ÇOKULUSLU PROJE EKİPLERİNDE
KÜLTÜRLERARASI FARKLILIKLARIN
YÖNETİMİ
VE
MARMARAY PROJESİ ÖRNEĞİ

Zeynep GÜLTEKİN

(Doktora Tezi)
Eskişehir, 2011

ÇOKULUSLU PROJE EKİPLERİNDE KÜLTÜRLERARASI FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE MARMARAY PROJESİ ÖRNEĞİ

Zeynep GÜLTEKİN

DOKTORA TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. Cemil ULUKAN

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eylül, 2011

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Zeynep GÜLTEKİN'in "Çokuluslu Proje Ekiplerinde Kültürlerarası Farklılıkların Yönetimi ve Marmaray Projesi Örneği" başlıklı tezi **21 Eylül 2011** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

			İmza
Üye (Tez Danışmanı)	:	**Doç.Dr.Cemil ULUKAN**	.....
Üye	:	**Prof.Dr.Deniz TAŞCI**	.....
Üye	:	**Prof.Dr.Çiğdem KIREL**	.....
Üye	:	**Doç.Dr.Gülten GÜMÜŞTEKİN**	.....
Üye	:	**Doç.Dr.Barış BARAZ**	.....

Prof.Dr.B.Zafer ERDOĞAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Özgeçmiş

Zeynep GÜLTEKİN

İşletme Anabilim Dalı

Doktora

Eğitim

Y.Ls. 2004 Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalı

Ls. 2001 Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF), İşletme Bölümü

Lise 1997 Eskişehir Yunusemre Lisesi, Yabancı Dil Bölümü

İş

Araştırma Görevlisi 2002-… Anadolu Üniversitesi, Porsuk Meslek Yüksekokulu (Raylı Sistemler Teknolojisi)

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı: 07.08.1979/Eskişehir

Cinsiyet: Kadın

Yabancı dil: İngilizce

Tablolar Listesi

Sayfa

1. **Tablo 1: Global Ekiplerin Avantaj ve Dezavantajları……..……...25**
2. **Tablo 2: Görüşmeci Profili…….91**
3. **Tablo 3: Tecrübelerin Karşılaştırması……..92**
4. **Tablo 4: Kültürel Uyum Algısı……...94**
5. **Tablo 5: Sosyal Aktivite Algısı……...97**

Şekiller Listesi

Sayfa

1. **Şekil 1: Grup Etkinliği ve Kültür……..……20**
2. **Şekil 2: Örgütsel Kültür Düzeyleri ve Farklılaşma…….36**
3. **Şekil 3: Ronen ve Shenkar'ın Ülke Yığılımları……48**
4. **Şekil 4: Uluslararası İşletmelerde Örgüt Kültürü Tipleri……..51**
5. **Şekil 5: Liderliğin Odağı……73**
6. **Şekil 6: Bir Projede Profesyonel Sinerjiyi Etkileyen İnsan Faktörleri…..85**

İçindekiler

Sayfa

Jüri ve Enstitü Onayı..... i

Öz ii

Abstract..... iii

Özgeçmiş iv

Tablolar Listesi..... v

Şekiller Listesi……..... vi

Giriş 1

Birinci Bölüm

Çokuluslu Proje Ekipleri

1. Ekip Kavramı……. 4

2. Ekip Türleri……..…….. 7

2.1. Kalite Çemberleri (Problem Çözme Ekipleri)..…….…….. 8

2.2. Kendi Kendini Yöneten Ekipler……...… 8

2.3. Çapraz Fonksiyonel Ekipler…….…... 9

2.4. Proje Ekipleri…….…… 10

2.5. Sanal Ekipler…….. 12

3. Etkin Ekipler ve Özellikleri…….……. 13

4. Çokuluslu Ekipler…….. 17

5. Çokuluslu Ekiplerde Etkinlik……... 19

6. Çokuluslu Ekiplerin Üstünlükleri ve Zorlukları…… 22

6.1. Çokuluslu Ekiplerin Üstünlükleri……... 22

6.2. Çokuluslu Ekiplerin Zorlukları……... 23

7. Çokuluslu Proje Ekiplerinde Çatışma ……..... 25

İkinci Bölüm

Örgütsel Kültür ve Kültürlerarası Farklılıklar

1. Örgütsel Kültür…….……. 28
   1.1. Kültür Kavramı……..... 28
   1.2. Örgüt Kültürü Kavramı…….…..…..... 30
      1.2.1. Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar……..... 32
      1.2.2. Örgüt kültürünün fonksiyonları…...……..... 33
2. Örgütlerde Çok Kültürlülük……..…….. 34
   2.1. Çok Kültürlülüğün Gelişim Aşamaları……..……..... 35
   2.2. Çok Kültürlülüğün Türleri……...……. 37
      2.2.1. Yerel çok kültürlülük……... 37
      2.2.2. Takım çok kültürlülük……..... 37
3. Örgütlerde Kültürel Boyutlara Yönelik Araştırmalar……... 38
   3.1. Kluckhohn ve Strodtbeck Araştırması……..... 38
   3.2. Hofstede Araştırması……. 40
      3.2.1. Hofstede'i eleştiren tartışmalar…….. 43
   3.3. Schwartz Araştırması……..... 45
   3.4. Trompenaars ve Hampden-Turner Araştırması…….. 45
   3.5. GLOBE Araştırması……... 46
4. Örgütlerde Kültürel Farklılıklara Yönelik Araştırmalar…….. 47
   4.1. Ronen ve Shenkar Araştırması……. 47
   4.2. Handy-Harrison Modeli……..... 48
   4.3. Trompenaars Araştırması…….. 50
      4.3.1. Aile kültürü…….. 50
      4.3.2. Eyfel kulesi kültürü…….……. 52
      4.3.3. Güdümlü füze kültürü……. 52
      4.3.4. Kuluçka makinesi kültürü……... 53

Üçüncü Bölüm

Çokuluslu Proje Ekiplerinde Kültürlerarası Farklılıkların Yönetimi

1. Kültürel Farklılıklara İlişkin Temel Kavramlar……. 55

2. Kültürel Farklılıkların Yönetimi…….…….. 59

2.1. Kültürlerarası Farklılıkların Yönetiminde Çatışma ve Çatışma Yönetimi..... 65

2.2. Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Liderliğin Rolü……..... 70

2.2.1. Kültürlerarası farklılıkların yönetiminde etkin bir liderliğe yönelik yetkinlikler…… 75

2.2.1.1.Yurt dışında farklılıkları yönetme……. 75

2.2.1.2.Kendi ülkesindeki farklılıkları yönetme……..... 78

2.3. Kültürel Sinerji……. 82

Dördüncü Bölüm

Marmaray Projesi Kapsamındaki Çokuluslu Ekip Çalışmasına Yönelik Bir Uygulama

1. Araştırma Problemi..……. 87

2. Araştırmanın Amacı ve Önemi...…….. 87

3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları……..... 88

4. Araştırmanın Yöntemi…….. 89

4.1. Veri Toplama Yöntemi…….…….. 89

4.2. Ana Kütle……...……. 90

4.3. Veri Analiz Yöntemi…….…….. 91

5. Bulgular ve Yorum…… 92

5.1. Görüşme Soruları ve Analizi……. 92

5.1.1. Çokuluslu ekip tecrübeleri ve karşılaştırma……. 92

5.1.2. Kültürel açıdan uyum……. 94

5.1.3. İş dışındaki sosyal etkinlikler……. 97

5.1.4. Ekip çalışmasında motivasyonunu etkileyen olumlu ve olumsuz faktörler…….. 98
5.1.5. Kültürel açıdan çeşitlilik gösteren bir ekip içerisinde yer almanın olumlu ve olumsuz yönleri……. 100
5.1.6. Çok uluslu proje ekipleri ya da kültürel farklılıklara ilişkin hizmet içi eğitim……. 102
5.1.7. Kültürel farklılıkların ekip performansı üzerindeki etkileri... 103
5.1.8. Kültürel farklılıklar açısından en çok zorlayan durumlar….. 104
5.1.9. Kültürel farklılıklar açısından olumlu bulunan durumlar…. 105
5.1.10. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar…… 106
5.1.11. Çatışmaların temel nedenleri……. 108
5.1.12. Yaşanan çatışmalar türleri……. 109
5.1.13. Yaşanan çatışmaların çözümünde izlenen yöntem…….. 109
5.1.14. Ekibin daha uyumlu ve başarılı çalışabilmesi için öneriler…. 111

6. Sonuç..…….. 117

Ekler……. 122

Kaynakça……. 149

Giriş

İşletmeler artan rekabet ortamında ve gittikçe belirsiz hale gelen çevre koşullarında, varlıklarını sürdürebilmek ve daha hızlı tepki verebilmek amacıyla yapısal ve yönetsel birtakım değişiklikler uygulamak zorunda kalmışlardır. Küreselleşme, uluslararası rekabet, ülkeler arası sınırların ortadan kalkması, bilgi toplumuna geçiş, yalın yönetim ve organizasyon anlayışının yerleşmesi gibi gelişmeler, örgütlerin yapılanmaları ve işleyişleri üzerinde köklü değişiklilere sebep olan en önemli gelişmeler arasında sayılabilmektedirler. Geleneksel ve katı hiyerarşiye dayalı işletme yapıları, bu gelişmelere ayak uydurmayı zorlaştırmaktadır. Sözü edilen gelişmeler doğrultusunda, geleneksel örgüt tiplerinde görülen hiyerarşik ve dikey yapı önemini ve hareket kabiliyetini yitirmeye başlamış, yönetimde alt ve üst kademeler arasındaki basamaklar azalmış, bu nedenle de üst yönetim etrafında oluşturulan ekiplerle organizasyon daha yaygın hale gelmiştir. İşletmeler, ekip ve grup çalışmalarıyla, çalışanların bireysel yaratıcılık, enerji, birikim, tecrübe ve donanımından daha fazla yararlanma yoluna gitmeye başlamıştır. Sürekli iyileşme, öğrenen organizasyon gibi paradigmalar doğrultusunda, ekipler ve ekip çalışmaları önem kazanmış, daha yenilikçi bir örgüt biçimi ve yönetim tarzı ortaya çıkmıştır. Tek bir bireyin beceri ve deneyimleri yerine, birden fazla kişinin yetenek ve tecrübesinin bir araya geldiği ekip çalışmasında sinerjik bir güç söz konusudur. Bu nedenle bireylerin yaratıcılığı ve katılımcılığı hiyerarşinin önüne geçmiş, ekip ruhu yeni yönetim anlayışı içerisinde çok önemli bir yer edinmiştir.

Ekipler, küreselleşmenin etkisiyle daha karmaşık bir şekilde karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerde sınırların kalkmasıyla birlikte, artık farklı kültürlerden bireyler, aynı ekipler içerisinde yer almakta ve bundan dolayı da ekip yapıları çeşitlilik göstermektedir. Çokuluslu hale dönüşme eğilimi, kültürel paylaşım alanlarının artışına neden olurken, bu eğilim farklı yapıdaki ekiplerle bir arada çalışmayı ve bu ekipler içerisindeki kültürel farklılıklarla baş edebilmeyi gerektirmiştir. Farklı kültürel birikime sahip, farklı tutum, değer ve davranışları olan bireylerin aynı ekipler içerisinde yer almalarıyla birlikte, kültürlerarası farklılıklar olumlu yönlerine karşın, çeşitli zorlukları da beraberinde getirmiştir.

Ekiplerin kültürel olarak farklılaşması ve kültürel çeşitliliğin artmasıyla birlikte, ekipler içerisindeki sorunların, etkileşimlerin ve iletişim süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi kaçınılmaz olmuştur. Alanda ekiplere ve farklılık yönetimine ilişkin araştırmalar bulunsa da, çokuluslu ekipler ve kültürel farklılıkları bir arada ele alan araştırmaların sayısı ve kapsamı yeterli değildir. Özellikle ülkemizde bu konuya ilişkin gerçekleştirilen araştırma sayısının oldukça sınırlı olması, yapılan araştırmanın önemini artırmaktadır.

Bu eksiklik doğrultusunda, çokuluslu proje ekiplerinin etkinliğini ve başarısını artırmak için farklılık yönetimine ilişkin yönetsel ve örgütsel araçlar sunan araştırma sayısının ve kapsamının sınırlı sayıda olması, bu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. Bu çerçevede, araştırmada, çokuluslu proje ekiplerinin etkin performans göstermesi açısından uygulamadaki mevcut durumu, uluslararası bir proje ekibi aracılığıyla ortaya koymak ve bu bağlamda bilgi birikimine katkıda bulunmak hedeflenmektedir.

Araştırma konusuna çerçeve çizebilmek amacıyla yazın taraması yapılmış, ana kavramlar tanımlanmış, konuyla ilişkilendirilebilecek olan modeller ayrı ayrı ele alınmıştır. Bu çerçevede araştırma, dört bölüm halinde yapılandırılmıştır. Birinci bölümde, ekip kavramı, ekip türleri ve bu ekipleri etkin kılan özellikler ele alınmış, küreselleşmeyle birlikte çokuluslu hale gelen ekiplerin geçirdikleri değişim aşamalarına yönelik olarak bir inceleme yapılmıştır.

İkinci bölümde, örgüt kültürü kavramı çeşitli boyutlarıyla özetlendikten sonra, örgütlerdeki çok kültürlülük ve bu çeşitlilikten kaynaklanan kültürel farklılıklar ele alınmış, kültürel farklılıklar alanında yapılan önemli araştırmalar incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, daha önceki bölümlerde incelenen araştırmalar çerçevesinde, çokuluslu proje ekiplerinde kültürel farklılıkların yönetimi sürecinde, bu farklılıkların yarattığı üstünlükler ve sakıncalar bir arada analiz edilmiş, kültürel farklılıkların yönetimi, bu iki boyutun bir arada ele alındığı kültürel sinerji kavramıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

Dördüncü ve son bölümde ise, çokuluslu proje ekiplerindeki kültürel farklılıkların konu edildiği araştırmanın, Marmaray Projesi bünyesinde yer alan çokuluslu proje ekibinde yapılmış olan uygulama ve sonuçları yer almaktadır.

Araştırma konusuna uygunluğu doğrultusunda, Marmaray Projesi bünyesinde faaliyet gösteren bir çokuluslu ekip, örnek olarak seçilmiştir. Seçilen çokuluslu ekip 16 kişiden oluşmakta, 16 üyeden 12'si yabancı, 4'ü Türk olup, 12 yabancıdan 5'i İngiliz, 3'ü Japon, 1'i İsviçreli, 1'i Alman, 1'i Danimarkalı ve 1'i Avustralyalıdır. 16 üyeden 15'i erkek, 1 üye ise bayandır. Ekibin çokuluslu ve heterojen yapısı ile bulunduğu iş ortamının dinamizmi, ekibi araştırmaya uygun hale getiren en önemli etkenlerdir.

Araştırma yöntemi olarak, insan ve grup davranışlarında "niçin" sorusuna cevap bulmaya yönelik olan nitel araştırma yöntemlerinden, "örnek olay" yöntemi kullanılmıştır. Literatürde de kültür odaklı yapılan araştırmalarda genellikle nitel araştırmanın tercih edildiği görülmektedir. Bunun sebebi, nitel araştırmada araştırmacının, sosyal olayları etkileyen değişkenlere ulaşmak için, bütüncül ve tümevarımcı bir analizle, algıları ortaya koymayı amaçlamasıdır. Örnek olay yöntemi ise belirli bir zaman dilimindeki bir ya da birden fazla sosyal olayın, derinlemesine incelenmesine dayanmaktadır. Bu yöntem uygulanırken, araştırma verilerine ulaşmada derinlemesine görüşme ve yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler ise ilgili kuramlar doğrultusunda betimsel analiz yöntemiyle yorumlanmıştır. Betimsel analizde, veriler konulara göre özetlenip yorumlanır, neden sonuç ilişkileri kurulur, konular ilişkilendirilir ve ileriye yönelik önerilerde bulunulur.

Çalışmanın sonuç bölümünde ise çalışmanın genel bir değerlendirilmesi yapılmış, araştırma bulguları betimsel analiz çerçevesinde değerlendirilip yorumlanmış, yazında yer alan çeşitli konu ve modellerle ilişkilendirilmiş ve çokuluslu bir ortamda faaliyet gösteren çok kültürlü ekiplere yönelik olarak çeşitli önerilere yer verilmiştir. Ortaya koyulan öneriler, ülkemizde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerdeki ekip çalışmalarında, kültürlerarası farklılıkların etkin ve başarılı bir şekilde yönetilmesinde rehber görevi görebilecektir.

Birinci Bölüm

Çokuluslu Proje Ekipleri

1. Ekip Kavramı

Günümüzde işletmeler gittikçe artan karmaşıklık, son derece değişken hale gelen çevre koşulları ve değişen rekabet unsurlarının etkilediği bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Söz konusu koşullar, örgütsel boyutta köklü değişiklikleri gerekli kılmakta, bu değişiklikler de iş ortamlarına çeşitli şekillerde yansımaktadır. Örneğin bireysel uzmanlaşmaya dayalı klasik yönetim anlayışı, yerini bireysel uzmanlıkların bir araya geldiği grup ve ekip kavramlarına bırakmıştır.

Ekipler, zamanla geleneksel yapıdaki hiyerarşik organizasyon yapılarının hantallığını azaltmış, örgütlere hızlı tepkiler verebilme yeteneği kazandırmıştır. Örgütsel yapıda köklü değişimlere yol açan "ekip" kavramı, bu nedenle işletmecilik alanında ayrı bir inceleme konusu haline gelmiştir.

Ekip kavramını açıklamak için, benzer özellik gösteren ancak temelde farklı bir kavram olan grup kavramına da değinmek gerekmektedir. 1950 ve 1960'lar boyunca, grup dinamiği çalışmaları, psikoloji alanından da öteye geçerek çok disiplinli bir hal almıştır. Sosyoloji, antropoloji, politika, konuşma ve iletişim, işletme ve eğitim alanından araştırmacılar gruplar halinde çalışmaktadırlar. Günümüzde, grup dinamikleri çalışmaları, pek çok alanda akademik bir disiplin olarak kabul edilmektedir. (Levi, 2007: 15)

Bir grup, bir insan topluluğundan daha fazlasıdır, belirli özelliklere sahiptir. Bir sebep ya da hedef doğrultusunda vardır ve grup üyelerince paylaşılan bir amacı bulunur. Bir grup içindeki insanlar birbirine bağlıdırlar. (Levi, 2007: 4) Bu bağlamda "grup", ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleri ile etkileşim halinde olan, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan sosyal bir olgudur. (Koçel, 2005: 614)

Gruplar, örgütler içerisinde iş grubu olarak varlık gösterirler. İş grupları, öncelikli olarak, her üyenin işini daha etkin ve verimli yapmasını sağlamak için bilgi paylaşmak ve karar almak üzere etkileşimde bulunurlar. Diğer yandan iş ekipleri, üyelerinin özel, ortak bir amaç doğrultusunda pozitif sinerji, bireysel ve karşılıklı sorumluluk ve tamamlayıcı yeteneklerle çalıştığı gruplardır. (Robbins ve Coulter, 2007: 439)

Son yıllarda grup kavramının yanı sıra, "takım" veya "ekip" kavramı giderek artan ölçüde kullanılmaya başlanmıştır. Hatta bazı yazarlar grup ve ekip kavramlarının birbirinden farklı olduğunu, birbirinin yerine kullanılmaması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. (Kreitner ve Kinicki, 1995'ten aktaran Koçel, 2005: 614) Bu yazarlara göre bir grup aşağıdaki özelliklere sahipse ekip olur:

-Liderliğin paylaşılan bir faaliyet olarak varlığı,
-Grubun kendine has amaç ve vizyonunun varlığı,
-Sorun çözmenin grubun yaşam tarzı olması,
-Etkinliğin grubun ortak ürünleri ve çıktısıyla ölçülmesi.

Yani liderliğin paylaşılmadığı, kendine ait özel bir amaç ve vizyonun bulunmadığı, yalnızca organizasyonun temel hedef ve vizyonunun paylaşıldığı, sorun çözmenin temel görevlerden biri olmadığı ve etkinlik kriterinin ortak üretilen bir sonuç, ürün ya da süreç olmadığı ortamlarda, bir ekipten değil, ancak bir iş grubundan söz edilebilir.

Grubu tanımlarken de paylaşılan ortak bir amaçtan söz edilir ancak grup üyeleri yapılması gereken işlerin sonuçlarından bireysel olarak sorumludurlar. Buna karşın, bir ekibin üyelerinin de ortak bir amacı vardır ancak yapılması gereken işten topluca sorumludurlar. (Bovée, Thill ve Mescon, 2005: 199) Ayrıca grup, ekipten daha kapsamlı bir terimdir. Grup, ikiden binlere kadar dağılım gösterebilir. Tipik bir ekip ise bir diğeriyle doğrudan etkileşimli 4 ile 20 arasındaki kişiden oluşur. Yani bir ekip, aynı gruba ait olan ya da aynı yerde çalışan insanlar demek değildir. (Levi, 2007: 5) Ekipler iş gruplarından, iş gruplarının öncelikli olarak bilgi paylaşmak ve her üyenin kendi sorumluluk alanı çerçevesinde onun performansına yardım etmek üzere etkileşimde bulunmaları açısından farklılık gösterirler. Bir başka deyişle, bir iş grubunun

performansı, sadece tüm grup üyelerinin bireysel sorumluluklarının toplamıdır. (Robbins, 2000'den aktaran Bovée, Thill ve Mescon, 2005: 199)

Ekipler, görevleri tamamlamak üzere, koordineli etkileşim gerektiren, belirli ortak hedefler üzerinde çalışan yapılandırılmış insanlar grubu olarak tanımlanmaktadır. (Forsyth, 1999'dan aktaran Levi, 2007: 5) Bu tanım, ekibin kritik özelliğinin "tümünün sorumlu olduğu ortak bir proje üzerinde çalışan üyeler" olduğunu vurgulamaktadır. (Levi, 2007: 5) Bir diğer tanıma göre ise bir ekip, bir amacı gerçekleştirmek üzere birlikte çalışan iki ya da daha fazla insandan oluşan bir birimdir. (Bovée, Thill ve Mescon, 2005: 199) Başka bir tanıma göre ekip, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş, aralarında işbirliği, iletişim olan, uzmanlık becerilerini içtenlikle ortaya koyan ve kullanan insanların oluşturduğu topluluktur. (Bektaş, 2008: 4)

Tanımlara ortak özelliklerine bakılırsa, bir ekipten söz edebilmek için, belirli ortak amaçlar ve paylaşılan ortaklaşa sorumluluklarla, işbirliği ve iletişimle desteklenmiş iş süreçlerinin varlığından bahsetmek mümkündür. Aksi takdirde o örgütsel yapı, sadece bir iş grubundan ibaret olacaktır.

