş, eğitim, etnik, din, cinsiyet, cinsel yönelim, evlilik durumu, gelir ve benzeri farklılıkların önemini anlamaktır. Kü-yerelleşme ise global düşünerek ancak yerel ihtiyaçları dikkate alarak hareket etmektir.³ Küreselleşme de, kü-yerelleşme de, çeşitlilik de iletişim konusunda etkilidirler ve önemlidirler. Sonuç olarak, diğer kültürleri basmakalıp şekillere sokmak yerine onlar hakkında bilgi sahibi olmaya çalışmak, farklılıkları hoş görüyle karşılamak gittikçe önem kazanmaktadır.

Her ne kadar coğrafik olarak ülkeler arasında sınırlar çizilmiş olsa da, dijital teknoloji çağında bu sınırlar silinmekte; hatta ulus kavramı bile erozyona uğramaktadır. Eskiden yabancı olarak baktığımız kişiler, şimdi sosyal arkadaşımız veya çalışma arkadaşımız olabilir; bu da diğer

² Şerif Şimşek, Serdar Öge; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Konya, Eğitimakademi, 2011, s. 385.

³ Sadi Can Saruhan, Müge Leyla Yıldız, **a.g.e.**, s. 66.

kültürlerden olan insanlara saygılı olmamız gerektiğini göz önüne sermektedir.

Kültürlerarası iletişim aynı kültürden olmayan insanların yüz yüze iletişimini de içerir. Kültürlerarası iletişim konusunda kat edilen gelişmeler ve uzmanlaşmalar iş dünyasında verimliliğin artmasını ve gruplar arası ilişkilerin geliştirilmesini sağlamıştır. Seyahat masraflarının düşmesi ve ulaşımın kolaylaşmasıyla insanlar diğer kültürlerle daha rahat biçimde temas edebilmektedirler.

İşletmelerin içinde veya işletmeler arasında bir ya da birden fazla kültürden bireyin olması kültürlerarası iş iletişimine örnek verilebilir. Kültürler arasında temas kurulmasıyla, nüfuz etme süreci başlar. Bu süreçte bireyler diğer kültürü öğrenir ve ona adapte olmaya çalışır.

Farklı kültürlerin birbirleriyle etkileşime geçmesiyle ve ekonominin küresel bir hal almasıyla dünya kültürü diye yeni bir kavram doğmuştur. Farklı kültürlerden insanlar arasında var olan geleneklerin oluşturduğu engeller yok olmakta, insanoğlunun genel özellikleri vurgulanmakta, yani herkese hitap eden tek bir kültürden bahsedilmektedir. Bir çeşit sosyal asimilasyonla ulusal ve kültürel geçmişler siliniyor, bireyler etnik farklılıklarını kaybediyor ve sonuçta makro kültür olarak da bilinen geniş bir toplum kuruluyor. Örneğin, pop müzik yıldızları artık sadece kendi ülkelerinin ünlüleri değil, çoğu ülkede bilinen sevilen insanlardır. Aynı şekilde, sanat dünyası, sinema dünyası, spor dünyası, politika dünyası toplumların geneline hitap edebilmekte ve insanlarda etki uyandırabilmektedir.

Şimdiye kadar yapılan çalışmalar göz önüne alındığında, net bir şekilde söylenebilir ki, kültürlerarası iletişim toplumda yaşayan her birey için çok önemlidir. Özellikle uluslararası düzeyde çalışan organizasyonlar için hayati bir rol taşımaktadır. Ancak eğer etkili ve başarılı bir iletişim kurulmak isteniyorsa, diğer kültürleri tanımalı, öğrenmeli ve onlara değer verilmelidir.

Kültürlerarası iletişim kurmak yanlış anlaşılmanın ve yanlış iletişimin önüne geçilmesinde etkin bir rol oynamaktadır. Farklı kültürden insanların birbirleriyle etkileşime geçmesi ve birbirlerine daha bağımlı hale gelmesi sonucunda, insanlar etkili kültürlerarası iletişim sağlamak için kültürlerarası iletişimin ne kadar önemli olduğunu yeniden düşünmeye zorundadırlar.

Bir çevrede verimli bir şekilde iş görebilmek, çevrenin değerlerine ve beklentilerine uygun bir şekilde beceriler edinmekle mümkündür.⁴ Verimli olabilmek içinse kültürlerarası duyarlılığa sahip olmak gereklidir; bu da kültürel farklılıklara dair farkındalık geliştirmekle ve diğer insanların kültürlerine saygı duymak için bazı davranışları değiştirmekle sonuçlanır. Kendi kültürü ile diğer kültürlerin farklılık gösterebileceğinin bilgisine sahip olan ve bu farklılıklara değer verip saygı gösteren insanların, diğer kültürden insanlarla uygun bir şekilde iletişim kurmak için daha yüksek motivasyona sahip olmaları ve bu konularda becerilerini geliştirmeleri kültürlerarası duyarlılığa sahip olduğunun göstergesidir.⁵

Bu çalışmanın amacı bireyin kültürlerarası duyarlılığını etkileyecek bazı karakteristik özellikleri ve deneyimleri incelemektir. Bu araştırmada, iki grubun kültürlerarası duyarlılık seviyeleri konusunda potansiyel farklılıklar aranacaktır. Grupların, kültürlerarası iletişim hakkında eğitim alıp almadıklarıyla ve bazı diğer özellikleriyle aralarında var olan ilişkilerine odaklanılacaktır. Araştırmada temel olarak şu soru sorulacaktır: Kültürlerarası iletişim konusunda eğitim almış kişilerin kültürlerarası duyarlılık seviyeleri diğer insanlara göre yüksek midir?

Bu çalışmada kültür olarak “ulusal kültürler” temel alınmaktadır. Unutulmamalıdır ki, iş yerlerinde çok farklı alt kültürlerden insanlarla karşılaşılabilir. İrk, yaş, cinsiyet, cinsel yönelim, din ve benzeri çeşitli

⁴ P. H. Anderson, vd., “Short-term study abroad and intercultural sensitivity: A pilot study” **International Journal of Intercultural Relations**, Sayı 30, No. 4, 2006, s. 459.

⁵ R. D. Lampert, “International education and international competence in the United States”, **European Journal of Education**, Sayı 28, No. 3, 1993, s. 311.

farklılıkların yarattığı kültürel gruplar da olabilir. Ancak, bu çalışma da bu öğeler üzerinden araştırma yapılmamıştır.

Bu araştırma iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın giriş bölümü çalışmanın amaçlarından bahseder. Birinci bölümde ise araştırma için gerekli olan bazı kavramlar ve kuramsal çerçeve verilmektedir. İlk olarak, kültüre genel bir bakışa ve kültürün çağdaş tanımlarına yer verilmektedir. Küresel çevrede kültürel farkındalığın önemini, iletişimle kültürün iç içe olduğunu ve günümüz dünyasında organizasyonlarının başarılı olmak için kültürü iyi bilmesi gerektiğinden bahseder. Diğer bir konu olarak, iletişim sürecinin toplumun kurulmasında ne kadar önemli olduğunu, iletişim kurulmadan bilgi alışverişinin sürdürülemeyeceğini ve iletişimin unsurlarının neler olduğu belirtilir ve teorik olarak kültürlerarası iletişime bir çerçeve verilir.

İkinci bölümde araştırmanın modeli, hipotezleri, yöntemi ve araştırma sonucunda elde edilen veriler anlatılmaktadır. Araştırmada kullanılan örneklem, veri toplama araçları ve uygulanan analizlerden bahsedilmektedir. Ayrıca, araştırmanın bulguları aktarılacak ve verilen hipotezler test edilecektir. Nihai olarak, araştırmanın bulguları tartışılacak ve sonuca gidilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMLAR VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KÜLTÜR

Kültürlerarası iletişim eğitimi kültürlerarası duyarlılık seviyesine etki edebilecek temel noktalardan bir tanesidir. Kültürlerarası etkileşim halinde ortaya çıkabilecek engelleri görmek, farklı kültürlerden insanlarla iletişime geçebilmek için önemli bir kıstastır. Bu tarz iletişim için gerekli becerileri edinmek, bizi biz yapan kültürel farklılıkları öğrenmek kültürlerarası duyarlılık seviyesini olumlu yönde etkilemektedir. Kültürlerarası duyarlılığı daha iyi anlamak için öncelikle kültür kavramının daha derin bir biçimde anlaşılması gerekmektedir.

1.1.1. Genel Olarak Kültür Kavramı

İnsanların içinde buldukları fiziksel ortamda ve toplumda, adaptasyonlarını gerçekleştirebilmeleri için oluşturdukları tüm soyut, somut nesnelere, alışkanlıklar ve davranışlara kültür denmektedir.¹ Kültür sayesinde hayatımız kolaylaşır. Kültürün yardımıyla, dünyaya geldiğimiz andan itibaren, karşılaştığımız insanlara, objelere ve olaylara çeşitli anlamlar verebilmekteyiz; böylece, kendimizi içinde bulduğumuz ortam daha az ürkütücü ve daha az gizemli olmaktadır. Yani kültür dünyamızı daha az karmaşık bir yer yapar.

Küresel iş dünyasında kültüre ve iletişime dair farkındalığa sahip olunması, başarıyı yakalamak için elzem noktalardandır. İçinde büyüdüğümüz kültür dünya görüşümüzü, değerlerimizi, yaşam şeklimizi önemli derecede etkilemektedir. Diğer kültürleri anlamak istiyorsak kültürlerarası iletişimi bilmek zorundayız. Yani, kültürlerarası iletişimi artık bir

¹ Tony Fang, "Yin Yang: A New Perspective on Culture", **Management and Organization Review**, Sayı 8, No. 1, 2012, s. 27.

tercih biçiminden çıkarıp, organizasyonun varlığını sürdürebilmesi için bir gereklilik olarak düşünmeliyiz.²

Küreselleşmenin hızlı bir şekilde ilerleme kaydetmesiyle birlikte, özellikle kültürel konularda insanların bakış açısı gelişme göstermiştir. Eskiden yapılmış asimile etmeye yönelik politikalar artık yerini kültürel çeşitliliğin bir zenginlik olduğunu kabul eden anlayışa bırakmıştır; böylece, farklı kültürlerle sahip olan topluluklar bir arada yaşayabilmektedir.³ Günümüz ekonomisinde uluslararası piyasada başarılı olmak isteyen şirketler, kültürel farkındalığa daha çok önem vermek zorundadırlar. Aynı zamanda, güçlü bir devlet, barındırdığı kültürel farklılıklara olan iyi ilişkileriyle doğru orantılı büyüyebilmektedir.⁴ Son yıllarda iletişim teknolojisine yapılan yatırımların çok yüksek oranlara ulaşması hem kendi ülkemizdeki farklı kültürlerle daha çok iletişime geçmemize, hem de dünya kültürlerini yakından tanımamıza sebep olmuştur; çünkü iletişim teknolojisindeki gelişmeler diğer kültürlerle iletişime geçmeyi çok kolay bir hale getirmiştir. Artık, insanlar dünyanın çeşitli kültürlerinden insanlarla ortak bir ağda buluşabilmekte, bu insanlarla kendilerine bir çeşit sosyal çevre kurabilmektedir. Günümüz teknolojisi sayesinde, dünyanın herhangi bir bölgesinden bir kişiyle iletişime geçip, ona mesaj yollayabiliriz.

Kültür iletişim için yadsınamaz bir etkiye ve öneme sahiptir. Öncelikle, kültür bir birey olarak yaşamımızı sürdürmemiz için en önemli etkenlerdendir.⁵ Örneğin, genetik özelliklerimiz dışında kalan tüm bilgileri etrafımızdan öğreniriz. Nasıl yemek yiyeceğimizi, nasıl iletişime geçeceğimizi, nasıl giyineceğimizi, nasıl davranacağımızı hep yanı başımızda bulunun insanlardan öğrenmekteyiz. Sonuç olarak, bizler belli bir grubun üyesi olmak için gözlem yaparak, taklit ederek ve iletişime geçerek o

² Carley H. Dodd; **Managing Business And Professional Communication**, 3. baskı, Pearson, 2011, s. 5.

³ Stella Ting-Toomey; **Communicating Across Cultures**, New York, The Guilford Press, 1999, s. 5.

⁴ Stella Ting-Toomey, **a.g.e.**, s. 4.

⁵ Şeniz Anbarlı Boztaş; **Sosyoloji**, 1. baskı, Ankara, Beta Yayınları, 2011, s. 41.

grubun kültürünü öğreniriz; fakat kültür sadece bireylerin gereksinimi değildir, aynı zamanda toplumlar içinde çok gereklidir.

Kültür bilginin, geleneklerin, göreneklerin ve davranışların sosyal olarak nesilden nesle aktarılmasıyla öğrenilir.⁶ Kültürün içinde değer yargılarını, kutsal nesnelere, fikirleri, ideolojileri, kitapları hatta filmleri bulabilirsiniz. Örneğin, ülkemizde Türk bayrağına olan vatanseverce bağlılık kültürel bir duruştur veya futbol maçlarında taraftarların yüksek sesle tezahüratta bulunması da bir çeşit kültürümüzde var olan bir bağlılıktır. Aynı kültürü paylaşmak insanlara hangi gruba veya topluluğa ait olduğunu gösterir. Birbirleriyle bağı olmayan; ancak, aynı bölgede yaşayan insanlar bile ortak bir kültüre sahip olduklarını, kendi bölgeleri dışındaki insanlardan nispeten ayırdıklarını söyleyebilirler.

Toplum ise aynı mirası ve kültürü paylaşan bireylerin bir araya gelmesiyle oluşur.⁷ Toplumun üyeleri ise kendilerine has olan öğrendikleri bu kültürü bir sonraki nesle çeşitli yollarla aktarırlar ve bu kültür edebiyat, sanat gibi ifade yollarıyla korunur.

1.1.1.1. Kültür Öğeleri

Her ne kadar her kültürün kendine özgün özellikleri olsa da, tüm kültürlerin soyut manada paylaştığı ortak bileşenleri vardır. Dil, tarih, din, değerler, normlar ve semboller bu ortak bileşenlerin başlıca örneklerindedir.

1.1.1.1.1. Semboller

Sembol “Genel anlamıyla, yapısal bir ilişki, çağrışım, anlaşma, rastlantısal benzerlik, vb. yollarla başka bir şeyi temsil eden, onun varlığına işaret eden bir nesne, figür, imaj, mimik, eylem, olay, ses, harf, kelime,

⁶ Michael A. Hogg, Graham M. Vaughan, **a.g.e.**, s. 654.

⁷ Michael A. Hogg, Graham M. Vaughan, **a.g.e.**, s. 655.

işarettir.”⁸ Semboller sözel mesajların yerine geçebilmektedir. Genellikle, sembolleri karşılaştırma yapmak, benzerlik kurmak, metafor yaratmak için kullanırız. Mesela, nazar boncuğu ülkemizde insanların kıskançlığının getirebileceği uğursuzluktan korunmak için yaygın olarak kullanılan bir sembolik nesnedir. Semboller sayesinde farklı dilleri kullanan insanlar için ortak bir iletişim yolu kurulabilmektedir. Örneğin, olimpiyatlar için bir araya gelen farklı ülke sporcuları ve izleyiciler için kullanılan tuvalet, hava alanı, metro, otobüs, telefon gibi sık ihtiyaç duyulan yer ve nesne sembolleri bir kurtarıcı görevi görmüştür. Aynı şekilde, yabancı bir havaalanı içinde semboller sayesinde kolay kolay kaybolmazsınız. Her hangi bir yerin tehlike ihtiva ettiğini belirlenmiş sembollerden rahatça anlayabilirsiniz. Ayrıca, ihtiyaç durumunda yeni semboller günlük hayatımıza girebilmektedir. Şehir planlamasında ve binalarda engelli bireylere özgü kullanım alanları sembollerle gösterilmektedir. Bazı hastalıklara dikkat çekmek içinde belli bazı semboller kullanılmaktadır. Bunlardan en göz önünde olanlarından biri AIDS için kullanılan kırmızı kurdeledir.

1.1.1.1.2. Normlar

Bireylerin belli çevrelerde ve durumlarda ne yapması gerektiğini veya ne yapmaması gerektiğini gösteren öğrenilmiş davranışlara, inançlara ve kurallara norm denmektedir.⁹ Normlar, kültürün içinde var olan, o kültürün üyelerine kılavuzluk eden, üzerinde uzlaşılma sağlanmış karşılıklı beklentiler ve kurallar bütünüdür. Normlar kültürden kültüre değişebilmektedir. Örneğin, Batı Avrupalıların görüşme esnasında karşıdaki kişinin yüzünde baktıkları bölge ile Doğu Asyalıların görüşme esnasında karşıdaki kişinin yüzünde baktıkları yer farklılaşmaktadır.¹⁰

⁸ Selçuk Budak; **Psikoloji Sözlüğü**, 3. baskı, Ankara, Bilim ve Sanat Yayınları, 2005, s. 657.

⁹ Selçuk Budak, **a.g.e**, s. 534.

¹⁰ Caroline Blas, vd., “ Culture Shapes How We look at Faces”, **PLoS ONE**, Sayı 3, No. 8, 2008, s. 1-8, (Erişim) <http://www.plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.0003022> , 22 Ocak 2013.

Grup üyeleri içinde buldukları kültürün normlarına uymak ve itaat etmek zorundadırlar. Aksi takdirde, bazı yaptırımlarla karşılaşabilirler. Grup üyeleri birbirini tanıdıkça bu normlar büyür, gelişir ve gittikçe katılaşır.¹¹ Ancak, topluluk üyelerinin ekonomik, sosyal ve politik durumlarının değişmesi bu normların kabul edilebilirliğinin de sorgulanmasına sebep olabilir. Örneğin, ülkemizde kadınların eğitim seviyesinin yükselmesiyle ve feminist hareketin katkılarıyla, kadının toplumdaki yeri ve duruşu değişmiştir. Eskiden, kendilerinden çocuk doğurması, onlara bakması ve ev işlerini görmesi beklenirken; şuan da çeşitli iş kollarının çeşitli kademelerinde kadınları görebilmekteyiz. Bu durum artarak devam etmektedir. Geleneksel normlara olan destek azaldıkça, insanlar daha kolay bir şekilde bu normların dışına çıkabilmekte ve bu kişilere yaptırım uygulanma ihtimali düşmektedir.¹²

1.1.1.1.3. Değerler

Değerler, “belli bir toplumda, neyin iyi, neyin kötü, doğru veya yanlış, arzu edilir veya arzu edilemez olduğu konusundaki ortak görüşler ve standartlardır.”¹³ Değerler genelde tartışmaya pek açık değildir, normlara göre daha globaldir ve daha soyuttur. Değerler davranışların uygun olup olmadığını ayrı ayrı belirtmez; daha çok, kişilere diğer insanları ve olayları değerlendirmeleri için kriterler verir.¹⁴ Kültürlerin büyük bir kısmında ortak olan bazı değerlerde vardır. Eşitlik, özgürlük, dürüstlük ve adalet buna örnek olarak verilebilir.¹⁵ Böyle değerler, tutum ve davranışlarımızı ölçmemiz ve geliştirmemiz için bizlere soyut standartlar gösterir.

¹¹ Michael A. Hogg, Graham M. Vaughan, **a.g.e.**, s. 671.

¹² Şeniz Anbarlı Bozatay, **a.g.e.**, s. 63.

¹³ Selçuk Budak, **a.g.e.**, s. 195.

¹⁴ Michael A. Hogg, Graham M. Vaughan, **a.g.e.**, s. 663.

¹⁵ Brooks Peterson; **Cultural Intelligence: A Guide to Working with People from Other Cultures**, United States, Intercultural Press, 2004, s. 22.

1.1.1.1.4. Dil

İnsanların düşünceleri ve birbirleriyle iletişim kurabilmeleri için oluşturulan belli semboller dizinine dil denir.¹⁶ Daha teknik bir ifadeyle, her çeşit iletişimin aracı olan kendine ait kullanım kuralları bulunan sözlü, yazılı sembolere veya işaretlere dil denir.¹⁷ İnsanlar genellikle dili başkalarıyla iletişime geçmek için bir yol olarak kullanmaktadır. Dil içinde bulunduğumuz gerçekliği hem vücut diliyle, hem kelimelerle hem de yazılı bir dille tanımlamamıza fırsat verir; ayrıca duygularımızı, deneyimlerimizi ve bilgimizi paylaşmamız için sahip olduğumuz en büyük yeteneklerden bir tanesidir. Dil anlatılan durumu kafamızda canlandırmamıza yardımcı olmaktadır. Kültürün oluşmasında en önemli etkenlerden bir tanesidir.

Dili anlamadan kültürü anlamaya çalışmak zordur. Dil ve kültürün birbirini tamamladığına dair görüş, teorik olarak her iki teriminde daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunacaktır; ayrıca, dilin kilit bir rol üstlendiği alanların gelişmesine de katkıda bulunabilecektir.¹⁸ Kültür ve dil birbirlerine iki yolla bağlantılıdır.¹⁹ Öncelikle, kültürün nesilden nesle aktarılmasındaki temel araç dildir. İkincisi, kültür insanların dünyaya bakış açısının şekillenmesinde ve dünyayı anlamlandırmasında en önemli etkenlerdendir; bu da, kültürün ihtiyacına göre veya toplumun dünya algısına göre dil gelişimine sebep olacaktır.

Dilin hem ayırıcı hem de birleştirici bir özelliği vardır.²⁰ Ortak bir anadilin var olması insanları birbirine bağlar; ancak, küçük bir bölgede çok farklı dillerin var olması ise birçok probleme yol açabilir. Örneğin, toplum içinde yürütülen bazı işlerin yapılma süresi uzayabilir, sık sık problemler yaşanabilir, ortak bir hareket geliştirmede zorlanılabilir.

¹⁶ John W. Berry vd., **Cross-Cultural Psychology: Research and Applications**, 3. baskı, New York, Cambridge University Press, 2011, s. 179.

¹⁷ Selçuk Budak, **a.g.e.**, s. 212.

¹⁸ David Matsumoto, Linda Juang; **Culture And Psychology**, 5. baskı, Kanada, Cengage Learning, 2013, s. 227.

¹⁹ David Matsumoto, Linda Juang, **a.g.e.**, s. 227.

²⁰ Michael A. Hogg, Graham M. Vaughan, **a.g.e.**, s. 622.

Kültür kullandığımız kelimeleri de etkiler.²¹ Dilin kullanımı ise kültürden kültüre değişir. Eğer bir terim belli kültüre göre önemliyse, o terimi tanımlayan çok fazla başka terim vardır. Örneğin, ülkemizde akrabalık ilişkileri önemli olduğundan, her bir akrabayı tanıtan bir terim kullanılabilir. Türkçede kullanılan “Amca” ve “Dayı” ismi kişinin ebeveynlerimizden hangisinin kardeşi olduğuna göre değişmektedir. Ancak İngilizcede bu ayırım yoktur. Kimin kardeşi olduğu önemsenmez ve “Uncle” diye çağrılır.

Dilin kullanımı, içinde bulunulan kültüre özgü bir şekilde anlamsal olarak farklılıklar yaratabilir.²² Örneğin, İngilizler konuşmalarında “ben” ifadesini çok kullanmaktadırlar ve bu ifadeyi genelde kendilerini diğerlerinden ayırmak için seçerler. Ancak, Japonlar konuşmalarında “ben” ifadesini seçmeyip, daha çok başkalarını benliğe eklerler.

1.1.1.1.5. Tarih

Bir toplumun belli normları, değerleri, yaşam şeklini, kısacası kültürünü geliştirmesi için belli bir süreye ihtiyacı vardır. Çünkü bu özellikler nesilden nesle aktararak daha somut bir hal alırlar. İşte kültürün bu oluşma ve olgunlaşma süreci tarihte saklıdır. Bir toplumda belli davranışlar incelenmek istenirse o toplumun tarihine bakmak mantıklı bir yol olacaktır; çünkü tarih boyunca o toplumun karşılaştığı güçlükler, savaşlar, barışlar, benimsediği fikirler ve davranışlar, yaşadığı coğrafi bölgeler, yaşam şekli o toplumun kültürünün nasıl oluştuğunu gösterir. Bundan dolayı, hangi kültür olursa olsun, ait olduğumuz kültürü son haline getiren kültürün geçmişidir. Çünkü kültür bazı yönleriyle değişse de nesilden nesle aktarılan bir olgudur ve geçmişin yani tarihin izlerini taşımaktadır. Kimliğimiz, değerlerimiz, davranış şeklimiz tarihimizden etkilenmiştir. Kültürel olarak dünyaya ve yaşama bakış açısını şekillendirmiştir.

²¹ Michael A. Hogg, Graham M. Vaughan, **a.g.e.**, s. 619.

²² Michael A. Hogg, Graham M. Vaughan, **a.g.e.**, s. 674.

1.1.1.1.6. Din

Kültür içinde önemli bir paya sahip olan etkenlerden bir tanesi de dindir. Geçmiş çok eskilere dayanan din neredeyse tüm toplumlarda etkili olmuştur. Din beraberinde bazı inanç ve davranış kuralları getiren bir sistemdir.²³ Din kişiyi, kişinin toplum ile olan ilişkilerini, genel davranış kurallarını ve yükümlü olduğu bazı uygulamaları belirtir ve kişinin bunları yaşam şekli olarak benimsemesini ister. İnsanların yaşam şeklinin dinden etkilenmesi doğal olarak kültürü de etkilemektedir. Sonuç olarak kültürün çoğu ögesinde dinin etkileri görülebilmektedir.²⁴ İş hayatından özel hayata, edebiyattan siyasete, sosyal yapıdan sanata kadar pek çok alan bilinçli ve bilinçsiz şekilde dinin etkisi altındadır. Din üyelerine hayatı nasıl yaşamaları gerektiğini gösterir. Din hem insan hayatını etkileyen yaygın bir faktördür hem de kontrol gücü yüksek bir etkidir. Bundan dolayı herhangi bir kültür değerlendirmeye alındığında, o kültüre yerleşmiş dinlerin de göz önüne alınması gerekmektedir.

1.1.2. Sosyal Örgütlenme

Sosyal organizasyonlar toplumun nasıl organize olduğunu gösteren geniş ölçüde kültürel etkenler taşıyan oluşumlardır.²⁵ Bu birimler kültür içinde çeşitli birimleri temsil eder. En başta aile olmak üzere, devlet, okullar hatta aşiretler buna örnek olarak verilebilir. Bu kurumlar hem kişisel düzeyde, hem aile düzeyinde, hem de sosyal hayatta çeşitli normlar kurar ve uygularlar.²⁶ Bu kurumların işleyiş şekilleri kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Örneğin, ülkemizde hala devam eden geniş aile yapısı Kuzey Avrupa ülkelerinin çekirdek aileleriyle karşılaştırıldığında farklılıklar rahatça gözlenebilecektir. Yani her kültüre özgü bu tarz örgütlenmelerle

²³ Mustafa Keskin, "Din ve Toplum İlişkileri Üzerine Bir Genelleme", **Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi**, Sayı 2, 2004, s. 11.

²⁴ John W. Berry vd., **a.g.e.**, s. 242.

²⁵ Selçuk Budak, **a.g.e.**, s. 686.

²⁶ Şeniz Anbarlı Bozatay, **a.g.e.**, s. 63.

karşılaşabiliriz. Böylece sosyal örgütlenme şekilleriyle kültürler özgünleşebilmekte diğer kültürlerden farklılığını ortaya koyabilmektedir.

