



YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

çokuluslu işletmelerde kültürel fa..

Yüksek Lisans Tezi

ecehan demirkan

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
KÜTÜPHANE VE DOKÜMANTASYON
DAİRE BAŞKANLIĞI

Yer No (DDC): R 363-462

Kayıt No : 4241
Geldiği Yer : Sosyal Bil.
Enst.
Tarih : 27/10/08
Fiyat : 7,55
Fatura No :
Ayniyat No : 42
Ek :

X-151

T.C.

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL
FARKLILIKLARIN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÜZERİNE
ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ecehan DEMİRKAN

Danışman: Prof. Dr. Esin CAN MUTLU

İSTANBUL, 2007

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

Şekiller Listesi	VII
Tablolar Listesi	VIII
Özet	IX
Abstract	X
Giriş	1

BİRİNCİ BÖLÜM: KONUyla İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

I.1. Çokuluslu İşletme Kavramı	3
I.1.1. Çokuluslu İşletme Tanımları ve Özellikleri	3
I.1.1.1. Ekonomik ve Mali Gücü Esas Alan Tanımlar	3
I.1.1.2. Faaliyetlerin Bütünlüğünü Esas Alan Tanımlar	4
I.1.1.3. İşletme Yöneticilerinin Yönetim Faaliyetine ve Kararlara Yaklaşımını Esas Alan Tanımlar	4
I.1.1.4. Faaliyet Gösterdiği Ülke Sayısını Esas Alan Tanımlar	5
I.1.2. Çokuluslu İşletmelerin Tarihçesi ve Gelişimi	5
I.1.2.1. Çokuluslu İş Ortamı	7
I.1.2.2. Çokuluslu İşletmelerde Örgütsel Süreçler	9
I.1.2.3. Çokuluslu İşletmelerin Oluşum Süreçleri	10
I.1.2.3.1. Coğrafi Genişleme	10
I.1.2.3.2. İş Alanlarının Farklılaşması	11
I.1.2.3.3. İşlevsel Birleşme	12
I.1.2.4. Uluslararasılaşma Süreci	12
I.1.2.5. Yerel İşletmeler ile Çokuluslu İşletmeler Arasındaki Farklılıklar	13
I.1.2.6. Uluslararası İşletmecilikte Etkili Üç Değişik Çevre Boyutu	14
I.1.2.6.1. Yerel Çevre	14
I.1.2.6.2. Yabancı Çevre	14
I.1.2.6.3. Uluslararası Çevre	14

I.1.3. Çokuluslu İşletme Türleri	15
I.1.3.1. Faaliyetlerini Odaklaştırdıkları Ülkeye Göre Çokuluslu İşletme Türleri	15
I.1.3.1.1. Tek Merkezli İşletmeler	15
I.1.3.1.2. Çok Merkezli İşletmeler	15
I.1.3.1.3. Dünya Merkezli İşletmeler	16
I.1.3.1.4. Bölge Merkezli İşletmeler	16
I.1.3.2. Stratejik Karakterlerine Göre Çokuluslu İşletme Türleri	17
I.1.3.2.1. Çokuluslu İşletme	18
I.1.3.2.2. Global İşletme	18
I.1.3.2.3. Uluslararası İşletme	18
I.1.3.2.4. Uluslar-Ötesi İşletme	18
I.1.3.2.5. Uluslar-Üstü İşletme	19
I.1.4. Çokuluslu İşletmelerin Yan Kuruluşlarının Yönetim İlkeleri	19
I.1.4.1. Çokuluslu İşletmelerde Kontrol Süreci	21
I.1.4.1.1. Çokuluslu İşletmelerde Kontrol Sistemi ve Özellikleri	21
I.1.4.2. Merkez ile Yan Kuruluşlar Arasındaki İlişki	22
I.1.4.3. Uluslararası İşletmede Kontrol Sorunları	23
I.2. Kültür ve Örgütsel Kültür Kavramı	23
I.2.1. Kültürün Tanımı	25
I.2.2. Kültürün Türleri ve Özellikleri	26
I.2.2.1. Genel Kültür ve Alt Kültür	26
I.2.2.2. Maddi Kültür - Manevi Kültür	27
I.2.2.3. Karşı Kültür	28
I.2.2.4. Kültürün Özellikleri	28
I.2.3. Örgütsel Kültürün Tanımı	30
I.2.3.1. Örgütsel Kültürü Oluşturan Faktörler	33
I.2.4. Örgütsel Kültürün Bileşenleri	34

I.2.5. Örgütsel Kültürün Oluşumu	35
I.2.5.1. Çokuluslu İşletmelerde Örgütsel Kültürün Oluşumu	36
I.2.5.2. Çokuluslu İşletmelerde Kültür Değişikliğinin Üç Ana Nedeni	37
I.2.5.3. Örgütsel Kültürün Profili	37
I.2.5.4. Yönetim Felsefeleri Açısından Örgüt Türleri	38
I.2.5.5. Örgütlerde Güçlü ve Zayıf Kültürler	39
I.2.5.6. Örgütsel Kültürün Yönetilmesi	40
I.2.5.6.1. Yan Kuruluşlarla olan Kültürel Farklılık	41
I.2.5.6.2. Ana Ülke Dışındaki Yan Kuruluşlara Örgütsel Kültürün Aktarılması	41
I.2.5.6.3. Örgütsel Kültürün Aktarılmasında Yurt Dışında Çalışan Yöneticinin Rolü	42
I.2.5.6.4. Çokuluslu İşletme Yönetiminde Kadının Yeri	43
I.3. İletişim ve Örgütsel İletişim Kavramı	44
I.3.1. İletişimin Tanımı	45
I.3.2. İletişim Türleri	46
I.3.3. İletişim Modeli ve İletişim Sürecindeki Değişkenler	48
I.3.3.1. Gönderici ve Alıcıya İlişkin Değişkenler	49
I.3.3.2. Kanal Değişkenleri	50
I.3.4. Örgütsel İletişimin Tanımı ve Amaçları	53
I.3.5. Örgütsel İletişim Biçimleri	55
I.3.5.1. Biçimsel Kanallar	56
I.3.5.1.1. Örgütlerde Aşağı Yönlü İletişim	56
I.3.5.1.2. Örgütlerde Yukarı Yönlü İletişim	57
I.3.5.1.3. Örgütlerde Yatay İletişim	58
I.3.5.2. Biçimsel Olmayan Kanallar	60
I.3.5.3. Kanal Seçimi	61

I.3.6. Örgütlerde İç İletişim ve İç İletişimin Rolü	65
I.3.6.2. İç İletişimin Unsurları	67
I.3.6.3. Şirketleştirilmiş İletişim	68
I.3.6.4. Çokuluslu İşletmelerde İç İletişim	70

İKİNCİ BÖLÜM: ÇOKULUSLU İŞLETME'LERDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN İLETİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

II.1.1. Çokuluslu İşte Kültürün Rolü	72
II.1.1.1. Kültürün İletişim Üzerindeki Etkileri	72
II.1.1.2. Bir Kimlik ve Özgürlük Kaynağı Olarak Ortak Kültür	73
II.1.1.3. Ortak Kültürün Üstünlüğü ve Çeşitlilikle İlgisi	75
II.1.1.4. Ortak Kültürün Üstünlüğü ve Yetki Vermeyle İlişkisi	77
II.1.2. Çokuluslu İşletmelerde Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi	78
II.1.2.1. Kültürel Farklılıkların Analizi	78
II.1.2.2. Çokuluslu Ortak Kültür ve Milli Kültür Arasındaki Etkileşimin Analizi	79
II.1.2.3. Yönetim Tarzındaki Global Farklılıkların Analizi	81
II.1.2.4. Kültürün Evrensel Boyutları	88
II.1.2.5. Kültürel Farklılıkların Yönetimi	91
II.1.3. Çokuluslu İşletmelerde Örgütsel Kültür Farklılıklarından Doğan İletişim Sorunları ve Çözümleri	92
II.1.3.1. Globalleşme, Kültür ve İletişim	93
II.1.3.2. Başarılı İletişim	94
II.1.3.3. Farklı Kültürler İçin Farklı İletişim Modelleri	95
II.1.3.4. Yazılı ve Sözlü İletişimde Kullanılan Araç: Dil	99
II.1.3.5. Çokuluslu İşletmelerde İletişimde Dilin Önemi	100
II.1.3.6. Çokuluslu İşletmelerde Örgütsel İletişim Engelleri	101
II.1.3.6.1. Çokuluslu İşletmelerde Örgütsel İletişimin Planlanması	101

II.1.3.6.2. Çokuluslu İşletmelerde Etkili İletişimi Engelleyen Etmenler	103
II.1.3.6.3. Çokuluslu İşletmelerde Etkili İletişimi Engelleyen Faktörler	106
II.1.3.7. Çokuluslu İşletmelerde İletişimi Geliştirme Yöntemleri	108
II.1.3.8. Çokuluslu İşletmelerde İletişim Engellerini Aşma	110
SONUÇ	115
KAYNAKÇA	140

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: BRITISH COUNCIL'DE ÇALIŞANLARIN KÜLTÜREL FARKLILIKLARININ İLETİŞİM ÜZERİNE ETKİLERİNİN YÖNETİM ÖRNEĞİ

III.1. Araştırmanın Amacı	113
III.2. Araştırmada Kullanılan Yöntem	114
III.3. British Council Örneğinin Seçilme Nedeni Ve Kurum Hakkında Genel Bilgiler	114
III.3.1. British Council'in Kuruluş Amacı	115
III.3.1.1. British Council'in Dünya Geneline Faaliyetleri	115
III.3.1.2. British Council'in Türkiye'deki Faaliyetleri	116
III.4. British Council'in Kültürlerarası İletişim Problemlerini Çözme Modeli	118
III.4.1. Çalışan Profili	118
III.4.2. Yönetim Merkezleri	119
III.4.3. Kurum İçi İletişim	120
III.4.4. Kurum Kültürü	120
III.4.5. British Council'in İç İletişim ve Kültürlerarası Problem Çözme Modeli	121

III.4.5.1.British Council’de İletişim ve İletişimin Geliştirilmesi ile İlgili Eğitim Programları	Sayfa 129
III.5. British Council Modelinin Değerlendirmesi	132
SONUÇ	135
KAYNAKÇA	140
EK 1: Kurumda Uygulanan Planlı Görüşme Soruları	150

ŞEKİLLER LİSTESİ**TABLOLAR LİSTESİ**

Şekil I.1. Zihinsel Programlamanın Üç Aşaması	29
Şekil I.2. Shannon – Weaver İletişim Aşamaları Modeli	49
Şekil I.3. Kanal Zenginliği Piramidi	53
Şekil I.4. İşletmelerde Aşağı Yönlü, Yukarı Yönlü ve Yatay İletişim	59
Şekil I.5. İletişim Üçgeni ve İletişim Stratejisi Arasındaki Bağ	69
Şekil II.1. Hofstede'nin Kültür Boyutları	86
Şekil II.2. Hofstede'nin Kültür Çerçevesi	87
Şekil II.3. Kültürün Katmanları	88
Şekil II.4. İletişim Stratejisi	103
Şekil III.1. British Council'in Bölgesel Yönetim Merkezleri	119
Şekil III.2. British Council'in Kurumsal İletişim Modeli	121

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo I.1. Çokuluslu İş ve Uluslararası İş Ortamı	8
Tablo I.2. Çokuluslu İşletmelerin Değişik Profillerde Yönetimi	17
Tablo I.3. Yazılı İletişim	47
Tablo I.4. Sözlü İletişim	47
Tablo I.5. Sözsüz İletişim	47
Tablo II.1. İletişim Engelleri ve Bunları Aşmanın Yolları	106

ÖZET

Global ekonominin gelişmesi ile çokuluslu işletmeler son yüzyılda büyük bir ivme kazanmıştır. Ticaretin farklılaşması, ülke sınırların ortadan kalkması ve küreselleşme ile çokuluslu işletmeler ve yönetim anlayışları değişime uğramıştır. Ticari engel ve kotalar azaldıkça çokuluslu işletme ve yan kuruluşları arasında mevcut olan kültürel farklılıkların yönetim ve karar alma sürecine etkileri daha açık olarak görülebilmektedir. Kurumların kültürel farklılıkların yönetimi işletmeler için ticari başarıyı artırıcı unsur haline dönüşmüştür.

Kültürün yönetim alanındaki etkisi son yirmi yıldır önemli bir inceleme konusudur. Kültür sadece bireylerin yaşam tarzına verdiği yönlendirme ile değil, iş yaşamında da farklı boyutlarda etkili olmaktadır. Çokuluslu işletmeler için, farklı kültürlerin ortak noktalarda birleştirilerek yönetimi, üzerinde önemle durulan konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca kültürlerarası farklılıkların iletişim engeline takılmadan bu farklılaşmadan kaynaklanabilecek sorunların oluşmadan yönetilebilmesi geliştirilmesi gereken bir konudur.

İletişim ise bilinçli ya da bilinçsiz olarak geliştirdiğimiz, kullandığımız bir yeteneğimizdir. Yönetim bilimi, işletmelerin sadece yönetsel farklılaşmaları ile değil, örgüt içinde farklı kültürel değerlerin ortak noktalarda birleştirebilme güçleri ile rakiplerinden daha ön plana çıkabildiklerini işaret etmektedir.

Çokuluslu bir işletmenin farklı ülkelerde devam ettirdiği operasyonlarını verimli, etkin ve kazançlı bir biçimde yönetebilmesi için; örgüt içi iletişim kanallarının ve standartlarının oluşturması gereklidir. Bu standartlar kültürler arası farklılıklar dikkate alınarak saptanmalı ve kültürel farklılıkları iyi yönetecek bir iletişim stratejisi oluşturarak desteklenmelidir.

ABSTRACT

The last decade has witnessed enlargement of multinational companies in parallel to the global economic development. The differentiation process in commerce; disappearance of county borders and globalization have had a relative affect on the multinational companies and their management styles. Reduced numbers of boundaries and international quotes have resulted in managerial changes. Present cultural differences between multinational companies and their subsidiaries have started to be taken into account by the management and during the decision making processes. Successful cultural difference management is now considered as an important issue for the organizations; as it is considered to enhance the success itself.

Studying the effect of culture on the management has been relatively an important issue for the last twenty years. Culture influences individuals and the working environment on various scales. Managing multinationals while at the same time uniting different national cultures has gained a considerable degree of significance. The management of communication between different cultures as well as the difficulties arising from their differences is an issue that needs to be improved.

On the other side; communication is the ability that we sometimes use consciously or unconsciously. Managerial science points out that, organizations do not only differ from one another on the managerial point of view but also in terms of management of the cultural differences as well.

It is important to have internal communication channels and communication standards for multinational organizations so as to manage and control effective and profitable operations. While generating these channels, cultural differences should be taken into account and an appropriate communication strategy should be created and applied throughout the operation.

GİRİŞ

Çokuluslu işletmeler oluşumlarından itibaren çok yol kat etmiş; yönetsel olarak pek çok tecrübe kazanmıştır. İletişim, bilgi ve yönetim kanallarının hızla arttığı günümüz dünya tüketim ekonomisinde, bu tip işletmeler bazı ülke ekonomilerine kıyasla daha büyük ve dünya ekonomisi üzerinde daha etkindir. Pazar, rekabet koşulları ve müşteri beklentilerindeki hızlı değişimlere uyum sağlayabilmek için yeni örgüt yapıları ve yönetim yaklaşımları arayışı içine olan bu kurumların yapıları her gün değişmektedir. Çokuluslu işletmelerin dünya çapında rekabet üstünlüğünün devam ettirilmesi için globalizasyon ve globalizasyona uyum sağlamak için ise uygulama ve üretim metotlarında farklılaşma şarttır. Son yıllarda gelişen aktivite ve rekabet ile çokuluslu işletmelerin iletişim fonksiyonunun rolünü önemli ölçüde artırırken, bu işletmelerin değişen yapılarından dolayı iletişim anlayışlarına yeni perspektifler kazandırdıkları görülmüştür. Ulusal olanlara kıyasla uluslararası işletmeler yönetim kalitesine daha çok önem vermekte; iletişim ve etkisini, rekabet gücünü belirleyen önemli faktörlerden biri olarak kabul etmektedirler. Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; çokuluslu işletmelerin organizasyon yapısını daha iyi tanımlayabilmek ve kavramak için çokuluslu işletmelerin, tanımı, tarihçeleri ve gelişim süreçlerine yer verilmiştir. Çokuluslu işletmelerin tarihsel gelişimi, oluşum tipleri ve yönetim tarzları hem dünya ekonomisi hem de yönetim bilimi açısından çok önemlidir. Bu işletmeleri yönetebilmek için geliştirilen farklı yöntemler tanıtılmıştır. Bölümün devamında; kültür kavramı, bileşenleri ve örgütsel kültür konuları incelenmiştir. Çokuluslu işletme birden çok kültürü barındıran, birden çok kıtada faaliyet gösteren bir yapıda ise, bu işletmeleri aynı eksen çevresinde, aynı ortak hedef için ve aynı duyarlılık ile tutmak ancak kurum kültürünün yerleştirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Örgütsel kültür, bileşenleri ve oluşumunu tanıtıldıktan sonra birinci bölümün son kısmında İletişim kavramı incelenerek; örgütsel iletişim tanımlanarak, örgütsel iletişim biçimleri incelenmiştir.

Çokuluslu işletmelerin büyük boyutlarda devam ettirdikleri operasyonlardan dolayı yönetsel problemler oluşmaktadır. İletişim bu problemlerden en önemlilerinden bir tanesidir. İletişim kavramı ve stratejisi, iletişim yöntem ve kanallarının iyi kavranması çokuluslu işletme yöneticileri için en az yönetim stratejisi oluşturmak kadar önemli hale gelmektedir. Bunun için örgüt içi iletişimin önemi, unsurları, iletişim tiplerinin ile

incelenmesi ve kültürel farklılıklardan kaynaklanacak iletişim engellerinin saptanarak giderilmesi gereklidir.

İkinci bölümde, kültürün ÇUI'lerdeki örgütsel iletişim üzerindeki etkileri ve bu kültürel farklılıkların saptanması ve yönetimi için geliştirilmiş farklı yaklaşımlar incelenmiştir. İkinci bölümün devamında ise kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim sorunları üzerinde durulmuştur.

Örgüt kültürü bileşenlerinin iyi anlaşılması, ortak kültürün üstünlüğünün sağlanması ile mümkün olabilmektedir. Kültürün alt kültürlerden oluşması kültürler arası farklılaşma ile kültürler arası çatışmaların oluşmasına neden olabilmektedir. Bu farklılıkların en çok olduğu ya da en çok ortaya çıktığı nokta ise dil olmaktadır. Farklı dillere sahip yan kuruluşlara yukarıda bahsedilen örgüt kültürünü tanıtılması ise ortak bir dil oluşturularak yapılması gereklidir. Bu ise kültürün yayılmasında iletişim kanalları ile iletişim güçlüğü en basit biçimde göstermektedir. Örgüt kültürü ancak; ortak bir iletişim kanalında ve ortak bir dil çerçevesinde mümkün olabilecektir. Her işletme ana merkez ve yan kuruluşlar arasında aynı iletişim dili ve aynı iletişim kanalını kullanmakta bu sayede eşgüdümlü yönetim uygulanabilmektedir.

Üçüncü bölümde; İngiltere merkezli çokuluslu bir kurumda kültürel farklılıkların iletişime etkisinin incelenmesi için kurum uygulamaları ve stratejileri hakkında görüşme yönteminin kullanıldığı bir uygulama yer almaktadır. Görüşme yöntemi uygulanırken, kurumun İletişim ve Halkla İlişkiler Koordinatörü ile yüz yüze yapılan görüşmede sorulardan oluşan planlanmış bir soru formu kullanılmış ve bu görüşme ile ilgili değerlendirmeler de uygulama bölümünde yer almıştır.

Sonuç bölümünde ise; çokuluslu işletmelerde kültürlerarası farklılıkların iletişim üzerine etkileri, kültürler arası iletişim konusunda birikimi bulunan British Council'in iletişim modeli incelenerek, elde edilen bulgular ışığında değerlendirilmiş ve varılan sonuçlara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM: ÇOKULUSLU İŞLETME KAVRAMI VE GELİŞİMİ

I.1. ÇOKULUSLU İŞLETME KAVRAMI

Dünyadaki rekabet şartlarına ayak uydurabilmek için, işletmeler; çalışma hayatında esneklik yolu ile verimliliklerini artırma ve üretim maliyetlerini düşürme yoluna gitmişlerdir. Uluslararası rekabet, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme süreci diğer birçok alandaki etkilerinin yanında hizmet sektörünün de hızla gelişmesine ve mallardaki çeşitliliğin artmasına neden olmuştur.

Dünyada güdümlü küreselleşme ile birlikte Çokuluslu İşletmelerin (ÇÜİ) hızla yayılması, geleneksel siyasi blokların yıkılması ve liberal eğilimlerin güç kazanması, teknolojinin özellikle Batı'da hızla gelişmesi, diğer ülkelerin ise bu teknolojiye olan ihtiyaçları yüzünden tüm ülkeleri ister istemez birbirlerine bağımlı hale getirmiştir. Özellikle sermaye hareketlerindeki gelişmeler büyük ölçüde uluslararası etkileşim sürecine girmiştir¹.

I.1.1. Çokuluslu İşletme Tanımları ve Özellikleri

ÇÜİ'lerin karmaşık yapılarından dolayı genel kabul gören tek bir tanımı bulunmamakta; sahip oldukları özelliklere göre dört grup altında tanımlanabilmektedir².

I.1.1.1. Ekonomik ve Mali Gücü Esas Alan Tanımlar

Bu tanımlar işletmelerin büyüklüğü, üretim kapasitesi, yabancı ülkelerde sahip olunan kaynaklar ve faaliyetlerinin dünya çapındaki yaygınlık derecesi gibi faktörlere önem atfeden tanımlardır. Bu tanımlara örnekler aşağıdaki verilmiştir³:

¹ Gülşen Sarı Gerşil, "Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri", **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6.1. (2004), s. 157.

² Kadir Ataman, "Çokuluslu İşletmelerde Kontrol Süreci" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), s.16.

³ Fethi Gürün, **Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri**, Ankara:Türk Tarih Kurumu Basımevi, 2001, s.13.

- Yabancı ülkelerdeki üretimi, karı veya personeli; toplam üretim, kar veya personelinin önemli miktarını oluşturan işletmelerdir.
- Yurtdışındaki varlıkları, toplam varlıklarının en az %20'sini oluşturan işletmelerdir.

I.1.1.2. Faaliyetlerin Bütünlüğünü Esas Alan Tanımlar

Bu tanımlar; ÇUI'lerin farklı ülkelerdeki üretim ve hizmet faaliyetlerinin merkez ülkede saptanması ve geliştirilmesi gibi konulara önem veren tanımlardır ⁴:

- Farklı ülkelerde üretim faaliyetlerinde bulunan ve üretim ile ilgili kararlarını (teknoloji seçimi, kaynak kullanımı, pazarlama yöntemleri vb.) ana merkezin bulunduğu ülkelerde saptayan ve geliştiren işletmelerdir.
- Dünya ölçeğindeki faaliyetlerini, bir bütün olarak organize eden ve karar vermede kuvvetli bir şekilde merkezileşmiş işletmelerdir.
- Gerek ülke içi ve gerekse denizaşırı faaliyetlerini çevreleyen bütünleşmiş küresel bir felsefeye sahip işletmelerdir.
- Değişik ülkelere ait işletmelerin tek bir mülkiyet ve genel bir yönetim stratejisi altında bir araya gelmesinden oluşan işletmelerdir ⁵.

I.1.1.3. İşletme Yöneticilerinin Yönetim Faaliyetine ve Kararlara Yaklaşımını Esas Alan Tanımlar

Bu tanımlar işletme yöneticilerinin uyruklarını dikkate almaksızın yönetim faaliyetine yaklaşımlarına önem veren tanımlardır ⁶:

- İki veya daha fazla ülke tek yönetim stratejisi altında, işletme kaynaklarının ülkeye baskımaksızın dağılımı ile mülkiyeti ve üst yönetimi çokuluslu olan işletmeler ÇUI'dir.
- Uluslararası ekonomik faaliyetlerde bulunan ve yatırım ve üretim faaliyetlerinde bulundukları ülkeler arasında fark gözetmeksizin, kendi ülkeleri gibi kabul eden ve herhangi bir ülke ya da ulusa karşı, ırk ve milliyetçilikten kaynaklanan bir davranışta bulunmayan bir üst yönetime sahip işletmelerdir.

⁴ Gürün, a.g.e., s.15.

⁵ Ataman, a.g.e., s.17.

⁶ Gürün, a.g.e., s.15.

1.1.1.4. Faaliyet Gösterdiği Ülke Sayısını Esas Alan Tanımlar

Bu tanımlar işletmelerin faaliyet gösterilen ülke sayısına önem veren tanımlardır⁷:

- Genel idare merkezi bir ülkede olan ve faaliyetlerini bir ya da birden fazla ülkede kendine bağlı şubeleri veya işletmeleri aracılığı ile koordine eden kuruluştur.
- İki veya da daha fazla ülke arasında işletmecilik faaliyetleri yapan işletmelerdir.
- Pek çok ülkede sürekli şekilde ekonomik faaliyet gösteren ve bunlar arasında koordinasyonu sağlayan bir işletmedir.

Tüm bu gruplaşmış tanımların ardından ÇUI'ler için genel bir tanımlama yapılması gerekir. İki veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren, yabancı ülkelerdeki faaliyet birimlerinde belirli yönetim kadroları bulunan, temel amaç ve stratejiler doğrultusunda yönlendirilen, üretim, yönetim ve mülkiyet hakları açısından farklı ülke vatandaşlarını bünyesinde barındıran ve dünya çapında faaliyet göstermeyi ilke edinmiş olan işletmelerdir⁸.

1.1.2. Çokuluslu İşletmelerin Tarihçesi ve Gelişimi

ÇUI'ler uluslararası ticarete 300 yılı aşkın süredir yer almaktadır. Özellikle, maden işleme endüstrisi üzerine yoğunlaşmış olan İngiliz ve Alman işletmelerinin küçülmesini takiben Avrupalı diğer yatırımcılarca çokuluslu işletmeler şekillenmeye başlamıştır. ÇUI'lerin bugünkü tanımına ise, II. Dünya savaşı sonrasında Amerikan kökenli işletmelerce başlatılan, Avrupa ve Japon kökenli işletmeler tarafından devam ettirilen faaliyetler ile ulaşmıştır. 1998 yılında Dünya çapında ÇUI sayısı 45.000; yan kuruluşları ile toplamı ise 280.000'i geçmiştir⁹.

Geçmişte var olan kapalı ekonomilerdeki oluşumlar şekil değiştirip, uluslararası ticaret gelişme kaydettikçe, işletmeler yapısal değişimlere uğramışlar ve son olarak ÇUI şeklini almışlardır. Yapılan incelemeler uluslararası ticaretin tarihsel gelişiminin belirli zaman dilimleri içinde incelenebileceğini göstermiştir. Söz konusu dönemler¹⁰:

⁷ Gürün, a.g.e., s.14.

⁸ Ataman, a.g.e., s.18.

⁹ Micheal R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen ve Micheal H. Moffet, *International Business*, 5th ed., Forth Worth: The Dryden Press, 1999, s.394.

¹⁰ Ataman, a.g.e., s.5.

- 1850'ye kadar olan dönem
- 1850–1914 yılları arası dönem
- 1914–1945 yılları arası dönem
- 1945 yılından günümüze kadar olan dönem

1850'ye kadar olan dönem: Ticari faaliyet çok eski uygarlıklara dayanmaktadır. Ancak sınır ötesi ticari faaliyetler Orta Çağ'da başlamıştır. Orta Çağ'da nüfusun büyük çoğunluğu feodal bir yönetim sisteminde tarım toplumu olarak çalışmakta iken, nispeten azınlığı oluşturan esnaf ve zanaatkârlar lonca sistemi içine örgütlenmiş; Uluslar arası ticareti ise Tüccarlar Birliği'nce örgütlenmiştir. Söz konusu süreç, Amerika Kıtası'nın keşfinin ardından deniz yolculukları aracılığı ile yapılan ticaretin çoğalması neticesinde 1800'li yılların ortalarına, yani sanayi devrimine kadar artarak devam etmiştir. Bu dönemde özellikle ipek ve baharat yollarını ellerinde tutan ülkelerin zenginleşmesi ve bu tür ticari faaliyet sonucu ortaya çıkan İngiliz, Fransız ve Hollanda işletmeleri günümüzdeki ÇUI'lere öncülük etmişlerdir¹¹.

1850–1914 Arası Dönem: Sanayi devrimi ile başlayan dönemde buhar gücü sanayi hizmetine girmiş ve yönetimde bilimsel tekniklerin kullanılmaya başlanması ile üretim artmıştır. Teknik ve örgütsel gelişmeler, artan üretim kapasitesini; artan üretim kapasitesi ise, mevcut pazardaki doyum sonucu ÇUI'lerin oluşmasına zemin hazırlamıştır. Bu yönde ilk adımı atan ABD kökenli Singer Dikiş Makineleri'nin İngiltere'de açtığı fabrika gösterilebilir. I. Dünya Savaşına kadar geçen dönemde 122'si Amerikan, 60'ı İngiliz 167'si Diğer Avrupa ülkelerine ait olan 349 tane Dünya çapında faaliyet gösteren ÇUI olmuştur¹².

1914–1945 Arası Dönem: Her iki Dünya savaşı arasında ayrıca 1930 yılında meydana gelen Büyük Ekonomik Buhran ile sarsılan ÇUI'ler bu dönemde menfi yönde etkilenmişlerdir. Bu dönemde oluşan yoğun koruyuculuk ve iktisadi milliyetçilik hareketleri dünya ticaretinin uluslararası işbirliğinden uzaklaşmasına yol açmıştır. Ülkeler işsizlik ve dış ödemeler dengesi gibi sorunlarının altından kalkabilmek için gümrük tarifelerinin yükseltilmesi gibi bireysel çözümler aramışlardır. Bu çözümlerden biri olan kartel oluşumları ise; modern ÇUI'ler için bir basamak oluşturmıştır¹³.

¹¹ Gürün, a.g.e., ss. 5-6.

¹² Ataman, a.g.e., s. 7.

¹³ Gürün, a.g.e., s. 8.

1945'ten Günümüze Kadar Olan Dönem: Bu dönemi kendi içine iki ana alt başlığa ayırmak mümkündür. 1945–1973 Arası Dönemi, II. Dünya Savaşı'nın bitimi ile başlayan bu dönemde; sermaye birikimi artmış ve bu birikim uluslararası ticarette yapısal değişikliklere neden olmuştur. Uluslararası ticarette serbest ekonomik sisteme geçiş zorunluluğu hissedilmiş; bu dönem, AET (Avrupa Ekonomik Topluluğu) başta olmak üzere Dünya Bankası ve IMF (International Monetary Fond – Uluslararası Para Fonu) gibi birliklerin kurulması ile sonuçlanmıştır. Söz konusu dönemde ÇUI'ler en hızlı büyüme dönemini yaşamıştır.

1973'den Günümüze kadar olan dönem'de ise; dönemin başında meydana gelen Petrol Krizi ülkelerin yanı sıra ÇUI'ler-de olumsuz etkilenmiştir. 1980'li yıllardan sonra rekabetin artması, ulusal pazarların liberalleşmesi ve teknoloji transferlerinin artışı ile ÇUI'ler tekrar hızlı büyüme dönemine girmiştir. Günümüzde ÇUI'lerin faaliyet sahaları dünya ticaretinin 2/3' ünü kapsamakta olup, gelişmekte olan ülkelerdeki yatırımların %80'i söz konusu işletmelerce gerçekleştirilmektedir¹⁴.

1.1.2.1. Çokuluslu İş Ortamı

Çokuluslu iş etkinlikleri birçok farklı biçimde olabilir. ÇUI'ler belirtilen dört ana ortamın bütünleşmesi ile tamamlanmaktadır. ÇUI'ler söz konusu ortam yada sistemleri uluslararası etkinliklerin ne derecede yerel bölgelere tepki vermek için ayrıldığı ve ne derecede global verimliliği sağlamak için entegre edildiği yönünden ayrıştırarak faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Her bir ulus içerisindeki ortam dört ana etmenden meydana gelmektedir.

1. Yasal,
2. Kültürel,
3. Ekonomik,
4. Siyasal.

Her bir ortam aşağıda 1.1'de ana hatları ile incelenmiştir.

¹⁴ Ataman, a.g.e., ss. 9-10.

Tablo I.1. Çokuluslu İş ve Uluslararası İş Ortamı

<u>Yasal ortam</u>	Yasal gelenek Yasal sistemin etkililiği Yabancı milletlerle anlaşmalar Ticari marka patent yasaları İşletmeleri etkileyen yasalar
<u>Kültürel ortam</u>	Gelenekler, normlar, değerler, inançlar Dil Tutumlar Motivasyonlar Sosyal kuruluşlar Statü sembolleri Dini inançlar
<u>Ekonomik ortam</u>	Ekonomik gelişimin seviyesi Nüfus Gayri safi milli hâsıla Kişi başına gelir Okur-yazarlık düzeyi Toplumsal altyapı Doğal kaynaklar İklim Bölgesel ekonomi bloklarına üyelik (EEC, NAFTA) Parasal ve mali politikalar Rekabetin doğası Paranın değiştirilebilirliği Enflasyon Vergi sistemi Faiz oranları Ücret ve maaş düzeyleri
<u>Politik sistem</u>	Hükümetin yapısı Siyasi ideoloji Hükümetin istikrarı Muhalefet parti ve grupların gücü Toplumsal huzursuzluk Politik çekişme ve isyan Yabancı işletmelere karşı hükümetin tavrı Dış politika

Kaynak : Victoria Miroshnik "Culture and International Management: a Review",
Journal of Management Development Volume: 21, Number: 7 (2002), s. 13.

Yöneticilerin, katılan ülkelerin özellikle olumlu veya olumsuz bir etkiye sahip olabilecek olan ortamsal çeşitlilikleri sürekli olarak gözlemliyor olmaları

gerekmektedir. Bunun yanında, yönetici sadece işletmenin son zamanlarda içerisinde faaliyette bulunduğu ülkelerin ortamını gözlemlememeli, ayrıca diğer ulusların ortamlarının da sürekli bir denetimini yapmalıdır. Dünyanın herhangi bir yerinde hem fırsatlar hem de tehditler doğabilir. Bu sebepten, yönetimin dünyanın birçok farklı ülkesinde meydana gelen gelişmelerin zirvesinde durmaları önemlidir. Sonuç olarak ÇÜİ bir yandan küresel bir işletmenin verimli ve hızlı çalışmasını sağlamayı başarırken diğer yandan bir ÇÜİ'nin yerel duyarlılığını başarmak için uğraşmaktadır¹⁵.

1.1.2.2. ÇÜİ'lerde Örgütsel Süreçler

Örgütsel süreçler aynı toplum içinde çok farklı şekillerde uygulanmaktadır. Bazı iş süreçleri ve uygulamaları diğerlerine göre daha etkili bir şekilde kaliteyi arttırmaktadır. ÇÜİ'lerin sahip oldukları bazı örgütsel süreçleri gelişmekte olan ülkelerde yapılacak olan yatırımlarda kaliteyi artırıcı ekten oluşturmaktadır. Bunlar sırasıyla¹⁶:

- **Amaç ve Öncelikler:** Yatırım kararları ve tüm örgüt tarafından kabullenilen strateji ve öncelikler olarak tanımlanabilir. Kurumların; müşteri tatmini, üretim kapasitesi, yönetsel iyileşme, kültürler arası adaptasyon ve teknolojik iyileşmelerinin işletme tarafından değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilmektedir.
- **Taahhüt ve Kontrol:** çalışan davranışlarının kontrol edilmesi ve çalışanların işleri ile ilgili taahhütlerini yerine getirmeleri ilgili değişkenler bu grup içinde yer almaktadır. Çalışanlarını motivasyonlarını artırılması ve işletme amaçlarına ulaşılmasındaki görevlerinin artırılarak işletmeye bağımlılıklarının artırılması olarak da şekillendirilebilir. Örgütün performansı işletme içindeki çalışanların bağımlılıklarının artırılması ile yükseltilebilir.
- **Ağ Oluşturma (Networking) :** Kurum içi ve dışındaki ortaklar ile iş temelli ilişkilerin geliştirilmesidir. Ağ oluşturma yönetim ile sendikalar, tedarikçiler, işletme içindeki diğer departmanlar ve diğer işletmeler ile ilişkilerin geliştirilmesidir.
- **Merkezleştirilmiş / Merkezi Olmayan:** Örgüt içinde hangi hiyerarşi basamağınca karar verileceği merkezileşmeyi tanımlar. Karar alma sürecine çalışanların hangi derecede katılacağı, çalışanların ne düzeyde yetkilendirileceği, problemlerin

¹⁵ Victoria Miroshnik, "Culture and International Management: a Review", *Journal of Management Development*, 21.7. (2002), ss.521-522.

¹⁶ Jerry Gosen, Sunil Babbar ve Sammer Prasad, "Quality and Developing countries: the Role of International and Organizational Factors", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22.5., (2005), ss. 455-56.

değerlendirilerek rapor edilmesi konusunda ne düzeyde karar verici konumda oldukları bu kategori için ölçüt teşkil etmektedir.

I.1.2.3. ÇUI'lerin Oluşum Süreçleri

Tarihte yerel şirketlerin uluslararasılaşma süreçleri öncelikle yeni fırsatları yakalamak amacıyla sonra tehditleri giderme amacıyla gerçekleşmiştir¹⁷. Günümüzde ilk kuruluş aşamasında çok uluslu olarak kurulan işletmeler bulunmaktadır, ancak bu tür işletmeler azınlığı temsil etmektedir. ÇUI'lerin oluşum aşamaları aşağıdaki gibidir¹⁸;

- Coğrafi Genişleme,
- İş Alanlarının Farklılaşması,
- İşlevsel Birleşme.

I.1.2.3.1. Coğrafi Genişleme

ÇUI'lerin çoğunluğu bir ülkede kurulup daha sonra yurt dışına yayılarak genişlemiştir. Bu genişlemenin bazı nedenleri vardır. Bu nedenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- **Coğrafi Yakınlık:** Yabancı yatırımların yönlendiği ilk yerler daha çok komşu ülkelerdir. Komşu ülke pazarına giriş doğal olarak atılacak ilk adımdır; çünkü komşu ülke ile ilgili pazar fırsatları, rekabet ortamı ve hükümet politikaları konusunda kolay bilgi alınabilir. Büyümek isteyen işletmenin öncelikli komşu ülkeyi tercih etmesinin bir başka nedeni de yan kuruluş ile iletişim giderlerinin maliyetlerinin düşük olmasıdır. Komşu ülkeye açıldıktan sonra orayı bir adım gibi kullanarak diğer ülkelere geçiş yapmak hem deneyimin artması hem de uzaklık mesafesinin azaltılması ile sağlanmaktadır.

Hammadde teminini ithal ürünlere dayandığı sektörlerde coğrafi olarak yakın olan ülkelere yatırım yapma ile işletmenin çokuluslulaşması sağlanmaktadır. Ayrıca yeni pazarlara giriş ile sağlanacak olan hızlı büyüme ve yeni pazara giriş uluslararasılaşmayı teşvik etmektedir. Yakın ülkelerdeki ucuz işgücü ve know-how 'ın temini ise coğrafi olarak yakın ülkelere ticari faaliyetlerin genişlemesi ile sonuçlanmaktadır¹⁹.

¹⁷ Carl Rodrigues, *International Management a Cultural Approach*, 2.b., USA: South- Western College Publishing, 2001, s.121.

¹⁸ Paul W. Beamish, Allen Morrison ve Philip M Rosenzweig, *International Management*, New York: The McGraw-Hill Companies, 1997, ss. 169-175.

¹⁹ Rodrigues, a.g.e.,ss.112-116.

- **Kültürel Yakınlık:** Yabancı bir ülkedeki başarı o ülkenin kültürünün anlaşılması ve tüketici davranışlarının bilinmesi ile bağlantılıdır. Çalışanlar, tedarikçiler ve hükümet ile oluşturulacak iyi ilişkiler şarttır. Manevi mesafenin uzak olmadığı ülkelere yatırım yapılarak yurt dışındaki yan kuruluşun yönetilmesi ile deneyim kazanılıp farklılıkların daha çok olduğu pazarlara yönelir.

- **Ekonomik Gelişim Düzeyinin Benzerliği:** Yatırım yapan ülke için ekonomik gelişim düzeyi de pazar girişlerini etkileyen bir başka nedendir. ÇUI'ler aynı düzeydeki gelişmişlik düzeyine sahip ülkeleri çekici bulurlar çünkü müşteri tercihleri ve alışkanlıkları ile satın alma güçleri birbirine benzeyen pazarlara giriş yapmanın riski düşüktür. Dolayısıyla küçük düzenlemelerle yapılacak olan pazarlama çalışmaları ile yeni bir ülkedeki yeni pazara giriş yapılabilir. Yabancı pazarda kendini geliştiren ÇUI diğer pazarlara giriş konusunda yeteneklerini geliştirir.

1.1.2.3.2. İş Alanlarının Farklılaşması

ÇUI'lerin bazıları bir iş alanında yoğunlaşırken çoğunluğu ise birden fazla iş alanında faaliyetlerini sürdürmektedir. Yan kuruluşlar ise sıklıkla iş alanı değiştirmektedirler. Yerel iş dalında deneyim kazanan yan kuruluşlar kendilerini geliştirdikçe rekabetin az olduğu yeni iş alanlarına geçebilirler. Örneğin Amerika pazarına 1972'de giren Sony Corporation televizyon parçalarının birleştirildiği bir fabrika ile pazara giriş yapmıştır. İki yıl içinde müzik sistemlerini pazara sunmuştur. 1980'lerin ortalarından itibaren veri bilgi bankaları ve kişisel telekomünikasyon cihazları ile yeni iş alanlarına yönelmiştir. İlk olarak Amerikan pazarına küçük bir işletme olarak girmiş ve zaman içinde ürün çeşitliliğini arttırarak pazardaki yerini almıştır. İş alanlarının çeşitlendirilmesi tabii ki otomatik olarak gerçekleşen bir süreç değildir. İşletme yeni iş alanlarına girilmesi ile elde edeceği yararları ve yeni pazarlardaki dezavantajları belirlemelidir. Zaman içinde mevcut pazarda elde edilen deneyim ve uygun hale gelen altyapı ile işletme ileriye dönük çalışmalara yönlenebilir. Mevcut pazarda oluşan işletme ismi ve itibarı kullanılarak yeni iş dallarına geçiş dönemine başlanır²⁰.

Ana merkezdeki talebin azalması, ürün yaşam eğrisinde düşüş döneminin başlaması ve ana merkezdeki rekabet koşullarının olumsuz etkileri yerel işletmeleri çokuluslu

²⁰ Beamish, Morrison ve Rosenzweig, a.g.m.s.171.

faaliyetlere yönlendirmektedir. Ana merkez de iktisadi durgunluk ta işletmeleri farklı pazar arayışlarına yönlendirmektedir²¹.

1.1.2.3.3. İşlevsel Birleşme

İşlevsel birleşme her bir iş dalında gerçekleşmektedir. Söz konusu birleşme, bir ülkedeki herhangi bir faaliyette gerçekleşen gelişme ile başlamaktadır. İsveçli işletmeler üzerinde yapılan bir araştırmada bu işletmelerin satış stratejisi incelenmiştir. Öncelikli olarak yeni ürünlerin pazara mevcut işletmelerce ihraç edildiği ve ürünlerin piyasaya tanıtılmasından sonraki süreçte ise satış amaçlı kurulan yeni yan kuruluşlarca ithal malları olarak satışını gerçekleştirildiği saptanmıştır. İşletmeler ev sahibi ülkede sadece yerel bilginin ihtiyaç duyulduğu pazarlama ve dağıtım fonksiyonlarını yerine getirirler. Müteakip aşamalarda ev sahibi ülkede yerel tasarımlar ya da tedarik fonksiyonları da geliştirilebilir. Bazı işletmelerde ender olarak yan kuruluşun dünya çapında deneyim kazanması ile bu kuruluşların iş planları ve stratejik liderlik konusunda görevlendirildiği de olmuştur. Örneğin, Sony 1972 yılına kadar tüm üretimin Japonya da yapılması kararındadır ancak ABD'nin uyguladığı bir indirim ile bu ülkeye direk yatırım (direct investment) yapma kararını almıştır. Bu kararın ardından parçaların birleştirildiği fabrikaya bilgi ve tecrübe birikimleri ile teknik bilgisi yüksek çalışanlar getirilmişlerdir. Japon yöneticiler tarafında Amerikalı çalışanlar çok yakından takip edilmiş ve Japonya'daki aynı verimin alınıp alınamayacağı gözlemlenmiştir. Sonuçların başarılı çıkmasıyla bu fabrikaya yeni iş dalları yaratılarak daha çok yatırım yapılmıştır. Yaklaşık 20 yıl sonra televizyon dalındaki üretim kolunun stratejik liderliği ABD tarafından yürütölmeye başlanmıştır²².

1.1.2.4. Uluslararasılaşma Süreci

Uluslararasılaşma sürecinde yeni pazarlara girilip girilmeyeceği, pazara girilecekse hangi yollarla girileceği sorularına cevap aranırken, başarı için insan kaynakları planları doğrultusunda doğru kadrolaşmalar yaparak ve örgüt yapıları kurarak merkezle birimler

²¹ Rodrigues, a.g.e.,s.117.

²² Beamish, Morrison ve Rosenzweig, a.g.m.s.175.

arasında iletişimin sağlanması gibi görevler üstlenilir. Bu görevlerin yerine getirilmesi ile ÇUI'ye aşağıda belirtilen konularında destek olur²³:

- Farklı kültürleri anlama,
- Farklı kültürlerden sinerji yaratabilme,
- Kurum içi koordinasyonu ve kontrolü sağlama,
- Global iş gücü havuzu oluşturma ve eğitme,
- Uluslararası atamaları ve kültürel eğitimi içeren kariyer gelişim planları oluşturma,
- Global işgücü piyasasını şartlarına uyumlu stratejileri, değerleri ve hedefleri insan sermayesine aktarma.

1.1.2.5. Yerel İşletmeler ile ÇUI'ler Arasındaki Farklılıklar

Amerika'da McGill Üniversitesinde profesörlük yapan ve ünlü Global İnsan Kaynakları Uzmanı Nancy Adler'in bu konu üzerinde uzmanlaşmış kişiler arasında yaptığı araştırmada yerel ve ÇUI'ler arasındaki belli başlı farklılıkları tanımlamıştır. Yerel ve ÇUI'ler arasındaki farklılığı iki ana faktör arasında yapmış ve Adler bu iki öğenin varlığının yerel işletme ile ÇUI arasındaki farklılıkların temelini oluşturduğunu savunmuştur²⁴.

- Çok ulusluluk; yani birden fazla kültürel geçmişe sahip çalışanların mevcudiyeti olarak tanımlanırken,
- Coğrafik dağılım ise ana ülke ile yan kuruluşların farklı ülkelerde bulunmasıdır.

Coğrafik dağılım, uluslararası kuruluşların geniş küresel mesafeler üzerindeki yönelimlerine karşılık gelir. Coğrafik dağılım, mesafe ve ulusal sınırlar içeren global ve diğer konularda son olayları anlama ve idare etmek için kuruluşları dış para, vergi, gelenekler, düzenlemeler ve birçoğu ile karşı karşıya getirir.

İkinci temel çeşitlilik olan çok kültürlülük, birden fazla kültürden insanın düzenli bir şekilde birbirleriyle etkileşim halinde olması anlamına gelir. Çok kültürlülük, bakış

²³ Dennis R Briscoe, *International Human Resource Management*, New Jersey: Prentice Hill, 1994. ss. 41-42.

²⁴ Anne-Wil Harzing ve Joris Van Ruysseveldt, *International Human Resource Management*, London: Sage Publications, 2004. s. 34.

açıların ve iş metotlarının sayısını arttırarak uluslar arası işletmelerin iş yükünü arttırır²⁵.

1.1.2.6. Uluslararası İşletmecilikte Etkili Üç Değişik Çevre Boyutu

Çevre boyutunun incelenmesinden önce konuyla ilgili olan temel kavramların tanımlanması gerekmektedir²⁶.

- Ana Ülke (Parent Country) : ÇUI'nin menşeyinin bulunduğu ülkedir.
- Ev Sahibi Ülke (Host Country) : ÇUI'nin yatırım yaptığı ülkeye verilen addır.
- Üçüncü Ülke (Third Country) : Ana ülke ve ev sahibi ülke dışında kalan ve ÇUI'nin faaliyetlerine çeşitli şekillerde katılan ülkelerdir.

• Uluslararası İş (international Business) İşletmeler tarafından ulusal sınırlar dışında yürütülen faaliyetlerin bütünüdür. Örnek olarak; uluslararası ticaret, bankacılık gösterilebilir²⁷.

Yerel, yabancı ve uluslararası olarak üçe ayrılan çevre boyutları sırasıyla²⁸;

1.1.2.6.1.Yerel Çevre (Domestic Environment): İşletmenin ana merkezinin bulunduğu çevre olarak adlandırılır. Yerel işletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri ortamdaki; hem faktörler, hem de bu faktörlerdeki değişimlere adaptasyon işletmenin tanıdığı ve bildiği çevrede olmasından dolayı hemen gerçekleştirilir.

1.1.2.6.2.Yabancı Çevre (Foreign Environment) : İşletmenin kendi yerel çevresi dışında kalan ülkelerin çevre faktörleri, yabancı çevre faktörleri olarak tanımlanır. Yabancı çevre faktörlerindeki değişim; işletmenin bu çevrede devam ettirdiği faaliyet süresi ve coğrafi dağılımın genişliği ile bağlantılı olarak riski de değiştirir.

1.1.2.6.3.Uluslararası Çevre (International Environment): Yerel ve yabancı çevresel faktörler arasında; iki farklı ülkede bulunan kuruluşların diğer ülkedeki müşterileriyle olan ilişkileri sırasındaki faktörlerin toplamı uluslararası çevre faktörlerini oluşturur. Uluslararası çevrede entegrasyonu sağlayan kurumlar da bulunmaktadır. Ticari ilişkilerin yürütülmesinde kullanılan kurumlara örnek olarak

²⁵ Miroshnik, a.g.m., s.2.

²⁶ Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**,2.b. İstanbul:Beta Basım, 2005, ss.10-11.

²⁷ Arvind .V.Phatak, **Uluslararası Yönetim**, çev. Atilla Banarsel ve Tomris Somay, İstanbul: İstanbul Fakültesi Yayınları, Yayın No: 108.ss.18.

²⁸ Mutlu, a.g.e.,ss. 58-62.

Dünya Bankası, NAFTA(American Free Trade Agreement-Kuzey Amerika Ülkeleri Serbest Ticaret Anlaşması) EU (European Union-Avrupa Birliği) EFTA (European Fair Trade Association-Avrupa Serbest Ticaret Birliği) ve OPEC (Organization of the Petroleum Exporting Countries- Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü) verilebilir.

I.1.3. ÇUI Türleri

ÇUI'leri kendi içinde "Faaliyetini Odaklandığı Ülkeye göre" ve "Tarihi Gelişmeleri-ne göre" iki gruba ayırmak mümkündür ²⁹.

I.1.3.1. Faaliyetlerini Odaklaştırdıkları Ülkeye Göre ÇUI Türleri

İşletmelerin çeşitli faaliyetlerinin tek merkezli, çok merkezli, bölge merkezli ya da dünya merkezli olarak yönetmesi olmak üzere dörde ayrılmıştır. Ancak, söz konusu ayırım çeşitli yönetim fonksiyonları için değişiklik gösterebilir. Örneğin; finansman tek merkezden yönetilirken pazarlama faaliyetleri her ülke için ayrı merkezden yönetilme kararı verilebilir.

I.1.3.1.1. Tek Merkezli (Etnosentrik) İşletmeler

İşletme yönetimi ve tüm üst düzey yöneticiler köken ülke(ÇUI'nin menşeinin bulunduğu ülke) personeline doldurulur ve ana işletme, faaliyetleri ile ilgili kararları bağlı işletmelere uygulatır. Söz konusu işletmeler üretim faaliyetinin tek ölçüt olarak dikkate alınması ile ÇUI olarak tanımlanabilirler.

Geleneksel olarak, ÇUI'ler, yabancı ülkelerdeki faaliyetlerinde ana ülke politika ve prosedürlerinin yürütüldüğünden emin olmak için, yurt dışı görevlere ana ülke uyruklularını gönderirler³⁰.