Ekip tabanlı yönetim tekniklerinin yaygın hale gelmesiyle birlikte, bazı yazarlar tüm iş gruplarını ekip olarak görme eğilimine girmiştir. Tüm iş grupları, belirli özelliklere sahipse de, her iş grubu ekip değildir. Örgütsel anlamda ekipler, grup üyeleri arasındaki karşılıklı ilişkilere odaklıdır. Bu tür ekipler, geniş bir zaman dilimine yayılmış tanımlı görevleri gerçekleştirebilmek üzere, kendilerine araçlar ve prosedürler sağlanan özel yetenekli ve donanımlı kişilerden oluşur. (Thomas, 2008: 170)

Tanımlarda altı çizilen bu farklılıklar göz önünde bulundurularak, her grup bir ekip özelliği göstermezken, her ekip bir gruptur ya da iş grubudur denebilir. Bu nedenle, ekiplerle ilgili bilgi verilirken, grup ya da iş grubu kavramları da kullanılmakta, ancak bu durum kavramsal bir çelişki yaratmamaktadır.

2. Ekip Türleri

Günümüzde daha fazla sayıda işletme, gittikçe daha karmaşık ve dinamik hale gelen çevresel faktörleri yönetmenin bir yolu olarak ekiplere yönelmektedir. Örgütler, bugün dış çevreye uyum sorunlarının çözümü olarak, ekiplere de karar alma yetkisi vererek dinamik değişimlere çözüm getirirken, ekiplerin sağladığı bakış açısı çeşitliliğini karmaşıklığa karşı çözüm olarak kullanmaktadırlar. (Schneider ve Barsoux, 1997: 181)

Ekipler, geliştirilecek bir hedef, üretilecek bir ürün, ya da sağlanacak bir hizmet olduğunda, işin yapısı karmaşık olduğunda, müşteri hizmeti ve kalitesi önemli olduğunda ya da hızlı değişim gerektiğinde önemlidirler. Bunlar, ekiplere olan ihtiyacı yaratan koşullardır. Çünkü ekip üyeleri, daha fazla yetkiye sahiptir ve yeni yetenekler geliştirirler. Modern organizasyonlar, insanların, işlerin ve örgütlerin özelliklerindeki değişmelerden dolayı ekip çalışmasını desteklemektedirler. (Levi, 2007: 9)

Levi'ye göre (2007: 3), örgütler çeşitli amaçlar için farklı ekip türleri kullanırlar. Bir işi gerçekleştirmek üzere ekip çalışmasından yararlanılması uzun zamandır uygulanan bir durumdur, ama son yıllarda örgütsel ekip çalışması, çalışanların özelliklerindeki değişime, işlerin yapısına ve örgütün yapısına bağlı olarak hızla artmaktadır.

Örgütlerde ekipler, gösterilen faaliyet ve işkolunun özelliklerine bağlı olarak kurulmaktadır. Bir sektör için öngörülen ekip türü başka bir sektör için verimli olmayabilir. Hatta aynı örgüt içi dahi farklı zamanlarda, farklı ekip türlerine ihtiyaç duyulabilmektedir. Bir başka deyişle "tek doğru" ya da "mutlak verim sağlayıcı" bir ekip türünden söz etmek kolay değildir. (Bektaş, 2008: 4)

Örgütler, ekiplerden pek çok alanda yararlanmaktadır. Bu çeşitlilikten dolayı, ekipleri farklı şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Bu sınıflandırmalar, ekiplerin farklı türleri arasındaki psikolojik ve örgütsel farklılıkları açıklamaya yardımcı olmaktadır. Ekipler, örgütler tarafından verilen güç ve yetki derecesine bağlı olarak çeşitlilik göstermektedir. (Levi, 2007: 6) Bazı ekipler ise informal bir şekilde oluşturulur. Bu, ekibin, çalışan katılımını sağlamak amacıyla şekillendirildiği ancak formal organizasyon yapısının bir parçası olmadığı anlamına gelir. (Bovée, Thill ve Mescon, 2005: 200)

İşletmeler çoklu amaçlar doğrultusunda, çalışanların çoklu ekiplere katılımı uygulamalarını giderek daha fazla desteklemektedirler. Strateji oluşturmaları ya da stratejileri uygulamaları için, proje ekipleri, iş grupları, yönetim komiteleri, komisyonlar ve kurullar gibi, çok sayıda geçici ya da sürekli iş grupları oluşturmaktadırlar. (Schneider ve Barsoux, 1997: 182) Bu durum da ekiplerin ayrı bir çalışma alanı haline gelmesini destekler niteliktedir.

Bu çalışmada, üstlendikleri fonksiyona göre; (1) kalite çemberleri (problem çözme ekipleri, (2) kendi kendini yöneten ekipler, (3) çapraz-fonksiyonel ekipler, (4) proje ekipleri, (5) sanal ekipler olmak üzere, literatürde de yaygın olarak ele alınan beş ekip türü ele alınacaktır.

2.1. Kalite Çemberleri (Problem Çözme Ekipleri)

Literatürde kalite çemberlerine ilişkin çok çeşitli isimlerle karşılaşmak mümkündür. Bunlara örnek olarak; "kalite kontrol çemberleri" "kalite iyileştirme çemberleri", "kalite kontrol halkaları", "sorun çözme grupları", "geliştirme grupları", "geliştirme çemberleri", "yaratıcı ekipler", "inisiyatif sahibi çemberler", "geliştirici-yaratıcı ekipler" verilebilir. (Seymen ve Bolat, 1996'dan aktaran Bektaş, 2008: 10)

Bu tür ekipler, aynı departmandan ya da aynı fonksiyonel alandan iş faaliyetlerini geliştirmek ya da özel sorunları çözmek üzere bir araya getirilmiş ekiplerdir. Problem çözme ekiplerinde, üyeler iş süreçlerinin ve yöntemlerin nasıl geliştirilebileceğine yönelik fikirler paylaşır ya da önerilerde bulunurlar. (Robbins ve Coulter, 2007: 439) Problem çözme ekipleri, aynı birimden, düzenli olarak kalite, etkinlik ve iş ortamını geliştirmek üzere yöntemler bulmak amacıyla düzenli olarak bir araya gelen, genellikle 5 ile 12 arasında çalışandan oluşur. (Bovée, Thill ve Mescon, 2005: 201)

2.2. Kendi Kendini Yöneten Ekipler

Problem çözme ekiplerinin sadece çözücü rolü, bir başka ekip türünün gelişmesini sağlamıştır. Sorun çözmekle kalmayıp, aynı zamanda çözümleri uygulayan ve süreç

çıktılarında tam sorumluluk alabilen bu ekipler, kendi kendini yöneten ekipler olarak adlandırılır. Bu ekipler, yöneticisi olmadan işleyen ve tüm iş sürecinden sorumlu olan ekiplerdir. (Robbins ve Coulter, 2007: 439)

İsminden de anlaşılacağı üzere, kendi kendini yöneten ekipler, kendi faaliyetlerini yönetir ve en az derecede gözden geçirme gerektirir. Genellikle işin gidişatını kontrol ederler ve işleri dağılımını belirlerler. (Bovée, Thill ve Mescon, 2005: 201) Yani, kendi kendini yöneten ekip, temel yönetim fonksiyonu olan planlamayı kendisi yapan, iş dağılımını kendisi kararlaştıran ve üretim için gerekli kararları kendisi veren gruptur. (Coffey, Cook ve Hunsaker, 1994'ten aktaran Koçel, 2005: 617)

Günümüzde artık eski geleneksel hiyerarşik yapılar yerine, her departmanda kendi kendini yöneten ekipler oluşturulmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda da kalite ve müşteri memnuniyeti odak nokta olmaktadır. Çalışanlara kendi işlerini ve ürettikleri ürünlerin veya süreç çıktılarının kalitesini kontrol etme ve iyileştirme sorumluluğu konusunda bilinç aşılanmaktadır. Müşteri isteklerinde, rakiplerde, tedarikçilerde, ve diğer çevre faktörlerinde meydana gelen bir değişim işletmeye, maliyetlere ve ürünlere yansıdığında, bu ekip türü, araştırma mühendisleri, planlayıcılar, muhasebeciler ve üretim personelinin hemen bir araya gel toplanarak çok çabuk cevaplar üretmesini ve harekete geçmesini sağlamaktadırlar. Böylece çevre değişimlerine hemen cevap verme esnekliği sağlanmaktadır. (Eren, 2003: 144)

2.3. Çapraz Fonksiyonel Ekipler

Çapraz fonksiyonel ekipler, iki ya da daha fazla bölümü kapsayan, müşterilere kaliteli ürün sunmak için bir araya gelerek çalışan ekiplerdir. (Weawer, 1997'den aktaran Bektaş, 2008: 8) Bu tür ekiplerin fonksiyonel hareket edebilmeleri mal ve hizmet süreçlerinin aksamasını önlemekte ve ekip üyelerinin çalışma performanslarını artırıcı rol oynamaktadır. Çünkü çapraz fonksiyonel ekipler, çeşitli uzmanlık becerilerinin sürekli birleştirilmesini gerektiren bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelmesi zorunlu çalışanlardan oluşmaktadır. (Akın vd., 1998'den aktaran Bektaş, 2008: 8)

Bir başka tanıma göre, çapraz fonksiyonel ekipler, üyelerinin çeşitli işletme fonksiyonlarından gelen kişilerin oluşturduğu ekiplerdir. (Koçel, 2005: 617) Robbins ve

Coulter'a göre ise çapraz fonksiyonel ekip, çeşitli uzman birimlerden gelen bireylerden kurulu bir iş ekibidir. (Robbins ve Coulter, 2007: 440)

Çapraz-fonksiyonel ekiplerde, çeşitli fonksiyonel alanlardan ve uzmanlıklardan çalışanlar bir araya gelmiştir. Pek çok çapraz-fonksiyonel ekipte, çalışanlar çeşitli görevleri gerçekleştirmek üzere, çapraz-eğitime tabi tutulmuştur. (Bovée, Thill ve Mescon, 2005: 201)

Çapraz-fonksiyonel ekiplerin çeşitli üstünlükleri vardır: (1) çalışanlar arasındaki bilgi değişimini kolaylaştırırlar, (2) temsil ettikleri organizasyonel birimin nasıl en iyi şekilde koordine edileceğine yönelik fikirler üretirler, (3) örgütsel sorunlar için yeni çözümler geliştirirler, ve (4) yeni örgütsel politika ve prosedürlerin gelişimine katkıda bulunurlar. (Bovée, Thill ve Mescon, 2005: 201-202)

2.4. Proje Ekipleri

Genel olarak işletme yönetiminde ve özel olarak ülkemizdeki gelişmelere bakıldığında, son yıllarda "proje yönetimi" adı altında, kendisine has özellikleri olan yeni bir çalışma alanı gelişmektedir. Bu yeni alan "proje" adı altında toplanan işleri esas almakta ve işletme yönetimi, mühendislik, finansman, beşeri ilişkiler, psikoloji, diplomasi gibi çeşitli disiplinlerden yararlanmaktadır. (Koçel, 2005: 318)

"Proje" kavramı, bütün bu gelişmelerin temelini oluşturmaktadır. Proje, kendine has özelliği olan işler grubu olarak tanımlanabilir. Bir iş grubunu, "proje" haline getiren ana özellikler olarak şunlar belirtilebilir: (Koçel, 2005: 319)

-İş grubu içinde yer alan faaliyetlerin belirli başlangıç ve bitiş noktaları olması
-İş grubunun ve bunun içindeki faaliyetlerin çoğu kez bir defaya mahsus olmak üzere yapılması, yani geçici olması (iş grubundaki faaliyetlerin bir defa yapılması ile amacın gerçekleşmesi)
-İş grubu içindeki bu faaliyetlerin tüm yönleriyle her zaman tam olarak bilinmemesi, belirsizliklerin olması

-İşlerin zamanında bitirilememesinin işletme açısından önemli kayıplara neden olması

-İş grubu içinde yer alan her işin bitiş zamanı, maliyeti ve kalitesi açsından belirli standartların olması,

-İşlerin ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında, işlerle ve standartlarla ilgili sürekli değişikliklerin olması

-Faaliyetlerin gerektirdiği kaynakların miktarının zaman içinde çan eğrisi şeklinde dağılması

Proje ekipleri, belirlenmiş bir zaman diliminde bir projeyi gerçekleştirmek üzere bir araya gelen bilgi işçilerinden kurulmuş bir gruptur. Bu ekipler, üyelerinin proje süresince değişebildiği, ya da proje tamamlandığında dağıldıkları geçici bir yapıdır. (Levi, 2007: 318)

Proje grupları pek çok farklı bağlamda gelişmektedir. Genellikle bir hedefi gerçekleştirmek için organizasyonlarda dikey işbirliğinden kaynaklanan, tasarlanmış yapılardır. Farklı koşullarda oluşabilir ve pek çok çeşitli amacı olabilir. Örneğin, bazı proje grupları, şirketler arasındaki stratejik birleşmeler, ortaklıklar, ortak girişimler ya da konsorsiyumlar gibi çeşitli işbirliği şekillerinden kaynaklanabilir. (Hamel, Doz, & Prahalad, 1989'dan aktaran Chevrier, 2003: 141–149) Pek çok birleşmelerde, konsorsiyumlarda ve şirketler arası projelerde, tek hedef araştırma ve geliştirmedir. Rekabette olsalar bile, şirketler pek çok çeşitli sebepten dolayı birlikte araştırma yapmakla ilgilenebilirler. Öncelikle, Ar-Ge maliyetleri ortaklar arasında bölünebilir. Aynı zamanda birbirlerinin bilgi ve yeteneklerinden de faydalanabilirler. Son olarak da, şirketler teknik araştırma-geliştirmenin ilk aşamalarında girişimlerini koordine ederken, yaratıcılıkta ve pazara yeni teknik standartlar getirmekte daha etkin olmayı hedeflemektedirler. (Chevrier, 2003: 141–149) Bu sebeplerden dolayı, proje yönetimiyle çalışmak, işletmelere çeşitli avantajlar sağlamaktadır.

Proje grupları çeşitli formlara, risklere ve kısıtlara sahiptir. Bazılarında, proje fiziksel olarak tek bir alandadır ve üyeler birbirleriyle her gün görüşebilirken, proje sanal olduğunda, fiziksel olarak ayrı olan üyeler, ayrı birimlerde olurlar. Bazı proje

ekiplerinde, üyeler örgüt kültürünü paylaşırlar, bazı projeler bireyleri farklı şirketlerden bir araya getirir. (Chevrier, 2003: 141–149)

Uygulamada taahhüt bazında çalışan müteahhitlik işletmeleri ile inşaat işletmelerinin faaliyetleri, "Proje Yönetimi"ne en uygun alanlar olarak görülmektedir. (Koçel, 2005: 319) Nitekim örnek uygulamanın yapıldığı Marmaray Projesi yüklenicisi olan Avrasya Holding de bu çerçeve kapsamında yer almaktadır.

2.5. Sanal Ekipler

İletişim ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte ticari liberalleşme, bölgesel ekonomik entegrasyon ve uluslararası bilgi ağları önemli ölçüde gelişmiştir. (Loane vd., 2007'den aktaran Bektaş, 2008: 19). Söz konusu bu gelişim, insanların ortak iş yapabilmek için aynı mekânda çalışma zorunluluklarını da ortadan kaldırmıştır. Ortak bir projeyi yürüten üyeler birbirleriyle sesli ve görüntülü olarak görüşebilmekte, görüşlerini eşzamanlı olarak birbirlerine aktarabilmektedirler. İşte bu şekilde farklı mekânlardaki insanları bir takım halinde çalıştıran sistem "sanal ekip" olarak adlandırılmaktadır. (Bektaş, 2008: 19)

Sanal ekipler, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, fiziksel olarak dağınık yerleşimdeki üyelerin bağlantı kurmak için teknolojiyi kullandıkları ekiplerdir. (Robbins ve Coulter, 2007: 440) Üyelerine birbirlerini görme zorunluluğu olmadan iletişim ve koordinasyon sağlama fırsatı verir. Bilgisayar, internet ve intranet yardımıyla çalışanlar birlikte çalıştıkları kişilere ve kurumlara kolaylıkla ulaşabilmektedirler. Bu araçların sağladığı imkânlarla esnek çalışma sistemleri ve sanal ekipler her geçen gün daha çok yaygınlaşmaktadır. (Bektaş, 2008: 19)

Sanal bir ekipte, üyeler geniş iletişim ağları, video-konferanslar, faks, e-mail ya da üyelerin online konferans gerçekleştirebildikleri web siteleri gibi araçlar aracılığıyla online işbirliği içindedirler. (Robbins ve Coulter, 2007: 440)

Sanal ekipleri yüz yüze ekiplerden farklı kılan üç temel unsur, sözsüz iletişim, sınırlı bir sosyal yapı ve zaman ve mekân kısıtlarının üstesinden gelebilmeleridir. Çünkü sanal ekipler, üyeler arasında daha az doğrudan etkileşimle iş yapmak zorundadırlar ve ekip

üyelerinin daha kesin yetkileri olmalıdır. Bunlar arasında proje yönetimi yetenekleri, zaman yönetimi yetenekleri, elektronik iletişimi ve işbirliği teknolojilerini kullanabilme yeteneği, kültürler arası iş yapabilme yeteneği ve artan kişilerarası farkındalık sayılabilir. (Bovée, Thill ve Mescon, 2005: 202)

Sanal ekiplerin avantajları, en iyi grup üyelerini coğrafyadan (Townsende, DeMarie ve Hendrickson, 1998) ya da organizasyonel kısıtlardan (Maznevksi ve Chudoba, 2000) bağımsız olarak seçebilmeleri ve bilgi işçilerinin bir kumanda merkezinden iş yapabilmeleridir (Cascio, 2000). (Thomas, 2008: 183) Tercihen yüz yüze de görüşebilirler. Ancak sanal ekiplerin en önemli üstünlüğü, bilerce kilometre ya da birkaç farklı zaman dilimi mesafede olmalarına rağmen birlikte çalışabilmeleridir. (Bovée, Thill ve Mescon, 2005: 202)

3. Etkin Ekipler ve Özellikleri

Etkinlik, işletme süreçlerinin değerlendirilmesinde en kritik önem taşıyan unsurlardan biridir. Ekiplerde etkinlik sağlamanın yolları, birçok yönetsel araştırmanın konusu olmuştur. Çünkü ekipler yapıları itibariyle beklenmeyen başarısızlıklar ya da hayal kırıklıklarına da sebep olabilmektedir.

Pek çok araştırma, başarılı ekip özelliklerini ortaya koymayı denemiştir. Cohen ve Bailey, 1997'de iş ekipleriyle bir meta-analiz yapmış, 54 çalışmayı kapsayan araştırmaları, her ekip türü için önemli olan faktörün farklı olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin kendi kendini yöneten üretim ekiplerinde örgütsel destek çok önemliyken, kaliteli liderlik görece olarak daha az önemlidir. Diğer yandan profesyonel proje ekipleri için ise, rutin olmayan iş yapılarından dolayı, genellikle yüksek kalitede liderliğe yüksek önemde bağlılık durumu söz konusudur. (Levi, 2007: 31) Ancak başarılı ve etkin bir ekipten söz edebilmek için, genellikle ortak bir amaç yaratılması, spesifik performans hedefleri oluşturulması, yeteneklerin doğru bir karmasının oluşturulması (teknik, problem çözme ve kişilerarası), gerekli dış destek ve kaynağa sahip olunması, iş ve süreç stratejileri belirlenmesi ve ekip performansına yönelik geri besleme yapılması ve değerlendirilmesi önerilmektedir. (Hackman, 1987 ve Gladstein, 1984'ten aktaran Schneider ve Barsoux, 1997, s. 185)

Araştırmacılar, ekiplerde etkinlik göstergesi olarak, bazı kriterler sıralamışlardır. Örneğin, etkin ekiplerin özellikleri Rodriquez'e göre şu şekilde sıralanabilir: (Rodriquez, 2009: 307-308)

1. Üyeler birbirlerine güvenir ve saygı duyarlar,
2. Üyeleri birbirlerini korur ve destekler,
3. Üyeler açık bir diyalog ve iletişim içindedirler,
4. Üyeler güçlü bir ortak amacı paylaşırlar,
5. Üyelerin güçlü paylaşılan değer ve inançları vardır,
6. Üyeler, kendi amaçlarını ekibin amaçlarından önde tutmazlar,
7. Üyeler dağıtılmış liderliği taahhüt ederler.

Hackman, 1987'de uzmanlığı iş tasarımı olan bir örgütsel psikolog olarak, ekiplerin başarılı gelişimi için gerekli olan beş faktörü sıralamıştır: (Levi, 2007: 30)

1. Açık bir rota ve hedefler,
2. İyi liderlik,
3. Ekip çalışmasına uyarlanmış görevler,
4. Görevlerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynaklar,
5. Destekleyici bir örgütsel çevre.