1.1.3. Kültürel Boyutlar

Kültürel çeşitlilik bulunan bir ortamda etkili iletişim kurulması için, farklı kültürlerle ait özelliklerin farkındalığının olması gerekmektedir.²⁷ Böyle ortamlarda bulunan kişiler dilsel, psikolojik ve fiziksel olan bu üç temel boyutun farkında olmalıdırlar. Bunlardan herhangi biri diğerinden daha önemli değildir. Birbirleriyle uyum içerisinde varlıklarını sürdürürler ve gelişirler. Ait olduğumuz kültürde, bizimle aynı değerleri paylaşan insanlarla iletişim için dili kullanırız. Fiziksel boyut ise kişinin kültürünün bulunduğu çevreyi ve bu kültüre sahip olan insanların tüm aktivitelerini içerir. Fiziksel boyut nesnel bir şekilde ölçülebilecek bir boyuttur. Psikolojik boyut ise insanların bilgisini, inanışlarını, zihinsel aktivitelerini kapsar ve öznel bir biçimde ölçülebilir. Psikolojik boyut zamanla değişim gösterebilir. Sonuç olarak kültürü algılarımızla öğreniriz.²⁸ Algılarımız ise çeşitli yollarla şekillenir. Öğrendiğimiz dil, doğduğumuz ve büyüdüğümüz yer, etrafımızdaki insanlar, yaşadığımız çevre ve diğer psikolojik uyarıcılar bu yollara örnek olarak verilebilir. Yani, kültürün etkenleri birbirleriyle etkileşim halindedir. Eğer, etkili bir kültürlerarası iletişim kurulmak isteniyorsa, kültürleri oluşturan faktörlerinde bilinmesinde fayda vardır.

1.1.4. Kültürel Modeller

1.1.4.1. Hofstede Modeli

Hofstede, kültürü bir gruptaki veya bir kategorideki insanları diğerlerinden ayıran kolektif programlama olarak tanımlar.²⁹ Bu tanımlama

²⁷ Stella Ting-Toomey, **a.g.e.**, s. 46.

²⁸ John W. Berry vd., **a.g.e.**, s. 132.

²⁹ Michael A. Hogg, Graham M. Vaughan, **a.g.e.**, s. 663.

işığında kültürel modeller üzerinde çalışan Hofstede, çeşitli uluslardan insanların katılım gösterebildiği bir çalışma yapmıştır. Hofstede bu çalışmasında 40 farklı ülke üzerinde 117.000 çalışana ulaşmıştır. Anket sonuçlarını ise dört faktör üzerinden değerlendirmiştir, sonraki çalışmalarında bir faktör daha eklemiştir. Bu beş faktör şunlardır:³⁰

- Güç mesafesi, insanlar arasındaki konum ve statü farklılıklarının davranış biçimlerini nasıl etkilediğini gösterir.
- Belirsizlikten kaçınma, bilinmeyen bir gelecek karşısında toplumun gösterdiği stres düzeyini ifade eder.
- Bireycilik ya da kolektivizm, bireylerin gruplarla bütünleşme seviyelerini gösterir.
- Erillik ya da dişilik, kadınlar ve erkekler arasında ayrılan rolleri belirtir.
- Uzun dönemli ya da kısa dönemli yönelim, insanların gelecek veya şimdiyle olan odaklanmalarını anlatır.³¹

1.1.4.1.1. Güç Mesafesi

Bu terim daha çok örgütsel kurulumu anlatır. Yüksek güç mesafesi durumlarında, organizasyon oldukça hiyerarşik bir yapıdadır, çalışanlar yöneticileriyle ters düşmekten korkarlar ve yöneticiler daha çok otoriter şekilde karar verirler.³² Yüksek güç mesafesi olan kültürlerde belli bir seviyede eşitsizlik ve itaat tercih edilir. Bir organizasyonda güç dağılımı ve uygulamaları ön planda mı veya eşitçilik teşvik ediliyor mu? Örneğin, bir yöneticinin fikrini ast çalışanı yanlış bulduğunda bunu belirtebilecek özgürlüğe sahip mi? Tablo 1 – 1'de gösterilen çalışmanın sonuçlarına göre, Avusturya *güç mesafesi* konusunda düşük bir dereceye sahiptir (0,11).³³ Yani, Avusturyalılar hiyerarşik ilişkileri kolayca kabul etmemektedir. Tam

³⁰ Michael A. Hogg, Graham M. Vaughan, **a.g.e.**, s. 663 – 664.

³¹ David Matsumoto, Linda Juang, **a.g.e.**, s. 392.

³² Michael A. Hogg, Graham M. Vaughan, **a.g.e.**, s. 663.

³³ Geert Hofstede; **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. Baskı, Sage, 2001, s. 85.

tersine Meksikalılar ise güç mesafesinde yüksek bir dereceye sahiptir (0,81). Türkiye ise 0,66'lık derecesiyle yüksek bir güç mesafesine sahiptir. Görünen o ki, Türkler hiyerarşik ilişkilere önem vermektedirler. Tablo 1 – 1'de diğer veriler incelenebilir.

Tablo 1 – 1: 50 Ülke ve 3 Bölge İçin Değerler - Güç Mesafesi İndeksi (GM) ³⁴

Puan Sırası	Ülke ya da Bölge	GM Puanı	Puan Sırası	Ülke ya da Bölge	GM Puanı
1	Malezya	104	27/28	Güney Kore	60
2/3	Guatemala	95	29/30	İran	58
2/3	Panama	95	29/30	Tayvan	58
4	Filipinler	94	31	İspanya	57
5/6	Meksika	81	32	Pakistan	55
5/6	Venezuela	81	33	Japonya	54
7	Arap ülkeleri	80	34	İtalya	50
8/9	Ekvador	78	35/36	Arjantin	49
8/9	Endonezya	78	35/36	Güney Afrika	49
10/11	Hindistan	77	37	Jamaika	45
10/11	Batı Afrika	77	38	ABD	40
12	Yugoslavya	76	39	Kanada	39
13	Singapur	74	40	Hollanda	38
14	Brezilya	69	41	Avustralya	36
15/16	Fransa	68	42/44	Kosta Rika	35
15/16	Hong Kong	68	42/44	Almanya	35
17	Kolombiya	67	42/44	Büyük Britanya	35
18/19	Salvador	66	45	İsviçre	34
18/19	Türkiye	66	46	Finlandiya	33
20	Belçika	65	47/48	Norveç	31
21/23	Doğu Afrika	64	47/48	İsveç	31
21/23	Peru	64	49	İrlanda	28
21/23	Tayland	64	50	Yeni Zelanda	22
24/25	Şili	63	51	Danimarka	18
24/25	Portekiz	63	52	İsrail	13
26	Uruguay	61	53	Avusturya	11
27/28	Yunanistan	60			

³⁴Geert Hofstede, a.g.e., s. 85.

1.1.4.1.2. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma bireylerin, grupların, organizasyonların ve kültürlerin bilinmeyen bir gelecek karşısında nasıl bir davranış, tavır sergilediklerini tanımlar.³⁵ Kültürler muğlak veya kararsız kaldıkları durumlarda kendini tehdit edilmiş hisseder ve bunlardan kaçınır. Toplumlar genelde resmi olarak kurallar belirler ve bu kurallar o toplumun sosyal davranışlarını kontrol altında tutar.³⁶ Belirsizlikten kaçınma davranışı toplumun muğlaklığa olan hoşnutsuzluğu üzerinde odaklanır ve tahmin edilebilirliği yükseltmek, güvenliği sağlamak için yollar aranmasına sebep olur. Yani, belirsizlikten hoşlanılmaması ve bu hoşnutsuzluktan kaynaklanan bir güdüyle istikrar sağlamak için planlamalar yapılması durumudur. Örneğin, bir organizasyonda belirlenen kurallara uyulmasının gerektiğine dair duyulan inanç bu durum için gösterilebilir. Tablo 1 – 2'deki verilere göre, İsveçliler belirsizlikten kaçınmak için pek uğraş vermemektedirler (0,29).³⁷ Ancak, Yunanlar 1,12 gibi bir derece ile yüksek şekilde belirsizlikten hoşlanmamaktadırlar. Keza, Türkiye 0,85 ile belirsizlikten kaçınan bir ülke durumundadır. Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan kültürler (örneğin, Amerika Birleşik Devletleri ve Danimarka) insanlar arası ilişkilerde, olaylarda ve genel olarak davranışlarda belirsizliğe daha hoşgörülü bir duruş sergilemektedir; bundan dolayı da, belirsizliği azaltmak için daha az kültürel vurgu yapmaktadırlar. Sonuç olarak bu tarz kültürler, yaşam içinde karşılaşılabilecek belirsizlik durumlarını daha rahat kabul edebilmektedirler. Ancak, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınan kültürlerde (örneğin, Japonya ve Yunanistan) insanlar birbirleri arasındaki ilişkilerde, olaylarda ve genel olarak davranışlarda belirsizliğe hoşgörülü bir duruş sergilemezler. Bu kültürler riski düşürmek ve güvenliği arttırmak için ayrıntılı resmi kurallar oluştururlar. İçinde bulunduğumuz kültürün belirsizlikten kaçınmaya olan yaklaşımı bizlerin diğer insanlarla olan iletişimimizi etkilemektedir. Yani bu durum, dilimizi nasıl kullandığımızı, ilişkilerimizi nasıl kurduğumuzu,

³⁵ Geert Hofstede, **a.g.e.**, s. 145.

³⁶ Michael A. Hogg, Graham M. Vaughan, **a.g.e.**, s. 281.

³⁷ Geert Hofstede, **a.g.e.**, s. 148.

insanlarla nasıl anlaşılabilir veya nasıl tartışıldığını şekillendirir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan kültürlerde, bireyler uygun kelimelerle seçilmiş doğru bir dil kullanmaya özen gösterirler; çünkü kullanılan dilde seçilen kelimelerin mesajı daha doğru olduğuna inanmaktadırlar.³⁸ Belirsizlikten kaçınma düzeyi hem yüksek hem de düşük olan kültürleri bilmek ve onları anlamak, farklı kültürlerden insanların bulunduğu bir ortamda iletişime geçerken çok önemlidir; çünkü bu bireyler birbirleriyle iletişime geçerken, belirsizlikten kaçınma düzeyleri davranışlarını etkileyecektir. Tablo 1 – 2’de belirsizlikten kaçınma düzeylerindeki ulusal farklılıklar net bir şekilde aktarılmaktadır.

³⁸ Geert Hofstede, *a.g.e.*, s. 145.

Tablo 1 – 2: 50 Ülke ve 3 Bölge İçin Değerler – Belirsizlikten Kaçınma İndeksi (BK) ³⁹

Puan Sırası	Ülke ya da Bölge	BK Puanı	Puan Sırası	Ülke ya da Bölge	BK Puanı
1	Yunanistan	112	28	Ekvador	67
2	Portekiz	104	29	Almanya	65
3	Guatemala	101	30	Tayland	64
4	Uruguay	100	31/32	İran	59
5/6	Belçika	94	31/32	Finlandiya	59
5/6	Salvador	94	33	İsviçre	58
7	Japonya	92	34	Batı Afrika	54
8	Yugoslavya	88	35	Hollanda	53
9	Peru	87	36	Doğu Afrika	52
10/15	Fransa	86	37	Avustralya	51
10/15	Şili	86	38	Norveç	50
10/15	İspanya	86	39/40	Güney Afrika	49
10/15	Kosta Rika	86	39/40	Yeni Zelanda	49
10/15	Panama	86	41/42	Endonezya	48
10/15	Arjantin	86	41/42	Kanada	48
16/17	Türkiye	85	43	ABD	46
16/17	Güney Kore	85	44	Filipinler	44
18	Meksika	82	45	Hindistan	40
19	İsrail	81	46	Malezya	36
20	Kolombiya	80	47/48	Büyük Britanya	35
21/22	Venezuela	76	47/48	İrlanda	35
21/22	Brezilya	76	49/50	Hong Kong	29
23	İtalya	75	49/50	İsveç	29
24/25	Pakistan	70	51	Danimarka	23
24/25	Avusturya	70	52	Jamaika	13
26	Tayvan	69	53	Singapur	8
27	Arap ülkeleri	68			

³⁹ Geert Hofstede, a.g.e., s. 148.

1.1.4.1.3. Bireycilik ya da Kolektivizm

Bireysel özgürlüğe ve tercihlere önem veren kültürlere bireyci kültür denir.⁴⁰ Bireyci olan kültürler (örneğin, İngiltere, Avustralya, Kanada ve Hollanda) “biz” yerine “ben” e, “işbirliği” yerine “rekabetçiliğe”, “kamu” yerine “özel” e, “grupsal davranış” tan çok “bireysel davranış” a daha çok önem verirler. Bu tarz kültüre sahip olan kişiler kendi kariyerlerini devam ettirmek için kolaylıkla büyüdüğü şehri, ailesini terk edebilirler.

Başkalarıyla olan ilişkiye daha çok önem veren kültürlere ise kolektivist kültür denir.⁴¹ Aileye ve işe bağımlılık önemlidir ve kişiler arası ilişkilere yüksek derecede değer verilir. Aldığımız kararları şahsi kanaatlerimiz mi, yoksa içinde bulunduğumuz toplum mu belirliyor? Kolektif düşünenlerde problem çözümünde direkt tartışmalardan kaçınılır, daha çok dolaylı iletişim kurulur, aile, akraba, sülale ve benzeri gruplara uyum sağlamak önemlidir. Tablo 1 – 3’teki verilere göre, Pakistan daha çok kolektif bir kültüre sahipken (0,14), Kanada daha çok bireycidir (0,80). Türkiye ise 0,37 ile kolektif bir kültür olarak göze çarpmaktadır.⁴² Kolektivist kültürlerde (örneğin, Japonya, Çin ve Pakistan) bireyci kültürlerle karşılaştırıldığında gruba uyma davranışı daha yüksektir.⁴³ Bu tarz kültüre sahip olan kişilere bireysel amaçlardan daha çok grup normları kılavuzluk eder. Bu kültürlerde kişiler işbirliğine ve birbirlerine olan uyuma daha çok önem verdiklerinden bir takım içinde çalışabilme potansiyelleri yüksektir. Ancak, bu kültürleri düşünürken tam bir genellemeye gidilmemesi gerekir. Japonya’nın kolektivist bir kültür olması, tüm Japonların kolektivist bir anlayışa sahip oldukları anlamına gelmemektedir.⁴⁴ Genelde ebeveynlerin kolektivist olmaları, buna karşın yeni nesil gençlerin daha bireyci bir bakış açısına sahip olmaları, iki grup arasında çeşitli iletişim problemleri yaşanmasına sebep olabilmektedir.

⁴⁰ Selçuk Budak, **a.g.e.**, s. 141.

⁴¹ David Matsumoto, Linda Juang, **a.g.e.**, s. 391.

⁴² Geert Hofstede, **a.g.e.**, s. 214.

⁴³ Michael A. Hogg, Graham M. Vaughan, **a.g.e.**, s. 285.

⁴⁴ Stella Ting-Toomey, **a.g.e.**, s. 75.

Bireyci veya kolektivist anlayışa sahip olunması iletişimi çeşitli yönlerden etkileyebilmektedir. Örneğin, bireyci bir kültürden gelen bir kişiyle, kolektivist bir kültürden gelen kişinin uyumsuzluk durumuna bakış açısı ve yaklaşımı farklıdır. Bireyci kültürlerde uyumsuzluk durumunda, grup üyeleri bireysel olarak kendine güvenir; fikir ayrılıklarını, düşünce, istek ve inançlarını çekinmeden söyleyebilir. Kolektivist kültürlerde ise uyum, birlikte çalışma ve tartışmadan kaçınma ön plandadır; kesin olmamaya, kararsız olmaya değer verilir. Bundan dolayı, bu iki gruba ait olan insanların arasında bir uyumsuzluk söz konusu olduğunda veya bu iki gruptan olan insanlar beraber çalıştıklarında bazı zorluklar ortaya çıkabilecektir. Bu kişilerin iş ilişkileri etkilenecektir. Kişiler, ilişkilerinde bazı kültürel varsayımlarla yola çıktığından, bu tip ortamlarda problem yaşama ihtimalleri vardır. Tablo 1 – 3'te bireyci veya kolektivist anlayışlardaki farklılıklar gösterilmektedir.

Tablo 1 – 3: 50 Ülke ve 3 Bölge İçin Değerler – Bireycilik İndeksi (Bry) ⁴⁵

Puan Sırası	Ülke ya da Bölge	Bry Puanı	Puan Sırası	Ülke ya da Bölge	Bry Puanı
1	ABD	91	28	Türkiye	37
2	Avustralya	90	29	Uruguay	36
3	Büyük Britanya	89	30	Yunanistan	35
4/5	Kanada	80	31	Filipinler	32
4/5	Hollanda	80	32	Meksika	30
6	Yeni Zelanda	79	33/35	Doğu Afrika	27
7	İtalya	76	33/35	Yugoslavya	27
8	Belçika	75	33/35	Portekiz	27
9	Danimarka	74	36	Malezya	26
10/11	İsveç	71	37	Hong Kong	25
10/11	Fransa	71	38	Şili	23
12	İrlanda	70	39/41	Batı Afrika	20
13	Norveç	69	39/41	Singapur	20
14	İsviçre	68	39/41	Tayland	20
15	Almanya	67	42	Salvador	19
16	Güney Afrika	65	43	Güney Kore	18
17	Finlandiya	63	44	Tayvan	17
18	Avusturya	55	45	Peru	16
19	İsrail	54	46	Kosta Rika	15
20	İspanya	51	47/48	Pakistan	14
21	Hindistan	48	47/48	Endonezya	14
22/23	Japonya	46	49	Kolombiya	13
22/23	Arjantin	46	50	Venezuela	12
24	İran	41	51	Panama	11
25	Jamaika	39	52	Ekvador	8
26/27	Brezilya	38	53	Guatemala	6
26/27	Arap ülkeleri	38			

⁴⁵ Geert Hofstede, a.g.e., s. 214

1.1.4.1.4. Erillik ya da Dişilik

Hofstede'nin çalışmalarında geçen erillik ve dişilik terimleri, bir kültürdeki cinsiyet rollerine olan yaklaşımları tanımlar.⁴⁶ Bu faktörde erillik somut bir başarıya ulaşma isteğini temsil etmektedir. Ancak, dişilik ise insanlar arası ilişkilerin önemine atfedilen değeri göstermektedir. Tablo 1 – 4'teki verilere göre, İtalyanlar erillikte yüksek bir orana sahiptirler (0,70).⁴⁷ Yani maddi başarıya erişmek önemlidir. Fakat Norveçliler daha çok dişil özellik göstermekte, başka bir deyişle kişiler arası uyuma özen göstermektedirler (0,08). Türkler ise 0,45 ile daha çok orta kısma yakın olmakla beraber, ağırlıklı olarak dişil özellikler gösteren ülkeler arasındadır. Eril kültürlerde (örneğin, Japonya, İtalya ve Meksika) kişilerden geleneksel cinsiyet rollerini korumaları ve takip etmeleri beklenir. Yani, hem kadınlar hem erkekler için belli başlı bazı standartlar vardır. Eril gruplar cinsiyete dayalı rolleri korur ve sürdürmeye çalışır; çünkü eril davranışlara dişil olarak atfedilen davranışlardan daha çok değer verir. Eril kültürün ağırlık bastığı toplumlarda, kendine çok güvenen ve baskıcı erkekler değer görür. Yine aynı yaklaşımla, anaç ve hizmet eden kadınlar bu tarz kültürlerde daha çok değer görürler.

Dişisel özelliklere önem veren kültürlerde yaşam kalitesi, kişilerarası ilişkiler ve zayıf olanı koruma gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır.⁴⁸ Dişil kültürlerde (örneğin, Danimarka, İsveç ve Norveç) kişilerden kadın veya erkek fark etmeden, cinsiyet rollerine bağlı olmaksızın, kişinin tercihine göre gerekeni yapması beklenir.⁴⁹ Özellikle, dişil kültürler eril kültürlere maruz kaldıklarında kendilerini rahatsız hissederler. İnsanların hissettiği kültürün eril veya dişil olmasının kişinin davranışlarında etkisi büyüktür ve bu insanların davranışlarında ne kadar esneklik gösterebileceğine dair ön beklentiler oluşturmak kolaydır. Sonuç olarak, hem eril kültürden gelen insanların için hem de dişil kültürlerden gelen insanlar için empati yapmak, fikirlerini açıkça

⁴⁶ David Matsumoto, Linda Juang, **a.g.e.**, s. 391.

⁴⁷ Geert Hofstede, **a.g.e.**, s. 284.

⁴⁸ David Matsumoto, Linda Juang, **a.g.e.**, s. 391.

⁴⁹ Stella Ting-Toomey, **a.g.e.**, s. 72.

belirtmek, gerektiğinde bu konuları tartışmaya açmak bir gerekliliktir. Tablo 1 – 4'te diğer ulusların erillik dereceleri görülebilir.

Tablo 1 – 4: 50 Ülke ve 3 Bölge İçin Değerler - Erillik İndeksi (Er) ⁵⁰

Puan Sırası	Ülke ya da Bölge	Er Puanı	Puan Sırası	Ülke ya da Bölge	Er Puanı
1	Japonya	95	28	Singapur	48
2	Avusturya	79	29	İsrail	47
3	Venezuela	73	30/31	Endonezya	46
4/5	İtalya	70	30/31	Batı Afrika	46
4/5	İsviçre	70	32/33	Türkiye	45
6	Meksika	69	32/33	Tayvan	45
7/8	İrlanda	68	34	Panama	44
7/8	Jamaika	68	35/36	İran	43
9/10	Büyük Britanya	66	35/36	Fransa	43
9/10	Almanya	66	37/38	İspanya	42
11/12	Filipinler	64	37/38	Peru	42
11/12	Kolombiya	64	39	Doğu Afrika	41
13/14	Güney Afrika	63	40	Salvador	40
13/14	Ekvador	63	41	Güney Kore	39
15	ABD	62	42	Uruguay	38
16	Avustralya	61	43	Guatemala	37
17	Yeni Zelanda	58	44	Tayland	34
18/19	Yunanistan	57	45	Portekiz	31
18/19	Hong Kong	57	46	Şili	28
20/21	Arjantin	56	47	Finlandiya	26
20/21	Hindistan	56	48/49	Yugoslavya	21
22	Belçika	54	48/49	Kosta Rika	21
23	Arap ülkeleri	53	50	Danimarka	16
24	Kanada	52	51	Hollanda	14
25/26	Malezya	50	52	Norveç	8
25/26	Pakistan	50	53	İsveç	5
27	Brezilya	49			

⁵⁰ Geert Hofstede, a.g.e., s. 284.

1.1.4.1.5. Uzun Vadeli ya da Kısa Vadeli

Hofstede bu boyutu, Hofstede'nin önceki çalışmalarının Asya kültürlerini yeteri kadar yansıtmadığını düşünen Michael Bond'un çalışmasının temelinde oluşturmuştur. Uzun vadeli ve kısa vadeli olarak ayrılan bu terimler kültürlerin zamansal dönemlere olan yaklaşımını tanımlamak için kullanmıştır. Uzun vadeli yönelimi olan kültürde, uzak gelecekteki amaçlar için çalışılır.⁵¹ Yani, bu yönelimde düşük puan olan kültürler "şimdi"ye ve "bura"ya daha çok odaklanmaktadır. Uzun vadeli yönelimi belirgin olan kültürlerde ise "sonra" ve "orada" yaklaşımı yaygındır. Uzun dönem yönelimli kültürde çalışanlar, başarıyı yakalamak için zamana ihtiyaçları olduğunu kabullenirler. Aynı zamanda, çalıştığı organizasyonla uzun dönemli bir beraberlik hedefler. Ancak kısa dönem yönelimli kültürlerde çalışanlar, başarının belirlenen bir zaman çerçevesinde kazanılabileceğine inanırlar. Ayrıca, çalışanlar sık sık işyeri değiştirebilirler. Tablo 1 – 5'teki veriler göz önüne alındığında, Japonya 0.80 gibi yüksek bir uzun vadeli yönelime sahipken, Kanada 0.23 oranıyla kısa vadeli bir yönelime sahiptir. Yani Japon kültürüne sahip kişiler uzun dönemli hedefleri önemserken, Kanada kültürüne sahip kişiler kısa dönemli hedefler kurarlar ve kolayca iş değiştirebilirler. Tablo 1 – 5'te diğer veriler gösterilmiştir.

⁵¹ David Matsumoto, Linda Juang, **a.g.e.**, s. 392.

Tablo 1 – 5: 21 Ülke ve 1 Bölge İçin Değerler – Uzun Dönemli Yönelim İndeksi (UDY) ⁵²

Puan Sırası	Ülke ya da Bölge	UDY Puanı	Puan Sırası	Ülke ya da Bölge	UDY Puanı
1	Çin	118	12	İsveç	33
2	Hong Kong	96	13	Polonya	32
3	Tayvan	87	14	Almanya	31
4	Japonya	80	15	Yeni Zelanda	30
5	Güney Kore	75	16	ABD	29
6	Brezilya	65	17/18	Büyük Britanya	25
7	Hindistan	61	17/18	Zimbabve	25
8	Tayland	56	19	Kanada	23
9	Singapur	48	20	Filipinler	19
10	Hollanda	44	21	Nijerya	16
11	Bangladeş	40	22	Pakistan	0

Hofstede'nin beş boyutlu modeli bu alanlarda yapılan çalışmalara derin bir anlayış ve bilgi sağlamıştır. Bu çalışmalar sayesinde kişilerin ve organizasyonların farklı kültürdeki insanları anlayabilmesi ve karşılaştırabilmesi için önemli veriler elde edilmiştir. Tablo 1 – 6'da bu modellerden dördünün çalışma ortamındaki etkileri verilmiştir.

⁵² Geert Hofstede, **a.g.e.**, s. 355.

Tablo 1 – 6: Çalışma Hayatında Kültürel Farklılıkların Etkileri ⁵³

Güç Mesafesi (Düşük)	Güç Mesafesi (Yüksek)
<ul style="list-style-type: none"> • Az sayıda hiyerarşik seviyeler • Maaş çeşitliliğinin az olması • Yüksek kalitede işçilerin var olması ve diğer yöneticilere hiyerarşik olarak yakın olmaları 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazla sayıda hiyerarşik seviyeler • Maaş çeşitliliğinin fazlalığı • Hiyerarşik olarak altta ve vasat işçilerin olması
Bireycilik	Kolektivizm
<ul style="list-style-type: none"> • İnsanlar arası ilişkiler kişisel seviyededir. • Çalışanın şirketten ona bakması gibi bir beklentisi yoktur. • İnsiyatif kullanılabilir. • İnsanların birleşip karar alması ön plandadır. 	<ul style="list-style-type: none"> • İnsanlar arası ilişkilere toplumsal değer atfedilir. • Çalışanlar şirketin onlara bakmasını isteyebilir. • Sadakat ön plandadır. • Grup kararları önemlidir.
Erillik	Dişilik
<ul style="list-style-type: none"> • Ağırlıklı olarak erkekler kendilerine kariyer planlar. • Gerilimli bir iş hayatı vardır. • Kişisel başarı önemlidir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kadın da erkek de kariyer planlayabilir. • İş hayatında gerilim azdır. • Grubun birbirine entegre olması önemlidir.
Belirsizlikten Kaçınma (Düşük)	Belirsizlikten Kaçınma (Yüksek)
<ul style="list-style-type: none"> • Küçük şirketler tercih edilir. • Yükselme isteği mevcuttur. • Genç yöneticiler göze çarpar. • Değişime direnç azdır. • Şirketin içinden de yükselme olabileceği gibi dışardan da yönetici getirilebilir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Büyük şirketler tercih edilir. • Eski kafa yöneticiler sevilir, yükselme kaygısı pek yoktur. • Değişime direnç vardır. • Genelde şirket için yükselme mevcuttur.

⁵³ Flavian Clipa, Raluca I. Clipa, “Cultural Diversity and Human Resource Management in Multinational Companies”, **CES Working Papers**, Sayı 1, No. 1, 2009, s. 11-12.