I.1.3.1.2. Çok Merkezli (Polisentrik) İşletmeler

Üst düzey kadrolar köken ülkeye personeline doldurulur; mali konular ana işletme tarafından kontrol edilirken diğer işletme faaliyetleri belirli yerel merkezlerde toplanmış ve faaliyetler ev sahibi ülkelere (ÇUI yatırım yaptığı ülke) yönlendirilmiştir.

²⁹ Czinkota,Ronkainen ve Moffet, a.g.e., s.395.

³⁰ Harzing ve Ruysseveldt, a.g.e., s. 59.

I.1.3.1.3. Dünya Merkezli (Geosentrik) İşletmeler

Kadrolar milliyet gözetmeksizin doldurulur ve tüm faaliyetler dünyada ki gelişmeler doğrultusunda ana işletme(yatırım yapan asıl işletme) tarafından alınırken yerel merkezlerin ihtiyaçları göz önüne alınır ³¹.

I.1.3.1.4. Bölge Merkezli (Regiosentrik) İşletmeler

Uluslararası kadrolamalarda kullanılan bir diğer yöntem de regiosentrizm modelidir. Bu modelde, geosentrik yaklaşımda olduğu gibi geniş bir aday havuzu vardır. Faaliyetler belli bölgelere ayrılır ve bu bölgeler için kadrolama yapılır. Personelin hareketliliği ise kendi bölgesindeki ülkelerle sınırlıdır. Bölgelerdeki personel merkezde genel olarak kadrolanmazlar ancak kendi bölgeleri içinde karar verme anlamında belli bir özerklikleri vardır. Bazen bu özerklik feodal bir yapının oluşmasına neden olabilir ³². Ancak yine de bölge içerisindeki bölgesel merkez ve bölgesel birimler arasında iletişim kuvvetlidir.

Tablo I.2.'de dört değişik profile ait karar alma biçimleri ve yönetim felsefeleri incelenmiştir.

³¹ Gürün, a.g.e., ss.21-23.

³² Peter J Dowling, Denice Welch ve Randall S. Schuler, **International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context**, Canada: South-Western College Publishing, 1999, s. 32.

Tablo I.2. Çokuluslu İşletmelerin Değişik Profillerde Yönetimi

	Etnosentrik	Polisentrik	Regiosentrik	Geosentrik
Misyon	Karlılık	Yasal (Kabul Edilebilirlik)	Karlılık ve Yasal	Karlılık ve Yasal
Etki	Yukarıdan Aşağı	Aşağıdan Yukarı	Bölge ve şubeleri anlaşır	Bütün seviyeler anlaşır
Strateji	Global Bütünlük	Ulusal Çözümler	Bölgesel Bütünlük ve Ulusal Çözümler	Global Bütünlük ve Ulusal Çözümler
Kültür	Ana Ülke	Ev Sahibi Ülke	Bölgesel	Global
Teknoloji	Kitle Üretimi	Grup Üretim	Esnek Üretim	Esnek Üretim
Pazarlama	Ürünler ana ülke müşterileri için üretilir	Lokal ihtiyaçlara göre üretilir	Bölgelere göre standartlaşma	Global ürün, yerel değişiklikler ile
Finans	Kazançlar ana ülkeye döner	Ev sahibi ülkeye yatırım	Bölgeye dağılır	Global Dağılım

Kaynak: Özgür Akın, Stratejik Plan,
<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/stratejikplan.h> .(13 Temmuz
2006).

I.1.3.2. Stratejik Karakterlerine Göre ÇUI Türleri

ÇUI genel merkezinin bir ülkede bulunan ve bir veya daha çok ülkede ürün veya hizmet sunan organizasyonlar olarak tanımlanmıştır. Tek bir ülke sınırı içinde üretim yapan yerel işletmeler ile kıyaslandığında ÇUI'lerin pek çok farklılığı bulunmaktadır.

Profesör Christopher A . Barlett Harvard Business School'da ve Profesör Sumantra Ghoshal ise London Business School'da çalışmalarına devam etmektedir.

Barlett ve Ghoshal yerel işletmeler ile ÇUI'ler arasındaki farklılığın genel çerçevesini ve ÇUI türlerinin tanımlarını yapmışlardır. Ana ülke dışında faaliyetlerini sürdüren işletmeleri, "stratejik karakterde işletmeler" olarak tanımlamışlar ve dört ayrı türünü tanımlamışlardır³³.

³³ C. A. Bartlett, and S. Ghoshal, **Managing Across Borders: The Transnational Solution.**, Cambridge: Harvard Business School Pres., 1989, s.12.

1.1.3.2.1. Çokuluslu İşletme (Multinational Company) : Merkezi olmayan federasyon olarak da tanımlanabilen işletmeler, varlık gösterdikleri ülkelerin toplumsal farklılıklarına uyum sağlayabilen işletmelerdir. Çokuluslu İşletmelerde kontrol ve koordinasyon basit bir finansal kontrol sistemi üzerine kurulmuş olup, tamamen biçimsel olmayan kişisel bağlantılar üzerine kurulmuştur. Bu tip işletmelerde yan kuruluşlar (decentralized) genel merkezce portföy olarak görünür.

1.1.3.2.2. Global İşletme (Global Company) : Yan kuruluşların rolü ana merkez tarafından belirlenen stratejilerin uygulanması olarak belirlenmiştir. Yan kuruluşlar ürün ve strateji açılarından ana merkezin bir parçası gibi hareket ederler³⁴. Global olarak etkin olmak gerekliliğinden dolayı, stratejik ve operasyonel anlamda merkezleştirilmiş (centralized) karar mekanizmasına sahiptir. Tüm dünyayı ortak bir pazar olarak gören işletme ürün ve stratejilerini bu yönde geliştirir ve malvarlıklarını, kaynaklarını ve sorumluluklarını bu şekilde kullanırlar. Ana merkezde oluşturulan planlar ve stratejiler global bir skala yakalamak için yan kuruluşlarca uygulanır³⁵. Global İşletmelerde geliştirilen ürünler satıldıkları ülkeler dikkate alınmaksızın standart olarak üretilir ve tüm dünya pazarlarına sunulur. Üretim ve operasyonel merkezler sayıca sınırlandırılmış olup, işletme içinde yan kuruluşlar arasında yüksek düzeyde işletme içi satış ve alış faaliyetleri gözlenir³⁶.

1.1.3.2.3. Uluslararası İşletme (International Company) : Ana ülkedeki uzmanlığın ve bilginin yan kuruluşlar aktarılması stratejisi üzerine kurulmuştur. “Uluslararası İşletme” “Global İşletme”den az, ancak “Çokuluslu İşletme” ten daha fazla etki ve kontrole sahiptir. Bu tip işletmelerde malvarlıkları, kaynaklar ve sorumluluklar ve kararlar yan kuruluş tarafından alınır, ancak genel kontrolü ana ülkeden takip edilir. Bu da; yan kuruluşların yeni ürün, iş süreçleri, bilgi ve deneyim konusunda ana merkeze bağımlı olmasına neden olur³⁷.

1.1.3.2.4. Uluslar-Ötesi İşletme (Transitional Company): İç içe girmiş ve bağımsız hareket eden bir ağ şeklinde yapılanmış olan işletmeler stratejik roller üstlenirler. Yan kuruluşlar arasında yüksek düzeyde bilgi, insan ve ürün akışı

³⁴ Anne-Wil Harzing, “An Empirical Analysis and Extension of the Barlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies”, *Journal of International Business Studies*, 31.1., (2000). s.108.

³⁵ Bartlett ve Ghoshal, a.g.e.,s.11.

³⁶ Harzing,a.g.m.,s 108-109.

³⁷ Bartlett ve Ghoshal, a.g.e.,s.12

gerçekleşir³⁸. Uluslararası, Global ve Çokuluslu işletmelerin üç stratejik formunu ideal bir şekilde bünyesinde barındıran işletme türüdür. Merkezileştirilmiş ve merkezi olmayan yönetim biçimlerinin en uygun şekilde uygulanması şeklinde yönetilir. Örneğin kaynakların kullanımı merkezileştirilmiş iken, diğer sorumluluklar ve kararlar merkezi olmayan yöntem ile yönetilebilir. Uluslar ötesi işletmelerin en belirgin özelliği geniş ve karmaşık iletişim kanalları, biçimsel ve biçimsel olmayan sistemleridir.

1.1.3.2.5. Uluslar-Üstü İşletme (Supranational Company): Hiçbir ülkeye mensup olmayan, uluslararası bir anlaşma ile kurulan, uluslararası bir kuruluş nezdinde tescil edilmiş ve bu kuruluşa bağlı olan söz konusu kuruluş tarafından denetlenen milliyeti olmayan bir kurumdur. Uygulamada bu tür bir işletme mevcut değildir³⁹. Ghosal ve Barlett aynı zamanda ÇUI'leri ana merkez ve yan kuruluşlar arasında devam eden ilişkilere ek olarak, tüm kurumun birimler arası karşılıklı ilişkileri bir iç ağ olarak tanımlamıştır. Müşteriler, yan kuruluşun içinde bulunduğu yerel kurumsal iş bağları, tedarikçiler ve diğer birtakım yerel etkenler yan kuruluşun karar alma yetkisinin belirlenmesinde ana merkez tarafından verilen kararı etkilemektedir⁴⁰.

1.1.4. ÇUI'lerin Yan Kuruluşlarının Yönetim İlkeleri

ÇUI'ler; bütünleşme (Integration) ile dünyaya yayılmış çeşitli birimlerin kontrolü ve koordinasyonu konusuna yoğunlaşmıştır. Gerçekte birimlerin birbiriyle ilişkilendirilmesindeki temel amaç; global rekabet gücü elde etmek için birimlerin ihtiyaçları arasında bir denge oluşturmak, koordinasyon, kontrol, esneklik ve işletme boyutunda öğrenebilmeyi (bilgi transferini) sağlamaktır. Bunun nedeni ise, çok uluslu bir işletmenin pek çok bölgeye ayrılmış birimlerden meydana gelmiş olmasına rağmen genel anlamda tek bir işletme olmasıdır. ÇUI'nin rekabet edebilir özelliğinin sürdürebilmesi için de; dünya tek bir pazarmış gibi global olarak yönetilmesi, aynı zamanda birbirine zayıf bağlarla bağlı pek çok pazardan oluşuyormuş gibi yerel anlayışın oluşturulması ve farklılaşma ve birleşme (differentiation and integration) kavramları arasında bir dengenin kurulması gerekir. O nedenle, ÇUI'nin, birbirleriyle belli bir yapıda ve düzeyde entegre ve koordine edilmesi gereken, dünyaya yayılmış pek çok birimlerden oluşup oluşup ifade etmek daha doğru bir tanımlama olacaktır.

³⁸ Harzing, a.g.m., s. 108.

³⁹ Gürün, a.g.e., ss. 23-24.

⁴⁰ S. Ghoshal ve C.A. Bartlett, "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network", *Academy of Management Review*, 15.4. (1990), s. 604.

Özetle, birimler arası entegrasyon ile her birimin yerel çevresine göre hareket edebilmesine imkân tanıyacak bir yapı oluşturma ihtiyacına duyarlı olması gerekmektedir. Global anlamda bütünleşme ve yerel boyutta farklılaşmaya duyulan bu eş zamanlı ihtiyaç sonucu hem iç hem de dış unsurlar işletmenin yapısını etkilerler. Dış faktörler; endüstrinin yapısı, ülke/bölgesel özelliklerdir. İç faktörler de; uluslararası faaliyetlerin yapısı, rekabetçi strateji ve uluslararası faaliyetlerdeki deneyim olarak ifade edilebilir ⁴¹.

Ana merkezin; merkezi ya da merkezi olmayan yönetim tarzını seçmesi ile işletme aktivitelerini kontrol ve koordine etme konusunda alacağı karar belirlenir. ÇUI'nin stratejisi ve yapısına uygun olan pek çok yönetim ilkesi bulunmaktadır. Yan kuruluşların kaynaklarının, ana merkezden temini ne kadar fazla ise, gereken kontrol de o oranda sıkı olmalıdır. Coğrafi olarak birbirinden ayrı birimlerin birleştirilerek kontrol edilmesinin tüm ÇUI'ler için önemli olduğunu belirtilmiştir. Elde edilmeye çalışılan amaçların tüm yan kuruluşlarca benimsenmesini sağlayacak stratejiler üretilmesi görüşü de benimsenmiştir ⁴².

Coğrafi ve zaman bakımından aralarında farklar olan yan kuruluşların yerel yöneticilerinin ana merkezden gönderilen; yönetsel ve teknik becerisinden dolayı yurt dışı birimlere göreve gönderilen kişiler; tarafından eğitilerek koordine edilmesini gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca resmi ve gayri resmi mekanizmalar ile yönetimin ve koordinasyonun bölünerek yönetim tarzı da uygulanabilir bir yönetim şekli olarak vurgulanmıştır. Finansal raporlama, iş planları ve bütçelemeler ile biçimsel bir mekanizma oluşturulurken, bireyler arasındaki ilişkiler ve örgütsel kültür ile biçimsel olmayan bir kontrol sistemi oluşturulabileceğini tartışmıştır.

ÇUI'lerin ulusal ve kültürel sınırları aşarak çalışmasından ayrıca ÇUI'lerin bulunduğu ülkelerdeki farklı kültürlerden etkilenebileceğinden dolayı, farklı kontrol mekanizmaları uygulanabilir. Belirli bir kültürde çok iyi sonuçlar veren kontrol sistemi, başka bir kültürde organizasyon içinde performansın kötü etkilenmesine yol açabilir ⁴³.

⁴¹ Sully Taylor, Schon Beechler ve Nancy Napier, "Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management.", *The Academy of Management Review*, 21.4. (1996), ss. 962.

⁴² Harzing ve Ruysseveldt, a.g.e., s. 60.

⁴³ Gürün, a.g.e., ss.23.

I.1.4.1. ÇUI'lerde Kontrol Süreci

ÇUI'lerin ana merkezdeki tepe yöneticiler, global olanak ve tehlikeler ile işletmenin güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin değerlemelerine dayanarak tüm işletmenin genel stratejisini oluştururlar. Bağlı kuruluş ve bölümlerin amaçları da ÇUI amaçları çerçevesinde geliştirilir⁴⁴. Bu amaçlar üzerinde ana işletme, bağlı kuruluş ve bölüm yöneticileri fikir birliğine ulaşmaya kadar görüşme ve tartışmalar yapılır. ÇUI'lerde kontrol sürecinin amacı, planların doğru bir biçimde uygulanmasını sağlamaktır. Yönetmel kontrol faaliyetlerin ve personelin performansının planlara uygunluğunu belirlemeye yönelik bir süreçtir.

I.1.4.1.1. ÇUI'lerde Kontrol Sistemi ve Özellikleri

ÇUI'lerde Kontrol Sistemi dört ana aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar⁴⁵:

- **Standartların belirlenmesi:** Standartlar planlama sürecinde saptanan amaçlara göre belirlenir. Yönetim çok önemli gördüğü alanlardaki performansı sürekli olarak izlemelidir.
- **Performansın izlenmesi:** Örgütsel sistemlerin performansını ölçülmesinde kullanılan belli başlı araçlar; bütçeler, yönetmel denetim ve finansal tablolarıdır.
- **Performansın planlarla karşılaştırılması:** Üçüncü aşama çeşitli izleme yöntemleriyle elde edilmiş performans ölçümlerinin amaçlarla karşılaştırılarak, mevcut durumla planlanan durum arasında fark olup olmadığını belirlemektir. Dış çevrede değişimler var ise bu göz önüne alınarak performans standartları tekrar belirlenmeli aksi takdirde performans hakkında yeniden değerlendirme yapılmalıdır. Geri besleme kontrollerinde gerçekleşmiş olan olaylarla ilgili bilgiler standartlarla karşılaştırılır. İleri besleme kontrollerinde ise, standartlardan sapmalar gerçekleşmeden önce tahmin edilmeye çalışılarak sorun çıkmasını önler.
- **Sapmaların düzeltilmesi:** Dördüncü aşama ise; standartlardan önemli sapmaların düzeltilmesidir. Organizasyonun herhangi bir alt biriminin yardıma ihtiyacı olduğu zaman, değişik bütçe teknikleri kullanmak suretiyle düzeltici önlemler alınabilir. Sapmalar organizasyon personeliyle ilgili olduğu zaman olumlu(terfi, maaş artışı, özel ayrıcalıklar) ya da olumsuz(ceza, kıdem indirimi, işe son verme) gibi düzeltici önlemler alınabilir.

⁴⁴ Phatak, a.g.e., ss.164

⁴⁵ Phatak, a.g.e., ss.165.

ÇUI'lerde bağılı kuruluşların performansını izlemek ve değerlendirmek için doğrudan ve dolaylı kontrol olmak üzere iki çeşit kontrol sistemi kullanırlar.

- **Doğrudan kontrol:** Düzenli toplantılar, ana ülke yöneticisinin yabancı bağılı kuruluşlara yaptıkları ziyaretler ve yabancı bağılı kuruluşlarda ana ülke vatandaşı yöneticilerinin görev yapması doğrudan kontrol sistemlerine örnek olarak verilebilir.
- **Dolaylı kontrol:** Yabancı bağılı kuruluş tarafından ana ülke yöneticileri için hazırlanan çeşitli raporlar da kullanılabilir. Örneğin finansal oranlar, kâr zarar tabloları, bilânçolar, yatırım getirisi gibi.

1.1.4.2. Merkez ile Yan Kuruluşlar Arasındaki İlişki

Kontrolün amacı, kişilere özgü davranışları azaltma ve bireylere veya gruplara politikayı kabul ettirmek ve böylece performansı tahmin edilebilir kılmaktır. Bu tanıma dayanarak, iki konu ortaya çıkar:

Esneklik: Yan kuruluşların çevresel faktörlerine karşı esnekliklerinin incelenmesi gerekir. Yan kuruluşların ev sahibi hükümet, birlikler, mal sağlayan işletmeler vb. gibi yerli çevrenin öğelerine karşı olan eğilime etkili bir şekilde tepki verebilmenin yeterli olup olmadığı değerlendirilmelidir.

Maliyet kontrolü: Kontrolün istenilen seviyesi tespit edilmelidir. Bu sebeple, fiyat-kâr analizi gerekli olabilir. Kontrolün tahmin edilebilirlik isteği, esneklik ihtiyacı ve harcanan para arasında bir uyum olmalıdır.

Doz ve Prahalad' da aynı görüşü paylaşırlar. Dahası, onlar, yan işletmelerin rekabete dayanan avantajlarını devam ettirmek için merkeze bağılı olduklarını da iddia ederler. Yan kuruluş "olgunlaştıkça", bağılılığın doğası değişir ve merkez tarafından daha fazla "özerklik" verilir. Bir çokuluslu işletmenin yerel değişimlere tepki gösterme ve ortak strateji izleme gereksinimi; stratejik bir kontrol ikilemi yaratır. Kontrol süreci, hassasiyet ve esnekliğe olan ihtiyacın küresel modernleşme isteğiyle aynı anda var olduğu rekabete dayalı bir ortamda gerçekleştirilmelidir⁴⁶.

Doz ve Prahalad tarafında dört tür yan kuruluş tanımlanmıştır. Ancak önemle vurgulanan nokta stratejik çeşitlilik ile stratejik kontrolün nasıl bir arada kullanılması gerektiğidir. Global stratejilerin oluşturulması sırasında yan kuruluşların aktif rol

⁴⁶ Dimitrios S. Kranias, "Formal Control of the Japanese Multinational Companies to their Subsidiaries in the UK", *Managerial Auditing Journal*, 16.5, (2001), s. 299.

almaları ve sahip oldukları bilgi ve deneyimin ana merkez ile paylaşılmasının sağlanması gereklidir ⁴⁷.

1.1.4.3. Uluslararası İşletmelerde Kontrol Sorunları

Çağdaş haberleşme sisteminin hız ve karmaşıklığına rağmen, ana işletme ile yabancı bağlı kuruluş arasındaki coğrafi mesafe ve ülkeler arasındaki zaman farkı nedeniyle haberleşmede aksaklıklara neden olur. Bu aksaklıklarda ana merkez ile yabancı bağlı kuruluşlarda kullanılan dillerin farklı oluşunun da büyük bir rolü vardır. Bu dil farklılığının yol açtığı engel iletilen mesajların içeriğini ve anlamını etkiler. Birçok fikir ve kavram bir dilden diğerine kolaylıkla çevrilemez.

Diğer kültürlerdeki insanların haberleşme alışkanlıklarının yanlış anlaşılması nedeniyle de sorunlar ortaya çıkar. Karşılıklı etkileşim içinde bulunan değişik kültürlerden yöneticilerin, mesajın iletiliş biçimi ayrı kültürlerde ayrı anlamlarda yorumlanmasına yol açabileceği için önemli mesajları algılamaları mümkün olmayabilir. Haberleşme aksaklıklarında kültürel uzaklık, coğrafi uzaklık kadar önemlidir. Bir grubun kültürel değerlerini anlama ve kabul etmede bir eksiklik yöneticinin bilgiyi doğru değerlendirme, performansı adil bir biçimde ölçme ve bu ölçüme dayanarak geçerli kararlar alma yeteneğini olumsuz olarak etkileyebilir. Bu başarısızlık uluslar- arası bir işletmede iş gören performans değerlendirme alanında sorunlar yaratabilir. Bazı kültürlerde açıkça eleştiriden kaçınılır; kritik konular üstü kapalı bir biçimde konuşulur. Ana işletme ile yabancı bağlı kuruluş arasındaki haberleşme aksaklıkları bu iki örgütsel birimin değişik bakış açıları olmasına da bağlı olabilir ⁴⁸.

1.2. KÜLTÜR VE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR KAVRAMI

ÇÜİ'lerde ekonomik ve fiziksel ortamlar (nüfuslar, iklim, coğrafya vb.) önemli konulardır. Fakat çokuluslu işlerde kültürel ortamın (iletişimler, dinler, değerler ve ideolojiler, eğitim, toplumsal yapı, töre ve adetler) özel bir önemi vardır. Kültür, bütünleştirilmiş bir olgudur. ÇÜİ'lerde farklı kültürlerin tabuları, âdetleri, zamana,

⁴⁷ Y.Doç ve C.K. Prahalad, "Controlled Variety A Challenge for Human Resource Management in the MNC", *Human Resource Management*, 25.1., (1986), s.57.

⁴⁸ Phatak, a.g.e., ss.170-172.

toplumsal tabakalaşmaya, akrabalık sistemleri dâhil olmak üzere diğer birçok ögeye karşı tutumları tanınması ile başarılı olunur. Modern yöneticiler çokuluslu bir işin işlediği ülkede daha fazla uyum ve başarıya doğru giden yolu açmış olacaktır.

Farklı kültürel çevreler, farklı yönetsel davranışlar gerektirir. Bir kültürel ortamda uygun olan stratejiler, yapılar ve teknolojiler, bir diğerinde başarısızlığa yol açabilir. Bu yüzden çok kültürlü kuruluşlar ve kültürel çevre arasındaki ilişkileri idare etmek bir doğru algılama, teşhis ve uygun adaptasyon meselesidir.

ÇUİ'ler globalleştikçe ve bunun doğal bir sonucu olarak kültürel farklılıkların etkisi göz ardı edilemeyecek boyutta arttıkça, sosyalleşme ve farklı koşullara uyum gösterebilme becerisi çok daha önemli bir hal almaktadır. Bu noktada, kültürel uyum gösterebilmek, hem kişinin psikolojik anlamda kendini iyi hissetmesine hem de yeni kültürel çevreye uyum gösterip işinde başarılı olmasına imkân tanımaktadır. Bu anlatımdan yola çıkarak kültürel uyum da, kültürler arası iletişim, kişisel uyum ve profesyonel başarı olarak tanımlanabilir ⁴⁹.

Kültürel uyumun hareket noktası, içinde yaşanılacak yeni kültürün sertlik derecesidir. Sertlik derecesi, kişinin kendi ülkesinin sahip olduğu kültürel değerler, iletişim biçimleri ve iş yapış şekilleriyle yeni kültürel çevre arasındaki farkın derecesidir ⁵⁰. Birbirine benzer kültürlerde, kültürel değerlere uyum göstermek zor değildir ancak farklı değerler zincirine sahip toplumlar arasında çok daha belirgin farklılıklar yaşanır. Derece ne kadar farklı ise, yabancı çevrede yaşayabilmek ve başarılı olmak için yurt dışı göreve giden kişinin de kendini o ölçüde eğitmesi ve geliştirmesi gerekmektedir. Eğitimin yanı sıra önemli olan bir diğer unsur da kişinin kültürel empati becerisidir. Yeni çevreyi yargılamadan kabul edip saygı gösterebilmek, davranışların altında yatan değerler sistemini anlamaya çalışmak ve görev süresince bu değerler doğrultusunda hareket ederek karşısındakilere önem verdiğini hissettirebilmek önemli bir yetkinliktir ⁵¹.

⁴⁹ Karen Van Der Zee ve Jan Pieter Van , "The Multicultural Personality Questionnaire: A Multidimensional Instrument of Multicultural Effectiveness", *European Journal of Personality*, 14.1. (2000), s. 293.

⁵⁰ J. Stewart Black, Hal B. Gregersen ve Mark E. Mendenhall, "Global Assignments: Successfully Expatriating and Repatriating International Managers", *The International Journal of Organizational Analysis*, 1.4. (1993), s. 437.

⁵¹ Der Zee ve Van Oudenhoven, a.g.m., s. 295.

1.2.1. Kültürün Tanımı

Kültür, toplum ve toplum içerisinde yaşayan bireyler üzerinde oldukça etkili olan geniş bir kavramdır. Kültürün çok geniş bir kavram olmasından dolayı birbirinden farklı bilimsel alanda kullanılan 160 farklı tanımı bulunmaktadır.

Kültürü ilk tanımlayanlardan biri Taylor olmuştur. Kültür: bilgiyi, imanı sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin bağlı bulunduğu bir toplumun üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür.

Malinowski kültürü; insanların biyolojik ihtiyaçlarını karşılayan tüketim malları ve araçları ile sosyal bir topluluk halinde yaşamaktan dolayı ortaya çıkan fikir ve sanatların, inanç ve geleneklerin top yekûn bir bütünü olarak tanımlamaktadır. Ajami ve Khanmbata'ya göre, kültür; insan topluluğunun, inanışlarından, rollerinden, davranışlarından, değer yargılarından, örf adet ve geleneklerinden oluşan bir bütün olarak tanımlamışlardır ⁵².

Hofstede ise kültürü; bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle, bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakların, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği sosyal çevrelerde yattığı söylenebilir. Hofstede'e göre programlama aileden başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir. Kültür, öğrenme sonunda oluşmakta, bir başka deyişle, kişinin genlerinden değil, sosyal ortamından kaynaklanmaktadır ⁵³.

Linton'a göre kültür, öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir cemiyetin üyelerince birbirlerine aktarılan davranışların sonucu oluşurken, Herskovits ise kültürü, insanın yaptığı her şeyin toplamı olarak tanımılar ⁵⁴.

Kültür, inançları ve hayat tarzını etkileyen birbirleriyle alakalı bir dizi karmaşık öğeler içerdiğinden, kültürü anlamak, tanımlamaktan daha kolaydır. Bir milletin kültürü, birçok konu ve problemin yorumlandığı ortak bir referans çerçevesini temsil eder. Kültür, insanların neyi nasıl yapacağını ve bir sürü farklı meselede nasıl karara varılacağını etkiler. Kendi vatanları dışında başka ülkelerde çalışan kimseler açısından, kendileri ve aileleri görevleri için ne kadar iyi hazırlanmış olursa olsun, grubun her

⁵² Tuncer Asunakutlu, ve Barış Safran, "Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma" *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6.1. (2004), s. 34.

⁵³ Greet Hofstede, *Culture's Consequences International Differences in Work-Related Values*, Abridged Edition, Newbury Park, USA: Sage Publications, 1984 s. 22.

⁵⁴ Asunakutlu, ve Safran, a.g.m., s.35.

üyesinin değişen oranlarda kendilerine özgü bir şekilde kültür şokunu yaşayacaklarını, kimsenin bundan kurtulamayacağını anlamaları önemlidir⁵⁵.

Her toplumun kendine özgü bir kültürü vardır. Kültür özellikleri yalnız milletten değişmez, aynı ülkenin kent ve köylerinde, hatta aynı kentin değişik mahallelerinde oturan insanların kendilerine özgü kültürleri, gelenek ve görenekleri vardır. Yani kültür ve toplum yan yanadır. Ancak sahip oldukları farklı kültürler, yapılar ve sistemler nedeni ile toplumlar birbirlerinden farklıdır⁵⁶.

1.2.2. Kültürün Türleri ve Özellikleri

Toplumlar ve örgütler sadece bir araya gelen insanlar ya da küçük gruplardan oluşan kalabalık değildir. Onları bir arada tutan değerler, tutumlar, davranışlar ve normlardan oluşan kültürleri vardır. Neticede, dünyada var olan toplumlar sayısında kültürlerinde bulunacağı anlaşılmaktadır⁵⁷. Kültür; aile, eğitim kurumları ve din aracılığıyla öğrenilir. Kültürün öğrenilmesinde en önemli etken ailedir. Her kültürde var olan aile yapıları dahi birbirlerinden farklılık gösterir. Amerika'da çekirdek aile bağımsız bir birim olarak dikkate alınırken; İtalya'da aile kavramı anne, baba, çocuklar, amcalar, halalar ve aile büyüklerinin de kapsamaktadır⁵⁸.

Kültür sahip olduğu öğeler yönüyle bazı sınıflandırmalara tabi tutulabilirler.

1.2.2.1. Genel Kültür ve Alt Kültür

Genel kültür, bir toplumun ya da ülkenin, her sosyal grubunda, her coğrafi bölgesinde geçerli olan, benimsenen ve yaşanan hâkim unsurlardan ibarettir. Başka bir deyişle, genel kültür, toplumdaki bütün davranış düzlemlerinde var olan kültürdür. Bir ülkenin ya da toplumun hâkim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımların türleri genel kültürü oluşturan parçalardır⁵⁹.

⁵⁵ Ted O'Keeffe, "Preparing expatriate managers of multinational organisations for the Cultural and learning imperatives of their job in dynamics knowledge-based environments", *Journal of European Industrial Training*, 27.5. (2003) s. 234.

⁵⁶ Sevinç Köse, Semra Tetik ve Cuma Ercan, "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler" *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayımları*, 7.1.(2001), ss. 220-221.

⁵⁷ Köse, Tetik ve Ercan, a.g.m., ss. 222.

⁵⁸ Rodrigues, a.g.e., s.7.

⁵⁹ Köse, Tetik ve Ercan, a.g.m., ss. 223.

Kültür grup tarafından paylaşılan değerler bütünüdür, gözetilmesi gereken normlar bütünü olarak ta görülebilir. Toplum içinde iletişim ve iş birliği genel kültürün varlığı sağlanabilir; yokluğunda ise bunların yerini karmaşa ve karışıklık alır. İnsanları hayvanlardan ayıran en önemli özellikleri genel bir kültüre sahip olmaları ve iletişim ile bu kültürün diğer nesillere aktarabilme yetenekleridir⁶⁰.

Herhangi bir toplumun genel kültürü, üst bir sistem olarak, çok sayıda alt sistemlerden meydana gelmiştir. Alt kültürler bazı hâkim değerleri kapsarlar fakat kendilerine özgü yaşama şekilleri, değerleri vardır. Örgütü oluşturan kişiler farklı bölgelerden ve farklı kültürlerden gelebilirler. Bu kişiler hem geldikleri bölge ya da milletin kültürünü taşırlar, hem de içinde bulundukları toplumun kültürünü benimserler. Dolayısıyla örgütler de genel kültürün bir alt kültürüdür denilebilir. Çünkü örgütlerin kendine has işleyiş ve yönetim biçimleri vardır⁶¹.

1.2.2.2. Maddi Kültür - Manevi Kültür

Manevi kültür, toplum içinde elle tutulamayan her şeyin toplamıdır. Genel olarak inançlar, değerler, normlar ve dilden oluşmaktadır. Toplum içinde bireylerin paylaştıkları düşüncelere örnek vermek gerekirse tek tanrıcılık gösterilebilir⁶².

Bir toplumun teknolojisi, eserleri, aletleri maddi kültür öğeleridir. Maddi kültür, insan eliyle yapılan alet ve eserleri ve el emeğinin ham maddeyi belirli bir biçimde işlemesiyle ona şekil vermesiyle oluşur. Başka bir deyişle, sanat yapıtları, mimarisi, ev biçimleri ve benzerleri toplumun maddi kültürünü oluşturur.

Toplumda yerleşik olan inançlar, konuşulan dil, hukuk, din, ahlâk anlayışı, doğum olayından- evlilik ve cenaze törenlerine kadar her alanda oluşan gelenek ve görenekler, çocuk yetiştirme biçimleri o toplumun manevi kültürünü oluşturur.

Maddi ve manevi yönleriyle kültür, kendisini oluşturan toplumun ya da örgütlerin üyelerinin davranışlarının belirli kalıplar çerçevesinde gerçekleşmesi yönünde etkiler. Örgütlerin ayakta kalabilmesi için sahip oldukları kültürün, genel kültür ile uyumlu olması gereklidir. Bununla birlikte, toplumda karşı kültürlerin oluşması gibi örgüt içinde de karşı kültürler oluşabilir⁶³.

⁶⁰ Stephen Barthorpe, Rosanna Duncan ve Christopher Miller, "The Pluralistic Facets of Culture and It's Impact on Construction", **Property Management**, 18.5., (2000), s. 337.

⁶¹ Köse, Tetik ve Ercan, a.g.m., ss. 223

⁶² Barthorpe, Duncan ve Miller, a.g.m., s.337.

⁶³ Köse, Tetik ve Ercan, a.g.m., ss. 223-224.

I.2.2.3. Karşı Kültür

Toplumda, sosyo-ekonomik ve politik anlamda yerleşmiş olan; aile, okul ve diğer örgütler, özellikle de kitle haberleşme araçlarıyla nakil onulan bütün genel kültürü reddetmek isteyenlerin, değişik alanlarda meydana getirmeye çalıştıkları kapsamlara karşı kültür denilmektedir.

Karşı kültürünü oluşturmak isteyenler, temel ya da genel kültürü bilmektedirler. Ancak, bu temel kültürün bazı unsurlarını veya tümünü zayıflatmak ve yıkmak için bunun karşısında yapay bir kültür oluşturmak istemektedirler. Bu bakımdan, bir toplumda hoşgörü sınırlarını aşan, toplumun norm ve değerleriyle çatışan, sosyo-ekonomik ve politik düzenin karşısında olan oluşmalar karşı kültürü oluştururlar⁶⁴.

I.2.2.4. Kültürün Özellikleri

Oluşum ve öğreniliş şekillerine göre kültürün özellikleri aşağıdaki gibidir ⁶⁵.

Paylaşılan Kültür: Kültür belirli bir grup tarafından paylaşılır. Hofstede bireylerin toplum içinde üç düzeyde hafızalarını programladıklarını saptamıştır. Geniş anlamda her birey belirli biyolojik tepkiler verir; örneğin acıkınca yemek yemek gibi. En dar anlamda da her bireyin karakteriyle bağlı kişilikleri vardır. İşte kültür bu iki katmanın arasına her iki elementin birleşimiyle oluşur ve belirli bir grupta paylaşılır.

Öğrenilen Kültür: Bireyin çevresi ile iletişimi sonucunda kazanılır. Zaman içinde bireyler toplum içinde davranış kalıpları geliştirirler, bunlar; dil, evlilik şekilleri, din, yönetilme sistemleri gibi. Uygun yerde gerçekleştirilecek uygun davranışlar anne ve babalar tarafından çocuklara anlatılan hikâyelerle aktarılır.

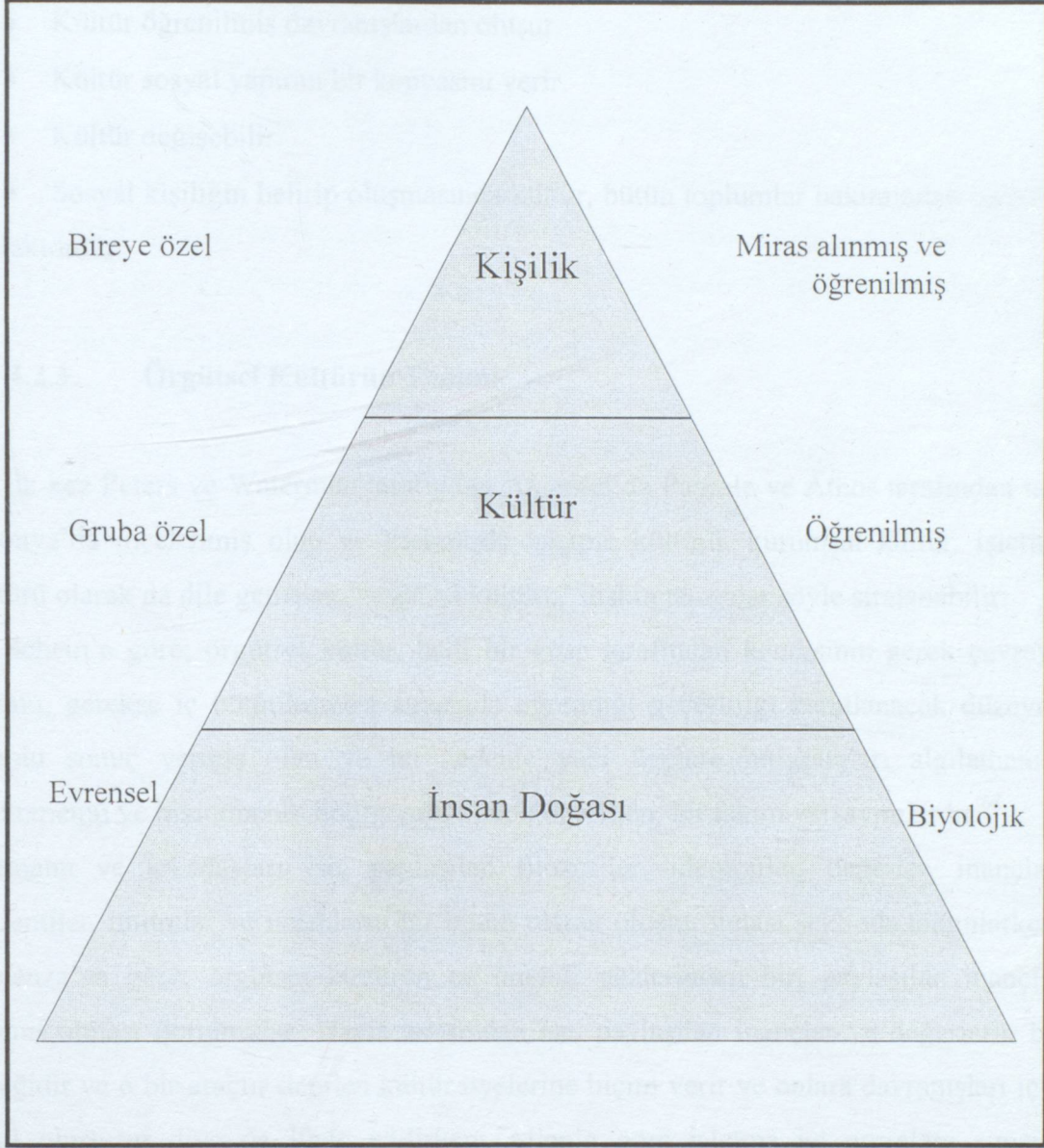
Sistemik ve Organize Edilmiş Kültür: Kültür birleştirilmiş tutarlı ve birbirleriyle ilişkili mantık sistemleridir. Kültür geleneklerin rast gele birleştirilmesinden ötedir. Değerlerin, davranışların, inançların ve davranışsal anlamların bir ortamda birbirleriyle bağlanması ile oluşan organize bir sistemdir. Örnek vermek gerekirse Amerika'da çok eşlilik yasal değildir, nakit ekonomiye zararı olan bir uygulama olarak görülür; çünkü birden fazla eş ve çocuk geçindirilmesi ve bakılması gereken dar bir boğaz olarak düşünülür. Doğu Afrika'da ise; tarım üzerine dayalı

⁶⁴ Köse, Tetik ve Ercan, a.g.m., ss. 224.

⁶⁵ David C. Thomas, *Essentials of International Management, A Cross- Cultural Perspective*, California: Sage Publications, 2002, ss.28-30.

ekonomide çok eşlilik; çok çocuk ve işgücü olarak değerlendirilir ve zenginliğin simgesidir.

Şekil I.1’de Hofstede’nin tanımladığı; bireylerin karakter ve davranış kalıplarının oluşumu ile bu süreçte yer alan faktörler yer almaktadır.



Şekil I.1 Zihinsel Programlamanın Üç Aşaması

Kaynak: Greet Hofstede, **Culture's Consequences International Differences in Work-Related Values**, Abridged Edition, Newbury Park, USA: Sage Publications, 1984 s.16.

Zihinsel programların öğrenilmesi bütün hayatımız boyunca sürer ve çoğunlukla beyinlerimizin kısmen boş olduğu; gençlik yıllarında öğrenilir ⁶⁶.

Kültürün özellikleri sırasıyla ⁶⁷:

⁶⁶ Hofstede, a.g.e. s. 16.

- Kültür bir toplumu diğ erinden ayırmak için bir tür al meti farika (marka)dır.
- Kültür toplum değerlerini bir bütün haline getirir ve bunları sistematik bir biçimde taşır.
- Kültür toplumun üyelerince paylaşılır.
- Kültür, dayanışmanın en önemli temellerinden birisidir.
- Kültür  ğrenilmi  davranışlardan oluşur
- Kültür sosyal yapının bir kopyasını verir.
- Kültür değişebilir.
- Sosyal kişiliğin belirip oluşmasında kültür, bütün toplumlar bakımından egemen bir faktördür.

1.2.3. Örgütsel Kültürün Tanımı

İlk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika’da Pascale ve Athos tarafından ise, Japonya’da incelenmiş olan ve literatürde işletme kültürü, kurumsal kültür, işletme kültürü olarak da dile getirilen “ rg tsel kültüre” ilişkin tanımlar şöyle sıralanabilir:

Schein’e göre; örgütsel kültür, belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu, gerekse i  bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır ⁶⁸.

Killmann ve arkadaşları ise; paylaşılan filozofiler, ideolojiler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların bir bütün olarak oluşturulması şeklinde tanımlarken, Sapienza’ya göre; örgütsel kültürün en önemli yüzlerinden biri paylaşılan inançlar sistemi olması durumudur. Davis tarafından ise, paylaşılan inançlar ve değerlerin bir örneğidir ve o bir araçtır denilen kültür üyelerine biçim verir ve onlara davranışları için kural oluşturur diye de ifade edilirken; Allen’e göre işletme içi normlara sımsıkı bağlılıktır. Örgüt içindeki kültür yeni gelen bireylere öğretilir. Yeni  alı anlar örgüt içinde doğru davranış kalıplarını, bu kalıpların öğrenilmesi ise örgütsel katılımı ve büyümeyi pekiştirir ⁶⁹.

Manfred F. R. Kets de Vries ve Danny Miller tarafından örgüt üyelerince paylaşılan

⁶⁷ Köse, Tetik ve Ercan a.g.m., s. 222.

⁶⁸ Edgar Schein, **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey-Bass, 1992,ss. 17.

⁶⁹ R. Maull, p Brown ve R. Cliffe, “Organizational Culture and Quality Improvement”, **International Journal of Operations and Production Management**, 21.3.(2001), s. 304.

davranış örnekleri, inançlar ve değerler gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerin ele alındığı bir mozaiktir şeklinde tanımlanmasının yanı sıra, Kozlu da, kültürü; bir toplumun kendi iç yasalarına göre biçim kazanması ve gelişmesi... Bir toplumun yaşama biçimlerinin çeşitli alanlarda olgunlaşması.... İnsanın tinsel başarıları ve yaratılışları... Tüm olarak tinsel ve törel yaşam, geniş bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaksal, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünü... şeklinde tanımlamıştır. Örgütsel kültürün; paylaşılan değer ve inançlar, liderler ve kahramanlar, törenler, öyküler ve efsanelerden oluştuğunu söylemektedir ⁷⁰.

Tanımlar her ne kadar farklı kişilerce gerçekleştirildi ise de, her birinde örgüt üyeleri tarafından paylaşılan maddi ve manevi kültürel öğelerden söz edilmesi aynı zamanda ortak noktalarını işaret etmektedir. Yani; örgütsel kültürün özü, karşılığını kültürel değerlerde bulmaktadır. Görülen odur ki; örgütsel kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil, ilişki içinde bulunan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır.

Her ne kadar, örgütsel kültürü oluşturan öğeler toplumsal kültürü oluşturan öğelerle aynı ise de; her örgütte yer alan insanın yapısının farklılığı, kültürü oluşturan öğelerin (değerler, liderler ve kahramanlar, normlar, hikayeler, örfler, dil, semboller ve törenler, felsefe, çalışanların ve işe yeni girenlerin sosyalizasyonu) örgütlerde taşıdıkları anlamın ve tepki düzeylerinin de farklı olması sonucunu getirmektedir.

Örgüte giren bireylerin birlikte hareket etme ihtiyacı ve gruptan soyutlanmama amacı ile oluşturulan kültürel doku, bugünün ve yarının örgütlerinin başarısının ardında yer alan temel bir unsur olacaktır. Örgütsel ilişkilerin uluslararası düzeylerde sürdürüldüğü günümüzde, rekabet gücünün ve başarısının artması yeni kişiliğe sahip örgütlerle mümkün olabilecektir. Örgütlerin başarısı, yöneticilerin var olan örgütsel kültürün anlamalarına ve onu yönetmelerine bağlıdır ⁷¹.

Kurum kültürü daha basit bir anlatımla, bir dizi değer yargıları ve davranış biçimleri üzerinde tüm çalışanların birlikteliğini sağlamak olarak ifade edilir. Bu noktada, yöneticilerin ve çalışanların birbirine güven duymalarını sağlayacak düşünsel birlikteliğe önem verilmektedir. Temel anlayış, işletmelerin mevcut bürokratik

⁷⁰ Cemile Gürçay , <http://www.isguc.org/cgurcay1.htm> , "İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları", s. 16. (07 Ocak 2006).

⁷¹ Gürçay, a.g.m. s. 17.

yapılanması içindeki bir sürü kurallar zincirinin, uygulamada verimliliği azalttığı ve yönetici-çalışan çatışmasına sebebiyet verdiği gerekçesiyle, kültür programı içinde problemlerin birlikte çözümlenebileceği, herkesin sorunlara sahip çıkacağı ve hedeflere beraber koşulacağı bir ortam yaratmaktır⁷². Etkin bir kurum kültürü, çalışanların işletmeye sadakatini ve adanmışlığını dolayısıyla işletmenin performansını arttırmaktadır⁷³.

Kurum kültürü oluşturma aşamasında genelde şu hususlar göz önünde tutulmaktadır⁷⁴;

Bazı davranış biçimlerinin düzenli olarak yapılması: Aynı işletmede çalışan insanlarda aynı davranış ve yöntemlerin gözlemlenmek olarak ifade edilebilir: örneğin, insanlara sadece soyadlarıyla hitap etme veya erkek çalışanların takım elbise giymeleri gibi.

Çalışma gruplarının oluşturduğu normlar: Takım çalışma prensibinin benimsendiği organizasyonlarda, grubun veya takımın oluşturduğu bazı standart değerler üzerinde uzlaşmak şeklinde açıklanabilir: örneğin, grubun ortaklaşa karar vermesi ve uygularken karara sahip çıkması gibi.

İşletme tarafından oluşturulan değerler: İşletme içi ortak değer yargıları, inanç ve davranış biçimleri oluşturmak olarak tanımlanabilir: örneğin, işletmeye sadakat ve yapılan işlerde mükemmellik aranması gibi.

İşletme kurallarına uyum: İşletmenin sosyal aktivitelerine katılım, işletmeye olan ilginin sürekliliğini ve işletme atmosferini yaratarak herkesin katkısını sağlamak şeklinde belirtilebilir: örneğin, Japon işletmelerinde görülen işletme yıllık yemeklerine ailece katılım veya işletme içinde öngörülen sabah jimnastiğine katılma gibi.

Tek bir statü ve uyum: Japon ÇÜİ'lerde görülen bu uygulamada, takım kavramı ve esnek iş pratiklerini uygulamak için değişik iş tanımlarını ve meslek sınırlarını aza indirmek gerekmektedir. Bu anlamda özellikle mavi ve beyaz yakalı işçilerde statü farklılıklarını azaltmak önemli bir davranıştır. Tek tip işletme üniforması giymek, ortak araba park yeri, herkes için tek bir yemek yeme salonu, ortak kullanılan kantinler ve tuvalet olanakları işletme içinde uyuma yönelik gayretleri işaret etmektedir.

⁷²Gülten Kütal ve Ali Rıza Büyükuslu, *Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi*, İstanbul: Der Yayınları, 1996, s. 161.

⁷³Gregory O. Ginn ve L. Jean Henry, "Wellness Programs in the Context of Strategic Human Resource Management", *Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare*, 81. 4. (2003), s. 26.

⁷⁴Kütal ve Büyükuslu, a.g.e., s. 159-161.

1.2.3.1. Örgütsel Kültürü Oluşturan Faktörler

Örgütsel kültür bireylerin davranışlarını şekillendirdiği için sosyal bir kontrol sistemi görevi görmektedir. Aynı organizasyon içindeki farklı demografik geçmişi bulunan bireyler arasında farklı inanışlar mevcuttur ve bu farklılık grup içinde uyumsuzluğa neden olmaktadır.

Ayırt edilebilen demografik farklılıklar (örneğin yaş, cinsiyet, ırk) ilişkiler sırasında çatışmalara yol açmasının nedeni bireylerin kendilerini belirli kategorilerde yerleştirmesinde kaynaklanmaktadır. Görevler ile ilgili oluşan çatışmalar işe iş deneyimi bilgi ve görev tamamlama anlayışı gibi farklılıklardan kaynaklanmaktadır ⁷⁵.

ÇÜİ'lerin karmaşık organizasyon yapısı içinde var olan yan kuruluşların her biri bu yapının bir parçası durumundadırlar. Ancak her yan kuruluş bir diğerinden farklı rol yüklenmiştir. Bu farklı roller market yapısı, yan kuruluşun rolü, organizasyon içindeki gücü ile derecelendirilmektedir. ÇÜİ'lerdeki entegrasyon da bulunduğu endüstri kolu, market yapısı ve yönetim mirası nedenlerinden dolayı farklılık göstermektedir. Örgütlerde kültürü oluşturan faktörler sırasıyla ⁷⁶;

- **Değerler:** Değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlardır. Değerler insanların örgütlerine yaptıkları olarak tanımlanır. Örgütsel değerler, paylaşılan ideallerdir ve örgütsel davranış seçiminde yol gösterirler. Yönetimi, temel değerleri örgüt tabanına kadar yaymaya ve bunlar değişen koşullara göre, uyum sağlayabilmek bakımından sürekli gözden geçirip yeniden biçimlendirmeye özen göstermesi gerekmektedir.

- **Liderler ve Kahramanlar:** Temel değerler ve inançlar örgütsel kültürün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları elemanları motive etmenin bir sembolü, bazıları da elemanlar için adeta tapılan bir yıldızı vs. sembolize edebilirler. Kahramanlar, örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işleri gören kişilerdir.

⁷⁵ You-Ta Chang, Robin Church ve Jelena Zikic, "Organizational Culture, Group Diversity and Intra-Group Conflict", *Team Performance Management*, 10. ½. (2004), ss. 27-28.

⁷⁶ Peter McGraw, "Influences on HRM practices in MNCs: a qualitative study in the Australian Context", *International Journal of Manpower*, 25.6.(2004), ss.537-539.

• **Törenler ve Simgeler:** Tören, belirli bir kişi ya da topluluğu ilgilendiren özel bir olay için düzenlenmiş planlı bir aktiviteyi simge olarak veya belirli bir anlamı diğerlerine iletmek için nesne ya da olay şeklinde kullanılan ifadelerdir. Simgeler örgütsel kültürün açık bir göstergesidir. Simgeler bir örgütteki logo, sloganlar, maskotlar ve amblemlerdir.

