

**ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE
KÜLTÜREL MESAFENİN
DİL YÖNETİMİNDEKİ
ROLÜ**

Yasemin TEKİNKAYA KACIR
Doktora Tezi
Danışman: Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU
Şubat, 2024
Afyonkarahisar

TC
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE
KÜLTÜREL MESAFENİN
DİL YÖNETİMİNDEKİ
ROLÜ

Hazırlayan
Yasemin TEKİNKAYA KACIR

Danışman
Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU

AFYONKARAHİSAR 2024

ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Doktora tezi olarak sunduğum “**Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Mesafenin Dil Yönetimindeki Rolü**” adlı çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde bilimsel etik kurallara ve atıf gösterme ilkelerine riayet ettiğimi belirterek aksi bir durumun tespiti hâlinde sorumluluğun tamamen bana ait olduğunu kabul, beyan ve taahhüt ederim.

07/02/2024

İmza

Yasemin TEKİNKAYA KACIR

TEZ JÜRİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

Öğrencinin	Adı- Soyadı	Yasemin TEKİNKAYA KACIR
	Numarası	160674107
	Anabilim Dalı	İşletme
	Programı	İşletme
	Program Düzeyi	☐ Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐ Sanatta Yeterlik
Tezin Başlığı		Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Mesafenin Dil Yönetimindeki Rolü
Tez Savunma Sınav Tarihi		07.02.2024
Tez Savunma Sınav Saati		11:00

Yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez, Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek **X** oy birliği – ☐oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Hacı İbrahim DELİCE
MÜDÜR

Bu tez, Enstitü Müdürlüğünce kontrol edilerek, elektronik imza kullanılarak onaylanmıştır.

ÖZET

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL MESAFENİN DİL YÖNETİMİNDEKİ ROLÜ

Yasemin TEKİNKAYA KACIR

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Şubat, 2024

Danışman: Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU

Küreselleşme ile birlikte çok uluslu işletmelerin coğrafi sınırları genişledikçe farklı dil ve kültürlerle olan etkileşimi de artmaktadır. Çok uluslu işletmelerin bağlı kuruluşları ile etkileşimlerinde dil ve kültürel farklılıkların öneminin farkına varması ve dile ve kültüre duyarlı bir yönetim sistemi oluşturması gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı, sigorta sektöründe hizmet veren, ana merkezi İtalya olan çok uluslu bir işletmenin İstanbul bağlı kuruluşunda karşılaşılan dil engellerini belirlemek, işletmenin dil engellerinin çözümüne yönelik uyguladığı dil yönetimi stratejilerini tespit etmek ve kültürel mesafenin dil yönetimine etkisini araştırmaktır. Araştırma yöntemi olarak nitel, araştırma deseni olarak ise tek durum çalışması benimsenmiştir. Araştırma verileri matematiksel hesaplamalar, yarı yapılandırılmış görüşmeler ve online dokümanlardan elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde Maxqda 2020 programından yararlanılmış olup hem tümevarımsal hem de tümdengelimsel yaklaşımla tematik analiz yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma bulgularında İtalya ve Türkiye arasındaki kültürel mesafe Hofstede (1980, 2001) kültürel boyutları kullanılarak Kogut ve Singh (1988) endeksi ile hesaplamalar yapılmıştır. Ardından durum analizi yapılarak işletmenin ve katılımcıların dile ve kültüre bakış açıları değerlendirilmiştir. Elde edilen verilerle bağlı kuruluştaki görülen dil engelleri belirlenmiştir. Belirlenen dil engelleri yetkinlik temelli, yapı temelli ve ilişki temelli olmak üzere üç ana tema altında gruplandırılmıştır. Çok uluslu işletmenin kültürel farklılıkları en aza indirmek ve dil engellerini aşmak için çalışan odaklı ve ortam odaklı olmak üzere iki ana tema altında toplam on yedi dil yönetimi stratejisi uyguladığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İtalya, Türkiye, Kültürel Mesafe, Dil Yönetimi, Dil Engelleri

ABSTRACT

THE ROLE OF CULTURAL DISTANCE IN LANGUAGE MANAGEMENT IN MULTINATIONAL COMPANIES

Yasemin TEKİNKAYA KACIR

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY

INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

February, 2024

Advisor: Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU

As the geographical borders of multinational companies expand with globalization, their interaction with different languages and cultures also increases. Multinational companies need to realize the importance of language and cultural differences in their interactions with their subsidiaries and create a management system that is sensitive to language and culture. The aim of this study is to determine the language barriers of the Istanbul subsidiary of a multinational company which is headquartered in Italy and serving in insurance sector, to identify the language management strategies applied by the company to deal with language barriers, and to determine the effect of cultural distance on language management. Qualitative research method and single case study was adopted as the research design. Research data was obtained from mathematical calculations, semi-structured interviews and online documents. Maxqda 2020 program was used for the analysis of the obtained data, and the thematic analysis method was used with both inductive and deductive approaches.

In the research findings, the cultural distance between Italy and Turkey was calculated using the cultural dimensions of Hofstede (1980, 2001) and the Kogut and Singh (1988) index. Then the point of view of the company and the participants about language and culture were evaluated by conducting a single case study. With the obtained data, language barriers in the subsidiary were determined. The identified language barriers are grouped under three main themes: competence-based, structure-based and relationship-based. In order to minimize cultural differences and overcome language barriers the multinational company implemented a total of seventeen language management strategies under two main themes: employee-oriented and environment-oriented strategies.

Key Words: Italy, Turkey, Cultural Distance, Language Management, Language Barriers

ÖNSÖZ

Öncelikle doktora öğrenim sürecinde pek çok bilim insanının fikirlerinden ve yayınladıkları çalışmalardan yararlandım. Fikirlerinden ve çalışmalarından yararlandığım bilim insanlarına şükranlarımı sunarım. Öğrenim geçmişimi ve akademik ilgimi göz önünde bulundurarak bana sıkılmadan zevkle çalışabileceğim bir tez konusu bulmamda yardımcı olan ve doktora öğrenim dönemi süresince öğrettiği bilgiler çerçevesinde çalışmama ışık tutan ve çalışmamın her aşamasında desteğini her zaman yanımda hissettiğim, eleştiri ve fikirleriyle çalışmalarına yön veren değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU' ya çok teşekkür ederim. Doktoraya başladığım günden itibaren zihnimi açan yönlendirmeleriyle gerek akademik gerek kişisel gelişimime büyük katkı sağlayan Sayın Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA' ya ne kadar teşekkür etsem azdır. Tez izleme komitelerinde ve tez savunmamda yer alan diğer jüri üyelerinden Sayın Doç. Dr. Derya Ergun ÖZLER' e, Sayın Doç. Dr. Özlem TUNA' ya, Sayın Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL' a, değerli önerileri, önemli katkıları ve samimi yapıcı yaklaşımları için teşekkür ederim. Ayrıca doktora sürecinde kendilerinden ders almaktan keyif duyduğum Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nün değerli öğretim üyelerine şükranlarımı bir borç bilirim.

Afyonkarahisar'ı ve doktora dönemimi benim için keyifli hale getiren ve hayatımda olmasından son derece keyif aldığım değerli arkadaşım Dr. Öğr. Grv. Tuba Vural AÇIKGÖZ' e, tanıdığım ilk akademisyen ve en büyük motivasyon kaynaklarımdan biri olan Doç. Dr. Türkan ÇELİK' e teşekkürlerimi sunarım. Tezimin son zamanlarında tanıştığım aynı kaderi paylaştığımızı hissettiğim Dr. Bedriye ALTAYLAR' a teşekkür ederim. En önemlisi hayatımın her anında çocukları olmaktan gurur ve kıvanç duyduğum Hüseyin ve Mürşidiye TEKİNKAYA' ya, varlıklarına şükrettiğim kardeşlerime, doktora mülakatına gittiğimiz günden itibaren tüm zorlukları benimle birlikte sabırla yaşayan ve aşmamda destek olan eşim Ümit KACIR'a teşekkür ederim. Son olarak da tezimin her bir satırında benimle birlikte izi olan biricik oğlum Atlas'a buradan teşekkür ediyorum.

Tezimi akademinin içindeyken dışında, dışındayken içinde hisseden akademisyenlere armağan ediyorum.

Yasemin Tekinkaya KACIR

2024, Afyonkarahisar

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI.....	İİ
TEZ JÜRİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAY SAYFASI.....	İİİ
ÖZET	İV
ABSTRACT	V
ÖNSÖZ	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
TABLOLAR LİSTESİ	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU İŞLETMELER VE KÜLTÜREL MESAFE

1. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERE GENEL BAKIŞ	4
1.1. İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA NEDENLERİ.....	4
1.2. İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ.....	6
1.3. ÇOK ULUSLU İŞLETME KAVRAMI VE KAPSAMI	10
1.4. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ	13
1.5. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE BAĞLI KURULUŞLARIN YÖNETİMİ	16
1.6. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN KARŞILAŞTIĞI PROBLEMLER	19
2. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜR VE KÜLTÜREL MESAFE	23
2.1. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜR KAVRAMI VE ÖNEMİ	24
2.2. KÜLTÜRÜN ÇOK ULUSLU İŞLETME FAALİYETLERİNE ETKİSİ	33
2.3. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE MESAFE KAVRAMI VE BOYUTLARI	41
2.4. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL MESAFE VE BOYUTLARI	52
2.5. KÜLTÜREL MESAFENİN KAVRAMSAL DAYANAKLARI	61
2.6. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL MESAFE ÖLÇÜMÜ	69

İKİNCİ BÖLÜM

DİL YÖNETİMİNİN ÇOK ULUSLU İŞLETMELERE YANSIMASI

1. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE DİL YÖNETİMİNE GENEL BAKIŞ	76
1.1. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE DİL YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÖNEMİ	76

1.2. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE İLETİŞİM VE DİL YAKLAŞIMLARI	80
1.3.ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE DİL ENGELİNİN İŞLETME FAALİYETLERİNE ETKİSİ	83
1.4. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE DİL ENGELİ BOYUTLARI	87
1.5. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE DİL ENGELİ ÇEŞİTLERİ	89
2. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE DİL YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ.....	98
2.1. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE DİL YÖNETİMİ SÜRECİ.....	98
2.2. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE DİL YÖNETİMİ TEORİSİ.....	105
2.3. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE DİL DENETİMİ	110
2.4. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE DİL YÖNETİMİ STRATEJİLERİ	112
2.4.1. Doğrudan Dil Yönetimi Stratejileri	115
2.4.1.1. Ortak Dil (Lingua Franca).....	115
2.4.1.2. İşlevsel Çokdillilik (Functional Multilingualism).....	119
2.4.1.3. Ortak Kurumsal Diller (Common Corporate Languages).....	121
2.4.2. Dolaylı Dil Yönetimi Stratejileri	125
2.4.2.1. Dil nodları (Language Nodes).....	125
2.4.2.2. Seçici İşe Alım (Selective Recruitment)	128
2.4.2.3. Misafir Yöneticiler (Expatriate Managers)	131
2.4.2.4. Ev Sahibi Yöneticiler (Inpatriate Managers).....	135
2.4.2.5. Dil Eğitimi (Language Training).....	138
2.4.2.6. Mütercim-Tercüman (Translator-Interpreter)	141
2.4.2.7. Elektronik Çeviri Sistemleri (Machine Translation)	146
2.4.2.8. Kontrollü Dil (Controlled Language).....	149

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL MESAFE VE DİL YÖNETİMİ ETKİLEŞİMİ VE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

1.KÜLTÜREL MESAFE VE DİL YÖNETİMİ İLİŞKİSİ.....	152
1.1. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜR-DİL İLİŞKİSİ VE ÖNEMİ.....	152
1.2. KÜLTÜR VE DİL ETKİLEŞİMİNİN YÖNETİM ÜZERİNE ETKİLERİ	156
1.3. KÜLTÜREL MESAFE VE DİL YÖNETİMİ İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	162
2. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜR VE DİL ÇALIŞMALARI	171
2.1. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜR VE DİL ÇALIŞMALARININ ÖNEMİ.....	171
2.2. KÜLTÜREL MESAFE İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR.....	174
2.3. DİL YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR.....	184
2.4. KÜLTÜR VE DİL ETKİLEŞİMİ İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR.....	197

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SİGORTA SEKTÖRÜNDEN BİR ÇOK ULUSLU İŞLETMENİN TÜRKİYE BAĞLI KURULUŞUNDA BİR DURUM ANALİZİ

1.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	209
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	209
1.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	211
1.2.1. Araştırma Deseni	211
1.2.2. Araştırma Birimi ve Araştırmanın Katılımcıları	214
1.2.3. Veri Kaynakları ve Veri Toplama Yöntemi.....	218
1.2.4. Veri Analiz Yöntemi	220
1.2.5. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliliği.....	225
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	232
4. VERİLERİN ANALİZİ VE ARAŞTIRMA BULGULARI.....	235
4.1. ÇOK ULUSLU İŞLETMENİN DURUM ANALİZİNE YÖNELİK BULGULAR	236
4.1.1. İtalya ve Türkiye Kültürel Mesafe Ölçümü	236
4.1.2. Bağlı Kuruluşun Durum Analizi	239
4.1.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Durum Analizi	246
4.1.4. Kültürel Durum Analizi	251
4.2. BAĞLI KURULUŞUN DİL ENGELLERİNE YÖNELİK BULGULAR.....	257
4.2.1. Yetkinlik Temelli Dil Engelleri.....	258
4.2.2. Dil Yapısı Temelli Dil Engelleri.....	265
4.2.3. İlişki Temelli Dil Engelleri	268
4.3. ÇOK ULUSLU İŞLETMENİN DİL YÖNETİMİ STRATEJİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	274
4.3.1. Çalışan Odaklı Dil Yönetimi Stratejileri	277
4.3.2. Ortam Odaklı Dil Yönetimi Stratejileri	287
4.3.3. Katılımcıların Değerlendirmeleri ve Tavsiyeleri	301
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	307
KAYNAKÇA.....	324

TABLÖLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Çok Uluslu İşletme Tanımları.....	12
Tablo 2. Çok Uluslu İşletmelerin Çevresi.....	14
Tablo 3. Çok Uluslu İşletmelerde Yönetim Politikaları Yönelimleri.....	18
Tablo 4. Kültür Tanımları.....	25
Tablo 5. Çeşitli Mesafe Boyutları ve Literatürden Örnek Çalışmalar.....	43-44
Tablo 6. Mesafe Ölçümlerinde Olması Gereken Matematiksel Kurallar.....	74
Tablo 7: Kültürel Çalışmaların Kapsamı.....	171
Tablo 8. Analiz Düzeylerine Göre Güncel Dil Yönetimi Çalışma Örnekleri.....	194-195
Tablo 9. Katılımcılar ve Mülakatlar Hakkında Bilgiler.....	215
Tablo 10. Nitel Araştırmalarda Geçerlik Ölçütleri ve Stratejileri.....	226
Tablo 11. Nitel Araştırmalarda Güvenirlik Ölçütleri ve Stratejileri.....	229
Tablo 12. Türkiye- İtalya Kültürel Mesafe Boyutları.....	235
Tablo 13. Bağlı Kuruluşun Dil Kullanım Alanları.....	239

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Temel Uluslararasılaşma Modeli.....	8
Şekil 2. Çok Uluslu İşletmeleri Etkileyen Kültürel Faktörler.....	34
Şekil 3. İletişimde Küresel Engeller.....	82
Şekil 4. Dil Engeli Boyutları.....	91
Şekil 5. İletişimsizlik Döngüsü.....	96
Şekil 6. Dilin Etkili Olduğu Örgütsel Sonuçları.....	101
Şekil 7: Dil Yönetimi Döngüsü.....	107
Şekil 8. Dil ve Strateji İlişkisi.....	110
Şekil 9. Dil Yönetimi Stratejileri.....	113
Şekil 10. Misafir Yöneticilerin Dil Nodu Olma Süreci.....	125
Şekil 11. Misafir Yöneticiler için Başarı Kriterleri.....	133
Şekil 12. Literatürde Kültürel Mesafe ile En Çok İlişkilendirilen Kavramlar.....	173
Şekil 13. Uluslararası İşletme Literatüründe Yıllara Göre Kültürel Mesafe Çalışmaları.....	174
Şekil 14. Uluslararası İşletme Literatüründe Yıllara Göre Dil Yönetimi Çalışmaları..	184
Şekil 15. Bağlı Kuruluşun Yabancı Dil İhtiyacı.....	241
Şekil 16. Bağlı Kuruluşun Dil Engelleri.....	256
Şekil 17. Yetkinlik Temelli Dil Engelleri.....	257
Şekil 18. Dil Yapısı Temelli Dil Engelleri.....	264
Şekil 19. İlişki Temelli Dil Engelleri.....	266
Şekil 20. Bağlı Kuruluşta Uygulanan Dil Yönetimi Stratejileri.....	274
Şekil 21. Çalışan Odaklı Dil Yönetimi Stratejileri.....	275
Şekil 22. Ortam Odaklı Dil Yönetimi Stratejileri.....	286

GİRİŞ

Küreselleşme son yıllarda işletmelerin yaşamlarını yoğun bir şekilde etkilemektedir. Farklı kültürler, milletler ve sistemlerle çalışmak hem zenginleştirici hem de zorlayıcı olmaktadır. Kendi ülkeleri dışında faaliyet gösteren işletmeler artık sadece birkaç büyük işletmeyle sınırlı kalmamakta, gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülkeden çeşitli yapıda çok uluslu işletmeler küresel pazarda faaliyet göstermektedirler (Barcellos vd., 2010). Günümüzün küresel ortamında hayatta kalmak ve başarılı olmak, bir işletmenin yalnızca tek bir ülkede değil aynı zamanda birden fazla kültürde hızla değişen koşulları anlayabilme ve bu koşullarla etkili bir şekilde başa çıkabilmesini gerektirmektedir. Bu zorluğu yönetmenin üç önemli anahtarı bulunmaktadır: güçlü bir stratejik vizyon, dile ve kültüre duyarlı bir yapı ve uluslararası becerilere sahip insanlar (Antal, 2000).

Küreselleşme işletmelerin ulus, bölge, dünya düzeyine, işletmelerde kullanılan dil veya dillere ve kültür ve sosyal organizasyona göre farklılık göstermektedir. Ayrıca farklı türdeki kurumlarda ve farklı ekonomik kapasitelere, kültürel ve dilsel başlangıç noktalarına sahip uluslarda farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır (Bianco, 2010). Dil, yabancı kültürleri anlamının anahtarı ve kültürel bağlamın önemli bir yönü olarak görülmektedir (Brannen 2004; Janssens vd., 2004). Ancak çok uluslu işletmelerde dil faktörünün önemi genellikle göz ardı edilmektedir (Feely ve Harzing, 2003). Yapılan çalışmalarda dil genellikle kültürün yalnızca bir bileşeni olarak ele alınmakta ve dil yoluyla gerçekleşen kişilerarası etkileşimin gerçek süreci genellikle incelenmeden bırakılmaktadır (Henderson, 2005).

Dil, günlük yaşamın hemen hemen tüm yönlerini etkilediğinden, bu durum, uluslararası kuruluşlar ve yönetimle ilgilenen araştırmacıların ve uygulayıcıların dikkatini çekmektedir (Lauring & Selmer, 2010). Hem kültür hem de dil çalışmaları ayrı ayrı her iki araştırma akışı da çok uluslu işletmelerde dilsel ve kültürel engeller hakkında önemli bilgiler sağlasa da bu iki kavramın kültürlerarası iletişim üzerindeki birleşik etkileri hakkında şaşırtıcı derecede az şey bilinmektedir (Peltokorpi & Clausen, 2011). Literatürde iletişim, kültür, dil ve bu kavramları birbirine bağlayan nispeten az araştırma bulunmaktadır (Peltokorpi, 2007). Bunun yanı sıra dil, çok uluslu işletmeler için önemli bir konu olmasına ve ayrı bir mesafe boyutu olarak incelenmesi

gerekmesine (Harzing & Pudelko, 2014) rağmen kırk yılı aşkın süredir uluslararası işletme ve insan kaynakları literatürünün odak noktası çoğunlukla kültürel mesafe olmuş ve dil bir alt boyut olarak görülmüştür (Tung & Verbeke, 2010).

Bu tez çalışmasının amacı sigorta sektöründe hizmet veren, ana merkezi İtalya olan çok uluslu bir işletmenin İstanbul bağlı kuruluşu içinde ve ana merkez ile kültürlerarası etkileşimi sırasında karşılaşılan dil engelleri, işletmenin dil engellerinin çözümüne yönelik uyguladığı dil yönetimi stratejileri ve kültürel mesafenin dil yönetimine etkisini araştırmaktır. Bu kapsamda çalışmada nitel araştırma desenlerinden durum analizi benimsenmiştir. Bu çalışmanın çok uluslu işletmelerde başarılı bir iletişimin önündeki dil engellerinin belirlenmesi, işletmeye en uygun dil yönetimi stratejilerinin seçilmesi ve ayrıca çok uluslu işletmelerin Türk pazarında hangi dil yönetimi stratejilerini tercih ettiklerinin belirlenmesi bakımından uluslararası yönetim alanına yönelik yapılacak çalışmalara rehber niteliğinde olacağı düşünülmektedir. Ek olarak yöneticilerin iş dünyasında dil ve kültür konularının önemi konusunda bir farkındalık oluşturmaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma bulguları, çok uluslu işletmelerde dilin çeşitli şekillerde açıkça önemli olduğunu ve kültürün dil yönetiminde etkili olduğunu göstermektedir. Çok uluslu işletmeler başarılı bir yönetim için dilin öneminin farkına vardıklarında, kültür, iletişim ve dile bağlı sorunların üstesinden gelmek için kendilerine en uygun dil yönetimi uygulamalarını oluşturmaya başlayacaklardır.

Bu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde küreselleşme sürecinin en büyük aktörlerinden olan çok uluslu işletme literatürüne ve çok uluslu işletmelerin tüm süreçlerinde etkili olan kültür konusuna değinilmektedir. İlk kısımda çok uluslu işletme kavramına genel bir bakış sunulmaktadır. Öncelikle işletmelerin uluslararasılaşma nedenleri ve süreçleri açıklanmakta ardından literatürde geçen çok uluslu işletme kavramı ve kapsamı incelenmektedir. Daha sonra çok uluslu işletmelerin özellikleri ve çok uluslu işletmelerde bağlı kuruluşların yönetimi üzerinde durulmaktadır. Çok uluslu işletmelerin uluslararası ticari faaliyetleri esnasında karşılaştığı problemlere de bu başlık altında yer verilmektedir. İkinci kısımda kültür ve kültürel mesafe kavramları açıklanmaktadır. Öncelikle çok uluslu işletmelerde kültür kavramı ve öneminden bahsedilmekte ardından kültürün işletme faaliyetlerine etkisi araştırılmaktadır. Daha sonra çok uluslu işletmelerde mesafe kavramı ve kültürel mesafe kavramları ve boyutları detaylı bir şekilde incelenmektedir. Kültürel mesafenin

kavramsal dayanaklarına değinilmekte ve son olarak çok uluslu işletmelerde kültürel mesafe ölçümüne yer verilmektedir.

İkinci bölümde dil yönetiminin çok uluslu işletmelere yansıması incelenmektedir. İlk kısımda çok uluslu işletmelerde dil yönetimine genel bir bakış sunulmaktadır. Bu kapsamda çok uluslu işletmelerde dil yönetimi kavramından ve öneminden bahsedilmekte, çok uluslu işletmelerde iletişim ve dil yaklaşımlarına değinilmekte ve çok uluslu işletmelerde dil engelinin işletme faaliyetlerine etkisi açıklanmaktadır. Ardından çok uluslu işletmelerde dil engeli boyutları, dil engeli çeşitleri ve dil yönetimi süreci ayrı başlıklar halinde sunulmaktadır. Daha sonra çok uluslu işletmelerde dil yönetimi teorisi, dil denetimi, dil yönetimi stratejileri detaylı incelenmektedir. Doğrudan dil yönetimi stratejileri olarak ele alınan ortak dil, işlevsel çokdillilik, ortak kurumsal diller ve dolaylı dil yönetimi stratejileri olarak ele alınan dil nodları, seçici işe alım, misafir yöneticiler, ev sahibi yöneticiler, dil eğitimi, mütercim-tercüman kullanımı, elektronik çeviri sistemleri ve kontrollü dil stratejileri ayrı alt başlıklar halinde detaylı açıklanmaktadır.

Üçüncü bölümde çok uluslu işletmelerde kültürel mesafe ve dil yönetimi etkileşimi ele alınmıştır. İlk kısımda öncelikle kültürel mesafe ve dil yönetimi ilişkisi açıklanmıştır. Bu kapsamda çok uluslu işletmelerde kültür-dil ilişkisi ve önemine, kültür ve dil etkileşiminin yönetim üzerine etkilerine, kültürel mesafe ve dil yönetimi ile ilişkili kavramlara yer verilmiştir. İkinci kısımda ise çok uluslu işletmelerde kültür ve dil çalışmaları incelenmiştir. Bu kapsamda çok uluslu işletmelerde kültür ve dil çalışmalarının önemine, ulusal ve uluslararası literatürde yer alan kültürel mesafe ile ilgili önceki çalışmalara, dil yönetimi ile ilgili önceki çalışmalar ve kültür ve dil etkileşimini inceleyen önceki çalışmalara yer verilmiştir.

Son bölümde ise araştırmanın metodolojisine, verilerin analizine ve araştırma bulgularına, tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU İŞLETMELER VE KÜLTÜREL MESAFE

1. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERE GENEL BAKIŞ

1970’li yıllarda çok az kişi dünya ekonomisinden söz etmekteydi ve o zamanlar yaygın terim uluslararası ticaretti (Drucker, 2012). Günümüzde ise uluslararası ticaretin bilgi, teknoloji, para ve insan akışından oluşan küresel bir ekonominin ortaya çıkmasıyla doruğa ulaştığı görülmektedir. Küreselleşmeyle birlikte sınır ötesi akışın artmasıyla ülkeler arasında mallar ve hizmetler, sermaye ve bilgi birikiminde karşılıklı bağımlılık oluşmaktadır. Ülkeler arasındaki karşılıklı ilişkiler Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO), Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması (NAFTA) ve Avrupa Topluluğu gibi küresel kuruluşlar aracılığıyla yürütülmektedir (Leung vd., 2005). Çok uluslu işletmeler tarafından gerçekleştirilen bu karşılıklı ilişkiler dünya ekonomisine katılımı arttırmakta ve ülke içi ekonomik büyüme ve refahın anahtarı haline gelmektedir (Drucker, 2012).

Bu bölümde çok uluslu işletmeler hakkında genel bir bilgi verilmesi amaçlanmaktadır. Bu sebeple öncelikle işletmelerin neden uluslararasılaşmak istedikleri üzerinde durulacak, uluslararasılaşma nedenleri açıklanacak ve sonraki başlıkta işletmelerin uluslararasılaşma sürecinden bahsedilecektir. Ardından çok uluslu işletme kavramı tanımlanacak ve kapsamı açıklanacaktır. Daha sonra çok uluslu işletmelerin özelliklerinden bahsedilecek ve çok uluslu işletmelerde bağlı kuruluşların yönetimi ele alınacaktır. Son olarak ise çok uluslu işletmelerin karşılaştığı problemler tartışılmaktadır.

1.1. İŞLETMELERİN ULUSLARARASILASHMA NEDENLERİ

Çok uluslu işletmelerin son dönemde küreselleşme adına dünyanın yeni ve farklı bir boyuta gelmesinde büyük etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum birçok işletmeyi uluslararasılaşmaya teşvik etmektedir. İşletmelerin çeşitli uluslararasılaşma sebepleri vardır.

Günümüzde A ülkesindeki evinizden B ülkesinde faaliyet gösteren bir web sitesine girebilir, C ülkesinde üretilmiş bir ürünü D ve E ülkelerinden tamamlanmış parçalarıyla sipariş edebilir, ürünü F ve G ülkeleri arasında kurulan bir ortak girişim

(joint venture) işletmesinden teslim alabilirsiniz ve bunun için H ülkesi tarafından size verilmiş bir kredi kartıyla ödeme yapabilirsiniz (Ahoroni & Brock, 2010). Ülkelerarası yapılan tüm bu işlemler çok uluslu işletmeler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla işletmeler büyüyen dünya pazarından pay almak için uluslararasılaşma yoluna gidebilmektedir. Örneğin, birçok çok uluslu işletme, nüfusunun fazla ve kişi başına düşen gelirin yüksek olması nedeniyle yurtdışı faaliyetlerinde Amerika'yı hedef almaktadır. Benzer amaçlarla Çin'i hedefleyen çok uluslu işletmeler de mevcuttur. Kişi başına düşen gayri safi yurtiçi hasıla çok yüksek olmasa da ülkenin geniş nüfusu ve büyüyen ekonomisi çok uluslu işletmelere cazip gelmektedir. Tam tersi bir bakış açısıyla bakıldığında işletmeler kendi iç pazar paylarını korumak adına da uluslararasılaşmak zorunda kalabilmektedirler. İşletmeler mutlak üstünlüklerini kaybetmemek adına rakiplerinin ana ülkelerinde faaliyet gösterme yolunu seçerek uluslararasılaşma yoluna gidebilmektedir (Rugman vd., 2006).

İşletmeler kendi ülkelerinde elde edemeyecekleri ya da maliyeti daha yüksek hammaddeleri ve malları başka ülkelerden daha ucuza sağlamak amacıyla uluslararasılaşmaya gidebilmektedir. İşletmeler bunu yaparken mutlak üstünlük veya karşılaştırmalı üstünlüklerinden faydalanmaktadırlar. Mutlak üstünlük; bir işletmenin sattığı ürünün tek satıcısı, tek üreticisi veya en verimli üreticisi olması halinde ortaya çıkan tekel (monopol) durumudur. İşletme zaman içinde mutlak üstünlüğünü kaybettiğinde ise karşılaştırmalı üstünlük ortaya çıkmaktadır. Karşılaştırmalı üstünlük; işletmenin diğerlerine kıyasla daha düşük maliyetle üretebildiği ürünler üzerinde uzmanlaşmasıdır (Ferrell, Hirt ve Ferrell, 2013:88). Ek olarak devletin uluslararası ticareti teşvik programları da işletmeleri uluslararasılaşmaya iten sebepler arasında sayılmaktadır.

İşletmeler yerel pazarın risklerine ve belirsizliklerine karşı kendilerini koruma altına almak için uluslararasılaşma yoluna gidebilmektedir. Çok uluslu işletmeler, başka bir ülkede faaliyet göstererek, kendi ülkelerindeki ekonomik dalgalanmaların olumsuz etkilerini en aza indirebilmektedirler. Örneğin Japon çok uluslu şirketleri 1990 yıllarında Japonya'nın ekonomisi durgunluk içindeyken, bu işletmelerin Amerika'daki bağlı kuruluşları ana firmaya destek olmuşlardır. Benzer amaçla işletmeler maliyetleri düşürmek için çok uluslu olmak isteyebilmektedirler. Örneğin işletmeler, yabancı müşteriye yakın kuruluşlar ile nakliye masraflarını ortadan kaldırabilmekte, aracı maliyetlerini sıfırlayabilmekte, müşterilerin ihtiyaçlarına daha doğru ve hızlı cevap

verebilmekte ve yerel kaynaklardan faydalanabilmektedirler. Böylece işletme bu süreçte hem çok uluslu olmakta hem de genel maliyetlerini düşürmeye devam etmektedir (Rugman, 2006). İşletmelerin uluslararasılaşma nedenlerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Daniels vd., 2007):

- Ulaşım ve iletişimde gelişen teknoloji ülkeler arasındaki sınırları kaldırmaktadır.
- Hükümetler uluslararası kısıtlamaları kaldırmaktadır.
- Kurumlar, uluslararası ticaretin yürütülmesini kolaylaştıracak hizmetler sunmaktadır.
- Tüketicilerin yabancı mal ve hizmetlere olan talebi artmaktadır.
- Rekabet daha küresel hale gelmektedir.
- Bazı büyük ekonomik güçler arasında siyasi ilişkiler gelişmektedir.
- Ülkeler, ulusötesi konularda daha fazla iş birliği içindedir.

Özetle; işletmeler küreselleşmenin getirdiği imkanları kullanarak maliyetlerini düşürmek, büyümek, yerel pazarın risklerinden kaçınmak, daha uyguna hammadde sağlayabilmek vb. sebeplerden uluslararasılaşma yolunu seçebilmektedirler. Uluslararasılaşmayı seçen işletmeler artık uluslararasılaşma sürecine girmektedir ve bu süreci iyi bir strateji seçerek planlı ve programlı bir şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Ayrıca bu işletmeler artık kendilerini farklı dil ve farklı kültürel ortamlarda bulacaklarını unutmamalıdır.

1.2. İŞLETMELERİN ULUSLARARASILASHMA SÜRECİ

Uluslararasılaşma bir işletmenin yabancı bir pazara girme sürecidir (Rugman, 2006). Benzer şekilde uluslararasılaşma süreci, bir işletmenin uluslararası pazara katılımındaki herhangi bir gelişme olarak da tanımlanabilmektedir (Kutschker vd., 1997). İşletmeler uluslararasılaşmaya karar verirken öncelikle faaliyet gösterecekleri ülkelerin eğitim, ticaret uygulamaları, endüstriyel gelişme, siyasi durum, kültür ve dil gibi kurumsal ve kültürel farklılıklarını göz önünde bulundurmaktadırlar (Konuk, 2020). İki ülke arasındaki bu farklılıklar uluslararasılaşmanın başlangıç aşamasında en üst düzeyde algılanmakta ve psikik mesafe olarak adlandırılmaktadır (Johanson & Vahlne, 1977).

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecini daha iyi kavramak adına bu süreci kapsamlı bir şekilde ele alan Uppsala modelinin hem 1977 versiyonunu hem de güncellenen 2009 versiyonunu (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Vahlne, 2009) incelemek yerinde olacaktır. Uppsala modeline göre psişik mesafeden kaynaklanan pazara giriş risklerini en aza indirmek mümkündür. Bunun için işletmelerin uluslararasılaşmasında ‘gelişmekte olan bilgi’ en önemli unsur kabul edilmektedir. Yani işletmelerin mevcut faaliyetlerindeki deneyimlerinden büyüyen bilgi birikimi hayati bir öneme sahip olmaktadır (Konuk, 2020). Uluslararasılaşma sürecindeki işletmelerin elde ettikleri bu birikmiş deneyim ne bir ülkeye ne de bir giriş şekline özgü değil, işletmelere özgü olmaktadır. Bu bilgi birikimi işletmelerin ‘uluslararasılaşma yolunu’ oluşturmaktadır (Eriksson vd., 2015).

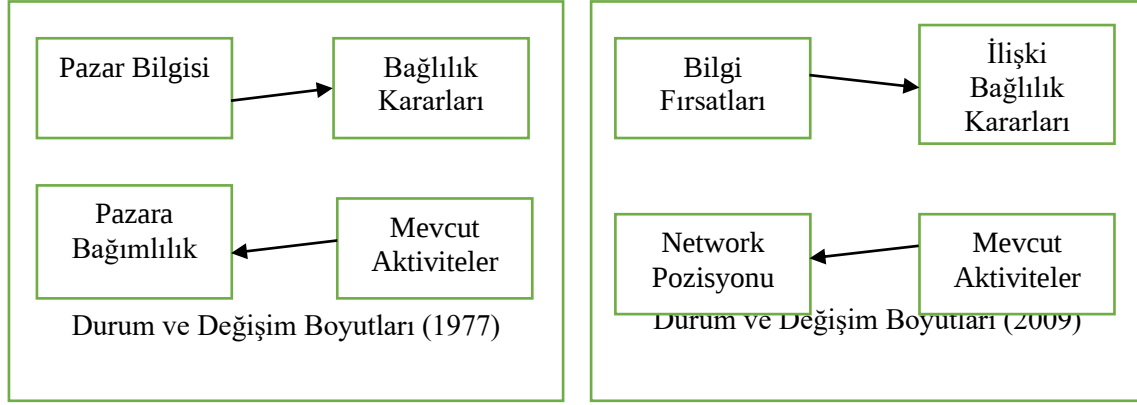
Uppsala modeli işletmelerin faaliyet gösterecekleri ülke ile ilgili edindikleri bilgi birikimi sayesinde daha rasyonel kararlar verebileceğini, her kararın ardından daha fazla deneyim kazanıp daha fazla kaynak ayırabileceğini savunmaktadır. Bir örnekle açıklamak gerekirse; bu modele göre uluslararasılaşma süreci karanlık bir maden ocağında elinde mum ışığı ile ilerlemeye çalışan bir madenciye benzetilmektedir. Karanlık madende koşarak ilerlemek madencinin riskini artırmaktadır. Madencinin her attığı adımı görerek, bir sonraki adımını planlayarak atması belirsizlikleri ve riskleri en aza indirerek ilerlemesini sağlamaktadır (Konuk, 2020). Benzer şekilde uluslararasılaşma sürecine girmek isteyen bir işletmenin edindiği bilgi birikiminden faydalanarak her adımını bilinçli atması, bir sonraki adımını planlaması olası riskleri en aza indirmekte ve hedefe ulaşma olasılığını artırmaktadır.

Uppsala modeli uluslararası alanda gerçekleştirilen her bir etkileşim sonrası bir adım daha atılması gerektiğini önermektedir. Bir kararın çıktısı diğer kararın girdisi olacak şekilde tasarlanmış dinamik bir modeldir. Alınan her karar birbirini etkilemekte ve işletmenin bulunduğu uluslararası çevreye uyumlu hale gelmesine yardımcı olmaktadır (Konuk, 2020). Uluslararasılaşmanın temel modeli olarak bilinen Şekil 1’de 1977 ve 2009 versiyonları birlikte verilmektedir. Bu modeller birbirinden bağımsız modeller olmadığından ve uluslararasılaşma sürecinin daha iyi kavranabilmesi adına birlikte ele alınması uygun görülmektedir.

Uppsala modeli (Şekil 1) durum ve değişim boyutlarından oluşmaktadır. Durum boyutu; 1977 versiyonunda Pazar Bilgisi (Market Knowledge) ve Pazara Bağımlılık/Kaynak Taahhüdünden (Market Commitment) oluşmaktadır. Güncellenen

2009 versiyonunda ise modelde Bilgi Fırsatları (Knowledge Oppurtunities) ve Network Pozisyonu (Network Position) olarak yer almaktadır. Durum boyutu işletmenin faaliyette bulunacağı uluslararası pazar hakkındaki pazar bilgisini ve bu pazar için ayıracağı kaynakları ifade etmektedir (Johanson & Vahlne, 1977).

Şekil 1. Temel Uluslararasılaşma Modeli



Kaynak: Johanson & Vahlne, 1977 ve Johanson & Vahlne, 2009.

Pazar bilgisi hem genel hem özel olarak değerlendirilebilir. Genel bilgi sektöre ait uluslararası standartları bilmeyi gerektirirken özel bilgi hedef pazarda o sektöre ait dil, kültür, gümrük işlemleri, vergi oranları, paydaş beklentileri vs. bilmeyi gerektirmektedir. Bilgi fırsatları öğrenilebilen genel bilgi ve tecrübe ile edinilen deneyimsel bilgi ile ilgilidir. Deneyimsel bilgi uluslararası faaliyetlerde risklerin azaltılmasına yardımcı olmakta, kaynakların ve fırsatların fark edilmesini sağlamakta ve bunların birleştirilmesi için bir araç olabilmektedir (Eriksson vd., 2015). Yani işletmenin dış pazar hakkındaki bilgisi o ülke ile ilgili ne kadar deneyim sahibi olduğu anlamına gelmekte ve dış pazara ayırdığı kaynaklar mevcut tecrübesine göre şekillenmektedir.

Uluslararası faaliyetlerde işletmeler karşılıklı bağımlılık içeren bir network ağı içerisinde yer alırlar. Bu network ağı işletmelerin öğrenmesi, güven inşası, taahhütlerini artırması ve fırsatlarını belirleyip kullanması için önemlidir. Network ağı ile kurulan ilişkiler uluslararası piyasada köprü görevi görmektedir ve işletmelere uluslararasılaşma fırsatı ve motivasyonu sağlamaktadır (Coviello & Munro, 1997). Ayrıca işletmenin içinde bulunduğu karşılıklı bağımlılık ilişkileri faaliyet göstereceği coğrafi pazarı ve giriş seviyesi seçimini etkilemektedir ve psikik mesafe arttıkça etkileşim zorlaşacağından işletme mesafeye bağlı olarak daha fazla kaynak taahhüdünde bulunması gerekebilmektedir (Konuk, 2020). Başarılı bir uluslararasılaşma için

işletmenin diğer işletmelerle karşılıklı bağımlılık içeren bir network ağı ile etkileşimini gerektiğini söylemek mümkündür.

Değişim boyutu; 1977 versiyonunda -pazara- Bağlılık Kararları (Commitment Decisions) ve Mevcut Aktivitelerden (Current Activities) oluşmaktadır. Güncellenen 2009 versiyonunda ise modelde İlişki Bağlılık Kararları (Relationship Commitment Decisions) ve Öğrenme, Güven İnşası (Learning, Trust Building) yer almaktadır. Değişim boyutu mevcut işletme aktivitelerinde yapılan veya yapılacak ve faaliyette bulunulan ülke için ayrılan veya ayrılacak kaynaklarda değişim kararlarını temsil etmektedir (Johanson & Vahlne, 1977). Durum boyutunda edinilen bilgi birikimi işletmenin pazar bilgisini geliştirmekte ve karşılıklı bağımlılıklarından elde ettikleri deneyimleri ise işletmeyi değiştirmektedir. Bu durum işletmenin faaliyet göstermeyi düşündüğü her ülkede yeniden öğrenilmekte ve gerek pazar gerek firma veya gerekse ülke düzeyinde işletmenin vereceği bağlılık kararlarını etkilemektedir. Güven inşası seviyesine göre işletmeler pazara ayıracakları kaynak oranlarındaki değişime karar vermektedirler. Güven inşa sürecinin, bir fazın çıktısının bir sonraki fazın girdisini oluşturan bir süreç olarak tasvir edildiği düşünüldüğünde her fazın çıktısı artan veya azalan bir güven düzeyini oluşturmaktadır Oluşturulan güven inşasına bağlı olarak verilen her kararın ardından işletmeler network pozisyonlarına geri dönmektedirler. Özetle bu modeli yukarı yönlü bir helezona benzetirsek işletme öncelikle faaliyet göstereceği uluslararası pazarda ilişki kurmalı ardından öğrenmeye, bilgi birikimine ve diğer işletmelerle güven inşasına yönelik çaba sarf etmelidir. İşletmenin bilgi birikimi arttıkça kaynak ayırma kararlarını güncelleyerek uluslararasılaşma sürecine devam etmelidir (Konuk, 2020).

Uluslararasılaşma derecesi işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde uluslararası alana dahil olma seviyeleridir. İşletmelerin dış pazarlarının sayısı arttıkça, mevcut pazarlardaki faaliyetlerini genişlettikçe ve uluslararası faaliyetlerini bütünleştirdikçe uluslararasılaşma derecesi artmaktadır (Kutschker vd., 1997). Literatürde uluslararasılaşma derecesini belirlemek için performans dayalı, yapıya dayalı ve davranışa dayalı aşağıda sıralanan üç temel yaklaşımdan bahsedilmektedir (Sullivan, 1997; Konuk, 2020; Kutschker vd., 1997; Casillas & Acedo, 2013):

- Performansa dayalı uluslararasılaşma derecesini belirlemek için işletmenin ana merkez dışında faaliyet gösterdiği ülkelerdeki büyüme seviyesi dikkate alınmaktadır.

Performans ölçümü ise yaygın olarak toplam satışların yabancı satışlara oranlanması ile yapılmaktadır.

- Yapıya dayalı uluslararasılaşma derecesi işletmenin faaliyet gösterdiği ülkeler için ayırdığı kaynaklara bakılarak belirlenmektedir. Ek olarak işletmede departmanların uluslararasılaşmaya dahil olma seviyeleri de bu kapsamda değerlendirilmektedir.

- Son olarak davranışa dayalı uluslararasılaşma derecesinde üst yönetimin uluslararasılaşma yönelimi dikkate alınmaktadır. Burada işletmenin faaliyet gösterdiği ülkelerin sayısı bu ülkelerdeki etkililiği incelenmektedir.

Böylece uluslararasılaşma derecesine bakarak işletmeler belirledikleri hedefler doğrultusunda uluslararasılaşma sürecinin hangi aşamasında olduklarını belirleyebilmektedirler. Uluslararasılaşma süreci ile artık işletme bir değişim ve dönüşüm sürecine de girmektedir. Bu süreçle birlikte uluslararası nitelik kazanan işletmenin çevresi ve özellikleri değişmektedir. Bu özelliklere bir sonraki başlıkta değinilecektir.

1.3. ÇOK ULUSLU İŞLETME KAVRAMI VE KAPSAMI

Literatürde 'kâr amacı güden veya gütmeyen kuruluşlar' (Koçel, 2018) tanımını karşılayan işletme, organizasyon, örgüt, firma ve şirket gibi çeşitli kavramlar karşımıza çıkmaktadır. İşletme (business), şirket (company/corporation), firma (firm), organizasyon (organization), örgüt (organization), teşebbüs (enterprise) gibi terimlerin yerli ve yabancı literatürde yer alan tanımları arasında farklılıklar olmasına rağmen çoğu zaman bu kavramlar birbirinin yerine kullanılmaktadır (Harrod, 2000; Gündüz, 2018). Literatürde işletme teriminde görülen kavramsal çeşitlilik çok uluslu işletme (şirket, firma, örgüt, organizasyon) kavramına da yansımaktadır. Çok uluslu şirket (multinational company/corporation), çok uluslu işletme (multinational business), çok uluslu firma (multinational firm), çok uluslu örgüt (multinational organization) kavramlarını çeşitli araştırmalarda görmek mümkündür.

İşletme kavramında görülen anlam belirsizliği ulusötesi şirket (transnational corporations), uluslararası şirket (international company) veya küresel şirket (global corporations) kavramlarında da görülmektedir. Birleşmiş Milletler çok uluslu şirket (multinational corporation) veya çok uluslu teşebbüs (multinational enterprises) terimleri yerine, tüm bu kuruluşlara ulusötesi şirketler (transnational corporations) adını vermesine rağmen bu terimin yaygın olarak kullanılmadığını ifade etmektedir (Ajami

vd., 2006:7). OECD ise ulusötesi şirketlerin (transnational corporations) çok uluslu teşebbüsler (multinational enterprise) olarak bilindiğini ifade etmektedir (UNCTAD, 2009). Çoğu araştırmacı, çok uluslu şirket (multinational corporation) terimini kullanmaktadır (Aharoni ve Brocks, 2010:10). Benzer şekilde çok uluslu (multinational) ve uluslararası (international) kavramları eş anlamlı olarak kabul edilmektedir (Dunning & Lundan, 2008). Ayrıca bazı kaynaklarda çok uluslu işletmeler (multinational corporations), çok uluslu şirketler (multinational enterprises) ve ulusötesi şirketler (transnational corporations) kavramları birbirlerinin yerine kullanılmaktadır (Daniels vd., 2007; Can, 2012). Tüm bu kavramsal farklılıklar yalnızca anlambilimin konusu değil, aslında birkaç tür çok uluslu işletme varlığının sonucudur (Aharoni & Brocks, 2010:10). Araştırmamızın bütününde anlam karmaşası yaratmaması adına çok uluslu işletme terimi tercih edilmektedir.

Çok uluslu işletme kavramının tanımlanmasında bazı araştırmacılar işletmeleri sadece büyüklerine göre tanımlamayı tercih etmektedirler. Bazı araştırmacılar da işletmelerin faaliyet gösterdiği ülke sayısı, satışların, varlıkların, istihdamın veya kârın yabancı ortaklık sayısı gibi kriterleri baz almaktadır. Diğer bazı araştırmacılar da bir işletmeyi birkaç ulusal borsaya kayıtlıysa veya farklı milletlerden oluşan bir yönetim kuruluna sahipse çok uluslu olarak tanımlamaktadırlar (Aharoni & Brocks, 2010:10). Literatürdeki bu anlam karmaşasını açıklamak adına akademisyenler, iş adamları, ulusal ve uluslararası kuruluşlar, çok uluslu işletmelerin sağlam ve uygulanabilir bir tanımını yapmak için önemli ölçüde entelektüel enerji harcamışlardır (Kefalas, 1989:51). Ancak ne terminoloji ne de kavramsal içerik hakkında çok fazla açıklama getirilememiştir (Knudsen, 1979). Bu sebeple çok uluslu işletmelerin tanımlanmış tek bir evrensel tanımı bulunmamaktadır (Solomon, 1976). Çok sayıda farklı çok uluslu işletme türü olduğundan çoğu tanım yalnızca belirli bir türü karakterize etmektedir. Bir şirketin örgütlenebileceği ve ulusal sınırların ötesinde ticari işlem yapabileceği pek çok olası yol vardır. Herhangi bir tanımın tüm çok uluslu işletme biçimlerini tanımlaması çok zordur (Ajami vd., 2006:7). Farklı araştırmacıların farklı konularla ilgilenmeleri tanımsal farklılıkları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle aslında çok uluslu işletmeler için farklı tanımların varlığı şaşırtıcı değildir. Literatürde yer alan bazı tanımlar şu şekildedir:

Tablo 1. Çok Uluslu İşletme Tanımları

Yazar	Tanım
Jacoby (1970) (Aktaran: Kefalas: 1989)	İki veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren, bu ülkelere doğrudan yatırım yapan, fiziksel varlıkları elinde tutan ve yöneten işletmelerdir.
Vernon (1971) (Aktaran: Kefalas: 1989:52)	Ortak mülkiyet bağları ile bir araya gelen ve ortak yönetim stratejisine duyarlı bir dizi farklı milliyetten oluşan işletmeler topluluğudur.
Solomon (1976)	Merkezi bir ülkede bulunur ve diğer ülkelerde tamamen veya kısmen sahiplik (ortak girişim (joint-venture) veya yönetim düzenlemeleri) ile şubeleşme veya yan kuruluşlar aracılığıyla faaliyet gösterir.
Knudsen (1979)	En az altı yabancı ülkede üretim yapan, bağlı kuruluşların çoğunluk mülkiyetine sahip, üretim yapmayan şirketler için en az on yabancı ülkede faaliyet gösteren bağlı kuruluşların sermayesinin yarısından fazlasının ana şirkete ait olduğu işletmelerdir.
Lilienthal D.E. (1985:119)	Hem kendi ülkesi hem de yabancı ülke yasaları ve kuralları altında faaliyet gösteren işletmelerdir.
UNCTAD (1985)	En geniş anlamıyla, belirtilen faaliyetlerden (yabancı şubelerin ve bağlı kuruluşların varlıkları, satışları, üretimi, istihdamı veya karları) herhangi biriyle uğraşan bir veya daha fazla yabancı şubesi veya bağlı kuruluşu olan herhangi bir işletme çok uluslu olarak nitelendirilebilir. Daha ayrıntılı olarak, belirli bir faaliyet türü (örneğin, üretim), minimum sayıda yabancı bağlı kuruluş (örneğin, altı) veya asgari bir yabancı faaliyet payı (örneğin, satışların veya varlıkların yüzde 25'i), işletmeleri çok uluslu olarak nitelendirebilir.
Stopford Carpenter vd. (1989-2001)	En az üç ülkede satış veya üretim faaliyeti gerçekleştiren işletmelerdir.
Lazarus (2001)	İkiden fazla ülkede faaliyette bulunan ve doğrudan yabancı yatırımı tanımlayan örgütsel bir formdur.
Ajami vd. (2006:6)	Kazançlarının, varlıklarının, satışlarının veya personelinin belirli bir yüzdesinin yabancı yerlerden geldiği veya buralarda konumlandırıldığı firmalardır.
Rugman vd. (2006)	Merkezi bir ülkede bulunan ancak bir veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren şirkettir.
Daniels vd. (2007:21)	Pazar ve üretim konusunda küresel yaklaşıma sahip veya birden fazla ülkede faaliyette bulunan işletmelerdir.
UNCTAD (2009:14)	Ana şirketler ve yabancı iştiraklerinden oluşan anonim ortaklık veya adi ortaklık işletmeleridir.
Bohlander & Snell (2010)	Birden fazla ülkede gelir getirici faaliyette bulunan, mal varlıklarının bir bölümü diğer ülkelerde olan; ekonomik, mali ve üretime yönelik stratejik kararların belirli bir merkezden saptandığı veya dolaylı yoldan yavru işletmelere aktarıldığı işletmelerdir
Dunning (2013:16)	Birden fazla ülkede (fabrikalar, madenler, petrol rafinerileri, satış noktaları, ofisler vb.) üretim faaliyetlerine sahip veya bu faaliyetleri kontrol eden işletmelerdir.
Wild ve Wild (2017)	Pazarlama veya üretim iştirakleri şeklinde birden fazla ülkede doğrudan yatırımları olan bir işletme şeklindedir.

Bu tanımlar ışığında çok uluslu işletmelerin birden çok ülkede yatırım yaptığını, farklı sahiplik yapılarını içerdiğini, bünyesinde çeşitli milletlerden çalışanları barındırdığını, küresel bakış açısına sahip ancak yerel kültürlerle de uyumlu, dünya ekonomisine yön veren işletmeler olduğunu söylemek yerinde olacaktır.

Çok uluslu işletmelerin kapsamına bakıldığında OECD ve Birleşmiş Milletler 'in kabul ettiği 'birden fazla ülkede işletmelere sahip veya işletmeleri kontrol eden şirketler' genel tanımından yola çıkarak; bir tarafı Belçika diğer tarafı Fransa sınırında olan küçük bir fırın işletmesinden General Motors, Shell ve ITT gibi büyük ölçekli işletmelere kadar bütün işletmeler çok uluslu işletme olarak kabul edilmektedir (Knudsen, 1979). Çok uluslu işletmeler mekânsal olarak ayrılmış ve genellikle farklı dil ortamlarına yerleştirilmiş ana merkez ve bağlı kuruluşlarından oluşmaktadır

(Fredriksson vd., 2006). Ayrıca faaliyet gösterdikleri ülke sayısı bakımından çok uluslu faaliyetlerinin kapsamına göre değişiklik gösterebilmektedir. Büyük ölçekli birçok uluslu işletme, kendi ülkesinin dışında bulunan yüz binlerce çalışanıyla 100 ülkede faaliyet gösterebilmektedir (Lazarus, 2001). Ek olarak çok uluslu işletmeler bağlı kuruluşlarındaki hisselerin ve yönetime katılma hakkının %10 u veya daha fazlasına sahip işletmeleri kapsamaktadır (UNCTAD, 2009). Bu bağlamda çok uluslu işletmelerin kapsamını anlamak için beş kriterden yararlanmak gerekmektedir (Bradley & Bursk, 1972'den akt. Kefalas, 1989):

- Birçok ülkede iş yapmalıdır.
- Benzer Ar-Ge, üretim, satış ve hizmetlerinin olduğu bağlı kuruluşları olmalıdır.
- Bağlı şirketleri yöneten yerel vatandaşlar olmalıdır.
- Çok uluslu bir genel merkez olmalıdır.
- Çok uluslu hisse sahipliği olmalıdır.

Çok uluslu işletmeler yapısal ve operasyonel olarak çok çeşitli olmasına rağmen hepsi işletmenin temel fonksiyonları olan yönetim, üretim, pazarlama, finansman, muhasebe, insan kaynakları, halkla ilişkiler ve araştırma geliştirme ile ilgilenmektedir (Kim vd., 2003). Farklı bakış açılarından ele alınan çok uluslu işletmelerin tanımsal farklılıklarına, kapsam çeşitliliklerine rağmen çok uluslu işletmelerin hepsinin temelinde işletmenin temel fonksiyonlarının yer aldığını söylemek yerinde olacaktır. Yalnızca ulusal işletmelerden farklı olarak çok uluslu işletmeler temel işletme fonksiyonlarının küresel entegrasyonu ile de ilgilenmektedir. İşletmelerin uluslararasılaşma nedenlerini incelemek çok uluslu işletme kavramının ve kapsamının bu denli geniş olmasını anlamak açısından faydalı olacaktır.

1.4. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

Küreselleşmenin bir sonucu olarak çok uluslu işletmelerin büyüklüğü şaşırtıcı boyutlara ulaşabilmektedir. Bazı çok uluslu işletmelerin ülkelerin GSYH'den fazla cirolara sahip oldukları görülmektedir. Örneğin Türkiye'nin gayrisafi yurtiçi hasılası 754,4 milyar dolar (World bank, 2020) iken Apple'ın 267,7 milyar dolar gelir, 57,2 milyar dolar kar ve 1,285,5 milyar dolar piyasa değeri; Amazon'un 296,3 milyar dolar gelir, 10,6 milyar dolar kar ve 1,233,4 milyar dolar piyasa değeri; Microsoft'un ise 138,6 milyar dolar gelir, 46,3 milyar dolar kar ve 1,359 milyar dolar piyasa değeri

(Forbes, 2020) bulunmaktadır. Çok uluslu işletmelerin bu denli büyük cirolara sahip olmaları ekonomik ve politik açıdan da güç kazanmalarına sebep olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Çok uluslu işletmelerin özelliklerini belirlemenin yolu, faaliyet gösterdikleri ortama bakmaktır (Rugman, 2006) Tablo 2 çok uluslu işletmelerin çevresini göstermektedir.

Tablo 2. Çok Uluslu İşletmelerin Çevresi

Ana Merkez Ülkesi	Paydaşlar	Bağlı Kuruluş Ülkeleri
Rakipler		Rakipler
Müşteriler	Çok Uluslu İşletme	Müşteriler
Yerel İştirakler		Yabancı İştirakler
Tedarikçiler		Tedarikçiler
Devlet Politikası	Bankalar	Devlet Politikası

Kaynak: Rugman, 2006

Şekil 2’ye göre çok uluslu işletmelerin iki temel çevresi vardır. İlki ana merkezin bulunduğu ülke (home country) ikincisi ise faaliyet gösterdiği ev sahibi ülkelerdir (host countries). Paydaşlar (stakeholders) ise dünyanın herhangi bir ülkesinden olabilmektedir. Çok uluslu işletmelerin çevresini oluşturan hem ana ülke hem de ev sahibi ülkelerde yer alan rakipler, müşteriler, tedarikçiler, finans kurumları ve hükümet işletmelerin duyarlı olması gereken önemli çevresel güçlerdir (Rugman, 2006). Bu durumda işletmenin ana merkezindeki rakiplerinin, faaliyet gösterdiği dış ülkelerde de rakipleri olabileceğini, ana ülkede çalıştığı tedarikçilerinin dış ülkelerde değişkenlik gösterebileceğini söylemek mümkündür. Böylece ulusal piyasadan farklı bir çevreye sahip olan çok uluslu işletmeler için bu çevresel güçler ayırt edici özelliklerden sayılmaktadır.

Literatürde çok uluslu işletmelerin büyük, karmaşık, güçlü, çeşitli ve en önemlisi sosyal bir kurum olduğu konusunda yaygın bir fikir birliği vardır (Kefalas, 1989). Çok uluslu işletmeler ulusal sınırları aşan çoklu katma değerli faaliyetlere erişmekte, bunları organize ve koordine etmektedir (Dunning & Lundan, 2008). Çok uluslu işletmelerde varlıklar, patentler, ticari markalar, bilgiler ve insan kaynakları dahil olmak üzere ortak bir kaynak havuzu bulunmaktadır. İşletmenin çok uluslulaşma stratejisine göre değişmekle birlikte bağlı kuruluşların tümü aynı işletmenin parçası oldukları için

dışarıdan kimselerin yararlanamadığı bu kaynak havuzuna erişim imkanlarına sahiptirler (Rugman, 2006). Bu imkân çok uluslu işletmeleri diğer işletmelerden büyük ölçüde ayırmaktadır. Çünkü kaynak havuzunun sağladığı imkanlar sayesinde likidite ihtiyacı, teknoloji akışı ve benzeri konularda işletmelerin birbirlerini desteklediğini söylemek mümkündür.

Çok uluslu işletmelerin bir diğer ayırt edici özelliği uluslararası mülkiyete sahip olabilen işletmeler olmasıdır. Çok uluslu işletmelerin çoğu ulusal olarak kontrol edilmekte ancak uluslararası mülkiyete sahip olabilmektedir. Yani üst yönetim çoğunlukla kendi ülke vatandaşlarından oluşurken, hissedarlar dünyanın dört bir yanına dağılabilmektedir (Dunning & Lundan 2008). Çok uluslu işletmeler yapı olarak birbirinden farklı olabilmektedir. Bu özellikler aşağıda sıralanmaktadır (UNCTAD, 2006):

- Çok uluslu işletmeler özel veya kamuya ait olabilmektedir.
- Çok uluslu işletmelerin hisse senetleri küçük bir grup sahibi-yatırımcı tarafından veya borsada geniş çapta işlem görebilmektedir.
- Çok uluslu işletmeler birçok ülkede bir faaliyet ağına sahip olabilmekte veya yalnızca bir yabancı pazarlama girişimini işleten tek bir ürün firması olabilmektedir.
- Çok uluslu işletmeler yabancı sermaye tarafından finanse edilen bir girişim olabilmekte ya da doğuştan küresel bir girişim olabilmektedir.
- Çok uluslu işletmeler dış varlık portföyü uzun yıllara dayanan bir işletme olabilmekte veya daha yeni kurulmuş olabilmektedir.

Ford bir ABD firması olarak, Volvo bir İsveç firması olarak, Siemens bir Alman firması olarak, Samsung bir Kore firması olarak bilinmektedir. Ancak her biri kendi ulusal sınırlarını aşan büyük çok uluslu işletmelerdir. Hisse senetleri dünya çapında borsalarda işlem görmekte, yönetim kurulları, personel kadroları hatta üretim süreci bile çok uluslu hale gelmektedir (Dunning & Lundan, 2008). Bu durum önemli heterojenlik ve karmaşıklık ile karakterize edilen çok uluslu işletmelerde dil problemlerinin incelenmesi için bize zengin bir içerik sağlamaktadır (Fredriksson vd., 2006). Çok uluslu işletmelerin ayırt edici özellikleri arasında sayılan bu özellik aynı zamanda bu araştırmaya konu olan kültürel mesafeleri ve dil problemlerini de beraberinde getirmektedir.

Son olarak bağılı kuruluşlarını ve iş ortaklarını ortak bir stratejik vizyon ile birbirine bağlaması çok uluslu işletmelerin bir diğer özelliğidir. Çok uluslu işletmelerin birlikte çalıştığı tüm kuruluşlar işletmenin ne yapmak istediğini bilmekte ve bu stratejiyi nasıl uygulamaya koyacağına ilişkin genel plana uymaktadırlar (Rugman, 2006). Ortak mülkiyet bağlarıyla birbirine bağlanan bağılı şirketler, ortak kaynak havuzu, bağılı şirketlere rehberlik eden stratejik bir vizyon, kültürel ve dilsel çeşitlilik çok uluslu işletmelerin ayırt edici özellikleri olarak özetlenmektedir (Fredriksson vd., 2006). Örgütsel düzeyde farklı stratejik vizyonlara sahip çok uluslu işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde izledikleri stratejiler de birbirinden farklı olabilmektedir. İşletmelerin çok uluslulaşma stratejileri bir sonraki başlıkta işlenecektir.

1.5. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE BAĞLI KURULUŞLARIN YÖNETİMİ

Çok uluslu işletmeler, kıtalar arasında ve çok çeşitli dillerde bağılı kuruluşlar aracılığıyla faaliyet göstermektedirler. Çok uluslu işletmeler bağılı kuruluşlarını özerk varlıklar olarak yönetmek yerine, ana merkez ve bağılı kuruluş arasında bilgi, ürün, insan ve para akışını teşvik etme eğiliminde olmaktadır (Charles & Marschan-Piekkari, 2002). Farklı ülkelerde faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin başarısı için, bağılı kuruluşların performansının kritik öneme sahip olduğu görülmektedir (Sekiguchi vd., 2011). Yapılan bir araştırmada İngiltere’de faaliyet gösteren Amerikan bağılı kuruluşların İngiliz ekonomisine katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca bağılı kuruluşların ülkede üretkenlik, rekabet gücü, AR-GE ve istihdam konularında da gelişmelere destek olduğu belirtilmektedir (Aharoni & Brock, 2010).

Çok uluslu işletmelerin farklı ülkelerde faaliyet gösteren organizasyonları sahiplik oranlarına göre çeşitlilik göstermektedir. Öncelikle ana ülke kavramı, hedeflenen girişimin doğduğu ülke anlamına gelmektedir (Kishimoto, 2018). Daha sonra farklı ülkelerde faaliyet gösteren organizasyonların sahiplik oranları UNCTAD, (2009)’a göre ortaklık (Associate), söz konusu olduğunda yatırımcının oy gücü %10 ile %50 arasında değişkenlik göstermektedir. İştirakler (Subsidiary) ise yatırımcının işletmeye direkt yatırım yaptığı ve oy gücünün %50 den fazla olduğu kuruluşlardır. Bu durumda işletme yatırımcı tarafından kontrol edilmektedir. İştirakler, alt kuruluş, yavru şirket, yan kuruluş olarak da bilinmektedir. Şube (Branch) ise tamamen veya müştereken doğrudan yatırımcıya ait olan tüzel kişiliğe sahip olmayan bir kuruluş ve ev sahibi ülkede bağımsız bir işletme olduğu bilinmektedir. Yatırımcı ev sahibi ülkede

kalıcı bir ofise sahip olmakta, üçüncü şahıslar ile arasında tüzel kişiliğe sahip olmayan bir ortaklık veya ortak girişim (joint venture) söz konusu olabilmektedir. Son olarak ise bağlı kuruluş (affiliate) şemsiye bir kavramdır. İştirakleri, ortaklıkları ve şubeleri içermektedir. Yatırımcılar yatırımlarını gerçekleştirdikleri ülkede bulunan işletmenin %10 veya daha fazla hissesine sahip olabilmektedir. Kısaca yabancı ülkede bulunan işletmeyi tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu sebeple bu çalışmada bağlı kuruluş kavramı kullanılmaktadır.

Ana ülkede faaliyette bulunan işletmelerin sınır ötesi faaliyetleri ve uluslararasılaşma düzeyleri bir yelpazenin iki ucu arasında çeşitli kombinasyonlarda ‘yüksek’ veya ‘düşük’ kutuplar arasında olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018). Bu durum işletmelerin riski nasıl algıladığını ve bununla nasıl başa çıktığını göstermektedir. Yani işletmelerin kendini yabancı pazara dahil etme biçimi uluslararasılaşmanın derinliğini göstermektedir (Rugman, 2006). Çok uluslu işletmelerin pazara giriş modu seçimi işletmenin amaçları, temel yetenekleri, çevresi, rekabet gücü, kurumsal yapısı, teknoloji, siyasi ve yönetsel koşullar (Can, 2012), kültürel mesafe ve dilsel farklılıklar gibi çeşitli değişkenlerin etkisi altındadır. Ek olarak küreselleşme ile birlikte çok uluslu işletmeler ulusal olarak bağımsız yan kuruluşlar topluluğu olarak rekabet etmekte giderek zorlanmaktadır. Yardımcı faaliyetlerini coğrafi konumlar arasında bağlamaları veya entegre etmeleri gerekmektedir (Lai, 2001). Bu durumda işletmenin seçtiği yönetim politikaları işletmenin konumu ve geleceği için önem arz etmektedir.

Çok uluslu işletmelerin bağlı kuruluşları yönetim politikaları açısından çeşitli özellikler göstermektedirler. Çok uluslu işletmeler stratejileri ve işletme politikaları ile ilgili değişkenlik gösterse bile yönetim politikalarındaki yönelimler genellikle sabit kalmaktadır. Çok uluslu işletmelerin yönetim politikalarındaki bu yönelimler örgüt yapısını, insan kaynaklarını, stratejisini ve kaynak tahsisini etkilemekte ve şekillendirmektedir (Perlmutter, 1969). Çok uluslu işletmelerin yönetim politikalarındaki yönelimlerini Perlmutter (1969), (Heenan ve Perlmutter, 1979) ve (Chakravorthy ve Permuter, 1985)’in dört boyutlu tipolojisi ile açıklamak mümkündür (Tablo 3).

- Etnosentrik Yönelim: Ana ülkenin çıkarlarına yönelik bir yönetim şekli olarak bilinmektedir. Ana merkez, dünyadaki bağlı kuruluşlarında olan her şeyi kontrol etmeye çalışmaktadır (Can & Çetinarslan, 2017). Amaç ana merkezin bulunduğu ülkeye

kâr sağlamaktır, stratejik kararlarda ulusal pazarın önceliği söz konusudur. Bu durumda yeni pazar fırsatları göz ardı edilebilmekte ve karar alma süreçleri tek taraflı ilerleyebilmektedir. Ayrıca bağlı kuruluşlarla ilgili önemli kararların ana merkez tarafından alınması, bağlı kuruluşun hareketlerini nispeten kısıtlayabilmektedir (Can, 2012).

Tablo 3. Çok Uluslu İşletmelerde Yönetim Politikaları Yönelimleri

	Genel Durum	Yönelim	Strateji	İletişim ve Bilgi Akışı	Karar Verme Yetkisi	Değerlendirme ve Kontrol	Kimlik	İşe Alma
Etnosentrik	Merkezileşmiş /Kontrollü	Ana ülke merkezli	Uluslararası	Ana merkez-bağlı kuruluş talimatları fazla	Ana merkezde yüksek	Ana merkezin standartları	İşletmenin ulusal kimliği	Ana merkezden görevlendirme
Polisentrik	Merkezi olmayan /Bağımsız	Ev sahibi ülke merkezli	Çok uluslu	Ana merkez-bağlı kuruluş talimatları çok az	Ana merkezde düşük	Yerel standartlar	Bağlı kuruluşun ulusal kimliği	Ev sahibi ülkeden görevlendirme
Regiosentrik	Merkezi olmayan /Bağımsız	Ev sahibi ülke merkezli	Çok uluslu	Ana merkez-bağlı kuruluş talimatları çok az, kuruluşlar arası ve ülkeler arası fazla	Bağlı kuruluş müdürlüklerinde yüksek; kuruluşlar arası yakın iş birliği	Bölgesel standartlar	Bölgesel kimlik	Bölgesel görevlendirme
Geosentrik	Ağ tabanlı /Birbirine bağımlı	Global	Ulus Ötesi	Küresel düzeyde bağlı kuruluşlar arası fazla	Ana merkez ve bağlı kuruluş arasında iş birliği	Yerel ve küresel standartlar	Küresel-yerel kimlik	Küresel görevlendirme

Kaynak: Chakravarthy & Perlmutter, 1985: 3-10 ve Thomas 2003:9

- Polisentrik Yönelim: Ana merkez kontrolünün ön planda olmadığı, merkezkaç bir yapı anlamına gelmektedir (Can & Çetinarslan, 2017). Ev sahibi ülkenin çıkarına yönelik bir yönetim şekli olarak bilinmektedir. Bu yönelimde, tüm önemli kararlar ev sahibi ülke pazarına uyacak şekilde uyarlanmaktadır. Kararlar genel olarak bağlı kuruluşun ofisinde, ev sahibi ülke personeli tarafından kendi standartları, prosedürleri ve hedefleri kullanılarak alınmaktadır (Koh vd., 2014)

- Regiosentrik Yönelim: Bu yönelim, son yıllarda birçok çok uluslu işletmenin faaliyetlerini bölgesel olarak düzenlemeyi seçmesiyle popüler hale gelmektedir (Dappa & Akhigbe, 2023). Bölgesel iş yapmanın en iyi seçenek olduğunu savunan bir yaklaşım olarak bilinmekte (Heenan & Perlmutter, 1979) ve polisentrik ve geosentrik yönelim arasında kalmaktadır (Koh vd., 2014). Bu yönelimde yöneticiler genellikle bölgenin en iyileri seçilmektedir. Bağlı kuruluşlar nispeten büyük bir özerkliğe sahip olabilmektedir.

Kurumsal politikalar ve iletişim genellikle bölge genel merkezi aracılığıyla sağlanmaktadır. Bağlı kuruluş bir bölgede önemli bir konuma sahip olduğunda, destek hizmetlerinin maliyetli bir şekilde tekrarlanmasına olan ihtiyacı azaltmaktadır. Regiosentrik yönelimde, işletme bölgesel uzmanlara sahip olabilirken küresel uzmanlık geliştirme konusunda kısıtlanabilmektedir (Dappa & Akhigbe, 2023).

- Geosentrik Yönelim: Dünya genelini dikkate alan evrensel bir yaklaşımdır. Ana merkez ile bağlı kuruluşlar arasında karşılıklı bağımlılığa vurgu yapmaktadır (Perlmutter, 1969). Bağlı kuruluşlar, bölgesel ofisler ve ana merkezler arasında önemli bir koordinasyon bulunmaktadır. Hem ana merkezde hem de bağlı kuruluşlarda küresel bir yaklaşım söz konusudur. Bu yönelimde tüm önemli kararlar, prosedürler ve hedefler merkezi olarak alınmaktadır. Örneğin, tüm birimler arasında iş birliği yoluyla alınan kararlar ile tüm dünyada tek tip fiyatlandırma politikaları ve ürünler yer alabilmektedir. Ancak, kurumsal başarı adına, yerel ve bölgesel farklılıklara tolerans gösterilmektedir (Koh vd., 2014).

Çok uluslu işletmelerin yönetim politikalarında bu kadar çeşitliliğinin olmasının sebebi hiç kuşkusuz çeşitli ülkelerde farklı alanlarda yaptıkları faaliyetler sonucu esneklik kazanmalarındır. Ayrıca tüm bunlara ek olarak ulusal değerler, kültürel farklılıklar, ekonomik yapı, kurumlar, tarihsel yapı (Porter, 1990) ve dilsel farklılıkların çok uluslu işletmelerin stratejilerini ve politikalarını şekillendirdiği de unutulmamalıdır. Bu sebeple çok uluslu işletmeler strateji seçiminde temel yeteneklerini iyi analiz etmelidirler. Temel yetenekler işletmenin diğer yeteneklerinden farklı olarak değerli ve nadir olan, rakipler tarafından taklit edilemeyen ve ikamesi mümkün olmayan nitelikteki becerileridir (Hamel & Prahalad, 1993). Ayrıca çok uluslu işletmeler genel stratejik yönetim sürecinde belirtilen tüm yönetim stratejilerini uluslararası boyutta düşünerek ve bahsedilen stratejik kararlarda dikkat edilmesi gereken uluslararası boyutları göz önünde bulundurarak yönetim stratejilerini belirlemelidirler. Son olarak entegrasyon ve uyum bağlamında çok uluslu işletmelerde ana merkez ve bağlı kuruluşların ülkeleri arasında kültürel mesafe kavramının önemini daha da artırmaktadır.

1.6. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN KARŞILAŞTIĞI PROBLEMLER

İki veya daha fazla farklı ekonomik sisteme sahip ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler olarak bilinen çok uluslu işletmeler bu ekonomik tanımın ötesinde, bir ulusun

kültürel ve sosyal bağlamında geliştiği için, tüm örgütsel karakteristiklerini bir kurumsal ortamdan diğerine aktarmaktadır (Lazarus, 2001). Tüm bu örgütsel karakteristikler aktarılırken çok uluslu işletmeler, bağlı kuruluşlarında ana ülkelerinde karşılaşmadıkları birtakım problemlerle karşılaşabilmektedirler. Bu problemler araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde ele alınmaktadır. Çürük vd., (2011)'ye göre çok uluslu işletmelerin karşılaştıkları problemler pazarlama, üretim, yönetim, finansman, personel, muhasebe olarak sınıflandırılmaktadır. Farklı ekonomik düzen, politik koşullar, yasalar ve kültürler içinde faaliyet gösteren çok uluslu işletmeler özellikle gelişmekte olan ülkelerde çeşitli problemlerle karşılaşmaktadırlar. Çünkü gelişmekte olan ülkeler hem sermayeye ihtiyaç duymakta hem de bağımsızlıklarını kaybetme endişesi taşımaktadırlar. Bu endişelerin temelinde emperyalizm ve sömürgecilik politikaları vardır. Başka bir ülkeye bağımlılık endişesi, gelişmekte olan ülke devletlerinin çok uluslu işletmelerin kendi ülkelerindeki gücünü kısıtlamaları ile sonuçlanmaktadır. Devlet çok uluslu işletmelerin belirli sektörlere yatırımlarına kota koymakta ve hatta bazen ülkeye girişlerini bile yasaklayabilmektedir. Örneğin Meksika anayasası petrol endüstrisine yabancı yatırımı yasaklamaktadır. Brezilya, elektronik endüstrisine yabancı katılımını kısıtlamaktadır (Lazarus, 2001). Diğer taraftan az gelişmiş ülkelerin eskiden beri devam eden enflasyon, dış borç veya işsizlik gibi diğer ekonomik sorunlarını azaltmak amacıyla çok uluslu işletmelerin yatırımlarına gereğinden fazla avantajlar sağlanmaktadır. Bu nedenle çok uluslu işletmeler üretim yatırımları için bu ülkeleri tercih etmektedir (Oran, 2020).

Çok uluslu işletmelerin ticari faaliyette bulundukları bağlı kuruluşlarının politik, idari yapıları, özel hukuk yasaları ve ticari düzenlemeleri farklı olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018). Bu farklılıklar problemleri de beraberinde getirmektedir. Çok uluslu işletmeler genellikle büyük ölçekli olduklarından, siyasi özerkliği sürdürmek isteyen ulusal ve bölgesel hükümetler alışılmadık engeller yaratabilmektedirler (Lazarus, 2001). Bu engeller, işletme faaliyetleri veya işgücü tedariki ile ilgili sınırlamalar şeklinde olmaktadır. İşletme faaliyetleri ile ilgili sınırlamaların sebebi gidilen ülkelerin milli bağımsızlıkları açısından bir tehdit oluşturma endişesi ve çok uluslu işletmelerin uluslararası ticaret dolaşımında artışlar yaratılması şeklinde ifade edilmektedir (Oran, 2020). Çünkü son yıllarda hızla büyüyen çok uluslu işletmelerin, rolleri ve etkileri de aynı oranda artmaktadır (UNCTAD, 2003). Çok uluslu işletmelerin sahip oldukları ekonomik güç işletmelerin aynı zamanda siyasi güç sahibi olmasına da yol açmakta ve

bu güçler hükümetlerin kararları üzerinde etkili olabilmektedir (Oran, 2020). Çok uluslu işletmeler genellikle ulusal egemenlik ve refah ile ilgili tartışmaların konusu olmuştur. Çok uluslu işletmenin büyüklüğü ve ulusal piyasaya etkisi göz önüne alındığında, zengin ülkeler bile, çok uluslu yatırımlara karşı rahatsızlık duyabilmektedirler. Çünkü çok uluslu işletmeler bazen kendi ülkelerinin veya ev sahibi ülkenin dış politika araçları haline gelebilmektedirler. Örneğin ABD'nin Küba'ya, eski Sovyetler Birliği'ne, İran'a ve diğer ülkelere teknoloji ve yatırım akışına uyguladığı ambargo çeşitli tartışmalara sebep olmaktadır (Lazarus, 2001).

Çok uluslu işletmelerin karşılaştığı bir diğer problem ise işe alım sürecinde yaşanmaktadır. İşe alım sürecinde yaşanan problemler en önemli sorunlar arasında gösterilmektedir. Bu süreçte karşılaşılan nepotizm insan kaynakları departmanlarını en çok zorlayan problemlerden biridir. Bunun yanı sıra çalışan yönlendirmeleri, işe alım kaynaklarının kötüye kullanılması, kötü çalışma müfredatı, işe alım fonksiyonunun rolünün ve öneminin anlaşılmaması, adayların aşırı beklentileri gönüllü veya zorunlu işten çıkarmalar, dahili transferler bu süreçte yaşanan diğer problemler arasında gösterilmektedir (Darrag vd., 2010).

Çok uluslu işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelerin kullandıkları finansal araçlar ve para birimleri ana ülke para biriminden farklı olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018). Buna bağlı olarak muhasebe işlemlerinin farklı bir para birimi üzerinden düzenlenmesi, muhasebe yöntemleri, denetimler, transfer fiyatları, enflasyon gibi faktörler mali tablo sonuçlarını değiştirmektedir. Örneğin; doğu bloğu olarak bilinen komünizmle yönetilen ülkeler, hükümetin planlama ve kontrol fonksiyonlarını kolaylaştırmak için tek bir muhasebe sistemine sahiptiler. Kapitalizmle yönetilen ülkelere ise ekonomik faaliyetlerde serbestlik olduğundan ve muhasebe bilgilerinden hükümetten farklı olarak, ortaklar, analistler, kredi verenler ve buna benzer birçok grup yararlanacağı için çok çeşitli muhasebe uygulamaları ile karşılaşmak mümkün olabilmektedir (Çürük vd., 2011).

Bağlı kuruluşlardaki ürün ve girdi pazarlarının üretim faktörleri ve kaynaklarının nitelik ve nicelik özellikleri, belirsizlik düzeyleri ana ülkeden farklılık göstermesi problem yaratabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018). Ek olarak, Avrupa Birliği gibi çok uluslu işletmelerin dahil olduğu uluslararası birliklerde ülkelerin mevcut sistemlerini etkilemektedir. Çünkü bu toplulukların kendilerine özgü ilke ve kuralları bulunmaktadır. Bu kurallar ülkeler arasında probleme neden olabilmekte ve ülkelerin

uyumlaştırmaya gitmeleri gerekebilmektedir (Çürük vd., 2011). Ayrıca bir diğer konu çok uluslu işletmelerin uluslararası finansal krizlere katkıda bulunup bulunmaması veya bu krizlerin hafifletilmesine yardımcı olup olmamasıdır. Çok uluslu işletmelerin gayrisafi yurtiçi hasıla, üretkenlik, enflasyon ve şirket karları gibi büyük yurt içi toplamlara etkisi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (UNCTAD, 2003). Bu durum genellikle az gelişmiş ülkelerin ekonomik gücü yeterli olmadığı için küreselleşme sistemine katılımları mümkün olmadığından ekonomik sorunlarının çözülmemiş olmasından dolayı küreselleşme sistemi sorumlu tutulmaktadır (Oran, 2020).

Çok uluslu işletmeler, ana ülke ve bağlı kuruluşlarının bulunduğu ülkeler arasında bulunan çeşitli farklılıklarla uğraşmak zorunda kalmaktadır. Bir ülkede ‘yabancı olmak’, yeni uygulamaların ithal edilmesinde önemli bir role hizmet edebileceğini ima ederken, aynı zamanda bu yeni uygulamaların mevcut kurumlar ve kültürel normlarla çelişebileceği anlamına da gelebilmektedir (Lazarus, 2001). Örneğin, Asya’da çalışan Kuzey Amerikalı çok uluslu işletmeler, dil, kültür, siyaset sistemi, eğitim düzeyi ve endüstriyel gelişim düzeyindeki çeşitli farklılıklarla çok farklı bir çalışma ortamı ile karşılaşmışlardır (Benson & Zhu 2002). (Muribata vd., 2010). Sonuç olarak bağlı kuruluşların kültürleri olaylara bakış açıları değerleri ve davranışları ana ülkeden farklılık gösterebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018).

Bir ülkenin kültürü sadece inançlarını değil, aynı zamanda başkalarıyla iletişim kurma ve iletişimi yorumlama şeklini de etkilemektedir. Dini inançlar, etnik köken, sosyal normlar ve dildeki farklılıklar ülkeler arasında boşluk yaratabilmektedir (Muribata vd., 2010). Çok uluslu işletmelerde çoğu yönetici iki gruptan birine girmektedir. Birincisi kültürün önemli bir konu olmadığını savunanlardır. Bu gruptaki yöneticiler kültürel farklılıklar hakkında konuşmayı reddetmekte ve kültürel farklılıkların çok kültürlü işgücünü parçalayacağından endişe etmektedirler. İkincisi ise kültürü işletmeye nasıl dahil edeceğini bilmeyenlerdir. Bu gruptaki yöneticiler başka konularla çok meşguldürler veya nereden başlayacaklarını bilememektedirler (Katsioloudes & Hadjidakis, 2007: 57).

İşletmenin dili, kültürü ve yatırımcıdan uzaklığı, yatırımcıların firma tercihlerini açıklayabilecek faktörlerdendir (Grinblatt & Keloharju, 2001). Son yıllarda çok uluslu işletmeler; kurumsal dil, ana ülke dili ve çok sayıda bağlı kuruluşun dilinden oluşan çok dilli topluluklar haline gelmektedirler. Ancak tüm bunlara rağmen dil genellikle göz ardı edilmekte ya da kültürün bir parçası olarak görülmektedir. Dilin önemini açıklamak

adına dilin güçle ilişkilendirildiği araştırmalar incelendiğinde, kültürel ve iletişim farklılıklarına ilişkin ampirik açıklamalar, bağlı kuruluşlarda görevlendirilen çalışanların karşılaştıkları zorlukların kısmi bir açıklaması sayılmaktadır (Welch, 1999). Ek olarak ülkelerarası dil ve kavram farklılıkları bağlı kuruluşlarda muhasebe sorunlarına da neden olabilmektedir. Ana merkez ve bağlı kuruluşun mali tablolarındaki hesap isimlerinin tam ve doğru olarak veya ana işletmede ifade edildikleri anlamlara göre çevrilmemesi problem yaratabilmektedir (Çürük vd., 2011). İki ülke arasındaki dil farkı ne kadar büyükse, işlem riskleri ve maliyetleri de o kadar yüksek olabilmektedir (Dow & Karunaratna, 2006). Ana ülke ve bağlı kuruluşlar arasındaki dil farklılıkları, iletişimi zayıflatmakta, iki taraf arasında güvensizlik yaratmakta ve ilişkileri sekteye uğratmaktadır. Bunun sonucunda oluşan güvensizlik, belirsizlik ve şüphe gibi duygular ana merkez tarafından alınan kararları etkilemektedir (Feely, 2004). Yapılan araştırmalar, çok uluslu işletmelerin küresel koordinasyonlarını geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir. Ancak bu gelişim bazı zamanlar işletmeler için zorlayıcı olabilmektedir. Ayrıca dilin uluslararası iletişim için bir engel olduğu durumlarda çok daha zorlu hale gelebilmektedir. Bu nedenle gelecek için öngörülen demografik, sosyal ve ticari eğilimler göz önüne alındığında, herhangi birçok uluslu işletmenin çok dilli olmadan çok uluslu olması mümkün görünmemektedir (Feely ve Harzing, 2003).

Özetle, bahsedilen tüm problemler yeni fırsat ve tehditleri beraberinde getirmektedir. Uluslararası ticarete bu farklılıklara psişik mesafe (psychic distance) denilmektedir (Beckerman, 1956; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Literatürde, işletmeler faaliyetlerini daha az psişik mesafeye sahip ülkelere genişletme eğiliminde olmaktadır. (Muribata vd., 2010). Psişik mesafe boyutlarından biri olan kültürel mesafeye daha sonraki başlıkta yer verilmektedir.

2. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜR VE KÜLTÜREL MESAFE

Çok uluslu işletmeler çevre, sosyal, politik, ekonomik ve psikolojik faktörler de dahil olmak üzere çeşitli kültürlerden etkilenmektedirler (Obob, 2021). Dolayısıyla çok uluslu işletmeler dışa açılmaya karar verdikleri andan itibaren kültür kavramı onlar için daha çok önem kazanmaya başlamaktadır. Çünkü iki ülke arasındaki kültürel farklılıkların yarattığı kültürel mesafe işletmelerin pazara giriş modundan (Riende vd., 2018; Belderbos vd., 2017) insan kaynakları politikalarına (Sargent & Matthews, 1998; Hutnek, 2016); işletme stratejilerinden (Mintzberg vd., 1998; Dappa & Akhigbe 2023), işletme yönetiminin birçok alanı etkilemektedir. Mesafe kavramı ve bu kavramın dünya

kültürel düzeninin fikir birliği ve kutuplaşmasıyla ilişkisi, büyük olasılıkla önümüzdeki yıllarda bilimi meşgul edecek geniş ve önemli bir alan olacağı öngörülmektedir (Cuypers vd., 2018).

Bu bölümde kültür ile ilgili genel bir bilgi verildikten sonra ağırlıklı olarak kültürel mesafe üzerinde durulmaktadır. Öncelikle ilk alt başlıkta çok uluslu işletmelerde kültür kavramı ve öneminden bahsedilecektir ve sonra kültürün çok uluslu işletme faaliyetlerine etkisi açıklanmaya çalışılacaktır. Ardından çok uluslu işletmelerde mesafe kavramı tanımlanacak ve çeşitli mesafe boyutlarına yer verilecektir. Bir sonraki başlıkta çok uluslu işletmelerde kültürel mesafenin ayrıntılarına girilecek ve tek tek boyutları açıklanacaktır. Daha sonra kültürel mesafenin kavramsal dayanaklarına değinilecek ve son olarak iki ülke arasındaki kültürel mesafeyi ölçen çeşitli ölçüm yöntemlerine yer verilecektir.

2.1. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜR KAVRAMI VE ÖNEMİ

Kültür kavramı İngilizcede ‘yetiştirme’, ‘toprağı işleme’, ‘geliştirme’, ‘üretme’, ‘işlenen arazi’ anlamlarına gelen ‘cultivation’ (cult- kelime kökünden culture) kelimesiyle bağlantılıdır (Smith & Riley, 2008). İnsanlar kültürü oluşturmak ve geliştirmek için çalışmaktadırlar. Kültür hem yazarlar, teknisyenler, sanatçılar ve marangozlar tarafından hem de kültür endüstrileriyle doğrudan ilgisi olmayan emek tarafından geliştirilmektedir. Kültür söz konusu olduğunda insan ilişkileri, dilbilgisi, ulaşım araçları, insanların çabaları, dayanışmalar, zorluklar, grevleri, borçlar, ölüm hatta bir film konusu, bir şaka veya bir aşk hikayesi akla gelebilmektedir (Yılmaz, 2023).

Kültür kavramının siyaset biliminden eğitime birçok disiplininin temel dayanağı olarak bilinmektedir. Kültürün temel dayanağı ise antropolojidir. Antropoloji bakış açısıyla kültür; dinlenen müzik, yenen yemek, içinde bulunulan çevre, iletişim kurma yolu şeklinde değerlendirilmektedir. Kültürün bir örgütü diğer bir örgütten, bir endüstriyi diğer bir endüstriden, bir ulusu diğer bir ulustan ayırt eden niteliklerle ilgili olduğu görülmektedir (Mintzberg, 1998). Ayrıca kültürün dünyayı görmemizi sağlayan fikirlerle (idea) ilgili olduğu bilinmektedir. Görmek; düşünerek gerçekleşen bir eylem olmadığı için bizler fikirler aracılığıyla düşünmekte ve gerçekliği yakalama çabası içine girmektediriz (Krishnamurti, 1993).

On altıncı yüzyıldan on dokuzuncu yüzyıla kadar kültür kavramı öğrenme aracılığıyla insan davranışlarının ve zihninin gelişimi için kullanılmakta olan bir terim

olduğu bilinmektedir. Bu gelişimde ilk zamanlarda bağlantılı olduğu kavrama benzer şekilde toprağı işleme, geliştirme veya yetiştirme düşüncesi gibi insan aklının metaforik geliştirilmesi söz konusu olmaktadır (Smith & Riley, 2008). Kültür, öğrenme ve görgü ile bağlantılı, bireysel olarak insan aklının geliştirilmesi olarak bilinmektedir. Bireysel olarak insan aklının geliştirilmesi topluma uyarlandığında kültür ve uygarlık kavramları yakın anlamlı görülmekte ve bir bütün olarak toplumun gelişmesini, uygarlaşmasını ifade etmek için kullanılmaktadır (Çağırkan, 2017). Bu durumda kültür kavramı bütün olarak bir toplumun gelişmişlik düzeyini ifade etmek için de kullanılmaktadır. Çeşitli kaynaklarda kültür ve uygarlık kavramlarının yakın anlamlı kullanıldığı görülmektedir. Benzer şekilde toplumlar arasındaki teknolojik farklılıklar da kültür kapsamında değerlendirilmektedir (Smith & Riley, 2008). Kültür kavramı toplumların geçirmiş olduğu değişim süreçlerinden etkilenmekte ve zamanla farklı anlamlar kazanmaktadır.

Çeşitli disiplinlerde kültürün tanımı üzerinde ortak bir görüşe varılamamaktadır (Blumenthal, 1940; Mintzberg vd.1998). Her toplum için kültür kavramı ile anlatılmak istenen farklı bir olgu, durum, düşünce, fikir, ideoloji vb. olması kültür kavramının tek bir tanımının yapılamamasının altında yatan en temel nedenlerden biri olarak görülmektedir (Çağırkan, 2017). Kroeber & Kluckhohn (1952) kültürün 164 tanımına ulaşmıştır. Literatürde yer alan bazı kültür tanımları şu şekildedir:

Tablo 4. Kültür Tanımları

Kültür Tanımları	Yazar
Kültür, insanın toplumun bir üyesi olarak edindiği bilgi, inanç, ahlak, hukuk, sanat, örf vb. kabiliyetleri kapsayan karmaşık bir bütündür.	Tylor (1891)
Kültür, kozmostaki ilk andan günümüzün büyük bir kısmına kadar sembol (symbol), fikir (idea), kişilik (personality), fonksiyon (function) ve ilişki (relationship) kavramlarını içeren kültürel fikirlerin dünya akışıdır.	Blumethal (1940)
Kültür, belli bir grubun belli bir zamanda işlevsel olabilmesi için toplumsal ve kolektif olarak kabul edilen bir sistemdir	Pettigrew (1979)
Kültür, duyusaldır, duyu organlarımızla algılayabildiğimiz bir gerçeklik ve değerler ilkesidir.	Krishnamurti (1993)
Kültür, insanların belli olay, hareket, nesne, ifade veya durumu çeşitli şekillerde görme ve anlamasını sağlayan bir gerçeklik inşasıdır. Bu anlayış şekilleri kişinin davranışlarının mantıklı ve makul olabilmesi için temel sağlamaktadır.	Morgan (1997)
Kültür, kişinin kendisinin ördüğü anlam ağları veya anlamlar örüntüsüdür. Bu yönüyle semiotik (işaretsel)tir, anlamlar örüntüsü olarak sembollerle somutlaşmıştır	Geertz (2008)
Kültür, bir grup veya kategorideki insanları diğerlerinden ayıran aklın ortak programlamasıdır.	Hofstede (2011)
Kültür, bilim ve edebiyatı, yaşam biçimlerini, temel insan haklarını, değer yargılarını, gelenekleri ve inançları kapsayan, bir toplumu ya da toplumsal bir grubu tanımlayan belirgin maddi, manevi, zihinsel ve duygusal özelliklerin bileşiminden oluşan bir bütündür.	UNESCO (2003)
Kültür, toplumsal gruplar içindeki davranışı ve insan etkileşimini yöneten tüm örtülü ve açık sözleşmelerin bağlantı noktasını temsil ettiği söylenebilir.	Harris (2023)

Kültür tanımı üzerinde bir görüş birliği olmamasına rağmen çoğu yazarın kültürün aşağıdaki nitelikleri konusunda görüş birliği içinde olduğu görülmektedir (Baldwin vd., 2006):

- Sıralayıcı tanımlayıcı (içerikli, kapsayıcı liste)
- Tarihsel (toplumsal gelenek ve kolektif tarihe vurgu)
- Normatif (ortak değerlere, ideallere ve davranışlara odaklanma)
- Psikolojik (gelişimsel gidişat, alışkanlıklar, düşünce kalıpları, problem çözme stratejileri, vb.)
- Yapısal (örgütsel yapılar ve kalıplar)
- Genetik (semboller, eserler ve fikirler).

Ayrıca yapılan tanımlardan da yola çıkarak kültürün üç temel özelliğinden bahsedilmektedir: Birincisi, kültürün, insanlar ve çevreleri arasındaki uyurlanabilirliği, ikincisi, kültürün paylaşılan unsurlardan oluşması, üçüncüsü ise kültürün zaman dilimleri ve nesiller arasında aktarılabilmesidir (Cohen, 2009).

İnsanların bir arada yaşama zorunluluğu toplumsallaşmayı, toplumsal yapılaşmalar ise kültürü oluşturmaktadır. Kültür holografik bir niteliğe sahiptir. Bütünün özellikleri parçaların hepsinde kodlanmış bir şekilde bulunmaktadır. Parçalar, bütünün niteliğini ifade etmekte ve o niteliğe uygun davranmaktadır (Morgan, 1997). Kültür kavramında üç kullanım şekli vurgulanmaktadır. Bu kullanım şekillerinden ilki bireylerin, grupların ve toplumların entelektüel, düşünsel ve estetik gelişimini yansıtmaktadır. İkincisi film, sanat ve tiyatro gibi entelektüel ve sanatsal etkinlikleri barındırmaktadır. Sonuncusu ise insanların, grupların veya toplumların gelenek göreneklerini, inançlarını, aktivitelerini ve hayatın tüm akışlarını belirlemektedir (Smith & Riley, 2008).

Kültürü, genel kültür ve alt kültür, maddi kültür ve manevi kültür olarak sınıflandırmak mümkündür. Bir toplumun inançları, değerleri, normları genel kültürü oluşturmaktadır. Genel kültür o toplum hakkında bize genel bilgiler vermektedir. Alt kültür ise genel kültürün daha geniş dünyası içindeki dünyalardır. Bir toplum, her biri kendine özgü düşünme ve hareket etme biçimlerine sahip çok sayıda alt grup içermektedir. Alt kültürler bireyin bulunduğu sosyal sınıfa, ırka, mesleğe, ikametgaha ve bölgeye, cinsiyete göre şekillenmektedir. Bir kültür içindeki bu kültürlerle alt

kültürler adı verilmektedir (Yinger, 1960; Ornelas vd., 2023). Maddi kültür insan ve nesneler arasındaki karşılıklı ilişkidir. Yani teknoloji, beceri, ev, araba, fabrika, üretim teknikleri, alışveriş merkezi gibi bir toplumun fiziksel yönleri o toplumun maddi kültürüdür. Maddi kültür araştırmaları bu karşılıklı ilişkinin kültürü nasıl ilettiği, aldığı ve ürettiği ile ilgilenmektedir (Woodward, 2007). Manevi kültür ise, insanın temel sorumlulukları ve sınırlamalarıyla ilgili belirli bir fikir ve duygu kümesi olarak tanımlanmaktadır. Maddi kültürün aksine değer, inanç, yasa, gelenek, görenek ve ahlak kuralları gibi elle tutulamayan zihinsel bir yapıdır (Kavolis, 1977; Woodward, 2007).

Maddi dünyamızın ve davranışlarımızın altında onların oluşumlarını sağlayan kültürel kodlar bulunmaktadır. Bu kültürel kodlar, birey ve toplumun hareket rotalarını belirleyen, kaosa yol açmayacak bir harita ve pusula niteliğinde görülmektedir. Bu bağlamda kültür ve onun bileşenleri çok önem arz etmektedir (Şahin, 2019). Kültür bileşenlerini dil, din, tutumlar ve inançlar, maddi kültür, sosyal kurumlar, eğitim, estetik, kanuni özellikler ve siyasi yapı şeklinde sıralamak mümkündür (Can, 2012).

- Dil: Kültür bileşenlerinin başında gelmektedir. Çünkü dil olmadan diğer bileşenlerin meydana gelmesi mümkün görünmemektedir. Dil; kültüre ait bütün değerleri bünyesinde barındıran bir kültür hazinesidir, kültürü şekillendirici, kültürün belirleyicisi, tanığı ve taşıyıcısıdır. Bir ülkede ikiden fazla dil konuşuluyorsa aynı oranda kültürün olması doğal görülmektedir. Dil kültürün sınırlarını belirlemekte ancak farklı toplumların kültürlerini eşitlememektedir (Can, 2012). Bu bağlamda aynı dili konuşan ülkeler farklı kültürleri paylaşabilmektedir. Türkiye’de konuşulan Türkçe ile Azerbaycan’da konuşulan Türkçenin farklı olması bu duruma güzel bir örnek oluşturmaktadır. Ek olarak çok uluslu işletmelerde farklılaşan dil yapısı farklı ülke gruplarının da davranışlarının da farklılaşmasına sebep olabilmektedir. Örneğin Çinli dış ticaret uzmanları standardize bir konuyu yüksek sesle anlatma alışkanlıklarına sahiptir, başparmak ve işaret parmağı ile yapılan “0” işareti Japonlar, Amerikalılar, Fransızlar ve Brezilyalılar tarafından farklı algılanıp yorumlanabilmektedir (Beder, 2021). Bu bağlamda farklı ülkelerle çalışmak isteyen çok uluslu işletmelerin yanlış anlaşılmalara sebebiyet vermemek için toplumun alışkanlıklarına, hâkim dil yapısına, bölgesel lehçelerine ve aksanlarına dikkat etmeleri gerekmektedir.

- Din, Tutumlar ve İnançlar: Günlük hayatta sık sık kullanılan tutum kavramı birçok davranışı ve davranış değişikliğini açıklamakta yardımcı olmaktadır. Tutum,

inanç sistemleri ve din insanları tanımlamak ve davranışlarını açıklamak için sık sık kullanılmaktadır (Çöllü ve Öztürk, 2006).

Tutumların oluşması bireylerin düşünceleri inançları ve değerleri algılaması ile ilgilidir. Algı dünyaya açılan kişisel bir pencere ise tutum kişiye açılan bir dünya penceresidir (Gregory, 1994). Bireyler sürekli olarak bir kişi, olay, fikir, ülke, bitki vs. ile karşılaşmakta ve bunlar hakkında bilgi toplamakta ve bu bilgilere dayanarak düşünce, inanç ve değerler sistemi oluşturmaktadırlar. Bireyler oluşturulan bu düşünce, inanç ve değerlerin etkisinde kalarak ilk karşılaşılan durumdan farklı bir davranış gösterdiğinde kişide tutum oluşmaktadır (Çöllü ve Öztürk, 2006). Tutum, psikolojik bir objeye yönelen olumlu veya olumsuz bir yoğunluk sıralaması ve derecelemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Thurstone, 1929). Bireyin belli değer yargılarına ve inançlara sahip olması anlamına gelmektedir (Çöllü ve Öztürk, 2006). İnançların, duyguların ve tepkilerin sonucu tutumlar oluşmaktadır (Koşar ve Büber, 2020). Bir diğer tanım da insanlara, objelere ya da fikirlere karşı olumluya da olumsuz tepki verme temayülü olarak tanımlanmaktadır. Tutumlar, ‘demokrasi komünizmden daha iyidir’ ya da ‘ayrımcılık yanlıştır’ gibi bireysel tercih veya duygular olarak ifade dilmektedir (Köylü, 2003).

İki tutum şekli, çok uluslu işletmelerde kültürlerarası iletişime önemli derece etki etmektedir. İlki kişinin kendi etnisitesini evrenin merkezine koyup, diğer tüm insanları bu etnik kökene olan mesafesine göre değerlendirmesi anlamına gelen kültürel ben merkezcilik (ethnocentrism)’dir. Diğerisi ise bir kültür hakkında sahip olunan kanaatin o kültürden gelen herkese genellenmesi olarak bilinen kültürel basmakalıp düşünce ve inançlar (cultural stereotyping)’dır (Köylü, 2003).

Toplumların, manevi kültürü oluşturan ve kendilerini diğer toplumlardan ayıran bir takım kültürel inançları bulunmaktadır. Toplumun devamlılığını sağlayan bu inançlar, toplumsal değişimlere yön verebilmekte aynı zamanda kültür değişimlerine karşı direnç de oluşturabilmektedir (Koşar ve Büber, 2020). İnançlar; bireylerin iç dünyaları ile algıladığı duygular, bilgi, kanaat ve dini duyguları kapsamaktadır (Çöllü ve Öztürk, 2006). Bireylerin gerçek dünyada neyin doğru neyin yanlış olduğu hakkındaki fikirleri olarak bilinmektedir. İnançlar, tecrübe yoluyla veya öğrenilen bilgilerden edinilebilmektedir (Köylü, 2003). Tutumlar, inançlarla birlikte manevi kültür birliğini oluşturmaktadırlar (Koşar ve Büber, 2020).

Din ve inanç sistemleri, toplumların neleri tüketip neleri tüketmeyeceği, yaşam tarzları, ikili ve çok yönlü ilişkileri üzerinde temel belirleyiciler olarak görülmektedir. Aynı zamanda bireylerin dini inançları, kültürlerarası iletişime yön vermekte ve davranış değişikliklerinin sebeplerini açıklamaya yardımcı olabilmektedir. Örneğin Müslümanlar, sığır ve et hayvanlarını satın alırken helal sertifikasının bulunmasına dikkat etmektedirler. Hristiyanlıkta ise cuma günleri et ürünlerini tüketmekten kaçınmaktadırlar (Beder, 2021).

Çok uluslu işletmelerde din inançlar ve tutumlar neden sonuç ilişkisinden dolayı bağlantı içindedirler (Çöllü ve Öztürk, 2006). Bu sebepten dolayı çok kültürlü bir ortamda faaliyet gösteren çok uluslu işletme çalışanları kültür bileşenlerinden biri olan bireylerin dinine, inançlarına ve tutumlarına karşı anlayışlı, saygılı ve hoşgörülü davranmalıdırlar.

- Maddi Kültür: Toplumların içinde yaşadığı coğrafi koşullar, sahip oldukları adetler, maddi kültürün sınırını oluşturmaktadır. Maddi kültürleri insan yapımından kaynaklanan bir unsur olarak ele alınmaktadır. Maddi kültür bir şeyin nasıl yapıldığı (teknoloji), ve neyin neden yapıldığı (ekonomi) olarak iki bölümde incelenebilmektedir (Can, 2012; Koşar ve Büber, 2020). Maddi kültüre yukarıdaki paragraflarda kültür sınıflandırmasında da yer verildiğinden dolayı bu başlık altında ayrıntılı olarak ele alınmayacaktır.

- Sosyal Kurumlar: Toplumlar, varlıklarını sürdürmek için bazı ihtiyaçlarını karşılamak zorundadırlar. Bu ihtiyaçların karşılanması sırasında sosyal kurumlar ortaya çıkmakta ve bunların hemen hepsi belli birtakım ihtiyaçları karşılamaktadır. Başka bir ifadeyle, her toplum kendi ihtiyaçlarına göre bazı sosyal kurumlar oluşturmaktadır. Her ihtiyaç ve görev bir sosyal kurumu meydana getirmektedir. Bir toplum içinde çeşitli görevleri yerine getiren sosyal kurumlar, kendi aralarında uyumlu bir bütünlük göstermektedirler (Şahin, 2019). Kültürlerin devamlılığının sağlanabilmesi için kurumsallaşma süreci aynı zamanda insanların temel insanî anlam yapılarını inşa sürecidir. Bu anlamda kültürün anlamlı bir bütün haline gelmesini sağlayan kurumlar için aile kurumu, ekonomi kurumu, din kurumu, siyaset kurumu, eğitim kurumu gibi alt kültür grupları oluşur. Bütün bu alt kültür grupları kendi içerisinde bağımsız kurumlar değildir. Diğer kurumlarla birlikte bir anlam üretmektedir. Her kurum içerikleri bakımından değerler, normlar, anlamlar ve motiflerle alakalıdır (Zijderveld, 2009: 57). Her kurumun oluşturduğu değer, norm ve anlamlar, kültürel bütünlük içerisinde ele

alınmaktadır. Dolayısıyla kültür unsurları arasında bir ahenk oluşmaktadır. (Şahin, 2019).

- Eğitim: Bireylerin ileride toplumsal yapı içinde alacakları statüyü belirlemektedir. Weber'e göre eğitim; bireyin ileride toplumsal yapıda ulaşacağı yere ulaşması için kişileri ve grupları hazırlaması olarak tanımlanmaktadır. Yani eğitim, kişilerin ve grupların, bürokrasi ve sosyal tabakalaşma içinde ileride alacakları yere hazırlama çalışmaları olarak görülmektedir (Şahin, 2019). Bir diğer tanıma göre eğitim, kavramı toplum tarafından bireye kazandırılmak istenen davranışlardır. Eğitim sayesinde toplumun bir üyesi olan birey karşımıza çıkmaktadır. Farklı bir bakış açısıyla eğitim, tabiatın, sosyal müesseselerin ve diğer insanların bizim zekâmız veya irademiz üzerinde icra etmeye muktedir oldukları tesirler olarak tanımlanmaktadır. Bu bakış açısıyla eğitim kanunlar, siyasi idare şekilleri, istihdam teknikleri içinde yaşadığımız sosyal kurumlardan gelen etkilerde eğitim kapsamında değerlendirilmektedir (Bilgiseven, 1987: 14). Dolayısıyla eğitim, sosyal kurumların her unsurundan etkilenmektedir. Her toplumun nasıl kendisine uygun bir ahlaki sistemi varsa, her toplumun kendisine ait bir eğitim sistemi bulunmaktadır (Doğan, 2011: 50). Dolayısıyla her toplumun değer ve normlarından beslenen eğitim sistemi ile kültür arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır (Şahin, 2019).

- Estetik: Kültürü şekillendiren bir diğer öge olan estetik, bir kültürün sanatına, tiyatrosuna, müziğine ve dansına yansıyan güzellik ve kalite anlayışı olarak ifade edilmektedir (Beder, 2021). Kültür genellikle tasarımsal ve estetik bağlamlarıyla düşünülmesi gerekmektedir (Aykut, 2013). Ancak her ülkenin benimsemiş olduğu estetik değerlerin farklı olması toplumların davranışlarının da farklılaşmasına sebep olabilmektedir. Örneğin, Çin'de mavi renk ölümü anımsattığı gerekçesiyle bu renk ile ambalajlanmış ürünler pazarda ilgi görmezken, ABD ve Avrupa'da ölümü anımsatan ve matem rengi olarak da bilinen renk siyah, Japonya'da ise bu tür algıyı oluşturan renk beyazdır. Yine İslami inancın hâkim olduğu ülkelerde yeşil, manevi inancı sembolize eden renk olarak simgeleştirilirken bu renk Hollanda, Fransa ve İsveç'te kozmetik ürünlerini çağrıştırmaktadır (Can, 2012; Koşar ve Büber, 2020). Buradan yola çıkarak uluslararası işletme yöneticileri, toplumların benimsemiş oldu beğeni ve tercihleri göz ardı etmemeli ve onları kullanmaya özen göstermelidir. Çok uluslu işletmeler, toplumun benimsemiş olduğu zevkleri dikkatle takip etmeli ve onları olabildiğince kullanmaya özen göstermelidir.

- Kanuni Özellikler ve Siyasi Yapı: Kültür bileşenlerinin sonuncusu olan kanuni özellikler ve siyasi yapı, çok uluslu işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkedeki yönetim stratejilerine yön vermesi açısından önem arz etmektedir. Örneğin aşırı merkeziyetçi bir bürokratik yapıya sahip ülkelerde oluşturulacak yönetim sistemi, merkeziyetçi olmayan bir bürokratik yapıya sahip ülkelerde oluşturulacak olan yönetim sistemi birbirinden farklı olmaktadır. Yönetim stratejilerinin oluşturulmasında yönetimin, parlamentonun, siyasi partilerin ve toplumun istekli olması gerektiği görülmektedir (Usul ve Kıymık, 2010). Dolayısıyla çok uluslu işletmeler faaliyet gösterecekleri ülkelerde, o ülkenin siyasi ve bürokratik yapısını, yönetim biçimini, pazar yapısını, diğer ülkelerle ticari ilişki düzeyini ve toplumun amaçlarını göz önünde bulundurmalı ve bu amaçlar doğrultusunda bir uzlaşa sağlamalıdır. Ayrıca uluslararası görevlendirmelerde de ilgili ülkelerin yasal düzenlemeleri, siyasi, ekonomik ve toplumsal koşulları göz önüne alınmalıdır.

Bu çerçeveden değerlendirildiğinde kültürü bileşenlerinin her ülkede farklılık gösterebileceği görülmektedir. Bu bağlamda çok uluslu işletmelerin farklı pazarlarda ve farklı ülkelerde başarılı olabilmeleri için her bir kültür bileşenini incelemesi, analizler yapması, üretim ve pazarlama stratejilerini kültürel farklılıklara göre kurgulaması gerekebilmektedir.

1980’li yıllarda kültür kavramı önemini yönetim alanında hissettirmeye başlamaktadır (Mintzberg vd., 1998). Bu döneme gelene kadar Amerikan yönetim anlayışının rekabet edilemez olduğu düşünülmekteydi. O yıllarda batı ülkelerinin ekonomilerinde düşüşler yaşanması doğu ülkesi olan Japonya’nın harekete geçmesine sebep olmuştu. Doğal kaynaklar bakımından sınırlı, dağlık dört adada yaşayan, 110 milyon nüfuslu bu ülkenin ekonomik alandaki başarısı tüm batı dünyasının oldukça ilgisini çekmiştir. Japonların dünya ekonomik liderliğinde Amerika Birleşik Devletleri’nin rakibi haline gelmesi, o zamana kadar üstünlüğü tartışılmaz kabul edilen Amerikan yönetim anlayışının yetenek ve fikirlerinin sorgulanmasına sebep olmuştur. Çeşitli akademisyenler de bu başarının altındaki sırrı araştırırken, çoğunluk bunun ülkenin kültür ve gündelik yaşam pratiklerinden kaynaklandığı konusunda fikir birliğine varmaktadır (Yağmurlu, 1997). Amerika’dan farklı bir yönetim tarzını benimseyen Japon yönetim anlayışı kültürün bu denli önem kazanmasında etkili olduğu görülmektedir (Mintzberg vd., 1998). Bu tarihten sonra işletmelerin birbirleri ile etkileşimlerinin artması, uluslararası çalışmaları ve farklı kültürlerdeki insanları

istihdam etmesinin sonucu olarak çok uluslu işletmelerde kültür çalışmalarının öneminin arttığı görülmektedir.

İnsanlar çeşitli doğal ve coğrafi nedenlerden dolayı birbirleriyle etkileşime girmektedir. Bu durum farklı kültürleri bir araya getirmekte ve dolayısıyla kültürlerarası iletişim ve iş birliği kaçınılmaz hale gelmektedir. Kültürlerarası etkileşim ve iş birliği çok uluslu işletmelerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Hofstede, 2001). Farklı kültürlerin karşılaşması, etkileşimi ve iş birliği sonucu çok uluslu işletmelerin ortaya çıkması kültürün çok uluslu işletmeler için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Çok uluslu işletmeler ve toplumlar için kültürün bu denli önemli görülmesi ve işletmeler için bir güç haline gelmesi toplumların sosyoekonomik ve entelektüel söylem düzeyi ile ilgili olduğu bilinmektedir (Yağmurlu, 1997). Kültür, bir toplumun ekonomik ve sosyal yapısını, üretim tarzını ve bakış açısını diğer toplumlardan farklılaştırmaktadır. Bu yönüyle kültürel deneyimler ve birikimler kültürün evrelerini oluşturmakta ve bu evrelerin tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan sanayi sonrası topluma doğru evrimsel nitelikte olması kültürün hem toplumlar hem de çok uluslu işletmeler için önemini vurgulamaktadır (Harris, 2023). Kültür, bireyin ya da toplumun manevi ve estetik gelişimini de ifade etmektedir. İnsanların sahip olduğu bilgiler, kültürel düzeylerini belirlediği gibi, toplumların kültürel düzeyleri de ülkelerin gelişmişlik düzeylerini yansıtmaktadır. Düşünce yeteneği ve onun ürünü olan bilginin işlevi, kültürün gelişmesini, dolayısıyla toplumsallaşma sürecinin çağdaş ve ileri düzeyde olmasını sağlamaktadır (Williams, 2008).

Kültür, örgütsel uygulamalara yönelik tutumlar, motivasyon teknikleri, liderlik tarzları ve kurumların sosyal uyumu gibi değişkenleri etkilemektedir (Elron, 1997). Yapılan araştırmalar (Watson vd., 1993; Triandis vd., 1965), kültürel olarak heterojen grupların homojen gruplara göre kolektif görevleri çözmede daha başarılı olduğunu göstermektedir. Bir diğer araştırmada (Obob vd., 2021), Nijerya'da çok uluslu işletmelerde çalışan 375 personelden elde edilen veriler kapsamında, kültürün çok uluslu işletmelerin yönetim uygulamalarını ve işletme çalışanlarının tutum ve davranışlarını etkilediği doğrulanmaktadır.

İnsan kültürü şekillendirir, kültür de insanı. Kısacası, kültür, insanın yaşamı, insan kültürün yaşam kaynağıdır (Nişancı, 2012). Çevreyi oluşturan dil, din, değerler ve tutumlar, eğitim, siyaset ve yasalar, insan kaynakları yöneticisinin başarıya ve uyuma ulaşmada dikkate alması gereken özelliklerdir. Yöneticinin bunları dikkate almadan

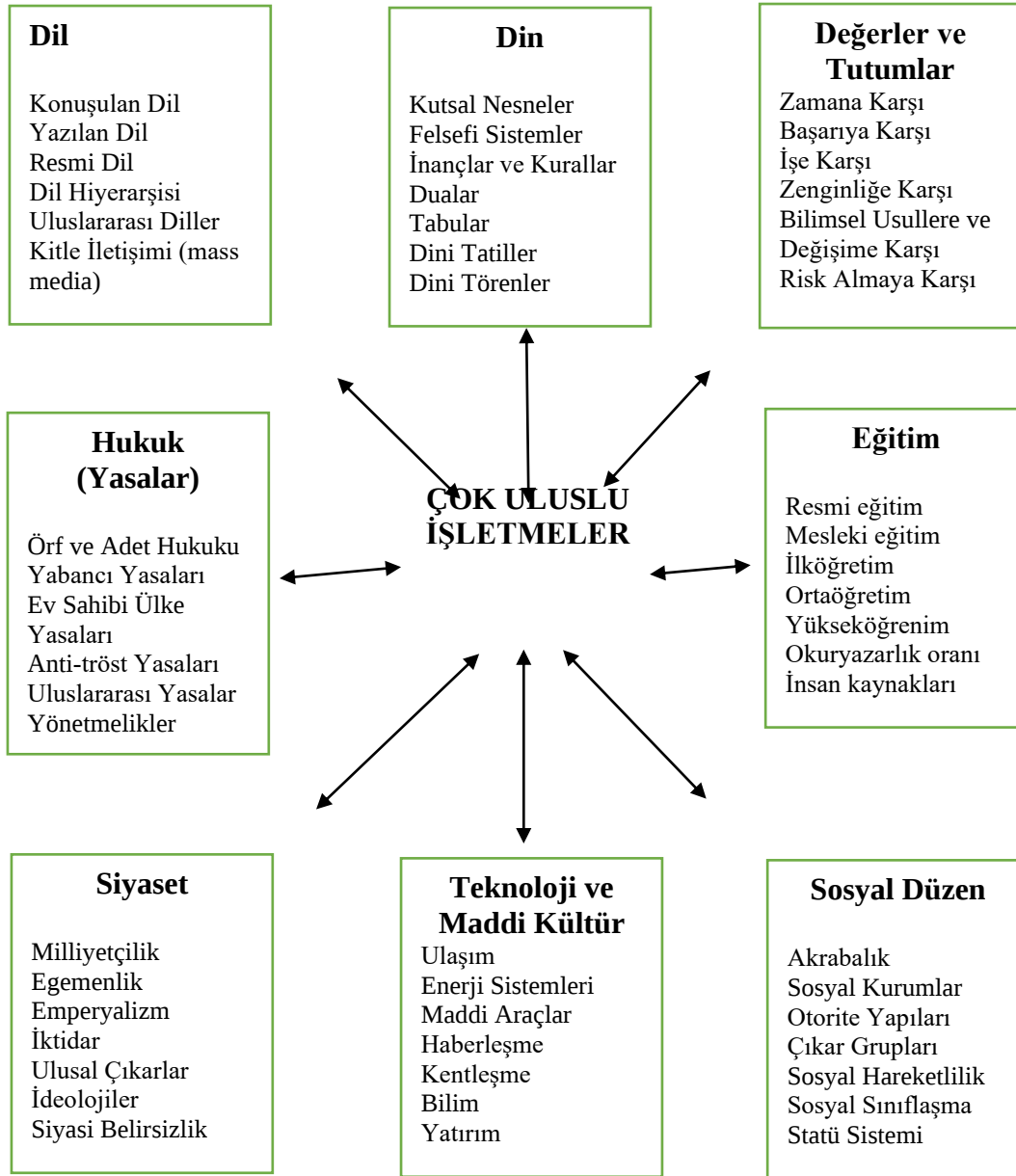
sadece kendi yetiştiği kültürel normlara ve özelliklere göre faaliyetlerini sürdürmesi durumunda yabancı bir ülkede başarıya ulaşması mümkün olamaz. Küreselleşme arttıkça farklı bir çevre içinde faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin yönetim kademelerine yabancılardan katılanların sayısı da artmakta ve milliyet, ırk, din gibi önyargılardan arınmış bir ekip çalışması gerekmektedir. Bu durumda çok uluslu işletme yöneticilerine ve özellikle insan kaynakları departmanlarına büyük bir iş düşmektedir (Dereli, 2005). Özetle, bir toplumun doğması, büyümesi, gelişmesi veya yok olması için kültürün önemli bir güç olduğu sonucuna varmaktayız.

2.2. KÜLTÜRÜN ÇOK ULUSLU İŞLETME FAALİYETLERİNE ETKİSİ

Kültür, bireylere kim olduğu, nereye ait olduğu, nasıl davranması ve ne yapması gerektiği konusunda fikir vermekte ve edindiği bilgi ve deneyimi sonraki nesillere aktarabilmektedir. Bireyin algısını, tutumlarını, değerlerini ve eylemlerini etkilemektedir. Eğitim, ekonomi, politika, üretkenlik, bilim veya din, hatta ticaret bile günlük yaşamda meydana gelen pek çok şeyi anlamamız için bir bağlam sağlamaktadır (Harris, 2004). Kültür, bir grup insanın değerlerini, inançlarını ve varsayımlarını kapsadığı gibi aynı zamanda gerçekliğin ve alıcıdan gelen mesajların yorumlanmasını da şekillendirmektedir (örn. Hofstede, 2001) (Ambos & Ambos, 2009). Kültür, iki tarafı keskin bir kılıca benzetilmektedir. Kültürel farklılıklar bazı koşullar altında bir sinerji, yenilik ve öğrenme kaynağı olabilirken, bazı koşullar altında tam tersi sonuçlar yaratabilmektedir. Bu konuda hem Renault hem de Nissan'ın CEO'su ve Başkanı Carlos Ghosn kültürel farklılıkları ya bir engel ya da yeni bir uygulama için güçlü bir başlangıç olarak görmektedir (Stahl & Tung, 2015).

Dünya ekonomilerinin küreselleşmenin olumlu ve olumsuz etkilerine maruz kalmadan önce her zamankinden daha fazla birbirlerine bağlı oldukları görülmektedir. Ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkmasıyla birlikte neredeyse tüm endüstrilerde artan oranda uluslararası düzeyde daha fazla iş birliğinin önü açıldığı görülmektedir (Aljayi vd., 2016). Fortune 500 işletmelerinin büyük bir çoğunluğuna ev sahipliği yapan Avrupa'daki hızlı uluslararasılaşma, dünya çapında uluslararasılaşmanın hızla artmasına yardımcı olmaktadır. Açık sınırlar, iş düzenlemelerinin uyumlaştırılması, Avrupa'daki stratejik yönetim ve tek para birimi, Avrupa'nın ekonomik bütünleşmesini hızlandırmış, bu durum sadece işletmelerin değil, aynı zamanda sınırları olan insanların da kültürlerarası etkileşime girmesini hızlandırmıştır (Hutnek, 2016).

Şekil 2. Çok Uluslu İşletmeleri Etkileyen Kültürel Faktörler



Kaynak: Ronen, 1986'dan Aktaran: Elmalı, 1998.

Geleneksel uluslararası yönetim araştırmaları iki ülke arasındaki ekonomik/yasal konular, örgüt formları ve yapılarıyla ilgilenmekteydi. Genel olarak ulusal bir grubun değerleri, inançları, normları ve davranış kalıpları olarak tanımlanan ulusal kültürün ise son yirmi yılda önemi arttı ve çok uluslu işletmeler için kritik bir faktör haline geldi. Bu durumun büyük ölçüde Hofstede'nin (1980) klasik çalışmasının bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Çalışmasında ulusal kültürün, sermaye yapısından grup performansına kadar önemli ticari faaliyetler üzerinde etkili olduğu gösterilmektedir (Leung vd., 2005). Toplum ve kültür, çok uluslu işletmeleri her alanında etkilemektedir. Kültürün çok

uluslu işletmeler üzerindeki etkisi gerçek ve yaygındır. Çok uluslu işletmeler aynı anda birden fazla kültürden etkilenebilmekte ve çeşitli ülkelerde bulunan iştirakleri aracılığıyla farklı ulusal kültürlerle tanışmaktadırlar. Böylece belirli bir ülkedeki kültür, doğrudan veya dolaylı olarak çok uluslu işletmelerin performansına yansımaktadır (Masovich, 2018). Şekil 2’de Çok uluslu işletmeleri etkileyen kültürel faktörler sıralanmaktadır.

Çok uluslu işletmeler hem ana merkez ülkesinin hem de bağlı kuruluş ülkesinin dilinden, inançlarından, değer ve tutumlarından, yasalarından, eğitim sisteminden, politik yapısından, teknolojik gelişmişlik düzeyinden ve sosyal hayat düzeninden etkilenmektedir (Şekil 2). Bu durum çok uluslu işletmenin stratejik planlarını bile şekillendirmektedir. Böylece kültürel anlayış ve becerilerin çok uluslu işletmeler için örgütsel amaç ve hedeflerine ulaşmada vazgeçilmez bir unsur haline geldiği görülmektedir (Harris, 2004). Çok uluslu işletmeler yapısı gereği farklı kültürlerden çalışanlara ve yöneticilere sahiptir. İşletme çalışanlarının ve yöneticilerinin değerleri, inançları, dilleri farklı olabilmektedir. Bu farklılıklar hem olumlu hem olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Hodgets, 1997).

Çok uluslu işletmeler yabancı bir pazara ilk girdiklerinde, genellikle kendi ülkelerinden çok farklı ülke ve işletme uygulamalarıyla aynı zamanda çalışanların yerel kültürü ve kurumun kültürü ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu durum bazen bazı konularla çatışmalara sebep olabilmektedir (Hutnek, 2016). Farklı kültürlerle ve ülke uygulamalarıyla karşılaşan çok uluslu işletmeler değişimle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bazı durumlarda ise çok uluslu işletmeler değişime karşı direnç gösterebilmektedir. Kültür ise bu değişime karşı direncin veya kabullenmenin düzeyini etkilemektedir. Bazı kültürel değerler değişimi kolaylaştırmakta, bazıları ise engellemektedir. Hofstede’nin boyutlarından düşük güç mesafesi, düşük belirsizlikten kaçınma ve bireysellik değerleri değişimi kolaylaştırmaktadır. Değişim istikrarı tehdit etmekte ve belirsizliğe neden olmaktadır ve bu nedenle değişime karşı direnç, belirsizlikten kaçınmanın yüksek kültürlerde direncin daha yüksek olması beklenmektedir. Değişim aynı zamanda güç yapısını da tehdit etmektedir ve bu nedenle güç mesafesinin yüksek olduğu kültürler değişimden kaçınmaktadır. Son olarak değişim, kolektivist kültürlerde oldukça değer verilen mevcut uyumu bozmakta ve bu nedenle kolektivistler tarafından kolayca kabul edilmemektedir (Leung vd., 2005). Çok uluslu işletmelerin stratejileri de bulundukları ülkenin ulusal kültüründen etkilenmektedir. Örneğin, baskın kültürel özelliklerin yüksek

güç mesafesi ve düşük belirsizlikten kaçınma olduğu ülkelerde çok uluslu işletmeler, sahiplik bakımından bağlı kuruluşların tam mülkiyetini alma yönünde tercihe yapmaya eğilim göstermektedirler (Hennart & Larimo, 1998).

Literatürde geçen kültürün çok uluslu işletmeler üzerinde etkisini tanımlamak ve ölçmek için kullanılan ölçümler başlıca şu konulara odaklanmaktadır: dış pazara giriş modları ve bunların performansla ilişkileri, uluslararası sınırlar arasında bilgi aktarımı, birleşme ve satın almalar ve ittifaklar gibi uluslararası işbirliği anlaşmalarının başarı ve başarısızlığı, ülkeler arası insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çok kültürlü ekiplerin dinamikleri, uluslararası ticaret müzakerelerinin sonuçları ve yabancı bir kültüre uyum sağlama modelleri (Stahl & Tung, 2015).

Çeşitli ülkeler arasındaki kültürel farklılıklar çoğu zaman çok uluslu işletmeler ve yöneticiler için oldukça zorlayıcı olabilmektedir (Masovich, 2018). Çok uluslu işletmeler çoğu zaman piyasa koşulları dışındaki kültürel koşullara yeterince hoşgörü gösterilmemesine atfedilen zorluklarla karşı karşıya kalabilmektedirler (Owusu-Andah & Louw, 2019). Örneğin, Hofstede'nin boyutları dünya çapındaki IBM çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmadan elde edilmiştir. Çoğu açıdan IBM, işgücünün büyüklüğüne ve çeşitliliğine rağmen son derece başarılı birçok uluslu işletmedir. Bu bağlamda bakıldığında, dünyanın farklı köşelerindeki IBM çalışanlarının kültürel farklılıklarında işlevsiz veya olumsuz hiçbir şey yoktur. Ancak zamanla kültürel farklılıkların yanlış anlaşılmanın, kızgınlıkların ve çatışmaların kaynağı olduğu düşüncesi edebiyatımızda yerleşmiş gibi görünüyor (Stahl & Tung, 2015). Bir yanda ana merkez yönetimi ve bağlı kuruluş düzeyindeki yabancı yöneticiler, diğer yanda ev sahibi ülkedeki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki tutum ve değerlerdeki farklılıklar ciddi işlevsel sorunlara katkıda bulunabilmektedir (Masovich, 2018).

Kültürel yanlış anlamalar, kültürler arası birleşmelerde, satın almalarda ve pazara nüfuz etmede çok sayıda başarısızlığa yol açabilmektedir (Stahl & Tung, 2015). Yabancı iştirak yöneticilerinin kontrolü dışında olan sosyo-kültürel faktörler, çok uluslu işletmelerin ekonomik faaliyetlerini ve performanslarını önemli ölçüde etkileyen temel çevresel faktörlerden biridir (Masovich, 2018). 1998 yılında Daimler-Benz ve Chrysler şirketleri 'Daimler Chrysler' adıyla birleşti. Eşitlerin birleşmesi olarak bilinen bu birleşme otomotiv sektöründe dünyanın en büyük kıtalararası birleşmesiydi. Bu birleşme ile Daimler, Chrysler'ı satın alırken Amerika'daki pazar payını Chrysler'ın ise kıta Avrupa'sındaki varlığını artırmayı hedeflemişti. Fakat beklenen olmadı. Beklenenin

aksine, birleşme felaketleri hakkında en çok konuşulnlardan biri olarak tarihe geçti. Daimler Chrysler'ın başarısızlığı, genellikle yönetim felsefelerindeki kültürel farklılıklara, farklı iletişim tarzlarından kaynaklanan öngörülemeyen sorunlara ve Daimler üst yönetiminin kültürel duyarlılık eksikliğine bağlanmaktadır (Epstein, 2004; Stahl & Tung, 2015). Bu iki büyük işletmenin birleşmesi, farklı kültürlere sahip eş güçteki iki işletmenin bir araya gelmesinin ne kadar zor olduğunu gösteren bir örnek olay olarak tarihe geçti.

Dijitalleşme ve yeni teknolojilerin hızla artması çok uluslu işletmeleri de etkisi altına almaktadır. Tüm dünyada aynı anda erişilebilen bir bilginin yayılması veya aynı oranda bilgiyi özümseme kapasitesi ülkelere göre değişkenlik gösterebilmektedir. Çok uluslu işletmelerde bilgisayar aracılı iletişimde enformasyon ve bilgi kültürel mercekler aracılığıyla yorumlanmaktadır. Bu sebeple örgütsel bilginin kültürel sınırların ötesine aktarılması veya yayılması ülkelere göre farklılık göstermekte ve kolay olmamaktadır (Leung vd., 2005). Yeni teknolojiler ise ülkeler arasındaki ve içindeki kültürel farklılıkları yoğunlaştırabilmektedir. Dünyanın dört bir yanındaki etnik gruplar, diğer ülkelerin yaşam tarzlarını ve kültürel değerlerini gözlemlemekte ve bazıları diğerlerinin yaşam tarzını ve değerlerini benimsemekte, bazıları ise reddetmektedir. Yeni teknolojilerin çok uluslu işletmelerin verimliliğini artırmadaki etkileri iyi bilinmektedir, ancak bu yeni teknolojilerin, özellikle bilgisayar aracılığıyla iletişim ve internetin, farklı etnik grupların kültürel kalıplarında nasıl önemli değişiklikler yaratabileceği tam olarak bilinmemektedir (Leung vd., 2005).

Uluslararası işletme literatüründeki hâkim teoriler ve araştırmalar incelendiğinde öncelikli olarak kültürel farklılıklar ve kültürler arası temasla ilişkili olumsuz sonuçlara odaklandığı, kültürün 'karanlık tarafının' aşırı vurgulandığı ve bu durumun kültürel çeşitliliğin işletmelerdeki potansiyel olumlu rolünün vurgusunu azalttığı görülmektedir (Stahl & Tung, 2015). Farklı bir bakış açısından ele alındığında ise kültür, en iyi performansı gösteren işletmeleri sıradan işletmelerden ayıran tek özel unsur olarak görülmektedir (Owusu Andah & Louw, 2019). Çok uluslu işletmelerde kültürel çeşitliliği ve çalışanların katılımını teşvik eden bir örgüt kültürü, başarılı ve çeşitliliğe sahip bir işyerinin yönetimi için kritik bir öneme sahip olmaktadır (Cho vd., 2019).

Grup düzeyinde bilişsel kültürel heterojenliğin avantajlarına yönelik bir çalışmada (McLeod & Lobel, 1992), etnik açıdan farklı grupların beyin fırtınası görevinde hem daha fazla fikir hem de daha kaliteli fikirler ürettiği sonucuna

ulaşılmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre (Hoffman & Maier, 1961), kültürel olarak heterojen grupların homojen gruplara göre problemlere daha kaliteli çözümler ürettiği sonucuna ulaşılmaktadır. Benzer şekilde bir başka araştırmada (Watson vd., 1993), kültürel açıdan farklı grupların, problem perspektiflerini belirleme ve çözüm alternatifleri üretme konusunda homojen gruplardan daha iyi performans gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bir diğer araştırmada (Triandis vd., 1965), kültürel olarak heterojen grupların, her ikisi de benzer yetenek seviyelerine sahipse, kültürel olarak homojen gruplardan daha yaratıcı olduğu iddia edilmektedir. Bunun yanı sıra olumlu çeşitlilik tutumları sergileyen heterojen grupların daha yüksek performans, daha yüksek örgütsel bağlılığa, daha yüksek iş tatminine, daha yüksek yönetici memnuniyetine, daha yüksek kariyer bağlılığına ve daha yüksek kariyer tatminine sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (McKay vd., 2008). Çünkü kültürel olarak farklı ortamlarda bireylerin benzersiz kaynaklar, bilgiler ve becerilerle karşılaşma olasılığı daha yüksektir (Lauring & Selmer, 2013). Yapılan araştırmalardan yola çıkarak heterojen grup olan çok uluslu işletmelerde iletişimin, etkileşimin, bilgi paylaşımının, mesleki gelişimin ve performansın homojen gruplara göre daha değerli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Küreselleşen iş dünyasının bir sonucu olarak işletme yapıları da ekipler etrafında daha organize, daha dinamik ve esnek yapısal modellere doğru ilerlemeye başlamaktadır. İşletmede değişen iş ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt vermek için bazı bölümler veya gruplar oluşturulabilmekte, dağıtılabilmekte ve yeniden düzenlenebilmektedir. Bu bağlamda kültürün ve kültürel farklılığın rolü örgüt için önem ve değer kazanmaktadır. Çok uluslu işletme yöneticileri, gelişmiş anlayış ve kültürlerarası iletişim becerileriyle bu farklılıkları ve ardından gelen çatışan davranışları hafifletebilmektedirler (Hutnek, 2016). Böylece kültür çatışmanın, parçalanmanın ve başarısızlığın değil, iş birliğinin, bütünleşmenin ve ilerlemenin kaynağı olabilmektedir (Harris, 2004).

Piyasaların ve tüketim faaliyetlerinin de küreselleşmesiyle birlikte, işletmeler uluslararası faaliyetlerinde çatışmaları önlemek için yöneticilerin karar verme, kültürlerarası müzakere ve kültürler arası iletişim konusunda kendilerini geliştirmeleri gerektiklerinin bilincine varmaktadırlar (Hutnek, 2016). Çeşitli anketlerden elde edilen sonuçlara dayanarak, başarılı çok uluslu işletmelerin çeşitli ülkeler arasındaki kültürel farklılıkları kabul etme ve anlama becerilerini geliştirdikleri, fırsatlardan nasıl

yararlanacaklarını ve farklı ulusal kültürlerden kaynaklanan dezavantajlarla nasıl başa çıkacaklarını öğrendikleri sonucuna ulaştıkları görülmektedir (Masovich, 2018).

Kültürel farklılıkların olumlu yönleri de onlarca yıldır araştırılmakta ve bilim insanları, yaratıcılığın artması, uyum sağlama ve problem çözme kalitesinin artması gibi çeşitliliğin potansiyel olarak faydalı bir dizi sonucunun altını çizmektedir (örneğin, Adler, 2003; Ng & Tung, 1998). Ayrıca, kaynak temelli bakış açısı (örneğin, Barney, 1991; Fiol, 1991) ve örgütsel öğrenme teorileri (örneğin, Barkema & Vermeulen, 1998; Lane vd., 2001) perspektifindeki araştırmalar, kültürel farklılıkların çok uluslu işletme için sinerjik faydalar kaynağı olabileceğinden bahsetmektedir (Stahl & Tung, 2015).

Çeşitli araştırmalardan elde edilen sonuçlara dayanarak, başarılı çok uluslu işletmelerin, ülkeler arasında kültürel çeşitliliğin kabulü ve anlayışını geliştirdikleri, fırsatlardan nasıl yararlanacaklarını ve farklı ulusal kültürlerden kaynaklanan dezavantajlarla nasıl başa çıkacaklarını öğrendikleri sonucuna varılmaktadır (Masovich, 2018). Özetle, kültürün çok uluslu işletmelere olumlu etkileri baz alındığında, literatürde şu başlıklar öne çıkmaktadır: ‘yabancıliğin bir varlık olarak görülmesi’ (Brannen, 2004: 596), ‘kültürel mesafenin iyi tarafının keşfedilmesi’ (Stahl & Tung, 2015:392), ‘uyumsuzluk yanılmasına meydan okumak’ (Shenkar, 2001: 524) ve ‘farklılığın bir engel olduğu mitini ortadan kaldırmak yerine... bunu arbitraj, tamamlayıcılık veya yaratıcı çeşitlilik için bir fırsat olarak görmek’ (Zaheer vd., 2012: 26).

Kültürün çok uluslu işletmelere etkilerini ele alan bibliyografik bir araştırmada, çok uluslu işletmelerdeki kültürel çeşitliliğe ilişkin baskın teorik perspektiflerden birçoğunun işletmelerdeki kültürel çeşitliliğin olumsuz dinamiklerine odaklandığı sonucuna ulaşmaktadırlar. Kültürün çok uluslu işletmelere etkilerine ilişkin kötümser bakış açıları şu şekilde sıralanabilmektedir: ekip üyeleri arasındaki benzerlik çekiciliğinin azalmasından kaynaklanan süreç kayıpları; sosyal sınıflandırma süreçleriyle ilişkili olumsuz önyargılar ve atıflar; uyumsuz değerler nedeniyle güvensizlik, hoşlanmama ve kızgınlık duyguları; dil ve iletişim tarzlarındaki farklılıklardan kaynaklanan iletişim engelleri (Stahl vd., 2010). Literatürde yer alan iyimser bakış açısı ile işlenen çalışmalar ise şu konulara odaklanmaktadır: ekip üyelerinin farklı bakış açıları, bilgi tabanları ve karar verme tarzları nedeniyle bilgi işleme avantajları; yerinde kullanıldığında yaratıcılığın artması ve üstün karar verme kalitesi (Stahl & Tung, 2015). İşletmeler uluslararası düzeyde büyüme fırsatlarını

yakalamak için coğrafi sınırlarının ötesine geçmektedirler. Bu genişleme ve büyüme bağlamında, akademisyenler ve yönetim profesyonelleri, genel kurumsal performansı artırmak amacıyla çeşitlendirilmiş bir iş gücünü yönetmenin fırsatlarını ve engellerini araştırmaktadırlar (Aljayi vd., 2016). Tüm bu sebeplerden araştırmacılar tarafından uluslararası yönetim uygulamaları ilgi çekici bir konu haline geldiği görülmektedir.

Farklı ülke kültürleri ile bu kültürel ortamlarda faaliyet gösteren işletme yönetimi arasındaki ilişkiler üzerinde yapılan araştırmalar bu alanda üç farklı görüşün ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001):

- Çok uluslu işletme yönetimlerinde, hangi ülkede faaliyet gösterdiklerine bakılmaksızın, ulusal kültürlerin etkili olduğunu öngören ayrışma (divergence)
- Çok uluslu işletme yönetiminde giderek endüstrileşmiş ülkelerin değerlerini benimseyen yerel ülke kültürünün hâkim olduğunu benimseyen benzeşme (convergence)
- Karşılıklı etkileşim sonucu ortak bir değerler sisteminin oluştuğunu ve çok uluslu işletmelerin evrensel denilebilecek ulusal kültür ile yerel kültürlerin bir karması olan değerlerle yönetildiğini öngören yaklaşımlar (crossvergence) olarak sıralanmaktadır.