Levi ve Slem ise ekip çalışmasını yüksek teknolojili şirketlerde inceleyen psikologlardır(1995). Ekip başarısını belirlemek üzere, fabrika üretim ekipleri, mühendislik araştırmaları ve ekip gelişimi üzerinde çalışmış ve beş faktör belirlemişlerdir: (Levi, 2007: 30)

1. Değerlendirme ve ödüller
2. Sosyal ilişkiler
3. Örgütsel destek
4. Görev yapıları

5. Liderlik

Thomas, iş gruplarının etkinliğini etkileyen kilit örgütsel faktörlerin yönetsel destek düzeyi, gruptan gelen bireysel ödüllerin büyüklüğü, grubun oluşturduğu durum, gruba sağlanan eğitim düzeyi ve organizasyonun gruba tanıdığı kendini yönetme derecesi olduğunu ifade etmektedir. (Thomas, 2008: 185)

Robins ve Coulter ise, etkin ekipler yaratmak için gerekli başlıkları, (1) açık hedefler, (2) uygun yetenekler, (3) karşılıklı güven, (4) zincirleme sorumluluk, (5) sağlıklı iletişim, (6) uzlaşma yetenekleri, (7) uygun liderlik ve (8) içsel-dışsal destek şeklinde daha geniş bir biçimde özetlemişlerdir. (Robins ve Coulter, 2007: 440-442)

Dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümünde, ekipler kendi kültürlerini yaratmaktadır. Zamanla ekip üyeleri, az çok baskın olan ulusal kültür ya da örgüt kültürüyle bağlantılı davranışları, değer ve inançları ile temel varsayımları paylaşma noktasına gelirler. (Schneider ve Barsoux, 1997: 182)

Ekipler için en uygun ölçünün, genellikle 5 ve 12 arasında üye sayısı olduğu düşünülür. Daha az ya da daha fazla sayıda üyeden oluşan ekiplerde dezavantajların arttığı görülmektedir. Uygun ölçüyü yakalamış etkin ekipler için diğer önemli özellikler şunlardır: (Bovée, Thill ve Mescon, 2005: 206)

-Beklentilerin net anlaşılması

-Açık ve dürüst iletişim

-Yaratıcı düşünce

-Odaklanma

-Karma üyelik

-Oybirliğiyle karar alma

Araştırmalar başarılı ekiplerin şirketin stratejik hedefleriyle bağlantılı net amaçları, ölçülen ve kıyaslamalarla karşılaştırılan çıktıları ve ekiplerde birlikte çalışmaya motive olmuş çalışanları olduğunu göstermektedir. (Bovée, Thill ve Mescon, 2005: 199-200)

Indrei Ratiu tarafından Paris-Intercultural Management Association'da ortaya konan, ekip başarısı değerlendirme ölçütleri aşağıdaki sorular yardımıyla şu şekilde sıralanmıştır: (Indrei Ratiu, 1991'den aktaran Deresky, 2002, s. 426)

-Üyeler ortak bir amaç etrafında mı birlikte çalışıyor? Bu amaç açıkça ortaya kondu mu ve tümü çabalamaya değer olduğu konusunda hemfikir mi?

-Ekip ortak bir dil ya da yöntem geliştirdi mi? İş yapma şekli, toplantılar düzenlemek için ortak bir yönteme, ortak bir sürece sahip mi?

-Ekip, olumsuz şeylerden etkilenmeden önce, yolunda giden, olumlu olan faaliyetleri belirlemeye yönelik öğrenme üzerine mi kurulu?

-Ekip, katılımcıların kültürel orijinine bağlı olmaksızın doğrudan ve açık olarak belirsizlik seviyesini sınırlandırarak, mevcut kültürel farklılıklar çerçevesinde mi kodlama yapmaya meyilli?

-Üyeler, kendi kültürel programlanmalarının birey ve grup davranışı üzerindeki etkisinin farkındalar mı? Bununla idare edebiliyorlar mı, kaçınmaksızın farklılıklarını sinerji yaratmak üzere kullanıyorlar mı?

-Ekip eğleniyor mu? (Başarılı çok kültürlü ekiplerde, kültürel farklılıklar, kızgınlık ve asabiyetten çok, sürekli bir sürpriz, keşif ve eğlence kaynağı haline gelir.)

Dar anlamda, bir iş grubunun etkinliği grubun o görevi tamamlamak üzere kaynaklarını ne kadar iyi kullandığına bağlıdır. İş grubu etkinliğinin daha geniş bir tanımına göre, daha net bir şekilde tanımlanacak olursa, bir organizasyonda başarılı bir şekilde fonksiyon gösteren iyi bir iş grubu;

-Öncelikle, grubun çıktıları, organizasyonun nicelik, nitelik ve zaman standartlarına uymalıdır.

-İkinci olarak, grup tarafından uygulanan süreç grup üyelerinin birlikte çalışma yeteneğini geliştirmelidir.

-Son olarak, grup tecrübesi grup üyelerinin gelişmesine ve mutluluğuna katkıda bulunmalıdır. (Hackman, 1991'den aktaran Thomas, 2008, s.170-171)

4. Çokuluslu Ekipler

Bilgi çağında bilginin patlama sayılacak kadar yoğun, üretilen bilginin oldukça kısa sürede uygulamaya sokulması, bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişme ve küreselleşme gibi değişimler, örgütleri yapılarını ve süreçlerini gözden geçirmeye zorlamakta, bilgi çağında örgütler teknoloji kullanımında hangi düzeyde olurlarsa olsunlar, ileri bilgi ve iletişim teknolojilerinin radikal etkileri ile karsı karsıya kalmakta ve dolayısıyla güncel bilgi ve iletişim teknolojileri çok dinamik bir gelişim göstererek örgütlerin yapılarında yaşanan dönüşümü hızlandırmaktadır (İşman ve diğerleri, 2002'den aktaran Kanbur, 2008: 387-404)

Günümüzde iş dünyasını ve yönetimi en çok etkileyen faktörlerin başında küreselleşme gelmektedir. Günümüzde uluslar arası alanda ticareti sınırlayan engellerin kalkması, uluslararası yatırımları körüklemiş, uluslararası nitelikteki firmaların sayısını artırmış ve bu kuruluşların yeni pazarlara açılmalarına neden olmuştur. Yeni pazarlara açılan veya mevcut bir pazarda faaliyette bulunan firmalar, buralarda yepyeni rakiplerle karşılaşmışlar ve rekabet ortamının belirsizliği ve tehlikesi daha da artmıştır. Bu durumda hayatta kalmak, başarılı olmak ve kar etmek için firmalar yeni yönetim biçimleri aramak zorunda kalmışlardır. (Eren, 2003: 131)

Rekabet baskısı ve işletme faaliyetlerinin küreselleşmesine bağlı olarak, işletmeler, endüstriler ve ülkelerin hem kendi içlerinde hem de birbirleri arasındaki sınırlılıklar kırılmakta, ekipler daha da fazla çok kültürlü hale gelmektedir. Yöneticiler kendilerini doğaçlama bir şekilde herhangi bir ekipte, herhangi bir yerde, herhangi bir zamanda pek çok farklı kültürün arasında bulabilirler. (Schneider ve Barsoux, 1997: 182)

Gittikçe artan bilgi teknolojisi kullanımı, yönetim basamaklarının daralması, işletme süreçlerinin yeniden yapılandırılması ve küreselleşme unsurlarının tümü, ekiplerin farklı şekillerde kullanımına katkıda bulunmuştur. (Levi, 2007: 14) Kültürel farklılıklar ise alışılagelmiş sorunlara yeni bakış açıları getirebilmekte, daha fazla yaratıcılık ve yenilik fırsatı sunmaktadır. (Schneider ve Barsoux, 1997: 183) Bu nedenle çokuluslu ekipler, küreselleşmenin getirdiği dinamizme cevap verebilen örgütsel yapının önemli bir parçası haline gelmiştir.

Çokuluslu ekipler, ulusal sınırları aşan faaliyetler üzerine çalışan, farklı kültürlerden gelen bireylerden kuruludur. (Snell, Snow, Davison ve Hambrick, 1998'den aktaran Levi, 2007: 252) Bu nedenle çoğu ekip için ana mesele, bu kültürel farklılıkların fonksiyonel işleyen bir birim haline nasıl getirileceğinin öğrenilmesidir. Başarıya ulaşabilmek için, çok kültürlü ekipler, insanların ekipler içindeki çalışmalarını ve iletişimlerini etkileyen kültürel farklılıklarla baş etmek zorundadırlar. (Early ve Gibson, 2002'den aktaran Levi, 2007: 252)

Bu nedenle çokuluslu ekipler için yüz yüze görüşmeler ve toplantılar düzenlenmesi, özellikle ekibin ilk kuruluş aşamalarında kişisel ilişkiler ve paylaşılan ortak bir anlayış geliştirebilmek açısından önemlidir. (Earley ve Gibson, 2002) Açıkça paylaşılan hedefler, normlar, üyelerin rolleri ve performans kriterlerinin ortak kabulü, farklılığın yüksek seviyede olduğu bu ekipler açısından çok önemlidir. (Snow, 1996) Bunların yanı sıra, organizasyonun stratejisini ve kültüre yaklaşımını çalışanlara açıklaya eğitim programları, yaygın olarak uygulanan bir yaklaşımdır. (Snell, 1998) İş uygulamaları ve iletişimde kültürel farklılıkların bilincini artıran çok kültürlü ekip yapısı, ekip çalışmasını da geliştirir. Ekip yetenekleri çatışma çözümü, uyum sağlama yetenekleri, proje yönetimi ve bireylerarası iletişime odaklanan eğitimlerle desteklenmelidir. Ayrıca güçlü bir liderlik de, bu ekip yapısı içerisinde son derece önem taşımaktadır. (Katzenbach ve Smith, 2001) Çokuluslu ekipler, güçlü bir liderlik yaklaşımıyla çok daha üstün performans sergilemektedirler. (Earley ve Gibson, 2002'den aktaran Levi, 2007: 252-254)

Bu tür ekiplerin oluşum süreçleri de, ekibin yapısına özgü bir sistematik dahilinde gerçekleşmektedir. Her ekibin, kendi içerisine kendine özgü bir yapısı ve gelişim süreci vardır. Ancak araştırmalara göre, ekipler temel olarak 5 gelişim aşamasından geçerler. Şekillenme (forming) aşaması, bir çeşit buzların kırılması ve oryantasyon aşamasıdır. Atılım (storming) aşamasında ise, ekip üyeleri kişiliklerinin büyük kısmını ortaya koyarlar ve rollerini netleştirmekte daha iddialı olurlar. Düzen (norming) aşamasında, çatışmalar çözümlenmiş ve ekip uyumu gelişmiştir. Performans (performing) aşamasında ekip üyeleri gerçek anlamda ekibin amacına kilitlenmiştir. Sonlanma (adjourning) aşaması ise, ekip tanımlı bir görev uygulamak için bir araya geldiyse, görev tamamlandıktan sonraki aşamadır. (Bovée, Thill ve Mescon, 2005: 204) Bu çeşit

grup gelişimi aydınlatıcı olmasına karşın, araştırmalara göre gruplar bir aşamadan diğerine sıralı bir şekilde ilerlemek zorunda değildir ve aynı süreç içinde pek çok aşama ortaya çıkabilir. (Gersick, 1988'den aktaran Thomas, 2008: 175)

Görevin tamamlanması için bir süresi olan gruplar için ise, bir diğer gelişim modeli olan noktalanan denge modeli (Gersick, 1989), daha yararlı olabilecek bir modeldir. (Gersick, 1989'dan aktaran Thomas, 2008: 175) Özellikle proje ekiplerinin oluşturulmasında yararlı olabilecek bu grup gelişim modelinde, grup ilk toplantıda yönünü belirler ve göreve karşı bu davranış kalıbı ve yaklaşımı grubun varlığı için bir bağlılık oluşturur. Bu süre zarfında grup üyeleri grup süreci hakkında alternatif fikirlere sahip olsalar da, grup genellikle bu fikirleri uygulamada başarısızdır. İşin tamamlaması için grubun sahip olduğu zamana rağmen, ilk toplantı ve resmi son tarih arasında tam ortada bir geçiş dönemi oluşur. Bu noktada grubun kendine gelip bir önceki davranış kalıpları ve yaklaşımları yeni bir yöne çevirmesi gerekir. Geçiş döneminden sonra yeni bir denge süreci oluşur. Grubun son toplantısında grup üyeleri işlerin tamamlanması için katkıda bulunmaları amacıyla birbirleri üzerinde baskı oluştururlar. (Boyacıgiller ve Adler, 1991'den aktaran Thomas, 2008: 175) Görüldüğü üzere, bu model karşılıklı ilişkileri daha fazla vurgulamaktadır. Bu da daha dinamik ekip yapıları oluşturulmasında tercih edilmesinin en önemli sebebi olarak belirtilebilir.

5. Çokuluslu Ekiplerde Etkinlik

Grup etkinliği üzerindeki en önemli etkilerden biri de, iş grubunda ifade edilen kültürel normlar bütünüdür. İş grubunun fonksiyonu ve yapısına neyin uygun olduğu konusunda, farklı kültürler çok farklı yönelimlere sahiptir. (Thomas, 1996'dan aktaran Thomas, 2008: 178)

İş grubu üyeleri farklı boyutlarda (cinsiyet, yaş, tecrübe ve milliyet gibi) benzer ya da farklı olabilirler. Grup kompozisyonu, tek bir boyutta homojen olabileceği gibi, aynı boyutta heterojen ya da azınlık-çoğunluk şeklinde de olabilir. Azınlık-çoğunluk grupları, söz konusu boyutta bir ya da birkaç üyenin farklı olduğu gruplardır. (Thomas, 2008: 176) Bu tür azınlık ve çoğunlukların söz konusu olduğu çok kültürlü ekipler, genellikle ya çok etkin ya da çok etkisiz olma potansiyeline sahiptir. (Harzing,

2000'den aktaran Hodgetts vd, 2006: 171) Dr. Carol Kovach'ın araştırmasına göre, çok kültürlü gruplara iyi bir liderlik uygulanırsa bir hayli etkinlik sağlanabiliyorken, iyi yönetilmediği takdirde ise oldukça etkisiz olabileceklerini ortaya koymuştur. Bir başka deyişle, çok kültürlü gruplar, tek kültürlü gruplardan daha güçlü bir etkiye sahiptir. Bu güç dengesini bir şekil üzerinde inceleyecek olursak, etkinlik durumu şu şekilde ifade edilebilir: (Hodgetts vd, 2006: 171)

Şekil 1: Grup Etkinliği ve Kültür

Kaynak: Hodgetts, Luthans ve Doh, 2006: 171

Ekiplerde etkinlik konusu incelenirken, etkinlik düzeyini grup yapısı açısından ele alan araştırmalar da ortaya konmuştur. Grup kompozisyonunun iş grubunun performansı üzerine etkilerini inceleyen araştırmalar, homojen ve heterojen grupları karşılaştırmaya odaklı pek çok örneğe sahiptir. (Thomas, 2008: 176-177)

Heterojen iş grupları daha yüksek performans potansiyeline sahip olabilirler ancak süreç dezavantajlarının ortaya çıkması için de daha yüksek bir eğilim söz konusudur. Ama yine de son araştırmalar, farklı farklılık boyutlarının, grup süreçleri ve performansı üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu göz önünde bulundurmak gerektiğini vurgulamaktadır. (Thomas, 2008: 177)

Çok kültürlü iş gruplarında, farklı kültürlerden gelen bireylerin, en azından başlangıçta, iş grubunun görevini nasıl yerine getirmesi gerektiği, nasıl davranmaları gerektiği ve diğer grup üyeleriyle nasıl etkileşimde bulunmaları gerektiği konularında birbirlerinden farklı düşüncelere sahip olmaları olasıdır. (Thomas, 2008: 179)

Kültürel farklılığın iş grubu etkinliğinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğu görülmüştür. Kültürel farklılık gösteren grupların, özellikle yüz yüze çalışanların, süreç dezavantajları yaşamaları ve homojen gruplara göre daha düşük grup performansı göstermeleri olasıdır. (Carte ve Chidambaram, 2004; Hill, 1982; Staples ve Zhao, 2006'dan aktaran Thomas, 2008: 179)

Kültürel farklılık gösteren iş grupları üyeleri, kendilerinin farklı olduklarının bilincindedirler (Randel, 2003) ve bu bilinç kendilerini grubun diğer üyeleriyle kıyaslamalarına neden olur. (Bochner ve Ohsako, 1977; Bochner ve Perks, 1971) Bu karşılaştırmaya dayalı olarak, davranışlarının ve statülerinin gruba uygunluğunu sorgularlar. (Thomas, 2008: 180)

Çok kültürlü iş grupları, grup süreçleri ve görevin tamamlanması gibi bireysel çıktılar doğrultusunda değerlendirilmelidir. Bir iş grubunun uzun-dönem etkinliği, grubun, bireylerin kişisel amaçlarına ulaşmasına yardım etme yeteneğine ve grup süreçlerinin performansı kolaylaştırma yeteneğine bağlıdır. (Thomas, 2008: 188)

Kültürlerarası eğitim, farklı kültürel birikimlerden gelen bireylerin, çok kültürlü bir ortamda çalışma gerçeği doğrultusundaki beklentilerini karşılamayı amaçlar. Kişilerarası etkileşimi geliştirmeye yönelik kültürlerarası eğitim programlarının etkinliği, pek çok araştırmaya konu olmuştur. (Black ve Mendenhall, 1990'dan aktaran Thomas, 2008, s.187)

Çok kültürlü ekipler, örgütsel hayatın bir gerçeği konumundadırlar. Çok kültürlü bir ekibin tek kültürlü bir ekipten daha mı iyi olduğu endişesinden çok, odak noktası, bu ekiplerin, farklılıkları kabullenerek, etkileşim süreçlerini uyumlaştırarak ve farklılıkları yaratıcılığa çevirerek, birlikte nasıl en iyi şekilde iş yapabileceği olmalıdır. (Schneider ve Barsoux, 1997: 203)

Başarılı çok kültürlü ekipler, üyelerinin katkılarını bütünleştirme yöntemleri bulan ve farklılıklara rağmen değil de farklılıklara bağlı olarak değer katan çözümler bulan ekiplerdir. (Schneider ve Barsoux, 1997: 204) Global bir ekibin etkinliği ve örgütsel hedeflere uyum yeteneği, kültürlerarası bir grup olarak çalışmanın getirdiği sonuçlar ve sorunlara rağmen yaratabildikleri sinerjiye bağlıdır. (Moran, 1988'den aktaran Deresky, 2002: 426)

Kültürel farklılık gösteren ekiplere yönelik güncel bir çalışma, bireylerin ekipten aldıkları ödüllerden elde ettiklerinin, ekip performansı ve ekip üyesi davranışlarıyla doğrusal ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. (Thomas, 2000'den aktaran Thomas, 2008: 185)

6. Çokuluslu Ekiplerin Üstünlükleri ve Zorlukları

Ülke sınırlarının aşılıp, farklı uzmanlık alanlarına sahip bireylerin aynı ekipler içerisinde yer almaya başlamasıyla birlikte, ekip yapısının zaman içerisinde çeşitlilik göstermeye başlamıştır. Birbirinden çok farklı geçmişe, eğitime, birikime ve kültüre sahip, alanlarında uzman kişiler, tek bir ortak amaca sahip ekiplerin üyeleri olmaya başlamışlardır. Bu çeşitlilik ve farklılıklar ise, ekip uyumunu farklı açılardan etkileyerek, işletmeye üstünlük ya da sakınca olarak yansımaktadır.

6.1. Çokuluslu Ekiplerin Üstünlükleri

Bovée ve diğerleri, ekiplerin örgütlere, bilgi ve bilgi birikimi artışı, görüş farklılıkları artışı, bir çözümün kabul edilirliğinde artış, daha yüksek performans düzeyleri, örgütsel esneklikte artış, işlemsel etkinlik artışı gibi çeşitli noktalarda üstünlük sağlayabileceğini ifade etmektedir. (Bovée, Thill ve Mescon, 2005: 203)

Farklılığın sağladığı sinerjinin yarattığı avantajlar, Moran'ın iki çokuluslu şirketten yöneticilerle yaptığı araştırmada doğrulanmıştır. Araştırmaya göre katılımcılar, organizasyonlarındaki kültürel farklılıktan kaynaklı üstünlükleri, dezavantajlara göre daha hızlı bir şekilde sıralamışlardır. Sıralanan avantajlar arasında küresel rekabet için

daha büyük bir fırsat olması (tecrübe, teknoloji ve uluslar arası yönetici havuzunun paylaşılabilmesiyle), kültürler arası anlayış için daha büyük bir fırsat olması ve farklı görüşleri barındırması yer almıştır. Sıralanan üstünlükler arasında ise farklı dilden kaynaklı sorunlar, iletişim ve farklı yönetim stilleri; karmaşık karar alma süreçleri; daha az promosyonel fırsatlar; genellikle basmakalıplıktan kaynaklı kişilik çatışmaları ve işyerinde daha büyük karmaşıklıklar bulunmaktadır. (Moran, 1988'den aktaran Deresky, 2002: 426)

Hodgetts, Luthans ve Doh ise kültürel farklılıklardan kaynaklı üstünlüklerin altını çizerek iki başlık altında özetlemişlerdir. Birincisi, bu tür ekiplerin daha fazla ve daha iyi fikirler üretebileceğini ifade etmişlerdir. İkinci olarak ise, homojen ekiplerde daha fazla görülebilecek olan grup-düşünme eğilimini engelleyebilmesidir. Çok kültürlü ekiplerde bu eğilimin görülmeme nedeni, ekip üyelerinin benzer şekilde düşünmemeleri ya da uyum sağlamak konusunda baskı hissetmemeleridir. Aksine, genellikle birbirlerini sorgularlar, fikirler sunar ve önerilerde bulunurlar. Bu davranış biçimi de, ekibi grup-düşünme eğiliminden alıkoyar. (Hodgetts, Luthans ve Doh, 2006: 170-171)

Çok kültürlü gruplar, aynı zamanda tekdüzelik riskini ve benzer düşüncede bireylerden oluşan gruplarda oluşabilecek uyumlu hareket etme baskısını en aza indirmeye de yardımcı olurlar. (Janis, 1971'den aktaran Schneider ve Barsoux, 1997: 183)

6.2. Çokuluslu Ekiplerin Zorlukları

Sağladığı üstünlüklere karşın, çokuluslu ekip çalışması bazı potansiyel sakıncalar da yaratabilir. Özellikle yüz yüze süreçleri sık olan çokuluslu ekipler, daha fazla süreç kayıplarıyla karşı karşıyadır ve bu nedenle, homojen gruplardan daha düşük performans gösterebilir. (Thomas, 2008: 179)

Kültürel çeşitliliğin, grup performansını olumsuz yönde etkileyebileceği bir diğer konu da iş grupları içerisindeki alt-gruplar oluşmasıdır. Grup, paralellik göstermeyen iki ayrı kültürel sınıfa ayrılmış durumda ise, bireyler dahil oldukları iş grubundan çok, kültürel alt-gruplarını vurgulama eğilimi gösterebilirler. Bu da daha kültürel alt-grubun daha çok

kayırılmasına sebep olur ve alt-gruplar arasındaki bilgi akışına olumsuz etkide bulunur. Bu durumda, grubun işleyişi, tamamen kültürel çeşitlilik nedeniyle olmasa da, iş gruplarının bu şekilde bölünmesiyle, "fay hattı" denilen sorunlarla, grup performansı olumsuz etkilenir. (Thomas, 2008: 179)

Bir başka araştırmaya göre, ekip üyelerinin diğerlerinden çok farklı olduğu durumlarda (kültürel boyutlardan toplulukçuluk açısından), grup içindeki çatışma düzeyi beklentisi artabilmektedir. Bir birey ve grubun geri kalanı arasındaki büyük kültürel farklılık, kişinin kültürel normlarının, grup davranışlarından farklılaşmasına sebep olabilir. Aynı zamanda, bu kültürel farklılık, kişilerin dil ya da çok kültürlü grubun iletişim tarzı konularındaki yetkinlik düzeyini de etkileyecektir. Bu farklılıklar diğer ekip üyeleriyle başarılı bir etkileşim sürecinde daha düşük bir başarı beklentisiyle sonuçlanabilmektedir. Kişiler, kendilerinden çok farklı olan grubun diğer üyeleriyle etkileşime geçmek için çaba harcama konusunda isteksiz olabilir. (Thomas, 2008: 181)

Hodgetts, Luthans ve Doh'a göre ise, farklılık, ekibin etkin ve verimli çalışmasını sağlayacak bir iş ortamı yaratılmasına ve üretken olmasına engeller oluşturarak, uyum eksikliklerine sebep olabilir. Bu tür potansiyel sorunlar kişilerin tutum ve davranışlarına göre şekillenir. Davranışsal sorunlardan ilki, algısaldır. Ne yazık ki kültürel açıdan farklılığa sahip ekipler bir araya gelirken, önyargılarını da birlikte getirirler. Örneğin, toplantılarda, ekonomik açıdan gelişmiş ülkelerden gelen mühendislerin, daha az gelişmiş ülkelerden gelenlere göre daha fazla bilgiye sahip oldukları varsayılır. Bu varsayım ise, statülere ilişkin sorunlara sebep olur. Diğer sorunlar ise, peşin hükümlü olma eğilimi, hatalı iletişim ya da iletişimsizlik ve ekip üyelerine güvensizlik olarak sıralanabilir. (Hodgetts, Luthans ve Doh, 2006: 169-170)

Özetle, küresel ekiplerle çalışmanın hem avantajları hem de dezavantajlarını bir arada şu şekilde özetlemek mümkündür:

Tablo 1: Global Ekiplerin Avantaj ve Dezavantajları

Dezavantajlar	Avantajlar
Ekip üyelerini sevmemek	Muazzam derecede fikir çeşitliliği
Ekip üyelerine güvenmemek	Sınırlı grup-düşünme
Basmakalıplık	Başkalarının fikir ve yaklaşımlarını anlamaya yönelik özel gayret.
İletişim problemleri	
Stres ve baskı	

Kaynak: Robbins ve Coulter, 2007: 443 içinde Adler, 2002: 144-147

Görüldüğü üzere, çokulusluluk ve bunun yarattığı kültürel çeşitlilik, işletmeye ekip performansı olarak olumlu ya da olumsuz bir şekilde yansımakta, bunun sonucunda işletme birtakım üstünlüklere sahip olmakta ya da sakıncalarla yüz yüze gelmektedir. Çünkü kültürel çeşitlilik ve farklılığın yüksek olduğu heterojen ekip türlerinde, farklı fikir ve davranışların yer alması da kaçınılmazdır. Bu nedenle bu tür ekipler içerisindeki çatışma düzeyleri ve bunların yönetilmesi de önemli bir konu başlığıdır.