Bu kapsamda bir örgütün törenleri ve simgeleri;

- Kıyafetler, işe giriş -çıkışlardaki selamlaşmalar, yemekler, kokteyller ve bunlara ilişkin semboller ve sembolik davranışlar,
- Başarılar, yıldızlar, örgütte belli bir süreyi dolduranlar, emekli olanlar için yapılan törenler ve verilen nişanlar, bunlar için takılan isimler,
- Rozet, flama gibi şeyler,
- Yönetim ile elemanlar arasındaki mesafeyi veya yakınlığı belirtici mekânsal ve sosyal düzenleme ve işaretler vb olabilir. Törenler ve simgeler çalışanların işe ve örgüte karşı motivasyonu ve bağlılığı artırıcı etkide bulunurlar.

• **Öykü ve Efsaneler** Örgütsel kültür açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişe yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Öykü ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler. Öykü ve efsaneler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar. Öykü ve efsaneler, örgütün kahramanları, kurucuları en başarılılar ve ünlülerine ilişkindirler.

I.2.4. Örgütsel Kültürün Bileşenleri

Örgütsel kültür paylaşılan değerlerden oluşan örgüt içindeki bireyler tarafından uygun görülen davranış ve tavır kalıpları olarak ta tanımlanabilir ve bileşenleri aşağıdaki gibidir⁷⁷.

• **Dil:** Her örgütün kendine özgü bir dili vardır. Örgütte kullanılan sözcükler, sadece örgüt içinde anlam ifade eder, dışarıda anlam ifade etmez. Dil, örgütte kültürel değerlerin yerleşmesinde bir araçtır.

⁷⁷ Köse, Tetik ve Ercan, a.g.m.,ss. 229-231.

• **Örfler:** Örfler, örgütlerde gerçekten neyin önemli olduğunu gösterirler. Bazı yönetim uygulamalarında görülebilir. Sözgelimi, iş görenin terfiinin duyurulması, uzun dönemli planlama süreçleri ve performans geliştirme gibi.

• **Normlar:** Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, iş görenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Örgütün kültürel normları kimi kez yasalarca benimsenerek, iş görenlerin örgüte karşı tutumlarını, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar. Normlar iş görenlerin davranış biçimlerini belirleyen bir ölçüde yaptırımsal kurallardır.

• **Örgütsel Sosyalleşme:** Örgütsel sosyalleşme, örgütsel kültürü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlama olarak tanımlanabilir. Sosyalleşme, örgüte yeni giren iş görenlerin var olan kültürü sürdürmeleri için başvurulacak bir yoldur. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan veya aynı örgütte farklı bir işe geçen iş görenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleşme etkinliğinin temel amacı, iş göreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir.

1.2.5. Örgütsel Kültürün Oluşumu

İşletmelerde örgütsel kültürün oluşumu iki ana kaynaktan gelmektedir ⁷⁸.

- İşletme kurucusu,
- Etik değerler.

• **İşletme Kurucusu:** İşletme kurucusunun kişisel değer ve düşünceleri örgütsel kültürün, değerlerin, öykü ve efsanelerin oluşmasında çok büyük etkisi bulunmaktadır. İşletme kurucusu tarafından oluşturulan değerler aynı ya da benzer değerlere sahip kişilerce gözlenerek bu kişilerin aynı işletmede çalışmaya başlaması ile sonuçlanır. İşletme kurucusu tarafından işe alınan bu kişiler ile ise örgütsel kültür oluşmaya ve şekillenmeye başlar. Zaman geçtikçe işletme içinde oluşan vizyon ve değerler diğer çalışanlar tarafından da uygulanmaya başlanır ve işletme değerlerinin belirlendiği kalıplar oluşarak işletme kültürü oluşur. Bu şekilde oluşan işletme kültürüne verilecek en iyi örneklerden biri Bill Gates'tir; çalışkanlığı ve yaratıcılığı ile Microsoft işletmesinin işletme kültürünün temelini oluşturmuştur.

⁷⁸ Jennifer M. George ve Gareth R. Jones, **Understanding and Managing organizational Behavior**, Second Edition, United States: Addison-Wesley Publishing Company Inc, 1999, ss. 555-556.

• **Etik Değerler:** Çalışanların davranış ve değerlerinin kontrol edilmesi amacıyla işletme içine kültürel değerler oluşturulabilir. İşletme içinde ve işletme dışında işletmeyi temsil eden kişilerce benimsenecek olan etik değerler geliştirilir ve uygulamaya konur. Örnek olarak; ahlaki değerler ve normlar gösterilebilir. Etik değerler işletmenin dışarıdan gerek müşterilerce gerekse rakiplerce benimsenen ve diğer işletmelerden ayrıştırılan bir kurum olmasını sağlayacağından dolayı işletme içindeki prensipler üzerine oluşturulur. Etik değerler işletmenin iş idaresi ve karar alma prosedürlerinde işletme elemanlarınca kullanılacağından; işletme yöneticilerin bu değerleri saptarken kurum kültürünü ve etik değerleri çok sıkı bir şekilde değerlendirerek belirlemesi gerekmektedir.

1.2.5.1. ÇUI'lerde Örgütsel Kültürün Oluşumu

Toplumlar uzun zamanda oluşan değer, norm, inanç ve standartlar üzerine kurulmuştur. Bu karakteristik özellikler o toplumdaki bireylerin doğalarıyla bütünleşmiştir. Örnek olarak bir toplumun kültürü; ortak dil kullanımı ya da bilinçli veya bilinçsiz olarak o kültürü paylaşan insanlar arasında ortak bir davranış kalıbının oluşmasını sağlar. Örgütsel kültür, içinde bulundukları toplumun kültüründen etkilenerek ve gelişerek oluşurlar. İçinde bulundukları toplumların kültürleri ile uyumlu olmayan organizasyonlarda ya da çok uluslu işletmelerde problemler oluşması olası bir ihtimaldir. Birçok ÇUI çeşitli kültürlerin karışımı ile kendi örgütsel kültürlerini oluşturmuşlardır.

ÇUI'lerde kültür, çeşitli güçlerin karışmasıyla oluşur. Dolayısıyla ÇUI'lerde örgütsel kültür; organizasyon içindeki güçlü kültürden etkilenerek oluşur. Organizasyon içindeki zayıf kültür ise, işletme çalışanlarının çoğunluğunca benimsenmeyeceğinden dolayı örgütsel kültürün oluşumunda etkili olmaz⁷⁹.

Her çalışan iş yerindeki iş güvenliğinin artması ile işlerine ve yapılan görevin başarısına yönelik daha fazla çalışma yapıldığı saptanmıştır. Örgüte bağlılığın ve performansın yükseltilmesi ayrıca örgütsel kültürün çalışanlarca özümsemişi için iş güvenliğinin yüksek olması gerektiği kaçınılmazdır⁸⁰.

⁷⁹ B.J. Hodge, **Organization Theory a Strategic Approach**, Fifth Edition, London: Prentice-Hall International, 1996, ss. 271-273.

⁸⁰ Darwish A. Yousef, "Satisfaction with Job Security as a Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural Environment", **Internal Journal of Manpower** 19. 3. (1997), s. 191.

ÇUI'lerde oluşan örgütsel kültür yerel kültüre adapte edilmeli mi? ÇUI'lerde örgütsel kültür ve yerel ülke kültürü mutlaka birbirleriyle çatışır mı? Organizasyonların kendi kültürlerine sahip oldukları kavramı bir süredir kabul edilen bir olgudur. Toplumlarda olduğu gibi organizasyonlarda da alt kültürler olabilir ancak, örgütsel kültür güçlendikçe alt kültür oluşumu azalır. Güçlü örgütsel kültüre sahip organizasyonlarda, genelde işletme kurucusunun ya da bir CEO (Yönetim Kurulu Üyesinin) kültürün oluşumunda büyük etkisi bulunmaktadır. Hofstede'nin araştırmalarının bir sonucu da, güçlü örgütsel kültür içinde farklı ulusal kültürlerin barınabilmesidir ⁸¹.

1.2.5.2. ÇUI'lerde Kültür Değişikliğinin Üç Ana Nedeni

Örgütsel kültür organizasyon içinde çalışan personelin çoğunluğu tarafından benimsenen ve organizasyonun amaçlara ulaşılmasında personeli birbirine bağlanmasını ve birbirlerini desteklemelerini sağlayacak kültürden etkilenir. Kültürel değişikliğin üç temel amacı ise aşağıdaki gibidir ⁸²;

- Yeni stratejileri destekleme amacıyla, işletmeler yeni bir oluşum içinde oldukları da (örneğin yeniden yapılanma gibi) yeni bir kültür yaratmadan bu oluşumu işletme içinde kabul ettiremeyebilirler.
- Örgüt içinde oluşmuş olan alt kültürleri bir ana kültür altına toplamak amacıyla kültür değişimine gidebilirler.
- Uluslararası birleşme veya uluslararası grupların kaynaşması

1.2.5.3. Örgütsel Kültürün Profili

Her yerde ve her toplumda belirli maddi gereksinimleri gidermek amacıyla oluşturulmuş ilkel ve hassas, işlenmiş bir tekniğin yanında insan ilişkilerini düzenleyen kurallar, gelenekler, fikirler ve kişisel düşünceler vardır. İşte bu ilişki ve sistemlerin toplamı Malinowski'nin dediği gibi, insanın tabiata karşı fakat kendisi için yarattığı bir vasıttan ibaret olan ve kültür adı verilen sosyal bir kurum ve olguyu meydana getirir. Dolayısıyla örgütler, çalışmalarını sürdükleri sosyal sistemin bir parçasıdır. Başta

⁸¹ Peter J Kidger, "The Emergence of International Human Resource Management", **International Human Resource Management**, 2.2. (2001), ss.149-151.

⁸² Elena Granell, "Culture and Globalization: A Latin American Challenge", **Industrial and Commercial Training**, 32.3. (2000), s. 2.

eğitim ve kültür olmak üzere toplumsal inançlar, gelenekler, değer yargıları gibi faktörler örgütün çalışmalarını etkiler ⁸³.

Neal Ashkonasy “kurumsal kültür profilini” nitelendirmek için bir dizi boyutlar öne sürmüştür. Bunlar ⁸⁴:

- Kuruluşu yönetmek için liderlik, hedeflere nasıl ulaşılacağı ve bu hedeflere ulaşmak için işgücünün nasıl örgütleneceği, kültürünün nasıl korunacağı ve bir rol modeli sağlamak konusunda hedefler ve stratejiler türetilmesi.
- Bir kuruluşun üyeleri üzerine onların hareketleri, davranışları ve güç gösterileri konusunda koyduğu kısıtlamalar belirlenmesi.
- Yenilikler, yaratıcılık ve riskten kaçınma veya kabul etme derecesi,
- İş performansı için ödüllendirme sistemi kurulması,
- Hedef eğilimleri ve planların yerine getirilmesi,
- İletişimler ve bilgi paylaşımı,
- Müşteri eğilimleri ve dış etkilerin derecesi,
- Bireylere saygı,
- Organizasyon içerisindeki çalışanların kendilerini geliştirme alanı ve fırsatları,
- Kuruluş içerisindeki arkadaşlık ve sosyalleşme süreci.

Tüm organizasyonlar için faktörlerin hepsi önemli değildir, fakat bu faktörlerin çoğu örgütsel kültürü sınıflandırmak için temel özellikleri sağlayabilirler.

1.2.5.4. Yönetim Felsefeleri Açısından Örgüt Türleri

Cameron ve Quinn bir işletmenin en önemli rekabetçi avantajının onun örgütsel kültürü olduğunu belirtmişlerdir. Onların “rekabet eden değer yapısı” teorilerine göre, işletmeleri liderlik, etkililik ve temel yönetim felsefeleri açısından örgütlerle dört farklı tür tanımlamışlardır. Bunlar ⁸⁵:

- Klan Örgüt;
- Adhokrasi Örgüt

⁸³ Köse, Tetik ve Ercan, a.g.m., s.220.

⁸⁴ George ve Jones, a.g.e., ss. 552-553.

⁸⁵ Miroshnik, a.g.m., ss. 11-12.

- Hiyerarşi Örgüt
- Pazar Örgüt.

Klan Örgüt: “Klan” örgüt türünde; liderler yardımcı, yol gösterici ve ailedir. Etkililik ölçütü, uyum ve insan kaynaklarının doğru gelişiminin bir birleşimidir. Temel yönetim felsefesi: katılım vaatleri büyütür; görüşündedir.

Adhokrasi Örgüt: “Adhokrasi” örgüt türünde, liderler yenilikçi, girişimci ve öngörülü kimselerdir. Etkililik ölçütleri; yaratıcılık, işletmenin en son teknolojiyle büyümesidir. Yönetim felsefesi: yenilikler, yeni kaynakları besler; şeklindedir.

Hiyerarşi Örgüt: “Hiyerarşi” örgüt türünde; liderler ayarlayıcı, izleyici ve düzenleyicilerdir. Etkililik ölçütleri, hızlı ve verimli çalışma, zamanında yapılma ve kuruluşun düzgün bir şekilde işlemedir. Yönetim felsefesi: kontrol hızlı ve verimli çalışmayı artırır; olarak belirlenmiştir.

Pazar Örgüt: “Pazar” örgüt türünde; liderler çok çalıştıran, rekabetçi ve üretici kimselerdir. Etkililik ölçütleri; pazar paylaşımı, hedefin içerdikleri ve rakiplerin yenilmesidir. Yönetim felsefesi: rekabet üreticiliği besler; olarak tanımlanmıştır.

Tanımlamalardan, etkin yönetimin tek bir ölçütü olamayacağı; yönetim felsefesinin ve lider özelliklerinin de bir standardının olmadığı saptanmaktadır.

1.2.5.5. Örgütlerde Güçlü ve Zayıf Kültürler

Güçlü ve zayıf kültüre sahip organizasyonların farklılıklarına dair çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Güçlü kültüre sahip organizasyonlarda örgüt içinde çalışanları birbirine bağlayan çok kesin değer ve normlar olduğu saptanmış ve çalışanlarca organizasyonca saptanan hedeflere yönelik çalışmaların yüksek derecede sorumluluk hissettiğine dair bulgular elde edilmiştir. Zayıf kültürlü organizasyonlarda ise, çalışanların ne şekilde davranmaları gerektiğine dair çok az yönlendirme bulunmaktadır.

İşletmelerdeki güçlü kültürün yüksek performans ve yüksek rekabetle sonuçlandığına dair bulguları mevcuttur. Peters ve Waterman, başarılı organizasyonlarda üç tür değer saptamıştır⁸⁶.

- Başarılı organizasyonlarda çalışanların yüksek düzeyde risk almaları ve girişimci ruhuyla hareket etmeleri desteklenmekte, yöneticilerin günlük işlerin takibinde

⁸⁶ George ve Jones, a.g.e., s. 557.

birebir görev almaları sağlanarak yönetsel kararların daha başarılı alınması sağlamaktadır.

- İkinci olarak belirlenen değer ise; çalışanlarca organizasyonun vizyon ve misyonu çok iyi şekilde benimsenerek, işletmenin iyi performans gösterdiği işte yoğunlaşmasını sağlamaktır.

- Üçüncü tür değer ise; işletme içinde çalışanların arasında motivasyonu maksimum seviyede tutacak norm ve değerler geliştirilerek, en iyi performans elde edilmeye çalışılmasıdır. Bu değerlere verilen önem çalışanlarca üretkenliğin tanınması ve sahiplenilmesi ile sonuçlanacaktır.

Örgütsel kültürün şeffaflığı aynı zamanda bazı şeylerin görünmesini engelleyebilir. ‘Buralarda işler böyle yürür’ cümlesi organizasyonda çalışanlar arasında ikinci bir bakış açısının öğrenilmesine yol açar. Davranış ve tutumlardan ya da yapılan işlerde kullanılan formlar ve yönetmeliklerde nadiren değişiklik yapılması, ÇÜİ’lerde bir yerden diğer ofise transfer olan çalışanların bu uygulamaları da beraberinde götürmesiyle sonuçlanır. Yeni gidilen ofiste de mevcutta kullanılan prosedür ya da tutumlara sahip çıkan çalışanlarca yeni gelen personel tepkiyle karşılanır. Yeni gelen yönetici eski kafalı veya yeterince iyi bir yönetici olmamakla itham edilebilir⁸⁷.

1.2.5.6. Örgütsel Kültürün Yönetilmesi

Örgütlerde bir yapışkan görevi gören örgütsel kültürü birbirini belki de hiç görmeyecek olan çalışanlar arasında nasıl oluşturulup devam ettirilebilir⁸⁸?

- İşletme kültürüne uygun olan ya da zaten o kültüre benzeyen bir işletmede çalışanların işe alınması,

- İşletmede alımların ardından yazılı olarak işletme vizyon, misyon ve değerlerinin yeni çalışana temin edilmesi ve bu dokümanların üzerinde zaman harcamasının sağlanması,

- Uzun süre çalışan personel ile yeni personelin bir araya getirilerek kültürün anlaşılmasına çalışılmaktadır.

- Örgütsel kültürün anlaşılması için çalışanların bir müddet kendi yerlerinde zaman geçirmeleri sağlanabilir.

- Yüz yüze forumlar düzenlenmesi ile desteklenebilir.

⁸⁷ William B. Werhter, “Interim Management of International strategic alliances”, **Management Decision** London: 36, 5. (1998), s. 343

⁸⁸ Richard L. Daft, **Management**, Sixth Edition, Ohio USA: Thomson & South Western, 2003, ss. 94-96.

1.2.5.6.1. Yan Kuruluşlarla Olan Kültürel Farklılık

Kültürel farklılık, yan kuruluş ve ana merkez arasındaki en önemli faktör olarak tanımlanmıştır kültürel farklılıklar arttıkça ana işletme ile yan kuruluş arasındaki bilgi asimetrisi yükselir. Yüksek düzeydeki asimetric bilgi, yan kuruluş hakkında alınan kararların ve performans bilgilerinin doğru alınamaması ya da yorumlanması ile sonuçlanır.

Kültürel farklılık arttıkça daha çok bilgi transferi ihtiyacı doğar ve ÇUI'lerin Yurt dışında çalışan yöneticinin (expatriate) etkin ve etkili bilgi aktarılmasında artarak artan önem kazanırlar. Zaman geçtikçe expatriatelerden alınan geri bildirimlerle yan kurulun bulunduğu ülkenin kültürü hakkında bilgi edinilir ve expatriate tarafından örgüt kültürü yan kuruluşu etkili bir biçimde kazandırılabilir. Bu durumlarda expatriateler gereksiz hale gelebilir. İkinci olarak ise, yan kuruştta çalışanlar ana ülkeden gelen expatriatelerin deneyim ve bilgilerinden yararlanarak kendilerini geliştirebilir ve bu kişileri gereksiz hale getirebilirler. Bir diğeri ise, yan kuruluş çalışanları arasında ana ülke expatriatelerinin varlığı, demotive edici unsur halini alabilir. Şöyle ki; ana ülke expatriatelerinin varlığı yan kuruluşun çalışanlarının görevde yükselmesine ve üst düzey yönetici olmalarına engel olarak görülebilirler. Son bir etki olarak expatriatelere yüksek düzeyde ihtiyaç duyan yerel işletmenin pazardaki konumunu bu bağımlılık yüzünden olumsuz etkilenebilir. Sonuç olarak; ana ülkeden gelen expatriate oranı zaman geçtikçe ve ilişkiler geliştikçe azalacaktır ⁸⁹.

1.2.5.6.2. Ana Ülke Dışındaki Yan Kuruluşlara Örgütsel Kültürün Aktarılması

- İlk olarak ortak bir kültürün işletme içinde oluşması sağlanmalıdır bu da;
- Tüm çalışanlar arasında ortak inanç ve uygulamalar belirlenmelidir.
- İşletme içinde belirlenen ana değer ve inançlar yazılı hale getirilerek her çalışan tarafından ulaşılabilecek bir doküman haline getirilmelidir.

- İşletme bu değer ve inançların tüm çalışanlarca benimsenmesi sağlamalıdır. Bunun sağlanması için aşağıdaki teknikler kullanılabilir.

1. Yüz yüze iletişim ile aktarım,

⁸⁹ Yaping Gong, "Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises Agency, Resources and Performance". *Academy of Management Journal*, 46, 6.(2003), ss. 729-731.

2. İşletme içinde yayınlanan dergiler,
3. İşletme içi intranet,
4. Video ve CD-ROM kullanımı.

• İşletme çalışanlarınca öğrenilen değer ve inançların, davranış biçiminde dönüşmesinin sağlanması gerekir.

Bağlayıcı bir örgütsel kültürünün oluşturulması için, örgütsel kültür konusunda bilgili kişilerin farklı yerlere transfer edilerek bu kültürü yaymaları sağlanabilir. Ancak örgüt kültürünü tanıyan ve başarılı bir şekilde uygulayan çalışanın yan kuruluşun yerel kültürünü de iyi gözlemlemesi ve anlaması ile başarılı bir adaptasyon gerçekleştirilebilir

90

1.2.5.6.3 Örgütsel Kültürün Aktarılmasında Yurt Dışında Çalışan Yöneticinin Rolü

Yurt dışında çalışan yöneticinin yönetsel ve teknik becerisinden dolayı yurt dışı birimlere göreve gönderilen kişidir. Kişilerarası ilişkiler gibi sosyal ve psikolojik boyutları göz ardı edip, sadece teknik yetkinliklerin değerlendirilmesi yurt dışı görevlerdeki başarısızlığı kaçınılmaz hale getirecektir⁹¹.

Doğru zamanda ve doğru yerde doğru kişiyi kadrolamanın, bu amacı hayata geçirebilmek içinde yurt dışı görev için gerekli yetkinlik, kişisel ve demografik özellikleri belirlemenin önemi büyüktür⁹². Bu anlayıştan yola çıkarak, ÇUI'lerin, yurt dışı kadrolamalarını yaparken dikkate alması gereken bazı önemli iş gereklilikleri şöyledir⁹³:

- Hem kuruma, hem de faaliyette bulunan ülke değerlerine uygun olarak hareket edebilmek,
- Çevresel etkilere uygun reaksiyonlar verebilmek,
- Kurum kültürü çerçevesinde farklı kültürlerle uyum gösterebilmek,
- Değişik yasal, sosyal, ekonomik sistemlere duyarlı hareket edebilmek,
- Sonuçlarıyla ilgili sorumlulukları alarak belirli görevleri üstlenmeye hazır ve yetkin olmak,

⁹⁰ Jenny Mc June, "Exporting Corporate Culture", *Management Review*, 88.11. (1999), s. 52.

⁹¹ Raymond J. Stone, "Expatriate Selection and Failure", *Human Resource Planning*, 14.1. (1991), ss. 11-12.

⁹² John E. Butler, Gerald R. Ferris ve Nancy K. Napier, *Strategy and Human Resources Management*, Ohio: South-Western Publishing Co., 1991, s. 180.

⁹³ Rüdiger Pieper, *Human Resources Management: An International Comparison*, Berlin: Walter de Gruyter & Co., 1990, s. 271.

- Sorunları uygun biçimde ortaya koyup, herhangi bir uyumsuzluk ya da ahenksizliğe izin vermeden çözüme kavuşturmak,
- Beklenmedik değişikliklere yeni çözüm üretebilme becerisine ve inisiyatif kullanarak gerektiğinde bu yolda var olan prosedürleri değiştirebilme yetkinliğine sahip olmak,
- Zor ve tehlikeli durumlarda sorunlara çözüm getirebilmek ile ilgili alt kadroya güven telkin edebilmek ve onları tereddüt yaşamadan ortak hareket edebilmeye motive etmek,
- Güçlü iletişim becerisine sahip olmak,
- Farklı kültürlerdeki kişilerle takım çalışması yapabilmek ve güven bağı oluşturmak,
- Etkin iletişim için birden fazla dile hâkim olmak,
- Farklı dil sistemleri ve yaşam biçimlerine göre düşünme becerini kazanmak,
- Kendi özelliklerini iyi bilmek (tercihlerini, beklentilerini),
- Öğrenmeye ve gelişime açık olmak (düşünme sistemi ve davranışlarıyla yeni bilgileri bütünleştirebilmek),
- Sağlık durumuna dikkat etmek, yabancı ülke koşullarında fiziksel sağlığını korumak,
- Beraber çalıştığı kişileri ve ailesini kültürler arası beceriler kazanma yönünde yönlendirmek ve eğitmek,
- Farklı kültürlerin en iyi yönlerinin sentezini yapmak, işi ve kişileri yönetmek için yeni yollar geliştirmek.

1.2.5.6.4. ÇUI Yönetiminde Kadının Yeri

ÇUI'lerde kadınların yurt dışında görevlendirilmeleri dikkate alındığında; uluslararası piyasadaki oranı %2 ile %5 arasında değişmektedir. Rakamların bu kadar düşük olmasının nedeni görüldüğünden daha karmaşıktır. Şöyle ki; bireysel, örgütsel ekonomik ve sosyo-ekonomik etkilerin karışımı olarak gösterilebilir ⁹⁴.

⁹⁴ Leigh Ann Collins Allard, "The New International Manager", **Management Review**, 84.8. (1995), ss. 6.

Toplam iş gücünde kadın çalışanların oranı artarken, bütün ülkelerde üst yönetimde kadınların yüzdesinde problem yaşanmaktadır, bunun nedenleri ise şöyle sıralanmaktadır⁹⁵.

- Kadınların erkeklere kıyasen kariyerlerine olan bağlılığının daha az olması ve başarısız; erkeklerden daha fazla korkmaları;
- Kadınlar arasında dahi eril yönetim biçiminin daha başarılı olduğuna dair sonuçlar alınması ve kadınların yönetme potansiyelinin olmadığına dair sonuçlar alınması;
- Kadınların güç ve otorite sahibi olarak görülmemesi;
- Terfi sistemlerinin eşitlik ilkesine dayandırılması ancak, bunun sadece sembolik anlamda uygulanması.

1.3. İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI

İletişim Latince bir kelime olan Communis fiilinden gelmektedir. Anlamı ise ortak kılma, toplumsallaşmış olmayı, birlikteliği ve toplu halde yaşamayı ifade eder. İletişim, istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamak olarak tanımlanmaktadır.

İletişim ne kadar önemlidir? Yöneticiler her iş gününün en az yüzde 80'ini diğerleriyle doğrudan iletişimle harcarlar. Diğer bir deyişle, her saatin 48 dakikası toplantılarla, telefonda, on-line iletişim ya da etrafta dolanırken sohbet etmeyle harcanır. Tipik bir yöneticinin zamanının yüzde 20'lik kısmı ise, bunun da büyük kısmını okuma ve yazma biçimindeki iletişimin oluşturduğu, masa başı işlere harcanır. Yöneticiler, kuruluşun hem içinden hem de dışından önemli bilgiler toplarlar ve daha sonra uygun bilgileri bunlara ihtiyaç duyan diğerlerine dağıtırlar⁹⁶.

Örgütlerde iletişimin iki amacı vardır. İlki, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede aracı olur. Planların uygulanması ve belli bir amacın gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin eşgüdümlemesi, görevi başaracak kişiye iletilmesidir. İkincisi ise; örgüt üyelerinin iletişim yoluyla örgütsel planları istekli ve şevkli bir biçimde başarmak için

⁹⁵ Hilary Harris, "Women in International Management: Opportunity or Threat?", *Women in Management Review*, 8,5. (1993), ss. 10.

⁹⁶ Daft, a.g.e., ss. 580-581.

canlandırılmasıdır ⁹⁷. Kısaca bir mesaj alışverişi olarak da tanımlayabileceğimiz iletişim, organizasyonların etkin işleminde ve yönetim faaliyetlerinin tümünün başarılı olmasında çok önemli bir süreçtir ⁹⁸. Bu sebeple, iletişim, bilginin iki ya da daha fazla insan tarafından genellikle motive etme veya davranışlarını etkileme amacıyla değiş tokuş edilme ve anlaşılma süreci olarak tanımlanabilir. İletişim sadece bilgi iletme değildir.

1.3.1. İletişimin Tanımı

Her türlü iletişimin iki ortak ögesi, gönderici ve alıcıdır. *Gönderici*, diğerlerine bir fikri veya kavramı iletmeyi, bilgi araştırmayı ya da bir düşünce veya duyguyu ifade etmeyi isteyen kimsedir. *Alıcı* ise; kendisine mesaj iletilen kimsedir. Gönderici bir mesajı oluşturan sembolleri seçerek fikri kodlar. Mesaj, alıcıya gönderilen fikrin somut/gözle görülebilir halidir. *Mesaj* iletişim taşıyıcı olan bir kanal aracılığıyla gönderilir. Bahsi geçen kanal, resmi bir rapor, bir telefon görüşmesi ya da e-posta mesajı veya bir yüz yüze görüşme olabilir. Alıcı mesajın anlamını yorumlamak için sembolleri çözer. Kodlama ve çözme iletişim hatalarının olası kaynaklarıdır, çünkü bilgi, tutumlar ve geçmiş filtre rolündedirler ve sembollerden anlam çıkarırken “gürültü” yaratırlar. Son olarak, geribildirim, alıcı bir geri dönüş mesajıyla göndericinin mesajına cevap verdiğinde ortaya çıkar. Geribildirim olmadan, iletişim *tek yönlüdür*; geri bildirimle ise; *iki yönlüdür*. Geribildirim göndericiye alıcının mesajı doğru yorumlayıp yorumlamadığına karar verme fırsatını verdiğinden, iletişimin etkililiğine güçlü bir yardımcıdır ⁹⁹.

Davranış biçimleri açısından iletişim, bilgi, fikir, kanı, düşünce ve duyguların bir bireyden diğerine aktarılma sürecidir. İletişim süreci kaynak ve alıcı arasında mesaj alışverişi veya bilgi akışı, konuşma veya yazma biçiminde sözlü gerçekleştirebileceği gibi bedeni hareketler ile de gerçekleştirilebilir. Birey ya da grubun çeşitli düşünceleri, amaçları veya iç dünyalarında meydana gelen bir olay (kıskançlık, rekabet, başarı güdüsü) iç etkenleri oluştururken dış etkenleri ise; birey dışında oluşan grubu ve grup üyelerini doğrudan ya da dolaylı ilgilendiren olaylardır. Söz konusu iç ve dış etkenler ise iletişim sürecinde algılamının etkilenmesinde önemli faktörlerdir. Kaynak belirli bir

⁹⁷ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 3. Baskı, Ankara : Siyasal Kitapevi, 1994, s. 238.

⁹⁸ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 9. Bası, İstanbul : Beta Basım, 2003, s. 530.

⁹⁹ Daft, a.g.e., s. 582.

amacı gerçekleştirmek için çeşitli sembollerle ifade ettiği mesajı bazı iletişim kanalları ile alıcıya ulaştırmaya çalışır. Sözle, yazıyla veya işaretlerle alıcıya ulaşan mesaj alıcı tarafından kendi deney, alışkanlık, değer yargı ve davranışları bir anlam kazanır. İletişim süreci ise; tam bu noktada yani yeni mesajın alıcı tarafında çeşitli iletişim kanalları kullanarak gerekli yerlere iletilmesi ile tamamlanmış olur¹⁰⁰.

İletişim sürecinin istenen etkili sonuçlara ulaşabilmesi için alıcı tarafından alınan mesajın kavranmış olması gerekir. Kaynak tarafından alıcıya sorulacak soru; 'ne anladığı?' olmalıdır. Böylece aktarılacak istenen mesajın tam olarak algılanıp algılanmadığı tespit edilmelidir. Algılanan mesajın alıcı tarafından kabul edilmesi ve tepki alınması ile süreç sonlanır¹⁰¹. Günlük yaşamda her gün ve her dakika gerçekleştirilen iletişimin bu kadar karmaşık hale gelmesi bireylerden kaynaklanmaktadır. Farklı kişilik yapıları ve farklı toplumsal kültürlerden etkilendiklerinden; bireysel farklılıkların iletişime engel teşkil eden faktörlerin başında yer almasına neden olmaktadır.

I.3.2. İletişim Türleri

Normal koşullar altında, iletişim becerileri bilinçli veya bilinçsiz olarak devamlı kullandığımız yeteneğimizdir. Politikacılar ve televizyon spikerlerinde şahit olduğumuz üzere, uzman iletişimciler becerilerini büyük bir etkiyle kullanabilirler. İletişim ayrıca kötüye kullanabilecek bir konudur. Savaş dönemi propagandası dahi özel bir etki yaratmayı başarmak için bilginin nasıl belirli yollarla iletebileceğini gösterir.

İletişimi; üç gruba ayırabiliriz¹⁰²;

- Yazılı İletişim;
- Sözlü İletişim;
- Sözsüz İletişim.

Sırasıyla Tablo I.3, Tablo I.4 ve Tablo I.5'te her üç iletişim türünün avantaj ve dezavantajları gösterilmektedir.

¹⁰⁰ Ümit Berkman ve diğerleri, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001, ss.205-207.

¹⁰¹ Richard M. Hodgetts, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, Çev, Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, 2. Baskı, İstanbul:Beta Yayın Dağıtım, 1999, ss.446-448.

¹⁰² Stuart Haris, **Human Communication and Information Systems**, Fourth Edition, Cambridge UK :Blackwell Publishers Inc., 1996, ss. 8-9.

Tablo I.3. Yazılı İletişim

YAZILI İLETİŞİM	
Mektuplar Raporlar Kısa notlar	
AVANTAJLAR Yazılı kayıt sağlarlar Mesaj gönderme ve alma delili Karmaşık görüşleri aktarabilir Analiz, değerlendirme, özet sağlar Kopyalanabilir Sözlü iletişimi doğrulayabilir, yorumlayabilir	DEZAVANTAJLAR Zaman alır Pahalı olabilir Daha çok resmi ve kişisel değil Yorumlamada problemler Anında geribildirim yok Sonrasında değiştirmek zor Görüş alışverişi hemen olması ve açıklığa kavuşturabilir

Tablo I.4. Sözlü İletişim

SÖZLÜ İLETİŞİM	
Yüz yüze Röportajlar Toplantılar	
AVANTAJLAR Doğrudan araç Fiziksel yakınlık temin Düşüncelerin anında değiş tokuş edilmesi Anında geribildirim İnandırma/ikna etmek daha kolay Var olan herkesin katılımını mümkün kılması.	DEZAVANTAJLAR Karşı çıkma karşısında durumunu korumanın zorluğu İnsan gruplarını kontrol etmesi zor olması Karar vermenin kalitesi daha düşük olabilir Genellikle yazılı kayıt olmaması Tartışmalar çıkabilir

Tablo I.5. Sözsüz İletişim

SÖZSÜZ İLETİŞİM	
Görsel Grafikler, Diyagramlar	
AVANTAJLAR Sözlü iletişimi destekler Görsel unsur ekler Yazılı ve sözlü kelimeyi kolaylaştırır Fikirleri rakam biçiminde niteler Durumların benzerlerini sağlar	DEZAVANTAJLAR Yazılı veya sözlü kelime yok Yorumlamada zorluklar Anlama ve yorumlama becerisinin gereksinim olması Pahalı olabilir

Kaynak: Stuart Haris, **Human Communication and Information Systems**, Frouth Edition, Cambridge UK :Blackwell Publishers Inc., 1996, ss. 8-9.

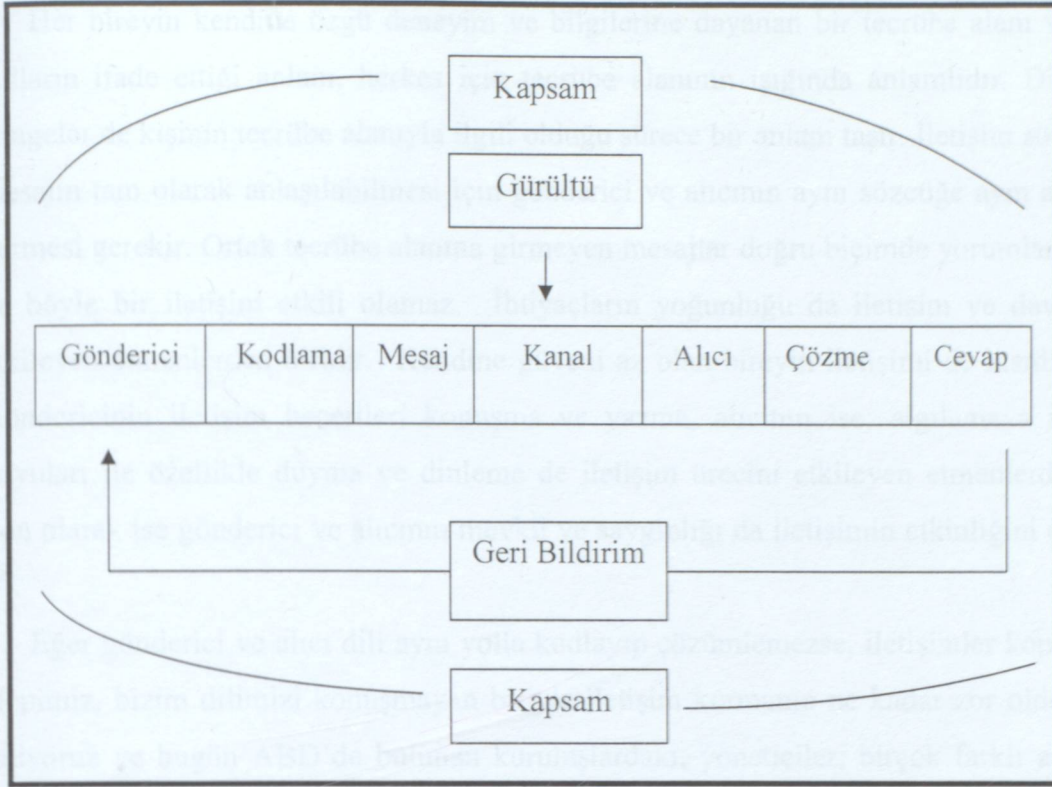
I.3.3. İletişim Modeli ve İletişim Sürecindeki Değişkenler

İletişim sürecindeki değişkenleri aşağıda sıralanmıştır¹⁰³:

- **Gönderici:** Mesajı aktaran kişi
- **Kodlama:** Bir mesaj oluşturulacak sembolleri seçme. Bu semboller kelimeler kullanımı olabileceği gibi vücut dili gibi konuşulmadan aktarılabilen bilgiler de olabilir.
- **Mesaj:** Bir alıcıya gönderilecek olan bir fikrin somut/gözle görülebilir halidir.
- **Kanal:** Bir iletişimin taşıyıcısıdır.
- **Gürültü:** Mesajın iletimine engel olabilecek her şey gürültü olarak tanımlanabilir.
- **Alıcı:** Mesajın iletildiği kişi
- **Çözme:** Bir mesajda kullanılan sembolleri mesajın anlamını yorumlama amacı için çözmek.
- **Cevap:** Alıcının mesajı almasından sonra çözümlemesinin sonucu, cevap oluşur. Cevap bazen herhangi bir hareket ya da hiçbir şey yapmamayı içerebilir.
- **Geribildirim:** Alıcı tarafından göndericinin iletişimine bir cevaptır.
- **Kapsam:** İletişimin yapıldığı çevre.

Şekil I.2. ile İletişim Aşamaları Modeli, tüm değişkenleri ile gösterilmiştir.

¹⁰³ Daft, a.g.e.; s. 583.



Şekil I.2. Shannon – Weaver İletişim Aşamaları Modeli

Kaynak: Claude Shannon ve Warren Weaver.

<http://www.cultsock.ndirect.co.uk/MUHome/cshtml/index.html> (02 Ocak 2006).

I.3.3.1. Gönderici ve Alıcıya İlişkin Değişkenler

Dinleme; bir mesajın gerçek anlamını yorumlamak için hem gerçekleri, hem de duyguları kavrama yeteneğini içine alır. Yönetici uygun tepkiyi sadece bundan sonra verebilir. Dinleme; dikkat, enerji ve yetenek gerektirir. Etkili iletişimin yaklaşık yüzde 75'i dinleme olsa da, insanların çoğu zamanlarının sadece yüzde 30'u ile 40'ını dinleme ayırmaları birçok iletişim hatalarına yol açar ¹⁰⁴.

İletişimi bu kadar özel kılan şey nedir? Hayvanlar bir tür iletişim kursalar da dilleri yoktur. Oxford Üniversitesinde Dil ve İletişim Profesörü Jean Aitchison dili şöyle tanımlamıştır: 'Yerini alma, kültürel iletilme, üretkenlik ve çift yönlülük dilin karakteristik özellikleri olup, hayvan iletişimde nadir olan ya da yer almayan keyfi bir ses ve semboller sistemi' ¹⁰⁵.

¹⁰⁴ Daft, a.g.e., s. 588.

¹⁰⁵ Haris, a.g.e., s. 4.

Her bireyin kendine özgü deneyim ve bilgilerine dayanan bir tecrübe alanı vardır. Adların ifade ettiği anlam, herkes için tecrübe alanının ışığında anlamlıdır. Dil gibi simgeler de kişinin tecrübe alanıyla ilgili olduğu sürece bir anlam taşır. İletişim sürecine mesajın tam olarak anlaşılabilmesi için gönderici ve alıcının aynı sözcüğe aynı anlamı vermesi gerekir. Ortak tecrübe alanına girmeyen mesajlar doğru biçimde yorumlanamaz ve böyle bir iletişim etkili olamaz. İhtiyaçların yoğunluğu da iletişim ve davranışı etkileyen etmenlerden biridir. Kendine güveni az olan bireyin iletişimi de kısıtlı olur. Göndericinin iletişim becerileri konuşma ve yazma, alıcının ise; algılamaya ilişkin duyuları ile özellikle duyma ve dinleme de iletişim ürecini etkileyen etmenlerdendir. Son olarak ise gönderici ve alıcının mevkii ve saygınlığı da iletişimin etkinliğini etkiler

106

Eğer gönderici ve alıcı dili aynı yolla kodlayıp çözümlememezse, iletişimler kopabilir. Hepimiz, bizim dilimizi konuşmayan biriyle iletişim kurmanın ne kadar zor olduğunu biliyoruz ve bugün ABD’de bulunan kuruluşlardaki, yöneticiler, birçok farklı ana dil konuşan ve sınırlı İngilizce yetenekleri olan insanlarla iletişim kurmaya çalışıyorlar. Bunun yanında, iletişim kopuklukları aynı dili konuşan insanlar arasında da oluşabilir. Yöneticiler, diğer yöneticilerle ve işçilerle iletişim kurmalarını sağlayacak birçok kanal alternatifine sahiptirler. Bir yönetici, mesajın doğasına göre, bir problemi yüz yüze tartışabilir, telefon kullanabilir, bir e-posta gönderebilir, bir not veya mektup yazabilir ya da kuruluşun haber yayınına bir haber koyabilir. Kanal zenginliği, iletişimin bir bölümü sırasında iletilebilecek bilgi miktarıdır.

I.3.3.2. Kanal Değişkenleri

Kanal; mesajı kaynaktan alıcıya ileten araçların tümü olarak tanımlanabilir. Kanalların kapasitesi ne kadar fazla ise, mesajların aktarılması o kadar etkili olur. İletişim sürecinde kullanılan kanallar ya bir kitle iletişimi veya bireyler arası iletişim aracı olarak değerlendirilir. Bir bilgi kanalının kapasitesi üç özellikten etkilenir¹⁰⁷.

- Aynı anda birçok ipucunu idare edebilme yeteneği,
- Hızlı ve iki yönlü geribildirim kolaylaştırma yeteneği,
- İletişim için kişisel odak kurma yeteneği.

Yüksek kanal zenginliğinin Avantajları

¹⁰⁶ Can, a.g.e., ss. 239-241.

¹⁰⁷ Daft, a.g.e., ss. 581-582.

- Kişisel
- İki-yönlü
- Hızlı geribildirim

Yüksek kanal zenginliğinin dezavantajları

- Kayıt olanağı yok
- Anında yapılır
- Yayılım zor

Düşük kanal zenginliğinin avantajları

- Kayıt olanağı sağlar
- Önceden tasarlanmıştır
- Kolayca yayılabilir

Düşük kanal zenginliğinin Dezavantajları

- Kişisel değildir
- Tek-yönlüdür
- Yavaş geribildirim sağlar

• **Yüz Yüze İletişim:** Doğrudan tecrübeye, çoklu bilgi ipuçlarına, anında geribildirime ve kişisel odağa imkân verdiği için en zengin araçtır. Yüz yüze tartışma, geniş ipuçlarının ve durumun derin ne duygusal anlaşımının asimilasyonunu kolaylaştırır. Bireyler arası iletişim kanalları, gönderici ve alıcı yüz yüze gelmesi ile kullanılır. Örnek olarak söz, yazı, resim ve hareket gösterilebilir. Sözlü ya da yüz yüze iletişim en etkili iletişim biçimi olarak karşımıza çıkmakla birlikte aynı mesajın birden fazla kişiye ulaştırılması etkinliğinin azalmasına neden olur. Sözlü iletişim anlaşılabilirliğin yüksek olduğu ve zamandan kazandırdığından dolayı özellikle örgüt üst düzey yöneticileri tarafından tercih edilir ¹⁰⁸.

• **Telefon** konuşmaları zenginlik hiyerarşisinde ikinci sıradadır. Göz teması, tavırlar ve diğer vücut dili ipuçları olmasa da, insan sesi hala muazzam oranda duygusal bilgi taşıyabilir.

• **E-posta-internet:** Bir zamanlar telefon aracılığıyla iletilen mesajlar için giderek daha fazla oranda elektronik mesajlaşma veya e-posta kullanılmaktadır ¹⁰⁹. Yazılı iletişim ise; düzenli kayıt tutulduğu takdirde etkilidir. Ancak alıcılardan geri besleme

¹⁰⁸ Richard M. Hodgetts ve Fred Luthans, *International Management*, Third Edition, Singapore: The McGraw-Hill Companies, Inc, 1997, ss., 465-467,

¹⁰⁹ Berkman ve diğerleri, a.g.e., s. 214,

söz konusu olmadığından dolayı mesaj alınan herkes tarafından farklı yorumlanabilir ¹¹⁰. Bunun yanında, iletişim kurmak için Web sitesini kullanan bir işletme; izleyicisini ne düzeyde etkilediğini saptayamaz. Web sitesi, genellikle “düşük bağlam” veya “yüksek bağlam” iletişim tarzı olarak adlandırılmış olan kategoriye giren global izleyicisince göz önünde tutulabilir. Amerika Birleşik Devletleri gibi düşük bağlam bir toplum bir mesajın özünü açık ve hızlı bir şekilde isterken, Arap ülkelerindeki gibi yüksek bağlam bir toplum ince farklılıkları takdir eder ve mesajın fiziksel bağlamına anlam yüklemek için kullanılır ¹¹¹.

- **Notlar, mektuplar:** Örgütlerin içinde yaygın olarak kullanılan yazılı iletişim araçlarından bazıları; notlar, pano yazıları, duyurular, el kitaplarıdır. Ayrıntılı talimatları içeren yazılı kaynak sözlü iletişime nazaran daha güvenli ve daha resmidir.

- **Resmi Raporlar, bildiriler:** Daha çok finansal ya da satış raporları gibi alt düzeyde hazırlanarak üst düzey yöneticilere aktarılan figürleri içeren belgelerdir. Bu bilgi kanalı ile bilgi aktarımı en düşük seviyede iletişim ile sağlanır. Kitle iletişim araçları kullanılarak mesajın kaynak tarafından kodlanarak gönderilmesi ile mesaj, birden fazla insana ya da topluma ulaştırılır.

Beş duyumuzu bir sınıflandırma olarak ele almak da mümkündür. Mesaj görülebilir, duyulabilir ya da dokunulabilir bir özellik taşır ve mesajı alan kişi beş duyusundan birini kullanarak kod açmayı gerçekleştirir ¹¹².

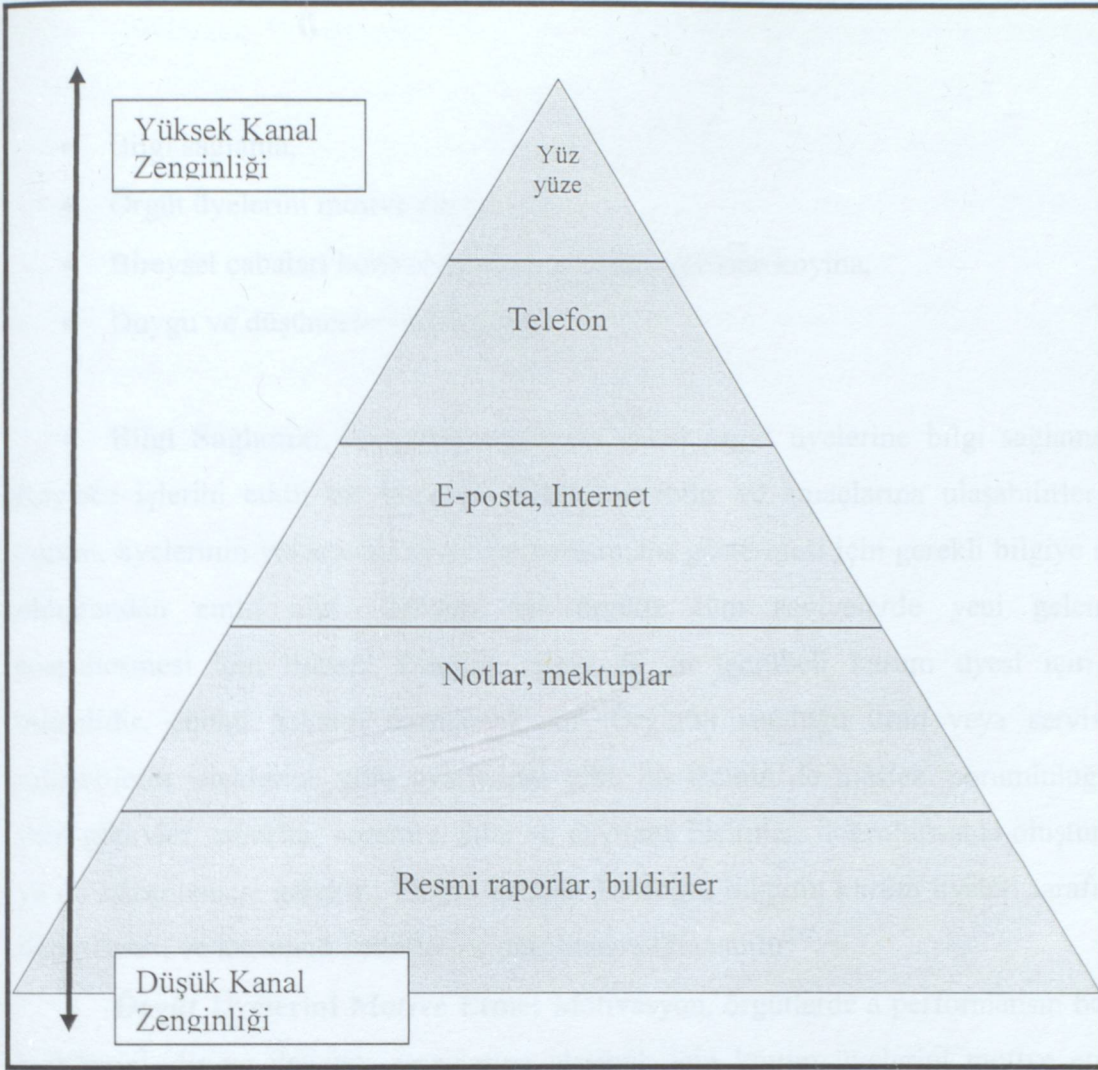
Kanal değişkenleri Şekil I.3. Kanal Zenginliği Piramidi ile kullanılış sıklığı ve kanal zenginliği derecelerine göre beş ana başlığa bölünmüştür ¹¹³.

¹¹⁰ Can, a.g.e., ss. 241-242.

¹¹¹ Augustine S. Ihator, “Communication style in the information age”, *Corporate Communication: An internal Journal*, 6.4, (2001), s. 200.

¹¹² Berkman ve diğerleri, a.g.e., s.214.

¹¹³ Daft, a.g.e., ss. 583-584.



Şekil I.3. Kanal Zenginliği Piramidi

Kaynak: Richard L. Daft, **Management**, Sixth Edition, Ohio USA:2003 Thomson & South Western, s.585.

I.3.4. Örgütsel İletişimin Tanımı ve Amaçları

Örgüt içinde güvenin sağlanması ve devam ettirilmesi devamlı ve kaliteli iletim ile sağlanabilmektedir¹¹⁴. Örgütte bir mesajın bir kişiden başka bir kişi ya da kişilere, direkt sözlü, yazılı veya sözsüz kanallardan veya teknoloji: telefon, faks, bilgisayar, vs. yollarla iletilme ve alınma süreci örgütsel iletişim olarak tanımlanır. İletişim örgütü bir arada tutan ve örgüt için hayati öneme sahip bir unsurdur. Örgütsel iletişimin önemi ve örgütlerde iletişimin kullanılış amaçları, sırasıyla¹¹⁵;

¹¹⁴ Ali D. Akkirman ve Drew L. Haris, "Organizational Communication Satisfaction in the Virtual Workplace", *Journal of Management Development*, 24.5. (2005), s. 398.