Ulusal kültürün çok uluslu işletmeler üzerindeki olumsuz sonuçlarını en aza indirgeyebilmek için empati, gözlem ve keşfederek öğrenme yolları seçilebilir. Yönetici seçiminde ise kültürel değişime uyumlu, özgüveni yüksek, fiziksel ve duygusal olarak sağlıklı, deneyimli, eğitilmiş, dil öğrenme kapasitesi yüksek, liderlik kabiliyeti olan, çözüm odaklı ve analitik düşünme kabiliyeti olan yönetici adaylarına öncelik verilebilir. Üst düzey yöneticilerin, ulusal kökenlerine bakılmaksızın kültürel içgörülerinden faydalanılabilir (Harris, 2004). Ek olarak, çok uluslu işletmeler, ticari faaliyetlerini genişletmeye karar verdikleri her ev sahibi ülkede hâkim olan tutumların, değerlerin ve inançların farkında olmalıdırlar (Masovich, 2018). Bununla birlikte birleşme, satın alma veya stratejik ittifak sürecindeki çok uluslu işletmelerin başarılı olması için yöneticilerin ilgili iki veya daha fazla kurumsal kültür arasında bir sinerji yaratmaya çalışması gerekmektedir (Harris, 2004).

Her kültürel dünya, kendi iç dinamiğine, kendi ilkesine ve yazılı ve yazılı olmayan kendi yasalarına göre işlemektedir. Herhangi bir kültür öncelikle bilgi oluşturmaya, göndermeye, depolamaya ve işlemeye yönelik bir sistemdir. Her şeyin

temelinde iletişim vardır. Dolayısıyla iletişim yeterliliği herhangi bir kurumsal çeşitlilik programında öncelikli konular haline gelebilir (Harris, 2004). Yönetici ve çalışanların çoğunun yönetsel görevi başarıyla yerine getirebilmeleri için kültürlerarası yeterlilik kazanmaları oldukça önemlidir (Masovich, 2018). Ayrıca kültürel eğitim ve oryantasyon programları kültürel farklılıkları anlayıp, farklılıkların sonucunda ortaya çıkan çatışmaların çözümünde kişi ya da gruplara yardımcı olabilirler. Nitekim kültürün, toplum değerlerini bir araya getiren, sosyal dayanışmayı sağlayan ve sosyal kişiliği oluşturan bir kavram olduğu bilinmektedir.

Özetle; çok uluslu işletmeler kültürel farklılıkların hangi koşullar altında olumlu sonuçlara yol açabileceğini, yöneticilerin kültürel sinerji yaratmak için gerekli olan zihniyet ve becerilerini ve işletmelerin kültürel çeşitliliklerini nasıl kullanabileceklerini tartışmalı, kültürlerarası yeterlilik oluşturmaya çalışmalıdırlar. Literatürde kültürün çok uluslu işletmeler üzerine etkilerini araştırmak isteyen araştırmacıların beş yönde ilerlemesi önerilmektedir (Stahl & Tung, 2015):

- Kültürel çeşitlilik, farklılıklar ve mesafe kavramlarını ve bunların ölçülme şeklini yeniden düşünmek;
- Yeni teori ve daha karmaşık modeller oluşturmak;
- Bağlama ve sürece daha fazla dikkat etmek;
- Kültüre emik bir bakış açısıyla zengin nitel araştırmalar yürütmek;
- Pratikten öğrenmek.

Sonuç olarak, kültürün çok uluslu işletmelere etkileri incelendiğinde kültürün işletmeler üzerinde bir fark yaratıp yaratmadığından çok, nasıl ve ne zaman bir fark yaratacağı konusunu ele almak daha çok önem kazanmaktadır.

2.3. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE MESAFE KAVRAMI VE BOYUTLARI

Çok uluslu işletmeler, ana merkez ve bağlı kuruluşlarının bulunduğu ülkelerdeki mesafe ve bu mesafenin getirdiği zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar (Ghemawat, 2001). Uzaktan iş yapmak, kontrol, koordinasyon ve seyahat maliyetlerinin yanı sıra farklı kültürel ve kurumsal ortamlara uyum sağlamanın zorluklarıyla ilişkilendirilmektedir. Mesafe, örtülü bilginin aktarımını zorlaştırmaktadır (Fortwengel 2017). Mesafe bilgi ilişkilerine zarar vermektedir, çünkü "mesafenin bozulması ve

kaybı tam olarak bilginin, ilişkilerin ve güvenin bozulması ve kaybıdır, bu da uzaktan ve mesafe üzerinden hareket etme yeteneğini zayıflatmaktadır" (Ambos & Ambos, 2009). Dolayısıyla uluslararası ticarete tüm maliyetlerin ve risklerin mesafeler tarafından yaratılan engellerin bir sonucu olduğu iddia edilmektedir (Ghemewat, 2001).

Teknolojinin mesafeleri kısalttığı günümüzde çok uluslu işletmelerin farklı kültürlerle, milletlerle ve sistemlerle çalışması eskiye nazaran hem daha fazla ve hem daha zorlayıcı olabilmektedir (Ghemewat, 2001). Yapılan araştırmalar, ülkeler arasındaki sosyo-kültürel ve iş alışverişi düzeylerinin artmasına ve teknolojinin mesafeleri kısaltmasına rağmen çok uluslu işletmelerde mesafelerin azalmadığını göstermektedir. Bu durum mesafenin, çok uluslu işletmeleri yönetme zorluğunun önemli bir parçası olmaya devam edeceğinin göstergesi sayılmaktadır (Fortwengel, 2017). Ancak tüm zorluklarına rağmen mesafe değerlidir. Çünkü işletmelerin benzersiz ve çeşitli bilgi kaynaklarına ulaşmalarına olanak tanımaktadır (Zaheer vd., 2012).

Mesafe, uluslararası yönetim araştırmalarında anahtar bir kavram olarak bilinmektedir. Özellikle ülke seçimi, pazara giriş sırası veya giriş şekli gibi konularda merkezi bir tema olarak görülmektedir (Berry vd., 2010; Lopez-Saez, 2021). Çok uluslu işletmeler, pazarlara, kaynaklara ve bilgiye erişim yoluyla değer yaratabilmektedirler (Zaheer & Hernandez, 2011). Herşeyden önce "uluslararası yönetim; mesafelerin yönetimidir" (Zaheer vd., 2012:19). İşletmeler karşılaştıkları zorlukların başarılı yönetimi sayesinde rekabet avantajı elde edebilmektedirler (Ghemewat, 2001). Kısaca yapılan araştırmalar incelendiğinde, mesafe, çok uluslu işletmelerde aynı anda hem yararlı hem de zararlı sonuçlar doğurabilmektedir. Çok uluslu işletmelerin mesafelerden kaynaklı karşılaştıkları zorlukları başarılı bir şekilde yönetirse olumsuz bir faktör olarak görülen mesafeyi bir avantaja dönüştürebileceklerini söylemek mümkündür.

Ülkeler arası mesafenin birden fazla boyutlarla tanımlanması ve ölçülmesi önemlidir, çünkü farklı mesafe türleri, incelenen mesafenin boyutuna bağlı olarak işletme, yönetim veya bireysel kararları farklı şekillerde etkileyebilmektedir. Örneğin, siyasi mesafe işletmeleri bir dağıtım yan kuruluşu kurmaktan caydırabilirken, onları ev sahibi ülke için ürünler üreten bir imalat yan kuruluşu kurmaya teşvik edebilmektedir (Berry vd., 2010). Bir başka örnekte coğrafi mesafe, ulaşım ve iletişim maliyetlerini etkilerken, kültürel farklılık belirli ürünler için tüketici tercihini etkileyebilmektedir (Muribata vd., 2010). Çok uluslu işletmelerin birimleri farklı ulusal bağlamlarda

yerleşik olduğundan, iki birimi ayıran mesafe örgütsel entegrasyon mekanizmalarını etkileyebilmektedir (Berry vd., 2010).

Mesafe çok boyutlu bir yapı olarak görülmektedir. Farklı mesafe boyutları işletmeyi, yönetimi veya yöneticilerin bireysel kararlarını farklı şekillerde etkileyebilmektedir (Lopez-Saez vd., 2021). İki ülke arasındaki mesafenin belirlenmesinde dil, kültür, coğrafi konum, politika, gelişme düzeyi, pazar büyüklüğü ve karmaşıklık derecesi gibi çeşitli faktörler yer almaktadır (Davidson & McFetridge, 1985). Mesafe, farklı araştırmacılar tarafından bazen şemsiye bir kavram kullanarak boyutlandırılmakta ve sınıflandırılmaktadırlar. Beckerman, (1956) tarafından ortaya atılan ve Johanson & Vahlne (1977) tarafından geliştirilen psişik mesafe (psychic distance) mesafe coğrafi, idari, kültürel ve ekonomik mesafelerin toplamını temsil etmektedir (Johanson & Vahlne, 1977). Ghemawat (2001)'ın mesafe boyutlarının İngilizce baş harflerinden oluşan "The CAGE" çerçevesine göre mesafe; kültürel, yönetsel, coğrafi ve ekonomik mesafe boyutlarını içermektedir. Berry vd. (2010) ise mesafe kavramını uluslararası mesafe (cross national distance) şemsiye kavramı altında toplayarak ekonomik, finansal, politik, idari, kültürel, demografik, bilgi, coğrafi ve küresel bağlantı mesafesi olarak ele almaktadır. Goodnow & Hansz (1972), mesafeyi kalkınma seviyesi ve siyasi istikrar gibi boyutları içeren jeokültürel mesafe olarak incelemektedir. Richman & Copen, (1972) ise sosyo-kültürel mesafe olarak ele almaktadır. Beugelsdijk vd., (2017, 2018) ve Belderbos, vd., (2020) yabancı bir ülke ile işletmenin kendi ülkesi arasındaki çevresel farklılıkların derecesi olan mesafeyi bağlamsal mesafe (contextual distance) olarak adlandırmakta ve kültürel, idari ve ekonomik boyutlara sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Tablo 5'te literatürde yer alan bazı mesafe boyutları, bu mesafe boyutlarının kısa tanımları, teorik kaynakları ve uluslararası işletme literatüründe yer alan bazı ampirik çalışma örneklerine yer verilmektedir.

Tablo 5. Çeşitli Mesafe Boyutları ve Literatürden Örnek Çalışmalar

Mesafe Boyutları	Tanımlar	Teorik Örnekler	Ampirik Örnekler
Ekonomik Mesafe	Ekonomik kalkınma ve makroekonomik özelliklerdeki farklılıklarla ilgilenir.	Whitley, 1991; Caves, 2007	Campa & Guillén, 1999; Iyer, 1997; Yeung, 1997; Zaheer & Zaheer, 1997
Finansal Mesafe	Finans sektörünün gelişimindeki farklılıklarla ilgilenir.	Whitley, 1991; La Porta vd., 1998	Rueda-Sabater, 2000; Capron & Guillén, 2009
Politik Mesafe	Siyasi istikrar, demokrasi ve ticari blok üyeliğindeki farklılıklarla ilgilenir.	Whitley, 1991; Henisz, 2000; Henisz & Williamson, 1999	Delios & Henisz, 2000, 2003; Henisz & Delios, 2001; Garcı'a-Canal & Guillén, 2008
İdari Mesafe	Sömürge bağları, dil, din ve hukuk	Whitley, 1991; Henisz, 2000;	Lubatin vd., 1998;

	sistemindeki farklılıklarla ilgilenir.	Ghemawat, 2001; La Porta vd., 1998	Guler & Guillén, 2010
--	--	------------------------------------	-----------------------

Tablo 5. (Devam) Çeşitli Mesafe Boyutları ve Literatürden Örnek Çalışmalar

Kültürel Mesafe	Otoriteye, güvene, bireyselliğe, iş ve ailenin önemine yönelik tutumlardaki farklılıklarla ilgilenir.	Whitley, 1991; Hofstede, 1980	Johanson & Vahlne, 1977; Kogut & Singh, 1988; Barkema vd., 1996; Hennart & Larimo, 1998
Demografik Mesafe	Demografik özelliklerdeki farklılıklarla ilgilenir.	Whitley, 1991	Huynh vd., 2006
Bilgi Mesafesi	Patentler ve bilimsel üretimdeki farklılıklarla ilgilenir.	Nelson & Rosenberg, 1993; Furman vd., 2002	Anand & Kogut, 1997; Shaver & Flyer, 2000; Berry, 2006; Nachum vd., 2008; Guler & Guillén, 2010
Küresel Bağlantı Mesafesi	Turizm ve İnternet kullanımındaki farklılıklarla ilgilenir.	Nelson & Rosenberg, 1993; Guillén & Sua´rez, 2005	Oxley & Yeung, 2001
Coğrafi Mesafe	Ülkelerin birbirlerine olan fiziksel mesafesi ile ilgilenir.	Anderson, 1979; Dedorff, 1998	Hamilton & Winters, 1992; Fratianni & Oh, 2009

Kaynak: Berry vd., 2010

Mesafe boyutları içerisinde yer alan kültürel mesafe ilerleyen başlıklarda daha ayrıntılı işleneceğinden bu başlıkta ayrıntılı değinilmeyecektir. Yukarıdaki tablonun dışında kalan ve birkaç mesafe boyutunu birlikte değerlendirerek şemsiye kavram olan yer alan bazı mesafe boyutları aşağıda açıklanmaktadır:

- Kurumsal Mesafe: Ülkeler arası davranış farklılıklarını kurumlar bakış açısıyla ele almakta ve kurumsal teoriye dayanmaktadır. Kurumsal mesafe iki ülkenin düzenleyici, bilişsel ve normatif kurumları arasındaki benzerlik veya farklılığın ölçüsüdür. (Kostova, 1997, Xu & Shenkar, 2002). Kostova (1996) tarafından geliştirilen kurumsal mesafe kavramı, ana ülke ile bağlı kuruluşlar arasındaki kurumsal ortam arasındaki farklılıklar ve bu farklılıkları ölçmek için yaygın olarak kullanılmaktadır (Yang & Chen, 2023).

Kurumsal mesafe kapsamında ülkelerin politik, finansal ve yetenek geliştirme sistemleri incelenmektedir (Whitley, 1991). Yapılan araştırmalarda da ana ülke ve ev sahibi ülke kurumları arasındaki farklılıklar temel alınarak iki ülke arasında kurumsal mesafeye odaklanan çalışmalar bulunmaktadır (Kostava, 1996). Yönetim literatüründe formal ve informal olmak üzere iki tür kurumsal mesafe vurgulanmaktadır. Formal kurumsal mesafe, yasaları, düzenleyici çerçeveleri, mahkeme sistemlerini ve yazılı sözleşmeleri içerirken, informal kurumsal mesafe sosyal normları, davranışları ve ev sahibi ülkenin tutumlarını içermektedir (Alhejji vd., 2018).

Çok uluslu işletmelerde, kurumsal mesafe büyük olduğunda yerel kurumsal bağlamda meşruiyetin sağlanması ve tesis edilmesinde büyük zorluklar yaşanmaktadır (Kostova & Roth, 2002). Bu zorluklar, çok uluslu işletmelerin, organizasyon genelinde tutarlılık sağlamak amacıyla en iyi uygulamaları yönetme ve bağlı kuruluşlarına yayma konusundaki etkinliğini azaltabilmektedir (Alhejji vd., 2018). Ek olarak çok uluslu işletmeler, ana merkez ülkesine kurumsal olarak uzak pazarlara yatırım yapmaktan kaçınabilmektedir, çünkü bu pazarlardaki ticari faaliyetler, ana ülke faaliyetleri ile çelişen kurumsal kural ve normlara uygunluk gerektirmektedir (Fortwengel, 2017). Dolayısıyla çok uluslu işletmelerin bağlı kuruluşları, kendi ülkelerindeki kurumsal değerleri benimsemeye eğilimlidirler, buna 'menşei ülke etkisi' de denilmektedir (Harzing & Sorge, 2003; Borah vd., 2022).

Diğer taraftan, kurumsal mesafenin kültürel mesafe ile bir köprü kurması sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin anahtarı olarak görülmektedir (Kostova, 1997). Ana ülke ile bağlı kuruluşlar arasındaki kurumsal mesafe doğrudan yabancı yatırımların yer seçimini büyük ölçüde etkilemektedir (Yang ve Chen, 2023). Örgütsel uygulamalar kurumsal çevre tarafından şekillendirilmektedir. Bu sebeple uygulamaların ana işletmeden yabancı yan kuruluşa başarılı bir şekilde aktarılması, ana ülke ve ev sahibi ülke arasındaki mesafeye bağlı olduğu görülmektedir (Xu & Shenkar, 2002).

- Finansal ve Ekonomik Mesafe: İki ülke arasındaki ekonomik mesafe, ülkelerin ekonomik gelişmişliklerindeki ve makro ekonomik özelliklerindeki farklılıklara işaret etmektedir (Ghemawat, 2011). Ekonomik mesafe, ülkeler arasındaki ekonomik kalkınma düzeyindeki farklılıkları yansıtmaktadır (Ghemawat, 2001). Ek olarak, tüketici satın alma gücünü, müşteri tercihlerini ve ekonominin dış etkilere açıklık derecesini yansıtmaktadır (Lopes-Saez, 2021; Berry vd., 2010).

İşletmeler arası iletişim ve etkileşim normları ekonominin doğasından ve dolayısıyla ekonomik kalkınma seviyesinden büyük ölçüde etkilenmektedir. Ekonomik mesafe bireysel düzeyde, kişinin yaptığı işin doğasında farklılıklara yol açmakta ve istihdamın doğası da iletişim şeklimizi etkilemektedir (Huang, 2015). Ülkeler arası ekonomik kalkınma düzeyindeki farklılıklar yabancı yatırımcı teknolojilerinin ve iş modellerinin aktarılabilirliğini engellediğinden ve ürün adaptasyonu gerektirdiğinden işletme açısından yabancılık yükümlülüğüne dönüşme eğilimi taşımaktadır (Belderbos, vd., 2020).

Ekonomik mesafe, ülkelerin milli geliri, enflasyon oranı ve ithalat ihracat oranları gibi değişkenleri içermektedir (Whitley, 1991). Bu değişkenler ülkenin ekonomik istikrarı, bireylerin satın alma gücü, alışveriş alışkanlıkları gibi kriterleri etkilediğinden çok uluslu işletme faaliyetleri için önemli görülmektedir (Berry vd. 2010). Ekonomik mesafe, çok uluslu işletmelerin pazara giriş şeklini, yatırımcıların yatırım şeklini, işletmenin hayatta kalmasını ve performansını etkilemektedir (Caves, 1996, Shenkar, 2001).

Uluslararası ticarete çok sayıda çalışma, ekonomik mesafenin dış pazar seçimi ve giriş şekli üzerindeki etkisini incelemektedir. Uluslararası işletme literatürü, ülkeler arasındaki ekonomik farklılıkların üç spesifik göstergesine odaklanmaktadır: Gelir düzeyleri (GSYİH), mevcut enflasyon oranları ve dünyanın geri kalanıyla olan ticaretin yoğunluğu (GSYİH'ya oranla ihracat ve ithalat). Bu göstergeler önemlidir çünkü tüketici satın alma gücü ve tercihleri, makro ekonomik istikrar ve ekonominin dış etkilere açıklığı bu göstergeler ile ilişkilendirilmektedir (Berry vd. 2010).

Finansal mesafe ise ülkelerin kredi tabanlı bankacılıkları ve sermaye piyasaları ile ilgilidir. Ülkeler arasındaki ikili finansal ve ekonomik yakınlığın ölçüsü şeklinde tanımlanmaktadır (Fernández-Avilés vd., 2012). Finansal mesafe, ülkelerin kredi sistemi bankacılıkları ve sermaye piyasaları ile durumlarını konu edinmektedir. Araştırmalarda finansal mesafe, borsada işlem görenlerin piyasa değeri ve sayıları, mevcut özel kredi miktarı gibi değişkenler ile ölçülmektedir (Berry vd., 2010). Ekonomik kalkınmanın farklı düzeylerinde olan ülkeler, zaman içinde, şirketlerin ve rakiplerinin operasyonlarını finanse etme biçimlerine ilişkin çeşitli sonuçlar doğuran, oldukça farklı finansal sistemler geliştirmektedirler (Whitley, 1991; Berry vd., 2010).

Hem ekonomik hem de finansal farklılıklar karşısında gönderenin oluşturduğu bilginin alıcı tarafından doğrudan uygulanması pek mümkün değildir. Örneğin, ileri bilgi aktarımı bağlamında, ekonomik düzeylerdeki benzerliğin, çok uluslu işletmelerin yeteneklerinin yabancı bir ortamda kopyalanmasını kolaylaştırdığı, farklılığın ise yabancılik yükümlülüğünü ve dış pazara giriş eşiğini artırdığı ileri sürülmektedir (Lopes-Saez, 2021).

- Politik ve İdari Mesafe: Politik mesafe, bir ülkenin siyasi belirsizliği, demokrasi düzeyi, devletin büyüklüğü, bölgesel ticaret anlaşmaları gibi değişkenler ile ilgilidir (Berry vd., 2010). Bu değişkenler yatırım yapılacak ülkeyi, yatırım yapma

biçimini ve miktarını etkilemektedir (Henisz & Delios, 2001; Delios & Henisz, 2003). Araştırmacılar politik mesafeyi bir ülkenin demokratik özellikleri, kurumsal denetleme ve dengesi, ülkenin büyüklüğü, ticaret birlikleri açılarından incelemektedirler (Dow & Karunaratna, 2006; Demirbağ vd., 2007). Ülkeler arası siyasi farklılıklar söz konusu olduğunda demokratik ve otokratik rejimler arasındaki farkları vurgulamaktadırlar (Berry vd., 2010). Ülkelerin siyasi sistemlerindeki farklılıklar, hükümetler ve işletmeler arasındaki iletişimin maliyetlerini ve belirsizliğini artırabilmektedir. Hükümetler işletmeler arası çeşitli etkileşimlerin denetlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Sonuç olarak siyasi sistemlerdeki farklılıklar yabancı bir ülkede iş yapma riskini artırmakta, dolayısıyla pazar seçim kararlarını etkilemektedir (Huang, 2015).

İdari mesafe; siyasi istikrar, hukukun üstünlüğü, hükümetin etkinliği ve yolsuzluğun kontrolü gibi hususları kapsayan, ülkeler arasındaki idari sistemlerdeki farklılıklarla ilgilenmektedir (Beugelsdijk vd., 2018; Ghemawat, 2001). Bir başka ifadeyle, idari mesafe, insan eylemlerini yönlendiren ve yapılandıran hem resmi (düzenleyici) kurumlar hem de resmi olmayan (normatif ve bilişsel) kurumlar tarafından oluşturulan kurallar arasındaki farklılıkları ifade etmektedir (Ghemawat, 2001). Resmi ve gayri resmî kurumlar arasındaki farklılıklar, bir bağlamda üretilen bilginin başka bir bağlamda doğrudan aktarılabilir ve yararlı olmasını engellemektedir, dolayısıyla ana merkezini, bağlı kuruluşun bulunduğu ülkeye göre ağırlıklarını uyarlaması gerekmektedir (Lopez-Saez, 2021).

İdari mesafe genellikle ülkelerin sömürge bağları, dil, din ve yasal sistemi ile ilişkilendirilmektedir. Ana ülke ve ev sahibi ülkenin alıcı ve hedef ülkenin ortak dile sahip olup olmaması, ortak hukuki sisteme sahip olup olmaması veya iki ülke arasında sömürgecilik bağlamında bir ilişki olup olmaması idari mesafe kapsamında incelenmektedir (Berry vd., 2010). Bir bakıma çok uluslu işletmeler için idari mesafe, yabancı yükümlülüğü anlamına gelmektedir çünkü ana merkez faaliyet göstereceği ülkedeki ürünlerini, uygulamalarını ve faaliyetlerini sağlık, güvenlik ve imar alanlarındaki yerel düzenlemelere göre ayarlamasını gerekmektedir bu durum işletmeleri hükümet ayrımcılığına ve iş davalarına karşı duyarlı hale getirmektedir (Belderbos, vd., 2020). İdari mesafe aynı zamanda yönetsel kararlarla da ilgilidir çünkü firmaların belirli bir ülkede faaliyet gösterebilmek için paydaşlarla ilişkiler kurması gerekmektedir (Berry vd., 2010).

Sonuç olarak idari mesafe arttıkça resmi ve gayri resmi entegrasyon mekanizmalarının etkinliğinin azalması beklenmektedir (Lopez-Saez, 2021). Bu durum özellikle bağlı kuruluşlar söz konusu olduğunda, ilişkiye dahil olan bireylerin motivasyonunu azaltabilmektedir (Gaur vd., 2019). Ayrıca, hukuk sistemlerindeki farklılıklar, bağlı kuruluşların pazarıyla ilgili belirsiz bağlara ve ortağın veya çalışanlarının kötüye kullanma korkusuna da neden olabilmektedir. Eğer iki ülkenin resmi olmayan kurumları birbirinden çok farklıysa, iletişimi ve kimlik oluşumunu engelleyen normatif ve bilişsel engeller ortaya çıkabilmektedir (Peltokorpi & Yamao, 2017).

- Demografik Mesafe: Ülkelerin büyüklüğü, nüfusun ortalama yaşı, evlilik durumu, aile yapısı ve eğitim durumu ile ilgilidir. Ülkeler nüfuslarının büyüklüğü, yaş yapısı ve nitelikleri bakımından farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların ülkelerin pazar çekiciliği ve büyüme potansiyeli üzerinde doğrudan etkileri bulunmaktadır. Araştırmacılar, uluslararası kurumsal genişleme kalıplarını ve hisse senedi fiyatlarını incelemek için demografik mesafe değişkenlerinden faydalanmaktadırlar (Berry vd., 2010). Demografik değişkenlerden biri olan çalışanların ve yöneticilerin eğitim düzeylerindeki farklılıklar da pazar riskini ve belirsizliği artırabilmektedir. Bu durumun işletmenin piyasa tercihlerini ve dolayısıyla ticaret akışlarını da etkilemesi muhtemeldir (Huang, 2015).

- Küresel Bağlantı Mesafesi: Bireylerin ve işletmelerin bilgi edinmek için dünyanın diğer bölgelerindeki kişi ve kurumlarla ne derece etkileşim halinde olduğunu göstermesi ile ilgilenmektedir (Oxley & Yeung, 2001). Kısaca küresel bağlantı mesafesi, bir ülkenin dünyanın geri kalanına bağlılığının derecesini ifade etmektedir (Berry vd., 2010; Oxley & Yeung, 2001).

Küresel bağlantı mesafesi, yerleşik bireylerin ve işletmelerin dünyanın diğer bölgeleriyle etkileşime girme, bilgi edinme ve kendi faaliyetlerini yayma yeteneğini kapsamaktadır (Oxley & Yeung, 2001). Bu boyut genellikle, uluslararası turizm harcamaları, gelirleri ve internet kullanıcı sayısının GSYİH'ya oranı kullanılarak ölçülmektedir (Guillén & Sua' rez, 2005; Berry vd., 2010).

Çok uluslu işletmelerde ana merkez ve bağlı kuruluşlar arasında küresel bağlantı mesafesi arttıkça resmi ve gayri resmi entegrasyon mekanizmalarının etkinliği azalmaktadır. Ana merkez ve bağlı kuruluş ülkeleri küresel bağlantıları açısından benzer

olduğunda, her iki taraf da benzer iletişim avantajlarıyla (her iki ülke de küresel olarak iyi bağlantılara sahipse) veya dezavantajlarla (her iki ülkenin de dünyanın geri kalanıyla zayıf bağlantıları varsa) karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunun aksine, her iki ülke de küresel bağlılık dereceleri açısından çok farklı olduğunda, iyi bağlantısı olan ülkede bulunan birim, bağlantısı zayıf olan ülkede bulunan birim ile etkileşimde bulunmak istemeyebilmektedir. Bu durum örgütsel entegrasyon mekanizmalarının etkinliğini azaltmaktadır (Lopez-Saez vd., 2021).

- Coğrafi (Fiziksel) Mesafe: İki ülkenin kilometre cinsinden birbirine olan uzaklığıdır. İki ülke arasındaki fiziksel uzaklık işletmelerin yatırım kararlarını, ticaret hacmini etkilemektedir (Deadorff, 1998). Coğrafi mesafe, kültürel, kurumsal ve diğer mesafelerden bağımsız, küresel stratejinin merkezi bir bileşeni olarak görülmektedir (Zaheer & Hernandez, 2011).

Günümüzde çok uluslu işletmeler büyük fiziksel yapılarla değil, birbirine bağlı olarak işleyen küresel elektronik ağlarla bağlantılıdır. Bu sebeple küresel ticaretin yayılmasında coğrafi mesafenin artık önemli bir faktör olmadığını iddia edilmektedir (Leung vd., 2005).

Coğrafi mesafe genellikle ulaşım, iletişim ve seyahat masraflarının mekansal işlem maliyetlerini artırarak koordinasyon maliyetlerini artırmakta ve böylece örtülü bilgi alışverişini daha maliyetli hale getirmektedir (Belderbos vd., 2019; Berry vd., 2010). Dahası, bağlı kuruluşların kontrol ve koordinasyonunu sağlamak, denetlemek ve faaliyetlerini koordine etmek iki ülke arasındaki coğrafi mesafe arttıkça daha zor hale gelmektedir (Zaheer & Hernandez, 2011). Ayrıca ana merkez ve bağlı kuruluşlardaki üyelerin, aralarındaki coğrafi mesafe yüksek olduğunda etkileşime girme olasılıkları azalmaktadır. Farklı zaman dilimleri ve uzun iletişim kanalları gibi engeller nedeniyle bilgi arama ve iletişimin maliyeti coğrafi mesafe arttıkça artmakta hem resmi hem de resmi olmayan entegrasyon mekanizmalarının etkinliğini azaltabilmektedir (Ambos & Ambos, 2009). Bu durum çok uluslu işletme birimlerinde koordinasyonu zorlaştırmakta ve bilginin düzgün akışını engellemektedir (Lopez-Saez vd., 2021).

Ana merkez ve bağlı kuruluşların farklı zaman dilimlerinde yer alması, yani çalışma saatlerinin çakışmaması kuruluşlar arasındaki etkileşimi engelleyebilmektedir. Daha uzaktaki bağlı kuruluşlar ana merkezden daha az destek alabilmekte ve ana merkezin kaynaklarından ve deneyimlerinden daha az faydalanabilmektedir. Bu durum

bağlı kuruluşun kendi yerel girişimlerine ve kaynaklarına daha fazla güvenmesine yol açabilmektedir (Klopff & Nell, 2018).

Çok uluslu işletmelerde coğrafi mesafenin uzak olmasından kaynaklı karşılaşılabilecek zorluklara karşın ana merkez ve bağlı kuruluşlar arasında coğrafi mesafenin yakın olması birimler arası bilgi akışını kolaylaştırmakta hem resmi hem de resmi olmayan iletişim kanalları oluşturmak daha kolay olmaktadır (Lopez-Saez vd., 2021). Son olarak coğrafi yakınlık işbirlikçi ortamlar yaratmayı ve yakın ilişkiler kurmayı kolaylaştırmaktadır (Leung vd., 2005).

- Din Mesafesi: Kültür, tutum ve normlarla yakından ilişkilidir ve farklı kültürel gruplar arasındaki çatışmanın önemli bir bileşeni olarak kabul edilmektedir (Ronen & Shenkar, 2013). Farklı dinlerin mevcut takipçilerinin sayısı insanların normlarını, değerlerini ve davranışlarını şekillendirmektedir. Tarih boyunca büyük dinlerin kültür üzerindeki etkileri devam etmektedir (Drogendisk & Martin, 2015).

Din bireylerin belirli davranışlarının kabul edilebilir olup olmadığının değerlendirmesine olanak sağlayan bir temel oluşturmaktadır. Bu nedenle, bireylerin iletişim ve etkileşim şekillerinde yadsınamaz bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla din mesafesi, bir işlemin maliyetini ve yanlış anlaşılma riskini artıracak ve muhtemelen ülkeler arasındaki ticaret yoğunluğunu azaltacaktır (Huang, 2015). Bu durumda din mesafesi yanlış anlamalara, yanlış yorumlamalara ve anlaşmazlıklara yol açarak çok uluslu işletmelerde etkileşimleri ve bilgi akışını bozabilmektedir. Örneğin faiz ödeme konusuna Hristiyan ve Müslüman dinlerinin farklı bakış açıları, dini uygulamalardaki farklılıkların işletmelerin yurtdışındaki faaliyetlerini nasıl etkilediğini göstermektedir (Drogendisk & Martin, 2015).

- Bilgi Mesafesi: Yetenek, inovasyon ve yaratıcılık ile ilgilidir (Berry vd., 2010). Yetenek, yenilik ve yaratıcılık lokasyonlar arasında eşit şekilde dağılmamaktadır ve bu da ülkeler arasındaki mesafeyi etkilemektedir (Florida, 2002). Ülkeler arasındaki bilimsel ve teknolojik bilgi tabanlarındaki farklılıklar olarak tanımlanmaktadır (Lopez-Saez, 2021). Ülkeler küresel ekonomideki rolleri açısından önemli sonuçlar doğuracak şekilde bilgi yaratma ve yenilik yapma kapasiteleri açısından farklılık göstermektedir. Bilgiye yakınlığın, yayılma potansiyeli nedeniyle çok uluslu firmaların yer seçimini etkilediği ileri sürülmektedir (Berry vd., 2010). Bu durumda bilgiye olan uzaklık ya da

yakınlık çok uluslu işletmelerin ülke seçimi, uluslararası strateji gibi birçok faktörde etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Mesafenin bu boyutu özümseme kapasitesi kavramıyla bağlantılıdır. Bu bağlamda, çok uluslu işletmenin önceki bilgi düzeyi, onun yeni dış bilgileri anlama ve uygulama yeteneğini belirlemektedir. Bu nedenle alıcının, gönderenin bilgisiyle yakından ilgili olan bir miktar ön temel bilgiye sahip olması gerekmektedir. Her iki birimin (ana merkez ve bağlı kuruluş) bilgi tabanları arasında yeterli örtüşme yoksa, alıcı, göndericinin sağladığı bilgiyi özümseyemeyecek ve değeri kavrayamayacaktır (Berry vd., 2010). Gönderen ve alıcı birimlerin ülkeleri arasındaki bilgi mesafesi göreceli özümseme kapasitesini sınırlamakta, dolayısıyla aralarında bilgi aktarımına yönelik resmi ve resmi olmayan entegrasyon mekanizmalarının etkinliğini azaltmaktadır (Lopez-Saez, 2021).

- Dil Mesafesi: Belirli bir dilin İngilizce ‘den ne kadar "uzak" olduğu, yani İngilizce konuşan bir kişi için o dili öğrenmenin ne kadar zor olduğu olarak tanımlanmaktadır. Yapılan araştırmalarda genellikle ikinci yabancı dil kullanıcılarının dilin farkına varma, ağ kurmanın potansiyel faydalarını görme, kendi ülkelerinin zevkleri ve pazarları hakkındaki bilgileri, ana merkez ve bağlı kuruluş ülkesi arasındaki ticareti teşvik etmek için etkili bir şekilde kullanma yöntemleri gibi yetenekleri incelenmektedir (Berry vd., 2010).

Çok uluslu işletmelerde dil mesafesi dillerin birbirine olan yakınlığı, her iki ülkede konuşulan dillerin sıklığı ve ülkelerde konuşulan dillerin heterojenliği önemli değişkenler olarak bilinmektedir. Bağlı kuruluşun İngilizce dil yeterliliği güçlüyse, iletişim maliyetlerini azaltmakta ve çok uluslu işletmelerin ticari faaliyetlerini kolaylaştırmakta ve sonuç olarak daha az dil kaynakları sorunlarla karşılaşmaktadır (Dow & Karunaratna, 2006; Belderbos vd., 2019).

- Kültürel Mesafe: Kültürel mesafe bir ülkeyi diğerinden ayıran kültürel değerlere dayanmaktadır (Shenkar, 2001). Kültür sadece insanların davranışlarını değil aynı zamanda iletişim tarzlarını ve bilgilerin yorumlanmasını da etkilemektedir. Ana merkez ve bağlı kuruluş arasındaki büyük kültürel mesafeler, taraflar arasındaki bilgi akışının yorumlanma maliyetini ve dolayısıyla yanlış yorumlama riskini de artırmaktadır. Hem gerçek hem de algılanan işlem maliyetlerindeki bu artışlar, çok

uluslu işletmenin farklı kültürlerle iş yapmanın çekiciliğine ilişkin algısını etkilemektedir (Huang, 2015).

Yukarıda bahsedilen mesafe boyutları bölgesel farklılıklar, göç ve kültürel çeşitliliğin yüksek olduğu ülkelerde görülebileceği gibi coğrafi sınırlarını genişleten çok uluslu işletmeler de farklı ülkelerde mesafelerin yarattığı engellerle baş etmek durumundadır. Çok uluslu işletmeler küresel bağlantılarını, kültür, dil ve din farklılıklarını demografik değişkenleri, ülkelerin politik, idari, kurumsal ve ekonomik durumlarını göz önünde bulundurmaktadırlar. Bunun sonucunda çalışanların yeteneği ve motivasyonu, kültürlerarası iletişim ve işe alım, eğitim ve kişisel etkileşim gibi uluslararası insan kaynakları uygulamalarına ağırlık vermektedirler (Peltokorpi & Vaara, 2014; Yoo, 2020). Yapılan araştırmalarda mesafenin boyutları ve neleri kapsadığı konusunda bir görüş birliği olmamasına rağmen tüm mesafe çalışmalarının ortak noktası ülkeler arası mesafeden kaynaklı belirsizliği ortaya koymak, sağlıklı bir bilgi akışı ve kültürlerarası iletişimin kurulmasına zemin hazırlamaktır.

2.4. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL MESAFE VE BOYUTLARI

Kültürel mesafe yaklaşık otuz yıldır hem ulusal hem de uluslararası bağlamda, stratejiden örgüt davranışına, muhasebe ve denetime kadar birçok iş alanında araştırmalara konu olmaktadır (Shenkar, 2001). Çok uluslu işletmeler, ana merkez ile bağlı kuruluş ülkeleri arasında ekonomik sistemler ve iş uygulamaları açısından farklılık göstermektedir (Kogut & Singh, 1988; Hofstede, 1989). Uygulamalardaki bu farklılıkların temel sebebi ülkeler arasında kültürel bir mesafenin olmasıdır. Kültürel mesafe bir ülkeyi diğerinden ayıran kültürel değerlere dayanmaktadır (Shenkar, 2001). Bir ülkedeki güç ilişkileri, bireysellik, belirsizlik, kararlılık ve iktisadi ufuk gibi paylaşılan norm ve değerlerin diğerinden ne kadar farklı olduğu anlamına gelmektedir (Belderbos vd., 2020). Bir diğer tanıma göre kültürel mesafe, ana merkez ile bağlı kuruluşun bulunduğu ülke arasındaki ulusal kültürlerdeki temel farklılıkları ifade etmektedir (Shenkar, 2001). En özet tanımıyla kültürel mesafe, kültürler arasındaki farklılıklara işaret etmektedir (Cui, vd., 2006).

Mesafe tanımı gereği simetriktir. A noktasından B noktasına olan mesafe B noktasından A noktasına olan mesafeyle aynıdır. Ancak kültürel mesafe için aynı durum söz konusu değildir (Shenkar, 2001). Örneğin, Türkiye kökenli çok uluslu bir işletme Çin’de ticari faaliyetlerini sürdürmek istediğinde karşılaştığı kültürel mesafe ile Çin

kökenli bir işletmenin Türk pazarında karşılaştığı kültürel mesafe farklı olabilmektedir. Çok uluslu işletmeler faaliyet gösterdikleri ülkelerde karşılaştıkları farklı ülke kültürlerinin yanı sıra kurum kültürü ile de karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum literatürde ulusal kültürel mesafe ve kurumsal kültürel mesafe olarak ele alınmaktadır. Çok uluslu işletmelerin ana merkez ve bağlı kuruluşları farklı ulusal kültürlerle bütünleşmekte ve kurumsal kültürlerle karakterize edilmektedir. Kurumsal kültürel mesafe, ana merkez ve bağlı kuruluşlar arasındaki kurum kültürlerindeki temel farklılıkları ifade etmektedir ve çoğunlukla uygulamada, daha az '*değerlerde*' yatmaktadır. Kurumlar arası etkileşimlerin başarısını etkilediği görülmektedir (Cui vd., 2006). İşletmenin normlarını ve kendi değerlerini kapsamaktadır (Calefato vd., 2010). Ulusal kültürel mesafe ise ana merkez ile bağlı kuruluş ülkeleri arasındaki ulusal kültürlerdeki temel farklılıkları ifade etmektedir (Shenkar, 2001). Ulusal sınırlarla sınırlanan bir etnik grubun normlarını, değerlerini ve konuşma dilini kapsamaktadır (Calefato vd., 2010). (Cui vd., 2006). Ulusal kültürel mesafe çoğunlukla '*değerlerde*', görece daha az uygulamada görülmektedir (Cui vd., 2006). Araştırmamızda ulusal kültürel mesafe baz alınmaktadır.

Uluslararası yönetim literatürü incelendiğinde, kültürel mesafe kavramının birçok araştırmaya, ampirik testlere ve hipotez formülasyonuna rehberlik eden bir kavram olduğu görülmektedir (Shenkar, 2001; Kogut & Singh, 1988; Stahl & Tung, 2015). Araştırmalarda en çok kullanılan kültürel mesafe boyutları ise Hofstede (1980, 1985, 2001)'nin çalışmasıdır. Hofstede'nin 'Kültürün Sonuçları: İşle İlgili Değerlerdeki Uluslararası Farklılıklar (1980)' adlı çalışmasının yayımlanmasından bu yana, çalışma sonucunda ulaştığı kültürel boyutlar uluslararası işletme literatürünün ayrılmaz bir bileşeni haline geldiği bilinmektedir. Hofstede'nin çalışmasının küreselleşmiş ekonomideki muazzam etkisi konusunda birçok akademisyen hemfikirdir (Stahl & Tung, 2015; Shenkar, 2001; Cui, vd., 2006).

2001 Sosyal Bilimler Atıf Dizininde en çok alıntı yapılan Avrupalı yazarlar arasında olan Hofstede'nin kültürlerarası farklılıkları dolayısıyla kültürel mesafeyi tanımlamaya yönelik her biri iki kutuplu tek bir düzlem üzerinde yer alan 5 boyut şu şekildedir (West & Graham, 2004; Karadağ & Kulualp, 2020):

- Bireycilik-Toplulukçuluk (Kolektivizm): Bir toplumda birey ile topluluk arasındaki ilişkinin niteliğini tanımlamaktadır (Hofstede 2001). Ele alınan temel konu, toplumun üyeleri arasındaki bağlılık derecesidir (Özutku, 2019). Bir toplumda yaşayan

bireylerin ne derecede ‘ben’ ve ‘biz’ tavrını gösterdiği ile ilgilenmektedir (Hofstede, 1984). Bir başka ifadeyle kişilerin kendi ihtiyaçlarına mı yoksa bağlı olduğu grubun ihtiyaçlarına mı daha fazla önem verdiği ile ilgilenmektedir (Erkenekli, 2011).

‘Ben’ yani bireycilik düşüncesine sahip toplumlarda bireyler kendisinin ve yakın çevresinin çıkarlarını korumak için hareket etmektedirler. Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda kişisel çıkarlar örgüt çıkarlarından önce gelmektedir. Fakat ‘Biz2 yani kolektif düşünce yapısına sahip toplumlarda bireyler toplumsal çıkarları ön planda tutmaktadırlar. Topluluk halinde yaşamak değerlidir (Hofstede, 1984).

Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda bireysel hedeflere ve kişisel özerkliğe daha fazla ağırlık verilmektedir. Toplulukçuluğun hâkim olduğu toplumlarda ise daha çok sosyalleşme veya kolektif faaliyetler söz konusudur (Lopez-Duarte & Vidal-Suarez, 2013). Ayrıca bireyci kültürlerde iletişim daha açık ve kesindir. Toplulukçu kültürlerde ise daha kapalı bir iletişim söz konusudur (Wursten & Fadrhonc, 2012; Karadağ & Kulualp, 2020). Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda insanlar arasındaki sosyal bağlar gevşektir. Toplulukçuluğun yüksek olduğu toplumlarda ise insanlar arasındaki sosyal bağlar güçlüdür ve kendilerini içinde bulundukları grupla (aile, akraba, aşiret, kurum) özdeşleştirmektedirler. Yani bireyci toplumlar yalnızca kendini ve ailesini gözetirken toplulukçu toplumlarda insanların doğuştan itibaren derinden hissettiği ve yaşam boyu sorgulamadığı bir sadakat duygusunun hâkim olduğu görülmektedir (Özutku, 2019; Erkenekli, 2011). Yani bireyci kültürler kendisinin ve ailesinin çıkarlarını ön planda tutarken toplulukçu kültürler bağlı olduğu grubun menfaatlerini gözetmektedir.

Bu boyutun iş yaşamına yansımalarına baktığımızda bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda çalışanlar amirlerinden çekinmeden serbestçe amaç belirleyebilmekte ve kendi çalışma yöntemlerine karar verebilmektedirler. Ayrıca özel hayatlarına zaman ayırabilmekte, kabiliyetlerini geliştirebilmek için fırsatlar oluşturabilmekte, dolayısıyla yetenek ve becerileri tam olarak kullanabilmektedirler (Hofstede, 1984). Yapılan bir araştırmada (West ve Graham, 2004) bireycilik-toplulukçuluk boyutunun dilin yapısı ile de doğrudan ilişkili olduğu öne sürülmektedir. Örneğin Japon kültürü en toplulukçu kültürlerden biri olarak bilinmektedir. Japonca’nın dolaylı bir dil yapısına sahip olması sosyal uyumu korumaktadır. Japonca’da ‘hakikat gerçek” kelimelerini karşılayan ‘tatemaie’ ve ‘honne’ olmak üzere iki kelime bulunmaktadır. Bu kelimeler ‘toplumsal olarak uygun’ anlamına gelmektedir. Japonya’nın aksine İngilizce ise gerekli ve kesin

bilgileri doğrudan iletecek şekilde ayarlanmıştır. Hatta Amerikan konuşma tarzının bir ‘tartışma kültürünü’ yansıttığı ifade edilmektedir (Tannen, 1998) ve sıcak sosyal ilişkiler kurmak için uygun bir iletişim dili olarak görülmemektedir (West & Graham, 2004).

Dilin kullanımı sosyal bağlamdan bağımsız olarak anlaşılamamaktadır. Herhangi bir sosyal bağlamla ilgili bilgiler cümledeki hemen hemen tüm kelimelere doğrudan yansımaktadır. Örneğin İngilizce, yalınlayıcı, İspanyolca ise çekimleyici bir dildir. İngilizce’ de doctor (doctor) kelimesi cinsiyet açısından belirsizdir. İspanyolcada ise konuşmacı, gönderenin cinsiyetine bağlı olarak (doctor veya doctora) seçim yapmak zorundadır. Çünkü İngilizcenin yalınlayıcı, izole edici yapısından dolayı sosyal bağlamı göz ardı etmesinin aksine İspanyollar için sosyal bağlamın anlaşılması ve takdir edilmesi çok önemlidir (West & Graham, 2004).

- Güç Mesafesi (Sosyal Hiyerarşi): Bir toplumun, kurum ve örgütlerindeki güç dağılımının eşitsizliğini kabullenme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Hofstede, 2001). Bir başka ifadeyle, statü setleri (öğrenci-öğretmen; ast-üst; çocuk- ebeveyn gibi) arasındaki eşitsizliği kabullenme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Lopez Duarte & Vidal-Suarez, 2012; Erkenekli, 2011). Bu boyut bir toplumdaki tüm bireylerin eşit olmadığını göstermekte ve toplumsal kültürün bu eşitsizliklere karşı tutumunu ifade etmektedir (Özutku, 2011). Toplumda var olan yaptırım gücünün ne oranda dağıldığını incelemektedir (Karadağ & Kulualp, 2020).

Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda üstlük ve astlık baskındır dolayısıyla hiyerarşik ilişkiler önemlidir (Hofstede, 2001). Güç dağılımı eşit değildir, liderler ve üstler otoriterdir ve otorite sorgulanmaz (Hofstede & Minkov, 2013). Bu kültüre sahip toplumlarda merkezi bir siyasi güce sahip olma eğilimi ve maaş, statü gibi konularda büyük farklılıklar, uzun hiyerarşiler bulunmaktadır. Ebeveynler ve öğretmenler itaat etmeyi öğretmekte ve saygı beklemektedir. Ek olarak astlar, patronu yardımsever bir diktatör olarak görebilmektedir (Marcus & Gould, 2000).

Düşük güç mesafesine sahip toplumlarda katılımcı bir yönetim tarzı benimsenmekte ve güç her zaman eşit dağılmaktadır (Hofstede & Minkov, 2013). Unvan, meslek, statü ve makam gibi değişkenler için özel bir saygı gerektirmemektedir (Hofstede, 2001). Düşük güç mesafesine sahip toplumlarda çalışanlar karar verme aşamasında kendilerine danışan ulaşılabilir yöneticileri tercih etmektedirler, çalışanlar

karar verme aşamasında bulunmadıkları takdirde işe olan bağlılıkları azalmakta ve bu durum performanslarını etkilemektedir (Sue-Chan & Ong, 2002; Karadağ & Kulualp, 2020). Güç mesafesi sosyal sistemler bağlamında güç kullanımındaki farklılık ve dağılımdaki eşitsizliklerin bireyler tarafından nasıl karşılandığını ifade ederken, yönetim bağlamında liderliği, otoriteyi ve karar verme mekanizmalarını ifade etmektedir (Karadağ & Kurualp, 2020).

Sosyal hiyerarşinin farklı dünya dillerinde çeşitli şekillerde dilin yapısına da yansıdığı görülmektedir. Örneğin çoğu dilde ikinci şahıs zamirinin birden fazla biçimi vardır. İspanyolca'da 'tu' ve 'usted', Çince'de ise 'ni' ve 'nin' kullanılmaktadır. Her iki dildeki şahıs zamirlerinden ilki daha az resmi ve daha tanıdıktır. Amerika gibi güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ise ikinci şahıs zamirinin 'you' olmak üzere yalnızca tek bir karşılığı bulunmaktadır. Bu durumda İngilizcede başkanlar, rahipler, öğretmenler ve hatta hayvanlar için bile herhangi bir ayırım olmaksızın 'you' şahıs zamiri kullanılmaktadır. Buradan şu sonuca varabiliriz ki bugün Amerikalı bir çocuk İngilizce öğrendiğinde, grup üyeliği veya rolü hakkında hiçbir bilgi gerektirmeyen tek bir ikinci şahıs zamirini öğrenmektedir. Bunun aksine, Çinli bir çocuk 'ni' ve 'nin' arasındaki ayırımın önemli olduğunu çok erken yaşlarda öğrenmektedir (West & Graham, 2004). Türkçe 'deki 'sen' ve 'siz' şahıs zamirlerini düşündüğümüzde güç mesafesinin ülkemizde de yüksek olduğu sonucuna varabilmekteyiz.

Güç mesafesinin yüksek olduğunu hissettiren bir konu olan unvan, birçok kültürde İngilizce konuşulan ülkelerde olduğundan daha önemlidir. Örneğin Japonya'da toplantıların başlangıcında kartvizit (meishi) değişimi önemli bir ritüel olarak görülmektedir. Çünkü bu dilde bireylerin iletişime geçebilmeleri için sosyal ilişki tanımlanması gerekmektedir doğru konuşma ancak kartvizit değişiminden sonra mümkün olabilmektedir. Meksika'da ise kişinin lisans diplomasını bir kartvizitte veya giriş bölümünde başlık olarak yer alması oldukça yaygındır (West & Graham, 2004).

- Belirsizlikten Kaçınma: Gelecek gibi belirsiz durumların insanlarda meydana getirdiği korku duygusunun derecesi olarak tanımlanmaktadır (Hofstede, 2001). Kùltürler farklı ritüeller yaratma, formalite, dakiklik, yasal-dini-toplumsal gereklilikler ve belirsizliğe tolerans bakımından farklılık göstermektedirler (Marcus & Gould, 2000). Bu boyut insanın gelecek hakkındaki tasarımları ile ilişkilidir. Toplumların gelecek algısını teknoloji, yasa ve inançlar etkilemektedir (Hofstede, 2001; Erkenekli, 2011).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlar, belirsizliğin getirdiği korkular ve keskin inançlar etrafında birleşmekte, farklı fikirleri reddetmektedirler. Ayrıca biçimsel kurallar çerçevesinde ömür boyu iş garantisi sağlayarak belirsizliği gidermeye çabalamaktadırlar (Adler, 2003; Erkenekli, 2011). Güvenliği sağlamaya ve riskten kaçınmaya çalışan kuruluşlara sahiptirler (Özutku, 2019). Belirsizliğin yüksek olduğu toplumlarda farklı olan bir tehdit olarak görülmektedir. Bu kültürlerde insanlar konuşurken daha sesli, ellerini ve kollarını daha fazla kullanmakta ve duygularını daha fazla göstermektedirler. İnsanlar aktif, duygusal, hatta saldırgan görünebilmektedirler. Yüksek intihar, alkolizm ve kaza sonucu ölüm oranları ve mahkûm sayısının yüksek olduğu görülmektedir. İşletmelerde daha resmi kurallar, daha uzun kariyer taahhütleri gerektirmektedir. Öğretmenlerin cevapları bilen ve şifreli bir dille konuşabilen uzmanlar olması beklenmektedir (Marcus & Gould, 2000). Bu kültürlerde belirsizliği azaltmak ve riskten kaçınmak için düzen ve uyum adına kurallar ve sistemler inşa edilmektedir (Lopez-Duarte & Vidal-Suarez, 2012).

Düşük güç mesafesine sahip toplumlarda ise işletmelerde ilişkiler daha gayri resmi ve stratejik konulara daha fazla odaklanmaktadır. Bu kültürde insanlar daha az ifade edici ve daha az kaygılıdır ve dolayısıyla daha rahat görünmektedirler. İnsanlar saldırganlık veya güçlü duygular göstermeden kendilerini daha sessiz ifade edebilmektedirler. Öğretmenler tüm cevapları bilemeyebilir, daha fazla açık uçlu ders yürütebilir ve sade bir dille konuşmaları beklenebilir. Bu kültürlerde farklı olan şey merak uyandırmaktadır (Marcus & Gould, 2000).

Tüm bunlara ek olarak öğrenilen dil, belirsizlik kavramının önemini bilinçsizce artırabilmektedir. Dilsel Yön (Linguistic Aspect), dilbilgisinde fiilin zamanını, tamamlanmasını, süresini veya tekrarlanışını belirten özelliğini ifade etmektedir. Örneğin Slav dillerinde ve Yunancada 'dilsel yön' İngilizceye göre çok daha önemlidir. Yunanca'da belirsizlik fiilin zorunlu olarak seçilmesiyle ortadan kaldırılmaktadır (West & Graham, 2004). Agar (1994), dilsel açıdan bu farklılığın düşünciyi nasıl etkileyebileceğini kendi deneyimlerinden yola çıkarak şöyle anlatmaktadır:

"Yunanca öğrenmeye çalışırken, fiilin kullanmak üzere olduğum yönüne her zamankinden daha fazla dikkat ettiğimi fark ettim. Başlarda bilinçli olarak daha sonra zamanla otomatik olarak seçtiğim kelimelerin sonuçlar dünyasından mı yoksa bir süreç dünyasından mı, bitmiş bir dünyadan mı yoksa devam eden bir dünyadan mı bahsettiğimi daha çok düşündüm."

Çünkü Yunanca'da fiili seçmek bunu gerektirmekteydi” (Agar, 1994: 65; West & Graham, 2004).

Buradan yola çıkarak Yunan yöneticilerin belirsizlik konusunda daha fazla endişe duyabileceği görülmektedir.

- Erillik-Dişillik: Bu boyut toplumdaki cinsiyetler arası rol dağılımı ile ilgilidir (Özutku, 2019). Bir bireyin hem eril hem de dişil özelliklere olabileceği bilinmektedir, benzer gibi şekilde bir ülkenin kültürü de eril ya da dişil olabilmektedir (Hofstede 2001; Karadağ & Kulualp, 2020). Erillik değer kalıpları, başarı, girişkenlik, saldırganlık, güç, baskınlık, performans gibi niteliklerle ilişkilendirilirken dişillik değer kalıpları şefkat, empati, merhamet, sadakat, uyum ve duygusallık gibi niteliklerle ilişkilendirilmektedir (Karadağ & Kulualp, 2020).

Bir toplumda, geleneksel olarak erkeklere atfedilen, güçlü ve başarılı olma, yükselme, kazanma, sıkı rekabet, iddialı olma, dakiklik, başarıma gibi değerlere verilen yüksek önem derecesi, ataerkili yani erilliği ifade etmektedir (Hofstede, 2001; Erkenekli, 2011). Eril kültür özelliklerine sahip toplumlarda bireylerin iş hayatında başarı, kazanç, tanınma, ilerleme ve meydan okuma gibi güç belirtilerine sahip olma eğiliminde oldukları görülmektedir. Bireyler daha iddialı ve bireysel ihtiyaç ve duyguları için daha az endişe duymaktadırlar (Karadağ & Kulualp, 2020). Bu toplumlar kazanma odaklıdır ve materyalist yönelimler söz konusudur (Erkenekli, 2011).

Geleneksel olarak kadınlara atfedilen, huzurlu, dayanışmacı, barışçıl, merhametli, sıcak kanlı gibi insan ilişkileri, yardımlaşma ve yaşam kalitesine verilen yüksek önem anaerkili yani dişili ifade etmektedir (Hofstede, 2001, 1984). Dişil kültür özelliklerine sahip toplumlarda yöneticilerin çalışanlarla ilişkileri iyidir. İş birliği ve istihdam güvenliği son derece değerlidir. Çatışmalar görüşmelerle çözülmemektedir. Kadınlar yönetimde söz sahibidir (Karadağ & Kulualp, 2020).

Bir toplumda veya bir işletmede, maddi başarılar üzerine odaklanma, rekabet, para kazanma, mal ve mülk edinme en önemli değerler hâline gelmişse eril kültür özellikleri taşımaktadır. Diğer yandan bir toplum veya bir işletmede yaşam kalitesi ve insan ilişkilerine daha fazla önem verilmekte ise dişil kültür özellikleri taşımaktadır (Adler, 2003; Erkenekli, 2011). Eril bir kültürde, toplum rekabet ve başarı ile yönlendirilmektedir. Okulda başlayan değerler sistemi kurumsal hayat boyunca devam etmektedir. Dişil bir kültürde, ise yaşam kalitesi başarının işareti olarak görülmektedir (Özutku, 2019). Eril bir toplumda, geleneksel olarak eril rolle ilişkilendirilen rekabet,

başarı, zenginlik, hırs ve performans hedefi yönelimi gibi değerler üzerinde bir stres bulunurken, dışıl bir toplumda ilişkiler, yaşam becerileri ve sosyal ilişkiler üzerinde bir stres bulunmaktadır (Lopez-Duarte & Vidal-Suarez, 2012).

- Uzun-Kısa Dönemlilik: Bu boyut bir toplumun çabalarının daha çok bugüne ve geleceğe mi yoksa geçmişe mi odaklandığı ile ilgilidir (Minkov & Hofstede, 2011). Bir kültürde bulunan insanların geçmişi, bugünü ve yarını nasıl değerlendirdiğini saptamak o kültürü tanımak açısından önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Karadağ & Kulualp, 2020). Uzun ve kısa vadeli uyum, hayatta erdem ile gerçek arasındaki seçime ilişkin sorunlarla başa çıkmakla ilgilenmektedir (Minkov & Hofstede, 2011; Özutku, 2019).

Uzun vadeli uyumu olan toplumlarda büyüklere saygı ve itaatkâr olmak önemli değerler olarak kabul edilmektedir. (Özutku, 2019). Bu kültürler, planlama konusunda daha uzun bir zaman ufkuna sahiptir. Örneğin, uzun dönem uyumu olan işletmelerde, çalışan eğitim ve gelişimine önemli yatırımlar yapmaya istekli davranmaktadırlar (Rajh, vd., 2016; Karadağ & Kulualp, 2020).

Kısa dönem uyumu olan toplumlarda geçmişle ilgili geleneğe saygı, kültürün korunması ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesiyle ilgili erdemler ve bu erdemlerin teşvik edilmesi önemli değerlerdir (Lopez-Duarte & Vidal-Suarez, 2012; Karadağ ve Kulualp, 2020). Uzun vadeli uyumu olan toplumlarda gelecek yönelimli ve dinamik bir bakış açısı, kısa vadeli uyumu olan toplumlarda geçmiş yönelimli ve statik bir zihniyet bulunmaktadır (Erkenekli, 2011).

Hofstede (1984, 2001), kültürel mesafe boyutlarını ortaya koyduğu bu çalışmasını büyük ölçekli birçok uluslu işletme olan IBM çalışanları ile gerçekleştirmiştir. Türkiye de dahil olmak üzere 40'tan fazla ülke ve yüz binden fazla çalışan üzerine uygulanan çalışmanın sonucunda çalışanlar arasındaki değer ve tutumlardaki farklılığın yaş, meslek veya cinsiyet gibi değişkenlerden ziyade kültürden kaynaklandığı sonucuna ulaşmıştır. Hofstede (2011) çalışması sonucunda ulaştığı kültürel boyutlar, insan davranışlarının ve tutumlarının kültürel değerler sonucunda hem olumlu ve hem de olumsuz yönde etkilenebileceğini göstermektedir.

Kültürel mesafe insan davranışlarında olduğu gibi çok uluslu işletmelerin uluslararasılaşma stratejilerini, yatırım biçimini ve oranını, işletme politikalarını ve uygulamalarını, pazara giriş yöntemini de etkilemektedir (Hofstede, 1980; Shenkar,

2001; Muribata vd., 2010). Çok uluslu işletmelerin ana merkez ve bağılı kuruluşları arasında kültürel mesafe arttıkça, taraflar arasındaki alışverişı yöneten normlar, değerler ve kurumlar arasındaki temel uçurum da artmaktadır. Artan mesafe operasyonların karmaşıklığını arttırmakta ve iletişim etkinliğini azaltmaktadır. Ek olarak artan kültürel mesafe iletişimde zorluklara neden olduğundan, teknoloji transferi süreçleri de dahil olmak üzere iş birliğinin her yönünü etkileme potansiyeline sahiptir (Cui vd., 2006). Çok uluslu işletmelerin ana merkez ile bağılı kuruluş ülkeleri arasındaki kültürel değerlerdeki farklılıklar ek bir belirsizlik düzeyi yaratmaktadır (Riendea vd., 2018). Mesafe ve yenilik uyumsuzluğun kaynağı olarak görülmekte, dolayısıyla uyumsuzluk, sürtüşme ve çatışmaya yol açabilmekte ve örgütsel öğrenmeyi de olumsuz etkilemektedir (Stahl & Tung, 2015).

Kültürel mesafe, kuruluşlar arasında iletişim ve bilgi paylaşımını ve kalitesini etkilemektedir (Cui, 2006). Bir birimin diğlerinden daha fazla bilgiye sahip olması anlamına gelen bilgi asimetrisi artmaktadır. Kültürel mesafeden kaynaklanan bilgi asimetrisi ülkeler arasında yüksek izleme maliyetlerine neden olmakta ve işletmenin temel yeteneklerini dış pazarlara aktarma becerisini engellemektedir (Riendea vd., 2018). Ayrıca, kültürel mesafe ne kadar büyük olursa, bilgi ve teknoloji transferinin maliyeti de o kadar yüksek olmaktadır (Kogut & Singh, 1988). Bu durumda bireyler, gruplar ve kuruluşlar arasında kültürel mesafenin artması zorlukların, maliyetlerin ve risklerin de arttığını göstermektedir (Stahl & Tung, 2015). Ana merkez ile bağılı kuruluş ülkeleri arasındaki kültürel benzerlikler ise işlem maliyetlerini azaltmaktadır (Riendea vd., 2018). Ana merkez ve bağılı kuruluş ülkeleri arasında kültürel mesafenin artması, ana merkezin faaliyet göstereceğı ülkeleri seçerken nispeten düşük kaynak taahhütleri içeren giriş yöntemlerini tercih etmekte ve doğrudan yatırım veya lisans verme yöntemlerinden kaçınabilmektedir (Johanson & Vahlne 1977).

Genel olarak, ana merkez ve bağılı kuruluş arasındaki kültür mesafesi ne kadar büyük olursa, yönetim uygulamaları farklı ve uyumsuz olabilmekte ve bilgi aktarımı kültürel mesafesi yakın olan ülkelere göre daha karmaşık olabilmektedir (Riendea vd., 2018). Kısaca, kültürel mesafe arttıkça ortaklar arasındaki çatışmalar ve yanlış anlamalar artmakta, bilgi ve öğrenme akışı azalmakta ve dolayısıyla ana merkez ile bağılı kuruluşlar arasındaki teknoloji transferine engel teşkil etmektedir (Cui vd., 2006).

Günümüzde kültürel mesafe, kültürle ilişkili zihinsel süreçlerin daha akıcı olması ve uygun durumsal etkilerle değiştirilip sürdürülebilmesi durumunda önceden

varsayıldığından daha kolay aşılabilmektedir. Örneğin yapılan bir araştırmada, Çin'de çok uluslu bir işletmede Batılı yöneticilerle çalışan yerel çalışanların, yurtdışında görevlendirilen Çinli ve Japon yöneticilere göre daha olumlu iş tutumları sergiledikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Bu bulgular, çok farklı kültürlerden insanların birlikte çalışırken benzer kültürlerden insanlara göre daha fazla sorun yaşayacağını öne süren kültürel mesafe argümanı ile çelişmektedir (Leung vd., 2005). Ayrıca benzer bir kültüre uyum sağlamanın bazen daha farklı bir kültüre uyum sağlamaktan daha zor olabileceğini gösteren araştırmalar mevcuttur (Lauring & Selmer, 2010). Bu bakış açısı kültürel mesafenin işletmeler için bir engel olduğu düşüncesini kırmakta, kültür ve uluslararası yönetim üzerine yapılacak olan çalışmalara temel oluşturabilmektedir.

Dünyanın farklı yerlerinde çok sayıda bağlı kuruluşu bulunan çok kültürlü işletmelerde kültürel mesafenin bir engel olmaktan çıkması ve bir rekabet avantajı haline gelebilmesi için işletmelerin şirket politikalarında belirli değişiklikler gerekebilmektedir (Muribata vd., 2010). Ayrıca çok uluslu işletmeler yeni çevreye daha iyi uyum sağlamak için kendilerini farklı dil ve kültürlere göre şekillendirilmesi gerekmektedir. Farklı kültürel geçmişlere sahip olmaktan kaynaklanan farklı yorumlamalar kültürlerarası iletişimi gerektirmektedir (Grzeszczyk, 2015). Fiziksel mesafe, etkili iletişimi; kültürel mesafe ise etkili küresel iletişimi gerekli kılmaktadır (Spinks & Wells, 1997).

Sonuç olarak, dünyanın her yerindeki kültürler arasındaki temel farklılıklar göz önüne alındığında, benzerlikleri ve farklılıkları ya da kültürler arasındaki göreceli ‘mesafeyi’ anlamak, çok uluslu işletme yönetimi açısından önemli hale gelmektedir çünkü bu benzerlikler ve farklılıklar, yöneticilerin faaliyet göstermesi ve stratejik kararlar alması için temel oluşturmaktadır (Cui vd., 2006).

2.5. KÜLTÜREL MESAFENİN KAVRAMSAL DAYANAKLARI

Çok uluslu işletmelerde kültür ve kültürel mesafe konularında yapılan araştırmalarda, işlevselci paradigma, işlem maliyeti, ulusal iş sistemi, örgütsel öğrenme, sosyal kimlik ve ulusal karakter gibi kavramların, teorilerin ve yaklaşımların yapılan araştırmalara zemin oluşturan önemli bileşenlerden birkaçı olduğu bilinmektedir. Kültürel mesafe araştırmalarına dayanak oluşturan bu kavramların çok uluslu işletmelerle ilişkisi aşağıdaki paragraflarda açıklanmaktadır.

Kültürel mesafe boyutlarını ele alan Hofstede, Schwartz ve GLOBE gibi araştırmacıların kültür boyutları genellikle işlevselci paradigmaya (Burrell & Morgan, 1979) dayanmaktadır. Çok uluslu işletmelerde belirli bir kültürü kendi terimleriyle tanımlamaya çalışan iç perspektif ve kültürler arası farklılıkları belirli terimlerle tanımlamaya çalışan karşılaştırmacı dış perspektif şeklinde iki yaklaşım bulunmaktadır. İşlevselci paradigma kültürü dış perspektif yaklaşımıyla ele almaktadır (Stahl & Tung, 2015).

İşlev, bir bütünün içinde yer almakta ve bütünün işleyişine olumlu, olumsuz, açık ya da gizli katkısı bulunmaktadır. İşlevin iki anlamda kullanılabilir. İlk anlamda işlev sonuçlarından bağımsız yaşamsal devinimler dizgesini belirtmektedir. İkinci anlamda ise sürekli tekrarlanan bu devinimlerin gereksinimleri karşılamak için birbirleriyle olan ilişkisini tanımlamaktadır. Bu devinimler sindirim, solunum gibi organizmaların gereksinimlerine benzetilmektedir (Durkheim, 2006). İşlevselci paradigma biyolojik sistem modellerinden etkilenerek, toplumu bir sistem olarak kabul etmekte ve teori oluşturmak için sınıflandırmayı kullanmaktadır. Sınıflandırma, sistemi oluşturan öğelerin bütüne yaptıkları katkının anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Bülbül ve Gökçe, 2015). İşlevselci paradigmanın, sosyal gerçekliğe ilişkin objektivist bir bakış açısı bulunmaktadır. Topluma ilişkin düzenleyici bir bakış açısına sahiptir ve insan doğasına belirlenimci bir tarzda yaklaşmaktadır. Karşılaştırmalı yönetim ve ortak kültür temaları işlevselci paradigma içinde yer almaktadır. Kültürü, gerçekliği kontrol amaçlı bilişsel bir değişken olarak ele almaktadır (Durğun, 2006).

Çok uluslu işletmelerde, kültürel farklılıklar sonucu oluşan kültürel mesafenin bir diğer temel dayanağı işlem maliyetidir. Çok uluslu işletmeler faaliyet göstereceği ülkede yeni bir girişim kurulması, o ülkede devam eden bir işletmenin tamamı veya kısmi satın alınması veya sözleşmeye dayalı bir anlaşma yapılması ya da başka bir ittifak yöntemi ile en etkin bir yönetim şekli olarak giriş modunun seçilmesi işlem maliyeti perspektifiyle açıklanabilmektedir (Yiu & Makino, 2002). Çok uluslu işletmelerde, uluslararası kültürel farklılıklar ülkeler arasında bilgi akışını engelleyerek belirsizliği artırmakta, dolayısıyla sınırlar ötesinde iş yapmanın maliyetini, yani uluslararası ticaretle ilişkili işlem maliyetlerini artırabilmektedir (Berry vd., 2010). İşlem; alıcı ile satıcı arasındaki mal ve hizmetlerin değişimi iken işlem maliyeti değişim süreci içerisinde ortaya çıkan tüm maliyetler olarak açıklanmaktadır (Kalemci, 2013). Ana merkez ile bağlı kuruluş ülkeleri arasındaki yüksek kültürel mesafe, diğer her şey

sabit olmak üzere, ortak sermayeli girişimlere yol açabilmektedir. Bu durum işlem maliyeti ile açıklanmaktadır (Hennart, 1988). İşlem maliyetleri teorisine göre, çok uluslu işletmenin bağlı kuruluşlarının mülkiyeti (tam veya ortak sermayeli mülkiyet), özsermayesini paylaşmanın maliyet ve faydalarına göre değişmektedir (Hennart, 1988; Hennart & Larimo, 1998)

İşlem maliyeti teorisine göre temel analiz düzeyi örgüt yerine örgüt içindeki işlemlerin verimliliğidir (Kalemci, 2013). Analiz düzeyi olarak iktisadi işlemleri temel alan işlem maliyeti kuramı sınırlı rasyonellik, fırsatçılık üzerine kurulmuştur (Meydan, 2011). Bu kuram davranışsal varsayımlar altında işlem maliyetlerini en aza indirecek yönetim mekanizmalarının seçimini kapsamaktadır (Kalemci, 2013). Ancak işletmelerde kültürlerarası farklılıklardan kaynaklanan belirsizlik ve özellikli varlık ihtiyacı arttıkça işlem maliyeti artmaktadır. İşlem maliyeti göz ardı edilebilir olduğunda işletmeler doğal olarak en ucuz maliyetli olanı tercih etmektedirler. Aksi durumda ise işletmeler maliyetlerini azaltmak için çeşitli yöntemler geliştirebilmektedirler. Bu noktada işletmeler, işlem maliyetlerini en aza indirecek çeşitli yönetim mekanizmalarını kurmayı hedeflemekte ve bu doğrultuda belli stratejiler ve yapılandırma mekanizmaları geliştirmektedirler (Meydan, 2011).

Yapılan bir araştırmada (Hennart & Larimo, 1998) çok uluslu bir işletmenin ana merkez ve bağlı kuruluşları arasındaki mesafe kavramı Hofstede'nin verileri kullanarak ölçülmekte ve işlem maliyeti teorisi dayanak gösterilmektedir. İşlem maliyeti teorisi, örgütsel eylem ve uygulamaların ekonomik bir açıklamasını sağlamada yararlı olduğu görülmektedir (Yiu & Makino, 2002). Buradan çok uluslu işletmelerde, ana merkez ve bağlı kuruluş ülkeleri arasındaki yönetim mekanizmalarındaki ekonomik ve kültürel değişimlerin işletmeye en az maliyetle nasıl uygulandığını işlem maliyeti teorisi kapsamında incelenebileceği sonucuna çıkarabiliriz.

Ulusal iş sistemi yaklaşımı, her ülkenin kendine özgü iş sistemleri olması yönüyle kültür ve kültürel mesafe kavramına dayanak oluşturabilmektedir. Ulusal iş sistemi yaklaşımına göre, her ülke, kurumlarını ve ekonomik örgütlenme biçimlerini kendine özgü bir biçimde oluşturmaktadır (Ergelen, 2023). Ülkelerin farklı kültürel ve tarihsel süreçler içinde oluşan farklı bağlamsal örüntüleri iş sistemlerini de farklılaştırmaktadır (Dirlik, 2016). Ülkelerin iş sistemlerindeki bu farklılıklar, bir ülkeyi diğer ülkelerden daha farklı veya uzak kılan demografik, coğrafi, kültürel ve politik kurumlarından kaynaklanmaktadır (Whitley, 1991, 2007; Berry vd., 2010). Bir ülkedeki

işletmeler de o ülkedeki devletin sanayileşme ve ekonomik kalkınmadaki rolü, yasal sistemin özellikleri, eğitim ve beceri geliştirme sistemi, finansal sistem, endüstri ilişkileri sistemi gibi kurumlara göre şekillenmektedir (Whitley, 1991).

Çok uluslu işletmeler stratejilerini ulusal iş sistemlerindeki baskın kurumsal yapıya göre düzenlemektedirler (Ergelen, 2023). Ulusal iş sistemlerindeki farklılıklar çok uluslu işletmelerin yönetimsel kararlarını da etkilemektedir (Whitley, 1991; Berry vd., 2010). Bu durumda işletmelerin yönetimsel faaliyetleri anlamak için iş sistemlerinin özelliklerini de bilmek gerekmektedir. İşletmelerin iş sistemlerinin özelliklerini bilmek ve bu yaklaşımı kullanarak analizler yapmak farklı bağlamlarda ortaya çıkan farklı kurumsal yapıları açıklamakta ve işletmelerin içinde bulundukları kurumsal bağlamda mrlarının ne olacağı konusunda ipuçları verebilmektedir (Whitley, 2007; Dirlik, 2016).

Ulusal iş sistemlerine göre çok uluslu işletmeler ana merkezdeki rekabet avantajlarını, örgütlenme biçimlerini ve uygulamalarını bağlı kuruluşlarına aktarabilmektedirler. Örneğin yapılan bir araştırmada (Whitley, 2007) Amerika, Almanya ve Japonya merkezli işletmeler rekabet avantajlarını sürdürebilmek için ana ülkedeki uygulamalarını bağlı kuruluş lkelerinde de sürdürmektedirler. Araştırma sonucunda her ülkenin kendilerine has ulusal iş sistemleri olmasına rağmen ve çok uluslu işletmeler küresel etkileri ve bağlı kuruluş ülkelerinin etkilerini reddetmemesine rağmen, ana merkezin bulunduğu ülke etkisinin daha baskın olduğunu vurgulamaktadırlar (Ergelen, 2023).

Ülkelerin iş sistemleri ekonomik, mali ve idari uygulamalar açısından farklılık gösterebilmektedir (Berry vd., 2010). Bu farklılıkları açıklarken, baskın sosyal kurumların mevcut karakteristiklerini ve toplumsal gelişmenin tarihsel ve kültürel örüntüleriyle ilişkilendirmek gerekmektedir. Örneğin, İngiltere’deki işletmeleri anlayabilmek için bu ülkedeki finansal, kültürel ve sosyal kurumları anlamak gerekmektedir. Doğu Asya’daki endüstrileşme oranındaki artışı anlamak için de bu toplumlarda endüstri öncesi dönemde uygulanan politikaların, sosyal ve kültürel yapıların anlaşılması gerekmektedir (Dirlik, 2016). Yapılan bu ilişkilendirme o bağlamın anlaşılmasını etkilemekte ve kolaylaştırmaktadır.

Farklı ülkelere ait iş sistemlerinin tanımlanması yoluyla kümülatif bir bilgi havuzu oluşturulmakta ve ülkeler bu şekilde karakterize edilebilmektedir (Dirlik, 2016).

Berry (2010) ise dokuz boyuttan oluşan ulusal mesafe boyutlarını Whitney (1991)'in ulusal iş sistemlerine ve Hofstede'nin kültür boyutlarına dayandırmaktadır. Ulusal iş sistemleri, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki iş sistemlerinin anlaşılması, tanımlanması ve değişimlerin incelenmesi bakımından önemli görülmektedir. Bu konuda yapılan akademik çalışmalar teşvik edilmektedir (Dirlik, 2016).

Çok uluslu işletmelerde kültür ve kültürel mesafeye dayanak gösterilebilecek bir diğer kavram da örgütsel öğrenme teorisidir. Örgütsel öğrenme teorisi, 1990'lı yıllardan sonra örgütlerin de insanlar gibi öğrenebileceği düşüncesinin benimsenmesiyle önem kazanmaya başladığı görülmektedir (Uğurlu ve Kızıldağ, 2014). Örgütsel öğrenme kültürü sürekli kendini geliştiren bir vizyonu desteklemektedir (Tan, 2014).

Örgütsel öğrenme, bir örgütün hataları ortaya çıkarma ve düzeltme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Kamaşak ve Yücelen, 2009:111). Bir diğer tanıma göre geçmişten gelen deneyimlerin davranışa yön veren rutinlere dönüştürülmesidir (Levitt & March 1988). Örgütsel öğrenme, geçmiş deneyimlerden etkilenen, iş rutinlerinin geliştirilmesi ve dönüştürülmesi odaklı, örgütsel hafıza ile desteklenen bir değişime uyum süreci olarak nitelendirilmektedir (Nonaka & Takeuchi, 1995:44; Uğurlu ve Kızıldağ, 2014).

Çok kültürlü bir yapıya sahip olan çok uluslu işletmelerde kültürel çeşitlilik, grupların öğrenme ve yenilik yapma yeteneği üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Örgütsel öğrenmenin işletmeler üzerinde kapasite artırma, bilgi yaratma, yeni fırsatların keşfedilmesi ve değerlendirilmesi, çalışanların motivasyonlarının sağlanması, yetenek geliştirme, performans iyileştirme ve rekabet avantajı sağlama gibi konularda işletmelere olumlu yansımaları bulunmaktadır. Ayrıca, yaratıcılığı desteklemekte, yeni bilgi ve fikirlerin açığa çıkmasını sağlamakta ve bu fikirlerin uygulanmasını artırmaktadır (Uğurlu ve Kızıldağ, 2014). Örgütsel öğrenme yeteneğine sahip işletmelerde katılım, yaratıcılık ve takım çalışmasının yüksek olduğu vurgulanmaktadır (Senge, 2007).

Örgütsel öğrenme ile bireyden gruba ve gruptan örgüte bilgi transferi sağlanmaktadır böylece örgütteki çalışanların bilgi edinmesini ve rutin süreçlerin işleyişini kolaylaştırmaktadır (Uğurlu ve Kızıldağ, 2014). İşletmede birçok yeni fikir ve farklı görüşün açığa çıkmasına da imkân tanımaktadır. Bu yönüyle işletmenin daha esnek bir yapıda olmasını sağlamaktadır (Singh, 2006). Böylece çalışanların bireysel

gelişimi sağlanmakta ve problem çözme becerisi artmaktadır. Bu durumda hem çalışanların motivasyonları ve iş doyumu artmakta hem de gelişen örgüt kapasitesi ile birlikte örgütün performansı olumlu etkilenmektedir (Balay, 2004; Uğurlu ve Kızıldağ, 2014).

Örgütsel öğrenme süreci, işletmenin sahip olduğu öğrenme yeteneğine ve ortamına göre şekillenmektedir. Eğer işletme katı bir örgüt yapısına, olumsuz örgüt kültürüne ve esnekliğe izin vermeyen bir stratejiye sahipse kültür ve ilişkilerde öğrenme sürecini olumsuz etkileyebilmektedir (Uğurlu ve Kızıldağ, 2014). İşletmelerin çalışanlar arasında öğrenme kültürünün oluşmasını sağlayan örgütsel öğrenmeyi sağlamak için şu konulara dikkat etmeleri gerekmektedir (Boyacı, 2007):

- Tecrübeye açıklıkla yaklaşım
- Sorumluluk almayı desteklemek
- Hataları onaylama ve onlardan yararlanma isteği

Örgütsel öğrenme sonucu birer öğrenen örgütler haline gelen işletmeler, öğrenmeyi geliştiren kültür ve değerlere sahip olmaktadır. Kültür, işletmelerin değerlerini, pratiklerini alışlagelmiş davranışlarını göstermektedir (Tan, 2014). Çok uluslu işletmelerin başarısını da sürekli öğrenme ile ilişkilendirmek mümkündür. Sürekli öğrenmenin kurum kültürü haline geldiği çok uluslu bir işletmede çalışanlar bu kültürün bir parçası olmaya başlayacak, yeni başlayan çalışanlar hatta çok uluslu işletmenin bünyesine dahil olan ve olacak olan bağlı kuruluşlar da bu kurum kültürüne kolayca uyum sağlayabileceklerdir.

Kimlik olgusu kültürel ve tarihsel bir karaktere sahiptir (Mete, 2023). Sosyal kimliğin, çok uluslu işletmelerin kültürlerarası karşılaşmalarında tarafların yetiştirilme tarzları ve geçmişlerindeki farklılıkların yarattığı zorluklardan dolayı kültürel mesafe yapısını artırdığı bilinmektedir. Kültürel mesafeyi bu yönüyle ele alan sosyal kimlik teorisi, çok uluslu işletmelerin yabancı bir pazara girmesini veya stratejik ittifakları yönetmesini etkileyebilmektedir (Stahl & Tung, 2015). Ayrıca yapılan bir araştırmada (Turan, 2023), sosyal kimlik ve kültürün insan davranışlarının şekillenmesinde etkili ve önemli bir faktör olduğu göz önünde bulundurularak Hofstede'nin kültür boyutları teorisiyle ilişkilendirilmektedir.

Sosyal kimlik teorisinin kökenleri Tajfel ve Turner (1979)'in çalışmasına dayanmaktadır. Bir gruba dâhil olmayı ve aidiyeti; farklı gruplar arasındaki ilişkileri ve

karşılaştırmaları inceleyen bir sosyal psikoloji teorisidir. Bu teoride, benlik algısı, grup üyeliği, süreçleri ve gruplar arası ilişkiler incelenmektedir. Daha detaylı ifade edecek olursak, algılardaki sosyal faktörleri yani ırkçılık, önyargı ve ayrımcılığın bilişsel ve sosyal inanç yönlerini açıklamaktadır (Mete, 2023). Literatürde sosyal kimlik teorisi yaygın olarak sosyal gruplar ve ulusal üyelik kavramları açısından incelenmektedir (Leung vd., 2005).

Bireylerin, kendilerini tanımlamaları, değerlendirmeleri ve sınıflandırmaları üyesi oldukları sosyal grup dikkate alınarak gerçekleşmektedir. Böylece grupla özdeşleşme gerçekleşip sosyal kimlik oluşmaktadır (Turan, 2023). Sosyal kimlik teorisi, sosyal grup kimlikleri arasındaki farklılıktan yola çıkmaktadır (Mete, 2023). Sosyal kimliğin oluşumu, bireyin kendisinin ve aidiyet duyduğu grubunun farklılığına dayanmaktadır. Bu farklılıklar bireyin aidiyet duyduğu din, milliyet, kültür, ırk gibi sosyal kategoriler olarak sıralanmaktadır (Mete, 2023). Bireyler bir grubun üyesi olduklarında sosyal sınıflandırma ortaya çıkmaktadır (Turan, 2023). Bir bireyi diğerlerinden ayıran özellikler, onun toplumdaki yerini belirleyebilmektedir (Mete, 2023). Sosyal sınıflandırmanın temelleri cinsiyet, etnik özellikler ve yaşıdır. Bir grup olarak algılanan iki ya da daha fazla kişi, farklı olarak değerlendirilip diğer gruplardan ayrı tutulmaktadır (Turan, 2023). Örneğin bireyler, ‘insanlar’ olarak değil ‘erkekler’, ‘kadınlar’, ‘beyazlar’, ‘Almanlar’ veya ‘gözlüklüler’ şeklinde sınıflandırılabilir.

Sosyal kimlik teorisine göre, çok uluslu işletmelerde ana merkez ve bağlı kuruluş ülkeleri arasındaki tarihsel ilişki, dini inançlar, dil, sosyoekonomik durum, coğrafi yakınlık ve kültürel benzerlik, ana ülkenin bağlı kuruluşları veya bağlı kuruluşların ana merkezi nasıl kabul edeceğini belirleyebilmektedir. Fiziksel ve dilsel benzerlikler, benzerlik algısının şekillenmesinde etkili olabilmektedir. Örneğin, coğrafi, kültürel ve etnik yakınlıkları nedeniyle İsveçliler ve Finliler kültürel mesafe olarak yakındır. Bu sebeple sosyal, kültürel ve ekonomik olarak daha kolay ilişki kurabilmektedirler (Hortaçsu, 2007). Sonuç olarak benzerlik veya farklılık algısı çok uluslu işletmeleri olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir.

Son olarak literatürde kültür ve kültürel mesafe araştırmalarında ulusal karakter kavramı karşımıza çıkmaktadır. Otto Bauer öncülük yaptığı ulusal karakter kavramı belli bir zaman diliminde aynı ulustan bireylerin davranışlarının görece benzerliği olarak tanımlanmaktadır. Kültürel mesafe de iki ulusun kendine has olan kültürel özellikleri ve bu iki kültürün birbirine olan uzaklığı anlamına gelmektedir (Hennart &

Larimo, 1998). Her ulusun kendine has bir kültürü ve bireylerin birbirine benzer davranışlar sergilemesi yönüyle ulusal karakter kültürel mesafe kavramıyla ilişkilendirilmektedir.

Ulusal karakter bir ulusu diğerlerinden ayıran karmaşık fiziksel ve ruhsal özellikler bütünüdür. Bir ülkenin bütün vatandaşlarının bir dizi kişisel farklılıkları ve hatta diğer ülkelerle bazı fiziksel ve ruhsal benzeşmeleri olmasına rağmen nasıl olup da ortak niteliklerde birleştiğini, bir ulusun diğer uluslardan nasıl ayrıldığını incelemektedir. Her ulusun bir karakteri bulunmaktadır. Ulusal karakter, bir ülke vatandaşlarının davranışlarındaki ortak özellikler anlamına gelmekte ancak bireysel davranış kalıplarını açıklamamaktadır. (Yılmazok, 2018). Değişken ve belli bir dönem geçerli olmakla birlikte karakter birliği bireyleri bir ulusa bağlamakta, ulusun kaderi bireyi biçimlendirmekte, kültürü tanımlamakta ve ulusal karakteri de bireyin karakterini önemli ölçüde etkilemektedir (Bauer, 1996).

Aynı ülke vatandaşlarının benzer davranışları anlamına gelen ulusal karakter kavramına farklı bir bakış açısı da kader benzerliğidir. Farklı uluslardaki aynı sınıfların birbirine daha benzer olabileceğini savunmaktadır. Örneğin bir ulusun burjuvazisi ile işçi sınıfının birbirine benzerliğine oranla farklı uluslardan işçi sınıfları bir kader benzerliği paylaşmaktadır (Bauer, 1996; Yılmazok, 2018). Ancak, her ne kadar aynı sınıfa ya da mesleğe ait oldukları için kader benzerliği olup ortak yönleri olsa da bir Alman bir İngiliz'den farklıdır. Bazı bireysel ya da toplumsal farklılıklar aynı ulus bireylerini birbirinden ayırsa da bir İngiliz'in başka bir İngiliz ile kader birliği bulunmakta bu sebeple pek çok ortak özelliğe sahip olduğunu görülmektedir (Bauer, 1996). Ulusal karakteri ölçen en iyi bilinen çalışma, Hofstede'nin (1980, 2001)'nin çalışmasıdır. Ülkelerin ulusal karakteri, Hofstede'nin çalışmasındaki kültür boyutlarına göreceli eğilimleriyle tanımlanabilmektedir (Hennart & Larimo, 1998).

Çok uluslu işletmeler açısından ele alındığında ulusal karakter, işletmelerin kurum kültürünü de güçlü bir şekilde etkileyebilmektedir. Örneğin güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdeki çok uluslu işletme yöneticileri daha otokratik olabilmekte, karar alma sürecini başkalarıyla paylaşma konusunda daha az istekli davranmakta ve tamamına sahip olunan bağlı kuruluşları daha çok tercih edebilmektedirler. Ayrıca ülkelerin psikolojik özellikleri de ulusal karakter kavramına göre sistematik olarak farklılık göstermektedir (Hennart & Larimo, 1998). Dolayısıyla çok uluslu işletmelerin,

mülkiyet politikaları, faaliyet göstermek istedikleri ülkelerin ulusal karakterine göre şekillenebilmektedir.

Sonuç olarak, kendi içinde geniş bir yazın alanına sahip bu kavramların, teoriler ve yaklaşımlar kültürel çalışmalara temel oluşturabilmekte, kültürün çok uluslu işletmeler üzerindeki etkisini anlamaya yardımcı olmakta ve kültürler arası ve uluslararası yönetim araştırmalarında son derece etkili olduğu görülmektedir.

2.6. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL MESAFE ÖLÇÜMÜ

Çok uluslu işletmelerin ana merkezi ve bağlı kuruluşlarının bulunduğu ülkeler arasındaki kültürel farklılıkların uzun süredir uluslararası işletme literatürünün odak noktası olduğu görülmektedir (Duan vd., 2021). Çok uluslu işletmelerin ana merkez ve bağlı kuruluş ülkeleri arasında dil, eğitim, iş uygulamaları, kültür ve endüstriyel gelişimdeki farklılıklar (Johanson & Vahlne, 1977); dış pazar özellikleri (Kogut ve Singh, 1988); dilsel, kurumsal, kültürel ve politik faktörler (Barkema vd., 1998) kültür blokları açısından ölçülebilmektedir (Berry vd., 2010).

Uluslararası işletme literatüründe ülkeler arasındaki farklılıkların mesafe açısından ölçülebileceği konusunda geniş bir fikir birliği bulunmaktadır (Drogendijk & Martin, 2015). Yapılan araştırmalarda, kültürel farklılıkların derecesini ölçmek için sıklıkla kültürel mesafe kavramının kullanıldığı görülmektedir (Duan vd., 2021). Literatürde mesafeyi ölçmede en fazla kullanılan değişken kültürel mesafedir. Mesafe çok boyutlu bir kavram olmasına rağmen literatürde yalnızca kültürel boyutu ele alarak etkili ve detaylı bir şekilde yapılan ampirik çalışmalar mevcuttur (Berry vd., 2010). Çünkü bir kültürün analizi öznel ve çoğunlukla soyut olduğu için kültürel mesafe en karmaşık boyutlardan biri olarak bilinmektedir (Schein, 1984).

Kültürel mesafenin ölçülmesi, uluslararası yönetim araştırmalarında merkezi bir konudur ve geleneksel olarak kültürel değer endeksleri kullanılarak ölçümler gerçekleştirilmektedir. Farklı yöntemlerle ölçüm yöntemleri mevcut olsa da bu konuda Hofstede' nin çalışması 1000'den fazla atıf alarak uluslararası ticarette en sık bahsedilen çalışma olduğu görülmektedir (Søndergaard, 1994; West & Graham, 2004). Uluslararası işletme akademisyenlerinin kültürel mesafe ölçümünde daha çok Hofstede' nin boyutlarını kullanmalarının iki temel nedeni bulunmaktadır. Birincisi, ana merkez ve bağlı kuruluş ülkeleri arasındaki bilgi akışını vurgulaması ve belirsizlik sebebiyle yurtdışına yayılmanın maliyetini artıran kültürel ve psişik (psychic) farklılıkların

kavramsallaştırmaya elverişli olmasıdır (Barkema vd., 1998; Hennart & Larimo, 1998; Johanson & Vahlne, 1977). İkincisi ise Hofstede (2001)'nin çalışmasında geniş bir ülke örneklemini kullanması ve kültürel göstergeler sunmasıdır (Kogut & Singh, 1988). Hofstede ölçümlemlerini kullanan yeni veriler dünya çapında çeşitli araştırmacılar tarafından toplanmaya devam etmektedir (West & Graham, 2004).

Araştırmacılar genellikle Hofstede'nin (1980, 2001) kültürel yapılarını (belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, bireycilik/toplulukçuluk ve erilik/dışillik) kullanarak ülke çiftleri arasındaki ikili mesafeleri çeşitli yöntemler kullanarak hesaplamaktadırlar (Berry vd., 2010). Ana ülke ve bağlı kuruluşlar arasındaki kültürel mesafeyi ölçmek için en sık kullanılan yöntemlerden biri 5000'den fazla atıfla Kogut ve Singh (1988) endeksidir (Hoorn & Maseland, 2014; Shenkar, 2001; Beugelsdijk vd., 2018). Bu yöntem, Hofstede'nin (1980, 2001) geniş ölçekli çalışmasındaki dört kültürel boyuta dayanmaktadır (Barkema vd., 1998). Dış pazara giriş, sınır ötesi bilgi transferi, uluslararası ittifaklar ve birleşme ve satın almalar gibi konular başta olmak üzere birçok araştırmanın temel dayanağı haline geldiği görülmektedir (Berry vd., 2010; Shenkar, 2001; Stahl & Tung, 2015). Ayrıca Hofstede ve Minkov (2010)'un da çalışmasında kültürel mesafe ölçümünde, Kogut ve Singh (1988) tarafından önerilen birleştirme yönteminden yararlanmaktadır. (Belderbos, vd., 2019). Kültürel mesafe ölçümünde bu yöntemi kullanan birçok ampirik çalışma bulunmaktadır (örneğin, Hennart & Larimo, 1998; Lopez-Duarte & Vidal-Suarez, 2012; Pothukuchi vd., 2002; Duan vd., 2021).

Kogut ve Singh (1988)'in kültürel mesafe ölçümünde, Hofstede'nin (2001) kültürel değer puanları (yani belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, bireycilik/toplulukçuluk ve erilik/dışillik boyutlarındaki puanlar) tüm birimlere atanmakta ve ülke çiftleri arasındaki gerçek değer farklılıkları hesaplanmaktadır. Endeks değerleri, ana ülke ve bağlı kuruluşun bulunduğu ülke puanlarının farkının boyutun varyansına bölünüp dört kültürel boyut üzerinden ortalama farkların toplanmasıyla hesaplanmaktadır (Kogut & Singh, 1988; Ambos ve Ambos, 2009). Matematiksel olarak aşağıdaki formülle ifade edilmektedir (Kogut & Singh, 1988):

$$CD_j = \sum_{i=j}^4 \{(I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i\} / 4$$

Bu formülde CD_j , ülkeler arasındaki kültürel farkı ifade etmek üzere I_{ij} , bağlı kuruluşun bulunduğu ülke için ilgili boyut skorunu, I_{iu} ana merkezin bulunduğu ülke için ilgili boyutu, V_i ise ilgili kültür boyutu için hesaplanan varyansı temsil etmektedir (Kogut & Singh, 1988). Aslında Kogut ve Singh endeksi varyans düzeltmeli bir Öklid mesafesidir. Kogut ve Singh genel mesafeyi boyut sayısına bölerken, Öklid uzaklık formülü genel farkın karekökünü almaktadır (Beugeldijk, 2018b).

Kogut ve Singh (1988)'in çalışması kültürel mesafe araştırmalarına üç açıdan katkıda bulunmaktadır: İlk olarak kültürel mesafe kavramının tanımlandığı algoritma ve uygulamaya kolayca ulaşılabilen veriler ile literatüre kavramsal bir katkı sağlamaktadır. İkinci katkı, her bir ülke için hesaplanan boyutsal değerler ülkeler arasında kültürel mesafeye çevrilen bir algoritmayı ortaya çıkardı. Ayrıca Kogut ve Singh (1988)'in Hofstede'nin kültür boyutlarını kullanma önerisi, doğal olarak bu boyutların, iç noktalar arasındaki mesafenin Öklid mesafeleri olarak ölçüldüğü Kartezyen uzayda temeller olarak ele alınmasına yol açtı. Üretilen mesafeler ise üçüncü katkıydı. Hesaplamalar sonucu Hofstede'nin verilerinden faydalanılarak bir mesafe ölçümünün olması, bu alanda ülke konumlarını belirlemeyi kolaylaştırmaktadır (Cuypers vd., 2018).

Öklid yöntemi en çok bilinen ve en yaygın kullanılan mesafe ölçüm yöntemlerinden biridir (Gündüz, 2011). İki nokta arasındaki geometrik olarak mümkün olan en kısa mesafe olarak tanımlanmaktadır (Berry vd., 2010). Öklid mesafesi boyutların dik olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu önemli bir noktadır çünkü bir kişiyi, firmayı, ülkeyi vb. bir vektör uzayına yerleştirmek ve daha sonra farkları diğer konumlara almak için standart bir uygulamadır (Cuypers vd., 2018). Öklid uzaklığı, gözlem vektörleri arasındaki farkların kareleri toplamının karekökünün alınması ile hesaplanmaktadır. Değişken sayısının iki olması durumunda ($p = 2$ için) Öklid uzaklığı Pisagor teoremine göre dik üçgende hipotenüs olarak isimlendirilen kenarın uzunluğuna karşılık gelmektedir (Gündüz, 2011). Öklid uzaklık endeksi, Hofstede'nin (1980) kültürel boyutlarının her birine ilişkin ulusal puandaki farkları almakta ve daha sonra bu farkları tek bir genel endekste toplamaktadır. Bu yöntemde kültürel mesafe bir ülkenin tek bir ülkeye olan mesafesi hesaplanmaktadır. Kültürel mesafe çalışmalarının büyük çoğunluğu, kültürel mesafeyi işlevselleştirme ve ölçme konusunda bu yöntemi izlemektedir (Beugeldijk vd., 2018).

Öklid mesafesi kültürel mesafe ölçümlerinde sıklıkla kullanılmasına rağmen istatistiksel olarak başarısız olabilmektedir. Bu yöntemdeki istatistiksel olarak sorun,

gözlemlerin aynı ve bağımsız olarak dağıtılmaması ve grafiklerinin küresel olmaması nedeniyle Gaussian olmayan bir dağılıma benzememesidir. Bu durumda kovaryans matrisi köşegen değil ve veriler bağımsız değildir (Cuypers vd., 2018). Özetle Öklid mesafesiyle ilgili sorun, değişkenlerin varyansını hesaba katmamasıdır (Berry vd., 2010; Beugeldijk, 2018b). Fakat veri bilimi perspektifinden bakıldığında, bu vektör uzayındaki en yakın komşulardan örnekleme, rastgele çizilmiş veri noktalarından daha iyi bir tahmin sağlamaktadır (Cuypers vd., 2018). Öklid mesafe endeksi ve Kogut ve Singh endeksi sıklıkla birbirlerine alternatif olarak sunulmakta ve bu nedenle sağlamlık testlerinde (robustness tests) kullanılmaktadır (Beugeldijk, 2018b).

Mahalanobis mesafesi, Öklid mesafesinin özel bir durumu olarak kabul edilmekte ve gruplar arasındaki benzerliğin çoklu özellikler açısından ölçülmesine olanak sağlamaktadır (Berry vd., 2010). Mahalanobis mesafe ölçümü, Hofstede kültür boyutlarının kovaryans matrisini dikkate almaktadır ve böylece Hofstede boyutlarının bağımsız olup olmadığını değerlendirmek için boyutlar arasındaki karşılıklı ilişkiye göre hesaplama yapmaktadır (Cuypers vd., 2018). Değişkenlerin varyanslarına ve karşılıklı korelasyonlarına göre farklı özniteliklere farklı ağırlıklar verilmektedir. Bu ölçüm küme elemanlarının çok değişkenli Gauss dağılımdan geldiğini varsaymaktadır (Gündüz, 2011). Boyutlar arasındaki potansiyel ortak varyansın düzeltilmesi açısından Mahalanobis yaklaşımı kültürel mesafe ölçümlerinde kabul görmektedir (Beugeldijk, 2018b).

Mahalanobis mesafe endeksinin temel özelliği, ulusal kültürün ayrı boyutlarına, bu boyutlar arasındaki karşılıklı ilişkilere dayalı olarak ağırlıklar vermesidir. Dolayısıyla Mahalanobis mesafesinin kültür faktörüyle mükemmel bir şekilde eşleşme sağladığını söylemek mümkündür (Hoorn & Maseland, 2014). Bu yönüyle kültürel mesafenin çok boyutlu doğası ve bu boyutların birbiriyle ilişkili olabileceği ve birbirlerinden bağımsız olamayacağı göz önüne alındığında, kültürel mesafeyi hesaplamak için Mahalanobis mesafe yöntemi tercih edilmektedir (Cuypers vd., 2018; Berry vd., 2010).

Ülke çiftleri arasındaki mesafeleri ölçerken Mahalanobis mesafesi üç nedenden dolayı tercih edilebilmektedir. Birincisi, ülkeleri karakterize eden değişkenler birbirleriyle yüksek korelasyona sahip olma eğilimindedir. Örneğin kültürün çeşitli boyutları (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma vd.) ile ekonomik kalkınmanın (kişi başına düşen GSYİH, enflasyon) birbiriyle ilişkili olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

İkincisi, değişkenlerin varyansı hem kesitsel olarak hem de zaman içinde büyük ölçüde farklılık gösterebilmektedir. Üçüncüsü, ülkeleri karakterize eden değişkenler genellikle farklı ölçekler kullanılarak ölçülmektedir. Örneğin kişi başına düşen GSYİH ve enflasyon farklı birimler kullanılarak ölçülmektedir. Öklid yaklaşımı çoklu ölçeğe izin vermezken Mahalanobis mesafesi buna imkân tanımaktadır (Berry vd., 2010).

Mahalanobis yöntemi kültür boyutları arasındaki korelasyonu dikkate almasına rağmen Mahalanobis'ten elde edilen ölçümler Kogut ve Singh endeksi kullanılarak yapılan hesaplamalara çok benzemektedir. Özetle, bazı yönlerden kendi aralarında değişkenlik göstermelerine rağmen hem Öklid hem de Mahalanobis mesafe yöntemi kullanılarak hesaplanan kültürel mesafe ölçümleri genel olarak benzer ve anlamlı etkilere sahiptir (Cuypers vd., 2018; Berry vd., 2010).

Yukarıda bahsedilen ölçümler haricinde hem daha temel hem de daha geniş çapta uygulanabilen, kültürel mesafenin dilbilimsel sınıflandırmaya dayalı yani dil temelli yeni bir ölçüm yöntemi de sunulmaktadır. İlgili ülke dillerinin Hofstede (1980, 2001) tarafından tanımlanan kültürel değer boyutlarına olan bağlantıları göstermek için yapısal eşitlik modelleme teknikleri kullanılmaktadır (West & Graham, 2010).

Özetle, literatürde en çok kullanılan üç kültürel mesafe endeksine ilişkin, ortak varyans düzeltmesinin önemli olduğunu, ancak radikal biçimde farklı mesafe endeksleri verilmesinin gerekmediği söylenebilmektedir. Hofstede temelli kültürel mesafe ölçümünde, Mahalanobis'in yaklaşımını kullanmak, Öklid yaklaşımıyla karşılaştırıldığında endeksi temelden değiştirmedeği görülmektedir. Kullanılan ortak varyans düzeltmeleri daha önemli görülmektedir ve bu nedenle dikkatle incelenmelidir. Ayrıca yapısal eşitlik modelleme tekniklerini kullanarak daha karmaşık endeks oluşturma yöntemlerinden yararlanma konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğu görülmektedir (Beugeldijk vd., 2018b)

Literatürde iki nokta veya nesne arasındaki mesafeyi ölçmenin çok çeşitli yolları olduğu görülmektedir. Ancak tüm mesafe ölçümlerinde olması beklenen öncelikli beş özellik olmak üzere toplam dokuz özellik bulunmaktadır: simetri (symmetry), negatif olmama (non-negativity), özdeşleşme (identification), kesinlik (definiteness) ve üçgen eşitsizliği (triangle inequality), korelasyon duyarlılığı (sensitive to correlation), varyans duyarlılığı (sensitive to variance), ölçek değişmezliği (scale invariant), üst belirlenim ele

alma yeteneği (ability to handle overdetermination) (Berry vd., 2010). Bu özellikler ve matematiksel açıklamaları Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6. Mesafe Ölçümlerinde Olması Gereken Matematiksel Kurallar

Kurallar	Matematiksel Açıklaması
1. Simetri	$d_{ij} = d_{ji}$ hepsi için i ve j
2. Negatif Olamama	$d_{ij} \geq 0$ hepsi için i ve j
3. Özdeşleşme	$d_{ij} = 0$ hepsi için i
4. Belirlilik	$d_{ij} = 0$ sadece $x_i = x_j$ olması durumunda
5. Üçgen Eşitsizliği	$d_{ij} \leq d_{ik} + d_{jk}$ hepsi için i, j, ve k
6. Korelasyon Duyarlılığı	Değişkenlerin birbirine dik olduğu varsayılmaz
7. Varyans Duyarlılığı	Eşit varyansa sahip olduğu varsayılmayan değişkenler
8. Ölçek Değişmezliği	Değişken ölçeğine duyarlı olmayan ölçüm
9. Üst Belirlenimi işleyebilme	Nokta sayısı değişken sayısından daha küçük olabilir

Kaynak: Mimmack vd., 2001

Kültürel mesafe ölçümlerinde dört boyutlu (bireycilik-toplulukçuluk, güç mesafesi belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik) ve altı boyutlu (dört boyuta eklenen uzun-kısa dönemlilik ve hoşgörü-kısıtlılık) Hofstede (1980, 2001) kültür boyutları başta olmak üzere kullanılabilecek çeşitli kültürel veri setleri bulunmaktadır (Cuypers vd., 2018). Hofstede’nin çalışmasına benzer bir çalışma olan GLOBE (House vd., 2004) araştırmasında dokuz boyutlu (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, kurumsal kolektivizm, grup içi kolektivizm, hümanist yönelim, girişkenlik, cinsiyet eşitliği, gelecek yönelimi, performans yönelimi) bir veri seti sunmaktadır. Bir diğer çalışmada Schwartz (1999, 2006) dokuz boyutlu (öz yönelim, evrenselcilik, iyilikseverlik, geleneksellik/uyma, güvenlik, güç, başarı, hazcılık ve uyarılma) bir model sunmaktadır. Son olarak Inglehart ve Baker (2000) WVS (World Value Survey)’ de geniş bir kültürel veri seti sunmaktadır.

Kültürel mesafe ölçümlerinde yukarıda bahsedilen veri kaynaklarını kullanmanın yararları ve sakıncaları literatürde tartışılmış ve belgelenmiştir (örneğin, Sivakumar & Nakata, 2001). Herhangi bir kültürel mesafe ölçümünün tahmin gücü, bir dereceye kadar altta yatan kavramsal çerçevenin ve ilgili verilerin kalitesine bağlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Beugelsdijk vd., 2018; Cuypers vd., 2018).

Sonuç olarak kültürel mesafenin temel fikri, çeşitli kültürel göstergelere ilişkin ülke noktaları arasındaki farkların çeşitli ölçümlerde aynı olmasıdır. Bu durumda kültürel mesafe ölçümlerinde esas konu ilişkilerin karşılaştırılabilirliği ve özellikle

çeşitli göstergelerin farklı gruplarda aynı şekilde ilişkili olup olmadığını değerlendirmektir. İlişkilere bu şekilde odaklanmak, belirli bir ölçümün geçerliliğini değerlendirmek için yeterli görülmektedir. (Hoorn & Maseland, 2014). Ayrıca kültürel mesafe dinamik ve zamanla değişebileceğinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Shenkar, 2001). Bu sebeple çok uluslu bir işletme faaliyette bulunacağı ülke için yapılan kültürel mesafe ölçümlerinin sabit olmadığını, farklı zaman dilimlerinde kontrol etmesi gerektiğini unutmamalıdır.

Kültürel mesafenin ampirik olarak ölçülebilir olması araştırmalara anlamlı bir kültürel gösterge sağlayabilmektedir (West & Graham, 2004). Araştırmacılar, mesafeyi biçimlendirici veya yansıtıcı bir yapı olarak ele alabilmektedir (Beugeldijk vd., 2018b). Kültürel mesafenin ölçülmesi, araştırmacılara iş ortamlarındaki kültürlerarası farklılıkları görmelerine olanak sağlamaktadır (West & Graham, 2004).

İKİNCİ BÖLÜM

DİL YÖNETİMİNİN ÇOK ULUSLU İŞLETMELERE YANSIMASI

1. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE DİL YÖNETİMİNE GENEL BAKIŞ

Günümüzde 5.000 ila 8.000 arasında farklı dil konuşulmaktadır ve diller temelde ses, sözcük, anlam olarak birbirinden oldukça farklıdır. Bu yönüyle iletişim sürecinde hem biçim hem de içerik bakımından temelden farklılık gösteren tek canlı türü insandır (Evans & Levinson, 2009). İnsana özgü olan bu dil çeşitliliği, küreselleşme ve dijitalleşme ile birlikte diller arası etkileşimi gerekli kılmaktadır.

Dil, uluslararası işletme faaliyetlerinin kalbinde yer almaktadır. Çok uluslu işletmelerde dil, ulusal, kurumsal, teknik veya elektronik olarak kendini göstermektedir. Hiyerarşileri tanımlama, güç kullanma, cinsiyet işaretlemesi, entegrasyonu kolaylaştırma gibi işlevleri bulunmaktadır. Günümüzde dilin karmaşık etkileşimini ve bu etkileşimlerin çok uluslu işletmelerin günlük operasyonlarını nasıl etkilediğini anlayabilmek, küresel iş verimliliği açısından giderek daha kritik hale gelmektedir (Brannen vd. 2014).

Bu bölümde genel olarak çok uluslu işletmelerin dil yönetimi ve dil yönetimi sürecinde karşılaştıkları dil yaklaşımları ve dil engelleri üzerinde durulacaktır. Bu sebeple öncelikle çok uluslu işletmelerde dil yönetimi kavramı tanımlanacak ve önemi anlatılacaktır. Ardında dil yönetimi sürecinin en başında belirlenmesi gereken dil yaklaşımları ve çok uluslu işletmelerde iletişim konusuna değinilecektir. Ardından çok uluslu işletmelerde karşılaşılan dil engelinin işletme faaliyetlerine etkisinden bahsedilecek ve daha sonra dil engeli boyutlarına ve çeşitlerine yer verilecektir. Sonraki başlıkta ise çok uluslu işletmelerde dil yönetimi teorisi açıklanacak ve son olarak çok uluslu işletmelerde dil yönetimi süreci açıklanacaktır.

1.1. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE DİL YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Artan küreselleşme ve insanların ulusal ve dilsel sınırlar boyunca hareketi, tüm dünyada sosyal, kültürel ve dilsel çeşitliliğin artmasına yol açmaktadır. Günümüzde bu çeşitliliğin büyüklüğü ve ölçeği 'süper çeşitlilik' olarak bilinmektedir (Sanden, 2020). Çok uluslu işletmelerin çok dilli karakteri birçok bilim insanı tarafından vurgulanmaktadır (Janssens vd., 2004; Barner-Rasmussen & Björkman, 2007). Hatta bazı araştırmacılar çok uluslu işletmelerin tanımı gereği çok dilli oldukları için

olağandışı örgütler olduklarını ifade etmektedirler (Fredriksson vd., 2006; Barner Rasmussen & Björkman., 2007). Çok uluslu işletmeler genellikle çok dillidir ve yüksek dil çeşitliliği ile karakterize edilmektedirler (Barner-Rasmussen ve Björkman, 2007; Fredriksson vd., 2006). Dil kültürler arası ekiplerde çatışma yönetimi, ana merkez-bağlı kuruluşlar, eğitim etkinliği, bilgi aktarımı ve yayılımı ve küresel değer zincirinin verimliliği üzerinde de etkisini hissettirmektedir (Luo & Shenkar, 2006). Dolayısıyla birimler arasında birçok dilsel farklılıklar ve sınırlar bulunmaktadır ve dil yönetiminin bu ilişkiler üzerinde yaygın bir etkisi bulunmaktadır (Ahmad & Barner-Rasmussen, 2019). Çok uluslu işletmelerin çok dilli karakteri olduğu kabul edilmezse, iletişim çabalarının çoğu verimsiz olabilmektedir (Fredriksson vd., 2006).

Dil yönetimi, dilsel yeterlilik, sosyokültürel ve iletişimsel faktörleri içeren geniş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Nekpavil & Nekula, 2006). Dil yönetimi, çok dilli organizasyonlarda farklı konuşma topluluklarının üyeleri arasındaki iletişimin kolaylaştırılması ve koordinasyonu olarak tanımlanmaktadır (Lauring & Selmer, 2010). Bir başka tanıma göre dil yönetimi, yeni dış pazarlarda dilsel engellerin ortaya çıkmasını önlemek için kullanılan bir dizi önlem ve teknik olarak tanımlanmaktadır (Riznar & Kavcic, 2017). Ayrıca dil yönetimi, belirli bir pazarla ilgili olan ve birçoğu diğer pazarlara aktarılabilecek belirli iletişim konularını da ele almaktadır (Riznar & Kavcic, 2017). Dil yönetimine, X konuşmacısının, muhatabı Y'nin anlayamadığı bir kelimeyi dikkatli bir telaffuzla tekrarladığı durumlar veya yabancı kelimelerin telaffuzunun bir akademik kurum tarafından yürütülen ve bakanlık tarafından yetkilendirilen bir standartlaştırılmaya varılması şeklinde örnek vermek mümkündür (Nekpavil & Nekula, 2006).

Etnik köken ve ırksal mensubiyet, dini veya ideolojik inanç, biyoloji, yaş ve kıdem, sosyal sınıf, cinsiyet ve cinsellik gibi kültürün unsurları arasında yer alan insan farklılıklarının tüm belirteçleri arasında dil diğer belirteçlere göre daha esnektir. Bireyler dilleri sürekli olarak edinebilir, genişletebilir ve zenginleştirebilirken, insan farklılığının diğer belirteçlerinden olan cinsiyet, ırk, soy, ulus, din gibi niteliklerin birden fazla benimsenmesi dile göre daha zor olabilmektedir. Dolayısıyla dil, bireylerin teorik olarak sınırsız bir şekilde çoğalmasına olanak tanıyan kültürel çeşitliliğin bir göstergesidir. (Bianco, 2010). Diğer belirteçlerle karşılaştırıldığında dilin esnek yapısı işletmelere yönetilebilir bir özellik kazandırmaktadır. Bu durum dil yönetiminin işletmeler için önemini artırmaktadır.

Dil yönetimi söz konusu olduğunda, dilsel, iletişimsel ve sosyokültürel (sosyoekonomik) faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca yapılan bir araştırmada (Nekpavil & Nekula, 2006) bu faktörlerin hiyerarşik olduğu iddia belirtilmektedir. Yani başarılı bir dil yönetimi (örneğin, Romanlara Çekçe öğretimi), başarılı iletişim yönetimini (Çek-Roman ortak sosyal ağlarının kurulması) bu da başarılı bir sosyoekonomik yönetimi (Çek-Roman iş ağının kurulması) beraberinde getirmektedir (Nekpavil & Nekula, 2006). Dil yönetimi aslında her şeyden önce kaynakları yönetme meselesidir. İletişim ve kültürlerarası farkındalık açısından doğru ekibe ve en yetenekli çalışanlara sahip olmak ve bu doğru araçlar ve eğitim sayesinde işletmelerdeki yanlış anlamaları ve kültürel tuzakları önlemek amaçlanmaktadır (Albuquerque vd., 2015). Çok uluslu işletmeler, farklı etnik ve dilsel kökene sahip çalışanlardan oluştuğundan, dilsel çeşitliliğin incelenmesi ve dil yönetimi için önemli bir alan oluşturmaktadır. Çok uluslu işletmeler dilsel heterojenliğin sebep olduğu iletişimsel engelleri azaltmak amacıyla çok uluslu işletme ağı içindeki aşırı çeşitliliği sınırlamanın bir yolu olarak dilsel, iletişimsel ve sosyo-kültürel süreçleri standartlaştıran bir dil yönetimi süreci izleyebilirler (Sanden, 2020).

Çok uluslu işletmeler için dil yönetimin önemini vurgulayan bir diğer konu farklı dillerin bireylerin düşünce yapısını etkilemesidir. Literatürde Sapir-Whorf hipotezi olarak bilinen bir araştırmaya göre farklı bir dil öğrenmek, bireyleri farklı düşünmeye yatkın hale getirmekte ve farklı dillerin bireylerin düşünme süreçlerini benzersiz şekillerde etkilediği hatta düşünmeyi belirledikleri öne sürülmektedir (Bianco, 2010). Ek olarak çok dilli durumların, çok uluslu işletmeler için gündelik bir olgu haline geldiği bilinmektedir. Dolayısıyla dil yönetimi bilgi teknolojisi ve artan hareketlilik sayesinde yalnızca bağlı kuruluşlarda çalışan seçkin bir grup yabancı yöneticinin ihtiyacını aşmakta ve farklı ana dilleri konuşan meslektaşlarıyla neredeyse her gün etkileşime giren birçok çalışanın ihtiyacı haline geldiği görülmektedir (Charles & Marschan-Piekkari, 2002). Bir başka ifadeyle ağ yapıları gibi yeni örgütsel formlar ve uygulamalar, dil yönetiminin çoklu hiyerarşik düzeylere dağılmasına sebep olmuştur. Böylece yalnızca işletmenin üst kademelerindeki yöneticiler değil, aynı zamanda işletmenin farklı seviyelerindeki personel de sıklıkla birden fazla dilde iletişim kurabilmektedir (Janssens vd., 2004).

Dil yönetimi, çok uluslu işletmeler için rekabet avantajı kazandıracak önemli faktörlerden biri olmasına rağmen ve birçok çalışma da dilin yalnızca mesajları değil

aynı zamanda bilgiyi ve hatta gücü de aktarmasına rağmen, dil yönetimi çoğu işletmelerde öncelikli konular arasında görülmemektedir (Albuquerque vd., 2015). Yapılan araştırmalarda, işletmelerin dil yönetiminin öneminin farkında değiller veya bu konuda tepkisiz kalmayı tercih etmektedirler. Her iki durumda da işletmeler uygun dil politikaları geliştirmekten aktif olarak kaçınmaktadırlar. Bu konuda farkında olmama ve tepki vermeme arasında ayırım yapılmalıdır. Çünkü dil yönetiminin öneminin farkında olmayan bir işletme, yetersiz bilgi nedeniyle işletmenin dil ihtiyaçlarını göz ardı edebilmektedir, buna karşın tepki vermeyen bir işletme ise kasıtlı olarak karşılaştıkları dil ve iletişim sorunlarını ele almamayı seçmektedir (Sanden, 2020). Çok uluslu işletmeler başarılı bir uluslararası ticari faaliyetler için dilin ne kadar önemli olduğunun farkında olsalar bile dil ve dille ilgili faaliyetlere yatırım yapmayı bir maliyet olarak görebilmekte ve bu sebeple öncelik vermemeyi tercih edebilmektedirler (Shenkar, 2001; Sanden, 2020). Ek olarak dil yönetimin artan önemine rağmen literatürde de sadece birkaç ampirik çalışma yer almaktadır (Lauring & Selmer, 2010).

Sonuç olarak, dilin uluslararası yönetim üzerindeki etkisi hakkında hala nispeten az şey bilinmekte ve dilin ana merkez-bağlı kuruluşlar arasındaki spesifik etkisi hakkında ise daha da az şey bilinmektedir. Bu alandaki göreceli araştırma eksikliğinin bir nedeni hem yönetim araştırmacılarının hem de dilbilimcilerin konunun disiplinler arası doğası nedeniyle caydırılmış olabileceği olarak düşünülebilir. Diğer bir faktör de İngilizce'nin hakimiyeti nedeniyle dilin önemine ilişkin algının azalmış olduğu Amerikalı araştırmacıların üstünlüğü olarak görülebilir (Harzing & Feely, 2008). Ancak son yıllarda dil yönetimi hem literatürde ve hem de uygulamada öneminin farkına varıldığı görülmektedir. Geçtiğimiz yirmi yıl boyunca, iş operasyonlarının küresel çapta hızla genişlemesi ve dil açısından çeşitlilik gösteren bir işgücünün uluslararası işe alınmasıyla birlikte, çok uluslu işletmeler, işyerinde çok dilliliği yönetmenin ve çok dilli kapasiteyi geliştirmenin artan öneminin farkına varmaktadırlar (Zhao vd., 2021). Dil yönetiminin çok uluslu işletme faaliyetleri üzerindeki etkisi, son yıllarda uluslararası ticarete önemli bir konu olarak kabul edilmeye başlandığı görülmektedir (örneğin Brannen vd., 2014; Peltokorpi, 2017; Tenzer & Pudelko 2017; Tenzer vd., 2017; Ahmad & Barner-Rasmussen, 2019). Özetle çok uluslu işletmelerde dil yönetiminin önemi giderek artmaktadır. Çok uluslu işletmeler rekabet avantajı elde etmenin yolunun küresel koordinasyondan geçtiğinin farkına varmaktadırlar.

1.2. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE İLETİŞİM VE DİL YAKLAŞIMLARI

Küreselleşme iletişimi tüm dünyada daha kolay, daha hızlı ve zahmetsiz hale getirmektedir. Küreselleşme ile birçok işletme hem ülke içinde hem de ülke sınırları dışında iş birliklerine başlamıştır ve böylece çok sayıda çok uluslu işletme ortaya çıkmıştır. Çok uluslu işletmelerin sayısının artması ise ticari faaliyetlerde iletişimin önemini vurgulamaktadır. Gelişmekte olan iletişim kanalları sayesinde farklı ülkelerden farklı kültürlere sahip işletmelerin günlük bağlantı kurması daha kolay hale gelmektedir (Grzeszczyk, 2015).

İletişim çok uluslu işletmelerde, çalışanları, departmanları, bağlı kuruluşları dolayısıyla tüm işletmeyi birbirine bağlamaktadır. İletişim; çalışanlar, yönetim, departmanlar ve ofisler arasında çift yönlü bilgi akışı sağlamaktadır. Bu çift yönlü iletişimi güçlendirmenin doğru yolu, iyi bir bilgi akışı sağlamaktan geçmektedir (Besterfield vd., 2014: 47-48). Bu sebeple uluslararası işletmenin hiçbir alanı küresel iletişimden daha önemli değildir (Spinks & Wells, 1997). Buradan yola çıkarak iletişimin tüm işletme faaliyetlerin merkezinde yer aldığını söylemek yerinde olacaktır. İşletme faaliyetleri düşünüldüğünde çeşitli iletişim biçimleri kullanılarak bilgi aktarılmakta, müşterilerin ihtiyaçları karşılanmakta ve iş görüşmeleri yapılmaktadır.

Çok uluslu işletmelerde iletişim sözlü ve sözsüz gerçekleşebilmektedir. Sözlü iletişim kanalları; telefon, video konferanslar veya yüz yüze konuşmalar, raporlar, e-posta mesajları ve notlar olarak da şekillenirken, sözlü olmayan iletişim işletme logolarını ve grafiklerini içermektedir. Kişiler arası sözlü olmayan iletişim ise işletmenin organizasyonunda veya işletme hiyerarşisinde görülebilmektedir (Grzeszczyk, 2015). Ayrıca iletişim; katılımcı yönetim stratejilerinin merkezinde yer almaktadır. Çalışanların katılımını ve yetkilendirilmesini teşvik eden tüm yönetim yaklaşımlarının merkezinde yer almaktadır. İyi bir iletişim ortamı işletmeye yeni bir eşitlikçi ahlâk getirerek, özsaygıyı ve kendini ifade etmeyi desteklemekte ve çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat tanıyarak aktif bir şekilde yönetime katılmalarını desteklemektedir (Cohen, 2015). Bu durumda örgütsel koordinasyon rekabet avantajının kilit kaynağı olarak görülmektedir. Örgütsel koordinasyon için ise küresel iletişim kabiliyeti başarı için bir ön koşul haline gelmektedir (Feely & Harzing, 2003). Tüm bu faktörlerin, çok uluslu işletmeler için dünya çapında faaliyet gösterirken hayati öneme sahip olduğu açıkça görülmektedir.

Uluslararası yönetimin tüm faaliyetleri iletişim temellidir. Çok uluslu işletmelerde ana merkez ve bağlı kuruluşlar arasındaki ilişkilerin kontrolü ve koordinasyonu, ekiplerin yönetimi, bağlı kuruluşlar veya departmanlar arası bilgi aktarımı gibi konuların hepsi iletişim kavramına dayanmaktadır. Ancak çok uluslu işletmelerde bu denli önem arz etmesine rağmen uluslararası yönetim literatüründe uzunca bir süre iletişim ‘yönetimde en çok ihmal edilen alan’ (Reeves & Wright 1996) ve dil ise ‘unutulan faktör’ (Marschan vd., 1997:591) olarak kabul edilmekteydi. İletişim sözcüklerin ötesinde bir dil etkileşimiyle gerçekleştirilmektedir. Dil sadece sözcüklerden ibaret değildir, dil çeşitli olaylarla etkileşime girme, olayları etkileme veya olaylardan etkilenmek anlamlarına da gelmektedir. Dolayısıyla dil konuşulduğu bağlamdan, kişilerden veya ortamdan ayrı tutulamamaktadır (Piekkari & Zander, 2005). Son zamanlarda uluslararası yönetim araştırmalarında iletişimin dolayısıyla dilin önemi yeniden keşfedilmektedir (Tietze, Cohen & Musson 2003). Ayrıca iletişim gerek dilbilim gerek örgüt çalışmalarından etkilenerek disiplinlerarası bir araştırma alanı haline gelmektedir (Piekkari & Zander, 2005).

İletişimi destekleyen dil ideolojilerini, yaklaşımlarını ve yeni sosyal ilişki türleri iletişimin araştırma alanı kapsamına girmektedir (Cohen, 2015). Literatürde, dilin çok yönlü ve çok düzeyli yapısını yansıtan çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Öncelikle dili bilgi aktarma aracı ve İngilizcenin potansiyelini küresel iş için tarafsız bir iletişim aracı olarak gören ‘mekanik yaklaşımı’ (Louhiala-Salminen vd., 2005); çok sayıda dille birlikte çeşitli kültürlerin varlığını da gözardı etmeyen ‘kültürel yaklaşımı’ (Steyaert vd., 2011); son olarak hegemonik dil stratejileri oluşturmak için İngilizceyi kullanan ‘politik yaklaşımı’ (Vaara vd., 2005) benimseyen çok uluslu işletmeler mevcuttur. Bu yaklaşımlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Janssens vd., 2004):

- Mekanik (araçsal) yaklaşımda dil, bilgi aktarmanın bir aracı olarak görülmektedir. Dil becerileri ana merkez, bağlı kuruluşlar ve yan birimler arasında iletişim zorluklarının üstesinden gelmek için kullanılan araçlardan biri olarak görülmektedir. Bu yaklaşıma göre (Buckley vd., 2005); dil işletmenin batıdaki ana merkezi ile Çin’deki yan birimleri arasındaki iletişimi ve yabancı bilgi transferini kolaylaştıran bir iletişim aracıdır. Ayrıca kurumsal ortak dil (lingua franca) dile dayalı sorunların tek çözümü olarak görülmektedir. Bugün birçok çok uluslu işletme ortak dil (lingua franca) olarak İngilizceyi kabul etmektedir. Uluslararası yönetim süreçleri çeşitli düzeylerde İngilizce bilgisi ile karakterize edilmektedir. Ancak yapılan araştırmalar ve

elde edilen ampirik sonuçlar (Piekkari & Zander, 2005; Henderson & Salminen, 2011) İngilizcenin uluslararası düzeyde paylaşılan bir dilsel kaynak olarak kabul edilemeyeceğini göstermektedir. İngilizce'yi ortak dil (lingua franca) olarak kullanmak, ortak bağlam veya benzer tercihler hakkında yanlış varsayımlara yol açabilmektedir. Bu durum iletişimin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olmaktadır.

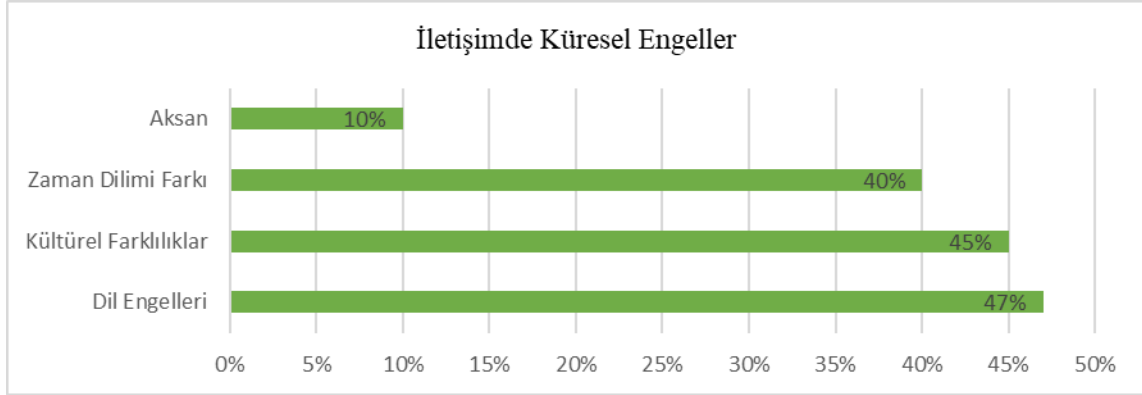
- Kültürel yaklaşım çok uluslu işletmelerin kültürel olarak yerleşik ve dilsel olarak çeşitli olduğunu varsaymakta ve çoğulcu dil çözümlerini önermektedir. Dil, yabancı kültürleri anlamamanın anahtarı ve kültürel bağlamın önemli bir yönü olarak görülmektedir (Brannen 2004; Janssens vd., 2004). Dil, iletişim zorluklarının arkasında yatan kültürel farklılıkları anlamak için gereklidir. Bu sebeple sadece birkaç dili konuşmak yeterli değildir aynı zamanda farklı diller duyup duyduğunu yorumlamak gerekmektedir. Kurumsal dilin İngilizce kabul edildiği işletmelerde üyelerin genellikle aynı bağlamı paylaştıkları düşünülmekte ancak kültürel olarak uzak oldukları için üyeler algılama zorlukları yaşayabilmektedirler. Bu durum iletişimsizliğe yol açabilmekte ve ekip içinde sosyalleşmeyi ve güven inşasını etkileyebilmektedir (Piekkari & Zander, 2005). Diğer taraftan bireylerin kendi kültürel ve dilsel kimliklerini ortaya koymaları örgüt içinde etnosentrik davranışlara yol açabilmektedir. Bu durum iletişimin sekteye uğramasına ve kişiler arası iş birliğine ciddi şekilde zarar verebilmektedir (Henderson & Salminen, 2011).

- Politik yaklaşım dili iktidarla ilişkilendirmektedir. Bu yaklaşım ticari faaliyetlerde manipülasyon, ikna, direniş ve müzakere söz konusu olduğu için dillerin eşitliğini kabul etmemektedir. Seçilen baskın dil güç ilişkilerini kuvvetlendirebileceği gibi yerel personelin sosyal dışlanmasına da sebep olabilmektedir. Benzer şekilde seçilen dil hem bütünleştirici hem de ayrıştırıcı iletişim kalıplarına yol açabilmektedir. Ayrıca seçilen dil ulusal hakimiyet bilincini harekete geçirip ve entegrasyon çabalarını baltalayabilmektedir (Janssens vd., 2004; Piekkari & Zander, 2005).

İşletmeler günümüz iletişim araçlarına büyük yatırımlar yapmaktadırlar. Küresel intranetler, video konferans, e-posta ağları, bilgi sistemlerinin küresel entegrasyonu ve iş akışı teknolojilerinin tümü, bilgi akışlarının daha hızlı, daha kolay ve daha güvenli hale getirilmesine katkıda bulunmaktadır (Feely & Harzing, 2003). Ancak ileri teknoloji iletişim kanalları bile, iletişim engellerini ortadan kaldıramamaktadır. İşletmeler, zaman farklılıkları, dil engeli, coğrafi veya kültürel mesafe ile ilgili sorunlarla karşılaşabilmektedirler (Grzeszczyk, 2015). İletişim, mesajın tüm alıcılar tarafından

anlaşılacağını garanti etmemektedir. Şekil 3'te iletişimde küresel engellere yer verilmektedir:

Şekil 3. İletişimde Küresel Engeller



Kaynak: Virtual Team Trends Report. 2013

Şekil 3'e göre iletişimde çok uluslu işletmelerin en çok karşılaştığı dört temel engel yer almaktadır. İşletmelerin karşılaştığı en ciddi sorun dil engeli, ardından kültürel farklılıklar, daha sonra çeşitli zaman dilimleri ve son olarak ise farklı aksanlar olarak sıralanmaktadır. Şekil 3'ten yola çıkarak dil engelinin, işletmelerde iletişimsizliğe neden olan en önemli faktör olduğunu, kültürel farklılıkların bazı işletmeler tarafından görmezden gelinip iletişim engeli oluşturduğunu ve dünya çapında iletişim kurarken zaman dilimlerindeki farklılıkların engel oluşturabileceğini söylemek yerinde olacaktır.

Küresel iletişim engellerinden en büyüğü olan dil engelinin çok uluslu işletme faaliyetlerine olumsuz etkileri bulunmaktadır. Çok uluslu işletmelerde dil engelinin işletme faaliyetlerine etkisine bir sonraki başlıkta yer verilmektedir.

1.3. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE DİL ENGELİNİN İŞLETME FAALİYETLERİNE ETKİSİ

Çok uluslu işletmeler arasında uluslararası harmoniyi sağlamada dil hep bir engel olarak görülmektedir (Feely & Harzing, 2002). En basit tanımıyla dil engeli bir iletişimsizlik sorunudur (Hwang, 2013). Dil engelini işletme faaliyetlerine etkisini tercümanlara veya çeviri hizmetlerine harcanan para ile değerlendirmek doğru olmaz. Böyle bir değerlendirme yapmak işletmeler için son derece önem arz eden bir konuyu çok basite indirgemek anlamına gelebilmektedir. Dilin temeli iletişim olduğundan dil engelinin gerçek maliyeti çok uluslu işletmeler için hayati olabilmektedir.

Dil engelinin işletme faaliyetleri üzerine etkisi hayati olmasına rağmen ana dili İngilizce olan ülkeler uluslararası iş iletişimi alanında dil engelini ciddiye almamakta ve İngilizcenin bir iş dili haline geldiğini varsaymaktadırlar. Bu durum çok uluslu işletmelerde dil engelinin göz ardı edilmesine sebep olmaktadır (Bargiela-Chiappini vd., 2003). Benzer şekilde literatürde de dil hep unutulmuş faktör olarak görülmektedir (Marschan vd., 1997:591). Ancak dil engelinin işletme faaliyetlerine etkisi çok çeşitli olabilmektedir. Dil engeli; belirsizliği ve şüpheyi beslemesi, grubu vurgulaması, güveni zayıflatması, bakış açılarının ve algıların kutuplaşmasına yol açması gibi bir dizi olumsuz sonucu tetiklemektedir. Bunun sonucunda çok uluslu işletmelerin yabancı ortaklarıyla ilişkileri zarar görebilmektedir. (Feely & Harzing, 2002). Çok uluslu işletmelerde ortak bir dilin olmaması ve yabancı dil yeterliliğini geliştirmeye yönelik düşük motivasyon olması dil engellerine zemin hazırlamaktadır (Peltokorpi & Clausen, 2011).

Dil engelinin çok uluslu işletme faaliyetlerine bir diğer etkisi, örgütler arası bilgi alışverişi sisteminin kurulmasını zorlaştırması olarak görülmektedir. Çalışanların fikir ve teknik bilgi alışverişinde bulunmaya, görevleri müzakere etmeye ve sonuçları tartışmaya ihtiyaç duyduğu operasyon düzeyinde, dil engeli problem haline gelmektedir. Bu durum kurum içinde bilgilerin saklanabileceği şüphesiyle güven kaybına sebep olabilmektedir. (Hwang, 2013).

Çok uluslu işletmelerde dil engeli çalışanların birbirleri ile sosyal ortam oluşturmalarını engellemektedir. Birbirine benzemeyen grup üyelerinin farklı dil kullanımlarını anlamadaki olumsuz tutumlar, bilgi paylaşımı için gerekli ortak bir referans çerçevesi oluşturmayı zorlaştırmaktadır. Bireyler dil yetersizlikleri nedeniyle, önemli kişisel bilgiler sağlayan küçük konuşmalardan kaçınabilmektedirler (Lauring & Selmer, 2013). Yani dil engeli gayri resmi iletişimin etkinliğini azaltmaktadır. Gayri resmi iletişim, resmi toplantılardan sonra gerçekleşen, birlikte yemek yeme veya eğlenme gibi, sağlam iş birliği ilişkileri kurmada önemli bir rol oynayan faaliyetleri içermektedir. Ayrıca dil engeli çok uluslu işletmelerde iletişim kanallarını da sınırlamaktadır. İşletme personeli e-posta ve yüz yüze iletişimi ağırlıklı olarak tercih ederken, telefon iletişiminden büyük ölçüde kaçınmaktadır (Hwang, 2013).

Dil engelleri, iletişim süreçlerini olumsuz etkilediği için çok uluslu işletmelerde bilgi asimetrisi görülmektedir. Ayrıca, ev sahibi ve ana ülke arasındaki dil farklılıkları, iş fırsatlarını belirlemede ve anlaşmalarda artan zorluk anlamına gelmektedir (Ly vd.,

2018). Ek olarak dil farklılıkları yetersiz dil becerileri ve grup temelli engeller nedeniyle grup süreçlerini de engellemekte (Henderson, 2005) ve kurumsal bütünlüğe zarar vermektedir (Hwang, 2013). Mevcut çalışmalar da dil engellerinin ekip iletişimini, bilgi paylaşımını ve diğer süreçleri önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır (Tenzer vd., 2017). Ayrıca dil engelleri kolektivizm, statü ve güç farklılıklarına da sebep olmaktadır. Bir araya geldiğinde, bu engellerin sonuçları, dil araçlarına, bilgi filtrelemeye, grup içi/grup dışı sınıflandırmaya, alıcı merkezli iletişime ve uyumsuz amir-ast beklentilerine sebep olduğu görülmektedir. (Peltokorpi & Clausen, 2011).

Dil engelinin işletme faaliyetlerine etkisini dört grupta özetlemek mümkündür (Feely ve Harzing, 2002):

- Alıcı-Satıcı İlişkileri: dil, alıcı-satıcı hedeflerine bir engel oluşturduğunda ticari işlemler riske girmektedir (Incelli, 2013). Çok uluslu işletmeler, dillerini paylaşmayan pazarlar hakkında belirsizlik hissetmektedirler. Bu durumda yabancı dilini kullanan satış personeli alıcılara daha az yetenekli, daha az güvenilir ve daha az ikna edici görülebilmektedir. Benzer şekilde alıcılar da yabancı dilde çalışırken kendilerine güven konusunda iddialı olmamakta ve bu durum güç kaybetmelerine sebep olmaktadır. Sonuç olarak işletmeler genel olarak kendi dillerini paylaşan ülkelere satışlarda daha başarılı olma eğilimi gösterebilmektedirler (Feely & Harzing, 2002). Buradan yola çıkarak dil engeli söz konusu olduğunda hem alıcı hem satıcı taraf dezavantajlı konumda olabilmektedir.

- Dış Pazar Genişlemesi: uluslararasılaşma süreci genel olarak işletmelerin bir acente aracılığıyla bir ülkeye ihracat yapmasıyla başlamakta daha sonra bir yan kuruluş ile devam etmekte ve son olarak ev sahibi ülkede üretime başlamasıyla işletme uluslararasılaşma sürecini tamamlamaktadır. Dil engeli ile karşı karşıya gelen küresel gelişimlerinin başlangıcındaki işletmeler, kendi ülkelerine düşük düzeyde psişik mesafe (psychic distance) gösteren ülkelere yönelmektedirler (Johanson & Vahlne, 1977). Yapılan araştırmalara göre ortak dili paylaşan ülkelerin birbirleriyle 1,5 kat daha fazla ticaret yaptıkları görülmektedir (Sauter, 2012). Daha önce değinildiği gibi dil farklılıkları, psişik mesafede (psychic distance) önemli bir faktördür.