1.1.4.2. House'un Küre Modeli

House'un küresel liderlik ve örgütsel davranışın etkililiği (GLOBE) üzerine yaptığı çalışmalar Hofstede'in 5 boyutlu çalışmasından daha karmaşık bir yapıdadır.⁵⁴ GLOBE modeli, 62 toplumdaki seçilen 825 organizasyondan yaklaşık 17000 anketin doldurulmasıyla elde edilen verilerden oluşturulmuştur. Bu projeye 62 toplum 10 çeşit kategoriye ayrılmıştır. Bu kategorilerin ayrılmasında ağırlıklı olarak coğrafya, ortak dil, din ve tarihsel kayıtlar temel alınmıştır. Tablo 1 – 7'de gösterilmiştir.⁵⁵

Tablo 1 – 7: GLOBE Projesi Kültürel Bölgeler

Orta Doğu	Doğu Avrupa	Sahraaltı Afrika	Latin Avrupa	Alman Avrupası
Türkiye Kuveyt Mısır Fas Katar	Yunanistan Macaristan Arnavutluk Slovenya Polonya Rusya Gürcistan Kazakistan	Zimbabve Namibya Zambiya Nijerya Güney Afrika (siyahi örneklem)	İsrail İtalya İsviçre (Fransızca konuşan) İspanya Portekiz Fransa	Avusturya Hollanda İsviçre Doğu - Almanya Batı - Almanya
Angluslar	Kuzey Avrupa	Latin Amerika	Konfüçyan Asya	Güney Asya
Kanada ABD Avustralya İrlanda İngiltere Yeni Zelanda Güney Afrika (beyaz örneklem)	Danimarka Finlandiya İsveç	Ekvador El Salvador Kolombiya Bolivya Brezilya Guatemala Arjantin Kosta Rika Venezuela Meksika	Singapur Hong Kong Tayvan Çin Güney Kore Japonya	Filipinler Endonezya Malezya Hindistan Tayland İran

⁵⁴ Robert J. House, Paul J. Hanges, S. Antonio Ruiz-Quintanilla, Peter W. Dorfman, Mansour Javidan, Marcus Dickson, "Cultural Influences on leadership and Organizations: Project GLOBE", 1998, s. 16. (Erişim) <http://www.vnseameo.org/zakir/process.pdf> , 10 Şubat 2013.

⁵⁵ Robert J. House, a.g.e., s. 75.

Bu çalışma Hofstede'nin çalışmalarını daha da geliştirerek, 9 kültürel boyut içerisinde (Tablo 1 – 8'de veriler görülebilir) incelemektedir. Bu 9 boyut:⁵⁶

Güç Mesafesi (GM): Bir topluluğun üyelerinin arasındaki statü ve benzeri gücün eşit dağılımına olan beklentinin derecesine denir.

Belirsizlikten Kaçınma (BK): Bir toplumun, organizasyonun veya grubun gelecek olayların belirsizliğini ortadan kaldırmak için normlara, kurallara ve prosedürlere bağlı kalma oranını gösterir.

İnsani Yaklaşım (İY): Toplumun bireyleri daha adil, fedakar, cömert, başkalarına yardım eden bireyler olması için cesaretlendirme ve ödüllendirme derecesine denmektedir.

Grup İçi Toplulukçuluk (GİT): Kişilerin çalıştıkları yerde veya ailelerinde sadıklık ve dayanışma gibi hislerini ifade etme derecesini yansıtır.

Toplumsal Toplulukçuluk (TT): Organizasyonların veya sosyal kurumların kaynakların toplumun çıkarlarını düşünerek dağıtması için bireyleri cesaretlendirmesi ve ödüllendirmesi oranını belirtir.

Atılganlık (A): Kişilerin ilişkilerindeki atılganlık ve agresiflik gibi özellikleri gösterme derecesine denir.

Cinsiyetler Arası Eşitlik (CAE): Topluluğun cinsiyetler arası eşitsizliği azaltma derecesine denir.

Geleceğe Yönelik Olma (GYO): Kişilerin plan yapma, yatırım yapma ve benzeri gibi geleceğe yönelik davranışlar sergileme oranına denmektedir.

Performansa Yönelik Olma (PYO): Topluluğun üyelerinin performansı doğrultusunda cesaretlendirme ve ödüllendirme yapması oranına denmektedir.

⁵⁶ Robert J. House, a.g.e., s. 76.

Tablo 1 – 8: Kuzey / Batı Avrupa ve Güney / Doğu Avrupa Ülkelerinin Kültür Boyutlarındaki İndeksi ⁵⁷

	PYO	GYO	A	GİT	CAE	İY	GM	TT	BK	
Kuzey / Batı Avrupa	İngiltere	34	11	32	30	14	48	36	53	13
	İrlanda	17	21	15	10	39	3	37	39	22
	Hollanda	19	4	18	20	27	43	58	57	12
	İsveç	48	9	1	1	9	30	50	59	2
	Danimarka	21	6	13	5	5	14	60	60	4
	Finlandiya	46	14	10	9	31	38	47	54	8
	Almanya	22/33	12/24	49/52	53/59	44/47	61/56	29/14	55/46	5/7
	Avusturya	14	7	41	27	45	46	44	42	6
	İsviçre	1	2	36	37	53	53	46	56	1
Güney / Doğu Avrupa	Fransa	31	47	42	45	19	57	28	49	19
	İtalya	55	56	28	56	37	51	20	41	42
	İspanya	37	45	46	49	52	60	15	30	37
	Portekiz	54	37	11	46	15	41	18	26	39
	Yunanistan	61	51	60	61	29	59	21	35	57
	Türkiye	45	35	51	40	55	40	10	5	49
	Macaristan	58	58	54	60	3	58	12	37	60
	Çek Cumhuriyeti	30	39	22	58	10	26	61	61	18
	Slovenya	51	43	24	34	6	45	23	31	43
	Polonya	43	59	34	16	4	52	40	25	50
	Rusya	59	61	35	22	2	37	13	15	61
	Arnavutluk	4	29	55	23	17	10	56	19	14
Gürcistan	44	50	29	41	24	25	31	2	55	

⁵⁷ Paul L. Koopman, vd., "National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results From the GLOBE Study", **European Journal of Work and Psychology**, Sayı 8, No. 4, 1999, s. 511.

Tablo 1 – 8’de bu kültürlerin sadece genel durumları sergilenmemiş, aynı zamanda kültürel durumunun nasıl olması gerektiğine dairde bilgiler verilmiştir. Gerçekteki pratiklerle ideal olarak atfedilen davranışların arasındaki fark hem kültürler arasında hem de kültür içinde farklı bir anlayış kazandırmaktadır.

Hofstede’nin çalışmaları ve House’un çalışmaları göz önüne alındığında ikisinin de daha çok İşletme ve Liderlik gibi konuların üzerine yoğunlaştığı fark edilmektedir. Yani Sosyoloji, Psikoloji, Antropoloji, Tarih ve Ekonomi gibi dallarda daha az bir bilgilendirme yapmaktadırlar. Bu durum bir taraftan konu hakkında özelleşmenin getirdiği pratik ve güçlü bilgiler göz önüne sererken, diğer taraftan kültürün anlamı konusunda daha geniş bir perspektif sunmada yetersiz kalmaktadır.

GLOBE modelinin getirdiği çok fazla sayıda elverişli bilgi vardır. Etkili iletişim en başta dinlemeyi gerektirir; sonrasında bunu, iletilmek istenen mesajın alıcının anlayıp, kabul edip kullanabileceği şekilde şekillendirilebilmesi takip eder. Etkili kültürlerarası iletişimde ise, diğer kültürlerin önerdiği çözümlerle bütünleşmiş, bir çeşit uzlaşmaya varılmış, diğer kültürlerden insanların da kullanabileceği ortak bir yol gereklidir. Bu durum ilk bakışta çok basit bir uygulama olarak gözükse de, kültürlerarası iletişim söz konusu olduğunda oldukça karmaşık bir hal olan bir yapıya dönüşebilmektedir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri’nde iş hayatında kişinin yüksek performans sergilemesine yüksek önem atfedilmektedir. Amerikan bir yöneticiye göre etkili iletişim demek kişinin direkt ve açık şekilde kendisini ifade etmesidir. İletişimde, kişinin gerçek bulgulardan örnekler vererek, mantıksal düşündüğünü göstererek fikirlerini savunmasını bekler.

Amerikan Yöneticiler Amerika Birleşik Devletleri’ne benzer ülkelerde (örneğin, İngiltere, Avustralya ve Kanada) kendisinden oldukça farklı kültürlere sahip olan ülkelere nazaran (örneğin, Japonya, Çin ve Hindistan) daha az uyum problemi yaşarlar. Çünkü Amerikan kültürü bireyci kültürdür ve güç mesafesi düşüktür; benzer değerler İngiltere, Avustralya ve Kanada’da

da görülebilmektedir.⁵⁸ Diğer bir örnekle, Singapur, Kolombiya ve Pakistan ise güç mesafesi büyük olan kolektivist kültürlerdir. Eğer Amerikalı bir yönetici bu ülkelerde çalışırsa veya bu kültürle mensup olan kişilerle aynı çalışma ortamında çalışırsa, başarılı olmak için bu kültürler hakkında eğitim alması yani bu konuda kendini geliştirmesi gerekmektedir. Benzer bir şekilde belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan bir kültüre sahip Türkiye’de çalışanların gelecek beklentileri, kariyer planlamaları, karar verme süreçleri de bu eğilimden etkilenmektedir. Bundan dolayı bu kültürden insanlar bu konularda daha garantici bir yaklaşım benimseyebilirler. Ancak, belirsizlikten kaçınma derecesi düşük olan İsveç kültüründe insanlar bu tarz yaklaşımlar göstermeyebilirler. Buradan şu sonuç çıkarılabilir, öncelik verilen konular, sorunlara yaklaşım biçimleri, motivasyon kaynakları, verilen kararlar kültürden kültüre değişebilmektedir. Bu değişimle birlikte organizasyonların varoluş biçimi, izledikleri yollar farklılaşmaktadır. Çünkü, farklı algılayış biçimleri olan, problemlere bakış açıları farklı olan, çözüm şekilleri farklı olan, iletişim biçimleri kendine özgü olabilen, motivasyon artırıcı yöntemlerin çeşitliliğini gerekli kılan bir çalışan profiline sahip olma durumu zorlayıcı olabilmektedir. Bu tip organizasyonlarda, yönetici ve çalışan arasındaki ilişki de bu etmenlere göre belirlenmektedir.⁵⁹ Ancak, söz konusu durum uluslararası bir konumda olan organizasyonlar için daha karmaşık bir hal almaktadır. İster insan kaynakları politikası olsun, ister normal bir bölümde yönetici ve çalışan arasındaki ilişki olsun, bu durumu yönetebilmek ayrı bir zahmet ve beceri gerektirmektedir.

Örneğin, Japon şirketlerinin birine Amerikalı bir yönetici atanır. Bu yönetici ilk toplantıda herhangi bir problem ortaya çıktığında bunun duyurulmasını istemiştir. Ancak, süreç içerisinde ortaya çıkan bazı problemler çözülememiştir. Sonradan, anlaşılmıştır ki, Japon çalışanlar, problemler kritik

⁵⁸ Geert Hofstede, **a.g.e.**, s. 355.

⁵⁹ Oya Aytemiz Seymen, “The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review”, **Cross Cultural Management: An International Journal**, Sayı 13, No. 4, 2006, s. 297.

bir hal alıncaya kadar, yöneticilerine bunu belirtmemişlerdir.⁶⁰ Buradan da şu sonuç çıkarılabilir; farklı kültürden bir grubu yönetmek çeşitli sorunlara yol açabilmektedir.

Sonuç olarak, eğer küresel bir iş yapılmak isteniyorsa veya başka kültürlerle ortak bir girişimde bulunulacaksa, farklı kültürleri yönetme konusunda bilgi sahibi olmak kritik bir öneme sahiptir. Araştırmalara göre, insanlar arası ilişkilere önem veren, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan kolektivist kültürlerde işbirliği yapılarak atılan stratejik adımlara daha çok değer verilmektedir. Sonuç olarak, eğer global düzeyde bir yönetici olmak isteniyorsa, çok geniş bir yelpazede insanla çalışabilecek bir seviyede olunması gerekmektedir.⁶¹ Bu geniş araştırmanın yanında, House'un çalışmasının limitleri de vardır. Örneğin, her ne kadar ülkeleri belli kategorilerde buluşturmuş olsa da, her zaman bu kategorilere uymayacak özellikler olacaktır.

1.1.4.3. Hall'un Bağlam Modeli

Hall'a göre iletişim ve kültür sadece kelimelerle, görünen somut olaylarla tanımlanamaz; çünkü bunların oluştuğu ortam ve süreç de etken noktalardandır. Hall bu yaklaşımıyla, iletişimde yüksek bağlam ve düşük bağlam diye tanımladığı bakış açılarını bize kazandırmıştır. Böylece bireyci ve kolektivist kültürler hakkında bildiklerimiz daha da artmıştır.

1.1.4.3.1. Yüksek Bağlam

Edward Hall insanların algılarında ve iletişiminde etkili yolları bulmak için kültürlerdeki farklılıklar ve benzerlikler üzerine odaklanılması gerektiğini düşünmüştür. Böylece kültürleri yüksek bağlam ve düşük bağlam diye

⁶⁰ Flavian Clipa, Raluca I. Clipa, **a.g.e.**, s. 11-12.

⁶¹ Carley H. Dodd; **Managing Business And Professional Communication**, 3. baskı, Pearson, 2011, s. 129.

gruplamıştır. Bu yaklaşıma göre kültürlerin yüksek veya düşük bağlamda olması “anlam”ın daha çok kelimelerden mi yoksa kelime veya davranışların içinde vuku bulduğu şartlardan mı geldiğine bağlıdır. Yüksek bağlamlı kültürlerde kelimeler sadece kendi başlarına her şeyi ifade edemezler; ancak, bağlamlar yapabilir. Çünkü bağlamda konuşmacının ses tonu, yüz ifadesi, mimikleri, duruşu, hatta kişinin ailesi, bulunduğu statü önemlidir. Yüksek bağlamda iletişim daha çok dolaylı ve resmi niteliktedir. Yüksek bağlamlı kültürlerde sadece 1 kelime söyleyerek karşıdaki kişiye 10 tane mesaj gönderilebilir; ancak, düşük bağlamı olan kültürden gelen birinin bu tarz bir kültürde 1 mesajı anlayabilmesi için 10 kelime sarf etmesi gerekebilir. Yani, yüksek bağlamlı kültürlerde bilginin çoğu içinde bulunduğu şartlardan gelir, çok az bilgi açıkça iletilir. Latin Amerika kültürleri, Arap kültürleri ve Japon kültürü yüksek bağlamlı kültürler örnek verilecek başlıca kültürlerdendir.⁶² Yüksek bağlamlı bir kültürde başkasına bir mesajın iletilmesi için kelimeler şart değildir.⁶³ Böyle bir kültürde, bir mesajın gerçek anlamını vermesi için fiziksel ve duygusal çevre kelimelerden daha önemlidir. İletişimde kelimelerin az kullanılmasının sebebi olarak yüksek bağlamlı kültürdeki insanların daha homojen şekilde benzer deneyimlere ve bilgilere sahip olması gösterilmektedir. Böylece yüksek bağlamlı kültürdeki birey karşıya ilettiği mesajın anlamının alındığından emin olmaktadır.

1.1.4.3.2. Düşük Bağlam

Düşük bağlamlı kültürlerde mesajın oluştuğu çevre ve ortam mesajın kendisi kadar önemsenmemektedir. Düşük bağlamlı kültürler Alman, İskandinav ve Kuzey Amerika kültürleri örnek verilebilir.⁶⁴ Bu kültürlerde bilginin çoğunun mesajın kendisinde verilmesi gerekmektedir. Kendine güven duymak ve ego-temelli duygularla iletişime geçmek düşük bağlamlı

⁶² Elizabeth Würtz, “ A Cross-Cultural Analysis of Websites from High-Context Cultures and Low Context Cultures”, *Journal of Computer-Mediated Communication*, Sayı 11, No. 1, Makale 13, 2005, s. 77.

⁶³ Stella Ting-Toomey, *a.g.e.*, s. 101.

⁶⁴ Elizabeth Würtz, *a.g.e.* s. 77.

kültürlerde bireylerin sık kullandığı iletişim biçimlerindedir. Düşük bağlamlı kültürlerde insanların daha az homojen olması sebebiyle, benzer deneyimlere ve bilgilere daha az rastlanmaktadır. Bundan dolayı, kişiler birbirleriyle iletişime geçerken daha detaylı bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar.⁶⁵ Düşük bağlamlı kültürlerde kişiler daha seri, daha çok ve daha yüksek sesle konuşurlar. Yüksek bağlamlı kültürlerde sessizlik daha derin bir anlam ihtiva edebilmektedir.

Çok kültürlü çalışma ortamlarında düşük bağlam ve yüksek bağlamın etkisi, kurulan iletişimin kalitesini de önemli derecede etkilemektedir. Kişiyeye görev verilmesinde, ekip üyelerinin arasında ki işlerin paylaşılmasında, bilgi alışverişinin sürdürülmesinde ve genel olarak organizasyon içi etkili iletişim kurulmasında kişilerin iletişim kurma biçimleri yüksek oranda etkili olabilmektedir. Özellikle, direkt veya dolaylı olarak kurulan iletişim bu duruma örnek gösterilebilir. Yüksek bağlamlı kültürlerde dolaylı iletişimin ön planda olması, imaların ve üstü kapalı mesajların sık sık kullanılması düşük bağlamdaki kültüre sahip birey için anlaşılması çok güç durumlar ortaya çıkarabilir. Benzer şekilde, düşük bağlamlı kültüre sahip kişinin iletmek istediği mesajı direkt ve detaylı olarak vermesi yüksek bağlamlı bir kültür için aykırı bulunabilir. Yüksek bağlamlı bir kültürde kişinin bulunduğu statünün ön planda tutulması ve iletişim biçiminin de buna dayanan beklentilerle belirlenmesinden dolayı, bu beklentiler doğrultusunda hareket etmeyecek olan düşük bağlamlı kültüre sahip birey saygısız veya hakaret edici olacak algılanabilir. Bundan dolayı kültürlerarası iletişim ortamlarında düşük ve yüksek bağlam durumunun yaratacağı farklılıkların ön planda tutulmasında fayda vardır. Yüksek ve düşük bağlamlı kültürler örneği uluslar bazında tablo 1 – 9’da gösterilmektedir.

⁶⁵ Stella Ting-Toomey, **a.g.e.**, s. 102.

Tablo 1 – 9: Hall'un Yüksek Bağlamlı ve Düşük Bağlamlı Kùltürler Tablosu⁶⁶

<p>Yüksek Bağlamlı Kùltürler</p> <p>Japonya</p> <p>Arap Ülkeleri</p> <p>Yunanistan</p> <p>İspanya</p> <p>İtalya</p> <p>İngiltere</p> <p>Fransa</p> <p>Kuzey Amerika</p> <p>İskandinav Ülkeleri</p> <p>Almanca Konuşan Ülkeler</p> <p>Düşük Bağlamlı Kùltürler</p>

1.1.5. Dinleme ve Kùltür

Sözlü veya sözsüz mesajları alma, onlardan anlam çıkarma ve bunlara tepki verme sürecine dinleme denir.⁶⁷ Etkili iletişimde dinleme en temel becerilerden bir tanesidir.⁶⁸ Her bireyin yaşadığı deneyimler farklıdır ve her bireyin iletişim yöntemi aslında kendine özgüdür. Bundan dolayı dinleme esnasında mesajı veren ve alan arasındaki bu fark zorluk yaratabilir. Eğer

⁶⁶ Elizabeth Würtz, **a.g.e.**, s. 77.

⁶⁷ Brigitta R. Brunner, "Listening, Communication & Trust: Practitioners' Perspectives of Business/Organizational Relationships", **International Journal of Listening**, Sayı 22, No. 1, 2008, s. 74.

⁶⁸ Brigitta R. Brunner, **a.g.e.**, s. 74.

mesajı veren ve mesajı alan farklı kültürlerden geliyorsa, bu farklılık çok daha belirgin olacaktır. Günümüzde, farklı kültürlerden gelen insanların beraber olduğu çalışma yerleri mevcuttur. Bundan dolayı, bu tarz ortamlarda çalışan insanların, farklı kültürlerde dinleme sürecinin nasıl etkilendiğine dair bilgi sahibi olması gerekmektedir. Dinlemeyi etkileyen üç çeşit kültürel faktör vardır: Dil ve konuşma, Sözsüz davranışlar ve Geri bildirim.⁶⁹

1.1.5.1. Dil ve Konuşma

Mesajı veren ve alan kişi aynı dili konuşuyor olsa bile, farklı aksanlarda ve farklı anlamlarda konuşabilirler. Her insan kendine özgü deneyimlerinden dolayı aynı dildeki aynı terimlere farklı manalar yükleyebilmektedir. Örneğin, yetimhanede büyümüş kişi için “ev” kelimesinin anlamı, kendi ailesiyle büyümüş bir kişinin kafasındaki “ev” ile farklı manalar içeriyor olabilir. Düşük bağlamli ülkelerde (örneğin, Almanya, Amerika Birleşik Devletleri ve Norveç) “dinleme” verilen mesajın içinde ne konuşulduğuna, nelerden bahsedildiğine odaklanmayı gerektirebilir. Ancak, yüksek bağlamli kültürlerde (örneğin, Japonya, Çin ve Güney Kore) “dinleme” esnasında mesajı veren kişi hakkındaki bilgiyi, ne demek istediği gibi farklı noktaları da hesaba katarak odaklanma gerektirebilir. Bundan dolayı farklı kültürlerden insanlarla iletişime geçilirken verilecek mesajın ne tür etkenlerle dinlenebileceğine dair ön bilgi geliştirilmesi faydalıdır.

1.1.5.2. Sözsüz Davranışlar

İletişimin diğer yolları gibi sözsüz davranışlarda her kültürde aynı değildir.⁷⁰ Farklı kültürlerden gelen insanların kamusal bir alanda hangi sözsüz davranışların uygun olup olmadığına dair kurallar hakkında farklı anlayışları olabilir. İnsanlar iletişim içerisindeyken sadece söylenen sözleri

⁶⁹ Brigitta R. Brunner, *a.g.e.*, s. 73.

⁷⁰ Michael A. Hogg, Graham M. Vaughan, *a.g.e.*, s. 633.

dinlemezler, aynı zamanda, karşıdaki kişinin beden dili, jest ve mimiklerini takip ederler, anlam çıkarmaya çalışırlar. Örneğin, söylenen sözlerle kişinin mimik ve jestleri birbirine ters anlam ihtiva ediyorsa, mesajın asıl anlamı değişebilmektedir. Ancak işin daha da zor tarafı, farklı kültürlerde aynı jest ve mimiklerin farklı anlamlar içermesidir. Mesela, başparmakla işaret parmağının birleştirilerek bir çember oluşturmasının anlamı, Amerika’da “tamam” , Japonya’da “para” , Akdeniz ülkelerinde “sıfır” , Tunus’ta “seni öldüreceğim” anlamına gelmektedir.⁷¹ Örneğin, ülkemizde 2012 yılı Aralık ayında Galatasaray ve Fenerbahçe arasında oynanan futbol maçında, Fenerbahçe’de oynayan Portekizli futbolcu Raul Meireles gördüğü kırmızı kart sonrası, hakeme dönük şekilde baş parmakla işaret parmağını birleştirerek bir çember oluşturmuş, bu da hakemin durumu şikayet etmesine sebep olmuştu.⁷² Bu şikayet sonrası Meireles 12 maçtan men cezası almıştı. Çünkü bu el hareketi ülkemizde genellikle “eşcinsel” iması için kullanılmaktadır. Bundan dolayı maçın hakemi bu durumu kendine yapılan bir hakaret olarak algılamıştı. Ancak, futbolcu bu işareti sadece eleştiri manasıyla kullandığını, farklı bir niyetinin olmadığını iddia etmişti. Futbolcunun bu hareketi hangi amaçla yaptığı net olmasa da, farklı kültürdeki birinin mimik ve el hareketlerinin karışıklığa yol açabileceğinin en güncel ifadesidir. Sonuç olarak, farklı kültürlerle iletişime geçerken hem kelimelerin anlamlarını hem de jest ve mimiklerin kullanılma durumları hakkında bilgi sahibi olmak bir zorunluluktur. Çünkü bu durum büyük yanlış anlaşılmalara sebep olabilir ve iletişim sürecini sekteye uğratabilir.

1.1.5.3. Geri Bildirim

Geri bildirim, gönderilen bilgi veya talimatın alıcının anlamlandırmasına göre alıcıda oluşan tepkinin oranıdır.⁷³ Geri bildirim iletişim sürecini etkileşimli hale getirir. Bazı kültürlerde insanlar çok net ve

⁷¹ Joseph A. Devito; **Essentials of Human Communication**, US, Pearson Education, 2011, s. 67-68.

⁷² “Hakem Beni Yanlış Anladı”, **Hürriyet**, 18 Aralık 2012, (Erişim) <http://www.hurriyet.com.tr/spor/futbol/22181182.asp> , 10 Ocak 2013.

⁷³ Brigitta R. Brunner, **a.g.e.**, s. 73.

dürüst şekilde geri bildirim yapabilirler.⁷⁴ Örneğin bireyci kültürlerde (örneğin, Birleşik Devletler) mesajı ileten kişiler kendilerine yapılan geri bildirim olabildiğince dürüst bir şekilde ifade edilmesini beklemektedirler. Ancak, kolektivist kültürlerde (örneğin, Japonya) mesajı ileten kişiye çok saygılı yaklaşmak ve olumlu geri bildirim vermek gereklidir. Yani, böyle bir kültürde, pozitif bir geri bildirim alsanız da bu onların gerçek düşünceleri olmayabilir.

1.1.6. Kültür Şoku

Kültür şoku alışık olunmayan bir çevrede bulunulmasıyla ortaya çıkan kısa dönemli bir rahatsızlık hissidir.⁷⁵ Sosyal çevrede alışılmış sembol ve işaretlerin kaybedilmesinin anlaşılmasıyla kişide kültürel şok oluşur. Bu işaret ve semboller kişilerin gündelik yaşama uyum sağlamasında çeşitli yollar içerir. Birinden bir istekte bulunurken, bir ürünü veya hizmeti satın alırken ve benzeri durumlar bunlara örnek gösterilebilir. İçinde büyüdüğümüz kültürde öğrenmiş olduğumuz jestler, mimikler, kelimeler, normlar, inanışlar ve konuştuğumuz dil, farkında olmasak da hayatımızı kolaylaştıran, huzur veren kazanımlardır. Bu kazanımları kullanamadığımız durumlar ise bize rahatsızlık verecektir, bir süre için hayatımızı zorlaştırdığını hissettirecektir. Kültür şoku aynı zamanda kişinin rutininin, egosunun, öz imajının sarsılmasıyla da oluşur.⁷⁶

Başka bir tanımlamayla, kişinin kendi kültüründen farklı kültüre sahip bir yere taşınmasıyla ortaya çıkan travmaya kültür şoku denir.⁷⁷ Çünkü, gidilen kültürdeki sözel veya sözsüz iletişimin, geleneklerin ve değerlerin anlaşılmasından kaynaklanan genel bir iletişim problemi ortaya çıkmaktadır. Örneğin, kişi yemek bulmakta zorluk çekebilir, kişisel güvenliğini tehdit altında hissedebilir, hijyen sorunu yaşayabilir veya banyo yapma şekli

⁷⁴ Joseph A. Devito, **a.g.e.**, s. 68.

⁷⁵ Stella Pantelidou, Tom K. J. Craig, "Culture Shock and Social Support", **Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology**, Sayı 41, No. 10, 2006, s. 777.

⁷⁶ Stella Pantelidou, Tom K. J. Craig, **a.g.e.**, s. 777.