¹¹⁵ George ve Jones, a.g.e., ss 450-451.

- Bilgi sağlama,
- Örgüt üyelerini motive etme,
- Bireysel çabaları kontrol etme ve işbirliği içerisine koyma,
- Duygu ve düşünceleri ifade etme.

• **Bilgi Sağlama:** İletişimin temel bir işlevi örgüt üyelerine bilgi sağlamaktır; Böylece işlerini etkili bir biçimde gerçekleştirebilir ve amaçlarına ulaşabilirler. Bir kurum, üyelerinin yüksek bir seviyede performans göstermesi için gerekli bilgiye sahip olduğundan emin olur. İletişim, bir örgütte tüm seviyelerde yeni gelenlerin sosyalleşmesi için esastır. Bilginin işlevi de en tecrübeli kurum üyesi için bile önemlidir, çünkü gelişim durmamaktadır. Örgütün sunduğu ürün veya servislerin müşterilerin isteklerine göre uyarlaması gibi, bir işçinin de mesleki sorumluluğunun yeni görevler, amaçlar, sorumluluklar ve davranış biçimleri doğrultusunda oluşturması ya da düzenlemesi gerekir. Doğru iletişim ile doğru bilginin kurum üyeleri tarafından öğrenilmesi ve kurumun hedeflerine ulaşılması sağlanabilir¹¹⁶.

• **Örgüt Üyelerini Motive Etme:** Motivasyon, örgütlerde a performansın başlıca belirleyicisidir ve iletişim, amaçlarına ulaşmak için kurum üyelerini motive etmede başlıca rol oynar. Yöneticiler, yüksek bir seviyede performans göstermeye yatkın oldukları ve bunu yaptıklarında hak ettikleri sonuçları alacakları konusunda işçilerle iletişim kurmalıdırlar. Yöneticiler, işçilerin hangi amaçlar için çalıştıklarını ve bunlara ulaşmak için çalışmalarında nasıl ilerlediklerini bildirmek için iletişimi kullanırlar¹¹⁷.

• **Bireysel Çabaları Kontrol Etme ve İşbirliği İçerisine Koyma:** Gruplar veya örgütler için üyelerinin davranışlarını kontrol etme esastır, böylece onlar işlerini kabul edilebilir bir biçimde gerçekleştirirler. Bireylerin davranışlarını kontrol etmenin yanında, grup ve kurumların ayrıca üyelerin bireysel çabalarını işbirliği içerisine koymaları gerekir. Böylelikle grup üyeleri arasındaki bağımsızlık artarken, grup hedeflerine ulaşmak için çabalarını birleştirmede iletişime olan gereklilik de artar. Ayrıca iletişim, çabaların ikililiğini yok etmede ve zayıf performanslı bir üyenin diğer üyeleri amaçlara ulaşmada geciktirmesini engellemede yardımcı olur.

¹¹⁶ Sjoerd de Vries ve Italo De Diana, *Implementation of Networked Organizational Communication, Corporate Communication: An International Journal*, 10.2. (2005), s.123.

¹¹⁷ George ve Jones, a.g.e., ss 451-452

• **Duygu ve Düşünceleri İfade Etme:** İletişimin en önemli işlevlerinden biri insanların duygu ve düşüncelerini ifade etmesini sağlamasıdır. Sıklıkla bireyler ve gruplar ruhsal durumlarını diğerleriyle rahatlıkla paylaşabilirlerse amaçlarına daha iyi ulaşabilirler. İşçilerin çalışırken içinde bulundukları ruh halleri, algılamaları, insanları değerlendirmeleri ve durumlarının yanında davranışlarını da etkiler. Ruh hali ve duyguların iletişimi, kurum üyelerinin birbirlerini anlamasını sağlar ve insanlar birbirlerini anladıkları zaman iyi performans göstermek için birlikte çalışabilir ve amaçlarına ulaşabilirler¹¹⁸.

1.3.5. Örgütsel İletişim Biçimleri

İletişim başka insanlarla bilgi alışverişinde bulunmaktır. Genel bir yargıya varmaktır. Eğer insanlar bu bilginin ne anlama geldiğiyle uyuşmazlarsa, bilgi paylaşımı kurumlarda çok fazla başarılamaz. O zaman, iletişim genel bir yargıya varmak için iki veya daha fazla birey ya da grup arasında bilgi paylaşımıdır. Genel bir yargıya ulaşmak insanların, kişinin veya grubun onlara ne demeye çalıştığı konusunda oldukça doğru bir fikre sahip olması anlamına gelir.

Tüm örgüt üyeleri birbiriyle bilgi paylaştığında ve tüm ekipler bu bilginin ne anlama geldiği konusunda oldukça emin olduklarında iletişim iyi veya etkili olur.

İyi iletişim, kurumlarda birçok problemi engeller ve birçok önemli amaca hizmet eder: bilgi sağlama, kurum üyelerini motive etme, bireysel çabaları kontrol etme ve iş birliği içerisine koyma ve de duygu ve düşünceleri ifade etme¹¹⁹. İletişim kurma sanatında, bir yönetici doğruluk ve dilin dikkatli kullanımı konusunda bir bilim adamı kadar düşünceli olmalıdır. Kişiler tembel iletişimciler oldukları zaman, kelimelerin geçerliliği gibi fikirlerin de geçerliliği kaybolur¹²⁰.

Örgütler; başarılı olmak için, işletmeleştirilmiş iletişimci alıcı-merkezli mesajlar hazırlamak ve en iyi iletişim kanallarını açık bir şekilde tespit etmek için hedef izleyicinin kim olduğunu ve motivasyonunu bilmek zorundadır. İşletmeler mesajlarını, hedef izleyicinin kültürü, ihtiyaçları ve motivasyonuna göre geliştirir. Örgütlerde iletişim biçimlerini aşağıdaki şekilde incelenmesi mümkündür¹²¹.

¹¹⁸ Paul J.A. Robson ve Denis Tourish, "Managing Internal Communication: an Organizational Case Study", *Corporate Communications: An International Journal*, 10.3, (2005), s.214.

¹¹⁹ George ve Jones, a.g.e., ss. 447-448.

¹²⁰ Sandra Oliver, *Corporate Communication Principles, Techniques and Strategies*, I.b. ,London: Kogan Page Limited, 1997, s. 26.

¹²¹ Ihator, a.g.m., s. 2.

1.3.5.1. Biçimsel Kanallar

Örgütlerin kendi içlerinde ve çevre ile arasındaki bilgi akımını sağlayan kanallar biçimsel iletişim sistemidir. Örgüt şemaları, iletişim sistemlerini gösterir ve karar verme mekanizmasının nasıl işlediğini anlatır ¹²². Katz ve Larsson tarafından tanımlanan iletişim biçimleri aşağıda ifade edildiği gibidir.

Yukarıdan Aşağıya ve Aşağıdan Yukarıya iletişim; organizasyonlarda, klasik yaklaşımın sonucudur. Yatay ve Çapraz iletişim ise; Neo-Klasik ve Modern yaklaşımların sonucu olarak gerçekleşmiştir. Örgütlerde biçimsel iletişim üç yönde hareket eder; bunlar ¹²³:

- Örgütlerde Aşağı Yönlü İletişim,
- Örgütlerde Yukarı Yönlü İletişim,
- Örgütlerde Yatay İletişim.

1.3.5.1.1. Örgütlerde Aşağı Yönlü İletişim

Örgütün genel müdüründen başlayarak emir komuta zincirini izleyen, aşağıya doğru uzanan iletişimdir. Bu iletişimde aktarılan mesajlar örgütün politikaları, çalışma usulleri, kuralları, bilgi talepleri gibi konularda olabilir ¹²⁴. En çok bilinen ve en açık resmi iletişim akışı olan aşağı doğru iletişim, üst düzey yöneticiden aşağı doğru yöndeki daha düşük düzeydekilere gönderilen mesaj ve bilgilere karşılık gelir.

Yöneticiler ayrıca ne hakkında iletişim kuracaklarına da karar vermek zorundadırlar. Yöneticiler için kuruluştaki meydana gelen her şey hakkında çalışanlarla iletişim kurmaları imkânsızdır. Bu yüzden, iletilecek önemli bilgiler konusunda seçimler yapmak zorundadırlar. Bir kuruluştaki aşağı yönlü iletişim genellikle beş konuyu kapsar ¹²⁵:

- *Hedeflerin ve stratejilerin yerine getirilmesi.* Yeni stratejilerin ve hedeflerin iletilmesi belirli amaçlar ve beklenen davranışlar hakkında bilgi sağlar. Bu, kuruluşun daha aşağı seviyelerine yön verir.

¹²² Can, a.g.e., ss.244-245.

¹²³ Koçel, a.g.e., ss.549-550

¹²⁴ Can, a.g.e., ss.245-249.

¹²⁵ Daft, a.g.e., ss. 591-592.

- *İş açıklamaları ve mantık.* Bunlar belirli bir işin nasıl yapılacağını ve bu işin diğer kurumsal aktivitelerle nasıl bağlantılı olduğu üzerine talimatlardır.
- *Prosedürler ve uygulamalar.* Bunlar kuruluşun politikalarını, kurallarını, düzenlemelerini, faydalarını ve yapısal düzenlemelerini tanımlayan mesajlardır.
- *Performans geribildirimi.* Bu mesajlar bireylerin ne bölümlerin işlerini ne kadar iyi yaptıklarına değer biçerler.
- *Sistemin esaslarını öğretme.* Bu mesajlar çalışanları kuruluşun misyon ve kültürel değerlerini benimsemeye ve özel merasimlere katılmaya motive etmek için düzenlenirler.

Aşağı yönlü iletişimin ana problemi, mesaj içeriğinin sapması veya kaybolması anlamına gelen *dik iniştir*. Resmi iletişimler tüm çalışanlara ulaşmanın güçlü bir yolu olsa da, bilginin çoğu kaybolur. Bir mesajın bir kişiden diğerine ulaştırıldığı her seferde yüzde yirmi beş ve üzeri kayıp olarak değerlendirilmelidir.

Yöneticiler birçok yolla işçilerle aşağı yönlü iletişim kurabilirler. En yaygınlarından bazıları; konuşma, kuruluşun haber yayınındaki mesajlar, e-pota, ödeme zarflarına eklenen bilgi broşürleri, bildiri panolarına asılan malzemeler ve politika ve prosedür kılavuzları aracılığıyla olanlardır ¹²⁶. En üst kademededen en alt kademeye gelinceye kadar bilgilerin kaybolması ya da yanlış yorumlanarak aktarılmasını engellemek için mesajın yazılı yapılması gerekir. Yazılı iletişim ile etkili iletişim sağlanır ve bilgi kaybı engellenir.

1.3.5.1.2. Örgütlerde Yukarı Yönlü İletişim

Astların gerekli bilgileri üstlere verme yönündeki iletişimdir. Bu iletişimde aktarılan mesajlar; verilen raporlar ya da tepkilerden oluşur. Örgüt içinde astların kendilerini rahat hissettikleri bir ortam sağlanması ile etkili bir iletişim sistemi kurulabilir. Yönetimin bilgi saklamaması ve astların sorunları ile ilgilenmesi ile aşağıdan yukarıya bilgi akımı devam edecektir. Aksi takdirde alt kademelerden gelen raporlar üst kademeye ulaştırılırken makyaja maruz kalacak ve istenen etkili iletişim sağlanamamış olacaktır.

¹²⁶ Daft, a.g.e., s. 590.

Resmi yukarı yönlü iletişim kuruluşun hiyerarşisindeki aşağı seviyedekilerden yukarı seviyedekilere doğru iletilen mesajları içerir. Yukarı doğru iletilen beş tür bilgi aşağıda açıklanmıştır.

- *Problemler ve beklentiler.* Bu mesajlar, üst düzey yöneticileri zorluklardan haberdar etmek için, alışılmış performansla ilgili ciddi problemleri ve beklentileri betimler.
- *İlerleme için öneriler.* Bu mesajlar kalite veya verimliliği yükseltmek için işle ilgili prosedürlerin geliştirilmesiyle ilgili fikirdir.
- *Performans raporları.* Bu mesajlar yönetimi bireylerin ve bölümlerin nasıl çalıştığına dair bilgilendiren periyodik raporları içerir.
- *Şikâyetler ve tartışmalar.* Bu mesajlar, dinleme ve olası bir çözüm için hiyerarşinin üstüne doğru ilerleyen işçi şikâyetleri ve çatışmalarıdır.
- *Ekonomi ve muhasebe bilgisi.* Bu mesajlar, fiyatlar, elde edilebilir hesaplar, satış gücü, öngörülen karlar, yatırıma dönüşümü ve üst düzey yöneticilerin diğer ilgi alanlarıyla ilgilidir.

Yöneticiler işçi problemlerini dinlemeye karşı çıkabilirler ya da çalışanlar bilgiyi yukarıya ulaştırmak için yöneticilere yeterli derecede güvenmeyebilirler.

1.3.5.1.3. Örgütlerde Yatay İletişim

Örgütlerde aynı düzeydeki birim ya da kişiler arasında gerçekleşen iletişim; yatay iletişimdir. Yatay iletişim birimler arasında uzmanlaşma ile ortaya çıkabilecek iletişim sorunlarının önüne geçilmesi ve birimler arasındaki rekabetin örgüt yararına kullanılmasında çok önemli rol oynar. Çapraz iletişim ise; farklı düzeydeki birim ve kişiler arasında gerçekleşen iletişimdir. Satın alma müdürünün satın alınması istenen makine hakkındaki detayları bir mühendisten istemesi buna örnek gösterilebilir ¹²⁷.

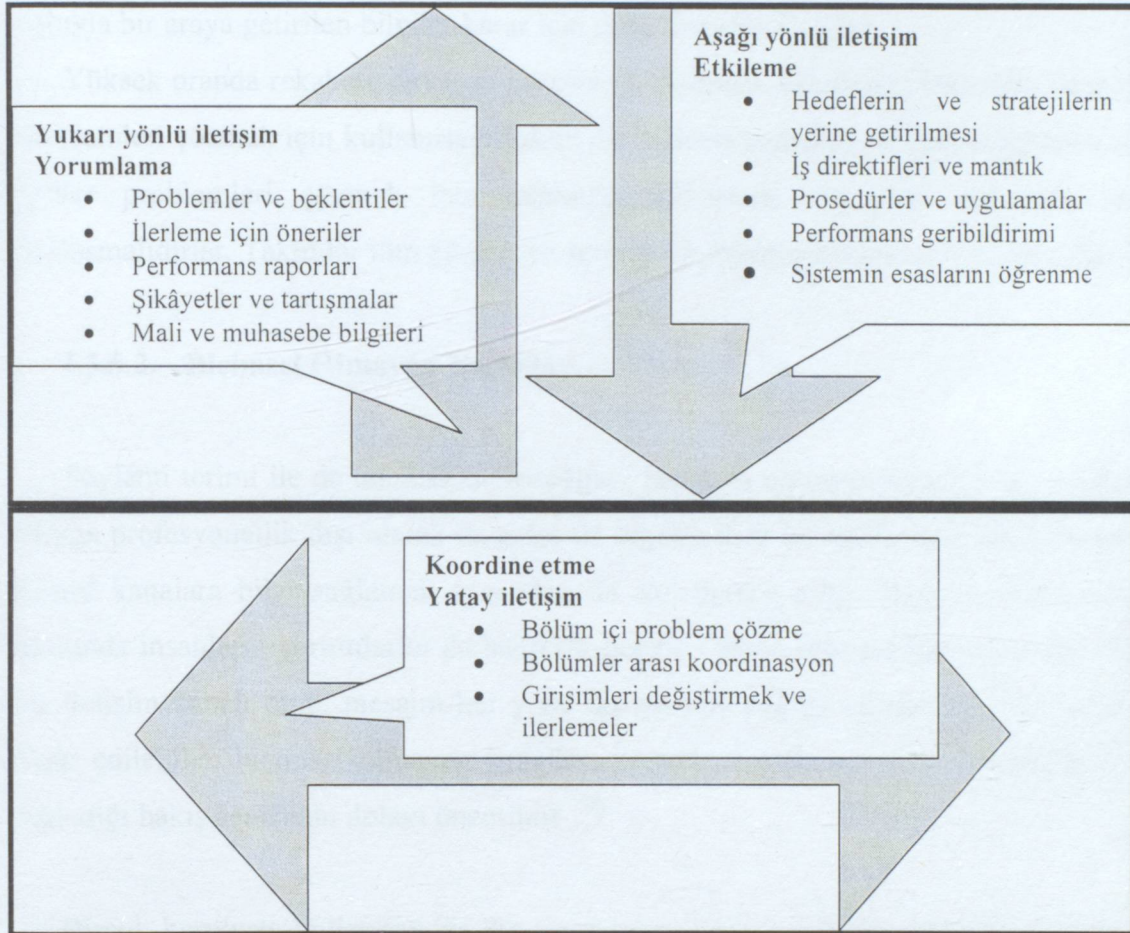
Yatay iletişim, işçilerin arasındaki yana ya da köşeye doğru mesaj alışverişidir. Yatay iletişimin amacı sadece bilgi vermek değil, ayrıca destek istemek ve aktiviteleri birbirine göre ayarlamaktır.

- *Bölüm içi problem çözme.* Bu mesajlar aynı bölümün üyeleri arasında yer alır ve görevin başarılmamasıyla ilgilidir.
- *Ortak proje ve görevlerin başarılmaması.* Bölümler arası mesajlar ortak proje ve görevlerin başarılmamasını kolaylaştırır.

¹²⁷ Can, a.g.e., ss.245-249.

• *Girişimleri ve gelişmeleri değiştirmek.* Bu mesajlar kuruluşun değişmesine, büyümesine ve gelişmesine katkı sağlayabilecek takımlar ve bölümler arasında bilgi paylaşılması için tasarlanmıştır.

Örgütlerde kullanılan farklı iletişim biçimlerinin kullanılış amaçları, Şekil I.4.'te belirtilmiştir.



Şekil I.4. İşletmelerde Aşağı Yönlü, Yukarı Yönlü ve Yatay İletişim

Kaynak: Richard L. Daft, **Management**, Sixth Edition, Ohio USA:2003 Thomson & South Western, s. 590.

Yatay iletişimin özel bir türü ise **takım içi iletişim**dir. Takım üyeleri, görevleri başarıyla tamamlamak için beraber çalışırlar ve takımın iletişim yapısı; hem takım performansını hem de çalışanların memnuniyetini etkiler.

Merkezleştirilmiş bir ağ içerisinde, takım üyeleri problemleri çözebilmek veya kararlar alabilmek için bir birey aracılığıyla iletişim kurmak zorundadırlar. Merkezleştirilmemiş bir ağda, bireyler takımın diğer üyeleriyle serbestçe iletişim kurabilirler. Üyeler hepsi bir karar üzerinde uzlaşana dek aralarında eşit olarak bilgi

alışverişinde bulunabilirler. Laboratuvar deneylerinde, merkezileştirilmiş iletişim ağları basit problemlere daha hızlı çözümler bulmada başarılı olmuştur. Üyeler sadece merkezdeki bir kişiye bir karar için gerekli bilgiyi ulaştırabilirler. Merkezileştirilmemiş iletişim modeli basit problemler için daha yavaştır. Çünkü bilgi; birisi tarafından parçaları bir araya getirip problemi çözene kadar bireyler arasında aktarılır. Bunun yanında, daha karmaşık problemler yönünden merkezileştirilmemiş iletişim ağı daha hızlıdır. Tüm gerekli bilgiler sadece bir kişide sınırlı kalmadığından, yaygın iletişim yoluyla bir araya getirilen bilgiler karar için daha fazla veri sağlar.

Yüksek oranda rekabete dayanan küresel bir ortamda, kuruluşlar takımları karmaşık problemleri çözmek için kullanırlar. Takım etkinlikleri karmaşık ve zor olduğunda, tüm üyeler problemleri çözmek için merkezileştirilmemiş bir yapı içerisinde bilgi paylaşmalıdırlar. Takımlar tüm yönlerden serbest bir iletişim akışına ihtiyaç duyarlar¹²⁸.

1.3.5.2. Biçimsel Olmayan Kanallar

Söylenti terimi ile de tanımlayabileceğimiz biçimsel olmayan kanallar her ne kadar kulağa profesyonellik dışı olarak da gelse de örgüt içinde bu tür iletişim kaçınılmazdır. Resmi kanallara bilgi sağlamak açısından da son derece etkili olan bu yöntem aynı zamanda insanların yorumlarını da harekete geçirir. Sözel olmasından dolayı çok hızlı bir iletişim kanalı olup, mesajın her yöne taşınmasını sağlar. Grup Zinciri olarak da ifade edilebilen biçimsel olmayan kanallar, yönetim tarafından kontrol edilemese de sağladığı bakış açısından dolayı önemlidir¹²⁹.

Birçok kuruluşta kullanılan iki tür gayri resmi kanal, “*etrafta dolanarak yönetim*” ve “*kulaktan kulağa gelme*” dir.

- **Etrafta dolanarak yönetim** olarak bilinen iletişim tekniği, neler olup bittiğini doğrudan çalışanlarla konuşarak öğrenen yöneticilerce gerçekleştirilmektedir. Bu teknik, tüm düzeylerdeki yöneticiler için iyi sonuç verir. Onlar, çalışanların arasına karışıp, olumlu ilişkiler kurarlar ve doğrudan departmanlar, bölümler veya kuruluş hakkında bilgi alırlar. Yöneticiler bu teknikten faydalanmazlarsa, çalışanlardan uzak ve ayrı kalırlar.

¹²⁸ Daft, a.g.e., ss. 593-595.

¹²⁹ Hodgetts, ve Luthans,a.g.e., ss.462-464.

• **Kulaktan kulağa gelme** resmi olarak kuruluş tarafından tasdik edilmemiş olan, çalışanların gayri resmi, kişiden-kişiyeye bir iletişim ağıdır. Bu, resmi kanallar kapalı olduğunda, hâkim bir güç olabilir. Böyle durumlarda, kulaktan kulağa geçme gerçek anlamda bir hizmettir, çünkü onun sağladığı bilgi açık ya da kesin olmayan bir durumun anlaşılmasına yardımcı olur ¹³⁰. Kulaktan kulağa geçme, dedikodu, söylenti ve yöneticilerle işçiler arasındaki gayri resmi etkileşimi içerebilir. Dedikodu; sosyal bir ortamın üyeleri hakkındaki önemli bilgilerin aktarılma yöntemi; olarak tanımlanabilir. Söylenti, daha geniş sosyal gruplar veya kuruluşlar ve daha çok tanınmış kişiler hakkındaki temelsiz bilgiye, verilen addır ¹³¹. *Dedikodu zinciri* içerisinde tek bir kişi bir haberi diğer birçok kişiye iletir. Bir *grup zinciri* içerisinde, birkaç kişiden her biri bilgiyi diğerlerine iletir. Aynı bilgiyi aktaran sadece birkaç kişinin varlığı, kulaktan kulağa geçme tekniğinin doğruluğunu izah edebilir. Kulaktan kulağa geçmenin şaşırtıcı yönleri doğruluğu ve kuruluşla ilgisidir. Kulaktan kulağa geçme iletişimlerin yaklaşık yüzde 80'i kişisel ya da kötü niyetli dedikodulardan ziyade işle ilgili konularla alakalıdır. Dahası, bu teknik aracılığıyla aktarılan detayların yüzde 70'ten yüzde 90'ına kadarı doğrudur ¹³².

I.3.5.3. Kanal Seçimi

Örgüt içinde kullanılacak olan kanalların seçiminde yöneticilerin dikkate alması gereken konular mevcuttur. Aktarılabilecek olan bilginin niteliği, tarafların iletişim yeteneği, grup içindeki ve gruplar arasındaki etkileşime ve kullanılacak kanalın hız ve benimsenirlik yönünden özelliklerine bakmak zorundadır ¹³³.

Kanal zenginliği hiyerarşisinde daha düşük olanlar, yazılan mektuplar ve notlardır. Bunlar kişisel odaklı olabilirler ama sadece kâğıt üzerinde yazılmış ipuçlarını iletirler ve geribildirim sağlamada yavaşlardır. Kişisel olmayan el ilanları, bildiriler, bültenler ve standart bilgisayar raporlarını kapsayan yazılı medya, zenginlik hiyerarşisinde en alta yer alır. Bu kanallar yalnız bir alıcı üzerine odaklı değildir, kısıtlı bilgi ipuçları kullanırlar ve geribildirime olanak vermezler.

Kanal seçimi mesajın alınıp alınmadığına dayanır. *Alınmış olmayan mesajlar* genellikle belirsizdirler, yeni olaylarla ilgilidirler ve yanlış anlaşılmaya çok

¹³⁰ Daft, a.g.e., ss. 596-597.

¹³¹ Linda Glover, "Communication and Consultation in a Greenfield Site Company", *Personel Review*, 30. 3. (2001), s. 300.

¹³² Daft, a.g.e., ss. 597-598.

¹³³ Can, a.g.e., ss.249-250.

fazla aşıktırlar. Alışılmış olmayan mesajlar genellikle zaman sıkıntısı ve sürprizle nitelendirilirler. Yöneticiler alışılmış olmayan mesajları sadece zengin kanallar seçerek etkili bir şekilde iletebilirler. Diğer taraftan, alışılmış mesajlar basit ve açıktır.

Alışılmış mesajlar verileri veya istatistikleri iletirler veya yöneticilerin üstünde fikir birliğine vardıkları ve anladıkları şeyleri açık ve basit bir şekilde kelimeye dökerler. Alışılmış mesajlar, zenginlik hiyerarşisinde düşük olan bir kanal arcılığıyla verimli bir şekilde iletebilirler.

Bir iletişim kanalının seçimi ayrıca alıcıya simgesel bir anlam iletebilir. İşletmenin edinilmiş işgücüyü yüz yüze iletişim kurma kararı işçilere yöneticinin onlarla bireyler olarak ilgilendiklerini gösterir ¹³⁴.

Kitle iletişim araçları bilgi zenginliği yönünden farklılıklar gösterir. Bu da; taşıyabildikleri bilgi miktarı ve gönderen ve alıcının ortak bir noktaya ulaşmasını ne ölçüde sağlayabildiğidir. Bilgi zenginliği yüksek olan kitle iletişim araçları daha fazla bilgi ulaştırmaya yatkındır ve ortak bir anlayış yaratması düşük zenginlikte olan kitle iletişim araçlarına göre daha muhtemeldir. Yüz yüze iletişim, en az iki nedenden dolayı bilgi zenginliği yönünden en yüksek olan araçtır. İlk neden, alıcıya sadece sözsöl bir mesaj değil ayrıca gönderenin beden dili ve yüz ifadesini de nakleden sözlü olmayan bir mesaj da sağlamasıdır.

İkinci neden ise, alıcının gönderene direkt geribildirim sağlamasına izin vermesidir. Gönderen, belirsiz olan bilgileri hemen açıklığa kavuşturabilir ve iletişim işlemi, ortak bir noktaya ulaşana kadar defalarca çevrilebilir. Telefon hattı üzerinden elektronik olarak iletilen sözsöl iletişim bilgi yönünden zengin olan diğer araçtır. Çünkü bu tip iletişim alıcıya kişisel olarak hitap eder, alıcının buna dikkat etmesi muhtemeldir.

Alıcıya kişisel olarak yollanan yazılı iletişimler (mektup ve kısa notlar gibi) bilgi zenginliği açısından bir diğer araçtır. İletişime kişisel olarak yollamak alıcının ona dikkat edeceğini garantiler ve bir kişi için yazmak, gönderenin alıcının büyük ihtimalle anlayabileceği bir yolla mesaj yazmasına yardımcı olur. Bilgi zenginliğinde en düşük olan, belli bir alıcıya hitap etmeyen yazılı iletişimdir. Bu iletişim türü, gönderenin birçok alıcıyla aynı anda iletişim kurmaya gerek duyduğu zaman olur. Geribildirim almak kesin değildir, çünkü bu tip bir araç kişisel değildir ¹³⁵.

¹³⁴ Daft, A.g.e., ss. 585-586.

¹³⁵ George ve Jones, a.g.e., ss. 464-467.

Bilgi transferi özellikli bir bilginin bir yerden diğerine aktarılması olarak tanımlanabilir. Bilgi transferindeki asıl amaç elde edilen sonuçların temin edilmesi ve yeni edinilen bilginin uygun şekilde özümsebilmesidir ¹³⁶.

İletişim sadece bilgi iletmek için kullanılmaz. Ayrıca ikna etmek ve insanları etkilemek için de kullanılır. Yöneticiler iletişimi çalışanlara kuruluşun vizyonunu kabul ettirmek ve onların bu vizyonu başarmalarını sağlayacak biçimde davranmaları yönünde etkilemek için kullanırlar.

Yöneticiler iletişim ihtiyaçlarını kullandıkları dilin yanında mesajlarını iletmek için seçtikleri kanallara da özen göstererek zenginleştirebilirler. İkna etmek ve etkilemek için, yöneticiler simgeler, mecazi anlatımlar ve mesajlarını iletmek için hikâyeler kullanarak duygusal bir düzeyde diğerleriyle iletişim kurarlar.

Simgeler ve hikâyeler kullanmak, yöneticilere kuruluş içerisindeki üyelerin anlayabileceği yollarla hızla değişmekte olan bir ortamı anlatmalarına yardımcı olur. Eğer ilköğretim yıllarımızı düşünürsek, en etkin derslerin genellikle hikâyelerde ifade edildiğini hatırlayabiliriz. Çoğu örgütte aktarılmak istenen mesajın nevine göre saptanacak olan kanal seçimi ayrıca tabi ki örgütün yapısına göre değişiklik gösterecektir. Genel merkezin Ankara olduğu bir durumda Ankara'daki personele farklı İstanbul'da çalışan personele farklı bir kanal vasıtası ile aktarımda bulunulacaktır.

Sözsüz iletişim; kelimeler yerine insan eylemleri ve davranışları aracılığıyla gönderilen mesajlar anlamına gelir. Sözsüz iletişimin çok büyük bir kısmı bizim tarafımızda bilinç dışı ya da bilinçaltı olsa da, gönderdiğimiz ve aldığımız mesajların önemli bir kısmını temsil eder. İletişimde paylaşılan anlamın ana kısmı yüz ifadesi, ses, kişiye özgü hareket, tavır ve ifade tarzları, tavır ve giyim gibi sözsüz mesajlardan gelir.

Giyim tarzı dışarıya en kesin biçimde yansıtılan iletişim türüdür. Yapısal olarak resmi işletmelerde ciddiyet kıyafetlere yansıtılmaktadır. Ayrıca bir işletmeye ilk girildiğinde resepsiyon ve müşterilerin karşılanış biçimleri işletmenin yapısı hakkında fikir oluşturmaktadır. Girişte paltonuzun alınması ve kahve ikramı işletmenin hizmet odaklı olduğunu anlatır. Bürokratik yapıdaki bir kuruma ise girişte imza atılması güvenlikten geçilmesi telefon edilmesi ile karşılaşılır ¹³⁷.

¹³⁶ Leyland M. Lucas, "The Role of Culture on Knowledge Transfer: The Case of Multinational Corporation", *The Learning Organization*, 13. 3. (2006), s. 261.

¹³⁷ John Larson ve Brian H. Kleiner, "How to Read Non Verbal Communications in Organizations", *Management Research News*, 27.4/5. (2004), s. 20.

Sözsüz iletişim çoğu zaman yüz yüze meydana gelir. Bir araştırma, yüz yüze iletişim sırasındaki iletişim ipuçlarının üç kaynağını bulmuştur: Söylenmiş gerçek kelimeler olan sözlü kaynaklar, bir kişinin sesinin rengini, tonunu ve tınısını içine alan ses kaynakları ve yüz ifadeleri. Bu çalışmaya göre, bu üç faktörün mesaj yorumlamadaki nispi ağırlıkları şöyledir: sözlü etki, yüzde 7; ses etkisi, yüzde 38 ve yüzsel etki, yüzde 55 ¹³⁸.

Kanal değişkeninin seçiminde örgütlerin dikkate etmesi gereken bir konuda farklı cinsiyetlerce kullanılan farklı kanalların etkinliğidir.

Kanal Değişkeninin Farklı Cinsiyetlerce Kullanımı: Ngwenyama ve Lee, Weick ve Habermas'ın çalışmalarını kullanarak iletişim kanalı zenginliği için bir eleştirel sosyal teori perspektifi önermiştir. Bir iletişim kanalının zenginliği, bu kanalı kullanan kişinin onu nasıl algıladığıyla saptanabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu yüzden eleştirel sosyal teori; bir kanal aracılığıyla iletilen bilginin yorumunun alıcının aklında olduğu düşüncesini ortaya koyar. Bazıları karmaşık ve zengin bilgiyi filtrelerden geçirir ve kuruluşun sade bakış açısına uydurmak için onu basitleştirmeye çalışır. Öte yandan diğerleri karmaşık ve zengin bilgiyi kabul edip genellikle belirsiz ama zengin bilginin birçok boyutunu yorumlamaya çalışmaktan zevk alabilir. Bu çalışmanın sonuçları, cinsiyetlerce uygulama yönünden bazı farklılıklar olduğunu ama bu uygulamanın ne olduğunun net olmadığını gösterir. Daha fazla kullanımın daha zengin bir kanal demek olduğu anlamına gelmemektedir. Bu, sadece kanalın daha ulaşılabilir ya da kısa mesajlar için telefon veya yüz-yüze iletişim araçlarından daha kolay kullanılabilir olduğu anlamına gelir.

Geniş bir iletişim perspektifinden, iletişimde cinsiyet açısından sistemli farklılıkların olduğu ortaya konulmuştur. Kadınların yüz-yüze durumlarda sohbet etmek için daha çok çaba harcama eğilimleri vardır. Kadınların bağlantı ve iş birliğine erkeklerden daha az değer verdiği gözlemlenmiştir ¹³⁹.

Örgütsel iletişimde kullanılan iletişim kanalları organizasyon içinde çalışanların kendi aralarında etkileşim ve bilgi paylaşımı amacıyla kullandığı kitle iletişim araçlarıdır. Bir iletişim aracının zenginliği, iletişim kurulduğu sırada alınacak olan geri beslemenin kapasitesi ile belirlenir. Anında alınan geri beslemenin hızı ile ölçülebilir.

¹³⁸ Daft, a.g.e., s. 591.

¹³⁹ Mary R. Lind, "An Exploration of Communication Channel Usage by Gender", *Work Study*, 50.6. (2001), ss. 234-238.

İletişimde aktarılmaya çalışılan mesajların doğru kanal ile iletilmesi yöntemiyle alınan geri besleme maksimum düzeye getirilebilir. Dolayısıyla paylaşılan bilginin kesinlik düzeyi yükseldikçe kullanılan iletişim kanalının zenginliğini de düşük olması gerekir

140

I.3.6. Örgütlerde İç İletişim ve İç İletişimin Rolü

İç iletişimlerin rolü; sonuçları ve diğer bilgileri paylaşmaktır, ama iç iletişimlerin açıklığının yanında bilgi ve haber transferi, kişilerin günlük işlerinde resmi iç iletişimlarımızın hedefleri veya fonksiyonları içerisinde daha önemli bir rol oynayabilir.

Bilgi paylaşımında dikkat edilmesi gereken; her bilginin herkesle paylaşamayacağı; aynı zamanda bilginin gereksiz yere gönderilmesinin bilgi kirliliğine yol açacağıdır. Bilgi paylaşımının ikinci yönü, çalışanların güvenlik duygusunu artırıyor olmasıdır. Güvenlik duygusunu yaratmak ve çalışanları motive etmek özellikle iş emniyetsizliğinin ve işçi sayısında azaltmaya gidilmesinin artan belirsizlik ve azalan güven seviyesiyle sonuçlandığı zamanlarda önemlidir.

Açık bilgi paylaşımı genellikle daha etkili iş faaliyetleriyle sonuçlanır. Bu da buna karşılık olarak kişilerin motivasyon düzeyini arttırabilir. Bu yüzden, bir kuruluşun tüm seviyelerinde etkili bilgi paylaşımının önemi açıklandığından, burada gerçek etkililiğin sadece tüm kuruluş üyeleri birleştirme yoluyla, yani bilgi paylaşımını bütünleştirilmiş iç iletişimlerin bir fonksiyonu olarak görme yoluyla sağlanabileceği öne sürülür. Bilgi paylaşımı iç iletişimler için öyle önemli bir odak sağlar ki, etkili bir şekilde içte bilgiyi paylaşma yeteneği rekabete dayanan bir avantajı sürdürmede temeldir.

İç iletişim ve bilgi paylaşımı, bir işletmenin ne kadar etkili bir şekilde faaliyet gösterebileceği ve faaliyetlerine yön verebileceği ve çalışmasını değiştirebileceği üzerinde doğrudan bir etkisi vardır. Zor duruma düşmüş ancak iç iletişimi kuvvetli işletme değişen pazar taleplerine tepki gösterebilir. İşinin coğrafi ve teknolojik odağını kolayca değiştirebilen işletme pazar koşullarına çok rahat uyum sağlar. Sonuç olarak, iç iletişimler tamamen sağlam olmayan bir temel üzerinde olamaz¹⁴¹.

¹⁴⁰ Alton Chua ve Ngee Ann Polytechnic, "Relationship Between The Types of Knowledge Shared and Types of Communication Channels Used", **Journal of Knowledge Management Practice**, October 2001, ss. 1-3.

¹⁴¹ Hanna K. Kala, "Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective", **Corporate Communication: An Internal Journal**, 10.4. (2005), s. 308.

Bir işletmenin içerisinde çalışanların ilişkilerinin idaresi (iç iletişim) ile dışarıdaki “halkla” ilişkilerin idaresi (dış iletişim) arasında birçok paralellik vardır.

Hawthorne’un deneyleri gibi daha önce yapılan çalışmalar, çalışanlara ilgi göstermenin ve çalışanların daha fazla çalışacağı demokratik bir ortam yaratmanın yeterli olduğunu varsaymıştır. Çünkü böylece onlar da kendilerini etkileyen kararların içinde yer almış olacaklardır. 1980’lerde yaşanan problem ise: Hawthorne’dan beri daha önceki dönemlerden gelen ve bir önceki yılın hiyerarşik otokratik kültürünün yerini alan daha az otokratik kuruluşlarla birlikte, yeni ve giderek artan sayıda genç yöneticiler arasında emirlerin bütünlüğü açısından bir hayli karışıklık ortaya çıkmıştır. Bir işletmenin içerisinde çalışanların ilişkilerinin idaresi (iç iletişim) ile işletmenin dışındakilerle olan halkla ilişkilerin idaresi (dış iletişim) arasında birçok paralellik vardır.

Merkezi sistem kaldırıldığında, hiyerarşik kuruluşlar, kendi kendini yöneten çok yetenekli çalışma gruplarından oluşan organizasyonlar haline dönerler ve lider talimatının karmaşıklığı, kendi içlerinde olduğu gibi yeni kuruluş düzenince de gereksinim duyulan yoğun bilgi paylaşımı ve iletişimle karşı karşıya gelmelerini zorunlu kılar.

Elbette her zaman büyük organizasyonlara göre küçük organizasyonlarda iletişimi başlatmak ve idare etmek her zaman daha kolaydır, fakat hala bir problemi kar’a zarar vermeden önce fark etme önsezi, yaratıcılık ve yetenek gerektirmektedir.

İletişim ayrıca insanlar, nesneler ve davranışlar arasında anlamlı farklılıklar kurar ve birbirleriyle bağlantılı olayların yapısını ve hedeflerini tanımlar. Bu bağlamda, iletişim sosyal gerçeğin aktif ve dinamik yönüdür. Bunun yanında bu, bir gruba üye olan tüm insanların sosyal gerçeği iyi bir noktadan seyrettikleri anlamına gelmez. Dolayısıyla kuruluşlarda bu gibi farklılıkların önlemesine dönük çalışmalar yapılmalı, anlatılmak istenenler en sade ve anlaşılır biçimde aktarılmalı ve iç iletişimde kopukluklara mahal verilmemelidir ¹⁴².

Başarılı yöneticiler arasında yapılan bir araştırmada, yöneticilerin kendileri insan kaynakları ve işletmedeki diğer üst düzey yöneticilerle etkin iletişimi, geleceğin yöneticileri için, göz önünde bulundurulması gereken kritik bir beceri olarak saptanması ile sonuçlanmıştır. Aynı araştırmada yöneticiler, zamanlarının %10 ile %50 si arasındaki zaman dilimini iç ve dış iletişime harcamakta oldukları saptanmıştır ¹⁴³.

¹⁴² Oliver, a.g.e.,ss, 57-63,

¹⁴³ Neville Bain ve Bill Mabey, *The People Advantages Improving Results Through Beter Selection and Performance*, London : Macmillan Pres, 1999, s. 175.

Yüksek-Bağlam İletişime Karşı Düşük-Bağlam İletişimi: Çapraz-kültürel iletişimi anlamada, bağlam önemlidir. Bireylerin iletişimde bağlamı kullandığı iki yol mevcuttur: düşük-bağlam ve yüksek-bağlam iletişim. ABD gibi düşük-bağlam bir kültürde, iletişim net ve açık mesajlar şeklinde yürütülür. Etkili iletişimin sağlanmasından sorumlu olan “konuşan kişi”dir. Doğu Asya ülkeleri gibi yüksek-bağlamlı kültürlerde, iletişim net sözlü telaffuz gerektirmez ve dolaylı anlamlardan önemle yararlanır. Dinleyici, iletişimi anlamaktan sorumludur. Bu yüksek-bağlam iletişim tarzı büyük bir oranda, diğerlerini düşünmeyi, utancı veya iletişimciler arasındaki anlaşmazlığı önlemeye ve birbirinin itibarını korumayı vurgulayan Konfüçyanizm’in etkisiyle ortaya çıkmıştır¹⁴⁴.

I.3.6.2. İç İletişimin Unsurları

Halkla ilişkiler fonksiyonunun parçası olarak iç iletişim bir süreçtir ve genellikle aşağıdaki aşamalardan geçilerek oluşur¹⁴⁵:

- İç gruplar kurmak ve hedef oluşturmak;
- Bütünleyici bir iletişim programı planlamak;
- Kelime ve hareketle etkili bir şekilde iletişim kurmak;
- Stratejik olarak büyüklük, coğrafya ve uluslararası meseleleri ülke içinden ve denizaşırı yönetmek;
- Rekabetçi ortamı değerlendirmek;
- Her çalışanı halkla ilişkilerden sorumlu tutmak;
- Tüm yayımların değer ve işlevine karar vermek;
- İşe almadan emekliliğe veya işten çıkarmaya kadar işçi iletişim kanalları kurmak;
- İlan tahtalarını etkili bir şekilde izleme ve yönetimini düzenlemek;
- Öneri planları oluşturmak;
- Kriz yönetimi tekniklerini ana merkez kayıt sistemleri, bilgisayar ağları vb. içerisine dâhil etmek;
- İç ve dış bilgi, satış promosyonlarının detayları vb. sağlayarak işletmeleştirilmiş kimlik ve ünü güçlendirmek;

¹⁴⁴ Li Zhang, “Communication in academic libraries: an East Asian perspective”, *Reference Services Review*, 34.1. (2006), ss.167-168.

¹⁴⁵ Oliver, a.g.e., s. 95.

- Dış ve iç iletişimler arasındaki ilişki ve sınırları, çift rolü v ince dengeyi idare etmekle olanların kapasitesini açıklamak;
- Politika, kurallar ve düzenlemeleri açıklamak ve tüm seviyelerdeki kişilerle konuşabilmek;
- İletişim denetleyicileri yoluyla tutumları gözlemlemek;
- Kısa dönemli amaçlarla kolektif perspektifi düzenli aralıklarla değerlendirmek.

1.3.6.3. Şirketleştirilmiş İletişim

Geleneksel olarak iç iletişimler tamamen işletmeleştirilmiş iletişimin bir fonksiyonu olarak görülürler. Öyle ki, bu tipik olarak yazma, iç ilanların ve kuruluşla ilgili yayınların yaratımı ve internet ağ içeriğinin yayımı gibi iş iletişim becerilerini vurgular

146

Şirketleştirilmiş iletişimin boyutları aşağıda tanımlanmıştır¹⁴⁷:

- **Pazarlama İletişimi**; belirli ürünlerin ve hizmetlerin satışını desteklemeye endekslenmiş olan pazarlama iletişimi geleneksel olarak reklâm birleşimi ve halkla ilişkiler birleşimini içerir. Buradaki ana kavram “müşteri-yönlü” bir tarzda çalışma ve bir “bütünleyici pazarlama iletişimi” kullanma gereksinimidir.

- **Örgütsel İletişim**; halkla ilişkileri, kamu meselelerini, yatırımla ilişkilerini, iş piyasası iletişimini, çevre iletişimi ve iç iletişimi kapsamaktadır.

- **İdari İletişim**: İdari iletişimin birleştirici hedefi “çağdaş iş ortamlarında faaliyet gösteren yöneticilerin etkililiğini ve hızlı ve verimli bir şekilde çalışmasını arttıran bilgiyi geliştirmek ve yaymaktır. Bu yüzden, odağın, yöneticilerin becerilerini paylaşan bilginin geliştirilmesi olduğu ileri sürülebilir. Temel bir idari beceri olarak iletişim önemlidir, çünkü bir yöneticinin zamanının büyük bir bölümü iletişim kurmayla harcanır ve onun iletişimdeki etkililiği daha alt düzeydekilerin iş memnuniyeti üzerinde de etkiye sahiptir¹⁴⁸.

İdari iletişim ayrıca alt düzeydeki kişileri kuruluşun hedeflerinin cazip olduğuna ikna etmeye çalışır. Kesin amacı ise otoriteyi yaymak ve kuruluşla iş birliğini başarmak ve tam anlamıyla işletmenin ortak görüşünü geliştirme, örgütsel liderlik içerisinde güveni koruma, değişim sürecini idare etme ve işçileri motive etmedir.

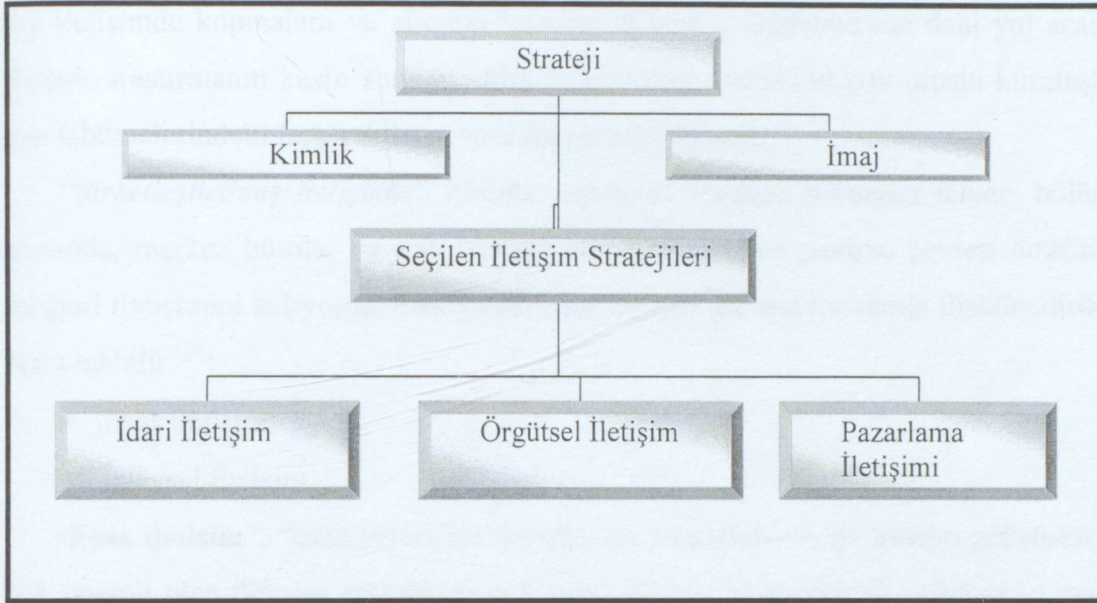
¹⁴⁶ Kala, a.g.m., s. 4.

¹⁴⁷ J. Goczol ve C. Scoubeau, “Corporate communication and strategy in the field of projects”, *Corporate Communication: An international Journal*, 8.1. (2003), s. 3.

¹⁴⁸ Kala, a.g.m., s. 3.

Dikkate alınması gereken bir diğer temel kavram ise seçilen iletişimlerle ilgili olarak üçgen “işletmeleştirilmiş strateji-ortak işletmeleştirilmiş- kimlik imajı”dır.

İç ve dış iletişimin, şirketleştirilmiş iletişim stratejilerinin belirlenmesinde oynadığı rol ve aralarındaki bağ Şekil I.5.’te gösterilmektedir.



Şekil I.5. İletişim Üçgeni ve İletişim Stratejisi Arasındaki Bağ

Kaynak : J. Goczol ve C. Scoubeau, 'Corporate communication and strategy in the field of projects', **Corporate Communication: An international Journal**, Volume 8, Number 1, 2003, s.62.

Şirketleştirilmiş iletişimin stratejik bir yaklaşım ile hem kuruluş içerisinde hem de kuruluşla çevresi arasında iletişimin rolünü yeni bir bakışını beraberinde getirir. Kimlik ve imaj, proje pazarlama alanında işletmeleştirilmiş iletişimin iki temel kavramı teşkil eder. Temel amaç, kuruluşun bağlı olduğu çoklu gruplarla ilişkiler için olumlu ve devamlı bir temelin yaratılmasıdır. Bu genel düşünceler, işletmeleştirilmiş iletişimin odaksal sorumluluklarından söz edilerek tanımlanabilir ve örneklendirilebilir:

- İstenilen kimlik ve imaj arasındaki işlevsel olmayan farklılıkları en aza indirmek için teşebbüsler geliştirmek.
- 'İşletmenin markasının arkasındaki' profiline daha fazla detay katmak. İletişim alanında kimin hangi görevi yerine getirmesi gerektiğini göstermek, karar almayı kolaylaştırmak için etkili prosedürler ortaya koymak ve uygulamak ¹⁴⁹.

¹⁴⁹ Goczol ve Scoubeau, a.g.m., ss. 60-66.

Özellikle iç iletişimde kullanılan mesleki dil veya 'jargon', sadece uzman bir entelektüel gruba dâhil kişilerin belli bir seviyede sohbet içerisinde yer alabileceğini temin eder. Özel dil, teknik uzmanlık alanlarında bir steno olarak yararlıdır, fakat genellikle sadece bir dışlama kaynağı olarak kullanılır. Bir mesajı şifreleyerek, iletiliyle alıcı arasında tercüme etme faaliyetleri başlar¹⁵⁰. Ancak "Özel dil" ya da mesleki dil kullananların sıklıkla yaptığı bu dilin kullanımının işletme dışında da devam ettirilmesi, dış iletişimde kopmalara ve alıcının kendini dışlanmış hissetmesine dahi yol açabilir. Birçok araştırmanın kesin sonucu, dilin standartlaştırılmasının çok uluslu kuruluşların yan işletmelerindeki farklı dillerin sorunlarını çözdüğüdür.

"Şirketleştirilmiş iletişimle" işletme yapısında bulunan bölümler içinde, bölümler arasında, merkez bürolar ve yan işletme arasındaki ayrıca işletme çevresi etrafındaki müşteri iletişimini anlıyoruz. Şirketleştirilmiş iletişim iki ana kavramla ilişkilendirilerek açıklanabilir¹⁵¹:

- Esas iletişim;
- İşlevsel iletişim.

"**Esas iletişim**", "esas yeterlilik" kavramına paraleldir ve işletmenin gelişmesi için çok önemli olan iletişim etkinliklerini kapsar. Bu yenilikçi etkinlik, işletmenin merkez bürolarında yer alan müşteri ve çalışanlar arasındaki yakın iş birliği içerisinde yer alır. Bu sebeple; esas iletişim, içerisinde bireysel çözümlerin tasarlandığı ilişkilerin kurulması ve korunmasını amaçlar.

"**İşlevsel iletişimle**," geleneksel iş mektupları ve teknik dokümanlar gibi bir dizi iletişimsel standart programları anlıyoruz. "İşlevsel iletişim" yenilikçi metot içerisinde yer alan grupların ulaştığı anlaşmanın yerine getirilmesini kapsar ve bağıntılı seviyede yükümlülükleri ve sorumlulukları dağıtan iki-kısımlık bir ilişki kurar.