- Ortak Girişimler (Joint Ventures): Ev sahibi ülke ve ana ülke aynı dili paylaşmadığında, ana ülke belirsizlik hissetmekte ve bu durumda riski paylaşılacağı bir giriş yöntemini tercih etmektedir. Bu sebeple dil farklılığının olduğu ülkelerde ortak

girişimlere daha fazla rastlanmaktadır. Üstelik ortaklardan birinin İngilizce gibi uluslararası geçerliliği olan bir dile sahip olduğu durumlarda ortaklık ilişkileri bu dilde başlayıp devam etmektedir. Bu durum daha sonra bir tarafın iletişim yoluyla güç elde etmesine sebep olmakta ve ortaklık ilişkisinde hâkim taraf olmasıyla sonuçlanmaktadır (Feely & Harzing, 2002).

- Ana Merkez ve Bağlı Kuruluş İlişkisi: Yapılan araştırmalarda sınırlı dil becerilerinin, personelin ana merkez ve bağlı kuruluşlar arasında yatay ilişkiler kurma olanaklarını kısıtladığı görülmektedir (Marschan Piekkari vd. 1999). Ayrıca ana merkez ve bağlı kuruluş ilişkilerinin gelişiminde dil bir engel haline geldiğinde şüphe, güvensizlik ve çatışma seviyesi artmaktadır. Bu durum ana merkezin yan kuruluş performansını değerlendirmesinde daha katı ve nesnel olmasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra bilgi ve teknoloji transferi gibi iş birliğine dayalı süreçleri de olumsuz etkilemektedir. (Feely & Harzing, 2002). Ek olarak dil engeli, çok uluslu şirketlerde ana merkez ve bağlı kuruluşlar arasındaki iletişim mekanizmalarını, bilgi akışını ve yönetimin kontrol etme yeteneğini de etkilemektedir (Marschan Piekkari vd. 1999).

- Personel Politikaları: Uluslararası iş birliklerinde ortak çalışma yürütmek için ortak bir dil gerekli olduğunda, o dilde daha az yetkinliğe sahip olan personel, çoklu bilgi akışı kanalları oluşturamadığı için dezavantajlı konumdadır (Hwang, 2013). Bu durumda ev sahibi ülkenin ana ülkeden farklı bir dile sahip olduğu işletme faaliyetlerinde ana ülke, ev sahibi ülkedeki önemli pozisyonlarda ana ülke çalışanlarını görevlendirmeye daha eğilimli olmaktadır (Yoshihara, 1999). Örneğin; kurumsal dili İngilizce olan işletmeler, iki veya daha fazla dilli (bilingual, multilingual) çalışanlarına çalışma hayatında daha fazla şans vermekte ve bu çalışanlarını önemli pozisyonlara getirmekte ve daha fazla güvenebilmektedir. Yapılan bir araştırmada dil engeli çalışanlar arasında hayal kırıklığı, memnuniyetsizlik ve sürtüşmenin başlıca kaynağı olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca yurtdışına görevlendirilen personelde dil engeli, yabancı olma duygusunu artırmaktadır (Selmer & Luring, 2015).

Ana merkez ve bağlı kuruluşların müdürleri ile yapılan bir araştırmada, 44 görüşmeden 42'sinde dil engeli bir sorun olarak dile getirilmektedir. Yapılan bir diğer araştırmada çok uluslu işletmelerin tüm pozisyon seviyelerinde dil engellerinin belirgin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. (Luring & Klitmoller, 2015). Başka bir araştırmada, dil kullanımı ve becerilerinin sadece teknik meseleler olmadığını, hayal kırıklığı, güçsüzlük ve aşağılık duygularıyla karakterize edilen bir kimlik çatışmasının potansiyel

nedenleri olabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Hwang, 2013). Görüldüğü üzere çok uluslu işletmelerde dil engelinin varlığı çok sayıda ampirik çalışmalarla belgelenmektedir. Ayrıca yapılan araştırmalardan yola çıkarak, çok uluslu işletme literatüründe dilbilimsel konular üzerine yapılan araştırma sayılarının da giderek arttığını söylemek mümkündür.

Dil engeli çok uluslu işletmelerin hayati süreçlerini etkileyen bir unsurdur. Dil engelinin çok uluslu işletme faaliyetlerine etkisi yukarıda bahsedilenlerden çok daha derin, değişken, maliyetli ve hayati olabilmektedir. Bu sebeple çok uluslu işletmelerde dil yönetilmesi gereken ciddi bir konu olarak dikkatle ele alınmalıdır. İlk adım olarak ise çok uluslu işletmelerde dil engelinin büyüklüğünü anlayabilmek adına dil engeli boyutlarını incelemek yerinde olacaktır. Bu sebeple bir sonraki başlıkta çok uluslu işletmelerde dil engeli boyutlarına yer verilmektedir.

1.4. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE DİL ENGELİ BOYUTLARI

Günümüzde çok uluslu işletmeler ve bağlı kuruluşları, küresel iş ortamının önemli bir parçası haline gelmektedir (Harzing & Feely, 2008). Çok uluslu işletmeler küresel koordinasyonunu sürdürürken birçok sorunla karşılaşabilmektedir (Grzeszczyk 2015). Yerel iş çevreleriyle ve kendi ağları içinde iletişim kurarken dil engelleriyle karşılaşmakta ve coğrafi olarak çeşitli ve dağınık alt birimlerden oluşmaktadır (Luo & Shenkar, 2006). Böylece giderek artan sayıda işletme yönetici ve çalışanlar dil engelleri ile karşı karşıya kalmaktadır (Lauring, 2008). Bu durum dil engelini, uluslararası ticaret için önceden düşünülen daha önemli bir noktaya getirmektedir (Lohmann, 2011). Çok uluslu işletmelerin karşılaştıkları dil engelinin büyüklüğünü değerlendirmek için dil engeli boyutlarının incelenmesi gerekmektedir. Dil engelinin üç boyut vardır (Feely & Harzing, 2002):

- Dil Çeşitliliği (Language Diversity): Çok uluslu işletmelerin birçoğu, farklı dil geçmişlerinden gelen, çok sayıda farklı dil konuşan ve kurumsal dilde değişen derecelerde akıcılığa sahip çalışanları ve yöneticileri içermektedir (Aichorn & Puck, 2017). Bu durumda dil çeşitliliği işletmenin yönetmesi gereken farklı dillerin sayısı olarak tanımlanmaktadır (Feely & Harzing, 2002). Dil çeşitliliği terimi, ekip üyelerinin yalnızca çeşitli ana dilleri konuşmalarını değil, aynı zamanda farklı şekillerde algılamalarını da ifade etmektedir. Bunun nedeni, konuşmacıların farklı geçmişleri nedeniyle farklı yorumlayıcı mekanizmalar kullanma eğiliminde olmalarıdır (Henderson, 2005). Bu yorumlayıcı mekanizmalar farklı çıkarımlara yol açabilmekte ve

mesaj bir dilden diğere aktarıldığında anlam bozularak iletişimi engellemektedir (Brannen, 2004). Bu nedenle dil çeşitliliğinin, farklı ana dillerden gelen insanların çeşitli ve farklı şekillerde işitmeleri nedeniyle iletişimi olumsuz etkilediği düşünülmektedir. Dil çeşitliliğinin olumsuz sonuçları iki kategoriye ayrılmaktadır. İlki dil yetersizliği ile bağlantılı olan bilinmeyen kelime dağarcığı, konuşma hızı, güçlü aksan veya çok fazla hata gibi görünen, bariz faktörlerdir. Diğeri ise iletişim yetersizliği ile bağlantılıdır. Genellikle fark edilmez ve bu nedenle daha tehlikelidir. Bir mesajı alan kişi, mesajı anladığını zannederek yanlış yorumlayabilmekte ve bu durum belirsizliğe ve yanlış anlamalara yol açabilmektedir (Henderson, 2005). Ancak aynı zamanda dil çeşitliliği, sosyal etkileşimi güçlü bir şekilde yönlendirebilmekte ve dil temelli alt grupların oluşumunu yönlendirebilmektedir (Mäkela vd., 2007). Dil çeşitliliği hem iletişim eylemlerini hem de karşılıklı algıları etkileyerek sosyalleşme süreçlerinde ve ekip oluşturma üzerinde önemli bir etkisi vardır. Ekip oluşturmaya ve grup uyumuna katkıda bulunan kilit faktör olarak görülmektedir (Henderson, 2005). Dil çeşitliliğini yönetmek çok uluslu işletmeler için önemli bir zorluktur. Çoğu yönetici tek dilli iletişime kıyasla dil çeşitliliğinin kurum içi iletişimi karmaşık hale getirebileceğinin farkındadır. Yöneticiler dil çeşitliliğinin olumsuz dinamiklerini kabul ederek, etkin bir şekilde yönetebilir ve iletişimi başarılı kılabilir. Dil çeşitliliği zorluklarına rağmen, iyi ilgilenildiği takdirde çok uluslu işletmelerde başarılı iletişim için büyük bir potansiyel sağlayabilmektedir (Aichorn & Puck, 2017). Örneğin Microsoft'un yaklaşık 80 farklı dili yönetme stratejisi mevcuttur (Feely & Harzing, 2002).

- Dil Penetrasyonu (Language Penetration): Uluslararası ticari faaliyetlerde başlangıçta küçük ve seçkin bir dil uzmanı aracılığıyla diller arası iletişim kanalları edilebilmekteydi. Ancak gün geçtikçe küresel koordinasyonun yeni entegre sistemleri tüm departmanların aynı anda diller arası iletişimini gerekli kılmaktadır. Örneğin çok uluslu işletmeler finans için küresel hazineye, Ar-Ge için ortak tasarıma, üretim mühendisliği için eşzamanlı mühendisliğe, satış için küresel hesap yönetimine, satın alma için küresel kaynak kullanımına ve yönetim bilişim sistemleri için küresel sistem entegrasyonuna ihtiyaç duymakta ve tüm bu faaliyetler dilsel çok yönlülüğü gerektirmektedir. Bu durumda dil penetrasyonu işletmelerde diller arası iletişim ile meşgul olan departmanların sayısı ve bu departmanlardaki dilin düzeyi olarak tanımlanmak mümkündür (Feely & Harzing, 2002).

- Dil Karmaşıklığı (Language Sophistication): İşletmede gerekli dil becerilerinin sayısı olarak tanımlamak mümkündür. (Feely & Harzing, 2002). Bazı bilim adamları ve mühendisler bilimsel İngilizcenin kolay olduğuna ve İngilizce teknik terimlerin kullanılmasının dil engellerini en aza indirdiğine inanmaktadırlar. Ancak bu bir yanlış anlamadır (Hwang, 2013). Elbette bir resepsiyon görevlisi, mühendis veya bir yöneticinin ihtiyaç duyacağı dil yeterliliği farklı olmaktadır. Resepsiyon görevlisinin, konuşma ve dinleme becerilerinde yetkin olması çalıştığı işletme için yeterli iken bir lojistik çalışanı için konuşma, dinleme, okuma ve yazma yeterliliğini de içeren daha kapsamlı bir dil yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Uluslararası yöneticiler ise bahsedilen dört temel dil yeteneğine ek olarak müzakere, ikna, motivasyon ve mizah gibi retorik dil becerilerine duymaktadırlar. Yani çok uluslu işletmelerde dil karmaşıklığı departmandan departmana, görevden göreve, yapılan işin türüne göre değişiklik göstermektedir (Feely & Harzing, 2002). Çok uluslu işletmelerin ana merkezlerinde, küreselleşme veya yüksek entegrasyon ihtiyaçları sebebiyle dil karmaşıklığı ve yoğunluğu artmaktadır. Bağlı kuruluşlar düzeyinde ise yoğunluk, yerel uyum ve stratejik konumlandırmaya göre değişmektedir (Luo & Shenkar, 2006).

Dil, gündelik hayatın her yönünü etkilediğinden, uluslararası işletmecilik ve yönetim alanlarında faaliyette bulunan araştırmacıların ve uygulayıcıların iletişim engelleri konusuna daha fazla odaklanması gerekmektedir (Kim & Mattila, 2011). Çok uluslu işletmeler dil engelini ciddiye aldıkları zaman dil engelini aşmada ilerleme kaydedebilir ve küresel ölçekte rekabet güçlerini artırabilmektedirler (Harzing vd., 2011). Çok uluslu işletmelerde dil engeli boyutları değerlendirildikten sonra dil engeli çeşitlerine değinmek yerinde olacaktır.

1.5. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE DİL ENGELİ ÇEŞİTLERİ

Çok uluslu işletmeler küresel intranetler, video konferans, e-posta ağları, bilgisayar sistemlerinin ve iş akışı teknolojilerinin küresel entegrasyonu gibi günümüz iletişim araçlarına büyük yatırımlar yapmaktadırlar. Tüm bu araçlar bilgi akışlarının daha hızlı, daha kolay ve daha güvenli hale getirilmesine katkıda bulunmaktadır. Ancak dil ciddi bir engel olmaya başladığında tüm bu araçlar sorunların birer başlangıcı haline gelebilmektedir. Örneğin; her bir parçası farklı ülkelerde üretilen bir araba işletmesi düşünelim. Her biri farklı dil konuşan ülkelerdeki birimlerin tüm departmanları birbirleriyle entegre çalışması gerekmektedir. Bunun için işletmede e-mail, entegre stok sistemi, video konferanslar vs. gibi son teknoloji iletişim araçları kullanılmaktadır.

Ancak tüm bunlara rağmen işletmelerde kafa karışıklığı, şüphe ve sürtüşme önlenememektedir (Feely & Harzing, 2002). Buradan şu sonuca varabiliriz ki işletme son teknoloji iletişim araçlarına sahip olsa dahi dilsel olarak çok yönlü personelin yokluğu, dil problemlerini tetikleyebilmektedir.

Kültürel ve dilsel çeşitlilik gösteren çok uluslu işletme gruplarında dil engelleri devamsızlığa, düşük morale, rekabet gücü kaybına, güvensizliğe, uyumsuzluğa yol açmaktadır (Lauring & Selmer, 2012b). Bu tür iletişim güçlüklerinin olumsuz sonuçları, birimler arası bilgi transferini, küresel değer zinciri yönetimini, uluslararası çatışma yönetimini ve ana merkez-bağlı kuruluş ilişkilerini etkileyerek ciddi boyutlara ulaşabilmektedir (Lauring & Klitmoller, 2014). Dil engelleri profesyonelce yönetilmedikçe işletmelerde iletişimsizlik, belirsizlik, güvensizlik ve çatışma gibi sorunlar ortaya çıkmakta ve bu sorunlar işletme için zararlı sonuçlar doğurabilmektedir (Feely & Harzing, 2002).

Dil engelleri sürekli olarak birimler içi ve birimler arası iletişimi etkilemektedir. Ortak kurumsal dilde akıcılık kişiden kişiye farklılık gösterdiğinden, bilinmeyen kelime dağarcığı, konuşma hızı, aksan veya hataların sıklığı iletişimi engelleyen dil engelleri arasında sayılmaktadır (Henderson, 2005). Yapılan bir araştırmada kültürlerarası iletişime engel teşkil edebilen dil engelleri kelime eşdeğerliği, deyimsel eşdeğerlik, deneyimsel eşdeğerlik ve kavramsal eşdeğerlik olarak sıralanmaktadır (Jandt, 2001):

- Kelime eşdeğerliği eksikliği, bir dilde diğer dildeki kelimelerin anlamına tam olarak karşılık gelen kelimeler olmadığında ortaya çıkmaktadır. Spesifik veya teknik kelimelerde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, İngilizce konuşan bir iş adamının Japoncaya çevrilmek üzere bir mektupta 'toplantımız için bir gündem hazırlayıp hazırlamayacağınızı merak ediyoruz.' şeklinde bir cümle çevirmesi istenir. Cümlede 'merak' Japonlardan gündemi hazırlamalarını istemenin kibar bir yolu olarak kullanılırken, Japonca 'ya 'şüphe' olarak çevrilebilir ve böylece cümle şu şekilde olur: 'Toplantımız için bir gündem hazırlayacağınızdan şüpheliyiz. ' Bu durumda iyi niyetli bir cümle, istemeden büyük bir saldırıya neden olabilmektedir (Jones & Quach, 2007).

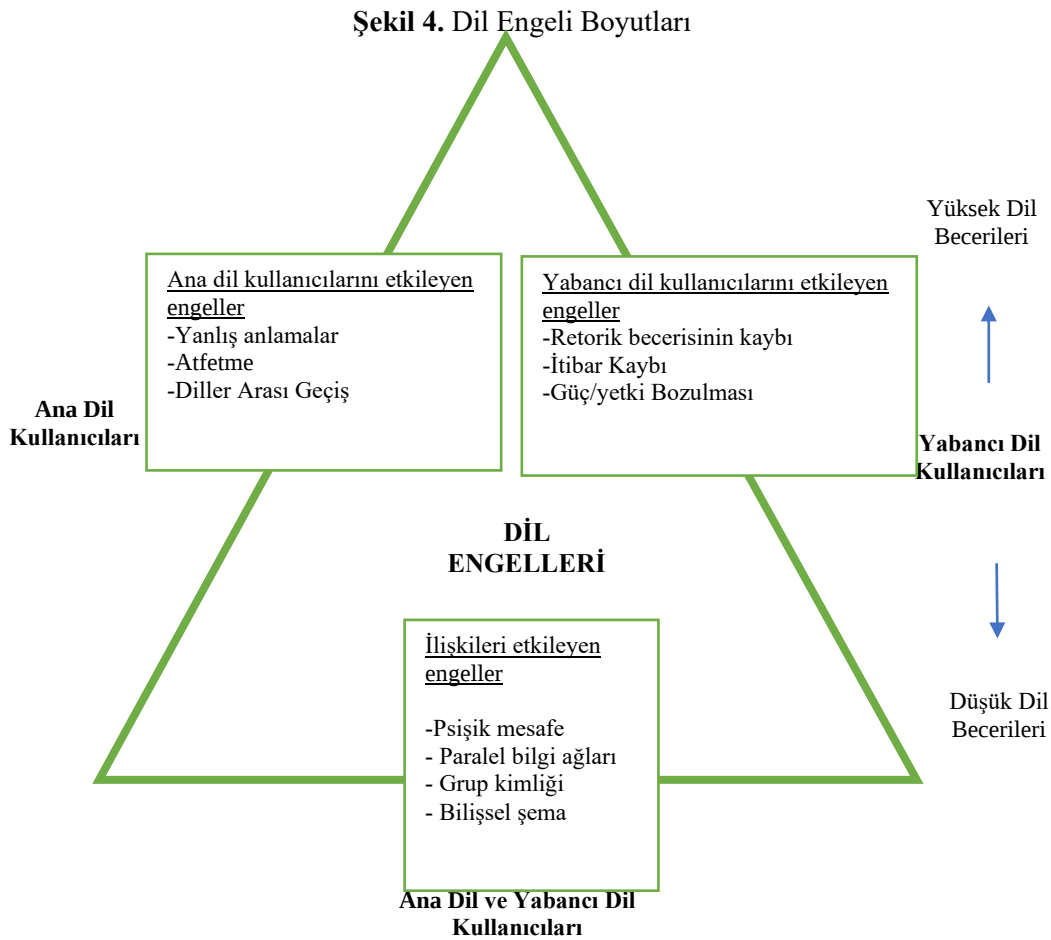
- Deyimsel eşdeğerlik iletişim sorunlarına neden olabilmektedir çünkü anadili İngilizce olan kişiler bir deyimın anlamını anlasa bile, anadili olmayan bir kişinin bunları anlaması zor olabilmekte ve doğrudan tercüme edilmesi tuhaf veya anlamsız kalabilmektedir. Örneğin, İngilizce'de 'yaşlı adam kovayı tekmeledi (the old man

kicked the bucket)' sözü, 'kovayı tekmelemenin (kick the bucket)' 'ölmek' anlamına geldiği bilinmediği sürece anlam olmaktadır (Jandt, 2001; Jones & Quach, 2007).

- Deneyimsel eşdeğerlik, bir kültürde bulunmayan nesnelerin veya deneyimlerin başka bir kültürün diline çeviri zorluğudur. Örneğin, Çince 'deki 'guanxi' kavramının İngilizce 'de kesin bir karşılığı bulunmamaktadır. Ancak 'ilişki, bağlantı, yükümlülük ve bağımlılık (relationship, connection, obligation and dependency)' gibi İngilizce sözcüklerle ifade edilebilecek çağrışımlara sahiptir (Jandt, 2001).

- Kavramsal eşdeğerlik ise fikir veya kavramların farklı kültürlerde aynı şekilde anlaşılmaması durumunda iletişimin önünde bir engel oluşturmaktadır. Örneğin 'özgürlük (freedom)' kavramının ne anlama geldiğine dair anlayışlar ülkeden ülkeye farklı olabilmektedir (Jones & Quach, 2007; Jandt, 2001).

Yapılan bir diğer araştırmada hem anadil kullanıcıları hem de ikinci yabancı dil kullanıcılarını etkileyen dil engelleri üç grupta incelenmektedir (Feely, 2004). Şekil 4'te dil engeli piramiti gösterilmektedir.



Kaynak: Feely, 2004

Şekil 4'e göre ilk grupta işletmede kullanılan kurumsal dilin çalışanların anadili olması sonucu kullanıcılarının karşılaştıkları dil engelleri yer almaktadır. Bu dil engellerini yanlış anlama (misunderstanding), atfetme (attribution) ve diller arası geçiş (code switching) olarak sıralamak mümkündür. İkinci grupta ise işletmede kullanılan dilin kullanıcıların ikinci yabancı dili olması sonucu iletişimde karşılan engeller yer almaktadır. Bu aşamada ikinci yabancı dil kullanıcılarının dil becerileri düştükçe piramitin en altına inmekte, dil engelleri aşılamaz ve iletişim imkânsız hale gelmektedir. Piramitin üst kısmında yer alan ana dile yakın dil becerilerine sahip ikinci yabancı dil kullanıcılarında dil engelini aşma potansiyeli yükselmektedir.

İkinci yabancı dil kullanıcıları retorik yetenek kaybı (loss of rhetorical skills), vücut dili (face), güç/otorite deformasyonu (power/authority distortion) gibi dil engelleri ile karşılaşmaktadırlar. Üçüncü grupta ise hem anadil kullanıcılarının hem de ikinci yabancı dil kullanıcılarının karşı karşıya kaldıkları dil engelleri vardır. Bu dil engelleri; psişik mesafe (psychic distance), paralel bilgi ağları (parallel information networks), grup kimliği (group identity), bilişsel şema (cognitive schema) şeklinde sıralanmaktadır. Üç grupta yer alan dil engelleri aşağıda açıklanmaktadır. Ancak psişik mesafeye (psychic distance) daha önce değinildiği için burada tekrar yer verilmeyecektir.

- Yanlış Anlama (Misunderstanding): Çok uluslu işletme çalışanları farklı sosyal dünyalardan, yaşam biçimlerinden veya paradigmalardan geldiklerinde ve dolayısıyla farklı 'diller' konuştuklarında yanlış anlamalar olasıdır (Riberio, 2007). Kültürel sınırları aşan iletişim, sıklıkla dil ve diğer engellerin neden olduğu yanlış anlamaları içermektedir. İki kültür ne kadar farklı olursa, bu kültürlerin üyelerinin birbirlerini anlamaları aynı derecede zor olmaktadır. Bu durum iletişim sorunları riskini de beraberinde getirmektedir (Marschan Piekkari vd. 1999). Kelime dağarcığının hemen hemen aynı olduğu durumlarda bile, dil engeli ortadan kalkmamaktadır. Dil, katılımcıların kültürleri ve amaçları arasındaki farklılıklarla bağlantılı olduğundan farklı dil yönetimi stratejileri gerekmektedir (Riberio, 2007).

- Atfetme (Attribution): Sosyal psikolojinin çalışma alanlarından biri olan atfetme Türkçe literatürde 'atıf teorisi, atfetme teorisi, yükleme teorisi, ilişkilendirme teorisi' olarak isimlendirilmektedir (Temiz ve Kurtoglu, 2021). Atıf, meydana gelen olayların algılanan sebepleri olarak nitelendirilmektedir. Atıflar bireylerin kendilerinin ve başkalarının davranışlarının sebeplerini nasıl gördüklerini açıklamaya çalışmaktadır (Weiner, 2004). Bu durumda atıf teorisi; belirli bir olayın veya sonucun neden ortaya

çıkıldığını (nedensellik) ve bu olayla ilişkili tepkisel olarak ortaya çıkan davranışları açıklamaktadır (Weiner, 2000). Atfetme insanların yaşadıkları ya da şahit oldukları davranışları ve olayları nasıl anlamlandırdığı ile ilgilenmektedir. Ayrıca olumsuz koşulların sonuçlarını yorumlamak için yararlı bir araçtır (Yakut, 2018:352). Atfetme iletişim sürecini sekteye uğratan önemli faktörlerden birisidir. İletişim sürecine dahil olan bazı grup üyeleri diğer üyelerin yapılandırıcı çabalarına rağmen kelimelere olumsuz bir niyet atfedebilmektedirler. Bu durum iletişime dahil olan her iki grubun da etkilenmesine neden olmaktadır. Ancak ikinci yabancı dil kullanıcıları tartışmayı kusursuz anlayamadıkları zaman belirsizlik ve şüphe duyacaklarından dolayı dolayısıyla daha fazla etkilenmektedirler (Feely, 2004). Ayrıca çok uluslu işletmelerde bazı uygunsuz davranışlar da olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Yabancı uyruklu çalışanın ev sahibi ülkenin kültürü hakkında yanlış atıflarını pekiştirmekte ve dolayısıyla faaliyet gösterdiği ülkeden çekilmesine neden olabilmektedir. Yapılan bir araştırmada çok uluslu işletmelerde; ana ülke çalışanları yabancı uyruklu çalışanlarla iş dışında etkileşimde bulunmamaktadır. Bu durum yabancı uyruklu çalışanların yerel düşünce ve zihniyet konusunda yanlış varsayımlarına yol açmakta ve olumsuz atıflarını daha da güçlendirmektedir (Lauring & Selmer, 2009).

- Diller Arası Geçiş (Code Switching): Aynı söylem içinde bir dilden diğerine geçiş olgusu olarak tanımlamaktadır (Ahmad & Widén, 2015). İkinci yabancı dile, çift dile veya çok dile sahip bireylerde görülmektedir (Söderberg Arnfast & Jorgensen, 2003). Diller arası geçişte birey konuşma esnasında X dilinden Y'ye geçiş konuşmalarını bir süre Y'de devam edebilmekte veya arada bir Y'ye geçebilmektedirler. Bazı sosyal ve psikolojik faktörler, bireylerin diller arasında geçiş yapmasına neden olabilmektedir (Ahmad ve Widén, 2015). Birey ana dilinde var olan bir kelimenin yabancı dilde olmadığını fark ederek diller arası geçiş yapabilmektedir (Söderberg & Jorgensen, 2003). Dilsel yetersizlik de diller arası geçişe neden olabilmektedir (Ahmad & Barner-Rasmussen, 2019). Ayrıca doğru kelimeyi bulamama veya düşünceye göre cümle kuramama başka bir dile geçişi tetikleyebilmektedir. Diller arası geçiş bazen kasıtlı olarak yapılırsa da çok dilli toplumlarda, bilinçaltı dilsel uygulama olarak görülmektedir (Ahmad & Widén, 2015). Ek olarak, İngilizce sözdizimsel (syntactically) olarak standart, ancak fonolojik ve sözcüksel (phonologically and lexically) olarak farklılaşarak ulusötesi genel bir İngilizce üretilmektedir ve genellikle diller arası geçiş

ile karakterize edilerek daha değişken yerel İngilizceler kullanılmaktadır (Bianco, 2010).

Özetle dil yeterliliği, etkileşim ortamı, grup üyeliği, konu ve diller arasındaki tipolojik mesafe diller arası geçişin sebepleri arasında sıralanmaktadır (Ahmad & Barner-Rasmussen, 2019). Diller arası geçiş kimi araştırmalarda olumsuz, kimi araştırmalarda olumlu bir faktör olarak kabul edilmektedir (Söderberg & Jorgensen, 2003).

Bazı araştırmalarda farklı dillerin kullanımı ortak bir zemin oluşturmanın ve dayanışmayı sağlamanın değerli bir yolu olarak görüldüğünden yararlı bir strateji olarak kabul edilmektedir (Vigier & Spencer-Oatey, 2017). Bireyler, bir dil grubuna dayanışma veya mesafe göstermek, kimlik oluşturmak ve güç iddia etmek için diller arasında geçiş yapabilmektedirler. Bu durumda diller arası geçiş politik bir ifade biçimi haline gelmektedir (Wei, 2013). Ayrıca diller arası geçiş rastgele bir davranış değil, sosyal ve dilsel bilgileri iletmek için kullanılan bir dil stratejisi olarak da görülmektedir (Ahmad & Widén, 2015).

Diğer taraftan tüm bu avantajlarına rağmen çok uluslu işletme ortamında diller arası geçiş bireylerde sıkıntı ve rahatsızlık hissine sebep olmakta ve dışlanma ve şüphe duygularına yol açabilmektedir (Harzing vd., 2011). Olumsuz yorumlar vermek veya başkalarından bilgi gizlemek için bir strateji olarak da kullanılmaktadır (Ahmad & Widén, 2015). Ayrıca hayal kırıklığı, dışlanma ve güvensizlik duygularını tetiklediği kabul edilmektedir (Vigier & Spencer-Oatey, 2017). Diller arası geçiş, güvenilir bir ortamda ve yönetim desteğiyle yapıldığında, bilgi paylaşımı için faydalı olabilmektedir (Ahmad & Barner-Rasmussen, 2019).

- Retorik Beceri Kaybı (Loss Of Rhetorical Skills): Retorik, sadece dil becerilerinin kullanımı değil, aynı zamanda bir ikna, pekiştirme ve güvence sistemidir (Carter & Jackson, 2004). Çok uluslu işletme yöneticileri karşı tarafın dilinde belli bir düzeyde yetkin olsalar dahi mizah, sembolizm, duyarlılık, müzakere, ikna ve motivasyon gibi retorik becerilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu beceriler yönetim pozisyonlarında operasyonel pozisyonlara kıyasla daha da önem kazanmaktadır (Harzing & Feely, 2008). Çok uluslu bir işletmede yapılan bir araştırmada ana merkeze gelen ekip liderlerinin Almanca yeterliliği iyi seviyede olmasına rağmen, diğer yöneticiler retorik olarak daha yetenekli oldukları için ekip liderleri geri planda

kalmışlardır (Tenzer & Pudelko, 2017). Bu durumda üst düzey yöneticilerinin üretim çalışanlarından daha fazla dil ile ilgili sorunları ortaya çıktığı söylenebilir. Bu nedenle, çok uluslu işletmelerde retorik becerilerin kaybindan kaynaklanan iletişim başarısızlıkları yanlış anlamalara, belirsizliğe, kaygı ve yöneticilerin yeteneklerinin düşük değerlendirilmesine yol açmaktadır (Harzing & Feely, 2008). İyi bir dil yeterliliğine sahip olmanın yanı sıra iyi retorik becerilere sahip çok uluslu işletme yöneticileri gerektiğinde dikkatleri üzerine çekebileceğinden ve konuşmayı üzerine odaklayabileceğinden her zaman avantajlı bir konumdadır (Tenzer & Pudelko, 2017).

- İtibar (Face): Bireyin utanç, dürüstlük, alçalma ve onur konularını içeren içsel ahlaki yüzünü ve sosyal tanınma, konum, otorite, etki ve gücü içeren dışsal sosyal yüzünü temsil eden öz benliğini ifade etmektedir. Utanma, gurur duyma, telaşlanma, onurlanma gibi duyguların çoğu itibarla ilgilidir. Örneğin alay söz konusu olduğunda, itibarı düzeltme ihtiyacı hissedilmektedir. İyi yapılmış bir iş için takdir söz konusu olduğunda, birey öz değerinin arttığını hissetmektedir. Çok uluslu işletmelerde çatışma yönetimi, iş görüşmesi, diplomatik müzakereler, ilk etkileşim ve ilişki kurma gibi durumlar kültüre duyarlı aktif itibar yönetimini gerektirmektedir. Bu durumda itibar sosyal etkileşimin dinamiklerine bağlı olup performansın bir parçasıdır (Ting-Toomey & Kurogi, 1998). İtibar bozulmasından kaynaklanan iletişim başarısızlıkları, belirsizliğe, kaygıya ve yeteneklerin düşük değerlendirilmesine yol açmaktadır (Harzing & Feely, 2008).

- Güç-Otorite Bozulması (Power/Authority Distortion): Ana dilleri farklı olan iki grup arasındaki dil seçimi çeşitli durumsal faktörlere dayanmaktadır. Bu faktörler ana ülkenin veya ev sahibi ülkenin dilinin tercih edilebildiği ‘durumsal normlar’, daha uluslararası veya ekonomik olarak daha etkili olan dilin tercih edilebildiği ‘sosyo-kültürel durumlar’, sayı olarak veya statü olarak fazla olan grubun dilinin tercih edilebildiği grup içi tercihler, gruplar hangi dilde daha yetkin ise o dilin tercih edildiği kişilerarası uzlaşma, işletmenin önceden seçtiği kurumsal dilin tercih edildiği ‘kurumsal faktörler’ olarak sıralanmaktadır (Feely, 2004). Tüm bu faktörlerin yanı sıra bağlı kuruluşun ana dilinin İngilizce gibi hâkim bir dilde olması işletmede güç-otorite dengesinin bozulmasına yol açabilmektedir. Böyle bir durumda ana merkez, ilişki üzerindeki kontrolünü kaybedebilmektedir. Resmi otoriteyi korusalar dahi ilişkideki güç, tercih ettikleri dilde çalışan ve iletişim akıcılığının bir etki aracı haline geldiği kişiler tarafından kullanılmaktadır (Harzing & Feely, 2008). Bu durumda anadili

İngilizce olan grubun daha güçlü bir konumda olduğu ve güç-otorite bozulması, ana merkez ve bağlı kuruluş arasındaki şüphe ve çatışmayı artırdığı söylenebilmektedir (Harzing vd., 2011).

- Paralel Bilgi Ağları (Parallel Information Networks): İletişim tarzı ve kültürel değerlerdeki farklılıklar, grup içi/grup dışı oluşumu ve paralel bilgi ağlarını başlatma ve yoğunlaştırma eğilimine işaret etmektedir. Örneğin kendi aralarında Japonca iletişim kurma eğilimi gösteren bir bağlı kuruluş hayal kırıklığı yaratmasının yanı sıra Japon yöneticilerin bilgi akışını süzgeçten geçirebildiğini, geciktirebildiğini ve lehlerine değiştirebildiğini de göstermektedir. Kişisel düşmanlık ve güç savaşları durumlarında, yerel yöneticiler yurtdışından gelen yöneticileri veya çalışanları etkili bir şekilde izole edebilmektedir (Peltokorpi, 2007). Çok uluslu işletmelerde iletişim kanalları resmi konumdan ziyade dil yetenekleri tarafından belirlendiğinde gelişmektedir. Paralel bilgi ağları bazen avantaj olarak kabul edilmesine rağmen dil becerilerine sahip çalışanlar, iletişim akışını kendi avantajlarına göre filtrelemekte, geciktirebilmekte veya çarpıtabilmektedir. Bu durumda resmi sorumluluğa sahip olanlar, emir komuta zincirinin baltalandığını hissetmektedirler. Sonuç olarak ise ana merkez-bağlı kuruluş ilişkisi zarar görmekte, belirsizlik, şüphe, güvensizlik ve sürtüşme ortaya çıkmaktadır (Harzing & Feely, 2008). Ek olarak resmi raporlama zincirini baltalamakta, üst düzey yöneticilerin pozisyonlarını zayıflatmakta ve çatışma potansiyelini artırmaktadır (Feely & Harzing, 2003). Paralel bilgi ağları gayri resmi güç kaynağı olarak kabul edilmektedir (Peltokorpi, 2007).

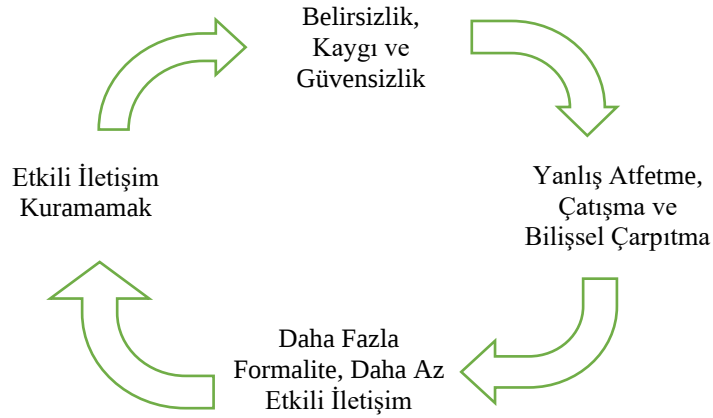
- Grup Kimliği (Group Identity): Bir gruba ait olmak, kimlik duygusunu o gruptan yana türetmek anlamına gelmektedir. Birey kendini bir grubun parçası olarak gördüğünde, o grup üyeliğinden benlik saygısı kazanmakta ve grup kimliğiyle ilişkili kalıp yargılarla tutarlı davranışlar benimsemektedir. Grup kimliği; etnik, ırksal çatışmalar, ayrımcılık ve siyasi oluşumları açıklamak için kullanılmaktadır (Chen & Li, 2009). Grup kimlikleri kutuplaştıkça ve güdüler ve eylemler yanlış ve olumsuz olarak atfedildiği için gruplar arası ilişkiler zarar görmektedir. Bu bağlamda, dil farklılıkları hem doğrudan bir etkiye (retorik becerilerin kaybı ve yanlış anlama) hem de dolaylı bir etkiye (grup kimliklerinin kutuplaşması) sahip olabilmektedir. Ana merkez ve bağlı kuruluş ilişkisinde farklı hedefler, kaynak asimetrileri ve grup kimliklerinin kutuplaşması iletişim başarısızlıklarına da neden olabilmektedir. Örneğin bağlı kuruluşlar daha fazla özerklik isterken ana merkez daha fazla kontrol talep edebilmekte

ve bağılı kuruluşlar yerel konulara odaklanırken ana merkez daha büyük düşünmek durumundadır (Harzing & Feely, 2008).

- Bilişsel Şema (Cognitive Schema): Biliş en basit tanımıyla,

“Bireyin çevrenin kendisinin veya birinin davranışı hakkında herhangi bir bilgi, fikir veya inançlarıdır” (Festinger, 1957:155).

Şekil 5. İletişimsizlik Döngüsü



Kaynak: Harzing & Feely, 2008.

Bilgi, fikir ve inanç gibi biliş elementlerinin birikimi bilişsel şemayı oluşturmaktadır (Feely, 2004). Kişinin bilişsel şeması, birikmiş bilgiyle tutarsız yeni bir gerçek veya geçmiş beklentilerinden farklı uyumsuz bir bilişsel girdiyle karşılaştığında Festinger (1957)'in bilişsel uyumsuzluk teorisine göre yüksek bir dirençle karşılaşacaktır. İki grup çok farklı bilişsel şemalara sahip olduklarında iletişim sekteye uğramaktadır (Feely, 2004). Dil engelleri Şekil 5'te gösterildiği gibi iletişimde bir kısır döngüye sebep olmaktadır.

Retorik beceriler, yanlış anlama ve itibar kaybından kaynaklanan iletişim başarısızlıkları, belirsizliğe, kaygıya ve güvensizliğe sebep olmaktadır. Bu durum tutumların sertleşmesini tetiklemekte tutumlar sertleştikçe grup kimlikleri kutuplaşmakta, güdüler ve eylemler yanlış atfedilmekte ve bilişsel sapma ortaya çıkmakta böylece grup ilişkileri zarar görmeye başlamaktadır. Diller arası geçiş, güç-otorite bozulması ve paralel bilgi ağları şüphe ve sürtüşmeyi artırarak çatışma riskini yoğunlaştırmaktadır. Tüm bu olumsuz etkiler, daha sonra bireyin bilişsel şemasında sağlamlaştırılmaktadır. Belirsizlik, kaygı, güvensizlik, yanlış atfedilme ve çatışma gibi olumsuz duyguların birleşik etkisi, ana merkez ile bağılı kuruluş arasındaki ayrılık

hissini artırmakta ve iletişim daha gergin ve resmi hale gelmektir. Bunun sonucunda ise iletişim başarısızlığa uğramaktadır (Harzing & Feely, 2008).

Çok uluslu işletmelerde sağlıklı iletişim süreçleri geliştirebilmek için öncelikle dil çeşitliliğinin nasıl işlediğine dair bilgi toplanmalı ve farkındalık sağlanmalıdır. İkinci olarak dili iletişim sorunlarından ayırmak gerekmektedir. Yani örgüt üyeleri dil eğitiminin yanı sıra çalışanların uluslararası dolaşımı, çok uluslu ekipler, kurumsal eğitim vb. eğitimleri alması gerekmektedir (Piekkari & Zander, 2005). Son olarak çok uluslu işletmelerin dil engelini aşabilmeleri için dil yönetimi ve süreçleri hakkında bilinçli olmaları gerekmektedir.

2. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE DİL YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ

Çok uluslu işletmeler, ana merkezin dil becerileri, eksiklikleri ve dil engelleri ile karakterize edilmektedir (Harzing ve Feely, 2008). Bu sebeple aslında dil yönetimi, işletmelerin neye odaklandığını ve stratejik seçeneklerini şekillendirmekte ve sınırlandırmaktadır (Brannen vd., 2014). Farklı dil taleplerini etkin bir şekilde yönetmek ve sağlam bir dil yönetimi stratejisi oluşturmak için işletmeler öncelikle dil denetimleri yapmakta hatta bu konuda hizmet sunan işletmelerden faydalanmaktadırlar (Welch vd., 2005; Feely & Harzing, 2002). Başarılı bir dil yönetimi süreci için işletmeler dil denetimlerinden sonra dil yönetimi sürecinde karşılaşılan dil engellerini aşmak için kullanılan çeşitli dil yönetimi stratejilerinden kendisi için en iyi olanı keşfetmelidir (Grzeszczyk, 2015).

Bu bölümde öncelikle çok uluslu işletmelerde dil yönetimi süreci işlenecektir. Ardından dil yönetimi sürecine temel oluşturan çok uluslu işletmelerde dil yönetimi teorisinden bahsedilecektir. Bir sonraki başlıkta ise dil yönetimi stratejilerini belirlemeye yardımcı olan dil denetimi (linguistic auditing) ele alınacaktır. Son olarak çok uluslu işletmelerde dil yönetimi stratejileri açıklanacaktır

2.1. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE DİL YÖNETİMİ SÜRECİ

Günümüzde çok uluslu işletme ağlarının coğrafi, kültürel ve dolayısıyla dilsel yayılımı giderek genişlemektedir. Çok uluslu işletmelerin gelecekteki yatırımları için hedeflediği ülkeler, ana merkezin dil becerileri, eksiklikleri ve dil engelleri ile karakterize edilmektedir (Harzing & Feely, 2008). Bir yönetim sorunu olarak görülen dil engelleri ve çalışanların dil becerileri kurum içi ve örgütler arası iletişimde ciddi problemlere sebep olmaktadır (Hwang, 2013). Çünkü çok uluslu işletmelerde görülen

dil engelleri belirsizlik, güvensizlik ve çatışma sorunlarını tetiklemekte ve bu sorunlar profesyonelce yönetilmedikçe işletme ve ilişkileri için zararlı sonuçlar doğurmaktadır (Feely & Harzing, 2003). Dil engellerinin çok uluslu işletmelere etkisi dil yönetiminin önemini ortaya koymaktadır (Grzeszczyk, 2015).

Dil yönetimi terimi çok uluslu işletme üyelerinin dil politikaları, uygulamaları ve ödül yapıları hakkında bilinçli yönetim kararlarını kapsamaktadır (Lauring & Selmer, 2012). Dil yönetimi grup süreçlerini ve grup performansını da etkilemektedir (Lauring & Selmer, 2010). Dolayısıyla dil yönetimi, dili çevreleyen konularla da ilgilenmekte, politik, demografik, sosyal, psikolojik ve bürokratik faktörleri de içermektedir. Bu durumda dil yönetimi uzmanları dil kaynaklarının ötesine bakması gerekmektedir (Thomas, 2007). Dil ve iletişim yetkinlikleri bir işletmenin başarısı için önemli bir faktör olarak görülmektedir (Incelli, 2008). Çünkü dil dünyaya ilişkin algılarımızı ve anılarımızı şekillendirmektedir. Bu sebeple dil yönetimi uzmanları dil kavramının derinliğine dikkat etmeli ve dil yönetiminin sadece dil ile ilgili bir kavram olmadığı gerçeğini kabul etmeleri gerekmektedir. Dil yönetiminde farkındalık sadece kullanılan dil ile değil, onu kullanan insanlara yönelik yazılı ve yasalarla yakından kontrol edilerek uygulanabilmektedir (Kaplan, 2011). Buradan yola çıkarak dil yönetiminin sadece konuşulan dili yönetmekle ilgili olmadığını, içerisinde çeşitli faktörleri barındırdığı ve dil yönetimi uzmanlarının çok uluslu işletmedeki mevcut dillerle birlikte yukarıda belirtilen faktörleri de göz önüne almaları gerektiğini söylemek mümkündür.

Dil yönetimi, çeşitli sosyal ağlarda gerçekleşmektedir. Sosyal ağların giderek artması ve karmaşıklaşması, dil yönetimi sürecinde aynı oranda karmaşıklaşmasına neden olmaktadır. Bu sebeple dil yönetiminin birkaç katmandan oluştuğunu söylemek mümkündür (Nekvapil, 2006). Dil yönetimi, dil ortamlarının yönetimi, dil yetiştirme ve dil eğitiminden oluşmaktadır. Makro boyutta düşünüldüğünde ise dil yönetimi, dil pratikleri ve dil inançları dil politikalarını oluşturmaktadır (Thomas, 2007). Yani dil yönetimi konusu sadece tüm toplumu kapsayan çeşitli devlet kuruluşlarında değil aynı zamanda işletmeler, okullar, medya, dernekler ve hatta ailelerde de ortaya çıkmaktadır (Nekvapil, 2006). Araştırmamızda çok uluslu işletmeler incelendiğinden dil yönetimi mikro bakış açısıyla ele alınacaktır. Bu sebeple çok uluslu işletmelerde dil yönetimi sürecinde departmanların büyüklüğü de göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmelerdeki büyük departmanlar dil yönetimi açısından farklı olabilmektedir. Ayrıca departmanlarda konuşulan dillerin sayısı da dil yönetimini etkileyebilmektedir. Dil yönetimi süreci az

dili kapsayan işletmeler ile çok dili kapsayan işletmelerde farklı olabilmektedir (Lauring & Klitmoller, 2017). Dil yönetimi uzmanları çok uluslu işletmelerin dil yönetimi sürecinde departmanların büyüklüklerini, işletmede konuşulan dil sayısını göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Dil yönetimi, çok dilli organizasyonlarda farklı konuşma topluluklarının üyeleri arasındaki iletişimin kolaylaştırılması ve koordinasyonu anlamına gelmektedir (Lauring & Selmer, 2010). Dil yönetimi, insanların sadece dili nasıl kullandıkları ile değil aynı zamanda nasıl etkileşim kurdukları ile de ilgilenmektedir. Bu yönüyle dil yönetimi bir etkileşim sistemi olarak tanımlanmaktadır (Jernudd & Neustupny, 1987). Bir diğer tanımda ise kurumsal yönetimde dilin bir değişken olarak görüldüğü araçsal bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Dil yönetimi terimi, dilin nasıl ve hangi koşullar altında yönetilebileceğini araştıran araştırmacılar tarafından kullanılmaktadır. Bu durum dil yönetiminin ne gerektirdiğine dair farklı anlayışlara yol açmaktadır (Sanden, 2020). Ayrıca bu durum dil yönetimi teriminin tanımına da yansımakta ve fikir birliğine varılmış bir tanım henüz bulunmamaktadır (Kaplan, 2011). Literatürde çok uluslu işletmelerde dil yönetimi farklı açılardan ele alınmaktadır (Sherman & Strubel, 2013):

- Örgütsel bakış açısına göre dil yönetimi, işletmede birden fazla dilin varlığının veya talebinin nasıl yönetildiği ile ilgilenmektedir. Ayrıca birden fazla dilin kullanımına ilişkin ulusal ve uluslararası politikalar tarafından nasıl yönlendirildiğini ve bu politikalara göre kendi iç politikalarını nasıl oluşturduğunu konu edinmektedir. Örgütsel bakış açısı dil yönetimini holistik ele aldığından tüm iletişim durumlarında geçerli olmayabilir. Bu durumda dile bireysel açıdan bakmak faydalıdır.

- Bireysel bakış açısına göre çok uluslu işletmelerde konuşulan diller çalışanlar tarafından yönetilmelidir. Çünkü çok uluslu işletmede çalışan her bir birey çeşitli etnik, ulusal ve dilsel kimlikleri içeren kendi dil biyografisi ile gelmekte ve çeşitli dil ideolojilerinden etkilenmektedir.

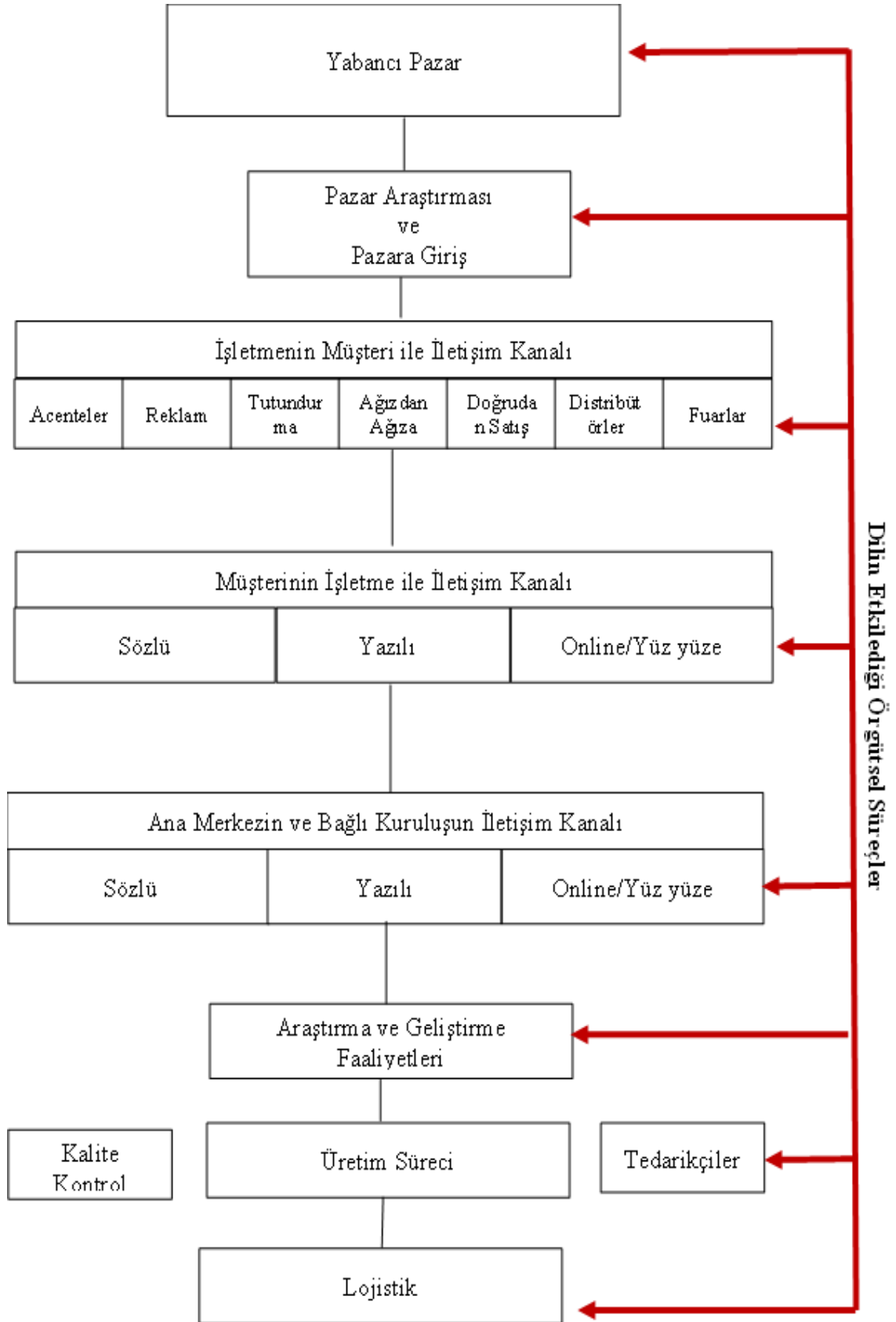
- Metodolojik bakış açısı farklı veri türlerinin en iyi nasıl toplanıp işletmeye entegre edileceği ile ilgilenmektedir. Bu bakış açısı hem nitel hem nicel verileri kullanarak dil politikaları ve planlamaları (Language Policy and Planning), dil sosyolojisi (Sociology of Language), iletişimsel toplumbilimi (interactional Sociolinguistics), dil yönetimi teorileri (Language Management Theory) ve dil stratejileri (Language Strategies) gibi konularla ilgilenmektedir.

Dil; uluslararası yönetim süreçlerinin merkezinde, örgütsel gerçekleri yaratan ve yansıtan bir faktör olarak görülmektedir (Piekkari & Zander, 2005). Departmanların birbirleriyle entegre çalıştığı çok uluslu işletmelerde; finans departmanı dünya genelinde nakit akışlarını, yatırımları, banka kredilerini ve döviz alımlarını koordine etmek için, pazarlama departmanı dünya çapında ürün, fiyatlandırma ve promosyon stratejilerini yönlendirmek için, Ar-Ge departmanı çok sayıda ülkeye yayılmış tasarım merkezleri, tedarikçiler ve üretim tesisleriyle işbirliği içinde yeni ürünler geliştirmek için ve bilgi teknolojileri departmanı küresel operasyonlarının çeşitli sistemlerini entegre etmek için dil engelleri ile her gün karşı karşıya gelmektedirler. Çok uluslu işletmeler bu dil engellerini aşarak iletişimi en iyi nasıl yönetmeli sorusuna cevap aramaktadırlar (Feely & Harzing, 2002). Bu sebeple giderek daha fazla işletme, yanlış yorumlamaları önlemek için e-posta, mesajlaşma, webex ve video konferans gibi sanal iletişim için örtük dil yönergeleri uygulamaya başlamaktadır (Brannen vd., 2014). Benzer şekilde çok uluslu işletmeler küresel iletişim engellerini ortadan kaldırmak adına bilgi aktarımı, uluslararası çalışan rotasyonu, çok uluslu ekiplerin yönetimi, kültürel mesafe, kültürlerarası eğitim gibi konulara özen göstermektedirler (Piekkari & Zander, 2005). Şekil 6'da gösterildiği üzere çok uluslu işletmelerde dilin, yönetim sürecinin her basamağında etkin ve etkili olduğu görülmektedir.

Bir işletme uluslararası pazara girmeye karar verdiği andan itibaren pazar araştırması ile birlikte yabancı dil veya diller ile etkileşimi başlamaktadır. Pazar araştırmasının ardından işletme faaliyet göstereceği ülkedeki müşterilerle kullanacağı tüm iletişim kanalları ve müşterilerin işletme ile temasa geçeceği tüm iletişim kanalları için dil yönetimine ihtiyaç duymaktadır. İşletme pazarlama, sipariş, tedarik, teslimat ve geri bildirim gibi tüm bu süreçler için de dil yönetimine ihtiyaç duymaktadır (Şekil 7). Dil yönetimi, satış yapmak, yabancı müşterileri yönetmek, yabancı dilde web siteleri kurmak, yabancı personel yetiştirmek, pazarlama literatürünü çevirmek gibi çeşitli faktörleri kapsamaktadır (Incelli, 2008).

Dil yönetimi süreci kimin neyi, kiminle ne zaman konuştuğu değil, kimin hangi dili nasıl ve neden sürdürdüğü veya vazgeçtiği ile ilgilidir (Kaplan, 2011). Dil yönetimi sürecinde söylemin üretimi, alımı, istikrarı ve kesinliği, normların varlığına dayanmaktadır (Jernudd & Neustupny, 1987).

Şekil 6. Dilin Etkili Olduğu Örgütsel Süreçler



Kaynak: Reeves & Wright, 1996.

Bazı kaynaklarda dil yönetimi sürecinin ilk aşaması sapma olarak kabul edilmektedir. Etkileşimde iletişim normlarından bir sapmanın ortaya çıkması ile dil yönetimi süreci başlamaktadır (Giger & Sloboda, 2008). Ancak genellikle dil yönetimi süreci dört aşamadan oluşmaktadır (Jernudd ve Neustupny, 1987):

- Not Alma (Noting of Deviation): Konuşmacının söylemi normlardan saptığı anda not alma ile dil yönetimi sürecinin ilk aşaması başlamaktadır (Nekpavil ve Nekula, 2006). Sosyal etkileşimde normlardan sapmaların ortaya çıkması ile katılımcılar bu sapmaları not etmektedirler (Kaplan, 2011). Dil yönetimi söz konusu olduğunda dil konuşmacı ve dinleyici tarafından izlenmekte ve ait oldukları normlarla karşılaştırılmaktadırlar. Bu şekilde iki taraf arasında saplamalar not edilmektedir. Dil iletişimi normlarından sapmaların not alınması veya alınmaması durumu katılımcıların ekonomik, politik, sosyal ve kültürel hedefleri ile bağlantılıdır. Ancak eğer konuşmacı ve katılımcılar hayati bir şekilde problemle bağlantılı değilse normlardan sapmalar acil iletişim durumlarında göz ardı edilebilmektedir. Örneğin kaza yapmış bir uçaktan yolcular tahliye edilirken kabin üyelerinin yabancı aksanı tamamen göz ardı edilebilmektedir. Hatta bazı etnik, bölgesel ve sosyal sınıf ayıracıları uyumsuz iletişim durumlarında not alınmayabilir. Örneğin Amerika'daki bir kongrede konuşmacının ılımlı bir alman aksanı ile konuşması, Amerikan aksanı ile konuşan bir konuşmacı kadar ılımlı karşılanmaktadır. Ancak politik bir çatışma söz konusu olduğunda ise sapmalar not edilmektedir (Jernudd ve Neustupny, 1987).

- Değerlendirme (Process of Evaluation): Not alma aşamasından sonra katılımcılar sapmayı olumlu veya olumsuz olarak değerlendirmektedir (Nekpavil ve Nekula, 2006). Normlardan saplamalar değerlendirilirken yetersizlikler ortaya çıkmaktadır. Ayrıca dil yönetimi sürecinin ikinci aşaması olan değerlendirme süreci grubun ilgi alanları ile bağlantılıdır (Jernudd ve Neustupny, 1987).

- Uyum Planlaması (Selection of Adjustment): Bu aşamada konuşmacı bir uyum planlaması yapmaktadır (Nekpavil ve Nekula, 2006). Katılımcılar değerlendirmelere dayanarak bir düzenleme tasarlayabilmektedirler (Kaplan, 2011). Bu aşamada düzenleyici tasarımlar ortaya konmakta ve böylece düzenleyici uyumlamalar ortaya çıkabilmektedir. Ek olarak uyum planlamasının ilgilerin çeşitliliği ile ilgili olduğu unutulmamalıdır (Jernudd ve Neustupny, 1987).

- Uygulama (Implementation): Son olarak ise uyum planını uygulamaya koymaktadır (Nekpavil ve Nekula, 2006). Uyum planlaması aşamasında belirlenen grup ilgilerinin çeşitliliklerine son aşama olan uygulama aşamasında karar verilmektedir. Uyum planlamasında belirlenen çeşitliliklerin tamamen mi kısmen mi uygulayacağına yine bu aşamada karar verilmektedir (Jernudd ve Neustupny, 1987).

Bu dört aşama dil yönetiminin farklı aşamalarını oluşturmaktadır. Dil yönetim süreci aşamaları ardıl değildir, süreç aşamaların herhangi birinde sona erebilmektedir. Örneğin konuşmacı belirli bir olguyu not edebilir, ancak değerlendirmekten kaçınabilir veya planlamadan değerlendirebilir veya uyumu planlayıp, ancak uygulamadan geri çekilebilmektedir (Nekpavil ve Nekula, 2006).

Başarılı bir dil yönetimi süreci için etkileşimlerde bireysel konuşmacılar tarafından not edilen ve olumsuz değerlendirme alan normdan sapmaları belirlemek önem arz etmektedir (Nekpavil ve Nekula, 2006). Dil yönetimi, çok uluslu işletmelerin rekabet avantajını artırmaları için fırsatlar sunmaktadır (Thomas, 2007). Ancak yetersiz bir dil yönetimi, çok uluslu işletmelerin genel üretkenliğini, performansını engellemekte ve işletmelerin uluslararasılaşma stratejilerini de sınırlayabilmektedir (Sanden, 2020).

Çok uluslu işletmelerin dil yönetimi sürecini başarıya ulaştırmak için bazı dil yönetimi araçları kullanılmaktadır. Bu araçlar kurum içinde ‘dil farkındalığı’ yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Çok uluslu işletmenin dil farkındalığı yaratabilmesi için yedi ayrı alanda çalışmalar yapması gerekmektedir. Bu alanlar; kurumsal dil politikasını resmileştirmek, dil eğitim programları geliştirmek, dil denetimleri yapmak, iş seçiminde dil becerilerini dahil etmek, dil hizmeti sağlayıcıları kullanmak, bilgisayar sistemleri, intranet kullanmak ve birden çok dilde web siteleri oluşturmak, birden çok dilde broşürler, teknik literatür ve yayınlar sağlamak şeklinde sıralanmaktadır (Feely, 2004:228, Sanden, 2020). Çok uluslu işletmelerde dil farkındalığı yaratılması yönetim sürecini başarıya ulaştırması için kilit kavram olarak görülmektedir.

Son olarak dil yönetimi süreci geçici bir karaktere sahip değildir; yönlendirilmiş ve sistematiktir. Başarılı bir dil yönetimi süreci için başarılı iletişim yönetimi ön koşul olarak görülmektedir (Nekpavil ve Nekula, 2006). Bu durumda çok uluslu işletmelerde etkili bir dil yönetimi için sürekli etkileşim önem kazanmaktadır. Böylece çalışanlar dilsel farklılıkların daha fazla farkında olmakta, duyarlılıklarının artmasına yardımcı olmakta ve dille ilgili zorlukların azaltılmasına katkı sağlamaktadır. Sürekli etkileşim

belirsizliği azaltmaktadır. Bu kapsamda uluslararası ekiplerin kullanılması, personel transferi ve kısa süreli yurt dışı görevlendirmeleri ve işletme çapında eğitim programları faydalı olabilmektedir (Aichorn ve Puck, 2017). Son olarak her örgüt benzersiz bir dil topluluğu oluşturmaktadır. Bu sebeple çok uluslu işletme içindeki birden çok kültür ve dil, ayrı ayrı küresel birimler ağı olarak değerlendirilirken aynı zamanda işletme de kendine özgü ortak bir dil ve terminolojiye sahip olmakta ve bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, kurum kültürünü geliştirmek ve sürdürmek için işletmenin kendine özgü dilini ne ölçüde geliştirilebileceği, bir nesil çalışandan diğer çalışanlara en iyi nasıl aktaracağı ele almalıdır (Thomas, 2007). Dil yönetimini ve dil yönetimini sürecini daha iyi kavramak adına dil yönetimi teorisi incelenmelidir.

2.2. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE DİL YÖNETİMİ TEORİSİ

Dil yönetimi teorisinde dil yönetimi kavramını kavramak önem arz etmektedir. Daha önce de açıklandığı üzere dil yönetimi dil pratiğini değiştirmeye veya etkilemeye yönelik herhangi bir özel çaba olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre ise bir kişinin açık ve gözlemlenebilir çabası olarak tanımlanmaktadır (Nekvapil & Sherman, 2015). Dil yönetimi teorisinin çıkış noktasını, bakanlıklar, akademiler veya işletmelerde istihdam edilen uzmanların dil engellerini tanımlaması değil, iletişim sırasında günlük konuşmacılar tarafından dil engellerinin tanımlanması oluşturmaktadır (Nekvapil, 2007). Dil yönetimi teorisi, konuşmacıların bir izleyici, değerlendirici, ayarlayıcı ve hatta bir yaratıcı olarak rolünü keşfetme mücadelesini anlatmaktadır. Dil yönetimi teorisi konuşmacıların iletişimlerini izlediği, not ettiği, değerlendirdiği ve ayarladığı iletişim eylemlerine ilişkin her türlü araştırma ve açıklamayı temellendirmeye (ancak kaynak yaratmamaya) tereddütsüz bir şekilde bağlı kalmaktadır. Yapılan temellendirmeleri ifşa etme araçlarına ve uygulayıcılarına sahiptir (Kaplan, 2011). Dil engelleri toplumsal aktörler tarafından yaşanmaktadır. Dil engellerinden bahsederken, bir şeyi kimin ve neden problem olarak deneyimlediği önem arz etmektedir (Giger & Sloboda, 2008).

Dil yönetimi, belirli bir bireyin dil davranışını yönetme şeklini dikkate almaktadır (Nekvapil, 2007). Dil yönetimi, dil kullanımını karakterize eden iki süreç arasında ayırım yapmaya dayanmaktadır: ilk süreç söylemin üretilmesi ve alınması, ikinci süreç söylemin üretilmesine ve alınmasına yönelik faaliyetler, yani üst dilsel faaliyetlerdir. İkinci sürece dil yönetimi denilmektedir (Nekpavil & Nekula, 2006). Dil yönetimi teorisi, dile yönelik davranış ile ilgilidir. Dil yönetimi teorisi, dil yönetimi

süreci başlığında açıklanan dile yönelik davranışların dört aşamalı (Not Alma (Noting of Deviation, Değerlendirme (Process of Evaluation), Uyum Planlaması (Selection of Adjustment), Uygulama (Implementation)) bir modelini (Jernudd & Neustupni, 1987) varsaymaktadır. Dil yönetimi teorisi aynı zamanda bir dil engelleri teorisi olarak da kabul edilmektedir. Olumsuz olarak değerlendirilen herhangi bir sapma, bireysel bir dil engeli olarak kabul edilebilmektedir. (Giger & Sloboda, 2008). Bir iletişim eylemi esnasında doğrudan çözülebilecek veya çözülemeyecek problemler ve yetersizlikler ortaya çıkmaktadır. Doğrudan çözülebilecek sorunlarda konuşmacı bir sözlüğe, arkadaşlarına veya benzer sorunları olan diğer kişilere danıştıktan sonra bir düzeltme tasarımı yapabilmektedir. Doğrudan çözülemeyecek sorunlarda ise bu problemlerin profesyonellere yönlendirilmesi gerekmektedir. (Ndebele, 2014). Dil yönetimi teorisine bu noktada ihtiyaç duyulmaktadır.

Dil yönetimi teorisi ilk kez Jernudd & Neustupni (1987) tarafından ortaya atılmakta ve daha sonra diğer araştırmacılar tarafından geliştirilerek bağımsız bir teori olarak ele alınmaktadır (Jernudd, 1983). Bazı kaynaklarda dil yönetimi teorisi bir hedef olarak görülmektedir, ancak henüz vaadinin çoğunun, onaylanmış bir gerçek olarak değil, bir model olarak anlaşılması gerekmektedir. Dil yönetimi teorisi dile yönelik davranış çalışması için disiplinler bir temel oluşturmakta ve dil yönetimi teorisindeki keşif yöntemlerinin faydalı bir model sunduğu öne sürülmektedir (Kaplan, 2011). Literatürde bu yaklaşıma dil yönetimi teorisi, çerçevesi veya modeli adı verilmektedir (Nekvapil & Sherman, 2015). Ayrıca bu teori, klasik dil planlaması teorisi ile birlikte ele alınmaktadır (Rubin vd., 1977; Jernudd, 1983). 21. yüzyılın başından itibaren dil planlaması teriminin kullanımından dil yönetimi teriminin kullanımına doğru gözlemlenebilir bir kayma olduğunu belirtilmektedir (Nekvapil & Sherman, 2015). Araştırmalarda dil planlamasının da bir çeşit dil yönetimi teorisi olduğuna dikkat çekilmektedir (Kaplan, 2011). Bazı kaynaklarda dil yönetimi genellikle dil planlaması ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Incelli, 2008). Ayrıca dil planlaması ve dil yönetimi teorisinin eş anlamlı olarak kullanıldığı çalışmalar mevcuttur (Nekvapil & Nekula, 2006).

Dil planlaması, 1960'ların başlarında sömürge sisteminin çöküşünden sonra, gelişmekte olan ülkelerin dilsel ve sosyal sorunlarına bir tepki olarak geliştirilmiştir (Nekvapil & Nekula, 2006). Dil yönetimi teorisine göre, herhangi bir dil planlaması süreci, dil problemlerinin meydana geldikleri bağlamda anlaşılmasıyla başlamaktadır.

Ardından dil problemlerini ele almak için stratejiler benimsenmekte ve son olarak önlemler uygulanmaktadır (Ndebele, 2014). Dil planlama faaliyeti; bireysel etkileşimlerle dil sorunlarının belirlenmesi, dil planlama kurumu tarafından tedbirlerin alınması ve bu tedbirlerin bireysel olarak uygulanması şeklinde gerçekleştirilmektedir. Herhangi bir dil planlama faaliyeti, dil sorunlarının ortaya çıktıkları şekliyle ele alınıp bu sorunlar ortadan kaldırılmasına kadar planlama süreci tamamlanmış sayılmamaktadır. (Nekvapil 2006). Ek olarak dil planlama faaliyeti çok uluslu işletmelerdeki iletişim problemlerinin çözülmesine yardımcı olmaktadır (Bianco, 2010).

Dil yönetimi teorisine temel oluşturan dil planlaması makro ve mikro bakış açılarıyla değerlendirilmektedir. Devlet kurumları tarafından gerçekleştirilen dil planlaması ‘makro planlama’ olarak adlandırılmaktadır. Bununla birlikte, dilin daha az karmaşık sosyal sistemler tarafından planlandığı durumlar için ‘mikro dil planlaması’ terimi kullanılmaktadır. Aslında hem makro hem de mikro dil planlama aynı temelde kavramsallaştırılmaktadır. Makro ve mikro dil planlaması sadece farklı karmaşıklıkta sosyal yapılar içinde çalışmaktadırlar (Nekpavil & Nekula, 2006). Bireysel bankalar, işletmeler, kütüphaneler, okullar, mağazalar, hastaneler, mahkemeler veya hizmetler gibi kurumların faaliyetleriyle ilgili olarak mikro planlama terimini kullanmaktadır. Böylece daha az karmaşık sosyal sistemlerde planlama faaliyetleri incelenerek daha çok şey öğrenilebilmektedir (Kaplan & Baldauf, 1997). Bir ülke hükümetinin zorunlu dil eğitimi seçimi, değişimi, teşviği ve yayınladığı yönetmelikler ise makro dil planları arasına girmektedir (Nekvapil & Nekula, 2006). Dil planlamasından yola çıkan dil yönetimi teorisinde; dil yönetimi sadece kurumlar meselesi değil, aynı zamanda somut etkileşimlerde dilin olağan kullanımına eşlik eden günlük dilsel davranışlar meselesi olduğu görülmektedir. Dil yönetimi, genel olarak, dile veya iletişime yönelik herhangi bir faaliyet türü olarak anlaşılmaktadır. Bu faaliyetler bir ülkede zorunlu yabancı dillerle ilgili kararlar alan eğitim bakanlığı gibi bir kurum (makro) tarafından yapılabileceği gibi, ikili iletişimde karşı taraf anlamadığında farklı bir dile geçme veya daha yavaş konuşmaya başlamak gibi bireyler (mikro) tarafından da üstlenilebilmektedir (Nekvapil & Sherman, 2015). Bu durumda dil yönetimi teorisinde, dili yönetmede aktif olan tarafların sadece bakanlıklar ya da devlet değil, aynı zamanda okullar, ticari kuruluşlar, aileler ve hatta bireysel konuşmacılar olduğu görülmektedir. İletişimsel bir olay içinde gerçekleşen yönetim ile kurumsal temelli daha karmaşık bir sosyal olay çerçevesinde gerçekleşen yönetim arasında bir ayrım yapmak faydalı görülmektedir. (Nekvapil,

2007). Ancak kurumlar tarafından yapılan yönetim ile bireyler tarafından yapılan yönetim arasında bağlantılar mevcuttur. (Nekvapil & Sherman, 2015). Şekil 7’de dil yönetimi teorisinde yer alan makro ve mikro dil yönetimi döngüsü gösterilmektedir.

Şekil 7: Dil Yönetimi Döngüsü



Kaynak: Nekvapil & Sherman, 2015.

Şekil 7’de bahsedilen ‘söylem’ (discourse) kelimesi dil yönetimi sürecinde ve teorisinde üretilen konuşma veya metin anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, kimlik oluşumu ve dil yöneticilerinin eylemlerine ilişkin açıklamalarına ilişkin bir tartışmada, 'söylem', belirli konular hakkında tarihsel olarak geliştirilmiş ve sosyal olarak paylaşılan konuşma-yazma yolları olarak anlaşılabilir. Dil yönetimi kuramına göre, dil sorunlarının söylemde (mikro düzeyde) tanımlanması, ardından örgütler düzeyinde (makro düzeyde) çözülmesi ve ayarlamaların söylemde geri uygulanması ideal görülmektedir (Giger & Sloboda, 2008).

Bireyler tarafından üstlenilen dil yönetimine ‘söylem yönetimi, basit yönetim veya çevrimiçi yönetim’ adı verilmektedir. Karmaşıklığı kurumlar tarafından yönetilen dile ise ‘organize yönetim, kurumsal yönetim veya çevrimdışı yönetim’ adı verilmektedir. Bireyler tarafından üstlenilen söylem yönetimi dil yönetimi süreci başlığında bahsedilen dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar özetle; bireyin kendi veya muhatabının konuşma biçiminde sapmaları not etmesi ile başlamakta, bu sapmaları değerlendirmekte ardından konuşmacı bir uyum planlaması düşünmekte ve son olarak uygulamaya koyması ile süreci tamamlamaktadır. Kurumsal dil yönetimi (organised language management) ise söylem yönetiminin bazı yapısal özelliklerine sahiptir.

Ancak çok sayıda etkileşimden gelişmesi yönüyle farklılık göstermektedir. Kurumsal dil yönetiminde gücü elinde tutan bir sosyal ağ veya bir kurum söz konusu olmaktadır. İdeolojiler daha büyük ölçüde ve daha açık bir şekilde yer almaktadır (Nekvapil & Sherman, 2015). Araştırmamızda bireyler tarafından üstlenilen söylem yönetimi (discourse management) ele alınmaktadır.

Dil yönetimi, çeşitli sosyal ağlar içinde gerçekleşmektedir. Tüm toplumu kapsayan devlet kuruluşlarının yanı sıra bireysel şirketler, okullar, medya, dernekler, aileler ve hatta bireysel olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle dil yönetimi teorisi sadece makro sosyal boyutla değil, aynı zamanda mikro-sosyal boyutla da ilgilenmektedir. Bu yönüyle dil yönetimi teorisi, dilin ve dilsel davranışın kasıtlı olarak düzenlenmesi üzerinde etkisi olan tarihsel süreçleri araştırma yeteneğine sahip olmaktadır (Nekvapil & Nekula, 2006). Bu durumda dil yönetimi teorisi, yalnızca dil kullanımının kurumsal yönetimine ve bireysel pratikler üzerindeki etkisine odaklanmamaktadır. Bireylerin devam eden söylemi ve dil seçimini yönetme yollarına da odaklanmaktadır. Ayrıca, yönetim süreci sırasında, kurumsallaşmamış sosyal ağlar etkinleştirilebilmekte veya devre dışı bırakılabilmektedir. Böylece söylem yönetimi (mikro), kurumsal yönetime (makro) dönüşebilmekte ve tekrar geri dönebilmektedir. Dolayısıyla dil yönetimi döngüsü gelişebilmektedir (Giger & Sloboda, 2008).

Dil yönetimi teorisi temelde dilsel yeterlilik olmak üzere sosyokültürel ve iletişimsel durumlarla da ilgilenmektedir (Nekpavil & Nekula, 2006). Dil yönetimi teorisinde, dil ve sosyal problemler arasındaki bağlantı vurgulanmaktadır. Dil engellerinin çözümü ve dil yönetiminin başarıya ulaşması ancak dilsel ve iletişimsel düzeylere ek olarak sosyoekonomik düzeyin de dikkate alması durumunda başarılı olacağı vurgulanmaktadır (Nekvapil, 2007). Böylece siyasi partiler, işletmeler gibi belirli sosyal grupların üyeleri arasında gerekli olan iletişimi biçimlerini yönetmek mümkün olabilmektedir (Nekpavil & Nekula, 2006). Örneğin belirli bir etnik grubun dil yetkinliği, sadece üyelerine uygun dil eğitimi vererek veya daha çok iletişim fırsatları sağlayarak geliştirilememekte, tüm bunların yanı sıra uygun sosyoekonomik koşulların da sağlanması gerekmektedir (Nekvapil, 2007).

Dil yönetimi teorisi, güç faktörüyle bağlantılıdır. Güç, yalnızca devlet düzeyinde değil, aynı zamanda bir siyasi parti, girişim, aile, işletme ve hatta bir birey gibi toplumun daha az karmaşık tüm düzeylerinde de ele alınmaktadır (Nekvapil, 2007). Örneğin 1989'dan sonra Çek Cumhuriyeti'nde zorunlu Rusça öğretiminin askıya alması

ve batı dillerinin öğretiminin teşvik edilmesi Rusçanın genel olarak yararsız bir dil olarak görülmesine yol açmakta ve ayrıca komünist rejimi sembolize etmesine dayandırılmaktadır. Dolayısıyla dil yönetimi teorisi, farklı katılımcıların ve sosyal grupların dil planlama durumlarındaki çıkarlarının aynı olmadığı varsayımına dayanmaktadır. Aralarındaki güç dağılımı eşit değildir (Neustupny & Nekvapil, 2003). Bunun yanı sıra dil yönetimi dil politikasının bir alt kavramı olarak görülmektedir. (Sanden, 2020).

Özetle dil yönetimini teorisini yalnızca dil ile sınırlandırmak mümkün olmamaktadır. Her bir dil yönetimi süreci belirli sosyal grupların veya bireylerin çoklu ilgi alanları ile bağlantılı gerçekleşmektedir. Bu durumda çoklu alanlarla ilgili araştırmalara gerek duyulmaktadır (Jernudd & Neustupny, 1987). Gittikçe farklılaşan dilsel ve kültürel taleplerin üstesinden gelmek için stratejiler geliştirmeye ihtiyaç duyulmaktadır (Incelli, 2008). Dil yönetimi teorisi farklı dil problemlerinin anlaşılmasını sağlamakta ve bu tür problemleri ele almak için stratejilerin formüle edilmesini kolaylaştıran bir çerçeve sağlamaktadır (Ndebele, 2014). Dil yönetimi teorisini temel alan dil yönetimi stratejilerine dil denetimine değinildikten sonra yer verilecektir.

2.3. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE DİL DENETİMİ

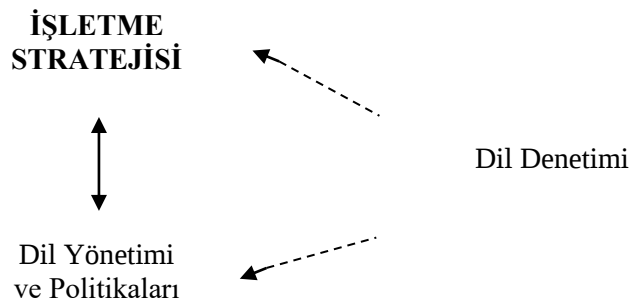
Dil yönetimi stratejilerini uygulamanın yanı sıra dil denetiminin yürütülmesi de önem arz etmektedir (Marschan-Piekkari vd., 1999). Birçok çok uluslu işletme kendi dil kaynaklarının durumu hakkında yeterli bilgiye sahip değildir. Farklı dil taleplerini etkin bir şekilde yönetmek ve sağlam bir dil yönetimi stratejisi için dil denetimleri temel bir gereklilik haline gelmektedir (Welch vd., 2005). Çok uluslu işletmelerin dil engelinin ölçümünde ve çözümünde dil denetimini (Linguistic Audit) kullanılmaktadır (Reeves ve Wright, 1996). Günümüzde dil denetiminin kurumsal boyutlara ulaştığı, dil denetimi hizmeti veren işletmelerin var olduğu bilinmektedir (Feely & Harzing, 2002).

Dil denetiminin amacı, işletmenin iletişim ve dil kullanımındaki olası sorunlu noktalardan haberdar olmasını (Thomas, 2007) ve yabancı dilde iletişim konusunda işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmelerini sağlamaktır. (Reeves & Wright, 1996). Dil denetimi ile çok uluslu işletmelerin yabancı dil gereksinimleri değerlendirilmekte ve bu gereksinimler işletmenin yetenekleriyle kıyaslanarak güçlü ve zayıf alanlar belirlenmektedir. Ayrıca işletmenin dil eğitimi ve işe alım ihtiyaçları ve bu

programların etkinliği ile değerlendirilmektedir. Ek olarak dil denetimi çok uluslu işletmenin yabancı dil kabiliyetini stratejik hedefleriyle eşleştirmeye çalışmaktadır (Feely & Harzing, 2002). Böylece dil denetimi ile işletmenin ve departmanlarının mevcut kapasitesi, stratejik ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır. Ayrıca dil denetimi ile dil yönetimi için finansal ve stratejik planlara dahil edilmesi gereken maliyetler belirlenmektedir (Reeves & Wright, 1996). Ek olarak dilin stratejik kararların uygulanması üzerindeki potansiyel etkisini değerlendirmek için, sadece ana merkezde değil bağlı kuruluşların da dil denetimine dahil edilmesi gerekmektedir (Marschan vd. 1997).

Çok uluslu işletmelerde yapılan periyodik dil denetimleri, dil yeterliliği seviyesinin gelişimi hakkında güncel bir resim sağlamaktadır. Bu tür denetimlerin sağladığı bilgiler, işletmelerin kuruluş (ve gelişim) aşamalarında daha etkili seçim kararları vermek için kullanılabilmektedir (Welch vd., 2005). Hatta dil denetimi, yabancı şirketlerin satın alınması gibi diğer stratejik kararlarda bile etkili olabilmektedir (Marschan vd., 1997). Aslında nihai amaç, işletmenin dil profili ile stratejileri arasında bir uyum geliştirmektir (Marschan vd. 1997). şekil 8’de dil denetimi ile işletme stratejisi ve dil yönetimi ve politikaları arasındaki ilişki gösterilmektedir. Dil denetimleri, dil stratejilerinin bir parçası olarak görülmektedir. Dil denetimleri ile belirlenen işletme stratejileri ise işletmenin dil politikalarının belirlenmesinde yardımcı olmaktadır.

şekil 8. Dil ve Strateji İlişkisi



Kaynak: Marschan vd., 1997

Dil denetimlerinin etkili olması için geniş bir örgütsel yaklaşımın parçası olması, personel seçimi, eğitimi ve yerleştirmesi gibi alanlarla bağlantılı olması gerekmektedir. Başka bir deyişle, dil uluslararası faaliyetlerde etkin yönetimin ayrılmaz bir unsuru olarak görülmelidir (Welch vd., 2005).

Çok uluslu işletmelerin kendi dil stratejilerini formüle edebilecekleri çok çeşitli seçenekler bulunmaktadır. İşletmeler dil denetimini hem dış kaynaklar kullanarak hem de kendileri dil denetimi araçlarını kullanarak dil engellerini analiz edebilmekte ve bu engellerden kaynaklanan sorunları ve sonuçları inceleyip gereksinimlerine uygun dil yönetimi stratejilerini seçebilmektedirler (Feely & Harzing, 2002). Önemli olan işletmelerin dili bir yönetim görevi olarak görüp ve önemsemeleridir. Ayrıca çok uluslu işletmelerde farklı dillerin varlığı bir dezavantaj değil yararlanılacak bir kaynak olarak görülmesi önem arz etmektedir.

2.4. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE DİL YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Çok uluslu işletmeler dil çeşitliliğinin düzenlenmesi gereken çok dilli kuruluşlardır (Janssens vd., 2004). Çok uluslu işletmelerde örgüt içi iletişim süreçleri dilsel çeşitlilikle belirlenmektedir (Fredriksson vd., 2006). İşletmelerde kişinin konuşma tarzı veya işletmedeki dil çeşitliliği, gözlemcinin o kişiyle veya kişilerle ilgili değerlendirmesini önyargılı hale getirebilmektedir (Sanden, 2020). Bu sebeple uluslararası piyasada dilsel ve kültürel farklılıklarla karşı karşıya kalan çok uluslu işletmeler dil engelleri ve iletişim zayıflıklarına çözümler uygulamalıdır (Grzeszczyk, 2015).

Bireysel farklılıklara açık olan çok uluslu bir işletmede bireyler, çeşitliliğin yarattığı engelleri daha kolay aşmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda çeşitliliğe açıklık gösteren grupların daha yüksek karar etkinliğine sahip olduğu, heterojen grupların daha iyi performans gösterdikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Dil çeşitliliğine daha az açık olan gruplarda ise örgütsel performansı olumsuz yönde etkilenmektedir (Lauring & Klitmoller, 2017).

Küresel pazarda iş performansını artırmak için işletmeler tarafından benimsenebilecek çok çeşitli stratejiler bulunmaktadır (Grzeszczyk, 2015). Çok uluslu işletme yöneticilerinin stratejilerini ve politikalarını geliştirmeleri, yaymaları ve uygulamaları dil aracılığıyla gerçekleşmektedir. Dil, çok uluslu işletme stratejileri için stratejik bir araç olarak görülmektedir (Luo & Shenkar, 2017). Bu durumda işletme stratejileri uygulanmadan önce dilin stratejik planlara dahil edilmesi ve kararların dil sonuçları açısından incelenmesi gerekmektedir (Marschan Piekkari vd. 1999). Dil stratejiyi etkilemektedir (Luo & Shenkar, 2017). Farklı ülkelerle faaliyet gösteren işletmeler, iyi planlanmış dil yönetimi stratejileriyle dil engellerini aşmaya

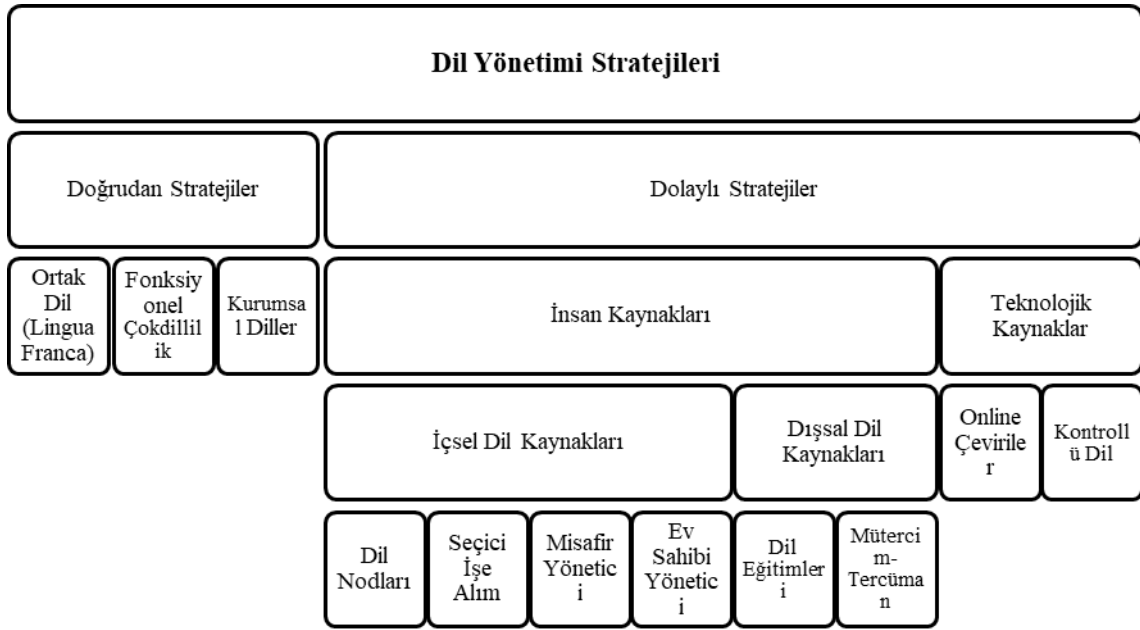
çalışmaktadırlar. Ayrıca dil yönetimi stratejileri rekabet avantajı kazanmak isteyen işletmeler için hayati önem taşımaktadır.

Yeni pazarlara giren çok uluslu işletmelerin dil yönetimi stratejilerini yeni dilsel ve kültürel ihtiyaçlara uyarlaması gerekmektedir (Riznar & Kavcic, 2017). Ancak dil yönetim stratejileri dikkatsizce ve işletmenin ihtiyaçları gözetilmeden uygulanırsa, stratejilerin etkisi sınırlı olabilmektedir. Ek olarak çok uluslu işletmelerin, proaktif dil yönetimi stratejileriyle ilişkili zaman, maliyet ve kaynaklar açısından farklı zorluklarla karşı karşıya oldukları unutulmamalıdır (Sandan, 2020). Tüm risklere rağmen çok uluslu işletmelerde doğru bir dil stratejisi seçimi, ağ içi iletişimi, birimler arası öğrenmeyi, ana merkez-bağlı kuruluş koordinasyonunu ve coğrafi olarak dağınık bir ağ içinde birim içi değer yaratma konularında iyileştirme sağlayabilmektedir (Luo & Shenkar, 2017).

Dil engellerini aşmak için işletme politikası içerisinde uygulanabilecek birçok dil yönetimi stratejileri bulunmaktadır (Grzeszczyk, 2015). Hedef pazarlardan ana dili konuşanları işe almak, dil becerisine sahip işletme çalışanlarının yükselmesi, profesyonel çevirmenler ve/veya tercümanlar kullanmak, bir ülkeye uluslararası faaliyetlere başlamadan önce dil yönetimi stratejilerini belirlemek ve iletişim engellerini aşmak için dilsel denetim ve dil planı uygulamak, personele yönelik dil eğitimi vermek, üniversitelerle işbirliği yapmak, çok dilli web siteleri hazırlamak dil yönetimi stratejileri arasında sayılmaktadır (Riznar & Kavcic, 2017). Bir proje kapsamında yapılan bir başka araştırmada (PIMLICO Project, 2011), dil yönetimi stratejileri ve en iyi uygulamalar şöyle belirtilmektedir; dil sorunlarını çözmek için yerel temsilciler kullanmak, kültürel ve/veya dilsel uyarlamalara sahip web siteleri oluşturmak, dilsel denetimler kullanmak, profesyonel tercümanlar kullanılmak, tanıtım, satış ve/veya teknik materyalleri tercüme etmek, dil eğitimi ve kültürel bilgilendirme programları uygulamak, çevrimiçi dil öğrenimi programları hazırlamak, çalışan seçimi ve işe alım politikasında seçici olmak, yabancı meslektaşlarla sosyal ilişkiler kurmak ve sınır ötesi geçici görevlendirme programları uygulamak, üniversitelerle bağlantılar kurmak, yabancı öğrencileri staj programlarına almak, ana ülke dilini konuşanların işe alınması ve son olarak çok dilli operasyonları içeren bir çalışma şekli uygulamak (Brandt & Chancellor, 2011).

Literatürde yer alan çeşitli dil yönetimi stratejilerini Şekil 9'daki gibi gruplandırılmaktadır (Feely & Harzing, 2002; Albuquerque vd., 2015):

Şekil 9. Dil Yönetimi Stratejileri



Kaynak: Albuquerque vd., 2015

Şekil 9'a göre dil yönetimi stratejileri doğrudan ve dolaylı stratejiler olarak ikiye ayrılmaktadır. Doğrudan Stratejiler; Ortak Dil (Lingua Franca), Fonksiyonel Çokdillilik (Functional Multilingualism) ve Kurumsal Diller (Corporate Languages) olarak üç grupta incelenmektedir. Dolaylı stratejiler ise insan kaynağının kullanıldığı stratejiler ve teknolojinin kullanıldığı stratejiler olarak ikiye ayrılmaktadır. İnsan kaynağının kullanıldığı stratejiler; Dil nodları (Language Nodes), Seçici İşe Alım (Selective Recruitment), Misafir Yöneticiler (Expatriate Managers) ve Ev Sahibi Yöneticiler (Inpatriate Managers) şeklinde sıralanmaktadır. Bu stratejiler aynı zamanda içsel dil kaynaklarıdır. Dil Eğitimi (Language Training) ve Mütercim- Tercüman (Translator - Interpreter) kullanımı ise dışsal dil kaynakları arasında gösterilen insan kaynağının kullanıldığı aracı dil yönetimi stratejileridir. Son olarak aracı dil yönetimi stratejilerinde teknolojik kaynakların kullanıldığı Mekanik Çeviriler (Machine Translation) ve Kontrollü Dil (Controlled Language) yer almaktadır. Çok uluslu işletmelerde dil engellerini aşmak için kullanılan bu dil yönetimi stratejileri alt başlıklarda ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Dil yönetimi stratejilerinin her biri farklı bağlamlarda kullanılan farklı yöntemler ileri sürmektedir. Alt başlıklarda her bir stratejiye literatürde yer alan hem olumlu hem olumsuz bakış açıları sunulmaya çalışılmaktadır. Tek başına bir strateji her yerde deva olarak kabul edilmemelidir. Bu nedenle, işletmede dil engelini iyi anlamak ve çözümleri karıştırıp işletmeler bağlamına uygun bir karışımda eşleştirmek yerinde bir davranış

olarak görülmektedir (Feely & Harzing, 2002) Bir başka ifadeyle çok uluslu bir işletme en iyi koordinasyonu elde etmek için tüm stratejileri uygulamak zorunda değildir. Her bir işletme sunulan stratejilerin arasından kendisine uyan bir stratejiyi seçmeli veya birkaçını birleştirerek en iyi karışımı keşfetmelidir (Grzeszczyk, 2015). Bu davranışı gerçekleştirebilmek için öncelikle çok uluslu işletmelerin dili yönetilmesi gereken bir eylem olarak görmesi gerekmektedir. Bu sebeple çok uluslu işletmelerin dil yönetimi stratejilerinden önce dil kontrolleri (language check-ups) ve dil denetimleri (linguistic audits) yapmaları gerekmektedir (Feely & Harzing, 2002). Başarılı bir dil yönetimi için dil stratejileri seçilmeden önce dil problemlerini tanımlamak ve değerlendirmek için dil denetimi yapılmalıdır (Feely, 2004).

2.4.1. Doğrudan Dil Yönetimi Stratejileri

Doğrudan stratejiler aracı kullanmaksızın uygulanabilen dil yönetimi stratejileridir. Bu stratejiler Ortak Dil (Lingua Franca), Fonksiyonel Çokdillilik (Functional Multilingualism) ve Kurumsal Diller (Corporate Languages) olmak üzere üç grupta incelenmektedir.

2.4.1.1. Ortak Dil (Lingua Franca)

Lingua franca (ortak dil); tarafların ana dilinden farklı, çoğunlukla İngilizce olan ortak bir dil olarak tanımlanmaktadır (Tenzer vd., 2017). Kültürlerarası ve uluslararası karşılaşmalarda en çok tercih edilen iletişim araçlarından biri İngilizcedir. Bu sebeple İngilizce, uluslararası yönetimin ortak dili (lingua franca) olarak kabul edilmektedir (Tietze, 2004). Günümüzde İngilizcenin, evrensel bir dil ve buna bağlı olarak küresel ortak dil (lingua franca) olduğu bilinmektedir. İngilizce birçok kültürlerarası karşılaşmalarda iletişim aracı olarak hizmet etmektedir. İngilizcenin bu hâkim konumu, uluslararası ticaret bağlamında da benzer şekilde görülmektedir (Tietze, 2004).

Çok uluslu işletmeler, küresel kapasitelerini artırmak, ulusal ve dilsel sınırlar boyunca çalışanların iş birliğini kolaylaştırmak için artan bir şekilde ‘ortak dil’ politikasını şart koşturmaktadırlar. İngilizce ise şirket menşei veya genel merkezin konumundan bağımsız olarak 21. yüzyılda en çok tercih edilen ‘ortak dil’ olmaktadır. Daimler AG, Kone Elevators, SAP, Siemens, Philips, Nokia, Alcatel-Lucent, Nissan, Technicolor, Rakuten ve Microsoft gibi işletmeler İngilizceyi ortak dil olarak tercih eden büyük ölçekli çok uluslu işletmelere örnek gösterilmektedir (Neeley vd., 2012). Bu

durumda uluslararası ticarete İngilizce bilmek ve dil becerilerini geliştirmek giderek daha da önem kazanmaktadır (Tietze, 2004).

İngilizcenin ortak dil (lingua franca) olarak uluslararası ticarete hâkim olmasının altında yatan çeşitli faktörler vardır. Öncelikle İngilizce 20. ve 21. yüzyıllarda, Amerika’da ortaya çıkan teknolojik gelişmeler sonucu farklı dil geçmişlerinden gelen konuşmacılar arasında bir köprü vazifesi görmektedir (Tietze, 2004). Araştırmacılar ‘ortak dil’in İngilizce olmasında aşağıdaki faktörlerin etkili olduğunu ifade etmektedirler (House, 2002; Tietze, 2004; Fredriksson vd., 2006):

- Britanya İmparatorluğu’nun dünya çapında genişlemesi;
- Amerika’nın siyasi ve ekonomik etkisi;
- Modern bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi;
- Uluslararası birleşme ve satın almaların büyümesi
- Profesyonel yönetim eğitiminin çoğunun Amerika kaynaklı olması ve çoğunlukla İngilizce olarak düzenlenmesi

Bu faktörlere ek olarak çok uluslu işletmelerde güç dengesini sağlamak ve doğal dil politikaları oluşturmak için etkili iletişim gerekmektedir. Etkili iletişim için İngilizce doğal bir seçim olarak işletmelerin karşılıklarına çıkmaktadır (Vaara vd., 2005). Tüm bu faktörler birlikte ele alındığında, uluslararası piyasada iletişim kanalı olarak İngilizce kullanımı pekişmektedir (Tietze, 2004). Bu sebeple küresel iş bağlamında, ‘ortak dil’ olarak İngilizce kullanımı, 2000’lerin ortalarından beri araştırmalara konu olmaya devam etmektedir (Louhiala-Salminen & Kankaaranta, 2012).

İngilizcenin hâkim dil haline gelmesi ve uluslararası ticarete ortak dil olması çeşitli bakış açılarını beraberinde getirmektedir. Dil yaklaşımlarına göre ‘ortak dile’ bakış açıları değişkenlik göstermektedir. Dili bilgi aktarmanın bir yolu olarak gören mekanik (araçsal) yaklaşıma göre, dil çok uluslu işletmeler içindeki iletişim süreçlerini karmaşıktırılan bir faktör olarak görülmektedir. Bu sebeple ‘ortak dil’ seçmek dile dayalı sorunların kolayca çözümlenebileceği anlamına gelmektedir. Mekanik yaklaşımla, İngilizce iletişim kurmak ve onu uluslararası yönetimde ‘ortak dil’ olarak kullanmak ideal bir çözüm gibi görünmektedir. Ancak dili güçle ilişkilendiren politik yaklaşıma göre ise, çok uluslu işletmede belirli bir ‘ortak dil’ seçimi tarafsız bir eylem değil, politik bir süreçlerle ilişkilendirilmektedir. Kültürel yaklaşıma göre ise

kültürler arası iletişime dahil olan kişilerin kendi referans çerçevelerini kullanma eğilimleri daha yüksek olmaktadır. Örneğin, çok uluslu bir işletmede İngilizce ‘ortak dil’ olmasına rağmen, çalışanlar kültürel ve dilsel kimliklerini ortaya koyabilmektedirler. Bu durum etnosentrik davranışa yol açabilmektedir. Bu tür davranışların temelinde kişinin kendi kültürünün ve dilinin diğerlerinden daha iyi ve daha üstün olduğu inancı yatmaktadır. Tüm bunların sonucunda ise takımlarda veya yönetici-çalışan ilişkilerine kişiler arası iş birliğine ciddi şekilde zarar verebilmektedir (Piekkari & Zander, 2005).

İngilizcenin etkisinin geniş olması ve çok uluslu işletmelerin ortak dil olarak İngilizceyi seçmelerinin kültürel, ekonomik ve politik güç ile bağlantılı olduğu kabul edilmektedir. Ancak yine de bazı araştırmacılar, İngilizcenin diğerlerinin öğrenmesi için en yararlı dil haline gelmesinin tarihsel şans olduğunu öne sürmektedirler (Tietze, 2004). Bazı araştırmacılar çok uluslu işletmelerde genellikle İngilizce olan ortak dili, anadili İngilizce olan kişilerin hegemonyası olarak görürken bazı araştırmacılar özellikle iş bağlamlarında, ortak dilin tarafsız bir biçimde kullanılmasıyla bu durumun kademeli olarak değiştirildiğine inanmaktadır (Tenzer vd., 2017). Ancak çok uluslu işletmelerde dil seçiminin, kazananlar ve kaybedenler yarattığı bilinmektedir. İngilizce'nin uluslararası ticaretin ‘ortak dili’ haline gelmesi, güç konularını pekiştirmektedir. Bu nedenle, ana dili İngilizce olanlar dil becerilerindeki farklılıkları görmezden gelerek hükmetme eğiliminde olabilmektedirler (Tietze, 2004). Aslında İngilizcenin ortak dil olarak kullanımı, farklı ana dilleri konuşanlar tarafından kullanılmasını gerektirmektedir. Ancak iş ortamında bu durum değişkenlik göstermektedir (Louhiala-Salminen & Kankaaranta, 2012). Bu durum anadili İngilizce olanların hakimiyeti ile sonuçlanabilmektedir. Literatürde çok uluslu işletmelerin bağlı kuruluşlarında dilin soyutlayıcı etkisine çok az yer verilmektedir. Ev sahibi ülke dilinin işletmenin ‘ortak dil’inden farklı olduğu ülkelerde faaliyet gösteren bağlı kuruluşlar için dil, genel merkezden gelen incelemelere karşı güç anlamında kendisine bir kalkan oluşturabilmektedir. Aynı zamanda bağlı kuruluşlarda, gerekli dil becerilerinin eksikliği, sosyal dışlanma ve izolasyon duyguları yaratabilmektedir (Welch vd., 2005). Bunun sonucunda ortak bir bağlam veya benzer tercihler hakkında yanlış varsayımlara yol açarak başarısız iletişime sebep olabilmektedir (Piekkari & Zander, 2005). Bu nedenle, akademik çalışmalarda İngilizcenin ortak dil olarak yayılmasını destekleyen

Çalışmalarda, dil, hegemonya ve bilgi konularına yönelik sistematik bir araştırma gerekmektedir (Steyart & Janssens, 2013).

Günümüzde ‘herkese uyan tek dil’ stratejisi her ne kadar yaygın olsa da tek bir dile güvenmek işletmeler için ölümcül olabilmektedir. Bu strateji dilbilimsel milliyetiliğın (Linguistic Nationalism) yaygın olduğu ülkelerde ve Asya, Güney Amerika ve Orta Doğu lkelerinde benimsenen müşterinin dilinde çalışma ilkesine izin vermemektedir (Feely & Harzing, 2002). İngilizce'nin ortak dil olarak hakimiyeti belirli ülkelere avantaj sağlasa da Avrupa, Asya ve Uzakdoğu merkezli çok uluslu işletmeler uluslararasılaşma süreçlerinin başlangıcından itibaren birden fazla dille yüzleşmek ve bunlarla mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar (Fredriksson vd., 2006). Bunun yanı sıra İngilizce dil becerilerinin (ortak dil olarak) mükemmel seviyede olması da her zaman yeterli olmayabilmektedir. Örneğın Finlandiya gibi İngilizce dil becerilerinin çok iyi olduğu bilinen bir ülkede bile sadece ortak dile hâkim olmak yeterli olmamaktadır. Yerel dil bilgisi misafir yöneticiler için önemli avantajlar sağlayabilmektedir (Selmer & Lauring, 2015).

İngilizce küresel bir ‘ortak dil’ haline gelmesine rağmen, dünya hala fazlasıyla çok dillidir (Touchstone vd., 2016). Yapılan araştırmalar, sadece İngilizcenin uluslararası düzeyde paylaşılan bir dilsel kaynak olarak kabul edilemeyeceğini göstermektedir. Çin’de batılı çok uluslu işletmelerin karşılaştığı dil zorlukları örnek olarak gösterilmektedir (Piekkari & Zander, 2005). Bunun yanı sıra İşpanyolca, Arapça ve Çince gibi dillerin, zamanla bir lingua franca olarak İngilizcenin hakimiyetine meydan okuması da muhtemeldir. Örneğın son yıllarda internetin küreselleşmesi ile bilgi teknolojileri alanında, İngilizce e-ticaret işlemlerinin, e-postaların ve web sitelerinin sayısının azalmakta olduğu farklı dillerde de bu işlemlerin yapıldığı görülmektedir (Feely & Harzing, 2002).

‘Ortak dil’ olarak İngilizce, alışanların İngilizce iletişim konusunda aynı n koşullara ve tutumlara sahip olduğu durumlarda işe yaramaktadır (Sanden, 2020). Bazı araştırmacılara göre ‘ortak dil’, kültürel veya politik önyargılar olmaksızın tarafsız bir iletişim biçimi olarak görülmektedir. ‘Ortak dil’ kullanımının tek dilli olması gerekmediği, konuşmacıların çok dilliliğe dayanan bir ‘karma kod (hibrit kod)’ oluşturabileceği vurgulanmaktadır (Tenzer vd., 2017). Yapılan bir başka araştırmada ise, iki ülke arasında ortak bir dilde iletişim kurmak için uluslararası ticaretin ‘ortak dil’i İngilizceyi önermekte ancak her iki ülkede de, aynı resmi, ana dili, ikinci yabancı dili

veya ortak dili konuşup konuşmadıklarına bakılmaksızın, diğerinin dil(ler)inden en az birinde yetkin olan yeterli sayıda insan bulunmasını önermektedir (Sauter, 2012). Çünkü bugün hala çoğu uluslararası yönetim süreçleri, çeşitli derecelerde İngilizce akıcılığı ve ulusal dillerin çeşitliliği ile karakterize edilmektedir (Piekkari & Zander, 2005). Sonuç olarak İngilizce kullanımı, çok dillilik ve dilsel çeşitlilik için tek çözüm olarak değil, uygulanabilir seçeneklerden biri olarak görülmelidir (Sanden, 2020). Dil yönetiminde işletme için uygun stratejiyi seçerken ‘ortak dil’in oluşturabileceği avantajlar ve dezavantajlar göz önünde bulundurulmalı gerekirse farklı stratejilerle desteklenmelidir.

2.4.1.2. İşlevsel Çokdillilik (Functional Multilingualism)

İşlevsel çokdillilik doğrudan dil yönetimi stratejileri arasında yer almaktadır. Bu strateji, iletişim süreçlerine destek olmaktadır. Ayrıca iş görüşmelerinin temeli olarak da sayılmaktadır. Belirli bir durumda belirli bir dilin seçimi, kullanıldığı bağlam, yani işlev, hedef kitle ve mesaj tarafından belirlenmektedir. İşlevsel çok dilliliğin ana kriterleri dil tercihi, kullanımı ve yeterlilik şeklinde sıralanmaktadır (Alberts, 2010). Yapılan bir araştırmada uluslararası ticari işlemlerin %16’sının seçilen tek bir dilde değil deyim yerindeyse bir dil kokteyli ile gerçekleştirildiği gösterilmektedir (Feely & Harzing, 2002). Diller; dil ofisleri, özel girişimler ve yayıncılar tarafından terminoloji geliştirme çabalarıyla işlevsel dillere dönüşebilmektedir. Terminoloji, dil gelişiminde ve çok dilliliğin teşvik edilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Çok dilli dolayısıyla çok terimli terminolojinin mevcudiyeti, kendi merkezi ve ekseni olması nedeniyle bir gelişme göstergesi kabul edilmektedir (Alberts, 2010).

İşlevsel çokdillilik; tarafların iletişim kurmak için melez dil (pidgin) veya kırma dil (creole) gibi dillerin karışımına güvenmesi olarak tanımlanmaktadır (Woodward, 1973). Şu an dünya genelinde 200’den fazla pidgin ve creole dili olduğu varsayılmaktadır. Pidgin ve creole, dilbilimsel çalışma alanları arasında benzersiz görülmektedir (Bickerton, 1976). Melez diller (pidgin) yapısal olarak dillerin seyreltilip iki veya daha fazla dilin kısmi bir karışımı olarak ortaya çıkmakta ve hiçbir dil için ortak olmayan bir dil yapısını içermektedir. Melez diller hiçbir kullanıcının ana dili değildir (Woodward, 1973). Bir başka tanıma göre melez dil; ana dili olmayan konuşma biçimlerini temsil etmektedir ve bu nedenle ortak bir dili paylaşmayan insanlar arasında bir iletişim aracı olarak kullanılmaktadır (Muysken ve Smith, 1995). İletişim aracı olarak kullanılan pidgin dilinde yazılı metinlerden ve sözdizimi temelinde konuşmacının etnik kökenini belirlemek mümkün olabilmektedir (Bickerton, 1976).

Kırma dil (creole) ise melez dilin zamanla toplumun ana dili haline gelmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Woodward, 1973, Muysken ve Smith, 1995). Pidgin, kesin biçimde azaltılmış gramer yapısı ve kelime dağarcığına sahiptir. Hiçbir kullanıcısının ana dili değildir. Ancak creole, anadili olan bir pidgin olarak kabul edilmektedir (Bickerton, 1976). Yani melez dil (pidgin) ve kırma dil (creole) arasındaki fark; melez dilin bir anadili olmaması ancak kırma dilin bir anadili olması şeklinde açıklanabilmektedir (Woodward, 1973, Muysken & Smith, 1995). ‘Haitian Creole, Sranan, Papiamentu, Jamaika Creole, Hawaiian Pidgin-Creole ve Neo-Melanesian veya Tokpisinen’ yaygın olan pidgin ve creole dillerine örnek gösterilebilmektedir (Bickerton, 1976).

İşlevsel çok dillilik sosyal, ekonomik ve eğitici kaynaklar olarak dil ve dil repertuarlarını kapsamaktadır. Afrika’da ve Hindistan’da dekolonyal düşünce, edebiyat ve pratikteki etkileri açıkça görülmektedir (Heugh & Straud, 2019). Güney Afrika’da iki dilli ve çok dilli eğitim yakından takip edildiğinden literatüre çok dilli araştırma verileri için zengin bir kaynak sunmaktadır (Heugh vd., 2017).

Güney Afrika bağlamında işlevsel çokdillilik, hem yatay çok dilli yetenekleri (geçirgen dilsel sınırlar aracılığıyla çok yönlü iletişim) hem de dikey çok dilliliği (en az bir, genellikle iki veya bazen üç standart yazılı dilde akademik düzeyde yazma konusunda uzmanlık geliştirme) içermektedir (Heugh vd., 2017). Yapılan bir araştırmada (Coetzee van Roy, 2012); katılımcıların dil repertuarlarında İngilizcenin yanı sıra ek Afrika dillerini de dahil etmektedir. Bu diller bölgede baskın ve dolayısıyla kullanışlı diller olan Afrikanca veya Güney Sotho gibi dillerdir. Böylece işlevsel çok dilliliğin bereketli örüntüleri ortaya çıkmaktadır. Güney Sotho’yu bilmek, bu toplulukta yaygın olarak kullanılan bir dil olduğundan dolayı bölgedeki insanlara yarar sağlamaktadır. Afrikanca öğrenmek ise birçok işletme ve iş fırsatı potansiyeli açısından yarar sağlamaktadır. Burada katılımcılar yalnızca Afrikanca veya Güney Sotho dillerinde iletişim kurmamakta, ana dillerinin dil ailesiyle ilgili dilleri de eklemektedir. Yani belirli işlevler için İngilizceyi, bölgenin en önemli dili olan Afrikancayı ve Güney Sotho’yu da repertuarlarına eklemektedirler. Bu araştırmanın en önemli sonuçlarından biri, katılımcılar arasında çok dilliliğin işlevsel bir biçiminin gelişmekte olması olarak özetlenmektedir. Benzer şekilde Hawaii’deki Japon işçilerinin pidgin İngilizcesinin analiz edildiği araştırmalar da bulunmaktadır (Bickerton, 1976).

İşlevsel çok dillilik hem toplumsal çokdilliliğin akışkanlığını hem de yayınlanmış metinlerde kanıtlanan standartlaştırılmış yazılı dillerin tanınmasını

içermektedir (Heugh & Straud, 2019). Temel bir hareket noktası olarak, işlevsel çokdillilik kavramı, gelişmiş birlik, dönüşüm ve eşitlik sağlamak amacıyla kurumun kapsayıcı bir dil kültürünün geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Böyle bir dil stratejisi, esnek ve işlevsel olmalı, geçmişin dil dengesizliklerini düzeltmeli ve çok dilliliği, erişimi, entegrasyonu ve aidiyet duygusunu teşvik etmelidir (Verhoef & Venter, 2008). Ancak işlevsel çokdillilik, ortak dil (lingua franca) ile aynı kusurları paylaşabilmektedir. Yani iletişime katılan taraflar arasında bilişsel farklılaşma olasılığı artabilmektedir (Feely & Harzing, 2002).

Bir ülkenin çok dilli mirasını geliştirmek ve dilleri tüm alanlarda işlevsel dillere dönüştürmek için tüm resmi dillerin terminolojilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Böylece ülkenin geliştirilen terminoloji pratiği, çeşitli alanlarda iletişimi geliştirmekte ve resmi ve ulusal dilleri işlevsel dillere dönüştürebilmektedir (Alberts, 2010).

2.4.1.3. Ortak Kurumsal Diller (Common Corporate Languages)

Çok uluslu işletmeler, dil çeşitliliğinin yönetilmesi ve düzenlenmesi gereken çok dilli varlıklar olarak görülmektedir (Luo & Shenkar, 2017). Son zamanlarda, dil çeşitliliğinin rolü ve çok uluslu işletmelerde ortak kurumsal dilin kullanımı, uluslararası yönetim araştırmacılarının ilgisini çekmektedir (Lauring & Selmer, 2010). Ortak kurumsal diller çok uluslu işletmelerin farklı departmanlarında, farklı kuruluşlarında veya farklı yönetim kademelerinde farklı dillerin konuşulmasına alternatif olarak geliştirilmiş dil yönetimi stratejisidir (Lauring & Selmer, 2010). Çok uluslu işletmeler, dünya genelinde dağıtılmış operasyonlarını kontrol etmek ve koordine etmek için ortak kurumsal bir dile büyük ölçüde bağımlı kalmaktadırlar (Lauring & Klitmoller, 2015). Bu sebeple bu strateji çok uluslu işletmelerdeki dil çeşitliliğinin potansiyel olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik bir yaklaşım olarak da bilinmektedir (Welch vd., 2001). Bu stratejide işletmede genellikle tek bir ortak kurumsal dil benimsenmektedir (Lauring & Selmer, 2010). Tüm yönetim süreci, işe alım ve personel gelişimi seçilen dilde gerçekleştirilmektedir (Feely & Harzing, 2002). Tüm çalışmalara rağmen dil ve örgüt yönetimi arasındaki ilişki üzerine araştırmaların hala erken gelişme aşamasında olduğu görülmektedir. (Lauring & Selmer, 2010).

Ortak kurumsal dil işletmenin kültürünü ve çalışma şeklini yansıtan belirli kısaltmalar ve ifadeler içermektedir (Welch vd., 2005). Çok uluslu işletmelerin kendi bünyesindeki farklı departmanların ve çeşitli personel gruplarının da kendi mesleki

dilleri olduğu için ortak kurumsal dili sadece ‘bir işletmedeki tüm örgüt seviyelerinde kullanılan her yeri kaplayan bir dil’ olarak tanımlamak doğru olmamaktadır (Sørensen, 2005). İşletmenin ayrıcalıklı konuşmasıdır (Tange & Luring, 2009). Kurumsal dil; çok uluslu işletmelerde uluslararası faaliyetleri yürütmek için uluslararası bir yönetim kurulu ve üst yönetimin ihtiyacından türetilen bir ‘idari yönetim aracı’ olarak tanımlanmaktadır (Sørensen, 2005).

Ortak kurumsal dil; çok uluslu işletme personelinin bilgiyi kullanmasına ve devam eden diyaloglarda yer almasına izin veren ortak bir iletişim aracı olarak görülmektedir (Luring & Selmer, 2010; Feely & Harzing, 2003). Ortak kurumsal dil, yanlış anlamaların üstesinden gelmeyi, maliyetleri düşürmeyi, zaman alan çevirilerden kaçınmayı ve firma içinde bir aidiyet ve uyum duygusu yaratarak verimliliği artırmayı amaçlamaktadır (Marschan-Piekkari vd., 1999a; Sørensen, 2005). Ek olarak örgütsel birliğin sembolü olarak tanıtılmasının yanı sıra, etkili örgütsel iletişimin önündeki dilsel ve kültürel engellerin üstesinden gelmek de temel amaçlarının arasında gösterilmektedir (Tange & Luring, 2009).

Çok uluslu işletme yönetimi, iletişim sorunlarını çözebileceği ümidiyle resmi bir işletme dili seçmektedir. Resmi işletme dili işletmenin ortak kurumsal dili olmakta ve genellikle İngilizce olarak belirlenmektedir (Charles & Marschan-Piekkari, 2002). Britanya İmparatorluğu'nun küresel yayılmasının tarihsel bir sonucu olarak, İngilizceyi ikinci yabancı dil olarak konuşan yaklaşık 500 milyon, ana dili olarak konuşan yaklaşık 400 milyon insan bulunmaktadır. Ek olarak Amerika'nın ekonomik gücü ve Amerika'da çok sayıda profesyonel yönetim eğitiminin gerçekleştirildiği düşünüldüğünde birçok çok uluslu işletmenin ortak kurumsal dil olarak İngilizceyi seçmesi mantıklı bir seçim olarak düşünülmektedir (Swift & Wallace, 2011). İşletmelerin bu seçimi kurumsal dünyadaki dil stratejilerini ve kararlarını da şekillendirmektedir. Birçok çok uluslu işletme, genel merkez ve bağlı kuruluşları arasında kurum içi iletişimi kolaylaştırmak adına ortak kurumsal dil olarak İngilizceyi benimsemektedir. (Feely, 2003; Nickerson, 2000; Fredriksson vd., 2006).

İngilizcenin yanı sıra birden fazla kurumsal dil kullanan çok uluslu işletmeler de mevcuttur (Bruntse, 2003). Bazı çok uluslu işletmelerde, dil standardizasyonu yerine, birden fazla resmi dil kullanmak veya bazı yan kuruluşlarda belirli durumlarda istisnalara izin vermek gibi bir dereceye kadar esneklik sağlanmaktadır. Örneğin Nestle hem Fransızca hem de İngilizceyi ortak kurumsal dil olarak benimsemektedir. Hatta

bazı yan kuruluşlar arası farklı dillerde iletişime izin verdiği bilinmektedir (Marschan-Piekkari vd., 1999b).

Ortak bir işletme dilinin benimsenmesinin yani ‘dil standardizasyonunun’ yönetim açısından birçok avantaja sahip olduğu görülmektedir. Ortak kurumsal dil birimler arasında resmi raporlamayı kolaylaştırmaktadır. Böylece yanlış iletişim potansiyelini en aza indirmektedir. Teknik ürün kılavuzları, işletim prosedürleri ve kayıt tutma gibi işletme belgelerine erişim ve bakım kolaylığı sağlamaktadır (Marschan-Piekkari vd., 1999b; Piekkari vd., 2005). Ayrıca ortak kurumsal dil çok uluslu işletmelerde iç iletişimi ve bilgi akışını iyileştirmek için de kullanılmaktadır (Welch vd., 2001). Ek olarak eğitim, işe alım ve kaynakların seçilen dil etrafında düzenlenmesine izin vermektedir (Swift & Wallace, 2011).

Çok uluslu işletmeler tanımı gereği çok dilli olduğundan paralel dil tabanlı iletişim ağları ve sık kod değiştirme görülmektedir. Bu durum güven üzerinde zararlı bir etkiye sahip olabilmekte ve işletmede grup çatışmalarına sebep olabilmektedir. Bu nedenle ortak kurumsal dil kullanımı iletişimdeki tutarlılık derecesini artırmakta, grup bağlılığı üzerinde etkili olabilmektedir (Lauring & Selmer, 2010). Çok uluslu işletmelerin ortak kurumsal dil kullanarak örgütlerin grup bağlılığını ve güvenini artırabileceğine yönelik araştırmalar mevcuttur (Barner-Rasmussen & Björkman, 2007). Ortak kurumsal dil bağlı kuruluşlar arasındaki hem resmi hem de gayri resmi iletişimi ve bilgi akışını geliştirmektedir. Ayrıca çok uluslu işletmelerde kurum kültürünün gelişimine katkı sağlamakta ve ait olma duygusunun geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Marschan-Piekkari vd., 1999b). Yani farklı birimler arasında ortak bir kimlik oluşturmak için ortak kurumsal dil tercih edilmektedir (Vaara vd., 2005). Böylece örgüt birimleri arasında ortak bir iletişim zemini sağlanmaktadır (Janssens vd., 2004). Ortak kurumsal dil kurum kültürünü yaymanın bir unsuru olarak aidiyet duygusu geliştirmekte ve dil problemlerinin yönetimine odaklanmaktadır. Siemens, Electrolux, Daimler-Chrysler ve Olivetti gibi birçok çok uluslu işletme bu stratejiyi benimsemektedir. (Feely & Harzing, 2002).

Çok uluslu işletmeler için kurumsal dil stratejisi olumlu özelliklerinin yanında bazı olumsuz özellikleri de barındırmaktadır. Yapılan bir araştırmada, çok uluslu bir işletmede İngilizce kurumsal dil olarak belirlenmesine rağmen yönetim kurulu toplantı tutanaklarının hala Fince yazıldığı görülmektedir (Feely & Harzing, 2002). Bir diğer araştırmada ise, Danimarka'da faaliyet gösteren 70 çok uluslu işletmede pratikte tüm

belgelerin kurumsal dil olan İngilizce'nin yanı sıra yerel dilde de oluşturulduğu sonucuna ulaşılmaktadır. İngilizce belgeler bağlı kuruluşlara ulaştığında, ilgili yerel dillere çevrilmektedir. Katılımcılar ortak kurumsal dili çeşitli yerel diller arasında bir 'geçiş dili' olarak görmektedirler (Sørensen, 2005).

Ortak kurumsal dilin ana ülke dili ile aynı olan ülkelerde dil çeşitliliğinin standartlaştırılması bir sorun olarak algılanmamaktadır (Fredriksson vd., 2006). Ancak ortak kurumsal dil uzun vadeli bir strateji olarak bilinmektedir. Kuruluşun bağlı kuruluşları arasında büyük dil farklılıklarının olduğu durumlarda uygulanması zor olabilmektedir (Swift & Wallace, 2011). Ortak kurumsal dilde sınırlı yeterlilik, çalışanları kritik bilgi alışverişinden dışlayabilmektedir. Yeni işe alınan çalışanlar bu durumu zorlayıcı bulabilmektedir (Fredriksson vd., 2006). Ayrıca çok uluslu işletme personeli kabul edilen ortak kurumsal dilde yetkin olsalar dahi, yanlış anlamalara neden olabilecek retorik becerilerin kaybı ihtimali her zaman mevcuttur (Feely & Harzing, 2003). Ortak kurumsal dili ikinci yabancı dili olarak konuşanlar, o dilde kendilerini güvensiz ve rahatsız hissettikleri için günlük etkileşimde aktif rol almaktan kaçınabilmektedirler (Tange & Luring, 2009). Bunun yanı sıra çok uluslu işletmede seçilen kurumsal dilde yeterlilikten yoksun personel sayıca fazla ise personel kurumsal dile direniş gösterebilmektedir (Marschan-Piekkari vd., 1999b). Ayrıca, siyasi ve kimlikle ilgili düşünceler, personelin ortak kurumsal dili günlük iletişimde kullanımlarını etkileyebilmektedir (Harzing & Feely, 2008).

Özetle çok uluslu işletmelerde tek bir ortak kurumsal dil benimsemek, işletmeyi tamamen tek dilli hale getirmeyecektir. Çünkü çok dilli durumlar uluslararası kuruluşlarda günlük olaylar şeklinde gerçekleşmektedir (Fredriksson vd., 2006; Janssens vd., 2004). Ortak kurumsal dil stratejisi, işletme iletişimini artırmada etkili bir strateji olarak görülmesine rağmen müşteriler, tedarikçiler, uluslararası kuruluşlar ve hükümetler gibi işletme dışı organlarla olan dil engelini aşma konusunda zayıf kalabilmektedir (Feely & Harzing, 2002). Sonuç olarak uluslararası iletişimde dil engeli basit bir konu olarak görülmemelidir, çoğu zaman birden fazla çözüm gerektirmektedir. En yaygın çözüm yöntemi ise genellikle İngilizce olan ortak kurumsal dilin, diğer diller ve kaynaklarla birlikte kullanılması olarak görülmektedir (Albuquerque vd., 2015).

2.4.2. Dolaylı Dil Yönetimi Stratejileri

Dolaylı stratejiler ise aracı kullanılan dil yönetimi stratejileridir. Kullanılan araçlar insan kaynağı ve/veya teknoloji olabilmektedir. İnsan kaynağının kullanıldığı stratejiler içsel dil kaynaklarının veya dışsal dil kaynaklarının kullanıldığı stratejiler olarak ikiye ayrılmaktadır. İçsel dil kaynakları; Dil nodları (Language Nodes), Seçici İşe Alım (Selective Recruitment), Misafir Yöneticiler (Expatriate Managers) ve Ev Sahibi Yöneticiler (Inpatriate Managers) şeklinde sıralanmaktadır. Dışsal dil kaynakları ise Dil Eğitimi (Language Training) ve Mütercim-Tercüman (Translator-Interpreter) olarak gruplandırılmaktadır. Teknolojinin aracı olarak kullanıldığı dil yönetimi stratejileri ise Elektronik Çeviri Sistemleri (Machine Translation) ve Kontrollü Dil (Controlled Language) olmak üzere iki çeşittir.

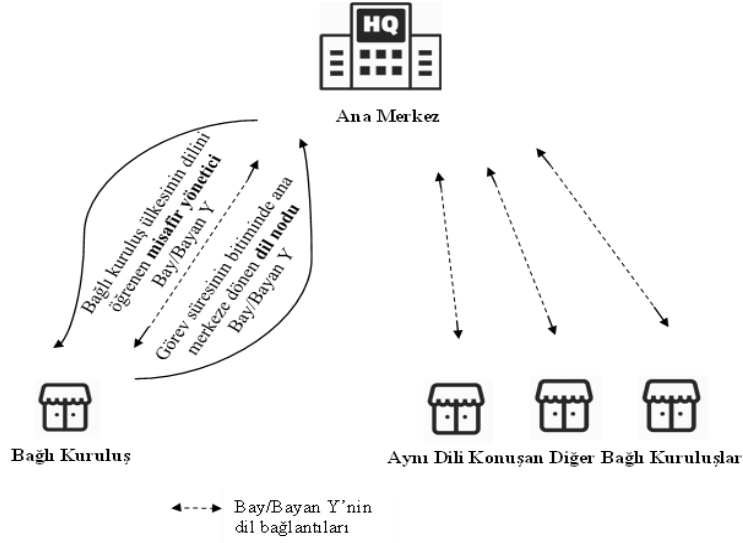
2.4.2.1. Dil nodları (Language Nodes)

Çok uluslu işletmeler eğitim veya kurumsal dil stratejisini benimseyecek uygun zaman veya yeterli bütçe bulamadığında dil yeterliliğine sahip personeline bağımlı hale gelmektedir. Bu kilit personel, işletme ile dış dünya arasında iletişimi sağlayan ‘dil nodları’ haline gelmektedir (Feely & Harzing, 2002). Oxford İngilizce sözlükte ‘düğüm’, ‘boğum’ gibi anlamlara sahip olan ‘nodes’ kelimesi aynı zamanda ‘iki çizginin veya sistemin buluştuğu veya kesiştiği bir nokta’ olarak da tanımlanmaktadır. Bu anlam baz alındığında bu stratejinin dil yeterliliğinden yoksun işletmeyi dış dünya ile buluşturan veya kesiştiren dil yeterliliğine sahip kilit personelin merkeze alındığı bir strateji olduğunu söyleyebiliriz.

Dil nodları; çok uluslu işletmelerde hem kurumsal dili hem de bağlı kuruluş dilini konuşan çalışanlar olarak tanımlanmaktadır (Harzing & Pudelko, 2014). Çok uluslu işletmelerde iki veya çok dilli ya da dil becerilerine sahip çalışanlar, ana merkez ile bağlı kuruluşları arasında bağlantı pimleri gibi görev yapmaktadırlar. Bu çalışanlara ‘dil nodlarının (language nodes)’ yanı sıra ‘aracılar (intermediaries)’, veya ‘çeviri makineleri (translation machine)’ adı verilmektedir (Vaara vd., 2005). Örneğin yapılan bir araştırmada, görüşülen kişilerin üçte biri, iki dil bilen çalışanların, dil engelini aşmanın bir yolu olarak görüldüğünü ve sanki bir bağlantı pimi gibi hareket ettiklerini ifade etmektedirler. Bu şekilde bu kişiler işletmede önemli iletişim nodları haline gelmektedirler (Harzing vd., 2011). Yapılan bir başka araştırmada ana proje lideri çift dile sahip Koreli bir Amerikalıdır. Proje lideri Koreli ve İngiliz işbirlikçileri arasında dil

nodu olarak görev yapmaktadır. Proje lideri İngiliz işbirlikçileri ile İngilizce, Koreli işbirlikçiler ile Korece iletişim kurmaktadır. Bu tür bir iletişim ile hem İngiliz hem de Koreli işbirlikçiler çoğu şeyleri netleştirmeye yardımcı olduğunu belirtmektedir (Hwang, 2013). Bir başka araştırmada, Kone işletmesi çalışanları, gerekli dil becerilerine sahip Misafir yöneticilerin genellikle dil nodları olarak hareket ettiklerini ifade etmektedirler (Welch vd., 2005). Şekil 10'da misafir yöneticilerin nasıl dil nodları haline geldikleri gösterilmektedir.

Şekil 10. Misafir Yöneticilerin Dil Nodu Olma Süreci



Kaynak: Marschan-Piekkari, 1999.

Şekil 10'da ev sahibi ülkenin dilinde yetkin hale gelen bir misafir yönetici (Bay/Bayan Y), edinilen bu dil becerisine dayalı olarak yurtdışı görevinin tamamlanmasının ardından önemli bir dil noduna dönüşmektedir yani, yöneticinin yurtdışı görevi sona erse dahi aynı dil grubuna ait bağlı kuruluşlar arasında dil nodu olarak görev yapmaya devam edebilmektedir. Dil nodları iki veya çok dilli çalışanlardan olabileceği gibi dil becerilerine sahip misafir yöneticilerden de olabilmektedir (Marschan-Piekkari, 1999).

Çok uluslu işletmelerde dil nodları bazı olumlu niteliklere sahiptir. Misafir yöneticiler dil engeli nedeniyle, dilsel olarak yetkin yöneticilere daha fazla güvenmektedir. Dilsel olarak yetkin yöneticilerin bu stratejik konumu, dil nodları misafir yöneticiler için değerli kılmaktadır. Bilgi önemlidir ve güçlü bir kurumsal konumu garanti etmektedir. Dil nodları; bilgiye sahip olma, tahsis etme, istifleme ve filtreleme yeteneği açısından önemli bir gayri resmi güç kaynağı olarak görülmektedir (Peltokorpi & Clausen, 2011). Ayrıca dil yaklaşımlarından politik bakış açısı da çok

dilli veya dil becerileri konusunda yetkin personelin dil nodları olarak önemini vurgulamaktadır (Barner Rasmussen ve Aarnio 2010). Ana merkez ve bağılı kuruluş arasında etkileşimlerin seyrek olduğu çok uluslu işletmelerde yerel orta düzey yöneticiler bilgi akışlarını geciktirebilmekte ve kendi avantajlarına göre çarpıtabilmektedir. Böyle bir durumda iki veya çok dilli yöneticiler dil nodları olarak hareket edebilmektedir. Böylece dil nodları değiştirilmiş veya iletilmeyen mesajları tespit edebilmekte, kişilerarası veya teknoloji aracılı iletişim yoluyla basitleştirilmiş dil kullanarak yerel çalışanlarla doğrudan etkileşime girebilmektedir (Peltokorpi, 2010). Ek olarak dil nodları olarak görev yapan yöneticiler resmi olarak sorumlu kişi yerine aynı dili konuşan diğer yöneticilerle iletişime geçtiğinde paralel bilgi ağlarına sebep olabilmektedirler. Yapılan araştırmalarda paralel bilgi ağlarının Japon şirketlerinde daha çok görüldüğü sonucuna ulaşılmaktadır (Harzing & Pudelko, 2014).

Dil nodlarına dönüşen yöneticilerin konumu bazen o kadar önemli bir noktaya gelmektedir ki dil becerileri yöneticilerin görünmeyen bir yönü olup arka planda kalabilmektedir (Marshan-Piekkari vd., 1997). Yani dil nodlarının rolü, dil yetkinliğinden çok daha geniş boyutlara ulaşabilmektedir. Bu rol misafir yöneticilerin normal iş tanımı ve sorumluluklarının ötesine geçen geniş bir aralığı kapsayabilmektedir. (Marschan-Piekkari, 1999).

Dil nodları olumlu niteliklerinin yanı sıra işletme ve çalışan açısından bazı olumsuz etkilerinin de olduğu bilinmektedir. Öncelikle çok uluslu bir işletmede dil nodu olarak da görev yapan personel üzerinde fazladan bir iş yükü daha olacağından iş tanımında yer alan resmi görevlerini yerine getirmede yetersiz kalabilmektedir. Ayrıca bu personel iletişim uzmanı olmadığından taraflar arasında iletişimsizlik riski de artmaktadır. Bunun yanı sıra, dil nodları temel alarak veya dil nodları güvenerek başlanan bir ortaklık girişimi resmi raporlama zincirini ve daha da önemlisi üst düzey yöneticilerin pozisyonlarını zayıflatmakta ve dolayısıyla çatışma potansiyelini de artırmaktadır (Marschan vd., 1997). Ek olarak, yabancı dil becerileri zayıf olan işlevsel olarak yetkin yerel yöneticilerin seçilmesi mümkün olmamaktadır. İşe alımlarda yabancı dil becerilerine aşırı vurgu yapılması olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Peltokorpi & Clausen, 2011). Dil nodları; dilin gücü nedeniyle, resmi iletişim hatlarını etkileme ve hatta resmi organizasyon yapısının amaçlanan işleyişini tehdit etme kapasitesine sahip olmaktadır (Piekkari vd., 1999).

Sonuç olarak örgüt içindeki becerilerden yararlanmak önemli ve avantajlı iken, dil becerisine sahip personelin örgütsel işlev bozukluğunun kaynağı olarak ortaya çıkmaması da büyük önem taşımaktadır (Marschan vd, 1997). Bu tür dile dayalı iletişim akışlarının kişiye bağlı olmaları nedeniyle savunmasız ama yine de güçleri ve olumlu etkilerinin önemli olabileceği sonucuna ulaşılmaktadır (Marschan-Piekkari, 1999). Çok uluslu işletmeler bu sonuçları göz önünde bulundurarak seçimlerini yapmalıdırlar.

2.4.2.2. Seçici İşe Alım (Selective Recruitment)

Teknolojideki hızlı ilerleme ve gelişmeler, değişen demografik özellikler ve çalışan yetkinliği ile mevcut ekonomik iklim göz önüne alındığında, işletmelerin dil yönetimi açısından bir gelecek vizyonuna sahip olmaları her zamankinden daha fazla önem arz etmektedir (Sanden, 2020). Seçici işe alım; işe alım için bir ön koşul olarak kurumsal dilde belirli bir yeterliliğin kullanıldığı uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (Peltokorpi & Vaara, 2014). Seçici işe alım stratejisi, dile duyarlı işe alım olarak da bilinmekte ve dile hâkim personel istihdamını ifade etmektedir. Bu strateji, önceki çalışmaların sağladığı bulgulara göre, sıklıkla kullanılan bir dil yönetim aracı olarak bilinmektedir (Sanden, 2015).

Seçici işe alım stratejisi, çok uluslu işletmelerde işin işlevine bağlı olarak belirli bir dil seviyesinin gerekli olduğu birçok bağlı kuruluşta kullanılmaktadır (Swift & Wallace, 2011). Bu strateji genellikle çok uluslu işletmelerin bağlı kuruluşlarına personel sağlamak için tercih edilmektedir. Örneğin, çok uluslu bir işletmenin Çin'deki bağlı kuruluşlarında yapılan bir araştırmada, işe alım sürecinde yöneticilerin ve mühendislerin okuma, dinleme, konuşma ve yazma gibi yabancı dil yeterliliklerini kanıtlayan çeşitli sınavları geçmek zorunda kalmaktadırlar (Peltokorpi, 2017). Ek olarak, çok uluslu işletmeler dile maruz kalınan kritik alanları doldurmak için, dil nodları yaratmak için ve misafir yöneticileri (expatriate manager) geliştirmek için de bu stratejiden faydalanmaktadırlar (Feely & Harzing, 2003).

Seçici işe alım stratejisinde işletme ile dış dünya arasındaki iletişim yetenekli personel aracılığıyla kanalize edilmektedir (Grzeszczyk, 2015). Bu strateji ile işe alınan çalışanlar, dil becerileri ile diğer mesleki veya işlevsel becerilerin birleşimi nedeniyle genellikle çekicidir (Sanden, 2015). Bu durum bu stratejiye birtakım olumlu nitelikler kazandırmaktadır. Şöyle ki çok uluslu işletmelerde dil sorununa yaklaşmanın en kolay ve en ucuz yolu, zaten gerekli becerilere sahip olan kişileri işe almaktır (Lester, 1994

aktaran Feely & Harzing, 2003). Dil engeli sorunu, seçici işe alım stratejisi ile kolayca aşılabilmektedir (Grzeszczyk, 2015). Bu sebeple çok uluslu işletmeler de dış işgücü piyasasından ihtiyacı olan gerekli dil yeterliliğine sahip çalışanları işe almak için seçici işe alım stratejisine güvenmektedirler (Marschan-Piekkari vd., 1999b). Ek olarak çok uluslu işletmeler gerekli yabancı dil becerilerine sahip bireyleri seçerek işe almanın, mevcut işgücünün dil yeterlilik düzeyini dil eğitimi yoluyla yükseltmekten daha kolay ve daha az zaman alan bir çözüm olarak görmektedirler (Sanden, 2015). Ayrıca seçici işe alımlarda belirli bir yeterlilik seviyesi adaylara da avantaj sağlamaktadır (Swift & Wallace, 2011).

Çok uluslu işletmelerin bağlı kuruluşlarında seçici işe alım stratejisinin uygulanması bilgi transferi ve özümseme kapasitesini engelleyen dil sorununun çözülmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca seçici işe alım, dil engellerini kaldırmanın ve bilgi transferini geliştirmenin hızlı ve etkili bir yolu olarak görülmektedir (Peltokorpi, 2017). Ek olarak dil, konuşanın etnik kökenini ve etnik kimliğini sembolize etmektedir (Genesee & Bourhis, 1982). Çalışanın çift dilli ve her iki kültüre de hâkim olması işletmeye fayda sağlayabilmektedir. Yapılan bir araştırmada, Norveç merkezli çok uluslu bir işletmenin Japonya'daki bağlı kuruluşlarında misafir üst düzey yöneticiler için seçici işe alım stratejisi uygulandığı görülmektedir. Araştırma sonucunda seçici işe alım ve dil eğitimi stratejilerinin, çalışanların bilgiyi aktarma yeteneğini geliştirdiği, yeni bilgilere daha fazla maruz kalmasını sağladığı ve bu durumun özümseme kapasitesine katkıda bulunduğu sonuçlarına ulaşılmaktadır (Peltokorpi, 2017). Benzer şekilde bazı Amerikan çok uluslu işletmeler ana merkezlerinde yabancı doğumlu CEO'ları görevlendirerek daha da güçlü küreselleşme ve çeşitlilik imajı çizmektedirler. McDonald's CEO'su Charles Bell bir Avustralyalı, Coca-Cola'nın yeni CEO'su E. Neville Isdell, İrlanda vatandaşı, Kellogg'un CEO'su Carlos Gutierrez, Küba doğumlu, Schering- Plough'un CEO'su Pakistan doğumlu Hassan (Harvey vd., 2005). Sonuç olarak çok uluslu işletmeler küresel ağlarında seçici işe alım stratejilerine daha fazla vurgu yapmalıdırlar. Çünkü uzun vadede işletmeye büyük avantajlar kazandırması muhtemel görünmektedir (Swift & Wallace, 2011).

Seçici işe alım pratikte nispeten uygulaması kolay bir araç gibi görünmektedir, ancak maliyet etkin çözüm yöntemi değildir (Sanden, 2015). Seçici işe alım, maliyetli ve zaman alıcı dil eğitime alternatif bir çözüm olarak görülmektedir (Peltokorpi, 2017). Ancak seçici işe alımlarda, diğer çalışanlara oranla daha yüksek ücretlerle

çalışmaya başlayan personel, daha yüksek işe alım ve tazminat maliyetlerine sebep olabilmektedir (Peltokorpi & Vaara, 2014). Ayrıca, piyasada istenilen düzeyde dil becerilerine sahip adayları bulmak her zaman kolay olmamaktadır (Hagen, 2008). Bu nedenle, işletmeler dil engelini aşmak için tercih edilen seçici işe alım stratejisinde çok seçici davranmalıdırlar (Feely & Harzing, 2003).