7. Çokuluslu Proje Ekiplerinde Çatışma

Organizasyonlarda ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar ve bunların yönetimi, yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biridir. Yönetici, esas itibariyle farklılıkları yöneten kişidir. Kişilerarası farklılıkları, amaçlardaki farklılıkları, amaçlara ulaştıracak yollar konusundaki farklılıkları, algı farklılıklarını, sorunları tanımlamadaki farklılıkları vs. organizasyonun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde birleştirecek ve yönetecek olan kişidir. Bütün bu farklılıklar organizasyonlarda çeşitli çatışmalara neden olmaktadır. (Koçel, 2005: 663)

Bir örgütte çatışma, bireyler ve grupların, birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir. (Eren, 2003: 609) March ve Simon, birey düzeyli çatışmalara ağırlık veren tanımında kavramı, "standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma ve bu bozulmanın sonucu olarak birey (ve/veya grubun) uygun eylem seçeneğini seçmede güçlüğe uğraması" olarak tanımlamışlardır. Çatışmayı çoğulcu varsayım perspektifinden ele alan bir başka tanıma göre ise çatışma, "bir sosyal ya da biçimsel

grupta yer alan bireyler arasındaki anlaşmazlıklar ya da düşmanlık olarak, veya bireyin anlaşmazlık algılaması ya da bu anlamda ortaya çıkan sorunları çözümlemedeki yeteneksizliğin bir sonucu" olarak tanımlanmıştır. (Özkalp ve Kırel, 2005: 386)

Ekiplerde çatışma pek çok nedenden dolayı ortaya çıkabilir. Birinci olarak, ekipler ve bireyler, kendilerini, para, bilgi ve hammadde gibi kıt ya da azalan kaynaklar için rekabet içinde hissedebilirler. İkinci olarak, ekip üyeleri, özel bir iş için kimin sorumlu olacağı konusunda hemfikir olmayabilirler. Üçüncüsü, yetersiz iletişim diğer ekip üyeleri ya da diğer ekiplere ilişkin olarak yanlış anlaşılmalar ve yanlış kabullenmelere neden olabilir. Dördüncü olarak, değer, tutum ve kişiliklerdeki temel farklılıklar uyuşmazlıklara sebep olabilir. Beşinci olarak, biri bir diğerinin yetkisini sorguladığında ya da sınırlı yetkiye sahip bireyler veya ekipler güçlerini artırmak istediklerinde, güç savaşları ortaya çıkabilir. Altıncı olarak ise, bireyler ya da ekipler farklı amaçlara sahip olduğunda çatışmalar yaşanabilir. (Crom ve France, 1996'dan aktaran, Bovée, Thill ve Mescon, 2005: 208)

Koçel ise çatışma sebeplerini, işler arası fonksiyonel karşılıklı bağımlılık, belirli kaynakların paylaşılması, amaç farklılıkları, algılama farklılıkları, yönetim alanı ile ilgili belirsizlik, iletişim noksanlıkları, statü farklılıkları, yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar, çıkar farklılıkları, kişilik farklılıkları, değişen koşulların getirdiği yeni nitelikler gibi sebepler olarak sıralamaktadır. (Koçel, 2005: 670-671)

Bu sıralanan potansiyel sebepler arasında, bu çalışmada ele alınacak konu çerçevesinde kişisel değişkenler, çatışma sebebi olarak öne çıkmaktadır. Çünkü bireylerin değişik çevre, ortam ve kültürden gelmeleri başlı başına bir çatışma nedenidir. Kişiler örgütlere gereken değişik arzu ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken, örgütün gereklerini ve isteklerini de yerine getirmeye çalışırlar. Kişilerin amaç ve istekleri, örgüt amaçları ve örgütte çalışan diğer kişilerin ihtiyaçlarıyla ters düşebilir. Kişilerin değer yargıları, kişilerarası ve örgüt içi çatışmalara neden olabilir. Değer yargıları farklı olan kişiler de örgütte değişik davranışlar gösterirler. Bazıları tarafsız olma çalışırken, bazıları duygusal davranışlara girebilirler. (Özkalp ve Kırel, 2005: 394) Özellikle farklı ülkelerden gelen, birbirinden farklı kültürden bireylerin bir arada bulunduğu çokuluslu ekipler, bu tür çatışmalara açık bir ortam sergilemektedirler. Farklı kültürel yönelimli

insanların grup süreçleri için uygun gördükleri farklı durumlar olduğu, araştırma sonuçları arasında yer almaktadır. Örneğin grubun göreve ilişkin normları, grup üyelerinin kişisel kültürel geçmişleri üzerine kurulu olabilmektedir. (Hackman ve Morris, 1978'den aktaran Thomas, 2008: 178)

İnsanlar, bir görevi gerçekleştirmek üzere bir grup içinde çalışmak zorundalarsa, grup üyeleri arasındaki kültürel farklılıklar genellikle daha fazla gözle görünür hale gelir. Endüstrileşmiş ülkelerdeki çok kültürlü işgücü gerçeği nedeniyle, yöneticiler, kültürel açıdan farklı üyelerden oluşan iş gruplarını yönetme göreviyle karşı karşıyadırlar. (Thomas, 2008: 169) Bu farklılık çeşitliliği, grup dinamiklerini daha karmaşık hale getirmektedir. Bu farklılıklar kişilerarası çatışma ve iletişim sorunlarına yol açabilmektedir. (Cox, 1991'den aktaran Schneider ve Barsoux, 1997: 184)

Çözülmeyen kültürel farklılıklar çatışma yaratabilir ve iletişim kanallarını kapatarak, grup enerjisini boşa harcayarak ya da olması gerekenden fazla devir hızı yaratarak ekip üzerinde, önemli ölçüde olumsuz etkiye sebep olabilir. Ancak çok az derecede çatışma da iyi bir işaret değildir. Bu, kültürel farklılıkların göz ardı edildiği ya da yararlanılmaktan ziyade bastırıldığı ve azınlık görüşlerin baskın çoğunluğa yenildiği anlamlarına da gelebilir. (Schneider ve Barsoux, 1997: 201)

Bazen kültürel farklılıklar "kişilik problemleri" olarak değerlendirilebilir. Bir ekip üyesi, sadece kültürel normlardan dolayı farklı davranırken, zor biri olmakla ya da grup performansını sabote etmekle (sessizliğini koruyarak ya da bakış açısını şiddetli savunarak) suçlanabilir. (Schneider ve Barsoux, 1997: 198)

İş grubu üyeleri arasında paylaşılan bir amaç duygusu yaratmak, çok kültürlü iş gruplarında çok daha önemli hale gelebilir. (Thomas, 2008: 189) Bireyler arasında paylaşılan bir amaç duygusu oluşturmak için, yöneticilerin, kültürel açıdan farklı iş grubu üyelerinin farklı değer, tutum ve inançlarına karşı hassas bir anlayışa sahip olmaları gerekir. (Thomas, 2008: 189)

İkinci Bölüm

Örgütsel Kültür ve Kültürlerarası Farklılıklar

1.Örgütsel Kültür

1.1. Kültür Kavramı

Kültürle ilgili olarak, farklı bilimsel disiplinler çerçevesinde, birbirinden farklı pek çok tanım yapılmıştır. Bu bölümde kültürün tanımlaması, kültüre ilişkin diğer kavramların da doğru ifade edilebilmesi ve anlaşılabilirliği açısından önemlidir.

Bugünkü anlamda kültür kelimesini ilk kez Voltaire kullanmıştır. Voltaire' e göre "culture", insan zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamına gelmektedir. Sözcük buradan Almanca' ya geçmiş ve 1973 tarihli bir Alman sözlüğünde "culture" olarak kullanılmış daha sonra da bu sözcük, diğer milletlerin sözcüklerine de geçerek kültür halini almıştır. En genel anlamda ise insan ilişkilerinin bir sonucu olarak ifade edilir. Uluslararası yönetim alanının amaçları doğrultusunda ise kültür, bireylerin, tecrübeleri yorumladıkları ve sosyal davranışları genelledikleri kazanılmış bilgiyi ifade etmektedir. Bu bilgi, değerleri şekillendirir, tutumlar oluşturur ve davranışları etkiler. (Hodgetts ve Luthans 2006: 93-94)

Kültürü ilk tanımlayanlardan biri olan Taylor'a göre ise kültür; bilgiyi, inancı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, bireyin bağlı olduğu bir toplumun üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün yetenekleri içine alan karmaşık bir bütündür. (Güvenç,1985: 6).

Trompenaars, kültürün ne anlama geldiğini anlatabilmek için onu bir soğanın katmanlarına benzetmektedir. Dıştaki katman, insanların hangi kültürel öğelerle öncelikli olarak etkileşim içerisinde bulunduğunu gösterir. Gözlenebilir öğeler olarak giyim, yemek, dil ve yerleşim biçimi bunlar arasında sayılmaktadır. Ortadaki katman ise toplumların sahip olduğu norm ve değerleri ifade etmektedir. Soğanın en içteki katmanı

anlamak ise, diğer kültürlerle başarıyla çalışmamızda anahtar işlevi görmektedir. Bu kısımda, toplum içerisinde evrim süreciyle oluşan birçok kural ve yöntem bulunmaktadır. Toplumlar, yüz yüze geldikleri problemleri, bu kurallar aracılığıyla çözmeye çalışmaktadırlar (Trompenaars,1997: 40).

Huntington da meseleye benzer açıdan yaklaşarak köyler, bölgeler, etnik gruplar, milliyetler ve dini grupların hepsinin kültürel çeşitliliğin farklı seviyelerine ayrı kültürlere sahip olduğunu söylemiştir. (Huntington, 1993: 34)

Kültür, sosyal bir grubun üyeleri arasında paylaşılan ve önceki nesillerde öğrenilen değer, tutum, inanç ve davranış sistemlerini içerir. Bu tanımlama, net bir şekilde sosyal sistemler ve kültür arasındaki farkı vurgulamamaktadır. Çünkü uygulamada, bu kavramların "biri, diğerini gölgelemektedir". Bu ifade şu anlama gelmektedir, bazı değer, tutum ve inançlar diğerlerinden daha geniş oranda paylaşılır. Sosyal sistemler yalnızca davranış kalıplarıyla tanımlanır ve kültür olarak kesin bir biçimde tanımlanamayacak davranışsal anlamları derin bir biçimde içermez. Bu noktada şunu vurgulamakta fayda vardır; kültür ne genetik ne de bireysel bir davranıştır, bireylerin bilgi sistemlerinin tümünden oluşur. Bu sistemler çocuklukta şekillenir ve hayat boyunca kalıplaşır. Bu yaklaşıma paralel olarak, Schein (1985) kültürün üç aşamasını tanımlamıştır: tarihsel birikim ve yaradılış, değerler ve temel varsayımlar. Çoğu tanımlamada olduğu gibi, Schein'ın modeli de kültürün yüzeysel ve belirgin unsurları arasındaki farkı vurgular ve daha geniş anlamda tarihi birikimi ele almıştır. Kültürel tarihi birikim, kültürün tüm görülebilir özelliklerini içerir. Değerler ise gözlenebilir tarihi birikimin alt düzeyindedir. En alt katmanda ise değerler ve uygulamaların kaynağı olan varsayımlar yer almaktadır. Tüm inançlar, kabullenmeler ve duygular bilinçsiz bir düzeyde işlemektedir ve kültürel grubun üyeleri tarafından korunmaktadır. Bu özelliğinden dolayı, kültürün etkileri genellikle çok gözle görülebilir değildir. Bu nedenle global yöneticiler tarafından sık sık gözden geçirilir. (Thomas, 2008: 30)

Son olarak tüm bu tanım ve açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda, alanda pek çok kültür tanımı yapılmasına karşın, kültür uzmanlarının çoğu kültürün bazı ortak özellilere sahip olduğu konusunda hemfikir olmuşlardır. Genel kabul görmüş bu ortak özellikler şu şekilde sıralanabilir: (Hodgetts ve Luthans, 2006: 94)

a) Öğrenilir: Kültür içgüdüsel ve kalıtımsal değildir; öğrenme ve tecrübe edinme yoluyla kazanılır.

b) Paylaşılır: Kültür bir grup, örgüt ya da toplumlarda yaşayan insanlar tarafından yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır, bireylere özgü değildir.

c) Değişebilir: Kültür, insanın değişme ya da uyum sağlama kapasitesi üzerine kurulu bir kavramdır.

d) Kalıplaşmıştır: Kültürün bir yapısı vardır ve bu yapı bütünleşmiştir; bir değişiklik başka değişikliklere de sebep olur.

e) Aktarılabilir: Kültür birikimli bir yapıdadır, bir nesilden diğerine aktarılır.

f) Semboliktir: Kültür, bir şeyin başka bir şeyi temsil etmesi üzerine kuruludur.

1.2. Örgüt Kültürü Kavramı

Organizasyonların hedeflerine etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için, pek çok yönetsel araç bulunmaktadır. Örgüt kültürü de bu anlamda etkili yönetsel araçlardan biridir. Politikalar, stratejiler, çalışma ilkeleri, normlar, roller, semboller ve gelenekleri de içine alan bu kavramın tanımlanması ve örgütsel süreçlerle bağlantısının ortaya konması, işletmelerin çok kültürlülükten ve getirdiği farklılıklardan ne yönde etkileneceğinin belirlenmesi açısından gereklidir.

Örgüt kültürü konusunda çeşitli tanımlar vardır. Örneğin Dela ve Kennedy işletme kültürünü "iş yapma ve yürütme biçimi" olarak tanımlarlar. Bu çok geniş anlamda kullanılan tanım, işletmenin çalışma biçiminden ücret biçimine, çalışanlarına karşı olan tavırlarına kadar birçok olguyu içermektedir. Peter ve Waterman'a göre ise örgüt kültürü, "Baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı" olarak tanımlanmaktadır. (Özkalp ve Kırel, 2005: 178)

Shenkar ve arkadaşlarına göre, örgüt kültürü, bir örgüt tarafından sahiplenilen, geliştirilen ve yayılan değerler ve normlar bütünüdür. (Shenkar ve Luo, 2004: 165) Schein ise örgüt kültürünü ayrıntılı olarak şöyle tanımlamıştır: "Örgüt kültürü bir grubun dış adaptasyon

ve iç entegrasyon ile ilgili belirli sorunlarla başa çıkmayı öğrenirken bulduğu, keşfettiği veya geliştirdiği bir takım temel varsayımlardır. Bu varsayımlar değerli kabul edilebilecek kadar işe yarar olmuşlardır ve bunun için yeni katılan elemanlara, aynı problemlerle karşılaştıkları zaman doğru şekilde düşünmek, algılamak ve hissetmek için öğretilirler." (Shein, 1985: 25)

Örgüt kültürü nasıl tanımlanırsa tanımlansın özellikleri konusunda görüş birliği vardır. Bu özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir: (Özalp, 2004: 95)

- Örgüt kültürü organizasyon üyelerince paylaşılır. Örgüt kültürü organizasyon üyeleri tarafından oluşturulur ve diğer bireylerle etkileşime geçerek öğrenilir.

- Örgüt kültürü öğrenilir. Örgüt kültürü, organizasyon üyelerince, organizasyona girdikleri andan itibaren ve diğer bireylerle etkileşime geçerek öğrenilir.

- Örgüt kültürü çeşitli ihtiyaçları giderme özelliğine sahiptir. Örgüt kültürü organizasyon üyelerinin maddi ve manevi ihtiyaçlarını giderir. Yani örgüt kültürü organizasyon üyelerinin psikolojik gereksinmelerini karşılayarak, bireylerin daha verimli olmasını dolayısıyla da maddi olarak daha fazla tatmin olmasını sağlar.

- Örgüt kültürü değişebilir. Organizasyonun iç ve dış çevresinde meydana gelen değişim zamanla örgüt kültürünün de değişmesine neden olur.

- Örgüt kültürü soyut bir kavramdır. Örgüt kültürü, organizasyonu bir arada tutan bir sistemdir. Gözle görülüp, elle tutulamaz, soyuttur. Ancak yansımaları görülebilir.

Bu özelliklerin tümü her örgüt kültürünü kapsamasa da örgüt kültürünün doğasını göstermesi açısından önemlidir. Buradaki önemli sorun, çokuluslu bir işletmenin örgüt kültürü faaliyet gösterdiği bir ülkede farklı bir yapıda, diğer ülkelerde farklı yapıda olabilmesidir. Örneğin, aynı uluslararası işletmede çalışan bir yönetici İngiltere'de başarılı iken, Almanya'da başarısız olabilir. Bunun yanında İngiltere ve Almanya'daki bağlı kuruluşların örgüt kültürü, çokuluslu işletmenin ABD'deki merkezinin örgüt kültüründen çok farklı olabilir. Bir uluslararası işletmenin bu birbirinden farklı

bölgelerdeki kuruluşlarının çoklu kültürlülük özelliği, uluslararası yönetimin temel konularından biridir. (Özalp, 2004: 96)

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle olan ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içinde yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. (Timur, 2006: 313)

1.2.1. Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar

Örgüt kültürü kavramı, yapılan tanımlamalar çerçevesinde, bazı unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar şu şekilde sıralanabilir: (Berberoğlu, 1999: 60)

a) *Sosyal ve Fiziki Çevre:* Sosyal ve fiziki çevreyi oluşturan unsurlardan birisi maddi nesnelerdir. Bunlar örgütün ürünleri olabileceği gibi yıllık raporlar, belgeler, demirbaşlar ve kullanılan araç ve gereçlerde olabilir. Sosyal ve kültürel çevreyi oluşturan diğer bir faktör ise fiziki çevredir. Büro alanının nasıl kullanıldığı, mobilyalar, giyim kuralları, binaların mimarisi gibi öğeler fiziki çevreyi oluşturur.
b) *Maddi Nesneler:* Örgüt kültürünü oluşturan maddi nesnelerden en önemlisi görev cümlesi ve şirket logolarıdır. Mercedes amblemi gibi. Görev cümlesi ise örgüte uzun dönemde nereye gideceği ve kimlere hizmet sunacağı konusundaki vizyonunu belirler.
c) *Mimari Özellikler ve Şirket Kimliği:* Şirket binasının mimarisini, tarzı ve iç dizaynı gerek çalışanların gerekse müşterilerin davranışlarını etkiler.
d) *Kullanılan Dil:* Örgüt içinde kullanılan dil örgütü tanıtıcı ipuçları verir. Örgüt kültürünü şekillendiren değer ve normların ifade edilmesi dil aracılığıyla olur.
e) *Hikayeler ve Efsaneler*: Hikayeler, örgütsel değerler ve inançları yerleştirmek amacıyla örgütün tarihinden alınan yaşanmış olayların sözlü olarak aktarılmasıdır. Hikayeler ağızdan ağza dolaşırken gerçeklikten uzaklaşacak şekilde değişikliğe uğramışsa artık efsane haline gelmiş demektir.
f) *Törenler:* Örgüt kültürünün bir kutlama aracıdır ve örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi amaçlar. Örneğin ödül törenleri, atanma ve emeklilik törenleri örgüt kültürünün açığa çıktığı törenlerdir.

g) *Davranış Tarzları ve Örgütsel Kurallar:* Her örgütte davranış tarzları ve kurallar vardır. Kurallar örgütte günlük hayatın sürdürülebilmesi için hayati öneme sahiptir.
h) *Semboller:* Grup için özel ve farklı anlam taşıyan söz biçimi ya da eylemler olabilir. Renk veya logo olabilir.
I) *Kahramanlar:* Örgütler kendi kahramanlarını yaratırlar. Ford için Henry Ford, Microsoft için Bill Gates.
i) *Değer Sistemi:* Örgüt üyeleri için neyin iyi-kötü olduğu, neyin istenip istenmeyeceği ve neyin yapılıp yapılmaması gerektiğini tanımlar. Örgüt üyelerinin ortak bir tutuma yönelmesi için normatif inançlarla oluşturulmuş ve paylaşılan ortak bir değer sistemine ihtiyaç vardır.
j) *Temel Varsayımlar:* Örgütte uygulanmakta olan teoriler ve felsefelerdir. Temel varsayımlar, insan doğa ilişkileri gibi nitelikte olabilir.
k) *Örgüt Tarihi:* Bir örgütün kültürü o kültürün tarihi ele alınmaksızın anlaşılmaz. Çünkü örgüt kültürü örgüt tarihinin ürünüdür.