1.3.6.4. ÇUI'lerde İç İletişim

Yan kuruluşlar arasında var olan coğrafi uzaklık ÇUI'lerde aidiyet duygusunun oluşturulmasını zorlaştırır. Aynı zamanda ÇUI'lerde iletişim işletmenin uzun süredir faaliyet göstermesi ile bağlantılıdır. Oturmuş ve sınırları belirlenmiş bir işletmede kontrol; hızla büyüyen kıyasen çok daha kolaydır¹⁵².

¹⁵⁰ Oliver, a.g.e.,s. 31.

¹⁵¹ Helle Andersen ve Erik S. Rasmussen, "The Role of Language Skills in Corporate Communication", *Corporate Communication: An International Journal*, 9. 3. (2004), ss. 232-234.

¹⁵² Oliver, a.g.e.,s. 33.

Kesin ve belirgin olarak iki türe ayırabileceğimiz bilgiler kesin olduğunda, kelimeler rakamlar ile anlatılabilen bilgilerdir. Kurumsal bildirgeler veya sistematik metotlarla diğer çalışanlara aktarılabilir bilgi türü “kesin bilgi”dir. “Belirgin bilgi” ise tamamen kişinin kişisel deneyimlerine bağlı olarak anlamasını sağlayacak türde aktarılan bilgilerdir. Bu tür bilgiler doküman ya da başka bir formla yazılı hale getirilemez ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılamaz.

Bir organizasyonda çalışanlar arasında paylaşılan bilgilere örnekler ise¹⁵³;

- Ürün geliştirme deneyimleri;
- En iyi uygulamalar;
- Yeni iş geliştirme yöntemleri;
- Müşteri ihtiyaçları hakkında bilgi;
- Müşterilerin davranış ve alışkanlıkları olarak sıralanabilir.

Tam Açık (Explicit) ve Üstü Kapalı (Implicit) İletişim; İşletmenin dış ve iç haberleşmesinin yanı sıra, haberleşme konusunda kültürel farklılıklara yol açacak bir başka boyutu tam açık ve üstü kapalı haberleşme şekilleridir. A.B.D’inde yöneticiler daima söylemek istediklerini en açık seçik şekilde ifade etmekle yetiştirilir. Verilen görevlerde mutlaka bir takım niceleyici değerler bulunur ve zaman faktörü daima yer alır. Japonya, Arap ülkeleri ve Latin Amerika’daki yöneticiler ise daha çok üstü kapalı haberleşme biçimini tercih etmekte, emirlerini açık bir şekilde belirtip sonuç beklemek yerine görevin niteliklerinin yorumunu karşı tarafa bırakıp Amerikalılara göre sabırla beklemeyi tercih etmektedirler. William G. Ouchi, Teori Z adlı kitabında Japonlarda üstü kapalı haberleşmenin gerçekte karar vermede anahtar özellik taşıdığını, bunun yabancıları ürküttüğünü çünkü bir anlaşma durumunda yabancı birinin görüşmede bulunduğu grubun hangi bireyi ile anlaşmayı imzalayacağını tahmin bile edemediğini belirtmiştir¹⁵⁴.

¹⁵³ Zhang, a.g.m., s. 6.

¹⁵⁴ Mutlu, a.g.e., ss. 45-47.

İKİNCİ BÖLÜM: ÇUİ'LERDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN İLETİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

II.1.1. ÇOKULUSLU İŞTE KÜLTÜRÜN ROLÜ

Yerel ve küresel yönetim arasındaki farklılıkları anlamak için, kültürleri birbirinden farklı kılan yolları anlamak şarttır. Antropoloji alternatif kültürel sistemlerin tanımı yönünden zengin olan bir yazın geliştirmiştir. Kültür, bilgi, inanç, sanat, kanun, ahlaki kurallar, gelenekler ve toplumun bir üyesi olarak bir birey tarafından kazanılan her tür yetenek ve alışkanlığı içine alan böyle karmaşık bir bütündür.

Kültürün 100'den fazla farklı tanımını sınıflandırdıktan sonra, Kroeber ve Kluckholm genellikle en çok kabul edilen tanımlarından birini sunmuşlardır:

Kültür, insan gruplarının kendi elleriyle meydana getirdikleri sanat eserlerinin somut hallerini de içine alarak onların ayırt edici başarısını oluşturan semboller aracılığıyla kazanılan ve aktarılan açık ve gizli davranış modellerinden oluşur. Kültürün temel özü geleneksel fikirler (örneğin, tarihten alınmış ve seçilmiş) ve özellikle onlara verilen değerlerden meydana gelir; kültür sistemleri bir taraftan eylemin ürünleri olarak düşünülürken diğer taraftan gelecekteki eylemin etkileyici unsurları olarak düşünebilir. Kültür, bazı sosyal grupların hemen tüm üyelerince paylaşılan, grubun yaşça büyük üyelerinin daha genç üyelere aktarmaya çalıştığı ve (ahlaki kurallar, kanunlar ve gelenekler durumunda olduğu gibi) davranışlara şekil veren bir olgudur¹⁵⁵.

II.1.1.1. Kültürün İletişim Üzerindeki Etkileri

ÇUİ'lerde çalışan farklı kültürlerin parçası olan çalışanların, gönderilen mesajları anlamlandırmaları da farklıdır. Farklı kültürlerin birbirinden ayrı kavramsal çerçeveleri olup, mantıklı ve rasyonel olan kavramlar ile düşünce, problemleri çözme ve iletişim kanalları dahi farklılık gösterebilir.

Kültür; özellikle uluslar arası ortamda iletişim sürecinin bileşenlerini farklı biçimde etkileyebilir. Gönderici ve alıcı; her ikisi de kültürel miraslarından etkilenir. Farklı kültürlerdeki insanların iletişimi sırasında gönderici mesajını oluştururken kendi

¹⁵⁵ Miroshnik, a.g.m., ss 4-5.

kültürünün elementlerini kullanır; mesajı aktarırken ise alıcının kültürüne uyumlu olarak aktarır. Ancak iletişim kanalının zenginliği azaldıkça ve mesafeler uzadıkça kültürel anlamada uyum yaratma ihtiyacı azalır ve yanlış anlamalar çoğalır.

Ancak; Çokuluslu İşletmelerde kültürel farklılıklar genel merkez ile yan kuruluşlar arasındaki iç iletişimi etkilemez. Bu tip durumlarda genel merkez ile yan kuruluşların birbirlerinden bağımsız olarak çalışmaları; yani birimlerin özerk hareket etmeleri çok yoğun olarak iletişime ihtiyaç duymamaları ile bağlantılıdır. Bunun tam tersini ise global ve uluslararası işletmeler için söyleyebiliriz. Yoğun şekilde yaşanan iletişim ve yan kuruluşların ana merkeze bağımlı olmalarından dolayı iç iletişim kanallarını çok sık olarak kullanmaktadır. Kültürel farklılıklardan doğan çatışmaların potansiyel yanlış anlamalara yol açmaktadır ¹⁵⁶.

Kültürel değerler: Orta Doğu'da görev yapan bir üst düzey yetkili ABD'deki rahat ve gevşek iletişim tarzının Orta Doğu'da var olan hararetli ve çerçevesi belli olan ilişkilerden çok farklı olduğunu belirtmiştir. Amerika'da kişinin statüsü fark etmeksizin öğrenci düzeyindeyken her işi yapabilen bireylere kıyasen Orta Doğu'da bu seçenek dikkate alınmaz. Bir kültürdeki değerler dolaylı ya da doğrudan bireyler arasındaki iletişimi etkiler. Bir diğer örnek ise, zamanın kullanımı olarak verilebilir. Amerika'da zaman değerli ve harcanmaması gereken bir varlık olarak değerlendirilirken diğer kültürlerde aynı şekilde anlamlandırılmayabilir.

Yanlış Yorumlama: Yanlış yorumlama, karşılıklı farklı kültürlerdeki taraflarca yapılabilir. Öğle yemeğinde içki içen Fransız ve Almanları anlayamayan Amerikalılar, örnek gösterilebilir ¹⁵⁷.

II.1.1.2. Bir Kimlik ve Özgürlük Kaynağı Olarak Ortak Kültür

Geleneksel yönetim ve organizasyon teorisinin tarihi, çoğunlukla, çalışanların nasıl kontrol edileceği ve onların ilgileriyle yönetiminkiler arasında nasıl uyum sağlanacağı konusu incelemiş bir tarihtir.

İdari faaliyetlerin tarihi Taylorizm'den değişiklik gösterir ve bunun çeşitli sonuçları, arttırılmış idari denetim gibi zorlayıcı faaliyetler yoluyla kurumsal davranışın makul

¹⁵⁶ Oliver, a.g.e.,s. 32.

¹⁵⁷ Hodgetts ve Luthans,a.g.e,ss. 283-285.

olmayan yönlerinin nasıl kontrol edileceği olmuştur. Fakat düzenleme ve yönetim araştırmacıları/danışmanlarının ortak kültürü, çalışan davranışlarının makul olmayan yönlerinin kontrolü için bir diğer araç olarak “keşfetmesi” 1980’lerin başına kadar gerçekleşmemiştir.

Bir kuruluştaki ahengi sağlamanın yolu; Peters ve Waterman, Deal ve Kennedy, Ouchi’nin çalışmalarıyla saptadığı şekilde olduğu gibi kabul edilebilir. Bu da ÇÜİ’lerde belirsizlik ve paradoksla başa çıkarken ‘ortak kültür’e ihtiyaç duyulmasıdır.

Ouchi’ye göre, ortak kültür, ortak değer ve inançların fırsatçı davranış ihtimalini ortadan kaldıran bir çıkar uyumu sağlaması anlamında uyumlu bir çalışma ilişkisi yaratmak için gerekli bir araçtır. Ouchi’ye göre, ortak kültür önemlidir; çünkü işin maliyeti kuruluşlar için karmaşık ve belirsiz olduğu zaman, düzenleyici bir mekanizma olarak bir dizi ortak değer ve inanç gerek duyulur. Sebep, “kültür ve ortak değerlerin, bir kuruluşun sosyal boyutunu birleştirmede önemli olması”dır¹⁵⁸.

Bu bütüncü bakış açısı, davranışsal benzerliğin ve etik birliğin kurumsal uyum için gerekli olduğu düşünülen makine gibi kuruluşa rahat bir şekilde uyum sağlar. Üst düzey yöneticiler böyle bir kültürü bir dizi değerleri net bir şekilde ifade edip, daha sonra bunları resmi poliçeler, gayri resmi normlar, dil, hikâyeler ve törenlerle pekiştirerek yaratabilirler. Tutarlılıkla, bu değerler tüm çalışanlar tarafından coşkuyla paylaşılabilir, sürekli ve özgürlük sağlayıcı olurlar.

Kurumsal katılımcılar arasındaki bu coşku daha fazla söz, daha fazla üreticilik ve sonuç olarak daha fazla kar gibi hâkim bir etki yaratabilir. Ortak kültürün coşku, gurur yaratabileceği ve üyelerin kendi kimliklerinin gelişimini arttırdığı fikri bu yüzden idari bir terim olarak ortak kültürün destekçileri arasında temel bir konudur. Coşku, gurur ve kimlik konuları ortak kültürü idari bir araç olarak savunmada önemlidir.

Bir kurumsal uyum ve olumlu kimlik kaynağı olarak, kuruluş içerisindeki mesleklerin kültürünü de içine alan ortak kültür “bir toplumu birbirine bağlayan ortak felsefeleri, ideolojileri, değerleri, varsayımları, inançları, beklentileri, tutumları ve normları” gösterir¹⁵⁹.

Aynı şekilde, çalışanların kuruluş tarafından veya mesleklerinin kültürü tarafından sağlanan değerler aracılığıyla çelişen ilgilerinden anlam çıkardıkları görülür. Bu yolla, kurumsal değerler ve çalışanların içlerindeki inanç ve beklentiler, sadece kuruluştaki çalışan teşhisini değil, aynı zamanda bireyin antolojik kimliğini de tanımlamaya yardım

¹⁵⁸ A. L. Wilkins and W. G. Ouchi Efficiency Cultures: Exploring the Relationship Between Culture And Organisational Performance, *Administrative Science Quarterly*, 28.1. (1983), s.468.

¹⁵⁹ Miroshnik, a.g.m., ss 6-7.

eder. Bu yüzden, ortak kültür işlevsel olmayan iş davranışlarından vazgeçilmesine neden olur; çünkü o kuruluşun üyelerini kuruluşun en çok yararına olan eylemleri birbirleri için ve birbirleriyle yapmaya yönlendirir. Mesela, kuruluşun değerleri, politikaları, ideolojileri ve felsefelerinin belirtildiği ortak misyon tanımları kuruluşun amaçları için bir referans çerçevesi sağlar ve tüm üyelerin uymak zorunda olduğu ana hatlar olarak işe yarar.

Ortak kültür, kuruluş üyelerine uyum ve özgürlük sağlayan çelişki azaltıcı, birleştirici olarak görmekten çok, genellikle kuruluşlar ve toplum içerisindeki seçkin bir grubun baskı altında tutulmasının, hâkimiyetin ve üstün devamlılığın bir aracı olarak da görülebilir¹⁶⁰.

II.1.1.3. Ortak Kültürün Üstünlüğü ve Çeşitlilikle İlgisi

Geleneksel araştırma ve yazında; ortak kültürün imajı kurumsal çeşitliliği geliştiren bir olgu olarak çizilmiştir. Kurumsal çoğulculuk, mesleki ve profesyonel kültür ve çok-kültürlü kuruluş gibi terimler, geçen on yıl ve daha öncesinde, yönetim metinlerinde işyerindeki kültürlerin ve alt kültürlerin benzersizliğini haklı gösterme yolu olarak çıkmıştır. İş pazarının demografisinde artan ve öngörülen değişiklikler ve ABD'nin EEOC (Equal Employment Opportunity Commission - Ulusal Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonu) gelen giderek artan baskı sebebiyle ortaya çıkan kuruluşlar, çeşitlendirilmiş bir iş gücüyle "baş etmek" için stratejileri kabul etmeye teşvik edilmiştir-zorlanmıştır. Yönetimin diğer alanlarındaki benzer gelişmeleri ortak kültürü, kuruluşlardaki çeşitlilik problemini çözmede ya da dikkatleri ondan uzaklaştırmada bir çare olarak kabul eder.

Bir işletmenin kendi öz kültürü; işletmenin işini açık ve net bir dizi prensip ve değere göre yürütmesidir. Yönetimin bu prensipleri ve değerleri iletmek ve onların iş ortamıyla nasıl ilgisi olduğunu açıklamak için bir hayli zaman harcaması ve değerlerin işletme içerisinde geniş bir kesimce paylaşılması anlamında güçlü ve uyum sağlayıcı olabilir¹⁶¹.

Genel olarak, idari ve kurumsal faaliyetlerde, kurumsal alt kültürlerin varlığı, iş statüsü, vazifeler, cinsiyet, meslek, soy ve ırkı yansıtan algılamalardaki farklılıkları devam ettirmek için desteklenir. "Alt kültürlerde" bu farklılıkların varlığının kuruluş içerisindeki çeşitliliği, kuruluşun içerisinde bulunduğu daha geniş toplum içerisindeki

¹⁶⁰ Daft, a.g.e., ss.98-99.

¹⁶¹ Miroshnik, a.g.m., ss 17-18.

çeşitliliği yansıtarak beslediği ve arttırdığı ileri sürülür. Din, ırk, cinsiyet, sosyal sınıf, yaşlılık ve diğer yönlerden çeşitlilik, kişilerin kendi kimliklerini saptaması yönünden önemli kaynaklar olarak ve bireysel önem için bir temel olarak görülür. Fakat Fineman Trice ve Beyer tarafından da belirtildiği gibi, ekstra kurumsal önem için öncü olan bu çeşitlilik kaynakları, kuruluş veya mesleğin kültürü ile uzlaştırılır. Bu kültür uzlaşması, kuruluş veya mesleğin kültürü tarafından verilen isteklerin, değerlerin, gizemlerin, sosyalleşme faaliyetlerinin ve fikir aşılamanın değişik yapıları ve dolayısıyla; kuruluşun değişmeyen kültürü veya belli bir mesleki kültür içerisindeki toplumsal çeşitliliğin homojenleştirilmesi yoluyla mümkündür. Sonuç olarak da; bu homojenleşme bir referans noktası olarak yardımcı olur, çünkü “üyeler, destek ve etraflarındaki olaylara atfettikleri olayların doğrulanması ve davranış modellerinin tasdiki veya onaylanması için birbirlerine bakarlar.”

Toplumsal düzenin temel bir taşıyıcısı olarak, “ortak kültür” bireyin kimliğini işletmenin kimliğine bağlamakla kalmaz, ayrıca çeşitliliğin ya kurumsal kültür ya da onun mesleki kültürlerinde tercih edilenle uzlaştırıldığı bir davranış modeli yaratır. Bundan dolayı ortak kültür; çeşitliliği arttırmaktan ziyade bastırır, çünkü “kültürel çeşitlilik, ortak değerlerin merkezinin asit banyosunda çözülür.”

Gerçekçiliği “ortak faaliyet modelleri “ olarak tanımlayıp sunarak, ortak kültür, toplumda baskın olmayan gruplara özellikle değer verilen ve ilgili olan aktivitelere, etkinliklere ve dünyaya bakma yollarındaki çeşitliliğe nadiren saygı gösterir. “Ortak kültür” toplumdaki hâkim grubun ideolojileriyle meydana geldiği için, kadınlar, Asyalı-Amerikanlar, Afrikalı-Amerikalılar, yerli Amerikalılar ve çağdaş toplumda diğer birçok grubu içeren hâkim olmayan grupların seslerini nadiren dikkate alır. Ortak kültürün değişmez doğası (mesleki alt kültürlerin varlığına rağmen) çeşitliliğe, çoğulculuğa ve uyum sağlamayı reddetmeye karşıdır. Bu yüzden bazı araştırmalar, ortak kültürün, dikkatin çağdaş toplumdan ve onun kuruluşlarından uzaklaştırmasını sağlayan araçları sağlamada ısrarlıdır. Çeşitliliğin bastırılması, herkesten kuruluşça veya mesleki kültürlerce verilen kültür yoluyla hâkim kültürün değerlerine ve normlarına uyum sağlanmasının beklendiği kültürel çeşitliliğin asimilasyonu (bir tek-yönlü uyum sağlama süreci) yoluyla da başılır¹⁶².

¹⁶² Daft, a.g.e., ss.100-102.

II.1.1.4. Ortak Kültürün Üstünlüğü ve Yetki Vermeyle İlişkisi

Kültür entelektüel bir olgu değildir, tamamen duygusal bir olgudur. Ancak kişilik yapısı da bir faktör olarak karşımıza çıkar. Bazı inanlar diğerlerine göre daha açık fikirlidirler; yeni fikirleri daha kolay kabul eder ve kendilerinden farklı olan fikirleri daha az tehdit edici bulurlar. Bu tür insanlar uluslararası iş ortamında daha başarılı olurlar¹⁶³.

Yetki verme, eğitime ve duygu kontrolü ve fikir aşılamanın çeşitli türleri gibi kurumsal faaliyetler yoluyla başılır. İdari söylemde, özellikle insan kaynakları idaresi ile ilgili olan yöntemlerde, eğitim ile çalışanlara yeni kavramlar kazandırdığından; işletmelerde çeşitli eğitimler aracılığıyla çalışanlara yetki verildiği, yeni beceriler kazandıkları ve kişiler arası etkileşim ve teknik zorluklarla ilgili zor problemleri çözdükleri yollardan biridir. Güçlü bir ortak kültüre sahip bir kuruluşun çalışanlarını eğitmesi beklenir, çünkü eğitim üyelere değişim için kendi araçlarını geliştirmelerine yardımcı olur.

Bunun yanında, çalışan eğitiminin, işverenlerce desteklenir olması ve işletme politikaları ile paralel sürdürülmesi gerekir. Çünkü yönetim tarafından idare edilen eğitim programlarının çeşitleri kendiliğinden devam eder ve eğiticilerin değişime ihtiyaç duyduğunu bildikleri ama bunu yapamadıkları “yazılmış-özler” in somut halleridir. Bu yolla, eğitilen işçiler “özgürlüğün paradoksu” olurlar. Bu paradoks içerisinde, işçilere, yönetim tarafından yaptırım uygulanan şeyleri yerine getirmeleri için fikirler aşılanır. Bundan dolayı, eğitim, kurumsal üyelere yetki vermenin bir aracı olmaktan ziyade onları kuruluşun ideallerine bağlamanın diğer bir yolu olarak görülür. Sebebi, “kişiler arası ve sosyal yetenekler, iletişim ve dinleme yetenekleri yönünden eğitim ve gelişme, bireyleri uygun kimliklere bağlayarak, belirli yollarla birey toplulukları meydana getiriyor” olmasıdır.

Toplu eğitim ve fikir aşılama, metinler ve rehberlik programlarının çeşitli türleri aracılığıyla, çalışanlara idari denetimin olmadığı durumlarda kendilerini düzene sokmalarını mümkün kılan beceriler sağlanır. Diğer bir deyişle, yönetim çalışanların kendilerini koruma ihtiyaçları gibi diğer meselelere daha fazla zaman harcarken, çalışanlara kendilerini düzene sokma fırsatı verilir. Bu “kendilerince-kabul edilmiş denetim”, çalışanların kültürel değerleri ve normları asimile etmesi yoluyla disiplinle ilgili bakışı kendilerine çevirdikleri bir “benimsenmiş çeşitlilik” meydana getirir. Bu

¹⁶³ Sarah Bowell, “Greet Hofstede: Challenges of Cultural Diversity”, *Human Resource Management International Digest*, 14, 3, (2006), s.14.

yolla, kuruluşlar; üyeleri üzerinde totaliter bir kontrol kurmakla kalmaz, ayrıca üyeleri de bu kontrolün uygulanmasında aktif bir yer alırlar ¹⁶⁴.

II.1.2. ÇÜİ'lerde Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi

Toplumların kültürel eğilimlerini tanımlayabilecek altı temel boyut vardır ¹⁶⁵:

- Kişilerin bireyler olarak nitelikleri;
- Doğa ve dünya ile ilişkileri;
- Diğer insanlarla ilişkileri;
- Ana faaliyet türleri;
- Alan içerisindeki eğilimleri ve
- Zaman içerisindeki eğilimleri.

II.1.2.1. Kültürel Farklılıkların Analizi

Genellikle çokuluslu bir kuruluşluktaki yönetici; kendisinin ana kültürü ile yabancı kültür arasındaki kültürel farklılıkları analiz etmek için görüşsel bir plana ihtiyaç duyar. Yararlı olabilecek bir yaklaşım aracılığıyla kültürel farklılıklarının ölçülebileceği, kültürün çeşitli boyutlarını saptamalıdır. Herskouits tarafından geliştirilen kültürün beş boyutunu aşağıda sıralamıştır ¹⁶⁶:

1. Maddi kültür;
2. Toplumsal kuruluşlar;
3. İnsanlar ve evren;
4. Estetik;
5. Dil.

• **Maddi kültür** Ürünlere olan rağbetin seviyesini ve rağbet edilen ürünlerin kalitesini ve çeşidini etkiler ve iki bileşenden oluşur: teknoloji ve ekonomi. Teknoloji, bir ülkenin teknik ustalığının yanında maddi malları üretmek için kullanılan teknikleri

¹⁶⁴ John O. Ogbar, "Critical theory and the hegemony of corporate culture", *Journal of Organizational Change Management*, 14.6. (2001), ss. 593-597.

¹⁶⁵ Paul Herbig ve Steve Dunphy, "Culture and Innovation", *Cross Cultural Management*, 5.4. (1998), ss. 18

¹⁶⁶ Herbig ve Dunphy, a.g.m., ss. 19.

de içine alır. Herskouits'e göre ekonomi, bir kültürün yeteneklerinden ve bunların sonucu olan yararlarından faydalanma tarzı olarak tanımlanabilir¹⁶⁷.

- **Toplumsal kuruluşlar;** ister bir iş, politik, ailevi veya sosyal sınıf olsun bireylerin davranışını etkiler.

- **İnsan ve evren,** her ikisi de bireylerin değer ve inanç sistemleri üzerinde derin bir etkiye sahip olan din ve hurafeler gibi öğelerden oluşan boyuttur. Din insanları pek çok farklı yönden etkiler çünkü din doğru davranışları hatta çalışma alışkanlıklarını dahi etkiler. Birçok Amerikalı ve Avrupalı çalışmanın ahlaklılığı yansıttığına ve işsizliğin ve aylaklığın tasvip edilmediğine inanır. Hindu ve Budizm dinlerinde ise arzu etmek ve isteme duygularının köreltilmesi üzerine yoğunlaşır; çünkü arzunun endişeyi getirdiğine ve barış duygusundan uzaklaştırdığına inanılır.

- **Estetik,** bir kültürün sanatını, folklorunu, müziğini ve dramasını kapsar. Belli bir kültürün estetiği, çeşitli sanatsal ifadelerin sembolik anlamlarının yorumlanmasında önemli olabilir. Sembolik değerleri doğru bir şekilde yorumlamadaki başarısızlık ÇUİ'lerde problemlere yol açabilir.

- **Dil,** küresel bir yöneticinin çalışmak zorunda olduğu en zor kültürel öğedir. Çünkü bu, yabancı bir dili konuşma becerisinden de öte, ifade tarzına uygun yorumlamaları fark etme yeteneğidir¹⁶⁸.

II.1.2.2. Çokuluslu Ortak Kültür Ve Milli Kültür Arasındaki Etkileşimin Analizi

Her ülkede farklı kültürel birleşimden bahsedilebilir ancak kültürel saflıktan bahsedilemez. Her toplumda farklı kültürel gruplara üye olan birçok birey vardır yani melez kültürlerle sahip olan bireyler vardır. Farklı kültürlerde melezleşen yönetim uygulamaları daha çok yaygın hale gelmektedir¹⁶⁹.

Yöneticilerin büyük çoğunluğu bir kuruluşa ait kültürün, milli kültürün etkisini azalttığına veya ortadan kaldırdığına inanır. Hollandalı bir araştırmacı olan Hofstede, tek bir çokuluslu işletme içerisinde çarpıcı kültürel farklılıklar bulmuştu. Çalışmasında, çalışanların tutum ve davranışlarındaki milli kültür, farklılıkların yüzde 50'sine açıklık getirir. "Milli kültür, farklılığı mesleki rol, yaş, cinsiyet veya ırktan daha iyi açıklar."

¹⁶⁷ Miroshnik, a.g.m., ss. 4-5.

¹⁶⁸ Herbig ve Dunphy, a.g.m.,s. 18-19.

¹⁶⁹ Nina Jacob, "Cross-Cultural Investigations: Emerging Concepts", *Journal of Organizational Change Management*, 18. 5. (2005), s. 515.

Çapraz-Kültürel Yönetim: Çapraz-kültürel yönetim; “dünya çapında büyüklüğe sahip kuruluşlardaki kişilerin davranışları üzerinde çalışan ve kişileri, değişik kültürlerden işçi ve müşteri nüfuslu kuruluşlarda çalışmalarını için eğiten küresel yönetim” olarak tanımlanmıştır. Çapraz-kültürel yönetim, ülkeler ve kültürlerin kurumsal davranışını karşılaştırır ve farklı ülke ve kültürlerden olan beraber çalışan işçilerin uluslar arası ve çok kültürlü etkileşimini kapsamak için işletme içi yönetimin faaliyet alanını anlamaya ve geliştirmeye çalışır¹⁷⁰.

Çapraz-Kültürel Yönetimin Etkililiği için Önemli Olan Değerler: Kültür, toplumsal düzeyde seçimleri ve karar almayı etkilerken örgütsel düzeyde ise örgüt ile alakalı aşağıdaki kararların alınmasında etkili olmaktadır.

- Stratejik planlama;
- Örgütsel Yapılanma;
- Yönetim Tarzı.

İşletmeler ana ülkelerinin birer ürünü olduklarından toplumsal kültürün kurum kültüründe çok büyük etkilerinin görüleceği kaçınılmazdır. Phatak, yabancı yöneticilerin bilmelerinin ve kararlarında dikkate alması gereken beş değer önermiştir¹⁷¹:

Bireycilik (Individualism) : Bireycilik, kişisel yaşamının idaresinde büyük derecede özgürlük hisseden kişinin bağımsızlık tutumunu tanımlar.

Gayri resmîlik (Informality): Batı kültüründe resmi olmayan gelenekler, kutlamalar toplum kuralları açısından çok önem taşımaz. Bu gayri resmîlik diğer ülkelerde yürütülmekte olan faaliyetler açısından ciddi problemlere yol açmıştır. Bu yüzden, Batı kültürüne sahip bireyler iş toplantıları ve mülakatlarda doğrudan sorunun temeline- esasına varmayı severler. Batılı olmayan insanlar için, örneğin, Suudi Arabistan’da, toplantının düzenlenme amacı olan iş görüşmelerine başlamadan önce ilgisiz konular hakkında sohbet etmek adettir. Ayrıca, başta kısa samimi bir konuşma olmadan doğrudan iş meselesine girmek Arap veya Rusları çok rahatsız edebilir ve görüşmelere zarar verebilir.

Maddecilik (Materialism): Batılılar doğaya “sınır filozofları” olarak bakarlar. Yani insanlar doğanın sahipleridir ve bu yüzden insanoğlunun yararı için doğa fethetmeli, değiştirilmeli ve kontrol edilmelidir. Bu felsefe, Japon, Arap, Rus veya Hint

¹⁷⁰ Khaled Abdou ve Simon Kliche, “The Strategic Alliances Between the American and German Companies a Cultural Perspective”, *European Business Review*, 16.1. (2004), s.17.

¹⁷¹ Abdou ve Kliche, a.g.m., s.18.

felsefelerinden tamamen farklılık gösterir. Japonya, Hindistan ve Rusya'da doğaya tapma bir etken olarak değerlendirilmekte olup, din kendileri için önemli bir davranış belirleyicisidir.

Değişim (Change): Toplamlar değişim ve ilerlemeye karşı tutumları yönünden farklılık gösterirler. Batılı olmayan kişiler, genelde değişikliği doğal olarak meydana gelen, insan ve evrenin kapsamlı evriminin bir parçası olan bir olgu olarak bakarlar. Bu toplumlardaki değişiklikler pasif bir şekilde kabul edilir. Bu farklılıklar Batılı olmayan insanların genellikle-kadereci tutumlarının açıklayıcısı olabilir. Batılı yöneticilerin yenilikleri Batılı olmayan toplumlara tanıtırken karşılaştığı zorluklardan bu davranış biçimiyle anlatılabilir.

Zaman Eğilimi (Time orientation): Zaman tıpkı kelimeler veya diller gibi bir iletişim sistemi olarak düşünülebilir. Farklı diller gibi, zamanın kullanımı da farklıdır. Batılı kültürler zamanı sürekli olarak azalmakta olan bir kaynak olarak algırlarlar. “Vakit nakittir”, “Zaman hiçbir zaman geri gelmez” gelmez gibi ifadeler zamanın etkili bir şekilde kullanımına teşvik etmek için sıklıkla kullanılır. Bu eğilim Batının zaman kavramının sınırlı bir miktar olduğu inancının sebebidir. Buna zıt olarak, Doğulu kültürler zamanı sınırsız ve sonsuz bir kaynak olarak görürler. Asyalı toplumlar ve Ruslar için zaman doğumla başlayıp ölümle bitmez. Zamana karşı olan bu tutum bazı toplumların bireylerini randevulara ve son teslim tarihlerine önem verme konusunda oldukça ihmalkâr yapar ki; bu onlarla alışveriş içerisinde olan Batılı insanları çok endişelendiren ve öfkeliendiren bir ilgisizlik olarak mütalaa edilmektedir. Rusya'da kararlaştırılan zamandan daha fazla bekletilerek harcanan zaman bekleyen kişinin öneminin bir ölçüsü olarak görülür. Bundan dolayı, Ruslar uzun bir süre bekletilirlerse diğer toplumlara göre çok üzülürler. Arapların ise farklı bir yorumu vardır: Bir iş adamı ziyaretçisini uzun süre bekleterek bu ziyaretçiyle görüşürse, görüşme gerekli olabileceği kadar uzun sürebilir ama bu yaklaşım, bu iş adamının muhtemelen sıradaki ziyaretçiyi de saatlerce bekleteceği anlamına gelir¹⁷².

II.1.2.3. Yönetim Tarzındaki Global Farklılıkların Analizi

1980 yılında 100.000'i aşkın IBM çalışanı üzerinde yaptığı deneysel çalışma ile Hofstede, toplumsal kültürlerin sınıflandırıldığı ve iş yerindeki davranışlarını dört ölçüt ile tanımlandığı bir model geliştirmiştir. 1993 yılında bu dört ölçüte bir yenisini

¹⁷² Miroshnik, a.g.m., ss. 5-7.

ekleyerek modelini genişletmiştir¹⁷³. Hofstede'nin indeksleri toplumsal kültürlerin farklılıklarını kanıtlamaktadır. Onun savunusu toplumsal kültürlerin istikrarlı olduğu sürekli ve kalıcı olduğudur. Kültürel kalıpların birçok kuşağa aktarılabilir sürekliliğe sahip, toplumsal bir işleyiş olduğudur¹⁷⁴.

Hofstede'nin beş boyutu toplumlarında beş temel sorun üzerine kurulmuş olup, bu soruların cevapları her toplumun kendi içine bulabilir. Bu cevaplar toplum kültürünün tanımlanmasında ve yönetim üzerindeki kültürel etkilerin analiz edilmesinde temel teşkil ederler. Aynı zamanda bu cevaplar örgütler içinde kontrol ve koordinasyonun nasıl sağlanması gerektiği ve örgüt içindeki çalışanlarına uygulanacak kurallar ve sürdürülecek ilişkilerin tanımlanmasında aydınlatıcı bilgi temin etmektedir¹⁷⁵.

Dünyada farklı ülkelerde insanlar farklı giyiniyor, farklı yiyecek yiyorlar ve farklı bayramlar kutluyorlar. Fakat bu farklılıklar, kişilerin çalışma şekillerini de etkiliyor mu? İnsanlar kültürden kültüre farklı bir şekilde mi örgütleniyor ve çalışıyorlar? Hofstede, milli kültürün, kuruluş içerisindeki pozisyon, mesleki yaş ve cinsiyetin, yaptığından daha fazla işle ilgili değerler ve tutumlar açısından farklılık açıklayabildiğini tespit etmiştir. En önemli olan farklılıkları özetlerken, Hofstede yöneticilerin ve işçilerin beş ana yönden değişiklik gösterdiğini görmüştür: Bunlar; bireycilik/toplumculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik ve uzun dönem uyumu :

- **Bireycilik/Toplumculuk (Individualism – IDV)** Hofstede'ye göre, bireycilik kişiler kendilerini birey olarak tanımladıkları zaman olur. Toplumculuk, kişilerin kendi grupları (akrabalar, klanlar ve kuruluşlar gibi “grup-içleri”) ve diğer gruplardan ayrı özellikler taşıdığı toplumsal yapılarla nitelendirilir.

Kişiler; grup içinde bulunan üyelerinin gözetilmelerini, onların korunmalarını ve üyelerin “sadakati” karşılığında onlara güvenliklerinin sağlanmasını beklerler. Örneğin, tecrübelerle göre bir işletmede ki tüm Arap yöneticilerin üçte ikisi; işçi sadakatinin verimlilikten daha önemli olduğunu düşünür. Karanlık, insanların, grubun isteğinin, üyelerin inançları ve davranışını belirlemesi gerektiğine inandığı Japonya gibi toplumculuk yanlısı kültürleri karakterize eder. Bu, Japon atasözünde yansıtılmıştır: “Uzayan tırnak kesilecektir.” Buna karşın, bireylerin her kişinin kendi inançlarına ve davranışlarına kendisinin karar vermesi gerektiğine inandığı ABD gibi “bireyci

¹⁷³ John J.S. Kong ve Jaesun Park, “National Culture And Classical Principles Of Planning”, **Cross Cultural Management**, 10.1. (2003), s. 30.

¹⁷⁴ Body Black, “National Culture and High Commitment Management”, **Employee Relations**, Vol:21 No: 4 (1999), s. 392.

¹⁷⁵ Low Sui Pheng ve Shi Yuquan, “An exploratory study of Hofstede's Cross-Cultural dimensions in Construction Projects”, **Management Decision**, 40.1. (2002), s. 9.

kültürleri” hür irade karakterize eder. Her bir millet için iç durumlarında, kendi inançları onları tatmin edici olur. Bireyci kültürlerden gelen insanlar herkes tarafından paylaşılması gereken evrensel değerlerin var olduğuna da inanır.

Diğer yandan, toplumculuk yanlısı ülkelerden olan insanlar farklı grupların farklı değerlerinin olduğunu kabul etmişlerdir. Toplumculuk yanlısı ülkeler üyelerini daha çok dış sosyal baskı-utanç ile kontrol altında tutarken, bireyci kültürler üyelerini daha çok iç baskı-suçluluk yoluyla kontrol ederler. Toplumculuk yanlısı kültürlerin üyeleri ahenkli bir şekilde uyum sağlamaya ve itibarlarını kurtarmaya önem verirler. Bireyci kültürlerin üyeleri, kendilerine karşı saygıyı daha fazla vurgulamışlardır.

Bireycilik ve toplumculuk, insanların hareket etme ve kendilerini örgütlemeleri için farklı yollardır. Bireyci kültürlerdeki insanlar, bireysel kimliği vurgulama ve bireyin sorumluluklarına ve başarılarına büyük bir önem verme eğilimindedir. Bireyciliğin geliştirildiği ülkeler Kanada, ABD ve Avrupa ülkeleridir. Bunun yanında, Çin, Japonya ve Kore gibi Asya ülkeleri yüksek grup eğilimi olan kültürlerdir ki bunlar toplumculuk yanlısı kültürlerdir. Toplumculuk yanlısı kültürel altyapısı olan insanlar bir grubun ihtiyaçlarının ve hedeflerinin bireylerinkilerden daha önemli olduğunu düşünürler. Toplumculuk yanlısı kültürlerde, kişiler arası uyumlu bir ilişkiyi sürdürmek genellikle görevden daha önemlidir.

Bireyci ve toplumculuk yanlısı kültürlerin nitelikleri ayrıca Doğu ve Batı iletişim yöntemleri içerisinde var olan ayırt edici tarz ve davranışlara da katkıda bulunur. Bireycilik “Ben” kimliğinin önemini vurgularken, toplumculuk “Biz” kimliğinin önemini vurgular. Bireyci ve ortakçıların iletişim davranışları doğrudan/dolaylı ve düşük/yüksek bağlam iletişim modelleri ile birbirlerine bağlıdır.

Toplumculuk yanlısı kültürlerin bakış açısına göre, çok dolaysız olmak, uygun olmayan kelimeler kullanarak veya duyguları uygun olmayan bir yolla göstererek bireyleri karşısındakileri kırma riski altına sokabilir¹⁷⁶. Ayrıca bu toplumlarda bireyler kendilerini ait hissettikleri ve ayrılamayacakları gruplarla bir olarak hareket ederler. Bireyler ‘ben’ yerine ‘biz’ duygusu ile hareket ederler. Dolayısıyla yüksek düzeyde bireyci olan toplumlarda kişiler kendi bireysel çıkarları doğrultusunda hareket ederken, toplumcu kültürlerde ise bireyler örgüt çıkarları doğrultusunda hareket ederler. Toplumcu kültürlerdeki yöneticilerin bireyci kültürlerle nazaran daha az kontrol yapma gereği hissetmeleri doğal bir sonuçtur¹⁷⁷.

¹⁷⁶ Zhang, a.g.m., ss. 5-6.

¹⁷⁷ Carl A. Rodrigues, “*Cultural Classifications of Societies and How they Affect*”, **Cross-Cultural Management**, 5.3. (1998), s. 31.

- **Güç Mesafesi (Power Distance Index - PDI):** Daha az güce sahip olan işletme üyelerinin gücün adil olmayan bir şekilde dağılımını kabullenme derecesini ölçen ikinci boyuttur. Yüksek/geniş güç mesafeli ülkelerde, Venezüella, Japonya vb. gibi, patronlar daha az önemli pozisyonduklarının etraflarında dolaşılmasını baş kaldırma olarak algılamak, ABD ve Danimarka gibi düşük güç ülkelerinde çalışanlardan işlerini yaptırmak için sık sık patronun etrafında dolaşmaları beklenir.

- **Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance Index - UAI):** Bir toplumdaki kişilerin belirsiz durumlar yüzünden kendilerini tehdit altında hissetme derecelerini ve onların daha fazla kariyer istikrarını sağlayarak, daha resmi kurallar koyarak, saptırıcı fikirleri ve davranışı reddederek kesin doğruların ve uzmanlığı ulaşma ihtimalini kabullenerek bu durumlardan kaçınmaya ilişkin çalışma derecelerini ölçen üçüncü boyuttur. Ömür boyu istihdam, Japonya, Portekiz, Yunanistan, Rusya vb. gibi yüksek/güçlü belirsizlikten kaçınan ülkelerde daha çok yaygınken, yüksek meslek değişkenliği ABD, Hong Kong, Danimarka vb. gibi düşük/zayıf belirsizlikten kaçınan ülkelerde daha yaygın bir şekilde meydana gelir. Japon ve Rus çokuluslu işletmelerde herkes kimin kime rapor verdiğini bilir, iletişimin resmi kanalı dikey olarak işler, çoğu zaman kuruluş içerisinde yatay olarak işlemez. Dikey olarak işleyen piramit kuruluştaki yönetimi kim kimin üzerinde otorite sahibi olduğunu vurgulayarak belirsizliği azaltır. Bir piramit kuruluş, bir itfaiye teşkilatına benzer: sadece kimin şef olduğu önemli olmayıp, ayrıca şefin sözleri de kanundur (yüksek güç mesafesi).

- **Erillik/Dışılık (Masculinity - MAS):** Bu, toplumun dördüncü boyutudur. Erkekliği; özellikle toplumdaki hâkim değerlerin insanlara karşı ilgiyi vurgulamazken, otoritenin kabul ettirilmesi ile para ve nesne kazanmanın (maddecilik) vurgulanma derecesi olarak da tanımlanır. Dışılık ise; toplumdaki baskın değerlerin insanlar arasındaki ilişkileri, diğerlerine karşı ilgiyi ve hayat kalitesini vurgulama derecesi olarak tanımlanır. Hofstede'nin tanımlarına göre, erkeksi toplumlar cinsiyetlere özgü rolleri kadınsı toplumlardan daha sert bir şekilde tanımlarlar¹⁷⁸. Cinsiyete bağlı rollerin kesin olarak belirlenme seviyesi anlatılmaktadır. Erillik seviyesi yüksek toplumlarda cinsiyetlerin yüklendikleri roller belirgindir. Bu tip toplumlarda erkekler iddialı katı ve başarı odaklı yaşarken kadınlar da mütevazı, yumuşak ve yaşam kalitesi ile ilgilenirler. Dişi toplumlarda ise cinsiyetlerin üstlendikleri roller giriftir hale gelmiştir. Erkek ve

¹⁷⁸ Miroshnik, a.g.m., ss. 8.

kadınların mütevazı, yumuşak ve hayat kalitesi ile ilgilenmektedirler. Bu toplumlarda eşitlik ve dayanışma ayrıca iş hayatının kalitesini artırıcı çalışmalar yapılmaktadır ¹⁷⁹.

Hofstede'nin erillik/dişilik boyutunun işyerindeki motivasyon için önemli saklı anlamları vardır. Mesela, Japon "kalite grupları" esas olarak en yüksek kaliteye ulaşmak için çabalar (erillik/yüksek belirsizlikten kaçınma), Birleşik Krallık'taki "İngiliz Havayolları" gibi yenilikçi çalışma grupları ise iş memnuniyetini ve esnekliği geliştirmeye çalışırlar (deşilik/düşük belirsizlikten kaçınma) ¹⁸⁰.

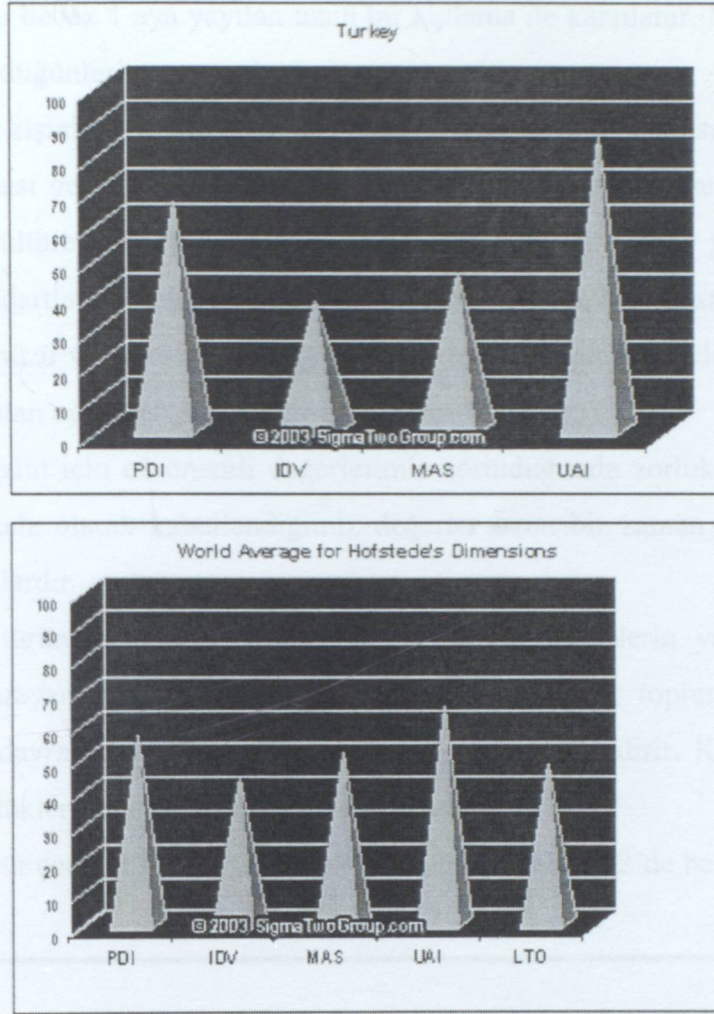
- **Uzun Dönem Uyumu (Long-Term Orientation - LTO):** Toplumun geleneksel, ileri görüşlü değerlere uzun vadede ne ölçüde bağlılık gösterdiğine odaklanır. İleri düzeydeki uzun dönem uyumu derecelendirmesi, ülke vatandaşlarının örf ve adetlere uzun dönemde bağlılık göstereceğini ve onlara karşı olan saygısını gösterir. Bu tür düşüncedeki toplumlarda bugün işlerinde sarf ettikleri çabanın ileride uzun dönemde ödüllendirileceğine dair beklentilerini belirtir. Ancak o toplumda özellikle yabancılarca yapılan işlerin gelişmesi beklenilenden daha uzun zaman alabilir. Düşük uzun dönemli uyum derecelendirmesi ise ülke vatandaşlarının uzun dönemde geleneklerine bağlılık göstermezler. Bu tür kültürlerde gelenekler, örf ve adetlere bağlılığı düşük olmasından dolayı, değişim çok daha hızlı olur ¹⁸¹.

Hofstede'nin yaptığı deneysel çalışma ile ilgili olarak toplumsal kültürlerin sınıflandırıldığı; Türkiye ve Dünya ortalamaları sırasıyla Şekil II.1 'de aktarılmıştır.

¹⁷⁹ Andrew D. Brown, "International Cultural Differences in Public Sector Management", **International Journal Of Public Sector Management**, 8.3. (1995), s. 7.

¹⁸⁰ Miroshnik, a.g.m., ss. 7-9.

¹⁸¹ Geert Hofstede, <http://www.geert-hofstede.com/> (24 Ağustos 2006).



Şekil II.1. :Hofstede'nin Kültür Boyutları

Kaynak:<http://www.geert-hofstede.com/> (24 Agustos 2006).

Hofstede, kültürün çerçevesine kültürün dış katmanlarından iç katmanlarına doğru incelememiz gerektiğini vurgulamıştır¹⁸².

Semboller: Kültürün en dış katmanında semboller yer almaktadır. Jestler, giyiniş biçimleri, sınıfsal semboller olarak gösterilebilir. Selamlaşmak, yemek sırasında masada yapılan davranışlar, yemek saatleri yenen yemek türleri, çalışma saatleri, alışveriş saatleri gibi örneklenebilir.

Kahramanlar: Gerçek ya da yaratılmış karakterler olabilir ve kültürler arasında farklılık gösterirler. Türkiye'de Mustafa Kemal Atatürk, ABD'de John F. Kennedy, Fransa'da Jean-Paul Sartre, İngiltere'de ise Winston Churchill gösterilebilir.

Ritüeller: Ritüellerin tarihi bir oluşumu ve kökeni vardır. Cenaze törenleri ya da Japonların çay seremonileri gibi özel günlerde ve olaylarda yapılan hareketlerdir.

¹⁸² Elisabeth Marx, *Breaking Through Culture Shock*, London : Nicholas Brealey Publishing, 2001, ss. 42-46.

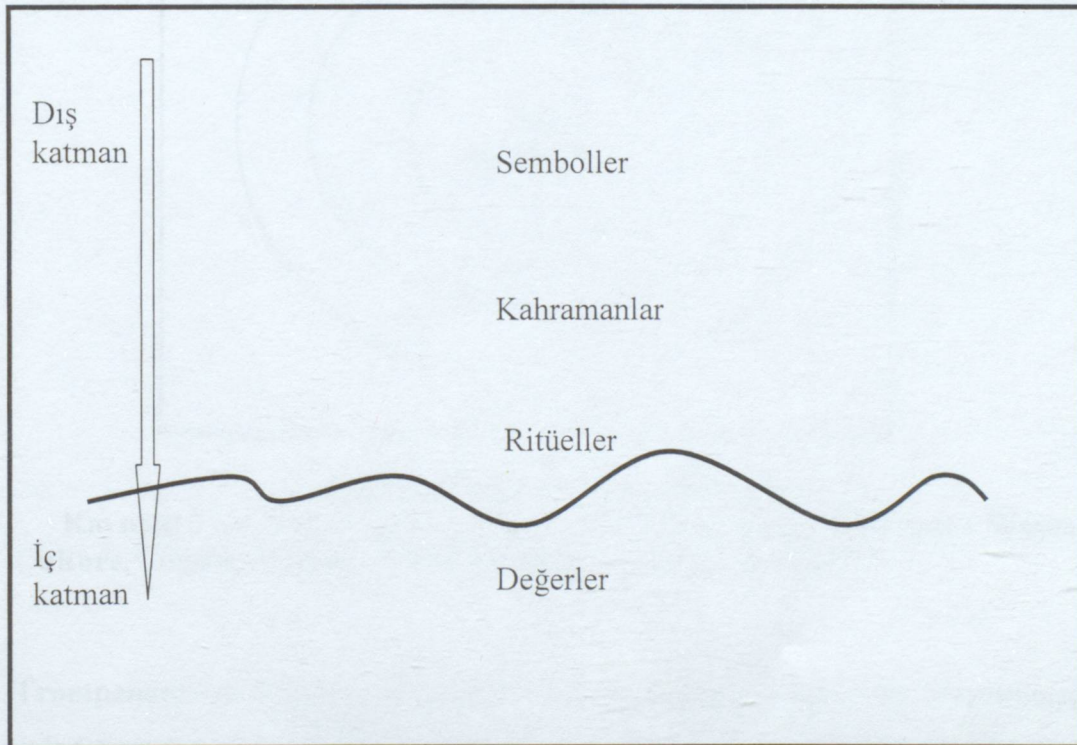
Çin’de yeni doğan bebek 1 aya yayılan uzun bir kutlama ile karşılanır. Müslümanlar ve Yahudiler sünnet düğünleri yapar ve kutlarlar.

Değerler: Bir kişinin kahramanları, ritüelleri ve sembolleri anlaması için o kültürün değerlerini anlaması gerekir. Değerler görülüp algılanamaz; ancak zaman ve çaba ile kavranabilir ve kültürel farklılıkların temelini oluştururlar. Değerler yaşamın önemli olan ilke ve standartlarını belirler. Değerler kültürel temelimizi yansıttığından bizim nasıl düşündüğümüzü ve nasıl davrandığımızı belirlerler. Toplum içinde sosyalleşirken ve doğruyu yanlıştan ayırırken öğrendiğimiz her şey, değerdir.

Kendimize bizim için en önemli değerlerimiz sorulduğunda zorluk çekeriz, çünkü çoğunlukla bilinçsiz olarak kabullendiğimiz değerler uzun bir zaman içinde farkında olmadan oluşmuşlardır.