Çok uluslu işletmelerde yabancı dil yeteneği kesinlikle yardımcı bir beceri olarak görülmektedir. Ancak yabancı dil yeteneğine sahip bireyler ana meslekleri olarak hizmet edecek başka bir birincil beceriye sahip değilse, bu çalışanlara talep azalmaktadır. Yani seçici işe alımda işletmeler genellikle mesleki yeterliliğe ek olarak dil becerilerine sahip adayları işe almakla ilgilenmektedir (Sanden, 2015). Bu durum literatürde mesleki beceriler ile dil becerilerinin dengelenmesi sorunu olarak bilinmektedir (Peltokorpi & Vaara, 2014). Seçici işe alımlarda hem dil hem de iş becerilerine sahip olan insanları istihdam etmek amaçlanmaktadır. Ancak bu tür insanlar her zaman mevcut olmadığı ve bu iş gücünün maliyetinin de yüksek olması sebebiyle bu strateji yalnızca belirli durumlarda kullanılabilmektedir (Swift & Wallace, 2011).

Seçici işe alımla ilgili bir başka sorun da mevcut pozisyon sahibini gereksiz hale getirebilmesidir (Feely & Harzing, 2003). Seçici işe alım stratejisi ile işe alınan dil konusunda yetkin yeni çalışan aynı dil becerisine sahip olmayan mevcut bir çalışanın pozisyonunu üstlenebilmekte ve böylece asıl görevliyi gereksiz hale getirebilmektedir. Bu durum işletmede mevcut işgücü için sorunlara neden olabilmektedir (Sanden, 2015).

Yapılan araştırmalar büyük ölçekli işletmelerin %94'ünün, seçici işe alma olarak bilinen, yani belirli bir iş ihtiyacını karşılamak için gerekli dilsel ve operasyonel becerilere sahip çalışanları atamak için uğraştıklarını göstermektedir. Orta ve küçük ölçekli işletmelerde ise bu oran %40'a, inmektedir. Bunun sonucunda büyük ölçekli işletmeler seçici işe alma stratejisini uygulamayı tercih ederken orta ve küçük ölçekli işletmeler daha az güvenilir uluslararası iletişim araçlarını tercih etmek durumunda kalmaktadırlar (European Comission, 2006).

Seçici işe alım stratejisinde nitelikli işgücüne ulaşmak zor ve maliyetli olmasına rağmen günümüzde dil seviyesi yüksek, daha düşük ücretlerle çalışmaya hazır, yetkin personel bulmak daha kolay hale gelmektedir. Birçok Doğu Avrupa ülkesinde, yüksek düzeyde İngilizce bilen ve nispeten ucuz olan eğitilmiş profesyoneller tercih edilebilmektedir (Swift & Wallace, 2011). Seçici işe alımlarda alternatif yöntemler

olarak öğrenci yerleştirmeleri veya yerel acentelerin kullanımı gibi daha kısa vadeli düzenlemelerden de bahsedilmektedir (Sanden, 2015).

Özetle seçici işe alım stratejisi, üç özel ve farklı durumlarda uygulanabilmektedir. Öncelikle bu strateji, dil becerileriyle ilgili büyük sorunların olduğu önemli dil maruziyet alanlarında kullanılabilmektedir. İkincisi, misafir yöneticilerin tanıtılmasında ve son olarak dil nodları oluşturulmak için tercih edilebilmektedir (Grzeszczyk, 2015). Ayrıca çok uluslu işletmeler hem yüksek dil yeterliliğinin verimliliği artırma potansiyelinden hem de homojen beceri düzeylerinin olumlu etkilerinden yararlanmak için, seçici işe alım stratejisinin yanı sıra çalışanlara dil eğitimi sağlayarak yüksek düzeyde homojen dil yeterliliği oluşturmaya çalışmalıdır (Tenzer & Pudelko, 2017).

2.4.2.3. Misafir Yöneticiler (Expatriate Managers)

Misafir yönetici stratejisi dil engelini aşmanın önemli bir yolu olarak görülmektedir (Harzing vd., 2011). Misafir yöneticiler, çok uluslu işletmelerde uluslararası görevler üstlenen ve bu işletmelerin yurt dışı lokasyonlarında geçici olarak görev yapan bir grup çalışan olarak tanımlanmaktadır (Wu vd., 2022). Bu stratejiye ilişkin geniş bir literatür olmasına rağmen, gelişmekte olan çok uluslu piyasası, değişen misafir yönetici uygulamaları ve misafir-ev sahibi uyumu gibi konular araştırılmaya değer görülmektedir (Wu vd., 2022). Bu stratejide dil engeli ile karşı karşıya kalan çok uluslu işletmeler bağlı kuruluşlarında ‘dil nodları’ olarak görev yapmaları için misafir yöneticiler görevlendirmektedirler (Yoshihara, 1999).

Yurtdışı deneyimi misafir yöneticiler için her şeyin temelde tamamen farklı olduğunu anlamalarına yardımcı olmaktadır. Yerel kültür hakkında gerçek bilgiler toplamakta ve kendi kültürlerinde alışkın oldukları pek çok şeyin farklı olduğu gerçeğiyle her gün karşı karşıya kalmaktadırlar (Antal, 2000). Bu sebeple misafir yöneticiler genellikle dilden ziyade kültürel yönere odaklanmaktadır (Marschan-Piekkari vd., 1999b). Çok uluslu işletmeler, yalnızca küresel pazarlarda kurumsal kontrol ve uzmanlık nedenleriyle değil, aynı zamanda yeni pazarlara girişi kolaylaştırmak veya uluslararası yönetim yetkinlikleri geliştirmek için misafir yönetici stratejisini tercih etmektedirler (Chew, 2004). Bu yöneticiler, ana merkez ve bağlı kuruluşlar arasında köprü görevi görmektedirler (Feely & Harzing, 2003).

Misafir yöneticiler, çeşitli stratejiler yoluyla kültürlerarası iletişimin önündeki dil ve kültürel engelleri azaltabilmektedirler (Peltokorpi, 2007). Bu strateji, işletmenin yararlanabileceği deneyim ve fikirlerin çeşitliliğini artırmaktadır. Ayrıca çoğu işletme misafir yönetici yatırımlarından sabit getiri elde etmektedirler (Antal, 2000). Yapılan bir araştırmada, ana merkezi Japonya olan çok uluslu işletmelerin bağlı kuruluşlarının büyük çoğunluğunda (%78) misafir Japon yöneticilerin görev yaptığı sonucuna ulaşılmaktadır. Böylece telefon görüşmelerinin yaklaşık %90'ı ve yazılı işlemlerin %83'ü de Japonca gerçekleştirilerek ana merkez ve bağlı kuruluş arasındaki dil engeli sorununu büyük ölçüde hafifletilmektedir (Yoshihara, 1999). Evlerine geri dönen misafir yöneticilerle yapılan bir diğer araştırmada yöneticilerin farklı bir kültüre ilişkin yeni bilgiler ile kendi kültürlerine ilişkin yeni kavrayışları bütünleştirdikleri ve bu durumun örgütsel öğrenmeyi teşvik ettiği görülmektedir (Antal, 2000).

Çok uluslu işletmeler, azınlık dilleri olan ülkelerdeki kuruluşlarında yönetici pozisyonlarında misafir yöneticilere daha fazla güvenmektedirler (Yoshihara, 1999). Çünkü misafir yöneticilerin yurtdışındaki yaşamları ve çalışmaları, gurbetçilerin yeni kültürdeki eylemlerin, kararların ve durumların ardındaki farklı mantıklara ilişkin içgörüler geliştirmelerini sağlamaktadır. Yaşadıkları toplumla ilgili genel gözlemlere ek olarak, yerel pazarlar, ürünler ve yerel müşterilerin ihtiyaç ve istekleri hakkında ilk elden bilgi toplamaktadırlar (Antal, 2000). Misafir yöneticiler iletişim kanallarının geliştirilmesinde de önemli rol oynamaktadırlar (Harzing vd., 2011). Yöneticiler, diğer kültürlere ve diğer değerlere karşı daha açık fikirli hale gelmektedirler. Farklı mantık türlerini anlamayı ve ana merkez ile bağlı kuruluşlardaki mantık arasında arabuluculuk yapmayı öğrenmektedirler. Ek olarak bu deneyim yöneticilerin profesyonel iş bağlantılarını genişletmelerine de yardımcı olmaktadır (Antal, 2000).

Misafir yöneticiler stratejisini her açıdan değerlendirmek gerekmektedir. Öncelikle bu strateji doğası gereği maliyetli bir çözüm olarak görülmektedir. Çoğu durumda, ana ülke yöneticisine ödenen taban maaş, ev sahibi ülke vatandaşı için karşılık gelen maaştan önemli ölçüde daha yüksek olmaktadır ve bu taban maaş, yurtdışı görevlendirme ile ilgili ödeneklerin eklenmesiyle ve her görevin başında ve sonunda ödenen toplu teşvikler ile iki veya üç katından fazla olabilmektedir (Dwyer, 2000). Misafir yönetici stratejisinde yöneticilerin erken geri dönüşü, kendilerinin, eşlerinin veya ailelerinin kültürler arası uyum eksikliği, işlerinden memnuniyetsizlik veya kültür şoku gibi olumsuz durumlarla da karşılaşılabilinmektedir (Chew, 2004).

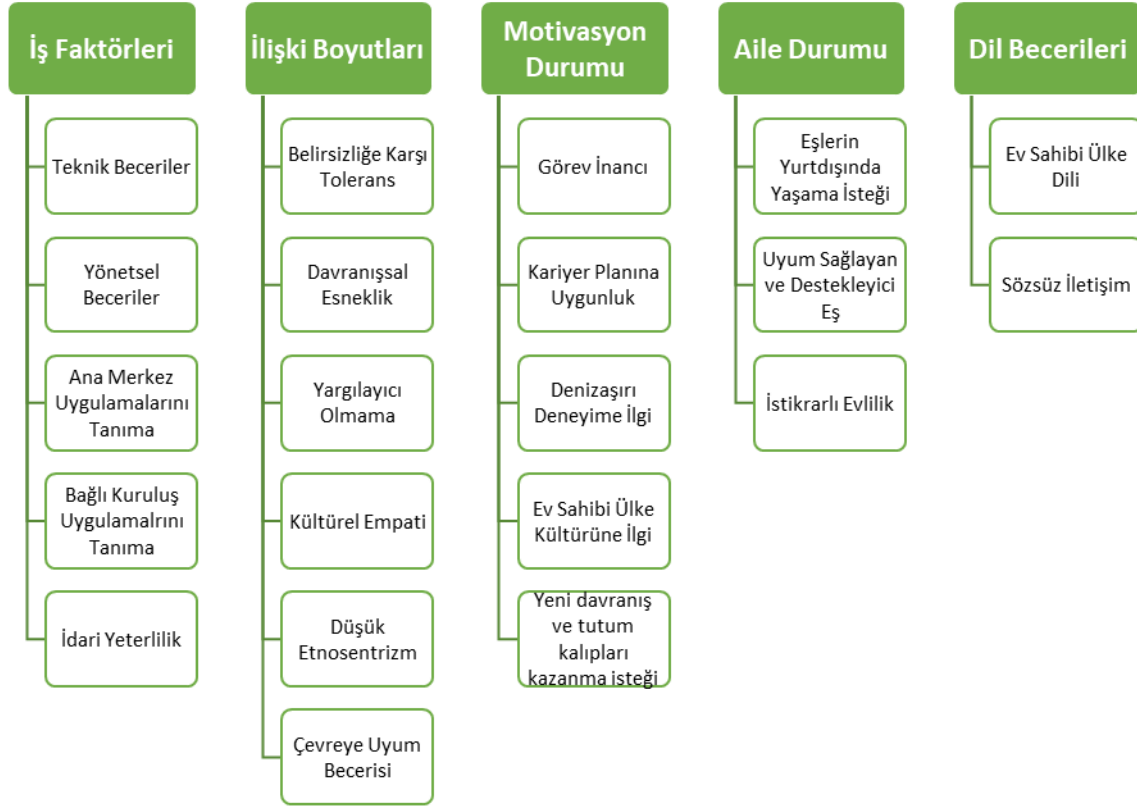
Çok uluslu işletmeler bağlı kuruluşların performansını iyileştirmek ve uluslararası görevlerin tamamlanmasını kolaylaştırmak için artan bir şekilde yurtdışına misafir yönetici göndermektedir. Ancak genellikle misafir yöneticilerin birçoğu kültürler arası yeterliliğe sahip olmamakta ve bu durum yeni çalışma ortamlarında uyum engelleriyle karşılaşmalarına neden olmaktadır (Wu vd., 2022). Misafir yöneticiler ana merkez ile iletişimini büyük ölçüde ana dilinde gerçekleştirirken, bağlı kuruluşlarda yönetim büyük ölçüde yerel dilde yürütülmektedir. Bu durum misafir yöneticide strese, bağlı kuruluşlarda iç çatışmalara ve dil problemlerinden kaynaklı takım çalışmasına engel olabilmektedir. Bununla birlikte, yabancı dil becerileri zayıf olan işlevsel olarak yetkin yerel yöneticilerin seçilmesi olası olmadığından, işe alımlarda yabancı dil becerilerine aşırı vurgu yapılması olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Peltokorpi & Clausen, 2011). Son olarak işletmelerde misafir yönetici yaklaşımı yerel yöneticilerin kariyer fırsatlarını engelleyebilmekte ve kültürel çeşitliliğin potansiyel faydalarını azaltabilmektedir (Feely & Harzing, 2002).

Misafir yönetici stratejisinde başarısızlığın nedenlerinin analiz edildiği bir araştırmada, çok uluslu işletmelerin, insan kaynakları yönetiminin uluslararası düzeyde yönetme yeteneklerinin geliştirmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır. Bu aşamada insan kaynakları yurtdışı görevlendirmeler için misafir yöneticilerin seçimini etkin bir şekilde planlamalı, misafir yöneticilerin geri dönüşü ve geri dönenlerin yeniden adaptasyonu gibi konularda çalışmalar yapması gerekmektedir (Chew, 2004). Çünkü yurtdışında çalışma deneyiminde misafir yönetici işlerin neden farklı bir şekilde yapıldığına dair bir anlayış geliştirmektedir (Antal, 2000). Çalışanlarını işletmenin sponsorluğunda dil kurslarına katılmaya teşvik edilmeli veya dil becerisine sahip çalışanları işe alınmalıdır (Peltokorpi, 2007). Ayrıca uluslararası insan kaynakları, tazminat ve sosyal yardım konularını, yeniden atama, yasal sorunlar, sağlık, güvenlik ve güvenlik sorunlarını da ele almalıdırlar. Çalışanlarının ve ailelerinin bu yeni deneyimle ilişkili psikolojik sorunlarla başa çıkmalarına, iş gücünün refahına odaklanmalarına yardımcı olmalıdırlar (Chew, 2004).

Kültürler arası anlayış, misafir yönetici seçiminde en sık aranan nitelikler arasında yer almaktadır (Antal, 2000). Bunun yanı sıra misafir yönetici seçilirken entelektüel kapasite, kendine güven, deneyime açıklık, duygusal istikrar gibi temel özellikler ve yetkinlikler dikkate alınmalıdır. Bu yetkinlikler ilişkisel yetenek, kültürel duyarlılık, dil becerileri ve stresle başa çıkma yeteneği ile ilişkilendirilmektedir (Jordan

& Cartwright, 1998). Aşağıdaki tabloda misafir yöneticide başarının anahtarı sayılabilecek nitelikler gruplandırılmaktadır (Chew, 2004):

Şekil 11. Misafir Yöneticiler için Başarı Kriterleri



Kaynak: Ronen, 1989.

Bu nitelikler iş faktörleri, ilişkisel boyut, motivasyon durumu, aile durumu ve dil becerileri şeklinde sıralanmaktadır. Çok uluslu işletmeler misafir yönetici seçerken bu faktörleri dikkate almalıdırlar.

Yapılan bir araştırmada yurtdışında yaşamak veya görev yapmak için bireylerde kişilerarası iletişim kurma yeteneği, farklı kültürlerle uyum sağlama yeteneği, farklı toplumsal sistemlerle başa çıkma yeteneği, kişisel ilişkiler kurma yeteneği ve diğer insanları anlama yeteneği gibi çeşitli kişisel boyutlar aranmaktadır (Black, 1990). Ayrıca yöneticilerden gerçekleri toplamaları, yeni iş ortamında işlevsel beceriler geliştirmeleri ve oradaki insanların düşünce ve davranışlarını şekillendiren normlar ve değerler hakkında bir anlayış kazanmaları beklenmektedir (Antal, 2000). Özetle misafir yönetici stratejisinde başarının anahtarı yüksek performanslı çalışma, kişisel gelişim ve başarılı kültürel uyumdan geçmektedir (Jordan & Cartwright, 1998).

2.4.2.4. Ev Sahibi Yöneticiler (Inpatriate Managers)

Ev sahibi yönetici stratejisi çok uluslu işletmenin bağlı kuruluşlarında çalışan personelin ana merkezde çalışması olarak tanımlamaktadır (Feely & Harzing, 2002). Bir başka tanıma göre, ev sahibi yönetici, çok uluslu işletmenin bağlı kuruluşundan ana merkezine belirli bir süreyle görevlendirilmesidir (Kim vd., 2022). Misafir yöneticiler ve ev sahibi yöneticiler arasındaki farkı anlamak için su ve sülfürik asit metaforları kullanılmaktadır; su ana merkez ve sülfürik asit yan kuruluş olarak düşünülmektedir. Suyu (ana merkeze) bir damla asit (ev sahibi yönetici) damlatmanın hemen hemen hiçbir etkisi olmamaktadır, çünkü bunlar kurumsal kültüre kolayca dahil edilmektedir. Ancak sülfürik aside (bağlı kuruluşa) bir damla su (misafir yönetici) damlatmanın patlayıcı etkisi olabilmektedir (Feely ve Harzing, 2002).

Literatürde misafir yöneticilere geniş yer verilirken, ev sahibi yöneticilerin önemi hakkında çok az bilgi bulunmaktadır (Harzing vd., 2011). Ancak küresel personel istihdamı uygulamaları daha çeşitli hale geldikçe, ev sahibi yönetici atamalarına olan ilgi giderek artmaktadır (Kim vd., 2022). Ev sahibi yönetici stratejisi, kurumsal bilgi transferi sağlamak isteyen ve koordinasyon ve kontrol yeteneklerini geliştirmeye çalışan çok uluslu işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Ev sahibi yöneticilere duyulan ihtiyaç, işletmenin kuruluş tipine ve bu kuruluşun küreselleşme aşamasına göre değişiklik göstermektedir. İki ülke arasındaki kültürel mesafe ve ekonomik kalkınmadaki farklılık düzeyi de ev sahibi yöneticilere duyulan ihtiyaç düzeyini belirlemektedir (Harvey vd., 2005).

Ev sahibi yönetici stratejisine Fiat, Shell gibi küresel çok uluslu işletmeler öncülük etmektedir (Harvey vd., 2005). Örneğin, 1980'lerin sonuna kadar sadece İtalyanlar tarafından yönetilen Fiat'ın ana merkezinin elektronik departmanının yönetim pozisyonlarına, 1990'ların ortalarında Fransız, Belçikalı, İngiliz, İspanyol ve Lübnanlı yöneticiler getirilmektedir. Benzer şekilde Royal Dutch Shell'in ana merkezinde 38 farklı milletten çalışanı bulunmaktadır (Feely & Harzing, 2002).

Ev sahibi yönetici stratejisinin faydaları nettir. Bu strateji ile ana merkez faaliyetlerine kültürel çeşitlilik enjekte edilmektedir. Ev sahibi yöneticiler geldikleri ülkelerin faaliyetleri ile ana merkez arasında iletişimi sağlamaktadırlar (Feely & Harzing, 2002). Çünkü ev sahibi yöneticiler genellikle yerel pazarın bilgisi ve duyarlılığı ile gelmektedirler (Elron, 1997). Böylece işletmenin, personel seçenekleri

artmakta, bu yöneticiler ana ülke ile ev sahibi ülke arasında bir *'bağlantı pimi'* olarak görev yapmaktadırlar. Yöneticiler dil nodları olarak ilişkiler kurmakta ve iletişim kanallarını geliştirmektedirler. Ev sahibi yönetici stratejisinde çok kültürlü yönetim ekiplerinin oluşturulması işletme içinde küreselleşme sürecini hızlandırmaktadır (Harvey vd., 2011). Ev sahibi yöneticiler, ana merkez çalışanları ve yöneticileri tarafından kabul edildikçe hem çeşitlilik özgürlüğünün hem de ana merkez çalışanları ve yöneticileri ile çoğulcu etkileşim kültürünün faydalarını görmektedirler (Harvey vd., 2005). Yönetim ekiplerinin kültürel homojenliğini yücelten Japonlar bile son zamanlarda üst yönetim ekiplerine kültürel çeşitliliği getirmeye çalışmaktadırlar (Feely & Harzing, 2002). Çok uluslu işletmelerde yönetim çeşitliliği, işletmelerin rekabet stratejisini sürekli olarak geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla işletme performansına küresel bir yaklaşım getirmek için ev sahibi yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır (Harvey vd., 2005). Ev sahibi yöneticiler, yaratıcı ve etkili personel alımı yoluyla işletmenin küresel rekabet avantajı geliştirme girişimine katkıda bulunabilmektedirler (Harvey vd., 2011). Çok uluslu işletmelerin bağlı kuruluşlarında çalışan yöneticilerin ev sahibi yönetici olarak ana merkezde görevlendirilip etkin bir şekilde örgüte dahil edilip kültürlenmesi, küresel liderlik gelişiminin ayırıcı bir özelliği haline gelmektedir (Harvey vd., 2005)

Yukarıda bahsedilen faydalara ek olarak ev sahibi yöneticiler, değişimi, stratejik entegrasyonu ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırabilmektedirler (Harvey vd., 2011). Ayrıca misafir yöneticilerin başarılı olma ihtimalinin daha düşük olduğu durumlara uygun maliyetli bir alternatif sunmaktadırlar (Feely & Harzing, 2002). Son olarak, ev sahibi yönetici atamanın, genel merkez bilgisini ve ortak kurumsal değerleri çok uluslu işletme içinde yaymak ve uygulamak için yararlı bir araç olduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır (Kim vd., 2022).

Ev sahibi yönetici stratejisinin tüm avantajlarına rağmen dezavantajlarını da göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Ev sahibi yöneticiler ana merkezin dilinde yeterince akıcı değilse, bu durum faaliyetlerini etkilemekte ve şirkete sağlanacak faydaların gerçekleşmesini geciktirebilmektedir (Harvey ve Miceli, 1999). Ayrıca ev sahibi yöneticilerin ana merkezin bulunduğu ülke ile kültürel ve ekonomik mesafesi ne kadar büyükse, yöneticilerin yerel yöneticiler tarafından kabul edilme düzeyi o kadar düşük olmaktadır (Harvey vd., 2005).

Ev sahibi yöneticiler görevlendirildikleri ana merkezde işlerin yürütölme şekline aşinalık ve güvenilirlik ve saygı elde etme konularında dezavantajlı konumda olabilmektedirler (Harvey vd., 2011). Bunun yanı sıra ev sahibi yöneticiler entegrasyon sürecinde yönetim pozisyonlarındaki kariyer ilerlemelerine yönelik bir direniş veya etnosentrik damgalama ile karşılaşabilmektedirler. Bu durum yaygınlaşırsa, hem ev sahibi yöneticilerin gelecekteki katkılarını hem de yönetim perspektiflerine çeşitlilik aşılamaaya çalışan işletme imajını olumsuz etkileyebilmektedir (Harvey vd., 2005). Ayrıca, geri dönüş sorunları, misafir yöneticilere göre daha zor olabilmektedir. Çünkü görevlendirilen ev sahibi yöneticiler ana merkezden daha küçük olan bağılı kuruluşlara yeniden yerleştirilmektedirler. (Harvey & Miceli, 1999).

Bu faktörlerin tümü bir araya geldiğinde, ev sahibi yöneticiler ve diğler çalışanlar arasında güvensiz bir ilişkiye yol açabilmekte ve ev sahibi yöneticiler ana merkezde görevlendirildiklerinde uyum zorlukları görülebilmektedir. Bu güvensizlik ortamında, ev sahibi yöneticiler yeni konumlarına alışmakta zorluk çekebilmektedirler. Bu durumda çok uluslu işletmenin uluslararası uyum girişimlerine başvurması gerekli hale gelmektedir (Harvey vd., 2011).

Çok uluslu işletmeler, kuruluşlarında gerçekleşen olumsuzluklarla baş edebilmek için programlar düzenlemeli ve küresel zihniyet geliştirmeye çalışmalıdırlar (Harvey vd., 2005). Ev sahibi yöneticiler kültürleşme ve sosyalleşme aşamalarında kapsamlı ve özel olarak tasarlanmış destek programlarına ihtiyaç duymaktadırlar (Harvey & Miceli, 1999). Ana merkezde görevlendirilen ev sahibi yöneticiler ile ana merkez çalışanları arasındaki farklılıklar, çok uluslu işletme tarafından geliştirilecek bir destek sistemini gerektirmektedir. Bu destek sistemi sadece ev sahibi yöneticilerin yer değıştirme sorunlarını ele almakla kalmamalı, aynı zamanda bu yöneticilerin ailesi için de bir destek paketini kapsamalıdır (Harvey vd., 2011).

Ev sahibi yöneticilerin kendi ülkelerine geri döndüklerinde çalıştıkları bağılı kuruluşu uyum sağlamalarına yardımcı olacak bir sosyalleşme süreci kurulması gerekmektedir. Aynı zamanda ev sahibi yöneticilerin sosyalleşme sürecinin etkili olabilmesi için ana merkez çalışanlarına da kültürel duyarlılık eğitimi verilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak hem ana merkezde hem de bağılı kuruluştaki insan kaynaklarının, ev sahibi yöneticilere göre ayarlanabilen ve özelleştirilebilen esnek bir destek mekanizması geliştirmesi gerekmektedir (Harvey vd., 2005).

Özetle; ev sahibi yönetici stratejisinin hem işletmeye hem de yöneticiye fayda sağlayabilmesi üç sonuca bağlı olmaktadır. Bunlardan ilki yetenekleri küresel olarak daha iyi yönetmek için kurumsal yetenek, ikincisi ev sahibi yöneticilerin bağlılığı ve sadakati, son olarak ise ev sahibi yöneticilerin kariyer ilerlemesi şeklinde sıralanmaktadır (Harvey vd., 2011). Başarılı bir programda ana ülke yöneticileri farklılıkları kabul etmekte ve yabancılara saygılı davranmaktadırlar. Yöneticilerde ana merkezde çalışmaktan yüksek düzeyde memnuniyet duymakta, uyum süreci hızlanmakta ve performansları artmaktadır (Harvey vd., 2005).

2.4.2.5. Dil Eğitimi (Language Training)

Dil eğitimi, yeni gelen veya mevcut çalışanların yabancı dil yeterliliklerinin geliştirilmesini ifade etmektedir. Çok uluslu işletmeler, çalışanların dil yeterliliğini geliştirmek için dil eğitimine güvenmektedirler (Peltokorpi, 2017). Ayrıca çalışanlar arasında bir denge oluşturmak için hangi yöntemlerin en iyi sonucu verdiği ve dil becerilerine sahip çalışanların kuruluş içinde nasıl dağıtıldıklarının belirlenmesi önem arz etmektedir (Thomas, 2007). Bu sebeple dil eğitime başlamadan önce dil denetimi ile işe başlamak önem arz etmektedir.

Dil denetimi, dil eğitimi için bir ön koşul olarak görülmektedir. Dil denetimi ile işletmenin ihtiyacı olabilecek diller belirlenmektedir. Bu sebeple çok uluslu işletme, dil eğitimi ihtiyacını belirlemek, iletişim ve dil kullanımındaki olası sorunlu noktalardan haberdar olmak için öncelikle dil denetimi yapması gerekmektedir. Dil denetimi, personelin iletişimde yer aldığı durumları, yer alacak kişileri ve mevcut kullanılan dilleri içerdiğinden eğitim programlarının temelini oluşturmaktadır (Charles & Marschan Piekkari, 2002). Ayrıca dil denetimleri, sunulan dil eğitiminin ne kadar etkili olduğunu belirlemek ve bağlı kuruluşlarda dile duyarlı işe alım uygulamalarının kullanılıp kullanılmadığını kontrol etmek için de kullanılabilir (Peltokorpi, 2017).

Dil eğitimi çok uluslu işletmelere birçok yönden avantaj sağlamaktadır. Çok uluslu işletmelerde uygulanan dil eğitimi stratejisi, çalışanların birimler arası bilgiyi aktarma yeteneğini geliştirmekte ve bu bilgi aktarma yeteneği bireyin yeni bilgilere daha fazla maruz kalmasını sağlamakta ayrıca özümseme sürecine katkıda bulunmaktadır (Peltokorpi, 2017). Dil eğitimi çeşitli dillerde sağlanabilmektedir. Örneğin Siemens, dil eğitimi politikalarıyla Avrupa'da en çok tanınan işletmelerden biri

olarak bilinmektedir. İşletmede tüm çalışanlar İngilizce, Almanca, Fransızca ve İspanyolca öğrenme imkanına sahiptir. Siemens ‘dil yeterliliğimiz ne kadar iyiye, o dilde o kadar iyi çalışabiliriz’ düşüncesini benimsemektedir (Charles & Marschan Piekkari, 2002). Yapılan araştırmalar, dil eğitiminin çok uluslu işletme çalışanlarının dil yeterliliğini geliştirmek için sıklıkla başvurduğu bir strateji olduğunu göstermektedir. Örneğin, Japonya’da yedi Alman bağlı kuruluşunda yapılan bir araştırmada, dil eğitiminin önemli olduğu ve dil engellerini azaltmak için yaygın olarak kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Finlandiya’daki çok uluslu işletmede yapılan bir başka araştırmada, dil eğitiminin birimler arası iletişim akışlarındaki dil engellerini azaltmaya yardımcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Peltokorpi, 2017). Çok uluslu işletmelerde dil eğitimi için istekli olan herkese belirli sınırlar dahilinde finansal destek sağlanmakta, dil kurslarına gönderilmekte ve çalışanlar dil eğitimine teşvik edilmektedir (Charles & Marschan Piekkari, 2002). Çünkü çok uluslu işletmelerde dil becerileri zayıf olan çalışanlar, üstün dil becerilerine sahip meslektaşlarına göre kendilerini daha aşağı hissedebilmektedirler. Bu durum onların iş birliğinden dışlanmış hissetmelerine yol açabilmektedir (Hwang, 2013). Bu sebeple çok uluslu işletmelerde dil eğitimi çoğu zaman desteklenmektedir.

Dil eğitiminin çok uluslu işletmelere kazandırdığı avantajlarının yanı sıra bazı olumsuz taraflarının olduğu da bilinmektedir. Dil eğitimi endüstrisi, hemen her seviyede ihtiyacı karşılayan ve farklı dillerde programlar sunan iyi gelişmiş bir sektördür (Feely & Harzing, 2002). Ayrıca uygulanması nispeten kolay bir etkinlik gibi görünmektedir. Ancak dil eğitimi bazı çok uluslu işletmeler tarafından zaman alıcı ve maliyetli bir strateji olarak görülmektedir (Sanden, 2020). Dil eğitimi için alınan genel kurslar, örgütün iletişim ihtiyaçlarına ve teknik alanına atıfta bulunmaksızın tasarlandıkları için kurumsal perspektife uzak ve etkisiz kalmaktadırlar. Genel kurslar, dilin tamamına hâkim olmayı hedeflediğinden, ilerleme yavaş gerçekleşmektedir. Bu durumda motivasyonu sürdürmek zor olabilmektedir (Charles & Marschan Piekkari, 2002). Çoğu işletmede eğitim, ekonomik döngüye göre düzenlenmektedir. İyi zamanlarda eğitime bütçe ayrılmakta, kemerler sıkıldığında eğitim, vazgeçilecek ilk lükslerden biri olabilmektedir (Feely & Harzing, 2002). Küçük ölçekli işletmeler için kaynak problemi, dil eğitimine karar vermede her zaman kilit bir faktör olmaktadır. Bazı işletmeler dil eğitimini masraf olarak görmekte ve çözüm olarak eğitim almış personeli işe

almaktadır. Büyük ölçekli işletmeler ise büyük kaynaklara sahip olduğundan, çoklu stratejiler benimseyebilmektedirler (Macdonald & Cook, 1998).

Dil eğitimi belirli bir işletmeye herhangi bir atıfta bulunulmadan veya herhangi bir referans olmadan tasarlandıklarında etkisiz kalabilmektedir (Sanden, 2020). Çok uluslu işletme personeli yabancı dil öğrenmeye karşı direnç gösterebilmektedir. Yapılan bir araştırmada dil eğitimine gönderilen personelin yorumu şu şekildedir:

“Benim işim temelde satış yapmak. Ben iş yaratmaktan sorumluyum ve benden bir yerde okula gitmeye konsantre olmam istenemez.” (Macdonald & Cook, 1998:223).

Bazı çok uluslu işletmelerde zorunlu dil eğitimi veya dil öğrenme şartı bulunmamaktadır. Bunun yerine yönetim, dilsel avantajların terfiye katkı sağlayacağını vurgulamaktadır. İnsan kaynakları, yabancı dillerin kariyer gelişimlerinde oynadığı önemli rolü açık bir şekilde anlatmakta, çalışanları dil eğitimlerine katılmaya teşvik etmektedir (Zhao vd., 2021). Ek olarak personelin dil testlerindeki gelişimleri performans değerlendirmeleri ile ilişkilendirmek de bir motivasyon aracı olabilmektedir (Peltokorpi, 2017). İnsan kaynakları departmanı, dil eğitimi ve aktiviteleri tasarlamakta, uygun ortamı sağlamaktadır, masrafları ise işletme karşılamaktadır (Zhao vd., 2021).

Çok uluslu işletmede dil eğitimine dahil olabilecek personel yelpazesi çeşitlilik göstermektedir. Bir işletme, daha sonra faydalı olacağı umuduyla, dil öğrenmek için gönüllü olanlara eğitim vermeyi tercih ederken bir diğeri, yalnızca mühendislerin ana işletme dilinde eğitim alması gerektiğini düşünmektedir. Bazı işletmeler ise, telefona başka bir dilde cevap verebilecek ofis personeline ihtiyaç duymaktadır (Macdonald & Cook, 1998). Ancak hangi personelin dil eğitimine ihtiyacı olursa olsun yapılan araştırmalar, çalışanların yabancı dil becerilerini geliştirmek için motive olmaları gerektiğini de göstermektedir (Peltokorpi, 2017).

Çok uluslu işletmelerde dil eğitimi kaynakları işletmelerin çeşitli gereksinimlerine göre değişkenlik göstermektedir. Dil eğitimi çok çeşitli yöntem ve kaynakları kapsamaktadır. Bireysel antrenör kullanma yoluna giden işletmeler, sonuçlardan memnun kalmaktadırlar. En etkili yöntem, işletme yönetimi tarafından, bireylerle veya gruplarla çalışan bir kurum içi eğitmenini dil eğitimi sürecine dahil etmek olarak kabul edilmektedir (Macdonald & Cook, 1998). Ayrıca dünyanın çeşitli yerlerindeki personel dil eğitimi için fiziksel veya sanal ortamlarda da bir araya gelebilmektedirler. Online öğrenme ortamları, video konferansları dünyanın farklı

yerlerindeki çok uluslu işletme çalışanlarını bir araya getirmektedir (Charles & Marschan Piekkari, 2002). Dil eğitim yöntemleri şu şekilde özetlenmektedir (Macdonald & Cook, 1998):

- Kurum içi eğitim
- Personeli harici kurslara gönderme
- Evde ve arabada dil bantları kullanmak
- Personeli başka bir ülkedeki merkez ofise göndermek

Son olarak dil eğitimi; sözlük, dilbilgisi, sözdizimi ve telaffuz gibi dilsel yetkinliği öğretmenin ötesine geçmesi gerekmektedir. Özellikle çok uluslu işletmelerdeki dil eğitimde çalışanlara dil farklılıklarını nasıl yönetecekleri öğretilmeli ve onlara dil engeliyle başa çıkmalarına yardımcı olabilecek başarılı dil stratejilerini tanıtılmalıdır. Önde gelen dil bilimciler de (Nickerson, 2005; Seidlhofer, 2001) dil eğitiminde yalnızca kelime dağarcığı, dilbilgisi, telaffuz ve sözdizimine odaklanan geleneksel dil eğitimi planlarından uzaklaşılması gerektiğini savunmaktadırlar. Bu bağlamda, dil eğitime yalnızca dil yeterliliği düşük olan çalışanlar değil, aynı zamanda dil standardizasyonundan kaynaklanan bilişsel ve duygusal zorluklar konusunda çok az farkındalığı olan çalışanlar da dahil edilmelidir (Aichhorn & Puck, 2017). Dil eğitimi aslında, farklı dillerin öğrenilmesi ile birlikte yakalanan kültürel olarak farklı düşünce, inanç ve değerler sunma potansiyeline sahiptir (Bianco, 2010). Öngörülebilir gelecekte dil çeşitliliği olan ortamlarda anadili olmayan konuşmacıların sayısının anadili olanlardan çok daha fazla olabileceği düşünüldüğünde, böyle bir dil eğitiminin iletişim başarısını artırmaya yardımcı olacağı düşünülmektedir (Aichhorn & Puck, 2017).

2.4.2.6. Mütercim-Tercüman (Translator-Interpreter)

Çeviri; dilbilim, karşılaştırmalı edebiyat, göstergebilim, antropoloji ve psikodilbilim gibi birçok farklı disipline araştırma konusu olmaktadır. Çevirinin karmaşık ve çok boyutlu doğası, kapsayıcı bir çerçeveye duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. 1970'lerin başında, çeviri özerk ve disiplinler arası bir çeviri bilimi olarak incelenmeye başlanmıştır. Çeviri bir bilim dalı olarak ele alınmaya başlanmasına rağmen çok uluslu işletmelerde tercümanların rolü ve uluslararası işletmelerin iletişim ağındaki konumları genellikle ihmal edilmektedir (Janssens vd., 2004). Çok uluslu işletmelerde dil yönetimi gibi çevirinin ve tercümanın ölüde gerek uluslararası ticaret

araştırmacıları gerek dilbilimciler gerekse çeviri alanındaki araştırmacılar tarafından görmezden gelinmekte ve nadiren araştırmalara konu olmaktadır (Albuquerque vd., 2015). Çok uluslu işletme sorunlarına bilgi teknolojisi araçları veya sosyokültürel bağlamların önemi gibi çeşitli çözümler önerilmektedir ancak mütercim ve tercümanlar gibi dış kaynakların pratik rollerini ve bu kaynakların nasıl etkili bir şekilde kullanılacağı henüz yeni yeni araştırma kapsamına girmektedir (Yoo, 2020).

İngilizce uluslararası bir iş dili olmasına rağmen, günümüz küresel dünyasında çevirinin kaçınılmaz olduğu görülmektedir (Albuquerque vd., 2015). Çeviri dilde eşdeğer sembol setlerinin doğrudan ikameleri olarak görülmemelidir. Çeviri bir sanattır; her adımda kodlanamayan alternatifler arasında kişisel seçimleri içermektedir. Tercümanın tüm eğitimlerine ve kişiliğine bağlı olan değerler seçimi olarak değerlendirilmektedir (Hutchins, 2001). Çeviri, tercümanın diğer kültürleri anladığı ve aynı zamanda kendi kültürünü yeniden keşfettiği seyahat deneyimi olarak düşünülebilir. Herhangi bir çeviride en az iki dilsel ve iki kültürel gelenek buluşmaktadır (Janssens vd., 2004). Dil ve kültürler veya basitçe yaşam biçimleri arasındaki farklılıklar, çoğu tercümanın anladığı ancak katılımcılar arasında beklenmedik yanlış anlamalara, değer çatışmalarına, söz ve davranışlara yol açabilmektedir. (Riberio, 2007). Tercümanlar sosyo-kültürel bağlamlardan soyutlanamamaktadır. Temel olarak kaynak ve hedef kültür arasındaki etkileşim vurgulanmaktadır. Böylece kültürlerarası bir etkinliğe geçiş yapılmaktadır. Bilgi, yeterlilik ve algının toplamı olarak kültür kavramı, çeviri yaklaşımında temel kabul edilmektedir. Dil kültürün ayrılmaz bir parçası olarak kabul edildiğinde, tercümanın iki dilde yetkin olmasının yanı sıra iki kültürde de etkin olması gerekmediği bilinmektedir (Janssens vd., 2004). Çeviri kültürel bir süreç olarak görülmektedir.

Çeviri süreci, veri ve bağlamsal kavrayışların ve kavramsal anlamının kaynağı olarak ele alınmaktadır (Yoo, 2020). İyi bir tercüman etkili olabilmek adına konunun bağlamını anlamaları gerekmektedir. Ancak bazı zamanlarda konunun karmaşıklığı, uzmanlık alanı gerektirmesi, hazırlık süresi ihtiyacı ve ayrıca ‘dışarıdan’ birine şirketin özel konularının açılmak istenmemesi gibi sebeplerden ötürü bu durum her zaman mümkün olmamaktadır (Feely & Harzing, 2003). Çeviri sürecinde bağlamsal kavrayışların önemi adına Pepsi Cola reklam sloganı örneği verilmektedir. Pepsi ‘Come alive with Pepsi’ (Pepsi ile canlanın) sloganı ile Almanya’da tanıtıldığında, işletme reklamı revize etmek zorunda kalmaktadır. Çünkü ‘Come alive’ (Canlan) sloganının

Almanca çevirisi ‘Come out of the grave’ (Mezardan çık) anlamına gelmektedir. Slogan Asya’da ‘Bring your ancestors back from the dead’ (Atalarınızı ölümden geri getirin) olarak çevrilmektedir (Janssens vd., 2004). Örnekten görüldüğü üzere bir pazarlama kampanyası bir dilden diğerine direkt olarak kolayca aktarılamamaktadır. Tercümanın dil becerilerinin yanı sıra bağlamsal bilgi sahibi de olması gerekmektedir.

Dil ve çeviri, örgütsel iletişime kimlerin dahil edilip edilmeyeceğine karar vermekte ve tercümanlar, farklı aktörlerin beraberinde getirdiği farklı değer sistemleri ve söylemler arasında ‘arabulucu’ olarak hareket etmektedir (Janssens vd., 2004). Tercümanlar farklı diller ve kültürler arasında bir arabulucu olarak yetiştirilmektedirler. Mütercim ve tercümanlar çok uluslu işletmelere hem dil yardımı sağlamakta hem de çeviri sürecinin dil becerileri ve aynı zamanda sosyokültürel algı da gerektirdiğini anlamalarına yardımcı olmaktadır (Peltokorpi, 2010). Çok uluslu işletmelerde dil becerilerine sahip çalışanlar genellikle ‘dil aracıları’ olarak kullanılmaktadırlar. Bu sebeple dış pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerde çeviri aracılı iletişim sebebiyle yabancı dile hâkim çalışanların önemini artmaktadır (Albuquerque vd., 2015). Ancak çok uluslu işletmelerde dil yönetiminde dışsal dil kaynaklarının tercih edilmemesi ve yalnızca içsel kaynakların kullanılması her zaman etkili olmamaktadır (Yoo, 2020). İşletme çalışanlarının tercümanlık yapması bilişsel kaynakları tüketebilmekte, önyargılı karar verme ve duygusal yorgunluk gibi istenmeyen sonuçları beraberinde getirebilmektedir (Yoo, 2020). Çok uluslu işletmede içsel dil kaynağı olarak yalnızca dil becerisine sahip çalışanların kullanılmasının işletmenin tüm iletişim problemlerini çözdiğünü söylemek yanlış olacaktır (Albuquerque vd., 2015). Bu sebeple dışsal bir dil kaynağı olan mütercim ve tercümanlık alanında uzmanlaşmış işletmeler tercih edilebilmektedir (Feely & Harzing, 2003).

Profesyonel çeviri hizmetlerini kullanmak işletmeler için maliyetli olabilmektedir. Üst düzey bir simultane tercüman, uluslararası bir danışmanlık şirketinin ortağı kadar yüksek günlük ücretler talep edebilmektedir (Feely & Harzing, 2003). Çeviri hizmetlerinin maliyetleri ve işin gizliliği nedeniyle, çok uluslu kuruluşlar dil uzmanlarını işe almak ve kullanmak konusunda isteksiz davranmaktadırlar (Yoo, 2020). Geçici tercüman çeviri sorunlarını çözmek için normal çalışma saatlerinden zaman kullanabilmekte ve bazen doğru bilgiyi elde edebilmek için diğer çalışanların çalışma saatlerinden zaman ayırmaları gerekebilmektedir (Albuquerque vd., 2015).

İyi bir tercüman herhangi bir iletişimin sadece anlamını değil ruhunu da aktarmaya çalışmasına rağmen iletişim üçüncü bir şahıstan geçtiğinde retorik güç kaybına uğramaktadır. Bu nedenle, müzakere, ikna, mizah vb. gerektiren durumlarda, tercüman kullanımı doğrudan iletişimin yerini tutmamaktadır (Feely & Harzing, 2003). Bir diğer güç konusu ise kolonyal durumlarda çevirilerde kültürel geleneklerin ve ürünlerin tercüme edilmemesi şeklindedir. Çeviride, manipülasyonun olması tercümanın güç potansiyelini açıkça ortaya koymaktadır. Çeviri, kimin bir ortak olarak kabul edildiğini, kimin iletişim kurmasına izin verildiğini ve kimin çıkarlarını koruyacağını belirleyen bir yetki eylemidir. Farklı diller ve kültürler tarafsız değildir, ancak statü ve güçteki farklılıkları yansıtmaktadır (Janssens vd., 2004). Mütercim ve tercümanlar, dilin doğal kültürel ve tarihsel doğasına ek olarak belirli amaçlar için de uğraşabilmektedirler. Örneğin simultane çeviri durumunda konuşmacı, muhatap ve tercümanın aynı alanı paylaşmakta, konuşmacı ve muhatap arasında sürekli bilgi alışverişi sağlayan tercüman 'ortadaki adam' konumunda olmaktadır. Tercümanlar iletişim araçları üzerindeki tekelleri nedeniyle güce ve seçici olarak tercüme etme yeteneğine sahip olmaktadır. Bu tür bir iletişimsel kontrole sahip tercümanlar, *arabulucu* olarak çalışabilmektedirler (Riberio, 2007). Benzer iletişim durumunda olaylar tam tersi şeklinde de gerçekleşebilmektedir.

Uluslararası ortamlardaki işletme içi ve işletmeler arası bilgi akışı ve hacmi göz önüne alındığında, günlük kullanım için belgelerin çevirisini dışarıdan temin etmenin imkânsız olduğu görülebilir (Albuquerque vd., 2015). Bunun yanı sıra, çok uluslu işletmede insan kaynakları yönetimi çalışanlar üzerinde uygulanmaktadır. Mütercim ve tercümanlar gibi dışsal dil kaynakları için sistematik olarak geliştirilmemektedir (Yoo, 2020). Ayrıca çeviri hizmetleri için yapılan tüm zaman yatırımı, doğruluğu ve kaliteyi garanti etmemektedir (Albuquerque vd., 2015).

Farklı dillerde konuşmak, yararlanılacak bir kaynak olarak görülmelidir (Welch vd., 2005). Sonuç olarak dil ve kültür, mütercim ve tercümanların rolünün toplumsal bağlamlarda anlaşılması gerektiğini göstermektedir. Mütercim ve tercümanlar, metinlerin iletilmesine ek olarak, iş görüşmeleri gibi görevlerinin belirli bağlamlarına kendilerini uyarlamalıdır. Mesleklerini iş odaklı olmaktan çok dil odaklı tanımlamalı, rollerini çalışanın kültürel yeterliliği ve bilgi aktarımı için kısıtlamalıdır (Yoo, 2020). Çeviri, koordineli bir dil stratejisinin yalnızca bir parçası olarak görülmektedir. Etkili olması için daha geniş bir kurumsal yaklaşımın parçası olmalı, personel seçimi, eğitimi

ve yerleştirmesi gibi alanlarla bağlantı halinde olmalıdır. Başka bir deyişle, dil küresel operasyonların etkin yönetiminde ayrılmaz bir unsuru olarak görülmelidir (Welch vd., 2005). Ayrıca çok uluslu işletmeler, çalışanların üzerindeki dil yükünü hafifletmek, kültürel yeterliliklerini ve bilgi transferini teşvik etmek için dil uzmanlarından gelen girdileri nasıl etkili bir şekilde kullanacaklarını anlamaları gerekmektedir. Dil yönetimi konularında bile genellikle göz ardı edilen tercümanlar, kltrlerasası iletişim uzmanları olarak görülmelidir (Yoo, 2020).

Teknolojinin gelişmesi ile elektronik eviri sistemlerinin uluslararası yönetimde yer edinmeye başlaması başlarda tercümanların düşmanca bir tavır almasına neden olmuştur. Ancak tercümanların çevirilerinde bilgisayar temelli destekleri kullanması ile elektronik eviri sistemlerine olan düşmanlık azalmaktadır. Tercümanlar kendi becerileri ile sözlüklere, terminolojik veri bankalarına erişimi, çok dilli kelime işlemeyi, metinlerin girişi ve çıkışını, sözlüklerin ve terminoloji kaynaklarının yönetimini bilgisayar temelli destekler ile birleştirmektedir. Böylece tercümanlar çevirileri için istedikleri zaman yeniden kullanım, gözden geçirme, değişiklik veya hizalama, saklama ve daha sonra bu kaynaklara erişim gibi imkanlara sahip olmaktadır. Bilgisayar temelli destekler profesyonel çevirmen için en önemli yardımcı haline gelmektedir (Hutchins, 2001).

Sonuç olarak eviri becerileri, bilgisayar destekli eviri araçları ve içerik yönetim sistemleri işletmenin insan sermayesinin bir parçası haline gelmelidir. Kurumsal bilgi ve terminoloji ortak bir veri tabanında yönetilirse, yazı ve iletişim araçları ile karşılıklı çalışma içinde olunursa iş iletişimi daha doğru, tutarlı ve maliyet etkin olabilmektedir (Albuquerque vd., 2015). Ayrıca insan eliyle üretilen çeviriye olan talep kesinlikle artacak ve eviri mesleği her zamankinden daha yoğun olacaktır. Profesyonel evirmenler, üretkenliği artırmalarına, tutarlılığı ve kaliteyi iyileştirmelerine olanak tanıyan çok çeşitli bilgisayar tabanlı eviri araçlarına sahip olacaklar. Elektronik eviri sistemleri tercümanın geçim kaynağı için bir tehdit oluşturmayacak aksine daha da büyük işlerin kaynağı olacak ve tercümanlar önemli lde iyileştirilmiş çalışma koşullarına sahip olacaklardır (Hutchins, 2001).

2.4.2.7. Elektronik Çeviri Sistemleri (Machine Translation)

Son yıllarda küresel telekomünikasyon ağlarının ve internetin gelişimi, birçok dilde anında iletişimi mümkün kılmaktadır. Bu durum çeviri sistemlerine ve hizmetlerine artan hacimde talebe yol açmaktadır (Hutchins, 2001). Elektronik çeviri sistemleri, bir metni kaynak dilden, hedef dile çevirmek için bilgisayarların kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Calefato vd., 2010). Elektronik çeviri sistemlerinin amacı ise yüksek kaliteli çeviriler üreten tam otomatik sistemlerin geliştirilmesi şeklinde açıklanmaktadır (Hutchins, 2001).

Doğal dilleri çevirmek için bilgisayarları kullanma fikri ilk kez 1940'larda önerilmekte ve ilk araştırmalar 1950'lerde başlamaktadır (Hutchins, 2001). 1954 yılında ise dünyanın ilk otomatik çeviri sistemi kurulmaktadır. Bu sistem Rusçadan İngilizceye çeviri imkânı sağlamaktaydı. Bir sözlük niteliğinde olan bu sistem 250 terim ve 6 kuraldan oluşmaktaydı. Sistemin çeviri yetenekleri son derece sınırlıydı, ancak toplum üzerinde büyük etkisi oldu. Bu sistem ile insanlar dil engelinin tamamen yıkılacağını hissettiler (Nakamura, 2009). Ancak İlk araştırmacılar geliştirebilecekleri sistemler ne olursa olsun düşük kaliteli sonuçlar elde edeceklerinin farkındaydılar. Elektronik çeviri sistemleri, başlangıçta yetersiz bilgisayar bellekleri ve depolanan verilere yavaş erişim, yüksek seviyeli programlama dillerinin bulunmaması nedeniyle kısıtlı kalmaktaydı. En önemlisi sözdizimi ve anlambilim göz ardı edilmekteydi. 1970'lerin başından beri bu alandaki gelişmeler üç ana kolda devam etmektedir; öncelikle tercümanlar için bilgisayar tabanlı araçlar, ikinci olarak çeşitli şekillerde insan yardımını içeren operasyonel çeviri yazılım sistemleri ve son olarak çeviri yazılım sistemlerinin geliştirilmesine yönelik teorik araştırma şeklinde sıralanmaktadır (Hutchins, 2001).

İş dünyası daha küresel hale geldikçe ve işletmeler diğer ülkelerde ofisler açtıkça, işletmeler, müşteriler, ortaklar ve çalışanlarla birden çok dilde iletişim kurma ihtiyacı artmaktadır. Bu durum, elektronik çeviri sistemlerine olan talebi de artırmaktadır (Calefato vd., 2010). Böylece çeviri hizmetleri ağı da genişlemektedir. Çeviri hizmetleri temel olarak iki kategoriye ayrılmaktadır: ilki çok uluslu işletmeler için teknik, bilimsel ve operasyonel belgeler için çeviri hizmetleri, ikincisi ise daha kısa, resmi veya resmi olmayan metinlerin çevirilerinin çevrimiçi üretimi şeklinde sıralanmaktadır (Hutchins, 2001). Elektronik çeviri sistemleri daha çok başlangıç aşamasındaki çok uluslu işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır (Lehman-

Wilzig, 2001). Ayrıca bahsi geçen diğ er dil yönetimi stratejilerinin hepsi insan odaklı iken bu strateji makine odaklı bir stratejidir.

Elektronik  eviri sistemleri araştırmacıları,  eviri sistemlerinden kaliteli çıktının en kısa zamanda elde edilebileceğini  ne sürmekteydiler. İlk programlama dillerinin ortaya çıkması ve biçimsel gramer araştırmalarına dayalı s zdzimsel analizdeki gelişmeler bu iddiayı ve umutları güçlendirmektedir (Hutchins, 2001). Elektronik  eviri sistemlerinin, yaklaşık 50 yıldır yapım aşamasında olan yerleşik bir teknoloji olduğu bilinmektedir. Ancak bugün teknoloji e gelinen nokta elektronik  eviri sistemlerine olan ilgiyi artırmaktadır (Calefato vd., 2010). Öncelikle çok uluslu işletmelerin elektronik  eviri sistemleri kullanması tercümanlara göre işletmelere hızda ve maliyette avantaj kazandırmaktadır (Lehman-Wilzig, 2001). Elektronik  eviri sistemleri pratikte etkin ve ekonomik olarak kullanılmaktadır (Hutchins, 2001). Bu sistem sayesinde dünya üzerinde bulunan yaklaşık beş altı bin civarındaki dil birbirine saniyeler içinde çevrilebilmektedir (Lehman-Wilzig, 2001). Yani elektronik  eviri sistemlerinin, tercümanlardan daha hızlı, daha kullanışlı ve daha ucuz olması işletmelerin tercih sebeplerinden bir tanesidir (Calefato vd., 2010).

Elektronik  eviri sistemleri, simultane  eviri esnasında insan çevirmenlerin sebep olabilecekleri yanlış anlaşımlara sebep olmamaktadır. Ayrıca konuşmacı  eviri yapılması için her birkaç cümlede bir konuşmasını yarıda kesmek zorunda kalmamakta ve konuşmasına senkronize bir şekilde zaman boşlukları olmadan devam edebilmektedir (Lehman-Wilzig, 2001). Ek olarak elektronik  eviri sistemleri teknik çeviride üretkenliğin artmasına yardımcı olmakta ve hiçbir tercümanın denemediği materyalleri  evirebilmektedirler (Hutchins, 2001). Ayrıca elektronik  eviri sistemleri çevirilerine görsel elementler ekleyebilmektedirler. Ek olarak günümüzde en iyi tercümanlar bile üç veya beş dilde çeviriye hâkim olabilirken, elektronik  eviri sistemleri sınırsız kelime dağarcığına sahip olabilmektedirler. Daha da önemlisi elektronik  eviri sistemlerinin ilerleyen yıllarda yapay zekâ temelli, gerçek zamanlı  eviri yapabilen, yüksek doğrulukta ve doğrudan iletişime imkân tanıyan bir sistem olacağı düşünülmektedir (Lehman-Wilzig, 2001).

Elektronik  eviri sistemlerine olumlu bakış a ıllarının yanı sıra olumsuz bakış a ılları da mevcuttur (Kay, 2001). Elektronik  eviri sistemlerinin avantajlarına rağmen ilk başlarda birçok profesyonel tercüman makinelere boyun eğmek istememekte ve elektronik  eviri sistemlerinin kendileri için uygun olmadığını düşünmekteydiler. Çok

az bir kısmı düşük kaliteli çeviri çıktılarının revize edilmesine yardımcı olmaktadır (Hutchins, 2001). Günümüzde teknolojinin gelişim ve değişim hızı baz alındığında ve elektronik çeviri sistemlerinin de son 70 yıldır hayatımızda olduğu düşünüldüğünde bazı araştırmacılar elektronik çeviri sistemlerinin mevcut durumunu ‘geçmiş ve şu anda hayal kırıklığı yaratan’ olarak tanımlamaktadırlar. Bu nedenle, elektronik çeviri sistemleri genel uygulamalardan ziyade geliştirme laboratuvarları ve küçük ölçekli pilot projeler için daha uygun görülmektedir (Kay, 2001).

Elektronik çeviri sistemleri aracılığıyla yapılan çevirilerin bir tercümanın kültürel ve dilsel becerilerini kullanarak geleneksel olarak düşünebildiği gibi bir çeviri kalitesinde olamayacağı tartışılmaktadır (Hutchins, 2001). Elektronik çeviri sistemleri başlı başına makine tarafından işlenebilir bir biçimde kodlanması gereken büyük miktarda insan bilgisini içerdiğinden oldukça zorlayıcı olmaktadır. Ayrıca doğal diller oldukça belirsizdir; iki dil her zaman aynı içeriği aynı şekilde ifade edememektedir (Calefato vd., 2010). Ayrıca gelecekte yerel dili öğrenme zorunluluğu ortadan kalkacağı için elektronik çeviri sistemleri uluslararası bir göç dalgasına sebep olabilecektir (Lehman-Wilzig, 2001).

Avantajlar ve dezavantajlar bir kenara bırakıldığında aslında bilgisayarlar yalnızca sembol manipülatörleridir (karakter dizilerini değiştirir ve yeniden düzenler) ve sonuçları tercümanlarla aynı şekilde yargılamak doğru görülmemektedir. (Hutchins, 2001). Elektronik çeviri sistemlerinin de daha etkin ve etkili kullanılabilmesi için bazı yeteneklere sahip olması gerekmektedir (Lehman-Wilzig, 2001):

- İkili veya üçlü kelime öbeklerini tanımlayabilmelidir.
- Eş sesli ve eş yazımlı kelimeleri ayırt edebilmelidir.
- Deyimsel ifadeleri yorumlayabilmedir.
- Çevrilen dilde karşılık gelen eşdeğer kelimeyi bulabilmelidir.
- Ortaya çıkan yeni kelimeleri tanıyabilmelidir.
- Doğal konuşmalarda olan duraksamaların ve konuşma boşluklarını dolduran kelimelerin (ah..., hımm..., şey...vb.) farkına varabilmelidir.
- Konuşmacıların bölgesel aksanlarını ve lehçelerini ayırt edebilmelidir.
- Konuşma dilinde bazı dillerde olan tonlamaya göre değişen çeşitli anlamları yakalayabilmelidir.

- Beden dilini de tercüme edebilecek görsel elementler içermelidir.

Bazı araştırmacılara göre ise ne elektronik çeviri sistemlerinin ne de tercümanların hiçbir zaman mükemmel çeviriye ulaşamayacakları görüşü mevcuttur (Lehman-Wilzig, 2001). Burada önemli olan nokta yapılan çeviriyi belirli bir amaç doğrultusunda yararlılığı açısından değerlendirmektir. Burada önemli olan çevirinin ne kadar iyi olduğu değil, asıl mesajın iletilmiş olup olmadığı olarak düşünülmelidir. Gelecekte de elektronik çeviri sistemleri bu terimlerle değerlendirilmelidir. (Hutchins, 2001). Elektronik çeviri sistemleri tercümanlara rakip değil, yardımcı konumundadır (Hutchins, 2001).

Son olarak, birçok farklı dilde veri tabanlarına ve bilgi kaynaklarına erişim kolaylığı, yerleşik çeviri modüllerine sahip çok dilli arama cihazları elektronik çeviri sistemlerine duyulan ihtiyacı artırmaya devam edecektir (Hutchins, 2001). Elektronik çeviri sistemleri aslında küreselleşme bağlamında yeni bir çeviri teorisi değildir, daha ileri bir boyut ve yenilenmiş bir mantık sunmaktadır: işlevsellik ve performatiftik. Elektronik çeviri sistemleri, bir doğal dilden diğerine mükemmel ve tam otomatik bir çeviri idealiyle, her iki dilin de tarafsız kabul edilmesiyle ve ekonomik olmasıyla dikkatleri çekmeye devam edecektir (Raley, 2003).

2.4.2.8. Kontrollü Dil (Controlled Language)

Çok uluslu işletmelerin dil engelini aşmak için kullandığı son strateji kontrollü dil stratejisidir. Kontrollü dil, üretilen metnin anadili olmayan okuyucu veya konuşmacı tarafından daha kolay anlaşılması ve aynı şekilde makine çevirisine daha uygun hale getirilmesi için kelime dağarcığı ve sözdizimi kurallarına sınırlar getirilmesi anlamına gelmektedir (Feely & Harzing, 2002). Bir başka tanıma göre kontrollü dil; dilin kurallarını, metnin çevrilebilirliğini, anlaşılabilirliğini, okunabilirliğini ve kullanılabilirliğini geliştirmek amacıyla sözlük, dilbilgisi ve stil üzerindeki kısıtlamaları belirtmek olarak ifade edilmektedir (O'brien, 2010).

Kontrollü bir dil, sınırlandırılmış doğal bir dildir; kelime dağarcığı, temel aldığı dilin kelime dağarcığının (nispeten küçük) bir alt kümesidir; uluslararası ticarete yardımcı bir dil olması amaçlanmaktadır. Bir dizi amaç için oluşturulmuş birçok kontrollü dil bulunmaktadır (Libert, 2016). Bu strateji ilk olarak 1970 yılında Caterpillar tarafından uygulanmıştır. Caterpillar, ürün terminolojisi de dahil olmak üzere yalnızca 8.000 kelimelik bir kelime dağarcığına izin veren CCE (Caterpillar Kontrollü İngilizce)

sistemini faaliyete geçirdi. Ardından General Motors, CASL (Kontrollü Otomotiv Servis Dili) sistemini başlatarak bu liderliği takip etmektedir (Feely & Harzing, 2002).

Kontrollü dil sistemini uzun yıllar başarıyla kullanan global işletmeler bu stratejinin işletmeler için ne kadar değerli olduğunu kanıtlamaktadır. (Feely & Harzing, 2002). Kontrollü dilin genel hedefleri, kaynak metinlerin tutarlı bir şekilde yazılmasını sağlamak ve açık ve doğrudan yazmayı teşvik etmektir. Ayrıca, çeviri çıktısının kalitesini artırmak için de kullanılmaktadır. Kısa, özlü ve net cümlelerle yazmak, yüksek kaliteli çeviri elde etme şansını artırmaktadır (Mitamura, 1999). Kontrollü bir dil çoğunlukla teknik bağlamda kullanılmaktadır (Harzing vd., 2011). Ayrıca kelime bilgisi ve dil bilgisi olarak iki geniş kategoriye ayrılmaktadır (Mitamura, 1999). Bu sistemin İngilizce kelime dağarcığındaki yarım milyondan fazla kelimeyi düşündüğümüzde işletmeye stratejik bir avantaj kazandırdığı düşünülmektedir (Feely & Harzing, 2002). Bir kaynak dili kontrol etmede en önemli unsur, belirli bir uygulama alanı içinde kelime büyüklüğünü ve anlamını kısıtlamaktır. Bir işletmede kaynak metindeki dilbilgisi kısıtlamaları resmi olarak belirtildiğinde ve metinler kontrollü dilbilgisi ile yazıldığında, elektronik çeviri sistemleri, daha kaliteli, daha az karmaşık, daha az belirsiz metinler oluşturabilmektedir. Bu sebeple işletmeler metin çevirilerinde elektronik çeviri sistemlerini daha verimli kullanabilmek için kaynak metnin okunabilirliğini standartlaştıran ve geliştiren bir dizi teknik yazım kuralına uymayı tercih edebilmektedir (Mitamura, 1999).

Kontrollü dil stratejisinin dezavantajlı olduğu durumlar da bulunmaktadır. Bu stratejinin, uygulama maliyeti ve kapsadığı zaman düşünüldüğünde dünyanın en büyük işletmeleri dışında herkes için engelleyici olabilmektedir. Sınırlı kelime dağarcığı yalnızca aynı alfabeyi paylaşanlar için avantajlı olmaktadır. Daha da önemlisi, kontrollü dilde iletişim kurmanın kapsamı operasyonel ayrıntıların aktarılmasıyla sınırlı kalmaktadır. İkna, müzakere veya motivasyon gerektiren iş durumlarında kontrollü dil kullanan katılımcılar retorik güç konusunda eksik kalabilmektedirler (Feely & Harzing, 2002). Kontrollü dil ne kadar sınırlı olursa, içlerinde mevcut olan uygulama yelpazesinin o kadar dar olacağı düşünülmektedir. Sınırlama türleri değişkenlik gösterebilmektedir. Bu sınırlama kelime dağarcığı gibi dilin kendisini veya dilin tasarlanma amaçlarını içerebilmektedir (Libert, 2016). Kontrollü dil çok kısıtlayıcı hale gelirse, kullanılabilirlik ve üretkenlik sorunları ortaya çıkabilmektedir. Kontrol edilen

dile uygun cümleler yazmak çok zor olduğunda, kimse kullanmayı tercih etmeyebilir (Mitamura, 1999).

Son olarak yukarıda bahsedilen dil yönetimi stratejileri çok uluslu işletmelerin dil engellerini aşmak için kullandıkları çeşitli stratejilerdir (Feely & Harzing, 2002). Dil yönetimi stratejileri işletme stratejilerine entegre edildiğinde daha etkili olabilmektedir (Sanden, 2020). Yapılan bir projede (ELAN Project) seçici işe alım ve mütercim-tercüman kullanımı gibi stratejilere sahip olan çok uluslu işletmelerin ihracat satış oranı bu stratejileri uygulamadıkları zamana göre %44,5 artış göstermektedir (Sherman vd., 2012). Kapsamlı bir dil yönetimi yaklaşımı, dil yönetimi faaliyetlerinde dilsel gerçekliği anlamayı gerektirmektedir. Birçok çok uluslu işletme büyük ölçeklidir dolayısıyla farklı geçmişlere ve farklı dil niteliklerine sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Bu nedenle dil yönetiminde işletmelerde konuşulan tüm dilleri dikkate alan daha fazla ampirik çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Daha fazla deneysel çalışma, çalışanların farklı dil ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçların farklı dil yönetimi araçlarıyla nasıl karşılanabileceğini belirlemeye yardımcı olmaktadır. Etnografik araştırma yöntemleri de çok dilli işyerlerinde dil ve iletişim uygulamaları hakkında uygulamalı bilgi edinmek için faydalı görülmektedir (Sanden, 2020). İyi tasarlanmış tüm araştırmaların işletmelerde dil yönetimi stratejilerinin geliştirilmesine yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL MESAFE VE DİL YÖNETİMİ ETKİLEŞİMİ VE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

1. KÜLTÜREL MESAFE VE DİL YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Günümüzde göç, sömürgeci genişleme, mültecilerin yerinden edilmesi, turizm veya mesleki hareketlilik gibi çeşitli nedenlerden dolayı artık birçok dil topluluğu dünyanın çeşitli bölgelerine dağılmış bulunmaktadır. Bir dilin kullanıcıları, anavatanları ve diasporalardaki çeşitli yerel ortamlarla özdeşleşmektedir. Dolayısıyla diller, kökenlerini açığa çıkaran kültürel göstergeler içermektedir (Bianco, 2010). Dilin çeşitliliği kültürel ve teknolojik adaptasyonun genel önemine işaret etmektedir (Evans & Levinson, 2009). Gelişen iletişim teknolojileri kültürel sistemlerin yakınlaşmasını teşvik etmektedir. Bu yakınsama dünya genelinde farklı hızlarda olmasına rağmen zaman içinde daha düşük kültürel mesafe ve daha başarılı bir dil yönetimine doğru bir eğilim anlamına gelmektedir (Shenkar, 2001). Pek çok çalışma ve rapor, çok uluslu işletmelerde dil ve kültürün kritik konular olduğunu kanıtlamaktadır (Albuquerque vd., 2015).

Bu bölümde öncelikle çok uluslu işletmelerde kültür-dil ilişkisinden ve kültür-dil ilişkisinin çok uluslu işletmeler için önemi üzerinde durulacaktır. Ardından kültür ve dil etkileşiminin yönetim üzerindeki etkilerinden bahsedilecektir. Son olarak iki ülke arasındaki kültürel mesafenin azalmasına yardımcı olan ve başarılı bir dil yönetimi için gerekli olan kültürel mesafe ve dil yönetimi ile ilişkili kavramlar açıklanacaktır.

1.1. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜR-DİL İLİŞKİSİ VE ÖNEMİ

Günümüzde, diller ve kültürler birbirleriyle her zamankinden daha fazla temas halindedir. Uluslararasılaşmanın ön saflarında, dilsel olarak farklı ortamlarda faaliyet gösteren ve dilsel olarak farklı topluluk ağlarına sahip olan çok uluslu işletmeler bulunmaktadır (Thomas, 2007). Dolayısıyla çok uluslu işletmeler, çok çeşitli milliyetlerden, dillerden ve kültürlerden gelen çok dilli topluluklar olarak görülmektedir (Aichhorn & Puck, 2017).

Çok uluslu işletmelerde dil çoğu zaman iletişimde bir engel olarak görülebilmektedir (Marschan Piekkari vd. 1999). Çünkü sadece farklı bir dil öğrenmekle o kültürün anlaşılması mümkün değildir. Yalnızca dil öğrenmek genellikle

‘mana anlamlı öğrenme’ olarak bilinmektedir. Oysa dil, kültürün âdetleri, tecrübeleri, yazılı olmayan kuralları gibi kültürün temel unsurlarını içermektedir (Köylü, 2003). Ayrıca dil, kültürel farklılıkları da ortaya çıkarmaktadır (Kim ve Mattila 2011). Çok uluslu işletmeler çeşitli dillere izin vererek çeşitli kültürlerle de izin vermektedirler. Ancak bağlı kuruluşların ait olduğu yerel kültürler doğrudan ana merkezin kültürlerine veya ana merkezin kültürü doğrudan bağlı kuruluşlara aktarılamamaktadır (Janssens vd., 2004). Bu farklılıkların müşteriler tarafından algılanması, grup içi ve grup dışı sınıflandırmaların oluşmasına neden olabilmektedir. Ek olarak dil farklılıkları, diğer kültürel grupları anlayamama veya onlarla özdeşleşememe gibi olumsuz tutumlara neden olabilmektedir (Kim ve Mattila 2011).

Çok uluslu işletmelerde kültürel ve dilsel farklılıklar, bazıları için engel olarak görülebilirken bazıları için yeni içgörüler ve bakış açıları bulmak ve paylaşmak için avantaj olarak görülebilmektedir. Kültür, iletişim ve söylem dil ile ayrılmaz bir şekilde bağlantılıdır. Hepsi birlikte bir güç oluşturmakta ve belirli fikirler, kimlikler ve ilişkiler bütününe ifade etmektedirler (Tietze, 2004). Dil bir konuşma topluluğunun üyeleri tarafından paylaşılan bir aracı olarak görülmektedir. İnsanlar dil aracılığıyla düşüncelerini ve fikirlerini ifade etmekte, başkalarına iletmekte ve sosyal ilişkiler kurmaktadır. Dil ve taşıdığı anlamlar sabit değildir ve evrensel olarak paylaşılmamakta, karşılıklı olarak müzakere edilmekte, iletişim içinde ve aracılığıyla birlikte inşa edilmektedir (Aichhorn & Puck, 2017). İşletmelerde meslek, sınıf, coğrafya, dil ve milliyet gibi bileşenleri içeren kültürel kimlik; güç ve ayrıcalıkla ilişkilendirilmektedir. Kültürel kimlik modelinde, bireysel kimlik geçersiz kılınmadan kolektif bir kültürel kimlik şekillenmekte, kültürel kimliğin bileşenleri vurgulanmaktadır (Hwang, 2013). Dil bir konuşma topluluğunun üyelerinin ortak değerlerinde, inançlarında ve tutumlarında somutlaşmaktadır. Bireyin dünya anlayışı bir toplumdaki sosyal aktörler arasındaki etkileşimlerde ortaklaşa ve sürekli olarak birlikte yaratılmakta, şekillendirilmekte ve aracılık edilmektedir. Daha sonra bu ortak anlayış dil yoluyla paylaşılmaktadır (Aichhorn & Puck, 2017).

Dil yeteneği uluslararası işletmecilikte dört farklı role hizmet etmektedir (Mutua, 2013; Sofyalıoğlu & Aktaş, 2001):

- İlk olarak çok uluslu işletmelerde yöneticiler diğerlerinin düşüncelerine tamamen güvenmekten ziyade ne olduğunu bizzat görme ve duyma becerisinde olmalıdırlar. Pazarla ilgili en iyi bilgiler dışarıdan gözlemekten ziyade pazara bizzat

girmekle toplanabilmektedir. Dilin akıcılığı, yöneticinin başkalarının algılarına ve görüşlerine olan bağımlılığını azaltır. Dolayısıyla dilin, bilgi toplama ve değerlendirmede önemli bir faktör olduğu görülmektedir.

- İkincisi, İngilizce birçok ülkede konuşulmasına hatta kurumsal dil olarak kullanılmasına rağmen, yerel dilin konuşulması önemli bir fark yaratabilmektedir. Dil, yerel topluma erişimi sağlamaktadır. Böylece dil yerel toplumlar tarafından kabul görmeyi kolaylaştıran bir unsur haline gelmektedir.

- Üçüncüsü dil yeteneği kültürlerarası iletişimde giderek artan bir önem kazanmaktadır. Dil hata riskini azaltmaktadır. Tercümana ihtiyaç duymadan akıcı bir şekilde konuşabilmek iletişimin doğruluğunu sağlamaktadır.

- Son olarak yöneticinin ulusal dile olan hakimiyeti basit bir biçimde sözcüklerin tanınmasından daha fazla bir anlam taşımaktadır. Örneğin bir görüşme sonucu Amerikalı delegeler önerilerin ertelenmesinden kararların geciktirilmesi anlamını çıkarırken İngiliz delegeler alınacak kararlarla uygun faaliyetlere geçilmesi anlamını çıkarabilmektedirler. Dolayısıyla dil iletişim yeteneğinden fazlasını gerektirmektedir.

Bireyin çocukken öğrendiği dil, kültürel değerlerini belirlemekte ve etkilemektedir (West & Graham, 2004). Dolayısıyla dil, kültürel bir anlamlandırma sistemi olarak hizmet etmektedir. Bireyler, kültürel ve dilbilimsel bağlarıyla etkileşime girmekte ve yorumlar yapmaktadırlar (Luo & Shenkar, 2006). Dil, yalnızca anlamın taşınması için bir araç değil, aynı zamanda sosyal dünyanın kurulduğu, meydan okunduğu ve değiştirildiği temelde sosyal bir konudur. Bu epistemoloji içinde dil, toplumsal gerçekliği inşa etme sürecinin merkezi olarak kabul edilmektedir. Üretken, biçimlendirici ve yaratıcı olarak görülmektedir (Tietze, 2004). Bireylerin çevrelerindeki dünyayı nasıl gördüklerini ve anlamlandırdıklarını, nasıl davrandıklarını ve başkalarıyla nasıl ilişki kurduklarını derinden etkilemektedir. Dil hayati bir sosyo-kültürel kaynak olarak işlev görmektedir. (Aichhorn & Puck, 2017). İnsanlar dile kendi normlarını dayatmakta, değerlendirmekte ve değiştirmektedirler. Dil sadece dil davranışlarını açıklayan sosyal kurallar ve normlardan ibaret değildir. Dil, konuşmacılar ve onların dilleri arasında normların yorumlanması ve etkileşimi olarak görülmektedir (Jernudd & Neustupny, 1987). Kültürel mesafenin önemli bir bileşeni kabul edilmektedir (Calefato vd.,2010).

Diller, çeşitli kültürlerin aktif olarak anlaşılması ve yaratılması için bir anahtar olarak kabul edilmektedir (Janssens vd., 2004). Ayrıca dil bir kişinin öz kimliğinin anahtarıdır. Kişiye duygularını ifade etme, hislerini paylaşma, hikâyeler anlatma, karışık mesaj ve bilgileri aktarma imkânı tanımaktadır. İnsanların birbirini anlamasını ve ilişki kurmasını sağlayan en büyük araç olarak görülmektedir (Imberti, 2007). Dil, iletişim kurmaya imkân tanıyan kavramsal semboller sistemi olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda önemli bir referans çerçevesi ve bireyin kimliğini ayakta tutan ilişkisel bir bağlam sunmaktadır (Imberti, 2007). Ek olarak dil, sosyal dünyayı (yeniden) üreten kültürel bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Örgütsel, sosyal ve küresel gerçekliklerin inşasında paylaşılan anlamlar sistemi olarak görülmektedir (Brannen vd., 2014). Dil, çoğu kez çeşitli kültürlerden ve farklı dillerden etkilenmektedir. Her dil kendi içinde kolaylıkla anlaşılabilir kelime, atasözü, fıkra ve deyimlere sahiptir. Tüm bunlar kültürlerin taşıyıcıları olarak görülmektedir (Sofyalıoğlu & Aktaş, 2001).

Yapılan araştırmalara göre de kültür ve dilin birbiriyle ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırmalara göre, farklı dilleri konuşanlar dünyayı farklı yorumlamakta ve kullandıkları dillerin kendilerine verdiği dünya görüşüne hapsolmaktadırlar. Dolayısıyla, konuşanların bildiği ve kullandığı diller, onların dünya anlayışlarını ve mesaj oluşturma biçimlerini yapılandırmaktadır (Peltokorpi, 2007). Yapılan araştırmalar (Hwang, 2013; Aichhorn & Puck, 2017), grubun heterojenliğine karşı içsel tutumları olumlu ise iletişimde karşılaşılabilecek engelleri aşabileceğini göstermektedir. Bir diğer araştırma, farklı grupların olumlu çeşitlilik tutumları gösterdiğinde daha yüksek karar etkinliğine sahip olduklarını göstermektedir. Benzer şekilde bir araştırmada (Lauring & Selmer, 2013) gruplarda çeşitliliğe açıklık yüksek olduğunda heterojen grupların daha iyi performans gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Son zamanlarda yapılan araştırmalar dilin bilgi alışverişinde kolaylaştırıcı ve güç kaynağı olarak işlev gördüğünü ortaya koymaktadır. Bu durumda çok uluslu işletmeler dili bir engel olarak, bir kolaylaştırıcı olarak ve bir güç kaynağı olarak üç açıdan ele alabilmektedirler (Marschan Piekkari vd. 1999). Dil, bir işletmenin değişim süreçlerini, bilgi alışverişini, rekabetçi faaliyetleri, küresel koordinasyonunu, işletme içi değer yaratma ve karşılıklı bağımlılıklarını şekillendirebilen kilit bir bileşendir (Luo & Shenkar, 2006). Bu sebeple görülen olumsuz tutumları işletmenin avantajına çevirebilmek için kültürel duyarlılık, kültürel uyum ve kültürler arası iletişim gibi becerilere ihtiyaç duyulmaktadır (Janssens vd., 2004). Ayrıca yapılan bir araştırmada

(Riznar & Kavcic, 2017) rekabetçi kalmak isteyen çok uluslu işletmelerin, her düzeyde dilsel ve kültürel farkındalıklarını geliştirmesi, çalışanlarına dil eğitimi ve öğretimi sağlaması ve nitelikli dil danışmanları tutması gerektiği ortaya koyulmaktadır. Buradan yola çıkarak çok uluslu işletmelerde de iletişimin kültüre ve dile göre şekillendiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Özetle, Bir dilin anlaşılması, özünde o dilin yansıttığı kültürün anlaşılmasıyla ilişkilendirilmektedir. Bir dilin anlam kazanması için, onu destekleyen gelenekler ve değer sistemlerinin onu kullananlar tarafından paylaşılması veya anlaşılması gerekmektedir. Aynı şekilde, bir kültürü anlamak için, katılımcılarının düşünme ve kendilerini ifade etme biçimlerinin kalıplandığı ve sınırlandığı dili kavramak gerekmektedir. Bu durum, yalnızca dilin mevcut kodlarını değil, aynı zamanda kültürün üyeleri tarafından bunlara dayanak oluşturan veya onlara atfedilen anlamları, kavramları ve fikirleri de öğrenmeyi içermektedir (Riberio, 2007). Örneğin Batı kültüründe genellikle kesinlik ve açıklık tercih edilirken, Doğu kültüründe muğlaklık tercih edilmektedir (Köylü, 2003). Bunun gibi durumları göz önünde bulundurarak bireyin, farklı bir dilde bir şey 'söyleme'nin tarihsel ve kültürel olarak belirgin olan özelliklerini de kavraması gerekmektedir. Dil ve kültür birbirinin hem ürünü hem de üreticisidir (Riberio, 2007). Çok uluslu işletmelerde dil seçimi ve kullanımı, bilgi dolaşımını, sunumunu ve yorumlanmasını etkilemektedir. Bu durum ana merkezin küresel planlamayı ve birimler arası koordinasyonu kontrol etmesini sağlamaktadır (Luo & Shenkar, 2006). Dolayısıyla yöneticiler yabancı bir kültürün arkasındaki dili iyi analiz etmeli ve bu dili tanımalıdır. Çok uluslu işletmelerde ortak bir anlaşma sağlayacak dile sahip olmadıkça etkili bir iletişimden bahsetmek mümkün görünmemektedir.

1.2. KÜLTÜR VE DİL ETKİLEŞİMİNİN YÖNETİM ÜZERİNE ETKİLERİ

Çok uluslu işletmelerin her biri kendi ana diline, söylem biçimine ve kültürel ortamına sahip bir işgücüne sahip dünyanın çeşitli ülkelerine dağılmış bağlı kuruluşları bulunmaktadır. Bu yönüyle çok uluslu işletmeler çok dilli ve çok kültürlü bir topluluktur, dil sınırları kesin olmamakla birlikte bağlı kuruluşlar içinde, bağlı kuruluşlar arasında ve ana merkez ile bağlı kuruluş arasında genellikle birden çok dil aynı anda kullanılmaktadır (Luo & Shenkar, 2006). Aynı zamanda birden çok kültürle aynı anda etkileşim kurulmaktadır. Çok uluslu işletmelerde görülen iletişim tarzı, kültürel değerler ve ana dil farklılıkların tümü, bağlı kuruluşlardaki misafir-yerel çalışan etkileşimlerini ve uluslararası yönetim süreçlerinin birçok yönünü etkilemektedir

(Peltokorpi, 2007). Bu yönüyle çok uluslu işletmeler hem birden fazla ülke ortamındaki zorluklarla ayrı ayrı başa çıkmakta hem de ana merkezdeki yurtiçi daha karmaşık zorlukların üstesinden gelmeye çalışmaktadır (Elron, 1997).

Çok uluslu işletmelerde kültür ve dil etkileşimine olumsuz bakış açılarına sahip ifadeler bulunmaktadır. Öncelikle çok dilli ve çok kültürlü bir ortama sahip olan çok uluslu işletmeler için bağlı kuruluşlarının yönetimi işletmeler için oldukça zorlayıcı olabilmektedir (Abdulhashesh vd., 2021). Kültür ve dil, küreselleşmenin de etkisiyle birlikte çok uluslu işletmelerin küreselleşme stratejilerini etkilemektedir (Cui vd., 2006). Çoğu zaman işletmeler, yanlış karar vermelerine ve dolayısıyla stratejilerinin olumsuz etkilenmesine neden olabilecek çevresel faktörleri anlamakta başarısız olabilmektedirler. Ayrıca işletmede kültürel boyutların doğru bir şekilde tanımlanamaması, işletme stratejilerinin başarısız olmasına sebep olabilmektedir (Wisler, 2018; Abdulhashesh vd., 2021). Ek olarak çok uluslu işletmelerde kültürler arası iletişim, işletmelerin kültürel değerleri ve yönetim tarzlarındaki farklılıklar nedeniyle zor olabilmektedir (Cho vd., 2019). İşletmeler faaliyet gösterdikleri piyasa koşullarına hızlı bir şekilde yanıt verebilmeleri için birimler arasında ve birimler içinde iletişim son derece önemli hale gelmektedir (Lauring & Klitmoller, 2015). Ancak dil engelleri ortaya çıktığında, kültürel farklılıklar durumları daha da kötüleştirebilmektedir (Calefato vd.,2010). Ayrıca bağlı kuruluşlara görevlendirilen misafir yöneticilerin iletişim tarzları, ulusal kültürler ve ana dillerdeki farklılıklar nedeniyle genellikle dezavantajlı konumda görünebilmektedirler (Peltokorpi, 2007). Son olarak, çok uluslu işletmelerde dil tüm bilgi transferini etkileyebilmektedir. Yerel dil yeterliliğinin olmaması veya eksik olması bağlı kuruluşlar ile ana merkez ayrıca bağlı kuruluşların kendi aralarındaki bilgi transferine zarar verebilmektedir (Albuquerque vd., 2015).

Kültür ve dil etkileşiminde olumsuz bakış açılarının aksine yapılan bazı araştırmalarda, heterojen gruplar, homojen gruplara göre daha fazla yaratıcılık ve yenilik sağlamakta, çalışanların bakış açıları değişmekte dolayısıyla daha yüksek entegrasyon ve daha yüksek finansal performans sağlayabilmektedir (Brannen vd., 2014; Albuquerque vd., 2015). Kültürel ve dilsel çeşitliliğin bulunduğu çok uluslu bir işletmede örgüt performansını inceleyen bir araştırmada (Elron, 1997), üst yönetimin performansı ile bağlı kuruluşlarının performansı arasında pozitif yönde bir ilişkiye rastlanmaktadır. Kültürel heterojenliğin, üst yönetim ve bağlı kuruluşlarının işleyişinde son derece önemli olduğunu ifade edilmektedir. Ayrıca yapılan ampirik çalışmalarda

(Cui vd., 2006), işletmelerin stratejilerini faaliyet gösterdikleri ortama göre ayarlamaları gerektiği savunulmaktadır. Ülkeye özgü ortamlar, rekabetin doğasını ve yoğunluğunu şekillendirmekte, örgütler arası işlem mekanizmalarını etkilemekte ve yerel sanayilerin girdi-çıkıti dinamiklerini etkilemektedir. Yapılan bir diğeri araştırmada, bağıli kuruluşları yöneten CEO'ların, yerli CEO'lara kıyasla çevrelerinin yapısı ve dinamikleri hakkında daha karmaşık bilişsel haritalara sahip olduklarını bildirilmektedir (Elron, 1997).

Bir başka araştırma (Mutua, 2013), kùltürün Kenya'daki çok uluslu işletme faaliyetleri üzerindeki etkileri incelenmektedir. Çalışmada özellikle kùltürel bir etki olarak dil faktörü, eğitimin kùltür üzerindeki etkileri ve çok uluslu işletmelerde kùltürü etkileyen sosyal kurumlar incelenmektedir. Yirmi çok uluslu işletme ile yapılan nicel analiz sonucu eğitim, dil, kùltürel altyapı, sosyal kurumlar, değeri ve tutumlar, görgü ve gelenekler çok uluslu işletmelerin faaliyetlerini etkilediğı sonucuna ulaşılmaktadır. Kùltürel farklılıkların yöneticilerin yönetim tarzı üzerindeki etkisini araştıran bir başka çalışmada (Nişancı, 2012), Amerika, Japonya, Kore ve Hong Kong'daki yöneticiler karşılaştırılmaktadır. Japon yöneticilerde bağımlılık ve kolektiflik ön plandayken, Amerika'da bağımsızlık ve bireyselliğinin ön planda olduğı görölmektedir. Amerikan yöneticiler, çalışanların kararlara katılmalarını uygun bulurken, İtalyan, Hint, Fransız ve Alman yöneticiler sert bir disiplin ve otoriteye sıkı itaatin olması gerektiğini düşünmektedirler. Türk kùltüründe ise kadercilik, kanaatkarlık, riskten uzak durma, güvensizlik, plansızlık, özgüvenin olmayışı gibi toplumsal özellikler bulunmaktadır. Dolayısıyla çok uluslu işletmelerdeki Türk yöneticiler belirsiz durumlardan kaçınan, risk almayan, çevreye göre farklı davranabilen, yazılı kurallara bağıli, değerişim ve yenilikten uzak davranışlar sergileyebilmektedirler. Yapılan araştırmalar göz önünde bulundurulduğunda, çok uluslu işletmelerin stratejik gereksinimlerini değerilendirmek, çalışan-yönetici, yönetici-yönetici hatta müşteri-çalışan arasında etkili iletişim için yerel ortamı anlamının oldukça önemli olduğı görölmektedir.

Dil uluslararası işletme faaliyetlerinin odak noktasında yer almaktadır. Çok uluslu işletmelerde stratejik bir araç olarak ele alınmaktadır. Dil, kendisini ulusal, kurumsal, teknik veya elektronik gibi formlarda sunmakta ve bu formlar hiyerarşileri, gücü, entegrasyonu, örgütsel politikayı tanımlamaktadır. Dilin çok yönlülüğü arasındaki etkileşimini ve günlük işlemleri nasıl etkilediğini anlamak, küresel ticaret için oldukça fazla önem arz etmektedir (Brannen vd., 2014). Çok uluslu işletmelerdeki çoğul dillilik (pluri-lingualism), çoğı zaman işletme için değeri yaratan (diversity as variety: farklılık

olarak çeşitlilik) bir unsur olarak görülmekte ve dilsel çeşitliliğin olumsuz sonuçlarını (diversity as separation: ayrılık olarak çeşitlilik) ve dilin potansiyel olarak ayrımcı sonuçlarını (diversity as disparity: eşitsizlik olarak çeşitlilik) azaltan bir kaynak olarak görülmektedir (Ciuk vd., 2022).

Dil kültürün aynası olarak nitelendirilmektedir (Mutua, 2013). Çok uluslu işletmelerde, işletmenin uluslararasılaşma stratejilerinde, örgüt yapısında, global koordinasyonunda, personel yönetiminde hatta çatışma yönetiminde dilin ve kültürün kilit rol oynadığı görülmektedir. Bu sebeple çok boyutlu olarak incelenmesi gerekmektedir.

Kültür, dış pazarlarda faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin stratejileri, bağlı kuruluşların yönetimi, performansı ve işletme başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Cui vd., 2006). Çok uluslu işletmelerde kültürel çeşitlilik, üst yönetim ile bağlı kuruluşların etkinliği açısından faydalı görülmektedir. Bağlı kuruluşlarda görevlendirilen yabancı yöneticiler ile yerel yöneticilerin bir arada çalışması hem ana merkezin hem de bağlı kuruluşun performansını artırmaktadır. Başka bir ifadeyle, kültürel olarak heterojen grupların küresel ve yerel bilgi tabanları ve ilgi alanları bütünleştiğinde bağlı kuruluşların başarısına önemli bir katkı sağlamaktadır (Elron, 1997). Ek olarak hem ulusal hem de örgütsel kültürel mesafe, işletmelerin stratejik girişimlerini etkileyen önemli kültürel çevresel faktörleri içermektedir. Çok uluslu işletmelerin stratejik kararları ve performansı, işletmenin faaliyet gösterdiği çevresel bağlamdan kaynaklanma ve karar sürecinde ayrılmaz unsurlar haline gelmektedir (Cui vd., 2006).

Kültür, çok uluslu işletmelerde yöneticilerin etkinliği ve işletmelerin performansı ile ilişkilendirilmektedir. Çünkü yöneticilerin en güçlü aktörler olarak görülmesi işletmede karar kalitesi ve hedeflere ulaşma gibi değişkenleri etkilemektedir. Yöneticilerin verdiği kararlar ve seçimler işletmenin tamamını etkilemektedir (Elron, 1997). Çok uluslu işletmelerin, bağlı kuruluşlarına üstün bilgi ihracatı olduğundan etkili iletişimin çok uluslu işletmeler için kritik öneme sahip olduğu bilinmektedir (Albuquerque vd., 2015). Farklı kültürlerden yöneticiler aynı stratejik konuya farklı yorumlar ve yanıtlar verme eğilimi göstermekte ve çevresel fırsatlar ve tehditler ile örgütün güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin farklı bilişsel algılara sahip olabilmektedirler (Elron, 1997). Bu durum işletme çalışanlarının çok yönlü bakış açılarına sahip olmalarına yardımcı olabilmektedir.

Kültür ve dil etkileşiminin kaçınılmaz olduğu çok uluslu işletmelerin başarıya ulaşabilmesi için çeşitli öneriler bulunmaktadır. Öncelikle çok uluslu işletmelerde başarılı bir işletme stratejisi için bağlı kuruluşun bulunduğu ülkenin özelliklerini tam olarak anlamak son derece önemlidir (Burritt vd., 2020; Abdulhashesh vd., 2021). Çünkü işletmeler faaliyet gösterdikleri ülkelerin kültürel kimliğin daha iyi anlaşılmasını sağlayarak stratejilerini daha etkili bir şekilde uygulayabilmektedirler (Wisler, 2018; Abdulhashesh vd., 2021). Ayrıca ana merkez ile bağlı kuruluş ülkeleri arasındaki ulusal kültürlerin temel farklılıkları olarak kavramsallaştıran kültürel mesafeyi belirleyen iki kritik nokta bulunmaktadır. Birincisi ana merkez ve bağlı kuruluş ülkelerinin ulusal kültürlerinin farklı olduğunun bilincinde olmak ve ikincisi dil farklılıklarının işletmeler için avantaj veya dezavantaja dönüşebileceğini bilmek olarak açıklanmaktadır (Cui vd., 2006). Kültürel ve dil mesafesinin farkında olmak, pek çok engelin üstesinden gelmek için yeterli olabilmektedir.

Çok uluslu işletmeler etkin ve etkili bir rekabet için hem yerel yeteneğini hem de küresel rekabet gücünü geliştirmelidir (Elron, 1997). Kültürel mesafeyi azaltmak ve dilsel çeşitliliği desteklemek için farklı ülkelerdeki birçok çok uluslu işletme, iş-yaşam dengesini, eğitimi ve kariyer gelişimini geliştirebilecek çeşitlilik yönetimi uygulamalı ve uygulama çıktılarını değerlendirmelidir (Cho, vd., 2018). Çok uluslu işletmeler bağlı kuruluşlarla yaşanan iletişim sorunlarının sonuçlarını ve risklerini en aza indirmek için örgütsel ve bireysel düzeylerde çeşitli stratejiler kullanmalıdırlar (Feely, 2004). Çok uluslu işletmelerdeki dilsel çeşitliliğin bir avantaja dönüştürülebilmesi ve dile dayalı ayrımcılıkla mücadele etmek için dilsel katılım (linguistic inclusion) önerilmeli ve teşvik edilmelidir. Dilsel katılım, dil kullanıcıları arasında dile dayalı ayırım, ayrımcılık veya ayrıcalıkların olmadığı bir durumu ifade etmektedir (Ciuk, 2022). Ek olarak, çok uluslu işletmeler bağlı kuruluşlarla yaşanan iletişim sorunlarının sonuçlarını ve risklerini en aza indirmek için örgütsel ve bireysel düzeylerde çeşitli stratejiler kullanmalıdırlar. Dil farklılıklarından endişe duydukları bağlı kuruluş ülkelerinde düşük riskli stratejiler benimseyebilir ve dil sorunlarına karşı duyarlılığı artıracak, dil farklılıklarını yönetmeye yönelik politikalar uygulayabilirler. Ayrıca bağlı kuruluşlarıyla iletişim kurma yeteneklerine göre bir kontrol tarzları benimseyebilirler (Feely, 2004).

Küreselleşmenin maliyetleri ve faydaları göz önünde bulundurulduğunda, çevresel faktörler işletmelerin küreselleşme düzeyini doğrudan etkilemektedir.

İşletmelerin küreselleşme düzeyi belirli çevresel faktörlere dayanmaktadır. Çok uluslu işletmeler için çevresel faktörlerin göreceli etkisini anlamak, işletmelerin performansını artıracak daha etkili kararlar almasına yardımcı olabilmektedir (Cui vd., 2006). Bu durumda çevrenin doğrudan etkilerinin incelenmesi işletmelerin küreselleşme stratejilerinin anlaşılmasına katkıda bulunabilmektedir. Örneğin Hofstede (2007)'nin çalışmasının çok uluslu işletmelerin stratejilerini uygulama biçiminde önemli değişiklikler yarattığı bilinmektedir. Böylece çok uluslu işletmeler, Hofstede'nin kültürel mesafe boyutlarını yönetim kontrol sistemlerine entegre etmenin öneminin farkına varmaktadır. Dolayısıyla çok uluslu işletmelerin, yatırım getirisi, net gelir ve ekonomik katma değer gibi diğer performans ölçütlerinden önce kültürel boyutlara önem vermeleri gerekmektedir (Abdulhashesh vd., 2021).

Yöneticiler ana merkez ve yerel bağlı kuruluş ülkeleri arasındaki hem ulusal kültür hem de örgütsel kültür farklılıklarının farkında olmalı ve bu konuda daha fazla dikkat göstermelidirler (Cui vd., 2006). Bağlı kuruluşlara görevlendirilen misafir yöneticilerin görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmeleri için kültürel sınırların ötesinde etkileşimde bulunmaları gerekmektedir. Kültürlerarası etkili iletişim teknikleri kapsamında bağlı kuruluşlarda çalışan bu yöneticiler bilgi akışını artırmak için çalışan etkileşimlerine özen göstermelidirler (Peltokorpi, 2007). Bu sebeple yöneticiler görevlendirildikleri ülkenin dilini öğrenmeye ve kullanmaya teşvik edilmelidir. Böylece bağlı kuruluşlarda misafir yönetici veya çalışanların hâkim ve kontrol pozisyonunu yumuşatılabilir, bağlı kuruluşlarda daha az güçlü grupları örgütlenme sürecine girmeye yardımcı olabilir ve ana merkezden görevlendirilen daha az esnek misafir yönetici veya çalışanları güçlü konumlardan uzak tutabilmektedir (Janssens vd., 2004). Ek olarak, çok uluslu işletmelerde yöneticilerin dışında çalışan mühendisler ve teknik ekipler bazı bağlamlarda, teknik ve örgütsel jargona aşinalık, ilgili çalışma grubu tarafından kendi aralarında 'yeni diller' yaratabilir, bu durum personelin katılımını ve etkileşimlerini artırıp iletişim sürecinde daha rahat hissetmesine yardımcı olabilmektedir (Ciuk, 2022).

Sonuç olarak yapılan çeşitli öneriler kapsamında, çok uluslu işletmelerin başarısı, coğrafi, sosyo-kültürel ve dilsel sınırlar arasındaki faaliyetleri kontrol etme ve koordine etme becerilerine bağlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Calefato vd., 2010). Bireyler kültürden soyutlanamadığından kültürün yönetim üzerinde etkisi olduğu açıktır. Kültür dış faktörler arasında yer almakta ve işletme faaliyetlerine etki etmektedir. Yönetim ve kültür madeni bir paranın iki yüzü gibidir. Biri olmadan diğeri

anlaşılamamaktadır. Kültürü anlamak için yönetime, yönetimi anlamak için kültüre bakmak gerekmektedir (Nişancı, 2012). Ayrıca çok uluslu işletmelerin ana strateji ve hedeflerinin yerel pazara duyarlılık göstererek dil stratejileri ile bütünleştirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır (Elron, 1997).

1.3. KÜLTÜREL MESAFE VE DİL YÖNETİMİ İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Çok uluslu işletmelerde kültürel mesafeyi en aza indirmek ve başarılı bir dil yönetimi için öncelikli olarak anlaşılması gereken bireylerin ve işletmelerin çeşitliliğe açık olmaları gerektirir. Çeşitliliğe açıklık; bireyler arasında var olan benzerliklerin ve farklılıkların farkında olma ve kabul etme tutumu olarak tanımlanmaktadır (Sawyer vd., 2005). Çeşitliliğe açıklık dil, görünüş, değer ve bilgi boyutlarında incelenmektedir (Lauring & Selmer, 2013). Dilsel çeşitlilik, dilin iletişimsel boyutunu temsil etmektedir (Jonsen vd., 2011). Bireyler dilsel çeşitliliğe açık olduklarında, birbirlerinin değişen dil yeterliliklerini, kelime dağarcıklarını ve aksanlarını kabul etmektedirler (Klitmøller & Lauring, 2013; Lauring & Selmer, 2012). Görünüş çeşitliliği, yüzeysel demografik heterojenliğin temsilcisidir (Harrison vd., 1998). Bireyler görünüş çeşitliliğine açık olduklarında farklı bir cinsiyet, ırk veya yaş grubundan olanlara karşı hiçbir ayrımcı tutum göstermemektedirler. Değer çeşitliliği ise daha soyut bir çeşitlilik türüdür (Tyran & Gibson, 2008). Diğer bireylerin farklı değerlerine açıklık, görüş, dünya görüşü ve kültürel davranışlardaki farklılıklara hoşgörü anlamına gelmektedir. Son olarak, bilgisel çeşitlilik, genellikle çeşitliliğin gerçek değeri olarak tanımlanan bilgidaki farklılıkları temsil etmektedir (Ely & Thomas, 2001). Bireyler bilgi çeşitliliğine açık olduklarında, grup içinde mevcut olan farklı bilgilere ve farklı bilgi kaynaklarına karşı olumlu bir tutum sergilemektedirler (Homan vd., 2007; Lauring & Selmer, 2012c)

Çok uluslu işletmelerde hem işletmelerdeki kültürel mesafeyi azaltmak adına hem de başarılı bir dil yönetimi için bazı anahtar teknikler ve bu kavramlarla ilişkilendirilen ve literatürde araştırma konusu olan çeşitli kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlar araştırmacı tarafından literatür taraması sonucu elde edilmiştir. Kültürel mesafe ve dil yönetimi ile ilişkili bazı kavramları Kültürlerarası Eğitim (Cross-cultural training), Farklılıkların Yönetimi (Diversity Management), Kültürlerarası İletişim (Intercultural Communication), Kültürlerarası Uyum (acculturation), Kültürel Zekâ ve Kültürel Yetkinlik (cultural intelligence, cultural competence) olarak sıralamak mümkündür:

- Kültürlerarası Eğitim (Cross-cultural Training): Uluslararası faaliyetlerinde başarılı olmak isteyen çoğu çok uluslu işletme, personel ve yöneticilerinin hem fiziksel hem de kültürel çevreye uyum sağlaması, günlük yaşamını devam ettirmesi, ihtiyaçlarını karşılayabilmesi, çalışma yaşamına ilişkin sorumlulukları yerine getirebilmesi konusunda iki ülke arasındaki mesafeleri en aza indirmek için kültürlerarası eğitimi şart görmektedir. Çünkü personelin ve yöneticilerin karşılaştıkları kültürdeki dil, yaşam tarzı, giyim biçimleri, inançlar, öncelikler, normlar, değerler, tutumlar ve algılama biçimleri ile ilgili bilgili olması bireyin bulunduğu ortama uyum sağlaması için gereklidir. Bu sebeple kültürlerarası eğitim, kültürel mesafeyi azaltan stratejik bir unsur olarak ele alınmaktadır (Lenartowicz vd., 2015). Ayrıca yapılan araştırmalarda (Earley, 1987, Mendenhall & Stahl, 2000) kültürlerarası eğitim alan kişilerin yeni bir kültüre ve dile daha hızlı bir şekilde uyum sağladıkları görülmektedir.

Yapılan bir araştırmada (Earley, 1987) kültürlerarası eğitimde altı yöntem bulunmaktadır: Bu yöntemler yeni kültüre ait politik, coğrafı, ekonomik bilgileri içeren alan çalışmaları ve dokümantasyon programları, yeni kültüre ilişkin deneyimleri olan veya o ülkenin vatandaşı eğitimciler tarafından verilen kültür paylaşımı eğitimi; dil eğitimi; bireyin önyargılarını, olumsuz görüşlerini gözden geçirmesini amaçlayan duyarlılık eğitimi; bireyi yeni kültür içinde gerçek bilgiler, anekdotlar ve olaylara maruz bırakan simülasyon eğitimi; kültürel deneyim öncesi bireyin yeni kültüre ilişkin oluşturulan gruplarda çalışmasını sağlayan alan deneyimi eğitimi şeklinde dir.

Bir diğer araştırma (Mendenhall & Stahl, 2000) ise kültürlerarası eğitimi dört grupta incelemektedir. Bu eğitim metotları yeni kültürde bireyin karşılaşabileceği sorunları belirli bir format içerisinde katılımcılara aktarılması şeklinde yapılan geleneksel eğitim; daha önce söz konusu ülkede bulunan kişilerle soru-cevap biçiminde ilerleyen gerçek zamanlı eğitim; küresel bir platformdan uluslararası alanda çalışan ya da öğrenim gören bireylerin sahip olması gereken bilgi, kültürlerarası beceriler, yabancı dil bilgisi hakkında paylaşım yapılan küresel düşünme eğitimi ve son olarak interaktif bir öğrenme ortamı sunan internet temelli eğitim şeklinde sıralanmaktadır.

Uluslararası ticarete ülkelerin iş ve iş sistemleri çeşitli dillere sahip ve farklı kültürel uygulamaları yansıtmaktadır. Bu sebeple kültürlerarası eğitim başarılı bir ticaret için gereklidir (Harris, 2004). Dolayısıyla çok uluslu işletmeler kültürlerarası eğitimi bir lüks değil bir gereklilik olarak görmeli ve bu eğitimler için ek zaman ve mali kaynak yatırmaya hazır olmalıdırlar (Lenartowicz vd., 2015).

- Farklılıkların Yönetimi (Diversity Management): İşletmeler tarafından farklı geçmişlere sahip bireylerin işe alınması, elde tutulması ve kapsayıcı şekilde geliştirilmesi için benimsenen iş stratejisi olarak tanımlanmaktadır (Yadav & Lenka, 2020). Farklılık, bir bireyi diğerlerinden ayıran özellikler olarak tanımlanmakla birlikte bireylerin sadece cinsiyet, yaş, kültür, inanç vb. gibi farklılıklarının yanı sıra yetiştirilme tarzları, bakış açıları ya da ön yargıları gibi nitelikleri de içermektedir (Canbolat & Bedük, 2022). Benzer şekilde farklılık yönetimi de cinsiyet ve ırk boyutlarıyla sınırlı kalmamakta, bireyi bir grup olarak diğerlerinden farklı kılan herhangi bir özelliği kapsayabilmektedir. Ancak tüm bunlara rağmen yine de literatürde ve uygulamada cinsiyet ve ırk kategorileri hala daha baskın görülmektedir. Bununla birlikte, son on yılda yaş, etnik köken, engellilik durumu ve din gibi diğer boyutlar giderek daha fazla görünürlük kazanmaya başladığı görülmektedir (Köllen, 2021).

Çok uluslu işletmelerde görülen çeşitlilik, etnik ve dini kimliğin ötesinde yaş, cinsiyet, yaşam tarzı gibi her toplumda oluşabilen çeşitliliğin nasıl yönetileceği sorunu beraberinde getirmektedir (Canbolat & Bedük, 2022). Yapılan araştırmalar, çok uluslu işletmelerin karşılaştıkları en büyük sorunlardan birinin kültürel farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır (Yeşil, 2009). Farklılıkların yönetimi ‘sorun’ olarak görülmesine rağmen küreselleşme ve dünya çapında yaşanan göçler sebebiyle işletmeler için göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir konu haline geldiği görülmektedir (Yadav & Lenka, 2020).

Farklılıkların yönetimi sanayileşmiş ülkelerinin çoğunda ve gelişmekte olan ekonomilerde yaygın olarak kullanılan bir yönetim yaklaşımıdır (Syed & Özbilgin, 2009). Etkili bir farklılık yönetimi için en temel nokta, işletmelerin kültürel farklılıkların farkında olması, anlaması ve bu farklılıkları yönetebilmesidir (Yeşil, 2009). Farklılıkların yönetmek, yalnızca farklı işgücüne sahip olmak veya onları kontrol etmek anlamına gelmemekte, aynı zamanda işletmenin her bir üyesinin kendi potansiyeline göre performans göstermesini sağlamaktır (Thomas, 2003). Farklılık yönetiminin amacı, heterojen bir grubun performansını artırmak ve etnik köken, cinsiyet, kültürel, milli ve eğitimsel geçmişleri farklı olan bireylerin kapsayıcı eğitimini ve gelişimini sağlamaktır (Yadav & Lenka, 2020). Farklılık yönetimi, bireysel farklılık ve çeşitliliğin potansiyelini en üst düzeye çıkarma ilkelerine dayanmakta ve örgütsel gelişimi teşvik etmek için tüm çalışanlar için eşit fırsatlar yaratmaya çalışmaktadır (Morrison vd., 2006).

Farklılıkların bulunduğu bir çalışma ortamını başarılı bir şekilde yönetmek için, farklılıkların temel nedeninin anlaşılması vurgulanmaktadır (Yadav & Lenka, 2020). İşletmeler farklılıkları yalnızca işletme tarafından içselleştirilebildiği takdirde evrensel düzeyde rekabet avantajı kazanabilmekte ve yaratıcılıkların açığa çıkmasına destek olabilmektedir (Canbolat & Bedük, 2022). Başarılı bir farklılık yönetimi, çok uluslu işletmelerde problem çözme ve karar verme gücünü artırabilmektedir. Bu nedenle, çok uluslu işletmeler etkili bir farklılık yönetimi için büyük yatırımlar yapmakta ve heterojen grupların performans, grup uyumu, yaratıcılık, yenilikçilik, problem çözme ve karar verme becerileri, çatışmalar ve işten ayrılma üzerinde etkisi olup olmadığını incelemektedirler (Yadav & Lenka, 2020).

Farklı yapılara ve düşüncelere sahip bireylerin birlikte çalışmalarının hem örgüte hem de bireye katkı sağlayacak şekilde tasarlanması gerekmektedir. Bireylerin farklılıklarına rağmen çalışanlar arasındaki uyum ve iletişim kuvvetlendirilip farklılıklar işletme için bir avantaja dönüştürülebilmelidir (Canbolat & Bedük, 2022). Çok uluslu işletmelerde farklılık yönetimi, işgücündeki çeşitliliğin derecesi ile ilgili olan işe alım süreciyle ilgilidir. Dolayısıyla bu süreçte yapılan tüm uygulamalar, hedeflenen çeşitliliğin işe alınmasını, potansiyel adaylara ulaşmaya yönelik girişimleri kapsamaktadır (Köllen, 2021). Ayrıca çok uluslu gruplar ya da bütünleştirme grupları kurmak, dil eğitimine önem vermek ve yöneticileri gidecekleri ülkeler hakkında eğitim vermek ve bilgilendirmek kullanılabilecek çeşitli farklılık yönetim metotları arasında yer almaktadır (Yeşil, 2009). Ek olarak çok dillilik (multilingualism) kültürel farklılıkların merkez unsurlarından sayılmakta ve insan çeşitliliğine benzersiz ve yeri doldurulamaz bir katkı sağlamaktadır (Bianco, 2010). Farklılıkların yönetimi, yaşanan gelişmeler ışığında demografik, sosyo-kültürel ve ekonomik açılardan şekillenmeye devam etmektedir (Syed & Özbilgin, 2009).

- Kültürlerarası İletişim (Intercultural Communication): Kültür iletişimdir ve iletişim de kültürdür (Marschan Piekkari vd. 1999b). Günümüzün küreselleşen dünyasında, bireylerin farklı kültürlerden insanlarla etkili bir şekilde iletişim kurması ve etkileşimde bulunabilmesi için bireylerin kültürlerarası iletişim becerileri kazanması giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Kültürlerarası iletişim bireylerin görünüş farklılıklarından, insanların öz saygılarını ve sosyal statülerini koruma yollarından etkilenmektedir (Makhmudov, 2023). Örneğin jestler, yüz hareketleri, göz teması, zamanın kullanımı ve dokunma, sessizlik, kıyafetler, mekân hatta mobilyaların

düzenlenmesi bile farklı yorumlamaları içerebilmektedir. Tüm bunlara yüklenen anlamlar kültürden kültüre farklılık gösterdiği için mesajın yanlış okunması mümkündür (Jones & Quach, 2007).

Çok uluslu işletmelerde kültürlerarası iletişimin önünde çeşitli engeller bulunmaktadır. Bunlar etnosentrizm, stereotip, önyargı, dil ve sözsüz iletişim olarak sıralanmaktadır. Etnosentrizm, kişinin kendi kültürünün merkeziliğine olan inancı şeklinde tanımlanmaktadır. Stereotip, önceden oluşturulan fikir veya tutumlara dayanarak gruplar veya bireyler hakkında sahip olunan algılar veya inançlar olarak bilinmektedir. Kültür tarafından belirli bir süre içinde oluşturulmaktadır. Önyargı, bireyin veya grubun sırf belirli bir din, ırk, milliyet ya da başka bir gruba ait olduğu için alınan hoşgörüsüz tutum ya da görüşler olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin veya grupların asılsız görüş, tutum veya inançlarını içermektedir (Jones & Quach, 2007). Aynı dili paylaşmayan veya dile tam olarak hâkim olmayan kişiler iletişim kurmakta zorlanabilmekte ve yanlış anlaşılmalara sebebiyet verebilmektedir. Ancak yine de ortak bir dili paylaşmak her zaman anlayışı garanti etmemektedir. Aynı dili konuşanlar bile kelimelerin anlamları konusunda tam olarak aynı anlayışa sahip olmayabilirler. Son olarak sözsüz iletişim mesajlar jestler, yakınlık, göz teması, zamana ilişkin beklentiler şeklinde iletildiğinden kolayca yanlış yorumlanabilmektedir. Farklı kültürlerden bireyler yüz yüze görüşmelerde farklı stratejiler kullanabilmekte ve bu durum iletişimde yanlış anlamalara yol açabilmektedir (Makhmudov, 2023). Kültürlerarası iletişimde tüm engellere rağmen dilsel ve dilsel olmayan kaynaklardan yararlanmak başarılı bir iletişimde kilit bir rol oynamaktadır (Ou vd., 2023).

Farklı kültürlerden gelen insanlar arasındaki iletişimi anlamak, açıklamak ve iletişim süreçleri ile ilgili tahminlerde bulunmak, kültürlerarası iletişim çalışmalarının amaçları arasındadır (Kartari, 2001:23). Çok uluslu işletmelerin global faaliyetlerini kontrol ve koordine edebilme, hızlı ve sürekli değişen şartlara cevap verebilme yeteneği ana merkez, bağlı kuruluş ve faaliyet gösterdiği sektördeki iletişim ağına bağlıdır. Bu iletişim ağı formal ve informal kanalları içeren çok yönlü bilgi akışını (yukarıdan-aşağı, aşağıdan-yukarı, yatay, dikey) ve formunu (sözlü, elektronik, yazılı vs.) takip etmeyi gerektirmektedir (Marschan Piekkari vd., 1999b).

Kültürlerarası iletişim, dil yoluyla inşa edilen kolektif ve bireysel hafızanın yanı sıra kimlik, bireysel ve toplumsal, ekonomik ve ulusal çıkarlar için gerçekleştirilmektedir (Bianco, 2010). Bu sebeple çok uluslu işletmeler için

kültürlerarası yeterliliğin geliştirilmesi karmaşık ve zorlu bir süreç olabilmektedir. İngilizce, uluslararası iletişimde yaygın bir ortak dil (lingua franca) olarak kullanıldığından, İngilizce dil eğitimi, kültürlerarası iletişim yeterliliğini geliştirmede kritik bir rol oynamaktadır (Makhmudov, 2023). Ancak yine de kültürler aynı dili konuşsalar bile birbirlerini her zaman anlayamayabilirler. Örneğin ana dili İngilizce olmalarına rağmen Amerikalılar, Avustralyalılar ve İskoçyalılar aynı şeyler için oldukça farklı kelimeler kullanmaktadır. Bu sebeple Avustralyalı biri Teksas'ta veya İskoçya'da otobüs bileti almaya çalışırken bile onun İngilizcesini anlamakta zorlanabilmektedirler (Jones & Quach, 2007).

Son yıllarda yapılan kültürlerarası iletişim araştırmaları çok modluluk ve mekânsallığı birlikte inceleyerek İngilizceyi aşan çok dilli bir perspektife yönelmektedir. Kültürlerarası iletişimde İngilizce tek kaynak olarak görülmemekte diller arası eylem olarak kavramsallaştırılabilmektedir. Statik, ayırık ve evrensel dil davranışlarından ziyade çeşitli ve akıcı uygulamaları kapsamaktadır (Ou vd., 2023).

Bireylerin kültürlerarası iletişim becerilerini geliştirmek ve kültürel anlayışı teşvik etmek için yedi temel bileşen bulunmaktadır: kültürel bir farkındalık temeli oluşturmak, diğer kültürlerle ilişkin bilgi oluşturmak, dil becerilerini geliştirmek, empati ve anlayışı teşvik etmek, kültürlerarası iletişim becerilerini geliştirmek, becerileri gerçek dünyadaki durumlarda uygulamak ve sürekli destek ve geri bildirim sağlamak (Makhmudov, 2023). Kültürlerarası iletişim, dilsel çeşitliliği, çok merkezliliği ve dinamikliği ön plana çıkarmaktadır (Ou vd., 2023). Kültürlerarası yeterliliğin dört temel bileşeni bulunmaktadır: bilgi, beceriler, tutumlar ve davranışlar. Bu dört alanın tamamında yetkin olan bireyler, kültürel farklılıklar karşısında daha iyi iletişim kurabilmekte ve etkili bir şekilde etkileşimde bulunabilmektedir (Makhmudov, 2023).

- Kültürlerarası Uyum (Acculturation): İngilizce'de 'cross-cultural adaptation, intercultural adjustment, cultural adjustment' gibi kavramlarla da ifade edilmektedir. Kültürlerarası uyum, bireyin kültüre uyum sürecini açıklamaktadır. Bireyin yeni ya da farklı bir kültür ile karşılaştığında yaşadığı stres olarak tanımlanmaktadır (Matsumoto vd., 2004). Bir başka tanıma göre (Shenkar, 2001) kültürel öğelerin her iki yönde yayılmasının bir sonucu olarak sistemlerde meydana gelen değişikliklerdir. Kültürlerarası uyum, kültürlerarası etkileşimde bulunan bireylerin, anlamayı ve anlaşılmayı kolaylaştırmak için iletişimsel davranışlarına yön verdikleri bir süreçtir.

Farklı kültürlerde yetişmiş bireyler karşılaştığında yanlış anlaşılma olasılığını azaltmak için iletişimsel davranışlarını ayarlamaktadırlar (Kartari, 2001).

Yeni bir kültüre uyum sağlamanın hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabilmektedir. Zayıf uyumun olumsuz sonuçları arasında psikolojik ve psikosomatik endişeler, kişinin ülkesine erken dönmesi, duygusal sıkıntı, iletişim, kültür şoku, depresyon, kaygı, azalan okul ve iş performansı ve kişilerarası ilişkilerdeki zorlukları içermektedir. Güçlü bir kültürel uyumun olumlu sonuçları arasında dil yeterliliğinde kazanımlar, öz saygı, farkındalık ve sağlık, kendine güven, olumlu ruh hali, sağlıklı kişilerarası ilişkiler ve stres azaltma bulunmaktadır (Matsumoto vd., 2004). Güçlü bir kültürlerarası uyumun olması bireyin dil yeterliliğini de olumlu etkilediği görülmektedir.

Uyum, hassasiyet ve duyarlılık ile başlamakta, öğrenme ile devam etmektedir. Kültürlerarası süreçte de durum aynı şekilde gerçekleşmektedir. Kültürlerarası uyum psikolojik uyum ve sosyokültürel uyum olarak ikiye ayrılmaktadır. Psikolojik uyum, bireyin yeni kültür karşısında yaşayacağı stresi aşma ve güçlüklerin üstesinden gelme yeterliliği olarak açıklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bireyin karşılaştığı yeni kültür karşısında duygusal tepkilerinin daha olumlu ve kontrollü olmasıdır. Sosyokültürel uyum ise farklı kültürlerle etkileşime hazırlıklı olma halidir. Bir bakıma bireyin farklı kültürlerle etkili iletişim kurabilme yeteneği olarak bilinmektedir (Shenkar, 2001).

Ek olarak, kültürlerarası uyumda duygusal düzenleme, açıklık, esneklik, eleştirel düşünme olmak üzere dört anahtar etken bulunmaktadır. Duygusal düzenleme, kişinin yeni bir kültür ile ilgili beklenmedik olaylar karşısında duygusal tepkilerini kontrol edebilmesidir. Açıklık, bireyin yeni deneyimler araması, bu deneyimleri hoş karşılama özelliğine sahip olmasıdır. Esneklik, yeni bir kültürü keşfetme isteğini; eleştirel düşünme ise hem kendi hem de yeni kültür hakkında yeni anlayışlar yaratmak için deneyimleri yansıtmayı açıklamaktadır (Matsumoto vd., 2004). Son olarak kültürlerarası uyum için kültürlerarası yeterliliğin önemli bir yeri bulunmaktadır. Çünkü kültürlerarası yeterliliğin kazanılması sonucunda kültürel uyum elde edilmektedir (Eğinli & Yalçın, 2016).

- Kültürel Yeterlilik ve Kültürel Zekâ (cultural competence and cultural intelligence): Kültürel yeterlilik, kültürlerarası etkileşimlerde çeşitli inanç ve davranış türlerini anlama ve pratik amaçlar için ilgili bilgiyi geliştirme yeteneği olarak

tanımlanmaktadır (Yoo, 2020). Kültürel yeterlilik, çok uluslu işletmelerde ana merkez ve bağlı kuruluşlar arasında hatta işletme içinde diller arası etkileşimleri kolaylaştırmakta ve bilgi ve diğer kaynakları paylaşımlarına yardımcı olmaktadır (Brannen, 2004). Ayrıca, diller arası etkileşimleri kolaylaştırdığı bilinen kültürlerarası yeterliliğin bireyin dil becerileriyle bağlantılı olduğu görülmektedir ve bu nedenle kültürel yeterlilik kapsamında insan kaynakları departmanının işletme çalışanlarının dil yeterliliğini geliştirmeye yönelik çalışmalar yapması gerekmektedir (Yoo, 2020).

Kültürel yeterlilik, bilişsel, duygusal ve davranışsal beceriler kazanmayı gerektirmektedir. Bu durum kişinin farklı kültürlerle ilişkin bilgi edinmesini ve elde ettiği bilgileri farklı kültürel ortamlarda kullanabilmesini kapsayan bir süreci ifade etmektedir. (Eğinli & Yalçın, 2016). Bu süreç oldukça dinamik ve sürekli değişen bir yapıya sahiptir. Kültürel yeterliliğin gelişmesinde kültürlerarası duyarlılık (duygusal süreç) ilk aşama, ikinci aşama kültürlerarası uyanıklık (bilişsel süreç), üçüncü aşama ise kültürlerarası beceriklilik (davranışsal süreç). Duygusal süreçte, kişinin öz değerlendirme, öz-saygı, açık fikirlilik, yargılamama ve sosyal rahatlık gibi özellikleri gelişmektedir. Bilişsel süreçte, bireyin öz farkındalığının ve kültürel farklılıklara ilişkin anlayışı gelişmektedir. Davranışsal süreçte ise empati, esneklik, kendini açma ve etkileşim yeteneği gelişmektedir (Kartari, 2001). Tüm bu süreçlerin ardından kişinin sahip olduğu yetenekleri davranışa dönüştürmesi, farklı kültürlerden bireylerle olumlu etkileşimler kurması ve sürdürmesi beklenmektedir.

Küreselleşen dünyada gerçek liderliği uygulayacak kişilerin kültürler arası iletişim becerilerinin yüksek olması gerekmektedir. Kültürlerarası yeterlilik, ile kişi işleri yapmanın birden fazla doğru yolunu öğrenebilmektedir. Böylece başkalarına çeşitlilikle baş etme konusunda yardımcı olan kişiler, kültürel kavramları kullandıklarında işlerin yapılma şeklini değiştirebilmektedirler (Harris, 2004). Bu nedenle çok uluslu işletmelerde hem çalışanların hem yönetici ve liderler için kültürel yeterlilikler son derece önemlidir.

Kültürel zekâ, kültürlerarası etkililiği anlamaya yardımcı olarak bilimsel araştırmaların yeni yönünü oluşturmaktadır. Kültürel yetkinlik aslında kültürlerarası etkililik için şemsiye bir kavramdır ve bu kapsamda incelenen otuzdan fazla kültürel yetkinlik modeli bulunmaktadır. Kültürel zekâ, bu şemsiye kavram altında incelenmektedir (Wang & Goh, 2020). Kültürel zekâ, bireyin kişiyi ait olduğu kültürdeki gibi anlaması ve yorumlaması olarak ifade edilmektedir. Kültürler

karşılaştığında çoğu zaman alışkın olunmayan bazen de açık olmayan davranış, jest, el kol hareketleri ile karşılaşmak mümkündür (Early & Mosakowski, 2004).

Kültürel zekâ, kültürlerarası bir çevrede bireyin etkili bir biçimde iletişim kurabilme yeteneğidir. Kültürel zekâ, biyolojik, motivasyonel, bilişsel ve davranışsal yetenekleri kapsamaktadır (Wang & Goh, 2020). Çok uluslu işletmeler için kültürel zekaya sahip bireylerle çalışmak hayati önem taşımaktadır. Kültürlerarası etkileşimde başarının anahtarı olarak görülen kültürel zekâ, çok uluslu işletmeler için bir rekabet avantajı ve stratejik bir beceridir (Early & Mosakowski, 2004). Gelecekte küreselleşmenin artan hızla devam edeceği öngörüldüğünde, insanların günlük hayatlarında kültürel zekanın önemi ve değeri artmaya devam edecektir (Wang & Goh, 2020). Kültürel zekâ ve kültürlerarası yeterlilik, küresel yönetimde başarının öncülleri olarak tanımlanan kavramlardır ve her ikisi de kültürel bilgiyle elde edilebilmektedir (Lenartowicz vd., 2015).

Özetle, kültürel mesafe ve dil yönetimi ile ilişkili kavramların hepsinin amacı çok uluslu işletmelerde kültürel bir sinerji yaratmaktır. Bu amaçla işletmelere, farklılıklara, belirsizliklere, muğlaklıklara ve zaman zaman görünüşteki yapı eksikliklerine karşı hoşgörü olmaları; grubun yanı sıra her üyenin ihtiyaçları ve başarılarıyla ilgilenmeleri; planlı değişimi, yenilikçiliği, grup konsensüsünü, ekip yönetimini ve yaratıcı problem çözme teşvik eden bir çalışma ortamı yaratmaları; hedefe yönelik ve senkronize çabalardan yararlanan yaklaşımların teşvik edilmesi tavsiye edilmektedir (Katsioloudes, 2007). Bunun yanı sıra resmi olmayan, rahat, konforlu ve yargılayıcı olmayan bir çalışma ortamı; özgün ve değerlendirici olmayan kurumsal iletişimin kolaylaştırılması; geri bildirimin ve yapıcı eleştirinin memnuniyetle karşılanması; üyelerin fikir ve duygularını ifade etmeye teşvik edilmesi; çalışma birimleri içinde ve arasında güven, itimat ve bağlılığın geliştirilmesi; birbirine saygılı ve destekleyici, norm ve standartların yerleştirilmesi; işletmenin her seviyesinde yüksek performans ve işbirliği aranması hem çalışan performansını hem de işletmenin girişimcilik düzeyini geliştirmektedir (Harris, 2004). Böylece ana merkez ve bağlı kuruluşlar arasındaki kültürel mesafenin azalmasına ve başarılı bir dil yönetimine zemin hazırlanmaktadır.

Son olarak, bir yöneticinin veya liderin kendi kültüründe çok başarılı olması ona işletmenin dünya genelindeki kuruluşlarında aynı başarıyı getirmez. Çok uluslu bir işletmenin ana merkezindeki veya dünya genelindeki bağlı kuruluşlarında çalışan farklı

kültürlere sahip bireyleri motive etmek ve katılımlarını sağlamak için çok yönlü bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır. Bugün artık Hollanda tarzını, Meksika tarzını, Amerikan tarzını veya Çin tarzını nasıl yöneteceğinizi bilmek yeterli gelmemektedir. Hangi kavram ve yöntemlerin hangi kültürel bağlamda en iyi şekilde çalışacağını seçebilecek kadar bilgili ve esnek olmak ve ardından ihtiyaç duyulan sonuçları elde etmek için nasıl uyum sağlanacağına kasıtlı olarak karar verilmesi gerekmektedir (Meyer, 2017).

2. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜR VE DİL ÇALIŞMALARI

Bu bölümde öncelikle çok uluslu işletmelerde kültür ve dil çalışmalarının öneminden bahsedilecektir. Daha sonra literatürde yer alan kültürel mesafe, dil yönetimi ve kültür ve dil etkileşimi ile ilgili ampirik çalışmalara yer verilecektir.

2.1. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜR VE DİL ÇALIŞMALARININ ÖNEMİ

Literatürde çağdaş yönetim uygulamalarının geliştirilmesinde kültür çalışmalarına büyük ilgi gösterilmektedir (örn. Hofstede, 2001) (Obob, 2021). Kültür çalışmalarının dört kurucu babası İngiliz entelektüellerden Richard Hoggart, E. P. Thompson, Stuart Hall ve Raymond Williams olarak sıralanmaktadır (Miller, 2001). Kültür çalışmalarının İngiltere'nin Birmingham şehrinde Kültürel Çalışmalar Enstitüsü'nün kurulması ile birlikte hız kazandığı söylenmektedir (Çağırkan, 2017). Kültür çalışmaları, söylem ve imgelemin değişen anlam kalıplarında nasıl organize edildiğini ve bu anlamların günlük hayatın akışı ve değişikliği içinde nasıl yeniden üretildiğini konu edinmektedir (Miller, 2001).

Kültür çalışmalarının incelenen ve açıklanmaya çalışılan nesnenin tarihsel bağlam içerisinde ele alınması gerekmektedir (Çağırkan, 2017). Kültür çalışmalarının canlanması kültürleri, sınıf egemenliği ve direniş açısından anlama arzusunun ve radikal siyaseti ilerletebilecek bir tarih aracı arayışının etkili olduğu bilinmektedir (Yılmaz, 2023; Miller, 2001). Kültür çalışmaları, güç ve öznelliğin oluşumu, kültürel ve sosyal alan deneyimleri tarafından canlandırılmaktadır. Kültürel sürekliliğin tüm noktalarında güç ve öznelliğin içiçe geçmesiyle birlikte en iyi kültürel çalışmalar gerçekleşmektedir (Miller, 2001). Her ne kadar kültür kavramının yapma-etme gibi maddi durumları kapsayan tanımları olsa da makro ölçekli teoriler ile gündeme gelen kültür sosyolojisi bir anlamda eylem olarak kültürün mikro boyutta anlaşılmasından

kaynaklanan bir durum olarak algılanmaktadır (Çağırkan, 2017). Kültürel çalışmaların gündemini ve analiz biçimini siyaset, ekonomi, medya ve iletişim çalışmaları, hukuk, sosyoloji, eğitim, edebiyat, bilim-teknoloji çalışmaları, antropoloji, tarih, özellikle toplumsal cinsiyet, ırk, sınıf ve cinsellik konuları oluşturmaktadır (Yılmaz, 2023).

Çok uluslu işletmelerde yapılan en dikkat çekici kültür çalışması Hofstede (2001)'nin araştırmasıdır. Bu araştırmaya göre kültür çok uluslu işletmelerde yönetimi unsurları aracılığıyla etkilemektedir. Araştırma sonucu ortaya çıkan kültür boyutları daha sonra birçok araştırmanın temelini oluşturduğu görülmektedir (Nişancı, 2012). Kültürel çalışmalar pek çok disiplin tarafından birçok çalışmaya konu olduğundan kültürel çalışmaların ne olduğu ve ne olmadığı, neleri kapsayıp neleri kapsamadığı ile ilgili literatürde bazı tartışmalar bulunmaktadır (Miller, 2001; Yılmaz, 2023). Bu konuyla ilgili Tablo 7'de genel bir ayırım bulunmaktadır.

Tablo 7: Kültürel Çalışmaların Kapsamı

Kültürel Çalışmalar Nedir?	Kültürel Çalışmalar Ne Değildir?
Etnografi	Fiziksel antropoloji
Medyanın metinsel analizi	Edebi şekilcilik ve kanon oluşumu
Toplumsal teori	Regresyon ve zaman-serileri analizi
Bilim ve teknoloji çalışmaları	Matematik, jeoloji ve kimya
Ekonomi politik	Neoklasik ekonomi bilimi
Eleştirel coğrafya	Planlama
Psikanaliz	Rasyonel seçim-teorisi ve bilişsel psikoloji
Post modern sanat	Sanat tarihi
Eleştirel mimari	Mühendislik ve nicel araştırma
Çevrecilik	Endüstriyel kalkınma
Feminizmler	İnsan biyolojisi
Eşcinsellik	Sapkınlık
Küreselleşme	Milliyetçilik
Postkolonyalizm	Dünya edebiyatı
Kıta felsefesi, yapısalcılık ve postyapısalcılık	Analitik felsefe
Popüler müzik	Müzikoloji
Toplumsal göstergebilim	Biçimsel dilbilim
Moda	Teknik tasarım
Kültürel ve toplumsal tarih	Siyaset tarihi
Eleştirel halk sağlığı	Tıp eğitimi
Eleştirel hukuk çalışmaları ve eleştirel ırk teorisi	Hukuk eğitimi ve hukuki biçimcilik
Alt kültür çalışması	Odak grup çalışması

Kaynak: Miller, 2001:8

Çeşitli akademik dergiler baz alınarak yapılan bu ayırmda Tablo 7'ye göre sol taraf bilgiyi sosyal değişimle (social change) ifade etme bağlılığını göstermektedir. Bu tarafta güç, yetki ve sorumluluğun ana merkezi toplumsal hareketlerle ilişkilendirmektedir. Sağ taraf ise bilgiyi yeniden üretimle (social reproduction) ifade etme bağlılığını göstermektedir. Sağ tarafta güç, yetki ve sorumluluğun ana merkezi üniversiteler ve mesleklerle ilişkilendirmektedir. Bir taraf, toplumsal düzenin dönüşümüyle, diğeri ise onun kopyalanmasıyla ilgilenmektedir (Miller, 2001).

Dil çalışmaları ise kültürel çalışmalarla benzerlik kurarak, akademik araştırmalar için kullanışlı bir çerçeve sunmaktadır. Dil çalışmaları, felsefe, edebiyat teorisi, sömürgecilik sonrası çalışmalar, sosyoloji, tarih, toplumsal cinsiyet çalışmaları ve daha fazla kültürel kaynaklardan faydalanmaktadır. Yapısalcı dilbilimin kurucusu olan Saussure, dil çalışmalarının kapsamını büyük ölçüde daraltarak bir sistem olarak dilin yapısına ait olmayan her şeyi dil araştırmalarının dışında bıraktı ve bu sebeple dil çalışmalarında tarih, siyaset, toplum, ekonomi, kültür de konu dışı edilmekteydi. Ancak zamanla dili içinde bulunduğu bağlamdan bağımsız olarak ele almak imkânsız hale geldi (Pennycook 2004). Böylece dil çalışmaları, ülkelerde ve çok uluslu işletmelerde dilin biçimini ve kullanımını yönlendirmek ve etkilemek bilinçli ve planlı politika oluşturmak için dil planlaması çerçevesinde rehberlik yapabilmektedir (Bianco, 2010). Dil çalışmalarının ortaya çıkışıyla, çok uluslu işletmeler değişimin habercisi olarak dilsel formülasyonlarını farklı bir şekilde yeniden konumlandırmaktadır (Pennycook 2004).

Dil çalışmaları sonucu oluşturulan altyapılar ülkelerin dil politikalarına, çok uluslu işletmelerin dil yönetimi sürecine yardımcı olabilmektedir. Piyasa ekonomisi ve küreselleşme koşullarında dil çalışmaları, iletişimin daha geniş dilsel kodlarına ve çok dilliliğin içerdiği eşsiz kültürel kaynaklara ihtiyaç duymaktadır (Bianco, 2010). Dil diğer sosyal davranışlardan ve göstergebilimsel sistemlerden ayrılmadığı için daha geniş bir yaklaşıma olanak tanımaktadır. Böylece dil çalışmaları da kültürel çalışmalar gibi zorunlu olarak çok daha geniş bir bütünleşik anlam oluşturma uygulamaları kümesiyle meşgul olmaktadır (Pennycook, 2004).

Birçok kavramla ilişkisi olduğu bilinen dilin performans kavramlarıyla ilgili olan çalışmaları; dillerin hem bireylerin hem de ulusların kimliklerini ve geleceklerini nasıl şekillendirildiğini anlamının yollarını açmaktadır. Dil kullanımı, o dili var eden bir kimlik eylemidir. Dil araştırmalarında edimsellik, dilin bir varlık olarak değerlendirilmesi performansın bir parçası olarak dil hakkında düşünmenin birçok önemli yolunu açmaktadır. (Pennycook, 2004). Ayrıca dillerin sembolik güçle yakından bağlantılı olduğunu ve kullanıcıları açısından maddi sonuçlar doğurduğunu inceleyen çalışmalar da mevcuttur (Bianco, 2010).

Diller, bilginin gelişimi ve yayılmasıyla yakından ilişkili olduğundan, birçok akademik araştırmacı, bir dilin yok olmasının o dile ait kültürel, teknik, bilimsel, tıbbi ve çevresel alanlardaki bilgi stoklarının da tükenmesi anlamına geldiğini ileri

sürmektedir. Dünya tarihinde kaybolan veya kaybolmakta olan dillerin çoğunun, başta kültürel farklılıklar olmak üzere çeşitli farklılıklar üzerinde zararlı, hatta yıkıcı bir etkiye sahip olduğu iddia edilmektedir (Bianco, 2010). Bu sebeple kültür ve dil çalışmalarının, bir kültürel miras, toplumsal hareketlere ve eyleme geçirilebilir politikaya birer mihenk taşı ve yön bulucu olarak bakması gerekmektedir (Yılmaz, 2023).

Sonuç olarak kültür ve dil çalışmalarının birçok disipline etkisi olduğu görülmektedir. Kültür ve dil çalışmalarında, bu kavramların önemi göz önünde bulundurulduğunda bu alandaki çalışmaların gelişimine önemli bir ivme kazandırabileceği görülmektedir. Kültür, bireylerden soyutlanamadığından ve birçok farklı kültürle birlikte çalışmak zorunda olan çok uluslu işletmeler için de kültür ve dil çalışmalarının önemi büyüktür.

2.2. KÜLTÜREL MESAFE İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Kültürel mesafe ve çeşitliliğin, uluslararası işletme literatüründe önemli bir konu olduğu, bağlı kuruluşların giriş modu seçimi, uluslararası dahiliyet, çeşitlilik ve eşitlik çok uluslu işletme performansı, çok kültürlü ekipler ve sınır ötesi birleşme ve satın almalar başta olmak üzere çok çeşitli alanları etkilediği ve bu alanlarda birçok çalışma yapıldığı bilinmektedir (Stahl & Tung 2015).

Şekil 12’de literatürde kültürel mesafe ile en çok ilişkilendirilen kavramlar görülmektedir.

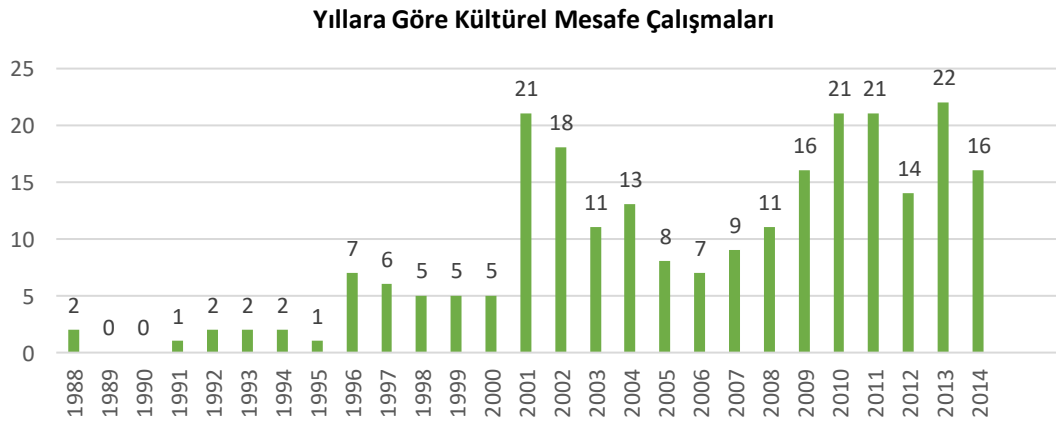
Şekil 12. Literatürde Kültürel Mesafe ile En Çok İlişkilendirilen Kavramlar



Kaynak: Beugeldijk vd. 2018

Uluslararası işletme, strateji, insan kaynakları yönetimi, girişimcilik, pazarlama, ekonomi ve finans dahil olmak üzere çeşitli alanlardan 1988 ile 2015 yılları arasında yayınlanan 156 kültürel mesafe çalışmasının incelendiği bir meta-analiz çalışmasında kültürel mesafenin bağlı kuruluşların performansı üzerinde güçlü bir olumsuz etkiye sahip olduğu ancak çok uluslu işletmenin tamamının performansı üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür. Ek olarak, kültürel mesafenin etkilerinin zamana duyarlı olmadığını ancak kullanılan kültürel çerçeveye (örneğin, Hofstede vs. Küresel Liderlik ve Organizasyonel Davranış Etkinliği) ve işletmenin bulunduğu ülkeye (gelişmiş, gelişmekte olan veya gelişmemiş) duyarlı olduğu bulunmuştur (Beugeldijk vd., 2018).