Tüm bu unsurlar doğrultusunda gelişen bir tartışmaya göre, örgüt kültürünün, ulusal kültürün etkisiyle oluştuğuna ya da yok olduğuna ilişkin yaygın bir görüş vardır. Bu yaygın görüşe göre örneğin, ABD çokuluslu işletmesi, Fransa'da faaliyet göstermeye başladıktan sonra, Fransız çalışanların "bir ABD'li gibi" düşünmeye başlaması çok uzun zaman almayacaktır. Ancak araştırmalar bunun tam tersini ortaya koymaktadır. Yapılan araştırmalarda çalışanların ulusal kültür değerlerinin, örgütsel performansları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve çalışanların iş ortamına taşıdığı bu kültürel değerlerin organizasyon tarafından kolaylıkla değiştirilemediği bulunmuştur. (Hodgetts ve Luthans, 2006: 155)

1.2.2. Örgüt kültürünün fonksiyonları

Örgüt kültürü, işletmelerin iç çevresine ve dış çevresine uyumunda önemli bir rol oynamaktadır. Harç görevi görerek, iç unsurları birbirine bağlar ve dış unsurlarla arasında bir köprü oluşturur.

Örgüt kültürünün bir örgüt içerisinde başlıca iki fonksiyonu vardır: (Uçkun, 1999: 16) İç bağlılığı kolaylaştırmak için kültür; organizasyon üyelerine dil, ortak ifade ve kavramları sağlar; kişilerin ve grupların organizasyondaki yerlerini belirler; güç ve statünün dağılımı, üyeler arası ilişkiler, ödül yaptırım sistemini ve tüm örgütsel olaylara bir anlam veren işletmenin ideolojisini kapsar. Dış çevreye uyum sağlamada ise kültür; işletmenin misyonunu ve stratejisini, organizasyonun amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları tanımlar.

2. Örgütlerde Çok Kültürlülük

Son yirmi beş yılda, çok kültürlülük, sadece kültürel açıdan çeşitlilik gösteren grupları değil, birlikte çalışılan kişileri ve bireyin kendisini tanıyıp anlaması açından, oldukça şiddetli bir güç haline gelmiştir. Çok kültürlülük, uluslar arası ve ulusal çeşitlilikle başa çıkabilmek üzere kullanılan fonksiyonel bir strateji olarak görülmektedir. Daha dar bir yaklaşımla çok kültürlülük, tüm kültürlerin olumlu etkilerine açık olmak ve yeni ve anlamlı etkileşim yöntemleri geliştirmek için bir araç olarak ele alınabilir. (Connerley ve Pedersen, 2005: 3-5)

Çok kültürlülüğü tanımlarken, "kültürlerarasılık" kavramı da karşımıza çıkmaktadır. "Kültürlerarası" terimini ilk olarak kullanan ve kültürlerarası etkileşim ve sorunları bilimsel olarak ele alan ABD'li antropolog Ruth Benedict olmuştur. Benedict'in araştırması, 1940'lı yıllarda ABD savaş enformasyon dairesi için yaptığı çalışmaları yabancı bir kültürün iletişim davranışlarını anlamaya yönelik incelemeleri içermektedir. (Kartarı, 2001: 30)

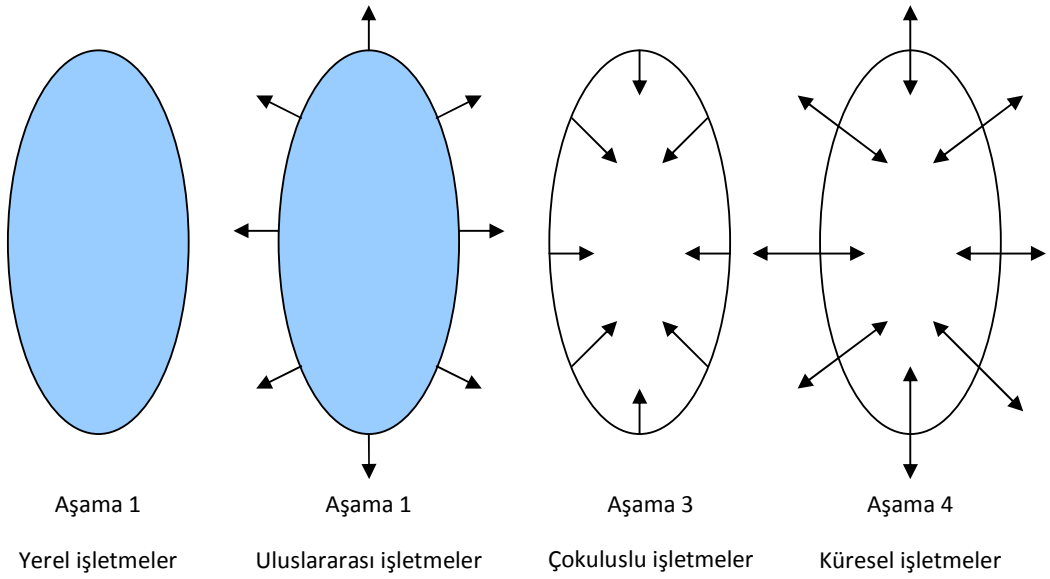
Hall, bireyler arası ilişkilere yönelim açısından kültürler arası farklılaşmayı, kültürlerin geniş ve dar bağlamlı olma niteliklerine dayanarak yorumlamaktadır. Hall' e göre, geniş bağlamlı kültürlerde bireyler arası ilişkiler, duyguya dayanan ve ilişki kurulan bireyin kişiliğine yönelik ilişkiler olma eğilimi gösterir. Dar bağlamlı kültürlerde ise bireyler, aralarındaki ilişkinin işlevselliğini ön plana alır ve her ilişkiyi kendi koşullarında değerlendirirler. Dar bağlamlı kültürlerde bireylerarası bağlantılar kırılgandır ve eğer bireyler mevcut ilişkiden hoşnut değilse, kolayca bozulabilir. Ancak, yüksek bağlamlı

kültürlerde bireyler arasındaki bağlar göreceli olarak çok güçlüdür ve bu nedenle, bireysel çıkarlar genellikle kişilerarası ilişkilerin sürmesi uğruna feda edilir (Kartarı, 2006: 124)

Çok kültürlülüğün örgütsel açıdan en belirgin özelliği, farklı kültürlerdeki çeşitliliğin olumlu algılanması ve o kültürlere ilişkin değerlerin, bir kültüre ait olmanın ve insan olmanın önemli bir parçası olarak algılanmasıdır (Fergeson, 2008: 6).

2.1. Çok Kültürlülüğün Gelişim Aşamaları

Çok kültürlülüğün ve farklılıkların etkisi, işletmenin uluslararasılaşma sürecinin aşamalarına bağlıdır. Şekil 2, bu süreçteki en önemli aşamaların özelliklerini anlatmaktadır. Nancy Adler, yerel çok kültürlülük oldukça önemli etkiye sahip olmasına karşın, uluslararası kültürel farklılıkların, yerel işletmeler üzerindeki etkisinin çok az düzeyde olduğunu söylemektedir. İşletmeler yabancı müşterilere ihracat yapmaya başladığında ve 2. aşamadaki gibi "uluslar arası işletme" olduğunda, yaklaşım ve ürünlerini, söz konusu yerel pazara uyumlaştırmak zorundadır. Bu işletmeler için çok kültürlülüğün etkisi oldukça fazladır. İşletmeler 3. aşamadaki gibi "çokuluslu" hale geldiklerinde, diğer unsurlardan çok fiyat politikası üzerine eğildikleri için, kültürün doğrudan etkisi yavaşça azalmaya başlar. Uluslararasılaşma sürecine devam ederek "küresel işletme" olan şirketler için de, 4. aşamadaki gibi kültür yeniden ciddi biçimde önemli hale gelmektedir. (Hodgetts ve Luthans, 2006: 166)



Şekil 2. Örgütsel Kültür Düzeyleri ve Farklılaşma

Kaynak: Hodgetts ve Luthans, 2006: 167

İhracata ve ülke dışı üretime odaklanan uluslararası işletmelerde, kültürel farklılık, işletmenin potansiyel müşterileri ve yabancı çalışanlarıyla birlikte dış çevresiyle olan ilişkileri üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Özellikle bu işletmeler, faaliyetlerini yönetmede, işletme merkezinden gönderdikleri yöneticilerine güvenir ve bu nedenle, farklılıklara odaklanmalar, içeriden dışarıya doğrudur. Çokuluslu işletmelerde, ülke dışındaki birimlerde kültürel farklılıkların yönetimi üzerine daha az vurgu vardır, çünkü çokuluslu işletmeler çalışanlarını dünyanın her yerinden istihdam eder. Bu nedenle bu tür işletmelerin hiyerarşinin üst seviyelerinde kültürlerarası yönetim yeteneğini geliştirmeye ihtiyacı vardır. Küresel işletmelerin ise hem iç hem de dış farklılıklara odaklanmaya ihtiyacı vardır. Etkin bir yönetim süreci için, küresel işletmedeki herkesin, çalışanlarla olduğu kadar müşterilerle ve tedarikçilerle etkin bir şekilde çalışmayı sağlayacak kültürlerarası yeteneklerin geliştirilmesine ihtiyaçları vardır. (Hodgetts, Luthans ve Doh, 2006: 167)

2.2. Çok Kültürlülüğün Türleri

Uluslararası yönetim alanında, çok kültürlülüğü ve farklılıkları incelemenin çeşitli yolları vardır. Bunlardan biri, çokuluslu işletmenin faaliyet gösterdiği yerel ülkedeki çalışanların yerel çok kültürlülüğü ve farklılıklaşan işgücü üzerine odaklanmaktır. Yerel çok kültürlülükte, farklı coğrafik bölgelerden farklı işgücü vardır ve bugünün uluslararası işletmelerinin çalışanları, gittikçe, yerel ve deniz aşırı ülkelerden gelen insanların karışımından oluşmaktadır. (Hodgetts, Luthans ve Doh, 2006: 167)

2.2.1. Yerel çok kültürlülük

Farklı ülkelerde faaliyet gösteren günümüz işletmelerinin çeşitli kültürel geçmişlere sahip insanlarla yüz yüze gelmesi şart değildir. Kültürel olarak farklı topluluklar, dünyanın herhangi bir yerindeki işletmede bulunabilir. Örneğin Singapur'da, Çin, Avrasya, Hindistan ve Malaya olmak üzere dört farklı kültür ve konuşulan dil vardır. İsviçre'de; Fransız, Alman, İtalyan ve Romanyalı olmak üzere dört farklı etnik topluluk bulunmaktadır. Belçika'da Fransızca ve Flemenkçe olmak üzere iki ayrı dil konuşulmaktadır. ABD'de milyonlarca birinci nesilden göçmen, kendi kültür ve dillerini de beraberinde getirmişlerdir. Kısaca işletmeler yerel anlamda önemli kültürel farklılıkların söz konusu olduğu bir çevrede faaliyet göstermektedirler ve bu eğilim gelecekte de sürecektir. (Hodgetts, Luthans ve Doh, 2006:168)

2.2.2. Grup çok kültürlülüğü

Grupları sınıflandırmanın pek çok farklı yolu vardır. En yaygın dört şekli aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- **Homojen gruplar**, üyelerinin benzer geçmişe sahip olduğu ve olayları benzer yollardan algılayıp değerlendirdikleri gruplardır.

- **İşaret grupları,** üyelerinin biri hariç diğerlerinin benzer geçmişe sahip olduğu gruplardır.

- **İki kültürlü gruplar**, iki ya da daha fazla grup üyesinin ayrı kültürleri temsil ettiği gruplardır.

- **Çok kültürlü gruplarda** ise üyelerin üç ya da daha fazlası farklı etnik geçmişe sahiptir.

Bir grubun içindeki farklılıklar artıkça, üyelerinin olayları benzer yollarla algılamaları da hızla azalmaktadır. Davranışlar, varsayımlar ve iletişim genel olarak sorun haline gelebilmektedir. Diğer taraftan da farklılık taşıyan gruplarda çok kültürlülüğün etkin kullanımıyla önemli avantajlar elde edilebilmektedir. (Hodgetts, Luthans ve Doh, 2006: 168)

3. Örgütlerde Kültürel Boyutlara Yönelik Araştırmalar

Kültür üzerine yapılan araştırmalarda, genellikle kültürün unsurları ve boyutları ele alınmıştır. Genellikle benzer boyutların ele alınmış olmasına karşılık, tüm araştırmalar arasında bazı farklar ya da eklemeler bulunmaktadır. Söz konusu araştırmalar, tarihsel öncelik bakımından şu şekilde sıralanabilir: Kluckhohn ve Strodtbeck araştırması, Hofstede araştırması, Schwartz'ın değer araştırması, Trompenaar'ın boyut araştırması, GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness – Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği) araştırması.

3.1. Kluckhohn ve Strodtbeck Araştırması

En eski kültürel boyut tanımlamalarından bir tanesi, 1961 yılında Kluckhohn ve Strodtbeck tarafından yapılmıştır. (Connerly ve Pedersen, 2005: 41)

***1.İnsanın yaradılışının temel doğası*:** İyi-kötü ya da karma

İyi: İnsanlar yaradılış itibariyle iyidirler, mantıklı ve sorumlu bir tavırdadırlar.
Kötü: İnsanlar yaradılış itibariyle kötüdürler ve güvenilmezler.
Karma: İnsanlar iyi ve kötü karışımıdır.

***2.İnsanlar arasındaki ilişkiler*:** Bireysel-grup ya da hiyerarşik

Bireysel: Öncelikli sorumluluk kendisidir. Kişisel yetenek ve özellikler öncelikli kriterlerdir.

Grup: Bir gruba uyum sağlama yeteneği, bireysel yetenekten daha ön plandadır.

Hiyerarşik: Statüye bağlı belirgin farklılıkların kabul ve saygı görmesine yöneliktir.

***3.Aktivite yönelimi*:** Olmak ya da yapmak

Olmak: Hayatın temeli yaşamak ve tecrübe etmektir. Ne yapıldığı önemli değildir.

Yapmak: Hayatın temeli, bir şeyler yapmak, dahil olmak ve hedefleri gerçekleştirmektir.

***4.Doğayla ilişki**:* Boyun eğdirme-uyum ya da baskın çıkma

Boyun eğdirme: Doğa ve çevre insan aktivitelerini belirler.

Uyum: İnsanlar çevreleriyle uyum içinde yaşamalıdır.

Baskın çıkma: İnsanlar, kaderlerini kontrol ederlerken, çevreleri üzerinde de baskın bir etkiye sahiptirler.

5.Zaman yönelimi: Geçmiş-şimdiki zaman ve gelecek

Geçmiş: Bugünkü aktivitelerimizi belirlemede geçmiş önemlidir.

Şimdiki zaman: Enerjimizi bugüne odaklayarak ne yaptığımızı bugünün şartları belirlemelidir.

Gelecek: Hareketlerimiz geleceğe ve gelecek hedeflerinin gerçekleşmesine odaklı olmalıdır.

Kültürleri birbirlerinden ayırırken değerlerin ön plana çıkmasında bu konudaki çalışmaların en önemlilerinden biri olan Geert Hofstede'nin 1980 yılında yayınladığı 40 ülkeyi kapsayan araştırmanın katkısı yadsınamaz.

3.2. Hofstede Araştırması

Kültürün yönetim süreci üzerindeki etkisini vurgulayan en tanınmış araştırmalardan biri, Hollandalı bir araştırmacı olan Geert Hofstede tarafından geliştirilmiştir. Ulusal kültürün kişisel davranışlar üzerindeki etkisini incelemek üzere bir paradigma öne sürmüş ve dünyanın farklı bölgelerinden 40 ülkeden 116.000 IBM çalışanının değer ve inançlarını araştırmıştır. Araştırmasına 10 ülkede daha devam etmiş, katılımcıların toplam sayısını 145.000'e yükseltmiştir. Hofstede bir toplumun sınıflandırabileceği, dört ulusal kültür boyutunu içeren bir tipoloji geliştirmiştir: güç aralığı, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve erkeksilik. (Rodriguez, 2009: 12)

Bu boyutların özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

1. Güç Aralığı Boyutu*:* Güç aralığı, bireylerin örgütlerde güç eşitsizliğini kabul edip etmemelerini ifade eder. Düşük güç mesafesi, kişilerin güç konusunda bir eşitlik istediğini ve bir liderin yetkisini, sadece liderin pozisyonundan dolayı kabul etmedikleri anlamına gelir. (Connerly ve Pedersen, 2005: 42)

Hofstede'e göre güç aralığı dar ise, bireylerin yaklaşımı şu şekildedir: Toplumdaki eşitsizlik en aza indirgenmeli, tüm bireyler bağımsız olmalıdır. Hiyerarşi rollerin eşitsizliği anlamına gelir, kolaylık sağlamak için vardır. Yöneticiler, astlarını "benim gibi insanlar" olarak görür. Yöneticilere erişilebilir. Güç kullanımı yasal olmalı ve iyiye mi kötüye mi kullanıldığı denetlenmelidir. Herkes eşit haklara sahip olmalıdır. Güçlü olanlar, olduklarından daha az güçlü gibi görünmeye çalışmalıdır. Sistem sorumlu tutmalıdır. Sosyal bir sistemi değiştirmenin yolu gücü dağıtmaktır. Çeşitli güç düzeylerindeki kişiler kendilerini daha az tehlikede ve daha güvenilir hisseder. Güçlü olan ve olmayan arasında gizli bir uyum söz konusudur. Güçsüzler arasındaki işbirliği yardımlaşmaya dayalı olabilir.

Güç aralığı geniş ise, bu dünyada herkesin hak ettiği yerde olduğu bir eşitsizlik düzeni olmalıdır, ast ve üst bu düzen tarafından korunur. Birkaç kişi bağımsız olmalıdır, çoğunluk bağlı olmalıdır. Hiyerarşi eşitsizliğin varoluşu demektir. Üstler, astlarını farklı tür insanlar olarak görür. Yöneticilere erişilebilir. Güç toplumda iyi ve kötüyü kayıt

etmeye yarayan temel bir gerçektir. Yasallığı tartışmasızdır. Güç sahiplerinin imtiyaz hakkı vardır. Güçlü olanlar, mümkün olduğunca güçlü görünmeye çalışmalıdır. Haksızlığa uğrayan suçlu çıkar. Sosyal bir sistemi değiştirmenin yolu güç sahiplerini yerinden etmektir. Diğer insanlar kişinin gücüne yönelik birer potansiyel tehlikedir ve çok az derecede güvenilirdirler. Gücü olan ve olmayan arasında gizli bir çatışma söz konusudur. Güvenilirliği düşük insan statüsünden dolayı, güçsüzler arasında işbirliğinin sonuca ulaşması zordur. (Rodriguez, 2009: 13)

2. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu*:* Belirsizlikten kaçınma, belirsizlik ve muğlaklık dereceleri konusundaki rahatlık ya da rahatsızlık duygusunu ifade eder. Düşük belirsizlikten kaçınma, bireylerin yapılandırılmamış ve tahmin edilemeyen durumları kolaylıkla tolere edebildiğini ifade eder. (Connerly ve Pedersen, 2005: 42)

Belirsizlikten kaçınma derecesi zayıfsa, hayattaki belirsizlik olgusu daha kolay kabul edilir ve her gelen gün ne getirirse yaşanır. Rahatlık ve daha az stres yaşanır. Zaman boldur. Çok çalışmak erdem değildir. Saldırgan davranış hoş görülmez. Duyguları daha az göstermek tercih edilir. Çatışma ve rekabet centilmenlik sınırları dahilindedir. Muhalif fikirlerin daha fazla kabulü gerekir. Farklılıklar tehlike olarak görülmez, daha fazla tolerans gösterilir. Daha az ulusalcı bir hava vardır. Gençlere karşı daha olumlu duygular vardır. Hayatta daha fazla risk alma isteği vardır. Vurgu görecelik ve deneysellik üzerinedir. Mümkün olduğu kadar az kural olmalıdır. Kurallar uygulanamıyorsa, değiştirilmelidir. İnanç, kültür ve sağduyu çerçevesindedir. Yetki sahipleri halka hizmet etmek üzere oradadırlar.

Belirsizlikten kaçınma derecesi güçlüyse, hayattaki belirsizlik olgusu savaşılması gereken sürekli bir tehdit olarak algılanır. Daha fazla endişe ve stres yaşanır. Zaman para demektir. Çok çalışmak doğrultusunda içsel bir şevk vardır. Saldırgan davranış kabul görür. Duyguları daha fazla göstermek tercih edilir. Çatışma ve rekabet saldırganlığı meşrulaştırabilir ve kaçınılmalıdır. Fikir birliğine yönelik ciddi bir ihtiyaç vardır. Farklı kişiler ve düşünceler tehlikelidir, toleranssızlık tercih edilir. Ulusalcılık yaygındır. Gençlere karşı şüpheci duygular vardır. Hayatta güvenlik duygusu çok gelişmiştir. Nihai, kesin gerçekleri ve değerleri arayış vardır. Yazılı kural ve düzenlemelere ihtiyaç vardır. Kurallar uygulanamıyorsa, suçluyuzdur ve pişmanlık

duyulmalıdır. İnanç, tecrübe ve bilgi birikimi çerçevesindedir. Sıradan halk, yetkililerle kıyaslandığında yetersizdir. (Rodriguez, 2009: 14)

3. Bireycilik Boyutu: Bireycilik ve toplumculuk, bireylerin kişisel ihtiyaçlara ya da grup ihtiyaçlarına öncelik verip vermediğini ifade eder. Bireyci toplumlarda, bireylerin önce kendilerini düşünmeleri beklenir. Toplumcu toplumlarda ise, bireylerin, öncelikle başkalarının ya da organizasyonların çıkarlarını korumaları beklenir. (Connerly ve Pedersen, 2005: 42)

Toplumculuk özelliğinde, toplumda, insanlar, kendilerini sadakatten uzaklaşmaktan koruyan geniş aileler ya da klanlar içinde doğarlar. "Biz" anlayışı hakimdir. Kişilik, sosyal sistem üzerine kuruludur. Bireylerin organizasyon ya da kuruluşlara duygusal bağlılıkları vardır. Organizasyonlara bağlılık ahlaki bir durumdur. Vurgu, organizasyonlara ait olmaktır, üyelik ideal durumdur. Özel hayat, kişinin ait olduğu organizasyon ya da klan tarafından çizilir, düşünceler önceden belirlenmiştir. Uzmanlık, emir, görev ve güvenlik örgütsel klan tarafından belirlenir. Arkadaşlıklar, değişmez sosyal ilişkiler tarafından belirlenir, ancak bu ilişkiler için prestije ihtiyaç vardır. İnanç, grup kararlarıyla yerleştirilir. Değer standartları grup içinde ve dışında değişiklik gösterir.