Değerler, kültürün en önemli yapıtaşdır. Değerler bireylerin yanlış doğrudan saptamalarına yarayan inançlar bütünüdür. Bireyin yetiştiği toplumdan öğrendiği değerler bireyin davranışlarının yönlendirilmesi ile kişileri şekillendirir. Kültürel değerler insanların düşündüklerini ve davranışlarını şekillendirir¹⁸³.

Hofstede’nin kültür çerçevesi ve tanımındaki katmanları Şekil II.2’de belirtilmiştir.



Şekil II.2. Hofstede’nin Kültür Çerçevesi

Kaynak: <http://www.geert-hofstede.com/> (26 Ağustos 2006).

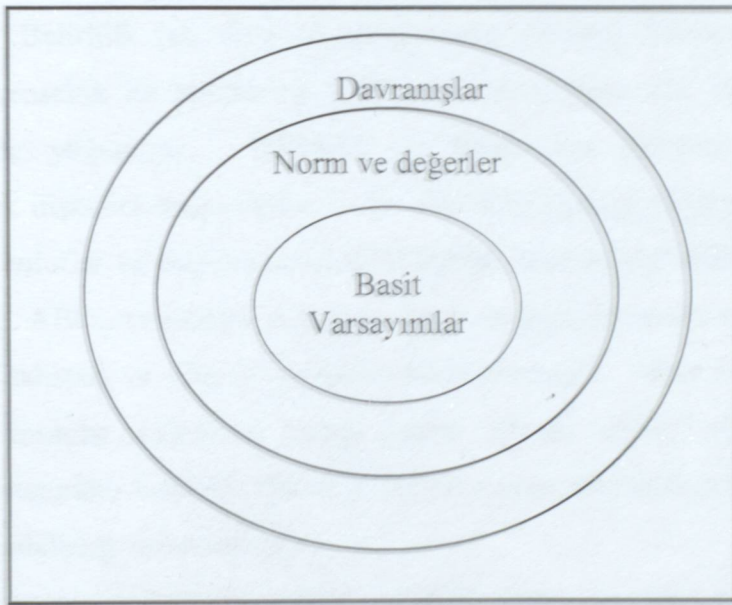
¹⁸³ Mohammed Y. A. Rawwas, "Culture, Personality and Morality a Typology of International Consumers' Ethical Beliefs", *International Marketing Review*, 18.2. (2000), s. 192.

II.1.2.4. Kültürün Evrensel Boyutları

Kültürün tanımlanmasında kullanılabilecek evrensel boyutlar Fons Trompenaars tarafından tanımlanmıştır.

Trompenaars, kültürü bir soğanın katmanlarına benzetmektedir. Dıştaki katman, davranışların insanların hangi kültürel öğelere öncelikli olarak etkileşim içerisinde bulunduğunu gösterir. Gözlenebilir öğeler olarak giyim, yemek, dil ve yerleşim biçimi bunlar arasında sayılmaktadır. Ortadaki katman ise toplumların sahip olduğu norm ve değerleri ifade etmektedir. En içteki kısmı ise, toplum içerisinde evrim süreciyle oluşan birçok kural ve metot bulunmaktadır. Toplumlar karşı karşıya geldikleri problemleri, bu kurallar aracılığıyla çözmeye çalışmaktadırlar¹⁸⁴.

Trompenaars, kültürü bir soğanın katmanlarına benzeterek tanımlaması şekil II.3'te gösterilmiştir.



Şekil II.3. Kültürün Katmanları

Kaynak: Fons Trompenaars ve Chrls Hampden-Turner , *Riding the Waves of Culture*, London: Nicholas Brealey Publishing, reprinted 2006, s.22.

Trompenaars'ın Kültürel Boyutları: Fons Trompenaars Alman bir araştırmacıdır. Yayınladığı araştırma 10 yıllık bir çalışma sonucu oluşmuş ve 1994'te yayınlanmıştır. Dünya çapında 28 ülkede 15.000 yöneticiye sorular gönderilmiş ve her ülkeden en az

¹⁸⁴ Asunakutlu ve Safran, a.g.m.,s. 34.

500 kişiden uygun kullanılabılır cevaplar alınmıştır. Trompenaars insan ilişkilerinde belirleyiciliği olan 5 adet ilişkileri yönlendiren etken bulmuştur. Bunlar ¹⁸⁵;

- Evrensellik ve Belirlilik;
- Bireycilik ve Çoğulculuk;
- Tarafsız ve Hassas;
- Spesifik ve Ayrıntıcı;
- Başarma ve Yüklenme.

Trompenaars, ayrıca zaman ve çevre ile ilgili davranış biçimlerini incelemiş ve sonuçta kültürlerin neden farklılaştığı ve uluslar arası yapılan ve yapılacak işlerde farklı kültürlerin yönetiminde yeni yollar göstermiştir.

Evrensellik (Universalism) ve Belirlilik (Particularism) Evrensellik, fikir ve çalışmaların dünyanın her yerinde bir değişim yapılmadan uygulanabileceği yönündeki bir inanıştır. Belirlilik ise, fikir ve çalışmaların şartlarla belirleneceğine dair bir inanıştır. Evrensellik ile bütünleşen kültürlerde ilişkilerden çok biçimsel kuralların belirlenmesinde yoğunlaşır. Belirlilik ile bütünleşen kültürlerde ise biçimsel kurallardan çok ilişkilere önem verilir ve bu ülkelerde insanlar birbirlerini çok daha iyi tanıma fırsatı bulurlar ve uygulanan kurallar kültüre dolayısıyla insanlara uyumlu hale getirilmişlerdir. ABD; Avusturya, Almanya, İsveç ve İngiltere evrenselliği benimserken Venezuela, Hindistan ve Çin'de belirlilik benimsenmiştir. Batı Avrupa ve Kuzey Amerika da insanlar kuralların hangi şartlar altında olursa olsun uygulanması gerektiğini savunurken belirlilik ilkesi ile hareket eden ülkelerde kuralların durumlar içinde uygulanabilirliği savunulmuştur.

Trompenaars; araştırması sonrası belirlilik ilkesi ile hareket eden bir ülkede faaliyet bir işletmenin evrensellik ilkesini benimseyen bir diğer ülkede iş yapan işletme ile anlaşma yapacağı zaman gerçekçi profesyonel tartışmalara açık olması gerektiğini saptamıştır ¹⁸⁶.

Bireycilik(Individualism) ve Çoğulculuk (Communitarianism) Bireycilik; kişilerin kendilerini bir birey olarak algıladığı, çoğulculuk ise; bireylerin kendilerini bir grubun parçası olarak algıladığı zaman tanımlanır. ABD, Çek Cumhuriyeti, Arjantin

¹⁸⁵ Fons Trompenaars ve Chrls Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture*, London: Nicholas Brealey Publishing, Reprinted 2006, ss. 8-10.

¹⁸⁶ Hodgetts ve Luthans, a.g.e., ss. 111-116.

Meksika ve SSCB de bireyciliğin ön planda olduğu saptanmıştır. Bireysel amaçlar ya da grup amaçlarına verilen öncelik o toplumun bireyci ya da çoğulcu olması ile ilişkilendirilmiştir. Yüksek bireycilik düzeyi olan toplumlarda kişiler birey olarak bir şeyleri başarır ve kişisel sorumluluklar alırlar. Çoğulculuk odaklı kültürlerde ise karar vermede genelde gruplar kullanılır, kazanılan başarılar grup başarısı ve alınan sorumluluklar grup sorumlulukları olarak görülür.

Trompenaars, bireyci kültürlerin çoğulcu kültürler ile iş yaparken işi uygun bulma veya iş ile ilgili danışmanlık alınması konusunda sabırlı davranmalarını önermektedir. Çoğulcu kültürlerin işletmeleri bireyci kültürlerin işletmeleri ile iş yaparken ise karşı taraftan çok çabuk karar alma ve işi başlatma yönündeki hızlı kararlara kendilerini ve işletmelerini hazır tutmaları gerekmektedir.¹⁸⁷

Tarafsız (Neutral) ve Hassas (Affective) Tarafsız olan insanlar duygularını belli etmez. Hassas olan kültürlerde insanlar duygularının açıkça gösterebilirler. Trompenaar, hassas kültürlerdeki insanların tarafsız kültürlerdeki insanlar ile iş yaparken her şeyi ellerinden gelebildiğince yazılı hale getirmelidir. Tarafsız kültürlerdeki insanların duygusuz ya da ilgilenmeyen şeklinde algılanmaması gerekir. Sadece Tarafsız kültürdeki insanlar ellerinde olanı göstermekten sakınır. Tarafsız kültür hassas kültür ile iş yapmaya başlamadan kendilerini duygulara cevap vermek için hazırlamaları gerekir yönünde tavsiyelerde bulunmuştur.

Spesifik(Specifik) ve Ayrıntıcı(Diffuse); Trompenaars, spesifik kültürlerdeki insanların kendilerine ait alana sahip olduklarını ve kendilerine ait özel alanlarını çok iyi muhafaza ederek daha ziyade yakınları ve iş arkadaşları haricinde paylaşmadığı bireyleri tanımlar. Ayrıntıcı kültürdeki bireyler ise; genel ve özel alanlarını aynı mesafede tutarken genel alanlarını muhafaza ederler. Çünkü bu kültürlerde genel alan aynı zamanda özel alana giriş anlamındadır. Avusturya, İngiltere, Amerika ve İsviçre spesifik kültürlerle girerken, Venezüella, Çin ve İspanya ayrıntıcı kültüre örnek olarak gösterilebilir. Ayrıntıcı kültürlerde bireyler iş yerinde iş yaparken karşı tarafın unvanı, yaşı ve deneyimleri gibi ayrıntılara önem vermeli ve bu konuda sabırlı davranmalıdır. Ayrıntıcı kültürdeki insanlar spesifik kültür ile iş yaparken ise, tam olarak konu üzerinden konuşmaya başlamalı ve etkili olmalıdırlar yönünde tavsiye vermiştir¹⁸⁸.

¹⁸⁷ Frances Harvey, "National Cultural Differences in Theory and Practice, Evaluating Hofstede's National Cultural Framework", *Information, Technology and People*, Vol:10 Number:2 (1997), s. 133.

¹⁸⁸ Hodgetts ve Luthans, a.g.e., ss. 114-116.

Başarma (Achievement) ve Yüklenme (Ascription) ; Başarma odaklı kültürlerdeki bireyler statülerini belirlerken yaptıkları işi ne derecede başarılı yaptıklarına göre değerlendirirler. Yüklenme odaklı kültürlerde ise bireylerin statüsü kişinin kim ya da ne olduğuyula değerlendirilir. Başarma odaklı kültürden insanlar yüklenme odaklı kültürdeki insanlar ile çalışırken; yanlarında yaşlı, deneyimli ve iş odaklı insanların olmasının ve diğer tarafın etkilenmesinin sağlanması gerekir. Statü diğer tarafın etkilenmesinde çok önemlidir. Yüklenmeci kültürdeki insanların başarma odaklı kültürler ile iş yapmaları sırasında ise, ellerinde her türlü bilgiye sahip olduklarına emin olmalı, teknik destek ve bilgili insanları kendi iş etiklerini tanıtabilecek ve karşı tarafı etkileyebilecek çalışanlar getirmelidirler ¹⁸⁹.

II.1.2.5. Kültürel Farklılıkların Yönetimi

Kültürel çeşitlilikle baş etmek için birçok strateji vardır. Kültürel farklılıklara karşı çokuluslu işletmelerdeki kültürel çeşitlilikle baş etme stratejileri olarak üç çeşit yaygın görüş vardır ¹⁹⁰:

- Dar görüşlü;
- Irk merkezli;
- Görevdeş.

• **Dar görüşlü strateji:** "Bizim yolumuz tek yol", yönetim tarzı; global yöneticinin kültürel çeşitliliği ve kuruluş üzerindeki etkisini kabul etmek istememesi ve kabul edememesi durumunda ortaya çıkar. Dar görüşlü yönetim tarzında yöneticiler, kendi yollarının tek ve doğru yol olduğuna inanırlar.

• **Irk merkezli strateji:** "Bizim yolumuz en iyi yol" en yaygın olan yönetim tarzıdır ve yöneticilerin kültürel çeşitliliği sadece bir problem kaynağı olarak görmesi durumunda ortaya çıkar. ÇUİ'lerin ırk merkezli yönetimce idaresinde "kendi yollarının en iyi yol olduğu" ve diğer tüm yolları ise daha alt düzeyde görürler.

• **Görevdeş Strateji:** ÇUİ'nin kültürel çeşitliliği hem avantajlara hem de dezavantajlara yol açtığını kabul edebildiği durumlarda ortaya çıkar. "Bizim yolumuzla onların yolunun birleşimi en iyi yol olabilir."ya da "bizim yolumuz ve onların yolu birbirinden farklıdır, fakat hiçbirisi özünde diğerine üstün değildir." Yönetim tarzı ile

¹⁸⁹ Hodgetts ve Luthans, a.g.e., ss. 114-116.

¹⁹⁰ Miroshnik, a.g.m., ss. 10-11.

idaredir. Sadece bizim yollarımızla onların yollarının birleşimi kültürel çeşitlilikle baş etmenin en iyi yollarını yaratır.

İlk iki strateji olan kültürel farklılıkları göz ardı etme ve azaltma yönetim tarzları; doğal olarak ortaya çıkar ve bu yüzden oldukça yaygındır. ÇUI'lerin yöneticileri hem kültürel çeşitliliği hem de çeşitliliğin getireceği muhtemel olumlu etkilerini fark ettiğinde; bunları göz ardı etmek veya azaltmak yerine idare etmeye çalışması ile görevdeş strateji uygulanır. Kültürel çeşitliliğin ÇUI'ler üzerinde potansiyel olarak hem olumlu hem de olumsuz etkileri oluşabilir ancak çeşitliliğin kendisi değil, çeşitliliğe karşı kurumun yaklaşımı oluşabilecek olumlu ve olumsuz sonuçları belirler¹⁹¹.

II.1.3. ÇUI'lerde Örgütsel Kültür Farklılıklarından Doğan İletişim Sorunları ve Çözümleri

Globalleşme süreci yönetim sistemlerinde yaşanan pek çok değişimini de beraberinde getirmiştir. İşletmeler, ulus sınırlarını aşan faaliyetlerin içine girdikçe ve çok uluslu boyuta geçtikçe, çok farklı iş çevrelerinde rekabet etmeye başlamışlardır. Hem yöneticiler hem de araştırmacılar, pek çok farklı çevrede varlık göstermeye çalışmanın ÇUI üstünde iki farklı ve zıt baskı yarattığını ifade etmektedirler. Birincisi, ÇUI'nin örgütsel kapsamıyla, özellikle global stratejisiyle uyumlu yönetim anlayışının oluşmasını sağlayan global boyutta entegre olmuş bir yapı oluşturmaktır. Bu noktada, verimli şekilde operasyonları yürütmek, bilgi yönetimini sağlamak ve kaynak paylaşımı gibi konularda başarı gösterebilmek, farklı ülkelerde bulunan birimler arasında uyum yaratan yaklaşımları benimsemeyi gerektirir. Bir diğer baskı unsuru ise, faaliyette bulunulan pek çok ev sahibi ülke koşullarına uyum gösterebilmektir. Kamu politikaları, pazar koşulları, kurumlar, kültürel yapılar ÇUI yönetim faaliyetlerini yerel koşullara uyumlu hale getirmeyi zorunlu kılabilir¹⁹².

ÇUI birimlerinin farklı yerel çevrelerde varlık göstermelerinin sonucu, işletme bünyesinde farklı rekabetçi stratejiler, farklı teknolojiler ve farklı anlayışlar olabilir. Tüm bunlarda birimler arasında bağ oluşturmaya engellemese de, zorlaştırır. Birimler arasındaki bağı sağlamlaştırmanın yollarından biri esnek yapıya sahip olmaktır.

¹⁹¹ N.J.Adler, "Organizational Development in a multicultural environment", *Journal of Applied Behavioural Science*, Vol:19 Number:3 ss.349-65.

¹⁹² Matt Bloom, George T. Milkovich ve Atul Mitra, "International Compensation: Learning from How Managers Respond to Variations in Local Host Contexts", *The International Journal of Human Resource Management*, 14.8. (2003), ss. 1350-1351.

Esneklik, faaliyetlerin çok daha geniş ve global bir bakış açısıyla değerlendirilmesini sağlayarak, yerel koşullara ve değişimlere uyumu getirir. Bu noktada, belirsizlikler ve ani değişikliklerle mücadele edebilmek ve anlaşmazlıkları yeni fırsatlar olarak görebilmek çok önemlidir¹⁹³.

Farklı bir ifade ile kendi ülkesinde işe yarayan çözümler yabancı çevrede her zaman faydalı olmayacağından bir stratejiden diğerine kolaylıkla geçebilen, hatalarından ve yeni deneyimlerden öğrenebilen, yeni durumlara göre davranışlarını şekillendirebilen ve beklentilerle karşılaşılan koşulların farklılığında dahi yeni koşullara uyum gösterebilen bir profil uluslararası arenada başarı için önemli bir gerekliliktir¹⁹⁴.

İletişim bireyin ev sahibi ülke halkıyla kurduğu ilişkileri ifade eder. Kurulan ilişkiler kişinin o ülke, ülkenin kültürü ve değerleriyle ilgili bilgi, kendi davranışlarıyla ilgili de geri bildirim elde etmesini sağlar. Yurt dışı göreve giden kişi, ne kadar çok bilgi elde ederse, kültürel anlamda onay gören davranışları öğrenerek o kadar az uyum sorunu yaşanacaktır. Başka bir ifade ile iletişim, kültürel esneklik ve sorunlara çözüm getirebilme becerisi olarak tanımlanabilir¹⁹⁵.

II.1.3.1. Globalleşme, Kültür ve İletişim

Modern işletmelerin ya da ÇUI'lerin yükselişi sosyal bir devrimdir. Bu işletmeler zamanla toplumun güç merkezi ve devletten bağımsız, konulan ticari yasalar ile kontrol edilen, yeni iş alanları yaratan, yeni iş becerilerine ihtiyaç duyan, ekonomiye hükmeden, yeni sosyal ilişkiler ve problemler yaratan devler haline geldiler. Zamanla ÇUI'ler ile işletmeler ve onların müşterileri arasında; işletmeler ve çalışanları arasında; işletme ve tedarikçileri ve işletme ve işletme hissedarları arasında yeni ilişkiler gelişmiştir.

Ülke kaynaklarının büyük oranını kontrolü altına alan ÇUI ile devlet arasında yeni ilişkiler gelişmiştir. Bu yükselişin toplum zararına olduğunu gören birçok filozof da 19. yüzyılın sonlarından itibaren 'güç'ün toplumda birkaç kişi tarafından yönetilmesine karşı tepkiler göstermişlerdir. Bu tartışmalar günümüzde halen sürmektedir. ÇUI'lerin kontrolünü kim yapmalı ve bu kontrol mekanizması kimin yararını gözetmeli soruları halen sorulmaktadır. Hissedarların yararlarının gözetildiği; ancak sayılarını çok artmasından dolayı hissedarlar içinde güç dengesinin olmayışı ÇUI'lerin tamamen üst

¹⁹³ Granell, a.g.m. s. 92.

¹⁹⁴ Der Zee ve Van Oudenhoven, a.g.m., s. 295.

¹⁹⁵ Meredith Downes ve Anisya S. Thomas, "Managing Overseas Assignments to Build Organizational Knowledge", *Human Resource Planning*, 22.4, (1999), s. 35.

yönetimce idare edilmesi ile sonuçlanmıştır. Bu durumda ise devletler karşısına çıkan problem ise ÇUI'lerde üst yönetime baskı yapmadan sosyal sorumluluk dengelerinin nasıl sağlanacağına yönelik problemlerdir ¹⁹⁶.

Globalleşmenin getirdiği çıkar ve yarar çatışmalarının yanında kültürel çatışmalar ise bir diğer sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kültür iletişim ve toplumsal öğrenme yoluyla bir grup insan tarafından paylaşılan değerler, inançlar, semboller ve davranışlar sistemidir. Bir insanın içerisinde yetiştirildiği ve sosyalleştiği kültür, onun mesajlarını belirtme yolunu etkiler ve ona dinleme, konuşma, sessiz kalma, mesafe ve vücut dili gibi uygun iletişim davranışlarını şekillendirmesinde yardımcı olur. Bunun yanında, insanlar iletişimden sonuç çıkarmak için belirli kültürleri karakterize eden ortak tecrübelere ve değerlere de dayanırlar.

The London School of Economics and Political Science'ta (LSE) öğretim görevlisi olarak araştırmalarına devam eden Dr. Raka Shome ¹⁹⁷ ve halen New York Üniversitesinde Kültürlerarası İletişim üzerine ders veren Prof Radha Hegde ortak çalışmalar yapmışlardır. Hedge ve Shome yaptıkları çalışmalarda; bilgi, kültür ve iletişim tarzlarındaki çeşitliliğe duyarlılık olmazsa, insanların farklılıkları problem olarak algılayabileceğini ve çeşitliliğe olumsuz tutumlarla tepki verilebileceğini savunmuşlardır. İletişimsel olayların kültür bağlantılı olduğu ve iletişimin sadece belirli bir kültürel bağlam içerisinde tamamen anlaşılabilirliği açıktır ¹⁹⁸.

II.1.3.2. Başarılı İletişim

Hangi şekilde olursa olsun iletişimin olduğu yerde aşağıda belirtilenler geçerlidir ¹⁹⁹.

- İletişimin iki ana bileşeni mevcuttur: aktarılan mesajın değeri ve anlatılması için gerekli olan teknik bilginin mevcut olması;
- İletişim kendi kendine sonlanmaz.
- İletişimin her parçasının bir amacı olmalıdır.
- Anlatılmak istenenlerin doğru planlanarak ve net olarak anlatılması gereklidir.

¹⁹⁶ University of Leicester Management Centre Master of Business Administration Programme Learning Resources, **2600 Management, People and Organizations**, Cheltenham England: , Management foundations, 2001, ss. 5.12-5.15

¹⁹⁷ Raka Shome, <http://www.lse.ac.uk/collections/media@lse/whosWho/RakaShome.htm> (26 Nisan 2006).

¹⁹⁸ Radha Hedge, <http://steinhardt.nyu.edu/dcc/people/bio.php?id=1264> (26 Nisan 2006).

¹⁹⁹ University of Leicester, a.g.e., s. 7.2.

- İletişim tekniğinin başarılı olabilmesi çoğunlukla dil becerisine dayanır.
- Başarılı olarak uygulanan iletişim iş yerlerinde işe olan ilginin artmasını sağlar.
- Son olarak başarılı iletişim birey ve grup teknolojilerinin anlaşılması ile gerçekleşir.

Her yönetici ulaşmak istediği amaçlara hangi iletişim kanallarını ve iletişim çeşidini kullanarak varacağını zamanla öğrenir. Ayrıca iyi yönetici yazma, konuşma, okuma, dinleme ve toplantılardan en fazla nasıl faydalanacağı gibi konularda kişisel yeteneklerini geliştirmelidir.

Schein, kültürün değişebileceğini ve bunun ancak dışarıdan gelen yeni değerlerin değişmeye olumlu katkılarının olacağına dair saptamaların yapılması ardından gerçekleşeceğini savunmuştur. O kültür içinde bulunanlarca organizasyon yararına görülen yeni değerlerin zaman içinde benimsendiği de belirtilmiştir. Yeni gelen çalışanın işe alımı ve mevcut kültüre dâhil olma süreci; Schein tarafından aşağıdaki şekilde savunulmuştur²⁰⁰.

- Kişinin; örgütsel kültürün norm ve değerlerine uygun kişi olduğu için seçilmesi
- Kişinin mevcut kültüre adapte olabileceğine dair saptamalar olması dolayısıyla işe alınması esastır.

Yeterli ya da iyi iletişim uygun ve etkili iletişimdir. Farklı uluslar ile iletişimde etkinliğin sağlanması için üç önemli yeteneğin geliştirilmesi gerektiği saptanmıştır. Bunlar sırasıyla; bilgi, motivasyon ve beceridir. Bilgi ile vurgulanmak istenen farkındalık ve gerekli bilgi seviyesine sahip olmaktır. Motivasyon ile ise farklı kültürler ile iletişimde duygu, niyet ve ihtiyaçların iletişim yapılacak konu ile şekillendirilmesi belirtilmektedir. Beceri ile ise uygun yerde uygun tepkilerin gösterilmesi ile iletişimde etkinliğin sağlanabileceği belirtilmiştir²⁰¹.

II.1.3.3. Farklı Kültürler İçin Farklı İletişim Modelleri

Batılı yöneticiler doğru bir plan ya da gerçek bilgiler isterler. Bilginin iyi sayılabilmesi için alıcının bilgisine yeni bir katkı sağlaması gerekir. Doğu toplumlarının

²⁰⁰ University of Leicester, a.g.e., s. 13.8.

²⁰¹ Chitana Monthienvichienchai, Sirintorn Bhibulbhanuwat, Chintawee Kasemsuk ve Mark Speece, *Cultural Awareness , Communication Apprehension , An Communication Competence: A Case Study of Saint John's International School*, *The International Journal of Educational Management*, 16. 6. (2002), s. 291.

öz iletişim üzerine yoğunlaştıkları varsayılmaktadır. Öz iletişim, iletilen bilginin niceliksel değil niteliksel olması ile gerçekleşir. Alıcının veya okuyucunun egosunu geliştiren bilgiler alıcı tarafından bu benim için yazılmış demesi gibi tepkilerle alınır. Batı kültürü somut, ölçülebilir ve nesnel kavramları, öngördüğü iletişim modelinde de kullanmaktadır. Oysa Doğu kültürlerinin kullandığı varsayılan iletişim modeli soyut, niteliksel ve öznel özellikler içermektedir²⁰².

Yabancı dilde gösterilen akıcılık ve yetenek o kişinin diğer alanlarda da yetenekli olacağına dair inanç getirir. Örneğin, belli bir kültür içinde sergilenen yanlış davranışlar o kişinin kültürü ve dili iyi bilmemesinden dolayı alttan alınabilir. Ancak, yabancı dili iyi kullanan kişinin sergilediği yanlış davranışlar olumsuz olarak yorumlanır. Çünkü o kişinin dil ile beraber toplumun diğer kurallarını da özümsemiş olduğu beklenir. Aynı zamanda dil yeteneğini geliştirmiş kişinin o kültüre ait inanç ve davranışlarının da daha iyi anladığına dair kanı gelişmesine yol açar. Son olarak ise, bireyler yabancı dilde konuşurken davranışsal farklılıklar sergiledikleri de saptanmıştır. Bu farklılıkların da konuşulan yabancı dile sahip olan toplumun kültürünü doğrultusunda olduğu saptanmıştır²⁰³.

Çapraz-kültürel iletişimi aksatan temel engellerden biri, bir kişinin diğerinin dilini kullanma ihtiyacıdır. Bunun yanında, araştırmalar, kültürler arasında düzgün bir iletişimin gelişiminin sadece bir kişinin yabancı dil yeteneğine değil, ayrıca bu kişinin düşünme modellerine de dayandığını göstermiştir. Gudyknust, insanlar yabancı bir dili konuşurken bile, kültür temelli iletişim yöntemlerinin ortaya çıkacağı gerçeğini doğrular²⁰⁴.

Günümüzde doğru ve verimli iletişim çok önemlidir. Her ne kadar İngilizce günümüzde uluslararası iş dünyasının dili haline gelmiş olsa da, komşuların, müşterilerin çalışanların dilinde konuşabilmek başarılı iletişimi ve başarılı iş ilişkilerini doğurur. Yakın geçmişte yapılan bir çalışmada katılanların %85'i başarılı bir uluslararası yöneticinin, yabancı dil bilgisinin olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu geçmişte sadece ABD'li yöneticilerin katılımıyla yapılmış olan ve sadece İngilizce konuşmanın yereli olduğunu ifade eden davranış şeklinin tam tersini ortaya koymuştur²⁰⁵.

Uluslararası faaliyetlerde sınırların ortadan kalkması ve giderek artan global boyutta işletmelerin oluşmasıyla beraber, kültürün etkileri belirgin olarak ortaya

²⁰² A. Selami Sargut, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi, 2001, ss. 165-166.

²⁰³ Thomas, a.g.e., ss. 128-129.

²⁰⁴ Zhang, a.g.m., s. 4.

²⁰⁵ Briscoe, a.g.e., ss. 84-86.

çıkılmaktadır. Kültür denilince akla ilk gelenlerin başında, elbette kültürü oluşturan öğelerden biri olan “dil” konusudur. Uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde, yabancı dillerin önemi uzun zamandır fark edilmekte ve kabul edilmektedir. Uluslararası pazarlama, uluslararası yönetim, globalleşme, kültürler arası iletişim gibi alanlar, dilin uluslararası arenada işletmelerin faaliyetlerini ve fonksiyonlarını nasıl etkilediğine dair önemli örneklerdir²⁰⁶.

Temelde, dil konusu işletmelerden ziyade bireyleri ilgilendirmektedir çünkü *işletmeler değil, insanlar dili konuşurlar*. Bu nedenle eleman seçme ve uluslararası atamalar, uluslararası faaliyette bulunan işletmeler için çeşitli dillerin konuşulduğu durumlarda oldukça önem kazanmıştır.

Çeşitli dillerin hâkim olduğu bölgelerde, iş yapmaya duyulan ihtiyaç nedeniyle; pek çok ÇÜİ, örneğin Siemens, Elektrolux ve Olivetti işletme içi iletişim için belli bir dili, resmi dil olarak belirlemiştir. Bu belirlenen dil, ana ülke dili ya da başka bir dil olabilir. Bu nedenle, ‘dil standardizasyonu’ yoluyla ortak bir dil belirleme uygulamaları önemli bir hal almıştır. Örneğin, Amerika ya da İngiltere gibi İngilizcenin hâkim olduğu ülkeler, globalleşme sürecinde dil problemi yaşamamak için İngilizcenin konuşulduğu ülkelerde yatırım yapmayı tercih ederler. Diller arası adaptasyon ve ortak işletme dili seçimi, globalleşmenin ilk aşamalarındaki önemli bir unsur halini almıştır²⁰⁷.

(*Conversational Currency*) Karşılıklı tartışmanın yararlılığına inanma, konuşma esnasında kullanılan önemli bir değerdir²⁰⁸. Bunlarla beraber sözsüz iletişime hakim olmak, yabancı ülke değerleriyle şekillenen vücut dilini iyi bilmek de önemlidir²⁰⁹. Bu olgular, bireyleri birbirine yakınlaştıran ve buzları eriten yardımcılarıdır. Bu anlamda kuvvetli iletişimin temel yolları, insanlarla iletişim esnasında kendine güvenmek, ev sahibi ülke halkını anlamaya, onlarla iletişim kurmaya ve dillerini kullanmaya istekli olmaktır²¹⁰.

Bir diğer önemli nokta da, pek çok bilginin iş yerinden ziyade dostça yenilen bir akşam yemeği masasında öğrenilebildiğidir. Bunun oluşabilmesi için zamana ve güvene ihtiyaç vardır. Yurt dışı göreve giden kişinin de etkin iletişim becerisine sahip olması,

²⁰⁶ Rebeca Marrschan-Piekkari, Denice Welch ve Lawrance Welch, “*Language, the Forgotten Factor in Multinational Management*”, *European Management Journal*, 15.5. (1997), s. 591.

²⁰⁷ Marrschan-Piekkari, Welch ve Welch, *The International Journal of Human Resource Management*, s. 382.

²⁰⁸ Mark Mendenhall ve Gary Oddou, “*The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review*”, *Academy of Management Review*, 10.1. (1985), s. 42.

²⁰⁹ Jeffrey P. Katz ve David M. Seifer, “*It's a Different World Out There*”, *Human Resource Planning*, 19.2. (1996), s. 39.

²¹⁰ Mendenhall ve Oddou, a.g.m., s. 42.

işin yanı sıra karşısındakinin kişisel ilgilerini de bilmesi, öğrenmeye istekli olması ve karşı tarafın kendini tehlikede hissetmesine yol açmaması gerekmektedir ²¹¹.

İletişim becerisinin farklı bir boyutu daha vardır. Ev sahibi ülke halkıyla dostluk kurabilmenin yanı sıra, belediyelerin, hükümet v.b.yönetim kurumlarının işleyişi ile ilgili bilgi edinip, bu resmi kurumlarla etkin iletişimin sağlanması da örgütsel ve kişisel başarının anahtarıdır. Bazı ülkeler, çıkarlarına zarar vereceği düşüncesi ile kendi toprakları üstünde yatırım yapılmasına ya da yabancıların konumlanmasına tepki gösterir. Daha da ileri giderek resmi engeller koymaya çalışır. Bu noktada engelleri aşp, kurum faaliyetlerini sekteye uğratmadan sürdürebilmek resmi kurumlarla kurulan iletişim kanallarının ne kadar güçlü olduğu ile ilgilidir ²¹².

ÇUI'lerde yöneticiler gizli dil olarak da tabir edebileceğimiz sözsüz iletişime önem vermelidirler. Uluslararası işlerde uluslararası vücut dili de dikkate alınmalıdır. Amerikalı yönetici tarafından iyi bir satış süreci elinin başparmağının yukarıya kaldırılması ile tabir edilecek olan süreç, Güney Fransa'da iş yapan yönetici tarafından beş para etmez bir iş, bir Japon tarafından rüşvet vermek durumunda kalındığını anlatırken, Brezilyalı tarafından ise aşağılayıcı bir hakaret olarak anlaşılır.

Din, yaşıamdaki ide'leri temsil eder değer ve davranışların oluşmasını etkiler. Uluslararası işler kültürden etkilendiğine göre, dinden de etkilenmesi kaçınılmazdır. İnançların etkinliği ve ne kadar güçlü olduğu, kültürün etkilenme derecesini de belirler. Kuzey Avrupa'da bulunan Protestanlar için bu etki çok belirgin değilken, İslam'da köktendincilik yanlısı olan toplumlarda din kültürü çok daha fazla etkiler. Belli başlı tatiller, bayramlar, kutlamalar farklı dinlerde farklı zamanlarda kutlanmaktadır. Uluslar arası yöneticinin bu tatil ve kutlamaları göze alarak iş planlarını yapması ve pazarlama politikalarını geliştirmesi gerekmektedir. Aynı zamanda kadının iş hayatındaki yeri din ile bağlantılıdır. Bazı İslam ülkelerinde kadını, pazarlama elemanı kullanmak olumsuz etki yaratabilir. Kadınların toplum içindeki ve çalışma hayatındaki yeri din'den etkileneceğinden uluslararası yöneticilerin bu tür farklılıkları dikkate almaları gerekir.

Uluslararası pazarlamada iki önemli konu mevcuttur. Birincisi, kültürel farklılıkların ortaya çıkartılması diğeri ise; kültürel benzerliklerin saptanması, bu benzerlik ve farklılıklar üzerine stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir ²¹³.

²¹¹ Mary Beth Stanek, "The Need for Global Managers: A Business Necessity", **Management Decision**, 4.38. (2000), s. 233.

²¹² Emery M. Roe, "The Expatriate Advisor as Senior Policy Analyst", **Policy Studies Review**, 7.3. (1988), s. 522.

²¹³ Czinkota, Ronkainen ve Moffet, a.g.e., ss.37-41.

II.1.3.4. Yazılı ve Sözlü İletişimde Kullanılan Araç: Dil

Dil; kültürü yansıtan ayna olarak tanımlanmıştır. Çok boyutlu olan dil, sözlü ve sözsüz olarak ikiye ayrılır. Kelimeler ve kelimelerin ifade edilme şekilleri ile mesajlar aktarılır. Dil çok karmaşıktır çünkü söylenen bazı deyimler kullanıldıkları farklı cümleler içinde farklı anlamlar taşırlar ve bu oluşumlar tamamen kültürün oluşumu ile bağlantılıdır. Dil yeterliliğinin uluslararası faaliyetlerde önemli kullanım alanları vardır

214

- Bilgi toplanması ve değerlendirme;
- Yerel toplumla ilgili giriş kapısı görevi yapma;
- Dil yeterliliğinin kurumsal iletişimde artan önemi.

Dil yeterliliği iletişimin ötesinde getiriler sağlar. Dil yeterliliğinin sağlanmasının bir yolu da dil standardının oluşturulması ve örgüt içinde kullanılmasının sağlanmasıdır.

Dil Standartlaşması: Yönetim açısından bakıldığında, dili standartlaştırmanın pek çok avantajı vardır²¹⁵.

- Çeşitli yabancı ülkelerdeki birimler arasındaki resmi raporlamayı kolaylaştırarak, işletme dokümanlarına (teknik ve ürünle ilgili bilgiler) daha kolay ulaşmayı sağlar ve yanlış iletişimi engeller. Prosedürleri takip etmeyi ve kayıt tutmayı kolaylaştırır.

- İştirakler arasında gayri resmi iletişimi ve bilgi akış düzeyini artırır.
- Kurum kültürü gibi, uluslararası bir işletmede kontrol mekanizmasının oluşması için; global bir aileye aidiyet duygusu yaratır.

Jestlerin kullanımı veya kişiye özgü hareket, tavır ve ifade tarzları gibi sözsüz iletişim genellikle beden dili olarak ifade edilir. Biz hepimiz mesajları bazen sözsüz yoldan iletiriz. Sözsüz iletişimi üzerinde çalışılmaya özellikle uygun yapan şey, mesajlardan genellikle bilinçli bir şekilde haberdar olunmayışıdır. *Geribildirim en aktif olarak kullanılabildiği durum yüz yüze iletişimidir.* Anlaşılır olup olunmadığı yönündeki ipuçlarına karşı sürekli uyanık olmalı (yüz ifadesi, baş sallama, vb.) ve diğer

²¹⁴ Haris, a.g.e., ss. 8 -9.

²¹⁵ Rebeca Marrschan-Piekkari, Denice Welch ve Lawrence Welch, "Adopting a Common Corporate Language: IHRM Implications", *The International Journal of Human Resource Management*, 3.10.(1999), ss. 377-379.

kişiyi gözlemleyerek onun bütün davranışsal eğilimlerine dayanarak tepkileri değerlendirilmektedir ²¹⁶.

II.1.3.5. ÇÜİ'lerde İletişimde Dilin Önemi

İç iletişim bir organizasyonda anlamsal kalıplar ve çalışanların etkileşimi olarak ya da karşılıklı taraflarca oluşturulan ve paylaşılan bilginin anlaşılması olarak tanımlanmıştır. Barlett ve Ghoshal ise iç iletişimi; bilgi paylaşımının ve bilgi aktarımının çok önemli olmasından dolayı işletmelerin kan damaları olarak tanımlanmıştır ²¹⁷.

Marchant 1997 de yazdığı "Dil, ÇÜİ'lerde Unutulan Faktör" adlı makalesinde ortak dil kullanımı ile ÇÜİ'lerin dil sorununu çözdüğünü varsaydıklarını ancak dilde standartlaşmanın anlamlı ve etkin iletişim anlamına gelmediğini savunmuştur. Eksik ve zayıf iletişimin farklı ülkelerde yan kuruluşu bulunan işletmelerde çok önemli bir problem olduğu üzerinde durmuştur.

Günümüzde yatay organizasyon yapılarına doğru hareketliliğin ve yatay iletişimin artması ile ortak dile olan ihtiyaç artmıştır. Yatay iletişimin temeli olan gayri resmi iletişim dil yeteneğine bağlıdır, dolayısıyla dil bilgisinin önemi gittikçe artmaktadır. Marchant'ın makalesinde cevaplamaya çalıştığı soru ise; işletme dili yerine sadece kendi ana dillerinde konuşabilen personel ile nasıl çalışılacaktır. Buna dört farklı çözüm sunmuştur.

- Dil problemi görmezden gelinebilir.
- Ana ülke ile yan kuruluş arasında dil konusunda yardımcı araçlar kullanılabilir.
- Aynı dili kullanan kişiler arasında gayri resmi iletişim kanalı yaratarak bu kişilerin kendi aralarında iletişime geçmeleri sağlanabilir.
- Tüm çalışanların işletme tarafından kullanılan dili öğrenmeleri sağlanabilir ya da sadece işletmenin ortak dilini konuşan kişiler işe alınabilir.

Marchan-Piekkari, 1999 yılında yapmış olduğu yeni çalışmasında ise üstün dil yeteneğine sahip olan çalışanların ÇÜİ'lerde güçlü kişisel iletişim bağlantıları kurabildiklerini ortaya koymuştur ²¹⁸.

Dil, söz dağarcığını fikirleri ve duyguları simgelemek ve sembolleri bir dizi dilbilgisel ve sözdizimsel kurala göre düzenlemek için kullanır. Söz dağarcığının

²¹⁶ Haris, a.g.e., ss. 9 -11.

²¹⁷ Oliver, a.g.e.,s. 36.

²¹⁸ Andersen ve Rasmussen, a.g.m., ss. 2-4.

(semboller) anlamları kültürel bir toplum içerisindeki tecrübeleri temsil eder ve bu yüzden onların kültürler arasında yorumlanma açısından çok çeşitli olabilir. Diller arasındaki anlam yorumlamada karşılaşılan zorluklara ilaveten, bir yerli ve yabancı konuşmacı açısından iletişim kurulduğunda, farklı dil yapıları da karışıklığa neden olabilir ²¹⁹.

Yabancı bir dil kullanmak yanlış anlamaların olasılığını da artırır. Dil farklılıkları, ince farkların yok olmasına neden olur. Bazen aynı kelimenin farklı anlamları olur (Örneğin, İngilizcedeki “concept” ve Almancadaki “konzept”). Sorular ve sorunlardan kaçınılacaktır, çünkü insanlar sorunun ilgisini anlamazlar veya kendilerini nasıl ifade edeceklerini bilmezler. Sonuç olarak, bu, yeterlilik veya yetersizliğe yorma, yerli bir konuşmacı tarafından hükmedilme duygusu veya vaadin düzeyi üzerinde etkiye sahiptir ²²⁰.

II.1.3.6. ÇUI’lerde Örgütsel İletişim Engelleri

International Association of Business Communication (Uluslararası İş İletişimi Kurumu) örgütsel iletişimi engelleyen beş ana neden üzerinde durmuştur ²²¹.

- İletişimin işletmenin stratejik planlarının arasına alınmaması,
- Problemleri konuların açıkça tartışılmaması; dolayısıyla sorumluluk verme, yaratıcılığı teşvik etme ve yetki devri konularında kısıtlamalara gidilmesine yol açması,
- Çalışanlara güvenilmemesi,
- Bilgi birikiminin ve çok bilginin güç göstergesi olduğuna dair yanlış inanç,
- İletişimin işletme içinde sadece “Halkla İlişkiler Birimi”nin yaptıkları olarak değerlendirilmesi.

Ayrıca coğrafi uzaklık, kültürel engel ve organizasyon yapılarını da etkili çalışma şartı olan iletişimin engeli olarak tanımlamıştır.

II.1.3.6.1. ÇUI’lerde Örgütsel İletişimin Planlanması

ÇUI’lerde tam olarak tanımlanmış bir iç iletişimin geliştirilmesi şarttır. Etkili bir iletişim stratejisi aşağıda belirtilen kriterleri içermelidir ²²².

²¹⁹ Zhang, a.g.m., s. 6.

²²⁰ Walter Sumetzberger, “Managing Human Resources in a Multinational Context”, *Journal of European Industrial Training*, 29.8.(2005), s. 670.

²²¹ Oliver, a.g.e.,s. 32.

- İşletmenin amaçlarına ulaşması için çalışanların bu amaçlarla bağlantılı, açık ve anlaşılabilir iç iletişim ağı oluşturulmalıdır.
- İletişim Stratejisi değişiklik yapılabilecek esnek bir yapıya sahip olmalıdır.
- Doğru insanların doğru bilgiyi almalarını sağlamalı, gerekli gereksiz tüm bilgiler tüm çalışanlara gönderilmemelidir.
- Belirsizliklere bağlı olarak iletişim de artacaktır. Hızlı büyüyen bir ÇÜİ'de çok yüksek düzeyde bilgi aktarımına ihtiyaç duyulur, çünkü değişim ve problemler ile ilgili ana merkezden devamlı destek alınması gerekir.
- ÇÜİ kaynak ve yetkinliklerine bağdaşan iletişim kanalları kullanılmalıdır.
- Teknolojinin yeterliliği, alıcının tercihleri ve iletişimin amacı iletişim planlaması yapılırken dikkate alınmalıdır.
- İletişim planlamasında her çalışanın görevine uygun sorumluluğa sahip olduğu tanımlanmalıdır. Tanımlanan sorumluluğun sınırları çizilmeli yani ne tür bilgi alacağı, göndereceği, kime ve neden göndereceği tanımlanmalıdır.

ÇÜİ'lerde standart iletişim planı: ÇÜİ'nin ana merkez ve yan kuruluşları ile arasındaki çalışma stratejileri amaçlar ve kaynak kullanımına izin verir. Planda üç ayrı parametre bulunmaktadır²²³.

Kim: ana merkez ve yan kuruluş olabilir;

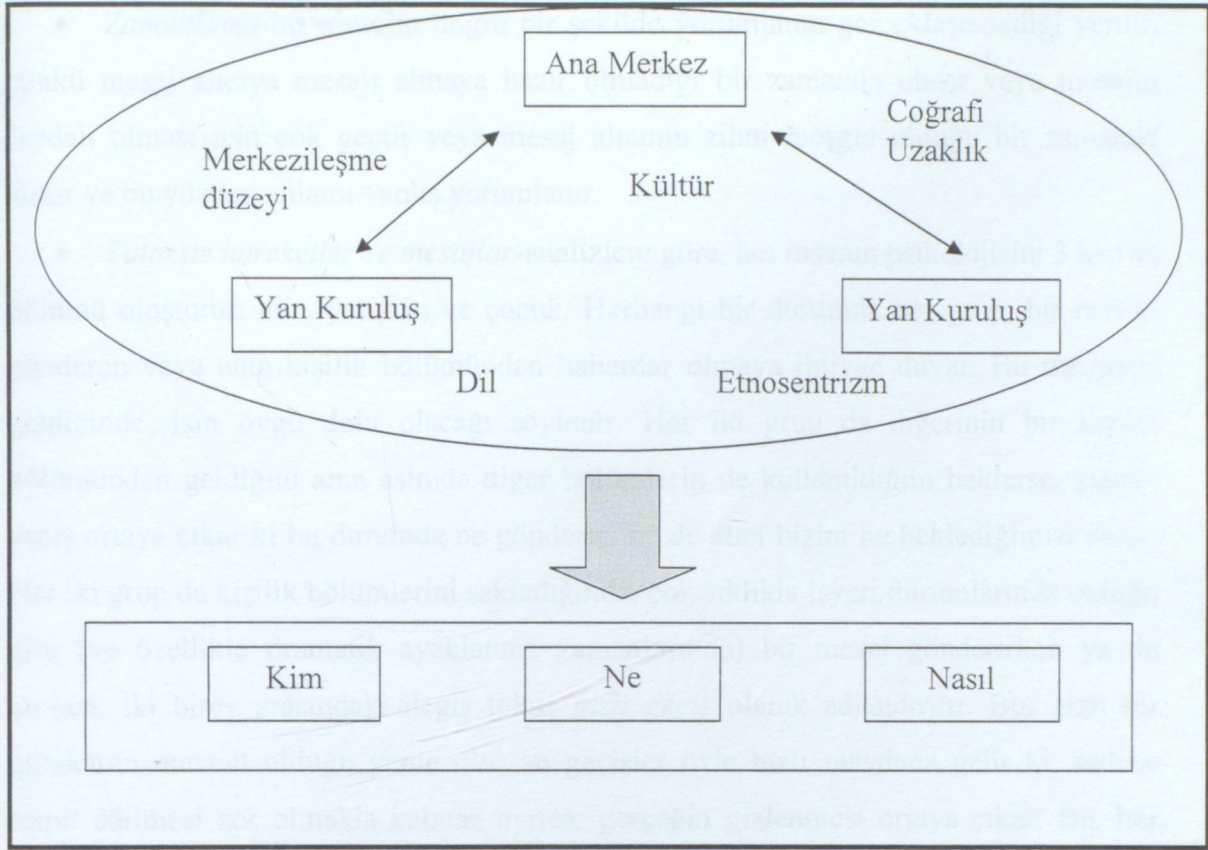
Ne: kimden kime ne aktarıldığı;

Nasıl: hangi kanal ile iletişim saplanmalıdır.

Şekil II.4'te Örgütlerin İletişim stratejilerini etkileyen ve örgüt stratejilerini belirlerken dikkate aldıkları faktörler yer almaktadır.

²²² Andersen ve Rasmussen, a.g.m., ss. 5-6

²²³ Daft,a.g.e.,s.598.



Şekil II.4. İletişim Stratejisi

Kaynak: Richard L. Daft, **Management**, Sixth Edition, Ohio USA:2003 Thomson & South Western, s. 599.

II.1.3.6.2. ÇÜİ'lerde Etkili İletişimi Engelleyen Etmenler

İletişim engelleri bireyin içerisinde ya da kuruluşun bir parçası olarak var olabilir.

II.1.3.6.2.1. Bireysel Engeller

Kişiler arası engeller: Bunlar, çalışanların duyguları ve sezgileriyle ilgili problemleri içerir. Anlamla bağlantılı birçok problem çeşit yönünden psikolojik iken, diğerleri bağlı durumların sonucunda ortaya çıkar. Anlamı etkileyen altı etken şunlardır²²⁴.

- *Filtreleme*-alıcının sadece duymak istediğini duyma faaliyeti.
- *Saptırma*-bazen yanıltıcı durumlar ve şartlarla sonuçlanan, iletilen sembollere yanlış bir anlam verme.

²²⁴ Oliver, a.g.e.,s. 42.

- *Zamanlama*-bir mesajın doğru bir şekilde yorumunun gerçekleşmediği yerdir, çünkü mesaj alıcıya mesajı almaya hazır olmadığı bir zamanda ulaşır veya mesajın faydalı olması için çok geçtir veya mesaj alıcının zihni meşgul olduğu bir zamanda alınır ve bu yüzden anlamı yanlış yorumlanır.

- *Tutarsız hareketler ve mesajlar*-analizlere göre, her insanın psikolojisini 3 kişilik bölümü oluşturur: aile, yetişkin ve çocuk. Herhangi bir durumda her grup, bir mesajı gönderen veya alan kişilik bölümünden haberdar olmaya ihtiyaç duyar. Bu meydana geldiğinde, işin övgü dolu olacağı söylenir. Her iki grup da diğerinin bir kişilik bölümünden geldiğini ama aslında diğer bölümlerin de kullanıldığını beklerse, çapraz geçiş ortaya çıkar ki bu durumda ne gönderici ne de alıcı bizim ne beklediğimizi anlar. Her iki grup da kişilik bölümlerini sakladığında, çok sıklıkla işyeri durumlarında olduğu gibi (ve özellikle dramatik ayaklanma zamanlarında) bir mesaj gönderirken ya da alırken, iki birey arasındaki değiş tokuş *gizli geçiş* olarak adlandırılır. Bu, gizli bir gündemin mevcut olduğu yerde olur ve geçişler öyle hızlı meydana gelir ki, sadece tespit edilmesi zor olmakla kalmaz ayrıca; gerçeğin gizlenmesi ortaya çıkar. Bu, her kişinin bir durumdan uzaklaştıklarında hissettikleri saldırganlığı da içeren, olumsuz duygularla sonuçlanır ve/veya kişiler öfkelerini içlerinde sakladıkları ve mesajın bir kurbanı oldukları için moral bozukluğu yaşarlar.

- *Alıcının ruhsal durumu*- Daha önce değinilen duygulara ek olarak, endişe iletişimde hem göndericiye hem de alıcıya zararlı olan bir ruh halidir.

Kanal Seçimi: Bir mesaj göndermek için *yanlış kanalı veya aracı seçme* bir diğer problem olabilir.

Semantik: Semantik genellikle iletişim problemlerine neden olur. Semantik, kelimelerin anlamları ve kullanılma yollarıyla ilgilidir. Dil farklılıkları da günümüz kuruluşlarında bir engel teşkil edebilir.

Tutarsız İpuçları: Son olarak, sözlü ve sözsüz iletişim arasında tutarsız ipuçları göndermek alıcıyı şaşırtacaktır. Eğer ki kişinin yüz ifadeleri kelimelerini yansıtmıyorsa, iletişim gürültü ve belirsizlik içerecektir. Ses tonu ve beden dili kelimelerle tutarlı olmalı ve hareketler kelimelerle çelişmemelidir ²²⁵.

²²⁵ Oliver, a.g.e., s. 43.