Şekil 13. Uluslararası İşletme Literatüründe Yıllara Göre Kültürel Mesafe Çalışmaları



Kaynak: Beugeldijk vd., 2018

Kültürel mesafe üzerine yapılan çalışmaların son yıllarda artış göstermesi dikkat çekmektedir. Şekil 13'te yönetim dergilerinde yayınlanan kültürel mesafe çalışmalarının sayısının 1988'den bu yana istikrarlı bir şekilde arttığı görülmektedir. Sonraki paragraflarda kültürel mesafe konusunda 1996 ve 2021 yılları arasında yapılan bazı ampirik araştırma örnekleri incelenmektedir.

Barkema vd., (1996) yapmış oldukları çalışmada Hofstede'nin (1980) dört kültürel boyutuna dayanarak Kogut ve Singh (1988) endeksi ile kültürel mesafeyi ölçmüşler ve örgütsel öğrenme ve mülkiyet yapısı ile ilişkili olarak bağlı kuruluşların faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki ömrünü incelemişlerdir. Araştırma örneğini, finansal olmayan 13 büyük Hollandalı çok uluslu işletmenin 1966 ve 1988 yılları arasında gerçekleştirdiği 225 bağlı kuruluş oluşturmaktadır. Bağlı kuruluşlar, işletmenin yıllık raporlarında rapor edilen tüm yabancı girişimleri (yeni kurulan şirketler ve satın almalar) ve devam ettiği yıl sayısını (ömrünü) kapsamaktadır. Elde edilen veriler bir

olay geçmişi analiz yöntemi olan Lifereg prosedürü ile analiz edilmiştir. Sonuçlar, kültürel engellerin ve mesafenin işletmenin öğrenmesini kesintiye uğrattığını göstermektedir. Çünkü işletmenin 'çift katmanlı kültürleşme' ile meşgul olması gerekmektedir.

Erramilli (1996) araştırmasında çok uluslu işletmelerin ana merkez ülkesinin kültürünün faaliyet göstermek istedikleri ülkelerdeki mülkiyet kararlarını etkileyip etkilemediğini araştırmıştır. Daha spesifik olarak, uyruğu temsil eden kültürel ve ekonomik değişkenleri tanımlanmış ve bunların çok uluslu reklam ajansları arasındaki bağlı kuruluşların mülkiyet tercihleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Avrupa'daki Amerika ve Avrupa Reklam Ajanslarının 337 bağlı kuruluşları oluşturmaktadır. Kültürel boyut olarak Hofstede (1980)'nin alındığı ve kültürel mesafenin Kogut ve Singh (1988) endeksi ile ölçüldüğü bu çalışmada diğer tüm değişkenler de dahil edilerek lojistik regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre çeşitli uluslar arasında sahiplik tercihleri açısından ekonomik değişkenlerin yanı sıra kültürel değişkenlerle de açıklanabilecek önemli farklılıklar olduğu, ancak bu farklılıkların daha büyük çok uluslu şirketlerde zayıflayabileceği sonucuna varılmaktadır.

Morosini vd., (1998) ise teorik araştırmalarda ulusal kültürel mesafenin, entegrasyon maliyetlerini artırarak bağlı kuruluş edinim performansını engellediği görüşünün aksine ulusal kültürel mesafenin, hedef ülkenin çeşitli bilgi gruplarına erişimini sağlayarak bağlı kuruluş edinim performansını artırdığı yönündeki alternatif hipotezini test etmişlerdir. Araştırma kapsamında 1987 ve 1992 yılları arasında gerçekleşen 52 sınır ötesi satın alma örneği incelenmiştir. Hem İtalyanca hem de İngilizce olarak hazırlanan anket 64 katılımcıya uygulanmıştır. Ek olarak ulusal kültürel mesafenin satın alma sonrası performansı arttırdığını daha zengin bir şekilde anlaşılmasını sağlamak ve anket sonuçlarını doğrulamak için, bu alanda faaliyet gösteren Sınır ötesi satın almalar gerçekleştiren dört çok uluslu işletmeden 16 üst düzey yöneticiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde kültürel mesafe için Hofstede'nin (1980) ulusal kültür puanlarına dayalı olarak Kogut ve Singh'in (1988) ölçümleri yapılmıştır. Ayrıca araştırma hipotezi en küçük kareler regresyon analizi kullanarak satın alma örnekleri test edilmiştir. Araştırma bulgularına göre ulusal kültürel mesafe ile bağlı kuruluş edinim performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Morosini vd., (1998)'nin araştırmasında 52 sınır ötesi satın alma örneği incelenmiş ve bunların içinde İtalya'nın 17 satın almayla bağlı kuruluş bazında en büyük paya sahip olduğu görülmektedir. Bu yönüyle bu tezde İtalya ana merkezli bir bağlı kuruluşun incelenmesi önemli görülmüştür. Ayrıca literatürde yer alan bazı olumsuz görüşlerin aksine kültürel mesafenin bağlı kuruluş edinim performansını pozitif yönlü etkilemesi kültürel mesafenin çeşitli değişkenlerle de incelenmesini teşvik etmektedir. Ek olarak bu çalışma kültürel mesafe için Hofstede'nin (1980) puanlarına dayalı Kogut ve Singh (1988) endeksini kullanması ve 16 CEO ile görüşmeler yapması bakımından bu tez çalışması ile benzerlik taşımaktadır.

Hennart ve Larimo, (1998) yapmış oldukları çalışmada işlem maliyeti ve ulusal karakter teorileri kapsamında çok uluslu işletmelerin, bağlı kuruluş ülkelerine giriş modu (kısmen veya tamamen mülkiyet) tercihlerinde hem kültürel özellikler hem de kültürel mesafe bakımından farklılık gösteren iki ülkenin işletmenin stratejilerini etkileyip etkilemediği test etmişlerdir. Araştırma kapsamında 1978 ve 1987 yıllarında ana merkezi Japonya olan 266 bağlı kuruluşun ve 1977 ile 1993 yıllarında ana merkezi Finlandiya olan 135 bağlı kuruluşun Amerikan pazarına giriş modu incelenmiştir. Japonya ve Finlandiya'nın kültürel özellikleri Hofstede'nin kültürel boyutlarına göre hesaplanmış ve Kogut ve Singh (1988) endeksi kullanılarak bu iki ülkenin Amerika'ya olan kültürel mesafesi ölçülmüştür. Ardından bu veriler kullanılarak toplamda 401 bağlı kuruluşun mülkiyet seçimi (Binary) lojistik regresyon analizi ile incelenmiştir. Sonuç olarak yatırımcının ana merkezin bulunduğu ülke ile hedef ülke arasındaki kültürel mesafenin (veya belki de politik riskin) bağlı kuruluşların mülkiyeti üzerinde güçlü bir etkisi olduğu, ancak ana merkezin kültürel özelliklerinin görece etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yukarıda bahsedilen çalışmada kullanılan kültürel özellikler ve kültürel mesafe ölçüm yöntemleri bu tezde kullanılan mesafe ölçüm yöntemiyle paralellik göstermektedir.

Park ve Luo, (2001) pazar arayışında olan çok uluslu işletmelerin bağlı kuruluşlarının Çin'deki yerel çevreyle stratejik uyumunu incelemişlerdir. Bu kapsamda Çin'in geçiş ekonomisindeki çok uluslu işletmelerin bağlı kuruluşlarının stratejik tercihlerinin öncüllerine ve sonuçlarına odaklanılmışlardır. Araştırma örneklemini oluşturan işletmeler Çin'de en az 3 yıl faaliyet gösteren yabancı bağlı kuruluşlar arasından rastgele seçilmiştir. Araştırma örneklemini tamamına sahip olunan 55 bağlı kuruluş ve 58 ortak girişim oluşturmaktadır. Araştırmaya dahil olan bağlı kuruluşların

ana merkezleri Amerika, Japonya, Hong Kong, Almanya, Birleşik Krallık, İtalya, Fransa, Avustralya ve diğer ülkeler olmak üzere çeşitli ülkelere olmaktadır. Araştırma ile ilgili veri seti çalışma değişkenlerinin çoğuna yönelik bir anket uygulaması ve endüstri büyümesi, kültürel mesafeye ilişkin arşiv bilgileri olmak üzere iki ana kaynaktan toplanmıştır. Bağlı kuruluşları Çin’de olan çok uluslu işletmelerin Çin’e olan kültürel mesafesinde Hofstede (1984) ve Huo ve Randall (1991) tarafından geliştirilen kültürel ölçümlerden faydalanılmış ve sektör verileri için Çin İstatistik Yıllığı kullanılmıştır. Verilerin analizinde bağlı kuruluşların stratejik yönelimleri ile çevresel boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek için kanonik korelasyon analizi kullanılmıştır. Bu çalışma, gelişmekte olan pazarlardaki çok uluslu işletmelerin bağlı kuruluşlarını incelemek için Miles ve Snow tipolojisinin geçerliliğine ilişkin ek kanıtlar sunmaktadır. Araştırmanın bulguları, Miles ve Snow tipolojisindeki stratejik yönelimlerin performans eğilimleri açısından işletmenin kökenine göre farklılaştığını göstermektedir. Bu durum işletmenin stratejileri arasındaki performans farklılığının çevrenin doğasından kaynaklandığı bulgusunu tamamlamaktadır.

Pothukuchi vd., (2002) ulusal ve kurumsal kültürel mesafe boyutlarının bağlı kuruluşların (Joint Ventures) performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma örneklemini Hindistan’daki bağlı kuruluşlarda çalışan ana merkezi 21 farklı ülkeden 127 ortak girişimden 202 yönetici oluşturmaktadır. Katılımcılara uygulanan anket verileri LISREL 8’i kullanarak doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Ulusal ve kurumsal kültürel mesafe boyutları için Hofstede (1980) verileri ve mesafe ölçümünde ise Kogut ve Singh (1988) endeksi kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre kültürel mesafenin bağlı kuruluşun performansı üzerindeki varsayılan olumsuz etkisinin, ulusal kültürdeki farklılıklardan ziyade örgütsel kültürdeki farklılıklardan kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Demirbag vd., (2003) ise yerel Türk işletmeleri ile yabancı çok uluslu işletmeler arasında kurulan uluslararası ortak girişimlerin bağlılık, güven/hoşgörü, kültürel mesafe, kontrol ve performans boyutları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmada öncelikle Joint Venture ortaklıklarının başarı özelliklerinin altında yatan boyutlar belirlenmiş ve ardından çatışma, bağlılık, kontrol, kültürel mesafe ve performans arasında nedensel ilişkiler kurulmuştur. Araştırmanın örneklemini Türk imalat sanayinde faaliyet gösteren 47 bağlı kuruluş (Joint Ventures) oluşturmaktadır. Yabancı ülkelerin menşei ülkeleri Almanya, İngiltere, Hollanda, Fransa, Belçika, İtalya, Japonya,

Kanada, Amerika olarak sıralanmaktadır. Araştırmada çok uluslu işletmelerin ana merkezinde, bağlı kuruluşlarda ve bölgesel merkezlerde çalışan yöneticilere hem anket uygulanmış ve hem de yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Verilerin analizinde kültürel mesafe için Hofstede (1980)'nin kültür boyutlarını ölçmek için Kogut ve Singh (1988) tarafından geliştirilen endeks kullanılmıştır. Diğer değişkenler için kullanılan çeşitli ölçeklerle birlikte verilere faktör analizi uygulanmıştır. Bu çalışma, kültürel mesafenin, güven ve hoşgörünün uluslararası ortak girişimlerin ve benzer stratejik ittifakların performansını anlamak için anahtar bir boyut olduğu fikrini geliştirmektedir.

Demirbag vd., (2003)'nin çalışması Türkiye'de faaliyet gösteren bağlı kuruluşları ele alması, İtalya'nın ana merkez olduğu bir çok uluslu işletmenin araştırma örnekleminin içinde olması ve kültürel mesafe ölçümünde Hofstede (1980) boyutlarını ve Kogut ve Singh (1988) endeksini kullanması yönüyle bu tez çalışmasıyla benzerlik göstermekte ancak bağlı kuruluşun bir joint venture olması, veri kaynaklarına çeşitli ülkelerde çalışan yöneticileri de dahil etmesi ve çeşitli değişkenler kullanması yönüyle bu tez çalışmasından farklılık göstermektedir.

Cui vd., (2006) bağlı kuruluşların başarısı için çevre-strateji-performans çerçevesinde ulusal kültürel mesafe- örgütsel kültürel mesafeden oluşan kültürel çevrenin ve rekabet yoğunluğu- pazar dinamizminden oluşan piyasa faktörlerinin çok uluslu işletmelerin ana merkezden bağlı kuruluşlara teknoloji transferine ve bunun sonucunda ortaya çıkan performans üzerindeki göreceli etkileri araştırılmıştır. Araştırma kapsamında Hırvatistan'da faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin bağlı kuruluşlarında çalışan 131 yöneticinin ankete verdiği cevaplar incelenmiştir. Verilerin analizinde doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda piyasa ve kültürel çevre faktörlerinin uluslararası teknoloji transferi üzerinde doğrudan etkileri bulunmuştur. Ayrıca piyasa dinamizminin, rekabet yoğunluğundan ve kurumsal kültürel mesafeden daha etkili bir pazar çevre faktörü olduğu bulunmuştur. Ayrıca, teknoloji transferi ile iştirak performansı arasında anlamlı bir pozitif ilişki bulunmuştur.

Erdoğan (2009) yapmış olduğu tez çalışmasında kültürün liderlik davranışına etkisini araştırmıştır. Liderlik ve kültürün araştırıldığı bu çalışmada, Türkiye ve İtalya'da bulunan çalışanların lider davranışı tercihlerini ölçmek üzere kullanılan ölçek ile birlikte kültürel boyutların ilişkisini belirlemek için Hofstede (1980)'nin ulusal kültür anketi uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemi 200 İtalyan ve 202 Türk katılımcı olmak üzere toplam 402 katılımcıdan oluşmaktadır. Faktör analizi uygulanan araştırma

verileri bulgularına göre Türkiye ve İtalya'daki çalışanların, kültürel anlamda çok fazla farklılığa sahip olmadıkları, ancak liderlik davranışı beklentileri konusunda farklılık sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Erdoğan, (2009)'ın tezi örnekleminde İtalya ve Türkiye'yi ele alması yönüyle ve Hofstede (1980)'nin kültür boyutlarını kullanması yönüyle bu çalışma ile benzerlik göstermektedir. Ancak araştırmada nicel veri kaynaklarından faydalanılması ve çeşitli değişkenlerin de analize dahil edilmesi yönüyle bu tez çalışmasından farklılaşmaktadır.

Demes ve Geeraert (2014) tarafından sosyokültürel uyumu, psikolojik uyumu, algılanan kültürel mesafeyi ve kültürleşme yönelimini ölçmek için bir ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır. Çalışma İtalya ve Türkiye'nin de içinde bulunduğu İngiltere'de öğrenim gören dokuz farklı milletten toplam 1929 uluslararası öğrenciye uygulanmıştır. Araştırmada kültürel mesafe için Mumford ve Babiker, (1998)'in Kültürel Mesafe Endeksi kullanılmıştır. Diğer değişkenler için kullanılan ölçeklerle birlikte araştırma verilerine regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre sosyokültürel uyum ve psikolojik uyum arasında pozitif bir ilişki ancak algılanan kültürel mesafe ile sosyokültürel uyum ve psikolojik uyum negatif bir ilişki bulunmuştur. Genel refah ölçümlerinde ise uyum ve mesafe ile ilişkili olduğu, dolayısıyla daha iyi uyumun daha yüksek refaha, daha fazla mesafenin ise daha düşük refahla ilişkili olduğu görülmüştür.

Demes ve Geeraert, (2014)'ın çalışması İtalya ve Türkiye'yi de ele alması yönüyle bu tez ile paralellik göstermektedir. Ancak çok uluslu işletmelere uygulanmaması, nicel ölçüm yöntemi kullanması, ölçümlerde Hofstede'nin boyutlarını kullanmaması ve farklı bir endeks kullanması yönüyle farklılaşmaktadır.

Heavilin ve Songur (2017), Türkiye'nin yabancı bir ülkeye yatırım yapmaya yönelik doğrudan yabancı yatırım kararlarında kültürün ve psişik (psychic) mesafenin rolünü incelemişlerdir. İkincil veriler kullanılarak gerçekleştirilen bu çalışmada 2001–2012 yılları arasında Türkiye'nin %53'ten fazla ortaklığının bulunduğu işletmelere ev sahipliği yapan 13 ülkeden (ABD, Almanya, İngiltere, Hollanda, Belçika, Romanya, Rusya, İtalya, Fransa, İsviçre, İrlanda, Bulgaristan ve İran) oluşan bir örneklem kullanılmıştır. Veriler UNCTAD'dan, Dünya Bankası Kalkınma Göstergelerinden, Hofstede (1980), ve Douglas Dow'un web sitesinden ve bağlı kuruluşlardan Türkiye'ye yapılan ihracat ve Türkiye'den bağlı kuruluşlara yapılan ithalat, Türkiye İstatistik Kurumu web sitesinden derlenmiştir. Elde edilen diğer veri kaynakları ile ekonometrik

bir model oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda Türk çok uluslu işletmelerin dışa yönelik yatırım kararlarında kültürel mesafenin önemli bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmış ancak psikik mesafe ile doğrudan yabancı yatırımlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Heavilin ve Songur, (2017)'un çalışması, Türkiye'deki çok uluslu işletmelerin bahsedilen on üç ülkeye yaptıkları doğrudan yabancı yatırımlarını incelemesi yönüyle farklı bir bakış açısı sunmaktadır. Bu yönüyle bu tez çalışmasına da farklı bir bakış açısı sunan bu çalışma kültürel mesafe ölçüm yöntemleri ve analizlerde ikincil verileri kullanması yönüyle benzerlik göstermektedir.

Klopf ve Nell (2018) yapmış oldukları çalışmada mesafenin çok yönlü rolü ve bağlı kuruluş ülke kurumları ve bunların bağlı kuruluş ülkelerinin siyasi yerleşikliği üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu bağlamda bağlı kuruluş ülkesinin siyasi ve düzenleyici bağlamının, ana merkezin desteğine olan ihtiyacı azaltarak, ana merkez ve bağlı kuruluş arasındaki mesafenin etkisini hafifletip hafifletmediği araştırılmıştır. Kurumsal teoriyi temel alan bu çalışmada bağlı kuruluş ile ana merkezin bulundukları ülkeler arasındaki coğrafi ve bağlamsal mesafe ile yönetim kalitesi ve siyasi istikrar açısından ele alınmıştır. Kültürel mesafe bağlamsal mesafe kapsamında incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini imalat sektöründeki çok uluslu işletmelerin Avrupa'daki 50'den fazla çalışanı olan ve hisselerinin en az %51'i farklı ülkelerdeki tüzel kişilere ait olan bağlı kuruluşlar oluşturmaktadır. Bu kapsamda anket uygulanan 124 katılımcının çalıştığı bağlı kuruluşların ana merkezlerini Almanya, Polonya, Fransa, İspanya ve İngiltere oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin analizinde kültürel mesafeyi ölçmek için Hofstede (1980) ve Hofstede ve Minkov (2010) kültür boyutları kullanılmıştır. Kültürel mesafe ve diğer mesafeler için Mahalanobis tekniği kullanılmıştır. Ayrıca hipotezleri test etmek için OLS regresyon analizini kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre mesafenin etkisinin, yönetim kalitesinin düşük olduğu ve siyasi istikrarın düşük olduğu ülkelerde faaliyet gösteren bağlı kuruluşlarda daha güçlü olduğu görülmüştür. Dolayısıyla hem mesafe hem de bağlı kuruluş ülkelerinin kurumlarının birlikte önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Klopf ve Nell, (2018)'in çalışmasında kültürel mesafe diğer mesafe boyutlarıyla birlikte ele alınmış ve siyasi yerleşiklik gibi çeşitli değişkenlerin kültürel mesafenin etkisini değiştirebileceğinden bahsedilmiştir. Bu yönüyle çalışma, dil yönetimi gibi daha farklı değişkenler kullanılarak kültürel mesafenin rolünü incelemeye yönelik çalışmalar

yapmaya teşvik etmektedir. Ayrıca bu çalışma çok uluslu işletmelerin ana merkezlerinin çoğunlukla Avrupa’da olması yönüyle bu tez ile benzerlik göstermektedir.

Duan vd., (2021) kültürel mesafenin çok uluslu işletmelerin sınır ötesi bilgi yönetimi sürecinde bilgi yaratma, bilgi uygulama ve yenilik kalitesi arasındaki ilişkinin rolünü incelenmişlerdir. Bilgi yönetimi teorisine dayanan bu araştırmada çok uluslu işletmelerde iş modellerinin başarılı olması için işletmelerin yenilik kalitesinin iyileşme yolunu analiz etmeyi ve sınır ötesi bilgi yönetimi sürecinde işletmelerin bilgi yaratma, bilgi uygulama ve yenilik kalitesi arasındaki ilişkilerin işlevsel yolunu oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda bu ilişkiler üzerinde kültürel mesafenin düzenleyici bir etkisinin olup olmadığını analiz edilmiştir. Araştırmanın örneklemini 2014-2018 yıllarında Asya-Pasifik bölgesinde üretim faaliyetlerinde bulunan ve Çin A-hisse listesinde (A-Share List) yer alan 251 çok uluslu işletme oluşturmaktadır. Ağırlıklı olarak Asya-Pasifik ülkelerinin kültürel boyut verileri seçilmiştir ve konusu geçen değişkenler için çeşitli ölçeklerden faydalanan bu araştırmada kültürel boyutlar için Hofstede (1980) ve GLOBE (House vd., 2004)’den faydalanılmıştır. Kültürel mesafe ise Kogut ve Singh (1988) endeksi kullanılarak hesaplanmıştır. Elde edilen beş yıllık veri seti panel veri analizine tabi tutulmuştur. Araştırma bulgularına göre bilgi yaratma ve bilgi uygulamasının her birinin yenilik kalitesi ile anlamlı, ters bir ilişkisi olduğu; bilgi yaratmanın bilgi uygulamasıyla anlamlı derecede pozitif bir korelasyona sahip olduğu ve bilgi uygulamasının bilgi yaratma ile yenilik kalitesi arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğu; kültürel mesafenin tüm bu ilişkiler üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

De Santis vd., (2021), kültürel mesafe metodolojisine farklı bir bakış açısı sunmuşlardır. Buna göre bir ülkenin yerli halkı ile sonradan gelen ‘yabancılar’ arasındaki kültürel mesafenin entegrasyona izin vermeyecek kadar büyük olduğu iddia edilmiştir. Ayrıca kültürel mesafeyi (milliyete, ülkedeki kalış süresine, eğitim düzeyine vb. göre) ölçen açık, standartlaştırılmış bir sistemin yokluğunda bunun doğru olup olmadığını tespit etmenin imkânsız olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buradan yola çıkarak yakın zamanda önerilen bir yöntem olan Tabakalar Arasındaki Mesafe (DBS-Distance Between Strata) bu araştırmanın temelini oluşturmuştur. Bu çalışmada metodolojiye yeni bir ışık tutulmakta ve bu yöntemin birçok özelliği tartışılmaktadır. Araştırmada 2011-13 yılları arasında Istat (İtalyan Ulusal İstatistik Enstitüsü) araştırmasında 26.488 kişiye uygulanan anketlerden elde edilen veriler kullanılmaktadır. Bu veriler SAS

yazılımı ile detaylandırılmıştır. Araştırma bulguları oluşturulan hiçbir grubun homojen olmadığını göstermektedir. İtalyanlar kendi içinde bile kuzeyden güneye değişkenlik göstermektedir. Ayrıca İtalya’da bulunan yabancıların hepsinin İtalyan yerlilerden kültürel olarak eşit derecede uzak olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak yabancı kökenli İtalyanların ise yerli İtalyanlara daha yakın olduğu görülmüştür.

De Santis vd., (2021) çalışması hem en güncel çalışmalardan olması hem de kültürel mesafe metodolojisine farklı bir bakış açısı sunması bakımından kültürel mesafe konusunun çalışılmasını ilgi çekici kılmaktadır. Büyük bir veri setiyle çalışılan bu araştırmada İtalya’nın ve kültürel mesafe konusunun ele alınması bu tez ile benzerlik göstermesine rağmen örneklemin ve kültürel mesafe ölçüm yöntemlerinin tamamen farklı olması bakımından ayrılmaktadır.

Son olarak kültürel mesafe çalışmaları olumlu veya olumsuz etkileri olması yönüyle iki ucu keskin bir kılıca benzetilmektedir (Duan vd., 2021). 24 yıllık bir süre boyunca (1989–2012) uluslararası indekslerde taranan bir dergide yayınlanan 1141 makalenin içerik analizinin sonuçlarına göre uluslararası işletme literatüründe kültürel mesafe ve çeşitliliğin olumsuz sonuçlarını vurgulamaya yönelik yaygın bir eğilim bulunmaktadır (Stahl ve Tung 2015). Ancak artan sayıda araştırmalar (örneğin, Kostova & Zaheer, 1999; Mezias, 2002; Insch & Miller, 2005; Edman, 2009) kültürel mesafenin çok uluslu işletmelere faydalı olabileceği durumların olabileceğini göstermektedir.

Yapılan araştırmalarda görüldüğü üzere literatürde çok uluslu işletmelerin ana merkez ve bağlı kuruluşları arasındaki kültürel mesafe çeşitli yöntemler kullanılarak ölçülmektedir. Yapılan çalışmalarda Hofstede’nin kültür boyutları kullanılarak Mahalanobis metoduyla (örneğin Berry vd., 2010; Hoorn & Maseland, 2014; Klopff & Nell, 2018), Öklid metoduyla (örneğin Cuypers vd., 2018) veya en çok kullanılan Kogut ve Singh (1988) endeksini (örneğin Barkema vd., 1996; Hennart & Larimo, 1998; Pothukuchi vd., 2002; Duan vd., 2021) kullanarak iki ülke arasındaki mesafeyi ölçmek mümkündür. Ayrıca kültürel mesafenin kurumsal teori (Klopff & Nell, 2018), örgütsel öğrenme (Barkema vd., 1996), Miles ve Snow tipolojisinin (Luo & Park, 2001), işlem maliyeti ve ulusal karakter teorileri (Hennart & Larimo, 1998) gibi çeşitli teoriler ve tipolojiler ile ilişkilendirilmesi kültürel mesafe araştırmalarının temelini güçlendirmektedir.

Kültürel mesafenin çok uluslu işletme süreçleri ve sonuçları arasındaki çok yönlü ilişkinin daha incelikli bir şekilde araştırılması bu konuda daha fazla ampirik çalışmalar yapılmasını gerektirdiği düşünülmektedir. Ayrıca çok uluslu işletmelerde dil ve dil yönetimi ile ilgili yapılan ve yapılacak olan araştırmaların kültür çalışmalarına temel oluşturacağı düşünülmektedir. Bu sebeple bir sonraki başlıkta çok uluslu işletmelerde dil yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalara değinilecektir.

2.3. DİL YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

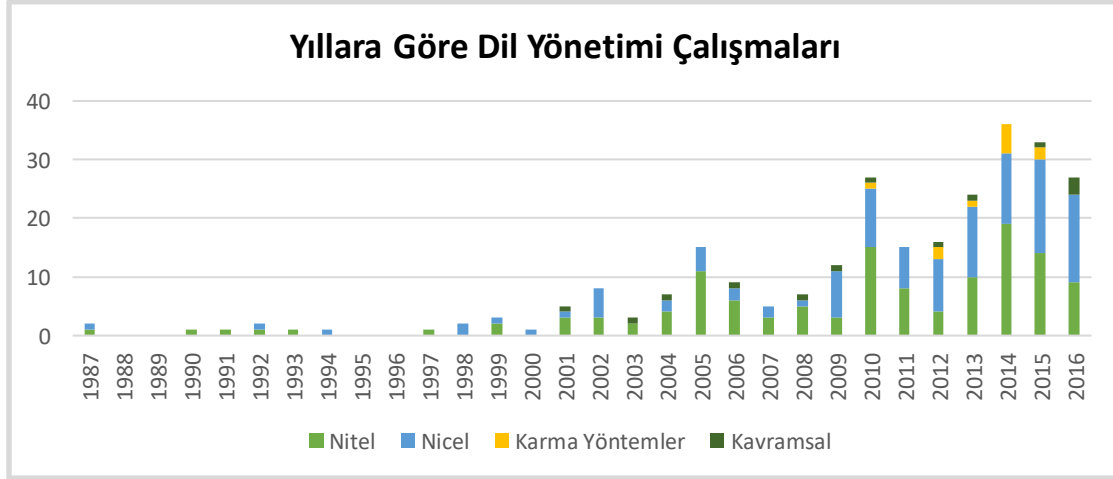
Günümüzün uluslararası işletme akademisyenleri, dili araştırma alanlarının kalbinde yer alan bir konu olarak ele almaktadır (Brannen vd., 2014). Doksanlı yılların sonlarından bu yana, çok uluslu işletmelerde dilin rolünü araştırmaya yönelik artan bir ilgi görülmektedir (Harzing & Pudelko, 2013). Hızla artan sayıda araştırmalar, dil çeşitliliğinin modern çok uluslu işletmelerdeki neredeyse tüm yönetim kararlarını etkilediğini göstermektedir. Dilin pratik önemi hakkında hiçbir şüphe kalmamasına rağmen, karmaşık ve çok yönlü etkilerinin ampirik araştırması ve teorik kavramsallaştırılması hala önemli bir zorluk teşkil etmektedir (Tenzer vd., 2017).

Yapılan araştırmalarda dile birçok farklı açıdan yaklaşıldığı görülmektedir. Araştırmalarda çok uluslu işletmelerde konuşulan ulusal diller, resmi olarak zorunlu kurumsal diller ve küresel iş dili olarak İngilizce kullanımı olarak dile daha çok üç açıdan belirgin şekilde yaklaşıldığı görülmektedir (Brannen vd., 2014). Uluslararası yönetimde dil üzerine yapılan araştırmalar, başlangıçta işletmelerin tek dilden çok dilli iş bağlamlarına geçerken tercih ettikleri çözüm türlerine odaklanmaktaydı (Piekkari & Zander, 2005). Yapılan araştırmalar (Crick 1999) başlangıçta küçük ve orta ölçekli işletmelerin denizaşırı müşterilere hizmet verirken artan dil gereksinimlerine nasıl yanıt verdiğine odaklanmaktaydı. Ancak günümüzde araştırmalar (Marschan Piekkari vd 1999; Feely & Harzing, 2003) daha çok dil politikaları, dil stratejileri ve dil yönetimi gibi dili metodolojik ele alan çok uluslu, uluslararası ve küresel işletmelere odaklanmaktadır.

Son otuz yılda, uluslararası ticarete dille ilgili araştırmaların kapsadığı konuların sayısı, yayınlardaki hızlı büyümeyle birlikte artması dikkat çekmektedir (Tenzer vd., 2017). Bu alandaki araştırmaların büyük bir çoğunluğu, birkaç ülkedeki birkaç vaka çalışmasına dayanan kavramsal veya derinlemesine keşfedici ampirik çalışmalara dayanmaktadır (Harzing & Pudelko, 2013). Araştırmalara en çok konu olan

ülkelerin ise İngiltere ve Amerika başta olmak üzere Finlandiya, Almanya, Japonya ve İsveç olduğu görülmektedir (Tenzer vd., 2017). Şekil 14'te uluslararası işletme literatüründe işletmelerde yapılan dil araştırmalarının yıllara göre dağılımı görülmektedir.

Şekil 14. Uluslararası İşletme Literatüründe Yıllara Göre Dil Yönetimi Çalışmaları



Kaynak: Tenzer vd., 2017

Şekil 14'e göre Google Scholar, Business Source Premier, JSTOR, ve ProQuest gibi veri tabanı kullanılarak incelenen toplam 264 yayının 127'si (%47,9) nitel; 113'ü (%42,6) nicel yöntemleri kullanırken, 11'i (%4,2) her iki metodolojiyi de kullanmaktadır. 13 (%4,9) çalışma ise teorik/kavramsaldir. Nitel araştırmalarda araştırmacılar, örgütsel etnografiden, gömülü teori ve söylem analizi gibi çeşitli yöntemler kullandığı görülmüştür. Nicel makalelerin büyük çoğunluğunda ise regresyon analizleri gibi tanımlayıcı istatistikler kullanıldığı tespit edilmiştir (Tenzer vd., 2017).

Sonraki paragraflarda işletmelerde dil yönetimi alanında 1999 ve 2017 yılları arasında yapılan bazı ampirik araştırma örnekleri incelenmektedir.

Crick, (1999) tarafından İngiltere'de ihracat faaliyetleriyle uğraşan küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) dil kullanımına ilişkin keşifsel bir çalışma yapılmıştır. Çalışmanın amacı KOBİ'lerin dil kullanımına ilişkin davranışları ve algıları hakkında temel bir anlayış elde etmektir. Araştırma kapsamında 185 işletmede posta yoluyla gönderilen anketler uygulanmış ve 20 işletmenin ihracattan sorumlu yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada varyans analizi kullanılarak yöneticilerin ihracatla ilgili davranışlarını çevreleyen konulara ilişkin daha derinlemesine bir bakış açısı elde edilmiştir. Bu makaledeki bulgular dört temaya odaklanmaktadır. Birincisi, yöneticilerin yabancı dil kullanmanın önemini ve faydalarını algılayışları; ikincisi, bunların

kullanımını engelleyen sorunlar; üçüncüsü, dillerin işletmelerde işlevsel kullanımı ve dördüncüsü, dillerle ilgili olarak işletmelerin işe alımını ve eğitimini etkileyen konular. Ayrıca araştırma sonucunda, çoğu işletme dillerin önemini ve getirebileceği faydaların farkında olmasına rağmen, bunun belirli işlevsel alanlardaki kullanımına ve birçok işletmenin işe alım ve eğitim politikalarına yansımadığını göstermektedir.

Crick, (1999)'in araştırması, işletmeler için dilin 'yönetimde en çok ihmal edilen alan' (Reeves & Wright 1996) ve 'unutulan faktör' (Marschan vd., 1997:591) olduğunu yapılan saha araştırmasıyla desteklemektedir. Araştırma keşifsel bir çalışma olması ve nitel veri toplama yöntemlerini kullanması bakımından bu tez çalışması ile benzerlik göstermektedir. Ancak nitel verilerin yanında nicel verilerinde kullanılması, KOBİ'lerde yapılması ve analiz yöntemleri bakımından farklılık göstermektedir.

Marschan-Piekkari vd. (1999b) ise işletmelerin uluslararası faaliyetleri genişledikçe, birden fazla dilin kullanılmasıyla birlikte artan insan kaynakları (İK) zorluklarına ilişkin anlayışı artırmayı ve işletmelerin dil engelleriyle nasıl başa çıktıklarını incelemeyi amaçladıkları çalışmada personel seçimi, eğitim ve geliştirme ve uluslararası görevlendirme gibi bir dizi uluslararası insan kaynakları yönetim faaliyetlerinde dilin etkisini incelemişlerdir. Ayrıca dil politikalarını, İK hususları ve dil nodları gibi dil konusunda yetkin personelin stratejik konumlandırılması da incelemelere dahil edilmiştir. Keşfedici nitelikte olan bu araştırma Finlandiyalı çok uluslu bir işletme olan Kone Elevators'da gerçekleştirilmiştir. Derinlemesine bir vaka çalışmasından ortaya çıkan bu araştırma nitel verilere dayanmaktadır. Kone'nin farklı ülkelerde faaliyet gösteren 25 bağlı kuruluşunda üst düzey, orta düzey yöneticiler ve çalışanlardan toplam 110 katılımcı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularında çok uluslu işletmenin, çok dilli ortamlarındaki koordinasyon ve kontrol zorluklarıyla başa çıkmanın bir yolu olarak ortak bir kurumsal dil stratejisini benimsemiş olmasına rağmen, dil engellerinin devam ettiği görülmüştür. Ayrıca iletişimde köprü görevi gören dil nodlarının kritik bir rol oynadığı anlaşılmıştır. Bu sebeple dil yeterliliklerinin geliştirilmesine yönelik daha uzun vadeli bir yaklaşıma ihtiyaç duyulduğu ortaya koyulmuştur. Kone'nin örneği, işletmenin uluslararası ticari operasyonlarındaki tüm deneyimine rağmen dilin önemli bir yönetim sorunu oluşturmaya devam edebileceğini göstermektedir.

Charles & Marschan-Piekkari (2002) çok uluslu işletmelerde çalışan personelin diğer birimlerle yatay iletişimde yaşadığı sorunları tespit etmeye çalışmışlar ve bu

sorunların işletmedeki dil eğitimine etkilerini araştırmışlardır. Bu kapsamda İngilizcenin resmi kurumsal dil olduğu Finlandiya merkezli bir çok uluslu işletme olan Kone Elevators incelenmiştir. Tek vaka çalışması olan bu araştırmada farklı ülkelerdeki alt personel arasındaki karmaşık yatay iletişim akışlarına ilişkin derinlemesine bir inceleme yapılmıştır. Araştırmada üst düzey yönetimden 24, orta düzey yönetimden 57 ve operasyon düzeyinde 110 Kone personeliyle görüşmeler yapılmıştır. Yerel birimlere yapılan ziyaretlerde görüşmeler İngilizce, Fince, İspanyolca ve İsveççe olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda iletişim sorunları iletişim eksikliğinden kaynaklanan sorunlar, ortak dil ve paylaşılan dilin yetersiz bilgisinin neden olduğu anlama sorunları olmak üzere iki ana kategoriye ayrılmıştır. Ayrıca yapılan görüşmelerde yalnızca anadili İngilizce olmayanlar için değil aynı zamanda anadili İngilizce olan kişiler için de iletişim engelleri olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Kurumsal eğitim programlarının herhangi bir dilin sistematik bilgisini artırmaktan ziyade geniş bir uluslararası iletişim yelpazesine odaklanması gerektiği görülmüştür.

Charles ve Marschan-Piekkari, (2002)'nin çalışması yatay iletişim sorunlarını ve dil yönetimi stratejilerinden olan lingua franca (ortak dil) ve dil eğitimlerini ele alması yönüyle önemlidir. Tek vaka çalışması olması ve katılımcılarla görüşmeler yapılması bakımından araştırma bu tez çalışması ile benzerlik göstermekte ancak dünyanın çeşitli ülkelerindeki bağlı kuruluşları da örnekleme dahil etmesi ve üst düzey yöneticilerle de görüşmeler yapması bakımından farklılaşmaktadır.

Nekvapil ve Nekula (2006) mikro ve makro dil planlaması arasındaki diyalektik ilişkiyi araştırmışlardır. İki planlama perspektifi arasındaki ilişki ise dil yönetimi kuramı çerçevesinde incelenmiştir. Ayrıca dil yönetiminde söylem temelli yönetimin rolü ele alınmıştır. Araştırma kapsamında Çek Cumhuriyeti'nde Alman, Avusturyalı veya İsviçreli sahipleri tarafından kurulan Siemens'in bağlı kuruluşuna odaklanmıştır. Yönetim faaliyetlerine konu olan diller Almanca, İngilizce ve Çekçedir. Araştırma verilerini yerli ve yabancı toplamda 11 yöneticiyle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler, ses kayıtları ve katılımcı gözlemleri oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre dil yönetimi kuramı çerçevesinde mikro dil planlaması söyleme dayalı yönetimle, makro dil planlaması ise organize dil yönetimiyle özdeşleştirilmektedir. İki tür dil yönetimi de diyalektik olarak birbiriyle iç içe geçmiş olabileceği de gösterilmiştir.

Nekvapil ve Nekula (2006)'nın çalışması dil yönetimini Dil Yönetimi Teorisi ile özdeşleştirmesi bakımından önemlidir. Araştırmanın Dil Yönetimi Teorisine dayanması,

veri toplama yöntemleri ve bağlı kuruluştaki gerçekleşmesi ve bağlı kuruluştaki konuşulan dilleri kapsaması açısından bu tez çalışması ile benzerlik göstermektedir.

Fredriksson vd., (2006) çok uluslu işletmelerde dil yönetimi stratejilerinden bir olan ortak kurumsal dilin veya dillerin kullanımını daha iyi anlamak için diller arasındaki etkileşime odaklanmanın önem, araştırılmıştır. Bu amaçla ortak kurumsal dil olarak İngilizcenin rolü ve eşzamanlı yerel dillerin kullanımı karşılaştırılmıştır. Çalışmanın amacı, yüksek dil çeşitliliği ile karakterize edilen bir organizasyon bağlamında ortak kurumsal dilin derinlemesine kullanımını keşfetmektir. Örnek olay incelemesi kapsamında Alman çok uluslu işletmesi Siemens AG'nin ana merkez ve çeşitli bağlı kuruluşlarında toplam 36 görüşme gerçekleştirilmiştir. İnsan kaynakları ve Finansal Hizmetler departmanlarında çalışan kişilerle yapılan görüşmelerde birden fazla dil kullanılmıştır. Görüşmelerde, ortak kurumsal dil, dil becerileri, dil eğitimi ve Almanya'daki ve yurtdışındaki diğer Siemens birimleriyle sınır ötesi iletişimde dil kullanımı gibi konulara odaklanılmıştır. Görüşmelerin transkripsiyon ve çeviri aşamalarında çok dilli yaklaşım izlenmiştir. Analizlerde nitel araştırma teknikleri kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre işletmenin kurumsal dili hem İngilizce hem Almancadır. Bu sebeple iletişimde diller arası geçiş (code-switching) görülmektedir. İngilizce Siemens'in ortak kurumsal dili olarak tanıtmak için girişimlerde bulunulsa da işletme içinde birçok farklı dil kullanılmaya devam edilmiştir. Sonuç olarak ortak kurumsal dili 'ortak' yapan şeyin üst yönetim kararının olmadığı, üst yönetimin tek başına yeterli olmayabileceği sonucuna ulaşılmaktadır.

Lauring ve Selmer (2009) çalışmalarında dil yönetimi stratejilerinden biri olan misafir yöneticilerin yerleşke yaşamını incelenmişlerdir. Yerleşke yaşam 1930'larda petrolün batılı petrol işletmeleri tarafından keşfedilmesiyle çalışanların konut ihtiyacına yönelik başlarda kamplar şeklinde sonradan yerleşke şeklinde dönüşmesiyle oluşmuştur. Misafir yöneticileri ve ailelerinin kaldığı bu yerleşke profesyonellere yönelik yerleşimlerdir. Bu yerleşkeler genellikle bakımlı, çevre düzenlemesi yapılmış ve anaokulları ve yerel kliniklerin yanı sıra tenis kortları ve yüzme havuzları gibi olanaklar da dahil olmak üzere çeşitli destek hizmetleri sunmaktadır. Ancak literatürde yerleşke hayat (compound living) ile ilgili çok az ampirik araştırma bulunmaktadır. Ana merkezi Danimarka'da olan çok uluslu işletmenin Suudi Arabistan'daki bağlı kuruluşa görevlendirilen 16 Danimarkalı misafir yöneticiyi ve ailelerinin yerleşke hayatını (compound living) konu edinmektedir. Keşifsel bir çalışma olan bu araştırmada

röportajlar ve katılımcı gözlemi olmak üzere etnografik saha çalışması yürütülmüştür. Bu kapsamda yöneticiler, eşleri ve üçüncü ülke vatandaşlarıyla toplamda 39 yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda yerleşke hayatın Danimarkalı misafir yöneticilerde algısal önyargıya ve ayrımcı davranışlara sebep olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Lauring ve Selmer (2009)'in çalışması çok uluslu işletmelerin uyguladığı dil yönetimi stratejilerinden biri olan misafir yöneticilerin yaşamını konu edinmesi ve bu stratejiyi detaylı bir şekilde incelemesi konusu geçen ülkede faaliyet göstermek isteyen işletmelerin düşünülen stratejilerini etkileyebilmesi açısından önemli görülmektedir. Ayrıca misafir yönetici stratejisinin işletmeye etkisini ve sonuçlarını farklı bir kültür bağlamında görmek bu tez çalışması için de farklı bir bakış açısı kazandırmaktadır.

Harzing vd., (2011) çok uluslu işletmelerin genel merkezi ile farklı ulusal dillere sahip ülkelerde bulunan bağlı kuruluşları arasında dil engeli olup olmadığını varsa bu dil engelinin ne kadar önemli olduğu ve bu dil engellerinin çözümüne yönelik hangi stratejilerin kullanıldığını araştırmışlardır. Bu araştırma çok uluslu işletmelerde dil engeli ve çözümüne yönelik stratejilere ilişkin ilk büyük ölçekli ampirik analizi sunduğunu iddia etmektedir. Bu kapsamda ana merkezleri Japonya ve Almanya'da bulunan 8 çok uluslu işletmenin yine Japonya ve Almanya'da bulunan bağlı kuruluşlarında yönetici, çalışan ve mühendislerden oluşan toplam 44 katılımcı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme dili İngilizce, Almanca ve Japonca olarak yapılmıştır. Görüşmelerin analizi için NVIVO programı kullanılmış ve hiyerarşik bir kodlama ağacı oluşturulmuştur. Araştırma bulgularında dilin, karar verme sürecini yavaşlatan ve maliyetini artıran önemli bir engel olduğu görülmüştür. Dil engellerinin çözümüne yönelik on iki farklı strateji önerilmiştir. Bu stratejilerde Feely ve Harzing'in (2003) çalışmasında önerdiği on bir çözümün neredeyse tamamı kullanılmıştır. Bu stratejiler arasında dil eğitimi, kurumsal dilin (İngilizce) kurulması, dil nodlarının kullanımı çok yaygın, harici çevirmenler ve tercümanlar ve Lingua Franca'nın kullanımı çok nadir, seçici işe alımın ise yaygın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada yerel işe alınan yerli olmayan yöneticiler şeklinde yeni bir kategori de elde edilmiştir. Sonuçlar Feely ve Harzing (2003:50)'in kavramsal makalesini yansıtmakta dil engelini aşmak için altın bir çözüm önerisinin olmadığı stratejileri işletme bağlamına uygun bir karışım halinde karıştırıp eşleştirerek bir çözüm kombinasyonu oluşturmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Harzing vd., (2011) dil yönetimi alanında kapsamlı çalışmalar yapan akademisyenlerdendir bu çalışması bu tezin çıkış noktasını oluşturan çalışmalardan bir tanesidir. Bu çalışma dil engellerini ve dil yönetimi stratejilerini ele alması, veri toplama yöntemi ve analiz yöntemleri bu tez çalışması ile benzerlik göstermektedir.

Steyart vd., (2010) çok uluslu işletmelerde dil yönetimi stratejilerinden biri olan işlevsel çokdillilik (functional multilingualism) konusunu ele almışlardır. Araştırma kapsamında iki çok dilli işletmedeki İngilizce ve diğer dillerin kullanımı karşılaştırılmıştır. Bir işletmede 15, diğer işletmede 17 olmak üzere toplam 32 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Toplanan verilerin analizinde elektronik veri işleme programı olan ATLAS/ti kullanılarak söylem analizi kullanılmıştır. Bu makale dil stratejilerinden biri olan fonksiyonel çift dilliliği ele alarak ve ‘linguascap’ kavramını kullanarak, dil kullanımını açıklamakta ve müzakere etmek için söylemlerden yararlanılan yollarla nasıl gerçekleştirildiğinin önemine değinerek kavramsal bir katkı sağlamaktadır. Linguascape, çok dilli işletmelerin güç süreçleri ve mevcut durumuyla ilgili olan kavramsal bir öneridir. Bu kavram sayesinde, çok dilli kurumsal iletişimin altında yatan karmaşık, sosyo-politik süreçleri tanımlamak mümkün hale gelmektedir.

Steyart vd., (2010)’ın araştırması dil stratejilerinden birini mercek altına alması, iki farklı işletmede incelemesi ve karşılaştırmalar yapması bakımından önemli bir araştırmadır. Aynı stratejinin farklı işletmelerde farklı içeriklere sahip olduğunun görülmesi bu tez çalışmasına bakış açısı kazandırması yönüyle önemlidir. Ek olarak bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılması bu tez çalışması ile benzerlik göstermektedir.

Angouri (2013), ise yapmış olduğu çalışmada Avrupa'daki üç çok uluslu işletmeden oluşan bir konsorsiyumdaki dil politikası ve dil uygulamalarını tartışmakta ve dil kullanım dinamiklerinin işletmelerin dil politikasına ne ölçüde yansıdığını araştırmaktadır. Örnek olay incelemesi olan bu çalışmada katılımcıların en az beş yıllık deneyime sahip olmaları ölçüt olarak belirlenmiştir. Böylece işletmede çalışanların dil yönetimindeki rolü, dil uygulamaları ve dili kullanımları ile ilgili algılarına ışık tutmaya odaklanmıştır. Araştırmada hem nitel hem nicel verilerinden yararlanılmıştır. İki aşamada gerçekleştirilen çalışmada işletme ortamları keşfedilmiş, günlük etkileşimlerde dil kullanımı gözlemlenmiş ve 20 katılımcı ile görüşmeler yapılmıştır. 154 katılımcıya anket uygulanmış. İletişimsel olaylara göre hem konuşma hem de yazı diliyle ilgili

veriler toplanmıştır. Etnografik gözlemlerden elde edilen veriler ve gerçek hayattan toplanan verilerle veri toplama işlemi tamamlanmıştır. Görüşme verilerinin kodlanmasında dil seçimi (ve günlük dil uygulamalarıyla ilişkili faktörler) ve dil yeterliliğine ilişkin algılara odaklanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda çok uluslu işletmelerdeki dil politikasının hem çalışanların hem de yöneticilerin dil uygulaması konusunda 'neyin işe yaradığı' yaklaşımını benimsediklerini dolayısıyla uygulamaların esnek bir şekilde inşa edildiği bulunmuştur. Ayrıca araştırma bulgularına göre çalışanlar çok dilliliği bir fırsat olarak inşa etmekte ve çeşitli dillerdeki yetkinlikler bir işletmenin gücü ve etkisi ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Angouri, (2013)'nin çalışması hem nitel hem de nicel veri kaynaklarını kullanması açısından işletmelerin dil politikası ve dil uygulamasına yönelik zengin bir bakış açısı kazandırmaktadır. Dil politikası araştırmaları genellikle ülkelere/hükümet organlarına, kurumlara veya küreselleşmeye veya sömürgecilik sonrası söylemlerle odaklanmasına rağmen bu alandaki araştırmalar, makro/orta ve mikro düzeydeki dil politikası ve planlaması arasında ayrım yapmakta ve hem örtük hem de açık politikalar dil yönetimi ve uygulamalarıyla ve Dil Yönetimi Teorisi ile ilişkili olarak incelenmektedir (Spolsky, 2004; Nekvapil 2006; Nekvapil & Nekula 2006). Angouri, (2013)'nin çalışması keşfedici bir çalışma olması, görüşmelerin yanı sıra ikincil veri kaynaklarını kullanması, örneklem belirlerken ölçüt belirlemesi ve çok uluslu işletmede uygulanması açısından bu tez çalışması ile benzerlik göstermektedir. Ancak nicel veri kaynaklarının da araştırmaya dahil edilmesi üç çok uluslu işletmede uygulanması, işletmede gözlemler yapılması ve dil yönetimini farklı bir yönüyle ele almasıyla bu tez çalışmasından farklılaşmaktadır.

Harzing & Pudelko (2013) dil mirasının çok uluslu bir işletmenin dil yeterliliklerini, politikalarını ve uygulamalarını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Bu amaçla katılımcıların dil yetenekleri incelenmiş ve kurumsal dil seçimi ve bu seçimin güç-otorite çarpıklığına (yöneticilerin yetkilerini kendilerinden daha iyi dil becerisine sahip kişilere bırakması) etkisi tartışılmıştır. Araştırma çok uluslu işletmelerdeki dil yeterlilikleri, politikaları ve uygulamalarına ilişkin ilk büyük ölçekli nicel bir çalışma olduğunu iddia etmektedir. Bu kapsamda çeşitli endüstrilerde faaliyet gösteren 25'ten fazla farklı ülkede ana merkezleri bulunan toplam 817 bağlı kuruluş araştırma örneklemi oluşturmuştur. İK yöneticilerinden oluşan katılımcılara posta anketi, telefon anketi ve basılı anketler aracılığıyla ulaşılmıştır. Araştırma analizinde kullanılmak üzere

tanımlayıcı sonuçları raporlamanın yanı sıra örnekleme dahil olan ülkeler dil temelli olmak üzere dört ülke kümesine ayrılmıştır. Dört ülke kümesi ana dili İngilizce olan Anglofon (İngiltere, Avustralya, Yeni Zelanda) ülkeleri; İngilizce dil becerileri mükemmel ana dilleri dünya ölçeğinde yaygın olmayan İskandinav (İsveç, Norveç, Danimarka ve Finlandiya) ülkeleri; nispeten düşük seviyede İngilizce dil becerisine sahip bölgesel ölçekte önemli bir rol oynayan Asya (Japonya, Kore ve Çin) ülkeleri ve son olarak İngilizce dil becerileri oldukça iyi ve dilleri (eskiden) dünya ölçeğinde önemli bir rol oynayan Kıta Avrupası (Almanya, Fransa ve İspanya) ülkeleri olarak sınıflandırılmıştır. Analizlerde ise farklı kategorileri tablo haline getirmek için çapraz tablolar kullanılmış ve ilişkilendirme ölçüsü olarak Cramer V ve varyans analizi kullanılmıştır. Araştırma bulguları daha önceki kavramsal veya vaka bazlı bulguları ana merkez ve bağlı kuruluş ülkelerini kurumsal dillere göre ayrılmasına ve farklı ülke kümelerine göre değişen yönetsel çıkarımlar geliştirilebilmesine olanak tanımaktadır.

Harzing & Pudelko, (2013)'nın çalışmasında dil temelli oluşturulan ülke kümeleri çok uluslu işletmelerin ana merkez ve bağlı kuruluş ülkeleri arasındaki ilişkilerde dil yönetimine yönelik durum analizi yapılabilmesine ve yönetsel çıkarımlar yapılabilmesine olanak tanınması açısından önemlidir.

Hwang, (2013), dil engellerinin teknik iletişimi, işyerindeki davranışı ve uluslararası işbirlikçiler arasındaki iletişimi, iş birliğini nasıl etkilediğini araştırmıştır. Bu bağlamda uluslararası iş birliğinde olan mühendislerin dille ilgili sorunları tartışılmış ve mesleki kimlikleri üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Bu çalışmada büyük ölçekli bir çok uluslu bir işletmenin Avrupa merkezli ve Kore merkezli Ar-Ge laboratuvarı arasındaki uluslararası iş birliği durumu incelenmiştir. Temel araştırma aracı derinlemesine görüşmeler olan bu çalışma 10 katılımcı ile gerçekleştirilmiş ve yapılan görüşmeler kurumsal bağlamda iletişimin sistematik düzenlenmesi, işbirlikçilerin resmi ve gayri resmi iletişimi nasıl kullandıkları ve iletişimin ne kadar yaygın bir şekilde işlediği, işbirlikçiler arasındaki dinamik etkileşimleri yansıtan söylemsel veriler sağlamıştır. Verilerin analizinde tematik analiz kullanılmıştır. Araştırma sonucunda dil engellerinin genellikle yüz yüze iletişimde ortaya çıktığı ve hem İngilizce konuşmayan hem de İngilizce konuşan çalışanlar için kritik bir engel olduğu, mühendislerin dil engellerinden kaynaklanan kimlik çatışmaları yaşadıkları ortaya konulmuştur. Dil engelleri kurumsal bütünlüğü engellemekte, iletişim kanallarını sınırlamaktadır. Bu sebepten kaynaklı işbirlikçilerin bilgi alışverişinde bulunması ve işletme içi bilgi

alışverişi sistemi kurulması engellenmektedir. Ayrıca kuruluşlar arasındaki fikir alışverişi ve teknik detaylar sırasında, müzakere ve tartışmalarda operasyonel zorluklara neden olduğu görülmüştür.

Hwang, (2013)'ın çalışması dil engellerini ve dil engellerinin etkilerini detaylı bir şekilde ele alması açısından bu tez çalışması için önemli görülmektedir. Nitel araştırma yöntemi kullanması ve katılımcı sayısı bakımından bu tez çalışması ile benzerlik taşımakta ancak bu çalışma örneklemin teknik çalışanlardan oluşması Avrupa merkezli ve Kore merkezli Ar-Ge laboratuvarında araştırmanın gerçekleştirilmesi bakımından bu tez çalışmasından farklılaşmaktadır.

Logemann & Piekkari (2015), dil yönetimi stratejilerinden biri olan dil ve çevirinin üst yönetim ve bağlı kuruluşlarla ilişkilerde güç kaynağı olarak kullanılması incelemişlerdir. Araştırmada gücü yeniden tanımlamak için dil ve çevirinin nasıl kullanıldığına, başkanın standart bir kurumsal dil kullanarak liderliğini nasıl vurguladığına ve alt yöneticinin başkanın mektuplarını yerel dile çevirerek nasıl yeniden iktidara geldiğine ve bu güç kaynaklarının zaman içindeki değişimine odaklanılmıştır. Bu makale, stratejik değişim geçiren Avrupa merkezli bir çok uluslu işletmeye ilişkin tek bir vaka çalışmasına dayanmaktadır. İskandinavya, Kıta Avrupası, Amerika ve Asya'daki dört farklı bağlı kuruluştan toplam 12 yöneticiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşülen kişilerin seçiminde çeşitli stratejik değişim sürecini deneyimlemesi ölçüt olarak belirlenmiştir. Görüşmelerin yanı sıra işletme belgeleri ve odak grup tartışmaları da toplanan veri kaynakları arasındadır. Araştırma bulguları stratejik değişim öncesi daha özerk çok sayıda yerel dilin bir arada var olmasına izin veren kültürel bir dil stratejisi izleyen bağlı kuruluşların, stratejik değişim sonrası ana merkezin kontrolüne direndiğini ve ana merkez-bağlı kuruluş ilişkisinde kendisinin ve biriminin güç konumunu (yeniden) tanımlamak için dili ve çeviri eylemlerini kullanabileceğini göstermektedir.

Logemann & Piekkari (2015)'nin makalesi çok uluslu bir işletmenin stratejik değişim sürecinin öncesi ve sonrasında dil kullanımını ve buna bağlı güç ilişkilerini incelemesi açısından dil yönetiminin işletme stratejilerinin belirlenmesinde oynadığı rolü göstermesi açısından bu tez çalışması için önem taşımaktadır. Aynı zamanda bağlı kuruluşlarda araştırmanın gerçekleştirilmesi görüşmeler yapılması da bu tez çalışması ile benzerlik göstermektedir ancak bu makale tek bir stratejiyi incelemesi, araştırmayı birden fazla sayıdaki bağlı kuruluşlarda gerçekleştirmesi bakımından farklılaşmaktadır.

Lauring & Klitmøller (2016), işyerine olan fiziksel ve psikolojik mesafeyi tasvir eden işyeri hareketliliğinin (workplace mobility) ve dağıtımli işin (distributed work) çalışanların meslektaşlarına ve yönetim faaliyetlerine ilişkin algılarını nasıl etkileyebileceğini araştırmışlardır. Daha spesifik olarak, dilsel kökenlerine rağmen tüm örgüt üyelerinin iletişime dahil edilmesi anlamına gelen ‘kapsayıcı dil’ kullanımı algısına odaklanılmıştır. Araştırma örneklemini Danimarka'daki 5 çok uluslu işletmeden 676 katılımcı oluşturmaktadır. Hipotezleri test etmek amacıyla, hiyerarşik çoklu regresyon ve yapısal eşitlik modellemesi gerçekleştirilmiştir. Ek olarak psikometrik ölçekler kullanılmıştır. Yapılan bu çalışma, sanal yöneticilere, fiziksel ve psikolojik mesafenin çalışanların algılarını nasıl etkilediği ve bakış açılarının kurumsal uygulama ve politikalara nasıl önemli bilgiler katabileceği konusunda derin bir anlayış sağlamıştır.

Riznar ve Kavcic (2017) uluslararası faaliyette aktif olan Sloven küçük ve orta ölçekli işletmelerinin (KOBİ) dil engellerini nasıl aştığı ve işletmelerin ELAN bulgularından haberdar olup olmadıkları araştırmışlardır. Ayrıca İşletmelerin benimsedikleri dil stratejileri ve gelecekte küresel pazarlarda başarılı iş operasyonları için İngilizce bilgisinin yeterli olup olmadığı da araştırılmıştır. Avrupa komisyonu tarafından yürütülen ELAN (European Language Activity Network) çalışması işletmelerin yabancı dil becerileri, kültürel bilgi ve ihracat başarısı arasındaki bağlantı konu edilmiştir. Araştırma örneklemini 79 küçük ve orta ölçekli işletme oluşturmaktadır. KOBİ'lerin Slovenya'da istihdam sağlamadaki yüksek önemi nedeniyle, Sloven ekonomisi açısından ELAN bulguları büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple katılımcılara uygulanan anket verileri ELAN bulguları ile karşılaştırılmıştır. ELAN bulgularına göre bir işletmenin dil yönetimi stratejisi benimsemesi, işletmelerin ihracat satışlarında önemli bir artışla ilişkilendirilmiştir. Ayrıca çalışanların yabancı dil becerisinin öneminin farkına varması işletmenin ihracat başarısını önemli ölçüde artırabilmekte, dil becerisinin eksikliği ise önemli miktarda iş kaybına neden olabilmektedir. Araştırma bulgularına göre ise dil ticari yaşamın her alanına nüfuz etmesine rağmen, Sloven işletmelerin yeni pazarlara girmelerini sağlayacak dil yönetimi stratejileri geliştirmeye nadiren karar verdikleri için dil konusuna çok az dikkat ettiklerini göstermektedir.

Riznar ve Kavcic (2017)'in çalışması işletmelerin dil yönetimi stratejileri ve dil engellerini belirlemesi açısından bu tez çalışması ile benzerlik taşımaktadır. Ancak

örnekleme küçük ve orta ölçekli işletmeler oluşturmaları ve veri toplama yönteminin nicel olması açısından farklılaşmaktadır.

Son olarak son yıllarda dünyayı değiştirecek 10 yükselen teknolojiye bahsedilmektedir. Bu teknolojilerden biri olan ‘konuşma çevirisi’ konuşulan dili başka bir dildeki konuşmaya çeviren bir teknolojidir. Konuşma çevirisi teknolojisi önemlidir, çünkü dünyanın dört bir yanından farklı dilleri kullanarak konuşanların iletişim kurmasına olanak tanımakta ve kültürler arası iletişimdeki dil engellerini ortadan kaldırmaya yardımcı olacağı düşünülmektedir. Konuşma çevirisini başarmanın insanlık için muazzam bilimsel, kültürel ve ekonomik değeri olacağı düşünülmektedir (Nakamura, 2009). Araştırmalarda gelecek yıllarda dil yönetimi stratejisi olarak sayılabilecek konuşma çevirisinin öneminden bugüne kadarki araştırma ve geliştirme durumu ile otomatik çeviri teknolojisinin geçmişi hakkında genel bir bakış sunulmaktadır.

Tablo 8’de uluslararası işletmelerde dil araştırmalarının bireysel, grup, işletme, ülke ve karma seviyelerde mevcut durumu, tüm seviyelerin analiz düzeyleri, dayandırılan teori, olay ve araştırma soruları ve son yıllarda yapılan araştırma örneklerine yer verilmiştir. İşletmelerde yapılan dil ve dil yönetimi ile ilgili çalışmalarda kültürlerarası araştırma kurumlarıyla iş birliği içinde (Tenzer vd., 2017) ve yeni veri kaynaklarının ve analiz araçlarının kullanılmasının bu alanda yapılacak olan çalışmalara zenginlik katacağı düşünülmektedir.

Tablo 8. Analiz Düzeylerine Göre Güncel Dil Yönetimi Çalışma Örnekleri

	Bireysel Düzey	Grup Düzeyi	İşletme Düzeyi	Ülke Düzeyi	Küresel Düzey
Teoriler (örnekler)	Sosyal kimlik Güç/durum Duygu Ayarlama İnsan sermayesi	Kırımlar Güç/durum İnsan sermayesi Sosyal sermaye Güven Medya zenginliği	Uluslararasılaşma Sosyal sermaye İşlem maliyetleri Bilgi aktarımı	Kültür Ticaretin çekim modeli Dilbilimsel uzaklık; Dilsel görelilik	Güç durumu Sosyal kimlik Dilsel sermaye Postkolonyalizm
Durum (örnekler)	İki dillilik Girişimcilik Kariyer hareketliliği Konuşma kalitesi Vurgular Ayrımcılık	Dil asimetrisi İş birliği başarısının önündeki dil engelleri (örneğin, dilsel dışlama) Sanal takımlar Küçük konuşma	Kurumsal dil politikaları ve uygulamaları Ana merkez- bağlı kuruluş ilişkileri Dış pazar girişleri İhracat kararları Birleşme ve Devralmalar	İkili ticaret hacimleri ve tercihleri Tasarruf davranışı Evde ve işte cinsiyet ilişkileri	İletişimden kaçınma Kazanılmamış statü kazanımları Emme kapasitesi Bilgi paylaşımı Sosyal sınıflandırma

Tablo 8. (Devam) Analiz Düzeylerine Göre Güncel Dil Yönetimi Çalışma Örnekleri

Araştırma Soruları (Güncel Örnekler)	Kurumsal karar vericilerin dil becerileri yurtdışındaki fırsatların tanınmasını nasıl etkiler? (Hurmerinta, Nummela ve Paavilainen-Mäntymäki 2015)	Dilsel dışlama, hissedilen reddedilme ve öfkeyi, iş arkadaşlarının çekiciliğini, algılanan ekip gücünü ve yaratıcı performansını nasıl etkiler? (Dotan-Eliaz, Sommer ve Rubin 2009)	Dile duyarlı işe alma ve dil eğitimi, bağlı kuruluşlardaki özümseme kapasitesini nasıl etkiler? (Peltokorpi 2017)	Konuşulan diller ve bunların yakınlığı ikili ticareti, iletişimi ve güveni nasıl etkiliyor? (Melitz ve Toubal 2014)	Bireysel dil kaynakları, çok uluslu şirketler için dil işlemsel kapasitesi oluşturmak amacıyla kurumsal dil politikalarıyla nasıl etkileşime giriyor? (Welch ve Welch 2015)
	Yabancı dil ortamları bireysel serbest sürüş (freeride) davranışlarını teşvik ediyor mu yoksa azaltıyor mu? (Urbig vd., 2016)	Ortak bir dilde görev gösterge ipuçlarının farklı kullanımı çok uluslu çalışma ekiplerinin performansını nasıl etkiler? (Butler 2011)	Kuruluş üyelerinin benimsenen ortak dildeki akıcılığı, sınır ötesi birleşmeye karşı tepkilerini nasıl etkiliyor? (Kroon, Cornelissen, ve Vaara 2015)	Ana ülke ve ev sahibi ülkedeki dilsel çeşitlilik, alıcılar tarafından alınan özsermaye payını nasıl etkiliyor? (Dow, Cuypers, ve Ertug 2016)	Hangi bağlamsal faktörler kurumsal dile dayalı iletişimden kaçınmayı etkiler? (Lauring ve Klitmøller 2015)
	Yabancıların ev sahibi ülkenin dilini öğrenme istekliliği, ev sahibi ülke çalışanlarıyla ilişkilerini nasıl etkiliyor? (Zhang ve Harzing 2016)	Dil kullanımı algılanan takım çatışmalarını ve takım atmosferini etkiler mi? (Voss, Albert, ve Ferring 2014)	Çok uluslu şirketler dili stratejik bir kaynak olarak nasıl yönetebilir? (Sanden 2016)	Giderek çok dilli ortamlarda konuşmacıların çeşitli dilsel repertuvarları nasıl gelişiyor? (Berthoud, Grin, ve Lüdi 2015)	Bağlı kuruluş çalışanlarının kurumsal dil yeterliliği, çok uluslu işletmelerde ters bilgi aktarımını nasıl etkiler? (Peltokorpi 2015)
Güncel Çalışma Örnekleri	Itani, Järnlström, ve Piekkari 2015; Froese, Kim, ve Eng 2016; Zhang, Laroche ve Richard, 2017	Tenzer, Pudielko ve Harzing 2014; Kulkarni 2015; DuBabcock ve Tanaka 2017	Sui, Morgan, ve Baum 2015; Tietze, Holden, ve BarnerRasmussen 2016; Kedia ve Reddy 2016	Santacreu-Vasut, Shenkar, ve Shoham 2014; Luiz 2015; Fidrmuc ve Fidrmuc 2016	Boussebaa, Sinha, ve Gabriel 2014; Hinds, Neeley ve Cramton 2014; Neeley ve Dumas 2015

Kaynak: Tenzer, 2017

Tüm bu çalışmalara ek olarak çok uluslu işletmelerde dilin kullanımı ve yönetimi, yaratıcılık ve performans (Laurig & Klitmøller, 2017); grup katılımı, grup çatışması ve grup güveni (Laurig & Selmer, 2010); çeşitlilik yönetimi, farklılığa yönelik tutumlar, çeşitliliğe açıklık (Laurig & Selmer, 2012b); dilsel çeşitlilik, çalışanların yaşının rolü (Laurig & Selmer, 2013b); dilsel kimlik (Hazel, 2018); dil seçimi ve dil ideolojileri (Lønsman, 2014); coğrafi mesafe, bilgi akışı ve teknolojik benzerlik (Ly vd., 2018); iletişim ve güç (Marschan-Piekkari vd., 1999; Vaara vd., 2005; Logemann ve Piekkari, 2015); dil politikaları (Strubel & Mari, 2013; Vaara vd., 2005) başta olmak üzere çeşitli değişkenlerle incelenmiştir. Bunların yanı sıra çok uluslu işletmelerde içsel iletişimde İngilizce'nin rolünü (Kankaanranta, 2005; Louhiala-Salminen et al., 2005),

satış müzakereleri ve distribütör toplantıları gibi dışsal iletişimde dil kullanımını (Janssens et al., 2004; Luo & Shenkar, 2006) araştıran çalışmalar bulunmaktadır. Ancak ulusal yazında çok uluslu işletmelerde dil yönetimi ile ilgili yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bir bütün olarak dil yönetimini ve dilin etkilerini iletişimden ve kültürden soyutlayarak incelemek mümkün değildir. Kültür bileşenlerinden biri olan dili kültürel etkilerden ayırmak zordur (Welch vd., 2005; Peltokorpi, 2007). Bu sebeple bir sonraki başlıkta hem dil hem de kültürü değişken olarak alan ampirik çalışmalara yer verilmektedir.

2.4. KÜLTÜR VE DİL ETKİLEŞİMİ İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Dil, kültürün bir parçasıdır ve kültür, dilin bir parçasıdır; ikisi karmaşık bir şekilde iç içe geçmiştir, öyle ki, dilin ya da kültürün önemini kaybetmeden ikisini ayırmak mümkün değildir (Jiang, 2000). Dünya ekonomisinin küreselleşmesi ülkeler arasındaki kültür ve dil etkileşimini artırmış ve küreselleşmeyle birlikte çok uluslu işletmelerin artan önemi, çok uluslu işletmelerde kültürlerarası araştırmaların ve dil çalışmalarının önemini artırmıştır.

Çok uluslu işletmelerde kültürlerarası iletişime ilişkin uluslararası işletme literatürü farklı ana dillere ve kültürel değerlere sahip bireyler arasındaki gerçek etkileşimlerden ziyade, genellikle kültürler arası karşılaştırmalara dayanmaktadır. Öte yandan, literatürde kültürel değerlerin önemi kabul edilmiş, ancak bağlı kuruluşlarda yapılan araştırmalarda dilin etkisi zayıf bir şekilde entegre edilmiştir (Peltokorpi, 2007). Mesafe araştırmalarında kültür ve dili, psişik mesafe (Psychic Distance)'nin bir alt boyutu, dili de kültürün bir alt boyutu olarak inceleyen araştırmalar (örneğin Dow & Karunaratna, 2006; Huang, 2015; Ambos & Ambos, 2009; Luring & Selmer 2013) çoğunluktadır. Diğer değişkenlerin ölçümünde çeşitli ölçekler kullanılmakla birlikte psişik mesafe kapsamında incelenen kültürel mesafenin ölçümünde genellikle Hofstede (1980)'nin kültür boyutları kullanılmaktadır. Dil mesafesi ve dilsel çeşitlilik ise genellikle Grimes ve Grimes'ten (1996), Feely (2008) veya Hobman vd., (2004) alınan verilerle hesaplanmıştır. Kültür ve dilin yanı sıra bu çalışmalarda psişik mesafe kapsamında incelenen diğer değişkenler din mesafesi, eğitim mesafesi, politik mesafe, endüstrileşme mesafesi, coğrafi mesafe ve ayrıca sömürge bağlantıları olarak

sıralanmaktadır. Aşağıdaki araştırma örneklerinde ise dil ve kültür odaklı araştırmalara yer verilmeye çalışılmıştır.

Harvey ve Micelli (1999) bağlı kuruluş çalışanlarının ana merkezde görevlendirilmesi anlamına gelen ev sahibi yöneticilerin kültürleşme (acculturation) sürecini ve bu süreci hızlandırmak adına başvurulmuş eğitim programlarını ele almışlardır. Bu kapsamda kültürel değerler ve inançlar, öğrenme stilleri ve atfetme tarzlarındaki çeşitlilik incelenmiş ve ev sahibi yöneticilerin hem kurumsal kültüre hem de dış çevreye uyum sağlamaları için yapılabilecek eğitimlere değinilmiştir. Katılımcılar Amerika, Avrupa, Latin Amerika ve Asya'daki üniversitelerin işletme derslerine kayıtlı toplam 592 lisans ve yüksek lisans öğrencilerinden oluşmaktadır. İngilizce olarak uygulanan anket verilerinin analizi için faktör analizi, korelasyon analizi ve kümeleme analizi olmak üzere iki adımlı hibrit bir metodoloji kullanılmıştır. Monte Carlo simülasyonunun sonuçlarına dayanan bu yöntemde ulusal kökene göre ayrıştırılan grupların değerler, öğrenme stratejileri ve atfetme tarzları açısından benzer olanları belirlemek için küme analizi seçilmiştir. Sonuçların değerlendirilmesinde oluşturulan kümeler karşılaştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre ev sahibi yöneticilerin ülke düzeyinde incelenen değer sistemlerinin Amerika'ya olan kültürel uzaklıkları arttıkça değer sistemleri de orantılı olarak değişmektedir. Yani Hofstede (1980)'nin belirttiği kültürel değerlerin bireylerin tercih ettiği öğrenme stilleri ve sosyalleşme üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Araştırma bulgularından yola çıkarak ev sahibi yönetici stratejisini seçen çok uluslu işletmeler hem ana merkez çalışanlarına hem de ana merkezde görevlendirilen ev sahibi ülke yöneticilerine daha dengeli veya esnek bir öğrenme stili geliştirmeye teşvik edilmesi tavsiyesinde bulunulmuştur.

Harvey ve Micelli, (1999)'nin çalışması dil yönetimi stratejilerinden biri olan ev sahibi yöneticilerini ve onların kültürel uyum sürecini detaylı bir şekilde ele alması bu tez araştırması için önemlidir. Bu çalışmadaki kültürel değerler sistemi olarak Hofstede (1980) boyutlarının kullanılması ve ev sahibi yönetici stratejisini uygulayan işletmeler için önerilerde bulunması bu tez çalışması ile benzerlik göstermekte ancak nicel araştırma teknikleri kullanması, tek bir dil yönetimi stratejisini detaylandırması ve araştırma örnekleminin sayısı ve niteliği açısından bu tez çalışmasından farklılaşmaktadır.

Grinblatt ve Keloharju (2001) tarafından yapılan çalışmada çok uluslu işletmelerde mesafe dil ve kültür farklı bir açıdan ele alınmıştır. Çok uluslu işletmelerin

hisse senedi sahipliğini, alımını ve satımını işletmenin ana merkezinin yakınında yaşayan yatırımcıların o hisse senedini daha aktif bir şekilde alım-satım işlemine konu olup olmadığı araştırılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın amacı mesafe, dil ve kültürün hisse senedi ve ticaretini nasıl etkilediğini incelemektir. Yatırımcılar bağımlı değişken, mesafe, dil ve kültür ise bağımsız değişken olarak ele alınmaktadır. Araştırma örneklemini ana merkezi Finlandiya olan toplam 97 çok uluslu işletme oluşturmaktadır. Araştırma analizinde mesafeler metre cinsinden ölçülmüş, Fin hisselerinin alım ve satımları incelenerek çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre yatırımcıların, yatırımcıya yakın konumda bulunan, yatırımcının ana dilinde iletişim kuran ve aynı kültürel geçmişe sahip üst düzey yöneticilere sahip olan Fin işletme hisselerini tutma, satın alma ve satma olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca mesafenin marjinal etkisinin ulusal olarak daha bilenen işletmelerde, 100 kilometreyi aşan mesafelerde ve daha çeşitli (diverse) portföylere sahip yatırımcılar için daha az olduğu bulunmuştur.

Grinblatt ve Keloharju, (2001)'nin çalışması çok uluslu işletmelerde hisse senedi alım-satım işlemlerinin kültür, mesafe ve dil ile ilişkisinin incelenmesi kültür, dil ve mesafeye farklı bir bakış açısı kazandırması açısından önemlidir.

West ve Graham, (2004) yapmış oldukları çalışmada dilbilimsel soy bilimsel sınıflandırmaya dayalı olarak kültürel mesafenin dil temelli yeni bir ölçümünü ortaya koymuşlardır Bu kapsamda çok çeşitli kültürler arası araştırma koşullarında kolaylıkla uygulanabilecek yeni bir kültürel mesafe ölçümü (dilsel mesafe) önerilmiş ve uluslararası bağlamda konuşulan dilin yönetsel değerler üzerindeki etkisine ilişkin hipotezler test edilmiştir. Burada Sapir ve Whorf'un dilsel görelilik (dil düşünmeyi etkiler) ve dilsel determinizm (dil düşünmeyi belirler) kavramları dayanak gösterilmektedir. Buna göre bireyin çocukken öğrendiği dil, o bireyin değerlerini etkilemektedir. Belirlenen 51 ülke verileri için kültürel mesafe ölçümünde Hofstede (1980)'nin kültürel değer puanları kullanılmıştır. Analizlerde kültürel gruplar arasında değerlerin ortalaması alınarak oluşturulan dört uluslararası grup kullanılmıştır. Dilsel sınıflandırma için ise yaklaşık 6.500 dilin fikir listeleri kullanılarak oluşturulan Grimes (1996)'in diller hiyerarşisi temel alınmıştır. Dilsel mesafe hesaplamasında başlangıç mesafesi olarak İngilizce alınmıştır. Hofstede (1980)'nin binlerce deneyimli katılımcıya uygulayarak elde ettiği anket verilerindeki değerler ile dilsel uzaklık farklılıkları arasındaki varsayılan ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi, keşfedici yapısal eşitlik

modelleme teknikleri kullanılmıştır. Araştırma analizlerinde Hofstede'nin (1980) orijinal veri setini ve mevcut en iyi kopyayı kullanarak, yeni bir dilsel mesafe ölçüsünü karşılaştırmak için en titiz istatistiksel analizleri (EQS-Yapısal Eşitlik Modelleme Programı) uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre İngilizce konuşulan ülkeler ile diğer dillerin konuşulduğu ülkeler arasında İngilizceye olan dilsel mesafe arttıkça, yönetsel değerler arasındaki farklılıklar da artmaktadır. Dolayısıyla ülkeler arasındaki yönetsel değerlerdeki farklılıklar tutarlı bir şekilde ve büyük ölçüde konuşulan dillerdeki farklılıklarla açıklanmaktadır. Bu durumda bu çalışmada Sapir-Whorf (1940) (aktaran Koerner, 1992) hipotezinin yani dilin düşünmeyi etkilediği desteklenmiştir.

West ve Graham (2004)'ın araştırması dilsel mesafenin kültürel mesafenin değerli bir ölçüsü olduğunu göstermektedir. Araştırmada Hofstede'nin (1980) kültürün dört boyutunu dilsel mesafe açısından dilbilimsel soy bilimsel sınıflandırmaya dayalı olarak iki ayrı veri kümesini sentezleyerek dilin kültür boyutları ile ilişkisini göstermesi bu tez çalışmasına temel oluşturmaktadır.

Louhiala-Salminen vd., (2005) İsveç ve Finlandiya işletmelerinin kurumsal birleşmesi sonucu oluşan iki uluslararası işletmedeki kültür, iletişim ve dil kullanımı odaklı iç iletişime ilişkin bir örnek olay incelemesi yapmışlardır. Birleşen işletmelerin ana dilleri Fince ve İsveççe olup İngilizce ortak dil (lingua franca) stratejisi kullanılmaktadır. Birleşmenin kültürel ve iletişimsel uygulamalar üzerindeki etkisini araştırmak ve dil seçimini etkileyen faktörleri ve tutumları incelemek için farklı birim ve pozisyonlarda çalışan toplam 520 kişiye anket uygulanmış ve toplam 31 kişiyle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca İngilizcenin ortak dil olarak kullanıldığı en sık görülen iki iletişim kanalı olan e-posta mesajları ve toplantılar da analizlere dahil edilmiştir. Alınan cevaplar kodlanarak istatistiksel analiz yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre her iki işletme ve her iki ülkede de günlük iletişim rutinlerinin ve dil kullanımının büyük ölçüde benzer olduğu görülmüştür. Ancak örgüt içinde bazı iletişim uygulamaları konusunda önemli farklılıklar bulunmuştur. İki iletişim kültürü arasındaki farklar, görüşülen kişilerin birleşme öncesi deneyimlerine dayanarak beklediklerinden daha büyük olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, ulusal kültüre atfedilebilecek farklılıklara rağmen, herhangi bir çatışma veya yanlış anlama olduğuna dair bir kanıt bulunmamıştır.

Louhiala-Salminen vd., (2005)'nin çalışması kültürel farklılıkları ve dil yönetimi stratejilerinden ortak dil kullanımını iki işletmenin kurumsal birleşmesinden hemen

sonra incelemesi uygulanan dil yönetimi sürecine en baştan tanık olmak açısından önemli görülmektedir.

Avrupa Komisyonunun yürüttüğü tüm Avrupa'yı kapsayan ilk büyük ölçekli bir araştırma olan ELAN (Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills) (European Comission, 2006) projesi uluslararası ticaretle uğraşan 29 ülkede toplam 2000 işletmede gerçekleştirilmiştir. Bu projenin genel amacı, Avrupa genelindeki işletmeler tarafından dil becerilerinin ne ölçüde yönetildiğini ve bunların ticari beklentileri ve iş performansını ne ölçüde artırdığını gözden geçirmektir. Daha spesifik olarak ise çalışmanın odağını Avrupa KOBİ'lerinin yetersiz dil becerileri ve kültürel bilginin iş kaybı veya düşük performansa neden olup olmadığı; dil becerilerinin işletmeler tarafından kullanımı, kapsamı ve sıklığı; işletmelerin dil becerileri ve yeterlilik düzeyleri, dil planlaması ve stratejilerinde iyi uygulamaların kanıtı; gerçekleştirilen dil eğitimi seviyeleri ve amaçlanan eğitim oluşturmaktadır. Projenin KOBİ'lere ilişkin ana ve ilk aşaması pilot çalışmanın ardından 29 ülkede telefon görüşmesi sırasında doldurulan bir anket aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. İkinci aşama olarak yanıt oranı düşük ülkeler vaka bazında o ülkelerdeki KOBİ'lerin karşılaştığı sorunlara ilişkin bazı bilgiler sağladığı için karşılaştırma amacıyla araştırmaya dahil edilmiştir. Böylece çalışma dil stratejilerinin ve/veya kültürel bilginin kullanımıyla bağlantılı olduğu vaka çalışmaları ile desteklenmiştir. Son olarak ise KOBİ'lerle karşılaştırmalar sağlamak amacıyla 500'den fazla çalışanı olan ve dünyanın en az 10 ülkesinde satış yapan 30 büyük çok uluslu işletme seçilerek bu işletmelerde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde regresyon, ikili logit veya lojistik denklem gibi çeşitli yöntemler kullanılmıştır. Analizlerde Avrupa ülkelerinde en çok kullanılan dil yönetimi stratejileri ve ülke karşılaştırmaları başta olmak üzere birçok önemli bilgi verilmiştir. Araştırma bulgularına göre işletmelerin dil becerileri ve kültürlerarası yeterlilik eksikliği nedeniyle önemli miktarda iş kaybettikleri görülmüştür. İşletmelerin dil kullanımı ile başarılı yönetim arasında açık bir ilişki bulunmaktadır. Son olarak çalışmada gelecek büyüme eğilimleri, küresel (ve yerel) pazarlar için hangi dil becerilerine ihtiyaç duyulacağını ve İngilizcenin dünyanın mevcut iş ortak dili olarak rolünde değişiklikler olabileceği ortaya konulmuştur. Araştırma sonunda ise iş dünyası ve eğitim için dil boşluklarını giderme ve sınır ötesi ticareti iyileştirme yolları konusunda önemli öneriler sunulmuştur.

ELAN (European Comission, 2006) projesi çok uluslu işletmelerde dil becerileri ve kültürel bilgi konusunda büyük ölçekli bir araştırma olması bakımından bu alanda yapılan oldukça önemli araştırmalar arasındadır. Ayrıca hem KOBİ'lerde hem de çok uluslu işletmelerde uygulamanın gerçekleştirilmesi ve araştırma bulgularında dil ve kültürlerarası yeterliliğin başarılı bir yönetim için gerekli olduğu ve eksikliği durumunda iş kaybına sebep olabileceği sonucuna ulaşılması bu konunun önemini vurgulamaktadır.

Demirbag vd., (2009), gelişmekte olan ülkelerdeki çok uluslu işletmelerin pazara giriş modu seçimini etkileyen faktörleri araştırmışlardır. Bu çalışmada ev sahibi ülke pazarlarında özsermayeye dayalı giriş modu stratejilerinin belirleyicilerinin ampirik bir analizi sunulmuştur. Farklı düzeylerde Türk özsermaye sahipliğine sahip Türk çok uluslu işletmelerinin 522 bağlı kuruluşundan oluşan bir örnekleme temel alan bu çalışmada Türkiye Hazine Müsteşarlığı'nın resmi verilerinden faydalanılmıştır. Siyasi kısıtlamalar, bağlı kuruluş yoğunluğu, bilgi altyapısı gibi çeşitli değişkenlerin çeşitli ölçeklerle ölçüldüğü bu araştırmada kültürel mesafe için Hofstede'nin (1980) dört boyutu Kogut ve Singh (1988) tarafından geliştirilen metodoloji kullanılarak ölçülmüştür. Dil mesafesinin ölçümünde ise Chen vd., (2012) ve Grimes'in (1992)'dan faydalanılmıştır. Chen vd., (2012) dil mesafesinin hesaplamasında filo genetik ağaçlandırma metodu olan UPMGA yöntemini kullanmıştır. Ülkeler arasındaki dilsel mesafenin hesaplanmasında odak dil Türkçe belirlenmiştir. Araştırma hipotezleri, varsayılan etki değişkenleri ile yabancı yatırımcıların çeşitli iştirak mülkiyet stratejileri arasındaki fonksiyonel ilişkiler üzerinde binom lojistik regresyonlar yapılarak test edilmiştir. Araştırma sonuçları Türk çok uluslu işletmelerinin yabancı iştiraklerinin özsermaye kompozisyonunu açıklamada kurumsal değişkenlerin önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Yabancı pazara giriş modunun belirlenmesinde önemli olan değişkenlerin siyasi kısıtlamalar, dilsel mesafe, bilgi altyapısı ve bağlı kuruluş çeşitliliği boyutlarının olduğu bulunmuştur. Kültürel mesafenin ise Türk çok uluslu işletmelerinin bağlı kuruluş özsermaye sahipliği şekli üzerindeki etkisine dair herhangi bir destek bulunamamıştır.

Demirbag vd., (2009)'nin araştırması kültürel mesafe ölçümünde Hofstede'nin (1980) dört boyutu ile Kogut ve Singh (1988) ölçümünü kullanması ve dil yönetimini ele almamasına rağmen dilsel mesafeyi farklı bir ölçüm yöntemi kullanarak dilin

etkisini göstermesi ve ayrıca Türk çok uluslu işletmelerde araştırmasını gerçekleştirmesi bu tez çalışması için önemli görülmektedir.

Muritiba vd., (2010) çok uluslu işletmelerde uluslararası strateji, kültürel mesafe ve örgütsel politika ve uygulamalar arasındaki ilişkiyi incelenmişlerdir. Daha spesifik olarak çok uluslu işletmelerin pazarlarını seçerken kültürel mesafenin nasıl dikkate alındığını ve bunun örgüt politikaları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu kapsamda gelişmekte olan ülkelerden bir olan Brezilya'da 6 çok uluslu işletme ve bu işletmelerin bağlı kuruluşları (Latin Amerika, Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya) 6 ayrı örnek olay kapsamında incelenmiştir. Çeşitli veri kaynaklarının kullanıldığı bu araştırmada toplam 12 yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiş, 49 belge analizi yapılmış ve işletmeler hakkındaki toplam 108 haber incelenmiştir. Araştırmaların analizinde Ghemawat (2001) ve Hofstede (1980)'nin mesafe boyutları sentezlenerek kullanılmıştır. Dil ise kültürel mesafe boyutunun bir alt boyutu olarak ele alınmış ve Portekizce 'nin diğer ülke dillerine olan mesafesi ölçülmüştür. Diğer mesafe boyutları için kullanılan çeşitli değişkenlerle birlikte gömülü teori kapsamında elde edilen verilerin analizi için NVIVO paket programı kullanılmış ve altı örnek olayın karşılaştırması yapılmıştır. Araştırma bulguları işletmelerin bağlı kuruluş pazarını seçerken kültürel mesafeyi her zaman önemli bir faktör olarak dikkate almadıklarını göstermektedir. Ayrıca gelişmekte olan ekonomilerdeki işletmelerin, ülkelerinin geçmişte sömürgeleştirilmesi nedeniyle diğer kültürlerle kolayca uyum sağlama eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra dil farklılıkları, siyasi ve ekonomik konular, eğitim geçmişi ve din konularındaki farklılıklar işletmeleri etkilemekte; kültürel ve diğer mesafe boyutları işletmelerin örgüt politikalarını değiştirmelerine; ücret, seçim, stajyer, eğitim programları ve iletişim kalıpları gibi insan kaynakları süreçlerini yeniden şekillendirmelerine sebep olabilmektedir.

Muritiba vd., (2010)'nın araştırma örneklemini gelişmekte olan ülkelerden bir olan Brezilya'da seçmesi, yarı yapılandırılmış görüşmeler yapması, belge ve haberlerin incelemesi gibi veri çeşitlemesi kullanması, kültürel mesafe için Hofstede (1980) boyutlarını kullanması bakımından bu tez çalışması ile paralellik göstermektedir. Muritiba vd., (2010)'nın araştırması çoklu örnek olay analizleri ve diğer mesafe boyutlarının da analize dahil edilmesi bakımından bu tez çalışmasından farklılaşmaktadır.

López-Duarte ve Vidal-Suárez, (2010) çok uluslu işletmelerde giriş modu seçimi üzerinde dış belirsizliğin etkisi analiz edilmiştir. Daha spesifik olarak çok uluslu işletmelerde giriş modu seçiminde bağlı kuruluş ülkesinin resmi ve resmi olmayan ortamlarından kaynaklanan dış belirsizlik sırasıyla kültürel mesafe ve siyasi risk bağlamında incelenmiştir. Buna ek olarak makale, dili daha geniş kültürel mesafe kavramından ayırmayı ve dış belirsizlik ile giriş modu seçimi arasındaki ilişkide oynadığı rolü keşfetmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda hipotezlerin ampirik testi için, hisseleri Madrid Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören İspanyol yatırımcılar tarafından 1989 ile 2003 yılları arasında gerçekleştirilen 334 doğrudan yabancı yatırımı toplayan bir veri tabanı kullanılmıştır. Bu doğrudan yabancı yatırımlar 33 farklı ülkeye yapılmıştır. Araştırmanın analizinde çeşitli lojistik regresyon modelleri kullanılmıştır. Dil İspanyolcanın resmi dil olduğu ve olmadığı ülkeler bakımından analize dahil edilirken kültürel mesafe analizinde Hofstede'nin kültürel boyutlarına dayanan Kogut & Singh Endeksi kullanılmıştır. Diğer değişkenlerin analizi için çeşitli ölçekler kullanılmıştır. Araştırma bulguları, doğrudan yabancı yatırımlar yoluyla genişlemek isteyen çok uluslu işletmelerin, giriş modu seçimini etkileyen ana faktör olarak dil çeşitliliğini dikkate almaları gerektiğini önermektedir. Dil engelleri mevcut olduğunda, yerel bir ortakla iş birliği yapmak, belirsizliğin yüksek olduğu bir ortama yatırım yapmaktan kaynaklanan sorunları ve maliyetleri ağırlaştırdığından etkin iletişim, ortaklar arasında katkıların, faydaların ve rollerin dengeli bir şekilde dağıtılmasıyla elde edilen gerçek iş birliğinin sağlanması için önemli bir faktördür.

López-Duarte ve Vidal-Suárez, (2010)'in çalışması kullandığı kültürel mesafe ölçüm yöntemleri ile bu tez çalışması ile benzerlik göstermekle birlikte çeşitli nicel ölçüm yöntemleri kullanması ve farklı bir örneklem tercih edilmesi bakımından bu tez çalışmasından farklılaşmaktadır.

Peltokorpi ve Clausen (2011), Japonya'daki İskandinav bağlı kuruluşlarında kültürlerarası iletişimin önündeki dilsel ve kültürel engellerin nedenlerini ve sonuçlarını incelenmişlerdir. Çalışma daha spesifik olarak yabancı dil olarak İngilizce konuşan, farklı kültürel değerlere sahip misafir yöneticilerin kültürlerarası iletişimini konu edinmektedir. Araştırma verileri yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır. 30 İskandinav (Finlandiya, Danimarka, Norveç ve İsveç) misafir yönetici ve 29 Japon çalışan olmak üzere toplam 59 katılımcı araştırma örneklemini oluşturmaktadır. Yapılan görüşmeler iki aşamalı kodlama sistemi kullanılarak gruplandırılmış ve dil engelleri ve

kültürel engeller oluşturulmuştur. Yapılan gruplandırmalar Japonya ve İskandinav katılımcıların kültürel değerleri (Hofstede, 1980), iletişim tarzları (Hall, 1959) ve liderlik tarzları (House vd, 2004) üzerine yapılan araştırma bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. Araştırma bulguları dilsel ve kültürel engellerin kültürlerarası iletişim üzerinde farklı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Kültürlerarası iletişimin önündeki ana dilsel engellerin ortak bir dilin eksikliği ve yabancı dil yeterliliğini geliştirmeye yönelik düşük motivasyon olduğu görülmüştür. Temel kültürel engeller ise kolektivizm ile statü ve güç farklılıkları olarak belirlenmiştir. Belirlenen engellerin sonuçları bir araya getirildiğinde, dil araçlarına, bilgi filtrelemeye, paralel bilgi ağları, grup içi/grup dışı sınıflandırmaya, alıcı merkezli iletişime ve uyumsuz yönetici astlarının beklentilerine aşırı bağımlılık ortaya çıkmıştır. Araştırma sonunda bağlı kuruluşlarda çalışan misafir yöneticilerin dil ve kültür engelleri azaltmaya yönelik çeşitli stratejiler önerilmiştir. Personeli işletme destekli dil kurslarına katılmaya teşvik etmek; İngilizce dil becerisine ve kültürel duyarlılığa sahip çalışanları işe almak; misafir yönetici/çalışan olarak görevlendirilecek kişileri dil becerileri kazanmaları için yurtdışına göndermek önerilen bazı stratejilerdir.

Peltokorpi ve Clausen, (2011)'in çalışması çok uluslu işletmelerde kültürel ve dilsel farklılıkların etkisinin anlaşılması açısından önemlidir. Çalışma dil ve kültürel engellerin belirlenmesi, bu engellerin azaltılmasına yönelik stratejiler önermesi, Hofstede (1980) boyutlarını kullanması ve bağlı kuruluşlarda nitel bir araştırma yürütmesi bakımından bu tez çalışması ile benzerlik göstermektedir. Ancak bu çalışma Japon ve İskandinav ülkelerinden katılımcıları ve dil yönetimi stratejilerinden biri olan misafir yöneticileri ele alması bakımından farklılaşmaktadır.

Barner-Rasmussen vd., (2014) çok uluslu işletmelerde çalışanların köprü kurucu/sınır aşıcı (boundary spanning) yeteneklerinde kültürel ve dilsel becerilerin rolünü incelemişlerdir. Dolayısıyla kültürel ve dilsel beceriler, çalışanların köprü kurucu yeteneklerinin potansiyel öncülleri olarak incelenmiştir. Bu kapsamda Finlandiya merkezli dört çok uluslu işletmede ana merkez ile Çin/Rus bağlı kuruluşları arasında bilgi ve yeterlilik aktarımına odaklanan işletmenin ana merkezindeki üst, orta ve bölüm yöneticilerinden oluşan toplam 145 katılımcıyla üç turluk yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma nitel verileri korelasyon ve varyans analizleri olmak üzere nicel metotlar kullanarak analiz etmektedir. Araştırma bulguları kültür ve dil becerilerinin, bireyin köprü kurucu olma yeteneğiyle önemli ölçüde ilişkili olduğunu

göstermektedir. Hem kültür hem de dil becerilerine sahip bireylerin, köprü kurucu olma konusunda daha yetenekli oldukları görülmüştür. Bu durumda hem kültür hem de dil becerilerine sahip bireyler yalnızca kültürel becerilere sahip veya ne kültürel ne de dil becerilerine sahip olanlara göre daha fazla köprü kurucu faaliyetlerinde bulunmuşlardır. Ayrıca kültür ve dil becerilerine sahip köprü kurucu bireyler değerli kurumsal insan sermayesi haline gelmekte ve taklit edilmesi zor olma potansiyeline sahip özellikler taşımaktadır.

Barner-Rasmussen vd., (2014)'nin araştırması nitel araştırma yöntemi kullanması bakımından bu çalışma ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca kültürel ve dilsel beceriler için oluşturulan matrisin, kodlamanın ve köprü kurucu (boundary spanning) olarak nitelendirilen bireylerin dil yönetimi stratejilerinden dil nodu olarak ele alınabilmesi bu tez çalışmasına katkı sağlamakta ve bu alanda yapılacak olan diğer çalışmalar için de önemli olabileceği düşünülmektedir.

Harzing ve Pudelko (2014) yapmış oldukları çalışmada birbiriyle bağlantılı dört araştırma sorusu üzerine odaklanılmışlardır. İlk olarak diğer farklılık kaynaklarıyla karşılaştırıldığında dil farklılıklarının ana merkez ile bağlı kuruluşlar arasında ne kadar önemli bir engel olarak algılandığı araştırılmıştır. İkinci araştırma sorusunda, dil farklılıklarının iletişim üzerindeki sonuçlarına, daha spesifik olarak ortak bir dil eksikliğinin yanlış anlamalara, çatışmalara ve paralel bilgi ağlarına ne ölçüde yol açtığına odaklanılmıştır. Üçüncü olarak ortak dil eksikliğinin, yüz yüze etkileşim, telefon ve e-posta iletişimi gibi farklı iletişim yöntemlerinin kullanımını nasıl etkilediği incelenmiş ve son olarak ana merkez ve bağlı kuruluşlar arasındaki dil farklılıklarından kaynaklanan iletişim sorunları arasında köprü yöneticilerin kullanımı araştırılmıştır. Bu makalenin, dilin iletişim üzerindeki etkisine ilişkin en büyük niceliksel veri setine dayanan çalışma olduğu öne sürülmektedir. Araştırma örneklemini farklı İngilizce dil beceri düzeylerine göre gruplandırılan dört geniş kümeyi temsil eden 13 ülkedeki 800'den fazla bağlı kuruluş oluşturmaktadır. Bu dört küme Anglo (Avustralya, Yeni Zelanda ve Birleşik Krallık), Nordic (Danimarka, Finlandiya, Norveç ve İsveç), Kıta Avrupası (Fransa, Almanya ve İspanya) ve Asya (Çin, Japonya ve Kore) olarak gruplandırılmıştır. Analiz birimi ana merkez-bağlı kuruluş ilişkisidir. Bağlı kuruluşlar İngilizce dil yeterlilikleri ve yerel dillerinin dünya çapındaki önemi olmak üzere iki boyutlu bir düzleme yerleştirilmiştir. Araştırma verilerinin elde edilmesinde hem çevrimiçi hem de basılı anketler kullanılmış ve dil farklılıkları, kültürel farklılıklar,

hukuki farklılıklar, kurumsal farklılıklar ve coğrafi uzaklığı içeren beş mesafe boyutu ölçülmüştür. Araştırma bulgularına göre ilk olarak, ana merkez-bağlı kuruluş ilişkilerin dil farklılıklarından açıkça etkilendiğini ve kendilerine ait bir uzaklık kategorisi oluşturduğunu ve bu sebeple kültür kavramı altında sınıflandırılmaması gerektiği görülmüştür. İkinci olarak, dil yönetimi stratejilerinden biri olan ortak dil eksikliğinin yanlış anlama, çatışma ve paralel bilgi ağlarıyla ilişkili olduğunu ve bunun ana merkez ve bağlı kuruluşlar arasındaki etkileşimlere zarar verebileceği bulunmuştur. Üçüncüsü, ortak dilin eksikliğinin sözlü iletişimde önemli olduğu ancak yazılı iletişimde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak köprü yöneticilerin (dil nodları, misafir yönetici ev sahibi yönetici) ana merkez ile bağlı kuruluşlar arasındaki iletişimi ve bilgi transferini kolaylaştırabileceği görülmüştür.

Harzing ve Pudelko (2014)'nın araştırması, dilin çok uluslu işletmeler için önemini vurgulaması ve kültürel mesafeden bağımsız olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koyması bakımından oldukça önemlidir. Ayrıca bu çalışma dil yönetimi stratejilerinin kullanılmamasının dil engellerine sebep olabileceğini göstermekte ve geniş bir örneklem kullanarak nicel verilerle hipotezlerini desteklemektedir.

Evan ve Süklün (2017), orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışanların iletişim sürecinde ikinci yabancı dil olarak İngilizce ve ana dil olarak İngilizce kullanımı sırasında meydana gelen dil engellerini belirlemeye çalışmış ve karşılaştırmıştır. Araştırma örneklemini Amerika'da orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan anadili İngilizce olan 16 kadın yönetici ve İngilizceyi ikinci yabancı dil olarak kullanan 16 kadın yönetici olmak üzere toplam 32 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Araştırma metodolojisi fenomenoloji olan bu çalışmada kartopu örnekleme stratejisi kullanılmış ve elde edilen verilen kodlanmıştır. Araştırma bulgularına göre Amerika'da çalışan anadili İngilizce olan ve ikinci yabancı dil olarak İngilizce kullanan profesyonel iş kadınlarının benzer deneyimlere sahip oldukları ve hatta çalışırken aynı zorlukları paylaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Her iki grup da İngilizce dilinin karmaşıklığını dil engellerinden biri olan yanlış anlamamanın bir nedeni olarak tanımlamıştır. Ayrıca yine dil engelleri arasında gösterilen deyimsel eşdeğerlilik yani dilin deyimsel kalıpları, her iki grubun da iletişimlerinde yaşadıkları deneyimler açısından zorlayıcı olduğu görülmüştür. Bu bulgulardan yola çıkarak bu araştırmanın hem ana dili İngilizce olmayan hem de ana dili İngilizce olan profesyonel iş kadınları

için dil engellerinin ve yanlış iletişimin savunmacı tepkilere ve istenmeyen sonuçlara neden olabileceğini doğrulamaktadır. Dahası, her iki çalışma da aksanın, her iki grup için de kişisel kimliğin bir parçası olmasına rağmen, köken varsayımlarının yol açabileceği güç ve otorite dengesinin bozulması hatta kariyerde ilerlemenin engellenmesine kadar birçok zorluğun ana kaynağı olduğunu doğrulamıştır. Karşılaşılan dil engellerinin üstesinden gelmek için anadili İngilizce kadın yöneticiler konuşmalarını yavaşlatmaya çalıştıklarını veya ‘Anlıyor musunuz?’ gibi onaylayıcı sorular sorduklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte çeşitli başa çıkma mekanizmalarının ikinci yabancı dil kullanıcıları tarafından kaba veya itici olduğu görülürken, daha doğrudan bir mesajın amacı ana dili İngilizce olan kişiler tarafından sıklıkla yanlış yorumlanmıştır. Buna ek olarak, anadili İngilizce olan kişilerin eylemlerinde genellikle iyi niyetli oldukları ancak ikinci yabancı dil kullanıcılarının iletişimi kolaylaştıracak becerilere sahip olmadıkları görülmüştür.

Süklün, (2017)’ün araştırması hem kadın çalışmaları için hem kültürel çeşitlilik ve kültürlerarası iletişim çalışmaları için hem de dil engelleri ve dil engellerini aşmaya yönelik stratejiler belirlemek için oldukça önemli bir çalışma olduğu düşünülmekte ve bu tez çalışmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Tüm bu çalışmalara ek olarak çok uluslu işletmelerde kültür, kültürel mesafe, kültürel çeşitlilik ve dil, dil engelleri, stratejileri ve dil yönetimini inceleyen ancak odak noktasını bilgi paylaşımı (Laurig & Selmer, 2012; Klitmøller & Luring, 2013); pozitif çeşitlilik iklimi (Laurig & Selmer, 2012c); sosyal etkileşim (Tange & Laurig, 2009) güven, sosyalizasyon ve ortak vizyon (Rasmussen & Björkman, 2007; Henderson 2005); güven inşaatı (Henderson & Louhiala-Salminen, 2011); algılanan risk ve müşteri memnuniyeti (Alcantara-Pilar vd., 2018); küresel sanal takımlar ve bilgi paylaşımı için medya seçimi (Klitmøller & Luring, 2013) gibi çeşitli değişkenler olarak belirleyen çalışmalar da bulunmaktadır.

Sonuç olarak çok uluslu işletmelerin farklı diller kültürler, milletler ve sistemlerle çalışması işletmeler için hem zenginleştirici hem de zorlayıcı olduğu görülmektedir (Barcellos vd., 2010). Ayrıca hem kültürün hem de dilin, insanların davranış ve algılama şekillerini etkilediği yapılan araştırmalardan açıkça anlaşılmaktadır. Dil ve kültürün çok uluslu işletmeler üzerindeki ortak etkisi gelecekteki uluslararası işletme araştırmalarında dikkate alınması gerektiği görülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SİGORTA SEKTÖRÜNDEN BİRÇOK ULUSLU İŞLETMENİN TÜRKİYE BAĞLI KURULUŞUNDA BİR DURUM ANALİZİ

1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde öncelikle araştırma metodolojisi hakkında bilgi verilmektedir. İlk olarak araştırmanın amacı ve önemi açıklanmakta ve ardından araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilmektedir. Araştırma yöntemi alt başlıklarında araştırma desenine, araştırma birimi ve araştırmanın katılımcıları, veri kaynakları ve veri toplama yöntemi, veri analiz yöntemleri ve araştırmanın geçerlik ve güvenirliliği anlatılmaktadır. Son olarak ise araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları açıklanmaktadır.

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çok uluslu işletmeler, kültür, dil, tüketim alışkanlıkları, yerel piyasa, farklı ticari uygulamalar gibi ulusal işletmelere oranla çok daha farklı ve çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar (Yılmaz, 2005:131). Küreselleşmenin de etkisiyle birlikte farklı ülkelerde faaliyet göstererek büyüyen çok uluslu işletmeler dünyanın dört bir yanındaki her bir bağlı kuruluşunda farklı dillere ve kültürlerle sahip insanlarla iletişim kurmakta ve ana merkezin dil ve kültür farklılıklarından dolayı her bir bağlı kuruluş ülkesi için ayrı ayrı stratejiler uygulamak durumunda kalabilmektedir. Bu sebeple çok uluslu işletmelerde öncelikle dil, dilin işletmeler için önemi, dil yönetimi, kültür ve kültürel mesafe konularının anlaşılması gerekmektedir. Böylece işletmeler farklı bir ülkede faaliyet göstermeye başlamadan önce iletişim sürecini nasıl yöneteceğine karar verebilecek ve işletme hedeflerine uygun olarak işletme stratejilerini ve buna bağlı olarak da dil stratejileri geliştirebilecektir. Lakin bu süreçte birbirinden farklı dillere, kültürel özelliklere ve niteliklere sahip birçok çalışan ile karşılaşacağından bu süreç çok uluslu işletmeler için oldukça zorlu bir süreçtir. Bu nedenle, bu çalışmada günümüz dünya sisteminin en önemli aktörlerinden biri olan; çok uluslu işletmelerin ana merkez ve bağlı kuruluş ülkeleri arasındaki kültürel mesafenin dil yönetimindeki rolü araştırılmaktadır.

Az sayıda ampirik çalışmaya sahip bir araştırma alanı olarak bu çalışmanın amacı çok uluslu bir işletmenin ana merkez ve bir bağlı kuruluşu arasındaki dil engellerini tespit etmek, işletmenin dil engellerinin çözümü için uyguladığı dil yönetimi

stratejilerini belirlemek ve kültürel mesafenin dil yönetimine etkisini araştırmaktır. Araştırma kapsamında, ana merkezi İtalya olan birçok ülkede ofisleri ve acentaları bulunan çok uluslu bir işletme seçilmiştir. Araştırmanın öznesi olarak seçilen çok uluslu işletmenin Türkiye’de bağlı kuruluşunun bulunmasına dikkat edilmiştir.

İletişim, kültür ve dil farklı disiplinlerin konu alanına girdiğinden sıklıkla ayrı ayrı incelendiği görülmektedir. Bu çalışmada ana merkez-bağlı kuruluş ve bağlı kuruluş içindeki yabancı çalışanların yerel çalışanlarla olan etkileşimlerinde dil ve kültürün etkisi ve önemine yönelik bütünsel bir bakış açısı sağlanmaya çalışılmıştır. Bu yönüyle alan yazına önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın bir diğer önemi olarak mevcut çalışma, birden fazla katılımcının kullanıldığı tek bir vaka çalışmasına dayanmaktadır. Bu nitel araştırma yöntemi, bağlı kuruluşun bulunduğu ülkedeki iletişim sürecinde karşılaşılan dil engellerini belirlemeye ve bu engellere yönelik uygulanan dil yönetimi stratejilerini daha iyi anlamak için Türkiye’de faaliyet gösteren bir bağlı kuruluşun deneyimlerini yakalamamıza olanak tanınması yönüyle önemlidir. Ayrıca literatürün büyük bir kısmı kültürel çeşitlilik ile yaratıcılık/performans arasındaki bağlantıyı ele almaktadır ancak önceki çalışmaların çok azı dil kullanımı ve dil yönetiminin çok kültürlü çalışma gruplarını nasıl etkileyebileceğine odaklanmaktadır (Lauring & Klitmoller, 2017). Bu yönüyle de çalışmanın bir kılavuz niteliği taşıyacağı hem literatüre hem de uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Son olarak, araştırma sonucu edilecek bulgular; literatürde az sayıda ampirik çalışmaya sahip bir araştırma alanını kapsayan ve henüz yeterince incelenmeyen dil yönetimi kavramının çok uluslu işletmelerce öneminin kavranmasına yönelik teşvik edici bir çalışma olup gelecek çalışmalara yönelik rehber niteliği taşımaktadır. Bu çalışmanın çok uluslu işletmelerde başarılı bir iletişimin önündeki dil engellerinin belirlenmesi, işletmeye en uygun dil yönetimi stratejilerinin seçilmesi ve ayrıca çok uluslu işletmelerin Türk pazarında hangi dil yönetimi stratejilerini tercih ettiklerinin belirlenmesi bakımından uluslararası yönetim alanına yönelik yapılacak çalışmalara rehber niteliğinde olacağı düşünülmektedir. Ek olarak bu çalışma, dil engellerinin doğru ele alınması ve uygun dil stratejilerinin uygulanması durumunda kültürel mesafenin nasıl etkileneceğine yönelik bir bakış açısı da sunmaktadır.

1.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada yöntem olarak; katılımcıların düşüncelerini sunduğu, küçük kümelerle odaklanan, gelişmeye ve değişime açık bir şekilde keşif yapmaya olanak sunan, keşfedilmek istenen konuyla ilgili karma bir anlayış veya farklı bakış açıları ve görüşler oluşturabilmeye ve bunları karşılaştırabilmeye imkân tanıyan ayrıca araştırmacılara deneyimleri üzerine düşünme fırsatı sunan (Creswell, 2019:6-8) nitel araştırma yöntemi tercih edilmekle birlikte sayısal veriler içeren bazı hesaplanmalarda nicel yöntemlerden faydalanılmıştır.

İnsan ve grup davranışlarının sebeplerini anlayabilmek için nitel araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Nitel araştırmalarda keşfedilecek birden fazla gerçekliğin olduğu bilinciyle hareket edilmelidir. Ayrıca nitel araştırmalarda analiz nesnesinin sosyal bağlamla birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir (Tutar, 2023). Bu sebeple insan davranışları ancak esnek ve bütüncül bir yaklaşımla araştırılmalı ve bu yaklaşımda araştırmaya dahil olan bireylerin görüşlerine ve deneyimlerine çok özen gösterilmelidir. Bireylerin görüş ve deneyimlerinin temel alındığı nitel araştırmada asıl amaç, araştırılan konu ile ilgili okuyucuya betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2021: 44).

Bilimsel araştırmaların yöntem bölümünde, araştırma süreci okuyucuya somut bir şekilde resmedilmektedir. Bu bölümde belirlenen probleme yanıt bulmak amacıyla uygun araştırma desenin nasıl belirlendiği, katılımcıların özellikleri ve nasıl seçildiği, veri toplama ve analiz yöntemleri, araştırmanın ve veri analizinin geçerlik ve güvenilirliği konuları ayrıntılı olarak açıklanmalıdır. Yöntem bölümünde alışılmış ve yerinde bir yaklaşım olan araştırma deseni, çalışma grubu, veri toplama süreci ve analiz süreci, araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği gibi alt başlıklara ayrılması yararlı olacaktır (Büyüköztürk, vd., 2010; Horzum vd., 2016).

1.2.1. Araştırma Deseni

Bilimsel araştırma yöntemlerinde en muğlak ve tartışmalı kavramlardan biri araştırma desendir (Creswell, 2007:187) Araştırma deseni; araştırma amacına uygun ve ekonomik bir süreç içerisinde, verilerin toplanması ve analizini mümkün kılan şartlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Horzum vd., 2016). Araştırmacının araştırmanın her aşamasında ihtiyaç duyacağı kararlar dizisi olarak da bilinmektedir (Maxwell, 1996). Her araştırma yönteminin (nicel, nitel veya karma) kendine özgü araştırma deseni

bulunmaktadır. Bir araştırmanın deseni olmadan yürütülmesi olanaksızdır. Çünkü araştırma desenleri, sabit bir metodolojik yoldaki veri toplama, analiz ve yorumlama tekniği üzerine odaklanmaktadır. Bu sebeple bilimsel çalışmalarda araştırma deseninin bir seçim değil; bir zorunluluk olduğunu söylemek mümkündür (Creswell, 2017:187; Çımrın, 2023).

Nitel araştırmada toplumsal olgu parçalara ayrılmadan, bütüncül olarak ve belli bir sosyo-ekonomik ve kültürel bağlamda incelendiğinden nitel araştırma deseni tercihini de araştırılmak istenen olay, olgu ve özgül durumlar belirlemektedir (Tutar, 2023). Araştırma deseninin belirlenmesinde temel ölçüt, seçilen araştırma sorusu, problemi ve araştırmanın temel amacı şeklindedir. Araştırma sorusuna ve araştırmanın temel amacına bakarak nitel araştırma deseninin hangi desen olarak kurgulanacağına karar verilmektedir (Creswell, 2007). Örneğin; nicel araştırma yaklaşımını benimseyen bir araştırmacı, probleminin deneysel bir desenle mi yoksa ilişkisel tarama yöntemi ile mi ya da nedensel karşılaştırma yöntemi ile mi çözümleneceğini açıklamalıdır. Benzer şekilde nitel araştırma yöntemini benimseyen bir araştırmacı da durum çalışması, fenomenografi, fenomenoloji, etnografi, eylem araştırması vb. desenlerinden hangisini tercih ettiğini açıklamalıdır (Horzum vd., 2016). Bu çalışmada (Creswell, 2007)'in bahsettiği nitel araştırmalarda kullanılan beş araştırma deseninden biri olan 'durum çalışması' kullanılmıştır.

Durum çalışması (case study) araştırması 'karmaşık', 'özel' ve 'ilginç' bir olgunun (vakanın) veya analiz birimi haline getirilebilir 'durum'un kendi bağlamı içinde incelenmesini esas alan bir nitel araştırma desendir (Tutar, 2023). Durum çalışması tüm organizasyonun incelenmesinden ziyade belirli bir konuya, özelliğe veya analiz birimine odaklanmayı amaçlamaktadır (Kaman & Othman, 2016). Özellikle olay ve bağlamın sınırlarının açık bir şekilde belli olmadığı gerçek hayat bağlamından olayları araştırmaktadır (Yin, 2003). Durum çalışmasında güncel bir sosyal olgu kendi bağlamı içinde, derinlemesine incelenmektedir. Burada amaç belli bir olay veya duruma ilişkin 'ne', 'nasıl' ve 'niçin', 'nedir' sorularını cevaplamaktır (Creswell, 2007). Durum çalışmasının temeli, bir kararı veya bir karar dizisinin niçin alındığı, nasıl uygulandığını ve ne sonuçlar getirdiği konusunda okuyucuları aydınlatmaktır (Yin, 2003). Bu araştırma deseninin felsefi temeli ise yapısalcı paradigmaya dayanmaktadır. Yapısalcılık, gerçekliğin göreceli olduğunu ve gerçekliğin bireyin dünyaya bakış açısına bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Tutar, 2023).

Durum çalışmasında birey, grup veya örgüt düzeyinde sosyal, politik veya ekonomi gibi sosyal olaylar konu edinilmekte ve bu konularda mevcut bilgi birikimimize katkı sağlamak amaçlanmaktadır (Yin, 2003). Durum çalışmasında, bir örnek, olgu veya sosyal bir olay bütüncül biçimde araştırılmaktadır. Bu desende araştırmacı bir veya birkaç durumu gözlemler, görüşme ve dokümanlar yardımıyla derinlemesine incelemektedir. Tek bir durum veya çoklu durumlara ilişkin unsurlar bütüncül bir yaklaşımla incelenmektedir (Tutar, 2023). Tekli durum analizinde araştırmacı bir konu veya kaygıya odaklanmakta ve ardından bu konuyu açıklamak için sınırlı bir durum seçmektedir (Creswell, 2007). Bu desende güncel bir olgu, vaka, durum, iş süreçleri birey ya da gruplar incelenebilmektedir (Tutar, 2023).

Tekli durum çalışması çok uluslu işletmelerin ana merkez ile bağlı kuruluşlar arasındaki ilişkilerin incelenmesi için tavsiye edilmektedir (Yin, 2003). Ayrıca bir olgu ile bağlamı arasındaki etkileşim en iyi derinlemesine tekli durum çalışmaları yoluyla anlaşılabilir (Logeman & Piekkari, 2015). Tekli durum çalışmaları, oldukça bilgilendirici, anlamlı olabilmekte ve ayrıca yeni alanları veya bulguları içeren benzersiz örnekler sunabilmektedir (Boddy, 2016). Bu tez çalışmasında tekli durum çalışması yapılmış ve durum olarak ‘bağlı kuruluşu İstanbul’da faaliyet gösteren çok uluslu bir işletme’ ele alınmıştır. Bu araştırma deseninin seçilme gerekçeleri şöyle sıralanabilir;

- Araştırmaya konu olan işletmenin doğuştan çok kültürlü olan bir sektörde bulunması,
- Türkiye’de faaliyet gösteren Avrupa merkezli bir çok uluslu işletme olması,
- Kültürel çeşitliliğe önem vermesi,
- Dil yönetimine önem vermesi

Tekli durum çalışması, çok uluslu bir işletmede kültürlerarası iletişim sürecinde karşılaşılan kültürel mesafe ve dilden kaynaklı engellere ve bu engellere yönelik her işletmenin kendine has uyguladığı stratejilere ilişkin zengin, bağlamsallaştırılmış içgörüler kazanmamıza olanak sağlamıştır.

1.2.2. Araştırma Birimi ve Araştırmanın Katılımcıları

Araştırmanın gerçekleştirildiği çok uluslu işletme adı katılımcıların isteği doğrultusunda bu tez çalışmasında gizli tutulmuştur. Tekli durum analizinin yapıldığı çok uluslu işletme sigortacılık sektöründe faaliyet göstermektedir.

Sigortacılık, karşılıklı güvene ve bir zarara uğrama olasılığı hakkında tarafların eşit bilgiye sahip olması esasına dayanmaktadır (Baskıcı, 2002). Anadolu’da sigortacılık faaliyetleri, yabancı işletmelerin kazandığı avantajlar, devlet düzenlemelerinin geç kalışı, dini kaygılarla sigortacılığa olumsuz bakış açısı, yurtiçi sermaye birikiminin yetersizliği gibi nedenlerden dolayı yerel piyasa gelişmemiş ve sonuç olarak yerli sermayenin hâkim olduğu bir sektör olamamıştır (Baskıcı, 2002). Dolayısıyla sigorta piyasası, kapitülasyonların getirdiği ayrıcalıklardan yararlanan Avrupalı sermaye grupların hâkim olduğu bir sektör olmuştur. Bu yönüyle sektör olarak doğuştan çok kültürlü bir yapıya sahip olması bu çalışma için sigorta piyasasının tercih edilme sebepleri arasında sayılmaktadır.

Ek olarak, Avrupa'nın önde gelen sigorta işletmelerinin Anadolu’da açılan bağlı kuruluşları, zamanla kasıtlı yangınların çoğalması ve rekabetin artmasıyla birlikte kendi çıkarlarını ön planda tutmuşlardır. Devlet düzenlemelerinin olmamasından ve kanuni denetimsizlikten faydalanan işletmeler, taahhütlerini yerine getirme konusunda isteksiz davranmakta, müşterinin bilmediği dillerde poliçe düzenlemekte, anlaşmazlık halinde kendi ülkelerindeki mahkemeleri yetkili göstermekte ve sigortayı diledikleri zaman feshetme hakkını saklı tutmaktaydılar (Baskıcı, 2002). Bu bağlamda bu çalışmada sigortacılık sektörünün seçilmesi gerek işletme içinde gerekse müşteri ilişkilerinde bilgi akışını sağlamak adına güçlü iletişim becerilerinin bir gereklilik olması yönüyle ayrıca hem ülke hem de işletme bazında sektörün doğuşundan itibaren dil yönetiminin ne kadar önemli olduğunu vurgulaması yönüyle araştırmanın amacına uygun bir alt yapı oluşturduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın yapıldığı çok uluslu işletme 1916 yılında kurulan ‘Türkiye’de Çalışan Sigorta Şirketleri Cemiyeti’nin üyesidir. Avusturyalı tüccarlar tarafından 1831 yılında İtalya’da kurulan işletme öncelikle Viyana, Budapeşte, Prag ardından diğer Avrupa ülkeleri, Balkanlar ve Doğu Avrupa ve daha sonra Afrika, Asya, Kuzey ve Güney Amerika’da faaliyet göstermeye başlamıştır. Lider sigorta işletmeleri arasında olan bu çok uluslu işletme uluslararası arenada güçlü varlığa sahip, bağımsız bir İtalyan

Gruptur. İlk acentesini 1863'te İstanbul'da açarak Türkiye'de kurulan ilk sigorta işletmeleri arasına girmektedir. 1908-1914 yıllarında Osmanlı İmparatorluğu, İngiliz ve Fransızlara ait olan işletme hisselerini, müttefiki olan Avusturya Macaristan İmparatorluğu'nun sigorta işletmesine devrini sağlamıştır ve işletme değişen adı ile Anadolu'da sigortacılık faaliyetlerini sürdürmüştür. Birinci dünya savaşı sonrasında Avusturya Macaristan İmparatorluğu'nun çöküşü ile birlikte, işletme sağlam bir program ile tüm grup yapısını kuvvetlendirmiştir ve uzman işletmeleri satın alarak, hayat ve hayat dışı sigortacılık portföyünü büyötmüştür. İkinci Dünya Savaşı öncesi 40 ölkede faaliyet gösteren işletme doğu bloğu ölkelerinde sürdürdüğü sigortacılık faaliyetlerini durdurmuştur. Savaştan sonra ise faaliyet gösterdiği bütün batı ölkelerinde çalışmalarını genişletmeye başlamıştır. Ayrıca Güney ve Latin Amerika, Afrika, Asya'da yapılanmaya hız kazandırmış ve dikkatini yeni önemli pazarlara çevirmiştir. 125. yılında Avustralya Yeni Zelanda ve Tahiti'ye kadar genişlemiştir. 1979 yılında işletme değişen adıyla satılmış ve Türkiye'deki sigortacılık faaliyetleri acente kanalıyla devam etmiştir. 1984'te İstanbul'da bulunan acentelik, şubeye dönüşmüştür. 1989 yılında anonim şirket olmuştur. Günümüzde İtalya'nın en büyük, Avrupa'nın üçüncü en büyük sigorta işletmesidir. Ayrıca uzmanlık isteyen branşlarda en yüksek prim üreten sigorta işletmesidir. Toplam 50 ölkede temsilciği, 577 milyar Euro varlık değeri, 69,7 milyar Euro prim geliri ve 26 milyar Euro'yu aşkın gayrimenkul portföyü bulunmaktadır. Ölkemizde ise 500'ün üzerinde acentesiyle geniş bir erişim ağına sahiptir. Ayrıca, internet sitesi ve çağrı merkezinden verdiği hizmetlerle Türkiye'nin her bölgesine hizmet sağlamaktadır. İşletmenin, dünya genelinde 50 ölkede 75 bin çalışanı ve 67 milyon müşterisi bulunmaktadır. Ayrıca işletme 2017'de dünyanın en sürdürülebilir işletmeleri arasında yer almaktadır. 150 yılı aşan bir süredir Türkiye'de faaliyet gösteren işletme kuruluşundan beri, uluslararası çalışmalarının işletmeyi farklılaştıran en güçlü yanlarından biri olduğunu vurgulamaktadır.

Çok uluslu işletme çalışanları arasından araştırmaya katkı sağlayacağı düşünülen katılımcılar genel olarak erişilebilirlik durumuna göre belirlenmiştir. Bu bağlamda söz konusu çok uluslu işletmenin İstanbul bağlı kuruluşunun merkez ofisinde daha önce çalışmış veya hala çalışmakta olanlar araştırmanın katılımcılarını oluşturmaktadır. Araştırma katılımcılarının seçiminde amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örneklemedeki temel anlayış, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır (Yıldırım & Şimşek, 2021:120). Bu

çalışmada İstanbul merkezli bağlı kuruluştaki çalışanların veya yöneticilerin en az 1 yıl bağlı kuruluştaki çalışmış olması ve kültürlerarası etkileşimde bulunmuş veya bulunuyor olması ölçüt olarak belirlenmiştir. Bu ölçütün belirlenmesinde katılımcıların farklı kültürlerle iletişim kurarken tecrübeli olmaları çalıştıkları bağlı kuruluşu daha geniş bir bakış açısıyla değerlendirebilme beklentisi etkili olmuştur. Dolayısıyla bağlı kuruluştaki çalışan ancak kültürlerarası etkileşimi olmayan ve en az bir yabancı dil bilmeyen katılımcılar araştırmaya dahil edilmemiştir.

Katılımcılar öncelikle LinkedIn sosyal ağı üzerinden, söz konusu bağlı kuruluştaki daha önce çalışmış veya hala çalışıyor olanların profilleri incelenmiş, profili mesaj göndermeye açık olanlar ve bağlantı kurmayı kabul edenler kendilerinin tercih edecekleri bir yöntemle (telefon görüşmesi, WhatsApp görüşmesi, Google Meets, Zoom, Ms Teams) görüşmeye davet edilmiştir. Bağlı kuruluşun Türkiye'deki acentelerinin merkezi olan İstanbul ofisinde daha önce çalışmış veya hala çalışıyor olan ve LinkedIn'de profili mesaj göndermeye açık toplam 46 kişi görüşmeye davet edilmiş ve 7 kişi görüşmeyi kabul etmiştir. Daha sonra bağlı kuruluşun web sitesinde yer alan insan kaynakları sayfasına mail atılmış ve 1 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Son olarak görüşülen her katılımcıdan başka bir katılımcı için referans olması talep edilmiş ve ayrıca katılımcıların sosyal ağ bağlantılarından da faydalanılmıştır. Böylece araştırmada ölçüt örnekleme ile birlikte kartopu örnekleme yöntemi de kullanılmıştır. Kartopu örnekleme yönteminde araştırma amacına uygun tespit edilen bir veya birkaç katılımcıdan elde edilen bilgiler veya tavsiyelerden hareket edilerek yeni katılımcılara ulaşılmaya çalışılmaktadır. Bu yöntemde ayrıca katılımcıların sosyal ağ bağlantıları kullanılarak da yeni katılımcılara ulaşılmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2014). Katılımcıların sosyal ağ bağlantıları ve referansları sayesinde 7 katılımcı daha araştırmaya dahil edilmiş ve toplamda 15 kişi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın örnekleminde yer alan 15 katılımcı ile 02 Ocak 2023 tarihinde görüşmeye başlanmış ve verilerin doyumuna ulaşması üzerine 31 Nisan 2023 tarihinde görüşmeler sonlandırılmıştır. Katılımcılar ve yapılan görüşmeler ile ilgili bilgiler Tablo 9'da gösterilmektedir. Katılımcıları anonimleştirmek adına araştırmacı tarafından belirlenen takma isimler kullanılmıştır.

Tablo 9. Katılımcılar ve Mülakatlar Hakkında Bilgiler

Takma Ad	K. arası Deneyim	Departman	Yönetim Kademesi	Süre (dk)	Yer	Anadil	Görüşme Dili	Bildiği Y. Diller
Atlas	20 yıl	Pazarlama	Orta	50	Google Teams	Türkçe	Türkçe	İngilizce
Dora	9yıl 6 ay	İnsan Kaynakları	Orta	60	Telefon	Türkçe	Türkçe	İngilizce
Isabelle	20 yıl	Marka ve İletişim	Orta	56	Google Teams	Fransızca	İngilizce	Almanca İspanyolca Japonca Flemenkçe İtalyanca Türkçe
Parla	4 yıl	Satış	Alt	45	Telefon	Türkçe	Türkçe	İngilizce
Can	1 yıl 6 ay	Pazarlama	Alt	23	Telefon	Türkçe	Türkçe	İngilizce
Bulut	7 yıl	Lojistik	Alt	30	Telefon	Türkçe	Türkçe	İngilizce
Birce	10 yıl 6 ay	İnsan Kaynakları	Orta	38	Google Teams	Türkçe	Türkçe	İngilizce
Aslan	18 yıl	Uyum	Orta	35	WhatsApp	Türkçe	Türkçe	İngilizce Rusça Bulgarca Kazakça
Emma	9 yıl	Uyum	Orta	40	Zoom	Almanca	İngilizce	Almanca İngilizce
Maya	2 yıl 7 ay	Satış	Alt	60	Telefon	Türkçe	Türkçe	İngilizce
Giorgia	10 yıl	Uyum	Orta	45	Google Teams	İtalyanca	İngilizce	İngilizce Fransızca
Kurt Efe	1 yıl 5 ay	Bilgi Teknolojileri	Alt	20	Telefon	Türkçe	Türkçe	İngilizce
Uzay	15 yıl	Pazarlama	Orta	38	Google Teams	Türkçe	Türkçe	İngilizce İtalyanca
Ayaz	2 yıl	İnsan Kaynakları	Alt	45	Google Teams	Türkçe	Türkçe	İngilizce Endonezce
Alessandro	8 yıl	Marka ve İletişim	Orta	55	Google Teams	İtalyanca	İngilizce	İngilizce Türkçe

Katılımcıların kültürlerarası deneyimleri 1 ile 20 yıl arasında değişmektedir. Katılımcılar, 3'ü pazarlama, 3'ü insan kaynakları, 2'si marka ve iletişim 3'ü uyum, 2'si satış, 1'i bilgi teknolojileri ve 1'i lojistik departmanları olmak üzere bu departmanlarda daha önce çalışmış veya hala çalışmaya devam etmektedir. Araştırmada 9 orta düzey yönetici ve 6 alt düzey yönetici ve çalışanlarla görüşülmüştür. İlk görüşme telefon araması ile gerçekleştirilmiştir. Ardından katılımcıların tercihi doğrultusunda 5 kişi ile

daha telefon görüşmesi, 7 kişi ile Google Teams, 1 kişi ile Zoom ve 1 kişi de WhatsApp araması kullanılarak görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler 4 katılımcı ile İngilizce ve 11 katılımcı Türkçe dilinde gerçekleştirilmiştir. İngilizce görüşme yapılan katılımcılardan biri Türkçe bilmesine rağmen İngilizce 'de kendini daha rahat hissedeceğini ifade etmiş ve görüşmeye İngilizce devam edilmiştir. Ana dili Türkçe 'den farklı olan toplam 4 katılımcı bulunmaktadır. En az bir yabancı dil bilen 5 katılımcı ve birden fazla yabancı dil bilen toplam 6 katılımcı bulunmaktadır. Katılımcılara gönderilen davet bildiriminde yapılacak görüşmelerin araştırma verilerinde kullanılacağı hakkında katılımcılar bilgilendirilerek görüşmelerin kayıt altına alınacağından bahsedilmiş ayrıca görüşme başladıktan sonra kayıt altına alınacağı konusunda tekrar bir bilgilendirme yapılmış ve onamları alınmıştır. Görüşmelerin kayıt altına alınmasında görüşmecinin cep telefonunun ses kaydı uygulaması kullanılmıştır. Görüşmeler en az 30 dakika en fazla ise 60 dakika sürmüştür. Tüm görüşme kayıtlarının transkripsiyonu yapılmış ve toplamda 106 sayfa 45.893 sözcükten oluşan bir veri elde edilmiştir.

1.2.3. Veri Kaynakları ve Veri Toplama Yöntemi

Durum çalışmasında, bir veya birden fazla olgu derinlemesine incelenmektedir. Durum çalışmasında araştırma konusuna birçok açıdan bakılarak söz konusu olay veya olgunun çeşitli yönleri gün ışığına çıkarılmaya çalışılmaktadır (Tutar, 2023). Dolayısıyla araştırmacının sınırlı bir sistemi (bir vakayı) veya birden fazla sınırlı sistemi (vakayı), birden fazla veri toplama yoluyla (gözlemler, görüşmeler, görsel-işitsel materyal, belge ve raporlar) ayrıntılı ve derinlemesine incelemesi gerekmektedir (Creswell, 2007). Nitel araştırmalarda birden fazla kanıt kaynağı kullanma ihtiyacı, deneyler, anketler veya tarihler gibi diğer araştırma yöntemlerindeki ihtiyaçtan çok daha fazladır (Yin 2003; Kaman & Othman, 2016). Dolayısıyla durum çalışması yönteminde veri çeşitleme büyük bir güce sahiptir. Araştırmacı veri toplamada birçok farklı kanıt kaynağını kullanma fırsatına sahiptir (Yin 2003; Kaman & Othman, 2016). Veri çeşitleme, araştırmacıların bir çalışmada temalar veya kategoriler oluşturmak için birden fazla ve farklı bilgi kaynakları kullanması olarak tanımlanmaktadır (Kaman & Othman, 2016). Veri çeşitlemesi araştırma sonucu elde edilen sonuçların farklı boyutlarda değerlendirilmesine ve anlamlandırılmasına yardımcı olmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2021).

Bu araştırmada durum çalışması araştırma deseni olarak benimsendiği için veri çeşitlemesi yapılmış ve üç farklı veri kaynağından faydalanılmıştır. İlk olarak sayısal

verilerden faydalanılmıştır. İkinci olarak katılımcılar ile yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler yapılmış ve son olarak yazılı dokümanlardan faydalanılmıştır.

Birinci veri kaynağında iki ülke arasındaki kültürel mesafeyi ölçmek için Hofstede (1980, 2001) ülke skorları kullanılmıştır. Hofstede 'nin kültürel mesafe boyutlarına ilişkin veriler Hofstede Insights 'tan (<https://www.hofstede-insights.com>, 2023) elde edilmiştir. Nitel araştırmada sayısal analizler nitel analizin ortaya koyduğu temel kavramlara ve örüntülere destekleyici veri olarak sunulabilmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2021). Hofstede 1980'li yıllardan itibaren elliden fazla ülke ve yüz binden fazla anket ile çok uluslu bir işletme olan IBM'de gerçekleştirdiği araştırmasında kültürel değerler hakkında bir veri tabanı oluşturmuştur. Kültürel boyutlar olarak adlandırılan bu ölçümlerde, iş ve yönetim uygulamaları, politik ve ekonomik sistemler ve çeşitli sosyal farklılıklar gibi ülkeler arası önemli farklılıkları açıklayan ülke puanları bulunmaktadır (Minkov & Kaasa, 2022). Hofstede 'nin çalışması (1980, 2001), elliden fazla ülkeyi kültürel boyutlara göre sıralayan ve kültürü nicel olarak ölçen ilk çalışmadır. Çalışmada, her kültürü güç mesafesi, bireysellik-kolektivizm, erillik-dişilik, belirsizlikten kaçınma derecesinden oluşan dört boyutun temsil ettiği vurgulanmış ve daha sonra araştırma genişletilerek uzun-kısa dönem oryantasyonu ve hoşgörü-kısıtlılık boyutları da eklenmiş ve birçok ülkede ulusal kültür boyutları bu altı boyut kapsamında belirlenmiştir.

İkinci veri kaynağını yarı yapılandırılmış görüşmeler oluşturmaktadır. Pek çok sosyal bilim alanında görüşme, yaygın ve etkili bir veri toplama yöntemidir. Ayrıca kültürel çalışmalarda öne çıkan veri kaynaklarından birisi olduğu bilinmektedir (Muritiba vd., 2010) Bu yöntemde araştırmacı görüşme sırasında soruların sırasını ve cümle yapısını değiştirebilir, gerekli gördüğü konuların ayrıntısına inebilir veya sohbet tarzı bir görüşme gerçekleştirebilir. Bu yönüyle görüşme 'yarı yapılandırılmış görüşme' olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2021). Görüşme yöntemlerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşmede katılımcılara görüşme öncesi belirlenen bir dizi soru veya konu başlıkları rehberlik etmektedir (Gürbüz & Şahin, 2014). Burada amaç benzer konulara yönelmek yoluyla farklı insanlardan aynı tür bilgilerin alınmasını sağlamaktır (Yıldırım & Şimşek, 2021). Veri toplama sürecinde görüşmeler doygunluğa ulaşana kadar sürdürülmektedir. Görüşme yönteminde amaca yönelik örneklem büyüklüklerinin belirlenmesinde doygunluk noktasının altın standart haline geldiği görülmektedir (Guest vd., 2006). Doygunluk, katılımcıların artık yeni bilgi paylaşmadığı, konu ile ilgili hep aynı bilgilerin gelmesi anlamına gelmektedir. Yapılan araştırmalar, veri setine

dayanarak, meta-temalar için temel unsurların altıncı görüşmede ortaya çıktığını ancak doygunluğun ilk on ikinci görüşmede sağlandığını göstermektedir (Boddy, 2016). Bu tez çalışmasında on üçüncü görüşmede doygunluk noktasına ulaşıldığına kanaat getirilmiş ancak yabancı katılımcıların az olması sebebiyle iki görüşme daha gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler yapıldıktan sonra danışman hoca ve araştırmacı tarafından yeni verilerin gelmediğine karar verilmiş ve doygunluk noktasına ulaşıldığına kanaat getirilmiş ve sonuç olarak görüşmeler on beşinci kişi ile sonlandırılmıştır.

Üçüncü ve son veri kaynağını ise çok uluslu işletmenin bağlı kuruluşunun web sitesinde yer alan yazılı dokümanları içeren internet kaynakları oluşturmaktadır. Belge inceleme yaygın olarak kullanılan veri toplama araçlarından (Yıldırım & Şimşek, 2021: 77). Bağlı kuruluşun web sitesinde yer alan dokümanlar 2020-2023 yılları arasındaki aylık kurumsal ve gündem haberlerini ve ayrıca 2003 ve 2022 yılları faaliyet raporlarını içermektedir.

1.2.4. Veri Analiz Yöntemi

Veri analizi, nitel araştırmanın en önemli adımıdır. Nitel veri analizi, toplanan verilerle ilgili anlam üretmek ve veri setinde neyin temsil edildiğine dair açıklamalar geliştirmek amacıyla yapılan bir yorumlama ve sınıflandırma sürecidir. Pratik uygulamalardaki yapıları, süreçleri veya alan sorunlarını keşfetmek ve tanımlamak için de başvurulmaktadır (Çelik vd., 2020). Analiz sürecinde esas olan ham verilerin hacmini azaltarak büyük verilerin özünü anlamayı, önemli örüntüleri tanımlamayı ve verilerden anlam çıkararak araştırılan olguya ilişkin mantıksal kanıt zinciri oluşturmayı kapsamaktadır (Patton, 2014). Ayrıca veri analizi olguları tanımlama, sınıflandırma ve kavramların birbirleriyle nasıl ilişkili olduklarını betimleme süreçlerini içermektedir. Bu süreçlerin hepsi birbirleriyle doğrudan ilişkilidir (Maxwell, 1996; Corbin & Strauss, 2008).