Bireycilik ağır basıyorsa, toplumda herkesin kendini ve birinci dereceden ailesini koruması beklenir. "Ben" anlayışı hakimdir. Kişilik, birey üzerine kuruludur. Bireylerin organizasyon ya da kuruluşlardan duygusal bağımsızlıkları vardır. Organizasyonlara bağlılık ayarlanabilir bir durumdur. Vurgu, bireysel inisiyatiftedir, liderlik ideal durumdur. Herkesin özel hayata ve düşüncelerine dair hakkı vardır. Otonomi, çeşitlilik, memnuniyet ve bireysel finansal güvence sistemde tercih edilendir. Özel arkadaşlıklara yönelik ihtiyaç vardır. İnanç, bireysel kararlarla yerleştirilir. Değer standartları herkese uygulanmalıdır. (Rodriguez, 2009: 15)

4. Erkeksilik Boyutu: Erkeksilik ve kadınsılık, bir kültürün duygusal ve sosyal rollerinin ve iş hedeflerinin altını çizer. Erkeksi bir kültür, iddiacılık, başarı ve maddesel başarı tercihini ortaya koyar. Kadınsı kültür değerleri ise, ilişkiler, işbirlikleri ve hayat kalitesidir. (Connerly ve Pedersen, 2005: 42)

Bir toplum kadınsı özellikler gösteriyorsa, erkeklerin iddialı olmaya ihtiyaçları yoktur ama bakım, gözetme rollerini de üstlenebilirler. Toplumda cinsiyet rolleri daha değişkendir. Cinsiyetler arasında eşitlik olmalıdır. Hayat kalitesi önemlidir. Yaşamak için çalışılır. İnsanlar ve çevre önemlidir. Karşılıklı bağımlılık ideal durumdur. Küçük ve yavaş iyidir. Her iki cinse özgülük ideal olandır.

Eğer toplum erkeksi olarak nitelendiriliyorsa, erkekler iddialı olmalıdırlar. Kadınlar bakım işlerini üstlenirler. Toplumdaki cinsiyet rolleri belirgin bir biçimde farklıdır. Toplumda erkekler baskın olmalıdır. Önemli olan performanstır. Çalışmak için yaşanır. Para ve maddi varlıklar önemlidir. Bağımsızlık ideal durumdur. Büyük ve hızlı iyidir. Gösterişli erkeklik-maçoluk tercih edilir. (Rodriguez, 2009: 15)

Yine Hofstede ve Bond (Hofstede ve Bond 1984, Hofstede ve Bond, 1988, Hofstede 1991) tarafından gerçekleştirilen bir öncekinin uzantısı niteliğinde bir çalışma, beşinci boyut olan ***"Konfüçyan Dinamizmi"*** ya da "Uzun/kısa dönem yönelim" olarak sunulmuştur.

Bu kültürel boyut, Doğu Asya (Çin Halk Cumhuriyeti, Güney Kore, Japonya, Hong Kong ve Singapur) ülkelerini etkilediğine inanılan geleneksel Konfüçyan değerleri üzerine geliştirilen, Çin Değer Araştırması isimli bir anket çalışmasıyla ortaya konmuştur. (Rodriguez, 2009: 12)

Konfüçyan Dinamizmi, bir bireyin işe ve hayata karşı duruşu ve yönelimiyle ilgilidir. Bond'a göre bu süreçte sergilenen davranışlar, Konfüçyus'un öğretileriyle tutarlıdır. Konfüçyus, insanların eğitimli, yetenekli, çok çalışan, tutumlu, alçakgönüllü ve sabırlı olmalarını söyleyen öğretiler bırakmıştır. (Moran vd., 2007: 22)

3.2.1. Hofstede'i eleştiren tartışmalar

Geniş yankı bulmasına karşın, Hofstede'in araştırması sık sık eleştirilere konu olmaktadır. Tüm eleştirilerin doğruluk payı olduğu söylenemez. Sondergrad, Hofstede'in kullandığı ampirik çalışmaları incelemiş ve Hofstede'in sonuçlarının genellikle doğru olduğunu ve boyutların da geçerliliğini koruduğu sonucuna varmıştır. Bireycilik-toplumculuk boyutu en sağlam desteği alırken, onu güç mesafesi,

belirsizlikten kaçınma ve erkeksilik-dişilik boyutları izlemiştir. (Shenkar ve Luo, 2004: 159-160)

Hofstede'in eleştirileri şu başlıklar altında toplanmaktadır:

1. Tek bir şirket yaklaşımı: Hofstede'in araştırması, güçlü bir örgüt kültürüne sahip bir çokuluslu işletme olan IBM'de yapılmıştır. Bu nedenle IBM çalışanlarının, diğer şirketlerde ya da sektörlerde çalışan soydaşlarının özelliklerini taşımamaları olasıdır. Diğer yandan böyle güçlü bir örgüt kültürü olan bir şirkette bunca önemli ulusal çeşitliliğe ulaşılmış olması, ulusal kültürün önemini göstermektedir.

2. Zamandan bağımsız sonuçlar: Hofstede'in, verilerini 1967 ve 1073 yılları arasında toplamış, 1970'li yılların sonunda da analiz etmiş olmasına karşın, güncel çalışmalar halen sonuçlarını desteklemektedir.

3. Değerler yerine örgüt kültürü: Pek çok yazar, boyutların değerlerden çok örgüt kültürünü yansıttığını iddia etmektedir.

4. Ayrıntılı olmaması: Schwartz, Hofstede'in boyutlarının tüm kültürel durumu karşılamadığını ifade etmiştir. Ayrıca zaman ve mekan gibi boyutları da içine almamaktadır.

5. Belirli bir coğrafi alan: Hofstede, dünyanın belirli bir bölümüne ait ülkelere ilişkin veriler bulmuştur. Ancak zamanla, araştırma başka ülkelerde de yapılmıştır.

6. Batı yanlılığı: Hofstede'in verileri değerleme yöntemi, bir kültürden diğer kültüre değişiklik gösterebilir.

7.Davranışsaldan çok tutumsal tepki: Tutumlardan çıkarsama yapılarak davranışlara ulaşıldığı iddia edilir.

8.Ekolojik hata: Hofstede'in ulusal seviyedeki verileri, kişilere ilişkindir. Ulusal düzeyde tam temsil etmeyebilir.

Buna karşılık, Hofstede'i destekleyen görüşler ise bu alanda temel rehber olması, titizlik ve dikkat, ilişkili araştırmalarla tutarlılık gibi başlıklar altında destek vermektedir, (Jones, 2007: 5-6)

3.3. Schwartz Araştırması

Psikoloji kökenli bu araştırma, işletme literatüründe sınırlı bir kapsamda kullanılmaktadır. Schwartz'ın 1988 – 1992 yılları arasındaki süreyi kapsayan dönemde topladığı verileri, Hofstede'inkinden daha günceldir. Schwartz ve meslektaşları, oldukça çok sayıda ülkeden veri toplamışlardır. (Cooperm ve Winestock, 2001'den aktaran Shenkar ve Luo, 2004: 160-161)

Schwartz ve arkadaşları, üç temel boyuttan yola çıkarak on tane motive edici değer çeşidini tanımlamıştır. Temel boyutlar şu şekildedir:

I. Özerkliğe karşı muhafazakarlık

II. Eşitlikçiliğe karşı hiyerarşi

III. Uyuma karşı hakimiyet

Bu üç temel boyuta bağlı olarak tanımlanan on motivasyonel değer ise Schwartz (1992) ve meslektaşları (Sagiv ve Schwartz, 1995; Schwartz ve Bilsky, 1987, 1990; Schwartz ve Huismans, 1995; Schwartz ve Sagiv, 1995) tarafından şu şekilde belirlenmiştir: (Connerly ve Pedersen, 2005: 43) Güç, başarı, teşvik, kendini yönetme, hazcılık, güvenlik, uygunluk, gelenek, yardımseverlik, evrensellik.

Schwartz ve Hofstede'in sınıflandırması arasında kısmen de olsa bir benzerlik söz konusudur. Örneğin Schwartz'ın özerklik boyutu, Hofstede'in bireyselcilik-toplumculuk boyutuna yakınken, hiyerarşi boyutu, Hofstede'in güç mesafesi boyutuyla hemen hemen aynıdır. Hakimiyet, erkeksiliğe yakındır ve ikisi de hedefe ulaşmayı vurgular. Uyum ise belirsizlikten kaçınmaya benzemektedir, Schwartz bunlar arasında pozitif bir korelasyon bulmuştur. Eşitlikçilik de dişisellikle benzerlik göstermektedir, bu kisi arasında da pozitif bir korelasyon vardır. (Shenkar ve Luo, 2004: 161)

3.4. Trompenaars ve Hampden-Turner Araştırması

Hofstede tarafından yapılan araştırmada davranış üzerindeki pek çok etki sınıflandırılmıştır. Trompenaars ve Hampden-Turner ise aynı zamanda kültürel

farklılıklara ve bunların işletme ve yönetimi nasıl etkilediğine de odaklanması açısından önemlidir. 30.000'den fazla katılımcıdan veri toplanmış ve kültürel farklılık çerçevesinde yedi kültürel boyut ortaya konmuştur: (Connerly ve Pedersen, 2005: 43)

1. Yerelliğe karşı evrensellik: Evrensel bir kültürde, kurallar ilişkilerden daha önemlidir. Yerel bir kültürde ise kurallar duruma ve ilişkilere bağlıdır.
2. Toplulukçuluğa karşı bireysellik: Hofstede'in boyutuyla aynıdır.
3. Duygusallık yerine nötrlük: Nötr kültürlerde bireyler duygu ve düşüncelerini gizleme eğilimindedirler. Duygusal kültürlerde ise bireyler düşüncelerini açık bir biçimde ifade ederler.
4. Yaygınlığa karşı özel olma: Özel kültürlerde bireyler doğrudan ve açıktırlar. Yaygın kültürlerde ise, bireyler daha dolaylı ve imada bulunma eğimindedirler.
5. Tanımlamalara karşı başarı: Başarı odaklı kültürlerde sıfatlara önem verilmezken, Tanımlama kültüründe sıfatlar çok önemlidir.
6. Zamana yönelik tutumlar (Geçmiş, şimdiki zaman ya da gelecek eğilimi): Klockhohn ve Strodtbeck'in zaman uyumu boyutuyla aynıdır.
7. Dışsal kontrole karşı içsel kontrol: Klockhohn ve Strodtbeck'in kontrol boyutuyla aynıdır.

3.5. GLOBE Araştırması

GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness – Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği) projesi, dünya çapındaki üniversitelerden 150 araştırmacı tarafından 61 ülkedeki finans, gıda ve telekomünikasyon sektörlerindeki 875 örgütten 15.000 orta kademe yöneticiden toplanan verilerle gerçekleştirilmiş, ülkeler arasındaki liderliğe ilişkin benzerlik ve farklılıkları araştıran kültürlerarası çalışmalarından biridir (Javidan ve House, 2006). Dört boyut (belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, bireyselliğe karşı kurumsal toplumculuk, grup içi toplumculuk) Hofstede'in boyutlarıyla örtüşmekte, iddiacılık, gelecek yönelimi, performans yönelimi,

insani yönelim ve köken yönelimi olmak üzere beş kültürel boyut ise Hofstede boyutlarından farklılık göstermektedir. (Connerly ve Pedersen, 2005: 45–46)

GLOBE çalışması, dokuz boyutun çok kültürlü bir araştırmacılar ekibi tarafından belirlenmiş, kavramlaştırılmış ve incelenmiş olması nedeniyle, araştırmalar arasında önemli bir yer edinmiştir. Buna ek olarak, her ülkeden toplanan veriler, çalışılan kültürden araştırmacılar ya da o kültürlere ilişkin geniş bilgi ve tecrübeye sahip araştırmacılar tarafından toplanmıştır. (Hodgetts ve Luthans, 2006: 118)

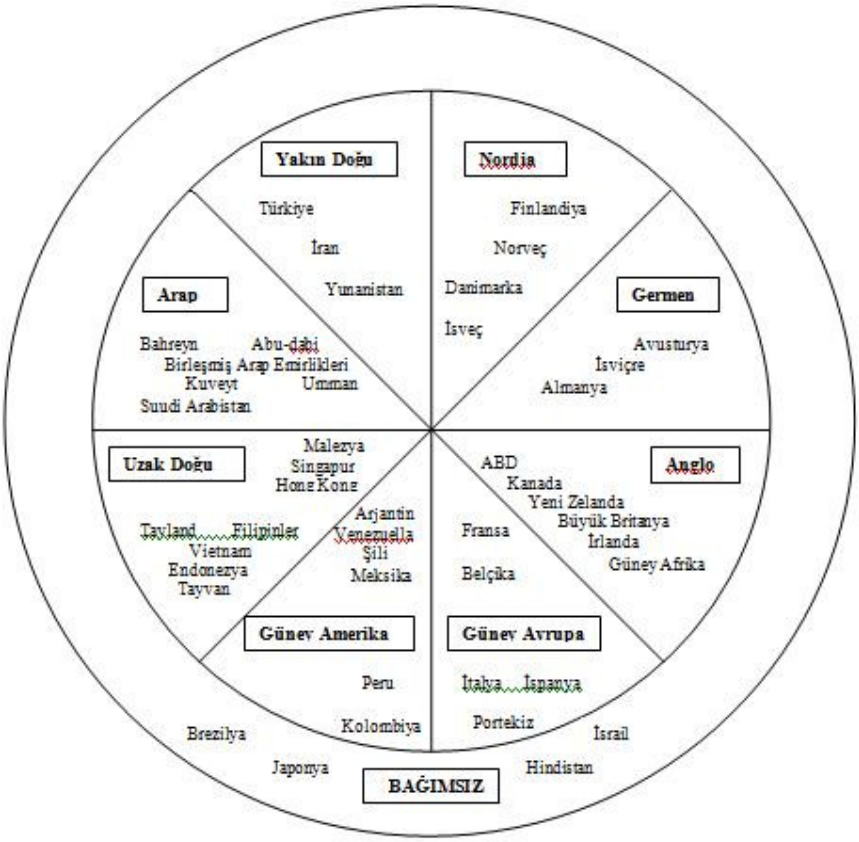
Hofstede ve GLOBE araştırmalarının sonuçları, yöneticilere çok kültürlü etkileşimlerde oldukça faydalı olabilir.

4. Örgütlerde Kültürel Farklılıklara Yönelik Araştırmalar

4.1. Ronen ve Shenkar Araştırması

Ronen ve Shenkar, 1985'te, işverenlerin işe karşı tutumu ve bunların ihtiyaçlarını ne kadar iyi ölçüde karşıladığı temeli üzerine ülkeleri kümelendirmişlerdir. Sekiz ülke kümesi ile hiçbir kümeye dahil olmayan dört ülke belirlenmiştir. Bu sekiz küme, Yakın Doğu, Arap, Uzak Doğu, Latin Amerika, Latin Avrupa, Anglo, Germen ve İskandinavya olarak belirlenmiştir. Kendilerine özgü tek dili, dini ya da tarihi bulunan dört ülke ise Brezilya, Japonya, Hindistan ve İsrail'dir. Ülke gruplandırmaları, 50'ye yakın ülkeden işverenlerin, çeşitli iş hedefleri, iş tatmin ihtiyaçları, örgütsel ve yönetsel konular ile iş rolleri ve kişilerarası ilişkilere ilişkin sorulara verdikleri bir ön araştırmadan sonra yapılmıştır. (Connerly ve Pedersen, 2005: 44)

Hofstede'in araştırması gibi, Ronen ve Shenkar'ın şeması da, çokuluslu işletmelerin stratejilerini ve örgütsel tasarımlarını ortaya koymak amacıyla kullanılmıştır.



Şekil 3: Ronen ve Shenkar'ınÜlke Yığılımları

Kaynak: Hodgetts, Luthans ve Doh, 2006: 169.

4.2. Handy-Harrison Modeli

Örgüt kültürünü sınıflandırma çalışmalarından biri Roger Harrison tarafından yapılmıştır. Daha sonra bu çalışmaları temel alarak Charles Handy modeli geliştirmiş ve Yunan mitolojisindeki ilahlarla simgeleştirmiştir. Daha sonra Trompenaars ve Hampden-Turner tarafından da bir sınıflandırma yapılmış, ancak bu modelin de Handy-Harrison'ın modelinden farklı olmadığı belirtilmiştir. Sadece örgüt tipleri için farklı kavramlar ve metaforlar kullanılmıştır. Bu modelde dört çeşit örgüt tipi bulunmaktadır: Rol kültürü (Apollo), görev kültürü (Athena), güç kültürü (Zeus) ve birey kültürü (Dionysus) dür. (Erdem, 2007: 98-101)

1. Rol kültürü

Yunan mitolojisindeki Apollo ile simgelendirilmiştir. Apollo düzeni ve uyumu temsil etmektedir. Bu kültürün örgüt yapısı ise düzgün sütunlarıyla öne çıkan bir Yunan tapınağına benzetilmektedir. Tapınağın sütunları, rol kültüründeki fonksiyonları ve bölümlendirmeyi ifade etmektedir. Trompenaars ve Hampden-Turner ise bu kültür tipi için Eyfel Kulesi metaforunu uygun görmüştür. Bu imaj, dikey bir hiyerarşiyi, rol ve görevlerin tanımlandığı üstü dar ve altı geniş bürokratik örgüt yapısını ifade etmek için kullanılmıştır.

2. Görev kültürü

Handy 1985'te görev kültürünü, uzman takımlar kullanarak belirli görevlerin başarılması üzerine odaklanan kültürler olarak tanımlamıştır. Bu kültür tipi antik Yunan mitolojisindeki bilgeliğin tanrıçası Athena ile simgeleştirilmiştir. Görev kültüründe bir işin (projenin) yapılabilmesi için, işin gereği olarak farklı disiplinlerden uzmanların bir arada çalışması gerekir. Ekip içerisinde yer alan çalışanlar bir taraftan proje yöneticisine, diğer taraftan da fonksiyonel olarak ait olarak ait olduğu birimin yöneticisine bağlıdır. Trompenaars, görev kültürünü "işaret fişeği ya da güdümlü füze" olarak adlandırmakta ve bu tip kültürü düşük örgütsel merkezileşme, eşitlik ve yüksek formalizasyon ve göreve yönelik olma ile karakterize etmektedir.

3. Güç Kültürü

Literatürde bazı yazarlar tarafından kulüp kültürü olarak da adlandırılan güç kültürü, Yunan mitolojisindeki ilahların korktuğu ve saygı duyduğu, güç ve kuvvetin sembolü Zeus'la simgelendirilmiştir. Güç kültürü, örgütteki her türlü gücün tamamen bir kişinin ya da merkezdeki bir grubun elinde tutulduğu ve örgütle ilgili her türlü sürecin bu merkezi otorite tarafından kontrol edildiği örgüt tipini yansıtmaktadır. Trompenaars bu kültüre "aile kültürü" adını vermiştir.

4. Birey kültürü

Yunan mitolojisindeki ilah Dionysus ile sembolize edilmiştir. Bu kültürde "birey" çok önemlidir ve bütün örgütsel düzenlemeler bireyin istek ve ihtiyaçları dikkate alınarak

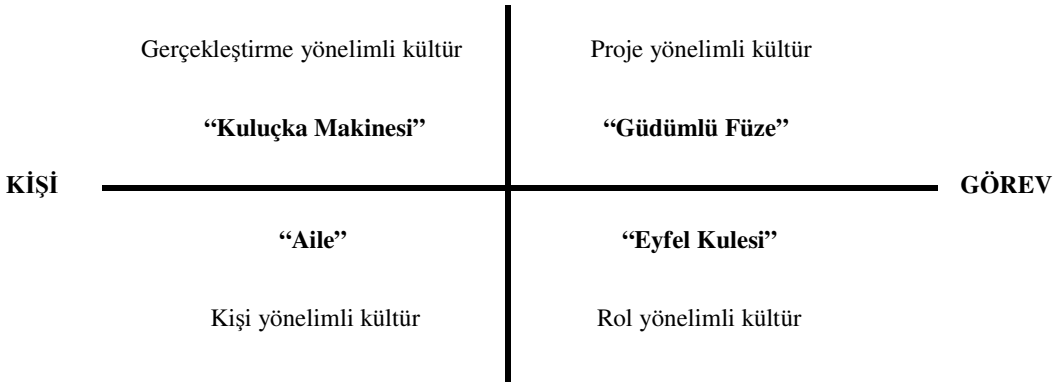
yapılmıştır. Trompenaars birey kültürüne "kuvöz kültürü" adını vermekte, bunu da merkezileşme ve formalizasyonun düşük olduğu kültür olarak karakterize etmektedir.

4.3. Trompenaars Araştırması

Fons Trompenaars ve Charles Hampden Turner(1998), kültürü boyutlandırırken, üzerinde durulması gereken iki önemli unsurdan bahsetmişlerdir. Bunlar; eşitlik ve hiyerarşi ile insanla görev arasındaki uyumdur. Bu unsurlar arasındaki ilişkiyle, dört farklı örgüt kültürü tipi tanımlanabilir. Bunlar; aile kültürü, Eyfel kulesi kültürü, kılavuz ok(güdümlü füze) kültürü ve kuluçka makinesi kültürüdür. Bu dört metafor çalışanların, kendi örgütlerine nasıl yaklaştığını ifade eder. (Trompenaars, 1998: 189)

4.3.1. Aile kültürü

Aile metaforu, yüz yüze ilişkiler barındırdığı için kişisel, ama aynı zamanda deneyim ve otorite sahibi bir lider tarafından yönetildiği için hiyerarşik olan bir kültür için kullanılmıştır. Bu kültür türündeki bir şirketin atmosferi birçok bakımdan evi andırmaktadır. Yaşa göre terfi esastır, şirketle olan ilişki uzun vadelidir ve bir adanmışlık söz konusudur.