⁷⁷ Stella Pantelidou, Tom K. J. Craig, **a.g.e.**, s. 777.

bile kişiyi zorlayabilir. Kişinin günlük rutini bozulabilir; uyanma saati ve kahvaltı yapmadaki belirsizlik bile strese sebep olabilir. Yani kişinin günlük rutine hangi ölçüde bozulursa yaşadığı şokta o kadar büyük olabilir. Bazen şirketler kültür şokunun çalışanlarında yarattığı etkiden dolayı çalışanın geri dönmesinden kaynaklanan büyük maliyetlerle karşılaşabilmektedir.⁷⁸ Unutulmamalıdır ki, şirketin yabancı bir ülkeye gönderdiği kişinin performansının düşük olması, kişinin işinde yetersiz olmasından kaynaklanmayabilir; çünkü kişi gittiği ülkenin kültürünü anlayabilmede ve yaşam şekline uyum sağlamada sorun yaşıyor olabilir.⁷⁹ Bundan dolayı, kültür şoku organizasyonların önemle üzerinde durması gereken noktalardan bir tanesidir. Başka ülkelere gönderilen çalışanlara gidecekleri ülkenin tanıtılması, iletişim konularında bilgilendirme yapılması bu durumun aşılmasında yardımcı olabilir. Aynı zamanda performans değerlendirme uygulamalarının bu potansiyel travmaların dikkate alınarak yürütülmesi daha sağlıklı bir geri bildirim sistemini destekleyecektir.

1.2. İLETİŞİM

1.2.1. Genel Olarak İletişim Kavramı

İletişim anlamlandırma amacıyla mesajların kullanılma sürecidir.⁸⁰ İletişim içerisinde, iki ya da daha fazla kişi birbirlerine bir ifadeyi, bir düşünceyi veya bir duyguyu planlı bir şekilde paylaşmaya çalışırlar. Bu paylaşmada sözlü veya sözsüz bir şekilde hem mesaj iletirler hem de bu şekilde gelen mesajları anlamlandırmaya çalışırlar. Ancak, iletişim biçimi insandan insana değişebildiği gibi, kültürden kültüre de değişir.⁸¹

İletişim toplumun oluşumunun temel yapıtaşlarından bir tanesidir. İletişim olmadan ne bilgi dünyası gelişir, ne de bilgiler başkalarına

⁷⁸ Oya Aytemiz Seymen, **a.g.e.**, s. 301.

⁷⁹ Oya Aytemiz Seymen, **a.g.e.**, s. 302.

⁸⁰ Carley H. Dodd, **a.g.e.**, s. 8.

⁸¹ Carley H. Dodd, **a.g.e.**, s. 129.

aktarılabılır. Zaten, hızla küreselleşen dünyamızda, eğer küresel ekonomik bir güç olmak isteniyorsa, dünyanın diğer toplumlarıyla etkileşime geçmek zorunluluktur. Küresel bir ekonomide var olmak ve devamlılığını sürdürmek için belirli beceriler geliştirilmesi şarttır. Şu açık ki, sadece ekonomide değil, küreselliğin hedeflendiği herhangi bir alanda veya organizasyonda iletişim sahip olmamız gereken ilk araçtır ve bu iletişim kültürü çeşitli yönleriyle anlamayı gerektirir. Bundan dolayı, kültürlerarası iletişimi derinlemesine incelemeden önce iletişimin temellerini öğrenmede fayda vardır.

Günümüz dünyasında, teknolojinin hızlı bir şekilde ilerlemesiyle, özellikle iletişim teknolojisine büyük yatırımların yapılmasıyla iletişim tanımı da değişkenlik göstermiştir. Genel olarak, bir kişiden diğer bir kişiye, belli bir kanal kullanılarak, mesajın doğru ve etkili bir biçimde gönderilmesine iletişim denir.⁸² Bu tanım teknik yönü ağır basan bir tanımdır. Bu tanım temel alınarak, iletişim teknolojisinde, örneğin telefonda sesin en kaliteli şekilde duyulması için çalışmalar yapılmıştır. Hatta, 3G teknolojisi ile (telefonla uydu aracılığıyla veri alma ve gönderme) görüntülü konuşma geliştirilmiş, bunun üzerinde ileri düzey çalışmalar devam etmektedir. Her geçen gün haberleşme teknolojisinde yeni ürünler piyasaya sunulmakta, çok daha fazla ihtiyaca hitap eden telefonlar geliştirilmektedir.

Üstünde durulması gereken diğer bir bakış açısı ise, iletilen mesajın nasıl anlamlandırıldığıdır. Çünkü burada, mesajı veren ve mesajı alan kişiler arasındaki etkileşimin nasıl olduğu da önemlidir. Yani, sadece teknik tanım yetersiz kalabilmektedir. Zaten, iletişim devamlı değişen ve gelişen bir süreçtir. İnsanlar, devamlı iletişim içerisinde dirler. Her zaman farklı bakış açılarıyla, farklı insanların mesajlarıyla, fikirleriyle karşı karşıya kalırlar. Bu da insanların kendilerinin de devamlı bir değişim göstermesine sebep olabilmektedir. Hangi şekilde maruz kalınırsa kalınsın, kurulan her iletişim kişileri etkiler.⁸³ Bundan dolayı iletişim kavramının hem teknik anlamda temel

⁸² Selçuk Budak, **a.g.e.**, s. 390.

⁸³ John W. Berry vd., **a.g.e.**, s. 359.

öğeleriyle hem de psiko-sosyal manada kişiler arasındaki etkileşimi de göz önüne alınarak incelenmesi gerekmektedir.

1.2.2. İletişimin Fonksiyonları

İletişimin ne amaçla kurulduğu ve ne işe yaradığı kişiden kişiye değişiklik gösterecek bir durumdur. Ancak, insan davranışlarının ardındaki temel neden bazı ihtiyaçlarını karşılama isteğidir.⁸⁴ Bunlar çok çeşitli ihtiyaçlar olabilir. Örneğin, yiyecek bulmak ve barınmak en temel ihtiyaçlardandır ve bu ihtiyaçlar insan yaşamı için zorunluluktur. Bundan dolayı buna benzer temel fiziksel ihtiyaçları karşılamak için insanlar iletişime geçme gereksinimi hissetmektedirler. Kişiler hayatta kalabilmek için etraftaki insanlarla iletişim kurmak zorundadırlar. Özellikle günümüz dünyasında, yapılan işlerin birbirine bağımlılık oranının çok yüksek olması sebebiyle, başkalarıyla iletişime geçmeden yapılacak işler neredeyse hiç yoktur. Dolayısıyla, kişinin toplumda kendine bir hayat kurması, fiziksel varlığını devam ettirebilmesi için diğer insanlarla etkili bir iletişim kurmasına bağlıdır. Bunun başlangıç noktası bir bebeğin doğduğu anda annesiyle kurduğu iletişim ile başlar ve her ne kadar etrafındaki kişiler ve roller değişse de kişinin tüm yaşamı boyunca devam eder.

İnsanları iletişim kurmaya iten diğer bir sebepse diğer insanlarla arasında ilişki geliştirme isteğidir. İlişki iki kişi arasındaki bir çeşit bağıdır.⁸⁵ İnsanlar kendilerini güvende hissetmek için çevresindeki insanların arkadaşlığına ve sevgisine ihtiyaç duyarlar.⁸⁶ Kişiler arası ilişki kurarak aidiyet hissi geliştirilebilir, çevreyi kontrol etme ihtiyacı karşılanabilir, diğer insanlar etki altına alınabilir.⁸⁷ İlişkiler sayesinde içinde bulunduğumuz ailede, grupta veya toplumda daha sağlam temellerle var oluruz; bu sayede güven, sevgi ve benzeri psikolojik ihtiyaçlarımızı daha yüksek seviyelerde karşılarız.

⁸⁴ Michael A. Hogg, Graham M. Vaughan, **a.g.e.**, s. 616.

⁸⁵ Michael A. Hogg, Graham M. Vaughan, **a.g.e.**, s. 528.

⁸⁶ Michael A. Hogg, Graham M. Vaughan, **a.g.e.**, s. 530.

⁸⁷ Michael A. Hogg, Graham M. Vaughan, **a.g.e.**, s. 304.

Bir bebek doğduğu zaman sadece fiziksel ihtiyaçları için annesi ile iletişim kurmaz, aynı zamanda psikolojik gelişimi için gerekli olan ihtiyaçları karşılamak için bu ilişkiyi kurar. Bu kurulan ilişkinin sağlıklı olmaması durumunda bebek ilerleyen yaşlarda büyük sorunlar yaşayabilir. Aynı şekilde, toplum içinde, iş hayatında buna benzer ilişkilerin kurulmaması kişinin bu ortamlara adapte olmasını engelleyecek veya sekteye uğratacaktır.

İnsanlarla iletişim esnasında, diğer kişilerin verdiği cevaplar sayesinde, kişi "kim" olduğuna dair bir izlenim geliştirir. Yani kendi hakkımızdaki görüşlerimiz başka insanların bize nasıl davrandıklarına bağlıdır.⁸⁸ İnsanların kendi haklarında geliştirdiği bu izlenime benlik algısı denmektedir. Kişilerde benlik kavramı küçük yaşlardan itibaren ebeveynlerinin, öğretmenlerinin veya arkadaşlarının onlar hakkında ne düşündüğünü öğrenmeleriyle başlar. Eğer çevrede bulunan bu insanlar kendisi hakkında olumlu düşünüyorlarsa kişi kendi hakkında iyi bir izlenime sahip olmaktadır. Zaman ilerledikçe kişinin kendi hakkındaki benlik kavramı daha sabit hale gelmektedir. Ancak yine de, yetişkin yaşlarda bile kişinin etrafından aldığı geri bildirimler kişinin benlik algısına pozitif veya negatif etkilerde bulunabilir. Özellikle, kişinin işe aidiyet hissetmesi, işinden tatmin olması, motivasyon derecesi bu çeşit geri bildirimlerle gelişebilir veya daha da gerileyebilir. Bundan dolayı kurulan verimli iletişimin kişilerin iş hayatına etkisi büyüktür.

İletişimin diğer bir işlevi ise bilgi toplamaya yardımcı olmasıdır. Kişi bilgi edinmeden bir toplum içinde varlık gösteremez. İletişim sayesinde öğrenme ve öğretme işlemi gerçekleşir.⁸⁹ Sonuçta insanlar etrafında ne olduğunu, olayların nasıl vuku bulduğunu anlamak ve öğrenmek isterler. Kişi böylece toplum içinde nasıl yaşayacağını, nasıl davranması gerektiğini öğrenebilmektedir.

⁸⁸ Michael A. Hogg, Graham M. Vaughan, **a.g.e.**, s. 148.

⁸⁹ Judy C. Nixon, Gail A. Dawson, "Reason For Cross-Cultural Training", **Corporate Communications: An International Journal**, Sayı 7, No. 3, 2002, s. 190.

İletişim sayesinde, başka insanlardan aldığımız mesajlarla gelecekteki davranışlarımızı planlarız. Bunun en basit örneği trafiktir. Trafikte, her işaretin bir anlamı vardır. Düzenin ve akışın sağlanması için insanların nasıl davranmaları gerektiğini gösteren levhalar, ışıklar, işaretler vardır. Aynı zamanda araçların üzerindeki sinyalizasyon sayesinde araç sürüşünde alınacak kararlar değişebilir. Örneğin, sola dönecek bir aracın sola döneceğine dair sinyal vermesi, arkadaki aracın duruma göre önlem almasını sağlar. Bu şekilde iki sürücü birbiriyle iletişim sağlamış olur. Böylece hem trafik akışı sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmekte, hem ulaşımın geliştirilmesi sağlanmaktadır.

İkna etme günlük olarak gerçekleştirilen eylemler arasındadır. Ebeveynler, odasını temizlemesi için çocuklarını ikna ederler, okul arkadaşları birbirlerinin projelerine yardım etmek için birbirlerini ikna ederler, iş arkadaşları yapılacak işler konusunda birbirlerini ikna ederler. Bu ikna süreçlerinde kullanılan ana yöntem doğal olarak iletişimidir. Belirlenmiş bir iletişim stratejisine sahip olunmadan insanları ikna etmek zordur. Bundan dolayı ikna sürecinde belli bilgilere sahip olmak ve bunları uygulayabilmek gerekmektedir. Özellikle, global iş dünyasında çok fazla ön plana çıkan ikna etmeye, kültürlerarası iletişim yöntemlerini kullanırken ihtiyaç duyulur. Çalışanlar, paydaşlar ve hitap edilen müşteri kitlesi açısından kültürlerarası iletişimi aracını kullanarak ulaşılmaya çalışılan ikna süreci kayda değer bir önem taşımaktadır.

Tüm temel özellikleri iletişim üzerine kurulmuş olan medya görsel basın da gelişmesiyle hem haberleşme, hem tanıtım, hem propaganda, hem de ikna konusunda toplum üzerinde büyük bir etkiye sahip olmaya başlamıştır. Hatta öyle bir noktaya gelinmiştir ki, basının bilgi iletişiminde yeterli bilgi vermemesi bile bir ikna süreci olmuştur. Ancak Facebook, Twitter, Tumblr ve benzeri sosyal medya iletişim araçlarının geliştirilmesiyle basın dünyasında iletişim yeni bir evreye girmiştir. Nitekim son zamanlarda Arap dünyasında yaşanan siyasi değişimler görsel veya yazılı basının aracılığıyla değil, sosyal medya aracılığıyla kitlelerin toplanması sonucunda

oluşmuştur.⁹⁰ Aynı şekilde, Türkiye de 31 Mayıs 2013 tarihlerinde başlayan protestolar sosyal medya aracılığıyla daha da büyümüştür.⁹¹ İnsanlar paylaşımlarını arttırmış, bireysel paylaşımlarla insanlar birbirlerini ikna etmiş, anlık iletişim kurarak organize olmuşlardır. Ayrıca, sosyal medya aracılığıyla diğer dünya ülkeleri de süregelen durumdan haberdar edilmiş, diğer kültürlerden destek alınmış, protestolara global bir destek sağlanmıştır. Sonuç olarak, dünya kültürleri arasında sosyal medya sayesinde iletişim daha da artmış, özellikle toplumsal konularda beraber tavır alınacak kadar ilişkiler geliştirilmiştir.

1.2.3. İletişim Süreci

İletişim sadece iki kişi arasında mesajın verilip alınması değildir; çünkü bu iki kişi arasında aynı zamanda bir ilişki de kurulur. Yani, kişiler arasında ilişkilerin kurulması ve bu ilişkilerin sürdürülmesi için mesajların alınıp verilmesi ve bu mesajlardan anlamlar çıkarılması iletişim için daha uygun bir tanımlama olabilir. İletişim hayatımızın büyük bir parçasıdır. Hayatımızın büyük bir kısmını iletişim kurarak geçiririz. İlgimiz ve amacımız her ne olursa olsun, etkili iletişim kurabiliyorsak hayatımız önemli ölçüde gelişme gösterecektir.⁹² İletişim süreci içerisinde toplumda rol sahibi olabilmekteyiz. Bundan dolayı duygularımızı, düşüncelerimizi, inandıklarımızı ve değerlerimizi paylaşabilmek için iletişim becerisine sahip olmamız gerekmektedir. İletişim kurabiliyorsak dünyanın her kültüründen insanı aynı işi yapması için bir çatı altında toplayabiliriz; belki sonuçlar farklı olabilir ancak iletişim süreci hep aynı kalabilmektedir.⁹³ Sonuç olarak, iletişim kavramını irdelerken, sürecin ne kadar etkin olabileceğini göz ardı etmemek gerekir.

⁹⁰ "From Arab Spring to Autumn Rage: The Dark Power of Social Media", **The Huffington Post**, 14 Eylül 2012, (Erişim) http://www.huffingtonpost.com/andrew-lam/social-media-middle-east-protests-b_1881827.html, 15 Nisan 2013.

⁹¹ "Social media plays major role in Turkey protests", **BBC News**, 4 Haziran 2013, (Erişim) <http://www.bbc.co.uk/news/world-europe-22772352>, 5 Haziran 2013.

⁹² Brooks Peterson, **a.g.e.**, s. 132.

⁹³ Carley H. Dodd, **a.g.e.**, s. 138.

1.2.4. İletişim Sürecinin Unsurları

İletişim sürecinde 3 temel nokta vardır: Mesaj, Mesajı İleten ve Mesajı Alan.⁹⁴ Bu üç nokta mevcut olmadığı sürece iletişimden bahsedilemez. Ancak iletişim süreci içerisinde bu üç nokta işaretler, semboller, içinde bulunulan şartlar, geri bildirimler ve benzeri gibi diğer çeşitli yardımcı faktörlerle bir bütün oluştururlar. Mesajı ileten (gönderici, kaynak) diğer kişi veya gruplarla iletişime geçmeye çalışan kişiye denir. Mesajın gönderildiği kişi ise mesajı alandır (alıcı). Ancak iletişim içerisinde hiç kimse daimi gönderici veya alıcı değildir. Etkileşim süreci içinde roller değişebilir. İnsanlar hem mesaj göndererek hem de mesajları alarak kişiler arası iletişim kurmuş olurlar. Bu mesajlar çeşitli uyarıcıları harekete geçiren işaretlerdir. Örneğin, duyma, görme, hissetme, koklama ve tatma gibi uyarıcılar olabilir. Mesajlar aynı zamanda semboller içerir. Örneğin kelimeleri kullanarak fikirler karşı tarafa iletebilir veya yüz ifadeleriyle, beden hareketleriyle, mimiklerle, ses tonuyla ve benzeri diğer sözsüz iletişim yollarıyla mesaj oluşturulabilir.⁹⁵ Mesajların, alıcının mesajı algılayabilmesi için kullanılan tüm sözlü veya sözsüz işaretleri içermesine iletişim kodu denir.⁹⁶ Yani, kod işaretleri kullanma için oluşturulan bir sistemdir.

Kodlama, fikirlerin ve inanışların sembollerle kodlanarak bir mesaj haline getirildiği bilişsel bir süreçtir.⁹⁷ Yani kısaca mesajı oluşturma sürecidir. Örneğin, kişi çok mutlu olduğu zaman bunu sözlerle de anlatabilir, yüz ifadesiyle de anlatabilir. Kod açma ise verilen mesajın anlamını anlamak için çözümlenme yapılmasına denir. Yani, kodlama fikir ya da düşünceye anlam vermektir. Kodlama ve kod açma iletişimin yapıtaşlarına ayrılıp incelenmesinde iki önemli faktördür.

⁹⁴ Michael A. Hogg, Graham M. Vaughan, **a.g.e.**, s. 616.

⁹⁵ Ahmet Erkuş, Ebru Günlü, “ İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 20, Sayı 1, 2009, s. 8.

⁹⁶ Ayhan Erdem, “İletişim Sürecinde Geri Bildirimün Önemi ve İletişime Katkısı”, **Erciyes İletişim Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3, 2010, s. 127.

⁹⁷ Ayhan Erdem, **a.g.e.**, s. 127.

Mesajları anlamlandırma, direkt olarak edebi anlamda kelimelere mana verilmesi değildir.⁹⁸ Anlamlandırma yaparken hem mesajın sosyal anlamı hem de mesajı ileten kişinin yüklediği kişisel anlam ön plana çıkarılmalıdır. Mesajı alan kişi, mesajı çözümler, anlamlandırır ve mesajın anlaşılma oranına göre cevap verir ya da geribildirim yapar.⁹⁹ Ancak, mesajın anlaşılması mesajı alan tarafın bireysel anlamlandırmasına bağlıdır. Unutulmamalıdır ki, mesaj anlamı kişilerle alakalıdır, mesajın kendisiyle değil. Aslında kelimelerin direkt anlamı yoktur, mesajın kaynağı ve alıcısı bu kelimelere anlam yükler. Bundan dolayı bir mesaj kolaylıkla çarpıtılabilir veya mesaja farklı anlamlar yüklenebilir. Bu duruma neden olan bazı etkenler vardır. Örneğin, gürültü kodlama veya kod açma sürecini olumsuz etkileyecek uyarıcılar arasında gösterilebilir. Gürültü dışsal, içsel ve anlamsal olarak üçe ayrılabilir.

Dışsal gürültü çevreden kaynaklanan, kişinin ilgisini dağıtan uyarıcılara denir. Örneğin, ortamda bulunan kötü bir koku, etrafın soğuk olması, telefonda konuşuluyorsa telefonda cızırtı sesi gelmesi dışsal gürültü olarak kabul edilebilir. Buna benzer uyarıcılar mesajın iletilmesinde ve mesajın alınmasında olumsuz bir etki bırakabilir.¹⁰⁰ İçsel gürültü ise genel olarak kişilerde bulunan algı, hissiyat, düşünceler, tutumlar, basmakalıp fikirler ve benzeri gibi uyarıcıların mesajı olumsuz yönde etkilemesidir. Özellikle, basmakalıp fikirler ve algı mesajın doğru algılanmasının önündeki en büyük engellerdendir. Örneğin, içsel gürültü kültürlerarası iletişim konusunda aşılması gereken önemli problemlerden bir tanesidir. Başka bir kültür hakkında önyargıya sahip olan bir kişinin o kültürden biriyle iletişime geçtiğinde ileteceği ve alacağı mesaj sekteye uğrayabilir. Kişinin önyargıları iletilmek istenen mesajın doğruluğunu etkiler.¹⁰¹ Anlamsal gürültü ise kişilerin kelimelere kendilerine özgün anlamlar yüklemeleridir. Böylece, iletilen mesaj verilmek istendiği gibi karşı tarafa ulaşamaz. Örneğin, argo kelimelerin

⁹⁸ Michael A. Hogg, Graham M. Vaughan, **a.g.e.**, s. 230.

⁹⁹ Ayhan Erdem, **a.g.e.**, s. 128.

¹⁰⁰ Michael A. Hogg, Graham M. Vaughan, **a.g.e.**, s. 230.

¹⁰¹ Carley H. Dodd, **a.g.e.**, s. 131.

kullanımı anlamsal gürültüye örnek gösterilebilir.¹⁰² Eğer mesajı gönderen ve alan farklı kültürden kişilerse, aynı fikri veya objeyi ifade ederken farklı kelimeler kullanabilirler; bu durum anlamsal gürültüye sebep olabilir.

Mesajların doğru bir şekilde iletilmesine engel olan bu gürültü çeşitlerinin etkisini azaltmanın yollarından biri geri bildirim yapmaktır; çünkü iletişim süresince kişiler birbirlerine mesaj iletiler ve birbirlerine geri bildirimde bulunurlar.¹⁰³ Geri bildirim sözel de olabilir, sözsüz de olabilir. Geri bildirim iletişimin kalitesini belirleyen en önemli etkenlerdendir. Geri bildirim sayesinde verilmek istenen mesajın hangi oranda karşı tarafa iletilmiş olduğunu bilgisi alınabilir. Ayrıca geri bildirim sayesinde iletişim içerisinde bulunan kişilerin birbirleriyle etkileşimi artar, böylece kurulan iletişim daha verimli hale gelir.

İletişim sürecinin diğer çok önemli tarafı ise iletişimin içinde gerçekleştiği ortamın şartlarıdır. Mesajlar bir boşluk içerisinde gönderilip, anlamlandırılmaz.¹⁰⁴ İçinde bulunulan ortamda çok çeşitli etkenler olabilir, bu etkenlerde iletişimi farklı yönden etkiliyor olabilir.

İletişimin temel noktalarından bir tanesi de anlamaktır. Bundan dolayı, mesajı ileten kişi, vermek istediği mesajı en sade ve net şekilde, karşıdaki kişinin anlayabileceği düzeyde biçimlendirmek zorundadır. Aynı şekilde, mesajı alan kişinin de, ona bir mesaj iletilmek istenildiği durumda, iletişimin daha etkili olması için gerekli hassasiyeti göstermesi gerekir.¹⁰⁵ Sonuçta, iletişim iki taraflı ve etkileşim gerektiren bir süreçtir. Bu yüzden, iki taraf da hem gönderici hem alıcı olarak tanımlanabilir. İşte buna, kişiler arası iletişim denmektedir. Kişiler arası iletişimde dinleme ve anlama anahtar rolleri üstlenmektedirler. Her insanın kendine özgü bir iletişim stili olduğundan, kültürlerarası iletişimde dinleme ve anlamaya dikkat edilmezse yanlış anlaşılımlar oluşabilir.

¹⁰² Bertha Du-Babcock, Richard D. Babcock, "Patterns of Expatriate-Local Personnel Communication in Multinational Corporations", *Journal of Business Communication*, Sayı 33, No. 2, 1996, s. 146.

¹⁰³ Ayhan Erdem, *a.g.e.*, s. 128.

¹⁰⁴ John W. Berry vd., *a.g.e.*, s. 86.

¹⁰⁵ Carley H. Dodd, *a.g.e.*, s. 76.

Sonuç olarak, bir iletişim sürecinin etkili iletişim olarak tanımlanabilmesi için iki tarafında verilen mesajların doğru olarak aktarılıp alındığına dair görüş birliğine varmış olması gerekmektedir. Bu da iletişimin tek taraflı değil çift yönlü olduğunu göstermektedir.

1.2.5. Sözlü ve Sözsüz İletişim

İletişim kelimelerle kurulabildiği gibi, sözsüz veya görsel bir şekilde de kurulabilir. İnsanlar her zaman birbirlerine davranışsal olarak mesajlar gönderirler ve bu şekilde verilen mesajlardan anlam çıkarırlar. Sessizliğin bile bir anlamı ve gönderdiği bir mesajı vardır. Bundan dolayı, insanlara üst kapalı veya açıkça gönderdiğimiz mesajların farkında olmamız gerekmektedir.¹⁰⁶

Sözlü iletişim bilindik dilleri oluşturan (örneğin, Türkçe, İngilizce) konuşma ve yazı işaretleriyle gösterilebilen kelimelerin kullanılmasıdır. Genellikle, aynı dili konuşan insanlar birbirlerini daha rahat anlarlar; çünkü kelimelere benzer anlamlar yüklerler. Sözsüz iletişim ise yazı ve konuşma işaretlerinin kullanılmadığı her türlü iletişim biçimidir. Örneğin, gülümsemek en bilindik sözsüz iletişim ürünüdür.¹⁰⁷ Sosyal etkileşimin en önemli tamamlayıcılarından bir tanesi olan sözsüz iletişim sayesinde kişiler kendi haklarında izlenimler oluşturmak için çeşitli sözsüz iletişim yöntemleri sergileyebilirler.¹⁰⁸

Kullanılan sözler ve ses tonu vücut dili gibi önemli bir iletişim parçasıdır. Hatta bu unsurlar birbirlerini tamamlamaktadırlar. Örneğin, hep aynı ses tonuyla bilgilerini aktaran bir konuşmacı, dinleyicilerle arasında kurulan iletişimi sekteye uğratabilir. Bundan dolayı iletişim kurarken ses tonu, belirtilmek istenen noktaların önemine dikkat çekmek için değişikliğe uğrayabilmektedir. Aynı şekilde kullanılan sözcükler de, iletişim kurulan dilin belli başlı özelliklerine göre belirlenmekte ve belli bir sıra ile aktarılmaktadır.

¹⁰⁶ John W. Berry vd., **a.g.e.**, s. 360.

¹⁰⁷ Michael A. Hogg, Graham M. Vaughan, **a.g.e.**, s. 632.

¹⁰⁸ Michael A. Hogg, Graham M. Vaughan, **a.g.e.**, s. 629.

Etkili bir kültürlerarası iletişim kurulması için farklı kültürlere ait olan farklı dillerin kendine özgü oluşum kuralları hakkında bilgi edinmek, bu konuya daha geniş bir perspektif sağlayacaktır.