Veri analizinin temelini ham veriden anlam çıkarmak oluşturmaktadır. Ham veriden anlam çıkarmak için araştırmacı somut veri seti ile soyut kavramlar arasında ve tanımlamalar ile yorumlamalar arasında gidip gelerek tümevarımsal ve tümdengelimsel akıl yürütme süreçlerini birlikte kullanmaktadır (Maxwell, 1996; Corbin & Strauss, 2008; Merriam, 2015). Tematik analiz, bir dizi bireysel veya odak grup görüşmesi ya da çeşitli metinlerden oluşan veri seti içerisindeki temaları belirleme, analiz etme ve raporlama için kullanılan bir yöntemdir. (Boyatzis, 1998; Braun & Clarke, 2013).

Tematik analizde anlamsal ölçütlü yaklaşım yönteminde temalar verinin açık veya yüzeysel anlamları üzerinden tanımlanmakta ve araştırmacı katılımcının söylediklerinin ötesinde bir şey aramamaktadır. Bu yaklaşım verinin anlamsal bağlam içerisindeki örüntüleri gösterecek şekilde düzenlendiği betimleme, anlamlandırma, ilişkilendirme ve özetleme süreci literatürle ilişkilendirilmektedir (Patton, 2014; Braun & Clarke, 2013).

Bu tez çalışmasında, yarı yapılandırılmış görüşmeler ve yazılı dokümanlardan elde edilen verilerin analizinde tümevarım ve tümdengelim yaklaşımları birlikte kullanılarak tematik analiz yapılmıştır ve tematik analizde anlamsal ölçütlü yaklaşım benimsenmiştir. Tematik analizde Attride-Stirling, (2001) ve Braun ve Clarke, (2006)'ın veriye aşina olma, ilk kodların oluşturulması, temaların aranması, temaların gözden geçirilmesi, temaların adlandırılması ve raporun oluşturulmasında oluşan altı aşamalı yaklaşım benimsenmiştir.

Birinci aşamada; araştırmacının veriye aşinalığı, yoğunlaşması hayati önem taşımaktadır. Yoğunlaşma, temaları ve kategorileri bulmak amacıyla verilerin etkin bir şekilde tekrar tekrar okunmasını gerektirmektedir. Kodlamaya başlamadan önce en az bir kez tüm veri setinin baştan sona okunması önerilmektedir (Creswell, 2007). Ayrıca transkripsiyon konusunda bazı kaynaklar soruların yanıtlarının yorumlanmadan veya düzenlenmeden olduğu gibi kelimesi kelimesine kaydedilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Araştırmacı bu süreci tamamladığında kodlama işlemine geçmektedir (Braun & Clarke, 2006). Bu tez çalışması kapsamında analizin birinci aşamasında yarı yapılandırılmış görüşme verileri tanınmaya çalışılmıştır. Yapılan görüşmeler dikkatli ve özenli bir şekilde yazılı metin haline getirilmiştir. Transkripsiyon yapılırken görüşmeleri yorumlamadan, düzenlemeden kelimesi kelimesine yazılı hale getirilmiştir. Katılımcıların beden dili, ses tonu, duraklama, iç çekme vs. gibi duygu durumlarına da transkripsiyon aşamasında dikkat edilmiş ve bu durumlarla ilgili kâğıt üzerine açıklayıcı birtakım özel not ve hatırlatmalar alınmıştır. Ayrıca katılımcıları anonimleştirmek için takma isimler atanmıştır. Transkripsiyon aşaması bittiğinde araştırmacı görüşmeleri tekrar dinlemiş ve yazılı metinler üç kez not alınarak okunmuştur.

İkinci aşama; araştırmacının verileri okuyup aşinalık kazandığında ve verilerin içeriğine dair önemli bulduğu fikirlerin ilk listesini oluşturduğunda başlamaktadır. Nitel araştırmada kod, dil temelli ya da görsel bir veriyi betimlemek amacıyla sembolik olarak kullanılan özetleyici, çarpıcı, özü yansıtan ve çağrışımsal nitelikteki bir sözcük veya kısa bir ifade olarak tanımlanmakta verinin ana konusunu ve özünü temsil

etmektedir (Saldana, 2022:4). Bu aşama veri seti boyunca verinin dikkat çeken özelliklerinin sistematik bir şekilde kodlanmasını ve her bir kodla alakalı olan verilerin bir araya toplanmasını içermektedir (Braun & Clarke, 2013). Kodlama sürecinde kod isimlerini belirlerken araştırmacı, katılımcıların ifadelerini hiç değiştirmeden koda ilişkin bir etiketleme yapabilmekte veya ilgili literatürde kavramları en iyi tanımlayan ifadeleri kullanarak kodlara dair isimlendirmeler yapabilmektedir. Burada önerilen araştırmacıların mevcut teorilerin önerdiği bir dizi hazır kod listesi ile kodlama sürecine başlaması ve süreçte kendilerini tamamen serbest bırakarak koda ilişkin özgün etiketler yazmaları ve sonrasında literatür incelenerek kodların yeniden gözden geçirilmesidir (Çelik vd., 2020). Kodlar, araştırmacıların çalışma öncesi bulmayı umduğu bilgileri, bulmayı beklemediği şaşırtıcı bilgileri ve kavramsal açıdan ilginç veya olağandışı olan bilgileri içerebilmektedir (Creswell, 2019). Kodlama, çeşitli kâğıtlar ve renkli kalemler, bir Excel tablosu veya bilgisayar destekli nitel veri analizi yazılımı kullanılarak gerçekleştirilebilmektedir (Çelik vd., 2020:385). Bu tez çalışması kapsamında durum analizinin ikinci aşamasında transkripsiyonu yapılan ve tekrar tekrar okunan görüşmelerin kodlama sürecine başlanmıştır. Kodlama sürecinin ilk aşaması kâğıt üzerinde danışman hoca ve araştırmacı ile birlikte gerçekleştirilmiştir. Kodlar oluşturulurken literatürden faydalanılmış, hazır kod listesi ile yola çıkılmış daha sonra süreçte ortaya çıkan yeni kodlar araştırmacı ve danışman hoca birlikte değerlendirerek kod listesine eklenmiştir. Her bir kod üzerinde tek tek tartışılmış ve fikir birliğine varılmıştır.

Üçüncü aşamada oluşturulan kodlar potansiyel temalar altında toplanmaktadır. Bu aşama, farklı kodların potansiyel temaların içerisine yerleştirilmesi ve kodlanmış tüm ilgili içeriğin tanımlanan temalar altında toplanması işlemini içermektedir. Buradaki amaç kodları tekrar analiz ederek farklı kodların nasıl daha kapsayıcı bir tema oluşturabileceğine kafa yormaktır (Attride-Stirling, 2001). Temalar ortak fikirlerden oluşan birçok kodu içeren geniş bilgi üniteleri olarak tanımlanmaktadır (Corbin & Strauss, 2008). Başlangıç temaları bütün kodlar okunduktan sonra ilgili olan iki ya da daha fazla kodun bir araya getirilmesiyle oluşturulmaktadır (Creswell, 2007). Tema oluşturma aşamasında, en küçük parçalardan başlanarak adım adım soyutlama yapılmakta ve üste doğru çıkılmaktadır. Artık daha fazla kategori üretilmeyeceği kanaatine varıldığında yani veri doygunluğuna ulaşıldığında aşağı doğru inilmekte ve ana kategoriler ve alt kategoriler arasında karşılaştırmalar yapılmaktadır. Bu yapılan

kategori oluşturma, analiznin t mevarımsaldan t mdengeli me doğru gidişidir (Attride-Stirling, 2001). Genel olarak ilk aşamada 25-30 kategori olması ve çalışmanın sonunda gerekli azaltma ve birleştirme işlemi yapılarak 5-6 ana kategoriyle çalışmanın sonlandırılması uygun görülmektedir (Creswell, 2007). Bu aşama bittiğinde aday temalar ve alt temalar ile bunlarla ilişkili olarak kodlanmış tüm verilerden oluşan bir ürün elde edilmektedir (Braun & Clarke, 2006). Durum analizinin üçüncü aşamasında bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veri setiyle bir önceki aşamada oluşturulan kod listesinden yola çıkararak temalar ve alt temalar belirlenmeye çalışılmıştır. Danışman hoca ile birlikte gerçekleştirilen temalandırma aşaması veri doygunluğa ulaştığında tamamlanmıştır.

Dördüncü aşama, oluşturulan temaların gözden ge irilmesi dir. Başka bir ifadeyle temaların sadeleştirilmesi aşamasıdır. Bu aşamada bazı aday temaların yeteri miktarda destekleyici verinin olmamasından dolayı aslında tema olmadıkları bazı temaların da iki farklı temanın tek bir tema altında toplanması gibi birbiri içerisine girdikleri görülebilmektedir. Hatta bazı temaların birden fazla temaya ayrılması gerektiği anlaşılabilmektedir (Attride-Stirling, 2001). Temaların değerlendirilmesi için i  homojenlik (internal homogeneity) ve dış heterojenlik (external heterogeneity) gibi iki ölçütten faydalanılabilmektedir. Bu ölçütlere göre aynı temaya kodlanan verilerin anlamca birbirleriyle uyuşması, farklı temalar arasında ise açık ve belirgin farkların olması gerekmektedir (Patton, 2014; Braun & Clarke, 2019). Eğer tutarlı bir tema haritası elde edilmişse, araştırmacı bir sonraki aşamaya geçebilmekte ancak tema haritası veri setiyle uyuşmazsa, araştırmacı tatmin edici bir tema haritası elde edene kadar temaları gözden geçirme ve sadeleştirme işlemine devam etmesi gerekmektedir (Braun & Clarke, 2006). Bu tez çalışması kapsamında dördüncü aşamada kod, tema ve alt temalardan oluşturulan kavram haritasının değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi için Tez İzleme Komitesi yapılmıştır. Ayrıca nitel araştırma yöntemleri konusunda eğitim almış ve doktora tezini nitel araştırma yöntemiyle yazmış Yönetim Organizasyon Bölümü'nde görev yapan bir Dr. Öğr. Gör ve nitel çalışmalar yapan Sosyal Bilgiler Eğitimi bölümünde görev yapan bir Doçent Dr. ile çalışılmıştır.

Beşinci aşamada temalar tanımlanmakta, sadeleştirilmekte ve adlandırılmaktadır. Burada kastedilen her bir temanın öz olarak ne anlattığını tanımlamak ve veri setinin hangi boyutunu yansıttığını belirlemektir. Burada tek bir temayla çok şey anlatılmaya  alışılmamalı ve bir temanın karmaşık olmamasına dikkat

edilmelidir. Bu sebeple araştırmacı her bir tema için veri içeriklerine tekrar tekrar geri dönmeli ve alternatif sözcükler kullanarak tekrara girmemelidir. Temalar araştırma raporunda anlamlı ve kendi içinde tutarlı bir anlatımla sunulmalıdır. Tema isimleri kısa ve öz, dikkat çekici ve okura temanın içeriğiyle ilgili net bir fikir verecek nitelikte olmalıdır (Braun & Clarke, 2019). Bu aşamanın sonunda araştırmacı temaların ne olup olmadığını net bir şekilde tanımlayabilmelidir. Bu konuda sorunlar varsa temaların sadeleştirilme işlemine devam edilmesi gerekmektedir (Çelik vd., 2020). Bu tez çalışmasında nitel veri analizinin beşinci aşamasında danışman hoca ile yeniden bir araya gelerek, oluşturulan temaların kodlarla uyumu ve tema adları tartışılmıştır. Yine bu aşamada temaların birbirleriyle benzer ve farklı yönleri ele alınmıştır. Görüşmeler sonucunda, temalara son biçimi verilmiştir. Oluşturulan temalar üzerinde görüş birliğine varılmıştır.

Beşinci aşamanın ardından altıncı aşamaya geçmeden önce yarı yapılandırılmış görüşme verilerinin analizine ek olarak İtalya ve Türkiye arasındaki kültürel mesafe Hofstede (2001) ülke skorları kullanılarak hesaplanmış ve araştırma bulguları nicel verilerle desteklenmiştir. Ek olarak çok uluslu işletmenin bağlı kuruluşunun web sitesi ve web sitesinde yer alan gündem haberleri, kurumsal haberler, dahiliyet, çeşitlilik ve eşitlik ile ilgili sayfalar ve faaliyet raporları analiz edilerek araştırmanın bulguları zenginleştirilmiştir. Araştırmada incelenen olgu veya olaylarla ilgili bilgiler içeren yazılı belgelerin ayrıntılı olarak taranması ve bu bilgilerden bir bütünlük oluşturulması, doküman/metin analizi olarak adlandırılmaktadır. Araştırma konusuyla ilgili raporlar, kitaplar, arşiv dosyaları, video ve ses kayıtları, görsel materyaller gibi belgeler metin analizi yolu ile kullanışlı verilere dönüştürülebilmektedir (Merriam, 2015). Doküman analizi, araştırmacının yaptığı görüşme kayıtları ile diğer belgelerin sistematikleştirilmesini sağlamaktadır (Creswell, 2007). Bu analiz yöntemi araştırmacı için zaman ve diğer kaynaklarda tasarruf sağlamak ve incelenen olgu ve olayların da önem sırasının oluşturulmasını, veri kaynaklarının tasnif edilmesini ve yeni veri setleri oluşturulmasını da kolaylaştırmaktadır (Baltacı, 2019). Veri analizinde görüşme verilerine ek olarak doküman inceleme gibi çeşitli veri toplama yöntemlerinin bir arada kullanılması, süreçten en iyi şekilde faydalanılmasının yolunu açmakta ve elde edilen bulguların geçerliği ve güvenilirliğini artırmaktadır. Ayrıca elde edilen sistematik veriler, analiz aşamasında araştırmacıya önemli bir kolaylık oluşturmakta ve zaman kazandırmaktadır (Miles & Huberman, 1994).

Altıncı ve son aşamada ise nihai analiz ve rapor hazırlama aşamasıdır. Bu aşamada verilerin karmaşık hikayesi, okuyucuyu analizin geçerliliği ve değeri konusunda ikna edici şekilde yazılmalıdır. Ayrıca yapılan analizin ve sunulan raporun araştırma verilerinden hareketle hem tek tek temalara hem de bütün temalara dair tutarlı, açık, mantıklı, anlaşılır, kendini tekrar etmeyen ve ilginç bir hikâye sunması önemlidir (Attride-Stirling, 2001). Bunun yanı sıra yazılan raporda temalara ilişkin kanıt niteliğinde sayılabilecek laf kalabalığına girmeden, ortaya koyulmak istenen asıl noktayı destekleyebilecek çarpıcı örneklere ve doğrudan alıntılara yer verilmesi gerekmektedir. Özetle raporda kullanılan alıntı ya da örnekler, araştırmacının veriyle ilgili anlatmak istediği hikâyenin okurun gözünde net olarak canlanmasını sağlayacak şekilde analitik anlatının içerisine yedirilmelidir (Braun & Clarke, 2019). Bu tez kapsamında yapılan tematik analizin son aşamasında elde edilen bulgular kavram haritası ile, görüşmelerden elde edilen zengin alıntılarla, dokümanlardan elde edilen bilgi ve açıklamalar ve ayrıca hesaplamalar sonucu elde edilen nicel verilerle sunulmuş tezin bulgular bölümünde geniş bir şekilde yer verilmiştir. Verilerin nihai analiz sürecinde ve bulgular kısmında verilen kavram haritalarının hazırlanmasında Maxqda 2020 programından yararlanılmıştır.

Tüm bu aşamaların sonunda elde edilen bakış açıları çalışma bulgularının özünü oluşturmaktadır. Anlam çıkarmanın ve özü bulmanın çok kati bir yöntemi olmamakla birlikte önemli olan veriden elde edilen anlamı analitik bir süreçten geçirerek net olarak aktarabilmektir (Patton, 2014; Çelik vd., 2020).

1.2.5. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliliği

Geçerlik ve güvenilirlik kavramları yapılan bilimsel araştırma sonuçlarının inandırıcılığını ve niteliğini gösteren en önemli unsurlar arasında sayılmaktadır (Daymon & Holloway, 2003). Bilimsel araştırmaların kabul görmesi için belirli düzeyde geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir. Hem nitel hem nicel araştırmaların değerini, araştırma bulgularının geçerlilik ve güvenilirliğinin ortaya koyabilme yeteneği belirlemektedir (Arslan, 2022). Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları araştırma sürecinde karşılaşılan zorlukları göstermenin en iyi yollarındandır. Araştırmacıların yürüttükleri çalışmalarda bulgulara hangi şartlar altında ulaşıldığının yansıtılması ile daha objektif çalışmalar gerçekleşmesi ve böylece okuyucuların çalışmaya olan güvenlerinin artması sağlanmaktadır. Nitel araştırma yöntemleri konusunda öne çıkan bazı araştırmacılar (Maxwell, 1996; Saldana, 2022; Creswell, 2007; Merriam, 2015; Corbin & Strauss,

2008) nitel çalışan araştırmacıların çalışmalarında geçerlilik ve güvenilirliğe geniş bir şekilde yer verirlerse çalışmaların değerinin artacağını ve yazında hak ettiği değer göreceğini ifade etmektedirler. Ek olarak yapılan araştırmaların tüm gerçekliği ile ortaya koyulması benzer araştırmalar yapacak olanlara daha fazla yol göstermekte ve kaynaklık etmektedir (Cope, 2014).

Bu tez çalışmasında kullanılan görüşme tekniğinin ait olduğu nitel araştırma yöntemlerinde geçerlik ve güvenilirlik kavramı, nicel araştırma yöntemlerinde kullanılandan farklı içerik ve anlamda kullanılmaktadır. Nicel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik için farklı ölçme yöntemleri bulunmaktadır ancak nitel araştırmalarda kesin bir geçerlik ve güvenilirlik tespiti yapmak oldukça zordur (Guba & Lincoln, 1994). Çünkü nitel araştırma yöntemleri doğası gereği istatistiksel veya ampirik hesaplamalara dayanmamaktadır (Arastaman vd., 2018). Nitel araştırma çoğunlukla araştırılan olgu ve olayların var oluş dinamikleri, anlamı ve niteliği önem kazanırken, nicel araştırmada araştırılan olay veya olgunun sayısal özellikleri, değişimleri ön plana çıkmaktadır (Yıldırım, 2010; Baltacı, 2019; Yıldırım ve Şimşek, 2021).

Nitel çalışmaların geçerlik ve güvenilirliğini ölçmek için bazı araştırmacılar (Sandelowski ve Barroso, 2002; Hammersley, 2007; Lewis, 2009) önceden belirlenmiş ölçüt geliştirme fikrini reddetmelerine rağmen bazı araştırmacılar da (Lincoln ve Guba, 1986; Carr ve Kemnis, 1986; Maxwell, 1992; Whittemore, Chase ve Mandle, 2001; Denzin ve Lincoln, 2005; Creswell, 2007) özel ölçütler geliştirmişlerdir. Bu iki bakış açısının da ortak noktası nitel araştırmacıların araştırma sonuçlarının geçerli ve güvenilir olduğunu bir şekilde göstermesi gerektiği düşüncesidir (Arastaman vd., 2018). Yapılan araştırmalar içinde en çok atıf alan ve başvuru kaynağı olan eser Guba (1981) ve Lincoln ve Guba (1985)'nin çalışmasıdır. Bu tez çalışmasında geçerlik ve güvenilirlik değerlendirmesinde Guba (1981) ve Lincoln ve Guba (1985)'nin ölçütleri temel alınmıştır.

Bir olgunun varlığının anlaşılabilirliği öteki üzerinden daha net anlaşılacağından nicel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik olarak bilinen bu kavramların nitel araştırmalarda güven duyulabilirlik (trustworthiness) olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu kavram Guba (1981; Lincoln ve Guba, 1985) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Lincoln ve Guba (1985)'nin belirlediği ölçütler literatürde altın standart olarak görülmektedir (Arslan, 2022).

Geçerlik; araştırma sonuçlarının doğruluğunu veya problemi çözme becerisini konu edinmektedir. Nitel araştırmada geçerlik, araştırmacının konu edindiği problemi olabildiğince tarafsız bir şekilde ve araştırdığı olguyu olduğu biçimiyle çözüme kavuşturma derecesidir (Baltacı, 2019; Yıldırım & Şimşek, 2021). Nitel araştırmalarda geçerlik iç geçerlilik (inandırıcılık) ve dış geçerlilik (aktarılabilirlik) olmak üzere iki şekilde değerlendirilmektedir (Lincoln & Guba, 1985; Cope, 2014):

- İç geçerlilik (inandırıcılık), araştırma bulgularının gerçeklikle ne kadar örtüştüğü ne kadar uyumlu olduğu, bulguların gerçekte olanı yansıtır yansıtmadığı, araştırmacıların gerçekten ölçtüklerini düşündükleri şeyi ölçüp ölçemedikleri gibi sorularla ilgilenmektedir (Lincoln & Guba, 1985:290; Merriam, 2015:213; Arslan, 2022). İndandırıcılık bir araştırmanın güven duyulabilirliğini sağlamada en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir (Cope, 2014). Nitel araştırmalarda inandırıcılığı sağlamaya yönelik çeşitli stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejiler Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10. Nitel Araştırmalarda Geçerlik Ölçütleri ve Stratejileri

Geçerlik Ölçütleri		Stratejiler
İndandırıcılık (İç Geçerlik)	Sonuçlar inandırıcı mı?	Uzun Süreli Etkileşim: Katılımcılarla belirli bir süre geçirerek inandırıcılığı yüksek bulgu ve yorumların üretilmesi sağlanır. Sürekli Gözlem: Araştırma ortamında belirli bir süre geçirerek inandırıcılığı yüksek bulgu ve yorumların üretilmesi sağlanır. Yöntem Çeşitleme (Üçgenleme): Veri toplama yöntemi ve veri türlerinin çeşitlendirilmesiyle verilerin birbirlerini desteklemesi sağlanır. Veri Çeşitleme (Üçgenleme): Farklı niteliklere sahip bireylerin katılımcı olması sağlanır. Araştırmacı Çeşitleme (Üçgenleme): Birden fazla yöntem hakkında birden fazla araştırmacının katkı sağlaması sağlanır. Uzman İncelemesi (Eş Denetleme): Araştırma sürecine harici bir kontrol sağlanır. Olumsuz ve Alternatif Durum Analizi: Kendi sonuçlarıyla uyuşmayan veya alternatif durumların olduğu çalışmaların karşılaştırılması sağlanır. Referans Yeterliliği: Eldeki ham verilere yönelik ön bulguların ve yorumların kontrol edilmesi sağlanır. Veri Doygunluğu: Uygun ve yeterli katılımın sağlandığına kanaat getirilmesi sağlanır. Üye Kontrolü (Katılımcı Teyidi): Bulguların ve yorumların doğrudan elde edildikleri bireyler ile değerlendirilmesi sağlanır. Yansıtıcı Günlük: Araştırmaya ilişkin sürecin işlenmesi sağlanır.
Aktarılabilirlik (Dış geçerlik)	Sonuçlar diğer kişi ve durumlara aktarılabilir mi?	Kapsamlı Betimleme: Okuyucuların araştırma sonuçlarının bir durumdan diğerine aktarılabilirliği konusunda yargıya varmalarını sağlar. Amaçlı Örneklem: Araştırma konusuyla ilgili olan şeyin kapsama alınmasını, böylelikle zengin, doğru veri setine ulaşılmasını sağlar.

Kaynak: Creswell, 2007; Braun & Clarke, 2013; Yıldırım ve Şimşek, 2021.

- Dış geçerlik (aktarılabirlik) nicel araştırmalarda genelleme kavramıyla ilgilenmektedir ancak nitel çalışmaların genelleme amacı bulunmamaktadır. Bütün deneyimler bireyin durumunu anlamaya odaklanmaktadır. Nitel bir araştırmada aktarılabirliği sağlamının yolu, çalışmanın belirli bağlamlarının, katılımcılarının, çalışma ortamının ve koşullarının ayrıntılı tanımlamasını yapmaktan geçmektedir. Böylelikle okuyucu, araştırma sonuçlarını diğer bağamlara veya katılımcılara uygulama potansiyelini değerlendirebilmektedir (Braun & Clarke, 2013; Arslan, 2022:69-70; Maxwell, 1996; Yıldırım, 2010). Nitel araştırmalarda aktarılabirliği sağlamaya yönelik stratejiler Tablo 10’da gösterilmektedir.

Bir araştırmada bulguların doğruluğunu kontrol etmek için geçerlik ve güvenirlik stratejilerinden en az bir ya da daha fazlasının belirtilmesi önerilmektedir (Creswell, 2007; Başkale, 2016). Bu tez kapsamında Tablo açıklanan inandırıcılık ve aktarılabirlik stratejilerinden dokuz tanesi kullanılarak araştırmanın güven duyulabilirliği artırılmaya çalışılmış ve kullanılan stratejiler sonraki paragraflarda açıklanmıştır.

Öncelikle araştırmanın başlangıcında araştırmacının yetkinliklerinin uygulama yapılacak alana uygunluğu belirlenmiştir. Araştırmacının İngilizce ve Almanca dili ve eğitimi konusunda yetkin olması, kültürlerarası deneyiminin olması ve yönetim alanında tecrübeli olması yönüyle bu çalışma için uygun olduğu düşünülmüştür. Uzun süreli etkileşim stratejisi benimsenerek katılımcılar görüşme öncesinde araştırma konusuyla ilgili detaylı bilgilendirilmiş ve bazı katılımcılara referanslar yoluyla ulaşılmıştır. Görüşme süresi ilerledikçe güven ortamının olduğu ve katılımcıların daha samimi ve rahat cevaplar verdiği görülmüştür. Ayrıca bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşmeler, doküman incelemesi ve sayısal veriler kullanılarak yöntem çeşitlemesi; lojistik, pazarlama ve satış, marka ve iletişim, insan kaynakları gibi çeşitli departmanlardan orta ve alt düzeyde yöneticiler ile görüşmeler yapılarak veri çeşitlemesi; verilerin toplanması, analizi ve yorumlanması süreci bir Dr. Arş. Gör., Fen Edebiyat Fakültesi Matematik bölümünden bir doktor, Yönetim Organizasyon Bölümü’nde görev yapan bir Dr. Öğr. Gör ve Sosyal Bilgiler Eğitimi bölümünde görev yapan bir Doçent Dr. ve danışman hoca ile birlikte yürütülerek araştırmacı çeşitlemesi kullanılmıştır. Bu sürecin şeffaf bir şekilde açıklanmasına zen gösterilmiştir.

Araştırmada ulaşılan kodlar ve temalar danışman hoca tarafından süreç boyunca dikkatle takip edilmiştir. Veri toplama sürecine artık yeni bilgi elde edilmediğine kanaat

getirilinceye kadar devam edilmiştir. Verilerin doygunluk noktasına danışman hoca ile birlikte karar verilmiştir. Ayrıca araştırma bulgularında uzman incelemesi stratejisinden faydalanılmış, düzenli aralıklarla yapılan tez izleme komitelerinde araştırma deseni, veri analizi ve bulgular komitede yer alan hocalar tarafından eleştirel bir gözle değerlendirilmiş ve araştırmacıya geri bildirimde bulunmuşlardır. Ek olarak gerçeklik çoklu ve karmaşık bir yapıya sahip olduğundan (Creswell, 2007) araştırma sürecinde olumsuz ve alternatif durum analizinden faydalanılmış, araştırmacı kendi ulaştığı sonuçları hem destekleyen hem de desteklemeyen farklı bakış açılarına çok uluslu işletmelerde kültür ve dil çalışmaları başlıklı bölümde genişçe yer vererek araştırmanın niteliği artırılmaya çalışılmıştır.

Nitel araştırma sonuçlarının aktarılabilirliğinin, dayandığı verilerin yeterli düzeyde betimlenmesine bağlı olduğu bilinmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2021). Bu tez çalışmasında aktarılabilirlik stratejilerinden biri olan kapsamlı betimleme tercih edilmiş ve verinin doğasına mümkün olduğu ölçüde sadık kalınarak veriler aktarılmaya çalışılmıştır. Bu sebeple çalışmanın niteliğini artırmak için sıklıkla görüşme verileri ve dokümanlardan alıntılara yer verilmiştir. Aktarılabilirliğin sağlanmasında kapsamlı betimlemede olduğu gibi mümkün olan en geniş bilgi yelpazesini sunmak araştırmacının sorumluluğudur. Bu nedenle amaçlı örnekleme stratejisinden faydalanılmaktadır (Lincoln & Guba, 1985; Arslan, 2022). Tek bir çok uluslu işletmeden alınan amaçlı örnekleme, dış geçerlilik açısından çok uluslu işletmelerin davranışlarının anlaşılmasında avantajlı görülmektedir (Cuypers vd., 2018). Bu tez çalışmasında amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örnekleme kullanılmış ve uygulamanın yapıldığı çok uluslu işletmede çalışan veya daha önce çalışmış kişilerin kültürlerarası deneyiminin olması ölçüt olarak belirlenmiştir.

Güvenirlik; araştırma sonuçlarının veya ölçümünün farklı standartlarda veya farklı araştırmacılar tarafından tekrar elde edilebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Yapılan tanımlarda genellikle nicel araştırmalar esas alınmıştır (Yıldırım, 2010; Roberts & Priest, 2006). Ancak nicel araştırmalarda geçerli olan bazı güvenilirlik etkenleri nitel araştırmalar için geçerli olmamaktadır. İnsan davranışları durağan değildir, değişken ve karmaşıktır. Olaylar ve durumlar bireylere ve ortama göre sürekli bir değişim içindedir. Bu sebeple nitel araştırmalarda kullanılan yöntem ne olursa olsun bir olayın tekrarı mümkün olmamakta ve dolayısıyla aynı çalışmanın benzer gruplarda farklı aralıklarla hatta farklı araştırmacılarla tekrarlanması durumunda farklı sonuçlara ulaşabilmektedir

(Creswell, 2007; Cope, 2014; Yıldırım & Şimşek, 2021) Tüm bunlara rağmen nitel araştırmaların güvenilirliği, belirlenen çeşitli ölçütler ve stratejilerle artırılabilir (Yıldırım, 2010; Başkale, 2016). Nitel araştırmalar güvenilirlik bağlamında iç tutarlılık güvenilirliği (tutarlılık) ile dış güvenilirlik (doğrulanabilirlik) ölçütleri şeklinde sıralanmaktadır (Lincoln & Guba, 1985; Cope, 2014):

- İç güvenilirliği (Tutarlılık); itimat edilebilirlik, kararlılık, tutarlılık, öngörülebilirlik ve doğruluk kavramlarıyla eş tutulmaktadır. Bir konuyla ilgili sahada benzer gözlemler yapan farklı araştırmacılar tarafından elde edilen, alan notları ve transkriptler gibi verilerin analizinden türetilen anlamlar dizisinin yeterince uyumlu olma düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2022). Burada önemli olan bulgulara tekrar ulaşıp ulaşılamayacağından ziyade sonuçların toplanan verilerle tutarlı olup olmadığıdır (Merriam, 2015). İç güvenilirliğin sağlanmasına yönelik ölçüt ve stratejiler Tablo 11’de gösterilmektedir.

- Dış güvenilirlik (Doğrulanabilirlik); nicel araştırmalarda nesnellik, objektiflik kavramlarına karşılık gelmektedir. Nitel araştırmalarda tam nesnelliğin imkânsız olduğunu kabul etmekle birlikte birden fazla araştırmacının bir fenomen üzerinde hemfikir olduğu durumda kolektif yargılarının nesnel olduğu kabul edilebilmektedir. Doğrulanabilirlik kişisel değerlerin veya teorik eğilimlerin, araştırmanın yürütülmesini ve bundan elde edilen bulguları etkilemesine izin vermediği açık olmalıdır (Arastaman vd., 2018). Dış güvenilirliğin sağlanmasına yönelik ölçüt ve stratejiler Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11. Nitel Araştırmalarda Güvenirlik Ölçütleri ve Stratejileri

Güvenirlik Ölçütleri		Stratejiler
Tutarlılık (İç güvenilirlik)	Çalışma benzer koşullarda benzer katılımcılarla tekrarlandığında sonuçlar benzer mi?	Araştırma Denetimi (Denetim İzi): Araştırma sürecinin açık ve gerekçeli bir şekilde raporlaştırılması sağlanır. Adım Adım Tekrarlama (Dış Denetim): Araştırmacıların iki eş gruba ayrılarak, iki eş yarıya bölünmüş bir veri kaynağı üzerinde çalışması sağlanır. Kodlayıcılar Arası Tutarlılık: iki veya daha fazla kodlayıcının kodlar üzerindeki anlaşma düzeylerinin belirlenmesi için çeşitli yazılımlar kullanılarak Kappa hesaplaması yapılması sağlanır.
Doğrulanabilirlik (Dış Güvenirlik)	Önyargılar azaltılarak objektiflik artırıldı mı?	Eleştirel Sorgulama: Araştırmacı önyargılarının azaltılması, araştırmacının kendi rolünü sorgulaması ve kendini değerlendirmesi sağlanır. Teyit İncelemesi: Araştırma bulgularının araştırma sürecinden bağımsız iki uzman tarafından değerlendirilmesi sağlanır. Veri Kayıtları: Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının arşivlenmesi sağlanır.

Kaynak: Creswell, 2007; Braun & Clarke, 2013; Yıldırım ve Şimşek, 2021.

Güvenirlik çalışmaları, nitel araştırmaların değişken doğası gereği araştırmacılar için oldukça zorlayıcı olabilmektedir. Ancak araştırmacılar çeşitli stratejilerle maksimum düzeyde güvenilir veri toplama şansına sahiptir (Yıldırım, 2010; Yıldırım & Şimşek, 2021). Bu tez çalışmasının niteliğini artırmak için Tablo 11’de açıklanan tutarlılık ve doğrulanabilirlik stratejilerinden dört tanesi kullanılmış ve kullanılan stratejiler sonraki paragraflarda açıklanmıştır.

Araştırma verileri toplanmadan önce oluşturulmuş ve ayrıntılı olarak tanımlanmış kavramsal çerçeveye bağlı kalarak yapılan veri analizi araştırmanın güvenilirliğine katkı sağlamaktadır (Guba & Lincoln, 1994; Baltacı, 2019; Creswell, 2007). Bu kapsamda bu çalışmanın güvenilirliğini artırmak için öncelikle çok uluslu işletme, kültürel mesafe ve dil yönetimi literatürü detaylı bir şekilde taranmış ve ilk üç bölümde taranan literatür aktarılmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra araştırma denetimi ile kararların, tasarıların, prosedürlerin ve analiz sürecinde başvuru soruların eksiksiz, özenli yansıtılması araştırmanın tutarlılığını artırdığı görülmektedir (Başkale, 2016:25). Bu sebeple bu tez çalışmasında araştırma denetimi stratejisi kapsamında araştırmanın metodolojisinin nasıl yapılandırıldığı bu bölüm başlığı altında detaylandırılmış ve ayrıca veri analizleri, bulgular, sonuçlar ve ekler de dahil olmak üzere kullanılan yöntem ve teknikler ile araştırmanın nasıl tamamlandığına dair ayrıntılı açıklamalar sunulmuştur.

Doğrulanabilirlik nitel araştırmalarda güven duyulabilirliğin önemli ölçütlerindendir (Saldana, 2022). Bu bağlamda görüşmeleri ve analizleri yürüten araştırmacı, eleştirel sorgulamayla ön kabullerinden ve ön yargılarından titizlikle sıyrılmaya çalışmış ve araştırma sürecinde kendisini sürekli eleştirel bir gözle sorgulamaya çalışmış ve her aşamada danışman hocadan, tez izleme komitelerinden ve uzmanlardan destek almıştır. Ayrıca araştırma bulguları araştırma sürecinden bağımsız bir uzman tarafından değerlendirilerek teyit incelemesi yapılmıştır. Son olarak tüm görüşmelerin ses ve görüntü kayıtları, transkripsiyonları, araştırma analizleri, kod-tema süreci ile ilgili tüm materyaller dijital ortamda arşivlenerek veri kayıtları oluşturulmuştur.

Yukarıda bahsedilen tüm geçerlik ve güvenilirlik stratejilerine ek olarak bu tez çalışmasında Yıldırım (2010)’un araştırmanın kalitesini artırmaya yönelik stratejilerinden bazıları kullanılmıştır. Yapılan görüşmelerde katılımcılara ‘sonda sorular’ sorularak araştırma amacına yönelik gerçekler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Ayrıca bilgisayar destekli veri analiz programı (Maxqda) kullanılarak araştırmanın niteliği artırılmaya çalışılmıştır (Robert & Priest, 2006). Ek olarak araştırma verilerine dayalı yapılan yorumlarda sürekli karşılaştırmalar yapılmış, mantıklı bağlantılar kurularak tutarsızlıklar giderilmeye çalışılmıştır (Marvasti, 2004). Araştırma süreci sonunda araştırmacının ulaştığı yorumlara ters düşen örneklerle de yer verilmiştir. Verilen çarpık örnekler genellikle kararsız ve sosyal olarak dışlanmış bireylerden kaynaklanmakta ve araştırma modeline ters düşmektedir. Bu çarpık durumların sebep ve sonuçlarının iyi açıklanması araştırmanın kalitesini artırmaktadır (Marvasti, 2004). Nitel araştırmaların kalitesini artırmanın bir diğer yolu araştırma sınırlılıklarını ortaya koymaktır. Araştırmacı araştırmasını en iyi şartlar altında gerçekleştirdiğini ortaya koyarak, okuyucuların araştırmanın doğasını anlamalarını sağlamaktadır.

Sonuç olarak, nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik araştırma sürecini en iyi şekilde yansıtan ve araştırma boyunca tüm karar verme aşamalarının araştırmacı tarafından en iyi şekilde ortaya koyulmasıyla gerçekleşmektedir (Yıldırım, 2010). Burada temel amaç, verilerin tam olarak geçerliliği ve güvenirliği değil, dürüst yorumlar ve özgün bilgiler sağlamaktır (Creswell, 2007; Muritiba vd., 2010). Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik konusunda kullanılan kavramlar ne olursa olsun, önemli olan araştırmacının bu kavramları etkin kılacak stratejileri en iyi şekilde kullanması gerekmektedir (Creswell, 2007).

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Bir araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları araştırmacının seçmiş olduğu metodolojiye göre belirlenmektedir. Nitel araştırmalarda da kullanılan metodolojiye bağlı olarak gelişen kapsam ve sınırlılıklar bulunmaktadır. Araştırmacının bu kapsam ve sınırlılıklara hâkim olması gerekmektedir. Bu sebeple araştırmanın yöntem bölümünde araştırmanın yapıldığı ortamın, çalışma grubunun özellikleri detaylı bir şekilde belirtilmeli, ancak araştırmanın yapıldığı kurum ve kişiler gizli tutulmalıdır (Sönmez & Alacapınar, 2011; Horzum vd., 2016). Genel olarak kapsam araştırmacının kontrol edebileceği durumları ifade ederken, sınırlılık araştırmacının kontrol edemediği durumları ifade etmektedir. Kapsam ve sınırlılıklar bölümünde çalışmayı kısıtlayan ve sınırlayan bütün faktörlerin rapor edilmesi gerekmektedir (Büyüköztürk vd., 2010:71; Horzum vd., 2016).

Kapsam; araştırma kapsamının nasıl daraltıldığını, yani nasıl sınırlandırıldığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle araştırmanın temeli, uygulaması ve sonuçları bakımından sınırlarının belirlendiği bölümdür. Bu bölümde yapmak isteyip de yapılamayan, bazı nedenlerden dolayı vazgeçilen durumlar belirtilmektedir (Büyüköztürk vd., 2010:71; Karasar, 2012:73). Bu kısımda, araştırmanın nerede, kimlerle, ne zaman ve hangi değişkenlerle yapılacağı açıklanmaktadır (Sönmez & Alacapınar, 2011; Horzum vd., 2016).

Bu çalışma çok uluslu bir işletmenin Türkiye’de İstanbul ilinde faaliyet gösteren bağlı kuruluşunda farklı kültürlerle iletişimde olan ve en az bir yabancı dil bilen çalışanları ve yöneticileri kapsamaktadır.

Bu çalışmanın metodolojisinde tekli durum analizi benimsendiğinden Türkiye’de bağlı kuruluşu bulunan diğer çok uluslu işletmeler kapsam dışı bırakılmıştır. İstanbul bağlı kuruluşunda çalışan veya daha önce çalışmış olan ancak kültürlerarası etkileşimde bulunmayan ve en az bir yabancı dil bilmeyen çalışanlar araştırmanın amacına uygun olmayacağından araştırma kapsamının dışında bırakılmıştır. Dolayısıyla bağlı kuruluştaki çalışan veya daha önce çalışmış olan katılımcıların belirlenmesinde ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca söz konusu çok uluslu işletmenin Türkiye’nin diğer illerinde bulunan 500’ün üzerinde acentesi kültürlerarası etkileşimde bulunmadığı için araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Ayrıca çok uluslu işletmelerin bağlı kuruluşlarında gerçekleşen kültürel mesafenin dil yönetimindeki rolünü konu edinen bu çalışmada söz konusu çok uluslu işletmenin dünya genelinde 50’den fazla ülkedeki bağlı kuruluşu zaman ve maliyet kısıtından dolayı kapsam dışı bırakılmış ve araştırma bağlı kuruluş Türkiye ile sınırlandırılmıştır.

Sınırlılık ise araştırmanın uygulanacağı veri toplama araçları, evren ve örneklem, araştırmanın analizi gibi çalışmanın potansiyel zayıf yönlerini tanımlamaktadır. Sınırlılıklar araştırmacının bilgisi, becerisi ve olanaklarından kaynaklanabileceği gibi problem alanı, araştırma amaçları, yöntem ve uygulamadaki diğer zorunluluklardan da kaynaklanabilmektedir (Karasar, 2012; Horzum vd., 2016). Bir çalışmada var olan sınırlılıklar ayrıntılı ve eksiksiz olarak belirtilmelidir. Çünkü bu sayede okuyucu sınırlılıkların araştırma sonuçlarındaki muhtemel etkilerine ve bulguların ne ölçüde diğer durumlara uygulanabileceğine karar verebilmektedir (Büyüköztürk vd., 2010; Karasar, 2012; Horzum vd., 2016).

Bu tez çalışmasında araştırmaya konu olan çok uluslu işletmenin dünya genelindeki diğer bağlı kuruluşlarında araştırmanın gerçekleştirilememesi ve ayrıca Türkiye’de faaliyet gösteren tek bir çok uluslu işletmenin ele alınması araştırmanın ilk kısıtını oluşturmaktadır. İkinci bir sınırlılık ise bağlı kuruluştaki çalışan veya daha önce çalışmış olan katılımcıların daha çok orta ve alt düzey yönetici ve çalışanlardan oluşmasıdır. Bağlı kuruluşun üst düzey yöneticileri ile görüşme imkanının bulunamaması araştırmanın önemli bir sınırlılığını oluşturmaktadır. Bir diğer sınırlılık ise araştırma sonuçlarının araştırmaya katılan 15 katılımcının görüşleri, kültürlerarası deneyimleri, düşünceleri ve yalnızca onların aktardıkları bilgilerle sınırlı kalmasıdır. Araştırmada bu sınırlılığa yönelik doküman incelemesi yapılarak katılımcıların aktardığı bilgiler doğrulanmaya çalışılmaktadır.

Araştırma verilerinin toplanması sürecinde karşılaşılan zorluklardan birisi de yapılan bazı görüşmelerin telefon görüşmesi ile gerçekleştirilmesinden dolayı dış seslerin olması, katılımcıların dışarı ortamda bulunması veya teknik aksaklıklardan dolayı katılımcıların aktarmış olduğu bilgileri sınırlandırmış olabileceği düşüncesidir. Bu ihtimal doğrultusunda katılımcıların en uygun oldukları vakitler sorulmuş ve katılımcılardan randevu alınarak görüşmeler gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Bu süreçte herhangi bir teknik aksaklık ile karşılaşılmasıdır. Online toplantı ile gerçekleştirilen görüşmelerde de herhangi bir zorluk yaşanmamıştır. Katılımcılar çalışmaya özel ilgi göstermiş, bu çalışma için özel zaman ayırdıklarını ve hatta araştırma sonuçları hakkında bilgilendirilmek istediklerini ifade etmişlerdir. Ancak telefon görüşmesi ile gerçekleştirilen birkaç görüşmede dış ses sorunu ile karşılaşılmasıdır. Bu sorun katılımcının daha uygun bir zamanında tekrar randevu alınarak veya anlaşılmayan soruları tekrarlayarak ve katılımcıdan cevaplarını tekrar söylemesi istenerek aşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın bir diğer önemli bir sınırlılığını da zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle bağlı kuruluşun İstanbul’daki merkez ofisine ziyaret yapılamaması oluşturmaktadır. Bu sebeple tüm görüşmeler online toplantılar ve telefon araması ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar gerek ana merkezle gerek kendi aralarında ve home-office çalışanlarıyla iletişimlerinde iletişim araçlarını çok sık kullandıkları için iletişimde ve iletişim araçlarını kullanmada herhangi bir zorluk yaşamadıkları görülmüştür. Araştırmanın son sınırlılığını ise yapılan görüşmelerin yalnızca Türkçe ve İngilizce dilinde gerçekleştirilmesi oluşturmaktadır. Görüşmeler ana dili Türkçe

olanlarla Türkçe; ana dili İngilizce, Fransızca, Almanca ve İtalyanca olanlarla İngilizce gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların ana dilinde mülakat yapılmaması bir kısıtlılık olarak değerlendirilebilir ancak bağlı kuruluşun ortak dili (lingua franca) İngilizce olarak belirlendiği için katılımcılar iş hayatlarında İngilizceye çok fazla maruz kalmaktadır. Bu sebeple iletişimde herhangi bir sorun yaşamadıkları görülmüştür. Ayrıca ana dili Fransızca olan ve uzun yıllar İstanbul'da yaşayan bir katılımcı Türkçe bilmesine rağmen İngilizcede kendini daha rahat hissettiğini ve görüşmeyi İngilizce gerçekleştirmek istediğini söylemiştir.

4. VERİLERİN ANALİZİ VE ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu tez çalışmasında dile yönelik davranış çalışmalarını inceleyen dil yönetimi teorisi (Jernudd & Neustupni 1987; Kaplan, 2011) araştırma verilerinin analizine dayanak oluşturmaktadır. Ayrıca çalışmanın tüm bulguları dilin çok yönlü ve çok düzeyli yapısını yansıtan dil yaklaşımlarından dilin bir bilgi aktarma aracı olarak görüldüğü ve İngilizce'nin küresel ticaret için tarafsız bir iletişim aracı olarak görüldüğü mekanik (araçsal) yaklaşım (Louhiala-Salminen vd., 2005) ve dilin farklı kültürleri anlamının anahtarı olarak görüldüğü, kültürel bağlamın önemli bir yönünü oluşturduğu ve iletişim engellerinin arkasında yatan kültürel farklılıkları anlamak için gerekli görülen kültürel yaklaşım (Steyaert vd., 2011) temel alınarak değerlendirilmiştir.

Bu bölümde öncelikle çok uluslu işletmenin durum analizine yönelik bulgular verilecektir. Durum analizinde öncelikle İtalya ve Türkiye arasındaki hesaplanan kültürel mesafe ölçümüne yer verilmektedir. Ardından alt başlıklarda bağlı kuruluşun ve çalışanların durum analizi yapılmaktadır. Yine bu alt başlıklarda kültürel durum analizine de yer verilmektedir. Ardından bağlı kuruluşun dil engellerine yönelik bulgulara geçilmektedir. Bu kısımda yetkinlik temelli, dil yapısı temelli ve ilişki temelli dil engelleri açıklanmaktadır. Son başlıkta ise çok uluslu işletmenin dil yönetimi stratejilerine ilişkin bulgular anlatılmaktadır. Bu başlık altında çalışan odaklı ve ortam odaklı dil yönetimi stratejilerine yer verilmektedir. Son alt başlıkta ise katılımcıların bağlı kuruluştaki uygulanan stratejileri değerlendirilmelerine, kültürlerarası yöneticilere ve kültürlerarası alanda çalışmaya yeni başlayacak olanlara verdikleri tavsiyelere yer verilmektedir.

4.1. ÇOK ULUSLU İŞLETMENİN DURUM ANALİZİNE YÖNELİK BULGULAR

Çok uluslu işletmelerde kültürlerarası iletişimin önemli bir kısmı ana merkez ve bağlı kuruluş çalışanlarının kendi aralarında ve birbirleriyle iletişimleri esnasında gerçekleşmektedir (Louhiala-Salminen, 2002). Dolayısıyla iletişimin önemli bir kısmı içsel olduğundan, bu çalışmada çok uluslu işletmenin müşterilerle iletişimini ele alan dilin dışarıya yönelik rolünden ziyade içeriye yönelik rolüne odaklanılmıştır. Bu kapsamda öncelikle ana merkez İtalya ve bağlı kuruluş Türkiye arasındaki kültürel mesafe hesaplanmıştır. Elde edilen kültürel veriler göz önünde bulundurularak çok uluslu işletmenin durum analizi yapılmış ve bağlı kuruluşun ve katılımcıların dil gereksinimleri, mevcut durumları ve dile bakış açıları değerlendirilmiştir.

4.1.1. İtalya ve Türkiye Kültürel Mesafe Ölçümü

Bu tez çalışmasında ana merkez (İtalya) ile bağlı kuruluş (Türkiye) arasındaki kültürlerin ne ölçüde benzer veya farklı olduğunu ölçmek için Hofstede'nin (1980, 2001) kültürel mesafe kavramı ve Kogut ve Singh'in (1988) endeksi kullanılmıştır. Hofstede Insights 'tan (Hofstede, 2023) elde edilen verilere göre iki ülkenin kültürel boyutları ve karşılaştırması Tablo 12'de gösterilmektedir.

Tablo 12. Türkiye- İtalya Kültürel Mesafe Boyutları

	İTALYA	TÜRKİYE
Bireysellik-Toplulukçuluk	76	37
Güç Mesafesi	50	66
Erillik-Dişillik	70	45
Belirsizlikten Kaçınma	75	85
Kültürel Mesafe	5,6725	

Kaynak: Hofstede, 2023; Kogut & Singh, 1988.

- Bireysellik-Toplulukçuluk: Bu boyutun ele aldığı temel konu kısaca, toplumun üyeleri arasındaki karşılıklı bağımlılığın derecesi olarak ifade edilmektedir. Bireyler öz imajını 'ben' veya 'biz' olarak tanımlamaktadır. Bireyci toplumlarda insanların yalnızca kendilerine ve ailelerine karşı sorumluluk hissederlerken toplulukçu bir toplumda ise insanlar gruplara aittirler. Hofstede'nin kültürel boyut ölçümünde sayısal değerler toplulukçuluktan bireyselliğe doğru bir artış göstermektedir.

Türkiye 37 puanla toplulukçu bir toplum olduğu görülmektedir (Tablo 12). Bu durumda Türkiye'de 'biz' önemlidir, insanların sadakat karşılığında aile, grup, işletme gibi birbirlerine bakan gruplara aittir. Bu toplumda iletişim dolaylıdır. Geri bildirim iş ortamında her zaman dolaylıdır. Dolayısıyla işletmelerde grup uyumu korunmalı, açık çatışmalardan kaçınılması gerekmektedir. Güven ilişkisi kurmak zaman almaktadır. Her

ilişkinin ahlaki bir temeli bulunmaktadır ve bu konu görevin yerine getirilmesinden de önce gelmektedir. Ayrıca adam kayırmacılıkla daha sık karşılaşılabilir.

İtalya'nın ise 76 puanla 'ben' merkezli, bireyselci bir kültür olduğu görülmektedir (Tablo 12). İtalyanlar için hayatta kendi kişisel fikir ve hedeflerine sahip olmak çok motive edicidir ve mutluluğa giden yol kişisel tatminden geçmektedir. İnsanlar büyük bir şehirde ve yoğun bir kalabalığın ortasında bile kendilerini yalnız hissedebilmektedir. Bu durumda aile ve arkadaşlar bu duygunun önemli bir panzehiri haline gelmektedir. Ek olarak bu boyut Kuzey ve Güney İtalya'da farklılık gösterebilmektedir. Güney İtalya kuzeye göre daha az bireyselci davranışlar sergilemektedir. Ayrıca kuzeydekilere göre daha sıcakkanlıdır. Aile bağları düğünler veya aileyle pazar günü öğle yemeği gibi ritüeller yani kişinin ait olduğu grup önemlidir.

- Güç Mesafesi: Toplumlardaki tüm bireylerin eşit olmadığı gerçeğini ele almakta ve kültürün bireyler arasındaki bu eşitsizliklere karşı tutumunu ifade etmektedir. Bireylerin gücün eşit olmayan şekilde dağıtılmasını bekleme ve kabul etme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Sayısal değerlerin artması ilgili ülkede güç mesafesinin yüksek olduğunu, azalması ise düşük olduğunu göstermektedir.

Türkiye bu boyutta 66 puana sahiptir (Tablo 12). Bu durumda Türklerde güç mesafesi görece yüksektir, bağımlı, hiyerarşik, üstlere erişim çoğu zaman zor ve ideal patron bir baba figürü olarak görülmektedir. Güç merkezileştirilmiş ve çalışanlar patronlarına ve kurallara güvenmektedir. Bu durumda çalışanlar ne yapmaları gerektiğinin söylenmesini ve yaptıkları işin kontrol edilmesini beklemektedir. Yöneticilere karşı tutum resmi, iletişim çoğu zaman dolaylıdır ve bilgi akışı seçicidir. Aynı yapıyı, babanın bir nevi ata olduğu aile üyelerinin babaya itaat ettiği aile yapısında da görmek mümkündür.

Kuzey ve Güney İtalya'da sonuçlar farklı olmak üzere kuzey İtalya'da güç mesafesi 50 puanla ortalama bir değerdedir (Tablo 12). Eşitliği, güç ve karar alma süreçlerinin merkezileşmesini tercih etme eğilimi göstermektedir. Genç nesil ekip çalışmasını ve açık yönetim tarzını tercih etmektedir. Kontrol ve resmi denetim genellikle sevilmemektedir. Bu konuda bireyselci kültür olmanın etkisi bulunmaktadır. Güç mesafesinde Güney İtalya'da ise Kuzey İtalya'nın tam tersi bir durum söz konusudur.

- Erillik-Dişillik: Bu boyut okulda başlayan ve iş hayatı boyunca devam eden bir değerler sistemidir. Yüksek puana karşılık gelen erillik, toplumu rekabet ve başarının yönlendirileceğini ifade etmektedir. Rekabet ve güç başarının göstergesi sayılmaktadır. Bireyleri en iyi olma isteği motive etmektedir. Düşük puana karşılık gelen dişillik boyutunda ise toplumdaki baskın değerlerin, başkalarına önemsemek ve yaşam kalitesi artırma anlamına gelmektedir. Dişil bir toplumda yaşam kalitesi başarının göstergesi sayılmaktadır. Bireyleri motive eden şey yaptığı işi sevmektir.

Türkiye 45 puanla tablonun dişil tarafında yer almaktadır (Tablo 12). Türkler fikir birliği, başkalarıyla aynı seviyede olma, mazlumlara sempati gibi kültürün daha yumuşak yönlerine değer vermektedir. Özel hayatta ve iş hayatında çatışmalardan kaçınmaktadır ve fikir birliğine önem verilmektedir. Ayrıca Türkler için boş zaman önemlidir, tüm ailenin ve arkadaşların bir araya gelmesi demek hayatın tadını çıkarmak anlamına gelmektedir.

İtalya ise 70 puanla yüksek başarı odaklı, kararlı bir eril toplumdur (Tablo 12). İtalya’da küçük yaşlardan itibaren çocuklara rekabetin iyi olduğu ve kazanan olmanın bireyin hayatında önemli olduğu öğretilmekte ve vurgulanmaktadır. İtalyanlar başarılarını büyük bir ev, güzel bir araba ve egzotik ülkelere seyahat gibi statü sembolleri elde ederek göstermektedirler. İş ortamı başarıya ulaşmanın anahtarı olduğundan, İtalyanlar arasında kariyer yapma rekabeti oldukça güçlüdür.

- Belirsizlikten Kaçınma: Geleceğin asla bilinemeyeceği gerçeğiyle bireylerin başa çıkma biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu belirsizlik kaygıyı da beraberinde getirmektedir. Farklı kültürler bu kaygıyla farklı şekillerde baş etmektedir. Bireylerin belirsiz veya bilinmeyen durumlar karşısında tehdit altında hissetmeleri ve bu durumdan kurtulmak için inançlar ve kurumlar oluşturmaları yüksek sayısal değerlere, aksi durum ise düşük sayısal değerlere karşılık gelmektedir.

Türkiye 85 puanla belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir ülkedir (Tablo 12). Bu nedenle kurallara ve kanunlara büyük ihtiyaç duyulmaktadır. Kaygıyı en aza indirmek için çeşitli ritüellerden yararlanılmaktadır. Türklerde, ‘Allah’a yapılan dualar aslında çoğu zaman belirsiz durumlardaki gerilimi azaltmak için kullanılan geleneksel sosyal kalıplar olarak görülmektedir.

İtalya’nın da 75 puanla bu boyutta yüksek bir skora sahip olduğu görülmektedir (Tablo 12). Bu durumda İtalyanlar belirsiz durumlardan rahatsız olmaktadır. Bu sebeple

İtalyan toplumunda formalite önemlidir. Bürokrasi vardır. İş hayatında belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlar çok detaylı planlama yapmaktadırlar. Bu durumda düşük belirsizlikten kaçınma skorlarına sahip planlama sürecinin değişen çevreye göre esnek olabildiği bir ülkede çalışan İtalyanlar için iş hayatı çok stresli olabilmektedir.

Hofstede araştırmasına sonradan eklenen uzun-kısa dönemlilik ve hoşgörü boyutlarına ilişkin Hofstede'nin sitesinde yer alan ülke skorlarında Türkiye'ye ait bir bulgulardan bahsedilmediği için yapılan analizlerde, değerlendirmelerde ve karşılaştırmalarda bu boyutlara yer verilmeyecektir.

İtalya ve Türkiye arasındaki kültürel mesafe Kogut ve Singh (1988)'in kültürel mesafe endeksi kullanılarak hesaplanmıştır. Hesaplamalarda İtalya ana ülke belirlenmiştir. KM_j , iki ülke arasındaki kültürel mesafeyi ifade etmek üzere I_{ij} , bağlı kuruluşun bulunduğu ülke için ilgili boyut skorunu, I_{iu} ana merkezin bulunduğu ülke için ilgili boyutu, V_i ise ilgili kültür boyutu için hesaplanan varyansı temsil etmek üzere;

$$KM_j = \sum_{i=1}^4 \{(I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i\} / 4$$

formülüyle hesaplanmıştır. Kogut ve Singh (1988)'in bu formülünde İtalya ana merkez alınarak İtalya ve Türkiye için Hofstede (2007)'nin ülke skorları kullanılmıştır (Tablo 12.). İki ülke skorları dört boyut için ayrı ayrı hesaplanmış ve dört boyutun toplamından İtalya ve Türkiye'nin kültürel mesafe skoruna ulaşılmıştır.

Kogut ve Singh (1988)'in formülü baz alınarak yapılan hesaplamalar sonucunda, İtalya'nın Türkiye'den güç mesafesi farkı dört boyut içinde değerlendirildiğinde 2,32'dir. İki ülke arasındaki Bireysellik-Toplulukçuluk mesafesi 13,80 olarak bulunmuştur. Erillik ve Dişillik boyutundan İtalya ve Türkiye arasındaki mesafe 5,67 olarak belirlenmiştir. Son olarak dört boyut içerisinde iki ülke arasındaki belirsizlikten kaçınma mesafesi 0,90 olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak dört boyuttan elde edilen mesafelerin toplamı iki ülke arasındaki genel kültürel mesafeyi verdiği için, İtalya ve Türkiye arasındaki dört boyutun mesafe skorları toplanarak kültürel mesafe 5,6725 olarak bulunmuştur.

4.1.2. Bağlı Kuruluşun Durum Analizi

Bu başlık altında çok uluslu işletmenin mevcut dil kullanımı tasvir edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda ana merkez ve bağlı kuruluş arasındaki iletişimde, bağlı

kuruluşun kendi içindeki iletişimlerinde ve ana merkez ve bağlı kuruluşların web tasarımında hangi dil veya dillerin kullanıldığı değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler yapılırken keşfedilen göstergeler ve elde edildikleri kaynaklar Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13. Bağlı Kuruluşun Dil Kullanım Alanları

Referans	Keşfedilen Göstergeler	Mülakat	Online Doküman
(Graddol, 1977), (Feely ve Reeves, 2001), (Feely, 2004),	Web Site Dili		X
	Bağlı Kuruluş Dili	X	
	Ana Merkezle İletişim Dili	X	
	Toplantı Dili	X	
	Yazılı İletişim Dili	X	
	Online Toplantı Dili	X	

Araştırmaya konu olan çok uluslu işletmenin web tasarımı incelendiğinde sitenin çoklu diller ile yönetildiği görülmüştür. Ana merkez İtalya’nın web sitesi İngilizce tasarlanmış olmakla birlikte her bağlı kuruluş ülkesinin ayrı bir web sitesi bulunmakta ve o ülkenin dilinde hizmet vermektedir. Çok uluslu işletmenin çeşitli ülkelerdeki bağlı kuruluşlarının web siteleri incelendiğinde site renklerinin, yazı fontlarının ve boyutlarının ve sunulan hizmetlerin aynı olduğu görülmüş ancak tanıtım ve tasarım için kullanılan fotoğrafların kültürel öğeler içerdiği ve her ülkeye göre değiştiği tespit edilmiştir. Ayrıca sunulan sigorta hizmetleri kapsamı dünya üzerinde aynı olmasına rağmen bağlı kuruluşun web sitesinde vurgulanan sigorta hizmeti çeşidinin ülkelere göre değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Çok uluslu işletme hizmet sektöründe faaliyet gösterdiğinden bağlı kuruluşlarının web tasarımına ayrıca özen göstermiş; mobil uygulama, online fiyat teklifi ve kolay arama imkânı gibi dünya genelindeki 61 milyon müşterisine kullanım kolaylığı sunduğu anlaşılmaktadır. Tarihçe sekmesinde ise ana merkezin sitesine yönlendirme veya genel bir bilgi vermekten ziyade faaliyet gösterdiği ülkedeki kurulduğu günden bugüne kadar detaylı bir tarihçe sunmaktadır. Ayrıca Türkiye bağlı kuruluşu da dahil olmak üzere bazı bağlı kuruluş ülkelerinde gündem haberleri, ürün-hizmet haberleri, eğitici haberler ve kurumsal haberler gibi çeşitli başlıklardan oluşan ve o bağlı kuruluşa özel içeriklere sahip her ay düzenli yayınlanan işletme dergisi bulunmaktadır. Ayrıca faaliyet raporları ve mali tablolar da bağlı kuruluş ülkesinin dilinde bağlı kuruluşun sitesinde yayınlanmaktadır.

Çok uluslu işletmenin Türkiye bağlı kuruluşunda çalışan veya daha önce çalışmış olan katılımcıların büyük bir çoğunluğu bağlı kuruluş içinde ve bağlı kuruluşun ana merkezle iletişimde İngilizce konuşulduğu söylemişlerdir. Birkaç katılımcı misafir yönetici ve çalışanların (expat) olmadığı sadece Türklerin olduğu bir ortamda

Türkçe konuşabildiklerini ve üst yöneticiler ile İtalyanca bilenlerin olduğu bir ortamda ise İtalyanca da konuşulabildiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca aynı ana dili konuşanlar çok sık olmasa da sözlü iletişimde kendi anadillerini kullandıkları görülmüştür.

“Dil konusu işletmenin uluslararasılaşma derecesiyle ilgili. Yazılı iletişim İngilizce ama sözlü iletişimde farklı diller kullanıyoruz.” Alessandro, Marka ve İletişim Departmanı

“İşletmemizde İngilizce kullanılıyor. Eğer bilen olursa İtalyanca 'da kullanıyor” Kurt Efe, Kurt Efe, Bilgi Teknolojileri Departmanı

“Üst düzey yöneticiler arasında bir görüşme olursa İtalyanca konuşuluyor. CEO ve onun yakınındakiler İtalyanca konuşabiliyor. Ancak diğer çalışanlarda görüşmeye katılırsa İngilizce konuşuluyor. Toplantıya katılanların dil bilgisine göre değişiyor.” Parla, Satış Departmanı

“Kurumda İngilizce kullanıyoruz. Eğer bir İtalyan denk gelirse ben İtalyanca konuşuyorum ama ana dil her zaman İngilizce.” Uzun, Satış-Pazarlama Departmanı

“İngilizce, gerektiğinde Türkçeye çeviriyoruz. Bizim yerel CEO muz her şeyden önce Fransız. Bende Fransız'ım ama Fransızca konuşmuyoruz. İngilizce konuşuyoruz. Ama bazen onunla Fransızca konuşuyoruz ana dilim Fransızca olduğu için. Bu sadece sözlü iletişimde geçerli tabi ki. Diğer tüm yazılı iletişim İngilizce gerçekleşmektedir.” Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

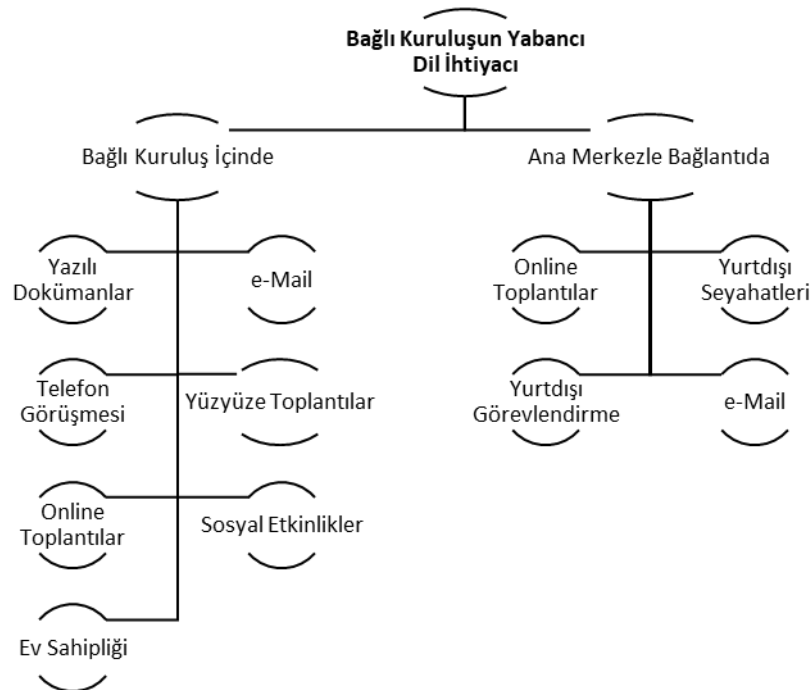
“Çoğunlukla İngilizce. Tabi ki ana merkezden Alman meslektaşlarımla Almanca konuşuyorum. Hatta bazen alman meslektaşlarımla bile İngilizce konuşuyorum. Çünkü her zaman Alman olmayan biri grupta oluyor ve biz İngilizce başlayıp İngilizce devam ediyoruz.” Emma, Uyum Departmanı

Dolayısıyla çok uluslu işletmede bağlı kuruluş dili ve bağlı kuruluşun ana merkezle iletişim dili İngilizce olmakla birlikte dil için kesin sınırlar çizilmediği, ortama katılanların dil bilgisine göre kullanılan dilin değiştiği görülmüştür. Online ve fiziki toplantılarda kullanılan dil katılımcılara göre şekillenmektedir. Ancak katılımcılar çok uluslu işletmenin yazılı iletişim dilinin İngilizce olduğu konusunda görüş birliği sağladıkları görülmüştür.

Çok uluslu işletmenin bağlı kuruluşunda yabancı dil ihtiyaçları çeşitli iletişim araçları kullanımında kendini göstermektedir. Şekil 15'te hem bağlı kuruluş içinde hem de bağlı kuruluşun ana merkezle olan iletişimde yabancı dile duyulan ihtiyaç alanları gösterilmektedir.

Katılımcılar görüşülen konunun niteliğine, önemine ve aciliyet durumuna göre kullanılan iletişim araçlarının değişkenlik gösterebileceğini ifade etmişlerdir. Farklı departmanlardaki katılımcıların büyük bir çoğunluğu hem bağlı kuruluş içinde hem de bağlı kuruluşun ana merkezle olan iletişimde en fazla e-Mail yönteminin kullanıldığını ifade etmişlerdir. Ardından ana merkezle iletişimde online toplantı araçlarının çok sık kullanıldığı ve bağlı kuruluş içinde de hem telefon görüşmelerinin hem de online toplantı araçlarının çok sık kullanıldığı görülmüştür. Bağlı kuruluş içinde home-office çalışanların olması online görüşme araçlarının kullanımını artırdığı düşünülmektedir.

Şekil 15. Bağlı Kuruluşun Yabancı Dil İhtiyacı



Ayrıca yurtdışından gelen misafirlere ev sahipliği yaparken, misafir yöneticilerin ve çalışanların katıldığı sosyal etkinliklerde, bağlı kuruluş çalışanlarının yurtdışı seyahatleri ve görevlendirmelerinde bağlı kuruluşun dil bilen personele olan ihtiyacı artmaktadır. Aşağıda katılımcıların bağlı kuruluş içinde ve ana merkezle iletişimde hangi araçları tercih ettiklerine yönelik cevaplara yer verilmektedir.

*“Kurumda genelde Teams, mail ve telefon kullanıyoruz”
Dora İnsan Kaynakları; Parla, Satış Departmanı*

“Güvenlik önlemleri olduğu için sadece belli iletişim kanallarını kullanmaktayız. Doküman sirkülasyonu için bulut teknolojisini ve Google Drive ı kullanmaktayız, Whatsapp, Microsoft Teams, Bazı tedarikçiler istediği zaman Zoom kullanabiliyoruz ama tavsiye edilen Teams. Tüm toplantılar bu

platformlarda gerçekleşiyor.” Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

“Burada yüz yüze, telefonla ama çoğunlukla mail üzerinden iletişim kurmaktayız” Ayaz, İnsan Kaynakları Departmanı

“İtalya ile kontakt kurarken ziyadesiyle Teams, telefon, e-mail, yılda belli sayıda video konferans ve yılda belli sayıda yüz yüze toplantılar gerçekleştiriyoruz” Aslan, Uyum Departmanı

“Genelde online görüşmeler yapıyoruz. Belli tarihlerde ve belli düzenlerde yüz yüze görüşmeler de oluyor. Ama sıkıntı olduğu zaman online iletişime geçebiliyoruz. E-mail de kullanıyoruz” Can, Pazarlama Departmanı

“Mail ve Teams üzerinden iletişim kuruyoruz. Teams üzerinden global toplantılar oluyor. Birçok ülkenin katıldığı. Onun dışında global ile Teams üzerinden görüşmelerimiz oluyor. Kurumsal hayatta özellikle global tarafla telefon üzerinden pek görüşme yapılmıyor. Arama pek yapılmıyor.” Uzay Satış-Pazarlama Departmanı

“Hem fiziki hem sanal ortam. Hem mail ortamı. Sanal ortamdan kastım online toplantılar. Team toplantıları veya Zoom toplantıları. Aynı zamanda raporlama ekipmanları maille gönderiyoruz. Bir de fiziki toplantılar olmazsa olmazımız.” Atlas, Pazarlama Departmanı

“Ana merkezle iletişimimiz aslında ihtiyaca göre değişiyordu. Raporlama çerçevesinde e-postayla iletişim kuruyorduk. Bunun haricinde yıllık formatta bir platform yeniliği, uygulamalarda strateji yeniliği gibi yenilik varsa bir konferansa dahil oluyorduk. Bunun üzerinden görüşüyorduk. Sorularımız varsa soruyorduk. Genel olarak biz e-postayla iletişime geçiyorduk. Müdürümüz daha çok konferansa katılıyordu. Ya da yurt dışındaki konferansa gidiyordu.” Birce İnsan Kaynakları Departmanı

Çok uluslu işletmenin bağlı kuruluşu raporlama dili olarak İngilizceyi kullanmaktadır. Raporlama sürecinde kullanılan iletişim aracı genellikle e-posta olarak ifade edilmiştir. Hazırlanan raporların büyük bir çoğunluğu ana merkeze aktarılmasına rağmen bağlı kuruluşun raporlama formatında yalnızca bağlı kuruluş içinde kalan iç raporlar ve ana merkeze sunulan çeşitli raporlar yer almaktadır. Ayrıca her departmanın ana merkezde bağlı bulunduğu bir birim olmasından dolayı raporlama dilinin İngilizce seçildiği düşünülmektedir. Bu sayede aslında kültürlerarası iletişime zemin hazırlandığı görülmektedir.

“İşletmenin çalışma şekli şu şekildeydi. Lokal de bir şirket bir genel müdür ve yön kurulu var. Ama her departmanın bir matriks de bağlı olduğu bir departman vardı. Stratejik konular o taraftan gelirdi. Biz İK bölümü olarak, performans yönetimi,

eğitim yönetimi genel İK stratejisi gibi bütün işlerde merkezle yakinen çalışıyorduk. Ayrıca kişi sayısı raporlaması ve bütçe raporlaması gibi bütün İK alanlarda raporlama yaptık. Bu raporları İtalya'daki merkeze gönderiyorduk.” Dora, İnsan Kaynakları Departmanı

“Hem ana merkeze hem de bağlı bulunduğumuz bölgeye rapor sunmaktayız. Her ikisiyle de etkileşimdeyim.” Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

“Türkiye'nin genel müdürlüğü biziz. Kendimize rapor sunmuyoruz. Kendi rapor kontrollerimiz var tabiki... Ana merkezin bizden istediği raporlarda var. Bize gelen raporların %90'ını ana merkeze iletiliyor. Ama bizde kalan kendi iç raporlarımız da var. (İletilen) Bu raporlar ise her şey. Satışlardan tutun çalışan performanslarına kadar. Çoğu globale ulaşıyor.” Can, Satış-Pazarlama Departmanı

“Biz orada birçok rapor sunuyorduk. Head count raporları, çalışan demografik yapılarının olduğu raporlar sunuyorduk. Yıllık bazda eğitim raporlarımız oluyordu. Hangi yetenekler üzerinden eğitimler verilmiş hangileri kullanılmış gibi onları raporluyorduk. Bağlılık anketiyle ilgili raporlamalar vardı. Bu raporlar direkt global İK üzerinden geliyordu. Bizim bir formatımız vardı bu format üzerinden verileri doldurup direkt globalle paylaşıyorduk. Türkiye'deki yöneticilerle paylaşmıyorduk. Sadece İK müdürümüzle paylaşıyorduk. Onun yorumları varsa alıyorduk sonrasında direkt olarak İtalya'daki İK birimine yolluyorduk.” Birce İnsan Kaynakları Departmanı

Bağlı kuruluşun kendi içinde bir yönetim kurulu bulunmakla birlikte her departmanın ana merkezde bağlı olduğu bir departmanı bulunmaktadır. Bu durum bağlı kuruluşun tüm departmanlarının ana merkezle iletişim kurmasına ve dolayısıyla kültürlerarası etkileşime maruz kalmasını gerektirmektedir. Kültürlerarası etkileşime maruz kalan çalışanlar aynı zamanda ana dillerinden farklı dilde etkileşim kurmak durumunda kalmaktadır. Katılımcıların görüşlerinin de bu yargıyı desteklediği görülmektedir. Bunun yanı sıra bağlı kuruluş içinde de misafir yöneticilerin ve çalışanların (expat) olması da daha fazla kişi sayısının dile maruz kalmasını sağlamaktadır.

“Bizim CEO'muzda yabancı iletişime geçmek için İngilizce kullanılması gerekiyor. Bütün departmanlar diller arası iletişime maruz kalıyor” Can, Satış-Pazarlama Departmanı

“Yoğun olarak İK, teknik departman, hasar departmanı ve pazarlama departmanı. Ama hemen hemen bütün departmanlar” Dora, Parla, Satış-Pazarlama Departmanı

“Satış, pazarlama, finans, aktüerya, teknik, reasürans, gibi 5-6 departman aktif olarak kontak halindedir.” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

“Satış, pazarlama, finans, iş geliştirme, İK. Genel olarak her departmanın belli bir kısmı iletişim halinde olabiliyorlar. Her birimde belli bir seviyede var. Ama bizim gibi bazı birimlerde ileri seviyede.” Ayaz, İnsan Kaynakları Departmanı

“Bütün departmanlar diyebilirim. Çünkü her birimin yurt dışında bir yöneticisi vardı. Mesela pazarlama departmanı Türkiye’de yöneticisi var ama bide globalde bağlı olduğu bir yöneticisi vardı. Ama bütün çalışanlar bu kapsamda çalışıyor muydu? Hayır çalışmıyordu. Belli seviyedeki yöneticiler ya da kıdemli uzmanlar İngilizce bilenler bu bağlantı içerisindeydi. Her departmanda belli kişiler diyebiliriz.” Birce İnsan Kaynakları Departmanı

“İdari işler birimi hariç bütün departmanlar. İdari işler ofisin işleriyle ilgilenen birimlerden oluşuyor. İdari işlerin yöneticileri İngilizce kullanabiliyor. Onun dışında bütün departmanlar global ekiplerle dirsek teması halinde. Ben dijital pazarlama ekibindeyim. Bizim global ekiplerle düzenli görüşmelerimiz oluyor. Finans departmanı, İK ve satın alma gibi bütün departmanlar global ekiplerle görüşüyor.” Uzeyir Satış-Pazarlama Departmanı

“Her departmanın %30’u diyebilirim” Alessandro, Marka ve İletişim Departmanı

“Marketing yani dijital pazarlama ekibi. İK ekibi de görüşüyor ve IT” Kurt Efe, Bilgi Teknolojileri Departmanı

Çok uluslu işletme e-posta, online toplantı araçları başta olmak üzere yüz yüze görüşmeler, telefon görüşmeleri, ziyaretler gibi çeşitli iletişim araçları kullanmaktadır. Bu iletişim araçlarından sözlü iletişimde dil sınırlarının keskin bir şekilde çizilmediğine kanaat getirilmekle birlikte yazılı iletişimde genellikle İngilizce tercih edildiği tespit edilmiştir. Ayrıca çok uluslu işletmenin örgüt yapısından dolayı bütün departmanların ana merkezle bağlantı halinde olduğu görülmüştür. Bu durumun çalışanların dile maruz kalması ve farklı kültürlerle etkileşime girmesi bakımından işletmenin güçlü yanı olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Ek olarak çok uluslu işletmenin web tasarımında çoklu dil kullanımı tercih ettiği görülmüştür. Her bir bağlı kuruluşun kendi dilinde bir web sitesine sahip olması işletmenin bir diğer güçlü yönünü oluşturduğu düşünülmektedir.

4.1.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Durum Analizi

Ana merkezi İtalya’da bulunan çok uluslu işletmenin dünya genelinde yaklaşık 72.000 çalışanı bulunmaktadır. İstanbul ilindeki bağlı kuruluşunda ise yaklaşık 150-250 kişinin çalıştığı öğrenilmiştir. Bu tez çalışmasına katkı sağlamayı kabul eden 15 katılımcı bulunmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde daha önce kültürlerarası deneyime sahip olmaları ve en az bir tane yabancı dil bilmeleri ölçüt olarak belirlenmiştir. Katılımcıların 1 tanesi ön lisans, 5 tanesi lisans, 7 tanesi yüksek lisans ve 1 tanesi de yönetici yüksek lisansı (executive MBA) derecesine sahiptir. Katılımcıların bağlı kuruluştaki çalışma ortalaması 2,7 olarak hesaplanırken kültürlerarası deneyimlerin ortalaması 9,3 yıl olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların kültürlerarası deneyimlerine yönelik ifadeleri şu şekildedir:

“Ben Kuşadası’nda büyüdüm. Turizm alanında çalıştım. Üniversite bitene kadar. Hep yabancılarla çalıştım. Onun dışında İtalya’da Erasmus yaptım. 2 sene Atina’da çalıştım. Türkiye’de de çalıştığım şirketler global ayağı olan şirketler olduğu için kültürlerarası çalıştım diyebilirim. Benim hayatım hep öyle geçti. 15 yaşından beri böyleyim.” Uzey, Satış-Pazarlama Departmanı

“Uzun yıllar üniversite bitene kadar fotoğrafçılık yaptım. Daha sonra teknik danışman olarak çalıştım Atina’da. Şu anda da dijital pazarlama uzmanıyım. Hepsinde kültürlerarası bir alanda çalıştım.” Alessandro, Marka ve İletişim Departmanı

“Lisede 1 aylığına Sevilla da kalmıştım. Proje kapsamında” Kurt Efe, Bilgi Teknolojileri Departmanı

“Daha önce Belçika’da bulundum. İsveç’te çalıştım. Bir Amerikan firmasında çalıştım. Ardından Avrupa merkezli firmalarla çalıştım. Küresel ana merkezlerde de çalıştım. Ana merkezde çalıştığım süre zarfında Amerika ve Asya’dan sorumluydum. Ayrıca daha önce 5 yıl kendi işletmem vardı. Bu çok uluslu işletmenin Belçika bağlı kuruluşunda da çalıştım. Burada müşteri deneyimlerinden, marka ve iletişimden bir de distribütörlerden sorumluyum. Kısacası çok farklı kültürlerle ve pazarlarda çalışma fırsatı buldum. Çok farklı kültürlerle maruz kaldım. Dil ve kültür etkileşimlerine ve bu etkileşim sürecini yönetme konusunda oldukça deneyim sahibiyim. Amerikalı bir eşim var ve çift dilli çocuklarım var ve 6 dil biliyorum. Dolayısıyla geçmişim, özel hayatım ve profesyonel hayatım bu konuda bana sağlam bir zemin oluşturdu.” Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

“Önceki şirketimde olmuştum. Orada daha çok Çin Asya kökenlilerle çalışmıştım. Yaklaşık 20-25 kişiydik. 3 Türk’lük orada diğer arkadaşlar dünyanın farklı noktalarındandı. Yine

farklı ülkelere kişisel seyahatlerim olmuştu.” Ayaz, İnsan Kaynakları Departmanı

“2011 yılından beri yabancılarla çalışıyorum. Öncesinde okuduğum üniversite çok kültürlü bir üniversiteydi. Farklı uyruklara sahip dünyanın her yerinden insanlar vardı üniversitemizde. Tabi ki kullandığımız temel dil İngilizceydi.” Emma, Uyum Departmanı

Katılımcılar genel olarak İngilizce, Türkçe, İtalyanca, Fransızca, İspanyolca, Portekizce, Almanca, Japonca, Flemenkçe, Rusça, Bulgarca, Kazakça, Endonezce dillerini bilmektedirler.

En az bir yabancı dil bilen toplam sekiz katılımcıdan birkaçının dile bakış açısı şu şekildedir:

Kültürlerarası deneyimi 1,5 yıl olan ve İngilizce ’de konuşma becerisinde zorlandığını ifade eden bir katılımcı,

“Aslında dil becerisi yetkinlik anlamında bir şey belirlemiyor. Ama kendini ifade etme şekliyle sizi öne geçiriyor. Örneğin grupta bir toplantı olduğu zaman diliniz iyiyse kendinizi ifade edebiliyorsunuz. Diliniz olmadı mı hadi gel kendini anlat demiyorlar. Birileri yanınızda oluyo.... Retorik yetkinlikler ise çok önemlidir. Hatta o dilden daha etkili olabilir” Can, Satış-Pazarlama Departmanı

Yine İngilizce konuşma ve anlamada zorluk yaşadığını dile getiren ve bu konuda kendini geliştirmek için destek alan kültürlerarası deneyimi bağlı kuruluştaki çalışma süresi ile aynı olan bir katılımcı,

“Dil becerilerinin eksikliği beni olumsuz olarak etkiledi. Dil seviyem tam yeterli olmadığı için departmanlar arası geçiş yapamadım. Benim için çok önemli. Ben İngilizceyi daha iyi konuşabilseydim daha yüksek bir konumda olacaktım. Bu yüzden dilin kesinlikle bir gücü var. Ancak dil becerisi olan ama retorik yetenekleri olmayan kişiler işleri iyi bir şekilde yürütemediği için diğer çalışanları olumsuz etkiliyor. Hatta şirketin karlılığını etkiliyor. Birbirimize bağlı çalışıyoruz. Bir kişideki aksaklık diğerlerini etkiliyor. Üst düzey yöneticilerin tabi ki İngilizce bilmesi gerekiyor. Ancak diğer departmanlarda bence İngilizce dışındaki yetenekler iyi derecede olmalı.” Parla, Satış Departmanı

Lisede bir proje kapsamında kültürlerarası deneyime sahip bağlı kuruluştaki çalışmaya yeni başlamış ve İngilizce konusunda kendini geliştirmeye çalışan bir katılımcı,

“Dil bu tarz firmalarda çok önemli. Çünkü İtalya ve diğer ülkelerle iletişim sağlamak için gerekli. İngilizce bilmek bir nebze gücün göstergesidir. Daha doğrusu gücün yarısı İngilizce olabilir. Tabi ki senin yetkinliklerin daha önemli. Ancak bir insan dil biliyor diye mükemmeldir diyemeyiz. Diğer retorik yetkinliklerde önemli. Öncelikli olan bu yeteneklerdir. Dil en son gelir.” Kurt Efe, Bilgi Teknolojileri Departmanı

Daha önce Avrupa’da 13 ülke gezdiğini ancak dinleme becerisinde zorluk yaşadığını söyleyen bir katılımcı,

“Türkiye’de yabancı dil zaten güvenilen bir şey. Bence üst seviye çalışanlar için olmazsa olmaz.” Bulut, Lojistik Departmanı

En az bir yabancı dil bilen katılımcılarla yapılan görüşmeler değerlendirildiğinde katılımcıların bazılarının kültürlerarası deneyimleri görece daha az ve dil becerilerinin başlangıç seviyesinde olduğu ve hatta bazılarının özel ders aldıkları fark edilmiştir. Buradan yola çıkarak katılımcıların dil seviyelerinin ve kültürlerarası deneyimlerinin dile bakış açılarını etkilediği düşünülmektedir.

Yine yalnızca tek bir yabancı dil bilen ancak dil seviyeleri daha yüksek ve kültürlerarası deneyimleri görece fazla olan katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Söz konusu işletmede 9,5 yıl çalışan, yeterli dil seviyesine sahip olduğunu ifade eden ve yüksek lisans mezunu olan bir katılımcı,

“Dil bilmek kişinin çok hızlı bir şekilde ilerlemesine yardımcı oluyor. Ben işe girdiğimde hukuk departmanında bir arkadaşım çalışıyordu. Ben şirketten ayrılırken hasar direktörü olmuştum. Yabancı dil bilenlerin kariyer yolu acayip açık oluyor.” Dora, İnsan Kaynakları

Benzer şekilde 8 yıl kültürlerarası iş deneyimine sahip ve İngilizcesinin işlerini rahatlıkla görececek seviyede olduğunu ifade eden bir katılımcı,

“Bu gibi İngilizcenin yoğun olduğu şirketlerde dil bilenlerin önleri çok açık. Sigorta şirketlerinde yabancı dil bilen teknik eleman sıkıntısı var. İyi bir İngilizce konuşuyorsa o kişinin önü acayip açık oluyordu. O kişiler yetenek havuzuna gönderiliyordu. Proje ekiplerine mutlaka ekleniyorlardı.” Maya, Satış Departmanı

Yaklaşık 20 yıl kültürlerarası deneyimi olan ve hiçbir dil seviyesinde zorluk çekmediğini söyleyen bir katılımcının ifadesi şu şekildedir:

“Dediğim gibi dil bilmiyorsan entegre olamazsın, konuşamazsın anlaşılamazsın. Dil becerin varsa da daha fazla

detay verebilirsin. Yüzeysel dil becerin var ise az şey öğrenirsin...İki tane insan düşün ikisi de aynı dil becerisine sahip bir tanesi çok sosyal diğeri anti-sosyal. Hiçbir zaman anti-sosyalın o kültürle entegre olma ihtimali yok. Bırak yabancılarla irtibat kurmayı kendi içerisinde Türkçe konuşanlarla da irtibat kuramaz. Zaten çevresinde ne olduğunu anlamak istemeyecektir.” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

Birden çok yabancı dil bilen, birden çok dilde kendini yetkin hisseden ve yedi yıldan fazla kültürlerarası deneyime sahip katılımcılardan birkaçının dile bakış açıları ise şöyle sıralanmaktadır:

İleri seviyede İngilizce ve İtalyanca bildiğini aktaran, sahil kasabasında büyüdüğü için sürekli farklı kültürlerle etkileşimde olduğunu söyleyen ve daha önce uzun süreli programlar aracılığıyla yurtdışında yaşamış ve Atina’da çalışmış bir katılımcı,

“Dil bilmeyen bir kişi özellikle global şirketlerde zorlanabiliyor. Bunu gözlemledim. Dil bilen kişi ise daha rahat ilerleyebiliyor. Çünkü global bir şirkette çalışıyorsanız dilinizi kullanmanız gereken birçok alan bulunabiliyor.” Uzay Satış-Pazarlama Departmanı

15 yıl yurtdışında ikamet etmiş, iyi seviyede İngilizce, Rusça ve orta seviyede Kazakça ve Bulgarca bildiğini aktaran ve yalnızca yöneticilik deneyimi olanların katılabildiği bir yüksek lisans (executive MBA) programından mezun olan bir katılımcı,

“Dil bilen kişinin ciddi avantajları olduğunu yadsıyamayız. Bu iletişimde kendini ön tarafa çıkaracaktır. Ama bu demek değildir ki bu arkadaşımız illa terfi edecek. Avantaj olduğunu söyleyebilirim ama tek kriterin o olmadığının altını çizmemiz gerekir. Retorik yetkinliklerinin olması da çok önemli. Bir de iş bilgisi de gerekiyor.” Aslan, Uyum Departmanı

Ana dili Fransızca olan 6 yabancı dil bilen, 20 yıl kültürlerarası deneyime sahip, yabancı bir eş ve çift yabancı dilli çocuklara sahip olduğunu aktaran bir katılımcı,

“Dil bir bariyerdir. Dil bilmeyen ana merkezle etkileşime de giremiyor. Gerek sosyal medya platformları gerek müşteri platformları olsun küresel tedarikçilerle çalışmaktayız ve bu platformların hepsi İngilizce bu sebeple dil oldukça büyük bir bariyer oluşturmaktadır. Anlayamadıkları için kullanmakta da zorlandıklarını görüyorum.” Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

İngilizce, İtalyanca, Fransızca ve Almanca bildiğini aktaran bir süredir İstanbul’da yaşayan bağlı kuruluştaki misafir yönetici olarak çalışan bir katılımcı,

“İkna, motivasyon ve müzakere gibi yetkinlikler çok önemli çünkü bu özellikler dilinizi daha efektif kullanmanızı da sağlıyor. Bu alanda iyi olmanız sizin işinizi de daha iyi yapmanızı sağlıyor. Bir kişi dil biliyordur ama çok kötü disiplinsiz çalışan bir kişidir. İşine geç gidiyordur. Yapması gereken sorumlulukları yerine getirmiyordur. Zaman yönetimi konusunda sıkıntıları vardır. Tabi ki bu kişiye sadece dil bildiği için iyi diyemeyiz. Dil bilmek sadece artı bir puandır. Yani hem dil bilip hem işinizi çok iyi yapıyorsanız tabi ki sizin için çok iyi bir şeydir. Ama dil tek başına bir faktör değildir.” Giorgia, Uyum Departmanı

Ana dili Almanca olan, yabancı dil olarak İngilizce bilen ve 9 yıl kültürlerarası deneyime sahip bir katılımcı,

“Dilin etkisi büyük. Eğer iletişim kuramıyorsanız, akıcı bir İngilizceye sahip değilseniz, küresel bir rol almanız mümkün değil.” Emma, Uyum Departmanı

Anadili İtalyanca olan Türkçe ve İngilizce bilen ve 8 yıl kültürlerarası deneyime sahip bir katılımcı,

“Dil becerileri kesinlikle gücün göstergesidir. İletişim kurabilecek kadar İngilizceniz yoksa oldukça dezavantajlı bir konumda olursunuz. Diğer beceriler ise pozisyona bağlı değişir bence. Masaya getirdiğiniz yetkinlikler, spesifik roller için önemli. Bu yetkinliklerden önemli sayılacak derecede yoksunsanız işten çıkarılmanıza sebep olabilir. Dolayısıyla dil ile eşit seviyede önemli bu yetkinlikler.” Alessandro, Marka ve İletişim Departmanı

İngilizce, İtalyanca ve Fransızca bilen 10 yıl kültürlerarası deneyime sahip bir katılımcı,

“Dil gücün göstergesi değil belki ama daha çok bilgiye erişimin anahtarıdır dil. Bu yönüyle daha derin düşünüldüğünde güce dönüşme potansiyeline sahiptir. Çünkü bilgi güçtür. Bilgiyle başkalarının sahip olmadığı bilgiye sahip olabilirsiniz.” Giorgia, Uyum Departmanı

Katılımcıların bildikleri yabancı dil sayısına, kültürlerarası deneyimlerine, yabancı dil seviyeleri ve edindikleri yabancı dilde kendilerini ne kadar yetkin hissettiklerine göre dil bilmeye karşı bakış açılarının değiştiği görülmüştür. Katılımcıların yabancı dil sayısı, kültürlerarası deneyim ve yabancı dil seviyeleri arttıkça yalnızca dil bilmenin kariyer yolunda tek başına yeterli olmadığı dilin bireyin retorik yetkinliklerini daha etkili kullanmasına katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.1.4. Kültürel Durum Analizi

Bu tez çalışması kapsamında incelenen çok uluslu işletmenin İtalya’da bulunan ana merkezi ile Türkiye’de bulunan bağlı kuruluşu arasındaki kültürel durumlar yapılan kültürel mesafe ölçümleri ve katılımcıların görüşleri birlikte değerlendirilerek incelenmiştir. Bağlı kuruluştaki ve ana merkezde çeşitli kültürlerden çalışanlar olmasına rağmen işletmenin ana merkezi İtalya olduğu için ve çoklu kültürel değerlendirmeler araştırmanın akışına uygun olmadığından yalnızca İtalyan ve Türk kültürleri incelenmiştir.

Katılımcılara İtalyan ve Türk kültürleri arasındaki farklılıklar ve benzerlikler sorulduğunda bir kısmı iki kültür arasında çok fazla kültürel farklılıklar olmadığını hatta birçok yönden benzerlikler olduğunu ifade etmişlerdir. Fransız ve İtalyan katılımcılar ise Türkiye’de yaşamadan Türk kültürünü anlamamanın çok zor olduğundan bölgesel olarak bile insanların konuşmalarının tarzlarının ve yaşamlarının farklılaştığından hem doğu hem batı etkisinde kalmış çok özel bir ülke olduğundan bahsetmiştir.

“İtalya ile çok uzak değiliz. Onlar İtalya’da biz Türkiye’deyiz. Kültürel olarak çok büyük farklılıklarımızın olduğunu düşünmüyorum. Ancak biz onlara göre daha yöreseliz. Türklere karşı ön yargıları yok çok samimiler.” Can, Pazarlama Departmanı

“Türkiye’de bulunmayan birinin Türkiye’yi anlayabilmesi gerçekten mümkün değil. 5 gün önce aynı şeyi başka birine söyledim. Eğer hiç Türkiye’de bulunmadıysan burayı anlayamazsın dedim tam olarak. Türkiye anlaşılması zor bir ülke, ekonomik seviyede, politik seviyede ve coğrafi konumu gereğiyle olsun çok fazla etkilenebilir maruz kalmış, çok fazla faktörler ve birçok elementler var burada... Ortadoğu’ya ait bir yer değil, Avrupa’ya ait bir yer değil çok farklı yapıya sahip bir ülke gerçekten. Yaşamak lazım. Çok özel bir ülke, çok farklı... 8 buçuk yıldır burada yaşıyorum ve hala bu ülkeyi tam olarak anlayamadım... dolayısıyla burada yaşamayanların anlaması mümkün değil, örneğin depremin bizi nasıl etkilediğini anlamaları mümkün değil... çünkü dışarıdan bakıyorlar olaylara, olayları yaşamıyorlar...” Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

“İtalya ile büyük problemler yaşamadık hiç. İtalyan kültürü Türk kültürüne en çok benzeyen kültürlerden bir tanesi. Onlarda çok sıcakkanlılar. Davranış biçimine baktığımızda da çok farklı noktalarımız yoktu.” Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

“Türkiye’de birçok şehir gezdim...Adana, Antalya, Samsun, İzmir... birçok insanla tanıştım. Türkiye’de bölgesel olarak da insanlar çok farklılar. Karadeniz’deki insanlarla İzmir’deki

insanlar birbirinden çok farklı. Evet bir ulus için bu çok gurur duyulması ve güçlü olduğunu gösteren bir durum.” Alessandro, Uyum Departmanı

“İtalyanlar Türklere çok benziyor. Mesela bir toplantı asla zamanında başlamaz. 5 dk geç başlar. Bence buna bir Alman çok sinirlenir. Anlayış açısından birbirimize benzeyen rahat insanlarız...” Dora, İnsan Kaynakları Departmanı

“Türkler çok melankolik, dram seviyorlar, bunu müziklerde dizilerde, geleneklerinde görebilirsiniz. Ben çok farklı ülkelerin müziklerini dinlerim. Arkadaşlarla farklı ülkelerin yemek kültürü hakkında da sohbet ederiz. Çünkü ben çok severim. Kültür her şeyle ilgilidir. Bu yüzden davranışlarınızda çok büyük etkisi vardır. Dil ise kültürün bir yansımasıdır.” Giorgia, Uyum Departmanı

İtalyan ve Türk kültürlerinin bazı ortak noktaları bulunmasına rağmen katılımcılar bazı yönlerden de farklılaştıklarını ifade etmişlerdir. Hofstede (2007)’nin kültürel mesafe boyutlarından elde edilen skorların ve katılımcı ifadelerinin karşılaştırılması sonucu bazı benzerlikler ve farklılıklar bulunmuştur.

Birinci boyut olan bireysellik-toplulukçuluk analizinde Türkiye’nin 37 puanla toplulukçu bir toplum olduğu görülmektedir (Tablo 12). Türkler için grup içi uyum önemlidir. Sözlü iletişimlerde genelde detaya girilmez, boşlukların karşı tarafça doldurulması beklenir. İtalya ise 76 puanla bireyselci bir kültürdür (Tablo 12). İtalyanlar bireysel hedeflere ve yaşam hedeflerine sahiptirler ve mutluluğa giden yol kişisel tatmine ulaşmaktan geçer. İletişimde sözlü iletişim ağırlıklıdır ve anlatım genel olarak oldukça detaylıdır (Hofstede, 2023). Bu boyutta iki ülke skorları arasındaki fark oldukça fazladır. Katılımcıların bu boyutu destekleyen görüşleri şu şekildedir:

“İtalyanlar özel hayata çok saygılılar. Bizde mesai saati kavramı biraz daha geniş kalıyor. İtalyanlar da bu çok nettir. Yani işten çıktığınız anda iş biter orada. Özel hayatınıza bir müdahale olmaz. Hafta sonu ve mesai sonrası bir yazma arama olmaz. Kendilerine zaman ayırırlar. Kendi gelişimlerine zaman ayırırlar. Mutlaka hepsinin bir hobisi, çaldığı bir enstrüman ilgilendiği farklı bir dal vardır.” Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

“... Yabancılar da bir de şu var mesai bitince biriyle dışarıda bir şeyler içmeye gittiğinizde iş arkadaşlığıyla dışarıdaki arkadaşlık farklıdır. Farklı bir insan vardır karşınızda. O an mesai bitmiştir ve sosyal hayat başlamıştır. Geyik muhabbeti yaparsanız onu yaparsınız. Ama bir Türk yöneticiyle sosyalleşmeyi tam olarak yaşayamazsınız. O mesai aynen devam eder.” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

İkinci boyut olan güç mesafesi analizinde Türkiye 66 puana sahiptir (Tablo 12). Türklerde güç mesafesi görece yüksektir, üstler erişilmezdir, otorite ve hiyerarşiye bağlılık vardır. Yöneticilere karşı tutum resmi, iletişim çoğu zaman dolaylıdır ve bilgi akışı seçicidir. Güçlü olanların ayrıcalıkları vardır. Kuzey ve Güney İtalya’da sonuçlar farklı olmak üzere kuzey İtalya’da güç mesafesi 50 puanla ortalama bir değerdedir (Tablo 12). Bu boyutta iki ülke skorları arasındaki fark çok fazla değildir. Ancak İtalya; Yeni Zelanda, Avustralya ve İskandinavya gibi düşük güç mesafesi olan ülkelerle karşılaştırıldığında daha hiyerarşik, güçlü olanın kazandığı ve eşitsizliklerin kabul edildiği bir profil sergilerken Türkiye ile karşılaştırıldığında daha düşük bir güç mesafesine sahip olduğu görülebilmektedir (Hofstede, 2023). Bu yönüyle bu tezdeki çok uluslu işletme bazında değerlendirildiğinde İtalyanların eşitsizlikleri minimuma indirdiği, üstlerin erişime açık olduğu, ekip çalışmasına önem verdikleri ve açık yönetim tarzı benimsedikleri görülmüştür. Katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

“Güzel olan tarafı yöneticilerle alt üst ilişkisini hissetmiyoruz. Türklerde daha çok hissediyoruz. Yabancılar daha arkadaşça davranıyor. Yabancıların iş disiplini Türklere göre daha fazla. Alt üst ilişkisinin olmamasından dolayı daha rahat bir davranış sergiliyorlar. Biz ise iş bitirmeye odaklanıyoruz.” Parla, Satış Departmanı

“Bir diğer konu Türkler insanların gerçek değerinden ziyade otoriteye, hiyerarşiye ve fiziksel görüntüye çok bağlılar. İnsanların nasıl görüldüğü, unvanları, ne giydikleri oldukça önemli ki bu oldukça yanlış. Çünkü bunlar bir insanı tam olarak tanımlamak için yetersiz. Değer katmak, işletmeye, katkı sağlamak insanların görünüşleri, ten rengi, gözlerinin şekli veya ne giydikleri ile ilgili olan bir konu değil. Çok fazla önyargılar var. Devlet otoritesine bağlı bir toplum olduğu için bu durum bazen oldukça zorlayıcı olabiliyor. İnsanlar bir unvana sahip olduklarında hiçbir şey yapmayabiliyor veya diğerlerine saygı duymayabiliyor. Bu benim kendi bakış açım ve oldukça büyük bir problem olduğunu düşünüyorum. Ben çok mücadeleci bir insanım ve bu tarz insanlarla mücadele ediyorum.” Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

“... İtalyanlar ise çok disiplinli bir çalışma sürecine sahipler. Geliştirici bir çalışma disiplinine sahipler. Bizim Türkler stresli ve sert alabiliyor. Ama İtalyanlar çok daha rahat ve çok daha arkadaşça bu süreci yönetiyorlar. Onlarda bey hanım yok. O da ilişkileri daha samimi yapıyor.” Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

Erillik-Dişillik boyutu olan üçüncü boyutta Türkiye 45 puanla tablonun dışıl tarafında yer almaktadır (Tablo 12). Bu durumda Türklerin fikir birliğine önem verdiği,

yaşam kalitesinin odak noktası olduğu, geleneksel anlamda dışillikle özdeşleştirilen duygusallığın ön plana çıktığı anlaşılmaktadır. Hayatı yaşamak için çalışmak gerekir düşüncesi hakimdir. İtalya ise 70 puanla yüksek başarı odaklı, kararlı bir eril toplumdur (Tablo 12). İş ortamı başarıya ulaşmanın anahtarı olarak görülür, çalışmak için yaşanılır ve kariyer yapma rekabeti vardır (Hofstede, 2023). Türkiye ve İtalya skorları arasındaki fark fazladır. Bunun sebebinin İtalya'nın bireyselci bir toplum olmasından dolayı iş ve sosyal hayatı kesin çizgilerle ayırabilmesinin etkili olduğu düşünülmektedir.

“Türkiye’de iş bitmeden çıkmak yoktur. Biz Türkler yaşamak için değil çalışmak için yaşıyoruz. Yabancılar ise yaşamak için çalışıyor. Daha önce Alman Fransız ve Ruslarla da çalıştım. Ruslar mesela daha dakikler.” Aslan, Uyum Departmanı

“Türklerle çalışırken duygusal bir düzeyde çalışmaya ihtiyacınız var. Öncelikle insanlarla duygusal bir bağ kurmalısınız. Bu çok ilginç. Belçikalılar, İsveçliler veya Almanlarla Türkleri karşılaştırdığımda hepsi için bağ kurmak önemli ama Türklerde kişisel düzeyde bir bağ kurmak daha önemli.” Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

“Yabancılarla çalışmak hem güzel hem zorlayıcı. Şöyle güzel burada kültürel ve sosyo-ekonomik karşılaştırma yapmak gerekiyor. Kurumsal hafıza ve kurumsal kültürü bizden çok öncesinde hayatlarına geçirdikleri için iş hayatındaki olası problemleri duygusal değil tamamen mantıkla çözüyorlar. Dolayısıyla adaletli yönetim tarzı yabancılarda çok fazla var. Türkiye ve Türklerle karşılaştırırsak. Tamamen saygı çerçevesinde gidiyor. Türklerde ise daha duygusal ve kişilerin moduna göre değişen kültür anlayışı var. Bu bütün çalıştığım yabancılarda aynı. İş hayat kültürünü çalışma hayatına çok daha entegre etmiş durumdalar. Güzel tarafı ya da kolay tarafı bu...” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

“...Zorlayıcı kısmı ise iş yapış şekilleriyle ilgili. Çok daha fazla iş yapış süreci yaşıyorsunuz. Akdeniz kuşağı Türkler diye düşünürseniz. Akdeniz kuşağı Avrupa ayrı Türkler diye düşünürseniz biz çok daha heyecanlı, çok daha tez canlı, sonuca giderken süreçleri anlamadan gitmeye çalışan bir kültürüz. En önemlisi de şudur kervan yolda dizilir bize çok uyan bir sözdür. Yabancılarda kervan yolda düzülmez.” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

Son boyut olan belirsizlikten kaçınma analizinde Türkiye 85 puanla belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir ülkedir (Tablo 12). Kurallara ve kanunlara ihtiyaç duyulmaktadır. İtalya'nın da 75 puanla bu boyutta yüksek bir skora sahip olduğu görülmektedir (Tablo 12). İtalyanlar görece Türklerden daha az olmakla birlikte belirsiz durumlardan rahatsız olmaktadır. Dolayısıyla İtalyan toplumunda formalite

önemlidir, bürokrasi vardır. İş hayatında çok detaylı planlama yapmaktadırlar (Hofstede, 2023). İki ülke skorları arasında çok fazla bir fark bulunmamasına rağmen İtalyanların çalışma şekillerinin Türklere göre daha detaylı ve daha planlı olduğu görülmüştür.

“Kültürel olarak çatıştığımız nokta bizim hemen sonuca gitmek için acele etmemiz zorlayıcı kısım bu. Onlar herhangi bir adım atmadan önce tüm farklı noktalarını analiz ederek, farklı simülasyonlar yaparak hayata geçiriyorlar. Bu bize uygun bir şey değil. Bazen bizimkilerin doğruluğu tutuyor bazen onlarınki tutuyor.” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

“Evet haklılar bu durum duygusal düzeyde ve rasyonel düzeyde çalışıp çalışmamak ile ilgili. Almanlar; daha güneyde kalan İtalyanlarla, İspanyollarla veya Portekizlilerle karşılaştırıldığında daha rasyonel bir yaklaşıma sahip. Kuzey Avrupa daha fazla disiplinli ve rasyonel bir çalışma düzenine sahip, Türkiye'nin de dahil olduğu güney Avrupa'da ise daha az planlama var. Böyle çalışmaya alışkın olmayanlar için oldukça zorlayıcı bir durum. Her şey işi nasıl yaptığın ile ilgili aslında.” Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

“Çalışma metodolojileri biraz daha proje yönetimini destekler durumda. Biraz daha yapılandırılmış. Bir projeye başlayacaksınız. Bunun güçlü yanları ne, gelişmeye açık yanları ne riskleri ne olası maliyeti ne olabilir. Ne kadar sürede bunların planlaması yapılmalıdır. Bunun gibi a dan z ye planlayarak çalışırlar. Bizim eski CEO muz sunumlara çok önem verirdi. Bu işi yapıyorsunuz ama pazarlamasını düşünmeniz gerekiyor. Sadece işi operasyonel anlamda yapmanız yetmez. İsterseniz muhasebe bölümünde çalışın. Onun pazarlanabilir olarak sunulmasını önemserdi.” Birce İnsan Kaynakları Departmanı

“Çok detaycılar. Bu detay bizi yoruyor. Kendi genel müdürlüğüm için de söylüyorum. Diğer sektörlerde çalışan arkadaşlarımı da bildiğim için söylüyorum. Bu fazla detay gereksiz birçok soruyu da getiriyor. Bu bizim aramızdaki kültürel farklılık. Biz bu kadar detay incelemiyoruz. Bazen gereksiz bu detaylar. Onlarda biliyorlar ama kendi prosedürleri bu detayları gerektirdiği için bu detayları istiyorlar. Sonra da kullanmıyorlar. Biz yabancılara göre bu yüzden daha pratiğiz. Evet çok matematik yok, çok sistematik çalışmıyoruz, çok bilimsel çalışmıyoruz ama çok daha pratiğiz ve hızlı hareket edebiliyoruz ve kendimizi günün şartlarına adapte edebiliyoruz. Avrupalıların kendilerini adapte edememişinin en büyük nedeni detaycılığı. Bizim hayata entegrasyonumuz onlardan çok daha hızlı. O yüzden sosyal medya ve cep telefonu kullanıcısı Türkiye de daha fazladır. Teknoloji entegrasyonu bizde daha fazladır. Tabi genç popülasyonun da etkisi var. Yaşam farkı olarak çok

bir fark yok. İtalya'ya gitsen Türkiye de geziyormuşsun gibi hissedersin.” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

Bahsedilen boyutlar dışında kaldığı düşünülen bazı katılımcı yorumları ise şu şekildedir:

“İnsanların bulunduğu ülkede yaşayış biçimleri, kültürel değerleri, o anın gündemi, yaşanan zorluklar veya hayattan aldıkları keyifteki farklılıklar tamamen bağlı kuruluşun ülkesi ile ana kuruluş ülkesi arasındaki farkları yansıtıyor. İtalyanlar çok daha mutlu yaşayan bir millet. Çok hümanistlerdir, eğlenceye çok önem verirler, biz daha çok çalışmaya disipline önem veren ülkeyiz onlara baktığımızda. Dediğim gibi bizim daha büyük sorunlarımız var aşmamız gereken bu nedenle daha farklı bir perspektiften hayata bakıyoruz. Tabi ki kültürler farklılaşabiliyor her ne kadar ortak birçok yönümüz olsa da farklı olduğumuz yön daha fazla bunun en büyük örneği aslında inanış biçimleri iki ülkede farklı inançlara sahip. İnançların kültürümüze kattığı birçok değer var. Dil mesela birçok kültürle etkileşim halinde geliyor. Dillerimiz farklı olduğu için bu da çok farklı değerler katabiliyor.” Uzay, Satış-Pazarlama Departmanı

“... Bazı şeyleri anlayamıyorlar. Bizim Arap kültürüne yakın olduğumuzu sanıyorlar ilk başlarda. Ekonomimizi anlamlandıramıyorlar kurun yüksek olması enflasyonun yüksek olması algılayamıyorlardı. Yeni yeni algılamaya başladılar aa evet Arjantin gibi falan diye. Pandemi döneminde onların da öyle olunca anlamaya başladılar.” Dora, İnsan Kaynakları Departmanı

“Türkiye'deki insanlar ekonomik krizlerden ve yüksek enflasyonlardan ya da hayatın böyle aşırı kötüye gidişinden dolayı maddi şeylere önem veriyorlar. Mesela kaskonu yaptır aracını ücretsiz yıkayalım reklamı Türkiye'de çalışabilir. Kasko da %30 varan hasar ek indirim fırsatı gibi. Ancak global ekipler şöyle düşünüyor biz daha enerjik daha dinamik diye bangır bangır reklamlar yapalım diye düşünebiliyorlar. Ama bunlar doğal olarak Türkiye'de çalışmıyor. Çünkü insanların karşılaştıkları şeyler çok farklı. Ne bileyim batıdaki insanların maruz kaldıkları zorluklarla Türkiye'deki insanların maruz kaldıkları zorluklar çok farklı. Bu da aldığımız kararları direkt etkiliyor.” Uzay, Satış-Pazarlama Departmanı

“Sanırım Türkiye'de eğitim yanlış yapmamaya yönelik. İnsanlar yaptıkları hataları gizlemeye eğilimliler. Yanlış yapmak istemiyorlar. Bir işi en güzel yanlış yaparak öğrenirsiniz. Bu konuda açık olmazsanız öğrenemezsiniz, sonuç alamazsınız. Sonuçta insanız. Yanlış yaparız. Bu durumla Türkiye'de sık sık karşılaşıyorum. Ben takımıma açık olmalarını söylüyorum. Bir hata yaptıklarında onları suçlamayacağımı vurguluyorum. Benim iletişim tarzım oldukça net ve şeffaf. Şeffaflık ve açıklık

bu şirketin değerlerinden bir tanesi. Dolayısıyla benimle nasıl çalışılacağına öğrenmeleri gerek.” Alessandro, Marka ve İletişim Departmanı

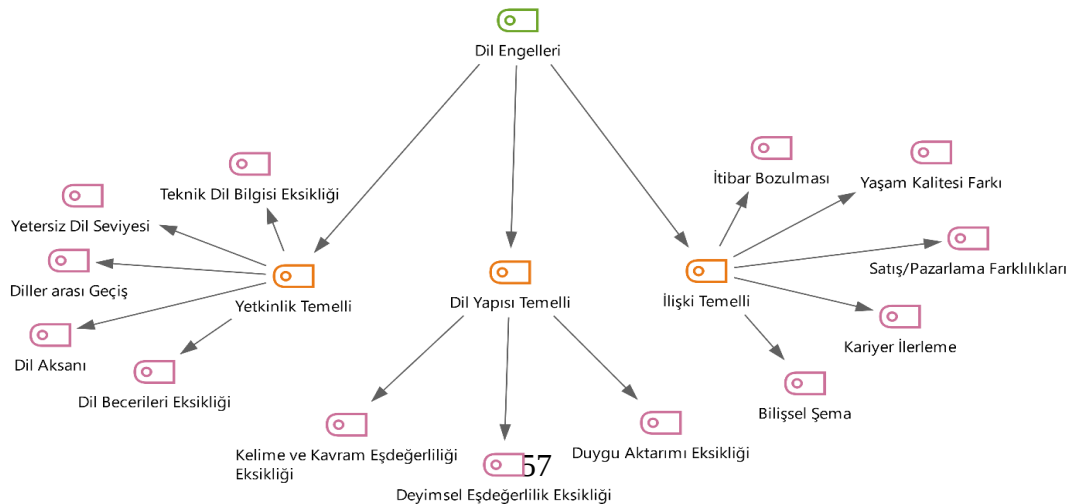
İtalya ve Türkiye kültürel mesafe anlamında bazı benzer özellikler taşımasına rağmen farklılaştığı noktalar da bulunmaktadır. Bu farklılaşmalar kültürel mesafe boyutları arasındaki fark yüksek olduğu zamanlarda görülmüştür. Bahsedilen tüm kültürel mesafe boyutlarına ek olarak ülkelerin gündeminin, enflasyon oranlarının, karşılaşılan zorlukların, ekonomik krizlerin, dini inanışların ve dilin ana merkez ve bağlı kuruluş arasındaki ilişkileri şekillendirdiği görülmüştür.

4.2. BAĞLI KURULUŞUN DİL ENGELLERİNE YÖNELİK BULGULAR

Dünya dilleri; bir taraftan kültürel çeşitliliğin pozitif bir kaynağı olarak görülebiliyorken diğer taraftan bireylerin birbirlerini anlaması konusunda bir engel olarak görülebilmektedir (Lehman-Wilzig, 2001). Çok uluslu işletmeler dil yönetimi stratejilerine karar vermeden önce karşılaştıkları dil engellerini ve bu engellerin büyüklüğünü değerlendirmeleri gerekmektedir (Feely & Harzing, 2002).

Bu bağlamda öncelikle bağlı kuruluşun dil engellerine yönelik tespitlerde bulunulmuştur. Yapılan görüşmelerin analizinde ilgili literatür temel alınmıştır. Katılımcıların dil engelleriyle ilgili duyguları, engellerin işbirlikçi süreçlere ve performanslarına etkilerine yönelik algıları ve ek olarak katılımcıların dil engellerine yönelik tutumları hakkında bilgi edinilmiştir. Bu bağlamda katılımcıların mesleki kimliği ile dil yetkinliği arasındaki gerilime ilişkin algılarının yanı sıra dil engellerinin bağlı kuruluş içindeki ve ana merkezle iletişime etkilerine ilişkin algıları anlaşılmaya çalışılmıştır. Buna yönelik yönelik Maxqda paket programı yardımıyla oluşturulan kavram haritası Şekil 16’da gösterilmektedir:

Şekil 16. Bağlı Kuruluşun Dil Engelleri

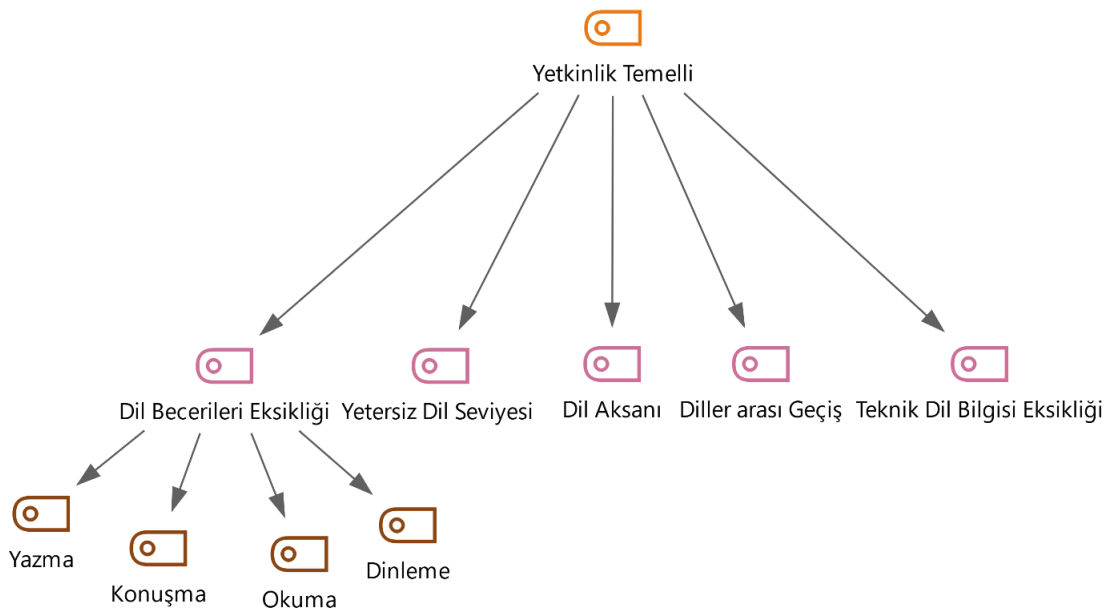


Yapılan analizlerde bağılı kuruluşun dil engellerine yönelik üç ana tema belirlenmiştir (Şekil 16). Birinci ana temada bağılı kuruluşta görülen yetkinlik temelli dil engelleri yer almaktadır. İkinci ana temada bağılı kuruluş dilinin ve kullanılan ortak dilin yapısını konu alan dil yapısı temelli dil engelleri yer almakta ve son olarak dil engelleri sebebiyle etkilenen ilişkileri açıklamaya çalışan ilişki temelli dil engelleri yer almaktadır. Belirlenen bu üç tema alt başlıklarda açıklanmaktadır.

4.2.1. Yetkinlik Temelli Dil Engelleri

Yetkinlikler bireylerin üstün performans sergilemesine katkı sağlayan kişiye ait özelliklerden oluşmaktadır. Yetkinlik temelli dil engelleri bireylerin yabancı dil öğrenebilme yetenekleri ile ilgilidir. Başarılı bir iş performansı için bireylerin sahip olması gereken kişisel niteliklerin yani yetkinliklerin eksikliği durumunda dil engelleri oluşmakta ve iletişim sekteye uğramaktadır. Bağılı kuruluşta yetkinlik temelli toplam beş dil engelinin iletişimi engellediği tespit edilmiştir.

Şekil 17. Yetkinlik Temelli Dil Engelleri



İyi bir iletişim için dil becerileri gerekmektedir. Temel dil becerileri dinleme, konuşma, okuma ve yazmadan oluşmaktadır. Aktif ve pasif beceriler veya üretken (productive) ve alıcı (receptive) beceriler olarak ikiye ayrılmaktadır. Konuşma ve

yazma, her ikisi de bir tür dil çıktısı gerektirdiğinden üretken beceriler olarak bilinmekte ve okuma ve dinleme ise alıcı beceriler olarak bilinmektedir. Dil becerileri iletişim sürecinde birbirinden bağımsız değildir, aksine birbiriyle ilişki içindedir. Dinlemeden konuşma, okumadan yazma mümkün değildir (Burns & Siegel, 2017).

Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda dil becerilerinin yetersizliği yetkinlik temelli dil engellerinden biri olarak belirlenmiştir. Katılımcıların okuma, yazma, konuşma ve dinlemeden oluşan dört temel dil becerileri değerlendirildiğinde en çok konuşma, en az ise okumada zorlandıkları görülmüştür. Katılımcılardan birkaçının dört dil becerisinden dinleme ve dinlediklerini anlama konusunda zorlandıkları görülmüştür. Katılımcıların katıldıkları toplantılarda konuşulanları anlamadıklarını şöyle ifade etmişlerdir:

“Toplantılarda problem yaşıyorum diyebilirim. Bazen anlayamayabiliyorum.” Parla, Satış-Pazarlama Departmanı

“Dil sorunları yaşanabiliyor tabi. Birbirimizi anlamakta bazen zorluklar yaşıyabiliyoruz.” Can, Satış-Pazarlama Departmanı

Katılımcıların birçoğu bağlı kuruluşun ortak dili olan İngilizce konuşmada zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Türkiye’de yaşadıkları ve dolayısıyla iş dışında İngilizce ile sürekli etkileşimde olmadıkları için İngilizce konuşmakta zorlandıklarını anlatmışlardır. Ek olarak konuşan kişinin konuşma hızının anlamayı zorlaştırdığını ve bu sebeple iletişim kurmakta zorlandıklarını ayrıca İngilizce konuşurken gerildiklerini de ifade etmişlerdir:

“Konuşma ve anlamada sıkıntı yaşıyorum. Çok hızlı konuşulunca anlayamayabiliyorum.” Parla, Satış-Pazarlama Departmanı

“Ben İngilizce konuşurken zorlanıyorum. Geriliyorum. Biri beni aradığında plansız bir şekilde geriliyorum.” Dora, İnsan Kaynakları

“Çalışma arkadaşlarımı düşündüğümde bazen kelimeleri unuttuklarını söyleyebilirim. Ama genel olarak konuşma konusunda zorluklar yaşanabiliyor.” Can, Satış-Pazarlama Departmanı

“En çok konuşmada sıkıntı yaşıyorum. Yabancılar çok hızlı konuşuyorlar. Yaşadığım sorun bu hız sorunu...” Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

“Anlaşma konusunda problem yaşıyorum. Toplantı ve konuşmalarda çoğu zaman sorun yaşıyorum. Anlatılanların yarısını anlıyorum yarısını anlamıyorum. Bana tekrardan

tercüme etmeleri gerekiyor.” Kurt Efe, Bilgi Teknolojileri Departmanı

“Tabi ki dil bilmek güçtür. Ben İngilizceyi daha iyi konuşabilseydim daha yüksek bir konumda olacaktım. Bu yüzden dilin kesinlikle bir gücü var.” Maya, Satış-Pazarlama Departmanı

“İngilizce konuşma konusunda problemler yaşıyorum. Çünkü Türkiye’de Türkçe konuşuyorum devamlı İngilizce konuşmam gereken bir ortam olmuyor. Seri bir şekilde İngilizce konuşamıyorum.” Can, Pazarlama Departmanı

“Konuşma. Çünkü onlar Türk. Türkler konuşmaktan korkuyorlar. İngilizce öğrenen birkaç çalışanım var ve onları konuşmaya zorluyorum. Türkler için bu oldukça zor. Kasım ve Aralık gibi günlük 15 dakika İngilizce konuşma, kelime konusunda koçluk yapmışım. Yalnızca yardımcı olmak için yaptım bunu çünkü bu kişi öğrenmek istiyordu ama biraz utangaçtı. O da bana Türkçe konusunda yardımcı oldu.” Isabelle, Marka ve İletişim departmanı

Türk katılımcıların birçoğunun en çok yabancı dilde konuşma becerisinde zorluk yaşadıkları görülmektedir. Ancak Türk katılımcılar yine en çok sözlü iletişim kurmak istemektedirler.

“Türkler sözlü iletişimi ve sözlü iletişim araçlarını kullanmayı daha çok seviyorlar. İletişim kurarken dille birlikte bunu da dikkate almak gerek. Türkler bir problem olduğunda telefonla arayıp sorunu çözebileceklerini düşünüyorlar. Evet bu durum güven ve kültürle ilgili bir konu ama yazmaya alışkın biri olarak ilk başlarda benim için oldukça zorlayıcıydı.” Giorgia, Uyum Departmanı

Katılımcıların birçoğu İngilizce konuşma konusunda sorun yaşadıklarını ifade ederken katılımcılardan yalnızca biri bağlı kuruluştaki çalışan misafir yöneticinin Türkçe konuşmadığından dolayı iletişim sorunu yaşadıklarından bahsetmiştir.

“Müdürümüz Türk olmadığı için Türkçe konuşamıyor ve kendini ifade edemiyor. İletişimde çok büyük kopukluk oluyor. Yoğunluğumuz farklı oluyor ve bazen hoş olmuyor. Bu tarz şeyler oluyor. Şirket bunu engelleyemiyor.” Parla, Satış-Pazarlama Departmanı

Okuma becerisinde Türkler ile yabancı çalışanlar arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Türk katılımcılar okurken sıkıldığını ifade ederken yabancı katılımcılar farklı kültürlerle etkileşimde okuma ve yazmanın önemli ve gerekli olduğunu ifade etmişlerdir.

“Okuma bazen sıkıcı olabiliyor. Çok uzun şeyler okurken sıkılıyorum.” Uzay, Satış-Pazarlama Departmanı

“Türkler okumayı sevmiyor onun yerine resimleri, kelimeleri yani konuşmayı seviyorlar...” Alessandro, Marka ve İletişim Departmanı

“Ben çok fazla yazarım. Bu kültürden kaynaklı bir durum bence. Farklı kültürlerin içinde olduğu böyle bir durumda yazmanız gerekir. Benim onayladığım durumlar şunlar şunlar... şeklinde. Ben kontrol etmeyi severim. Okumam lazım, anlamam lazım. Yazılı olmadan taahhüt edilen şeyin gerçekleşeceğini nerden bilebilirim. ‘Hallederiz, boş ver, merak etme her şey güzel olacak’ şeklinde ifadelerle karşılaşılabiliyorum.” Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

Dil becerilerinden sonuncusu olan yazma becerisinde ise Türk katılımcıların İngilizcede daha çok ifade şeklinde zorlandıkları görülmüştür. Yazı dilinde resmi veya gayri resmi bir dil konuşulmasının, eksik bilgi verilmesinin, raporlama dilinin bazen katılımcılarda engel yaratabildiği görülmüştür. Türkçeyi yabancı dil olarak konuşan katılımcılar ise en çok yazı dilinde zorlandıklarını ifade etmişlerdir. İkinci yabancı dil olarak İngilizce ve Türkçe kullanan katılımcıların yorumları şu şekildedir.

“Mesela ilk zamanlarımda mailleri direkt yazıyordum. Orada ‘please’ kalıbını kullanmam gerektiğini sonradan öğrendim. Direkt yazdığımızda daha sert bir şekilde algılayabileceğimizi söylemişlerdi. Daha kibar olmamı istemişlerdir.” Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

“...Önceki çalıştığım yerde daha samimi bir dil kullanıyorduk. Bu işletme de ise daha resmi bir dil kullanıyoruz. Buraya ilk geldiğimde bu şekilde zorlandım. Bu da bana yazı dilinde daha resmi dil bilgisi öğrenmeme katkı sağladı.” Ayaz, İnsan Kaynakları Departmanı

“Dil farklılıklarından kaynaklanan problemler oluyor bazen evet. Türkçe benim ana dilim değil ve bu dilde yazma hatta konuşma konusunda profesyonel değilim. Türkçe ‘de yazarken çoğu zaman Türklere soruyorum ben bunu demek istedim doğru yazmış mıyım diye. Okuma yaparken de resimleri yorumlarken de soruyorum benim anladığım ile Türklerin yorumlamaları nasıl olacak diye. Her zaman çift taraflı kontrol yaparım.” Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

“Eskiden en çok zorlandığım konu dokümantasyon konularıydı. Tercümeler gerekiyordu...” Aslan, Uyum Departmanı

“Benim İngilizcem işimi rahatlıkla görmek açısından yeterli. Ancak bazı durumlarda özellikle de eksik bilgi olduğunda, mail geldiğinde çok iyi bir şekilde anlatılmazsa kendi başınıza anlamaya çalışıyorsunuz. Çok uzun süre emek harcadığım

dokümanlar oldu. Gerekli açıklama gecikiyor kendi başıma çözmeye çalışıyordum...” Dora, İnsan Kaynakları Departmanı

“İletişim dili olarak yanlış anlaşılmalara olmuyor. Sadece raporlamaların diliyle ilgili bazen tartışmalar çıkıyor. Daha önceki deneyimlerime dayanarak söylüyorum bu diğer şirketlerde de aynıdır. Almanlar, İngilizler, Fransızlar, İspanyollar Çekoslovaklar hepsiyle çalıştım ben dil yanlış anlaşılmasıyla ilgili herhangi bir problem yaşamadım ben. Sadece raporların içeriğiyle ilgili. Çok nadir olur. Çünkü burada iletişim kuran insanların İngilizcesi yeteri kadar iyi. Bundan dolayı dile bağlı olarak yanlış anlaşılma olmaz.” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

“Dil konusunda birbirimizi anlamakla ilgili herhangi bir problemimiz yok. Burada karışık olan raporlar ve mailler gibi durumlar.” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

“Yönlendirebilecek kadar pasif Türkçe bilgim var, aktif bir dinleme kabiliyetim var ama yazılı olarak ifadem yeterli seviyede olduğunu düşünmüyorum...” Alessandro, Marka ve İletişim Departmanı

“Bence en çok yazılı iletişimde yani maillerde problem yaşıyoruz. Mailler en kötüsü çünkü insanlar ne demek istediğini tam olarak anlayamayabiliyor, sözlü iletişimde ben onu demek istemedim ben şunu demek istedim gibi her zaman açıklamalar yapabiliyorsun, yazılı iletişimde bu daha zor, çok dikkatli olmalısınız, gerçekçi olmalısınız... yanlış anlaşılmalara ve yanlış yorumlamalara olabiliyor. Dolayısıyla mailler daha kompleks. Resmi dokümanlarda problem yok kontrol, profesyonel okuma vs. şeklinde gidiyor ama mailler yanıltıcı olabiliyor.” Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

Bir diğer yetkinlik temelli dil engeli ise katılımcıların İngilizce dil seviyelerinin yetersiz olması olarak belirlenmiştir. Katılımcıların yetersiz dil seviyesinin sonuçlarının farkında oldukları görülmüştür.

“Dil becerilerinin eksikliği beni olumsuz olarak etkiledi. Dil seviyem tam yeterli olmadığı için departmanlar arası geçiş yapamadım. Benim için çok önemli.” Parla, Satış-Pazarlama Departmanı

“...Mesela İngilizce bilmemek birçok zorluğa sebebiyet verebiliyor. Bazen yapılan işi anlayamıyorsunuz. Bazı toplantılarda Fransız kalabiliyorsunuz. Bu tür şeyler olabiliyor. Dil bilmek her anlamda kendinizi daha iyi göstermenizi sağlıyor.” Uzay, Satış-Pazarlama Departmanı

“Bizim expat çalışanlarımız vardı sadece maille iletişimde olmuyorduk. Bir anda ik ya gelip bir şey sorabiliyorlardı. Sizin orda onun ihtiyacını karşılamamız gerekiyor. Yeterli dil

beceriniz yoksa bu konuda eksik kalıyorsunuz.” Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

“Aslında dil becerisi yetkinlik anlamında bir şey belirlemiyor. Ama kendini ifade etme şekliyle sizi öne geçiriyor. Örneğin grupta bir toplantı olduğu zaman diliniz iyiye kendinizi ifade edebiliyorsunuz. Diliniz olmadı mı hadi gel kendini anlat demiyorlar. Birileri yanınızda oluyor.” Can, Pazarlama Departmanı

“...benim yapabilecek kadar bir İngilizcem olmadığı için yapmadım. Şu anda ders alıyorum. Geliştirmeye çalışıyorum. Bu normal bir durum ama iletişim kopukluğu oluyor.” Parla, Satış-Pazarlama Departmanı

“Bazen insanların kendisini çok iyi ifade edememesinden sıkıntı çıkabiliyordu. Daha iyi İngilizcesi olanlar bu arkadaşlara destek oluyordu.” Dora, İnsan Kaynakları Departmanı

“...Dediğim gibi dil bilmiyorsan entegre olamazsın, konuşamazsın anlaşılamazsın. Dil becerin varsa da daha fazla detay verebilirsin. Yüzeysel dil becerin var ise az şey öğrenirsin.” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

Bağlı kuruluştaki ve ana merkezde çok farklı milletlerden çalışanlar bulunmaktadır. Bu durum İngilizcenin çeşitli aksanlarda konuşulmasına zemin hazırlamaktadır. Farklı aksanlarla konuşulan İngilizce ise katılımcılar tarafından bir engel olarak görülmektedir.

“Ana dili İngilizce olanlar konuşurken ve aksana sahip olanlar ve çok hızlı konuşanlar olduğunda anlamak bir challenge haline geliyor.” Emma, Uyum Departmanı

“Çok problem olmuyor. Ortak dil kullandığımız için aksandan dolayı yavaş veya hızlı konuşulabiliyor.” Can, Pazarlama Departmanı

“Herhangi bir zorluk yaşadığımı söyleyemem. Ama bazen dinlemede zorlanabiliyorum. Oda aksandan dolayı.” Bulut, Lojistik Departmanı

“En büyük dil problemi İngilizce. Yabancıların İngilizceleri iyiydi ancak aksanlarından dolayı sorun olabiliyordu...” Dora, İnsan Kaynakları

“...Yabancılar bazen kendi aksanını yoğun bir şekilde yansıtanlar oluyordu çok zorlanıyorduk.” Maya, Satış-Pazarlama Departmanı

“Mesela Fransız bir expatın şivesi lehçesi.... İtalyanlar kelimeleri uzatarak kullanırlar. O tarz şeyler yaşıyoruz. Türkler bir metni okur gibi konuştukları için sorun olabiliyordu.” Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

Katılımcılara kendilerinin veya iletişim kurdukları kişilerin diller arası geçiş (code switching) yapıp yapmadıkları sorulduklarında genel olarak ikiden fazla dil bilenlerde daha fazla olmakla birlikte diller arası geçişin yapıldığı söylenmiştir. Diller arası geçiş bazı katılımcılar tarafından iletişimi sekteye uğrattığı düşünülürken bazı katılımcılar tarafından normal görülmektedir.

“Toplantı esnasında Türkçe konuşulurken birden İngilizceye İtalyancaya geçiş olabiliyor. Bu toplantıdaki Türkleri iletişim açısından zor duruma sokabiliyor.” Parla, Satış-Pazarlama Departmanı

“Diller arası geçiş yapanlar oluyordu. Çünkü expatların hepsi İtalyan değildi. Mesela Fransız bir expat aralara Fransızca kelime sokabiliyor” Maya, Satış-Pazarlama Departmanı

“Bazen İngilizce konuşurken İtalyanca kelime çıkıyor ağızdan. Bu tür durumlar olabiliyor. Diller arası geçişler olabiliyor.” Uzun, Satış-Pazarlama Departmanı

“Tabii yaşıyoruz. Hem bizde hem yabancılarda oluyor.” Bulut, Lojistik Departmanı

“Onlar oluyor. Toplantı yaparken Türkçe bilmeyenler toplantıdan çıkınca İngilizceden Türkçeye dönüyoruz. Bazen de istem dışı bir şekilde kişiler anadiline geçiş yapabiliyor.” Ayaz, İnsan Kaynakları Departmanı

“Bazen oluyor. Toplantının ortasında bir nüansla ilgili diğer Türkçe bilen arkadaşla birkaç kelime Türkçe konuşuyorsunuz. Yabancı arkadaşlarda da bu oluyor. Otomatikman kendi dillerine geçebiliyorlar. Toplantılarda tek bir dille ilerleyemiyorsunuz. Ancak çok resmi bir toplantıysa İngilizce başlar İngilizce biter.” Aslan, Uyum Departmanı

“Sanırım olmadı. Genelde İngilizce başlanıp İngilizce bitiyor. Türkçe hiç başlanılmıyor. 3-4 Türk arkadaş muhabbet ettiğimizde yabancı arkadaş gelince muhabbet İngilizceye çevriliyor. Sonra öyle devam ediliyor.” Kurt Efe, Bilgi Teknolojileri Departmanı

“Çok az. Çünkü herkes ne konuşması gerektiğini biliyor. Konuşan kişiler daha profesyonel kişiler oluyor. O yüzden daha az oluyor.” Can, Pazarlama Departmanı

Yetkinlik temelli dil engellerinden sonuncusu teknik dil becerilerinin eksikliği olarak belirlenmiştir. İngilizcenin ortak dil olarak belirlendiği bir çok uluslu işletmede genel İngilizce karşıdaki kişiyle iletişime geçmek ve kendini ifade etmek için gerekli ve faydalı olabiliyorken çalışanlar iş ortamında genel İngilizcenin yanı sıra iş İngilizcesine

ve çalıştığı sektörün ve departmanın niteliklerine ve gerektirdiklerine göre teknik İngilizce de bilmesi gerekmektedir. Katılımcıların bu yöndeki görüşleri şu şekildedir:

“Sigorta şirketlerinde yabancı dil bilen teknik eleman sıkıntısı var. İyi bir İngilizce konuşuyorsa o kişinin önü acayip açık oluyordu. O kişiler yetenek havuzuna gönderiliyordu. Proje ekiplerine mutlaka ekleniyorlardı.” Dora, İnsan Kaynakları Departmanı

Yetkinlik temelli dil engellerinden biri olarak kategorilendirilen dil becerileri eksikliğinin veya yetersizliğinin iletişim sürecini sekteye uğratabileceği görülmüştür. İngilizceyi ikinci yabancı dil olarak konuşan Türklerin en çok konuşma becerisinde zorlandığı anlaşılmaktadır. Okuma ve yazma becerilerinde ise yabancı çalışanlar daha çok okuma ve yazma eğilimi gösterirken, Türk çalışanlar daha çok sözlü iletişim kurmaya meyillidir. Ayrıca yazma becerisinde İngilizceyi yabancı dil olarak kullanan katılımcılar veya Türkçeyi yabancı dil olarak kullanan katılımcılar en çok raporlama dilinde, dokümantasyon dilinde ve formal-informal dil kullanma konusunda zorlanmaktadırlar. Bir diğer yetkinlik temelli dil engellerinden olan dil seviyesinin yetersizliğinin çoğunlukla Türk çalışanlarda olduğu görülmüştür. Bağlı kuruluştaki yetersiz bir İngilizce dil seviyesine sahip olmak çalışanlar kendilerini ifade etmekte zorlanmakta, çalışanların kariyer ilerlemesini engelleyebilmekte ve kültürel entegrasyon konusunda zorluk yaşayabilmektedirler. Bir diğer yetkinlik temelli dil engellerinden olan dil aksanı İngilizceyi ikinci yabancı dil olarak konuşan hem Türk hem de yabancı katılımcılar tarafından bir engel olarak görülmektedir. Dil engellerinden diller arası geçiş ise ikiden fazla dil bilen katılımcılarda daha fazla görülmekle birlikte bazı katılımcılar tarafından iletişim engellerinden biri olarak görülürken bazı katılımcılar tarafından normal bir durum olarak kabul edildiği görülmektedir. Son olarak teknik dil becerilerinin eksikliği ticari faaliyetlerin söz konusu olduğu bir iletişim sürecini önemli derecede sekteye uğratabilmektedir. Teknik dil becerilerine sahip çalışanların kariyer yolunun daha açık olduğu anlaşılmaktadır.