II.1.3.6.2.2. Kurumsal Engeller

Kurumsal engeller bir bütün olarak kuruluşla ilgili öğelerle alakalıdır. Bunlar ²²⁶:

- *Statü ve güç farklılıkları problemi* düşük-güç sahibi insanlar hiyerarşinin üstündekilere kötü haberleri iletmekte isteksiz olabilirler ki bu daha üst düzeylere yanlış bir etki verir. Yüksek-güce sahip insanlar düşük-statüülere önem vermeyebilirler ya da düşük-statüülü insanların katkı sağlamak için çok az şeye sahip olduklarını düşünebilirler.
- *Bölümler arasındaki ihtiyaçlar ve hedefler bakımından farklılıklar* iletişimlerle çelişebilir. Her bir bölüm sorunları kendi şartlarına göre algılar.
- *Resmi kanalların yokluğu* iletişimin etkililiğini azaltır. Kuruluşlar, işçi anketleri, açık-kapı politikalar, kuruluşla ait bültenler, kısa notlar, görev kuvvetleri ve irtibat personeli aracılığıyla yeterli oranda yukarı yönlü, aşağı yönlü ve yatay iletişim sağlamalıdır. Bu resmi kanallar olmadan, kuruluş bir bütün olarak iletişim kuramaz.
- İletişim akışı takımın ya da kuruluşun görevine uygun olmayabilir. Eğer iş programı dışındaki görevler için merkezileştirilmiş bir iletişim yapısı kullanılırsa, problemleri çözmek için yeterli bilgi dağılımı olmayacaktır.
- Zayıf koordinasyon ise son engel olarak karşımıza çıkar. Yani kuruluşun farklı bölümleri diğer bölümlerin ne yaptığını bilmeden ve anlamadan ayrı bir şekilde çalışıyorlardır.

Kurumsal ve bireysel iletişim engelleri ve engellerin giderilmesi için önerilen yollar Tablo II.1’de belirtilmiştir.

²²⁶ Daft, a.g.e., s. 603.

Tablo II.1.İletişim Engelleri ve Bunları Aşmanın Yolları

Engeller	Nasıl Aşılır
Bireysel Kişiler arası dinamikler Kanallar ve medya Semantik Tutarsız ipuçları	Bireysel Aktif dinleme Uygun kanalın seçilmesi Diğerlerinin bakış açısını bilme Etrafta dolanarak yönetim
Kurumsal Statü ve güç farklılıkları Bölümsel ihtiyaç ve hedefler Resmi kanalların eksikliği Göreve uygun olmayan iletişim ağı Zayıf koordinasyon	Kurumsal Güven havası, diyalog Resmi kanalların geliştirilmesi ve kullanımı Resmi ve gayri resmi birçok kanala sevk edilme İletişim ihtiyaçlarına uydurmak için kuruluş ya da grup yapısını değiştirme Geribildirim ve öğrenme

Kaynak: Richard L. Daft, **Management**, Sixth Edition, Ohio USA:2003 Thomson & South Western, s. 602.

II.1.3.6.3. ÇUI'lerde Etkili İletişimi Engelleyen Faktörler

Etkili iletişimi engelleyen faktörleri ise üç gruba ayırmak mümkündür ²²⁷.

- Teknik Engeller;
- Dil Güçlükleri;
- Psikolojik Güçlükler.

- **Teknik Engeller:** Çevresel engeller “teknik engel” olarak tanımlamaktadır.

Teknik engellerin bazıları; zamanlama, aşırı bilgi yükleme, gürültü, kültürel farklılıklar olarak gösterilebilir. Aktarılmak istenen mesajın zamanından önce ya da gereğinden fazla bilgi ile alıcıya gönderilmesi mesajın etkisinin kaybetmesine neden olur.

Gürültü, iletişimi engelleyen bir etkidir. Gürültü jargon kullanımı, kötü el yazısı, kırık bir cevap makinesi, alıcının yazılı mesajı okumasını engelleyen ağır iş yükü,

²²⁷ Can, a.g.e., ss. 249-250.

mesajın yanlış anlaşılmasına sebep olan alıcının kötü ruhsal durumu veya algısal ön yargıların işleyiş tarzını içerebilir. Yöneticiler için başlıca meydan okuyan sorun gürültüyü mümkün olduğunca yok etmektir.

• **Kültürel ve Dilsel Güçlükler:** Farklı kültürlerden insanlar iletişim kurduğu zaman, dilsel üslup nedeniyle bazen iletişim zorlukları ortaya çıkar. Dilsel üslup, bir insanın kişisel konuşma tarzıdır: ses tonu, şiddeti, hızı, duraklamaları kullanması, doğruluk veya dolambaçlılık, kelime seçimi, soru kullanımı ile şakalar ve fikirler için inanca sahip olma buna dâhildir. Dilsel üsluptaki kültürel farklılıklar sıklıkla daha büyüktür ve kültürler arası iletişimde birçok yanlış anlamaya sebep olma potansiyeline sahiptir.

Kültürler, işteki konuşmalar için uygun sayılan konuşan ve dinleyen arasındaki fiziksel uzaklık açısından da farklılık gösterir. Örneğin, Brezilya ve Suudi Arabistan, ABD'ye göre daha yakın fiziksel uzaklığı onaylar. Amerikalılar konuşma sırasında Brezilyalıların kendilerine çok yakın durmasından rahatsız hissedebilirler ki Brezilyalıları da Amerikalıların neden geriye gitmeye devam ettiklerini ve uzakta durduklarını merak ederler. Farklı kültürden bir insanla iletişim kurulduğunda, kurum üyeleri o kültürün dilsel üslubunu mümkün olduğu kadar öğrenmeye çalışmalıdır ²²⁸.

Dilsel güçlük seçilen sözcüklerin aktarılan mesajı alacak olan tüm alıcıların anlamasında engel teşkil etmesi, da birden fazla anlam ifade eden sözcüklerin kullanılması ile ortaya çıkan güçlük olarak tanımlanabilir. Özellikle ÇUİ'lerde iletişimin etkinliği için ortak dilin en basit ve anlaşılır bir biçimde kullanılması gerekir. Örgütlerin kendilerine özgü raporlama veya kullanılan program gibi sadece örgüt içinde anlaşılacak kelimelerin ya da kısaltmaların kullanılması; iletişimi engelleyen etmen olarak karşımıza çıkmaktadır.

• **Psikolojik Güçlükler:** Psikolojik güçlükler hem mesajı gönderenin; hem de alıcının aktarılmak istenen mesajın alınmasında etkisi olan güçlüklerdir ²²⁹. Bireylerin yaşamları boyunca edindikleri deneyimler, eğitimler etraflarını farklı algılamaların neden olur. Algılama, yani gerçekliği görme tarzı iletişim problemlerinin başında yer alır ²³⁰. Mesajı gönderenin ileteceği mesajı kesinleştirmeden, ya da açıklığa kavuşturmadan aktarması alıcının mesajı almasını engelleyebilir. Alıcın ise kendine güvensizliği veya

²²⁸ George ve Jones, a.g.e.,ss. 459-463.

²²⁹ Can, a.g.e., ss .250-251.

²³⁰ Hogetts,a.g.e.,s. 449.

• **Yüz Yüze İlişkilerin Geliştirilmesi:** Yöneticinin örgüt içindeki ilişkileri geliştirmesi açısından hemen geribildirim alınabilen, yüz yüze iletişim becerisini geliştirmesi gerekir. Bunun için önerilen yöneticinin kendini adil bir şekilde değerlendirebilmesi, esnek olması, görüşme becerilerini geliştirmesi, sabırlı olması, problem çözücü olması ya da bu yönlerini geliştirmesidir.

• **Mesaj Tekrarı ve Anlaşılabilirliğin Sağlanması:** Kavram kargaşasına neden olmadan sade bir dil kullanarak mesajların etkinliği artırılabilir. Ayrıca asıl aktarılacak istenen noktaların tekrarlanması ile anlaşılabilirlik artırılabilir.

• **Kullanılacak Uygun İletişim Aracı Seçimi:** Aktarılacak istene mesaj, kaynak ve alıcı faktörleri göz önüne alınarak mesajın en iyi şekilde iletebileceği iletişim aracı seçilmelidir ²³⁵. Ayrıca unutulmamalıdır ki, günümüzde kullanımı her gün artan bilgisayarlı ve bilgisayara dayalı yönetim bilgi sistemlerinin kullanılması iletişimde zaman ve mekân farkını ortadan kaldırmaktadır ²³⁶.

• **Güvenilirliği Koruma:** İyi çalışma koşulları ve iyi fırsatlar sağlayan bir iş, olumlu yaklaşım ve değer verildiğini hisseden bir çalışanın yöneticisine güveni tamdır. Astların olumlu düşündüğü iş ortamı sağlanır ise yönetici güvenilirliğini sağlar. Yeni süreçlerin ya da iş yerindeki yeniliklere karşı geliştirilecek olan itirazlar ve olumsuz düşünceler engellenecek ve iş yerindeki ahenk devam ettirilecektir.

• **Kötü Dinleme Alışkanlıklarından Kaçınma:** Ralph Nichols tarafından yapılan bir araştırmada, yöneticilerin zamanlarının %70 'ini dinleyerek geçirdikleri ancak, bu oranın sadece %25'lik kısmında etkinlik sağlanabildiği tespit edilmiştir. Bu etkinlik derecesinin geliştirilmesi için yöneticinin kendini geliştirmesi gerekir. Bunun sağlanabilmesi için dikkatin başka yönler kayması engellenmeli, konuşmacı tarzı ile eleştirilmeden anlatacakları göz önüne alınarak dinlenmeli, not alınarak dikkatlerinin başka yönler kaymasına izin vermemelidirler.

• **Aktif Bir Dinleyici Olmak:** Aktif dinleme, konuşmacının söylediklerini etkin bir şekilde ifade etme ve destekleyici davranışlarda bulunmayı ifade eder. Aktif dinleyici konuşmacıyı destekler ve devam etmesi yönünde motive eder.

• **İyi İletişim Emirlerini Kullanma:** İletişime başlamadan önce konuşmacı, konuşması ile ilgili detayları oluşturmali, fiziksel ve insani tüm çevreyi göz önünde bulundurarak doğru zamanda iletişime geçilmesi gerekmektedir. Konuşmacı mesajın

²³⁵ Hodgetts, ve Luthans, a.g.e., ss.467-479.

²³⁶ Koçel, a.g.e., ss.554-555.

tonlamasına, içeriğine ve alınan geribildirimlere dikkat etmeli ayrıca yararlı mesajlar vermeli ve aynı zamanda iyi bir dinleyici de olmalıdır ²³⁷.

İletişim etkisel standartlara rehberlik yapar ve işletmenin fonksiyonel bölümleri arasında birleşmeyi sağlayıcı eylemleri beraberinde getirir. Örgütlerde bilgi ve değerlerin aktarılmasında iletişim önemli bir kavramdır. Önemli olay ve ortak yaşam ile ilgili faaliyetler, hikâyeler, iletişim yoluyla birbirlerine aktarılır. Böylelikle çalışanlar işletmenin kültürel yapısını öğrenir, performansı etkileyen ortak politikaları benimserler ²³⁸. Yöneticilerin kendilerini ve organizasyonlarını geliştirmeleri için iletişim sürecini çok iyi kullanması gerekir. Organizasyonların yapıları içinde en uygun olan iletişim sistem ya da sistemleri kullanılmaya başlanmalı ve iletişimde maksimum etkinlik sağlanmaya çalışılmalıdır ²³⁹.

II.1.3.8. ÇUI'lerde İletişim Engellerini Aşma

Belirtilen engellerin aşılmasında geliştirilecek bireysel ve kurumsal yetenekler sırasıyla ²⁴⁰;

Bireysel Yetenekler: Belki de en önemli bireysel yetenek *aktif dinlemedir*. Aktif dinleme, sorular sorma, ilgi gösterme ve belirli aralıklarla konuşmacının söylediği şeyleri, kişinin doğru olarak yorumladığını garanti etmek için başka sözcüklerle anlatmak anlamına gelir. Aktif dinleme, ayrıca iletişim döngüsünü tamamlamak için göndericiye geribildirim sağlama anlamına gelir.

İkinci olarak, kişiler mesaj için uygun kanal seçmelidir. Üçüncü olarak, göndericiler ve alıcılar birbirlerinin bakış açılarını anlamak için özel bir çaba sarf etmelidirler. Dördüncü bireysel yetenek ise; "*etrafta dolanarak yönetimi*" "*Management by wondering*"'dir. Yöneticiler ofislerinden çıkmaya istekli olmalıdırlar ve diğerleriyle iletişimi kontrolden geçirmelidirler ²⁴¹.

Gönderici, kendi aklını karıştırabilecek olan önyargılı niyetleri yok etmek için çabalamalı ve İletişim kurmadan önce iletişimci, iletişimin gerçek amacına karar vermeye çalışmalıdır. İletişim meydana gelmeden önce, alıcı hakkında mümkün olduğu kadar çok bilgi sahibi olunmalı ve düşünce ve hareketlerdeki tutarlılığa önem

²³⁷ Hodgetts, ve Luthans, a.g.e., ss.467-479.

²³⁸ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, 2001, ss.607-608.

²³⁹ Koçel, a.g.e., s.555.

²⁴⁰ Oliver, a.g.e., s. 43.

²⁴¹ Daft, a.g.e., s. 604.

verilmelidir. Eğer ki harekete geçirilen kişilik bölümü (aile, yetişkin veya çocuk) ve alıcı biliniyorsa, göndericiye iletişim sürecinde yardımcı olunmuş olacaktır. Aynı zamanda mesajı iletirken, alıcının dikkatini çekmek de önemlidir ki böylece, alıcı gönderilen şeye duyarlı olamaya açık olacaktır. İletişim süresince basit ve karmaşık olmayan sembol, kelime ve jestlerin kullanımı ile düşüncelerin iletilmesinde mesajların tekrarlanması ile aktarılacak istenen bilgiler istenen biçimde alıcıya ulaştırılabilir.

Son olarak ise; mesajlar zamanlı olmalıdır ki böylece ihtiyaç duyduklarında alınır ve alıcının aklındaki diğer düşüncelerin sonucunda yanlış yorumlanmazlar. Geribildirim ile ise alıcılardan aktarılan mesajın ne olduğunu anladıklarını tekrarlamalarını sağlanmalı ya da tekrarlanmalıdır. Uzun bir mesaj verildikten sonra 'Ne yapılması gerektiğini anladık mı?' şeklinde yöneltilen soru, alıcının mesajı tekrar gözden geçirmesini ve daha iyi anlamasını sağlayacaktır.

Bazen iletişim, alıcının ilk olarak geribildirim vermede başarısız olması (başlangıçtaki durumda olduğu gibi) ya da uygunsuz bir durumda geribildirim vermesi yüzünden bozulur. Etkili iletişim için bu engel özellikle geribildirim olumsuz olduğunda olması muhtemeldir, çünkü olumsuz geribildirim vermek insanın rahatsız hissetmesine sebep olur.

Bir dedikodu kurum üyeleri için ilginç veya önemli olan konularda resmi olmayan bilgidir. Dedikoduların özellikle kurum üyeleri kişisel olarak onları etkileyebilecek potansiyelde olan konularda bilgilendirilmediğinde yayılması olasıdır.

Dedikodular sıklıkla rivayete göre yayılır, resmi olmayan bilgilerin kuruma akıp gittiği bir dizi resmi olmayan patikadır ²⁴².

Kurumsal Eylemler: Belki de yöneticilerin kuruluş için yapabilecekleri en önemli şey bir *güven ve açıklık havası* yaratmalarıdır. Açık iletişim ve diyalog insanları birbirleriyle dürüst bir şekilde iletişim kurmaya teşvik edebilir. Emir altında olanlar, cezalandırılma korkusu olmadan, olumlu mesajların yanında olumsuz mesajlarını da iletmede kendilerini özgür hissedeceklerdir.

İkinci olarak, yöneticiler resmi bilgi kanalları geliştirmeli ve bunları tüm yönlerde kullanmalıdırlar. Üçüncü olarak, yöneticiler hem resmi hem de gayri resmi iletimlerde birçok kanalın kullanımına teşvik etmelidirler. Dördüncü olarak, yapı ve iletişim

²⁴² George ve Jones, a.g.e., ss. 461-462.

ihtiyaçlarına uygun olmalıdır. Ancak iş yerlerinde aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı iletişimde kopukluklar gerekleřebilir²⁴³.

- Bilgi vermek g kaybetmek gibi grnbilir.
- Yöneticilerin bilgi vermeye zamanları yoktur.
- Bilginin rekabete sızdırılacağından korkulur.

Harvard Business Review'de yazan Fernando Bartolome'ye göre güven ve samimiyetin gelişimini etkileyen etmenler altı kategoride toplanır. Bartolome, güven ve samimiyet kurmanın aşamalı bir süreç olduğuna ve iletişim, destek, saygı, adalet, tahmin edilebilirlik ve yeterlilik aracılıyla uzun bir olumlu tecrübeler zinciri içerdiğine inanır. O, bilgi akışındaki bu düşüşün genellelikle problemin ilk işareti olduğunu göstermiştir: güven kurmak zaman alır ve bir kez başarıldığında onu kolayca yıkabilir yapan doğal sınırları vardır. Yöneticiler çeşitli uyarı işaretlerini anlayabilmeliler ve kendilerine saklamak yerine, onları paylařmaladırlar²⁴⁴.

²⁴³ Daft, a.g.e., s. 604.

²⁴⁴ Oliver, a.g.e., ss. 88-90.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: BRITISH COUNCIL'DE ÇALIŞANLARIN KÜLTÜREL FARKLILIKLARININ İLETİŞİM ÜZERİNE ETKİLERİNİN YÖNETİM ÖRNEĞİ

III.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çokuluslu işletmelerde kültürel farklılıkların iletişim üzerindeki etkileri ile ilgili olarak İngiltere merkezli, kuruluş amacı ülkeler arası kültürel iletişim ve dil eğitimi olan British Council'da inceleme yapılmıştır.

109 ülkede faaliyet gösteren British Council'daki iletişim uygulamalarının çokuluslu işletmelerde iletişim stratejilerinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında kullanılabilecek bir uygulama örneği olduğu düşüncesi ile ve kıyaslamaya uygun bulunmuştur.

Çokulusluluk, firmaların yönetmek zorunda kaldıkları en önemli zorluklardan ve insan kaynağı açısından problemli konulardan birisidir. Çünkü çok kültürlülük çok sesliliğin yanında, çok düşünceliği, birden fazla yaklaşımı ve birden fazla uygulama örneklerini getirmektedir. Kurum içerisindeki uygulamaların eşgüdümlü sürdürülebilmesi uyum ve iletişim sorunlarını da gündeme taşımaktadır. Asli işlevi kültürler arası iletişim köprüleri kurmak olan inceleme konusu kurumun, edindiği bilgi ve tecrübe birikimini iç uygulamalarına nasıl entegre ettiği inceleme konusu yapılmıştır ve çokuluslu işletmelerin çok kültürlülüğü yönetme konusunda örnek model olarak kullanılabilecekleri savından hareket edilmiştir.

Kurumun faaliyette bulunduğu ülkelerde yaymaya çalıştığı en önemli ve birleştirici unsur İngiliz dili'dir. Ülke ve kurumların hem kişisel hem de kurumsal iletişimlerini tek ve birleştirici dil olarak İngilizce aracılığı ile yapmalarını amaçlamaktadır. Dolayısı ile faaliyet gösterdiği ülkelerde dil eğitimi ve kültürel misyon faaliyetleri tertiplemektedir.

Çokuluslu işletmeler ise faaliyette bulundukları ülkelerde, ortak kâr hedefini tutturabilmek için, etkin bir iletişim sayesinde oluşacak kurumsal eşgüdüm içerisinde, ortak standart kurallar ile yapmayı arzulamaktadırlar.

İnceleme çalışmasında;

1. British Council'in kurum içindeki iletişim uygulamaları;
2. Kurum içindeki farklı kültürlere sahip çalışanlar arasındaki iletişim seviyesi ve yönü;
3. Kurum içindeki var olan kültürler farklılıkların nasıl değerlendirildiği;
4. Kültürel farklılıkların iş ilişkileri üzerindeki etkileri

ayrıntılı olarak incelenmiştir.

İncelemede, kurum içinde iletişim uygulamaları literatür kapsamında değerlendirilmiş ve kurum içindeki uygulamaların literatürden farklılıkları ve benzerlikleri ortaya koymak amaçlanmıştır.

Çalışmada öncelikle kurum ile ilgili genel bilgi verilecek daha sonra ise mülakat soru ve cevapları incelenerek ve intranet sayfalarından yararlanılarak ulaşılan bilgilere yer verilecektir.

III.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM

Araştırmanın yöntemi olarak kurum içinde İletişim ve Halkla İlişkiler Koordinatörü Deniz Bayrakçı ile yapılan mülakatta açık uçlu sorulardan oluşan bir mülakat formu kullanılmıştır. İkincil veri olarak kurumun intranet ve web sayfalarındaki verilerden ayrıca diğer ülke uygulamalarından yararlanılmıştır.

III.3. BRITISH COUNCIL ÖRNEĞİNİN SEÇİLME NEDENİ VE KURUM HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Kuruluş ve varlık amacı kültürler arası iletişim olan British Council, varlığını sürdürdüğü 109 ülke ile İngiltere arasında kültürel alışverişi sağlamak ve bunu İngilizce kullanarak gerçekleştirmek için faaliyet göstermektedir.

İngilizce, bu faaliyetler sayesinde son 70 yılda dünyada kullanılan en yaygın iletişim dili haline gelmiştir. Çokuluslu işletmelerde kurumsal olarak kullanılan dil

İngilizcedir. British Council ise 109 farklı ülke kültürü ile iletişimi neticesinde, önemli bir kültürel iletişim birikimine sahip bir kurum haline gelmiştir.

British Council, faaliyet sürdürdüğü ülkelerdeki kültürel farklılıklardan kaynaklanabilecek iletişim problemlerini yönetmesi ve iletişim sorunlarını çözmesi nedeniyle çokuluslu işletmelerce örnek alınabilecek bir iletişim stratejisine sahip kurum değerinde bulunmuştur.

III.3.1. British Council'in Kuruluş Amacı

1920 ve 1930'lu yıllarda İngiltere açısından yabancı ülkelerde "İngiliz Kültürü"nü eğitim, bilim ve teknolojinin tanıtımı amacını güden bir kuruma ihtiyaç doğmuştur. O dönemde mevcut olan Fransız, Alman ve İtalyan kültür organizasyonlarından esinlenerek 1934 yılında kurulmuş ve kurumun ismi geçen yıllarda yeni ismine kavuşmuştur.

Kurum, İngiliz Dış İşleri Bakanlığına bağlı olarak kurulan ve halen yakın olarak çalıştığı kurumun başkanı ve kendisine ait komite tarafından yönetilmekte olup, kendi politikalarını ve aktivitelerini geliştirmektedir.

Kurumun ilk kuruluş yıllarındaki amaçlarını; İngiliz Enstitülerini, topluluklarını (British Institutes and Societies), diğer ülkelerdeki İngiliz okullarını desteklemek, üniversite mensuplarının atamalarını gerçekleştirmek; öğrencileri ve İngilizce öğretmenlerini desteklemek; kitap, düzenli yayınlar ile kütüphaneleri desteklemek; Müzik gösterileri düzenlemek ve sanat gösterilerini desteklemek olarak sıralayabiliriz. Öncelik Orta Doğu ve Akdeniz ülkeleri ile Avrupa ve Latin Amerika bölgelerine verilmiştir.

III.3.1.1. British Council'in Dünya Geneline Faaliyetleri

Dünya genelinde 217 farklı şehirde faaliyetlerini sürdüren kurum, 7,500 çalışanı ile İngiltere'nin diğer ülkelerle kültürel ilişkilerini geliştirmekle görevlendirilen ve faaliyetlerine vakıf olarak devam eden en önemli kuruluşudur.

2006 yılında ulaşılan 24 milyon bireyi, "2010 stratejisi" kapsamında 50 milyon bireye çıkararak İngiltere ve İngilizlerin yaratıcı fikirlerini paylaşmak fırsatı sağlanması amaçlanmıştır. Kurumun 2010 hedeflerinden bir diğeri ise kültürel ilişkiler ve İngilizce

dil eğitiminde dünyaca kabul edilen bir adres olmak, eğitim ve sanat dallarında uluslararası kriterlerin belirlenmesinde rol oynamak yer almaktadır.

Kurum İngiltere ve diğer ülkeler arasında kültürler arası karşılıklı anlayışın geliştirilmesi ve ilişkilerin güçlendirmesi misyonuna da sahiptir. Bu amaçla bulunduğu ülkelerde çeşitli kültürel ve eğitim faaliyetleri organize ederek kültürler arası iletişimi İngilizce dili çevresinde gerçekleştirmektedir.

III.3.1.2. British Council'in Türkiye'deki Faaliyetleri

Türkiye'de; 1940 yılından beri hizmet veren British Council (BC), Ankara, İstanbul ve İzmir'deki merkezlerinin yanı sıra ülkenin geri kalan bölgelerinde de aktif olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Büyük bir kısmı Türklerden oluşan 100 kişilik ekibi ile İngiltere'nin Avrupa'daki en büyük organizasyonlarından birini oluşturmaktadır. Kurum, İngiltere ve Türkiye'de yaşayan kişi veya işletmeler arasında, kalıcı ilişkiler kurulmasının her iki ülkenin de yararına olacağı inancını taşımaktadır. Çalışmaları, İngilizce öğrenimden, sanat ve bilime, toplumsal çalışmalardan hükümet reformlarına kadar çok geniş alanları kapsamaktadır.

Council'in önem verdiği iki konu Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde İngiltere'nin desteği ile Türkiye ve İngiltere'deki gençler arasında kültürel ilişkilerin güçlendirilmesine destek verilmesidir.

Kurumun halen Türkiye'nin 3 ana şehri Ankara, İstanbul ve İzmir'de sürdürdüğü faaliyetlerinden aşağıda bahsedilmiştir.

Toplum: Toplumsal katılım projeleriyle, engelliler, kadınlar ve çocuklar gibi dezavantajlı olarak nitelendirilen grupların, yaşadıkları toplumun tam ve yetkin bir parçası olmalarını sağlamayı amaçlamak. Bu grupları oluşturan bireylerin kendi hayatlarını etkileyecek kararların alınmasında daha etkin bir rol üstlenmelerini sağlayarak, bireylerin hayat standartlarını ve genel refah düzeylerini iyileştirmelerini sağlamaktır. Kurumun bu alandaki amacı; Türk ve İngiliz hükümetleriyle ve sivil toplum kuruluşlarıyla ortaklaşa projeler yürüterek dezavantajlı grupların topluma kazandırılmasına yardımcı olmaktır.

Eğitim: İnternet ortamında İngiltere'de öğrenim, İngilizce öğretimi ve bilim ana başlıkları altında her türlü bilgi tüm kullanıcılara sunulmaktadır. Ayrıca Ankara, İstanbul ve İzmir'de öğretmen geliştirme kursları devam etmekte ve bu üç şehrin dışında yaşayan öğretmenler için ise internet üzerinden kurslar sunulmaktadır. Bu faaliyetler kapsamında; "Cambridge'in Çocuklara Yönelik Sınavları" ile çocukların kendi yaş grupları için düzenlenen çeşitli düzeylerdeki testler ile dillerinin anlamlı biçimde kullanımı ve dil yeteneğinin belirlenmesi sağlanmaktadır. "Cambridge ESOL Sınavları" ile İngilizce ikinci dili olan kişilere yönelik sınavlar çerçevesinde; genel, iş ve akademik İngilizceyi destekleyici sınavlar ile uluslararası geçerliliği olan Cambridge yeterliliğe yardımcı sınavlardır.

- IELTS Sınavı ile (Uluslararası İngiliz Dili Test Sistemi) İngilizce seviyesi test edilir.
- BULATS Sınavı ile işletmelere, çalışanlarının ve bu işletmelere yeni başvuru yapan adayların İngilizce düzeyleri belirlenir.
- Akademik ve Mesleki Sınavlar ile bir İngiliz üniversitesinde ya da mesleki enstitüde eğitime devam eden kişiler sınavlara Türkiye'de girebilirler.
- Chevening Burs Programı: İngiliz Hükümeti'nin "Chevening Bursu" farklı uluslardan öğrencilerin İngiltere'de öğrenimlerine imkân veren prestijli bir burstur. Her yıl dünya çapında 2200 den fazla Chevening Bursu verilmektedir. Chevening Bursu; genç profesyonellere çeşitli alanlarda çalışma yapmak için ideal bir ortam sağlamanın yanı sıra, bu kişilere İngiltere'nin benzersiz öğrenim ortamı içinde meslektaşları ile tanışma ve bir iletişim ağı oluşturma fırsatı da sunmaktadır. Türkiye'de programın başladığı 1988 yılından bu yana 1600 den fazla Türk öğrenci bu burstan yararlanmıştır. Bugün pek çoğu kamu ve hükümet görevlerinde, uluslar arası kurumlarda, gazetecilik, ticaret, bilim ve eğitim alanlarında ve Sivil Toplum Kuruluşlarında sorumluluk üstlenmiş durumdadırlar. Ayrıca Türk Eğitim Vakfı (TEV), Avrupa Birliği Genel Sekreterliği (ABGS), Türk Eğitim Derneği (TED) ve HSBC ile ortak burslar mevcuttur.

Bilim: Türkiye'deki bilim çalışmalarını desteklemek amacıyla TÜBİTAK, teknoparklar, bilim merkezleri ve üniversiteler ile çalışmakta olan kurum bu çalışmaları ile Türk bilim dünyasının, İngiltere'de bilim ve teknoloji alanındaki en son gelişmeleri takip etmeleri ve meslektaşlarıyla aralarındaki işbirliğini güçlendirmeyi

hedeflemektedir. Kurum Türkiye’de bilim alanında çalışan uzmanların İngiltere’deki bilim seminerlerine katılarak, İngiltere’nin bu alandaki deneyimleriyle ilgili bilgi edinmelerine imkân sağlamaktadır.

Sanat ve Kültür: Türkiye’deki sanat faaliyetleri, İngiltere’nin kültür ve sanatının yaratıcılığı, yenilikçiliği ve dinamizmi hakkında fikir verir. Diğer kurumlarla ortaklaşa yapılan çağdaş müzik, görsel sanatlar, tiyatro, dans, tasarım ve edebiyat alanlarındaki en iyi genç sanatçılardan örnekler kurumun kültür ve sanat çalışmalarını oluşturur.

III.4. BRITISH COUNCIL’IN KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM PROBLEMLERİNİ ÇÖZME MODELİ

Kurumun İletişim ve Hakla İlişkiler Koordinatörü Deniz Bayrakçı ile yapılan ve açık uçlu sorulardan oluşturulan ve kurum bünyesinde uygulanan iletişim faaliyetlerini analiz etmeyi hedefleyen mülakat çalışması neticesinde elde edilen bilgiler ile Kurumun yayımladığı dergi ve intranet sayfalarından elde edilen bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

III.4.1.Çalışan Profili

7500’ü aşkın çalışan ile faaliyet gösteren kurumun merkezi İngiltere’dedir. Genel merkezce saptanan amaçlara tüm ülkelerde devam eden faaliyetlerle ulaşılmaya çalışılmaktadır. Kurum kar amacı taşımayıp, İngiltere’de vakıf olarak kayıtlıdır. Kurum İngiltere’nin kültürel ilişkilerinin geliştirilmesi ile ilgili önemli bir rol üstlenmiş olup; ayrıca diplomatik, ticari ve gelişimle ilgili diğer İngiliz organizasyon ve aracı kurumları destekleyici ve faaliyetlerinde tamamlayıcı görevi üstlenmiştir. Kurumun en belirgin misyonunun İngiliz kültürünün diğer kültürlerce tanınması olmasından dolayı üst düzey yönetici pozisyonlarına İngiliz vatandaşları atanmaktadır.

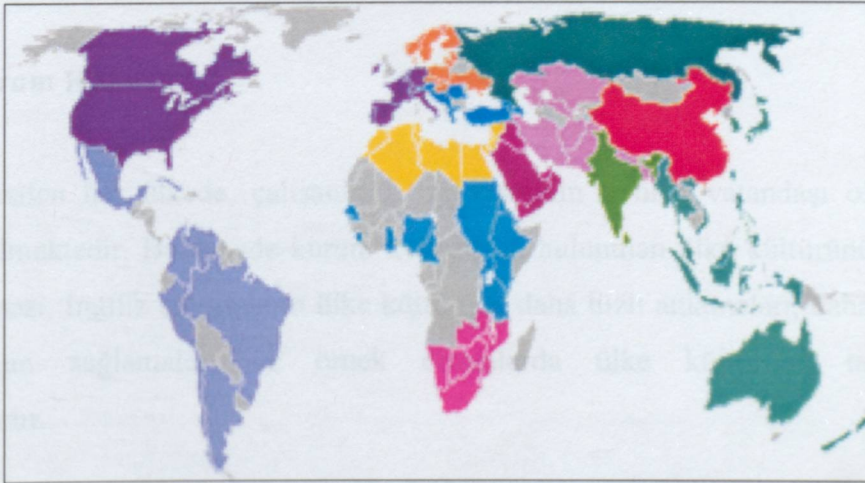
Deniz aşırı görev ile görevlendirilen personelin gerek mesleklerinden gerekse deneyimlerinden dolayı kültürel farklılık konusunda hassasiyetleri mevcuttur. Yeni kültürleri anlamak ve öğrenmek konularına istekli ve esnektirler. Kültürlerarası iletişimlerde gelen yabancı personelin bu konuda çok deneyimli olmaları yerli çalışanlar ile aralarında güçlük yaşanmamasını sağlamaktadır.

İşe alımlarda mülakatların İngilizce yapılması ile çalışanların yeterli İngilizce seviyesine sahip olması sağlanmaktadır. En az üç kişiden oluşan ve içlerinden en az birinin İngiliz olmasının ve gerektiğinde başka ülkelerden ilgili departmanlarda görev yapan kişilerin davet edilmesiyle yapılan işe alım mülakatları gazete ilanı ve internetten başvuru ile tüm adaylara eşit hak sağlamak koşulu ile gerçekleştirilmektedir. Türk çalışanların yeterli İngilizce düzeyine sahip olması amacıyla yapılan mülakatların standartları belirlenmiştir. Belirlenen standartlar ve işe alım prosedürleri tüm kurum içinde aynı şekilde uygulanmaktadır.

III.4.2.Yönetim Merkezleri

Kurum içinde merkezileşmiş bir yönetim tarzı sürdürülmektedir. Her türlü karar genel merkezce alınmaktadır. Son bir yıllık dönemde tek merkezli yönetim tarzından bölgesel yönetime doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Kurum coğrafi olarak on üç ana bölgeye ayrılmıştır. Kurum bünyesinde bölgelere ayrılmış bir yönetim tarzı devam ettirilmektedir. Ülke Yöneticileri, Bölge Yöneticisine ve Bölge Yöneticileri ise Genel Merkeze bağlı olup, karar mekanizması bu şekilde aşağı yönlü işlemektedir. Söz konusu bölgeler sırasıyla;

Şekil III.1.'de dünya haritası üzerinde British Council'in 13 bölgeye ayrılmış olan coğrafi dağılımı gösterilmektedir.



Şekil III.1.British Council'in Bölgesel Yönetim Merkezleri

Kaynak: <http://bcnet.britishcouncil.org:8000/regions/index.htm>, (26 Ocak 2007)

- Orta ve Güney Asya,
- Çin,
- Batı ve Doğu Afrika,
- Batı Asya,
- Hindistan ve Sri Lanka,
- Latin Amerika ve Karayib Adaları,
- Ortadoğu,
- Yakın Doğu ve Kuzey Afrika,
- Kuzey ve Orta Avrupa,
- Rusya,
- Güney Afrika,
- Güney Doğu Avrupa,
- Batı Avrupa ve Kuzey Amerika,

Olarak gruplandırılmıştır. 1940 yılında açılan Türkiye Ofisi bu coğrafik dağılım içerisinde, Güney Doğu Avrupa grubunda yer almaktadır.

III.4.3. Kurum İçi İletişim

Kurum içi iletişim yöntem ve tipleri faaliyet gösterilen tüm ülkelerde standart ve tektir. Kurum içi iletişim İngilizce olarak gerçekleştirilmektedir.

III.4.4. Kurum Kültürü

Faaliyet gösterilen her ülkede, çalışanların bir kısmının o ülke vatandaşı olmasına dikkat gösterilmektedir. Bu sayede kurum kültürü ile bulunulan ülke kültürünün daha hızlı paylaşılması, İngiliz çalışanların ülke kültürünü daha hızlı anlamaları, daha uygun şartlarda uyum sağlamaları ve örnek ortamlarda ülke kültürünü tanımları amaçlanmaktadır.

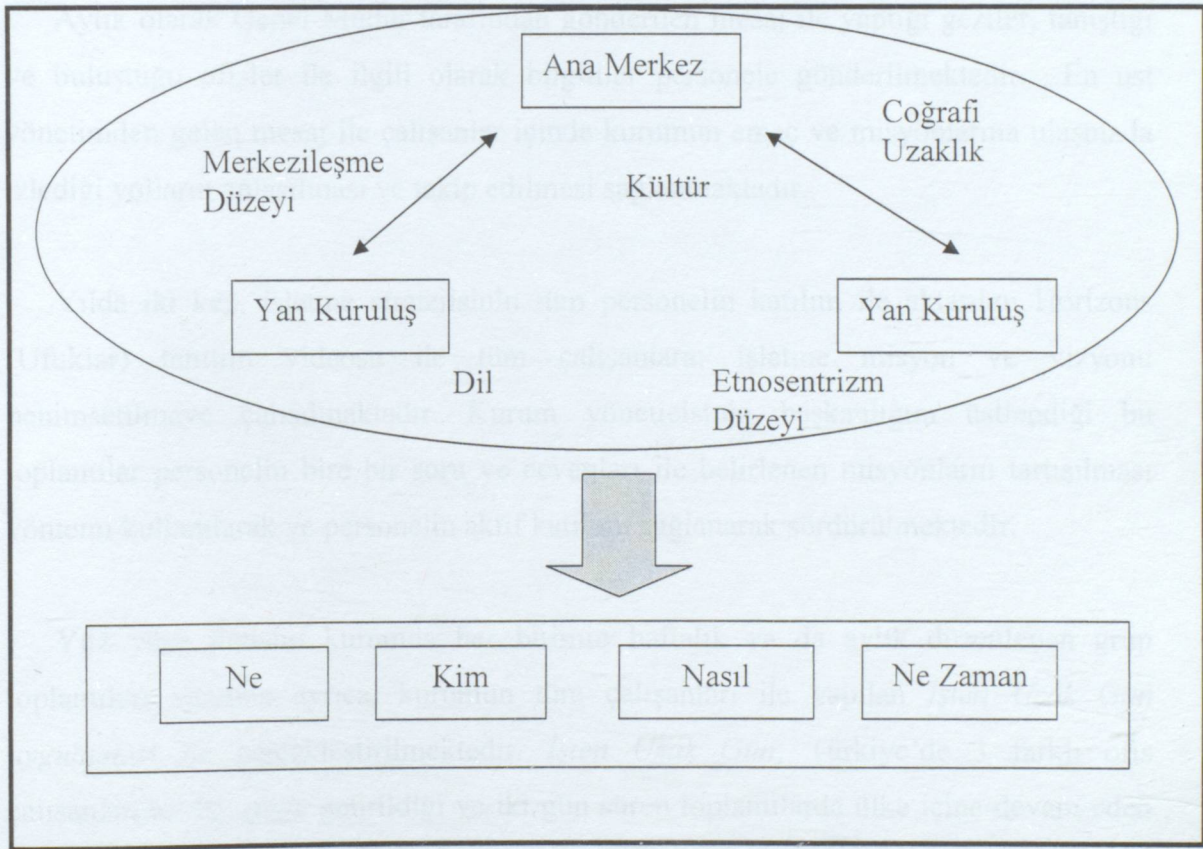
Bireylerin haklarına saygı duyulmakta; bireysel ayrıma neden olabileceğinden; işe alımlarda yeni çalışandan sağlık ve temiz raporu talep edilmemektedir. Kurum içinde oturmuş ve kurum haricinde kullanılmayan ortak bir dil mevcuttur. Kurumda kullanılan ortak dil İngilizcedir.

III.4.5. British Council'in İç İletişim ve Kültürlerarası Problem Çözme Modeli

Kurum içi iletişimde kültürlerarası farklılıkların çözülmesinde BC(British Council)'nin uyguladığı iletişim modeline ve uygulama örneklerine aşağıda yer verilmiştir. Literatür taramasında saptanan iletişim stratejisi modeli'nin yapısal olarak daha geniş kapsamlı halinin uygulandığı görülmektedir.

Aynı model BC'nin ülkeler arası kültürel ilişkileri yönetmekte de kullandığı göz ardı edilmemelidir. Bu metodolojik yaklaşım aynı zamanda kurumun faaliyetlerindeki etkinliği de açıklamaktadır.

Şekil III.2.'de British Council'in kurumsal iletişimde kullandığı model yer almaktadır.



Şekil III.2.British Council'in Kurumsal İletişim Modeli

Kurumca kültürlerarası problem çözme modeli olarak karşımıza çıkacak olan her iletişim kanalı tüm yan kuruluşlar ile ana merkez arasında aynı düzen içinde sürdürülmektedir.

Kurum içinde yazılı ve sözlü iletişimde İngilizce ortak dil olarak kullanılmaktadır. Tüm çalışanlar arasında yazışmalarda İngilizcenin kullanımı beklenmektedir. Türkiye’de müşterilerin çoğunluğunun Türk olmalarından dolayı üst yönetim haricinde Türk personel istihdam edilmektedir.

Kurum içinde uygulanan biçimsel kanallar sırasıyla kullanılış amaç ve misyonlarına göre sıralanmış ve değerlendirilmiştir.

Aşağı Yönlü İletişim

Kurum genelinde misyon, vizyon, örgüt politikalar ve bilgi talepleri gibi konularda tüm çalışanlara ulaşılması amacıyla kurulan iletişim kanalında British Council’de uygulanan yöntemler sırasıyla aşağıdaki gibidir.

Aylık olarak Genel Müdür tarafından gönderilen mesaj ile yaptığı geziler, tanıştığı ve bulunduğu ofisler ile ilgili olarak bilgililer personele gönderilmektedir. En üst yönetimden gelen mesaj ile çalışanlar içinde kurumun amaç ve misyonlarına ulaşmada izlediği yolların anlaşılması ve takip edilmesi sağlanmaktadır.

Yılda iki kez, işletme stratejisinin tüm personelin katılım ile aktarılan Horizons (Ufuklar) tanıtım videosu ile tüm çalışanlara; işletme misyon ve vizyonu benimsetilmeye çalışılmaktadır. Kurum yöneticisinin başkanlığını üstlendiği bu toplantılar personelin bire bir soru ve cevapları ile belirlenen misyonların tartışılması yöntemi kullanılarak ve personelin aktif katılımı sağlanarak sürdürülmektedir.

Yüz yüze iletişim kurumda her birimin haftalık ya da aylık düzenlenen grup toplantıları yanında ayrıca, kurumun tüm çalışanları ile yapılan *İşten Uzak Gün uygulaması* ile gerçekleştirilmektedir. *İşten Uzak Gün*; Türkiye’de 3 farklı ofis çalışanlarının bir araya getirildiği ve iki gün süren toplantılarda ülke içine devam eden farklı projelerin ve tüm birimlerin tanıtımı yapılmaktadır. Hazırlanan sunumlar ortak çalışmalar ile Ankara, İstanbul ve İzmir ofislerindeki çalışanlar kaynaştırılmaya ve verim arttırılmaya çalışılmaktadır. Üst yönetimce karar verilen tarih ve mekânda yapılan toplantıya işletme genelinde katılım şarttır. Kurumda hitap şekilleri gayri resmidir.

Kurumdaki yeri fark etmeksizin tüm personel birbirine sadece ilk ismi ile hitap etmektedir. Bu hitap tarzı da arada oluşabilecek mesafeleri azaltmaktadır.

Kurum tanıtımı; işe yeni başlayan personele yapılan tanıtım amaçlı görüşmelerdir. Bu görüşmeler ile personele kurum ve çalışanları tanıtılmaktadır. Yeni başlayan çalışana ilk başladığı hafta içinde kurumu ve çalışanları tanıtıcı bilgilerin verilmesi amacıyla düzenlenmektedir. Kurumun her yeni çalışanına işe ilk başladığı hafta içinde yapılan sunumun en başarılı iletişim aracı olduğu belirtilmiştir. Kurumu tanıtıma içerik açısından bakıldığında; yeni gelen personele yöneticisi tarafından tüm kurum çalışanları ve yaptıkları görev tanıtımı için yapılan sunum işteki ilk bir hafta içinde gerçekleştirilmektedir. Her birim ile ayrı ayrı planlanan görüşmeler bunu takip etmektedir. Yeni katılan çalışana tüm gruplarla yeterince zaman geçirilmesi sağlanarak kimin ne görevle sorumlu olduğu tüm detaylarıyla tanıtılmaktadır. Yeni gelen yabancı uyruklu çalışanlara ise, ek olarak Türkiye’yi tanıtıcı kitapçık ile destek verilmektedir.

Yeni gelen personele “Hoş Geldin Paketi” (Wellcome Pack) adı altında yararlı bilgilerin sunulduğu bir kitapçık temin edilmektedir. Bu kitapçıkta sırasıyla;

- Kurum Adres ve Telefon Bilgileri,
- Önemli Ulaşım ve Taşımacılık İşletme Bilgileri,
- Türkiye ve Türkiye’de Yaşam ile İlgili Bilgiler,
- Genel Hava durumu ve Giyim Hakkında Bilgiler,
- İletişim Bilgileri,
- Çalışma Saatleri ve Tatiller,
- Örf ve Adetler,
- Türkçe Kullanımı Hakkında Basit Bilgiler,
- Güvenlik Sağlık ve Acil Servis Bilgileri,
- Yararlı Linkleri

içermektedir. Genel olarak bu uygulama ile yeni gelene kurum, birimleri ve çalışanları hakkında bilgi verilmesi amaçlanmaktadır. Kurumda yapılan bu uygulama mevcut olan kurum kültürünün yeni gelen çalışana anlatılmasında ilk adım olarak kullanılmaktadır. Kişinin kurumun Türkiye’deki uygulamaları ve yerel kültürü öğrenmesi açısından aydınlatıcı bilgiler içermektedir.

Farklı ülke ve ofislerde toplantı zamanları ayda bir ile haftada bir arasında değişen süreler içinde “Genel Personel Toplantıları” düzenlenmektedir. Genel Müdür tarafından düzenlenen ve ajanda oluşturulan toplantılarda; önemli görülen ve tüm personelin dikkatini gerektiren konular görüşülmektedir.

Kurum içinde iletişim çok ciddiye alınmakta ve her türlü teknolojik iletişim araçları kullanılmaktadır. Kurumda, karar mekanizmasının genel merkeze bağımlı olmasından kaynaklanan çok gelişmiş bir iletişim sistemi kurulmuş ve devam ettirilmektedir. Kurum son dönemde değiştirdiği yönetim strateji ile 13 ayrı bölgeye ayrılmış ve tek merkezli yönetim tarzından bölgesel yönetim tarzına geçiş dönemi halen sürmektedir. Bölgesel yönetim tarzına geçiş sürecinde yaşanan iletişim problemleri ile ilgili bölgesel komisyonlar kurulmuştur. Bölgelerin kendi içlerinde bilgi akışında problemler yaşanmazken; bölgeler arası iletişimde yaşanan sorunların ve bilgi akışının en kısa sürede çözülmesi ise oluşturulan bu komisyonlar aracılığıyla sağlanacaktır.

Yukarı Yönlü İletişim

Örgüt içinde üst yönetime verilen tepkiler ve bilgi aktarımı şeklinde gerçekleşen yukarı yönlü iletişim uygulamaları kurumda aşağıdaki uygulamalar ile belirtilebilir.

E-posta, internet: kurum içinde en aktif olarak kullanılan iletişim kanalıdır. Her çalışanın bağlı bulunduğu bölüm, şehir, ülke ve bölge olarak ayrı ayrı sınıflandırılan mail gruplarına üyedir. Dolayısıyla tüm Finans Müdürlerine mesaj göndermek bir kişiye mesaj göndermek kadar basite indirgenmiştir. Aynı zamanda e-mail’ler ile her çalışana istenen zamanda ulaşılması sağlanmaktadır.

Tek merkezli yönetim tarzından bölgesel yönetim tarzına hareket etmeye çalışan kurumda tüm fon ve nakit ihtiyacının ana merkezce sağlanmasından dolayı, çok sıkı bir finansal takip ve bürokratik bir sistem mevcuttur. Tüm finansal bilgiler aylık olarak her ülke tarafından ana merkeze gönderilmektedir. Genel Merkezce oluşturulan ve finans destek birimince takip edilebilen ortak mail adresleri aracılığıyla tüm bilgilerin en kısa sürede bir araya getirilmesi ve kurumun aylık performanslarının belirlenmesi sağlanmaktadır.

Yukarı yönlü iletişimde Finansal Planlama Mekanizması kurulmuş ve ülkelere tesis edilen paraların hangi kısmının hangi faaliyetlere harcayacağını belirttiği ve yılda üç kez tekrarlanan bir finansal işletim sistemi oturtulmuştur. Söz konusu sistemin yerine, SAP programı aracılığıyla kurulan, bir yıl içinde kurum genelinde kullanılmaya başlanacak olan ve tüm finansal bilgilere istendiği anda ulaşılabilir bir sistem uyarlanacağı belirtilmiştir. Uygulanacak yeni program sayesinde yukarı yönlü özellikle finansal bazda bilgi akışında sınırsız bir iletişim sağlanacaktır.

Tüm Personele Açık Görüşmeler ve Online Görüşmeler: Çalışanlara, çalışma arkadaşları ile görüş düşünce bilgi ve deneyim paylaşma fırsatı yaratmak amacıyla düzenlenmektedir. İnternet ortamında görüşme ortamı sağlanmaktadır. Resmi olmayan bilgilendirme seansları ve soru-cevap ortamı için fırsatlar yaratılmaktadır. Çalışma saatleri içinde gerçekleştirilen genelde bir saat süren ve tüm çalışanlara açık olan forum talep üzerine düzenlenmektedir.

Kurum içinde farklı bölümlerde içinde düzenlenen toplantılar belirlenen çalışma stratejileri ve yaşanan problemlerin tartışılması amacıyla düzenlenmektedir. Farklı bölümlerde farklı zaman dilimlerinde düzenlenen toplantılar daha çok günlük iş akışlarının devam ettirilmesi ve günlük yaşanan problemlerin giderilmesi ve çalışanların yönetim ile ilgili sıkıntılarını aktarmak amacıyla düzenlenmektedir. Yukarı yönlü iletişimde kullanılan kanallardan biri olarak düzenlenen bu toplantılar personelin yönetim ile ilgili problemlerini de yansıtmaya fırsatı olarak değerlendirilmektedir.

Yukarı yönlü iletişimde en kesin ve etkili iletişim kanalı ise; yılda bir tüm personelce doldurulan Personel Anketi (Staff Survey)'dir. Bağımsız bir firma tarafından, anket dolduranların tüm kişisel bilgileri saklı tutularak çalışanların üst yönetime, strateji ve uygulamalarına karşı çalışanlar içindeki nabzını yoklayan uygulama ile çalışanların seslerini duyurma imkânı sağlanmaktadır. Her yıl çalışan memnuniyeti anketi düzenlenmekte ve her ülkenin ve dünya genelinin anket sonuçları sunumlar ile tüm personel ile paylaşılmaktadır. Anket sonuçları ile ülkelerde eksik görülen ve geliştirilmesi gereken yanlar; ülkeye özel uygulanacak çözüm yöntemlerinin belirlenmesi ile kurum içinde çalışan memnuniyeti arttırılmaya çalışılmaktadır.

Saat farklılıkları ise genel merkezin saat dilimleri dikkate alınarak sürdürülmektedir. Yılsonu gibi çok yoğun olan dönemlerde her ülkenin acil ihtiyaçlarının dikkate alınması

amacıyla 24 saat ulaşılabilen destek birimleri görev almaktadır. Ancak diğerk zamanlarda çalışanlar zaman farklılıkları gidermek amacıyla evden çalışma gibi alternatif yaklaşımlar ile zaman farklılıklarının giderilmesi sağlanmaktadır.

Yatay İletişim

Çalışanların birbirleriyle olan deneyimlerini paylaşması, oluşabilecek problemlerin tespit edilmesi ve yeni projelerin geliştirilmesi amacıyla kullanılan yatay iletim aşağıda belirtilen kanal ve araçlar kullanılarak gerçekleştirildiğı görülmüştür.