Şekil 4: Uluslararası İşletmelerde Örgüt Kültürü Tipleri

Kaynak: Trompenaars ve Turner, 1998 :190

Çalışmak, iyi performans göstermek ve çatışmaları gidermek için başlıca neden, ilişkilerdir. Üstlerinizin onayını almak başlı başına bir ödüldür. Aile tipi kültürde lider kalıpları ve uygun davranış modellerini belirler ve astlarının buna uymasını beklerler. Buna karşılık lider her zaman astlarıyla empati içerisindedir. Aile kültürleri, otoritenin bölünmüş olduğu proje ekibi ya da matris türü yapılanmalarda zorluk çekerler. Evrenselciliğin zayıf olduğu yerde, aileler güçlü olma eğilimindedirler. Bu kültür tipinin bir başka özelliği, çalışanlar birbirine gelenekler, adetler ve arkadaşlık ilişkileriyle bağlanmıştır ve bu dışarıdan birinin ekip üyesi olmasını zorlaştırır. (Trompenaars ve Turner, 1998: 189-198)

4.3.2. Eyfel kulesi kültürü

Bu kültür türünde, rol ve işlevleri olan bürokratik bir işbölümü önceden belirlenmiştir. Bu dağılım yukarından bir hiyerarşi tarafından kontrol edilir. Her bir rol sistem tarafından öngörülen şekilde yerine getirildiğinde, görevler planlara uygun olarak tamamlanır. Bu kültür türünün metaforu olarak Eyfel Kulesi'nin seçilmesinin sebebi, sivri ve simetrik olması, üst bölümün dar, taban bölümünün geniş olması ve sağlam ve katı duruşudur.

Bu kültürde, her bir üst basamak kesin ve gözle görülebilir bir işleve, yani kendi altındaki basamakları bir arada tutma işlevine sahiptir. Eyfel Kulesi kültüründe statü role dayanır. O nedenle de bürokrasi herkesin aynı kurallara tabi olduğu, kişisel olmayan, akılcı ve yasal bir sistemdir. Kişisel ilişkilerin kararları etkileyeceği, daha ön planda kişiler yaratacağı, kuralları esneteceği ve rollerle sorumluluklar arasındaki kesin sınırları bulanıklaştıracağı varsayılır. Bu kültür türünde değişim, kuralları değiştirerek gerçekleştirilir. Amaçta herhangi bir değişiklik, çalışanların da formal olarak yapmaları gereken şeylerin de değişmesini gerektirir. Bu nedenle kültürel açıdan karmaşık çevre koşullarına kendini iyi uyarlayamaz. Bir Eyfel Kulesi kültüründe değişim son derece karmaşık ve zaman tüketicidir. Çatışmalar düzenli işleyişe ve verimliliğe yönelik bir tehdit olarak kabul edilir. (Trompenaars ve Turner, 1998: 198-203)

4.3.3. Güdümlü füze kültürü

Güdümlü füze kültürü, eşitliğin altını çizer. Tipik olarak ekipler ya da proje grupları tarafından yerine getirilen görevlere yöneliktir. Görevi yerine getirebilmek için, ekip üyeleri ne gerekiyorsa on yapmak zorundadırlar ve neyin gerektiği çoğu zaman kesi değildir.

Ulusal Havacılık ve Uzak Yönetimi (NASA), güdümlü füzeye benzeyen uzay araçları geliştirmede proje gruplarının kullanılmasına öncülük etmiştir. Aya iniş yapacak bir modülü yaklaşık 140 değişik tür mühendis gerektirmektedir ve hangi mühendisin katkısının, hangi anda yaşamsal olduğu önceden kesin olarak bilinmemektedir.

Mühendisler uyum içinde ve bir arada çalışmak zorunda olduğu için, aralarındaki en iyi sentez biçiminin hangisi olacağı ancak çalışmanın gidişi içinde keşfedilebilmektedir. Herkes kendi işiyle ilgili bilgiye sahiptir. Herkes en azından potansiyel bakımından eşittir. Grup eşitlikçidir, çünkü hedefe giderken herhangi bir uzmanın yardımına ihtiyaç vardır. Amaç bilinmektedir, ancak olası güzergahlar kesin değildir. Bu kültürde gruplar geçici olma eğilimindedir. İlişkiler projeye bağlıdır. Bu kültür duygusal değildir, karşılıklı adanmışlık içermez. Bu tip kültürlerde, insanın değerinin nihai ölçütü, nasıl bir performans gösterdiğiniz ve ortaklaşa arz edilen sonuca ne ölçüde katkıda bulunulduğudur. Bu yapı, Eyfel kulesi örgütü üzerine oturtulduğunda, matris organizasyonlar ortaya çıkmaktadır. Öğrenme, insanlarla geçinebilmeyi, buzları çabuk kırmayı, ekip içinde eksik olan rolü oynamayı gerektirir. Teorikten çok pratiktirler ve disiplin merkezli olmaktan çok, problem merkezli olma eğilimindedirler. Onay çoğu zaman üst yerine çalışma arkadaşları ya da astlardan gelir. Değişim çabuk olur. Daha fazla hedef ortaya çıkar, yeni gruplar oluşturulur, eskiler dağıtılır. Böylece iş devri yüksek olur ve mesleklere ve projelere duyulan bağlılık, şirkete duyulan bağlılıktan daha yüksektir. Motivasyon, bu kültürde içseldir. Ekip üyeleri nihai sonuç konusunda coşku duyar. Ayrıca bireyci olma eğilimindedir, çünkü çok geniş bir yelpaze oluşturan farklı şekillerde uzmanlaşmış insanların geçici bir temelde birlikte çalışmasına olanak tanımaktadır. Üyeler konuşkan, özel ve zeki kişilerdir, ama ortaklıkları bir amaç değil araçtır. Birbirleriyle samimi ilişkiler içinde olmaları gerekmez ve böyle bir şeyden kaçınırlar. (Trompenaars ve Turner, 1998: 205-208)

4.3.4. Kuluçka makinesi kültürü

Varoluşçuluk felsefesine uygun olarak, "varoluş örgütten önce gelir" anlayışı, kuluçka makinesi kültürünün felsefesidir. Bu kültür, çalışanların beklentilerini gerçekleştirmek ve kişisel beklentiler için bir kuluçka makinesi gibi çalışmanın işletmelerin görevi olduğu görüşü üzerine oturmuştur, bu nedenle de bu kültürde biçimsel yapı azdır. Kuluçka makinesi hem kişisel hem de eşitlikçidir. Metaforun seçilme sebebi ise, işletmenin bir kuluçka makinesi gibi, çalışanların kendilerini gerçekleştirmeleri için sürekli üretim yapmak zorunda oluşudur. Grup halinde faaliyet gösteren doktorlar,

avukatlar, bazı danışmanlar, araştırmacılar ya da çoğu zaman tek başına çalışan ama kaynak ve deneyim paylaşmaya ihtiyaç duyan herhangi bir profesyonel grup olabilir. Bireylere bağlı bir otorite vardır ve kişiseldir. Bu kültür üyeleri, yaratma ve buluşçuluk sürecinden zevk alırlar. Yakın ilişkiler, paylaşılan coşkular ve üst amaçlar sayesinde, söz konusu yapı etkin, doyurucu ve heyecan verici olabilir. Üyeler birbirleriyle uyumludur, değişim çok hızlı ve kendiliğinden olabilir. Motivasyon genellikle içsel ve yoğundur. Gelişmekte olan yaratıcı sürecin dışında bir kar ya da güç elde etmek isteyen azdır. Grup başarısını engelleyen iktidar oyunları hoş karşılanmaz. (Trompenaars ve Turner, 1998: 208-211)

Kültürü insan ilişkileri açısından ele alan boyutlarına bakıldığında, her ne kadar Hofstede'nin yaptığı ayrıma benzer bir ayrım görünse de; iki çalışma arasında, tanımlar, yöntemler ve örneklem açısından arada büyük farklar vardır. Kültürel çalışmalar açısından bakıldığında, Hofstede gibi bir ikili ölçütlendirme yerine, ölçütlerin oranına bakılmaktadır ve bu da kültürleri değerlendirme açısından başka bir bakış açısı yaratmaktadır. Yani, kültürleri değerlendirirken bir ölçüte ilişkin değerlerin, olup olmamasından çok, o değerlerin yoğunluğu ölçülmektedir.

Örgütlerde kültürel boyutlara ilişkin çalışmalar, kültürlerarası farklılıkların incelenmesi için altyapı oluşturmaktadır. Ortaya konan çeşitli kültürel boyutlar doğrultusunda, örgütler içerisindeki kültürel farklılıklar da, bilimsel araştırmalar çerçevesinde incelenerek, çeşitli modellerle açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde kültürel boyutlara ve kültürel farklılıklara yönelik çalışmaların ele alınmasının amacı, incelenen örnek olayın söz konusu boyutlar ve modeller dahilinde değerlendirilip yorumlanmasına olanak sağlamaktır.

Üçüncü Bölüm

Çokuluslu Proje Ekiplerinde Kültürel Farklılıkların Yönetimi

1. Kültürel Farklılıklara İlişkin Temel Kavramlar

Günümüzde, küresel işletmeler kültürel farklılık ve çeşitlilik kavramları ile bu kavramlardan kaynaklanan çeşitli işletmecilik problemleriyle yüz yüze kalmaktadırlar.

Ekonomi ve pazarlardaki küreselleşme, dünya genelindeki işyeri kültürü ve işgücü yapısında da değişimlere neden olmaktadır. Çalışanlar artık ülke sınırları ve kültürlerin ötesinde hareket etmekte, bu da toplumlar ve kurumlar içerisinde farklılığı artırmaktadır. (Moran vd., 2007: 180)

Küreselleşmeyle birlikte bireyselleşmenin ön plana çıkacağı ve bunun sonucu olarak da örgüt içerisinde sosyal ve yapısal eşitliği birleştirmek için bireylerin/farklı grupların ortak çalışmalarda ve projelerde sağlayacağı katma değerin artacağı, Humpries ve Grice tarafından öngörülmüştür. (Humpries ve Grice, 1995: 17)Buradan da anlaşılacağı üzere, ***çok kültürlülük***, bütün kültürlerin olumlu taraflarına açık olmak ve bu bilgiyi yeni ve anlamlı etkileşimler yaratmak üzere kullanmak üstüne odaklanır. (Connerley ve Pedersen, 2005: 3)

Çeşitlilik, farklılıklar üzerine odaklanırken, çok kültürlülük, birden fazla kültürün bir arada bulunmasına odaklanır. Doğru bir çeşitlilik tanımı belirlemek, hala tartışma konusudur. Bazı yazarlar (Grossman,2000; Linehan ve Konrad, 1999) güç dengesizliği ve kuşak farkı ve cinsiyet gibi konuların altını çizerken, Rijsman (1997) gibi bazı yazarlar ise, tüm farklılıkları içine alan tanımlar yapmaktadırlar. Bazı yazarlar ise kültürel çeşitliliği tanımlayarak boşlukları doldurmaktadırlar. Örneğin Cox (1994), kültürel çeşitliliği, bir sosyal sistemde, kültürel anlamda belirgin ölçüde farklı gruplardan gelen bireylerin ifadesi olarak tanımlamaktadır. (Connerley ve Pedersen, 2005: 3)

Kültürel çeşitliliği, Ely ve Roberts, ekip üyeleri arasındaki ırk, etnik köken, cinsiyet, din, ulusal kimlik ya da sosyal kimliğin diğer boyutları açısından var olan farklılıklar olarak tanımlamaktadırlar. (Brief, 2008: 175) İnsan çeşitliliği genellikle ten rengi, etnik köken, cinsiyet, cinsel ya da dini tercihler ve yaşa göre belirlenmektedir. Örgütsel çeşitlilik tanımları da geniş bir özellikler skalası içerir. American Express Financial Advisor'a göre, bu skalada, kuşak, cinsiyet, yaş, fiziksel yetenekler, fiziksel görünüm, ulus, kültürel miras, kişisel geçmiş, fonksiyonel tecrübe, örgütteki pozisyon, zihinsel ve fiziksel üstünlükler, aile sorumlulukları, cinsel eğilim, askerlik tecrübesi, eğitim geçmişi, tarz farklılıkları, ekonomik statü, düşünce tarzları, politik geçmiş, yaşadıkları şehir ya da bölge, IQ seviyesi, sigara tercihi, ağırlık, evlilik durumu, geleneksel olmayan iş, din, beyaz yaka, dil, mavi yaka ve uzunluk yer almaktadır. (American Express Financial Advisors, 1996'dan aktaran Moran vd, 2007: 181-182)

Literatürde kullanılan ve zaman zaman çalışmada da kullanılan bir diğer kavram kültürlerarasılıktır. Kültürlerarasılık kavramı tanımsal olarak, birden fazla kültür arasında ilişki ve etkileşimi varsaymaktadır. Buna göre kültürlerarasılık, farklı kültürlerden bireyler arasında eşit müzakere statüsü öngören, farklı kültürlere aidiyet duygusunun aşılması amacını taşıyan ve yeni bir kimlik veya birliktelik kültürü yaratmayı hedefleyen karşılıklı ilişkiler ve etkileşimler bütünü olarak tanımlanabilir. (Düren, 2007: 90) Bu yaklaşıma göre kültürlerarasılık anlayışı, birbirini, denk, farklı ve meşru kabul eden kültürler arasındaki yakın alış veriş ve iletişim ilişkilerini kapsamaktadır.

Bir kültür bir diğer kültürle karşılaştığında, bu kültürler arasında bir karşılaştırma yapmak anlamsız ve yararsız sonuçlar vermektedir, zira kültürler birbirlerinden farklıdır ve bunlar arasında hiyerarşik bir sıralama yapmak imkânı yoktur. Bu yaklaşım ***"kültürel görecelik"*** olarak ifade edilmektedir. Kültürel görecelik antropolojik bir yaklaşımdır ve ***"kültürel dar görüşlülük"*** bakışını yumuşatmayı hatta çürütmeyi amaçlayan bir görüştür. Kültürel görecelik, bütün farklı kültürlerin özgün değerlerine saygı duyulması fikri üzerine kuruludur. Bu yaklaşımda kültürleri yargılamadan anlamaya çalışmak, hatta olduğu gibi kabul etmek esastır. (Düren, 2007: 93)

Kültürlerarası yetkinlik ise, uluslararası çevrelerde başarılı sonuçlar alacak stratejiler oluşturmada çok temel bir sinerji kaynağıdır. R. Kiechl'e göre, kültürlerarası yetkinlik, çoklu kültürlü grupların yönetilmesinde, kültürlerarası durumları ve ortamları anlamak ve bu ortamlara uyum sağlamak demektir. (Bartel-Radic, 2004'ten aktaran Düren, 2007: 98) Bu yaklaşımda kültürlerarası yetkinlik, temel olarak dört ana fikir etrafında şekillenmektedir:

- Kültürel çeşitliliğe duyarlılık,
- Etnosentrik* olmayan bir bakış açısı,
- Farklılıklara hoşgörülü olma yaklaşımı,
- Empati.

Kültürlerarası yetkinlik, diğer kültür tanınmasa da, kültürler arasında başarılı karşılıklı etkileşimler kurmak konusunda önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Adler'in "sinerjik arayışı" konusundaki çalışmaları, kültürlerarası karşılıklı etkileşimlerin nasıl yönetilebileceğinin yollarını ortaya koymak üzerine kuruludur. (Adler, 1983: 43'ten aktaran Düren, 2007: 98) Kültürlerarası yetkinlik kavramı bu çerçevede, kültürlerarası ortamlarda insan kaynaklarının yönetimine bir açılım getirmektedir. Ortaklarının ve müşterilerinin kültürlerini tanımak ve bunlara uyum sağlayan stratejiler geliştirmek, uluslararası kuruluşlar için öncelikli bir yetkinlik haline gelmektedir. Buna göre kültürlerarası yetkinlikle, uluslararası bir kuruluşun performansı arasında çok yakın ve doğru orantılı bir ilişki olduğu ileri sürülebilir. Kültürlerarası yetkinlik, uluslararası kuruluşun müşterileri, tedarikçileri, ortakları, rakipleri ve yabancı resmi ve yerel kuruluşlarla ilişkilerinde başarılı sonuçlar vereceği gibi, uluslararası kuruluşun kendi performansına da yönelik, uzun vadeli bir pozitif sinerji kaynağı olarak değerlendirilmelidir. (Düren, 2007: 98)

Her birey doğduğu andan yetişkinlik dönemine kadar, ait olduğu toplumun kültürü ile yoğrulur. Böylece bir toplumu oluşturanlar aynı değer yargılarını taşırlar, aynı tepkileri verirler ve aynı şekilde düşünürler. Bir birey başka kültürlerden bireylerle her

* Bireylerin, kendi kültürlerinin diğerlerine göre daha mükemmel veya daha üstün olduğunu düşünmeleri eğilimi.

karşılaştığında, o kültürlere ait değerlere karşı bir şok yaşayacak ve bu farklılıkları kendi kültürünün değer yargıları çerçevesinde değerlendirmeye çalışacaktır. Bu karşılaşma anında, her birey kendi kültürel norm ve değerlerinden hareket ettiğinden, diğer kültürü anlamak imkansız olacaktır. Bireyler genellikle diğerini anlamama veya anlayamama eğilimi gösterirler ancak, bununla da yetinmezler ve genellikle kendi kültürlerinin diğerlerine göre daha mükemmel veya daha üstün olduğunu düşünürler. İşte bu eğilim antropolojide ***"etnosentrizm"*** olarak tanımlanmaktadır. (Düren, 2007: 92)

Çalışma açısından önem taşıyan bir başka kavram ise ***meslek kültürüdür***. Meslek kültürünün bu bölüm altında ele alınmasının sebebi, kültürel çeşitliliği içinde barındırması ve kültürel etkileşimi yansıtmasıdır. Meslek kültürü, farklı ülkelerden gelen meslektaşları ortak mesleki ve teknik bilgi, uğraşı ve amaçlar etrafında yakınlaştırabilme potansiyeline sahiptir (Chevrier, 2000: 90'dan aktaran Düren, 2007: 101) ve kültürlerarası iletişim ve paylaşımlarda ortak bir dil ve özgün bir teknik-mesleki alan oluşturur. Meslek kültürü ile kültürlerarası etkileşim sağlamanın sınırlı kaldığı çok kültürlü ortamlarda ise, kültürlerüstü bir özgün kurum kültürü geliştirme çabaları da oldukça önem verilen bir yaklaşımdır. (Chevrier, 2003: 108'den aktaran Düren, 2007: 101-102)

Bir kavram olarak çeşitlilik, dünyanın neresinde olduğuna bağlı olarak farklı anlam ve uygulamaları ifade edebilir. Yaşadığımız bilgi toplumunda, gittikçe atan küreselleşmenin dünya genelindeki işgücü üzerindeki yadsınamaz etkisinin farkında olmak önemlidir. Yönetimde liderlik anlayışını benimseyen işletmeler için küreselleşme, özellikle kendi içinde bağımlılık gösteren iş ekiplerinde, çalışanların potansiyellerini en yüksek düzeye çıkarmak üzere, çeşitliliği kabul eden bir kültür yaratmaktır. (Gardenswartz ve Rowe, 1993'ten aktaran Moran vd., 2007: 195) Toplumlar daha çoğulcu ve kültürler daha açık olmaya başladığından bu yana, bireyler kendileri ve başkaları arasındaki benzerlik ya da farklılıkların daha çok farkına varmaktadırlar. Hatta kendileri olabilmek için, kültürel bağlamdan bağımsız olarak özgürlüklerini talep etmektedirler. Önyargılar kalkarken, azınlıklar kabul ve tolerans görmektedirler. Bu durum ise, çeşitliliğin "ortak kültür"e doğru ilerlediği yeni bir anlayışa doğru götürmektedir. (Moran vd., 2007: 217) Bu ortamlarda oluşturulma

istenen stratejilerin, öncelikle çeşitlilikten ve farklılıklardan sinerji (pozitif) yaratan yöntemleri içermeleri gerekir. (Düren, 2007: 96)

Kavramlar arasında nüanslar bulunsa da, kültürel çeşitlilik ve kültürel farklılık kavramlarının, literatürde birbiri yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle çalışmanın devamında kültürel farklılık yönetimi olarak ele alınan konuyu açıklarken, kültürel çeşitlilik karamı da sıkça kullanılmıştır.

3. Kültürel Farklılıkların Yönetimi

Örgütlerde son yıllarda baş edilmesi gereken bir konu başlığı da farklılık olmuştur. Küreselleşmenin etkisiyle ulusal sınırları aşan işgücü, işletmeler için farklılığı, yönetilmesi gereken bir kavram haline getirmiştir. Farklılık, modern yönetim anlayışı içerisinde, başarılı yönetildiği takdirde, işletmeler için olumlu etki yaratacak bir örgütsel değer haline gelmiştir. Bu kavram, işletmelerde çeşitli boyutlarıyla yer almıştır ve araştırmalara konu olmuştur. 2000'den bu yana yapılan psikolojik ya da sosyolojik çalışmaların %14 ve %19 arasında değişen bir oranı, ırk, cinsiyet ya da çeşitliliğe ilişkin olmuştur. (Brief, 2008: 1) Farklılık yönetiminin pek çok boyutu olmasına karşın, bu boyutların her birinin daha dar bir bakış açısıyla ele alınması, her bir başlığın daha ayrıntılı incelenmesine olanak verecektir. Bu anlayış doğrultusunda, bu çalışmada farklılığın kültürel boyutu ele alınacaktır. Kültürel çeşitliliğin etkin yönetimiyle birlikte, farlılıklardan yaratıcılık ve esneklik kabiliyeti gibi katma değerler yaratmanın nasıl mümkün olabileceği incelenecektir.