1.2.6. Örgütsel İletişim

Belli bir amaç uğruna beraber çalışan bir grup insana organizasyon denir.¹⁰⁹ Organizasyon çok çeşitli olabilir. Örneğin bir işletme, hükümet, ordu, dini gruplar birer organizasyondur. Ancak bir organizasyon kendini oluşturan bireylerden büyük bir yapıya sahip olsa da, ona bu ortamı sağlayan toplumdan küçüktür. Örgütsel iletişim ise, iki ya da daha fazla kişinin birbirlerini etkilemek veya motive etmek amacı taşıyarak bilgiyi değiş tokuş etmesi ve anlaması sürecine denmektedir.¹¹⁰ Sadece organizasyondaki değişmelerde değil, aynı zamanda günümüz dünyasının modern organizasyonlarının temelini de etkili örgütsel iletişim oluşturmaktadır. Örgütsel iletişim bir organizasyon içerisinde gerçekleşen tüm iletişim süreçlerini kapsamaktadır. Yani, bir müdür ile personeli arasındaki iletişimi, toplantıları, kamu duyuruları, organizasyonla alakalı görsel ve yazılı medya örgütsel iletişimin unsurlarıdır. Yani hem organizasyonun içinde hem organizasyonun dışında gerçekleşebilir. Organizasyonun içindeki iletişim genelde işle alakalıdır ve insanların bir takım halinde, motivasyonlu şekilde çalışmasına yöneliktir. Organizasyonun dışında gerçekleşen iletişim ise organizasyonun toplum içinde başarılı olması ve devamlılığını sürdürmesi için belli ihtiyaçlara cevap vermesidir. Özellikle günümüz dünyasında, küresel organizasyonların çoğalmasıyla, farklı toplumlarla ve kültürlerle karşılaşan organizasyonlar örgütsel iletişimin önemini farkına varmışlardır. Çok uluslu organizasyonlarda farklı ülkelerden, farklı kültürlerden insanlar çalışmaktadırlar. Beraber çalışan bu insanlar işlerini iyi yapabilmeleri için birbirleriyle etkileşime geçmek zorundadırlar. Bundan dolayı örgütsel

¹⁰⁹ Lars Thoger Christensen, Joep Cornelissen, “ Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future”, **Management Communication Quarterly**, Sayı 25, No. 3, 2011, s. 387.

¹¹⁰ Lars Thoger Christensen, Joep Cornelissen, **a.g.e.**, s. 405.

iletişimin etkin olması organizasyonun başarısıyla doğru orantılıdır. Unutmamak gerekir ki, farklı ülkelerden ve farklı kültürlerden insanlar iş ve yaşamı farklı algırlar, yani onları motive edecek unsurlar ve hayattan beklentileri de değişmektedir.

1.3. KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM TEORİLERİ

Bu kısımda kültürlerarası iletişim teorilerinin insanlar arasındaki etkileşim üzerindeki etkisi anlatılacaktır. İletişim hakkında çeşitli teorilerden bahsedilecek ve bunların kültürlerarası iletişim üzerindeki etkisine odaklanılacaktır.

1.3.1. Kullanımlar ve Doyumlar Teorisi

Kültürlerarası iletişimde medyanın rolü yadsınamayacak şekilde belirgindir. Bu etkin rolü en iyi anlatan teorilerden bir tanesi Kullanımlar ve Doyumlar teorisidir. Kullanımlar ve Doyumlar teorisine göre bireylerin temel ihtiyaçları onları belirli kitlesel iletişim araçlarına itmekte ve böylece kendilerini yücelten, ödüllendiren, tatmin eden mesajları seçip kullanmasına sebebiyet vermektedir.¹¹¹ Örneğin, bilindik bir medya organı olan televizyonda, hava durumu hakkında verilen bilgi kişilerin ilgilerine ve ihtiyaçlarının çeşitliliğine göre kullanılabilir.¹¹² Bu teori kitle iletişimi konusunda en bilindik olanlar arasında gösterilmektedir. Bu teoride öncelikle seyirci üzerine odaklanma vardır. Yani en başta bireyin medya ile olan ilişkisinde kurmuş olduğu davranışı inceler. Bu alanda ortaya çıkarılan teoriler genellikle medyanın insanlar üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu yönündedir. Ancak bu teoride insanların medyayı kendi kullanımları ve doyumları için nasıl kullandıkları üzerine odaklanılır. İnsanların medyayı

¹¹¹ Jay G. Blumler, "The Role of Theory in Uses and Gratifications Studies", **Communication Research**, Sayı 6, No. 1, 1979, s. 10-11.

¹¹² Thomas E. Ruggiero, "Uses and Gratifications Theory in the 21st Century", **Mass Communication & Society**, Sayı 3, No. 1, 2000, s. 6.

kendileri için nasıl kullandıklarına dair çeşitli kategoriler oluşturulmuştur. Bunlar beş kategoriye ayrılabilir: Bilişsel, duygusal, kişisel bütünleştirici, sosyal bütünleştirici ve stres kurtarıcı.¹¹³

İnsanlar medyayı bilişsel ihtiyaçları için kullanırlar. Her insanın bilişsel ihtiyaçları değişmekle birlikte insanların bir kısmı bilgi artırımı olarak medyayı kullanmaktadırlar. Bulmacalar ve bilgi yarışması programları bunlara verilecek en belirgin örneklerdir. Türkiye’de son zamanlarda bu tarz yarışma programları yaygınlık kazanmış ve kendine büyük bir izleyici kitlesi oluşturmuştur.

İnsanlar medyayı duygusal ihtiyaçları için de kullanabilirler. Bunların en çok göze çarpan örneği, duygusal bir dizide kişilerin dizide yaşanan duygusal anlarda ağlamasıdır ya da diziyi eğlenceli bulduğunda kişilerin mutluluk hissi duymasındır.

İnsanlar medya sayesinde toplum içinde buldukları yeri kavrarlar. Aynı zamanda içinde buldukları statüyü nasıl geliştireceklerine dair medya reklamlarını takip ederler. Yaşam standartlarını, kişisel görünülerini, evlerini nereden alacağından evlerini nasıl döşeyeceğine kadar medyadan takip ederler. Aynı şekilde, Facebook’tan diğer insanların sosyal hayatları, statüleri incelenmekte ve karşılaştırma yoluna gidilmektedir.

Sosyal bütünleştirici yaklaşımında insanların aileleriyle, arkadaşlarıyla veya toplumla olan ilişkilerindeki ihtiyaçları göz önüne alınmaktadır. Örneğin, bir başkasıyla aynı diziyi seyredip, üzerinde tartışılabilir. Ayrıca sosyal medya kullanılarak sosyal ihtiyaçlar giderilebilmekte, hafta sonu buluşmalarının yerini bile Facebook gibi sosyal medyada iletişime geçme almaktadır.

İnsanlar bazen de medyayı stresten kurtulmak için kullanırlar. Örneğin, televizyon izleyerek rahatlama hissedebilirler veya radyodan müzik dinleyerek stresten uzaklaşabilirler.

¹¹³ Jay G. Blumler, a.g.e., s. 17.

Kendi ülkemiz dışında dünya üzerinde var olan diğer kültürler hakkında bilgi edinirken de medyayı kullanırız. Medya aracılığıyla farklı kültürlerin geleneklerini, göreneklerini öğrenebilir; bu insanların yaşam tarzlarından, neler yiyip neler giydiklerine kadar bilgi sahibi olabiliriz. Benzer şekilde sosyal medyayı kullanarak farklı kültürden insanların dikkat çektiği konuları, diğer kültürlerde tartışılan siyasi meseleleri, kişilerin özel hayatları hakkında bilgiler edinilebilir. Ek olarak, diğer kültürlerin şov programları izlenebilir, müzikleri dinlenebilir. Ancak unutulmaması gereken nokta, medya aracılığıyla alınan bilgilerin diğer kültürler hakkında yeterli ve doğru bilgi vermediğidir. Çünkü medya daha çok popüler ve basmakalıp özelliklere yer verebilir. Bunların direkt doğru olarak kabul edilmesi, kültürlerarası çalışma ortamında iletişimi olumsuz yönde etkileyebilir.

1.3.2. Bilişsel Uyumsuzluk Teorisi

Bilişsel uyumsuzluk teorisi öncelikle iletişim içerisinde bulunan kişilerin tutum, algı, bilgi ve davranış gibi çeşitli bilişsel öğelere sahip olduğunu kabul eder.¹¹⁴ Bu öğeler sistematik biçimde bir diğeriyle ilişki içerisindedir ve her öğe diğerleriyle üç çeşit ilişkiye sahiptir. Birinci ilişkide öğelerin herhangi biri bir diğerini etkilemez, bu yüzden geçersizdir. İkinci ilişkide bir öğe diğerini tutarlı ve düzenli bir şekilde etkilemektedir. Üçüncü ilişkide ise tutarsızdır, çünkü hangi öğenin hangi sırada geleceği belirsizdir. Yani, kişi için neyin sabit neyin uyumsuz olabileceği o kişinin psikolojik sistemi belirlemektedir.

Bilişsel uyumsuzluk teorisinin temelinde iki çeşit konu vardır.¹¹⁵ İlk konuya göre uyumsuzluk durumunda kişide gerilim ve stres oluşur. Bu da kişiye değişmesi yönünde baskı yapar. İkinci konuya göre, bireyler uyumsuzluk durumunda bu uyumsuzluğun derecesini düşürmeye çalışır ya da uyumsuzluğun daha da artabileceği ortamlardan uzaklaşma yolunu seçer.

¹¹⁴ Carl P. Maertz Jr., vd., "When Learning is not Enough: A Process Model of Expatriate Adjustment As Cultural Cognitive Dissonance Reduction", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Sayı 108, 2009, s. 75.

¹¹⁵ Carl P. Maertz Jr., vd., **a.g.e.**, s. 67.

Örneğin, bu uyumsuzlukla alakalı hissiyatı azaltmak için, kişi kendi düşüncesine aykırı düşünceleri duymak bile istemeyebilir veya fikirlerini yaptıklarıyla çelişmemesi için değiştirebilir.

Kişi eğer birbirine zıt iki veya daha fazla tutuma sahipse kişide bir çeşit uyuşmazlık oluşur. Bu durum bilişsel uyumsuzluktur. Mesela, kişi kendi kültüründen uzak yabancı bir çevrededir, bu durum kişinin hem korku hem de belirsizlik yaşamasına sebep olacak şekilde bilişsel uyumsuzluk yaratacaktır. Bundan dolayı kişi bu uyumsuzluk hissini azaltmak için çeşitli yollar deneyecektir. Örneğin diğer kültürlerden insanlarla daha az iletişime geçmeyi seçebilir.¹¹⁶ Kültürlerarası iletişim ortamlarında bu tip durumların yaşanması olasılığının yüksek olması sebebiyle, bilişsel uyumsuzluk teorisinin geçerliliği belirginleşmektedir.

1.3.3. Ekme Teorisi

Medya ve televizyonu yüksek derecede kullanan insanlar televizyonda gördüklerinin gerçek dünyayla eşdeğer olduğu yanılsamasına kapılıyorlar mı? George Gerbner ve ekibine göre televizyon ve diğer kitle iletişim araçları insanların dünyayı algılamasında tamamlayıcı bir rol üstlenmektedirler.¹¹⁷

Televizyon insanların dünyayı görürken paylaştıkları ortak bir gözlük gibidir. Televizyon çoğu insanın sahip olabileceği genel bir kültür oluşturur.¹¹⁸ Günümüz dünyasındaki insanların çok büyük bir kısmı bilgilerini genel bilindik medyadan almaktadır. Yani birebir yaşayarak bilgi sahibi olan insan sayısı çok azdır. Doğal olarak, bu bilgi edinme şekli insanların gerçeklik algısını şekillendirmektedir. Bu teoride medyanın bireyleri nasıl etkilediğine dair güçlü dayanaklar vardır. Örneğin, insanlara devamlı şiddet içeren olayların gösterilmesi insanların dünyanın çok tehlikeli bir yer olduğuna inanmasına

¹¹⁶ Carl P. Maertz Jr., vd., **a.g.e.**, s. 67.

¹¹⁷ Michael Morgan, James Shanahan, “The State of Cultivation”, **Journal of Broadcasting & Electronic Media**, Sayı 54, No. 2, 2010, s. 338.

¹¹⁸ Michael Morgan, James Shanahan, **a.g.e.**, s. 143.

sebeptir.¹¹⁹ Bu kuramdaki bulgulara göre, düzenli televizyon izleyicileri, televizyonu az izleyenlere göre gece yalnız başına yürümekten daha çok korkmaktadırlar. Düzenli televizyon izleyicileri bir şiddet olayının kurbanı olma riskini, daha az televizyon seyredenlere göre daha yüksek bulmaktadır. Düzenli televizyon izleyicileri daha şüpheli olmakla birlikte, insanlardan en kötüsünü beklemektedir. Ayrıca, televizyon izlemeyen bireyler, düzenli olarak televizyon izleyenlere göre psiko-sosyal olarak daha sağlıklıdır.¹²⁰ Sonuç olarak denebilir ki, farklı kültürlerden insanların birbirlerinin kültürünü bu yollarla öğrenmesi bu teorinin kültürlerarası iletişim konusuna sağladığı büyük bir imkandır.

Teorisyenlere göre medya her zaman toplumdaki baskın sınıfın ideolojisini temsil eder. Çünkü medya şirketler tarafından kontrol edilmektedir, doğal olarak da halka sunulan bilgi de şirketin güdeceği kar amacının altında şekillenmektedir. Yani kültürü tanımlamaya ve anlamaya çalışırken medyanın o kültür üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu, hangi güçlerin etken rol aldığı öğrenilmesi gerekmektedir.

1.3.4. Organizasyonlara Kültürel Yaklaşım

Bu konuyu inceleyen teorisyenler genelde organizasyonun kültürünün ortak belli sembollerden oluştuğunu öne sürmektedir. Yani, her sembolün bir anlamı vardır. Peki, organizasyondaki bireyler organizasyon kültürünü nasıl kurmaktadırlar? Bu konuda çok çeşitli yaklaşımlar ortaya konulmuştur; ancak bu yaklaşımların en önemlilerinden bir tanesi de kültürel yaklaşımdır.¹²¹ Bu yaklaşıma göre, organizasyon kültürünün oluşmasında dört çeşit unsur

¹¹⁹ Daniel Romer, vd., "Television News and The Cultivation of Fear of Crime", **Journal of Communication**, Sayı 53, No. 1, 2006, s. 89.

¹²⁰ Barbara Brock, vd., "Life Without TV? Cultivation Theory and Psychosocial Health Characteristics of Television-Free Individuals and Their Television-Viewing Counterparts", **Health Communication**, Sayı 17, No. 3, 2005, s. 255.

¹²¹ E. Thomas Moran, J. Fredericks Volkwein, "The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate", **Human Relations**, Sayı 45, No. 1, 1992, s. 20.

vardır.¹²² Bunlardan ilki, organizasyonun içinde çalıştığı fiziksel çevre, yer, zaman ve tarih bağlamındaki sosyal ve çevresel etkenlerdir. İkinci unsur, organizasyonun iletişime geçtiği grupları içermektedir. Üçüncü unsur, genel olarak olayları anlamlandırma biçimleridir. Yani fikirler, idealler, değerler ve pratikler gibi kültürün kapsamında olan konuları kapsamaktadır. Sonuncu olarak da, kişilerin bireysel olarak sahip olduğu pratikler ve yaptıklarıdır.

Çalışan insanlar hayatlarının belirgin bir kısmını işyerinde geçirirler. Genellikle, bir gün içerisinde uyumadan geçirdikleri zamanın büyük bir bölümünü çalışma arkadaşlarının bulunduğu bir ortamda harcamaktadırlar. Hatta bazı çalışanlar aileleriyle ve yakın arkadaşlarıyla geçirdikleri zamandan daha çok vakti işyerinde geçirirler. Bundan dolayı, işyerlerinde kişilerin tecrübeleri, algıları ve kültürü baskın bir şekilde ortaya çıkabilmektedir ve içinde bulunulan ortamı etkileyebilmektedir. Özellikle, ortak bir kültürden gelmeyen çalışanların bulunduğu işyerlerinde bu çeşitlilik genişlemektedir ve çok daha zengin bir paylaşım ortamı oluşmaktadır. Bu da doğal olarak, organizasyon içinde oluşan organizasyon kültürünü devamlı bir şekilde etkilemektedir. Çünkü organizasyon kültürü, organizasyon içindeki günlük etkileşimlerin bir sonucudur.¹²³ Bundan dolayı, çok kültürlü bir yapıya sahip olan çok uluslu organizasyonlarda bu oluşum daha çok öne çıkmaktadır. Bu tarz organizasyonlara kültürel gözle bakılması, farklı kültürlerin etkisinin araştırılması ve genel olarak oluşan kurumsal iklimin kültürlerarası iletişime nasıl bir etkide bulunduğu ortaya çıkarılması bu teori yaklaşımıyla mümkün görülmektedir.

1.3.5. Sembolik Etkileşim Teorisi

Bireylerin sohbetler yoluyla toplumda anlamsal bir yapı kurmasına sembolik etkileşim denmektedir. Yani, Sembolik Etkileşim teorisi temelde toplumun olaylara, davranışlara ve objelere verdiği sübjektif anlamların

¹²² Brian T. Gregory, vd., “Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes”, **Journal of Business Research**, Sayı 62, No. 7, 2009, s. 674.

¹²³ Brian T. Gregory, vd., **a.g.e.**, s. 673.

üzerine odaklanır. Bu da, toplumun yapısında insan algılaması ve yorumlamasının etkin olduğunu gösterir.¹²⁴ İnsanlar bu şekilde birbirlerinin davranışlarını analiz ederler ve böylece aralarında sosyal bir bağ oluşur. Diğer bir deyişle, bu teoriye göre insanları motive eden etken, kişilerin diğer insanlara, durumlara, olaylara atfettiği anlamda saklıdır.¹²⁵ Anlam ise dil içinde oluşturulur. Dil ise anlamların paylaşılmasını sağlayan sembollerin oluşturduğu bir sistemdir. Dil gerçeği organize eden kültürle iç içe geçmiş bir yapıdadır.¹²⁶ Bu da anlam bilimin önemini tekrardan vurgulamaktadır. Örneğin, sigaranın zararlı olduğuna dair onlarca bilimsel kanıt olmasına rağmen gençler neden sigara içmeye başlarlar? Bu soruya cevap, sembolik etkileşimin bakış açısıyla verilebilir. Her ne kadar sigara içmenin zararları gençler tarafından bilinse de, gençler aynı zamanda sigara içmenin kendilerini karizmatik, olgun, gösterişli olarak yansıttığına inanmaktadırlar. Yani, sembolik anlam gerçek anlamdan daha baskın bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Sembolik etkileşimden kaynaklanan anlamlar aynı kültür içerisinde bile anlamlandırmada farklılaşmalara yol açabilecekken, farklı kültürlerden insanların etkileşime geçtiği ortamlarda bu farklılaşma daha da su yüzüne çıkacaktır. Bundan dolayı kültürlerarası iletişimin yaşandığı çalışma ortamlarında olayların, davranışların, objelerin farklı şekillerde anlamlandırılabilmesi göz önünde tutulmalı, bunların sembolik değerlerinin kişilerce farklı yorumlanabileceği unutulmamalıdır.

¹²⁴ Nancy J. Herman, Larry T. Reynolds, “**Symbolic Interaction: An Introduction to Social Psychology**”, 2. Baskı, General Hall, 1995, s. 263.

¹²⁵ Olivier Irrmann, “Culture as Communication: A Theory of Perception and Dissonance in Intercultural Interaction”, **ICIC '10 Proceedings of the 3rd international conference on Intercultural collaboration**, 2010, s. 87.

¹²⁶ Michael A. Hogg, Graham M. Vaughan, **a.g.e.**, s. 672.

1.3.6. Kavramsal Harmanlama Teorisi

Bireyin kavramsal bilgileri alıp, birbirine uyarlamasını sağlayan bilişsel yeteneğine kavramsal harmanlama denmektedir.¹²⁷ Kavramsal harmanlama teorisi insanların çevrelerinden sürekli bilgi alırken bunları nasıl birleştirip harmanladığına odaklanan önemli bir teoridir. Yani, biri kaynak alanından diğeri hedef alanından olmak üzere iki ayrı bilişsel tabakadan kavramları bağdaştırıp yeni bir ilişkiyi sembolize etme sürecidir.¹²⁸ Kavramsal harmanlamanın amacı bilindik ve somut olması açısından neyin yeni veya somut olduğunu anlamaktır.

Kişiler diğer insanlar, toplumlar ve kültürler hakkında çeşitli bilgilere ve bilişsel süreçlere sahip olabilirler. Ancak bunlar tam olarak yeterli bilgiler veya bilişsel süreçler değildir. Kişiler yeni bir bilgiye ihtiyaç duyduklarında farklı bilişsel süreçleri bir araya getirerek yenilerini oluşturabilirler. Örneğin farklı kültürlerden insanlarla bir araya gelindiğinde oluşabilecek kültürlerarası iletişim durumunda, bireyler bilgilerini gözden geçirirler ve böylece belli bir şekilde iletişime geçerler ve davranırlar. Ancak kişilerin bir kültür hakkında yıllar boyunca elde ettiği bilgiler kişiden kişiye çeşitlilik gösterecektir. Yani, farklı kültürlerden insanlarla birebir etkileşime girmeden öğrenemeyecekleri bilgiler vardır. Bu sebeple bazı bilişsel süreçleri birleştirip, bunları harmanlayıp, yeni bir anlayış elde edebilirler. Kavramsal Harmanlama teorisi bu şekilde kültürlerarası iletişim konusunda varlık gösterebilmektedir.

¹²⁷ Joep Cornelissen, Rodolphe Durand, “More Than Just Novelty: Conceptual Blending and Causality”, **Academy of Management Review**, Sayı 37, No. 1, 2012, s. 152.

¹²⁸ Mark Tunner, Gilles Fauconnier, “Conceptual Integration and Formal Expression”, **Metaphor and Symbolic Activity**, Sayı 10, No. 3, 1995, s. 184.

İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜRLERARASI ANLAYIŞ VE İLETİŞİM KONUSUNDA EĞİTİM ALMIŞ ÇALIŞANLARIN KÜLTÜREL DUYARLILIKLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı bireyin kültürlerarası duyarlılığını etkileyecek bazı karakteristik özellikleri ve deneyimleri incelemektir. Bu araştırmada, iki grubun kültürlerarası duyarlılık seviyeleri konusunda potansiyel farklılıklar aranacaktır. Grupların, kültürlerarası iletişim hakkında eğitim alıp almadıklarıyla ve bazı diğer özellikleriyle aralarında var olan ilişkilerine odaklanılacaktır. Araştırmada temel olarak şu soru sorulacaktır: Kültürlerarası iletişim konusunda eğitim almış kişilerin kültürlerarası duyarlılık seviyeleri diğer insanlara göre yüksek midir?

2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırma, kültürlerarası etkileşim ortamında verilen kültürlerarası iletişim ve anlayış eğitiminin bireylerin kültürlerarası duyarlılık seviyeleri üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmadır. Bu çalışmada, var olan durumu belirlemeye yönelik yapılan anket modeli kullanılmıştır. Araştırmada bağımlı değişken kültürlerarası duyarlılık seviyesidir. Bağımsız değişken ise kültürlerarası anlayış ve iletişim eğitimi ve kültürlerarası etkileşim ortamıdır.

İletişim teknolojisinin hızla ilerlemesi, sosyal medyanın gelişmesi ve uluslararası projelerin üretilmesi pek çok farklı kültürden insanın bir araya gelmesini veya etkileşime geçmesini sağlamaktadır. Bu durum farklı kültürlerden insanlarla iletişime geçen insanların kültürlerarası duyarlılık seviyesinin yüksek olmasına katkı sağlamaktadır. Bundan dolayı, bu çalışmaya farklı uluslardan katılımcıların katılması sağlanmıştır. Bu çalışma içerisinde oluşturulan iki gruptan bir tanesi, farklı kültürlerle iletişime geçmiş

ve şu an çalışan, farklı uluslardan rastgele seçilmiş insanlardan oluşmaktadır. Diğer grup ise farklı uluslardan insanların bir araya geldiği ve program süresince birbirleriyle etkileşim içinde buldukları Dünya Gençlik Gemisi Programının şu an iş dünyasında olan geçmiş katılımcılarından oluşmaktadır. Dünya Gençlik Gemisi Programının genel tanım ve çerçevesi şu şekildedir:

“Dünya Gençlik Gemisi Programı, 1989 yılından beri her sene aralıksız olarak Japon hükümeti tarafından düzenlenen ve finanse edilen bir kültürel değişim programıdır. Bu değişim programı her sene dünyanın farklı ülkelerinden 18-30 yaş arası gençleri bir araya getirerek çeşitli kültürel, sosyal ve spor aktiviteleriyle, onlara birbirlerini tanıma fırsatı vermeyi, karşılıklı anlayış ve hoşgörünün geliştirilmesine katkıda bulunmayı, önyargıları ve değişik kültürler hakkındaki yanlış fikirleri yenmeyi ve bu şekilde dünya barışına katkı sağlamayı hedeflemektedir. Bu amaçla her yıl on iki farklı ülkeden on ikişer katılımcı ve Japonya’da 120 katılımcı ilk başta Japonya’da bir araya gelmekte, daha sonra da yaklaşık elli gün süren bir yolculuk olan bu proje için kiralanan gemiye binmekte ve önceden belirlenen ve her sene değişen bir rotayla seyahat etmektedir. Yüzen bir üniversiteyi andıran gemi yolculuğu boyunca katılımcılar belli bir program çerçevesinde çeşitli aktivitelere katılmakta ve dünyanın çeşitli ülkelerini ziyaret etme imkanı bulmaktadırlar. Daha çok ülkenin ve gencin programa katılmasını sağlamak amacıyla her sene katılan ülkeler ve rota değişmektedir.”¹

Farklı kültürlerden insanlarla iletişime geçen insanların genel olarak kültürlerarası duyarlılığı yüksek olmaktadır.² Bu araştırmadaki iki grupta böyle bir tecrübeye sahiptir. Ancak, farklı kültürlerle uzun bir süre etkileşim halinde olmak ve planlanmış bir kültürlerarası iletişim ortamında bulunmak

¹ Dünya Gençlik Gemisi Türkiye Web Sayfası, (Erişim) <http://www.swyturkey.org/dernegimiz.html>, 20 Ocak 2014.

² Haruko, Ishii, “Developing Global Mindset Onboard. Challenges of the Ship for World Youth Program of Japan.” **In The Scale of Globalization. Think Globally, Act Locally, Change Individually in the 21st Century**, Ostrava: University of Ostrava, 2011, s. 102. (Erişim) http://conference.osu.eu/globalization/publ2011/102-111_Ishii.pdf, 25 Aralık 2013.

kültürlerarası duyarlılığı daha çok arttıracaktır. Bundan dolayı aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

- **H1:** Dünya Gençlik Gemisi Programına katılan kişilerin kültürlerarası duyarlılık seviyeleri, bu programa katılmayan ancak farklı kültürlerle iletişim tecrübesine sahip olan kişilerin kültürlerarası duyarlılık seviyesinden yüksektir.

Kültürlerarası iletişim konusunda beceri sahibi olmak, kültürlerarası ortamlarda daha etkili ve verimli iletişim kurmayı sağlayabilmektedir. Araştırmanın gruplarından biri olan Dünya Gençlik Gemisi Programı katılımcıları için program süresince çeşitli dersler verilmiştir. Katılımcılar önceden farklı gruplara atanarak derslere kaydolmuşlardır. Böylece her grup belli bir dersi almıştır. Bu derslerden bir tanesi de kültürler arası iletişim ve anlayış konusunda verilmektedir. Bu dersi programın tüm katılımcıları almayıp, sadece program katılımcılarının bir kısmı almaktadır. Dünya Gençlik Gemisi Programında alınan kültürlerarası anlayış dersinin temel amacı bireylerin kültürlerarası iletişim ve anlayış konusuna kendilerinin cevapları bulmasıdır.³ Bu derste sorulan iki temel soru vardır: Kültürler arası anlayış ve iletişim nedir ve bu konuda nasıl başarılı olunabilir? Ders süresince katılımcılar empati, negatif yargılamanın askıya alınması ve kabullenme gibi başlıklar etrafında tartışmalar yürütmüşlerdir. Ayrıca, derste öğrenilenlerin, program süresince ders dışında da uygulanması için katılımcılar teşvik edilmişlerdir.