4.2.2. Dil Yapısı Temelli Dil Engelleri

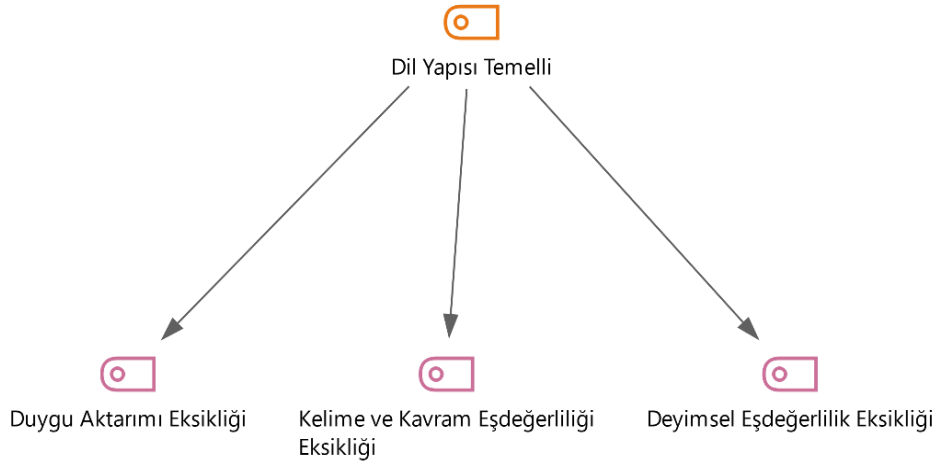
Dil yapısı temelli dil engellerinde hem İngilizce hem de Türkçe dillerinde cümle yapısı, dilbilgisi, deyimler ve atasözlerinin eşdeğerlilik eksikliklerinden kaynaklanan iletişimsizlik sorunları ele alınmaktadır.

“Dil yaşayan bir şeydir. Müşterilerle ve meslektaşlarımdan İngilizce bilmeyenlerle iletişime geçmek için Türkçe öğreniyorum. Türkçe, Türkiye’de bulunmama rağmen en son ve

en zor öğrendiğim yabancı dil. Dil yapısı oldukça zor. Tek bir harf her şeyi değiştirebiliyor. Karşınızdakini tüm dikkatinizle dinlemeniz gerekiyor. Kelime sırası Türkçe ‘de çok değişik ve her şeyi değiştirebiliyor.’ Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

Bağlı kuruluştaki dil yapısı temelli üç tane dil engeli olduğu tespit edilmiştir. Şekil 18’de belirlenen dil yapısı temelli engelleri gösterilmektedir.

Şekil 18. Dil Yapısı Temelli Dil Engelleri



Kelime ve kavramsal eşdeğerlilik eksikliği ifade edilmek istenen kelime veya kavramın hedef dilde karşılığı bulunmadığında ortaya çıkmaktadır. Bu durum iletişim kopukluklarına sebep olabilmekte ve karşı tarafça açıklama gerektirmektedir. Bu konuyla ilgili bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“Dil farkı olduğu için bazı terimler bazı kalıplar bizim aldığımız şeyle onların ifade ettiğinin farklı olmasına neden olabilir.” Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

“Bazen ana merkezin diliyle ilgili ifadeler de karşıma çıkıyor. Aslında çok dikkat ediyorlar ama arada kaçıyor. Mesela bana bir doküman gelmiş ama o dokümanın içeriğiyle ilgili yöneticim bana bilgi vermemişti, böyle sorunlar olabiliyor.” Dora, İnsan Kaynakları Departmanı

Bir diğer dil yapısı temelli dil engeli ise hem Türkçe için hem de İngilizce için deyimsel eşdeğerlilik eksikliği olarak belirlenmiştir. Bir dildeki deyim ve atasözleri kültürel öğeler içermektedir. Bu sebeple konuşulan yabancı dilde anlatılmak istenen deyim ve atasözlerinin karşılığı bulunmayabilir veya farklı bir şekilde anlaşılabilir. Bu durum iletişimde engel oluşturabilmekte, yanlış anlaşılmalara sebebiyet verebilmekte ve ayrıca öğrenilen yabancı dil becerilerinde yetkinlik kazanılmasını da

zorlaştırabilmektedir. Aşağıda katılımcıların bu engelle yönelik görüşlerine yer verilmiştir.

İngilizceyi yabancı dil olarak konuşan bir katılımcı,

“Dil veya kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunlar oluyor tabi ki. Bazen deyim kullanılıyor o deyim yanlış anlaşılabilir. Maillerde sıkıntı olabiliyor. Ama yüz yüze konuşmalarda çok problem olmuyor.” Bulut, Lojistik Departmanı

Türkçeyi yabancı dil olarak konuşan katılımcıların Türkçe hakkındaki yorumları şu şekildedir:

“Türkçe oldukça zor bir dil bence. Türkçe ‘de deyimler çok fazla ve deyimler ve atasözleri bakımından çok zengin bir dil. Bu da Türkçe ‘de cümle yapısını çok kompleks hale getirebiliyor. Deyimler ve atasözleri içinde kültürel bir geçmişi barındırır. Bu sebeple içinde çeşitli his, duygu, düşünceleri de barındırır. Bunların diğer herhangi bir kültürde karşılığı olmaz. Bu durum Türkçeyi oldukça zor bir dil hale getiriyor.” Alessandro, Uyum Departmanı

“Türk arkadaşlarla Türkiye’nin sofistike olması ile ilgili ve Türkçe ile ilgili sohbet ettiğimizde basit evet ama aynı zamanda kompleks. Deyimler dilin kompleks olmasının sebeplerinden bir tanesi. Çok fazla şaka yaparız. Fransızcada çok kompleks bir dildir. Türkçe ‘de zor bir dil...” Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

Son olarak katılımcılar duygularını ana dilden farklı bir dilde aktarmanın iletişimi engelleyen bir dil engeli olduğundan bahsetmişlerdir.

“Eğer konu duygularsa ana dilinizin olmadığı bir dilde konuşmak bir engeldir. Çünkü iş dünyasına özel bir kelime hazneniz oluyor ama duygusal bir konuya girdiğinizde kelimeler farklı kültürde aynı manaya gelmeyebiliyor.” Emma, Uyum Departmanı

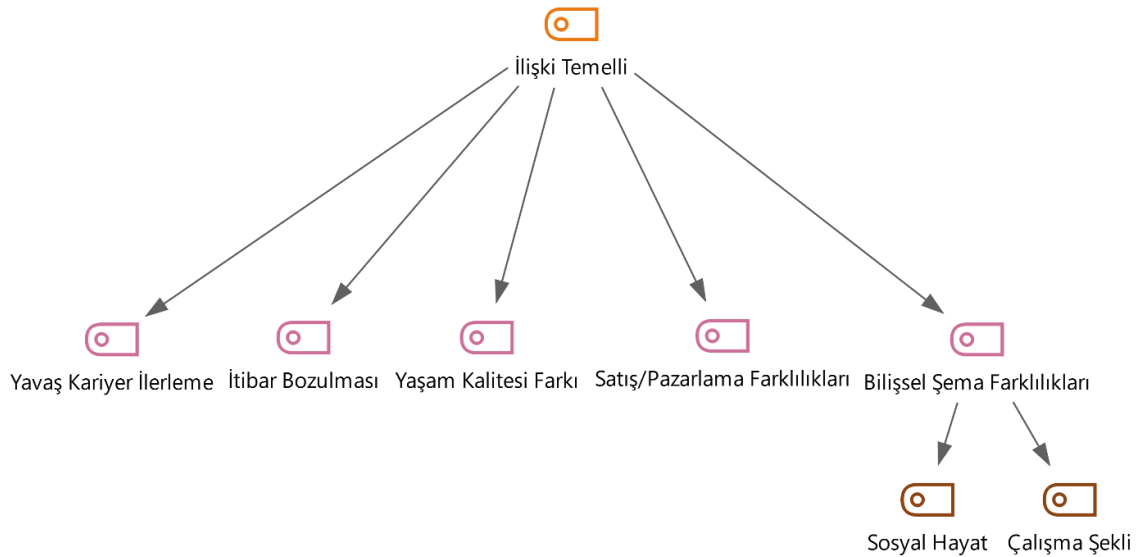
Dil yapısı temelli dil engelleri kapsamında ikinci yabancı dil olarak öğrenilen ve kullanılan dilin iletişim sürecinde yarattığı engeller incelenmiştir. Türkçeyi yabancı dil olarak kullanan katılımcılar Türkçenin dil yapısı bakımından oldukça zor olduğunu, kelime sıralamasının oldukça farklı olduğunu, tek bir harfin her şeyi değiştirebileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcılar Türkçe, İngilizce veya diğer diller fark etmeksizin ana dilden farklı bir dilde duyguları ifade etmenin zorluğundan bahsetmişlerdir. Ana dilde ifade edilen sevgi, aşk, nefret, kıskançlık veya kızgınlık konuşulan yabancı dilde aynı etkiyi yaratmaması iletişim engeli oluşturmaktadır. Bir diğer dil yapısı temelli dil

engeli ise kelime ve kavramsal eşdeğerlilik eksikliği olarak belirlenmiştir. Ana merkez ülkesinin veya bağlı kuruluş ülkesinin dilinde olan bir kavramın belirlenen ortak dilde olmaması iletişim engellerine neden olabildiği görülmektedir. Ana merkezin bu konuya özellikle dikkat ettiği ama yine de bu tarz engellerle karşılaştığı ve böyle bir durumda içerikle ilgili açıklayıcı bilgi gerektiği anlaşılmaktadır. Kelime ve kavramsal eşdeğerlilik eksikliğinin ülke kültürleri ve kurum kültürü ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Son olarak deyimssel eşdeğerlilik eksikliği hem Türkçeyi yabancı dil olarak konuşan hem de İngilizceyi yabancı dil olarak konuşan katılımcılar için engel olabildiği tespit edilmiştir. Deyimler ve atasözlerinin kültürel bir geçmişlerinin olması öğrenilen dili daha kompleks bir hale getirebildiği görülmektedir. Ana dilde söylenen bir deyim veya atasözünün yabancı dilde karşılığının bulunmaması her iki taraf için de engeller yaratabilmekte bazen yanlış anlaşılmalara sebebiyet verebilmektedir.

4.2.3. İlişki Temelli Dil Engelleri

Dil engellerinden etkilenen ilişkiler bu başlık altında toplanmıştır. Bağlı kuruluştaki yapılan görüşmeler sonucu toplam altı tane ilişki temelli dil engeli tespit edilmiştir. Şekil 19’da ilişki temelli dil engelleri gösterilmektedir.

Şekil 19. İlişki Temelli Dil Engelleri



Dilin çalışanların kariyer ilerlemesini pozitif veya negatif etkileyebileceği görülmüştür. İngilizce ‘de yetkin olmak bireylerin kariyer gelişimine ve ilerlemesine katkı sağlarken zayıf dil hakimiyeti bireylerin kariyer ilerlemesini yavaşlatmakta

yükselmelerini engelleyebilmektedir. Katılımcılar İngilizcesi yeterli seviyede olan çalışanların her zaman daha rahat ilerlediğini hatta ihtiyaç doğan üst birimlere birimi farklı olmasına rağmen dil bilen donanımlı kişilerin atanabileceğini ifade etmişlerdir.

“...Bazen de süreç değiştirmelerde etkiliyor. Yeni bir pozisyon için başvurmuştum. O pozisyon için yazılı ve sözlü iletişime en azından geçebilecek yeterlilikte olmadığım için değerlendirmeye alınamamıştım. Şirketin uzun yıllardır başarılı bir çalışanı olmama rağmen o pozisyon için değerlendirilmemiştim.” Parla, Satış-Pazarlama Departmanı

“Dil bilen kişi ise daha rahat ilerleyebiliyor. Çünkü global bir şirkette çalışıyorsanız dilinizi kullanmanız gereken birçok alan bulunabiliyor.” Uzun, Satış-Pazarlama Departmanı

“Pozisyona ve ihtiyaca göre dil bilmek kişinin gücü olarak sayılabilir. Bir örnek vereceğim üst yönetimde bir ihtiyaç doğuyor. Farklı birimdeki bir müdürü İngilizce bildiği için üst pozisyona atayabiliyorlar. Belli bir yetkinlikle desteklenmesi lazım.” Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

“Dil bilmek kişinin çok hızlı bir şekilde ilerlemesine yardımcı oluyor. Ben işe girdiğimde hukuk departmanında bir arkadaşım çalışıyordu. Ben şirketten ayrılırken hasar direktörü olmuştu. Yabancı dil bilenlerin kariyer yolu acayip açık oluyor.” Dora, İnsan Kaynakları Departmanı

Bir diğer ilişki temelli dil engeli ise itibar bozulması olarak belirlenmiştir. İtibar bozulması aslında dil becerilerinden konuşma ile ilişkilendirilebilmektedir. Türklerin “İngilizce anlıyorum ama konuşamıyorum” sorunundan ve İngilizce konuşulduğunda alay konusu olabilecekleri korkusuyla iletişime geçmeye korkmalarından kaynaklanmaktadır. Bağlı kuruluştaki misafir yöneticilerin veya ana merkezle iletişime geçildiğinde İngilizce konuşulan kişilerin konuşmaya teşvik etmesine rağmen Türklerin birbirlerinin özgüvenini kırabildiği anlaşılmıştır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

“...Bu konuda Türkler İngilizce konuştuğumuzda dalga geçip özgüvenimizi kırabiliyor. Avrupa'daki ve Amerika'dakiler ise destek oluyorlar.” Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

Yapılan görüşmelerde ülkelerin yaşam kalitelerinin bireylerin davranışlarını şekillendirdiği ve dolayısıyla iletişim sürecini etkilediği görülmüştür. Katılımcılar Türkiye’de yaşanan ekonomik sıkıntıların davranışlara yansıdığından, yabancıların enflasyonu anlamlandıramadığından ve Türkiye’ye karşı bir önyargının her zaman var olduğundan bahsetmişlerdir. Buna karşılık yaşam kalitesi daha yüksek seviyede olan

ülkelerde yaşayan veya yaşamış olanların iletişimlerinde daha rahat davrandıkları ifade edilmiştir.

“Bazen problemler olabiliyor. Ancak çok büyük problemler olmuyor. Bazen birbirimizi anlayamayabiliyoruz. Yaşam kalitesi açısından farklılıklar olduğu için bunlar davranışlara yansıyor. Türkiye’deki ekonomik sıkıntılar insanların davranışlarını etkiliyor. Yabancılar ise daha rahatlar. Bu da iletişime yansıyor. Bu ekonomik sıkıntılar ürünlerin satışını da olumsuz etkiliyor.” Bulut, Lojistik Departmanı

“Bağlı kuruluş operasyonel işler için ana merkezle bağlantı kurduğu için bazı gerçekleri göremeyebiliyor. Ülkedeki gerçekleri göremiyor. Kültürel açıdan da Türklerle ana merkezdekiler farklı. Yabancılar daha profesyonel.” Bulut, Lojistik Departmanı

“Bazı şeyleri anlayamıyorlar. Bizim Arap kültürüne yakın olduğumuzu sanıyorlar ilk başlarda. Ekonomimizi anlamlandıramıyorlar kurun yüksek olması enflasyonun yüksek olması algılayamıyorlardı. Yeni yeni algılamaya başladılar aa evet Arjantin gibi falan diye. Pandemi döneminde onların da öyle olunca anlamaya başladılar.” Dora, İnsan Kaynakları

“Önyargı her zaman var. Çünkü hala Türkiye’yi görmemiş bir Avrupalının gözünde her tarafta fesle çarşaf dolaşan, tuvaleti olmayan çamaşır ve bulaşık makinesi olmayan, teknoloji ile bağlantısı olmayan Türk imajı çizer. İnsan profili onlara göre budur. Türkiye’ye gelen Avrupalılar bunu anlatırlar. Hala Türkiye’yi 3. Dünya ülkesi olarak görüyorlar.” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

Dil engelinin karşılaşıldığı bir başka ilişki temelli tema ise satış ve pazarlama konusudur. Ana merkezden bağlı kuruluşun uygulamasını istediği bazı satış ve pazarlama tekniklerinin Türk pazarına uygun olmamasından kaynaklanan bir iletişimsizlik sorunu ortaya çıkmaktadır. Burada katılımcılar tarafından ürün tanıtımında kullanılan dilin, ürün görsellerinin, pazarlama taktiklerinin ve acente kanalı oluşturmanın ülkeden ülkeye değişebileceği ifade edilmektedir.

“Global ekipten bir proje geliyordu. Bu projenin bütün dünyadaki ülkeler tarafından uygulanması isteniyordu. Ancak projede kullanılan görseller ve konuşulan dil bizim pazarımıza çok uymuyordu. Türkiye pazarında daha farklı daha lokal görselleri ve dili insanlar önemsiyor. Bu tarz kültürel farklılıklar oluyordu.... Bazen bu tarz engellerle karşılaşılabilir.” Uzun, Satış-Pazarlama Departmanı

“Sağladıkları materyaller her zaman pazara uygun olmayabiliyor. Onların ihtiyaçlarını karşılayamayabiliyor.” Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

“...Mesela pazarlama da bazı duygusal teknikler vardır. Ancak ana merkez bu teknikleri uygulamak istemiyordu. Bu teknikte insanlara duygusal malzeme verirsiniz daha sonra onları yönlendirirsiniz. Örneğin kaskonu yaptır güvenle aracını kullan. Buradaki mesaj kaskonu yaptırmazsan başına bir şeyler gelebilir. Ya da konut sigortası yaptır tatildeyken aklın evde kalmayın. Yaptırmazsan ve evine hırsız girer ve sen kaybedersin. Aslında burada insanlara duygusal anlamda bir maşa göstermiş oluyoruz. İşin kötü yönünü gösterip onları tedbir almaya yönlendiriyoruz. Ama global ekipler biraz daha farklı bakıyorlar olaya biz dinamik olalım kötü mesaj vermeyelim duygusal teknikler kullanacaksak da sadece pozitif bir dil kullanalım ama Türkiye pazarı böyle çalışmıyor.” Uzay, Satış-Pazarlama Departmanı

“Çok olmuyor. Sadece onların beklentilerini karşılamak açısından sıkıntı oluyor. Ürünler beklenen düzeyde satılamayabiliyor.” Bulut, Lojistik Departmanı

“Uluslararası şirketlerin genel merkezleri strateji belirler. Bazı şirketler için dünyanın her yerinde aynı ürünü yapıp satmak kolaydır. Örneğin McDonald's gibi. Oluşturduğu standart dünyanın her yerinde oluşturabileceği bir mantıktır. Ancak bizim gibi sigorta işleri her ülkede aynı standartlarla uygulanamaz. Mesela bayii kanalları her ülkede farklıdır. Arjantin'deki bayi kanalı standartlarını Türkiye'ye entegre etmeye çalışırsan yanılırsın. Çünkü bunun satış argümanları ülkeden ülkeye değişir. Ülkede hiç acente yoktur sen orada acente kanalı oluşturmaya çalışırsan seyrederdin. Dolayısıyla bu tür çatışmalar olur. Genel müdürlük derki biz bir strateji oluşturduk bunu tüm dünyaya entegre edeceğiz. Bak bu dediğin olmaz. Neden olmaz. Senin argümanların sahaya entegre edebileceğin bir durum değildir...” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

Son olarak bireyin çevresi, kendisi veya başkalarının davranışı hakkındaki bilgi, fikir veya inanç birikimi bilişsel şemayı oluşturmaktadır (Festinger, 1957:155; Feely, 2004). İki grup çok farklı bilişsel şemalara sahip olduklarında iletişim sekteye uğrayabilmektedir (Feely, 2004). Katılımcıların sosyal hayatı, gündemi ve çalışma şekilleri yaşadığı ülkeye göre şekillenmekte ve böylece kişinin bilişsel şemasını oluşturmaktadır. Kültürlerarası etkileşime geçen bireyler geçmiş beklentilerinden farklı uyumsuz bir bilişsel girdiyle karşılaşmıştır. Katılımcılar, Türklerin ve farklı milletten olan çalışanların farklı bilişsel şemalara sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Ancak bu duruma herhangi bir direnç göstermemişler aksine uyumlu ve saygılı davranış göstermişlerdir. Türk katılımcıların sosyal hayat algıları, farklı bir bilişsel girdiyle karşılaştığında yabancı çalışanların özel hayata saygılı olduklarını, kendilerine zaman

ayırdıklarını, mesai kavramının Türklere göre daha net olduğunu ve uzun tatillerinin olduğunu anlatmışlardır. Ancak bazı katılımcılar ülkelerin gündemleri farklı olduğundan bazı konularda duyarsız kalan kişiler olduğundan da bahsetmişlerdir.

“Özel hayata çok saygılılar. Bizde mesai saati kavramı biraz daha geniş kalıyor. İtalyanlar da bu çok nettir. Yani işten çıktığınız anda iş biter orada. Özel hayatınıza bir müdahale olmaz. Hafta sonu ve mesai sonrası bir yazma arama olmaz.”
Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

“Kendilerine zaman ayırırlar. Kendi gelişimlerine zaman ayırırlar. Mutlaka hepsinin bir hobisi, çaldığı bir enstrüman ilgilendiği farklı bir dal vardır.” Kurt Efe, Bilgi Teknolojileri Departmanı

“Bununla ilgili güzel bir örnek vereceğim... Türk biriyle çalışıyorum ve uluslararası bir WhatsApp grubundayız. Türkiye’de deprem oldu ve bu gruptaki hiç kimse bu konuda çok üzgünüz, geçmiş olsun gibi herhangi bir şey yazmadı. Benim dahil olduğum başka bir grup vardı o gruptaki birçok kişiden mail ve mesajlar aldım. Bu kişiler Bulgaristan’dan, Arjantin’den, Slovenya’dan, Londra’dan bile yazanlar oldu. Ama bu spesifik grup herhangi bir şey yazmadı, deprem sadece buranın gerçekliği idi, oranın değil ve bahsettiğim bu Türk hatta cuma günü kendisiyle bir toplantım var, bana bu konu hakkında ne kadar üzüldüğünü anlattı. İnsanların tepkisizliği, empati eksikliği, duygusal bağlantı eksikliği karşısında üzülmüştü. Ben kendisine çok haklı olduğunu söyledim. Ama bu durum yine kültürel, bazı insanlar duygularını açıklamaktan hoşlanmazlar.”
Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

“Şu farklıydı İtalya’daki ekip ağustos ayında 1 ay boyunca izin kullanırlardı. Resmî tatildi. Bize çok garip gelirdi.” Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

Yabancılar da bir de şu var mesai bitince biriyle dışarıda bir şeyler içmeye gittiğinizde iş arkadaşlığıyla dışarıdaki arkadaşlık farklıdır. Farklı bir insan vardır karşınızda. O an mesai bitmiştir ve sosyal hayat başlamıştır. Geyik muhabbeti yaparsanız onu yaparsınız. Ama bir Türk yöneticiyle sosyalleşmeyi tam olarak yaşayamazsınız. O mesai aynen devam eder.” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

“Bir yabancı seni hafta sonu aramaz. Ararsa da izin ister. O görüşmenin saatini söyler. Seni pazar günü 11 ile 1 arasında arayabilir miyim diye sorar. Biz ise kendimize saygı duyarız karşımızdakine saygı duymayız.” Aslan

Türk katılımcıların çalışma şekli, farklı bir bilişsel girdiyle karşılaştığında yabancı çalışanların daha planlı ve daha detaycı olduklarını, aynı zamanda daha rahat ve samimi davrandıklarını, fikir ve önerilere değer verdiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca

Türk katılımcılar özeleştiri yaparak Türklerin iş hayatında daha tez canlı olduklarını, stresli ve sert olabildiklerini, risk alıp kısa sürede iş bitirici olduklarını ifade etmişlerdir.

“...Bir projeye başlayacaksınız. Bunun güçlü yanları ne gelişmeye açık yanları ne riskleri ne olası maliyeti ne olabilir. Ne kadar sürede bunların planlaması yapılmalıdır. Bunun gibi a dan z ye planlayarak çalışırlar...” Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

“Avrupalılar iş yapış biçimlerinde bize göre daha rahatlar. Mesela mesai saati dolduğu zaman çalışmaz. Bırakıp evine gider. Bundan sonrasını ödemeyecek işverenim bundan sonra çalışmam diyorlar.” Ayaz, İnsan Kaynakları Departmanı

“Yabancılarla çalışmak çok zevkli. Çok netler. Senin önerilerine önem veriyorlar. Orta nokta bulma aşaması kolay oluyor. Yabancıların çoğu böyle ama Bütün yabancılar böyle değil tabi Rus ve Ukraynalılar daha yavaş çalışan ve daha rahat insanlar. Çoğu böyle profesyoneller. Sizin mesai yapmanızı istemiyorlar. Sosyal hayatınızdan vermenizi istemiyorlar.” Can, Pazarlama Departmanı

“Türkiye’de iş bitmeden çıkmak yoktur. Biz Türkler yaşamak için değil çalışmak için yaşıyoruz. Yabancılar ise yaşamak için çalışıyor.” Aslan, Uyum Departmanı

“Bizim Türkler stresli ve sert alabiliyor. Ama İtalyanlar çok daha rahat ve çok daha arkadaşça bu süreci yönetiyorlar. Onlarda bey hanım yok. O da ilişkileri daha samimi yapıyor.” Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

“Bazen Türk stili derler. Biz karar alırken tez canlı alırız ya ondan derler. Biz riskleri alıyoruz kısa zamanda iyi işler yapıyoruz. Ama Avrupa Amerika ve Japonlar ince eleyim sık dokuyorlar. Uzun vadeli düşünüyorlar.” Aslan, Uyum Departmanı

“Zorlayıcı kısmı ise iş yapış şekilleriyle ilgili. Çok daha fazla iş yapış süreci yaşıyorsunuz. Akdeniz kuşağı Türkler diye düşünürseniz. Akdeniz kuşağı Avrupa ayrı Türkler ayrı diye düşünürseniz biz çok daha heyecanlı, çok daha tez canlı, sonuca giderken süreçleri anlamadan gitmeye çalışan bir kültürüz. En önemlisi de şudur kervan yolda dizilir bize çok uyan bir sözdür. Yabancılar da kervan yolda düzülmez.” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

“Kültürel olarak çatıştığımız nokta bizim hemen sonuca gitmek için acele etmemiz zorlayıcı kısım bu. Onlar herhangi bir adım atmadan önce tüm farklı noktalarını analiz ederek, farklı simülasyonlar yaparak hayata geçiriyorlar. Bu bize uygun bir şey değil. Bazen bizimkilerin doğruluğu tutuyor bazen onlarınki tutuyor.” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

“Çok detaycılar. Bu detay bizi yoruyor. Kendi genel müdürlüğüm içinde söylüyorum. Diğer sektörlerde çalışan arkadaşlarımı da bildiğim için söylüyorum. Bu fazla detay gereksiz birçok soruyu da getiriyor. Bu bizim aramızdaki kültürel farklılık. Biz bu kadar detay incelemiyoruz. Bazen gereksiz bu detaylar. Onlarda biliyorlar ama kendi prosedürleri bu detayları gerektirdiği için bu detayları istiyorlar. Sonra da kullanmıyorlar. Biz yabancılara göre bu yüzden daha pratiğiz. Evet çok matematik yok, çok sistematik çalışmıyoruz, çok bilimsel çalışmıyoruz ama çok daha pratiğiz ve hızlı hareket edebiliyoruz ve kendimizi günün şartlarına adapte edebiliyoruz. Avrupalıların kendilerini adapte edememişinin en büyük nedeni detaycılığı. Bizim hayata entegrasyonumuz onlardan çok daha hızlı.” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

İlişki temelli dil engellerinin katılımcıların kariyer gelişimini ve kurum içi itibarlarını olumsuz yönde etkileyebildiği, ana merkez ve bağlı kuruluş ülkelerinin yaşam kalitesi farklılıklarından kaynaklanan anlayış farklılıklarının iletişim sürecini sekteye uğratabildiği, ana merkezin bağlı kuruluştan istediği satış hedefleri ve pazarlama taktiklerinin bağlı kuruluş ülkesine elverişli olmamasından kaynaklanan anlaşmazlık yaşanabileceği ve her bireyin sosyal hayatı, gündemi ve çalışma şekilleri yaşadığı ülkeye göre şekillendiğinden dolayı bilişsel şema farklılıklarının empati kurmaya engel olabileceği tespit edilmiştir.

4.3. ÇOK ULUSLU İŞLETMENİN DİL YÖNETİMİ STRATEJİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Dil yönetimi stratejileri, çok uluslu işletmelerde dilsel engellerin ortaya çıkmasını önlemek için kullanılan bir dizi önlem ve teknikleri içermektedir. Stratejilerin birçoğu diğer pazarlara aktarılabilir belirlili iletişim konularını ele almaktadır. Çok uluslu işletmelerin kurum stratejilerini her faaliyet gösterdiği veya göstereceği bağlı kuruluş ülkesi için ayrı ayrı o ülkenin dilsel ve kültürel ihtiyaçlarına göre uyarlaması gerekmektedir (Riznar & Kavcic, 2017). Bu kapsamda bağlı kuruluşun web sitesinde Türkçe yayınlanan 2003-2022 yılları arasındaki faaliyet raporlarında ‘dil, dilsel’ ve ‘kültür, kültürel’ anahtar kelimeleri ile taramalar yapıldığında 2003-2006 yılları arasında herhangi bir bulguya rastlanmamıştır ancak 2007’den itibaren ‘kültür’ ve 2011’den itibaren de ‘dil’ kavramına rastlanmıştır.

İşletmenin 2007 yılı faaliyet raporunda, bu yıldan itibaren çeşitli kültürel, sportif ve sosyal faaliyetleri destekleyerek çalışan veya emekli personel için eğlence aktiviteleri

düzenleyeceğini açıklamakta, yapılacak olan çeşitli uygulamaların ülkelerin kültürel ve sosyal farklılıklarını dikkate alınarak yapılacağı ifade edilmektedir.

“Geçen yıllar boyunca Grup, sadece bir sigorta şirketi olmaktan (ki, hala ana faaliyet konusunu oluşturmaktadır) çok fonksiyonlu bir uluslararası kuruluşa dönüşmüştür. Bu dönem içinde Grup, kendisini farklı iş alanlarında geliştirip güçlendirmenin yanında çeşitli ülkelerde ekonomik, kültürel ve sosyal çevrelerde iz bırakarak dünya çapında bir kuruluş haline gelmiştir... Grup, çalışanlarının Şirketin bir parçası oldukları duygusunu, sadece iş saatleri içinde değil, ayrıca personel kulüpleri tarafından düzenlenen aktiviteler yoluyla da artırmaktadır. Grup, kültürel, sportif ve sosyal faaliyetleri destekleyerek çalışan veya emekli personel için eğlence aktiviteleri düzenleyecektir... Bunun da ötesinde tüm faaliyetlerimizin temelinde bulunan prensiplerden bahseden bir belgenin hazırlanarak, ilgili herkese dağıtılmasının da gerekli olduğunu hissediyoruz. Bu kurallar, bulundukları ülkelerin kültürel ve sosyal farklılıklarını dikkate alarak tüm iştirak şirketlerin faaliyetlerine de uygulanabilecektir. Grup, kurallarda açıklanan prensiplere uygun olarak ideal bir işbirliği formu oluşturmak hedefi ile, tüm ilgili kurumlarla ilişki kurmayı planlamakta olup onların da bu prensiplere uygun davranacaklarına içtenlikle inanmaktadır. Bu belge temel alınarak, Grup stratejisi ve iş geliştirme hedefleri için gerekli etik altyapıyı oluşturan ve destekleyen uzun vadeli bir süreç oluşmuştur.” 2007, Faaliyet Raporu

2011 yılı faaliyet raporunda çalışanların kendilerine yatırım yapmak, kurum kültürünü yaygınlaştırmak, ortak bir dil oluşturmak, etkili iletişimi artırmak için dil eğitimlerinin ve çoklu dil seçeneklerinin de içinde olduğu bir akademi kurulmuştur.

“Çalışanlarımız için gelişimi sürekli kılmak, kendilerine yatırım yapmak, iş kültürümüzü ve kurum kültürümüzü hem yeni hem eski çalışanlarımıza daha etkin yayabilmek, ortak dil oluşturmak, iç iletişimi arttırmak, iç kaynaklarımızı daha etkin kullanabilmek amacıyla bir Akademi kurulmuştur. Akademiye iç eğitimlerimiz ile çalışanlarımıza teknik ve kişisel gelişim eğitimleri organize edilmiştir. Ayrıca her ay hem sektör hem sektör dışı hem de çalışanda farkındalık yaratılmak istenen konularda farklı konuklar davet edilmektedir. Akademi ile hem çalışanlarımızı geliştirmek hem de sektörün gelişimine fayda sağlamak amacıyla tüm bu eğitimler acente çalışanlarının da katılımına açıktır.” 2011, Faaliyet Raporu

Katılımcılara işletmenin stratejik planlarında dil ve kültürün yeri ve önemi hakkında bilgi vermeleri istendiğinde görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Dil ve kültür işletmenin bir parçası. Amaç sadece teknik becerisi olan bir eleman yetiştirmek değil şirketin kültürüne

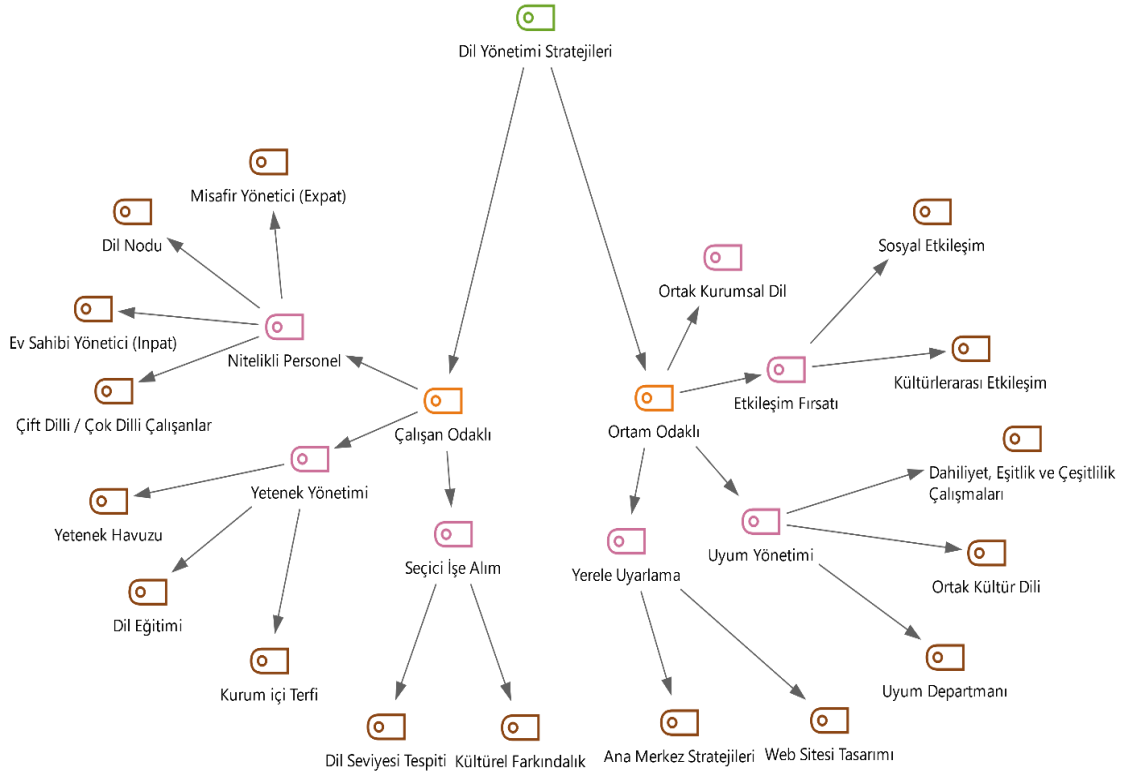
uyum sağlayacak eleman yetiştirmek şirketin ana stratejisi. Bunu yetiştirmesen yeni gelen kişi bunu devam ettiremez.” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

“Global kapsamda bir stratejik planlama oluşturacaksınız dil büyük önem arz ediyor. Ama şirketin gidişatıyla ilgili bir stratejik planlama yapacaksınız elinizdeki verilerin niteliğine bağlı olarak değişir. Global bir firmaysa dil önem kazanıyor.” Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

“Dil ve kültürel farklılıkların yarattığı engelleri aşmak için... şöyle söyleyeyim... Konuşmak konuşmak konuşmak...tartışmak, tartışmak, tartışmak... eğitim, eğitim, eğitim...uyum, uyum, uyum... dinleme, dinleme, dinleme...” Emma, Uyum Departmanı

Bağlı kuruluşun web sitesinde yer alan dokümanların ve katılımcılarla yapılan görüşmelerin incelenmesi sonucunda bağlı kuruluştaki uygulandığı görülen dil yönetimi stratejileri Şekil 20’de gösterilmektedir. Bu stratejiler ana merkezin Türkiye bağlı kuruluşu için uygun gördüğü stratejiler olup ana merkezde veya diğer bağlı kuruluş ülkelerinde uygulanan dil yönetimi stratejileri hakkında herhangi bir bilgi vermemektedir.

Şekil 20. Bağlı Kuruluştaki Uygulanan Dil Yönetimi Stratejileri



Bağlı kuruluşun dil engellerini aşmaya yönelik dil yönetimi stratejileri iki grupta incelenmiştir (Şekil 20) Çalışan odaklı dil yönetimi stratejilerinde çok uluslu işletmenin çalışanların niteliklerine ve yeteneklerine odaklanmış ve bu kapsamda uyguladığı

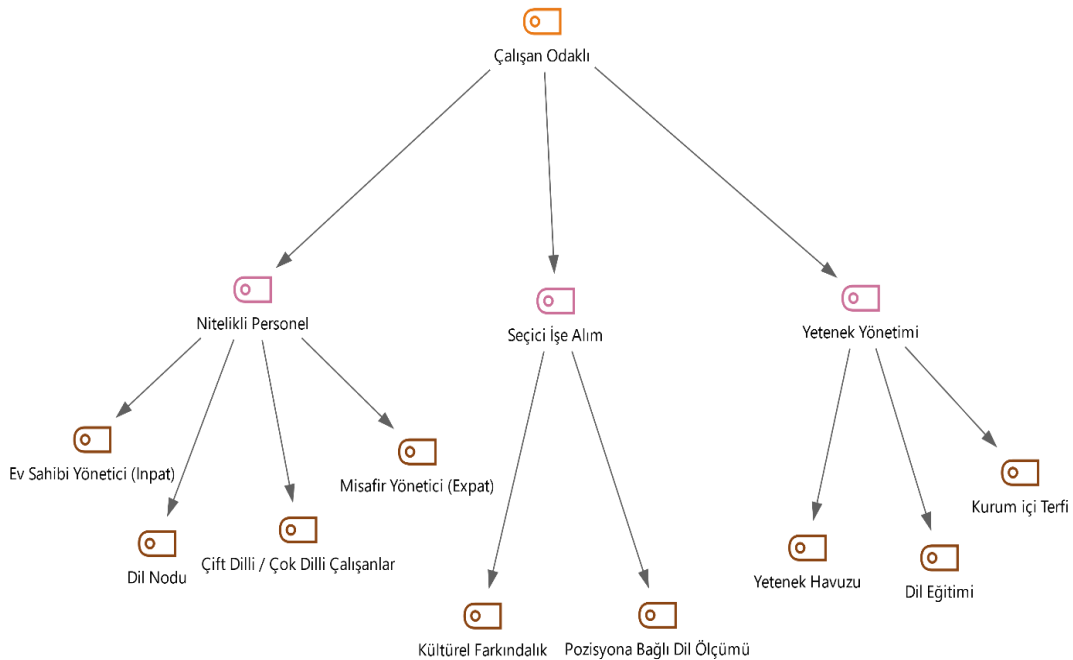
stratejiler ele alınmıştır. Ortam odaklı stratejilerde ise çok uluslu işletmenin farklı dil ve kültürlere sahip çalışanlarını ortak bir paydada birleştirmek ve iş ortamında dil ve kültür uyumunu sağlamak için uyguladığı stratejiler incelenmiştir.

4.3.1. Çalışan Odaklı Dil Yönetimi Stratejileri

Çalışanların niteliklerine ve yeteneklerine odaklanan üç temel çalışan odaklı dil yönetimi stratejisi tespit edilmiştir (Şekil 21). İlk boyut olan nitelikli personel boyutunda incelenen toplam dört strateji bulunmaktadır. Bunlar ana merkez ve bağlı kuruluş arasında kilit personel olarak görev yapan dil nodları (Harzing & Pudelko, 2014); bağlı kuruluştan ana merkeze görevlendirilen ev sahibi yöneticiler (Kim vd., 2022); ana merkezden bağlı kuruluşa görevlendirilen misafir yöneticiler (Wu vd., 2022) ve çift dilli/çok dilli çalışanlar olarak sıralanmaktadır. Dil engellerini aşmak için neler yapılmalı sorusuna katılımcılardan biri şöyle yanıt vermiştir.

“Kültürler hakkında daha informal bir bilgi alışverişi olabilir. Eğitimler yapılabilir. Kurslar verilebilir. Farklı kültürlere, farklı dillere ve farklı geçmişlere sahip kişiler işe alınabilir.” Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

Şekil 21. Çalışan Odaklı Dil Yönetimi Stratejileri



Dile duyarlı işe alım (Swift & Wallace, 2011) olarak bilinen seçici işe alım boyutunda pozisyona bağlı değerlendirme ve kültürel farkındalık sahibi çalışanlar ele alınmıştır. Son olarak ise çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi ve performanslarını artırmaya yönelik olan yetenek yönetimi boyutunda yetenek havuzu uygulaması, verilen

çeşitli dil eğitimleri (Peltokorpi, 2017) ve dile bağlı kurum içi terfiler değerlendirilmiştir.

Nitelikli personel boyutunda incelenen dil nodu stratejisinde çok uluslu işletmede çokdilli, hem kurumsal dili hem de bağlı kuruluş dilini konuşan ve ana merkez ile bağlı kuruluş arasında bağlantı pimi gibi görev yapan (Harzing & Pudelko, 2014) bir katılımcı olduğu tespit edilmiştir. Katılımcının ana merkezle iletişimi sağlamada tek kişi olmadığı bilinmekle birlikte birden çok departman için ana merkezle iletişim sürecinde aktif olarak yer alması ve bağlı kuruluşun ana dilini öğrenerek o dilde de iletişimi sağlayabilmesi bakımından ana merkez için dil nodu haline geldiğini göstermektedir.

“Marka iletişimi, müşteri deneyimi, distribütörler, dijital pazarlama gibi birçok alanda konuşmacı benim çünkü İngilizce konuşabiliyorum. Ek olarak yeni işe alım süreçlerinde de yer alıyorum. Ana merkezle iletişim ve raporlama sürecinde aktif rol almaktayım.” Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

Ev sahibi yönetici (Inpatriate Manager) stratejisi bağlı kuruluşun web sitesinde 2020 yılında yayınlanan kurumsal haberlerde görülmektedir. Bu habere göre bağlı kuruluşta direkt satış ve pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcılığı görevini yürüten bir çalışan İtalya’ya pazarlama iletişimi, dijital kanallar ve fiyat karşılaştırma platformları yöneticisi olarak atanmıştır. Dijital dönüşüm, pazarlama, insurtech, blockchain, müşteri deneyimi gibi birçok uluslararası projede görev alan çalışan yeni görevinde pazarlama iletişiminin yanı sıra dijital ve fiyat karşılaştırma platformlarının baştan sona yönetiminden sorumlu olmuştur.

Misafir yönetici (Expatriate Manager) stratejisi bağlı kuruluşta uygulanan dil yönetimi stratejilerinden birisidir. Ana merkezden görevlendirilen misafir yöneticilere yönelik katılımcıların yorumlarının genellikle olumlu yönde olduğu görülmüştür.

“...bizim expat yöneticilerimiz de oldu. Önceki yöneticimiz İtalya’ndı mesela. Desteklemeye çok açıktı. Ben onunla 2 sene çalıştım. Çok fayda gördüm gerçekten. Farklı bakış açıları bana kattı. Yurt dışındaki meslektaşlarımdan da çok fazla şey öğrendim. İş yapış şekliyle alakalı.” Dora, İnsan Kaynakları Departmanı

“Bizim çalıştığımız kişi 7-8 yıldır İstanbul’da yaşıyor genel müdür 2-3 yıldır burada yaşıyor. Bizim ekibimiz de olan kişiyle iyi bir muhabbetimiz var. Kültürel farklılıkları aşmış durumda.” Kurt Efe, Bilgi Teknolojileri Departmanı

“...Bizim expat çalışanlarımız vardı sadece maille iletişimde olmuyorduk. Bir anda insan kaynaklarına gelip bir şey sorabiliyorlardı. Sizin orda onun ihtiyacını karşılamamız gerekiyor...” Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

Çift dilli (bilingual) veya çok dilli (multilingual) çalışan stratejisi hem ana merkezin hem de bağlı kuruluşun dilini ana dil olarak konuşabilmesi her iki kültürden de etkilenmiş olması işletmelere büyük avantajlar kazandırmaktadır. Benzer şekilde çok dilli çalışanların da hem dilsel hem de kültürel açıdan geniş bir bakış açısına sahip oldukları görülmektedir. Bağlı kuruluşta hem çift dilli, hem de çok dilli çalışanlar olduğu görülmektedir.

“Çift yabancı dilli çalışanlarımız da vardı. İçerde Fransız İtalyan daha çok Avrupa ülkelerinden çalışanlarda vardı.” Dora, İnsan Kaynakları Departmanı

“...Çift dilli çalışanlarımız da var...” Parla, Satış-Pazarlama Departmanı

Seçici işe alım boyutunda incelenen pozisyona bağlı dil ölçümünde dil ölçümünün yanı sıra çeşitli değerlendirmeler de yapıldığı görülmüştür. Pozisyona bağlı değerlendirme kapsamında 2022 yılı faaliyet raporunda adaylara kişilik envanter testi, yabancı dil testi, vaka çalışmalarıyla mesleki bilgi ve becerilerini değerlendirmeye yönelik mülakatlar yapıldığı aktarılmıştır. Pozisyona bağlı dil ölçümüne yönelik katılımcılar her departman için dil şartı olmadığından, özellikle pazarlama ve insan kaynakları departmanları için dilin daha önemli olduğundan, sınavların dört dil becerisini ölçmeye yönelik olduğundan ve kurumun -aracı kullanarak- kendi sınavlarını kendilerinin yaptığından hatta bazen misafir yöneticilerin yardımcı olduğundan bahsetmişlerdir. Ayrıca bağlı kuruluşta işe alımlarda yerel dil sınavlarının baz alınmadığını ama IELTS veya TOEFL gibi uluslararası sınavların geçerliliği olduğundan bahsedilmiştir.

“Pozisyon bazlı dil şartı değişiyordu. Pazarlamaya alınacaksa muhakkak dil yetkinliği bekleniyordu. Çünkü pazarlama bütün süreçlerinde globale çalışıyordu. Süreç ise anlaşmalı olduğumuz kurum vardı önce yazılı sonra da telefonla arayarak test yapıyorlardı. Bu kapsamda bir seviye çıkarıyorlardı. O seviyeye göre işe alım sürecini ilerletiyorduk. Son aşamada da mülakat aşamasında da İngilizce konuşuluyordu. YDS gibi yerel sınavlarla ölçüm olmuyordu. IELTS vs gibi sertifikaları olan çalışanlar için test yapmayabiliyorduk. Zaten mülakatta İngilizce konuşulduğu için expat arkadaşlar tamam sıkıntı yok diyorlardı.” Birce, İnsan Kaynakları Uzmanı

“...Düzgün İngilizce konuşamayan tüm başvuruları reddetmek zorundayım. İngilizcem orta diyen CV’ler oluyor. Bende İngilizce mülakata çağırıyorum ama İngilizceleri yeterli olmadığı için mülakata katılmak istemiyorlar.” Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

“Dille ilgili bir problem yaşamadım açıkçası. Çünkü işe alındığımızda İngilizcemizin belli bir seviyede olması bekleniyor...” Ayaz, İnsan Kaynakları Departmanı

“Şirket İngilizce sınavını kendisi yapıyor... Mülakat süreçleri yazılı sınavla yapılmıyor. Sözlü olarak yapıyor. Yetenek sınavları yapıyor. Ama pazarlamayla mülakatlar İngilizce yapıyor.” Parla, Satış-Pazarlama Departmanı

“Bu aslında insan kaynaklarının cevaplaması gereken bir soru. Dil sınavı yapılyordu. Ben işe girerken okuma, yazma, dinleme, okuduğunu anlama gibi çeviride vardı sanırım ve konuşma. Bunların hepsi test edildi. Bunları kendileri yapıyor. Özel kuruluşlar kendi sınavlarını kendileri yaparlar.” Uzun, Satış-Pazarlama Departmanı

“Yazılı sınavlar var sözlü sınavlar var. Sınavlara sokuyoruz. İnsan kaynaklarındaki arkadaşlar ilgileniyor. O sınavları geçerse kabul edilebilir. Çok iyi bir elemandır dilindeki eksikliklere rağmen alınabilir. Yabancı dil eğitimi ile eksikliği giderilmeye çalışılır. Bu sınavlar bizim kendi yaptığımız sınavlar.” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

“Bu konu oldukça önemli. İş başvurularında eğer o kişi İngilizce bilmiyor veya bildiğinden emin değilse işe almıyoruz. Ama dil tek başına gücün simgesi değil, özellikle bu şirkette kesinlikle değil.” Emma, Uyum Departmanı

“Zaten belli testlerden geçirip personel alıyorsunuz. Retorik yetkinliği olanlar eğitim olduğunda oraya da katılıyor. İnsanlarla ilişkileri iyi olduğu için parlak kişi olarak görüldükleri için yetkinlikleri de artıyor. Ama şirketlerde sırf İngilizce biliyor diye personel alınmıyor. Ek olarak İngilizce biliyor diye alınıyor.” Dora, İnsan Kaynakları Departmanı

“Yeni gelenlere dil seviye tespiti yapıyorlar. Yazılı ve sözlü olarak” Can, Pazarlama Departmanı

“Her departman için değil ama bazı pozisyonlar için dil şartı aranıyor tabiki. Bunun içinde bir aracı kurum var. Aracı kurum sınav yapıyor. İki aşamalı yazılı ve telefon görüşmesi şeklinde. Resmi sınavlara bakmıyoruz kurumun yaptığı sınav yeterli oluyor.” Bulut, Lojistik Departmanı

“Yeni girecek olan kişiye online ders veren hocalarla telefonla görüştürüp dil seviyesinin hangi düzeyde olduğu tespit ediliyor. Yazılı resmi sınavlara bakmıyorlar. Dışardan 3. Şahıslarla sınav yapıyor.” Kurt Efe, Bilgi Teknolojileri Departmanı

İş başvurularında adaylara yapılan pozisyona bağlı dil ölçümleri ve diğer değerlendirmeler ana merkeze bir rapor halinde sunulmaktadır.

“Çalışanların dil becerilerinin kaydını tuttuğumuz bir rapor var evet. Her çalışan işe girerken teste tabi tutuluyor. O test sonucunda seviye belirleniyor. Çalışanların demografik bilgilerini verdiğimiz raporlarda İngilizce bilgilerini de raporluyorduk.” Birce, İnsan Kaynakları Uzmanı

Seçici işe alımlarda bir diğer önemli konu kültürel farkındalık sahibi adayların işe alınmasıdır. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde birçoğunun kültürel farkındalık sahibi olduğu gözlemlenmiş ve işe alım sırasında adayların kültürel duyarlılığa sahip olmasına özen gösterildiği görülmüştür.

“Eğer farklı kültürlerle çalışmaya alışkın veya farklı kültürlerin bir arada olduğu bir grupta çalışırsanız, çok daha etkili olursunuz. Çünkü bu grup farklılıklarla daha kolay baş edebilir, daha iyi olabilir, böyle bir grup Türklerin herhangi bir durumda neden böyle tepki verdiklerini veya Arjantinlilerin herhangi bir maile neden bu şekilde cevap verdiklerini anlayabilir. Sonuç olarak çok kültürlü bir çevreye uyum sağlayabilmek için çok kültürlü veya farklı kültürlerle etkileşime çok fazla maruz kalmış bir takıma ihtiyacınız vardır. Verilen mesajları algılamaları lazım, ilişki kurmaları lazım, her işi kolaylaştırmaları ve daha etkili hale getirmeleri lazım... işe alımlarda bunlara dikkat ediyoruz.” Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

“... Biz İtalyanlarla çok büyük tarihsel bağlara sahibiz. Mesela Venedik’te iki tane saray vardır. Bunlardan biri Türk sarayıdır. Tarih boyunca da İtalyanlarla sürekli bir etkileşim içinde olduğumuz için bize karşı bir saygıları bulunuyor. Sevgileri de bulunuyor. Çok fazla göçmen akışı da olmamış ya da İtalyanların gördüğü Türkler eğitilmiş Türkler. Üst kesim diyebileceğimiz Türkler olduğu için bize bakış açıları çok farklı. Yani bir Tunusluya bir Cezayirliye olan ön yargıları Türklere karşı yok. ...” Uzay Satış-Pazarlama Departmanı

“Farklı kültürlerden insanlarla çalışmanın çoğunlukla iyi bir deneyim olduğunu söyleyebilirim. Farklı insanlar farklı yaşam tarzlarıyla tanışmış oluyorsunuz. Sorunlara farklı bakış açılarıyla bakmanızı sağlıyor. Genel anlamda olumsuz bir şey söyleyemem.” Bulut, Lojistik Departmanı

“Engellerin tek çözümü ana merkezin çok kültürlü bir takım veya birden fazla pazarla çok fazla etkileşimde bulunmuş bir takım tarafından yönetilmesidir. Böylece dünyayı daha iyi okuyup anlayabilirler. Ana merkezdeki çalışanlar global düzeyde çalışıyorsa Türkiye’yi, Arjantin’i, Endonezya’yi, Vietnam’ı anladıklarından emin olmak öncelikle onların sorumluluğudur. Bunu nasıl sağlayacaklar peki... Tabi ki işe

alımla... Bu konularla ilgilenen insanları işe alarak bu konuyu aşabilirler.” Alessandro, Uyum Departmanı

“İtalyanlarla çalışmak bence güzel bir şey. Herkes işine bakıyor. Şu konuda güzel bir şey yabancı insanların kültürünü anlıyorsun, oradaki insanların ne duygular yaşadığını anlıyorsun, nasıl bir iklimde nasıl bir kültürde yetiştiklerini anlıyorsun bu da ister istemez senin vizyonunu açıyor.” Kurt Efe, Bilgi Teknolojileri Departmanı

“Kültürler farkındalık eğitimlerinin faydası olur tabi ki. Gruba yeni birisi geldiğinde genellikle Türkiye hakkında bilgi veririz. Kişisel olarak ben Türkiye’de şu an durumun ne olduğu ve ne hissettikleri hakkında çok fazla bilgi veririm. Kültürel farkındalık eğitimlerine sahip olmak iyi bir şey ancak kendinizi ülke gündemine göre sürekli güncel tutmak zorundasınız.” Giorgia, Uyum Departmanı

Son boyut olan yetenek yönetiminde çok uluslu işletmenin geleceğe yatırım olarak gördüğü yetenek havuzu programı öne çıkmaktadır. En son yayınlanan 2022 yılı faaliyet raporunda yetenek havuzu (Startrack) programı şu şekilde açıklanmaktadır:

“Yetenek havuzuna girmeye aday çalışanlarımız anlaşmalı danışmanlar aracılığıyla değerlendirme merkezi uygulamasına katılıyor. Başarılı çalışanlarımız STARTRACK yetenek yönetimi programına dâhil oluyor. STARTRACK programında çalışanlarımız;

- Bölge yetenek havuzu adayı
- Yedekleme planımızda yer alma
- Grup/Bölge’de kısa süreli görevlerde yer alma
- Şirket projelerinde yer alma veya kendi projesini yürütme
- Farklılaştırılmış yan haklar sistemi
- Kişisel eğitim ve gelişim fırsatlarından yararlanıyor.

Ayrıca Grubumuzun Grup Yetenek Havuzu ve Bölge Yetenek Havuzu Değerlendirmelerine de çalışanlarımızı dahil ediyoruz.” 2022 Faaliyet Raporu

“İngilizcenin tek başına yeterli olduğunu söyleyemem bu konuda. Öğrenmeye istekli olması lazım. Takımında örnek verebileceğim 2 örnek var. Bir kadın çalışanım oldukça iyi onu yetenek havuzuna soktum ama birazcık özgüven eksikliği var ve biraz utangaç. Sunum yeteneklerini biraz geliştirmesi lazım. Bir başka kadın çalışanım ise gayet güzel sunum yeteneğine sahip, iletişim ile ilgili birimde gayet iyi ama detaylar ve analitik olma gibi konularda eksiklikleri var. Burada çalışanları hangi konuda yetiştirmeniz gerektiği ve onların güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeniz önemli daha da önemlisi bu kişinin nerede olmasını istediğiniz önemli.” Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

Yetenek havuzu stratejisinde katılımcılar dil bilen çalışanların daha öncelikli olduğunu ifade etmişlerdir.

“Her çalışanın girdiği dil ve diğer eğitimler var ama seçilmiş elemanların girdiği artı eğitimler var. Sadece dil değil her türlü eğitim de bu böyle.” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

“İyi bir İngilizce konuşuyorsa o kişinin n acayip açık oluyordu. O kişiler yetenek havuzuna gönderiliyordu. Proje ekiplerine mutlaka ekleniyorlardı.” Dora, İnsan Kaynakları Departmanı

“Bizim talent dediğimiz geleceğe yatırım yaptığımız çalışanlarımız vardır. İşletmelerde devamlılık esastır. Bu birinci kural. Şirketler kalıcı insanlar geçicidir. Dolayısıyla sizden sonra gelecek olan elemanı yetiştirmeniz gerekmektedir. Dolayısıyla onlara bu tür yatırımları yapmanız gerekiyor. Sadece dil anlamında değil. Her konuda” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

“Dil bilmek 1-0 ne geçiriyor ama yanında belli bir yetkinliklerinde olması gerekiyor. Çünkü bu kişiler yetenek sınavlarına sokuluyor. Belli bir ortalamanın altındaysanız bir yerlere gelmeniz çok mümkün olmuyor.” Birce, İnsan Kaynakları Uzmanı

“Mesela ben yetenek havuzuna girecektim orada da İngilizce sınavına soktular. Buna göre en yüksek orana sahip olanlara destek verildi. Birçok destek sağlandı. Bazıları İngilizce sınavına girdi. Departmanlara göre. Benim departmanda gerekmiyordu. Özellikle pazarlama ve ik da arıyorlar. Çünkü pazarlama direkt ana merkezle iletişime geçiyor.” Parla, Satış-Pazarlama Departmanı

Ayrıca işe giren adayların yanı sıra yetenek havuzuna giren çalışanların da dil bilgileri, gelişimleri, deneyimleri, eğitimleri ve performans bilgileri de ana merkeze rapor olarak sunulmaktadır.

“alışanların demografik bilgilerini verdiğimiz raporlarda İngilizce bilgilerini de raporluyorduk. Gelişimleri açısından da talent alışanlarınkilerini paylaşıyorduk. Orda da eski deneyimleri, şu an ki deneyimleri, performans notları, İngilizce dil bilgisi ve eğitim bilgilerindeki değişimleri sunuyorduk.” Birce, İnsan Kaynakları Uzmanı

“Tuttuğunuz bir kayıt sistemi var. İnsan kaynakları yapıyor bunu. Ben gelişim gösteren çalışanların kim olduklarını biliyorum ama insan kaynakları çalışanların dil gelişimlerinin kayıtlarını tutuyor.” Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

Dil yönetimi stratejilerinde önemli bir yere sahip olan dil eğitimi stratejisinin bağlı kuruluşta kullanıldığı görülmüştür. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu bağlı kuruluşun dil eğitimlerine destek olduğunu, eğitimleri online platformlarla, özel derslerle, misafir yöneticinin desteğiyle veya yüz yüze dil kurslarına göndererek

gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir. Dil eğitimi çoğunlukla İngilizce olmak üzere çalışanların isteği üzerine İtalyanca da verilmektedir. Ayrıca bazı katılımcılar yetenek havuzuna giren çalışanlara verilen dil eğitimi ile diğer çalışanlara verilen dil eğitimin farklı olduğunu anlatmışlardır.

“...Dil konusunda da desteklemek için eğitim verdiriyoruz. Dışarda eğitim kurslarına gönderiyoruz. Pratik ve konuşma eğitimleri.” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

“...Bu eğitimlerin içinde kültürel farklılıklara yönelik eğitimler de var.” Dora, İnsan Kaynakları Departmanı

“Dil gelişimi için dil eğitimleri düzenliyoruz. İnsan kaynakları 2 gün önce ikinci grup dil eğitimi sınıfı açtı mesela. Hem yüz yüze hem online eğitimlerimiz oluyor. Ofise gittiğimde ben yardımcı oluyorum. Çarşambaları çalışmıyorum normalde çarşamba günleri 1 saat ofise gidiyorum sadece çalışanlarla İngilizce pratik yapmak için. Yabancı dil öğretimi için sertifikaya da sahibim şu an. Şu an bu pratiklere artık devam edemiyorum ama pratik yapmak isteyenler her zaman bu fırsata sahip olduklarının farkındadır.” Giorgia, Uyum Departmanı

“Hem dil hem de retorik yetkinlikleri önemserim ben. Bireyin potansiyeline ve öğrenme kapasitesine bağlı. Çünkü bu konuda koçluk yapabilirim. Eğer yeterli bir İngilizceye sahipse ve öğrenme motivasyonu yüksekse ve kendini geliştirmek istiyorsa, diğer retorik yetkinlikleri öğretebilirsiniz, destekleyebilirsiniz bu kişiyi. Ben çalışanlarıma koçluk yapmayı severim ve bu ancak öğrenmeyle olabilir. Örneğin takımında İngilizce konusunda biraz utangaç çalışanlarım var. Ben onları konuşmaya zorlarım. Ben bir adım geri çekiliyorum ve senin bir adım öne çıkarak bu toplantıyı senin yönetmeni istiyorum gerekli hazırlıkları sen yap, sunumları hazırla ve sunumu sen yap derim. Bu onlara özgüven verir, onların öğrenmeye ihtiyacı var.” Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

“Dille ilgilide çalışanlar aslında kendi hedeflerini koyuyor. Ama tabi bunun da bir amaca hizmet etmesi gerekiyor. Bireyin koymuş olduğu hedefi bulunmuş olduğu departman veya birim hedefleriyle de uyumu gerekiyor.” Ayaz, İnsan Kaynakları Departmanı

“İnsan kaynaklarının sunduğu İngilizce eğitimi kişisel gelişim için stratejik araçlardan bir tanesidir. Ama bu İnsan kaynaklarının stratejisidir, diğer bölümlerin stratejisi değildir.” Maya, Satış Departmanı

“İşletme İngilizce konusunda kendini geliştirmek isteyen bütün çalışanlara destek veriyordu. Grup dersleri sınıf dersleri kapsamında olduğu için maliyeti ona göre organize ediyorlardı. Birebir dersleri ise sadece talent çalışanlara veriyorlardı.” Birce, İnsan Kaynakları Uzmanı

“Her dönemde İngilizce eğitimi oldu. İngilizcesi gelişsin diye ortak projelerde çalıştırma oldu. Dil kurslarına gönderilirdi. Son zamanlarda online eğitim. Özel ders aldırıldık. İsteyenlere İtalyanca eğitimi bile verildi.” Dora, İnsan Kaynakları Departmanı

“...Bunun dışında dil seviyesi düşük olanlara dil eğitimi vererek dilini geliştiriyorlar. Aynı zaman içerideki yabancılarda size çok destek oluyorlar. Sizinle İngilizce konuşuyorlar.” Can, Pazarlama Departmanı

“Biz talent dediğimiz çalışanlar üzerinde özel dersler planladık. Birebir dersler. Onun haricinde de daha soft platformlar üzerinde ya da grup dersleri alabilecek dersler planlamıştık. Bu dersler için işletme dışından bir kursla anlaşıldı. Bu sınıf dersleri için zinciri olan İngilizce kurslarıyla anlaşılmıştı. Özel dersler içinse farklı bir kurum vardı. Kurumsal şirketlere İngilizce dersi veren şirketler vardı.” Birce, İnsan Kaynakları Uzmanı

“Örneğin 25 yaşında biriye her şeyi bilemez, öğrenmesi gerekir, bu sebeple sizin ona öğrenme fırsatı sunmanız gerekir, bu kişiler böyle kendilerini geliştirecek ve büyüyecekler. İçe dönük veya dışa dönük kişiler olabilir, bazıları daha sessiz bazıları daha konuşkan olabilir, farklı karakterde ve yapıda, farklı liderlik tarzlarında ve farklı iletişim şekilleri bulunan insanlar olabilir bu süreçte, sizin tüm farklılıklarına rağmen herkese rehberlik etmeniz gerekmektedir.” Alessandro, Marka ve İletişim Departmanı

“Dil desteği veriyorlar. Ancak bunu alanların sayısı çok az. Çok nadir çok az kişiye veriyorlar. Cambly desteği veriyorlar. Oradan hocayla yüz yüze konuşuyoruz. Bir yıl için eğitim desteği verdiler ben onu İngilizce için kullandım.” Parla, Satış-Pazarlama Departmanı

“Destek oluyorlardı. İngilizce bilmeyen arkadaşlara eğitim konusunda destek oluyorlardı. Resmi bir strateji yoktu ama isteyeneye destek veriliyordu. Her isteyen destek alıyordu. Ben alamayan görmedim... Desteklerde online eğitimler oluyor. Dil becerisi olan yönetici ve yabancı çalışanlar olduğu için pratik yapma fırsatı oluyor. Tabi bu şirketin değil kişilerin yapmaya çalıştığı bir destek. Mesela Fransız bir yöneticimiz vardı İngilizce bilmeyen arkadaşları zorlardı. Onlarla pratik yapardı onlara öğretmeye çalışırdı. O onun kendi eforu tabi. Şirket dijital öğrenim kanalları üzerinden destek verirdi.” Uzeyir, Satış-Pazarlama Departmanı

Katılımcılara eğitim programlarının etkinliği hakkında ne düşündükleri sorulduğunda ise genel olarak eğitimlerden verim aldıklarını ifade etmişlerdir.

“Dil kullandıkça iyileşiyor. Faydası olan arkadaşlar oldu. Bir temelle geldiyse ve kendini geliştirmek istiyorsa fayda sağlıyor gerçekten” Dora, İnsan Kaynakları Departmanı

“Yabancı dil kursları ayarlanıyor. Bu etkinliklerin oldukça verimli olduğunu düşünüyorum. Çünkü çoğu şirkette kullanıyor zaten. İşle alakalı olduğu sürece her dilde gelişimi destekliyor. Eğitimler kişinin ihtiyacına göre ayarlanıyor.” Bulut, Lojistik Departmanı

“Ben işe ilk başladığımda ben İngilizce öğrenmek istiyordum dediğimde bana İngilizce kurs ayarladılar. Online olarak. Ekstra olarak Cambly ayarladılar. O tarz destekleri oluyor. Ve bu destekler benim İngilizce konusunda gelişmemi sağladı.” Kurt Efe, Bilgi Teknolojileri Departmanı

“Kişiden kişiye değişir. Kimi insanlar bu dijital kanallardan gerçekten dil öğrenir kimisi öğrenemez. Ama ben yetersiz olduğunu düşünüyorum. Dili öğrenmenin en kolay yolu insanlarla gerçek pratik yapmaktan geçiyor. Bunun altını da aldığınız eğitimle doldurmanız gerekiyor.” Uzay, Satış-Pazarlama Departmanı

Kurum içi terfinin bir dil yönetimi stratejisi olarak tercih edildiği anlaşılmaktadır. Katılımcılar dil bilen çalışanın daha hızlı yükseldiğini, çalışanların üst pozisyonlara veya farklı birimlerde atanmasında dilin etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

“Dil becerilerinin kişinin işletmedeki statüsünü ve pozisyonuna çok büyük bir etkisi olduğunu düşünüyorum. Çünkü özellikle global bir firmada çalışıyorsanız ve İngilizceniz varsa üst pozisyon açıklarında daha öncelikli değerlendirilebiliyorsunuz. İngilizce bilmeniz sizi 1-0 öne geçiriyor.” Birce, İnsan Kaynakları Uzmanı

“...Bir örnek vereceğim üst yönetimde bir ihtiyaç doğuyor. Farklı birimdeki bir müdürü İngilizce bildiği için üst pozisyona atayabiliyorlar...” Birce, İnsan Kaynakları Uzmanı

Yukarıda bahsedilen çalışan odaklı dil yönetimi stratejilerine ek olarak katılımcılar iletişim sürecinde online çeviri sitelerinden faydalandıklarını ancak dışarıdan mütercim veya tercüman hizmeti almadıklarını ifade etmişlerdir.

“Çeviriler için mütercim veya tercüman kullanmıyoruz. Kendi içimizde hallediyoruz. Çevirilerimde online çeviri programlarını kullanıyorum.” Kurt Efe, Bilgi Teknolojileri Departmanı

“...Ama bazı durumlarda translate i kullanıyorlar. Bazen kelimeleri unutabiliyorlar.” Parla, Satış-Pazarlama Departmanı

“...Bu online translateler sıkıntımızı ortadan kaldırdı...” Aslan, Uyum Departmanı

Ek olarak katılımcılar, dil bilenlerin iletişim sürecinde diğerlerine destek olduğundan ve anlaşılmayan durumlar söz konusu olduğunda örnekler üzerinden açıklama yapılarak yanlış anlaşılmalari gidermeye çalıştiklarından bahsetmişlerdir.

“Dil bilenler toplantılarda yanınıza geliyorlar daha rahat olun diye.” Can, Pazarlama Departmanı

“Bazen anlaşılamadığımızı veya karşı tarafın bizi anlamadığını düşündüğümüz durumlarda örnekler üzerinden iletişim kuruyoruz. Onun üzerinden açıklamaya gidiyoruz.” Ayaz, İnsan Kaynakları Departmanı

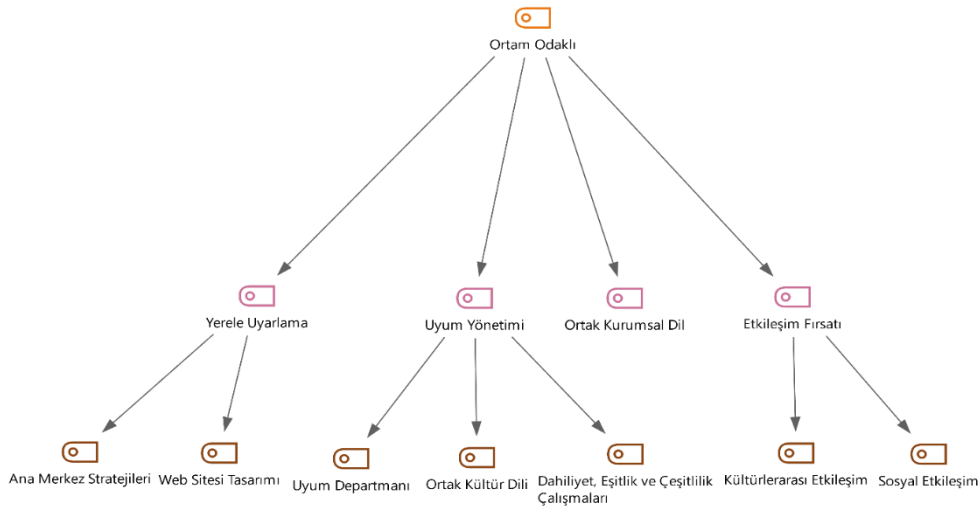
Özetle, çok uluslu işletmenin çalışan odaklı dil yönetimi stratejileri ile çalışanlarına değer verdiği, kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar sunduğu, nitelikli personellere sahip olduğu ve yine işe alım sürecinde nitelikli adayların seçilmesine özen gösterdikleri görülmektedir. Uygulanan dil yönetimi stratejileri arasında ana merkez ve bağlı kuruluş arasında dil bağlantısı (Harzing & Pudelko, 2014) haline gelen dil nodu bir çalışanın olduğu hem dil hem de kültürel açıdan her iki tarafında faydalı bir strateji olarak gördüğü ana merkezden görevlendirilen misafir yöneticilerin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bağlı kuruluşun kurumsal haberler başlıklarında da yer alan bağlı kuruluştan ana merkeze ev sahibi yönetici görevlendirmesi yapıldığı görülmüştür. Çok uluslu işletme nitelikli personel kategorisinde sınıflandırılan çift dilli veya çok dilli çalışanlara sahiptir. Ek olarak işletmenin işe alım sürecinde adaylarda pozisyon bazlı dil şartı aramakta ve diğer beceriler kapsamında kültürel farkındalık sahibi olmalarını beklemektedir. Son olarak yetenek yönetiminde ise başarılı çalışanlar için yetenek havuzu oluşturulmuş ve bir program dahilinde kriterler belirlenmiş ve nitelikleri artırılmıştır. Yetenek havuzunun yanı sıra işletme tüm çalışanların kendilerini geliştirmeleri için çeşitli fırsatlar sunmuş ve online platformlar, özel dersler, koçluk sistemi ve yüz yüze kurslarla dil eğitimi imkanları sunduğu tespit edilmiştir. Bir başka yetenek yönetimi stratejisi olan başarılı çalışanların terfiinde ise çalışanların dil yetkinliklerinin etkili olduğu görülmüştür. Açıklanan stratejilere ek olarak katılımcıların online çeviri sitelerinden destek aldığı ve iletişim sürecinde anlaşılmayan bir durum söz konusu olduğunda örnek vererek konuya açıklık getirmeye çalıştikları görülmüştür.

4.3.2. Ortam Odaklı Dil Yönetimi Stratejileri

İşletme ortamının dilsel ve kültürel bakımdan daha uyumlu olması için geliştirilen ortam odaklı dil yönetimi stratejileri toplam dört boyutta incelenmiştir (Şekil 22). İlk olarak çok uluslu işletmenin faaliyet gösterdiği bağlı kuruluş ülkesinin diline ve

kültürüne göre gerek genel stratejilerinde gerekse web sitesi tasarımında değişiklikler yapmasını gerektiren yerele uyarlama stratejisi incelenmiştir. İkinci olarak hem dil hem de kültürel uyum için uyum yönetimi boyutunda uyum departmanı ve ortak kültür dili ve dahiliyet, eşitlik ve çeşitlilik çalışmaları detaylandırılmıştır. Ardından ortak kurumsal dil stratejisi incelenmiş ve son olarak katılımcılar için hem dilsel gelişim hem de kültürel etkileşim için oluşturulan sosyal ve kültürlerarası etkileşim fırsatlarına yer verilmiştir.

Şekil 22. Ortam Odaklı Dil Yönetimi Stratejileri



Yerele uyarlama çok uluslu işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin diline ve kültürüne uyum sağlama çabasıdır. Bu kapsamda katılımcılar ana merkezin gönderdiği bazı pazarlama stratejilerinin veya çeşitli projelerin Türkiye pazarına uygun olmayabileceğinden ve Türk pazarına yönelik değişiklikler yapılması gerektiğinden bahsetmişlerdir.

“Dille ilgili değil iş anlaşmazlıklarıyla ilgili problemler yaşarsın. Bu da genel müdürlüğün seninle ne kadar entegre olup olmadığıyla alakalıdır. Genel müdürlük demeli ki sen oradaki durumu anlat biz stratejiyi sana göre yapalım. Böyle olursa bir çatışma yaşamazsın.” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

“İngilizce benim işimde kritik derecede önemli çünkü iletişimin birçok elementi ana merkezden gelmektedir. Ana merkezden gelen tüm direktiflerin lokal pazara bir şekilde uygulanması beklenmektedir. Tüm bunları yapabilmek için İngilizce bilmek ve anlamak zorundasınız.” Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

“Global ekipten bir proje geliyordu. Bu projenin bütün dünyadaki ülkeler tarafından uygulanması isteniyordu. Ancak projede kullanılan görseller konuşulan dil bizim pazarımıza çok uymuyordu. Türkiye pazarında daha farklı daha lokal görselleri

ve dili insanlar önemsiyor. Bu tarz kültürel farklılıklar oluyordu.biz şey diyorduk bu çok batılı kalır Türkiye için. Türkiye de bir denge var çünkü. Batı doğu dengesi var... Atıyorum reklam görsellerinde aşırı sarışın çok fazla Avrupalı giyimli çok daha farklı insanları gördükleri zaman Türkiye'deki kullanıcıların tıklama oranları düşüyor. Yani o reklamı gören kişilerin tıklama oranı. Ama orda önde lokal insanlara benzeyen Anadolu insanlarını görürlerse tıklama oranları yükseliyor. Stratejilerde de aynı şekilde farklılıklar olabiliyor” Uzay, Satış-Pazarlama Departmanı

“Saat 5 de toplantım var. Toplantı İngilizce ve karşılıklı iletişimin gerekli olduğu Türkiye ve Suriye'deki depremi ve ayrıca çeşitlilik ve kapsayıcılığı konu alan farklı konuları içeren bir toplantı. 8 Mart kadınlar günü yaklaşmakta ve çeşitlilik ve kapsayıcılık haftası da başlamak üzere. Bunlar üzerine çalışmaktayız. Bu hazırlıklar stratejik olarak ana merkezin bizden istediği görevler ve biz bu görevleri yerel kültüre entegre ederek uygulamaktayız. Bu sebeple benden daha iyi Türkçe konuşan birine ve beni İngilizce anlayan birilerine ihtiyacım var. Çünkü benim durumumda bazı elementleri Türk kültürüne adapte edebilecek kadar Türkçem yeterli değil. Yönlendirebilecek kadar pasif bilgim var, aktif bir dinleme kabiliyetim var ama yazılı olarak ifademin yeterli seviyede olduğunu düşünmüyorum. Bu sebeple takımında benim eksik yönlerimi tamamlayacak bu yönden güçlü olan kişilere ihtiyacım var.” Alessandro, Marka ve İletişim Departmanı

“...Aslında burada insanlara duygusal anlamda bir maşa göstermiş oluyoruz. İşin kötü yönünü gösterip onları tedbir almaya yönlendiriyoruz. Ama global ekipler biraz daha farklı bakıyorlar olaya biz dinamik olalım kötü mesaj vermeyelim sadece pozitif kullanalım ama Türkiye pazarı böyle çalışmıyor. Global ekibine Türkiye pazarının farklı bir pazar olduğunu farklı bir strateji izlememiz gerektiğini söyleriz.” Uzay, Satış-Pazarlama Departmanı

“Bazen ana merkezin gönderdiği elementler kültürel olarak kabul edilebilir veya uyarlanabilir olmayabiliyor. Ana merkezin yerel pazara neyin uygun olup olmadığını öğrenmesi gerekiyor. Bu Endonezya için de Arjantin için de ve Türkiye için de aynı şey geçerlidir. Bu durum bağlı kuruluşun büyük veya küçük olmasına göre de değişmektedir.” Giorgia, Uyum Departmanı

Bir diğer yerele uyarlama çabası ise çok uluslu işletmenin web sitesinin bağlı kuruluş ülkesinin diline ve görsellerin yerel kültüre göre uyarlanmasını içermektedir. Bağlı kuruluşun web sitesi incelendiğinde satışı yapılacak sigorta hizmetlerinin dışında finansal raporlardan faaliyet raporlarına, kurumsal bilgilerden basın haberlerine ve hatta kullanıcı profilinden oluşturulan blog sayfasına kadar Türkçe hazırlandığı görülmektedir. Görsellerde ise daha çok Türk profiline uygun esmer, beyaz tenli

fotoğrafların tercih edildiği görülmüştür. Web sitesinin diğer detayları ile ilgili bilgilere işletmenin durum analizi başlığında yer verildiği için tekrara düşmemek adına burada tekrar yer verilmemiştir.

Uyum yönetimi işletme faaliyetlerinin veya çalışanların tutum ve davranışlarının işletmenin belirlediği standartlara uygun yönetilmesini ifade etmektedir. İşletme faaliyetlerinin veya çalışanların tutum ve davranışlarının belirlenen standartlara uygun olmaması durumunda uyum riski ortaya çıkmakta ve bu durum işletmenin itibar kaybına veya finansal kaybına sebep olabilmektedir. Uyum yönetim sistemi ve politikaları bağlı kuruluşun faaliyet raporlarında yer almaktadır. Faaliyet raporlarında açıklanan uyum yönetim sistemi, politikaları ve uyum riskleri şu şekildedir:

“Uyum, en çok dürüstlük ve doğruluk standartlarını vurgulayan ve Yönetim Kurulu ve üst yönetimin örnek teşkil ettiği bir kurumsal kültürde etkilidir. Uyum riski; “Risk Haritası” içerisinde sınıflandırılan beş ana risk içerisinde, sınıflandırılmıştır. Uyum riski, şirketimizin faaliyetlerinin veya personelinin tutum ve davranışlarının mevzuat, düzenleme ve standartlara uygun ve uyumlu olmaması sonucunda işletmenin maruz kalabileceği yaptırımlar, finansal kayıplar ve/veya itibar kaybı ile ilgili riskleri ifade eder. Uyum riskleri 4 ana grup altında sınıflandırılmıştır.

a. Çalışanlar ile ilgili riskler- Çalışanın Grup iş etiğini ihlal etmesinden doğabilecek uyumla ilgili riskler

b. Müşteri ile ilgili riskler- Sigortalıların, müşterileri korumaya (Müşteri Koruması) veya işletmenin hizmetlerini kötüye kullanmasına (Mali Suç) yönelik kuralları ihlal eden davranışlardan doğabilecek uyumla ilgili riskler,

c. Piyasa ile ilgili riskler- Finansal piyasaların korunmasına yönelik kuralların ihlali ile serbest ve adil rekabetten doğabilecek uyum riskleri,

d. Kurumsal riskler- organizasyon yapısı, yönetim, finans, strateji ve kararların bir sonucu olarak ortaya çıkabilecek uyumla ilgili riskler.

Uyum risklerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesinde niceliksel yöntemler bir arada kullanılır ve detaylar ilgili Prosedür’de dokümente edilmiştir. Risklerin incelemelerinde Archer uygulaması kullanılarak riskler gözlemlenmekte, ölçülmekte, konsolide edilmekte ve raporlanmaktadır. Bu bağlamda da yine Genel Risk Değerlendirme yaklaşımı kullanılmakta ve ilgili dokümantasyon bu yaklaşıma göre gerçekleştirilmektedir...”
2022 Faaliyet Raporu

Bu kapsamda değerlendirilebilecek bir diğer konu işletmenin uyum yönetimi kapsamında bağlı kuruluşun web sitesinde davranış kuralları tüzüğü, sürdürülebilirlik taahhütleri tüzüğü, çevre ve iklim hakkında grup ilkeleri ve sorumlu yatırım tüzüğü Türkçe olarak yer almaktadır.

Uyum yönetimi kapsamında bağlı kuruluştaki uyum departmanı bulunmaktadır. Katılımcılar uyum departmanının tüm bağlı kuruluşlarda olduğunu, doğrudan ana merkezin üst yönetimine bağlı olduğunu, kültür ve dil farklılıklarından kaynaklanan problemlerle de bu departmanın ve insan kaynaklarının ilgilendiğinden bahsetmişlerdir.

“İç Kontrol, Risk Yönetimi ve Uyum Müdürlüğü, Aralık 2020 itibariyle İç Kontrol ve Uyum Müdürlüğü ve Risk Yönetimi Müdürlüğü olarak iki departmana ayrılmış, ilgili süreçler de müdürlükler altında yürütülmeye başlanmıştır.” 2022, Faaliyet Raporu

“Ortak çalışma grubunda bir yönetici Türklerle ilgili hoş olmayan bir şey söylemiş ve hemen globaldeki İK’ya bildirildi ve adam hemen uyarıldı. Çabuk aksiyon alıyorlar.” Dora, İnsan Kaynakları Departmanı

“Şöyle uyum haftası diye bir şey var. Herhangi bir hoş olmayan durumla karşılaştıysanız uyum yöneticisiyle paylaşabiliyorsunuz. Uyum da direkt yönetim kuruluna bağlı olduğu için kendi yöneticinizi bile söyleyebiliyorsunuz. İç uyum departmanı diye geçiyor. Üst uyum müdürlüğüne bağlılar onlarda direkt globale bağlı. Dil farklılıklarından kaynaklanan sorunlarla da bu birim ilgileniyor ama İK’da bu işin içine girebiliyor. Eğer büyükse global departmanlar da dahil oluyor. Uyum departmanı çalışanları bütün ülkelerden. Ve bu departman bütün ülkelerde var.” Dora, İnsan Kaynakları Departmanı

“...Ama uyum departmanı vardı. Uyumluluğu takip eden bir biriyim. Ama İK’dan gelirdi bu tavsiyeler genellikle.” Uzay, Satış-Pazarlama Departmanı

“İtalya’da tüm ülkelerden katılımcıların olduğu bir program düzenlenmişti. Türkler ’den de bu programa dahil olanlar var. İtalya, Milano’dayız ana merkez bir restoran seçti ve herkes çok iyi İtalyan yemekleri bekliyordu. Ne yaptılar biliyor musunuz? Bizi Afgan restoranına davet ettiler. Sadece Türkler değil, İspanyollar, Arjantinliler herkes bunu konuştu. Bu yapılan kültürel bir hataydı. Bu şirketle ilgili bir durum değildi elbette bu insanlarla ilgili bir durum. Bu kültürlerarası uyumla ilgili, dünyayı okuma ile ilgili, açık olmakla, dinlemekle ve meraklı olmakla ilgili, insanları nereye koyduğunuz ile ilgili...tamamen bununla ilgili...” Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

Bağlı kuruluştta uyum yönetimi kapsamında ortak kültür dili oluşturmak için çeşitli etkinlikler yapıldığı tespit edilmiştir. Katılımcılar çok uluslu işletmenin sürdürülebilirlik mesajlarıyla, çeşitli deneyimsel projeler ve programlarla veya yardım kuruluşları ile ortak bir kültür dili oluşturmaya çalışıldığını ifade etmişlerdir.

“Mesela az kâğıt kullanın mesajı ortak bir kültür dilidir. Dünyadaki tüm şirketlere entegre edilir. Eğer arabalarınız çok fazla karbon salımı yapıyorsa genel müdürlük derki dünyayı daha fazla kullanmalıyız onun için karbon salımı yüksek olandan az olana geçelim. Bu ortak bir kültür yaratmaktır. Bu dünya tek hep beraber dünyayı kurtaralım.” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

“... Ortak bir dil oluşturmak için bu tür yardım kuruluşlarıyla ortak bir kültür oluşturulmaya çalışılıyor. Bu Türk kültürünü bırakacağım İtalyan kültürüyle devam edeceğim demek değil.” Atlas, Can-Pazarlama Departmanı

Ayrıca ortak bir kültür dili oluşturmak için çalışanlara kültürlerarası eğitimlerin de verildiği görülmektedir.

“Kültürlerarası eğitimlerimiz var. Online eğitimler de oluyor bu konuda.” Emma, Uyum Departmanı

“Kültürel farkındalığı artırmak için işletmede bir etkinlikte beğeni değerleri var. 2017 yılında yenilenen değerleri oldu. İnsanı dokunuş, inovasyon, kolaylaştırma gibi yeni değerleri oldu. Bununla ilgili de uygulamalı strateji geliştirdiler. Her bir çalışana bunu deneyimleterek öğrettiler. Bir otelde yaptık bunu. Her bir değerın bir odası vardı. Mesela inovasyon odası vardı. Bir ürün yaratıyordunuz. İnsani dokunuş odasında bir ses dinletiliyor size, bu sesin duygusunu tahmin etmeniz isteniyor sizde.” Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

Uyum yönetimi kapsamında değerlendirilen bir diğer önemli konu da işletmenin dahiliyet, eşitlik ve çeşitlilik çabaları ve çalışmalarıdır. Katılımcılar işletmenin son zamanlarda bu konuda oldukça aktif olduklarını, farklı dil ve kültüre sahip çalışanları dahiliyet, eşitlik ve çeşitlilik çalışmalarıyla ortak noktada buluşturmak istediğini ifade etmişlerdir. Ayrıca bu çalışmalarla farklılıkların bir engel olmaktan ziyade bir çeşitlilik ve işletmenin zenginliği olarak görüldüğünü, önyargılardan sıyrılıp herkesi olduğu gibi kabul etmenin öneminden ve bu çalışmaların çok uluslu işletmeler için ne kadar değerli olduğundan bahsedilmiştir.

“Uluslararası kabul edilen bir dil var bence çeşitliliği buraya endeksliyorlar. Bu İtalyan firma bende İngilizce kullanıyorum yani kendi dilim dışında bir dil kullanıyorum. Seninle de aynı noktada buluşmak istiyorum stratejisiyle yaklaşıyor olabilirler.

Bir eğitim platformu vardı. Önce sadece İngilizce vardı sonra da hizmet verdiği ülkelere göre dil seçeneklerini artırdılar. Çeşitlilik dahiliyet kapsamında bir adım atmışlardı. Şöyle söyleyeyim size sadece diversity için farklı bir birim var.” Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

“Çok muhteşem Türk iş arkadaşlarım var. Birçoğu kadın ve çok iyi derecede İngilizce konuşuyorlar.” Emma, Uyum Departmanı

“Kültür iletişim ve dil farklılıklarının başlattığı sorunlarla başa çıkabilmenin en önemli yolu saygı, insanları kültürel farklılıklarına saygı duymak, buradaki farklılıkları bir problem olarak değil zenginlik, çeşitlilik olarak nitelendirmek bu konunun çözümüdür. İnsanların kişisel tercihlerine saygı duyarak herkesi olduğu gibi kabullenerek, bunları da en büyük zenginlik olarak görürseniz her şeyin üstesinden gelirsiniz. Daha çeşitli, daha dolu ve daha kültürlü bir yapı haline gelirsiniz. Benim çalıştığım son iki işletmede bunu stratejik olarak uyguluyor. Diversity Inclusion olarak bunu uyguluyoruz.” Uzay, Satış-Pazarlama Departmanı

“‘Diversity’ dediğimiz şey onların stratejisine göre bütün gruplara dağıtılan bir şeydir. Kadın popülasyonunu artırın. Kadın yönetici sayınızı artırın. Bunlar zaten ana hedeflerdir. Çeşitliliğe önem verin. Bir Türk şirkette ‘diversity inclusion’ yoktur. Ya da çok kullanılmaz. Kurumsal değil. Ama kurumsal Koç Holding’de bu vardır veya Sabancı Holding’de bunu görürsün. Benim bulunduğum genel müdürlükte bunu düşünüyor. Bunun en önemli örneği benim şahsımdır. Ben kadın sigortacılar yönetim kurulu üyesiyim. Türkiye’de bir dernek. Kadın sigortacılar derneği. Dört erkek yönetim kurulundayız. Çeşitliliği sağlamak için bizi de içine entegre ettikleri bir program.” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

“Ana merkez ile bağlı kuruluştaki çalışan insanlar arasındaki genel ilişkileri kültürel ve dilsel açıdan güçlü olarak tanımlayabilirim aslında. Çünkü global çapta projeler yapılıyor. Tek tip insandansa çok tip insana önem veriliyor. Kültürel farklılıkların aslında şirketin zenginliği olduğu kabul ediliyor. Global şirketlerin en çok önem verdiği şeyler bunlar. Kişisel verilere önem veriliyor. Kişilerin gizli bilgileri asla önemsenmiyor. Cinsiyeti, inancı, sağlık durumu gibi bilgiler asla sorun olmuyor ama güçlü bir iletişim olduğunu söyleyebilirim.” Uzay, Satış-Pazarlama Departmanı

“Son zamanlarda çeşitlilik ve dahiliyetle ilgili çok fazla aksiyon aldılar. Bu nedenle herkes mümkün olduğunca ön yargıları bir kenara bırakıp kucaklayan bir yapıda. Hatta cinsiyet üzerinden de saygı gösteriliyor. Ben o yüzden ayrımcılık yaşamadım. Ama tek tük özellikle yaşlı yöneticiler de gördüm...” Dora, İnsan Kaynakları Departmanı

“Şirketin çeşitlilik ve dahiliyet politikası benimsemesi gerekiyor. Bununla ilgili 2 tane eğitim gerçekleştirildi. Birincisi online olarak. İkincisi hem online hem yüz yüze hibrit olarak. Yöneticiler çeşitli nitelikteki çalışanların rahat bir şekilde çalışabileceği ortamı sağlaması gerekiyor...” Dora, İnsan Kaynakları Departmanı

Dahiliyet, eşitlik ve çeşitlilik çalışmaları kapsamında çalışanların özel hayatı, kişisel tercihleri, cinsel yönelimleri, inançları sorgulanmaz. Bağlı kuruluşun buna yönelik kural setleri oluşturduğu görülmüştür.

“Ana merkezin İtalya olması çeşitlilik olarak bizi destekliyordu. Dahiliyet anlamında pozitif etkisi vardı. Kadın çalışana asla çocuğunun olup olmadığını evli olup olmadığını yakında çocuk doğurmayı düşünüp düşünmediğini sormayın diye bazı kurallar getirmişlerdi. Bu yasaktı. Dinsel tercihleri ve aynı şekilde cinsel yönelimleri ve tercihleriyle ilgili herhangi bir soru yapmamız gerektiğiyle ilgili belli kural setleri vardı.” Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

“...Bir örnek verebilirim. Bizde çalışan bir arkadaşımız hacıydı işletmenin partileri alkollü olurdu bu çalışmamız katılmak istemediğinde kimse onu zorlamazdı. Saygı korunurdu onu söyleyebilirim.” Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

“...Bizim hiç ofise gelmeden çalışan engelli arkadaşımız var. Sağlık sorunu varsa evden çalışabiliyor çalışanlarımız. Ya da eşinin işi nedeniyle şehir dışında çalışan sadece ayda bir iki kere gelen arkadaşlarımız var. ...” Dora, İnsan Kaynakları Departmanı

“Ana merkez bağlı kuruluşu olumlu olarak etkiliyor. Örnek olarak ibadet özgürlüğü, bizim firmada öncelik personelin sağlığıdır. İbadetidir. Daha sonrasında iş gelir.” Kurt Efe, Bilgi Teknolojileri Departmanı

“Dini inançlara saygısızlık çok kötü gözle bakılan bir konudur. Cinsiyet tercihlerine herkesin saygı duymak zorunda olduğu gerekliliği sürekli belirtilirdi. Bu tür çalışmaları ik da yapıyordu ama herkes bu stratejinin bir noktasında görevliydi.” Uzay, Satış-Pazarlama Departmanı

Yine dahiliyet, eşitlik ve çeşitlilik çalışmaları kapsamına giren yardım projelerinde çok uluslu işletmenin aktif bir şekilde rol aldığı görülmektedir. Katılımcılar ‘The Human Safety Net’ adlı programın tüm dünyadaki eğitim, gıda veya doğal afetler sebebiyle ihtiyacı olan insanlara yardım ettiğini hatta Türkiye’deki deprem bölgesine yardımın bu organizasyon tarafından gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir.

“Bir de ‘The Human Safety Net’ dünyadaki ihtiyacı olan insanlara yardım ediyor. Mesela deprem bölgesine yardım bu organize ile yapılmıştır. Bir fon vakıf. Genel merkez hem

Türkiye hemde Suriye'deki depremzedeler için bir bağış kampanyası yaptı. Ayrıca şirketin 72.000 çalışanını da bu sürece dahil etti. Bir mail attı sizin yatıracığınız para kadar da biz para yatıracamız. Dünyanın her yerindeki çalışanlar bu kampanyaya katıldı.” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

“Depremle ilgili de çalışanların topladığı yardım kadar şirkette yardımda bulundu. Sektör dergilerinde baş sağlığı ve geçmiş olsun şeklinde yer verdik.” Bulut, Lojistik Departmanı

“Bir insanı yardım projesinde elçi olarak çalışıyordum. Kurumun iş yaptığı bütün ülkelerde ekipler kuruluyordu, zorluk yaşayan insanlara yardım ediliyordu. O insanların nerede yaşadığı önemsenmeksizin yardım ediliyordu. Örneğin Türkiye’de eğitimsel anlamda zorluk yaşayan çocuklara yardım edilirken, Endonezya’da doğal afetten zarar gören ebeveynlere yardım ediliyordu. Avrupa’da çok zor durumdaki göçmenlere yardım ediliyordu...” Uzay, Satış-Pazarlama Departmanı

Ek olarak çok uluslu işletmenin Türkiye’de bulunan Tema, AÇEV, UNICEF gibi çeşitli yardım kuruluşlarına destek olduğu görülmüştür. Bu sayede katılımcılarla ve bağlı kuruluş ülkesinin kültürüyle ortak bir entegrasyon oluşturmayı hedeflemiştir.

“Genel merkezin kendi sosyal hayat kültürünüzü bize entegre edin gibi bir istekleri yok. Tema, AÇEV ve UNICEF’i kullanarak ortak bir entegrasyon oluşturmak evet var...” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

“Bir de çok fazla bu yardım kampanyalarına destek oluyorlardı. Türkiye’de yanlış hatırlamıyorsam anne-çocuk vakfına destekleri vardı. Sosyal sorumluluk projeleri vardı.” Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

“...Çalışanları bir araya getirmek için sosyal etkinlikler düzenleniyor. Bunun için sivil toplum kuruluşu da var ve bu kurum Türkiye’de AÇEV’le çalışıyor.” Dora, İnsan Kaynakları Departmanı

“AÇEV’in yetkilileriyle toplantılar düzenliyoruz. Yüz yüze veya Teams üzerinden. Neler yapacağımızı konuşuyoruz.” Parla, Satış-Pazarlama Departmanı

Yardım etkinliklerinin yanı sıra bağlı kuruluştaki dahiliyet, eşitlik ve çeşitlilik haftası kutlanmakta ve 8 Mart kadınlar gününde çeşitli etkinlikler yapılmaktadır.

“Dahiliyet, Eşitlik ve Çeşitlilik Politikasını tüm çalışanlarımıza hatırlatmak ve benimsenmesini sağlamak için her yıl Dahiliyet Eşitlik ve Çeşitlilik Haftası’nı kutluyoruz. 2022 Yılında da Dahiliyet, Eşitlik ve Çeşitlilik haftasını kutlamak üzere Dünya Emekçi Kadınlar Günü olan 8 Mart tarihinde tüm çalışanlarımızla Genel Müdürümüzün bulunduğu bir organizasyon gerçekleştirdik.” 2022, Faaliyet Raporu

“Oturmuş bir sistem var. Global şirket olduğu için ben bir sorunla karşılaşmadım. Kültürel çeşitlilik kapsamında toplantılarımız etkinliklerimiz oluyor. Mesela 8 Mart kadınlar günü etkinliği gibi. Etkinlikte CEO bir konuşma yaptı...” Bulut, Lojistik Departmanı

Dahiliyet, eşitlik ve çeşitlilik çalışmaları kapsamında esnek çalışma ve izinlere ek olarak yeni anne ve baba olan çalışanlara 1 er ay daha ücretli annelik ve babalık izni verilmiştir.

“Her sene 8 martta her ülkenin genel müdürleri bütün çalışanlarıyla görüşür ve bir aksiyonla bitirilir. Mesela geçen sene anne babalara ek 1 aylık izin gibi...” Dora, İnsan Kaynakları Departmanı

“Çeşitlilik ve Dahiliyet Politikamız için hazırladığımız esnek çalışma ve izinlere ek olarak 4 haftalık ücretli babalık ve annelik iznini başlattık. Yasal izin sürelerinin üzerine ek olarak yeni anne ve baba olan çalışanlarımız 1 er ay daha ücretli annelik ve babalık izni kullanabilecekler.” 2022, Faaliyet Raporu

“...Bir başka konu babalık izni. Kadın ve erkek eşitliğini sağlayabilmek adına yasal olarak 3 gün olan babalık izni daha uzun sürüyor...” Uzey, Satış-Pazarlama Departmanı

Ortam odaklı dil yönetimi stratejilerinden bir diğeri ortak kurumsal dil olarak belirlenmiştir. Çok uluslu işletme bağlı kuruluşların ortak kurumsal dilini İngilizce olarak belirlediği görülmüştür. Farklı kültürler ve farklı ana dillere sahip çalışanları ortak bir paydada buluşturmak için belirlenen bir strateji olan ortak kurumsal dil olarak katılımcıların birçoğu İngilizce olarak belirlendiğini söylemişlerdir. Ancak katılımcıların birkaçı Türklerin kendi aralarında Türkçe, İtalyanca bilenlerin üst düzey yöneticilerle İtalyanca da konuşabildiklerini aktarmışlardır.

“Sadece İngilizce var... dil açısından herhangi bir problem yok. Ortak dil İngilizce. Dolayısıyla iletişim konusunda herhangi bir problem yok.” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

“56 ülkeden de katılımcı olabiliyor. O yüzden ortak dil İngilizce” Can, Pazarlama Departmanı

“İngilizce kullanılıyor. Eğer bilen olursa İtalyanca da kullanılıyor.” Kurt Efe, Bilgi Teknolojileri Departmanı

“Üst düzey yöneticiler arasında bir görüşme olursa İtalyanca konuşuluyor. Ancak diğer çalışanlarda görüşmeye katılırsa İngilizce konuşuluyor. Toplantıya katılanların dil bilgisine göre değişiyor... CEO ve onun yakınındakiler İtalyanca konuşabiliyor.” Parla, Satış-Pazarlama Departmanı

“İngilizce kullanıyoruz. Eğer bir İtalyan denk gelirse ben İtalyanca konuşuyorum ama ana dil her zaman İngilizce.” Uzey, Satış-Pazarlama Departmanı

Ortam odaklı dil yönetimi stratejileri kapsamında çok uluslu işletme farklı dil ve kültürlere sahip çalışanlar arasında uyumu ve düzeni yakalayabilmek için çalışanlarına etkileşim fırsatı sunmaya çalışmaktadır. Bu etkileşim ortamlarında çalışanlar iş dışında birbirleri ile etkileşim kurarak hem dil engelleri hem de kültürel farklılıklara yönelik önyargılar aşılmaya çalışılmaktadır. Katılımcılar sosyal etkileşim bağlamında kahvaltı, yemek organizasyonları, yılbaşı partileri, doğum günü kutlamaları gibi çeşitli etkinlikler düzenlendiğini aktarmışlardır.

“...İşletmenin düzenlediği çeşitli kültürel ve sosyal etkinlikler var bunlardan dolayı dil, iletişim ve kültür ile ilgili sorunlarla karşılaşmıyoruz diyebiliriz. Çok şeffaf yönetiyor bu süreci. Vizyonu, misyonu ve ideolojisi çok açık ve net olduğu için buraya gelen çalışanlar bunu bilerek geliyordu...” Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

“İşletmemiz sosyal etkinlikler düzenliyor. Burada çalışan yabancılarla beraber dışarıda görüşüyoruz. Ya da buraya gelen insanlarla yemeğe gidiyoruz. Ama iş dışında kolay bir şekilde yurt dışına gitmiyoruz.” Can, Pazarlama Departmanı

“İş yerimiz sosyal etkinlikler düzenliyor. İş yerinden dışarda bulduğum insanlar oluyor.” Bulut, Lojistik Departmanı

“Futbol takımı var. Onla ilgileniyorum. Yabancı arkadaş bayan olduğu için katılmıyor. Futbol dışında ara ara parti falan yapılıyor. Doğum günü olanların doğum günleri kutlanıyor. Pandemiden önce konserler veriliyordu. Hatta tatil bile planladıkları oluyormuş. Kıbrıs’a falan gidilmiş.” Kurt Efe, Bilgi Teknolojileri Departmanı

“Sosyal etkinlikler düzenleniyordu. Yılbaşı veda ya da merhaba gibi işten uzak çalışanları daha rahat olmaya yönelik etkinlikler kullanılabiliyordu. Ben iş dışında görüşmüyordum. Pazarlama ekibi çalışanlarımızdan Türkler expatlarla görüşürler. Özelden arkadaşlıkları devam edenler var.” Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

“Dil eğitimi gibi aktiviteler var. İletişim sıkıntısının ortadan kalkması için eğitim veriliyor. Ama şöyle anneler günü için etkinlikler yapılıyor. Ya da 23 Nisan etkinliği yapılıyor. Bu etkinlikle AÇEV için bağış topladık. Bir de meta verse için etkinlik yapıldı. Orada katılmak isteyenlerle toplantı yapıldı. Bir eğlence alanına geçilip eğlence yapıldı. Diğer özel günlerde de etkinlikler yapılıyor. Genel müdürlüğün sosyal medya hesaplarından paylaşımlar yapılıyor. Mesela koşulara katılıyor. Antalya maratonu örneğin. İstanbul’da koşu vardı. Bağış

topladık bu koşullarda. Hatta İstanbul maratonunda CEO ile birlikte koştuk.” Parla, Satış-Pazarlama Departmanı

“Ekibimdeki arkadaşlarla tabi ki iş dışında sosyalleşiyorum. Şirketimizde sosyal etkinlikler düzenliyor. Kahvaltı ve yemek etkinliği gibi etkinlikler yapabiliyor. Ben de bu etkinliklere katılıyorum.” Uzay, Satış-Pazarlama Departmanı

“Kesinlikle ve düzenli bir şekilde. Salı günü yurtdışından misafirlerimiz gelecek ve bir şeyler içmeye gideceğiz.” Emma, Uyum Departmanı

Bağlı kuruluştaki uygulandığı tespit edilen son ortam odaklı dil yönetimi stratejisi ise etkileşim fırsatlarından biri olan kültürlerarası etkileşimdir. Çok uluslu işletmenin farklı kültürlerle iletişim kurabileceği ortamlar yaratmasının çalışanların dil gelişimlerini de olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Nitekim katılımcılar dilin birçok kültürle etkileşim halinde geliştiğini söylemişler ve kültürlerarası etkileşim kapsamında çok uluslu işletmenin dünyadaki tüm bağlı kuruluşlarının dahil olduğu ortak projeler yaptığı, yine tüm bağlı kuruluşlarda çalışan grafik tasarımcıların ortak bir grafik çalışması gerçekleştirdiği ve acenteler bağlı kuruluşların direk bünyesinde yer almamasına rağmen işletmenin dünya genelindeki acenteler arasında global acente mükemmeliyet yarışması düzenlediği ve dünya çapında en iyi ilk 10 acenteyi seçip İtalya merkezde misafir ettiği tespit edilmiştir.

“...Dil mesela birçok kültürle etkileşim halinde geliyor. Dillerimiz farklı olduğu için bu da çok farklı değerler katabiliyor.” Uzay, Satış-Pazarlama Departmanı

“Proje hazırlamak için Dünya genelinde bir proje yapılacak her ülkeden 1 kişi birleşip İngilizce olarak konuşuluyor ve yanlış anlaşılmalara da müsaade edilmeden moderatör eşliğinde yönetiliyor. Bu yüzden bir sıkıntı olmuyor. Böylece farklı kültürleri tanıma fırsatı olmuş oluyor.” Kurt Efe, Bilgi Teknolojileri Departmanı

“...Bu konuyla ilgili özel bir eğitim vererek bunun sağlanabileceğine inanmıyorum. Daha önce söylediğim gibi bu konu kültürlerarası deneyimle, farklı bir kültürde yaşamakla, dünyanın başka bölgelerinde neler olduğuyla ilgili meraklı olmakla ve farklı kültürlerle çalışma ve etkileşimde bulunma şansına sahip olmakla ilgili. Bu durum ille de olmak zorunda değil biliyorsunuz son zamanlarda birçok şey sanal ortamda gerçekleştiriliyor. Ama söz konusu olan ülkede yaşarsanız daha iyi anlıyorsunuz. Küresel anlamda iş yapmak istiyorsanız çok kültürlü bir takıma ihtiyacınız var.” Emma, Uyum Departmanı

“...Bir diğer çalışma grafik üzerineydi. Yeni bir sitemiz yapılacaktı. Bütün ülkelerdeki grafik tasarımcılar bir araya

geldi yeni şeyler ürettiler.” Kurt Efe, Bilgi Teknolojileri Departmanı

“Kullanıcı deneyiminin önemini anlayan şirketlerden biri olarak müşterilerine kusursuz bir deneyim sunmak adına web sitemiz yenilendi. Verilere dayalı geliştirmeler yapıldı. Müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde anlamak için yapılan ayrıntılı kullanıcı testleri sonuçlarına göre web sitesinde; ara yüz tasarımı, görsel dünya, içerikler ve site içi navigasyon, hem verilere hem de trendlere göre tamamen yenilendi. Ürün sayfaları açıklayıcı videolarla zenginleştirildi, menü ve kategoriler düzenlenerek ilgili sayfalara erişim kolaylaştırıldı.” 2023, Kurumsal Haberler

“...Global en iyi karı getiren yarışmalar yapıp onları İtalya'daki genel merkeze çağırıyorlardı. Bunun amacı onları motive etmek mutlu etmek taktir etmek farklı kültürlerle bir arada buluşturmak ve yeni dönemdeki stratejilerde onlardan neler beklediğini açıklamak. Burada genel amaç onları motive edelim tarzında.” Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

“Dünyanın en büyük global sigorta ve varlık yönetimi sağlayıcılarından biri olan işletmemiz dünya çapında 2020 yılının en iyi 10 acentesi arasında Türkiye'den de bir acente yer aldı. Acente, 2020 yılının en iyi 10 acentesinden biri seçilirken, toplamda 300 acentenin finale kaldığı Global Acente Mükemmeliyet Yarışması'nı da kazanan acenteler arasında yer buldu. 2020 yılının en iyi acenteleri listesinde İtalya 2 acente ile yer alırken, Türkiye'yi temsil eden acente dışında Slovenya, İspanya, Arjantin, Avusturya, Hindistan, Fransa ve Macaristan'da hizmet sunan acenteler ilk 10'da sıralandı.” 2021, Kurumsal Haberler

“Acenteler birbirlerine rakip olduğu için aralarında bir yarış var. Ülkeler arasında da en iyi acenteler sıralaması yapılıyor. Türkiye'den de bir tanesi o listeye girmişti. Yani Türkiye ve ülkeler arası acenteler sıralaması yapılıyor.” Parla, Satış-Pazarlama Departmanı

Yukarıda bahsedilen stratejilerin yanı sıra bir katılımcı Türkçe olarak basitleştirilmiş bir sigorta dili oluşturduklarını ifade etmiştir. Bu basitleştirilmiş dil dil yönetimi stratejilerinde kontrollü dil olarak açıklanmıştır. Kontrollü dil kısaca yabancı dilin kelime dağarcığı ve sözdizimi kurallarına sınırlar getirilmesi anlamına gelmektedir (Feely & Harzing, 2002).

“Çalıştığım sigorta sektörü üzerinden konuşacak olursak, çok teknik ve kompleks bir dil var ve biz daha basitleştirilmiş bir sigorta dili yarattık Türkçe olarak. Bu dil B1 seviyesinde sigortanın teknik elementlerini açıklamak için geliştirdiğimiz bir dil. Bu basitleştirilmiş dile ihtiyacımız var çünkü önce çalışanların anlaması önemli ve aynı zamanda müşteriler de bu

teknik dili anlamak zorunda...” Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

Son olarak yukarıda belirlenen stratejilerin haricinde çok uluslu işletme, yanlış anlaşılımları en aza indirip pozitif bir iletişim ortamı yaratmak için yüz yüze veya online yapılan tüm toplantılarda çalışanların toplantılardan sonra maille onay alması gerektiğini ve karşı taraftan olumlu veya olumsuz mutlaka bir geri dönüş (feedback) alınmasını vurgulamıştır.

“Toplantılarda yanlış anlaşılımlar çok düşük. Mailler üzerinden kritik konuşulmuyor. Yüz yüze veya online toplantılarla konuşuluyor. Bir de bunun üstüne maille onaylı teyit alıyorsun. O yüzden çok fazla yanlış anlaşılma olmuyor.”
Can, Pazarlama Departmanı

“Her şeyden önce karşı tarafın bazı şeyleri yanlış anlayabileceğini bilerek yola çıkıyoruz. O nedenle emin olmadan, pozitif-negatif feedback almadan ilerlememek bir numaralı iş kuralımız oldu.”
Aslan, Uyum Departmanı

Ortam odaklı dil yönetimi stratejilerinde dile ve kültüre duyarlı bir çalışma ortamı yaratmak için işletmenin uyguladığı stratejiler incelenmiştir. Bu kapsamda ana merkezin uygulamasını istediği çeşitli stratejilerde bağlı kuruluşun diline ve kültürüne göre uyarlamalar yapıldığı ve bağlı kuruluşların web sitelerinin kendi diline ve kendi kültürüne göre uyarlandığı tespit edilmiştir. Bir diğer ortam odaklı dil yönetimi stratejilerinden biri olan uyum yönetiminde ise dil farklılıklarının ve kültürel mesafenin yarattığı engelleri en aza indirmek için işletmenin uyum departmanı oluşturduğu ve uyum departmanının her bağlı kuruluştaki olduğu ve doğrudan ana merkezle bağlantıda olduğu anlaşılmıştır. Başka bir uyum yönetimi stratejisi olarak çok uluslu işletmenin yardım kuruluşlarıyla, sürdürülebilirlik mesajlarıyla, kültürlerarası eğitimlerle ortak kültür dili oluşturmaya çalıştığı görülmektedir. Uyum yönetimi kapsamında ele alınan son stratejide ise çok uluslu işletmenin dil engellerinin ve kültürel mesafenin azaltılmasına yönelik son yıllarda gündemde olan dahiliyet eşitlik ve çeşitlilik çalışmalarına hız verdiği görülmektedir. Bu kapsamda dahiliyet eşitlik ve çeşitlilik haftasının kutlandığı, bununla ilgili ayrı bir departman olduğu, dahiliyet eşitlik ve çeşitliliğe yönelik kural setleri oluşturulduğu, kültürel saygının hâkim olduğu anlaşılmaktadır. Çok uluslu işletmede uygulanan bir diğer ortam odaklı dil yönetimi stratejisi ise ortak kurumsal dil olarak belirlenmiştir. İşletmenin belirlediği ortak kurumsal dil sayesinde dile duyarlı bir ortam oluşmakta ve tüm çalışanların ortak bir paydada bulunduğu görülmektedir. Son olarak ise bağlı kuruluşun kahvaltı, yemek

organizasyonları, yılbaşı partileri, doğum günü kutlamaları gibi çeşitli etkinlikler düzenleyerek çalışanlarına sosyal etkileşim ortamı sunduğu ve tüm bağlı kuruluşlarla ortak projeler ve tüm bağlı kuruluşların acenteleri arasında yarışmalar düzenleyerek de kültürlerarası etkileşim ortamı sunduğu tespit edilmiştir. Böylece sosyal ve kültürlerarası etkileşim ortamlarının yarattığı fırsatlar dil ve kültürel farklılıkların azaltılmasına yardımcı olduğu anlaşılmıştır. Bahsedilen stratejilere ek olarak kontrollü dil stratejisinin Türkçe için uygulandığı, acentelerin müşteriler için kullandığı basitleştirilmiş bir sigorta dili oluşturulduğu görülmüştür. Son olarak çok uluslu işletme yüz yüze ve online toplantı sonrası toplantı hakkında maille teyit alınmasını gerekli görmüştür.

4.3.3. Katılımcıların Değerlendirmeleri ve Tavsiyeleri

Yarı yapılandırılmış görüşmelerin son aşamasında araştırmaya konu olan çok uluslu işletmenin İstanbul bağlı kuruluşunda çalışan veya daha önce çalışmış olan kişilerden oluşan toplam 15 katılımcıya çok uluslu işletmenin kültürel farklılıklara yaklaşımlarını ve dil yönetimini değerlendirmeleri istenmiştir. Ayrıca katılımcılardan farklı dil ve kültürlerle etkileşimde olan veya etkileşim kurmayı düşünen yöneticilerde olması gereken nitelikler ve bu alanda yeni çalışmaya başlayacak olanlara tavsiyeler vermeleri istenmiştir.

İlk olarak katılımcılar, oluşturulan ve uygulanan tüm stratejilerin aslında çok uzun bir süreçten geçtiği ve bu süreçte çalışanların önyargılardan sıyrılarak gerçek uyumu yakalayabildiklerini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla İtalyanların Türklere karşı önyargılarının kalmadığından aksine hoşgörü çerçevesinde iletişim kurduklarından ve uzun yıllar Türkiye’de faaliyet göstermelerinin bu konuda etkili olduğundan şöyle bahsetmişlerdir:

“Kültürün en büyük sorunlarından biri ön yargıdır. Yeni çalışacak olanların ön yargılarından kurtulabilmek için kendilerini eğitmeleri gerekiyor.” Dora, İnsan Kaynakları Departmanı

“...Onların Türklere karşı ön yargıları olduğunu sanmıyorum. Hoşgörüye önem veriliyor. Karşılaştığımız sıkıntılı durumlar olmuyor. Zaten az çalışan var.” Parla, Satış-Pazarlama Departmanı

“İtalyanların ön yargıları yoktu. Avrupa’da birçok ülkenin var aslında oda Avrupa’ya göç eden Türklerin yarattığı izlenimden kaynaklı İtalyanların öyle bir izlenimi yok...Tarih boyunca da İtalyanlarla sürekli bir etkileşim içinde olduğumuz

için bize karşı bir saygıları bulunuyor. Sevgileri de bulunuyor... Hatta şöyle söyleyeyim. Birgün Sicilya'da bir kafeye gittik. Ben varım bir İspanyol bir de İngiliz arkadaş ve İtalyanlar var. 4-5 farklı milletten arkadaş girdik. Nereli olduklarımız sordukları zaman ben Türküm dediğim zaman böyle bir mutlu oldular bana ikramlar yaptılar. Diğerlerine hiç o muameleyi göstermediler.” Uzay, Satış-Pazarlama Departmanı

“Önyargı...hayır yok. Osmanlı zamanında Türkiye'ye gelmiş bir firma. Bunları aşmış bir firma. Bu tür sorunlar yaşamıyoruz.” Kurt Efe, Bilgi Teknolojileri Departmanı

“...Bizim genel müdürlerimiz de yabancıydı ancak Akdeniz kültürü olduğu için bizim açımızdan bakıyorlardı. Anlaşabiliyorduk.” Dora, İnsan Kaynakları

İtalya ve Türkiye arasındaki kültürel mesafenin ve dil engellerinin uygulanan stratejilerin de etkisiyle önyargılardan sıyrılarak ve işletmenin Türkiye'deki faaliyet süresi göz önüne alınarak aşıldığı anlaşılrken katılımcılardan özellikle dil seviyesi yüksek olanların iletişim sürecinde dil becerileri ile ilgili bir sorun yaşamadıkları görülmüştür. Katılımcılar iletişim sürecinde karşılaşılan anlayamama veya aktaramama gibi sorunları ise örnekler üzerinden açıklama isteyerek veya anlamadıklarını ifade ederek anlık etkileşimlerde çözdüklerini ifade etmişlerdir.

“Dil engelleri bu şirkette çok yüksek değil...” Emma, Uyum Departmanı

“Önceki tecrübelerime dayanarak söyleyeyim. Dilsel açıdan bir problem yaşamıyoruz. Yaşasak bile örneğin ben bir cümleyi anlayamadım müdahale edip soruyorum. Ben bunu anlamadım açıklar mısın gibi. Sorunu orada aşıyoruz.” Uzay, Satış-Pazarlama Departmanı

“Bence her ulusun zorlayıcı olduğu kısımlar var. İtalyanlar oldukça zorlayıcı bu konuda. Çalıştığım işletmeden kaynaklı böyle düşünüyor olabilirim emin değilim ama esas konu uyruk değil burada esas konu faktörlerin kombinasyonu, ülkelerin kültürleri, örgüt kültürü, yönetim tarzı, konuşulan dil ve kişisel tarzlar gibi.” Giorgia, Uyum Departmanı

“Ben dille ilgili bir problem yaşamıyorum aslında. Yaşarsam da anlık etkileşimde açık açık sorarım. Anlamayıp anlıyormuş gibi yapmam.” Uzay, Satış-Pazarlama Departmanı

“Dil ve kültürel farklılıklardan kaynaklanan yanlış anlaşılmalara benim başıma gelmedi. Bir rapor istendiğinde yanlış rapor yollama gibi sorunlarla da karşılaşabiliyor.” Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

“Bazen anlayamadığımızı veya karşı tarafın bizi anlamadığını düşündüğümüz durumlarda örnekler üzerinden

iletişim kuruyoruz. Onun üzerinden açıklamaya gidiyoruz.”
Ayaz, İnsan Kaynakları Departmanı

Katılımcıların işletmede uygulanan dil yönetimi stratejilerine ve kültürel farklılıklara yönelik genel değerlendirmeleri şu şekildedir:

“...Ama şu ana kadar çok büyük farklılıklarla karşılaşmadık. Başarılı bir süreç işledi diyebilirim.” Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

“Bence en önemli şey birbirini dinlemek. Bir konu hakkında birden fazla düşünce yolunun olduğunun farkına varmalı. Tüm farklılıklar aynı masaya toplayabilmek mükemmel bir şey. Farklı olmak yaratıcılıktır, yeniliktir, başarıdır, kazançtır.”
Emma, Uyum Departmanı

“Dil açısından herhangi bir problem yok. Ortak dil İngilizce. Dolayısıyla iletişim konusunda herhangi bir problem yok. Kültürel açıdan da bir problem yok. Çalıştığımız şirket uluslararası bir şirket olduğu için toplamda 70 şirket faaliyet gösterdiği için onlar zaten kültürel adaptasyonu çoktan geçmiş durumdalar. Dolayısıyla kültürel bir farklılık yaşamıyoruz.”
Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

“Bazı departmanlar dışında işletmemiz içerisinde İngilizce iyi bilindiği için zorluk yaşandığını düşünmüyorum...” Parla, Satış-Pazarlama Departmanı

“Ana merkezle bağlı kuruluşta çalışan insanlar arasında dil ve kültür bakımında genel ilişkiler güzel aslında. Herhangi bir olumsuz süreç olmuyor. Olumsuz bir dönüş aldıığımızda zaten onu olumluya çevirip güzel bir şekilde kapatabiliyoruz. İletişimden kaynaklı büyük problemler olmuyor. Çok nadir olur.” Kurt Efe, Bilgi Teknolojileri Departmanı

“Ana merkez ve İstanbul’daki firmanın genel müdürleri dengeyi korumaya çalışıyorlar... Gayet açık bir firma. Taleplere karşı güzel dönüşler alabiliyoruz.” Parla, Satış-Pazarlama Departmanı

“Yabancılarla çalışmayı ben çok seviyorum bana iyi geliyor. Yerel bir şirket tecrübem oldu. Tamamen yerel olduğunuzda vizyonunuz dar kalabiliyor. Yabancılarla daha global bir atmosferde çalıştığınız zaman en basiti birçok ülkenin deneyimini görebiliyorsunuz birçok ülkenin stratejisini görebiliyorsunuz. Bu deneyimlerde sizi geliştirebiliyor. Sizin bakış açısını genişletebiliyor. Daha böyle geniş perspektiften düşünme yeteneğiniz oluyor. Tabi ki birçok kültürü deneyimlediğiniz için yaratıcılığınız olumlu yönde gelişiyor. Daha özgün işler yapabiliyorsunuz.” Uzay, Satış-Pazarlama Departmanı

Son olarak katılımcılara dil ve kültür farklılıklarını başarılı bir şekilde yönetebilmek için yöneticilerde olması gereken nitelikler ve farklı dil ve kültürlerde

etkileşimde olan ve bu alanda çalışmak isteyenlere yönelik tavsiyeler sorulmuştur. Katılımcıların kültürlerarası etkileşimde bulunan yöneticilerde olması gereken niteliklere yönelik düşünceleri ve bu alanda çalışmaya başlayacak olanlara tavsiyeleri şu şekildedir:

“En başta İngilizce konuşabilmek için. Yönetme özelliği olması gerekir. Otoriter veya hafif sert yöneticinin arasında dengeli bir yönetici özelliği olması lazım. Biraz da sağduyulu olması lazım.” Kurt Efe, Bilgi Teknolojileri Departmanı

“Yöneticilerin uluslararası deneyimi olduğu için biz onlarla hangi dilde nasıl konuşacağımızı biliyoruz. Genel müdürümüz Fransız. Fransız ama Türkiye’ye çok çabuk entegre oldu. Bizim uluslararası tecrübemiz olduğu için onu buraya nasıl entegre edeceğimizi biliyorduk. Ben onu Türkiye’nin her yerinde gezdirdim. Bir kişinin kültürlerarası deneyiminin olması da çok önemli bir şey. Adam Fransız iş hayatının yüzde doksanını Fransa dışında geçirmiş. İngiltere Tayland Endonezya Malezya Filipinler hepsinde çalıştığı için entegrasyon konusunda minimum problem yaşadı. Bu yüzden bu tür tecrübesi olan yöneticilerimizin adapte olma konusunda zorlandığı bir konu yoktur. Sen bu tür deneyim yaşamadıysan o bahsettiğim detaylı raporları isterken çok fazla bunalabilirsin. Ama bu sıkıntı aşağıdaki çalışanlara yansıtırsan aşağıdaki insanların genel müdürlüğe karşı bir tepkisi oluşur. Çünkü onlar için referans sensin. Balansı iyi ayarlamak lazım. Kültürlerarası deneyim yöneticinin sahip olması gereken niteliklerden biridir.” Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

“Bir yöneticinin yurt dışında çalışması ve gerekli eğitimleri alması gerekiyor...” Dora, İnsan Kaynakları Departmanı

“Bence yöneticiler empati, merak, açık fikirli, iyi bir dinleme becerisi gibi temel yetkinliklere sahip olmalı. Ve tabi ki yöneticilerin kültürlerarası deneyimi mutlaka olmalı.” Isabelle, Marka ve İletişim Departmanı

“Bir kere açık olması gerek. Değişime ve çeşitliliğe açık olması gerekiyor. İyi bir yönetici iyi bir liderdir. Rol model olması gerekiyor. Örnek olması gerekiyor. Şirketin gitmek istediği yolu çalışanlarına aktarıyor ve uyguluyor olması gerekiyor. Dahiliyet, çeşitlilik ve dahil etme bunları birbirine çelişen süreçler olmadan yürütüyor olması gerekiyor. Çünkü çok iyi bir lider olabilirsiniz ama ekibinizde kadın çalışan olmasını istemiyorsanız bu her şeyin önüne geçebilir. Öncelikle insani doğrultuları göz önüne alıp daha sonra strateji ve iş biçimlerini çizmesi gerekiyor.” Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

“Anlayışlı olmak, tüm görüşlere karşı açık olabilmek bence yeterli olur. Bir de herkesi ve her kültürü olduğu gibi kabullenmek.” Uzay, Satış-Pazarlama Departmanı

“Yöneticinin globalde çalışmış olması çok önemli. Bu alanda tecrübesi olmayan afallayabilir.” Ayaz, İnsan Kaynakları Departmanı.

“Expat ve inpat yöneticiler için konuşayım... her şeyden önce içinde bulunduğunuz toplumda misafir olduğunuzu unutmayacaksınız. Yerelde öğrendiklerini globalde uygulamak zorundasın ama bunu uygularken de ufak tefek modifikasyonlar yapmak zorundasın. Kendi işletmenin ilkelerini gittiğin ülkeye taşıyarak gittiğin ülkenin değerleriyle beraber uyacak şekilde adaptasyon sağlamanız gerekiyor. Bu olmazsa diğer misyona vizyon havada kalır. Ortaya çarpık yapı ortaya çıkar. Yurt dışına gönderilen yöneticilerin iş bilgileri çok önemli ve bunun yanında yöneticilik becerileri de gerekli. Sadece İngilizce bilmekle olmuyor. Dil çok önemli kültürel adaptasyon konusunda tek başına yeterli değildir. Davranışlarınıza da dikkat etmeniz gerekiyor sonuçta bir milleti temsil ediyorsunuz. Oradaki insanları rencide etmemelisiniz. İnsanlara örnek olmanız gerekiyor.” Aslan

“Farklı alışkanlıkları ve farklı kültürlerarası geçmişe sahip olan insanları dinlemek tavsiye edebileceğim en önemli şey” Emma, Uyum Yönetimi

“Biraz daha açık olması gerekiyor. Biraz daha sağduyulu biraz daha karşı dinlemesi lazım. Biz müşterilerle muhatap olduğumuz için şikayetleri biz dinliyoruz. Mesela ürün geliştirdik bizim önerdiğimizden biraz daha farklı bir ürün yaptılar. Satamadık. Bu konuda sıkıntı yaşıyoruz. Ürünü tasarlarlarken ürünü satan kişinin önerileri dikkate alınmalı. Bizim şirketimiz bu tür davranışlara önem veriyor. Bazen ufak sıkıntılar olabiliyor.” Parla, Satış-Pazarlama Departmanı

Katılımcılar farklı kültürlerle etkileşimde olacak ve yeni başlayacak çalışanlara en çok İngilizce öğrenmeleri yönünde tavsiyede bulunmuşlardır. Ardından gezmeleri, farklı kültürleri görmeleri, dünya ile entegre olmaları, önyargılı olmamaları, geniş bir bakış açısına sahip olmaları, açık görüşlü olmaları yönünde tavsiyeler verdikleri görülmüştür.

“İngilizce öğrensinler.” Kurt Efe, Bilgi Teknolojileri Departmanı

“Gezsinler. Anlamaya çalışsınlar. Bundan sonraki gelecekte yeni jenerasyonla ilgili en büyük rekabet dünya insanı olup olmamakla alakalı. Ne kadar dünya insanı olmaya entegre olurlarsa hayatları o kadar kolaylaşır. Tam tersi olursa sadece kendi kültürünüzle yaşarsınız. Entegrasyonunuz çok zor olur. Farklı kültürleri anlamak ve öğrenmeleri gerek. Yabancıların hayat tarzlarını, yaşam standartlarını, ekonomik ve sosyal durumlarını anlamaları gerek. Bir dil öğrenmeleri gerekiyor. Atlas, Satış-Pazarlama Departmanı

“Ön yargılı olmamaları gerekiyor. Cinsiyet ayrımı yapmamaları gerekiyor. Ya da hiçbir ayrımda bulunmamaları gerekiyor. Yabancılara ne kadar samimi yaklaşırsak onlarda öyle yaklaşıyor. Avrupa’nın çoğunda böyledir. İletişim kurabilmek için ortak bir payda da buluşulması gerekiyor.”
Can, Pazarlama Departmanı

“Geniş bir bakış açısına sahip olması gerekiyor. Çalıştıkları ülke hakkında araştırma yapsınlar mutlaka.”
Bulut, Lojistik Departmanı

“Açık görüşlü olmaları gerekiyor, kültürleri tanımaya özen göstermeleri gerekiyor. Çünkü bu onların dünyaya bakış açılarını genişletebilecek bir faktör. Yeni kültürleri öğrenmeye de çaba göstermeleri gerekiyor. Bu da zengin bir düşünce yapısıyla çalışmalarını tetikleyecektir. Bir de gezmeleri gerekiyor. Farklı kültürleri tanıma için.”
Uzay, Satış-Pazarlama Departmanı

“İngilizcesinin gayet iyi bir seviyede olması lazım. Yeni şeyler görmeye ve öğrenmeye açık olması lazım. Yabancıların kültürlerine açık olması lazım. Kendi kültürüne ters düşen bir şey bile olsa yargılamadan anlamaya çalışması lazım.”
Ayaz, İnsan Kaynakları Departmanı

“Bir kere farklı kültürleri muhakkak deneyimlesinler. Özellikle uluslararası global şirketlerde çalışmayı tercih etsinler. Çünkü çok fazla şey katıyor. Her bir tür farklı bir çalışma disiplinini destekliyor. Muhakkak dil becerilerini geliştirsinler. Mevcut işlerini yaparken global faydadan faydalansınlar. Bu kaynak maalesef çok sınırlı. Ben mevcut şirketimde çalışan deneyimi yöneticisi olarak çalışıyorum. Ben çalışan deneyimi yazdığımda çıkan kaynaklarla İngilizcesini yazdığım kaynaklar arasında dağlarca fark var. O yüzden kendilerini global anlamda geliştirsinler. Çünkü global bizden çok çok önde gidiyor.”
Birce, İnsan Kaynakları Departmanı

Katılımcılar dil farklılıklarının ve kültürel mesafeden kaynaklı farklılıkların yönetiminde önyargıların bulunmadığını, hoşgörüyü önem verildiğini, Osmanlı zamanından beri faaliyet göstermelerinin ve tarih boyunca İtalyanlarla etkileşimde olmanın farklılıkların yönetimini olumlu etkilediğini, her iki kültürün de Akdeniz kültürü olmasının iletişimi kolaylaştırdığını ifade aktarmışlardır. Ek olarak katılımcılar uygulanan dil yönetimi stratejilerinin bir sonucu olarak çok uluslu işletmede dil engellerinin çok yüksek olmadığını, dil farklılıklarından kaynaklanan problemlerin çok fazla olmadığını, olsa bile o an müdahale edilip çözüldüğünü, genel olarak başarılı bir süreç olduğunu, ortak dil belirlemenin bu konuda en etkili strateji olduğunu aktarmışlardır. Ayrıca dil ve kültürel farklılıkların yönetiminde esas konunun farklılıkların kombinasyonu olduğu, ülkelerin kültürlerinin yanı sıra örgüt kültürünün,

yönetim tarzının, konuşulan dilin, çalışanların karakter yapılarının etkili olduğu belirtilmiştir. Katılımcılara dil ve kültür farklılıklarını başarılı bir şekilde yönetebilmek için yöneticilerde olması gereken nitelikler sorulduğunda, yöneticilerin kültürlerarası deneyimlerinin ve yurtdışında çalışma deneyimlerinin mutlaka olması gerektiğini; sağduyulu, açık fikirli, anlayışlı, tüm görüşlere açık, dinlemeyi seven, meraklı, empati kuran değişime ve çeşitliliğe açık olmaları gerektiğini ve bu konuda gerekli eğitimleri almış olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Dil bilmenin çok önemli olduğu ancak kültürel adaptasyon konusunda tek başına yeterli olmadığı da aktarılmıştır. Son olarak katılımcılar bu alanda çalışmayı düşünenlere öncelikle İngilizce öğrenmeleri, gezmeleri, dünya insanı olmaları, farklı kültürleri tanımaya meraklı olmaları, ön yargılı olmamaları, cinsiyet, ırk, yaş gibi herhangi bir konuda ayırım yapmamaları, samimi olmaları, geniş bir bakış açısına sahip olmaları, açık fikirli olmaları, yeni şeyler öğrenmeye açık olmaları, yeni diller öğrenmeye açık olmaları yönünde tavsiyelerde bulunmuşlardır.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışması ile sigorta sektöründe hizmet veren, ana merkezi İtalya olan çok uluslu bir işletmenin İstanbul bağlı kuruluşu içinde ve ana merkez ile kültürlerarası etkileşimi sırasında karşılaşılan dil engelleri, işletmenin dil engellerinin çözümüne yönelik uyguladığı dil yönetimi stratejileri ve kültürel mesafenin dil yönetimine etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda veri toplama süreci yaklaşık 4 ay sürmüştür. Öncelikle İtalya ve Türkiye arasındaki kültürel mesafenin ölçümüne yönelik Hofstede (1980, 2001)'nin kültürel mesafe boyutları Kogut ve Singh (1988) endeksine dayalı olarak hesaplanmış ve ardından en az bir yabancı dil bilen kültürlerarası deneyimlerinin ortalaması 9,23 yıl olarak hesaplanan çeşitli departmanlarda orta ve alt düzey yönetici ve çalışan olarak çalışan veya daha önce bağlı kuruluşta çalışmış olan Türk ve yabancı toplam 15 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ek olarak araştırmacı tarafından bağlı kuruluşun web sitesi ve web sitesinde yer alan 2020-2023 yılları arasındaki aylık kurumsal ve gündem haberleri ve 2003 ve 2022 yılları faaliyet raporlarını doküman analizi ile incelenmiştir.

Yapılan analizler sonucu elde edilen genel bulgulara göre söz konusu bağlı kuruluşunda kültürlerarası iletişim sürecinde öne çıkan dil engellerinin yetkinlik temelli dil engellerinde yetersiz yabancı dil seviyesi ve dil becerileri eksikliği olduğu görülmektedir. İngilizce veya Türkçe'nin dil yapısından kaynaklanan dil engellerinden

öne çıkan engel ise deyimisel eşdeğerlilik eksikliği olarak belirlenmiştir. Bağlı kuruluştaki ilişkileri etkilediği tespit edilen dil engellerinin en çok çalışanların sosyal hayatı ve çalışma şekillerini etkileyen bilişsel şemaların farklılığı, ana merkezin bağlı kuruştan uygulamasını istediği satış ve pazarlama hedeflerindeki veya projelerindeki farklılıklar ve İtalya ve Türkiye arasındaki yaşam kalitesi farkından doğan engeller olduğu görülmüştür. Çok uluslu işletmenin dil engellerini aşmaya yönelik uyguladığı stratejilerin ise oldukça çeşitli olduğu görülmüştür. Uygulanan dil yönetimi stratejileri arasında misafir yönetici ve ev sahibi yönetici görevlendirme, çift dilli veya çok dilli çalışanlar, dil nodu gibi çalışanların niteliklerine odaklanan stratejiler; dil eğitimi verilmesi, yetenek havuzu uygulaması ve kurum içi terfi gibi çalışanların yeteneklerinin gelişimine ve teşviğine odaklanan stratejiler; pozisyona bağlı dil seviyesi tespiti ve diğer yetkinliklerle birlikte değerlendirilen kültürel farkındalık sahibi adayların işe alındığı seçici işe alım stratejileri olduğu görülmüştür. Ek olarak çok uluslu işletmenin dil engelleri ve kültürel mesafeyi en aza indirmek için ortak kurumsal dil belirlemesi; çalışanlarına sosyal ve kültürlerarası etkileşim fırsatı sunması; uyum yönetimi kapsamında uyum departmanı oluşturması, dahiliyet, eşitlik ve çeşitlilik çalışmalarına hız kazandırması, ortak kültür dili oluşturmak için çaba göstermesi ve ayrıca gerek bağlı kuruluşun web sitesi tasarımıyla gerek ana merkezin bağlı kuruluş için belirlediği stratejilerin yerel pazara uyarlanması araştırma bulgularında tespit edilen stratejiler arasındadır.

Çok uluslu işletmelerin karşılaştıkları dil engellerinin büyüklüğünü değerlendirmek için öncelikle dil engeli boyutlarını belirlemesi gerekmektedir (Feely & Harzing, 2002). Bu tez çalışmasında bağlı kuruluşun karşılaştığı dil engeli boyutlarını belirlemek ve mevcut durumu analiz edebilmek için ilk olarak çalışanların, katılımcıların ve işletmenin kültürel durum analizi yapılmıştır. Ardından dil yönetim sürecine kültürel ve mekanik yaklaşımlar benimsenerek dil engelleri ve stratejileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Dil engeli boyutlarından birincisi olan dil çeşitliliği ile işletmenin yönetmesi gereken farklı dillerin sayısı belirlenmektedir (Feely & Harzing, 2002). Çok uluslu işletmelerde dil çeşitliliğini yönetmek önemli bir zorluktur, tek dilli iletişime kıyasla dil çeşitliliği kurum içi iletişimi karmaşık hale getirebilmektedir (Aichorn & Puck, 2017). Dil çeşitliliği, dil yetersizliği ile bağlantılı bilinmeyen kelime dağarcığı, konuşma hızı, güçlü aksan, çok fazla hata, iletişim yetersizliği gibi engellere sebep olabilmektedir

(Henderson, 2005). Katılımcılarla yapılan görüşmelerde bağılı kuruluş içinde ve ana merkezle iletişimde, online/fiziki toplantılarda ve yazılı iletişimde İngilizce kullandıklarını ifade ederken, sözlü iletişimde ana dili aynı olan çalışanlar bir araya geldiğinde veya üst yönetimin bağılı kuruluşu ziyaretinde kendi ana dillerinde konuşabildiklerini aktarmışlardır. Hatta bir katılımcı aynı ana dile sahip meslektaşlarıyla iş konusunda sohbet ederken bile sohbete kendi dillerini bilmeyen birilerinin katılma ihtimaline karşı İngilizce konuştuklarını ifade etmişlerdir. Genellikle İngilizcenin hâkim olduğu bu bağılı kuruluşta bazı çalışanlar ve üst yöneticiler kendi ana dillerinde sözlü iletişim kurmalarına rağmen çalışanların kurumsal dilin İngilizce olduğunun bilincinde olması işletmede dil çeşitliliğinin çok yüksek olmadığını göstermektedir.

Dil engeli boyutlarından ikincisi çok uluslu işletmede diller arası iletişim ile meşgul olan departmanların sayısı ve bu departmanlardaki dilin düzeyi olarak tanımlanan dil penetrasyonudur (Feely & Harzing, 2002). Katılımcılar bağılı kuruluşta pazarlama ve insan kaynakları departmanlarında daha yoğun olmak üzere tüm departmanların diller arası iletişime maruz kaldığını anlatmışlardır. İşletmede her bağılı kuruluşun kendi içinde bir yönetim kurulu bulunmakta ve aynı zamanda bağılı kuruluşdaki her bir departmanın ana merkezde bağılı bulunduğu bir departman bulunmaktadır. Ayrıca bağılı kuruluşta çalışan misafir yöneticilerle iletişim kurabilmek için de dil gerekli görülmektedir. Çok uluslu işletmenin örgüt yapılanmasının bunu gerektirdiği sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla bağılı kuruluşta dil penetrasyonunun oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Dil engeli boyutlarından sonuncusu çok uluslu işletmede gerekli dil becerilerinin sayısı olarak tanımlanan dil karmaşıklığıdır (Feely, 2004). Çalışanlarda olması beklenen okuma, dinleme, yazma ve konuşma yeterliliklerinden oluşan dil becerileri departmandan departmana, görevden göreve, yapılan işin türüne göre değişiklik göstermektedir (Feely & Harzing, 2002). Ana merkezde dil karmaşıklığı ve yoğunluğu daha fazla görülmekle birlikte bağılı kuruluşlarda yerel uyum ve stratejik konumlandırmaya göre değişmektedir (Luo & Shenkar, 2006). Yapılan görüşmelerde bağılı kuruluşta tüm departmanlar için online ve fiziki toplantılar, telefon görüşmeleri ve yüz yüze toplantılar yabancı dilde konuşma ve dinleme yeterliliğinin, kurumsal dilin İngilizce olmasından dolayı yazılı iletişimde okuma yazma yeterliliğinin gerekli olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca katılımcılara göre sigorta sektörü için hem bağılı kuruluşun ana dilinde hem de kurumsal dilde teknik dil becerilerini etkin bir şekilde kullanılması

gerekmektedir. Bağlı kuruluşun tüm departmanları dört becerisi gerektirdiğinden bağlı kuruluşun dil karmaşıklığının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Bağlı kuruluştaki dil engellerini belirlemek için araştırma bulgularıyla dil engeli boyutları değerlendirilmiş ve toplam üç ana tema altında toplam on üç dil engeli belirlenmiştir. Çok uluslu işletmenin dil engellerini aşmak için uyguladıkları stratejiler ise iki ana tema altında toplam yedi alt boyuttan oluşan on altı stratejinin uygulandığı belirlenmiştir. Dil engellerinin ve dil yönetimi stratejilerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi sürecinde dil yaklaşımlarından kültürel yaklaşım (Steyaert vd., 2011) ve mekanik yaklaşım (Louhiala-Salminen vd., 2005) benimsenmiştir. Dil yaklaşımlarına göre işletmenin stratejilere bakış açılarının değişkenlik gösterdiği bilinmektedir (Piekkari & Zander, 2005). Dolayısıyla gelecek çalışmalara dil yaklaşımlarından politik yaklaşımın Barner Rasmussen ve Aarnio (2011) temel alınarak yapılması önerilebilir.