Kurumun intranet ortamından yararlanılarak personel arasında kullanım amacıyla yayınladığı basılı yayınlar aşağıda belirtilmiştir. Söz konusu yayınlar British Council Dünyası (BC World) adı altına toplanmış ve Haberler, Bülten ve İlan Tahtası olarak üçe ana başlık altında ayrılmıştır. Kurum içinde basılı gönderilen yayınların bir kısmı internet ortamına taşınmış ve böylece kâğıt ve gönderi ücretlerinden tasarruf sağlanmaktadır.

Haberler'de (News) diğerk ofislerdeki olayların tüm çalışanlara iletilmesi amacıyla intranet aracılığı ile haftalık olarak yayınlanmaktadır. İç iletişim bölümünce düzenlenen ve tüm ülkelerden gelen bilgilerin önem seviyelerinin belirlenmesinin ardından, bilgilerin derlenmesiyle oluşturulmaktadır.

Bülten (The Bulletin) ile kurum içindeki resmi duyurular, iş imkânları, düzenlenen projeler ve farklı ofislerdeki gelişmeler, haftalık e-mailler ile tüm çalışanlara ulaştırılmaktadır. Özellikle İnsan kaynakları birimince gönderilen bilgilerin derlendiğı Bülten'de; iş ilanları kısmı büyük ilgi çekmektedir. BC'de işe alımda öncelikle halen çalışan personelin başvurabildiğı pozisyonlar, kurum içinde yeterli başvurunun sağlanamamasının ardında kurum dışında eleman arayışının başlamaktadır. Dolayısıyla Bülten personel içinde yeterince ilgi çekmektedir.

İlan Tahtası (Billboard) ise bireysel ve toplumsal duyuruların yapılması amacıyla kullanılmaktadır.

Yazılı olarak tüm çalışanlara ulaştırılan “British Council’den Haberler” adlı dergi ise Ocak, Nisan, Temmuz ve Ekim olarak yılda dört kez basılmaktadır. Bu dergi çalışanların deneyim, düşünce ve anlayışlarını diğer çalışanlar ile paylaşmak amacını taşımaktadır.

Yazılı olarak hazırlanan Haber Mektubu (News Letter) yerel olarak her ülkedeki ofisin hazırladığı önemli görülen bağlantılara ve personele gönderilen dergide aylık olarak o ofisin yurt içinde gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler aktarılır. Her ülkede pazarlama ve iletişim bölümlerince tüm departmanlarca gönderilen bilgiler ve faaliyetler derlenmektedir.

İngiltere’de yayınlanan Birleşik Krallık İletişimleri (UK Connections) adlı dergi ise kurumun dünyada gerçekleştirdiği İngiltere’yi tanıtıcı faaliyetlerin İngiltere’de önemli bulunan iş bağlantılarına aktarılmasının sağlanmasıdır.

Söz konusu yayınların kullanım amacına ulaşp ulaşmadığına dair 2004 yılı Aralık ayında kurumda iç iletişim anketi gerçekleştirilmiştir. 84 ülkede 635 kişinin katıldığı ve işletme genelinin %8,5’unun temsil edildiği ankette şu sonuçlar alınmıştır.

- Kurum genelinde çalışanların %80’i ofis ve kurum içinde yapılanlardan haberdar olduğunu;
- %89.5 katılımcı yöneticisine kendi fikirlerini beyan edebildiklerini ve konuşma haklarının bulunduğunu;
- %59.5 katılımcı kendi seslerini duyurabildiklerini;
- Katılanların %66’sı kurum için iletişimin temiz, zamanında, doğru ve güvenilir olduğunu;
- Takım toplantıları ve ikinci olarak Dünya (World) yayını ile gelişmeler hakkında en iyi bilgi akışının sağlandığı, bunu takiben yöneticiler ile bire bir görüşmelerin son olarak ise, dedikodu ve söylentiler ile bilgi alışverişinin sağlandığı;
- %95 katılımcı takım toplantılarının bilgi alışverişi için en iyi tercih edilen yöntem olduğunu;
- Yönetici ile iletişim konusunda katılımcıların %45,5’i yöneticilerinin iyi dinleyiciler olduğunu; diğer %45,5’lik kısım ise yöneticilerinin ortalama ya da ortalamanın üstünde düzeyde dinleyiciler olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin

takım çalışanlarının düşündüklerini öğrenme ve gelişmelerden onları haberdar etme konusunda daha düşük düzeyde etkin olduğu saptanmıştır.

Kullanılan Kurumsal Kanallar

- Katılanların %71'i Haberler (News)'in ilgi çekici ve kolay okunabilir olduğunu;
- Ankete katılanların %57'si Dünya (World) sitesini her hafta ziyaret ederken %19 hiç ziyaret etmediklerini;
- İngiltere dışındaki katılımcıların %45,5 u Ufuklar (Horizons) un son yayımını görürken İngiltere de organize bir sunu yapılamadığından dolayı bu oran %29'da kaldığını;
- E-mailler ise %40 katılımcı tarafından kontrol edilebiliyorsa da diğer %40'lık kısım zaman ayrıldığında yapabildiklerini belirtmiştir.

Her türlü iletişimde kullanılan telefon ile iletişim ise; çoğunlukla yakın ülkedeki ofisler arasında kullanılmaktadır. Grup projelerinin sürdürüldüğü dönemlerde artan telefon görüşmeleri son bir senedir görsel iletişimin de eklenmesi ile video konferans aracılığı ile düzenlenmektedir.

Kurum içinde %95 oy ile hem aşağı, hem yukarı hem de yatay iletişimde kullanılan en iyi iletişim kanalının "takım toplantıları" olduğu belirtilmiştir. Sözlü iletişim ve özellikle yüz yüze yapılan iletişimin kişisel odağa imkân tanınması, geri bildirimde en zengin araç olması yapılan ankette de saptanmıştır. Çalışanların bu toplantılarda seslerini duyurabildiklerini bunun ise ancak iyi bir yönetici vasıtasıyla gerçekleştirilebileceği de vurgulanmıştır. Yönetim ile yöneticinin arasının da iyi olması her türlü iletişimin etkin olabilmesi için önkoşul olarak değerlendirilmiştir.

Kanal zenginliği piramidinin ve derecelerinin açıkça takip edilebildiği ve doğru şekilde uygulandığı birebir karşılıklılıklarının uygulandığı kurumda çalışanlar farklılık yaratmaktadır.

Kurumun kültürel ataşelik görevi de yerine getirmesinden dolayı atanan üst düzey ve orta düzeydeki yöneticilerin diğer kültürlerle iletişim ve çalışma konusunda deneyimleri vardır. Yeni görevlere atanan bireylerin buna hazırlıklı olduğu ve kendilerini yeni kültürlere uyum sağlama konusunda geliştirmiş olduklarından dolayı diğer kültür ile iletişim konusunda herhangi bir zorluk yaşamamaktadırlar. Yabancılar Türkiye'ye ilk geliş dönemlerinde gözlem yapıp ve kültürü anlamaya çalışmaktadırlar.

İngilizler Türk kültürü tanıdıktan sonra iletişimlerini tüm personel ile artırarak sürdürmektedir. İş ortamında amacın işi gerçekleştirmek olması, yabancılar ile Türkler arasındaki diyalogların belli bir çerçevede gerçekleşmesi ile sonuçlanmaktadır. Ancak özel yaşantıda iş dışındaki sohbetlerde gerek dilin tam olarak anlaşılabilmesi gerekse farklı kültürlerle mensup olunmasından dolayı zorluklar yaşandığı anlaşılmaktadır.

III.4.5.4. British Council’de İletişim ve İletişimin Geliştirilmesi ile İlgili Eğitim Programları

Görevlendirilen tüm personele aşağıda belirtilen eğitim ve sunumlar getirildikleri pozisyonlar dikkate alınarak zorunlu olarak verilmektedir. Kurumun tüm eğitimlerine intranetten ulaşılabilmekte ve çalışanların talebi üzerine kayıt yaptırılarak bilgisayarlı ortamda uzaktan eğitim fırsatı sağlanmaktadır.

- Eşit fırsatlar ve farklılıklar eğitimi;
- Kurumu tanıtıcı sunum;
- Yönetici pozisyonlara atananlar için “Yerleştirme ve Seçim” konulu eğitim.

Ayrıca, sadece ana merkezde yapılan iletişimin geliştirilmesini amaçlayan iki günlük bir seminer de düzenlenmektedir. Seminerin amacı katılımcılara:

- Etkili iç iletişim ve ilkeleri,
- Mesleki bilginin önemi ve iş ilişkilerinin kurulması ve geliştirilmesi,
- İnsanların anlayışlarını geliştirme yöntemleri,
- İletişim ve değişimin temelleri,
- Basit etkileme yöntemleri,
- İletişim stilleri- değerler ve riskler konusunda bilgi verme, danışmanlık etme,
- İletişim stratejisi geliştirilmesine giriş,

konularında bilgi vermek ve yeni bakış açıları geliştirmektir.

Kurumun “2010 strateji planlarının” içinde iletişim ile ilgili olarak kullanılan dilin sadeleşmesine yönelik kritikler bulunmaktadır. Kullanılan İngilizcenin tek okumada anlaşılır olması, zorluk derecesinden dolayı ilave soru sorulmasına yol açmaması

amacıyla kurumun intranet sitesine basit İngilizce kullanılması kampanyası başlatılmıştır.

Basit yazmak kolay değildir. Bilginin kısa ve anlaşılır anlatılması zaman ve çaba ister. Kurum bunu intranet ortamında, çalışanlara çeşitli yönetmeler ile tanıtmaya ve uygulamaya başlamıştır. Bu sitede kullanıcılar için aşağıdaki bilgiler yer almaktadır;

- Daha anlaşılır bir İngilizce kullanmak için “12 ipucu” ,
- Kelime bilgisinin gelişmesi için “sözlük” ,
- Basit İngilizce kullanılarak örnek gösterilecek yazıların bu sitede basılmasının sağlanması,
- Tam tersi çok zor bir dil ile yazılmış yazılarında bireysel bilgi içermeksizin aynı sitede yayımlanması,
- Basit ve anlaşılır İngilizceye örnek gösterilen “George Orwell” ın yazdığı yazılardan örnekler,
- Diğer çalışanlarca yapılacak yorumlar ve önereceği yeni fikirlerin varlığı halinde yorum bölümüne yazı yazabilme fırsatı;

Kurum aynı sitede aşağıdaki önemli noktalara yer vermiştir;

- Anlaşılır İngilizcenin dinleyici ya da okuyucu için uygun tarzın kullanılması ile elde edilebileceği;
- Zor olduğundan dolayı bilgileri vermemenin doğru yol olmadığını,
- Kullanılan dilin çok da basite indirgenmesine gerek olmadığı okunabilirliğini kaybetmemesi gerektiği vurgulanmıştır.

Yeterli zaman olmamasından ve ilgi alanına bağlı olarak bazı maillerin amacına ulaşamadığı ancak, bu tür iletişimlerin önüne geçilemediği de açıklamıştır. Söz konusu mailler her bir birey için farklı kanallar yaratılamayacağından dolayı toptan gönderilmekte ve bireysel değerlendirmeye tabi tutularak bireylerin karar verdiği bir seçim ile iletişimin sağlandığı vurgulanmıştır. Bu tür maillerin uzun atılmaması ve işin parçası olmasına rağmen; zaman ayrılarak okunması için net ve anlaşılır olmasının şart olması gerekmektedir.

Ana dili farklı çalışanlar arasında yazılı iletişim daha da etkili olmaktadır. Kaydın tutulabilmesi ve geriye dönük bilgi alışverişinin devamlılığı açısından daha sağlıklıdır. Karmaşık bilgilerin aktarılması ve her detayın alıcı tarafından alınması sağlanmaktadır.

Harcanan çaba açısından yazılı iletişim, daha fazla çaba gerektirse de yazılı kayıt sağlaması açısından avantajları mevcuttur.

Bu çalışmada yazılı iletişim, kurumun faaliyetleri hakkında bilgi vermesi ve kurumun amaçlarına ulaşması için kullanıldığı görülmüştür.

Çalışmada yazılı iletişim, kurumun faaliyetleri hakkında bilgi vermesi ve kurumun amaçlarına ulaşması için kullanıldığı görülmüştür. Kurumun yazılı iletişim, kurumun faaliyetleri hakkında bilgi vermesi ve kurumun amaçlarına ulaşması için kullanıldığı görülmüştür. Kurumun yazılı iletişim, kurumun faaliyetleri hakkında bilgi vermesi ve kurumun amaçlarına ulaşması için kullanıldığı görülmüştür.

Kurumun yazılı iletişim, kurumun faaliyetleri hakkında bilgi vermesi ve kurumun amaçlarına ulaşması için kullanıldığı görülmüştür. Kurumun yazılı iletişim, kurumun faaliyetleri hakkında bilgi vermesi ve kurumun amaçlarına ulaşması için kullanıldığı görülmüştür. Kurumun yazılı iletişim, kurumun faaliyetleri hakkında bilgi vermesi ve kurumun amaçlarına ulaşması için kullanıldığı görülmüştür.

Kurumun yazılı iletişim, kurumun faaliyetleri hakkında bilgi vermesi ve kurumun amaçlarına ulaşması için kullanıldığı görülmüştür. Kurumun yazılı iletişim, kurumun faaliyetleri hakkında bilgi vermesi ve kurumun amaçlarına ulaşması için kullanıldığı görülmüştür. Kurumun yazılı iletişim, kurumun faaliyetleri hakkında bilgi vermesi ve kurumun amaçlarına ulaşması için kullanıldığı görülmüştür.

Kurumun yazılı iletişim, kurumun faaliyetleri hakkında bilgi vermesi ve kurumun amaçlarına ulaşması için kullanıldığı görülmüştür. Kurumun yazılı iletişim, kurumun faaliyetleri hakkında bilgi vermesi ve kurumun amaçlarına ulaşması için kullanıldığı görülmüştür. Kurumun yazılı iletişim, kurumun faaliyetleri hakkında bilgi vermesi ve kurumun amaçlarına ulaşması için kullanıldığı görülmüştür.

Kurumun yazılı iletişim, kurumun faaliyetleri hakkında bilgi vermesi ve kurumun amaçlarına ulaşması için kullanıldığı görülmüştür. Kurumun yazılı iletişim, kurumun faaliyetleri hakkında bilgi vermesi ve kurumun amaçlarına ulaşması için kullanıldığı görülmüştür. Kurumun yazılı iletişim, kurumun faaliyetleri hakkında bilgi vermesi ve kurumun amaçlarına ulaşması için kullanıldığı görülmüştür.

III.5. BRITISH COUNCIL MODELİNİN DEĞERLENDİRMESİ

Bu çalışmada, dünya genelinde tanınmış ve Türkiye’de de üç ofisi bulunan kurumunda kültürel farklılıkların iletişim üzerindeki etkileri incelenmiştir.

ÇÜİ’lerden farklı olarak kar amacı değil, kültür ataşeliği amacıyla faaliyetlerini sürdüren kurum; bürokratik bir yapıya ve diplomatik bir misyona sahiptir. Tüm kararların genel merkezce alındığı ve bölgesel yönetim ile idare edilen kurumda dikey bir organizasyon yapısı mevcuttur ve etnocentrik yönetim tarzıyla yönetilmektedir. Kurumda üst yönetiminin işletme misyon ve vizyonunu en alttaki çalışanına kadar ulaştırılması için her türlü iletişim araçları ve kişileri kullanılmakta ve her türlü olanakta ve ortamda bu amaçlar tekrarlanmaktadır.

Kurumda işletme misyon ve vizyonunun tanıtımı; yılda bir gerçekleştirilen ve görsel destekli toplantılarda yöneticiler bire bir personelce sorulan soruları cevaplamaktadır. Diğer taraftan tüm personel; Genel Müdür tarafından atılan mailler vasıtası ile üst yönetimce önemli olaylar-gelişmeler ve ülkelerdeki faaliyetler hakkında genel bilgi sahibi kılınır.

İletişimi sağlayacak tüm bireysel ve kurumsal iletişim yapıları mevcut olan kurumda; mümkün olan her araç kullanılarak kurumun değerleri, beklentileri başka bir ifade ile kurum kültürü tüm çalışanlara ulaştırılmaktadır.

Kurum 110 ülkede 238 şehirde faaliyet göstermekte ve tek merkezden faaliyetleri yönetilmektedir. Tüm organizasyon bazında saptanan misyon, vizyon ve bunları gerçekleştirirken kullanılacak araçların genel müdürlükçe belirlendiği kurumda; tam kontrolün sağlanması için bölgesel yönetim tarzı seçilmiştir. Bölge Müdürleri, Genel Müdür’e karşı kendi bölgelerindeki ülkelerin “finans” ve “proje yönetimi” açılarından sorumluluğunu yüklenmiştir.

Kurum kültürünün yayılması için; üst düzey yöneticiler ile örgüt kültürü konusunda bilgili ve deneyimli kişiler farklı görev ve yerlere transfer edilerek bu kültürü yaymaları sağlanmaktadır. Ancak, örgüt kültürünü tanıyan ve başarılı bir şekilde uygulayan yöneticinin diğer ülkelerin yerel kültürünü de iyi gözlemlemesi ve anlaması ile başarılı bir uyum süreci sağlanmaktadır. Bu süreci ise; yeni atanan personelin sadece eğitim

amaçlı ülkeye gelmesi ve dil eğitim programları alırken kültürü tanıma çalışmaları gösterilebilir. Kurumdaki deneyimli çalışanların yeni katılan personele kendi kültürleri hakkında eğitici yaklaşımları ve yardımlarıyla ile de bu kültürel uyum desteklenmektedir.

Kurum içinde her türlü teknolojik gelişmeden yararlanılarak tüm dünya genelinde ofisler arasında iletişim sağlanmaktadır. Birçok işletmede önüne geçilemeyen ve personeli sınıflandırmaksızın bilgilendirme amaçlı maillerin gönderilmeye devam edildiği vurgulanmıştır. Ancak bu değerlendirmenin bireylere bırakıldığı ve amacın tüm bireylere ulaşılacak olduğu tekrarlanmıştır.

İşe yeni başlayan çalışanlara kurum hakkında bilgi verilmesi ve her birim ile bir müddet beraber çalışılması yöntemiyle kuruma uyum ve kurumun en iyi şekilde anlatılması amaçlanmıştır. Awayday gibi tüm personelin bir araya getirildiği toplantı ile de; eski personel ve yeni personel bir araya getirilerek işletme kültürün daha iyi anlaşılmasına çalışılmaktadır. Ayrıca, bu zamanda çalışanın işletme vizyon, misyon ve değerleri üzerinde kapsamlı bilgi sahibi olması sağlanmaktadır.

Çokuluslu işletmelerde oluşan kurum kültürü her ülkede farklılık gösterse de, genel olarak kabul gören kültürün her kurumun çalışanlarınca benimsetilmesi kurum içindeki üretimi ve verimliliği arttırmaktadır. Kurumun yönetim yapısı, faaliyetleri ve çalışan profili ile kurum kültürü şekillenmiş ve buna bağlı olarak oluşan çalışma koşulları yapılanmıştır. İngiltere'deki çalışma koşulları ve Türkiye'deki İş Kanunu ile iki çerçeveye uygun olarak hazırlanmış çalışma koşulları ile her iki ülkenin yasal uygulamaları birleştirilerek eşitlik ilkesi çerçevesinde tüm çalışanlara 'Eşit Fırsat' olanağı verilmeye çalışılmıştır.

İngiliz personel; Ateşe ya da Konsolosluk personeli gibi dünyanın 110 ülkesinde ve farklı kültürlerde ve ülkede çalışmaya hevesli bireylerden oluşmaktadır. Expatriate olarak atanan personelin bu konudaki deneyim ve üstlendikleri görevlerden dolayı farklı kültürler ile iletişimde zorluk yaşamamaları beklenmektedir. Sosyal olmayı gerektiren mesleklerinden dolayı iletişim konusunda kendilerini geliştirmişlerdir.

Yeni gelen personele "Hoş Geldin Paketi" (Wellcome Pack) adı altında yararlı bilgilerin sunulduğu dosyada; erişim bilgilerinin yanı sıra yerel kültür ve kurum

uygulamaları konularında bilgiler yer almaktadır. Bu uygulama ile yerel kültür, kurum, birimler ve çalışanlar hakkında bilgi verilmesi amaçlanmaktadır. Kurumda yapılan bu uygulama; mevcut olan kurum kültürünün yeni gelen çalışana anlatılmasında ilk adım olarak kullanılmaktadır.

İşe alım mülakatlarının İngilizce yapıldığı kurumda mülakat sırasında yeterli İngilizce seviyesine sahip olan kişinin işe alınması ile dil konusunda ileride oluşabilecek problemlerin önüne geçilmektedir. Halen çalışmakta olan idari personel ile çevirmen aracılığı ile yapılan iletişimde ise bilgi kaybının yaşanabileceği gözden kaçırılmamalıdır. Önemli görülen konularda toplantıyı takiben ya da öncesinde söz konusu personele yazılı açıklama eşliğinde bir başka toplantı düzenlenebilir.

Kurumun değerleri ve temel taşları:

- Kişilere değer verme,
- Yaratıcılık,
- Güvenilirlik,
- Eşitlik,
- Profesyonellik, olarak tespit edilmiştir.

Belirlenen bu beş değer kurumun çalışanlarına kullanılan tüm iletişim araçları ile benimsetilmeye çalışılmaktadır. Kurumda başarılı bir iletişim stratejisi uygulaması mevcuttur; ayrıca tecrübe ve teknolojiye olan yeterli yatırım ile kültürel farklılıkların iletişime etkisi minimuma indirgenmiştir.

SONUÇ

Çokuluslu işletmelerde iç iletişim yerel bir şirkete göre çok daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Bunun nedeni ise ÇUI'lerde çalışanların farklı düşünce, hareket ve iletişimlerde bulunmaları yani farklı kültürel ve toplumsal hafızalara sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Pek çok farklı çevrede varlık göstermeye çalışmanın ÇUI üstünde iki farklı baskı yarattığı saptanmıştır. İlki ÇUI'nin örgütsel kapsamıyla, özellikle global stratejisiyle uyumlu yönetim anlayışının oluşmasını sağlayan global boyutta entegre olmuş bir yapı oluşturması; ikinci unsur ise faaliyette bulunulan ülke koşullarına uyum gösterebilmesidir. Örgütsel ilişkilerin uluslararası düzeylerde sürdürüldüğü günümüzde, işletmenin rekabet gücünün ve başarısının arttırması kurumsal kişiliğe sahip bir örgüt yapısıyla mümkün olabilecektir. ÇUI'nin başarısı, yöneticilerin var olan örgütsel kültürü anlamalarına ve onu yönetmelerine bağlıdır.

ÇUI'nin global pazarda tutunup, ilerleyebilmesi için işletme içinde sadece örgütsel uyumu sağlaması değil aynı zamanda faaliyet sürdürülen ülkedeki yasal, kültürel, ekonomik ve siyasal yapılarla da uyum sağlanması gereklidir. Toplumsal kültürün örgütsel kültüre kıyasla daha güçlü olması ÇUI'leri farklı kültürlerle adapte edilebilen bir örgüt yapısına sahip olmalarına yol açmıştır.

ÇUI'lerin büyümesi neticesinde bu süreç tersine işleyerek bazı durumlarda kurum kültürünün, çalışanların yaşadıkları kültüre oranla daha baskın hale geldiği durumlarda söz konusu olmaktadır. Uygulama yapılan şirkette kullanılan dilin İngilizce olması, yazılı ve sözlü iletişimde de devamlı İngilizcenin kullanımı, çalışanların özel hayatlarında da yansımalar yol açmaktadır.

Kültürel farklılıklar, yan kuruluş ve ana merkez arasındaki iletişimde en önemli faktör olarak tanımlanmıştır. Kültürel farklılıklar arttıkça ana şirket ile yan kuruluş arasındaki bilgi asimetrisi yükselir. Bu noktada, ÇUI'lerin verimli şekilde operasyonları yürütmek, bilgi yönetimini sağlamak ve kaynak paylaşımı gibi konularda başarı gösterebilmesi için farklı ülkelerde bulunan birimler arasında uyum yaratan yaklaşımları benimsemeleri gereklidir.

Uygulama yapılan kurumda yerel bayramlarda tüm çalışanlara izin verilmesi yani yerel uygulamaların kuruma adapte edilmesi ile topluma ait kültürel farklılıklara saygı duyulduğu mesajı verilmektedir. Benzer bir uygulama ise ana merkezce görevlendirilen İngiliz personelin de kendi kültürlerine ait bayramlarda da tüm çalışanlara izin verilerek her iki kültürle eşit bir mesafe yaklaşımı vurgulandığı, bu sayede işletme içerisinde oluşabilecek çatışmanın ya da ayrımcılığın önlenmesi anlaşılmaktadır. Kültürel farklılıkların en aza indirebilmek için şirket çalışanlarının birlikte olacağı sosyal ortamlar organize edilmekte, yine bu sayede de merkez işletmenin ihtiyaç ve hedefleri konusunda çalışanların bilgilendirildiği anlaşılmaktadır.

ÇUI'nin amaç ve hedeflerine ulaşması, gerçekleşen iletişim sürecinin sonucu oluşmaktadır. ÇUI'lerde iç iletişimin planlanması; coğrafi mesafe, zaman farkı, dil, kültürel farklılıklar, etnosentrizm ve merkezileşme derecesi göz önünde bulundurularak yapılmalıdır. Zira bahsedilen konular ÇUI'ler için iletişim zorluğu yaratan temel faktörlerdir. Kurumların oluşacak farklı anlayış, uygulama, diğer çeşitli problemleri saptaması ve kurum içi iletişim stratejisini belirlerken kültürel farklılıkların dikkate alınarak oluşturması gerekir. Kuruluş aşamalarından itibaren çokuluslu olarak tasarlandığından ve İngiliz hükümetinin bu konudaki diğer deneyimli kurumlarından destek almasından dolayı, uygulama yapılan kurumda bu problemleri giderdiği görülmüştür.

ÇUI'lerde iletişim bariyerlerinin ortadan kaldırılabilmesi için her bir iletişim noktasında dört temel parametre dikkate alınmalıdır. Bunlar; Kim; Nasıl; Ne zaman ve Ne sorularının yanıtlarıdır. ÇUI'lerin iletişim stratejileri bu soruların yanıtlarına göre oluşmalıdır.

ÇUI'lerde dikey bilgi akışının sağlanması için bir iç sorumlusu atanmalı ve bu kişinin dil ve kültürel farklılıklarının yanı sıra coğrafi ve zaman farklılıklarını da dikkate alarak iletişimi organize etmesi gereklidir.

Ana merkez ve yan şirketler arasında iletilmesi gerekli şey yan şirketlerin potansiyel etnosentrizm ihtiyaçları dikkate alınarak belirlenir. Aktarılan bilgi türü ve miktarı yan şirketin ihtiyaçları dikkate alınmaksızın Genel Merkezin ihtiyaçları doğrultusunda ayarlanmalıdır.

Bilgi aktarımı amacıyla kullanılan iletişim kanallarının; Ana merkez ve yan kuruluşlar arasındaki zaman farkı ve coğrafi mesafe sorunu giderilerek; etkin olarak kullanılması gereklidir. Ayrıca, farklı kültürler arasında iletişimin planlanması sırasında iletişim kanallarının o kültürlere uygun olup olmayacağı, gerekli faydayı sağlayıp sağlamayacağı da dikkate alınmalıdır.

Dikey iletişimin etkin ve güvenilir olması için, iletişimin devamlılığının sağlanması, yatay iletişimin ise planlanan zaman dilimlerinde gerçekleştirilmesi gerekir.

Mülakat yöntemi ile yapılan uygulama neticesinde, kültürler arası farklılıkların giderilmesi için doğru iletişim stratejilerinin belirlendiği sonucuna ulaşılmış ayrıca kurumda kültürlerarası farklılıkların dikkate alınarak, yukarıda belirtilen soruların her birinin karşılıklarının doğru saptanmış olduğu ve kurallara bağlandığı tespit edilmiştir.

Çalışma yapılan kurumda iletişimden sorumlu İletişim Koordinatörü mevcuttur. İç ve dış iletişimde kullanılan duyuru ve paylaşımların görev sahibi tarafından yapıldığı; İletişim Koordinatörü'nün kültürler ve ülkeler arası zaman ve mesafe farklılıkları gözетerek genel iletişim mekanizmasını işlettiği görülmüştür.

ÇUI'lerde ana merkezin ihtiyaçları yan kuruluşlarınkine kıyasen daima ön planda tutulmalıdır. Ayrıca örgütsel kültür oluşurken baskın kültürün yine öncelikle ana merkezin kültürü olacağı unutulmamalı, ana merkez ile yan kuruluş arasındaki kültürel farklılıklardan doğabilecek sorunların tespit edilmesi ve giderilmesi için etkin önlemler alınması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Verilen mesajların açık ve anlaşılır olması için yönetimce yukarıdan aşağıya doğru iletişim kanalının kullanılması ana yöntem olarak tespit edilmelidir. İncelenen kaynaklarda ve uygulamada da tespit edilen sonuç, yukarıdan aşağı olan iletişim kanalının güçlü tutulmaya çalışıldığı ve yan kuruluş ihtiyaç ve stratejilerinden çok ana merkezin stratejilerinin uygulanması yönünde olmuştur. ÇUI'nin devamlılığı ve karşılaştırmalı üstünlüklerini global ölçekte devam ettirebilmesi kurumun global stratejisine bağlı olduğundan dolayı tüm birimlerce sağlıklı bir bilgi akışı ve uygulama gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

İletişimden üretim ve yönetim süreci içinde, kurumu oluşturan bölüm ve ögeler arasında eşgüdümü, bilgi akışını, motivasyonu, bütünleşmeyi, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde her aşamada yararlanılmaktadır. Tez kapsamında etkin iletişimin yeterli bilgi alışverişinin sağlanabilmesi için gerekli olduğu ve etkin iletişim için ayrı kültürlerdeki farklılıkların vurgulanmasının dikkate alınması gerektiği saptanmıştır. Kurumların oluşacak farklı anlayış, uygulama ve diğer çeşitli problemleri saptaması ve kurum içi iletişim stratejisini belirlerken kültürel farklılıkların dikkate alınarak oluşturması gereklidir.

Bir diğer sonuç ise; bireysel ve kurumsal iletişim ile ilgili kültürel farklılıkların çok uluslu işletmelerdeki yansımalarıdır. Her iki tip iletişimde kullanılan temel iletişim kanalları aynı olmasına karşın, kurumsal iletişimde konulacak şekilsel formatların iletişim kuracak alt birimlerin aynı konuyu aynı biçimde anlayabilmelerini sağlamalıdır. Dolayısı ile kurumsal iletişimin dili tek ve değişmez, şablon şekil ve türleri tek, standart ve kayıt altına alınabilir olmalıdır. Şirketin tüm dünyadaki tanıtım fonksiyonlarını yansıtması gerektiği açıktır.

Uygulamaya konu olan ÇUİ'de kullanılan dilin ana merkezin kullandığı dil olduğu, kurum içi iletişim dilinin tek bir dil olduğu, tüm dökümantasyon ve iletişimin ana merkezin dilinde yapıldığı ve bu sayede standart form şablonları ile eşgüdümlü olarak işletilebildiği ve kolaylıkla denetlenebildiği anlaşılmaktadır.

Bireysel iletişimde ise; iletişim sorunlarının yaşanmaması için farklı kültürel yapıdaki kişilerin aynı kültürel seviye ve yapıya çekilmesi önemli bir husustur. Bu sebeple işletmeler kendi içlerinde birlikte hareket etme, istek ve talepleri iletebilme ve farklı bölgeler arasındaki iletişimi güçlendirmek için toplantılar, eğitimler ve ortak proje yönetimleri gerçekleştirmeleri gerektiği düşünülmektedir. Kültürler arası bireysel iletişimin aşılabilmesi, aynı kültürel varlıklar etrafında aynı öz bilinç'in yaratılabilmesi ile mümkün olduğu anlaşılmaktadır. Bunun için dil farkları olmayan durumlarda farklı kültüre sahip çalışanlara kader ve başarı birlikteliğini aşılacak ortak gelişim projeleri yaratılmalıdır.

Benzer bir biçimde ÇUI'lerdeki iletişimin standart ve güçlü olması, ülkeler arası ticari ve iş bağlantılarının güçlenmesini sağlamaktadır. Dolaylı sonucu olarak ise ana merkez ile yan kuruluş ülkesi arasındaki ticari bağları da güçlendireceği sonucuna ulaşılmıştır.

ÇUI'lerde çok kültürlülük, bakış açıları ve iş metotlarının sayısını ve buna paralel olarak iş yükünü arttırmakla birlikte, standart yapılar içerisinde güçlü bir biçimde sağlanan iletişimin işletmelerin çok daha verimli, etkin ve uluslararası rekabete dayanacak kurumlar haline gelmelerine olanak sağladığı anlaşılmaktadır.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

Bain, Neville ve Bill Mabey. **The People Advantages Improving Results Through Better Selection and Performance**. Macmillan Pres: London. 1999.

Bartlett, C. A. ve Ghoshal, S. **Managing Across Borders: The Transnational Solution**. Harvard Business School Pres: Cambridge. 1989.

Beamish, Paul W. Allen Morrison ve Philip M Rosenzweig. **International Management**. The McGraw-Hill Companies: New York. 1997.

Berkman, Ümit ve diğerleri. **Yönetim ve Organizasyon**. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara. 2001.

Briscoe, Dennis R. **International Human Resource Management**. Prentice Hill: New Jersey. 1994.

Butler, John E., Gerald R. Ferris ve Nancy K. Napier. **Strategy and Human Resources Management**. South-Western Publishing Co.: Ohio. 1991.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Siyasal Kitapevi: Ankara. 1994.

Czinkota, Micheal R., Ilkka A. Ronkainen ve Micheal H. Moffet. **International Business**. The Dryden Pres.: Forth Worth. 1999.

Daft, Richard L. **Management**. Thomson & South Western: Ohio. 2003.

Dowling, Peter J. Denice Welch ve Randall S. Schuler. **International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context**. South-Western College Publishing: Canada. 1999.

George, Jennifer M. ve Gareth R. Jones. **Understanding and Managing Organizational Behaviour**. Addison-Wesley Publishing Company Inc.: United States. 1999.

Gürün, Fethi. **Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri**. Türk Tarih Kurumu Basımevi: Ankara. 2001.

- Haris, Stuart. **Human Communication and Information Systems**. Blackwell Publishers Inc.: Cambridge UK.1996.
- Harzing, Anne-Wil ve Joris Van Ruysseveldt. **International Human Resource Management**. Sage Publications: London. 2004.
- Hodge, B.J.. **Organization Theory A Strategic Approach**. Prentice-Hall International: London.1996.
- Hodgetts, Richard M. **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**. Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu. Beta Yayın Dağıtım: İstanbul. 1999.
- Hodgetts, Richard M. ve Fred Luthans. **International Management**. The McGraw-Hill Companies. Inc.: Singapore.1997.
- Hofstede, Greet. **Culture's Consequences International Differences in Work-Related Values**. Sage Publications: Newbury Park. USA. 1984.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Beta Basım: İstanbul. 2003.
- Kutal, Gülten ve Ali Rıza Büyükuslu. **Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi**. Der Yayınları: İstanbul. 1996.
- Mutlu, Esin Can. **Uluslararası İşletmecilik**. Beta Basım: İstanbul. 2005.
- Phatak, Arvind V.. **Uluslararası Yönetim**. Çev. Atilla Banarsel ve Tomris Somay. İstanbul Fakültesi Yayınları: İstanbul. Yayın No: 108.
- Rodrigues, Carl. **International Management a Cultural Approach**. 2.b.. South-Western College Publishing:USA. 2001.
- University of Leicester Management Centre Master of Business Administration Programme Learning Resources. **2600 Management. People and Organizations**. Management Foundations: Leicester. 2001.
- Oliver, Sandra. **Corporate Communication Principles. Techniques and Strategies**. Kogan Page Limited: London. 1997.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını: Eskişehir. 2001.

Pieper, Rüdiger. **Human Resources Management: An International Comparison**. Walter de Gruyter & Co.:Berlin. 1990.

Thomas, David C.. **Essentials of International Management. A Cross- Cultural Perspective**. Sage Publications: California. 2002.

Trompenaars, Fons ve Chrles Hampden-Turner. **Riding the Waves of Culture**. Nicholas Brealey Publishing: London. Reprinted 2006.

Sargut, A. Selami. **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**. İmge Kitabevi :Ankara. 2001.

Schein, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. Jossey-Bass: San Francisco. 1992.

Makaleler:

- Abdou, Khaled ve Simon Kliche. (2004). “*The Strategic Alliances Between the American and German Companies a Cultural Perspective*”. **European Business Review**. Vol:16. No:1. ss. 8-27.
- Adler, N.J. (1983). “*Organizational Development in a Multicultural Environment*”. **Journal of Applied Behavioural Science**. Vol:19. No:3. ss.349-365.
- Akkirman, Ali D. ve Drew L. Haris. (2005). “*Organizational Communication Satisfaction in the Virtual Workplace*”. **Journal of Management Development**. Vol:24. No:5. ss.397-409.
- Allard, Leigh Ann Collins. (1995). “*The New International Manager*”. **Management Review**. Vol: 84 No:8 ss. 5-8.
- Andersen, Helle ve Erik S. Rasmussen. (2004). “*The Role Of Language Skills In Corporate Communication*”. **Corporate Communication: An international Journal**. Vol: 9. No: 3. ss.232-234.
- Asunakutlu, Tuncer ve Barış Safran. (2004). “*Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma*”. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt: 6. Sayı:1 ss. 26-49.
- Barthorpe, Stephen. Rosanna Duncan ve Christopher Miller. (2000). “*The Pluralistic Facets of Culture and It's Impact on Construction*”. **Property Management**, Vol:18. No:5. ss. 335-351.
- Black, Body. (1999). “*National Culture and High Commitment Management*”. **Employee Relations**. Vol:21. No: 4. ss. 389-404.
- Black, J. Stewart, Hal B. Gregersen ve Mark E. Mendenhall. (1993). “*Global Assignments: Successfully Expatriating and Repatriating International Managers*”. **The International Journal of Organizational Analysis**. Vol: 1. No: 4. ss. 436-439.
- Bloom, Matt, George T. Milkovich ve Atul Mitra. (2003). “*International Compensation: Learning from How Managers Respond to Variations in Local Host Contexts*”. **The International Journal of Human Resource Management**. Vol: 14. No: 8 ss. 1350-1351.

Bowell, Sarah. (2006). "Greet Hofstede: Challenges of Cultural Diversity". **Human Resource Management International Digest**. Vol:14. No:3 ss.12-15.

Brown, Andrew D.. (1995). "International Cultural Differences in Public Sector Management". **International Journal Of Public Sector Management**. Vol:8. No:3. ss. 5-23.

Chua, Alton ve Ngee Ann Polytechnic. (2001) "Relationship Between The Types of Knowledge Shared and Types of Communication Channels Used". **Journal of Knowledge Management Practice**. ss.27-39.

Downes, Meredith ve Anisya S. Thomas. (1999). "Managing Overseas Assignments to Build Organizational Knowledge". **Human Resource Planning**. Vol: 22. No: 4 ss.33-48.

Doz, Y. ve Prahalad, C.K. (1986) "Controlled Variety: A Challenge for Human Resource Management in the MNC", **Human Resource Management**, Vol:25. No:1. 55-71.

Gerşil, Gülşen Sarı. (2004). "Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri". **Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt:6. Sayı:1 ss.147-157.

Ghoshal, S. and Bartlett, C.A. (1990). 'The Multinational Corporation as an Interorganizational Network', **Academy of Management Review**, Vol:15.No: 4 ss. 603-625.

Ginn, Gregory O. ve L. Jean Henry. (2003). "Wellness Programs in the Context of Strategic Human Resource Management". **Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare**. Vol: 81.No: 4 ss.32-42.

Goczol, J. ve C. Scoubeau. (2003). "Corporate Communication And Strategy in the Field of Projects". **Corporate Communication: An ernational Journal**. Vol: 8. No: 1.ss.60-66.

Gong, Yaping. (2003). "Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises Agency. Resources and Performance". **Academy of Management Journal**. Vol: 46. No: 6. ss.728-739.

- Gosen, Jerry, Sunil Babbar ve Sammer Prasad. (2005). "*Quality and Developing Countries: the Role of International and Organizational Factors*". **International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol: 22. No:5 ss.452-464.
- Granell, Elena. (2000). "*Culture and Globalization: A Latin American Challenge*". **Industraial and Commercial Training**. Vol: 32 No:3 ss. 89-93.
- Groeschl, Stefan ve Liz Doherty. (2000). "*Conceptualizing Culture*". **Cross Cultural Management- An Internal Journal**. Vol: 7. No: 4. ss. 12-17.
- Haris, Hilary. (1993). "*Women in International Management: Opportunity or Threat?*". **Women in Management Review**. Vol: 8. No: 5 ss. 9-15.
- Harvey, Frances. (1997). "*National Cultural Differences in Theory and Practice. Evaluating Hofstede's National Cultural Framework*". **Information, Technology and People**. Vol:10 No: 2 ss. 132-146.
- Harzing, Anne-Wil. (2000). "*An Empirical Analysis and Extension of the Barlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies*". **Journal of International Business Studies**. Vol: 31. No:1. ss.101-120.
- Herbig, Paul ve Steve Dunphy. (1998). "*Culture and Innovation*". **Cross Cultural Management**. Vol: 5. No: 4 ss.13-21.
- Ihator, Augustine S.. (2001) "*Communication Style in the Information Age*". **Corporate Communication : An Internal Journal**. Vol: 6. No: 4. ss.199-204.
- Jacob, Nina. (2005). "*Cross-Cultural Investigations: Emerging Concepts*". **Journal of Organizational Change Management**. Nol:18. No: 5. ss. 514-528.
- Kala, Hanna K.. (2005). "*Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective*". **Corporate Communication: An Internal Journal**. Vol:10. No: 4. ss.302-314.
- Katz, Jeffrey P. ve David M. Seifer. (1996). "*It's a Different World out There*". **Human Resource Planning**. Vol:19. No: 2. ss. 32-47.
- Kidger, Peter J. (2001). "*The Emergence of International Human Resource Management*". **International Human Resource Management**. Vol: 2. No: 2. ss.149-163.

Kong, John J.S. ve Jaesun Park. (2003). “*National Culture and Classical Principles of Planning*”. **Cross Cultural Management**. Vol:10. No:1. ss. 29-39.

Köse, Sevinç, Semra Tetik ve Cuma Ercan. (2001). “*Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler*” **Yönetim ve Ekonomi**. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını. Cilt:7. Sayı :1. ss. 216-224.

Kranias, Dimitrios S.. (2001).“*Formal Control of the Japanese Multinational Companies to their Subsidiaries in the UK*”. **Managerial Auditing Journal**. Vol:16. No: 5 ss.297-306.

Larson, John ve Brian H. Kleiner. (2004). “*How to Read Non Verbal Communications in Organizations*”. **Management Research News**. Vol:27. Issue 4/5 ss. 17-22.

Lind, Mary R.. (2001). “*An Exploration of Communication Channel Usage by Gender*”. **Work Study**. Vol: 50. No: 6. ss.234-240.

Linda Glover. (2001) “*Communication and Consultation in a Greenfield Site Company*”. **Personnel Review**. Vol: 30. No: 3.ss.297-316.

Lucas, Leyland M.. (2006).“*The Role of Culture on Knowledge Transfer: The Case of Multinational Corporation*”. **The Learning Organization**. Vol:13. No: 3. ss. 257-275.

Marrschan-Piekkari, Rebeca, Denice Welch ve Lawrence Welch. (1999). “*Adopting a Common Corporate Language: IHRM Implications*”. **The International Journal of Human Resource Management**. No:10 Vol: 3. ss. 377-390.

Marrschan-Piekkari, Rebeca, Denice Welch ve Lawrence Welch. (1997) “*Language. the Forgotten Factor in Multinational Management*”. **European Management Journal**. Vol:15. No: 5. ss. 591-598.

Mauil, R., P. Brown ve R. Cliffe. (2001). “*Organizational Culture and Quality Improvement*”. **International Journal of Operations and Production Management**. Vol:21. No: 3. ss. 302-326.

Mc June, Jenny. (1999). “*Exporting Corporate Culture*”. **Management Review**. Vol: 88. No: 11. ss. 52-56.

McGraw, Peter. (2004). "*Influences on HRM Practices in MNCs: a Qualitative Study in the Australian Context*". **International Journal of Manpower**. Vol:25. No:6. ss.535-546.

Mendenhall, Mark ve Gary Oddou. (1985). "*The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review*". **Academy of Management Review**. Vol:10. No:1 ss. 39-47.

Miroshnik, Victoria. (2002). "*Culture and International Management: A Review*". **Journal of Management Development**. Vol:21. No:7. ss.521-544.

Monthienvichienchai, Chitana, Sirintorn Bhibulbhanuwat, Chintawee Kasemsuk ve Mark Speece. (2002). "*Cultural Awareness, Communication Apprehension, an Communication Competence: A Case Study of Saint John's International School*". **The International Journal of Educational Management**. Vol: 16. No: 6. ss 288-296.

Ogbar, John O.. (2001). "*Critical Theory and the Hegemony of Corporate Culture*". **Journal of Organizational Change Management**. Vol: 14. No: 6 ss. 590-608.

O'Keeffe, Ted. (2003). "*Preparing Expatriate Managers of Multinational Organisations for the Cultural and Learning Imperatives of Their Join in Dynamics Knowledge-Based Environments*". **Journal of European Industrial Training**. Vol:27. No:5. ss.233-243.

Pheng, Low Sui ve Shi Yuquan. (2002). "*An Exploratory Study of Hofstede's Cross-Cultural Dimensions in Construction Projects*". **Management Decision**. Vol:40. No:1. ss.7-16

Rawwas, Mohammed Y. A.. (2000). "*Culture. Personality and Morality a Typology of International Consumers' Ethical Beliefs*". **International Marketing Review**. Vol:18. No:2. ss.188-209.

Robson, Paul J.A. ve Denis Tourish. (2005) "*Managing Internal Communication: an Organizational Case Study*". **Corporate Communications:An International Journal**. Vol:10. No:3. ss.213-222.

Rodrigues, Carl A.. (1998)."*Cultural Classifications of Societies and how they Affect*". **Cross-Cultural Management**. Vol:5. No:3. ss. 29-39.

- Roe, Emery M.. (1988). "*The Expatriate Advisor as Senior Policy Analyst*". **Policy Studies Review**. Vol: 7. No:3. s. 519-536.
- Stanek, Mary Beth. (2000). "*The Need for Global Managers: A Business Necessity*". **Management Decision**. No: 38. Vol:4. ss. 22-42.
- Stone, Raymond J.. (1991). "*Expatriate Selection and Failure*". **Human Resource Planning**. Vol: 14. No: 1. ss. 11-12.
- Sumetzberger, Walter. (2005). "*Managing Human Resources in a Multinational Context*". **Journal of European Industrial Training** .Vol: 29 No: 8. ss.663-674.
- Taylor, Sully, Schon Beechler ve Nancy Napier. (1996). "*Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management*". **The Academy of Management Review**. Vol: 21. No: 4. ss.959-986.
- Van Der Zee, Karen ve Jan Pieter Van Oudenhoven. (2000). "*The Multicultural Personality Questionnaire: A Multidimensional Instrument of Multicultural Effectiveness*". **European Journal of Personality**. Vol: 4 No: 14 ss.291-309 .
- Vries, Sjoerd de ve Italo De Diana. (2005) "*Implementation of Networked Organizational Communication*". **Corporate Communication: An International Journal**. Vol:10. No:2. ss.117-128.
- Werhter, William B.. (1998). "*Interim Management of International Strategic Alliances*". **Management Decision** Vol: 36. No: 5 ss. 339-345.
- Wilkins, A. L. and Ouchi, W. G. (1983). "*Efficiency Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organisational Performance*", **Administrative Science Quarterly**, Vol:28. ss. 468-481.
- Yousef, Darwish A. (1997). "*Satisfaction With Job Security As A Predictor Of Organizational Commitment And Job Performance in a Multicultural Environment*". **Internal Journal of Manpower**. Vol:19. No: 3. ss. 184-194.
- Zhang, Li. (2006). "*Communication in Academic Libraries: an East Asian Perspective*". **Reference Services Review**. Vol: 34. No: 1.ss.164-176.

Yayımlanmamış Tezler:

Ataman, Kadir. “Çokuluslu İşletmelerde Kontrol Süreci” Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

İnternet Kaynakları:

Akın, Özgür. <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/stratejikplan.h>. (13 Temmuz 2006).

Gürçay, Cemile. “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları”. <http://www.isguc.org/cgurcay1.htm> . (07 Ocak 2006)

Hedge, Radha. <http://steinhardt.nyu.edu/dcc/people/bio.php?id=1264>. (26 Nisan 2006).

Hofstede, Greet. <http://www.geert-hofstede.com/> (24 Ağustos 2006).

Shannon, Claude ve Warren Weaver. <http://www.cultsock.ndirect.co.uk/MUHome/cshtml/index.html>. (02 Ocak 2006) .

Shome, Raka. <http://www.lse.ac.uk/collections/media@lse/whosWho/RakaShome.htm>. (26 Nisan 2006).

EK:1 KURUMDA UYGULANAN PLANLI GÖRÜŞME SORULARI

1. Kurumunuz dünya üzerinde, kaç bölgede ve ülkede faaliyet göstermektedir?
2. Kurumda aşağıda belirtilen iletişim araçlarından hangileri, nasıl ve ne amaçla kullanılmaktadır?
 - Yüz Yüze
 - Telefon
 - E-posta, internet
 - Notlar Mektuplar
 - Resmi Raporlar, bildiriler
 - Ve diğer (lütfen belirtiniz.)
- Çalıştığınız kurum iletişime bakış açısını değerlendirir misiniz?
3. Kurum içinde uygulanan en beğendiğiniz iletişim aracı nedir ve kurumunuzda nasıl uygulanmaktadır?
4. Kurum içinde iletişimin ile ilgili eğitim mevcut mudur?
5. Kurum içinde kullanılan dil nedir ve işinizde ne düzeyde kullanılmaktadır?
6. Kültürler arası farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda çalışma ortamındaki iletişimi başarılı bulmakta mısınız?
7. Kurumunuz iç iletişime önem veriyor mu? Kurumunuzda birimler arası iletişimin düzeyi hangi seviyededir?
8. Kurum içinde farklı milliyetteki çalışanlar arasında hak ve kazançlar açısından farklılıklar mevcut mudur? Bu farklılıklar iş yerinde iletişimi olumsuz etkilemekte midir?
9. Ana dili farklı olan çalışanlar arasında yazılı iletişim kanallarını sözlü iletişim kanallarından daha başarılı buluyor musunuz?

10. Farklı milliyetten kişiler ile iletişimde bulunmanın iletişim yönü ile sizin bireysel gelişiminize katkıda bulunduğunuzu düşünüyor musunuz?

11. Bildiğiniz yabancı dili geliştirmek yada bir başka yabancı dil öğrenme ihtiyacı hissediyor musunuz? Kurumunuzda çalışanlarınızın dillerini geliştirme konusunda destek alıyor musunuz?

12. Farklı eğitim, değer, inanç ve dillere sahip çalışanların ortak sosyal faaliyetlerde bulunmalarının gerekli olduğunu düşünüyor musunuz? Kurumunuz tarafından saydığınız araçlar ile gerçekleştirilen iç iletişimin başarısı hakkında ne düşünüyorsunuz?

13. Diğer kültürlerden insanlar ile olan iletişiminizi, kendi kültürünüzdeki çalışma arkadaşlarınız ile olan iletişiminiz kadar başarılı buluyor musunuz?

14. Çokuluslu bir kurumda çalışmanın iş kültürünüzün gelişimine katkıları nelerdir?

15. Kurumunuzda personel içinde dil farklılıkları yada yetersizlikleri problem yaratmakta mıdır?

16. Yabancı çalışanların Türk kültürünü ve dilini öğrenme çabaları yeterli midir?

17. Yabancı dil; yazılı olarak mı yoksa sözlü olarak mı kullanıldığında daha verimli sonuçlar alınmaktadır? Sizin bireysel tercihiniz hangisidir?

18. Kurumda ortak bir kültürün varlığından söz etmek mümkün müdür?

19. 110 ülkede faaliyet gösteren kurum içinde iç iletişimin iyileştirilmesi için çalışmalar mevcut mudur?