Farklı kültürlerden insanlarla iletişim tecrübesine sahip olursa bile, bu konuda eğitim almak bakış açısını ve davranışları etkileyeceğinden aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

³ Haruko, Ishii, *a.g.e.*, s. 103.

- **H2:** Dünya Gençlik Gemisi Programına katılıp, program süresince kültürlerarası anlayış dersini alan kişilerin kültürlerarası duyarlılık seviyeleri araştırmanın diğer katılımcılarından daha yüksektir.
- **H3:** Dünya Gençlik Gemisi Programına katılıp, program süresince kültürlerarası anlayış dersini alan kişilerin kültürlerarası duyarlılık seviyeleri programın diğer katılımcılarına göre daha yüksektir.
- **H4:** Dünya Gençlik Gemisi Programına katılmayan gruptaki bireyler arasında, önceden kültürlerarası iletişim ve anlayış konusunda eğitim alanların kültürlerarası duyarlılık seviyeleri eğitim almamışlara göre daha yüksektir.

Kültürlerarası duyarlılık seviyesine kişilerin sahip oldukları bazı özelliklerde etkili olabilir. Bundan dolayı cinsiyet, iş tecrübesi, yaş, ne kadar sıklıkla farklı kültürlerden insanlarla iletişime geçildiği ve çok uluslu bir organizasyonda çalışılıp çalışılmadığı gibi değişkenlerin olası etkisi ayrıca analiz edilmiştir.

2.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın katılımcıları toplamda 130 kişi olan iki gruptan oluşmaktadır. Birinci grup şu an iş hayatında olan geçmiş Dünya Gençlik Gemisi Programı katılımcılarından oluşan 200 kişi arasından seçilmiştir (N = 73). İkinci grup ise farklı uluslardan insanlarla iletişime geçmiş ancak Dünya Gençlik Gemisi Programı katılımcısı olmayan 200 kişi arasından seçilmiştir. (N = 57). Chen ve Starosta tarafından hazırlanan 24 maddelik Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeği orijinal dilinde İngilizce olarak internet üzerinden uygulanmıştır. Katılımcılara e-mail ve Facebook web sitesi yoluyla ulaşılmış, ölçeğin internet üzerindeki linki doldurulmak üzere katılımcılara gönderilmiştir. 46 farklı ülkeden olan katılımcıların ülke dağılımı tablo 2 – 1’de

gösterilmektedir. Dünya Gençlik Gemisi Programına katılan 73 kişi arasında kültürlerarası anlayış dersini alan katılımcı sayısı 28 (% 38,4), bu dersi almayanlar ise 45 (% 61,6) kişidir. Katılımcılardan elde edilen cinsiyet, iş tecrübesi, yaş, ne kadar sıklıkla farklı kültürlerden insanlarla iletişime geçildiği, çok uluslu bir organizasyonda çalışılıp çalışılmadığı ve önceden kültürlerarası iletişim konusunda eğitim alınıp alınmadığı gibi diğer demografik bilgiler ise tablo 2 – 2’ de verilmiştir.

Tablo 2 – 1: Katılımcıların Ükelere Göre Dağılımı

Ülke	Kişi Sayısı	Ülke	Kişi Sayısı	Ülke	Kişi Sayısı
Almanya	4	Hindistan	2	Papua Yeni Gine	1
Amerika	8	Hollanda	1	Peru	1
Birleşik Arap Emirlikleri	2	İngiltere	4	Polonya	2
Avustralya	3	İran	1	Romanya	1
Bahreyn	4	İskoçya	1	Rusya	1
Bangladeş	1	İspanya	4	Sri Lanka	1
Brezilya	7	Japonya	11	Türkiye	18
Bulgaristan	1	Kanada	3	Ukrayna	1
Çin	2	Kenya	1	Umman	2
Danimarka	1	Kolombiya	2	Ürdün	1
Dominik Cumhuriyeti	1	Letonya	1	Venezuela	2
Ekvador	3	Macaristan	3	Yemen	1
Estonya	1	Malavi	1	Yeni Zelanda	3
Etiyopya	1	Mauritius	1	Yunanistan	9
Finlandiya	1	Meksika	3	Belirsiz	1
Fransa	1	Mısır	5		

Tablo 2 – 2: Örneklemin Demografik Bilgileri

Örneklemin Demografik Bilgileri		Dünya Gençlik Gemisi Programı Grubu		İkinci Grup	
		Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	31	42,5	22	38,6
	Kadın	42	57,5	35	61,4
Yaş aralıkları	18-25	14	19,2	17	29,8
	26-30	27	37,0	23	40,4
	31-40	23	31,5	11	19,3
	41-50	8	11,0	3	5,3
	51-60	1	1,4	2	3,5
	61 ve üstü	0	0	1	1,8
İş Tecrübesi	0-1 yıl	6	8,2	13	22,8
	1-5 yıl	21	28,8	20	35,1
	5-10 yıl	24	32,9	15	26,3
	10-15 yıl	13	17,8	4	7,0
	15-20 yıl	4	5,5	1	1,8
	20 yıl ve üstü	5	6,8	4	7,0
Farklı Kültürlerden İnsanlarla Görüşme Sıklığı	Hiç	0	0	0	0
	Bazen	9	12,3	8	14,0
	Sık sık	22	30,1	14	24,6
	Genellikle	11	15,1	11	19,3
	Sürekli	31	42,5	24	42,1
Çok Uluslu Bir Organizasyonda Çalışılıyor Mu?	Evet	30	41,1	24	42,1
	Hayır	43	58,9	33	57,9
Kültürlerarası İletişim Konusunda Eğitim Alındı mı?	Evet	32	43,8	13	22,8
	Hayır	41	56,2	44	77,2
İngilizce Seviyesi	Başlangıç	1	1,4	0	0
	Orta	14	19,1	8	14,0
	İleri	58	79,5	49	86,0

2.4. VERİ TOPLAMA ARACI

Bu araştırma yönteminde üç bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümde Chen ve Starosta tarafından geliştirilen 24 maddelik Kültürel Duyarlılık Ölçeği (Intercultural Sensitivity Scale – ISS) kullanılmaktadır.

Araştırmanın ikinci kısmında katılımcılara Dünya Gençlik Gemisi Programı katılımcısı olup olmadıkları; eğer bu programa katıldılarsa, program süresince verilen kültürlerarası anlayış dersini alıp almadıklarını; eğer bu programa katılmadılarsa daha önceden herhangi bir kültürlerarası anlayış ve iletişim eğitimi alıp almadıkları sorulmuştur.

Üçüncü kısımda ise katılımcıların demografik özelliklerinin sorulduğu 7 madde sunulmuştur. Bu demografik veriler cinsiyet, iş tecrübesi, yaş, ne kadar sıklıkla farklı kültürlerden insanlarla iletişime geçildiği, çok uluslu bir organizasyonda çalışılıp çalışılmadığı, İngilizce seviyesi ve hangi ulustan oldukları bilgisini içermektedir.

2.4.1. Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeği

Kültürlerarası farkındalık insanlara kültürlerarası ortamlarda nasıl düşünüp nasıl davranılacağına dair bilişsel bakış açısı sunan bir kavramdır. Bu ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri çeşitli çalışmalarda onaylanmıştır. Örneğin, aynı ölçek Almanya’da farklı kültürlerle bu ölçek uygulanabilir mi diye kullanılmıştır ve sonucun olumlu olduğu kanaatine varılmıştır.⁴ Bu çalışmada Chen ve Starosta’nın geliştirdiği Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeğinin (Intercultural Sensitivity Scale) seçilme sebebi, bu ölçeğin kültürlerarası iletişim konusunda tüm boyutları incelemesi ve farklı gruplardan insanlara uygulanabilmesidir.

⁴ Fritz, W., vd., presented at meeting of the International Association for Intercultural Communication Studies, Hong Kong, China, July 24-29, 2001.

Bu ölçek kültürlerarası duyarlılığı ölçen 24 soruluk bir anketten oluşmaktadır (Bknz.: Ek 1). Bu ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği çeşitli çalışmalarca ortaya çıkarılmıştır. Bu ölçekte kültürlerarası duyarlılık konusunda beş duygusal boyut incelenmektedir. Bu ölçek içerisinde, ilki 7 maddelik *iletişimde sorumluluk*, ikincisi 6 maddelik *kültürel farklılıklara saygı*, üçüncüsü 5 maddelik *iletişimde kendine güvenme*, dördüncüsü 3 maddelik *iletişimden hoşlanma* ve son olarak da 3 maddelik *iletişimde dikkatli olma* boyutu olmak üzere 5 boyut araştırılmaktadır. Araştırmaya katılanlar, ifadelere katılıp katılmama derecelerine göre cevap vermektedirler. Her ifade için 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılmaktadır. Bu derecelendirme de (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılıyorum , (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum olarak kabul edilmektedir. Bu ölçekte yüksek puan alınması, kültürlerarası duyarlılık seviyesinin yüksekliğini göstermektedir.⁵

Ölçek sonuçları hesaplanmadan önce 2, 4, 7, 9, 12, 15, 18, 20 ve 22. maddeler tersine puanlanmıştır. Çünkü bu maddeler olumsuz ifadeler içermektedir. Olumlu ifade içeren bir maddeye “kesinlikle katılmıyorum” cevabını veren kimseye o madde için 1 puan verilirken, olumsuz ifade içeren maddelere verilen “kesinlikle katılmıyorum” cevabına 5 puan verilmektedir. Örneğin, “başka kültürlerden insanların fikirlerini kabul etmem” ifadesine verilen “kesinlikle katılıyorum” cevabı için SPSS işlevlerinden “transform” modu kullanılarak 5 yerine 1 puan verilmesi için tersine kodlama yapılmıştır.

2.4.2. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Bu araştırmada kullanılan veri toplama aracı olan Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeğinin yapısal olarak geçerli olup olmadığını test etmek için ölçekte var olan 5 boyutun maddeleri bir araya getirilmiş ve bu boyutlar faktör analizi yapılarak incelenmiştir. Rotasyonlu faktör matrisi göstergesine göre

⁵ Chen, G. M. & Starosta, W. J., “The development and validation of the intercultural sensitivity scale” **Human Communication**, Sayı 3, s.1-15.

5 faktör ortaya çıkmıştır ve bu faktörlerin varyansları % 33 bulunmuştur. Ayrıca bu faktörlerin öz değerleri 1'den yüksektir. Ek olarak bu maddelerin faktör yük değerleri .42 - .76 aralığında değişmektedir. İlk faktör olan *İletişimde sorumluluk* 7 maddeden oluşmuştur ve varyans olarak % 7,95 görülmüştür. İkinci faktör olan *kültürel farklılıklara saygı* 6 maddeden oluşmuştur ve varyans olarak % 7,41 görülmüştür. Üçüncü faktör olan *kendine güvenme* 5 maddeden oluşmuştur ve varyans olarak % 6,66 görülmüştür. Dördüncü faktör olan *iletişimden hoşlanma* 3 maddeden oluşmuştur ve varyans olarak % 5.86 görülmüştür. Son faktör olan *İletişimde dikkatli olma* 7 maddeden oluşmuştur ve varyans olarak % 7,95 görülmüştür. (Tablo 2 – 3)

Tablo 2 – 3: Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeği (KDÖ)'nin Rotasyonlu Faktör Analizi (N= 130)

Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
M22 .424	M20 .435	M4 .633	M12 .619	M14 .630
M24 .512	M16 .565	M5 .660	M9 .629	M17 .714
M23 .528	M18 .626	M6 .691	M15 .682	M19 .773
M11 .548	M8 .640	M3 .733		
M13 .637	M2 .647	M10 .757		
M1 .689	M7 .748			
M21 .739				
Özdeğer				
1,909	1,778	1,597	1,406	1,245
Varyans %				
7,956	7,408	6,656	5,857	5,186

Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeğinde yer alan 24 maddeyle ortaya çıkarılan 5 boyutun her biri güvenilirlik analizine sokulmuştur. Ölçeğin tüm maddeleri üzerinden bakıldığında ortaya çıkan Cronbach α değeri .839 bulunmuştur. Ölçeğin 5 boyutu içerisinde ise güvenilirlik analizinde en yüksek oranla *kültürel farklılıklara saygı* boyutu öne çıkmaktadır (Cronbach α = .667). İkinci sırada *iletişimde sorumluluk* boyutu gelmektedir (Cronbach α = .636). Üçüncü sırada *kendine güvenme* boyutu (Cronbach α = .629), dördüncü olarak *iletişimde dikkatli olma* boyutu (Cronbach α = .542) ve son olarak da *iletişimden hoşlanma* boyutu (Cronbach α = .511) yer almaktadır. (Tablo 2 – 4) Yapılan analizler sonucunda ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği bulunmuştur.

Tablo 2 – 4: Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeği (KDÖ)'nin Güvenirlik Analizi (N= 130)

	Cronbach α	Madde Sayısı
Tüm Maddeler	.839	24
İletişimde Sorumluluk	.636	7
Kültürel Farklılıklara Saygı	.667	6
Kendine Güvenme	.629	5
İletişimden Hoşlanma	.511	3
İletişimde Dikkatli Olma	.542	3

2.5. VERİ ANALİZİ

Toplanan veriler SPSS 19.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bireylerin Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeğine verdiği cevapların karşılığı ham puan olarak hesaplanmıştır. Sonrasında bireylerin, ölçekte

bulunan 5 duygusal boyut üzerindeki ortalamaları ve tüm ölçek üzerinden genel ortalaması ortaya çıkarılmıştır. Bağımsız iki grup arası farkların çift kuyruk testi yoluyla bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

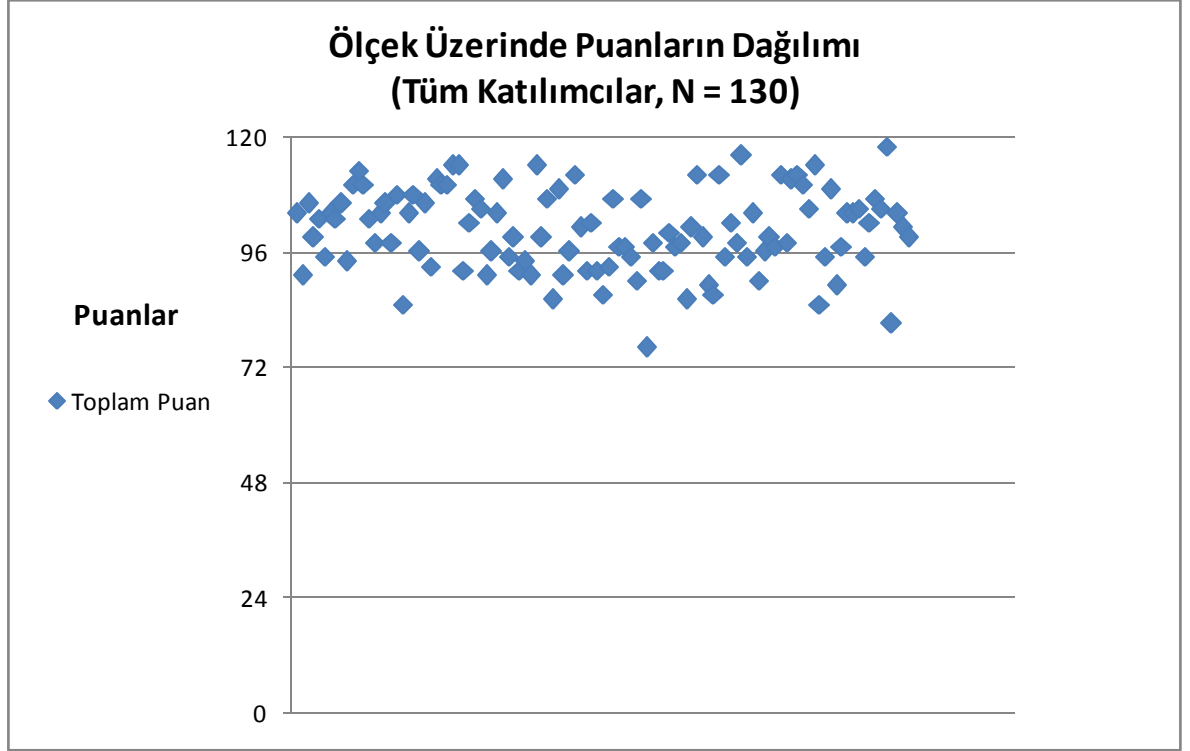
2.6. ARAŞTIRMANIN GENEL VERİLERİ

Toplanan verilere geniş bir pencereden bakmak için tüm katılımcıların ölçeğin 24 maddesine verdiği cevapların sonucunda elde edilen toplam puanları ve ortalaması ile 5 duygusal boyut için ayrı ayrı elde edilen puanları ve ortalamaları hesaplanmıştır. Tüm katılımcıların elde ettiği skorun ortalaması $M = 4.2$ ($SD = .35$) çıkmıştır. Ölçekteki 5 boyut incelendiğinde ise en yüksek skor ortalaması *kültürel farklılıklara saygı* ($M = 4.49$, $SD = .41$) boyutunda bulunmuştur. İkinci sırada ise *iletişimden hoşlanma* boyutu ($M = 4.42$, $SD = .44$) yer almıştır. Sonraki en yüksek ortalamayı *iletişimde sorumluluk* boyutu ($M = 4.17$, $SD = .41$) almıştır. *Kendine güvenme* boyutu ise ($M = 3.95$, $SD = .55$) dördüncü olmuştur. Son olarak, *iletişimde dikkatli olma* ($M = 3.85$, $SD = .64$) bulunmaktadır. (Bknz.: Tablo 2 – 3 ve 2 – 4)

Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeğinde alınan puanın yükselmesi kültürlerarası duyarlılığında artmasına işaret etmektedir.⁶ 24 maddelik ölçekte teorik olarak tüm maddelerden en düşük puan olan 1'i alan kişi toplamda 24 puan elde edecektir. Aynı şekilde her maddeden orta puan olan 3'ü alan kişi toplamda 72 puan, her maddeden en yüksek puan olan 5'i alan kişi ise toplamda 120 puan elde edecektir. Tüm katılımcıların ölçekten elde ettiği skor göz önüne alındığında, teorik olarak ölçek üzerinde katılımcıların puanları çok yüksek bir konumdadır. Bu da genel olarak katılımcıların kültürlerarası duyarlılık seviyelerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu sonuç grafik 2 – 1'de gösterilmektedir.

⁶ Chen, G. M. & Starosta, W. J., a.g.e., s.9.

Grafik 2 – 1: Kùltùrlerarası Duyarlılık Ölçeği Üzerinde Puan Dağılımı



Üstteki grafikte görüldüğü üzere 130 katılımcının Kùltùrlerarası Duyarlılık Ölçeği üzerinde edindiği toplam puanlar ortalamasının üzerindeki % 40'lık dilimde yer almaktadır ve çoğunluğu ölçekteki en yüksek puan dilimi olan % 20'lik kısmı temsil eden 96-120 puan aralığındadır.

2.7. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Araştırmanın bulguları ışığında söylenebilir ki farklı kùltürlerden insanlarla iletişime geçen kişilerin kùltùrlerarası duyarlılık seviyesi yüksektir. Bu durum katılımcıların ne kadar sıklıkla başka kùltürlerden insanlarla iletişime geçtiğine dair elde edilen bilgiyle desteklenmektedir. Elde edilen demografik verilere göre 130 katılımcıdan 55 tanesi (% 42) devamlı şekilde farklı kùltürlerden insanlarla etkileşime geçtiğini belirtmiştir. 22 katılımcı (% 17) genellikle etkileşime geçtiğini söylerken, 36 katılımcı (% 28) sık sık

etkileşime geçtiğini ifade etmiştir. Bazen cevabını veren katılımcı sayısı ise 17'dir (% 13). Farklı kültürlerden insanlarla hiç etkileşime geçmiyorum diyen katılımcı yoktur. Diğer demografik bilgiler ışığında araştırmancının iki grubunun genel yüzdesel dağılımları birbirine benzerdir. (Bknz.: Tablo 2 – 2)

2.7.1. Hipotez 1

Hipotez 1'e göre Dünya Gençlik Gemisi Programına katılan kişilerin kültürlerarası duyarlılık seviyelerinin, bu programa katılmayan ancak farklı kültürlerle iletişim tecrübesine sahip olan kişilerin kültürlerarası duyarlılık seviyesinden daha yüksek olması beklenmektedir. Bu hipotezin doğrulanması için, iki grubun toplam puan ortalaması ve ölçekte yer alan 5 duygusal boyutun puan ortalaması bağımsız iki grup arası farkların testi ile analiz edilmiştir. İki grubun ortalamaları arasında bazı boyutlarda istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmuştur; bundan dolayı hipotez 1 kısmen kabul edilmiştir.

Ölçeğin 5 boyutu ve genel ölçek üzerinde elde edilen ortalamalar gruplar arasında karşılaştırıldığında, ortaya hipotez 1'i destekleyen sonuçlar çıkmıştır. İki grubun ölçek üzerindeki 24 madde üzerinden genel ortalaması göz önüne alındığında, Gemi Programına katılmış kişilerin 4.27 ortalama ve .31 standart sapma ile diğer grubun 4.11 ortalama ve .37 standart sapması arasında istatistiksel olarak önemli bir fark vardır ($t(128) = 2.707$, $p = .008$, $d = .164$). Diğer istatistiksel olarak önemli fark, ölçekteki 5 boyut içerisinde *kültürel farklılıklara saygı*, *iletişimde sorumluluk* ve *kendine güvenme* boyutunda ortaya çıkmıştır. *Kültürel farklılıklara saygı* boyutunda Gemi Programı grubu 4.57 ortalama ve .35 standart sapma gösterirken, diğer grup 4.38 ortalama ve .46 standart sapma göstermiştir ($t(128) = 2.651$, $p = .009$, $d = .188$). *İletişimde sorumluluk* boyutunda Gemi Programı grubu 4.25 ortalama ve .39 standart sapma alırken, ikinci grup 4.07 ortalama ve .42 standart sapma almıştır ($t(128) = 2.576$, $p = .011$, $d = .184$). *Kendine güvenme* boyutunda Gemi Programı grubunun ortalaması 4.05 ve standart sapması

.58 olurken, ikinci grubun ortalaması 3.83, standart sapması ise .50 olmuştur ($t(128) = 2.327$, $p = .022$, $d = .224$). *İletişimden hoşlanma ve iletişimde dikkatli olma* boyutunda ise iki grup arasında istatistiksel olarak önemli bir fark görülmemiştir. *İletişimden hoşlanma* boyutunda Gemi Programı grubu 4.42 ortalama ve .41 standart sapmaya sahipken, ikinci grup 4.42 ortalama ve .48 standart sapmaya sahiptir. *İletişimde dikkatli olma* boyutunda Gemi Programı grubu 3.9 ortalama ve .59 standart sapma elde ederken, ikinci grup 3.78 ortalama ve .69 standart sapma elde etmiştir. (Tablo 2 – 7)

2.7.2. Hipotez 2

Hipotez 2'ye göre Dünya Gençlik Gemisi Programına katılıp, program süresince kültürlerarası anlayış dersini alan kişilerin kültürlerarası duyarlılık seviyelerinin araştırmanın diğer katılımcılarından daha yüksek olması beklenmektedir. Bu hipotezin doğrulanması için öncelikle tüm katılımcılar, Gemi Programında kültürlerarası anlayış dersini alanlar birinci grup ve geriye kalanlar ikinci grup olmak üzere ikiye ayrılmışlardır. Bu hipotezin doğrulanması için, iki grubun toplam puan ortalaması ve ölçekte yer alan 5 duygusal boyutun puan ortalaması bağımsız iki grup arası farkların testi ile analiz edilmiştir. İki grubun ortalamaları arasında bazı boyutlarda istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmuştur; bundan dolayı hipotez 2 kısmen kabul edilmiştir.

Ölçeğin 5 boyutu ve genel ölçek ortalaması gruplar arasında karşılaştırıldığında ortaya hipotez 2'yi destekleyen sonuçlar çıkmıştır. İki grubun ölçek üzerindeki 24 madde üzerinden genel ortalaması göz önüne alındığında, Gemi Programında kültürlerarası anlayış dersini almış kişilerin 4.32 ortalama ve .28 standart sapma ile diğer grubun 4.16 ortalama ve .36 standart sapması arasında istatistiksel olarak önemli bir fark vardır ($t(128) = 2.097$, $p = .038$, $d = .155$). Diğer istatistiksel olarak önemli fark, ölçekteki 5 boyut içerisinden *iletişimde sorumluluk* ve *iletişimde dikkatli olma* boyutunda ortaya çıkmıştır. *İletişimde sorumluluk* boyutunda Gemi Programında

kültürlerarası duyarlılık dersi alanların grubu 4.32 ortalama ve .26 standart sapma gösterirken, diğer grup 4.13 ortalama ve .44 standart sapma göstermiştir ($t(128) = 2.166$, $p = .032$, $d = .188$). *İletişimde dikkatli olma* boyutunda birinci grup 4.08 ortalama ve .51 ortalama alırken, ikinci grup 3.78 ortalama ve .66 standart sapma almıştır ($t(128) = 2.226$, $p = .028$, $d = .299$). *Kültürel farklılıklara saygı, kendine güvenme, iletişimden hoşlanma* boyutlarında ise iki grup arasında istatistiksel olarak önemli bir fark görülmemiştir. *Kültürel farklılıklara saygı* boyutunda birinci grup 4.57 ortalama ve .29 standart sapma elde ederken, ikinci grup 4.47 ortalama ve .44 standart sapma elde etmiştir. *Kendine güvenme* boyutunda birinci grup 4.09 ortalama ve .66 standart sapma elde ederken, ikinci grup 3.92 ortalama ve .52 standart sapma elde etmiştir. *İletişimden hoşlanma* boyutunda birinci grup 4.42 ortalama ve .39 standart sapmaya sahipken, ikinci grup 4.42 ortalama ve .45 standart sapmaya sahiptir. (Tablo 2 – 8)

2.7.3. Hipotez 3

Hipotez 3'e göre Dünya Gençlik Gemisi Programına katılıp, program süresince kültürlerarası anlayış dersini alan kişilerin kültürlerarası duyarlılık seviyelerinin programın diğer katılımcılarına göre daha yüksek olması beklenmektedir. Bu hipotezin doğrulanması için Dünya Gençlik Gemisi Programına katılmış olanlar, program süresince kültürlerarası anlayış dersini alanlar birinci grup ve bu dersi almayanlar ikinci grup olmak üzere ikiye ayrılmışlardır. Bu hipotezin doğrulanması için, iki grubun toplam puan ortalaması ve ölçekte yer alan 5 duygusal boyutun puan ortalaması, bağımsız iki grup arası farkların testi ile analiz edilmiştir. İki grubun ortalamaları arasında sadece bir boyutta istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmuştur; bundan dolayı hipotez 3 kısmen kabul edilmiştir.