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre çok uluslu işletmelerde iletişim sürecinde dil engellerinden çalışanların yetkinlik ve yeterliliklerine odaklanan yetkinlik temelli dil engellerinden ilk ikisi yabancı dil seviyesinin yetersizliği ve dil becerilerinin eksikliğidir. Yetersiz yabancı dil seviyesine sahip katılımcıların bu eksikliklerinin getirdiği sonuçların farkında oldukları görülmüştür. Araştırmada katılımcıların dil seviyelerinin veya dil becerilerinin eksikliğinin kariyer ilerlemelerine etki ettiği, entegre olmakta zorlandıkları, iletişim sürecine katılamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Luring ve Selmer (2013) ve Hwang (2013) çalışmalarında bireylerin dil yetersizlikleri nedeniyle özellikle konuşmalardan kaçınabildiğini ifade etmişlerdir.

Araştırma sonucunda bir diğer dil engeli diller arası geçiş olarak belirlenmiştir. Diller arası geçiş kimi araştırmalarda olumsuz, kimi araştırmalarda olumlu bir faktör olarak kabul edildiği görülmektedir (Söderberg Arnfast & Jorgensen, 2003). Benzer şekilde bu çalışmada katılımcıların bazıları diller arası geçişin iletişim sürecini etkilediğini ve bir şey anlamadıklarını ifade ederken bazı katılımcıların kendilerinin de yabancı dil konuşurken diller arası geçiş yapabildiklerinden ve bunun normal olduğundan bahsetmişlerdir. Vigier ve Spencer-Oatey (2017) çalışmasında diller arası geçişin farklı dillerin kullanımı için ortak bir zemin oluşturduğu ve dayanışmayı sağladığı; Ahmad ve Widén (2015)'de sosyal ve dilsel bilgileri iletmeye yardımcı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Diller arası geçişi bir engel olarak gören katılımcıların bu görüşünün dil seviyelerinin yetersizliği ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Söderberg Arnfast ve Jorgensen (2003) bireylerin ana dilinde var olan bir kelimenin

yabancı dilde olmadığını fark ederek diller arası geçiş yapabildiğini; Ahmad ve Barner-Rasmussen (2019) dilsel yetersizliğin de diller arası geçişe neden olabildiğini Ahmad ve Widén (2015) doğru kelimeyi bulamamanın veya düşünceye göre cümle kuramamanın başka bir dile geçişi tetikleyebildiğini ifade etmişlerdir.

Araştırma sonucunda ana dilin ve edinilen ikinci yabancı dilin yapısından kaynaklanan yapı temelli dil engelleri yabancı dilde kelime ve kavram eşdeğerlik eksikliği, deyimsel eşdeğerlik eksikliği ve duygu aktarımı eksikliği olarak belirlenmiştir. Jandt (2001) çalışmasında kültürlerarası iletişime engel teşkil edebilen dil engellerini kelime eşdeğerliği, deyimsel eşdeğerlik, deneyimsel eşdeğerlik ve kavramsal eşdeğerlik eksikliği olarak belirlemiştir. Bu çalışmada deneyimsel eşdeğerlik eksikliği ile ilgili bir bulguya rastlanmamıştır ancak katılımcılar yabancı dilde ana dili karşılayan aynı kelime ve kavramlar olsa dahi yabancı dilin duygularını tam olarak aktaramadığını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla duygu aktarımı eksikliği araştırmaya özgü bulgular arasında yer almaktadır.

Bu araştırma sonucunda elde edilen ilişki temelli dil engelleri hem kişilerarası ilişkileri hem de kültürel farklılıklardan kaynaklanan ilişkileri temel almaktadır. İlk olarak ana merkez ve bağlı kuruluş ülkelerinin dil, kültür ve ekonomik farklılıklarından kaynaklanan yaşam kalitesi ve satış-pazarlama hedeflerindeki farklılıklar katılımcılar tarafından bir iletişimsizlik sorunu olarak görülmektedir. Ana merkezin Türk pazarına uygun olmayan satış hedefleri koyabildiği; pazarlamada Türk kültürüne uygun olmayan bir dil kullanımı veya ürün görselleri kullanılmasını önerebildiği; Türkiye ekonomisini ve enflasyonu anlamlandıramadığı katılımcılar tarafından aktarılmıştır. Bu durumun bağlı kuruluşun hem ana merkezle hem de müşterilerle iletişim sürecini etkilediği düşünülmektedir. Yapılan çalışmalarda dil engellerinin çözümü ve dil yönetiminin başarıya ulaşmasının dilsel ve iletişimsel düzeylere ek olarak sosyoekonomik düzeyin de dikkate alınması durumunda başarılı olacağı vurgulanmaktadır (Nekvapil, 2007). Dil, alıcı-satıcı hedeflerine bir engel oluşturduğunda ticari işlemler riske girmektedir (Incelli, 2013).

Araştırma bulgularına göre belirlenen bir diğer ilişki temelli dil engeli itibar bozulmasıdır. İtibar bozulmasından kaynaklanan iletişim başarısızlıkları, belirsizliğe, kaygıya ve yeteneklerin düşük değerlendirilmesine yol açmaktadır (Harzing & Feely, 2008). Çok uluslu işletmelerde çatışma yönetimi, iş görüşmesi, diplomatik müzakereler, ilk etkileşim ve ilişki kurma gibi durumlar kültüre duyarlı aktif itibar yönetimini

gerektirmektedir (Ting-Toomey & Kurogi, 1998). Türk katılımcılar Türklerin yabancı dil konuşurken alay edilme korkusunun iletişime geçmeyi engellediğini belirtmişlerdir. Hwang (2013) çalışmasında dil kullanımı ve becerilerinin sadece teknik meseleler olmadığını, hayal kırıklığı, güçsüzlük ve aşağılık duygularıyla karakterize edilen bir kimlik çatışmasının potansiyel nedenleri olabileceği sonucuna ulaşmıştır. Feely (2004) çalışmasında itibar kaybı olarak yabancı dil kullanıcılarını etkileyen dil engelleri arasında sınıflandırmıştır.

Araştırma sonucunda ulaşılan bir diğer ilişki temelli engel bireylerin bilgi, fikir ve inanç gibi biliş elementlerinin birikimi oluşturan bilişsel şemadır. Türk katılımcılar ve yabancı çalışanlar farklı bilişsel şemalara sahip olmalarından kaynaklanan farklı sosyal hayat algıları ve çalışma tarzları bulunmaktadır. Feely (2004) tez çalışmasında bilişsel şemayı hem anadil hem de yabancı dil kullanıcılarını etkileyen dil engelleri arasında sınıflandırmıştır.

Feely (2004)'nin çalışması sonucu ulaştığı dil engellerinden yanlış anlamamanın bu çalışmada aşılın bir engel olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılar yanlış anlaşılmanın çok az olduğunu yanlış anlaşılmanın dilden kaynaklı olmadığını ve yanlış anlaşılma olsa dahi iletişim sürecinde hemen örnek anlatım ve açıklamalarla düzeltildiğini ve ayrıca tüm toplantılardan sonra yazılı teyit alınarak yanlış anlamaların önüne geçildiğini aktarmışlardır. Feely (2004)'nin çalışmasında yer alan atfetme, retorik beceri kaybı, paralel bilgi ağı ve grup kimliği engellerinin ise üst yönetimden katılımcılar ve gözlem tekniği gerektirdiğinden bu tez çalışmasında bu engeller ile ilgili bir bulguya rastlanmamıştır. Çok uluslu işletmelerde dil engellerinin belirlenmesinde gelecek çalışmalara daha fazla katılımcı çeşitlemesi ve gözlem tekniği kullanılması önerilmektedir. Harzing vd., (2011) çalışmasında anadili İngilizce olan grubun daha güçlü bir konumda olduğu ve güç-otorite dengesinin bozulduğu, ana merkez ve bağlı kuruluş arasındaki şüphe ve çatışmanın arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu tez çalışmasında ana merkez İtalya ve bağlı kuruluş Türkiye her iki grup da İngilizceyi yabancı dil olarak konuştuğundan dolayı bu engel ile ilgili bir bulguya rastlanmamıştır. Gelecek çalışmalarda çok uluslu işletmelerde ana dili İngilizce ana merkezlerde ve/veya ana dili İngilizce olan bağlı kuruluşlarda dil engellerinin incelenmesi önerilmektedir.

Ek olarak çok uluslu işletmelerde dil engeli; belirsizliği ve şüpheyi beslemesi, grubu vurgulaması, güveni zayıflatması, bakış açılarının ve algıların kutuplaşmasına yol açması gibi bir dizi olumsuz sonucu tetiklemektedir (Feely & Harzing, 2002). Bu tez

çalışmasında bağlı kuruluştaki iletişimi engellediği düşünülen dil engelleri belirlenmeye çalışılmıştır. Gelecek çalışmalarda belirlenen dil engellerinin sonuçları, ana merkeze ve bağlı kuruluşa etkileri ayrıca hem işletme hem de çalışan performansına etkileri araştırılabilir. Ayrıca her bir dil engelinin farklı bağlamlarda ayrı ayrı derinlemesine incelenerek literatüre katkı sağlanması önerilmektedir.

Dil engelleri profesyonelce yönetilmedikçe işletmelerde iletişimsizlik, belirsizlik, güvensizlik ve çatışma gibi sorunlar ortaya çıkmakta ve bu sorunlar işletme için zararlı sonuçlar doğurabilmektedir (Feely & Harzing, 2002). Bu tez çalışması kapsamında bağlı kuruluştaki belirlenen dil engellerinin çok yüksek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dil engellerinin çok yüksek olmamasının sebepleri arasında katılımcı görüşleriyle de desteklenen çok uluslu işletmenin bağlı kuruluşunun Osmanlı döneminden bu yana uzun yıllar İstanbul'da faaliyette olması ve İtalya ve Türkiye arasında belirlenen kültürel mesafenin çok yüksek olmaması sayılabilir. Ayrıca çok uluslu işletmenin yılların tecrübesiyle kültüre duyarlı dil yönetimi stratejilerini uyguladığı görülmüştür.

Yöneticiler dil çeşitliliğinin olumsuz dinamiklerini kabul ederek, dili etkin bir şekilde yönetebilir ve iletişimi başarılı kılabilirler. Dil çeşitliliği zorluklarına rağmen, iyi ilgilenildiği takdirde çok uluslu işletmelerde başarılı iletişim için büyük bir potansiyel sağlayabilmektedir (Aichorn & Puck, 2017). Dil yönetimi uzmanları dil kavramının derinliğine dikkat etmeli ve dil yönetiminin sadece dil ile ilgili bir kavram olmadığı gerçeğini kabul etmeleri gerekmektedir (Kaplan, 2011). Dil, katılımcıların kültürleri ve amaçları arasındaki farklılıklarla bağlantılı olduğundan farklı dil yönetimi stratejileri gerekmektedir (Riberio, 2007). Araştırma bulgularına göre çok uluslu işletmede çalışanların niteliklerini geliştirmeye odaklanan çalışan odaklı ve işletmenin etkili bir iletişim ortamı oluşturmaya odaklanan ortam odaklı stratejiler olmak üzere iki ana tema ve yedi alt başlık altında gruplandırılan toplam on yedi dil yönetimi stratejisi uygulandığı belirlenmiştir.

Araştırma bulgularına göre çok uluslu işletmede çalışanların niteliklerine odaklanan dört strateji belirlenmiştir. Belirlenen stratejiler arasında misafir yönetici, dil nodu, ev sahibi yönetici ve çok dilli çalışanlar olarak sıralanmaktadır. Bağlı kuruluş ana merkezden farklı bir dile sahip olduğunda ana merkez, bağlı kuruluştaki önemli pozisyonlarda ana ülke çalışanlarını görevlendirmeye daha eğilimli olmaktadır. Misafir yönetici olarak çalışan bu çalışanlar zamanla dil nodu haline gelebilmektedir

(Yoshihara, 1999). Ev sahibi yönetici stratejisine Fiat, Shell gibi küresel çok uluslu işletmeler öncülük etmektedir (Harvey vd., 2005). 1980'lerde sadece İtalyanlar tarafından yönetilen Fiat'ın ana merkezine 1990'larda Fransız, Belçikalı, İngiliz, İspanyol ve Lübnanlı yöneticiler getirildiği görülmüştür. Benzer şekilde Royal Dutch Shell'in ana merkezinde 38 farklı millettten çalışanı bulunmaktadır (Feely & Harzing, 2002). Kurumsal dili İngilizce olan işletmeler, iki veya daha fazla dilli çalışanlarına çalışma hayatında daha fazla şans vermekte ve bu çalışanlarını önemli pozisyonlara getirmekte ve daha fazla güvenebilmektedir (Selmer & Luring, 2015). Bu yöneticiler, ana merkez ve bağlı kuruluşlar arasında köprü görevi görmektedirler (Feely & Harzing, 2003). UNESCO, çok dillilik ve dil haklarını kültürel çeşitliliğin merkezi unsurları olarak konumlandırmaktadır (Bianco, 2010). Bağlı kuruluştaki çalışan ve daha önce çalışmış olan İtalyan, Fransız, Alman ve Türk uyruklu katılımcılar olduğu belirtilmiştir.

Uygulanan stratejiler arasında bağlı kuruluştaki misafir yöneticilerin olduğu ve misafir yöneticilerden bir tanesinin ise dil nodu haline geldiği tespit edilmiştir. Dil nodları hem kurumsal dili hem de bağlı kuruluş dilini konuşabilirler (Harzing & Pudelko, 2014). Katılımcıların durum analizinde detaylı aktarılan ve tablo Dan da görüldüğü üzere çok dilli çalışanlar uygulanan bir diğer nitelikli personel stratejisi arasındadır. Ayrıca Türkiye bağlı kuruluşunda çalışan bir yöneticinin ana merkezde görevlendirildiği dolayısıyla ev sahibi yönetici stratejisinin uygulandığı tespit edilmiştir. Yoshihara, (1999) araştırmasında ana merkezi Japonya olan çok uluslu işletmelerin bağlı kuruluşlarının büyük çoğunluğunda (%78) misafir Japon yöneticilerin görev yaptığı sonucuna ulaşmıştır. Brandt ve Chancellor (2011), Avrupa Birliği üyesi 27 ülkeden toplam 40 işletme ile yapılan PIMLICO (Promoting, Implementing, Mapping Language and Intercultural Communication Strategies) Projesi bulgularında Avrupa KOBİ'lerinde dil yönetimi stratejileri ve en iyi uygulamaları olarak sınır ötesi geçici görevlendirme programları ve ana ülke dilini konuşanların işe alınması uygulanan stratejiler arasındadır. Peltokorpi ve Clausen (2011) çalışmasında misafir yöneticilerin ana merkez ile iletişimini büyük ölçüde ana dilinde gerçekleştirirken, bağlı kuruluşlarda yönetimin büyük ölçüde yerel dilde yürütüldüğü sonucuna ulaşmıştır. Ancak bu tez çalışmasında kurumsal dilin İngilizce olmasından dolayı ve yabancı çalışanların hepsinin İtalyanlardan oluşmamasından dolayı ana merkezle iletişimde ve bağlı kuruluş içinde çoğunlukla İngilizce iletişim kurulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Harzing vd. (2011) çalışmasında dil nodunun dil engelini aşmanın bir yolu olarak görüldüğünü ve sanki bir

bağlantı pimi gibi hareket ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Welch vd. (2005) yaptıkları araştırmada Kone işletmesinde gerekli dil becerilerine sahip misafir yöneticilerin genellikle dil nodları olarak hareket ettiklerini aktarmışlardır.

Marschan-Piekkari vd. (1999b), Antal, (2000), Chew (2004), Peltokorpi (2007,2010), Luring ve Selmer (2009), Zhang ve Harzing (2016) çalışmalarında yalnızca misafir yönetici stratejisini; Harvey ve Miceli (1999), Harvey vd., (2005), Kim vd. (2022) çalışmalarında yalnızca ev sahibi yönetici stratejisini çeşitli faktörleri ve değişkenleri de dahil ederek derinlemesine incelemişlerdir. Bu tez çalışması bir durum çalışması olduğundan çok uluslu işletmede uygulanan dil yönetimi stratejilerinin tümü ortaya konmaya çalışılmıştır. Gelecek çalışmalara her bir dil yönetimi stratejisinin farklı bağlamlarda çeşitli değişkenler dahil edilerek incelenmesi önerilmektedir.

Araştırma sonucuna göre çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine odaklanan yetenek yönetimi kapsamında çalışanlara dil eğitimi ve kurum içi terfi fırsatı verildiği ve bağlı kuruluştaki yetenek havuzu uygulaması bulunduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalar, dil eğitiminin çok uluslu işletme çalışanlarının dil yeterliliğini geliştirmek için sıklıkla başvurduğu bir strateji olduğunu göstermektedir (Peltokorpi, 2017). Dil eğitimi kaynakları işletmelerin çeşitli gereksinimlerine göre değişkenlik göstermektedir. Bireysel antrenör kullanımı, bireylerle veya gruplarla çalışan kurum içi eğitim, personeli harici kurslara gönderme, evde ve arabada dil bantları kullanmak ve personeli başka bir ülkedeki merkez ofise göndermek şeklinde dil eğitimi gerçekleştirilmektedir (Macdonald & Cook, 1998). Yine online öğrenme ortamları ve video konferansları verilen dil eğitimi kaynakları arasındadır (Charles & Marschan Piekkari, 2002).

Bu tez çalışmasında online eğitimler, özel dersler, kurum içi ve kurum dışı yüz yüze kurslar ve misafir yöneticilerin bireysel desteği bağlı kuruluşun dil eğitimi kaynakları arasında olduğu tespit edilmiştir. Dil eğitiminde çalışanların isteği esas alınmıştır. Genellikle İngilizce olmak üzere İtalyanca eğitim fırsatı da sunulduğu belirlenmiştir. Ancak katılımcılar dil eğitimi kapsamında bireysel antrenör kullanılmadığını, ana merkeze veya farklı bir bağlı kuruluşa gönderilmediğini aktarmışlardır. Peltokorpi (2017) Japonya'da yedi Alman bağlı kuruluşunda gerçekleştirdiği araştırmasında, dil eğitiminin dil engellerini azaltmak için yaygın olarak kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Charles ve Marschan Piekkari (2002) çalışmasında Siemens'in tüm çalışanlarına İngilizce, Almanca, Fransızca ve İspanyolca öğrenme imkanını sunduğunu ifade etmişlerdir. Brandt ve Chancellor (2011), PIMLICO Projesi

kapsamında dil sorunlarını çözmek için Avrupa KOBİ'lerinde uygulanan dil yönetimi stratejileri arasında dil eğitimi ve kültürel bilgilendirme programları uygulandığını ve çevrimiçi dil öğrenimi programları hazırlandığını tespit etmiştir.

İnsan kaynakları, yabancı dillerin kariyer gelişimlerinde oynadığı önemli rolü açık bir şekilde anlatmakta, çalışanları dil eğitimlerine katılmaya teşvik etmektedir (Zhao vd., 2021). Bu tez çalışmasında elde edilen bulgulardan varılan sonuçlara göre dil bilen çalışanların daha hızlı yükselmekte hatta farklı bir üst departmana bile atanabilmektedirler. Buradan dil seviyesi ve dil becerileri yüksek olan personelin kurum içi terfi aldığı sonucuna ulaşılmaktadır. Riznar ve Kavcic (2017)'in orta ve küçük ölçekli 150 Sloven işletmesinde gerçekleştirdiği araştırmada dil becerisine sahip işletme çalışanlarının yükselmesi, personele yönelik dil eğitimi verilmesi tespit edilen dil yönetimi stratejileri arasındadır. Bu tez çalışmasında yetenek yönetimi kapsamında uygulandığı tespit edilen son strateji ise yetenek havuzudur. Yetenek havuzu programında işletme geleceğe yatırım olarak gördüğü başarılı çalışanlarını çeşitli yönlerden değerlendirmekte ve kendilerini geliştirmeleri için çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Katılımcılar bu değerlendirmelerde çalışanların dil yetkinliklerinin ve dil öğrenme motivasyonlarının oldukça etkili olduğunu aktarmışlardır. Dil yönetimi stratejilerinden yetenek havuzu programı bu çalışmaya özgü bulgular arasındadır. Gelecek çalışmalara çalışanları dil gelişimi de dahil olmak üzere birçok yönden değerlendiren ve destekleyen yetenek havuzu gibi çalışanların çeşitli yetenekleri geliştirme ve motivasyonlarını artırma programlarını dil yönetimi stratejisi kapsamında daha detaylı incelemesi önerilebilir.

Çalışan odaklı stratejiler kapsamında elde edilen son bulgular seçici işe alım stratejileridir. Çok uluslu işletmenin seçici işe alım kapsamında pozisyona bağlı dil ölçümü yapıldığı ve kültürel farkındalık sahibi çalışanların işe alındığı tespit edilmiştir. Çok uluslu işletmelerde dil engellerine yaklaşmanın en kolay ve en ucuz yolu, zaten gerekli becerilere sahip olan kişileri işe almaktır (Feely & Harzing, 2003). Seçici işe alım stratejisi, çok uluslu işletmelerde işin işlevine bağlı olarak belirli bir dil seviyesinin gerekli olduğu birçok bağlı kuruluştaki kullanılmaktadır (Swift & Wallace, 2011).

Araştırma sonucuna göre çok uluslu işletmenin işe alımlarda adaylara kişilik envanter testi, yabancı dil testi, vaka çalışmalarıyla mesleki bilgi ve becerilerini değerlendirmeye yönelik testler ve mülakatlar yapıldığı tespit edilmiştir. Katılımcılar dil ölçümlerinin pozisyona bağlı yapıldığını belirtmişlerdir. Bağlı kuruluştaki ana dili Türkçe

olan çalışanlar işe alındığı ancak pozisyona göre değişmekle birlikte İngilizce şartı koyulduğu anlaşılmıştır. Adayların İngilizce seviyelerini belirlemek için okuma, yazma, konuşma ve dinlemeden oluşan dört dil becerisini ölçen sınavlar ve mülakatlar yapıldığı tespit edilmiştir. Brandt ve Chancellor (2011), PIMLICO Projesi kapsamında Avrupa KOBİ'lerinde uygulanan dil yönetimi stratejileri arasında yerel temsilciler kullanıldığı, çalışan seçimi ve işe alım politikasında seçici olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalar büyük ölçekli işletmelerin %94'ünün, orta ve küçük ölçekli işletmelerin ise %40'ının seçici işe alım stratejisi uyguladığı tespit edilmiştir (European Comission, 2006-ELAN Project). Riznar ve Kavcic (2017) orta ve küçük ölçekli 150 Sloven işletmesinde incelediği dil yönetimi stratejileri arasında hedef pazarların ana dilini konuşanların işe alınması seçici işe alım stratejisi olarak tespit edilmiştir. Peltokorpi (2017) çok uluslu bir işletmenin Çin'deki bağlı kuruluşlarında yapılan bir araştırmada, işe alım sürecinde yöneticilerin ve mühendislerin okuma, dinleme, konuşma ve yazma gibi yabancı dil yeterliliklerini kanıtlayan çeşitli sınavları geçmek zorunda kaldıkları tespit edilen stratejiler arasındadır.

Bu çalışmada seçici işe alımlarda adaylarda dil ölçümlerinin ve gerekli diğer niteliklerin yanı sıra kültürel farkındalık sahibi çalışanların işe alındığı tespit edilmiştir. Yapılan görüşmelerde hiçbir katılımcının etnosentrik davranışlar sergilediği görülmemiştir. Hatta katılımcıların dil yeterlilikleri ile kültürel farkındalık sahibi olmaları arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler kapsamında katılımcıların büyük bir çoğunluğunun uzun yıllar farklı kültürlerle etkileşimde olduğu hem iş hem de ziyaret amaçlı çeşitli sebeplerle yurtdışı deneyimlerinin olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra katılımcıların dil öğrenmeye karşı bakış açılarının kültürlerarası deneyim sürelerine ve dil seviyelerine göre değiştiği tespit edilmiştir. Bu durum bağlı kuruluş özelinde dil engellerinin tespit edilmesinde belirleyici faktörlerden biri olmuştur. Kültürlerarası deneyim süresi ve dil seviyeleri diğer katılımcılara oranla görece daha az olan katılımcılardan birkaçı dil becerilerinin yetkinlikleri belirleme anlamında yetersiz kalabileceğini retorik yetkinliklerin dilden daha önemli olduğunu vurgularken; kültürlerarası deneyim süresi ve dil seviyesi yüksek olan katılımcılar dil bilmemenin kültürel entegrasyonu olumsuz etkilediğini, küresel rol almanın mümkün olamayacağını vurgulamışlar ve dilin güce dönüşme potansiyeli üzerinde durmuşlardır.

Ulaşılan sonuçlara göre çok uluslu işletmenin ortak kurumsal dil stratejisi uyguladığı tespit edilmiştir. Birçok çok uluslu işletme, ana merkez ve bağlı kuruluşları arasında kurum içi iletişimi kolaylaştırmak adına ortak kurumsal dil olarak İngilizceyi benimsemektedir. (Feely, 2003; Nickerson, 2000; Fredriksson vd., 2006). Uluslararası yönetim süreçleri çeşitli düzeylerde İngilizce bilgisi ile karakterize edilmektedir (Piekkari & Zander, 2005). Daimler AG, Kone Elevators, SAP, Siemens, Philips, Nokia, Alcatel-Lucent, Nissan, Technicolor, Rakuten ve Microsoft gibi işletmeler İngilizceyi ortak dil olarak tercih eden büyük ölçekli çok uluslu işletmelere örnek gösterilmektedir (Neeley-Hinds & Cramton, 2012).

Araştırma bulgularına göre çok uluslu işletmenin ortak kurumsal dilinin İngilizce olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar resmi toplantılarda, kurum içinde, sosyal etkileşim sürecinde, e-maillerde yazılı dokümanlarda kısaca yazılı ve sözlü iletişimde genellikle İngilizce kullandıklarını belirtmişlerdir. Ancak katılımcılar grupta sadece aynı ana dili konuşanlar bulunduğunda kendi ana dillerinde ve üst yönetimin kendi aralarında İngilizce konuşabildiklerini aktarmışlardır. Bu durumda yalnızca sözlü iletişimde olmakla birlikte bağlı kuruluştaki farklı dillerin de konuşulabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Selmer ve Luring (2015) araştırmasında Finlandiya gibi İngilizce dil becerilerinin çok iyi olduğu bilinen bir ülkede bile yerel dil bilgisinin misafir yöneticiler için önemli avantajlar sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu tez çalışmasında da misafir yöneticilerin Türkçe öğrendiği araştırma bulguları arasındadır.

İngilizce gelecekte önemli bir süre boyunca baskın rolünü sürdüreceği gibi görünmektedir. Bu durum kültürel çeşitliliğin öncelikli önemini ve gerekçesini ortadan kaldırmamaktadır (Bianco, 2010). İngilizcenin yanı sıra birden fazla kurumsal dil kullanan çok uluslu işletmeler de mevcuttur (Bruntse, 2003). Ancak bu tez çalışmasına konu olan bağlı kuruluştaki çalışanların kendi aralarında ana dillerinde konuşabildikleri tespit edilmekle birlikte tek bir kurumsal dil bulunmaktadır. Bu kapsamda işletmenin kurumsal dili İngilizce olduğu için İngilizceyi temel alarak değerlendirmelerde bulunulmuştur. Gelecek çalışmalar iki veya daha fazla dilin kurumsal dil olarak kabul edildiği çok uluslu işletmelerde dil yönetimi sürecini ele alabilir, dil engellerini, dil stratejilerini ve kültürel etkilerini araştırabilir. Seidlhofer, B. (2001), House (2002), Louhiala-Salminen ve Kankaanranta (2005), Nickerson, C. (2005), Ou vd. (2023) makale çalışmalarında ve Kankaanranta, A. (2005) doktora tez çalışmasında yalnızca ortak dil ve ortak kurumsal dil stratejisini ele alarak derinlemesine incelenmişler, çeşitli

faktörlerle birlikte farklı bağlamlarda bu stratejinin olumlu veya olumsuz sonuçlarını değerlendirmişlerdir. Bu çalışma bir durum çalışması olduğundan yalnızca çok uluslu işletmede uygulanan stratejiler tespit edilmiştir. Gelecek çalışmalar her bir dil yönetimi stratejisini detaylı inceleyebilir farklı bağlamlarda ve çeşitli değişkenlerle birlikte analiz edebilir.

Araştırma sonucuna göre yerele uyarlama alt başlığında çok uluslu işletmenin bağlı kuruluş ülkesinin diline ve kültürel şartlarına göre web sitesini ve satış-pazarlama hedeflerini uyarlaması ele alınmıştır. Ana merkezin istediği bazı görevler Türk kültürüne entegre edilerek uygulanmakta, pazarlamada kullanılan dilin Türkçe 'de aynı anlama gelip gelmediğini Türk pazarına uygun olup olmadığını incelenmektedir. Ayrıca çok uluslu işletmenin web sitesinin çoklu diller ile yönetildiği tespit edilmiştir. Web sitesi her bağlı kuruluş ülkesinin dilinde ve bağlı kuruluş ülkesinin kültürüne özgü hazırlandığı tespit edilmiştir. Muritiba vd. (2010) çalışmasında çok uluslu işletmelerin bağlı kuruluşlarında küresel yönetim politikalarını yerel kültüre uyarlanması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Brandt ve Chancellor (2011), PIMLICO Projesi kapsamında yaptıkları araştırmada dil engellerini aşmak için uygulanan dil yönetimi stratejileri arasında kültürel ve/veya dilsel uyarlamalara sahip web siteleri oluşturmak bulunmaktadır. Riznar ve Kavcic (2017) orta ve küçük ölçekli 150 Sloven işletmesinde yaptığı çalışmada çok dilli web siteleri hazırlamanın uygulanan dil yönetimi stratejileri arasında olduğunu tespit etmişlerdir.

Araştırma sonucuna göre etkileşim fırsatı kategorisinde çok uluslu işletmenin çalışanlarına sosyal ve kültürlerarası etkileşimde bulunabilmeleri için gerekli ortamları hazırladığı tespit edilmiştir. Çok uluslu işletmelerde dil engeli çalışanların birbirleri ile sosyal ortam oluşturmasını engellemektedir (Lauring & Selmer, 2013). Dil engeli gayri resmi iletişimin etkinliğini azaltmaktadır. Gayri resmi iletişim, resmi toplantılardan sonra gerçekleşen, birlikte yemek yeme veya eğlenme gibi, sağlam iş birliği ilişkileri kurmada önemli bir rol oynayan faaliyetleri içermektedir (Hwang, 2013). Bu çalışmada sosyal etkileşim bağlamında kahvaltı, yemek organizasyonları, yılbaşı partileri, doğum günü kutlamaları, veda ve merhaba etkinlikleri, futbol takımı, milli bayramların kutlanması gibi çeşitli etkinlikler düzenlendiği tespit edilmiştir. Kültürlerarası etkileşim kapsamında ise çok uluslu işletmenin tüm bağlı kuruluşların ortak olduğu projeler hazırladığı ve dünya genelinde yarışmalar düzenlediği belirlenmiştir. Brandt ve Chancellor (2011) işletmelerin dil yönetimi stratejilerini ve en iyi uygulamalarını

belirlediği çalışmalarında yabancı meslektaşlarla sosyal ilişkiler kurmanın belirlenen stratejiler arasında yer aldığını saptamışlardır. Nekpavil ve Nekula, (2006) yapmış oldukları araştırmada başarılı bir dil yönetiminin hiyerarşik olarak dilsel, iletişimsel ve sosyokültürel (sosyoekonomik) süreçleri takip ettiğini tespit etmişlerdir. Yani başarılı bir dil yönetimi (örneğin, Romanlara Çekçe öğretimi), başarılı iletişim yönetimini (Çek-Roman ortak sosyal ağlarının kurulması) bu da başarılı bir sosyoekonomik yönetimi (Çek-Roman iş ağının kurulması) beraberinde getirmektedir.

Araştırma sonucuna göre farklı dil ve kültürlere sahip çalışanları ortak bir zeminde buluşturmak için çok uluslu işletmede uyum yönetimi kapsamında dahiliyet, eşitlik ve çeşitlilik çalışmaları yapıldığı ortak kültür dili oluşturulmaya çalışıldığı ve uyum departmanı bulunduğu tespit edilmiştir. Dil yönetimi, dili çevreleyen konularla da ilgilenmekte, politik, demografik, sosyal, psikolojik ve bürokratik faktörleri de içermektedir. Bu durumda dil yönetimi uzmanlarının dil kaynaklarının ötesine bakması gerekmektedir (Thomas, 2007). Çok uluslu işletmeler dahiliyet, eşitlik ve çeşitlilik çalışmalarını yıl sonunda bir rapor halinde web sitelerinde yayınlamaktadırlar (Nordquist, 2014). Dahiliyet, eşitlik ve çeşitlilik çalışmalarıyla çok uluslu işletmelerde hiç kimsenin farklılıklarından dolayı ayrımcılığa uğramadığı, geçmişleri ve demografik özelliklerine bakılmaksızın tüm çalışanların potansiyellerini takip edebildiği, çeşitli, kapsayıcı ve adil bir çalışma ortamı hedeflenmektedir (Ciuk vd., 2022).

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlardan yola çıkarak çok uluslu işletmenin uyum yönetimi kapsamında uyum yönetim sistemi ve politikaları oluşturduğu ve faaliyet raporunda bu sistemi açıkladığı görülmüştür. Bağlı kuruluşun web sitesinde Türkçe olarak davranış kuralları tüzüğü, sürdürülebilirlik taahhütleri tüzüğü, çevre ve iklim hakkında grup ilkeleri ve sorumlu yatırım tüzüğü yer almaktadır. Ayrıca çok uluslu işletmenin ortak kültür dili oluşturmak için sürdürülebilirlik mesajları, kültürlerarası eğitimler, çeşitli deneyimsel projeler ve yardım kuruluşları ile ortak çalışmalar yaptığı katılımcılar tarafından aktarılmıştır. Son olarak katılımcılar işletmenin son zamanlarda dahiliyet, eşitlik ve çeşitlilik çalışmalarına ağırlık verdiğini ve bu çalışmaların kültür, dil ve iletişim engelleriyle başa çıkabilmenin önemli bir yolu olduğunu aktarmışlardır. Nekvapil, (2007) çalışmasında belirli bir etnik grubun dil yetkinliğinin sadece üyelerine uygun dil eğitimi vererek veya daha çok iletişim fırsatları sağlayarak geliştirilemediği, tüm bunların yanı sıra uygun sosyoekonomik ve kültürel koşulların da sağlanması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Luring ve Klitmoller (2017)

alışmalarında bireysel farklılıklara açık olan çok uluslu işletmede bireylerin, çeşitliliğin yarattığı engelleri daha kolay aştığını ifade etmişlerdir. eşitliliğe açıklık gösteren grupların daha yüksek karar etkinliğine sahip olduğu, heterojen grupların daha iyi performans gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Dil çeşitliliğine daha az açık olan gruplarda örgütsel performans olumsuz yönde etkilenmektedir. Tekinkaya Kacır ve Özutku (2023), dahiliyet, eşitlik ve çeşitlilik raporlarını incelediği çalışmalarında işletmelerin bu çalışmalar ile şeffaf bir iletişim ortamı oluşturmaya ve kültürel farkındalık yaratmaya çalıştıklarını; cinsiyet, yaş, ırk veya cinsel yönelim gibi bireysel farklılıkları bir çeşitlilik olarak gördüklerini; herkes için eğitimde fırsat eşitliği oluşturmaya çalıştıklarını tespit etmişlerdir.

Araştırma bulgularında belirlenen dil yönetimi stratejileri kapsamı dışında kalan çeşitli dil yönetimi stratejileri de bulunmaktadır. Örneğin birkaç katılımcı elektronik çeviri sistemlerinden (Feely & Harzing, 2002) bireysel olarak destek aldıklarını ifade etmişlerdir ancak bireysel kaldığından ve işletme stratejisi olmadığından stratejiler kapsamında ele alınmamıştır. Kontrollü dil stratejisinin (Feely & Harzing, 2002) bağlı kuruluştaki Türkçe sigorta dili oluşturmak için uygulandığı görülmüş ancak hem Türkçe olması hem de bağlı kuruluş ülkesinin müşterilerine yönelik olması bakımında stratejiler kapsamında değerlendirilmemiştir. Bağlı kuruluştaki profesyonel çevirmenler ve/veya tercümanlar kullanmaya, yabancı öğrencileri staj programlarına almaya ve üniversitelerle işbirliği yapmaya (Riznar & Kavcic, 2017; Brandt & Chancellor, 2011) yönelik stratejilerle ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Ayrıca çok uluslu işletme çok uzun yıllar İstanbul’da faaliyette olduğu için ve katılımcılar arasında üst yönetimden bir çalışan olmadığı için bir ülkeye uluslararası faaliyetlere başlamadan önce yapılan dilsel denetim ve dil planı (Riznar & Kavcic, 2017) ile ilgili bilgi edinilememiştir. Gelecek çalışmalara çok uluslu bir işletmenin hedeflediği ülke pazarına girmeden önce yapılan dil denetimleri ve dil planları ile hedef pazara girdikten sonra uygulanan dil yönetimi stratejilerini araştırması önerilebilir.

Gelecekteki araştırmalar, çok uluslu işletmelerde ana merkez ve bağlı kuruluş arasındaki kültür ve dil farklılıklarının olumlu veya olumsuz sonuçlarını ve bu sonuçların yol açabileceği koşulları, süreçleri ve mekanizmaları daha detaylı araştırabilirler. Ek olarak bu çalışmada kültürel mesafe ölçümünde Hofstede (1980, 2001)’nin dört kültürel boyutu kullanılmıştır. Sonraki alışmalar Hofstede’nin daha sonradan eklenen iki boyutunu (uzun vade yönelimi ve hoşgörme) da dahil ederek

çalışmayı tekrarlayabilir. Çünkü yeni puanlar dünyanın farklı bölgelerindeki ekonomik ve sosyal gelişmelere ilişkin yeni tahminlere olanak sağlayabilmektedir (Hofstede & Minkov, 2010). Ayrıca Hofstede (1980, 2001)'nin kültürel boyutlarından farklı olarak GLOBE (House vd., 2004)'nin, Schwartz (1999, 2006)'ın kültürel boyutları veya Inglehart ve Baker (2000) WVS (World Value Survey) dünya değerler anketi verileri de kullanılabilir. Bu tez çalışmasında belirlenen kültürel boyutların ölçümünde Kogut ve Singh (1988) endeksi kullanılmıştır. Gelecek çalışmalara Öklid veya Mahalanobis mesafesi gibi farklı mesafe hesaplama yöntemleri ile ölçümler yapılması önerilebilir.

Gelecek çalışmalara çok uluslu işletmelerde dil engellerinin anlaşılmasına, dil yönetimi sürecine ilişkin dinamiklere ve kültürlerarası iletişim süreçlerine ilişkin anlayışın geliştirilmesine olanak sağlamak için titiz nitel ve nicel araştırmaların daha fazla teşvik edilmesi önerilebilir. Bu araştırmada kültürel mesafe, ulusal bazda ele alınmış ve tüm hesaplamalar, değerlendirmeler ve tartışmalar Türkiye ve İtalya arasındaki ulusal kültürel mesafeye göre değerlendirilmiştir. Gelecek araştırmalara ulusal kültürel mesafe ile birlikte örgütsel kültürel mesafenin de işletmenin dil yönetimine etkisinin incelenmesi önerilmektedir. Ek olarak kültürel mesafenin yanı sıra coğrafi mesafe, politik mesafe, ekonomik mesafe gibi diğer mesafe boyutlarının da incelenmesi önerilebilir. Çünkü dil yönetiminde ana merkez ve bağlı kuruluş etkileşimlerinde ülke kültürlerinin yanı sıra çok uluslu işletmenin örgüt kültürünün ve diğer mesafe boyutlarının da etkili olabileceği düşünülmektedir. Son olarak gelecek çalışmalara dil yönetimi ile ilişkili olan dil mesafesi, dil politikası, makro dil yönetimi kavramları ve genel olarak dil yönetimi ve kültürel farklılıkların yöneticilerin tarzı, teknoloji transferi, çalışanların performansı veya bağlı kuruluş ve ana merkezin performansı ile ilişkisi araştırılabilir.

Sonuç olarak çok uluslu işletmenin küresel iletişimde dil engellerini ortadan kaldırmak adına çeşitli dil yönetimi stratejileri uyguladığı ve kültürel farklılıklar, kültürel mesafe gibi konulara özen gösterdiği anlaşılmıştır. Çok uluslu işletmenin Türkiye bağlı kuruluşunda uyguladığı tespit edilen dil yönetimi stratejileri ile dili yönetilmesi gereken bir eylem (Grzeszczyk, 2015) olarak gördüğü anlaşılmıştır. Bağlı kuruluşta uygulandığı anlaşılan tüm stratejiler incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda bağlı kuruluşta literatürde anlatılan tüm stratejilerin veya tek bir stratejinin uygulanmadığı aksine işletmenin ihtiyaçlarına göre bağlı kuruluş öze stratejiler oluşturulduğu görülmüştür. Çok uluslu bir işletme en iyi koordinasyonu elde etmek için

tüm dil yönetimi stratejileri arasından bağlı kuruluşuna uyan stratejileri seçmiş ve kendine özgü çeşitli yöntemler keşfetmiştir.

Dil, kültür ve yönetim farklı disiplinlerde derinlemesine çalışılmış konulardır. Ancak dil yönetimi ve kültürel mesafeye ilişkin ulusal alan yazın incelendiğinde kapsamlı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu tez çalışmasının kültürlerarası yönetimin teorik çerçevesini daha da zenginleştireceği düşünülmektedir. Ayrıca yapılan literatür taramalarında dil yönetimi ve kültür araştırmalarının genelde gelişmiş ülkelerde yapılmış (Collings, 2008; Muribata vd., 2010) olduğu görülmüştür. Bu tez çalışmasının gelişmekte olan bir ülkede gerçekleştirilmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çok uluslu işletmelerin kültürel mesafeyi dikkate alarak uygulayacağı başarılı bir dil yönetimi ile çalışanların kendilerinin ve etkileşimde bulundukları kişilerin söylem pratikleri, gelenekleri ve kültürel tercihlerinin farkında olmalarına, kendilerinin de dahil olmak üzere çeşitli iletişim kültürlerini tanımalarına, saygı göstermelerine aynı zamanda esnek olma ihtiyacını da öğrenmelerine katkı sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

- Abuhashesh, M. Y., Alshurideh, M. T., Ahmed, A. E., Sumadi, M., & Masa'deh, R. E. (2021). The Effect of Culture On Customers' Attitudes Toward Facebook Advertising: The Moderating Role of Gender. *Review of International Business and Strategy*, 31(3), 416-437.
- Adler, N. J. (2003). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Agar, M., (1994). *Language Shock, Understanding the Culture of Conversation*. New York: William Morrow.
- Aharoni, Y., & Brock, D. M. (2010). International Business Research: Looking Back and Looking Forward. *Journal of International Management*, 16(1), 5-15.
- Ahmad, F., & Barner-Rasmussen, W. (2019). False Foe? When and How Code Switching Practices Can Support Knowledge Sharing In Multinational Corporations. *Journal of International Management*, 25(3), 1-14.
- Ahmad, F., & Widén, G. (2015). Language Clustering and Knowledge Sharing In Multilingual Organizations: A Social Perspective On Language. *Journal of Information Science*, 41(4), 430-443.
- Aichorn, N., & Puck, J. (2017). Bridging The Language Gap In Multinational Companies: Language Strategies and The Notion of Company-Speak. *Journal of World Business*, 52(3), 386-403.
- Ajami, R. R., Cool, K., Goddard, G. J. & Khambata, D. (2014). *International Business Theory and Practice*. New York: Routledge.
- Alberts, M. (2010). National Language and Terminology Policies—A South African Perspective. *Lexikos*, 20, 599-620.
- Albuquerque, A. M. N., Costa, R., & Esperança, J. P. (2015). Language Management, Knowledge Transfer and Translation-Mediated Communication In Global Environments. *Current Approaches to Business and Institutional Translation*, 223-235.
- Alcántara-Pilar, J. M., Del Barrio-García, S., & Rodríguez-López, M. E. (2018). Does Language Matter? A Cross-National Comparison of The Moderating Effect of Language On Website Information-Processing. *Journal of Business Research*, 88, 66-78.
- Alhejji, H., Ng, E. S., Garavan, T., & Carbery, R. (2018). The Impact of Formal and Informal Distance On Gender Equality Approaches: The Case of a British MNC In Saudi Arabia. *Thunderbird International Business Review*, 60(2), 147-159.
- Aljayi, Y., Fjer, A., Guennioui, M., & Tamek, A. (2016). Multinational Companies' Human Resource Management Practices' and Their Organizational Culture Impact On Employees' Loyalty: Case of Japanese Multinational Company In Morocco. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 204-211.
- Ambos, T. C., & Ambos, B. (2009). The Impact of Distance On Knowledge Transfer Effectiveness In Multinational Corporations. *Journal of International Management*, 15(1), 1-14.
- Anand, J., & Kogut, B. (1997). Technological Capabilities of Countries, Firm Rivalry, and Foreign Direct Investment. *Journal of International Business Studies*, 28(3), 445-465.

- Anderson, J. E. (1979). A Theoretical Foundation For The Gravity Equation. *American Economic Review*, 69(1), 106–116.
- Angouri, J. (2013). The Multilingual Reality of The Multinational Workplace: Language Policy and Language Use. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 34(6), 564-581.
- Antal, A. B. (2000). Types of Knowledge Gained By Expatriate Managers. *Journal of General Management*, 26(2), 32-51.
- Arastaman, G., Fidan, İ. Ö., ve Fidan, T. (2018). Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik: Kuramsal Bir İnceleme. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 37-75.
- Arslan, E. (2022). Nitel Araştırmalarda Geçerlilik ve Güvenilirlik, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51(1), 395-407.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
- Aykut, A. (2013). Güncel Sistemden Estetik Eğitime Bir Öneri: Görsel Kültür Kuramı. *Electronic Turkish Studies*, 8(9), 705-714.
- Balay, R. (2004). Öğrenen Örgütlerin Dinamikleri. İçinde: *Öğrenen örgütler*. Ed: K. Demir ve C. Elma, ss. 11–50. Ankara: Sandal Yayınları.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Barcellos, E. P., Cyrino, Á. B., Júnior, M. D. M. O., & Fleury, M. T. L. (2010). Does Internationalization Pay Off?: A Study of The Perceived Benefits and Financial Performance of The International Operations of Brazilian Companies. *GCG: Revista De Globalización, Competitividad Y Gobernabilidad*, 4(3), 38-61.
- Bargiela-Chiappini, F., Bülow-Møller, A. M., Nickerson, C., Poncini, G., & Zhu, Y. (2003). Five Perspectives on Intercultural Business Communication. *Business Communication Quarterly*, 66(3), 73-96.
- Barkema, H. G., & Vermeulen, F. (1998). International Expansion Through Start-Up or Acquisition: A Learning Perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1), 7-26.
- Barkema, H. G., Bell, J. H. J., & Pennings, J. M. (1996). Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning. *Strategic Management Journal*, 17(2), 151–166.
- Barner-Rasmussen, W., & Aarnio, C. (2011). Shifting The Faultlines of Language: A Quantitative Functional-Level Exploration of Language Use In MNC Subsidiaries. *Journal of World Business*, 46(3), 288-295.
- Barner-Rasmussen, W., & Björkman, I. (2007). Language Fluency, Socialization and Inter-Unit Relationships In Chinese and Finnish Subsidiaries. *Management and Organization Review*, 3(1), 105-128.
- Barner-Rasmussen, W., Ehrnrooth, M., Koveshnikov, A., & Mäkelä, K. (2014). Cultural and Language Skills as Resources for Boundary Spanning Within The MNC. *Journal of International Business Studies*, 45, 886-905.
- Barney, J. (1991). Special Theory Forum The Resource-Based Model of The Firm: Origins, Implications, and Prospects. *Journal of Management*, 17(1), 97-98.
- Barran D. (1974). The Multinationals: Sheep In Sheep's Clothing, *Journal of General Management* 1(3), 13-15.
- Baskıcı, M. (2002). Osmanlı Anadoluşunda Sigorta Piyasası: 1860-1918. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 57(04).
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.

- Bauer, O. (1996) The Nation. In G. Balakrishnan (Eds.), *Mapping the Nation* (pp. 39-77). London: Verso.
- Beckerman, W. (1956). Distance and The Pattern of Intra-European Trade. *The Review of Economics and Statistics*, 38(1), 31-40.
- Beder, B. (2021). Çok Uluslu Şirketler Açısından Kültürel Farklılıkların Rolü. *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 4(2), 48-68.
- Belderbos, R., Du, H. S., & Goerzen, A. (2017). Global Cities, Connectivity and The Location Choice of Mnc Regional Headquarters. *Journal of Management Studies*, 54(8), 1271-1302.
- Belderbos, R., Du, H. S., & Slangen, A. (2020). When Do Firms Choose Global Cities As Foreign Investment Locations Within Countries? The Roles of Contextual Distance, Knowledge Intensity, And Target-Country Experience. *Journal of World Business*, 55(1), 101022.
- Benson, J., & Zhu, Y. (2002). The Emerging External Labor Market and The Impact on Enterprise's Human Resource Development In China. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 449-466.
- Berry, H. (2006). Leaders, Laggards and The Pursuit of Foreign Knowledge. *Strategic Management Journal*, 27(2), 151-168.
- Berry, H., Guillén, M. F., & Zhou, N. (2010). An Institutional Approach to Cross-National Distance. *Journal of International Business Studies*, 41, 1460-1480.
- Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G. H., Besterfield-Sacre, M., Urdhwareshe, H., & Urdhwareshe, R. (2014). *Total Quality Management*. India: Pearson Education.
- Beugelsdijk, S., Ambos, B., & Nell, P. C. (2018b). Conceptualizing and Measuring Distance In International Business Research: Recurring Questions and Best Practice Guidelines. *Journal of International Business Studies*, 49, 1113-1137.
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., Kunst, V. E., Spadafora, E., & Van Essen, M. (2018). Cultural Distance and Firm Internationalization: A Meta-Analytical Review and Theoretical Implications. *Journal of Management*, 44(1), 89-130.
- Bianco, Lo J. (2010). The Importance of Language Policies and Multilingualism For Cultural Diversity. *International Social Science Journal*, 61(199), 37-67.
- Bickerton, D. (1976). Pidgin and Creole Studies. *Annual Review of Anthropology*, 5, 169-193.
- Bilgiseven, A. K. (1987). *Eğitim Sosyolojisi: Kavramlar-Teoriler-Eğitim Yolu Ile Kalkınmanın Esasları*, İstanbul: Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayınları.
- Black, J. S. (1990). The Relationship of Personal Characteristics With The Adjustment of Japanese Expatriate Managers. *MIR: Management International Review*, 119-134.
- Blumenthal, A. (1940). A New Definition of Culture. *American Anthropologist*, 42(4), 571-586.
- Boddy, C. R. (2016). Sample Size For Qualitative Research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(4), 426-432.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2010). Principles of Human Resource. Mason, OH: South Western-Cengage Learning.
- Borah, D. J., Massini, S., & Piscitello, L. (2022). R&D Employee Tenure In MNC Subsidiaries: The Role of Institutional Distance and Experience (WITHDRAWN). In *Academy of Management Proceedings* 1,. 14359.
- Boyacı, M. (2007). *Öğrenen Organizasyonlar: Teorik Bir Yaklaşım*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. London: Sage Publication.
- Brandt, W., & Chancellor, F. G. (2011). Report on Language Management Strategies and Best Practice In European Smes: The PIMLICO Project. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ec.europa.eu/assets/eac/languages/policy/strategic-framework/documents/pimlico-full-report_en.pdf (Erişim Tarihi: 22.03.2022).
- Brannen, M. Y. (2004). When Mickey Loses Face: Recontextualization, Semantic Fit, And The Semiotics of Foreignness. *Academy of Management Review*, 29(4), 593-616.
- Brannen, M. Y., Piekkari, R., & Tietze, S. (2014). The Multifaceted Role of Language In International Business: Unpacking The Forms, Functions and Features of A Critical Challenge To MNC Theory and Performance. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 495-507.
- Braun, V & Clarke, V., (2013). Successful Qualitative Research: A Practical Guide For Beginners. *Successful Qualitative Research*, 1-400.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis In Psychology. *Qualitative Research In Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brouthers, K. D., & Brouthers, L. E. (2001). Explaining The National Cultural Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, 32, 177-189.
- Browaeys, M. J., & Price, R. (2008). *Understanding Cross-Cultural Management*. UK: Pearson Education.
- Bruntse, J. (2003). *It's Scandinavian: Dansk-svensk kommunikation i SAS (Danish-Swedish communication In SAS)*. (Unpublished PhD Thesis). University of Copenhagen, Copenhagen.
- Buckley, P. J., Carter, M. J., Clegg, J., & Tan, H. (2005). Language and Social Knowledge In Foreign-Knowledge Transfer To China. *International Studies of Management & Organization*, 35(1), 47-65.
- Burns, A., & Siegel, J. (Eds.). (2017). *International Perspectives On Teaching The Four Skills In ELT: Listening, Speaking, Reading, Writing*. Cham: Springer.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Assumptions About The Nature of Science. In Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Portsmouth, NH: Heinemann.
- Burritt, R., Christ, K., Rammal, H. & Schaltegger, S. (2020). Multinational Enterprise Strategies for Addressing Sustainability: The Need for Consolidation. *Journal of Business Ethics*, 146(2), 389-410.
- Blbl, T., ve Gke, A. (2015). Meslek Lisesi ğrencilerinin Metaforik Okul Algıları: İşlevselci Bir Yaklaşım. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 273-291.
- Büyüköztürk, ř., Kılıç Çakmak, E., Akgn, . E., Karadeniz, ř. ve Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Calefato, F., Lanubile, F., & Minervini, P. (2010). Can Real-Time Machine Translation Overcome Language Barriers In Distributed Requirements Engineering? *2010 5th IEEE International Conference on Global Software Engineering* pp. 257-264. IEEE.
- Campa, J., & Guillén, M. F. (1999). The Internalization of Exports: Firm-and Location-Specific Factors In a Middle-income Country. *Management Science*, 45(11), 1463-1478.
- Campbell, A. (1989). Does Your Organisation Need A Mission? *Leadership & Organization Development Journal*, 10(3), 3-9.
- Can, E. (2012). *Uluslararası işletmecilik*. İstanbul: Beta Basım.

- Can, E., & Çetinarslan, H. Ş. (2017). Expatriate Staffing In Foreign Subsidiaries of Multinationals: A Literature Review. *Driving Multinational Enterprises Through Effective Global Talent Management*, 19-49.
- Canbolat, M. A., & Bedük, A. (2022). Narsizm ve Sinizmin Mitolojik Kökenlerine Disiplinlerarası Bağlamda Eleştirel Bir Yaklaşım. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 25(2), 736-745.
- Capron, L., & Guille'n, M. F. (2009). National Corporate Governance Institutions and Post-Acquisition Target Reorganization. *Strategic Management Journal*, 30(8), 803–833.
- Carpenter, M. A., Sanders, W. G. & Gregersen, H. B., (2001). Bundling Human Capital With Organizational Context: The Impact of International Assignment Experience On Multinational Firm Performance and CEO Pay. *Academy of Management Journal*, 44(3), 493–511.
- Carter, P., & Jackson, N. (2004). For The Sake ff Argument: Towards An Understanding of Rhetoric As Process. *Journal of Management Studies*, 41(3), 469-491.
- Casillas, J. C., & Acedo, F. J. (2013). Speed In The Internationalization Process of The Firm. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 15-29.
- Caves R. E. (2007). *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. New York: Cambridge University Press.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2014). *International business*. Melbourne: Pearson Australia.
- Chakravarthy, B. S. & Perlmutter, H. V. (1985). Strategic Planning for A Global Business. *Columbia Journal of World Business*, 20, 3–10.
- Charles, M., & Marschan-Piekkari, R. (2002). Language Training For Enhanced Horizontal Communication: A Challenge For Mncs. *Business Communication Quarterly*, 65(2), 9-29.
- Chen, J., Chen, H., Sokal, R. R., Ruhlen, M., & Heaggerty, P. (2012). Worldwide Analysis of Genetic and Linguistic Relationships of Human Populations [with Commentary]. *Human Biology*, 84(5), 553-578.
- Chen, Y. & Li, S. X. (2009). Group Identity and Social Preferences. *The American Economic Review*. 99(1), 431-457.
- Chen, Y., & Li, S. X. (2009). Group Identity and Social Preferences. *American Economic Review*, 99(1), 431-457.
- Chew, J. (2004). Managing MNC Expatriates Through Crises: A Challenge For International Human Resource Management. *Research and Practice In Human Resource Management*, 12(2), 1-30.
- Cho, Y., Park, J., Han, S. J., & Ho, Y. (2019). A Woman CEO? You'd Better Think Twice! Exploring Career Challenges of Women Ceos At Multinational Corporations In South Korea. *Career Development International*, 24(1), 91-108.
- Ciuk, S., Śliwa, M., & Harzing, A. W. (2022). Implementing The Equality, Diversity, and Inclusion Agenda In Multinational Companies: A Framework For The Management of (Linguistic) Diversity. *Human Resource Management Journal*. 33(4), 868-888.
- Coetzee-Van Rooy, S. (2012). Flourishing Functional Multilingualism: Evidence From Language Repertoires In The Vaal Triangle Region. *International Journal of the Sociology of Language*, 2012(218), 87-119.
- Cohen, A. B. (2009). Many Forms of Culture. *American Psychologist*, 64(3), 194.
- Cope, D. G. (2014). Methods and Meanings: Credibility and Trustworthiness of Qualitative Research. *Oncology Nursing Forum*, 41(1), 89-92.

- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Qualitative Research. *Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 3.
- Coviello, N. & Munro, H. (1997). Network Relationships and The Internationalisation Process of Small Software Firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386.
- Creswell W. J. & Poth, C. N. (2007). *Second Edition Qualitative Inquiry& Research Design Choosing Among Five Approaches*. California: SAGE Publications.
- Creswell W.J. (2019) *Nitel Araştırmacılar için 30 Temel Beceri* (Çev: H. Özcan). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. London: Sage Publications, Inc.
- Crick, D. (1999). An Investigation Into Smes' Use of Languages In Their Export Operations. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5(1), 19-31.
- Cui, A. S., Griffith, D. A., Cavusgil, S. T., & Dabic, M. (2006). The Influence of Market and Cultural Environmental Factors On Technology Transfer Between Foreign Mncs and Local Subsidiaries: A Croatian Illustration. *Journal of World Business*, 41(2), 100-111.
- Cuyppers, I. R., Ertug, G., Heugens, P. P., Kogut, B., & Zou, T. (2018). The Making of A Construct: Lessons From 30 Years of The Kogut and Singh Cultural Distance Index. *Journal of International Business Studies*, 49, 1138-1153.
- Çağırkan, B. (2017). Kültür Sosyolojisinde Metodoloji Tartışmaları: İdeoloji Olarak Kültür ve Eylem Olarak Kültür. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (42), 147-160.
- Çelik, H., Başer Baykal, N. ve Kılıç Memur, H. N. (2020). Nitel veri Analizi ve Temel İlkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 8(1), 379-406.
- Çımrın, F. K. (2023). Tez Yazımı İçin Bir Rehber: Ontolojiden Metodolojiye Genel Bir Bakış. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(1), 317-332.
- Çöllü, E. F., ve Öztürk, Y. E. (2006). Örgütlerde İnançlar-Tutumlar Tutumların Ölçüm Yöntemleri ve Uygulama Örnekleri Bu Yöntemlerin Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 9(1-2), 373-404.
- Çürük, T., Doğan, Z., ve Türk, Z. (2011). Çok Uluslu İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Ülkelerde Karşılaştıkları Muhasebe Sorunları. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (32), 53-79.
- Daniels D. J., Radebaugh H.L. & Sullivan P. D. (2007) *International Business Environments and Operations*. New York: Pearson Prentice Hall Upper Saddle River.
- Dappa, K. B., & Akhigbe, O. J. (2023), Staffing Strategy and Career Development of Multinational Companies In Nigeria. *International Journal of Management Sciences*, 10(1), 42–57.
- Darrag, M., Mohamed, A., & Abdel Aziz, H. (2010). Investigating Recruitment Practices and Problems of Multinational Companies (Mncs) Operating In Egypt. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 3(2), 99-116.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). A Risk Perception Model of Alliance Structuring. *Journal of International Management*, 7(1), 1-29.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2003). *Qualitative Research Methods In Public Relations and Marketing Communications*. London: Rout ledge.
- De Santis, G., Maltagliati, M., & Petrucci, A. (2021). So Close, So Far. The Cultural Distance of Foreigners In Italy. *Social Indicators Research*, 158(1), 81-106.

- Deadorff, A. (1998). Determinants of Bilateral Trade: Does Gravity Work In A Neoclassical World. In J. A. Frankel (Eds.), *The Regionalization of The World Economy*: (pp. 7–31). Chicago: The University of Chicago Press.
- Delios, A., & Henisz, W. (2000). Japanese Firms' Investment Strategies In Emerging Economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 305–323.
- Delios, A., & Henisz, W. (2003). Political Hazards, Experience and Sequential Entry Strategies: The International Expansion of Japanese Firms, 1980–1998. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1153–1164.
- Delios, A., & Henisz, W. J. (2003). Political Hazards, Experience, and Sequential Entry Strategies: The International Expansion of Japanese Firms, 1980–1998. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1153–1164.
- Demes, K. A., & Geeraert, N. (2014). Measures Matter: Scales For Adaptation, Cultural Distance, and Acculturation Orientation Revisited. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 45(1), 91–109.
- Demirbag, M. David T. H. Weir & Mirza, M. (2003) Trust, Inter- Partner Conflicts, Cultural Distance, Commitment and Joint Venture Performance: An Empirical Analysis of International Joint Ventures In Turkey. *Journal of Transnational Management*, 8(1-2), 111–140.
- Demirbag, M., Glaister, K. W., & Tatoglu, E. (2007). Institutional and Transaction Cost Influences on MNEs' Ownership Strategies of Their Affiliates: Evidence From An Emerging Market. *Journal of World Business*, 42(4), 418–434.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (2009). Equity-Based Entry Modes Of Emerging Country Multinationals: Lessons From Turkey. *Journal of World Business*, 44(4), 445–462.
- Dirlik, O. (2016). Türk İş Sisteminin Evrimi: Makro Kurumsal Bir İnceleme. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 5–30.
- Doğan, İ. (2011). *Eğitim sosyolojisi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Dow, D. (2000). A Note On Psychological Distance and Export Market Selection. *Journal of International Marketing*, 8(1), 51–64.
- Dow, D., & Karunaratna, A. (2006). Developing A Multidimensional Instrument To Measure Psychic Distance Stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 578–602.
- Drogendijk, R., & Martín, O. M. (2015). Relevant Dimensions and Contextual Weights of Distance In International Business Decisions: Evidence From Spanish and Chinese Outward FDI. *International Business Review*, 24(1), 133–147.
- Drucker, P. (2012). *Management Challenges For The 21st Century*. London: Routledge.
- Duan, Y., Huang, L., Cheng, H., Yang, L., & Ren, T. (2021). The Moderating Effect of Cultural Distance On The Cross-Border Knowledge Management and Innovation Quality of Multinational Corporations. *Journal of Knowledge Management*, 25(1), 85–116.
- Dunning, J. (2013). *International Production and the Multinational Enterprise (RLE International Business)*. London: Routledge.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and The Global Economy* UK: Edward Elgar Publishing.
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. *Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112–132.
- Durkheim, E. (2006). *Toplumsal İşbölümü*. (Çev: Ö. Ozankaya). İstanbul: Cem yayınevi
- Dwyer, T. D. (2000). Trends in Global Compensation. *Compensation and Benefits Review*, 31(4). 48–53

- Earley, P. C. (1987). Intercultural Training For Managers: A comparison of Documentary and Interpersonal Methods. *Academy of Management Journal*, 30(4), 685–698.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Toward Culture Intelligence: Turning Cultural Differences Into A Workplace Advantage. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 151-157.
- Edman, J. (2009). *The Paradox of Foreignness: Norm-Breaking Mnes In The Japanese Banking Industry* (Unpublished PhD Thesis). Stockholm School of Economics.
- Eğinli, A., & Yalçın, M. (2016). Developing Intercultural Competence and Intercultural Adjustment. *Global Media Journal TR Edition*, 7(13), 6-27.
- Elmalı, Ö. G. (1998). *Çokuluslu İşletmelerde Yönetim ve Yönetici Kültürü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Elron, E. (1997). Top Management Teams Within Multinational Corporations: Effects of Cultural Heterogeneity. *The Leadership Quarterly*, 8(4), 393-412.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity At Work: The Effects of Diversity Perspectives On Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Epstein, M. J. (2004). The Drivers of Success In Post-Merger Integration. *Organizational Dynamics*, 33(2): 174–189.
- Erdoğan, E. (2009). *Effect of Culture in Preference of Leadership Style: A Cross-Cultural Study Between Turkey and Italy* (Unpublished PhD Thesis). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ergelen, S. (2023). *Türkiye’deki Güney Kore Firmalarının İKY Uygulamaları: Ulusal İş Sistemleriyaklaşımı Çerçevesinde Nitel Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (2015). Experiential Knowledge and Cost In The Internationalization Process. *Knowledge, Networks and Power*, 28, 41-63.
- Erkenekli, M. (2011). Hofstede’nin Kültürel Değerler Modeline Göre Türkiye ile ABD’nin Karşılaştırılması. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 21(2).
- Erramilli, M. K. (1996). Nationality and Subsidiary Ownership Patterns In Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 27, 225-248.
- Erramilli, M. K. (1996). Nationality and Subsidiary Ownership Patterns In Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 225–248.
- European Commission (EC). (2006). Effects on the European Union Economy of Shortages of Foreign Language Skills In Enterprise (ELAN), <https://www.voced.edu.au/content/ngv%3A56150> (Erişim Tarihi: 30.05.200223).
- Evans, A., & Suklun, H. (2017). Workplace Diversity and Intercultural Communication: A Phenomenological Study. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1408943.
- Evans, N., & Levinson, S. C. (2009). The Myth of Language Universals: Language Diversity and Its Importance for Cognitive Science. *Behavioral and Brain Sciences*, 32(5), 429-448.
- Evans, N., & Levinson, S. C. (2009). The Myth of Language Universals: Language Diversity and Its Importance For Cognitive Science. *Behavioral and Brain Sciences*, 32(05), 429.
- Feely, A. J. (2004). *The Impact of The Language Barrier On The Management of Multinational Companies: A Case Study and Survey, Based Exploration of The Impact of The Language Barrier On The Strategies, Policies And Systems By Which*

- Multinational Companies Manage Their Subsidiaries* (Unpublished PhD Thesis). Aston University. Birmingham.
- Feely, A. J., & Harzing, A. W. (2002). Forgotten and Neglected—. In *Language: The Orphan of International Business Research, Paper presented to the 62nd Annual meeting of the Academy of Management, Denver*.
- Feely, A. J., & Harzing, A. W. (2003). Language Management In Multinational Companies. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 10(2), 37-52.
- Ferrell, O. C., Hirt, G. A., & Ferrell, L. (2013). *Business: A Changing World*. New York: McGraw-Hill.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance* Row. Lodi: Peterson and Company.
- Fiol, C. M. (1991). Managing Culture As a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(1), 191-211.
- Fiol, C. M. (1991). Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 191-211.
- Florida, R. (2002). *The Rise of The Creative Class*. New York: Basic Books.
- Forbes (2020). The Global (2000). <https://www.forbes.com/global2000/#3c689076335d>. (Erişim Tarihi: 13.11.2022).
- Fortwengel, J. (2017). Understanding When Mncs Can Overcome Institutional Distance: A Research Agenda. *Management International Review*, 57(6), 793-814.
- Fratianni, M., & Oh, C. H. (2009). Expanding RTAs, Trade Flows, and The Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 40(7), 1206-1227.
- Fredriksson, R., Barner-Rasmussen, W., & Piekkari, R. (2006). The Multinational Corporation As A Multilingual Organization: The Notion of A Common Corporate Language. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(4), 406-423.
- Freud, S. (1920). *A General Introduction to Psychoanalysis*. New York: Boni and Liveright.
- Furman, J. L., Porter, M. E., & Stern, S. (2002). The Determinants of National Innovative Capacity. *Research Policy*, 31(6), 899-933.
- García-Canal, E., & Guillén, M. F. (2008). Risk and The Strategy of Foreign Location Choice in Regulated Industries. *Strategic Management Journal*, 29(10), 1097-1115.
- Gaur, A. S., Ma, H., & Ge, B. (2019). MNC Strategy, Knowledge Transfer Context, and Knowledge Flow In Mnes. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1885-1900.
- Geertz, C. (2008). *Thick Description: Toward An Interpretive Theory of Culture*. London: Routledge.
- Genesee, F. & Bourhis, R. Y. (1982). The Social Psychological Significance of Code Switching In Cross-Cultural Communication. *Journal of Language and Social Psychology*, 1(1), 1-27.
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
- Ghemawat, P. (2011). The Cosmopolitan Corporation. *Harvard Business Review*, 89(5), 92-99.
- Gibson, C. B., Waller, M. J., Carpenter, M. A., & Conte, J. M. (2007). Antecedents, Consequences, And Moderators Of Time Perspective Heterogeneity For Knowledge Management In MNO Teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 1005-1034.

- Giger, M., & Sloboda, M. (2008). Language Management and Language Problems In Belarus: Education and Beyond. *International Journal of Bilingual Education and Bilingualism*, 11(3-4), 315-339.
- Goodnow, J. D., & Hansz, J. E. (1972). Environmental Determinants of Overseas Market Entry Strategies. *Journal of International Business Studies*, 33-50.
- Grant, R. M. (1991). Porter's 'Competitive Advantage of Nations': An Assessment. *Strategic Management Journal*, 12(7), 535-548.
- Gregory, E. (1994). Cultural Assumptions and Early Years' Pedagogy: The Effect of The Home Culture On Minority Children's Interpretation of Reading In School. *Language, Culture and Curriculum*, 7(2), 111-124.
- Grimes, J., E. & Grimes, B., F., (1996) *Ethnologue Language Family Index*. Dallas: Summer Institute of Linguistics.
- Grinblatt, M., & Keloharju, M. (2001). How Distance, Language, and Culture Influence Stockholdings and Trades. *The Journal of Finance*, 56(3), 1053-1073.
- Grzeszczyk, K. B. (2015). Language Management In International Business. Implementation of Strategies To Bridge Linguistic and Cultural Barriers. *World Scientific News*, 7, 136-159.
- Guba, E. G. (1981). Criteria For Assessing The Trustworthiness of Naturalistic Inquiries. *Educational Technology Research and Development*, 29(2), 75-91.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective Evaluation: Improving The Usefulness of Evaluation Results Through Responsive and Naturalistic Approaches*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms In Qualitative Research. In N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105–117). Thousands Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews are Enough? An Experiment With Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Guille'n, M., Sua'rez, S. (2005). Explaining The Global Digital Divide: Economic, Political and Sociological Drivers of Crossnational Internet Use. *Social Forces*, 84(2), 681–708.
- Guillén, M. F., & Suárez, S. L. (2005). Explaining The Global Digital Divide: Economic, Political and Sociological Drivers of Cross-National Internet Use. *Social Forces*, 84(2), 681-708.
- Guler, I. I., & Guille'n, M. F. (2010). Institutions and The Internationalization of US Venture Capital Firms. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 185–205.
- Gündüz, S. (2011). *Uzaklık Fonksiyonlarının Çok Boyutlu Ölçekleme Algoritmalarındaki Etkinliğinin İncelenmesi ve Uygulamalar*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Gündüz, Ş. (2018). İşletme Disiplininde Türkçe Dili Kullanılarak Yapılan Araştırmalarda Yaşanan Çeviri Sorunsalı: Çeviri Sorunu Yaşanan Bazı Sözcükler İçin Terminolojik Bir Çalışma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(1), 297-310.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hagen, S. (2008). Mapping Successful Language Use In International Business: How, When and Where Do European Companies Achieve Success. In *Language Use In Business and Commerce In Europe: Contributions To The Annual Conference* (pp. 23-35).
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1993). Strategy As Stretch And Leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75-84.

- Hamilton, C., & Winters, L. (1992). Opening Up International Trade With Eastern Europe. *Economic Policy*, 7(1), 78–116.
- Harris, P. R. (2004). Success In The European Union Depends Upon Culture and Business. *European Business Review*, 16(6), 556-563.
- Harris, T. (2023). Literature Review: What Is Culture? *Competition Culture and Corporate Finance: A Measure of Firms' Competition Culture Based on a Textual Analysis of 10-K Filings*, 17-44.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond Relational Demography: Time and The Effects of Surface-and Deep-Level Diversity On Work Group Cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.
- Harrod, J. W. (2000). Multinational Corporations. *Global Transformations and World Future: Knowledge, Economy, and Society*, 1.
- Harvey, M. G., & Miceli, N. (1999). Exploring Inpatriate Manager Issues: An Exploratory Empirical Study. *International Journal of Intercultural Relations*, 23(3), 339-371.
- Harvey, M., Novicevic, M. M., Buckley, M. R., & Fung, H. (2005). Reducing Inpatriate Managers 'Liability of Foreignness' By Addressing Stigmatization and Stereotype Threats. *Journal of World Business*, 40(3), 267-280.
- Harvey, M., Reiche, B. S., & Moeller, M. (2011). Developing Effective Global Relationships Through Staffing With Inpatriate Managers: The Role of Interpersonal Trust. *Journal of International Management*, 17(2), 150-161.
- Harzing, A. W. (2000). An Empirical Analysis and Extension of The Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 101-120.
- Harzing, A. W. (2001). An Analysis of The Functions of International Transfer of Managers In Mncs. *Employee Relations*, 23(6), 581-598.
- Harzing, A. W., & Feely, A. J. (2008). The Language Barrier and Its Implications For HQ-Subsidiary Relationships. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1), 49-61.
- Harzing, A. W., & Pudelko M. (2013). Language Competencies, Policies and Practices In Multinational Corporations: A Comprehensive Review and Comparison Of Anglophone, Asian, Continental European and Nordic MNCs. *Journal of World Business*, 48, 87–97.
- Harzing, A. W., & Pudelko, M. (2014). Hablas Vielleicht Un Peu La Mia Language? A Comprehensive Overview of The Role of Language Differences In Headquarters–Subsidiary Communication. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 696-717.
- Harzing, A. W., & Sorge, A. (2003). The Relative Impact of Country of Origin and Universal Contingencies On Internationalization Strategies and Corporate Control In Multinational Enterprises: Worldwide and European Perspectives. *Organization studies*, 24(2), 187-214.
- Harzing, A. W., Köster, K., & Magner, U. (2011). Babel In Business: The Language Barrier and Its Solutions In The HQ-Subsidiary Relationship. *Journal of World Business*, 46(3), 279-287.
- Hazel, S. (2018). Identities At Odds: Embedded and Implicit Language Policing In The Internationalized Workplace. *In Language and Intercultural Communication In the Workplace* 153-172.
- Heavilin, J., & Songur, H. (2017). The Roles of Cultural Distance and Psychic Distance On Outward FDI: The Case Of Turkey. *Reg. Bus. Rev.*, 51, 36-51.

- Heenan, D. A. & Perlmutter, H. V. (1979). *Multinational Organization Development – A Systems Approach*. Reading M.A: Addison Wesley Publication.
- Henderson, J. K. (2005). Language Diversity In International Management Teams. *International Studies of Management & Organization*, 35(1), 66-82.
- Henderson, J. K., & Louhiala-Salminen, L. (2011). Does Language Affect Trust In Global Professional Contexts? Perceptions of International Business Professionals. *Rhetoric, Professional Communication, and Globalization*, 2(1), 15-33.
- Henisz, W. J. (2000). The Institutional Environment For Economic Growth. *Economics and Politics*, 12(1): 1–31.
- Henisz, W. J., & Delios, A. (2001). Uncertainty, Imitation, and Plant Location: Japanese Multinational Corporations, 1990–1996. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 443–475.
- Henisz, W. J., & Delios, A. (2001). Uncertainty, Imitation, and Plant Location: Japanese Multinational Corporations, 1990-1996. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 443-475.
- Henisz, W. J., & Williamson, O. E. (1999). Comparative Economic Organization – Within and Between Countries. *Business and Politics*, 1(3). 261–277.
- Hennart, J. F., & Larimo, J. (1998). The Impact of Culture On The Strategy of Multinational Enterprises: Does National Origin Affect Ownership Decisions? *Journal of International Business Studies*, 29, 515-538.
- Heugh, K., & Stroud, C. (2019). Multilingualism In South African Education: A Southern Perspective. *English In Multilingual South Africa: The Linguistics of Contact and Change. Studies In english language*, 216-238.
- Heugh, K., Prinsloo, C., Makgamatha, M., Diedericks, G., & Winnaar, L. (2017). Multilingualism(s) and System-Wide Assessment: A Southern Perspective. *Language and Education*, 31(3), 197-216.
- Hobman, E.V., Bodia, P. & Gallois, C. (2004), Perceived Dissimilarity and Work Group Involvement: The Moderating Effects of Group Openness To Diversity. *Group And Organization Management*, 29(5), 560-587.
- Hoffman, L. R., & Maier, N. R. (1961). Quality and Acceptance of Problem Solutions By Members of Homogeneous and Heterogeneous Groups. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(2), 401.
- Hoffman, L. R., & Maier, N. R. (1961). Quality and Acceptance of Problem Solutions By Members of Homogeneous and Heterogeneous Groups. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(2), 401.
- Hoffman, L. R., & Maier, N. R. F. (1961). Quality and Acceptance of Problem Solutions By Members of Homogeneous and Heterogeneous Groups. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(2), 401–407.
- Hofstede (2023). Hofstede-Insights. <https://www.hofstede-insights.com>, (Erişim Tarihi: 05.10.2023).
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values*. New York: Sage
- Hofstede, G. (2001). *Cultures' Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations*. California: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model In Context. *Online Readings In Psychology and Culture*, 2(1), 8.
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2013). “VSM 2013.Values survey module”. <chromeextension://efaidnbmninnibpcapjpcglclefindmkaj/https://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/07/Manual-VSM-2013.pdf> (Erişim Tarihi:13.10.2022).

- Homan, A. C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. (2007). Bridging Faultlines By Valuing Diversity: Diversity Beliefs, Information Elaboration, and Performance In Diverse Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1189.
- Hoorn, van A., & Maseland, R. (2014). Is Distance The Same Across Cultures? A Measurement-Equivalence Perspective On The Cultural Distance Paradox. *Multinational Enterprises, Markets and Institutional Diversity*, 207-227.
- Hortaçsu, N. (2007). *Ben Biz Siz Hepimiz: Toplumsal Kimlik ve Gruplararası İlişkiler*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Horzum, T., Çelik, F., Gök, E., Kumlu, G. D. Y., Şahin, D., Yanış, H., ... ve Hacıoğlu, Y. (2016). Sosyal Bilimler Alanlarında Hazırlanan Tezler için Raporlaştırma Önerileri: Bir Tez Nasıl Yazılmalıdır? *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(3).
- House, J. (2002). Communicating In English As A Lingua Franca. *Eurosla Yearbook*, 2(1), 243-261.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Huang, M. Y. (2015, December). Analysis of The Impact of Psychic Distance On The Regional Selection of Chinese Outward Foreign Direct Investment. In *2nd Annual International Conference on Social Science and Contemporary Humanity Development*, 46-51.
- Hutchins, J. (1999). Retrospect and Prospect In Computer-Based Translation. *Machine Translation Summit VII, 13th-17th September*, 30-34.
- Hutchins, J. (2001). Machine Translation and Human Translation: In Competition or In Complementation. *International Journal of Translation*, 13(1-2), 5-20.
- Hutnek, S. M. (2016). *The Impact of Cultural Differences On Human Resources Policies of Multinational Companies* (Unpublished Senior Thesis). University of South Carolina, Carolina.
- Huynh, W., Mallik, G., & Hettihewa, S. (2006). The Impact of Macroeconomic Variables, Demographic Structure and Compulsory Superannuation On Share Prices: The Case of Australia. *Journal of International Business Studies*, 37(5). 687–698.
- Hwang, K. (2013). Effects of The Language Barrier On Processes and Performance of International Scientific Collaboration, Collaborators' Participation, Organizational Integrity, and Interorganizational Relationships. *Science Communication*, 35(1), 3-31.
- Imberti, P. (2007). Who Resides Behind The Words? Exploring and Understanding The Language Experience of The Non-English-Speaking Immigrant. *Families in Society*, 88(1), 67-73.
- Incelli, E. (2008). Foreign Language Management in Lazio SMEs. *Language Policy*, 7(2), 99-120.
- Incelli, E. (2013). Managing Discourse In Intercultural Business Email Interactions: A Case Study of A British and Italian Business Transaction. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 34(6), 515-532.
- Inglehart, R., & Baker, W. E. 2000. Modernization, Cultural Change and The Persistence of Traditional Values. *American Sociological Review*, 65(1): 19–51.
- Insch, G., & Miller, S. (2005). Perception of Foreignness: Benefit or Liability? *Journal of Managerial Issues*, 17(4): 423–438.
- Iyer, G. R. (1997). Comparative Marketing: An Interdisciplinary Framework For Institutional Analysis. *Journal of International Business Studies*, 28(3): 531–561.

- Jandt, F. E. (2001). *Intercultural Communication: An Introduction*. Thousand Oaks: Sage.
- Janssens, M., Lambert, J., & Steyaert, C. (2004). Developing Language Strategies For International Companies: The Contribution of Translation Studies. *Journal of World Business*, 39(4), 414-430.
- Jernudd, B. H. (1983). Evaluation of Language Planning. What Has The Last Decade Accomplished? *Progress In Language Planning*. Berlin: Mouton, 345-378.
- Jernudd, B. H., & Neustupný, J. V. (1987). *Language Planning: For Whom. In Proceedings of the International Colloquium On Language Planning*. Québec: Les Press de L'Université Laval.
- Jiang, W. (2000). The Relationship Between Culture and Language. *ELT journal*, 54(4), 328-334.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of The Firm: A Model of Knowledge Development and Process of The Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of The Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1). 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness To Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of The Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Jones, A., & Quach, X. (2007). *Intercultural Communication. The University of Melbourne*.
- Jonsen, K., Maznevski, M. L., & Schneider, S. C. (2011). Special Review Article: Diversity And Its Not So Diverse Literature: An International Perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 35-62.
- Jordan, J., & Cartwright, S. (1998). Selecting Expatriate Managers: Key Traits and Competencies. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Kalemcı, R. A. (2013). İşlem Maliyeti Kuramının Davranışsal Varsayımlarında Güvenin Yeri Tartışması. *İş Ahlakı Dergisi*, 6(2), 55-83.
- Kaman, Z., & Othman, Z. (2016, April). Validity, Reliability and Triangulation In Case Study Method: An Experience. In *Qualitative Research Conference (QRC)* (Vol. 2016, pp. 24-26).
- Kamaşak, R., ve Yücelen, M. (2009). “Örgütsel Öğrenme Engellerini Belirlemeye Yönelik Kalitatif Bir Araştırma”, 2. *Ulusal Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı Bildiri Kitabı*.
- Kankaanranta, A. (2005), *Hej Seppo, Could You Pls Comment On This! – Internal Email Communication In Lingua Franca English In A Multinational Company* (Unpublished PhD Thesis). University of Jyväskylä, Jyväskylä.
- Kaplan, R. (2011). Language Management Theory: From The Prague Circle To The Present. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 32(1), 85-93.
- Kaplan, R. B., & Baldauf, R. B. (1997). *Language Planning From Practice To Theory*. Bristol: Multilingual Matters.
- Karadag, D., & Kulualp, H. G. (2020). Reflection of Differences Between National Culture and Regional Cultures On Work Life: A Study On Tourism Sector. *Research Journal of Bussiness and Management*, 7(4).
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Kartari, A. (2001). *Kültür, Farklılık ve İletişim: Kültürlerarası İletişimin Kavramsal Dayanakları*. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Katsioloudes, M. I. & Hadjidakis, S. (2007). *International Business A Global Perspective*. Burlington: Butterworth- Heineman.
- Kay, M. (2001). Machine Translation: The Disappointing Past and Present. In G. B. Varile, A. Zampolli (Eds.), *Survey of The State of The Art In Human Language Technology*, (pp. 248-250). Pisa: Giardini.
- Kefalas, V., & Stacey, N. H. (1989). Potentiation of Carbon Tetrachloride-Induced Lipid Peroxidation By Trichloroethylene In Isolated Rat Hepatocytes: No Role In Enhanced Toxicity. *Toxicology and Applied Pharmacology*, 101(1), 158-169.
- Kishimoto, T. (2018). Emerging Market Strategies From a Perspective of Home Country Adaptation Additional Suggestion of New Perspective. *Transactions of the Academic Association for Organizational Science*, 7(2), 281-286.
- Kim, E. E. K., & Mattila, A. S. (2011). The Impact of Language Barrier & Cultural Differences On Restaurant Experiences: A Grounded Theory Approach. *The School of Hospitality Management The Pennsylvania State University*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1175&context=gradconf_hospitality (Erişim Tarihi: 12.03.2022).
- Kim, H., Reiche, B. S., & Harzing, A. W. (2022). How Does Successive Inpatriation Contribute To Subsidiary Capability Building and Subsidiary Evolution? An Organizational Knowledge Creation Perspective. *Journal of International Business Studies*, 1-26.
- Kim, K., Park, J. H., & Prescott, J. E. (2003). The Global Integration of Business Functions: A Study of Multinational Businesses In Integrated Global Industries. *Journal Of International Business Studies*, 34, 327-344.
- Klitmøller, A. & Luring, J. (2013). When Global Virtual Teams Share Knowledge: Media Richness, Cultural Distance and Language Commonality. *Journal of World Business*, 48(3), 398-406.
- Klitmøller, A., & Luring, J. (2016). When Distance is Good: A Construal Level Perspective On Perceptions of Inclusive International Language Use. *International Business Review*, 25(1), 276-285.
- Klopf, P., & Nell, P. C. (2018). How “Space” and “Place” Influence Subsidiary Host Country Political Embeddedness. *International Business Review*, 27(1), 186-197.
- Knudsen, O., Goldmann, K., & Sjøstedt, G. (1979). Multinational Corporations and The Small Industrialized State: Some Aspects of Dependency and Potential Power. *Power, Capabilities, Interdependence: Problems In The Study of International Influence*, 221-222.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koerner, E. K. (1992). The Sapir-Whorf Hypothesis: A Preliminary History And A Bibliographical Essay. *Journal of Linguistic Anthropology*, 2(2), 173-198.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture On The Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19, 411-432.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture On The Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Koh, A. C., Gammoh, B. S., & Okoroafo, S. C. (2014). An Investigation of Export Practices and Performance Across Global Mindset Orientations. *International Business Research*, 7(1), 60.
- Konara, P., & Mohr, A. (2019). Why We Should Stop Using The Kogut and Singh Index. *Management International Review*, 59, 335-354.

- Kostova, T. (1997). Country Institutional Profiles: Concept and Measurement. In *Academy of Management Proceedings*, 1, 180-184.
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of The Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, 24(1), 64–81.
- Koşar, E., ve Büber, H. (2020). Uluslararası İşletmelerde Kültürel Uyuma Yönelik Bir Uygulama. *Izmir Democracy University Social Sciences Journal*, 3(1), 1-9.
- Köllen, T. (2021). Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259-272.
- Köylü, M. (2003). Dinî İletişimde Hedef Kitle Sorunu. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (1), 111-138.
- Krishnamurti, Y. (1993). What is Culture? *World Affairs: The Journal of International Issues*, 2(2), 73-74.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*.
- Kutschker, M., Bäurle, I., & Schmid, S. (1997). International Evolution, International Episodes, and International Epochs: Implications For Managing Internationalization. *MIR: Management International Review*, 101-124.
- La Porta, R., Lo'pez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1998). Law and Finance. *Journal of Political Economy*, 106(6), 1113–1155.
- Lai, V. S. (2001). Issues of International Information Systems Management: A Perspective of Affiliates. *Information & Management*, 38(4), 253-264.
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive Capacity, Learning, and Performance In International Joint Ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139-1161.
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive Capacity, Learning, and Performance In International Joint Ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139–1161.
- Lauring, J. & Selmer, J. (2009) Expatriate Compound Living: An Ethnographic Field Study, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1451-1467.
- Lauring, J. & Selmer, J. (2012), International Language Management and Diversity Climate In Multicultural Organization. *International Business Review*, 21(2), 156-166.
- Lauring, J. & Selmer, J. (2013). Does Staff Diversity Imply Openness To Diversity? *International Journal of Educational Management*, 29(6). 631-646
- Lauring, J. & Selmer, J. (2013b) Linguistic Diversity and English Language Use In Multicultural Organizations: Is There A Moderating Effect of The Age of Organizational Members? *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 1985-1996.
- Lauring, J., & Klitmøller, A. (2015). Corporate Language-Based Communication Avoidance In Mncs: A Multi-Sited Ethnography Approach. *Journal of World Business*, 50(1), 46-55.
- Lauring, J., & Klitmøller, A. (2017). Inclusive Language Use In Multicultural Business Organizations: The Effect On Creativity and Performance. *International Journal of Business Communication*, 54(3), 306-324.
- Lauring, J., & Selmer, J. (2010). Multicultural Organizations: Common Language and Group Cohesiveness. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(3), 267-284.

- Lauring, J., & Selmer, J. (2012b). Positive Dissimilarity Attitudes In Multicultural Organizations: The Role of Language Diversity and Communication Frequency. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(2), 156-172.
- Lauring, J., & Selmer, J. (2013). Diversity Attitudes and Group Knowledge Processing In Multicultural Organizations. *European Management Journal*, 31(2), 124-136.
- Lazarus, A. A. (2001). Multinational Corporations. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 10197-10204
- Lehman-Wilzig, S. (2001). Babbling Our Way To A New Babel: Erasing The Language Barriers. *The Futurist*, 35(3), 16-23.
- Lenartowicz, T., Johnson, J. P., & Konopaske, R. (2015). The Application of Learning Theories To Improve Cross-Cultural Training Programs In MNCs. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1697-1719.
- Lessard, D. R. (2003). Frameworks For Global Strategic Analysis. *Journal of Strategic Management Education*, 1(1), 19-37.
- Lester, T. (1994). Pulling Down The Language Barrier. *International Management*, 49(6), 42-44.
- Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M., & Gibson, C. B. (2005). Culture and International Business: Recent Advances and Their Implications For Future Research. *Journal Of International Business Studies*, 36, 357-378.
- Levitt, B., & March J. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Libert, A. R. (2016). On Pragmemes In Artificial Languages. In K. Allan, A. Capone, I. Kecskes (Eds.), *Pragmemes and Theories of Language Use* (pp. 375-389). Cham: Springer.
- Lilienthal, D. E. (1985). Management of the Multinational Corporation. In M. Anshen, G. L. Bach (Eds.), *Management and Corporations*, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Logemann, M., & Piekkari, R. (2015). Localize or Local Lies? The Power of Language and Translation In The Multinational Corporation. *Critical Perspectives On International Business*, 11(1), 30-53.
- Lohmann, J. (2011). Do Language Barriers Affect Trade? *Economics Letters*, 110(2), 159-162.
- Lønsmann, D. (2014). Linguistic Diversity In The International Workplace: Language Ideologies and Processes of Exclusion. *Multilingua*, 33(1-2), 89-116.
- López-Duarte, C., & Vidal-Suárez, M. M. (2010). External Uncertainty and Entry Mode Choice: Cultural Distance, Political Risk and Language Diversity. *International Business Review*, 19(6), 575-588.
- López-Duarte, C., & Vidal-Suárez, M. M. (2013). Cultural Distance and The Choice Between Wholly Owned Subsidiaries and Joint Ventures. *Journal of Business Research*, 66(11), 2252-2261.
- López-Duarte, C., & Vidal-Suárez, M. M. (2013). Cultural Distance and the Choice Between Wholly Owned Subsidiaries and Joint Ventures. *Journal of Business Research*, 66(11), 2252-2261.
- López-Sáez, P., Cruz-González, J., Navas-López, J. E., & Perona-Alfageme, M. (2021). Organizational Integration Mechanisms and Knowledge Transfer Effectiveness in MNCs: The Moderating Role of Cross-National Distance. *Journal of International Management*, 27(4).

- Louhiala-Salminen, L. (2002). *Communication and Language Use In Merged Corporations: Cases Stora Enso and Nordea*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu
- Louhiala-Salminen, L. (2002). The Fly's Perspective: Discourse In The Daily Routine of A Business Manager. *English for Specific Purposes*, 21, 211–231.
- Louhiala-Salminen, L., & Kankaanranta, A. (2012). Language as An Issue In International Internal communication: English or Local Language? If English, What English? *Public Relations Review*, 38(2), 262-269.
- Louhiala-Salminen, L., Charles, M., & Kankaanranta, A. (2005). English As A Lingua Franca In Nordic Corporate Mergers: Two Case Companies. *English for Specific purposes*, 24(4), 401-421.
- Lubatkin, M., Calori, R., Very, P., & Veiga, J. J. (1998). Managing Mergers Across Borders: A Two-Nation Exploration of A Nationally Bound Administrative Heritage. *Organization Science*, 9(6), 670–684.
- Luo, Y. & Park, S. H. (2001). Strategic Alignment and Performance of Market-Seeking MNCs in China. *Strategic Management Journal*, 22(2), 141-155.
- Luo, Y., & Shenkar, O. (2017). The Multinational Corporation As A Multilingual Community: Language and Organization In A Global Context. *Language In International Business: Developing A Field*, 59-92.
- Ly, A., Esperança, J., & Davcik, N. S. (2018). What Drives Foreign Direct Investment: The Role of Language, Geographical Distance, Information Flows and Technological Similarity. *Journal of Business Research*, 88, 111-122.
- MacDonald, S., & Cook, M. (1998). An Exploration of The Use of Language Training In Exporting Firms. Case Studies From Northamptonshire. *Local Economy*, 13(3), 216-227.
- Makela, K., Kalla, H. K., & Piekkari, R. (2007). Interpersonal Similarity As A Driver of Knowledge Sharing Within Multinational Corporations. *International Business Review*, 16(1), 1–22.
- Makhmudov, K. (2023). Bridging Cultures Through English Language Education: A Comprehensive Model For Intercultural Communication Competence Development. *ISJ Theoretical & Applied Science*, 3(119), 204-208.
- Marcus, A., & Gould, E. W. (2000). Cultural Dimensions and Global Web User-Interface Design: What? So what? Now what. *Proceedings of the 6th Conference on Human Factors and the Web*, 19, <http://amanda.com/2010/09/cultural-dimensions-and-global-web-user-interface-design-what-so-what-now-what/> (Erişim Tarihi: 21.12.2021).
- Marschan, R., Welch, D., & Welch, L. (1997). Language: The Forgotten Factor In Multinational Management. *European Management Journal*, 15(5), 591-598.
- Marschan-Piekkari, R., Welch, D., & Welch, L. (1999). In The Shadow: The Impact of Language On Structure, Power and Communication In The Multinational. *International Business Review*, 8(4), 421-440.
- Marschan-Piekkari, R., Welch, D., & Welch, L. (1999b). Adopting A Common Corporate Language: IHRM Implications. *International Journal of Human Resource Management*, 10(3), 377-390.
- Marvasti, A.B. (2004). *Qualitative Research In Sociology*. London: Sage Publications Ltd.
- Masovich, A. (2018). Socio-Cultural Factors and Their Impact On The Performance of Multinational Companies. *Ecoforum*, 7(1), 0-0.

- Matsumoto, R., Nair, D. R., LaPresto, E., Najm, I., Bingaman, W., Shibasaki, H., & Lüders, H. O. (2004). Functional Connectivity In the Human Language System: A Cortico-Cortical Evoked Potential Study. *Brain*, 127(10), 2316–2330.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Washington, DC: Sage Publications.
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2008). Mean Racial-Ethnic Differences In Employee Sales Performance: The Moderating Role of Diversity Climate. *Personnel psychology*, 61(2), 349-374.
- McLeod, Lauretta P., & Lobel, S. A. (1992, August). The Effects of Ethnic Diversity On Idea Generation In Small Groups. *Academy Of Management Proceedings*, 1, 227-231.
- Mendenhall, M. E., & Stahl, G. K. (2000). Expatriate Training and Development: Where Do We Go From Here? *Human Resource Management*, 39(2-3), 251-265.
- Merriam, S. B. (2015). Qualitative Research: Designing, Implementing, and Publishing A Study. In *Handbook Of Research On Scholarly Publishing and Research Methods* (pp. 125-140). IGI Global.
- Mete, M. (2023). Sosyal Kimlik Teorisi ve Göçmen Kimliğinin Ötekileştirilmesi Süreci: Stereotipleştirmeye Yönelik Psikopolitik Bir Analiz. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 18(2), 470-489.
- Meydan, C. H. (2010). Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ ve Yeni-Kurumsal Kuram ile Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 17-40.
- Meyer, E. (2017). Being The Boss In Brussels, Boston, and Beijing. *Harvard Business Review*, 95(4), 70-77.
- Mezias, J. M. (2002). How to Identify Liabilities of Foreignness and Assess Their Effects on Multinational Corporations. *Journal of International Management*, 8(3), 265-282.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. London: Sage Publication.
- Miller, T. (2001). What It Is and What It Isn't: Introducing... Cultural Studies. A *Companion To Cultural Studies*, 1-19.
- Mimmack, G. M., Mason, S. J., & Galpin, J. S. (2001). Choice of Distance Matrices In Cluster Analysis: Defining Regions. *Journal of Climate*, 14(12), 2790–2797.
- Minkov, M. & Hofstede, G. (2011). The Evolution of Hofstede's Doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1): 10-20.
- Minkov, M., & Kaasa, A. (2022). Do Dimensions of Culture Exist Objectively? A Validation of The Revised Minkov-Hofstede Model of Culture with World Values Survey Items and Scores For 102 Countries. *Journal of International Management*, 28(4), 1-17.
- Mintzberg, H. (1979) Patterns In Strategy Formation, *Int. Studies Of Mgt. & Org*, 9(3), 67-86.
- Mintzberg, H. (1998). Covert Leadership: Notes on Managing Professionals. *Harvard Business Review*, 76, 140-148.
- Mitamura, T. (1999). Controlled Language For Multilingual Machine Translation. *MTSummit* 46-54.
- Morgan, G. (1997). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. (Çev: Gündüz Bulut). İstanbul: MESS Yayınları.
- Morosini, P., Shane, S., & Singh, H. (1998). National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance. *Journal of International Business Studies*, 29, 137-158.

- Morrison, M., Lumby, J., & Sood, K. (2006). Diversity and Diversity Management: Messages From Recent Research. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(3), 277-295.
- Mumford, D. B., & Babiker, I. E. (1998). Validation of a Self-Administered Version of the Cultural Distance Questionnaire Among Young British Volunteers Working Overseas. *The European journal of psychiatry*, 12(4), 244-253.
- Muritiba, P. M., Muritiba, S. N., de Albuquerque, L. G., Bertoia, N., & French, J. L. (2010). International Strategy, Cultural Distance and Management Policies In Brazilian Multinational Companies. *GCG: Revista De Globalización, Competitividad Y Gobernabilidad*, 4(3), 24-37.
- Muritiba, P. M., Muritiba, S. N., de Albuquerque, L. G., Bertoia, N., & French, J. L. (2010). International Strategy, Cultural Distance and Management Policies In Brazilian Multinational Companies. *GCG: Revista De Globalización, Competitividad Y Gobernabilidad*, 4(3), 24-37.
- Musson, G., Cohen, L., & Tietze, S. (2003). *Understanding Organizations Through Language*. United Kingdom: Sage Publications
- Mutua, J. K. (2013). *The Influence of Culture In The Operation of Selected Multinationals (MNCs) in Kenya. (Unpublished PhD Thesis)*. University of Nairobi, Nairobi.
- Muysken, P., & Smith, N. (1995). The Study of Pidgin and Creole Languages. *Pidgins and Creoles: An Introduction*, 1, 14.
- Nachum, L., Zaheer, S., & Gross, S. (2008). Does It Matter Where Countries Are? Proximity To Knowledge, Markets and Resources, and MNE Location Choices. *Management Science*, 54(7), 1252–1265.
- Nakamura, S. (2009). Overcoming The Language Barrier With Speech Translation Technology. *Science & Technology Trends-Quarterly Review*, 31, 38-48.
- Neal, M. (2016). *The Culture Factor: Cross-National Management and The Foreign Venture*. London: MacMillan Business.
- Neeley, T. B., Hinds, P. J., & Cramton, C. D. (2012). The (un) Hidden Turmoil of Language in Global Collaboration. *Organizational Dynamics*, 41(3), 236-244.
- Nekvapil, J. (2006). From Language Planning To Language Management. *Sociolinguistica* 20, 92-104.
- Nekvapil, J. (2007). On The Relationship Between Small and Large Slavic Languages *International Journal of The Sociology of Language*, 141-160.
- Nekvapil, J., & Nekula, M. (2006). On Language Management In Multinational Companies In The Czech Republic. *Current Issues In Language Planning*, 7(2-3), 307-327.
- Nekvapil, J., & Sherman, T. (2015). An Introduction: Language Management Theory In Language Policy and Planning. *International Journal of the Sociology of Language*, 2015(232), 1-12.
- Nelson, R. R., & Rosenberg, N. (1993). Technical Innovation and National Systems. In R. R. Nelson (Ed.), *National Innovation Systems*: 3–21. New York: Oxford University Press.
- Neuberger, D., & R  thke-D  ppner, S. (2013). Leasing By Small Enterprises. *Applied Financial Economics*, 23(7), 535-549.
- Neustupn  y, J. V., & Nekvapil, J. (2003). *Language Management In The Czech Republic* (pp. 16-201). *Multilingual Matters. Current Issues in Language*, 4(3).
- Ng, E. S. W., & Tung, R. L. (1998). Ethno-Cultural Diversity and Organizational Effectiveness: A Field Study. *International Journal of Human Resource Management*, 9(6): 980–995.

- Nickerson, C. (2005). English as a Lingua Franca In International Business Contexts. *English for Specific Purposes*, 24(4), 367–380.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1279-1293.
- Nonaka, S., & Takeuchi, N. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nordquist, E. P. (2014). *Diversity and Inclusion: An Analysis of the Best Companies to Work for and Fortune 100 Companies' Websites*. Brigham Young University.
- O'Brien, S. (2010). Controlled Language and Readability. *Translation and Cognition*, 15, 143-168.
- Oboh, I. (2021). Relationship Between Culture and Management Practices of Multinational Corporations In Nigeria. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(7), 468-474.
- Oran, İ. B. (2020). Çok Uluslu Şirketler, Stratejileri ve Küreselleşmedeki Roller. *Journal of Life Economics*, 7(1), 1-16.
- Ornelas, M. L., Smith, G. B., & Mansouri, M. (2023). Redefining Culture In Cultural Robotics. *AI & SOCIETY*, 38(2), 777-788.
- Ou, W. A., Gu, M. M., & Hult, F. M. (2023). Translanguaging for Intercultural Communication In International Higher Education: Transcending English As A Lingua Franca. *International Journal of Multilingualism*, 20(2), 576-594.
- Owusu Ansah, M., & Louw, L. (2019). The Influence of National Culture On Organizational Culture Of Multinational Companies. *Cogent Social Sciences*, 5(1), 1623648.
- Oxford (2024). “Oxford Learner’s Dictionaries”. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/node?q=nodes> (Erişim Tarihi: 23.05.2023).
- Oxley, J. E., & Yeung, B. (2001). E-Commerce Readiness: Institutional Environment and International Competitiveness. *Journal of International Business Studies*, 32, 705-723.
- Özutku, H. (2019). Kültürel Boyutlar Bağlamında Örgütsel Değerlerde Ayrışma ve Benzeşme: Fortune 500 Global ve Fortune 500 Türkiye Listesindeki En Beğenilen Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *International Review of Economics and Management*, 7(1), 1-27.
- Pankaj, G. (2001). Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
- Park, S. H., & Luo, Y. (2001). Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking In Chinese Firms. *Strategic Management Journal*, 22(5), 455-477.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- Paul Huo, YP., & Randall D. M. (1991). Exploring Subcultural Differences in Hofstede’s Value Survey: The Case of The Chinese. *Asia Pacific Journal of Management* 8(2): 159–173.
- Peltokorpi, V. (2007). Intercultural Communication Patterns and Tactics: Nordic Expatriates In Japan. *International Business Review*, 16(1), 68-82.
- Peltokorpi, V. (2010). Intercultural Communication In Foreign Subsidiaries: The Influence of Expatriates’ Language and Cultural Competencies. *Scandinavian Journal of Management*, 26(2), 176-188.
- Peltokorpi, V. (2017). Absorptive Capacity In Foreign Subsidiaries: The Effects of Language-Sensitive Recruitment, Language Training, and Interunit Knowledge Transfer. *International Business Review*, 26(1), 119-129.

- Peltokorpi, V., & Clausen, L. (2011). Linguistic and Cultural Barriers To Intercultural Communication In Foreign Subsidiaries. *Asian Business & Management*, 10(4), 509-528.
- Peltokorpi, V., & Vaara, E. (2014). Knowledge Transfer In Multinational Corporations: Productive and Counterproductive Effects of Language-Sensitive Recruitment. *Journal of International Business Studies*, 45, 600-622.
- Peltokorpi, V., Yamao, S., 2017. Corporate Language Proficiency In Reverse Knowledge Transfer: A Moderated Mediation Model of Shared Vision and Communication Frequency. *J. World Bus.* 52, 404–416.
- Pennycook, A. (2004). Performativity and Language Studies. *Critical Inquiry In Language Studies: An International Journal*, 1(1), 1-19.
- Perlmutter, H. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational. *Columbia Journal of World Business*, 4, 9–18.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Piekkari, R. & Zander, L. (2005) Preface: Language and Communication In International Management. *International Studies of Management & Organization*, 35(1) 3-9.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Competitive Intelligence Review*, 1(1), 14-14.
- Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J., Chen, C. C., & Ho Park, S. (2002). National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance. *Journal of international business studies*, 33, 243-265.
- Rajh, E., Budak, J., & Anić, I. D. (2016). Hofstede's Culture Value Survey in Croatia: Examining Regional Differences. *Društvena Istraživanja: Časopis Za Opća Društvena Pitanja*, 25(3), 309-327.
- Raley, R. (2003). Machine Translation and Global English. *The Yale Journal of Criticism*, 16(2), 291-313.
- Reeves, N., & Wright, C. (1996). *Linguistic Auditing: A Guide To Identifying Foreign Language Communication Needs In Corporations*. Clevedon: Multilingual Matters.
- Rey, C., & Bastons, M. (2018). Three Dimensions of Effective Mission Implementation. *Long Range Planning*, 51(4), 580-585.
- Ribeiro, R. (2007). The Language Barrier As An Aid To Communication. *Social studies of science*, 37(4), 561-584.
- Richman, M. & Copen, M., (1972). *International Management and Economic Development, With Particular Reference to India and Other Developing Countries*. New York: McGraw-Hill.
- Rienda, L., Claver, E., & Quer, D. (2018). Institutional Distance, Establishment Mode Choice and International Experience: The Case of Indian MNCs. *Journal of Asia Business Studies*, 12(1), 60-80.
- Rižnar, I., & Kavčič, K. (2017). Language Management Strategies and Slovenian SMEs. *International Journal of Innovation and Learning*, 21(2), 246-55.
- Rižnar, I., & Kavčič, K. (2017). Language Management Strategies and Slovenian SMEs. *International Journal of Innovation and Learning*, 21(2), 246-255.
- Roberts, P., & Priest, H. (2006). Reliability and Validity In Research. *Nursing Standard*, 20, 41-45.
- Ronen, S. & Shenkar, O. (2013). Mapping World Cultures: Cluster formation, Sources and Implications. *Journal of International Business Studies* 44(9), 867-897.
- Ronen, S. (1986). *Comparative and Multinational Management*, New York: Willey.

- Ronen, S. (1989), *Training The International Assignee, Training and Career Development*. San Francisco: Goldstein.
- Rubin, J., Jernudd, B. H., DasGupta, J., Fishman, J. A., & Ferguson, C. A. (Eds.). (2013). *Language Planning Processes* (Vol. 21). New York: Walter de Gruyter.
- Rueda-Sabater, E. J. (2000). Corporate Governance and The Bargaining Power of Developing Countries To Attract Foreign Investment. *Corporate Governance: An International Review*, 8(2), 117–124.
- Rugman, A. (2006). *Inside The Multinationals 25th Anniversary Edition: The Economics of Internal Markets*. New York: Palgrave MacMillan.
- Saldana, J. (2022). *Nitel Araştırmalar İçin Kodlama El Kitabı* (Çev: A. Tüfekçi ve Şad, N.). Ankara: Pegem Akademi.
- Sandan, G. R. (2020). Ten Reasons Why Corporate Language Policies Can Create More Problems Than They Solve. *Current Issues In Language Planning*, 21(1), 22-44.
- Sanden, G. R. (2020). *Language Strategies In Multinational Corporations: A Cross-Sector Study of Financial Service Companies and Manufacturing Companies*. Frederiksberg: Copenhagen Business School (CBS).
- Sargent, J., & Matthews, L. (1998). Expatriate Reduction and Mariachi Circles: Trends in MNC Human-Resource Practices in Mexico. *International Studies of Management & Organization*, 28(2), 74-96.
- Sauter, N. (2012). Talking Trade: Language Barriers In Intra-Canadian Commerce. *Empirical Economics*, 42(1), 301-323.
- Sawyer, O. O., Strauss, J., & Yan, J. (2005). Individual Value Structure and Diversity Attitudes: The Moderating Effects of Age, Gender, Race, and Religiosity. *Journal of Managerial Psychology*, 20(6), 498-521.
- Schein, E. H. (1984). Culture as an Environmental Context for Careers. *Journal of Occupational Behaviour*, 5(1), 71-81.
- Schwartz, S. H. (1999). Cultural Value Differences: Some Implications For Work. *Applied Psychology International Review*, 48(1): 23–47.
- Schwartz, S. H. (2006). A Theory of Cultural Value Orientations: *Explication and Applications*. *Comparative Sociology*, 5(2): 137–182.
- Seidlhofer, B. (2001). Closing The Conceptual Gap: The Case For A Description of English As A Lingua Franca. *International Journal of Applied Linguistics*, 11(2), 133– 158.
- Sekiguchi, T., Bebenroth, R., & Li, D. (2011). Nationality Background of MNC Affiliates' Top Management and Affiliate Performance In Japan: Knowledge-Based and Upper Echelons Perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(05), 999-1016.
- Selmer, J., & Luring, J. (2015). Host Country Language Ability and Expatriate Adjustment: The Moderating Effect of Language Difficulty. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(3), 401-420.
- Senge, P. M. (2007). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Shaver, J. M., & Flyer, F. (2000). Agglomeration Economies, Firm Heterogeneity and Foreign Direct Investment in The United States. *Strategic Management Journal*, 21(12), 1175–1191.
- Shenkar, O. (2001). Cultural Distance Revisited: Towards A More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. *Journal of International Business Studies*, 32, 519-535.
- Sherman, T. & Strubell, M. (2013) Multilingualism In Companies: An Introduction, *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 34(6), 511-514.

- Sherman, T., Engelhardt, O., & Nekvapil, J. (2012). *Language Use In Multinational Companies In Europe: A Theoretical and Methodological Reframing*. Berlin: Walter the Greyder.
- Singh, K. (2006). Assessing Organizational Learning In Indian Business Organizations: An Integrated Approach To Learning Organizations, *Second Interantional Conference on Business, Management and Economics, İzmir*.
- Sivakumar, K., & Nakata, C. 2001. The Stampede Towards Hofstede's Framework; Avoiding The Sample Design Pit In Cross-Cultural Research. *Journal of International Business Studies*, 32(3): 555–574.
- Smith, P., & Riley, A. (2008). *Cultural Theory: An Introduction*. Oxford: John Wiley & Sons.
- Sofyalıoğlu, Ç., & Aktaş, R. (2001). Kültürel farklılıkların uluslararası işletmelere etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 75-92.
- Sohn, S. J. (2006). Choosing The Partners In The Licensing Alliance. *Managerial and Decision Economics*, 27(4), 251-260.
- Solomon, L. (1976) *Multinational Corporations and the Emerging World Order*. Case Western: Case Western Reserve University.
- Søndergaard, M. (1994). Research Note: Hofstede's Consequences: a Study of Reviews, Citations And Replications. *Organization studies*, 15(3), 447-456.
- Sørensen, E. S. (2005). *Our Corporate Language Is English: An Exploratory Survey of 70 DK-Sited Corporations' Use of English* (Unpublished Master's thesis). Aarhus School of Business, Aarhus.
- Söderberg Arnfast, J., & Jørgensen, J. N. (2003). Code-Switching As A Communication, Learning, and Social Negotiation Strategy In First-Year Learners Of Danish. *International Journal Of Applied Linguistics*, 13(1), 23-53.
- Sönmez, V., ve Alacapınar, F. G. (2011). *Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Spencer, E. C. (2013). An Exploration of The Legal Meaning of Franchising. *Journal of Marketing Channels*, 20(1-2), 25-51.
- Spinks, N., & Wells, B. (1997). Intercultural Communication: A Key Element In Global Strategies. *Career Development International*, 2(6), 287-292.
- Spolsky, B. (2004). *Language Policy*. New York: Cambridge University Press.
- Stahl, G. K., & Tung, R. L. (2015). Towards a More Balanced Treatment of Culture In International Business Studies: The Need For Positive Cross-Cultural Scholarship. *Journal of International Business Studies*, 46, 391-414.
- Stahl, G. K., Mäkelä, K., Zander, L., & Maznevski, M. L. (2010). A Look At The Bright Side of Multicultural Team Diversity. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 439-447.
- Steyaert, C., & Janssens, M. (2013). Multilingual Scholarship and The Paradox of Translation and Language In Management and Organization Studies. *Organization*, 20(1), 131-142.
- Steyaert, C., Ostendorp, A., & Gaibrois, C. (2011). Multilingual Organizations As 'Linguascapes': Negotiating The Position of English Through Discursive Practices. *Journal of World Business*, 46(3), 270-278.
- Stopford, J., (1989). *Directory of multinationals*. New York: Macmillan.
- Strubell M. & Marí I. (2013) Localisation and Globalisation In Catalan Companies' Language Policies. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 34(6), 549-563.
- Sue-Chan, C., & Ong, M. (2002). Goal Assignment and Performance: Assessing The Mediating Roles of Goal Commitment and Self-Efficacy and The Moderating Role

- of Power Distance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(2), 1140-1161.
- Sullivan, D. (1994). Measuring The Degree of Internationalization of A Firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325-342.
- Swift, J. S., & Wallace, J. (2011). Using English as The Common Corporate Language In A German Multinational. *Journal of European Industrial Training*, 35(9), 892-913.
- Syed, J. & Özbilgin, M. (2009), A Relational Framework for International Transfer of Diversity Management Practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2435-2453.
- Şahin, M. (2019). Kültür Değişimleri ve Eğitim. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 458-466.
- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. *Organizational Identity: A Reader*, 56(65).
- Tan, F. Z. (2014). Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı ve Kavramsal Ayırım. *Business & Management Studies: An International Journal*, 2(2), 188-217.
- Tange, H., & Luring, J. (2009). Language Management and Social Interaction Within The Multilingual Workplace. *Journal of Communication Management*, 13(3), 218-232.
- Tange, H., & Luring, J. (2009). Language Management and Social Interaction Within The Multilingual Workplace. *Journal of Communication Management*, 13(3), 218-232.
- Tannen, D. (1998). The Relativity of Linguistic Strategies: Rethinking Power and Solidarity in Gender and Dominance. *The Feminist Critique of Language*, 261-279.
- Tanure, B., Barcellos, E. P., & Fleury, M. T. L. (2009). Psychic Distance and The Challenges of Expatriation From Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1039-1055.
- Taubman, J. (1955). What Constitutes A Joint Venture. *Cornell LQ*, 41, 640.
- Tekinkaya Kacı, Y., & Özutku, H. (2023). Diversity, Equity, and Inclusion: A Content Analysis of Colgate-Palmolive's Annual Reports. *Business, Economics and Management Research Journal*, 6(3), 285-303.
- Temiz, S. ve Kurtoğlu, R. (2021). Hizmet Hatası, Hizmet Telafisi ve Atıf Teorisi: Kavramsal Bir Çalışma. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 360-383.
- Tenzer, H., & Pudelko, M. (2017). The Influence of Language Differences On Power Dynamics In Multinational Teams. *Journal of World Business*, 52(1), 45-61.
- Tenzer, H., Terjesen, S., & Harzing, A. W. (2017). Language In International Business: A Review and Agenda For Future Research. *Management International Review*, 57(6), 815-854.
- Thomas, C. A. (2007). Language Policy In Multilingual Organizations. *Working Papers in Educational Linguistics (WPEL)*, 22(1), 5.
- Thomas, David C. (2003). *Readings and Cases in International Management: A Cross-Cultural Perspective*. United Kingdom: Sage Publications.
- Thurstone, L. L. (1929). Theory of Attitude Measurement. *Psychological Review*, 36(3), 222.
- Tietze, S. (2004). Spreading The Management Gospel—in English. *Language and Intercultural Communication*, 4(3), 175-189.
- Ting-Toomey, S., & Kurogi, A. (1998). Facework Competence In Intercultural Conflict: An Updated Face-Negotiation Theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 22(2), 187-225.

- Touchstone, E. E., Koslow, S., Shamdasani, P. N., & D'Alessandro, S. (2017). The Linguistic Servicescape: Speaking Their Language May Not Be Enough. *Journal of Business Research*, 72, 147-157.
- Triandis, H. C., Hall, E. R., & Ewen, R. B. (1965). Member Heterogeneity and Dyadic Creativity. *Human Relations*, 18(1), 33-55.
- Tung, R.L., & Verbeke, A. (2010). Beyond Hofstede and Globe: Improving the Quality of Cross-Cultural Research. *Journal of International Business Studies*, 41(8) 1259–1274.
- Turan, M. F. (2023). Yengeç Sendromu:“Sosyal Kimlik Teorisi” ve Hofstede’nin “Kültür Boyutları Teorisiyle” Açıklanabilir mi? Üniversite Örneği. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 3(1), 1-24.
- Tutar, H. (2023), Nitel Araştırma Deseni Belirleme Ölçütleri ve Gerekçelendirilmesi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 334-355.
- Tylor E. (1891). *Primitive Culture: Researches Into The Development Of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom*. London: Oxford.
- Tyran, K. L., & Gibson, C. B. (2008). Is What You See, What You Get? The Relationship Among Surface and Deep-Level Heterogeneity Characteristics, Group Efficacy, and Team Reputation. *Group & Organization Management*, 33(1), 46-76.
- Uğurlu, Ö. Y., & Kızıldağ, D. (2014). Örgütsel Öğrenmeye Eleştirel Bir Bakış. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 95-107.
- UNESCO 2003 *Intercultural Competences: Conceptual and Operational Framework*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219768>, (Erişim Tarihi: 12.02.2023).
- United Nations, (1973). *Multinational Corporations in World Development*. New York: United Nations.
- Uşul, H., ve Kıymık, H. (2010). Uluslararası muhasebe Standartlarının Entegrasyon Sorunları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 123-139.
- Ülgen, B. (2005). Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 59-81.
- Ülgen, H. Ve S. K. Mirze, (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Vaara, E., Tienari, J., Piekkari, R., & Sääntti, R. (2005). Language and The Circuits of Power In A Merging Multinational Corporation. *Journal of management studies*, 42(3), 595-623.
- Verhoef, M., & Venter, T. (2008). Functional Multilingualism At The North-West University As Part of The Institution's Transformation Agenda. *Southern African Linguistics and Applied Language Studies*, 26(3), 379-392.
- Vigier, M., & Spencer-Oatey, H. (2017). Code-Switching In Newly Formed Multinational Project Teams: Challenges, Strategies and Effects. *International Journal of Cross Cultural Management*, 17(1), 23-37.
- Wang, K. T., & Goh, M. (2020). Cultural Intelligence. *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences: Clinical, Applied, and Cross-Cultural Research*, 269-273.
- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural Diversity's Impact On Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590-602.
- Wei, L. (2013) Codeswitching. In R. Bayley, R. Cameron, C. Lucas, (Eds), *The Oxford Handbook of Sociolinguistics* (pp. 360-378). Oxford: Oxford University Press.
- Weiner, B. (2000). Attributional Thoughts About Consumer Behavior. *Journal of Consumer Research*, 27(3), 382-387.

- Weiner, B. (2004). Attribution Theory Revisited: Transforming Cultural Plurality Into Theoretical Unity. In D. M. McInerney, S. Van Etten (Eds.), *Handbook of Competence and Motivation* (pp.73-84). New York: Guilford Press.
- Welch, D. E., Welch, L. S., & Marschan-Piekkari, R. (2001). The Persistent Impact of Language On Global Operations. *Prometheus*, 19(3), 193-209.
- Welch, D., Welch, L., & Piekkari, R. (2005). Speaking In Tongues: The Importance of Language In International Management Processes. *International Studies of Management & Organization*, 35(1), 10-27.
- Welch, F. (1999). In Defense of Inequality. *American Economic Review*, 89(2), 1-17.
- West, J., & Graham, J. L. (2004). A Linguistic-Based Measure of Cultural Distance and Its Relationship To Managerial Values. *MIR: Management International Review*, 239-260.
- Whitley, R. (1991). The Social Construction of Business Systems In East Asia. *Organization Studies*, 12(1), 1-28.
- Whitley, R. (2007). *Business Systems and Organizational Capabilities: The Institutional Structuring of Competitive Competences*. New York: Oxford University Press.
- Wild J. J., Wild L. K. & Ari S. G. (Eds.) (2017). *International Business The Challenges of Globalization*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Williams, L.S., (2008). The Mission Statement A Corporate Reporting Tool With A Past, Present, and Future. *J. Bus. Commun.* 45(2), 94-119.
- Woodward Jr, J. C. (1973). Some Characteristics of Pidgin Sign English. *Sign Language Studies*, 3(1), 39-46.
- World Bank (2020) World Development Indicators Database. <https://databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf>. (1 July 2022).
- Wu, S., Fan, D., & Dabasia, A. J. (2022). Expatriate Adjustment and Subsidiary Performance: A Motivation-Hygiene Perspective. *International Journal of Manpower*, 44(1), 1-18.
- Wursten, H., & Fadrhonc, T. (2012). International Marketing and Culture. *İtim International*, 1(9).
- Xu, D., & Shenkar, O. (2002). Note: Institutional Distance and The Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, 27(4), 608-618.
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity Management: A Systematic Review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901-929.
- Yağmurlu, A. (1997). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 52(01), 717-724.
- Yakut, E. (2018). Examinaton of Product Recalls In Terms of Attribution Theory In The Marketing Context: A Qualitative Meta-Analysis. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 351-367.
- Yang, L., & Chen, Q. (2023). Environmental Regulation, Institutional Distance and China's Outward Foreign Direct Investment In the Belt and Road Countries. *Research Square*.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zekâ. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 100-131.
- Yeung, H. W. C. (1997). Business Networks and Transnational Corporations: A Study Of Hong-Kong Firms In the ASEAN Region. *Economic Geography*, 73(1): 1–25.
- Yıldırım, A. ve H. Şimşek (2021) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Yıldırım, K. (2010). Raising The Quality In Qualitative Research. *Elementary Education Online*, 9(1), 79-92.
- Yılmaz, G. (2005). Çok Uluslu İşletmelerde İzlenim Yönetimi ve Kurumsal İmaj Oluşumuna Katkısı. İçinde; *Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim*, Ed. P. Eraslan Yayınoğlu, ss. 11-133. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.
- Yılmaz, Ö. (2023). Nedir ve Ne Değildir: Giriş... Kültürel Çalışmalar. 4. *Boyut Medya ve Kültürel Çalışmalar Dergisi*, (21), 81-100.
- Yılmazok, L. (2018). Ulusal Sinema: Ulus, Kültür, Kimlik ve Karakter Üzerinden Bir İnceleme. *Beykoz Akademi Dergisi*, 6(1), 136-151.
- Yin, R. K. (2003). Design and Methods. *Case Study Research*, 3(9.2), 84.
- Yinger, J. M. (1960). Contraculture and Subculture. *American Sociological Review*, 625-635.
- Yiu, D. & Makino, S (2002). The Choice Between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary: An Institutional Perspective. *Organization Science*, 13(6), 667- 683.
- Yiu, D., & Makino, S. (2002). The Choice Between Joint Venture And Wholly Owned Subsidiary: An Institutional Perspective. *Organization Science*, 13(6), 667-683.
- Yoo, T. (2020). How To Use Language Agents For Knowledge Transfer? Evidence From Translators and Multinational Organizations in Korea. *Journal of Knowledge Management*, 24(4), 899-919.
- Yoshihara, H. (1999). Global Operations Managed By Japanese in Japanese. *RIEB Kobe Working Paper*, 108, 153-165.
- Zaheer, A., & Hernandez, E. (2011). The Geographic Scope of The MNC and Its Alliance Portfolio: Resolving The Paradox of Distance. *Global Strategy Journal*, 1(1-2), 109-126.
- Zaheer, S., & Nachum, L. (2011). Sense of Place: From Location Resources to MNE Locational Capital. *Global Strategy Journal*, 1(1-2), 96-108.
- Zaheer, S., & Zaheer, A. (1997). Country Effects On Information Seeking in Global Electronic Networks. *Journal of International Business Studies*, 28(1), 77-100.
- Zaheer, S., Schomaker, M. S., & Nachum, L. (2012). Distance Without Direction: Restoring Credibility To A Much-Loved Construct. *Journal of International Business Studies*, 43, 18-27.
- Zhao, K., Ye, X., Zhang, Y., & Wienold, T. (2021). Developing Language Operative Capacity In A Subsidiary of a German MNC in China. *CÍRCULO de Lingüística Aplicada a la Comunicación*, 86, 55-67
- Zijderveld, A. C. (2009). *Kültür Sosyolojisi*. (Çev: K. Canatan), İstanbul: Açılım Kitap Pınar Yayınları.
- Zofi, Y., Ronen, G. & Xiao Y. (2010). *AIM Strategies. Virtual Teams Trends Report. A world That Knows No Boundaries*. (Erişim tarihi 05.09. 2023). <http://aim-strategies.com/AIMVTTrendsReport.pdf>.

EK1 Görüşme Bilgilendirme Formu

Sayın ,

Çalışmamız yarı yapılandırılmış görüşme şeklinde gerçekleşecektir. Yaklaşık 10-15 adet açık uçlu sorularım var. Sorularım kültürlerarası farklılıklar ve dil yönetimi üzerinedir. Bu görüşmeyi kültür ve dil hakkında kısa bir sohbet olarak düşünebilirsiniz. Size uygun olan tarih ve saatte sizin tercih edeceğiniz bir yöntem ile (telefon görüşmesi veya online toplantı) sizinle görüşme yapmaktan memnuniyet duyacağım. Benim için her gün ve her saat uygun. Görüşme tarihinden önce zaman kazanmak adına sorularımı size mail atacağım.

Doktora tezimin başlığı “Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Mesafenin Dil Yönetimindeki Rolü” şeklindedir. Tezimin amacını, çok uluslu işletmelerde kültürel farklılıklardan kaynaklanan dil engellerini tespit etmek ve bu engelleri etkin bir biçimde yönetmeye yönelik dil yönetimi stratejileri ortaya koymak şeklinde özetleyebilirim

Tez önerimi verdiğim 2021 yılından bu yana, ulusal ve uluslararası yazını taramakta, işletmelerde yapılan uygulamaları takip etmekte, düzenli bir şekilde hocalarımdan destek almaktayım. Ülkemizde henüz bu konuda herhangi bir akademik çalışma yapılmamış olup bu çalışmanın hem ilgili alan yazına hem de çok uluslu şirketlerin yönetim organlarına yararlı olacağı inancındayım.

Araştırmanın örneklemini çok uluslu işletmelerin ana merkez ve/veya bağlı kuruluşlarında kültürel farklılıklar, dil engelleri ve dil yönetimi konusunda bilgi verebilecek, başta insan kaynakları departmanı yöneticileri ve çalışanları olmak üzere, farklı dil ve kültürlerle iletişimde olan yöneticileri ve çalışanları kapsamaktadır.

Hem görüşmemizin verimliliği hem de zaman kazanmak adına aşağıda görüşmede soracağım sorulara yer verdim ve araştırmanın konusu hakkında sizin için kısa bir bilgi yazısı hazırladım. Gizlilik konusunda ise görüşme transkriptleri yalnızca doktora araştırmamı desteklemek için kullanılacaktır. Hiçbir işletmeyle veya çalışanla paylaşılmayacaktır. Görüşme transkriptleri gerek işletme gerek birey olsun isimsiz olarak analizlere dahil edilecektir. Görüşme transkriptlerini analizlere dahil edebilmemiz için ses kaydı almam gerekmektedir. Yine ses kaydı konusunda herhangi bir tereddüttünüz olursa görüşme başında söylemeniz yeterli olacaktır. Son olarak hem size hem de çalıştığınız işletmeye hassasiyet gösterdiğimi ve araştırmanın ciddiye ve profesyonellik çerçevesinde yürütüldüğünü belirtmek isterim

Avrupa'da ve dünyanın birçok ülkesinde araştırma tezleri üniversite ve sanayi iş birliğinde gerçekleştirilmekte ve hatta yüksek lisans ve doktora öğrencileri öğrenim süreleri boyunca araştırma yaptıkları işletmelerde istihdam edilmektedirler. Bu durum hem bilime hem de faaliyet gösterdikleri sektöre ve topluma katkı sağlamakta olan çok uluslu ve küresel şirketlere bilimsel katkı sağlamaktadır. Küresel pazarda rekabet eden bir çok uluslu işletme olarak araştırma talebimi geri çevirmediğiniz için çok teşekkür ederim. Çalışmam tamamlanıp yayınlandığında isteğiniz halinde çalışmamı size göndermekten mutluluk duyarım.

Saygılarımla

Yasemin TEKİNKAYA KACIR

EK 2 Görüşme Bilgilendirme Formu (İngilize)

Dear,

First of all, I would like to thank you very much for accepting to contribute to my doctoral thesis titled "*The Role of Cultural Distance in Language Management in Multinational Companies*".

As someone who has worked in the private sector and foreign trade department before, I guess you may be sensitive about time and confidentiality. For this reason, in order to save time, I have included the main questions below which I will ask during our interview. Also, I have prepared a short information for you about the subject of my research.

As for confidentiality, interview transcripts will only be used to support my PhD research. It never be shared with any companies or employee. Your name will be included in the analysis anonymously. In order to include the interview transcripts in the analysis, I need to take an audio recording during our interview.

Finally, I would like to mention that I show high sensitivity to both you and the company you work for. My research project has been conducted within the frame of seriousness and professionalism.

Kind regards

Yasemin TEKİNKAYA KACIR

Afyon Kocatepe University

Social Sciences Institute

Department of Business Administration

PhD student

EK 3 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

A) KİŞİSEL BİLGİLER

- 1 Tarih:
 - 2 Cinsiyet:
 - 3 Uyruk
 - 4 Anadil
 - 5 Eğitim durumu
 - 6 Hangi dilleri konuşabiliyorsunuz?
 - 7 Daha önceki kültürlerarası deneyiminiz oldu mu?
 - 8 Bu kuruluştaki pozisyonunuz(ünvanınız) nedir?
 - 9 Ne kadar süredir burada çalışıyor ve yaşıyorsunuz?
-
- 1 Bağlı kuruluş hangi ülkede yer almaktadır?
 - 2 Bağlı kuruluş hangi sektörde faaliyet göstermektedir?
 - 3 Bu bağlı kuruluşun faaliyet alanı (satış-pazarlama, hizmet, üretim, ar-ge vb.) nedir?
 - 4 Bu bağlı kuruluş kaç yılında faaliyet göstermeye başlamıştır?
 - 5 Bu şubede kaç kişi çalışıyor?
 - 6 Ne tür bir ana merkeze rapor sunmaktasınız (bölgesel, ulusal, kurumsal vb.)?
Bu bağlı kuruluşun ana merkezdeki yönetim ekibi ile iletişim tarzını tanımlayabilir misiniz? hangi iletişim araçlarını (telefon, fax, e-mail, skype vb.) kullanmaktadır? Bu iletişim araçlarını kullanırken kaç tane ve hangi dil (kurumsal dil, bağlı kuruluşun dili, ana merkezin dili) kullanılmaktadır? (Yüzdelik belirtebilir misiniz?)
İşletmenin hangi departmanları diller arası iletişime maruz kalmaktadır? (Ar-Ge, lojistik, İK, Satın alma, Finans, Üretim, Pazarlama vs.)
 - 8 Ana merkez ile bağlı kuruluştaki çalışan insanlar arasındaki genel ilişkileri (kültürel ve dilsel açıdan) nasıl tanımlarsınız? Büyük problemler var mı?
Bağlı kuruluş ve ana merkez arasındaki ilişkileri yönetme konusunda nasıl bir yol izliyorsunuz?
Ana Merkez ve bağlı kuruluş arasındaki yanlış anlaşılmalara ve çatışmaların iletişim zorluklarından kaynaklandığını düşünüyor musunuz?

B) KÜLTÜREL MESAFE HAKKINDA SORULAR

- 1 Yabancılarla çalışmak nasıl bir şey? Anlatabilir misiniz?
- 2 Ana merkezin ve bağlı kuruluşun bulunduğu ülke arasındaki kültürel farklılıkları nelerdir? nasıl değerlendirirsiniz?
Günlük işlerinizde karşılaştığınız kültürel farklılıklar hakkında bize biraz daha bilgi verebilir misiniz?
Çalışırken hangi kültürel, iletişimsel ve dilsel farklılıklarla ve zorluklarla karşılaşılıyorsunuz?
İşletmenizdeki yabancı çalışanların bazı kültürel ve iletişim özelliklerini anlatır mısınız? çalışanları farklı kültürler hakkında tipik önyargılara sahip mi? Varsa nelerdir?
Ana merkez bağlı kuruluşu kültürel ve dilsel açıdan etkiliyor mu?
- 3 Kültür, iletişim ve dil farklılıklarının başlattığı sorunlarla nasıl başa çıkılıyorsunuz? Stratejileriniz var mı? Ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz?

Kültürel farklılıkların yönetimi için bir strateji oluşturdunuz mu? Oluşturduğunuz stratejiler nasıl çalıştı?

Kültürel farkındalığı artırmak için işletmenizde ne gibi çalışmalar yapılmaktadır?

- 4 Kültürel farklılıkları başarılı bir şekilde yönetebilmek için yöneticinin sahip olması gereken nitelikler sizce nelerdir?

Farklı dil ve kültürler ile etkileşimde olan çalışanlara ne tür tavsiyelerde bulunursunuz?

C) DİL YÖNETİMİ HAKKINDA SORULAR

- 1 İşletmenin yayınları ve web sitesi her zaman çoklu diller ile mi yönetilmektedir?

İşinizle ilgili ne tür dil problemleri yaşamaktasınız? Örnek verebilir misiniz? En

- 2 çok hangi alanda bir engelle karşılaştınız? (Dokümanlarda, e-maillerde, resmi veya gayri resmi bilgi paylaşımında, toplantılarda vs.)

Günlük operasyonlarınızda dil veya kültürel farklılıklardan kaynaklanan yanlış anlaşılmalarda oluyor mu? Örnek verebilir misiniz?

İletişim kurarken bildiğiniz diller arasında (bilinçli veya bilinçsiz) geçiş yapıyor musunuz?

İşletme çalışanlarıyla iş dışında bir iletişiminiz var mı? İşyeriniz sosyal etkinlikler düzenliyor mu? Evetse bu etkinliklere katılıyor musunuz? (yoksa atfetme sorununu tetikler o yüzden ekledim)

- 3 Dil becerileri kişinin işletmedeki pozisyonunu veya statüsünü nasıl etkiliyor? Kurumsal dilde veya ana merkezin dilinde konuşmak çok uluslu işletme için ne kadar önemlidir? Bu gücünüzün ve etkinizin bir göstergesi olarak sayılabilir mi?

Dil becerileri eksikliğinin günlük operasyonlar ve iş birliği üzerinde nasıl bir etkisi vardır? Dil becerileri dışında ikna, motivasyon, müzakere gibi retorik yetkinliklere sahip olmak önemli midir?

İş yerinde yabancı dil kullanırken en çok hangi beceri düzeyinde zorluk yaşıyorsunuz? (Konuşma, Okuma, Dinleme, Yazma)

Ana merkez ve bağlı kuruluş çalışanlarının sahip oldukları dil becerilerini tanımlayabilir misiniz? (Bağlı kuruluş çalışanlarını (kurumsal dil ve) ana merkez ülkesinin dilinde ana Merkez çalışanlarını da (kurumsal dil ve) bağlı kuruluşun ülkesinin dilinde) Çalışanların dil becerilerinin kayıtlarını tutar mısınız?

- 4 Dil yönetimini geliştirmek için işletme hangi adımları atmıştır? Nasıl bir dil stratejisi izliyorsunuz?

Stratejik planlama süreci nasıl işliyor? Bu süreçte dil dikkate alınıyor mu?

Resmi bir dil stratejisi var mı? Dil stratejilerinizde zaman içinde herhangi bir değişiklik oldu mu? Değişikliklere neden olan kritik olaylardan bahsedebilir misiniz? Başarılı olduğunu düşünüyor musunuz?

Bu çok uluslu işletmenin resmi bir kurumsal dili (veya ortak dili (lingua franca) var mı? Yoksa çok dillilik mi esas ?)

- 5 Ana merkezin sunduğu veya bağlı kuruluştaki dil ile ilgili ne tür etkinlikler düzenlenmektedir? Bir eğitim programı var mı? Bu etkinlikler hakkında ne düşünüyorsunuz?

İngilizce veya yerel dillerde kendi dil yeteneklerini geliştirmek isteyen personele destek sağlıyor musunuz (ana merkez veya bağlı kuruluş)? Evetse nasıl?

Yeni alınacak personel için herhangi bir dil şartı (İngilizce veya yerel diller) var mı? Eğer varsa adayın nitelikli olduğundan nasıl emin oluyorsunuz? (Sertifikalar, testler vs.). Yeni alınacak personelin dil yetkinliklerini nasıl ölçüyorsunuz? Çift dilli çalışanlarınız var mı? Çeviri işleriniz için Mütercim-Tercüman kullanıyor musunuz?

ÖZGEÇMİŞ

Yasemin Tekinkaya KACIR
İletişim (e-mail)

Eğitim

Doktora, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Yüksek lisans, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Lisans, Konya Selçuk Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Alman Dili ve Eğitimi.

Lisans, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme

Lisans, Denizli Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İngiliz Dili ve Eğitimi

Yayınlar ve Bildiriler

Tekinkaya, Y. & Özutku, H. (2023). Diversity, Equity, and Inclusion: A Content Analysis of Colgate-Palmolive's Annual Reports. *Business Economics and Management Research Journal*, 6(3), 285-303.

Tekinkaya Kacır, Y., Özkara, B. & Vural Açıkgöz, T. (2023). Bir Üçlemeyi Nevrotik Örgüt Bakış Açısından Yeniden İzlemek: Gelin-Düğün-Diyet. İçinde; Cumhuriyetin 100. Yılında Sosyal ve Beşerî Bilimlerde Kadın Çalışmaları, Ed: N. E. Barın ve H. Öcal, ss. 1-36. Ankara: Nobel Yayınevi

Ozutku, H., Tekinkaya, Y., & Vural, T. (2018). Reflections of Industrial Revolution on Work Life in England and Its Projections in Literature: An Analysis on Charles Dickens's Hard Times. *Business and Economics Research Journal*, 9(4), 839.

Vural, T., Özkara, B. & Tekinkaya, Y. (2018). Örgüt Kültürünün Metaforlarla Analizi: Bir Konaklama İşletmesi Örneği. 3. *Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 12-14 Nisan 2018, Tokat, Türkiye, ss. 442 – 448

Tekinkaya, Y., Özkara, B. & Vural, T. (2018). Bir Üçlemeyi Nevrotik Örgütler Bağlamında Yeniden İzlemek: Gelin-Düğün Diyet. 3. *Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 12-14 Nisan 2018, Tokat, Türkiye, ss. 456-461

Özmen, A., Vural, T., Tekinkaya, Y., & Gün, A. (2018). Yılbaşı Afişlerinin Satın Alma Niyetine Etkisi: Deneysel Bir Çalışma. *2nd International Applied Social Congress (CIASOS)*, Nisan 2018, Antalya Türkiye, ss. 19-21.

Ozutku, H., Tekinkaya, Y., & Vural, T. (2018). İngiltere’de Endüstri Devriminin Çalışma Yaşamına Yansımaları ve Edebiyata İzdüşümü: Charles Dickens’ın “Zor Zamanlar” Romanı Üzerine Bir Analiz. 26. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 10-12 Mayıs 2018, Trabzon, Türkiye, ss. 837-843