Ölçeğin 5 boyutu ve genel ölçek üzerinde elde edilen ortalamalar gruplar arasında karşılaştırıldığında ortaya hipotez 3'ü destekleyen tek bir boyutta sonuç çıkmıştır. İstatistiksel olarak önemli bir fark bulunan *iletişimde*

dikkatli olma boyutunda birinci grup 4.08 ortalama ve .51 ortalama alırken, ikinci grup 3.79 ortalama ve .62 standart sapma almıştır ($t(71) = 2.088$, $p = .04$, $d = .291$). İki grubun ölçek üzerindeki 24 madde üzerinden genel ortalaması göz önüne alındığında, Gemi Programında kültürlerarası anlayış dersini almış kişilerin 4.32 ortalama ve .28 standart sapması ile ikinci grubun 4.24 ortalama ve .33 standart sapması arasında istatistiksel olarak önemli bir fark yoktur. *Kültürel farklılıklara saygı, iletişimde sorumluluk, kendine güvenme* ve *iletişimden hoşlanma* boyutlarında ise iki grup arasında istatistiksel olarak önemli bir fark görülmemiştir. *Kültürel farklılıklara saygı* boyutunda birinci grup 4.57 ortalama ve .29 standart sapma elde ederken, ikinci grup 4.57 ortalama ve .39 standart sapma elde etmiştir. *İletişimde sorumluluk* boyutunda birinci grup 4.32 ortalama ve .26 standart sapma elde ederken, ikinci grup 4.21 ortalama ve .45 standart sapma elde etmiştir. *Kendine güvenme* boyutunda birinci grup 4.09 ortalama ve .66 standart sapma elde ederken, ikinci grup 4.03 ortalama ve .53 standart sapma elde etmiştir. *İletişimden hoşlanma* boyutunda birinci grup 4.42 ortalama ve .39 standart sapmaya sahipken, ikinci grup 4.43 ortalama ve .43 standart sapmaya sahiptir. (Tablo 2 – 9)

2.7.4. Hipotez 4

Hipotez 4'e göre Dünya Gençlik Gemisi Programına katılmayan gruptaki bireyler arasında, önceden kültürlerarası iletişim ve anlayış konusunda eğitim alanların kültürlerarası duyarlılık seviyelerinin eğitim almamışlara göre daha yüksek olması beklenmektedir. Bu hipotezin doğrulanması için Dünya Gençlik Gemisi Programına katılmamış bireyler, önceden kültürlerarası anlayış / iletişim konusunda eğitim alanlar birinci grup ve bu dersi almayanlar ikinci grup olmak üzere ikiye ayrılmışlardır. Bu hipotezin doğrulanması için, iki grubun toplam puan ortalaması ve ölçekte yer alan 5 duygusal boyutun puan ortalaması, bağımsız iki grup arası farkların testi ile analiz edilmiştir. İki grubun ortalamaları arasında istatistiksel olarak

önemli olan herhangi bir fark bulunamamıştır; bundan dolayı hipotez 4 reddedilmiştir.

Ölçeğin 5 boyutu ve genel ölçek üzerinden elde edilen ortalamalar gruplar arasında karşılaştırıldığında ortaya hipotez 4'ü destekleyen herhangi bir sonuç bulunamamıştır. İki grubun ölçek üzerindeki 24 madde üzerinden genel ortalaması göz önüne alındığında, önceden kültürlerarası anlayış / iletişim konusunda eğitim aldığını belirten kişilerin 3.99 ortalama ve .30 standart sapması ile ikinci grubun 4.14 ortalama ve .39 standart sapması arasında istatistiksel olarak önemli bir fark yoktur. Ölçekte bulunan diğer boyutlar incelendiğinde, *kültürel farklılıklara saygı*, *iletişimde sorumluluk*, *kendine güvenme*, *iletişimde dikkatli olma* ve *iletişimden hoşlanma* boyutlarında iki grup arasında istatistiksel olarak önemli bir fark görülmemiştir. *Kültürel farklılıklara saygı* boyutunda birinci grup 4.22 ortalama ve .50 standart sapma elde ederken, ikinci grup 4.43 ortalama ve .44 standart sapma elde etmiştir. *İletişimde sorumluluk* boyutunda birinci grup 4.03 ortalama ve .37 standart sapma elde ederken, ikinci grup 4.08 ortalama ve .44 standart sapma elde etmiştir. *İletişimde dikkatli olma* boyutunda birinci grup 3.59 ortalama ve .43 standart sapma elde ederken, ikinci grup 3.83 ortalama ve .75 standart sapma elde etmiştir. *Kendine güvenme* boyutunda birinci grup 3.74 ortalama ve .36 standart sapma elde ederken, ikinci grup 3.85 ortalama ve .54 standart sapma elde etmiştir. *İletişimden hoşlanma* boyutunda birinci grup 4.28 ortalama ve .33 standart sapmaya sahipken, ikinci grup 4.46 ortalama ve .51 standart sapmaya sahiptir. (Tablo 2 – 10)

2.8. DİĞER ANALİZLER

Ölçeğin 5 boyutu üzerinden elde edilen ortalamaya ve genel ölçek ortalamasına iş tecrübesi, yaş, ne kadar sıklıkla farklı kültürlerden insanlarla iletişime geçildiği ve çok uluslu bir organizasyonda çalışılıp çalışılmadığı gibi değişkenlerin olası etkisi ayrıca analiz edilmiştir. Bağımsız iki grup arası farkların testi yoluyla yapılan analizlerde bu değişkenlerin hiç birinin

istatistiksel olarak bir fark yarattığı bulunamamıştır. Böylece denebilir ki, iş tecrübesi, yaş, ne kadar sıklıkla farklı kültürlerden insanlarla iletişime geçildiği ve çok uluslu bir organizasyonda çalışılıp çalışılmadığı gibi değişkenlerin katılımcıların kültürlerarası duyarlılık seviyeleri üzerinde bir etkisi yoktur.

Ölçeğin 5 boyutunda ve genel ölçek üzerinde elde edilen ortalamalar göz önüne alındığında, katılımcıların cinsiyeti faktörü temelinde bağımsız iki grup arası farkların testi yoluyla yapılan analizde oluşturulan grupların çoğunluğunda kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre *kültürel farklılıklara saygı* boyutunda istatistiksel olarak önemli bir fark yarattığı görülmüştür. Tüm katılımcılar arasında yapılan analizde kadın katılımcılar 4.57 ortalama ve .35 standart sapma elde ederken, erkek katılımcılar 4.37 ortalama ve .46 standart sapma elde etmiştir, bu da istatistiksel olarak önemli bir sonuç oluşturmuştur ($t(128) = - 2.858, p = .005, d = - .203$). Diğer bir istatistiksel olarak önemli sonuç Dünya Gençlik Gemisi Programı katılımcıları arasında yapılan analizde ortaya çıkmıştır. Bu grupta kadın katılımcılar 4.66 ortalama ve .25 standart sapmaya sahipken, erkek katılımcılar 4.45 ortalama ve .43 standart sapmaya sahiptir ($t(71) = - 2.587, p = .012, d = - .207$). Ayrıca, Dünya Gençlik Gemisi Programı katılımcılarından kültürlerarası anlayış dersini almayan katılımcılar arasında yapılan analizde kadın katılımcılar 4.71 ortalama ve .25 standart sapma gösterirken, erkek katılımcılar 4.40 ortalama ve .46 standart sapma göstererek istatistiksel önemli bir farka işaret etmiştir ($t(43) = - 2.834, p = .007, d = - .307$). Ancak kültürlerarası anlayış dersini almış olan katılımcılar arasında istatistiksel bir fark yoktur. Dünya Gençlik Gemisi Programı katılımcılarından kültürlerarası anlayış dersini alan katılımcılar arasında yapılan analizde kadın katılımcılar 4.59 ortalama ve .24 standart sapmaya sahipken, erkek katılımcılar 4.55 ortalama ve .36 standart sapmaya sahiptir. Dünya Gençlik Gemisi Programına katılmayan kişiler arasında da herhangi istatistiksel olarak önemli bir farka ulaşılmamıştır. Dünya Gençlik Gemisi Programına katılmayan bireyler arasında yapılan analizde kadın katılımcılarda 4.47 ortalama ve .42 standart sapma

bulunurken, erkek katılımcılarda 4.25 ortalama ve .48 standart sapma bulunmuştur. (Tablo 2 – 11)

Tablo 2 – 5: Ölçeğin Maddeleri Üzerinde Ortalamaların Dağılımı

Ölçek Boyutu		N	M	SD
(İletişimde Sorumluluk)	Madde 1	130	4,7692	,45815
(Kültürel Farklılıklara Saygı)	Madde 2	130	4,4615	,63678
(Kendine Güvenme)	Madde 3	130	4,1385	,72341
(Kendine Güvenme)	Madde 4	130	4,0462	,88800
(Kendine Güvenme)	Madde 5	130	3,8256	1,03863
(Kendine Güvenme)	Madde 6	130	3,6692	,95956
(Kültürel Farklılıklara Saygı)	Madde 7	130	4,8000	,51939
(Kültürel Farklılıklara Saygı)	Madde 8	130	4,5769	,62089
(İletişimden Hoşlanma)	Madde 9	130	4,4308	,60921
(Kendine Güvenme)	Madde 10	130	4,0923	,70925
(İletişimde Sorumluluk)	Madde 11	130	3,6231	,84693
(İletişimden Hoşlanma)	Madde 12	130	4,3769	,60059
(İletişimde Sorumluluk)	Madde 13	130	4,5538	,58484
(İletişimde Dikkatli Olma)	Madde 14	130	3,9308	,89951
(İletişimden Hoşlanma)	Madde 15	130	4,4615	,64884
(Kültürel Farklılıklara Saygı)	Madde 16	130	4,2308	,69926
(İletişimde Dikkatli Olma)	Madde 17	130	4,2000	,78157
(Kültürel Farklılıklara Saygı)	Madde 18	130	4,6538	,58018
(İletişimde Dikkatli Olma)	Madde 19	130	3,4154	,96275
(Kültürel Farklılıklara Saygı)	Madde 20	130	4,2077	,89526
(İletişimde Sorumluluk)	Madde 21	130	3,7923	,88656
(İletişimde Sorumluluk)	Madde 22	130	4,4077	,68986
(İletişimde Sorumluluk)	Madde 23	130	3,9077	,80161
(İletişimde Sorumluluk)	Madde 24	130	4,1615	,79537

Tablo 2 – 6: Tüm Katılımcıların Ölçeğin 5 Boyutu ve Genel Ölçek Üzerinde Ortalaması

	N	M	SD
Ölçek Ortalaması	130	4.2	.35
Kültürel Farklılıklara Saygı	130	4.49	.41
İletişimde Sorumluluk	130	4.17	.41
Kendine Güvenme	130	3.95	.55
İletişimde Dikkatli Olma	130	3.85	.64
İletişimden Hoşlanma	130	4.42	.44

Tablo 2 – 7: Hipotez 1: Dünya Gençlik Gemisi Programı Katılımcıları X Katılmayanlar

	DGGP'ye Katıldı	N	M	SD	Std. Hata Ort.
Ölçek Ortalaması	Evet	73	4,2688	,31473	,03684
	Hayır	57	4,1053	,37393	,04953
Kültürel Farklılıklara Saygı	Evet	73	4,5708	,35127	,04111
	Hayır	57	4,3830	,45640	,06045
İletişimde Sorumluluk	Evet	73	4,2544	,38777	,04539
	Hayır	57	4,0702	,42526	,05633
Kendine Güvenme	Evet	73	4,0521	,57641	,06746
	Hayır	57	3,8281	,50063	,06631
İletişimde Dikkatli Olma	Evet	73	3,9041	,59182	,06927
	Hayır	57	3,7778	,69389	,09191
İletişimden Hoşlanma	Evet	73	4,2688	,31473	,03684
	Hayır	57	4,1053	,37393	,04953

Tablo 2 – 8: Hipotez 2: DGGP’de Kültürlerarası Anlayış Dersini Alanlar X
Diğer Tüm Katılımcılar

	Dersi Aldı.	N	M	SD	Std. Hata Ort.
Ölçek Ortalaması	Evet	28	4,3185	,27783	,05250
	Hayır	102	4,1638	,36164	,03581
Kültürel Farklılıklara Saygı	Evet	28	4,5714	,28842	,05451
	Hayır	102	4,4657	,43584	,04315
İletişimde Sorumluluk	Evet	28	4,3214	,26263	,04963
	Hayır	102	4,1331	,43825	,04339
Kendine Güvenme	Evet	28	4,0929	,65655	,12408
	Hayır	102	3,9157	,51928	,05142
İletişimde Dikkatli Olma	Evet	28	4,0833	,51018	,09642
	Hayır	102	3,7843	,65777	,06513
İletişimden Hoşlanma	Evet	28	4,4167	,39153	,07399
	Hayır	102	4,4248	,45515	,04507

Tablo 2 – 9: Hipotez 3: DGGP’de Kültürlerarası Anlayış Dersini Alanlar X
DGGP’de Dersi Almayanlar

	Dersi Aldı.	N	M	SD	Std. Hata Ort.
Ölçek Ortalaması	Evet	28	4,3185	,27783	,05250
	Hayır	45	4,2380	,33494	,04993
Kültürel Farklılıklara Saygı	Evet	28	4,5714	,28842	,05451
	Hayır	45	4,5704	,38842	,05790
İletişimde Sorumluluk	Evet	28	4,3214	,26263	,04963
	Hayır	45	4,2127	,44620	,06652
Kendine Güvenme	Evet	28	4,0929	,65655	,12408
	Hayır	45	4,0267	,52674	,07852
İletişimde Dikkatli Olma	Evet	28	4,0833	,51018	,09642
	Hayır	45	3,7926	,61664	,09192
İletişimden Hoşlanma	Evet	28	4,4167	,39153	,07399
	Hayır	45	4,4296	,43007	,06411

Tablo 2 – 10: Hipotez 4: DGGP'ye Katılmayanlar Arasında Kültürlerarası Anlayış / İletişim Eğitimi Alanlar X Eğitim Almayanlar

	Eğitim Alan	N	M	SD	Std. Hata Ort.
Ölçek Ortalaması	Evet	13	3,9936	,29942	,08305
	Hayır	44	4,1383	,39012	,05881
Kültürel Farklılıklara Saygı	Evet	13	4,2179	,49714	,13788
	Hayır	44	4,4318	,43775	,06599
İletişimde Sorumluluk	Evet	13	4,0330	,36956	,10250
	Hayır	44	4,0812	,44370	,06689
Kendine Güvenme	Evet	13	3,7385	,35949	,09970
	Hayır	44	3,8545	,53590	,08079
İletişimde Dikkatli Olma	Evet	13	3,5897	,43363	,12027
	Hayır	44	3,8333	,74881	,11289
İletişimden Hoşlanma	Evet	13	4,2821	,32903	,09126
	Hayır	44	4,4621	,50942	,07680

Tablo 2 – 11: Kadın X Erkek

	Cinsiyet	N	M	SD	Std. Hata Ort.
<i>Tüm Katılımcılar</i>	Erkek	13	3,9936	,29942	,08305
	Kadın	44	4,1383	,39012	,05881
<i>Dünya Gençlik Gemisi Programı Katılımcıları</i>	Erkek	13	4,2179	,49714	,13788
	Kadın	44	4,4318	,43775	,06599
<i>DGGP'ye Katılmayanlar</i>	Erkek	13	4,0330	,36956	,10250
	Kadın	44	4,0812	,44370	,06689
DGGP Katılımcılarından Kültürlerarası Anlayış Dersini Almayan Katılımcılar	Erkek	13	3,7385	,35949	,09970
	Kadın	44	3,8545	,53590	,08079

2.9. TARTIŞMA

Bu araştırmanın amacı kültürlerarası anlayış ve iletişim konusunda alınan eğitim ile kültürlerarası duyarlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu ilişkiyi etkileyebilecek cinsiyet, iş tecrübesi, yaş, ne kadar sıklıkla farklı kültürlerden insanlarla iletişime geçildiği ve çok uluslu bir organizasyonda çalışılıp çalışılmadığı gibi değişkenlerin olası etkisine de bakılmıştır. Tüm katılımcıların doldurduğu ölçek sonucunda elde edilen veriler incelenmiştir. Katılımcılar, Dünya Gençlik Gemisi Programının geçmiş katılımcısı olup olmadığı; eğer geçmiş katılımcısı ise kültürlerarası anlayış eğitimini alıp

almadıkları ve genel olarak önceden kültürlerarası iletişim konusunda eğitim alıp almadıklarına göre gruplara ayrılmıştır.

2.9.1. Dünya Gençlik Gemisi Programı

Bu araştırmanın tüm katılımcıları farklı kültürlerden insanlarla etkileşime geçme tecrübesine sahiptirler. Katılımcılardan elde edilen demografik bilgiler de, katılımcıların yüksek oranda farklı kültürlerden kişilerle iletişime geçtiğini desteklemektedir. (Bknz: Tablo 2 – 2) Bu tecrübeye sahip olan kişilerin kültürlerarası duyarlılık seviyesinin yüksek olması beklenmektedir. Nitekim elde edilen bulgular tüm katılımcıların teorik olarak ortalamanın üstünde bir kültürlerarası duyarlılık seviyesine sahip olduğunu göstermektedir. Ancak, her ne kadar bu çeşit tecrübeye sahip olursa da yapılandırılmış bir etkileşim ortamında bulunmak kültürlerarası duyarlılık seviyesine olumlu yönde etki bırakmaktadır. Araştırmanın sonuçları gösteriyor ki, Dünya Gençlik Gemisi Programına katılan bireylerin kültürlerarası duyarlılık seviyesi katılmayanlara göre istatistiksel olarak önemli derecede yüksektir. Genel ölçek ortalamasıyla birlikte, ölçekteki 5 boyuttan *kültürel farklılıklara saygı, iletişimde sorumluluk ve kendine güvenme* boyutlarında istatistiksel olarak önemli farklar bulunmuştur. Bu durum gösteriyor ki, Dünya Gençlik Gemisi Programı gibi yapılandırılmış bir kültürlerarası etkileşim ortamında yer alan bireylerin farklı kültürel değerlere saygı gösterme, farklı kültürlerle iletişime geçerken bazı sorumluluklar üstlenme gerekliliğine dair farkındalıkları artmıştır. Aynı şekilde, bu etkileşim ortamında birçok kültürle iletişime geçen bireylerin kültürlerarası iletişime geçerken kendilerine olan güvenleri de yükselmektedir. Her ne kadar bu programa katılmayan bireylerin farklı kültürlerden insanlarla etkileşime geçme gibi tecrübeleri olsa da, genel olarak önceden planlanmış ve kültürlerarası etkileşim odaklı bir projede yer almamış olmaları bu farka sebep olmuş olabilir. Ancak şunu eklemek gerekir ki, her iki grup arasında iletişime geçerken dikkatli olma ve iletişimden hoşlanma boyutlarında fark

bulunmaması, her iki grubunda farklı kültürlerden insanlarla vakit geçirmekten zevk aldığını ve iletişim kurarken dikkatli olduğunu göstermektedir. Zaten farklı kültürlerle bir arada bulunmaktan zevk alan kişiler farklı kültürlerden insanlarla iletişime geçerler ve bu konuda daha yüksek bir motivasyon sahibi olurlar. Bu durum, neden tüm katılımcıların farklı kültürlerden insanlarla etkileşim tecrübesine sahip olduğunu açıklayabilir.

2.9.2. Kültürlerarası Anlayış Eğitimi

Kültürlerarası anlayış ve iletişim konularında verilen eğitimler kişilerin bu çeşit iletişime dair farkındalıklarını geliştirdiğinden kültürlerarası duyarlılıklarını yükseltmektedir. Dünya Gençlik Gemisi Programında verilen Kültürlerarası Anlayış dersi önceden içerik ve uygulamalarıyla planlanmış, kültürlerarası etkileşim ortamında bu planların hayata geçirilmesi fırsatını yakalamış bir derstir. Çünkü Gemi Programında bu eğitimi alan kişiler ders sonrasında da devamlı bir şekilde farklı kültürlerden insanlarla bir arada olabilmektedir. Araştırmanın sonuçları da bunu desteklemektedir. Gemi Programı süresince kültürlerarası anlayış dersini almış kişilerin diğer tüm katılımcılara göre kültürlerarası duyarlılık seviyeleri hem genel ölçek ortalaması olarak hem de ölçekteki 5 boyut içerisinde *iletişimde sorumluluk* ve *iletişimde dikkatli olma* boyutu olarak yüksektir. Dünya Gençlik Gemisi Programı katılımcıları temel alınarak bakıldığında yine kültürlerarası anlayış dersini almış kişilerin programın diğer katılımcılarına göre *iletişimde dikkatli olma* boyutunda fark yarattığı gözlenmiştir. Veriler göz önüne alındığında zaten Gemi Programı katılımcılarının Gemi Programına katılmayanlara göre *iletişimde sorumluluk* boyutunda yüksek olduğu görülmüştü; bundan dolayı Gemi Programında kültürlerarası anlayış dersini alanların Gemi Programına katılmamış kişilerden bu boyutta yüksek olduğu bilinmekteydi. Ancak, veriler incelendiğinde görülüyor ki, *iletişimde dikkatli olma* boyutunda, Gemi Programında kültürlerarası anlayış dersini almış olan bireyler sadece Gemi

programına katılmamış kişilerden değil aynı zamanda Gemi Programının diğer katılımcılarına göre de istatistiksel olarak önemli bir farklılık göstermektedir. Bu sonuçlara göre, Dünya Gençlik Gemisi Programının genel olarak sunduğu pozitif etkileşim şartlarının tüm katılımcılar arasında eşit olduğu varsayıldığında, kültürlerarası anlayış eğitiminin *iletişimde dikkatli olma* boyutundaki tekil etkisi ortaya çıkmaktadır. Yani bu eğitimin Dünya Gençlik Gemisi Programının pozitif etkisine ek olarak iletişimde dikkatli olmanın gerekliliğini öğrettiği söylenebilir.

Dünya Gençlik Gemisi Programına katılmayan grup içerisinde, önceden kültürlerarası anlayış ve iletişim eğitimi alanlarla almayanlar arasında kültürlerarası duyarlılık seviyeleri konusunda herhangi bir istatistiksel fark bulunamamıştır. Bu durum için çeşitli sebepler gösterilebilir. Bunlardan bir tanesi, kişilerin bu eğitimi alıp almadıklarını doğru hatırlayıp hatırlamadıklarıdır. Bu konuda yanlışlar yaşamış olabilirler. Başka bir sebep ise aldıkları eğitimin çok kısa süreli olması veya çok uzun süre önce alınmış olmasıdır. Yani aldıkları eğitim etkisini yitirmiş olabilir. Ancak Gemi Programında verilen kültürlerarası anlayış dersi göz önüne alındığında, Gemi Programına katılmamış kişilerin aldığı eğitimin bu ders kadar yapılandırılmış olmaması ihtimali de bu zayıf etkiyi açıklayabilir.

2.9.3. Cinsiyet Faktörü

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde oluşturulan grupların çoğunda kadınlar erkeklere göre *kültürel farklılıklara saygı* boyutunda istatistiksel olarak önemli bir ortalama farkına sahiptir. Bu fark tüm katılımcılar arasında, Dünya Gençlik Gemisi Programı katılımcıları arasında ve Dünya Gençlik Gemisi Programı katılımcılarından kültürlerarası anlayış dersini almamışlar arasında görülmektedir. Ancak Gemi Programına katılmamış bireyler arasında ve Gemi Programında kültürlerarası duyarlılık dersi almış kişiler arasında böyle bir fark görünmemektedir. Kadınların empati konusunda daha

yetenekli olduğu çeşitli çalışmalarca öne sürülmüştür.⁷ Bu araştırmadaki kadınların böyle bir etkiye sahip olması bu durumun sonucunda olabilir. Ayrıca birçok kültürde kadınlar yetiştirilirken ayrıntılara daha çok önem vermesi konusunda teşvik edilirler, bu da onların daha çok farkındalık geliştirmesine sebep olabilir.⁸ Tüm katılımcılar göz önüne alındığında bu fark görülürken, sadece Gemi Programına katılmamış bireyler göz önüne alındığında bu farkın görülmemesi Gemi Programının kadınlar üzerinde olumlu etki bıraktığının başka bir göstergesi olabilir. Ancak, aynı farkın Gemi Programına katılmış kişiler arasında da görülmesi kadınların kendilerine sunulan kültürlerarası etkileşim ortamından daha olumlu şekilde etkilendiğini desteklemektedir. Gemi programı içinde kültürlerarası iletişim dersini almış kişiler arasında böyle bir farkın bulunmaması, kültürlerarası anlayış dersinin hem kadınların hem erkeklerin kültürlerarası duyarlılıklarını benzer şekilde yüksek bir derecede etkilediği görüşünü güçlendirmektedir.

2.10. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu çalışma elde ettiği sonuçlarla kültürlerarası duyarlılık konusundaki araştırmalara katkı sağladığı için önemlidir. Unutulmamalıdır ki, bir kişinin kültürlerarası duyarlılık seviyesini etkileyebilecek çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu çalışmayla sistematik bir şekilde hayata geçirilmiş kültürlerarası etkileşimi tetikleyen bir projenin, kültürlerarası duyarlılık seviyesine olan katkısı göz önüne serilmektedir. Aynı şekilde, böyle bir ortamda verilen kültürlerarası iletişim ve anlayış eğitiminin bireylerin kültürlerarası duyarlılık seviyesini önemli ölçüde arttırabileceği anlaşılmıştır. Bu çalışma Dünya Gençlik Gemisi Programı gibi bir projenin katılımcılarını temel alarak oluşturulduğu için diğer çalışmalardan sıyrılmaktadır.

⁷ Maria Vicenta Mestre, vd., “Are Women More Empathetic than Men? A Longitudinal Study in Adolescence”, **The Spanish Journal of Psychology**, Sayı 12, No. 1, 2009, s. 78.

⁸ David P. Schmitt, vd., “Why Can't A Man Be More Like A Woman? Sex Differences in Big Five Personality Traits Across 55 Cultures”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Sayı 94, No. 1, 2008, s. 178.

Kültürlerarası iletişim konusunda verilen eğitimlerin kültürlerarası duyarlılık seviyesine sağladığı katkıyı göz önüne alan bu çalışma farklı kültürlerden insanların çalıştığı iş ortamında, kültürlerarası iletişime dair kavramların, kültürlerarası iletişimin gerektiği durumlarda karşılaşılacak problemlere ve bu problemlerin nasıl aşılacağına dair farkındalık geliştirmeye yardımcı olabilir.

2.11. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın çeşitli limitleri vardır. Bunlardan en belirgin olanı tüm kültürlerin bu çalışmada temsil edilememesidir. Çalışmada 46 farklı ülkeden katılımcı olmasına rağmen tüm bölgeler ve ülkeler eşit derecede temsil edilmemiştir. Bundan dolayı bu çalışmanın sonuçları tüm dünya kültürlerini kapsayacak şekilde genelleştirilmemelidir.

Diğer bir limit ise kişilerin Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeğinin neyi ölçeceğini tahmin edip, gerçek cevaplar yerine politik cevaplar vermeye çalışmasıdır. Bu limitin etkisini en aza indirmek ve katılımcılarda bir sosyal grubu temsil ettikleri hissiyatını yaratmamak için, katılımcılar ilk olarak ölçeği doldurup, sonrasında Dünya Gençlik Gemisi Programına katılıp katılmadığı, kültürlerarası anlayış ve iletişim dersini alıp almadığını ve hangi ulustan olduğu gibi soruları cevaplamıştır.

Araştırmanın başka bir limiti ise İngilizce olarak sunulan Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeğinin bazı maddelerinin tam olarak anlaşılmasında olabilir. Her ne kadar katılımcıların % 80'den fazlası ileri seviyede ve sadece 1 kişi başlangıç seviyesinde İngilizce bilse de, anadilleri İngilizce olmayan kişiler bazı hatalı yanıtlar verebilirler.

SONUÇ

İçinde bulunduğumuz yıllar gün ve gün yeni gelişmelere sahne olmaktadır. Teknolojinin çok hızlı ilerlemesi pek çok alanda da gelişmeleri tetiklemektedir. Özellikle, iletişim teknolojisindeki gelişmeler insanların gündelik hayatlarından toplumun genel alışkanlıklarına kadar pek çok konuda etki sahibidir. İletişim yollarını geliştiren yerel çaptaki organizasyonlar yerellikten kurtulup, başka ulus ve kültürlerde çalışmalarını yürütmeye başlamışlardır. Böylece ticaret, siyaset ve sosyolojik konular başta olmak üzere dünyada küreselleşme etkisini arttırmıştır. Çok uluslu organizasyonların artmasıyla farklı toplumlar arasındaki bağlar daha da belirginleşmiştir. Bu da kültürlerarası iletişimin gerekliliği ve önemi konusunda dikkat çekmeye başlamıştır.

İletişim teknolojisinin gelişmesiyle, gündelik iş hayatı çok pratik hale gelmiş, yapılan işler hızlandırılmış, özellikle koordineli halde yapılabilecek işler için zamandan çok yüksek seviyelerde tasarruf sağlanmıştır. Benzer şekilde, insanların birbirlerinden uzak mesafede bile olsalar, birbirleriyle bağlantı kurmaları çok kolaylaşmıştır. Gündelik yaşamda var olan olaylar, izlenen politikalar yerellikten çıkıp, aynı zamanda farklı toplum ve kültürlerde bahsedilmektedir. Medya kuruluşları bu sayede ileri derecede gelişme göstermiş ve büyümeye devam etmiştir. Diğer ülkelerde yaşanan toplumsal olaylar, doğal afetler, uygulanan politikalar kolaylıkla görsel ve yazınsal medya aracılığıyla insanların evlerine ulaşabilmiştir. İnternetin yaygınlık kazanmasıyla, özellikle sosyal medya sitelerinin geliştirilmesiyle, iletişim dünyası yeni bir boyut kazanmıştır. Sosyal medyada insanlar çok daha hızlı bir şekilde birbirleriyle iletişime geçebilmekte, koordine olabilmektedirler. Fikirler, propagandalar veya eleştiriler anında binlerce kişiye gönderilebilmektedir. Bu durumda toplumsal, siyasal ve ticari hayatı yakından etkilemektedir. Sosyal medya aracılığıyla birbirlerinin hayatını yakından takip eden insanlar, farklı kültürden insanların hayatlarını da takip edebilmektedirler. Yani sosyal medya da farklı kültürlerin tanınmasına yardımcı olan kaynaklar arasında gösterilebilir.

TV ve sinema dünyasının insanları sosyal yaşamlarının bir parçası olması, insanların farklı toplum ve kültürlere olan bakış açısını etkilemektedir. Örneğin, TV’lerde sunulan belgeseller diğer ülkeler hakkında gözlemlerin aktarılmasını sağlar. Aynı şekilde, çekilen filmlerin başka ülkelerde de gösterime girmesiyle, farklı kültürel motiflerle süslü hayatlar başka toplumlara sunulmaktadır. Avrupa sineması, Hollywood, Bollywood, Uzakdoğu sineması bunlar için net birer örnektir. Keza, çekilen yerli diziler de buna benzer görevler üstlenmektedir. Amerikan yapımı diziler gündelik Amerikan hayatını başka toplumlara göstermektedir. Örneğin, son zamanlarda Türk yapımı yerli dizilerin Arap ve Balkan ülkelerinde yüksek oranda izlenmesi, Türklerin günlük hayatlarının, Türk kültürünün bu ülkelerde yaşayan insanlara tanıtmakta faydalıdır. Buna benzer şekillerde, insanlar birebir etkileşime geçmeden farklı kültürler hakkında fikir sahibi olabilir.

Seyahat olanaklarının artması, kıtalar arası mesafelerin bile çok kısa zamanda alınabilmesinden dolayı farklı toplumlardan insanların birbirleriyle iletişime geçmesi sıklaşmıştır. Turizm sektörünün büyümesiyle, milyonlarca insan farklı ülkeleri ziyaret etmeye başlamıştır. Göçler artmış, yabancı ülkelerde yaşanma oranı yükselmiştir. Yani, göçlerle, turizmle veya Birleşik Devletler gibi zaten farklı kültürlerin bir arada yaşadığı ülkelerde, farklı kültürel gruplar birbirleriyle etkileşime geçebilmektedirler. Birbirleriyle komşu olabilir veya aynı iş yerinde çalışabilmektedirler. Bu da insanların birbirleriyle doğru iletişim kurmalarını gerektirmektedir. Sosyal ilişkilerin daha sağlıklı yürütülmesi, yapılacak işlerin daha etkili ve verimli olması açısından doğru iletişim kanallarını kurmak kaçınılmazdır. Ancak, her kültürün kendine özgü iletişim yollarının olması, bu kanalların kurulmasını zorlaştırabilmektedir. Çünkü, kültür içerdiği etkenlerle konuşulan dili, konuşma biçimini ve anlamlandırma şeklini etkilemektedir. Yani, farklı kültürden kişiler arasında düzgün ve etkili bir iletişim kurulması için iletişimin unsurlarının yakından incelenmesi ve ona göre iletişim yolu seçilmesi gerekmektedir.

Farklı uluslardan iş hayatında olan insanların katıldığı bu çalışma ile birlikte bireylere kültürlerarası anlayış ve iletişim konusunda eğitimler

verilmesinin faydalarına daha derinlemesine bir bakış sağlanmıştır. Yapılan çalışma da görüldüğü üzere kültürlerarası anlayış ve iletişim konusunda eğitim almış kişilerin kültürlerarası duyarlılık seviyeleri yükselmektedir. Dünya Gençlik Gemisi Programı gibi planlamış bir kültürlerarası iletişim ve etkileşim ortamında eğitim alan bireylerin kültürlerarası duyarlılığının net bir şekilde fark yarattığı anlaşılmaktadır. Bu programa katılan bireyler arasında bile kültürlerarası anlayış dersini alanların bazı boyutlarda diğer katılımcılara göre daha çok farkındalık ve duyarlılık geliştirdiği gözlenmektedir. Bu faydalar göz önüne alındığında, aynı işyerinde çalışan farklı kültürden kişiler arasında iletişimin geliştirilmesi için eğitimlerin verilmesi organizasyonun yaptığı işleri önemli derecede iyileştirebilmektedir. Farklı kültürden çalışanların çok daha sık rastlandığı çok uluslu organizasyonlar açısından yanlış anlaşılmanın engellenmesi ve yeteneklerin yönetilmesi göz ardı edilemez bir politikadır. Yönetimsel olarak böyle politikaların desteklenmesi, kültürlerarası iletişimin geliştirilmesine yönelik plan ve projeler üretilmesi organizasyonun geleceği için önemli adımlardır. Organizasyon için çalışan bireylerin farklı kültürden gelmiş insanları anlaması, onlar hakkında bilgi edinmesi, davranışlarına ve çıkarımlarına dikkat etmesi çalışan bu insanlar için motivasyon kaybını engelleyebilir, işbirliği içerisinde takım halinde iş yapabilmeleri sağlanabilir ve farklılıklardan doğabilecek zengin bakış açılarından yararlanılabilir. İnsan kaynakları birimlerinin kültürlerarası iletişim hakkında ilerleme kaydetmesi uzun dönemde çok uluslu organizasyonun kalıcılığına ve büyümesine katkı sağlayacaktır.

Günümüz Türkiye'si de farklı kültürlerden, uluslardan insanların bir arada yaşamaya başladığı ülkelerden biri haline gelmektedir. Ortadoğu'dan savaş nedeniyle kaçan mülteciler, Avrupa'ya ulaşmak için Türkiye üzerinden kaçak girmeye çalışan Afrikalı mülteciler, önceden turistik bölgelere yerleşen ama artık Türkiye'nin birçok kentinde yaşamaya başlayan Avrupalılar, gelişen inşaat sektörünün çektiği Arap yatırımcılar, Türkiye içerisinde kültürel farklılıkların artacağına dair bir işaret olarak gösterilebilir. Gelen yabancılar yavaş yavaş belli iş kollarında yer almaktalar, kayıtlı ya da kayıtsız

çalışmaktadırlar. Yerleşen yabancıların ülke içerisinde iş dünyasında görülme sıklığı artabilecektir. Bu sebeple, ülkemizde de organizasyonlar içinde çeşitli kültürlerden insanlar yakın gelecekte var olacaktır. Bundan dolayı, ülkemiz içinde çok uluslu olma yönünde stratejiler geliştiren organizasyonların kültürlerarası iletişim eğitimi hakkında planlama yapması fayda gösterilebilir.

Kültürlerarası iletişim konusunda yeni çalışmalar yapılması gereklidir. Bu araştırmadan yola çıkılarak yeni çalışmalar için çeşitli öneriler sunulabilir. Örneğin, gelecek çalışmalar için önerilen noktalardan bir tanesi, katılımcı sayısını ve katılımcı ulus sayısının arttırılmasıdır. Örneklemelerin büyütülmesiyle daha tatmin edici sonuçlar ortaya çıkabilir. Kültürlerarası duyarlılığı etkileyen çok daha çeşitli faktörler olabilir. Örneğin kişilerin hangi sektörde çalıştığı, hangi birimlerde ne tür işler yaptığı bu duyarlılığı etkileyecek faktörler arasına alınabilir. Gelecek çalışmalarda, kişilerin yurtdışına çıkıp çıkmadığı ve çıktıysa ne kadar süreyle yurtdışında kaldığı demografik bilgilerine ulaşılabilir. Bu bilgiler ışığında kültürlerarası duyarlılığı etkileyecek yeni etkenler bulunabilir.

Kültürlerarası anlayış ve iletişim eğitiminin kültürlerarası duyarlılığa nasıl etki ettiğinin daha iyi bir şekilde anlaşılması için, bireylerin eğitim öncesi ve sonrası kültürlerarası duyarlılık seviyelerinin ölçülmesi, aradaki potansiyel farkın daha belirgin şekilde ortaya çıkmasını sağlayabilir. Son olarak, Gemi Programı katılımcılarının ve Gemi Programına katılmamış kişiler gibi iki grup karşılaştırıldığında, önceden aldıkları kültürlerarası anlayış ve iletişim eğitimlerinin planı, süresi ve içeriği hakkında bilgiler edinilmesinde fayda vardır. Gelecek araştırmalarda bu eğitimlerin daha iyi anlaşılması için katılımcılarla bireysel görüşmeler yapılabilir.

Kaynakça

ANBARLI BOZATAY, Şeniz; **Sosyoloji**, 1. baskı, Ankara, Beta Yayınları, 2011.

ANDERSON, P. H., LAWTON, L., REXEİSEN, R. J., HUBBARD, A.C. "Short-term study abroad and intercultural sensitivity: A pilot study" **International Journal of Intercultural Relations**, Sayı 30, No. 4, 2006, s. 457-469.

AYTEMİZ SEYMEN, Oya, "The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review", **Cross Cultural Management: An International Journal**, Sayı 13, No. 4, 2006, s. 296-315.

BERRY, John W., POORTINGA, Ype H., BREUGELMANS, Seger M.; **Cross-Cultural Psychology: Research and Applications**, 3. baskı, New York, Cambridge University Press, 2011.

BLAS, Caroline, JACK Rachael E., SCHEEPERS, Christopher, FİSET, Daniel, CALDARA, Roberto, " Culture Shapes How We look at Faces", **PLoS ONE**, Sayı 3, No. 8, 2008, s. 1-8. (Erişim) <http://www.plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.0003022> , 22 Ocak 2013.

BLUMLER, Jay G., "The Role of Theory in Uses and Gratifications Studies", **Communication Research**, Sayı 6, No. 1, 1979, s. 9-36.

BROCK, Barbara, WINTERSTEIN, David, HAMMERMEISTER, Jon, PAGE, Randy, "Life Without TV? Cultivation Theory and Psychosocial Health Characteristics of Television-Free Individuals and Their Television-Viewing Counterparts", **Health Communication**, Sayı 17, No. 3, 2005, s. 253-264.

BRUNNER, Brigitta R., "Listening, Communication & Trust: Practitioners' Perspectives of Business/Organizational Relationships", **International Journal of Listening**, Sayı 22, No. 1, 2008, s. 73-82.

BUDAK, Selçuk; **Psikoloji Sözlüğü**, 3. baskı, Ankara, Bilim ve Sanat Yayınları, 2005.

MAERTZ Jr., Carl P., HASSAN, Ahmad, MAGNUSSON, Peter, "When Learning is not Enough: A Process Model of Expatriate Adjustment As Cultural Cognitive Dissonance Reduction", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Sayı 108, 2009, s. 66-78.

CHEN, G. M. & STAROSTA, W. J., "The development and validation of the intercultural sensitivity scale" **Human Communication**, Sayı 3, s.1-15

CHRISTENSEN, Lars Thoger, CORNELISSEN, Joep, " Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future", **Management Communication Quarterly**, Sayı 25, No. 3, 2011, s. 383-414.

CLIPA, Flavian, CLIPA, Raluca I., "Cultural Diversity and Human Resource Management in Multinational Companies", **CES Working Papers**, sayı 1, No. 1, 2009, s. 10-16.

CORNELISSEN, Joep, DURAND, Rodolphe, "More Than Just Novelty: Conceptual Blending and Causality", **Academy of Management Review**, Sayı 37, No. 1, 2012, s. 152-154.

DEVITO, Joseph A; **Essentials of Human Communication**, US, Pearson Education, 2011.

DODD, Carley H.; **Managing Business And Professional Communication**, 3. baskı, Pearson, 2011.

DU-BABCOCK, Bertha, BABCOCK, Richard D., "Patterns of Expatriate-Local Personnel Communication in Multinational Corporations", **Journal of Business Communication**, Sayı 33, No. 2, 1996, s. 146.

Dünya Gençlik Gemisi Türkiye Web Sayfası, (Erişim) <http://www.swyturkey.org/dernegimiz.html>, 20 Ocak 2014.

ERDEM, Ayhan, "İletişim Sürecinde Geri Bildirimin Önemi ve İletişime Katkısı", **Erciyes İletişim Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3, 2010, s. 125-132.

ERKUŞ, Ahmet, GÜNLÜ, Ebru, " İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 20, Sayı 1, 2009, s. 7-24.

FANG, Tony, "Yin Yang: A New Perspective on Culture", **Management and Organization Review**, Sayı 8, No. 1, 2012, s. 25-50.

FRITZ, W, MOLLENBERG, A., & CHEN, G. M., presented at meeting of the International Association for Intercultural Communication Studies, Hong Kong, China, July 24-29, 2001.

"From Arab Spring to Autumn Rage: The Dark Power of Social Media", **The Huffington Post**, 14 Eylül 2012, (Erişim) http://www.huffingtonpost.com/andrew-lam/social-media-middle-east-protests-_b_1881827.html , 15 Nisan 2013.

GREGORY, Brian T., HARRIS, Stanley G., ARMENAKIS, Achilles A., SHOOK, Christopher L., "Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes", **Journal of Business Research**, Sayı 62, No. 7, 2009, s. 673-679.

"Hakem Beni Yanlış Anladı", **Hürriyet**, 18 Aralık 2012, (Erişim) <http://www.hurriyet.com.tr/spor/futbol/22181182.asp> , 10 Ocak 2013.

HERMAN, Nancy J., REYNOLDS, Larry T.; **Symbolic Interaction: An Introduction to Social Psychology**, 2. Baskı, General Hall, 1995.

HOFSTEDE, Geert; **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. Baskı, Sage, 2001.

HOGG, Michael A., VAUGHAN, Graham M.; **Sosyal Psikoloji**, çev. İbrahim Yıldız ve Aydın Gelmez, 1. baskı, Ankara, Ütopya Yayınevi, 2007.

HOUSE, Robert J., HANGES, Paul J., RUIZ-QUINTANILLA, S. Antonio, DORFMAN, Peter W., JAVIDAN, Mansour, DICKSON, Marcus, "**Cultural Influences on leadership and Organizations: Project GLOBE**", 1998, s. 1- 75. (Erişim) <http://www.vnseameo.org/zakir/process.pdf> , 10 Şubat 2013.

IRRMANN, Oliver, "Culture as Communication: A Theory of Perception and Dissonance in Intercultural Interaction", **ICIC '10 Proceedings of the 3rd international conference on Intercultural collaboration**, s. 87-92.

ISHII, Haruko, "Developing Global Mindset Onboard. Challenges of the Ship for World Youth Program of Japan." **In The Scale of Globalization. Think Globally, Act Locally, Change Individually in the 21st Century**, Ostrava: University of Ostrava, 2011, s. 102-111. (Erişim) http://conference.osu.eu/globalization/publ2011/102-111_ishii.pdf, 25 Aralık 2013.

KESKİN, Mustafa, "Din ve Toplum İlişkileri Üzerine Bir Genelleme", **Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi**, Sayı 2, 2004, s. 7-21.

KOOPMAN, Paul L., DEN HARTOG, Deanne N., KONRAD, Edvard, "National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results From the GLOBE Study", **European Journal of Work and Psychology**, Sayı 8, No. 4, 1999, s. 511-535.

LAMBERT, R. D., "International education and international competence in the United States", **European Journal of Education**, Sayı 28, No. 3, 1993, s. 309-325.

MATSUMOTO, David, JUANG, Linda; **Culture And Psychology**, 5. baskı, Kanada, Cengage Learning, 2013.

MESTRE, Maria Vicenta, SAMPER, Paula, FRIAS, Maria Dolores, TUR, Ana Maria, "Are Women More Empathetic than Men? A Longitudinal Study in Adolescence", **The Spanish Journal of Psychology**, Sayı 12, No. 1, 2009, s. 76-83.

MORAN, Thomas E., VOLKVEIN, Fredericks J., "The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate", **Human Relations**, Sayı 45, No. 1, 1992, s. 19-47.

MORGAN, Michael, SHANAHAN, James, "The State of Cultivation", **Journal of Broadcasting & Electronic Media**, Sayı 54, No. 2, 2010, s. 337-355.

NIXON, Judy C., DAWSON, Gail A., "Reason For Cross-Cultural Training", **Corporate Communications: An International Journal**, Sayı 7, No. 3, 2002, s. 184-191.

PANTELIDOU, Stella, CRAIG, Tom K. J., "Culture Shock and Social Support", **Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology**, Sayı 41, No. 10, 2006, s. 777-781.

PETERSON, Brooks; **Cultural Intelligence: A Guide to Working with People from Other Cultures**, United States, Intercultural Press, 2004.

ROMER, Daniel, JAMIESON, Kathleen Hall, ADAY, Sean, "Television News and The Cultivation of Fear of Crime", **Journal of Communication**, Sayı 53, No. 1, 2006, s. 88-104.

RUGGIERO, Thomas E., "Uses and Gratifications Theory in the 21st Century", **Mass Communication & Society**, Sayı 3, No. 1, 2000, s. 3-37.

SARUHAN, Sadi Can, YILDIZ, Müge Leyla; **Çağdaş Yönetim Bilimi**, 1. Baskı, İstanbul, Beta, 2009.

"Social media plays major role in Turkey protests", **BBC News**, 4 Haziran 2013, (Erişim) <http://www.bbc.co.uk/news/world-europe-22772352> , 5 Haziran 2013.

SCHMİTT, David P., REALO, Anu, VORACEK, Martin, ALLIK, Jüri, "Why Can't A Man Be More Like A Woman? Sex Differences in Big Five Personality Traits Across 55 Cultures", **Journal of Personality and Social Psychology**, Sayı 94, No. 1, 2008, s. 168-182.

ŞİMŞEK, Şerif, ÖGE, Serdar; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Konya, Eğitim akademi, 2011.

TING-TOOMEY, Stella; **Communicating Across Cultures**, New York, The Guilford Press, 1999.

TUNNER, Mark, FAUCONNIER, Gilles, "Conceptual Integration and Formal Expression", **Metaphor and Symbolic Activity**, Sayı 10, No. 3, 1995, s. 183-204.

WANG, Georgette, SHEN, Vincent, "East, West, Communication, and Theory: Searching for the Meaning of Searching for Asian Communication Theories", **Asian Journal of Communication**, Sayı 10, No. 2, 2000, s. 14-32.

WURTZ, Elizabeth, " A Cross-Cultural Analysis of Websites from High-Context Cultures and Low Context Cultures", **Journal of Computer-Mediated Communication**, Sayı 11, No. 1, Makale 13, 2005, s. 274-299.

EKLER**EK 1 - INTERCULTURAL SENSITIVITY SCALE**

Below is a series of statements concerning intercultural communication. There are no right or wrong answers. Please work quickly and record your first impression by indicating the degree to which you agree or disagree with the statement. Thank you for your cooperation.

5 = strongly agree

4 = agree

3 = somewhat agree

2 = disagree

1 = strongly disagree

(Please put the number corresponding to your answer in the blank before the statement)

___ 1. I enjoy interacting with people from different cultures.

___ 2. I think people from other cultures are narrow-minded.

___ 3. I am pretty sure of myself in interacting with people from different cultures.

___ 4. I find it very hard to talk in front of people from different cultures.

___ 5. I always know what to say when interacting with people from different cultures.

___ 6. I can be as sociable as I want to be when interacting with people from different cultures

___ 7. I don't like to be with people from different cultures.

___ 8. I respect the values of people from different cultures.

___ 9. I get upset easily when interacting with people from different cultures.

___ 10. I feel confident when interacting with people from different cultures.

___ 11. I tend to wait before forming an impression of culturally-distinct counterparts.

- ___ 12. I often get discouraged when I am with people from different cultures.
- ___ 13. I am open-minded to people from different cultures.
- ___ 14. I am very observant when interacting with people from different cultures.
- ___ 15. I often feel useless when interacting with people from different cultures.
- ___ 16. I respect the ways people from different cultures behave.
- ___ 17. I try to obtain as much information as I can when interacting with people from different cultures.
- ___ 18. I would not accept the opinions of people from different cultures.
- ___ 19. I am sensitive to my culturally-distinct counterpart's subtle meanings during our interaction.
- ___ 20. I think my culture is better than other cultures.
- ___ 21. I often give positive responses to my culturally different counterpart during our interaction.
- ___ 22. I avoid those situations where I will have to deal with culturally-distinct persons.
- ___ 23. I often show my culturally-distinct counterpart my understanding through verbal or nonverbal cues.
- ___ 24. I have a feeling of enjoyment towards differences between my culturally-distinct

EK 2 - KÜLTÜRLERARASI DUYARLILIK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeleri hızlıca okuyunuz ve ilk izleniminize göre cevap veriniz. Cevaplarınızı 1 ile 5 arasında, düşüncenizi en iyi tanımlayan numara ile gösteriniz. Bu ölçekte “doğru” veya “yanlış” cevaplar olmadığını unutmayınız ve mümkün olduğu kadar içten cevaplar vermeye özen gösteriniz.

Teşekkürler.

5 = Tamamen Katılıyorum

4 = Katılıyorum

3 = Kararsızım

2 = Katılmıyorum

1 = Hiç Katılmıyorum

___ 1. Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim kurmaktan zevk alırım.

___ 2. Bence, diğer kültürlerin insanları dar görüşlüdür.

___ 3. Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim kurma konusunda kendimden oldukça eminim.

___ 4. Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim kurarken istediğim kadar sosyal olabilirim.

___ 5. Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim kurarken söze nasıl başlayacağımı bilirim.

___ 6. Farklı kültürlerden insanların önünde konuşmak bana çok zor gelir.

___ 7. Farklı kültürlerden insanlarla vakit geçirmekten hoşlanmıyorum.

___ 8. Farklı kültürlerden insanların değerlerine saygı duyarım.

___ 9. Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim kurarken çabuk gerilirim.

___ 10. Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim kurarken kendime güvenirim.

___ 11. Kültürleri farklı akranlarım hakkında bir izlenim oluşturmadan önce bekleme eğiliminde olurum.

___ 12. Farklı kültürlerden insanlarla birlikteyken sık sık cesaretim kırılır.

___ 13. Farklı kültürlerden insanlara karşı açık görüşlüyümdür.

- ____ 14. Farklı kùltùrlerden insanlarla etkileşim kurarken çok iyi gözlem yaparım.
- ____ 15. Farklı kùltùrlerden insanlarla etkileşim kurarken sıklıkla kendimi işe yaramaz hissedirim.
- ____ 16. Farklı kùltùrlerden insanların davranış biçimlerine saygı duyarım.
- ____ 17. Farklı kùltùrlerden insanlarla etkileşim kurarken mümkün olduğu kadar çok bilgi edinmeye çalışırım.
- ____ 18. Farklı kùltùrlerden insanların fikirlerini kabul etmem.
- ____ 19. Bence, benim kùltürüm diğer kùltùrlerden daha iyidir.
- ____ 20. Etkileşimimiz sırasında kùltürel olarak farklı akranıma sık sık olumlu tepkiler veririm.
- ____ 21. Kùltürel olarak farklı insanlarla uğraşmak zorunda kalacağım durumlardan kaçınırım.
- ____ 22. Kùltürel olarak farklı akranıma, sözlerim ve hareketimle onu anladığımı sık sık belli ederim.
- ____ 23. Kùltürel olarak farklı akranımla aramdaki farklılıklardan zevk alırım.

ÖZET

EREBAK, Serkan. Kültürlerarası Anlayış Ve İletişim Konusunda Eğitim Almış Çalışanların Kültürel Duyarlılıkları Üzerine Bir Araştırma, İstanbul, 2014.

Küreselleşen dünyamızda, çeşitli uluslardan insanlar birlikte yaşayabilir ve çalışabilir. Farklı kültürden insanların birbirleriyle etkileşime geçmesi ve birbirlerine daha bağımlı hale gelmesi sonucunda, insanlar etkili kültürlerarası iletişim sağlamak için kültürlerarası iletişimin ne kadar önemli olduğunu yeniden düşünmeye zorundadırlar. Bu, kültürel farklılıklara dair farkındalık geliştirmekle ve diğer insanların kültürlerine saygı duymak için bazı davranışları değiştirmekle mümkündür. Bu araştırmanın amacı kültürlerarası anlayış ve iletişim konusunda alınan eğitim ile kültürlerarası duyarlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın katılımcıları, Dünya Gençlik Gemisi Programının geçmiş katılımcısı olup olmadığı; eğer geçmiş katılımcısı ise kültürlerarası anlayış eğitimini alıp almadıkları ve genel olarak önceden kültürlerarası iletişim konusunda eğitim alıp almadıklarına göre gruplara ayrılmıştır. Tüm katılımcıların doldurduğu ölçek sonucunda elde edilen veriler incelenmiştir. Farklı uluslardan iş hayatında olan insanların katıldığı bu çalışma ile birlikte bireylere kültürlerarası anlayış ve iletişim konusunda eğitimler verilmesinin faydalarına daha derin bir bakış sağlanmıştır.

Anahtar Kelimeler

1. Kültür
2. Kültürlerarası Anlayış
3. İletişim
4. Kültürlerarası İletişim

ABSTRACT

EREBAK, Serkan. A Research About Intercultural Sensitivity Of Workers Who Had Cross-Cultural Understanding And Communication Course, Istanbul, 2014.

In the globalizing world, people from several nationalities can live and work together. As a result of the interaction and interdependency among people from different cultures, the importance of cross-cultural communication has to be rethought. This is possible by developing cross-cultural awareness and changing some behaviors in order to respect other people's cultures. The purpose of this research is to examine the relationship between having an educational course about cross-cultural communication and people's intercultural sensitivity. The participants are divided into groups as participants who took the cross-cultural understanding course during The Ship For World Youth Program and participants who didn't take this course during the program. Among the participants who didn't attend to The Ship For World Youth Program, people were grouped into who took the cross-cultural understanding and communication course before and who didn't. The data obtained from the scales which were filled by all participants, were analyzed. With having participants from different nationalities, a deeper perspective was provided for the benefits of the education of the cross-cultural understanding and communication.

Key Words

1. Culture
2. Cross-Cultural Understanding
3. Communication
4. Cross Cultural Communication