Bu anlayışın temelleri Amerika'da atılmıştır. (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 1; Miller ve Rowney, 1999: 307) Kavram olarak, Amerika'daki işyerlerinde eşitliği sağlamak için yaygın olarak kullanılan, "Ayrımcılık karşıtı uygulamalar, eşit fırsatlar ve olumlu eylem" gibi yaklaşımlardan sonra ortaya çıkmıştır. (Kamp, Hagedorn-Rasmussen, 2004'ten aktaran Sürgevil, 2008: 113)

Farklılıkların yönetimi denildiğinde; "İnsanlar arasındaki farkların, örgüt için maliyet yaratan bir durum olmaktan çok, bir değer haline dönüşmesini sağlayacak süreç ve

stratejilerin amaca hizmet edecek yönde kullanılması" anlaşılmalıdır. Bu durumda, "Farklılıkların yönetimi", belirli amaçlarla tasarlanmış sistematik, planlar, programlar ya da süreçleri içermektedir. (Hays-Thomas, 2004'ten aktaran Sürgevil, 2008: 113)

Thomas'a göre (1991), farklılıkların yönetimi, "Tüm çalışanlar için geçerli olan bir çevre yaratmak amacıyla sürdürülen kapsamlı bir yönetsel süreçtir." Burada kritik nokta, "Farklılıkları bir değer olarak kabul etmek" tir. (Reichenberg, 2001'den aktaran Sürgevil, 2008: 113)

Son bir tanıma göre ise farklılıkların yönetimi, "Çalışanların farklılıklarına ve benzerliklerine değer verilen, böylece çalışanların potansiyellerinin tümünü, örgütün stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde kullanabilecekleri bir iş çevresi yaratma ve bu is çevresini sürdürme süreci" dir. (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005'ten aktaran Sürgevil, 2008: 113)

İşletmelerin en büyük hedeflerinden biri de tüm çalışanların yeteneklerini en etkin şekilde kullanmaktır. Ancak mevcut çok kültürlü işgücü ortamında bu hedefe ulaşmak, farklılaşan işgücünün etkin stratejilerle yönetilmesinden geçmektedir. Kültürel çeşitliliği, örgüt için bir tehditten çok bir fırsat olarak görebilmek, entelektüel, duygusal ve sezgisel bir durumdur. Bu nedenle farklı kültürden gelen yöneticiler, birlikte çalışabilmek üzere bir strateji geliştirebilmek için, neyi nasıl söylemesi gerektiğini ve bu noktada farklılıkları bilmek zorundadırlar. (Schneider ve Barsoux, 1997: 156)

Kültürlerarası yönetim temel olarak farklı kültürler arasında iletişim ve müzakere demektir. Bu ise karşılaştırmalı bir metodoloji gerektirmektedir. Kültürlerarası iletişim ve karşılaştırmalı araştırmalar yaklaşımları (Hall, Hofsede vs.) kültürlerarası yönetim uygulamaları için açılım veren nitelikler taşımaktadır ve kültürlerarasılıkla ilgili olarak yapılan hemen her çalışmada temel referans olarak ele alınmaktadır. Ancak, kültürlerarası yönetim uygulamaları, bu temel referans çerçevesinin ötesine geçmeli ve çok kültürlü ekiplerin yönetiminde genelleştirilebilir somut yöntemler ortaya koymalıdır. Farklı kültürlerden insanları aynı amaç etrafında birleştiren çok kültürlü iş ortamlarındaki yönetsel uygulamalar özel koşullar içerir. Buna göre, kültürlerarası

yönetim uygulamaları üç düzeyde irdelenmelidir: (Chevrier, 2003: 99'dan aktaran Düren, 2007: 100)

· Kültürlerarası yönetim öncelikle kültürlerarası ortamla ilgi olan insanların işidir;

· Kültürlerin entegrasyonunun kurumsallık çerçevesinde sağlanması gerekir;

· Taraflar arasında kültürlerarası sinerji sağlamada ortaklık ve organizasyonel önlemler ve düzenlemeler yaratılmalıdır.

Uluslararası ya da kültürlerarası işbirlikleri, birleşmeler ve kuruluşlar gibi ortaklıklar, organizasyonlarda kültür farklılıklarının baş gösterdiği ortamlar yaratırlar ve Neale ve Mindel'e göre bu tür organizasyonlar, yenilikçi yaklaşımlara açık olmalıdırlar. Yenilik, genellikle üyeleri farklı bakış açılarına sahip olan ekiplerde (çeşitli kültürlerden gelen üyeler) en iyi çözümdür. Ancak genellikle bireyler kendilerininkinden farklı görüşleri kabul etmekte zorlanırlar ve farklılığı azaltmaya çalışırlar. Bu nedenle, çok kültürlü bir ekip çalışması uygulamak, organizasyonların yüz yüze kaldığı bir durumdur. Bunun sonucu olarak, insan kaynakları yöneticileri aşağıdaki amaçlar doğrultusunda ekip üyelerini bir arada tutabilmek üzere, program geliştirmeye ve uygulamaya ihtiyaç duyarlar: (Neale ve Mindel, 1992: 37'den aktaran Rodriquez, 2009: 307)

-Ekip üyelerinde kültürel farklılığa yönelik ve bunun örgütsel yapı ve sistemler, yönetim tarzı, karar alma ve kişilerarası davranışlar üzerindeki etkisine yönelik farkındalık sağlamak

-Ekip üyelerinin farklı rolleri, tercihleri ve zorlukları ile bunların nasıl birbirini tamamladığının farkına varmalarını sağlamak.

-Ekip üyelerinin birbirleriyle hızlı ve etkin iletişim yöntemleri geliştirmelerine yardımcı olmak

-Ekip üyelerinin birlikte ve ayrı ayrı çalışırken ekip etkinliğini korumak üzere paylaşılan bir dizi temel kural geliştirmelerine yardımcı olmak

-Ekip için paylaşılan bir vizyon ile bir uygulama stratejisi geliştirme sürecine başlamak.

Küresel yarışta yer alan bir işletme için rekabet üstünlüğü, çalışan eğitimiyle, paylaşılan bir çeşitlilik misyonu oluşturulmasıyla mümkündür. İşgücünün tutum ve davranışlarını değiştirmek zordur, ancak bunları belirsiz bir ortamda değiştirmeye çalışmak, güçlü bir vizyon gerektirir. Liderin, ne kadar karizmatik olursa olsun ya da ne kadar kabul görürse görsün, yönetim ve liderden daha üstün bir performans ile çalışanlardan da derinlemesine bağlı oldukları varsayımlardan vazgeçmelerini ve çeşitliliği kabullenmelerini bir gecede beklemek, gerçekçikten uzak olur. Çeşitliliği yeniden düşünmek ve tüm işletme geneline yayılan bir strateji oluşturmak, örgüt kültürünü her açıdan olumlu etkileyecektir. (Moran vd., 2007: 193)

Kültürlerarası yönetimde makro-çevresel yaklaşım, eğitim, politika, hukuk vb. konuların yönetsel uygulama ve etkinlik üzerindeki etkilerini belirlemeye yöneliktir. Bu varsayım, yönetsel uygulamaların bu tür dışsal unsurlara bağlı olduğu ve çeşitli ülkelerde yer alan işletmelerdeki farklılıkların, çevresel koşullardaki farklılıktan kaynaklanmasıyla açıklanabileceği sonucunu ifade eder. (Moran vd., 2007: 216)

Davranışsal yaklaşım ise, yöneticilerdeki ve işletmelerdeki davranışsal farklılıkların, kültürel etkilerin bir sonucu olduğunu iddia eder. Burada varsayım, bir yöneticinin tutumları, değerleri, inançları ve ihtiyaçlarının en azından bir bölümünün kültürü tarafından belirlendiğidir. (Moran vd., 2007: 216)

Benzer bir ayrımla, Moran ve arkadaşları da çeşitliliğe farklı yaklaşmış, literatüre yeni bir paradigmayla katkıda bulunmuşlardır. İşletmeler, genellikle işgücü çeşitliliğini tanımlamak üzere iki paradigma kullanırlar. Yine de bu paradigmaların üretkenlikten uzak, daha fazla sorun üreten ve çalışanların performanslarını aşağıya çeken yapıda olduğu düşünülür. Bu nedenle Moran, Harris ve Moran, kültürel çeşitliliği ya da farklılığı tanımlarken, sistem analizlerinde liderliğin temel ve hayati bir rol oynadığı ve böylece her bireyin kendi potansiyelinde faaliyet gösterebileceği bir organizasyon şeklini ifade eden, üçüncü bir paradigma daha ortaya koymuşlardır. Bu organizasyon yapısı, örgütsel süreçlerin iyileştirilmesi ve tüm örgütsel seviyelerde yüksek düzeyde bir üretkenlik sağlanması hedeflerini gerçekleştirebilir. Bu üç paradigma, kısaca şöyle özetlenebilir: (Moran vd., 2007: 190)

1. ***Ayrımcılık ve uyumluluk paradigması***, tüm çalışanların eşitliğinin değer verildiği liderlik türünü ifade eder. Genellikle bürokratik, kolayca görülebilir bir kültüre sahip kontrollü yapılardır.

2. ***Erişim ve meşruluk paradigması,*** 1980'ler ve 1990'lar arasında ortaya çıkan, işyerindeki yapıyı dengeleyerek, daha çeşitli müşteri bulmak temel amacıyla, çeşitliliğin kabulü ve yüceltilmesi anlayışı üzerine kurulu bir paradigmadır. Yani işletme, çalışan çeşitliliğini eşitlemeye çalışırken, bu farklılıkların işi nasıl etkilediğini göz ardı ederek müşteri çeşitliliğine odaklanır.

3. ***Üçüncü paradigma ise,*** işletmenin tümüyle çalışan ve müşteri çeşitliliği temeli üzerine kurulu olduğu sistemlere yöneliktir. Bu paradigma, eşit fırsatı desteklemesi ve kültürel farklılıkları değerli bir üstünlük olarak görmesi açısından, diğer iki paradigmaya üstünlük sağlamaktadır. Pek çok işletme, çeşitliliği yönetmek için öğrenme ve etkinlik paradigmasını kullanmakta ve çeşitliliğin gerçek üstünlüklerinden faydalanmaktadır. (Thomas ve Ely'den aktaran Moran vd., 2007: 191)

Paradigma ise kolay değişebilen bir özellikte değildir. Kültürel açıdan bir paradigma değişikliği yaratmak için sekiz ön koşul gerektiği öne sürülmektedir: (Moran vd., 2007: 191)

1. Çeşitlilik gösteren bir işgücünün bakış açıları ve yaklaşımlarını değerli bulan ve görüş çeşitliliğine değer veren liderlere sahip olmalıdır.

2. Bakış açısı ve yaklaşım çeşitliliğinin getirdiği çatışmaları kabul eden ve fırsatları öğrenen liderlere sahip olmalıdır.

3. Her bir çalışanın yüksek standartlardaki performansını destekleyen bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

4. Yüksek standartta performansla gelen, tüm çalışanların bireysel gelişimini sürekli kılma ihtiyacı doğrultusunda hareket edilmelidir.

5. Örgütsel kültür görüş farklılıkları için yüksek bir tolerans sağlayan bir açık görüşlülüğü desteklemelidir. İşletme, çatışmayla gelen örgütsel öğrenmenin değerini anlamalıdır.

6. Tüm çalışanlar, işletme için değerli olduklarını hissetmelidirler.

7. İşletmenin misyonunun iyi ifade edilmiş olması ve herkesçe anlaşılması tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda işletmedeki her bir birey tarafından izlenmeli ve tüm liderlerce desteklenmelidir.

8. Bu işletme, eşitlikçi ve bürokratik olmayan bir yapıda olmalıdır. Aynı zamanda fikirlerin değişimlerini destekler ve mevcut durumun devamı için yapıcı rekabeti onaylar.

Bu ön koşulları sağlayan bir örgüt yapısı, kültürel anlamda bir paradigma değişimine hazır denebilir. İşletmeler zamanla gerek stratejilerinde, gerek yapılarında, gerekse paradigmalarında değişiklikler gerçekleştirerek küresel rekabete ayak uydurmaya çalışmaktadırlar.

Kültürlerarası yönetim uygulamalarında etkinlik sağlamak için, bütün çalışanların, somut olarak tanımlanmış ve paylaşılan ortak kurumsal normlar ve değerler etrafında birleştirilmesi hedeflenir. Böylece oluşturulmak istenen örgüt kültürü, çalışanların kültürel kökenlerine bakılmaksızın ortak uyum (consensus) ve koordinasyon sağlama ve yönlendirme işlevlerini yerine getiren temel unsur haline gelir. (Chevrier, 2003: 108'den aktaran Düren, 2007: 101-102)Bu nedenle ekip üyeleri, nasıl katılım sağlayacakları, çatışmayla nasıl baş edecekleri ve öğrenmeyi nasıl sağlayacaklarının yanı sıra, işlerini nasıl yapılandıracaklarını, kararların nasıl alınacağını, roller ve sorumlulukların nasıl belirleneceğini ve tüm bunların sistematiğini oluşturmak zorundadırlar. Amaç kültürel farklılıkları etkisiz hale getirmek ya da eritmek değil, onların üzerine bir yapı oluşturmaktır. Çok kültürlü ekip bir birlik ve beraberlik oluşturamadığı sürece, çeşitlilik bir değer değil bir sorun olacaktır. (Schneider ve Barsoux, 1997: 156)

2.1. Kültürlerarası Farklılıkların Yönetiminde Çatışma ve Çatışma Yönetimi

Küreselleşme bugünün dünyasını şekillendirirken, kültürlerarası çatışmalar da bu durumun sonuçlarından birisidir. Telekomünikasyon, ulaştırma ve teknolojideki gelişmeler ile küresel politik alanlardaki değişimler, dünyayı bilgi odaklı küresel bir kültüre doğru götürmektedir. Küreselleşmenin yayılmasıyla, kültürlerarası etkileşimleri de içine alan küresel karmaşıklıklara karşı duyulan farkındalık, gittikçe artmaktadır. Ulusal ve etnik kültürlerin hem kendi içinde, hem de birbirleri arasında etkileşiminden etkilenen küresel kültür, makro düzeyde teknoloji kullanımı, iletişim ve işletmecilik etrafında, mikro düzeyde de bireylerin tecrübeleri, değerleri, varsayımlar ve davranışlarında kendini göstermektedir. (Moran vd., 2007: 185-186)

İnsanlık, ortak bir hayat sürmenin ve evrensel ihtiyaçların karşılanmasının, karşılıklı-bağımlılık içerisinde olduğu gerçeğinin değerini öğrenmek zorundadır. Kültürler artık birbirinde izole değildir. Tümü, birbirine karşılıklı saygı dahilinde, farklılıkların değer ve kabul gördüğü ortak yaşantı doğrultusunda hareket etmelidir. Bunu etkin bir şekilde gerçekleştirebilmek için de, çatışma analizlerini ve çözümü yeteneklerini öğrenmek, bugünün dünyasında bir gerekliliktir. Kültürel davranış ise, bir kültürün sosyal kabul gören davranışları, çatışmadan nasıl kaçınılacağını ya da çözüleceğini, ya da sosyal protokollerini, dini inançlarını, uluslararası ilişkilerini ve işletmecilik uygulamalarını belirleyen yasal sistemi sayesinde kendini gösterir. (Moran vd., 2007: 186-187)

Uluslar arası ya da çok kültürlü örgütlerin en önemli özelliği, farklı kültürlerden gelen çalışanların aynı örgütün çatısı altında bulunmasıdır. Bu tür örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar farklı kültürlerin özelliklerini taşırlar. Farklı kültürlerden çalışanların bir arada bulunduğu örgütlerin yönetimi, diğer örgütlerden farklı olmakta ve zaman zaman yöneticiler çok kültürlülüğün getirdiği sorunları yaşamaktadırlar. Bu konuda yapılan çalışma sayısı oldukça az olsa da eldeki bulgular değerlendirildiğinde, özellikle çok kültürlü örgütlerde çatışma yönetim tarzlarının bireyler arası farklılıklar göstereceği açıktır. (Uysal-Irak, 2007: 290)

Amerikan Yönetim Derneği, 25 yıldan fazla bir zamandır yöneticilerin iş yerindeki zamanlarının %25'ine yakınını kişilerarası çatışmalarla uğraşarak geçirdiklerini belirtmiştir (Borisoff ve Victor, 1998). Son yıllarda çok kültürlü şirketlerin artışıyla,

yani örgütlerdeki kültürel farklılıkların artmasıyla birlikte, işyerindeki çatışmalarda da artış görülmektedir. (Tinsley, 2001'den aktaran, Uysal-Irak: 2007: 280)

Kültürel farklılıkların, çatışma yönetim tarzlarını nasıl etkilediğinin incelenmesinde, araştırmacılar özellikle Hofstede'in 1968 ve 1972 yıllarında yaptığı çalışmaları temel almışlardır (Rahim ve Blum, 1994'ten aktaran Uysal-Irak: 2007: 280) Kültürlerarası farklılıkları inceleyen çalışmalarda, bireylerin kullandıkları kişilerarası çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Çoğunlukla bireyci ve toplumcu kültürleri karşılaştıran bu araştırmalar, bireylerin çatışma çözümünde kapalı ya da açık mesajları tercih edip etmediklerine, ya da birleştirici, yardım edici, baskı kurucu, kaçınan ya da uzlaşmacı yönetim tarzlarından hangilerini kullandıklarına dair tutarlı sonuçlar elde etmişlerdir. Bu konuda yapılan tüm araştırmalar incelendiğinde, toplulukçu kültürlerin, daha çok sosyal uyumu korumayı ve uygun bir şekilde çatışmaya son vermeyi desteklerken (Tinsley, 2001), bireyci kültürlerin, çatışmayla yüzleşmeyi, çatışmalarda aktif olmayı destekledikleri görülmüştür. (Uysal-Irak: 2007: 286-287)

Tinsley (2001), kültürel değerlerin, bireylerin bazı davranışları diğer davranışlara tercih etmelerini destekleyen bir sosyal çevre yarattığını belirtmiştir. Bireyleri bu kültürel değerlerle uyum gösteren çatışma yönetim tarzlarını kullanırlar. Sonuç olarak farklı değer profilleri olan kültürlerdeki çalışanlar, çatışma çözümünde de farklı strateji gruplarını kullanma eğiliminde olurlar.

Çatışmayı, görünüşlerin ya da çatışmadaki tarafların var olan kimliklerinin sorgulandığı veya tehdit edildiği, görünüş hakkındaki müzakere süreci olarak tanımlayan Ting-Toomey (1988), bireylerin çatışma yönetiminde kullandıkları tarzların, normlar ve değerlere dayalı olarak ortaya çıkan kültürel farklılıklardan meydana geldiğini belirtmiştir. Kültürlerarası araştırmalar, çoğunlukla toplulukçu ve bireyci toplumları karşılaştıran eorik ve ampirik sonuçlara öncelik vermektedir. Bireyci ve toplulukçular, özellikle ait oldukları (iç gruplar) ve ait olmadıkları (dış gruplar) gruplarla ilişkili olarak farklı sosyal davranışlar sergileme eğilimindedirler. Ayrıca toplulukçu kültürlerin üyeleri, çatışma yönetiminde bireyci kültürlerin üyelerinden çok daha fazla onaylanma içeren stratejileri tercih etmektedirler. Bireyci kültürdekiler ise, toplulukçu kültürlerdeki bireylere göre daha fazla doğrudan görünüş müzakeresini kullanmaktadırlar. (Ting-Toomey, 1994'ten aktaran Uysal-Irak, 2007: 286-287)

Bir diğer kültürlerarası çalışmada Tinsley, Alman, kuzey Amerikalı ve Japon yöneticilerin çatışma çözüm tarzlarını incelemiş ve farklı kültürlerden gelen yöneticilerin farklı yöntem gruplarını kullandıklarını bulmuştur. Bu bulgu sadece bireyci ya da toplulukçulara özgü çatışma yönetim tarzları olmadığını, iki bireyci ya da iki toplulukçu kültür arasında da tercih edilen çatışma yönetim tarzları açısından farklılık olabileceğini göstermiştir. Bu nedenle çatışmada kültürlerarası farklılıklardan bahsederken, yalnızca bireyci-toplulukçu boyutla sınırlı kalmak hatalı olabilir. Örneğin Miyahara ve diğerleri, iki toplulukçu kültür olan Kore ve Japonya'daki çatışma yönetim tarzlarını karşılaştırdıkları çalışma sonucunda, iki kültür arasında çatışma çözüm tarzlarında açısından farklılıklar olduğunu bulmuşlardır. Sonuç olarak çatışma yönetim tarzları karşılaştırılırken, sadece bireyci ve toplulukçu kültürlerdeki çatışma yönetim tarzlarını ele almanın doğru bir yaklaşım olmadığı görülmektedir. Elde edilen sonuçlar, farklı kültürel değerlerin çatışmalarda farklı yönetim tarzlarını desteklediği ve böylece benzer kültürler arasında bile anlamlı farklılıklar görülebileceğini göstermektedir. (Uysal-Irak, 2007: 288)

Türkiye'de yapılan çalışmalar incelendiğinde ise, benzer sonuçlar elde edilmiştir. Türkiye, Hofstede'in çalışmasında bireycilik boyutundan 37 puan alarak toplulukçuluk boyutunda yer almıştır. Bu boyut ile, Türkiye'de çalışanların, çatışma çözümünde çoğunlukla pasif çözüm stratejilerini tercih ederek, kaçınma, uyum gösterme ve sosyal uyumu koruyarak çatışmaları çözme yolunu seçmeleri beklenmektedir. Yapılan araştırmalarda da Türkiye'de çatışma çözümünde toplulukçu kültürlerin özelliklerinin yer aldığı görülmüştür. Kozan ve Ergin (1999), Türk kültüründe bireylerin bireysel hedeflerdense, iç gruba önem verdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca daha bireyci olan batılı ülkelere kıyasla bireysel ilgiler için rekabet etme ve saldırgan davranışlar bu kültürde daha az görülmektedir. Ayrıca Türkiye kültüründe çatışma yönetim tarzının, zorlama ve uzlaşmanın görüldüğü işbirliği olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üstlerle olan çalışmalarda uyma, astlarla olan çalışmalarda ise zorlama türü yönetim tarzı görülmüştür. (Uysal-Irak, 2007: 289)

Tinsley (1998) değerler ve normlara dayanan ulusal kültür ve toplumun karakteristik profilinin, çatışma yönetiminde tercih edilen modellerin gelişmesinde önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Pek çok kültürlerarası çalışma, bireylerin çatışmalarda

kullandıkları iletişim tarzlarının, kültürel beklentileri tarafından şekillendiğini göstermiştir. (Hofstede, 1991; Leung, 1987; Ross, 1993'ten aktaran Uysal-Irak: 2007: 291) Brett (2001), iki tarafın müzakere çin masaya oturduğunda, ilgileri, öncelikleri ve müzakere tarzlarıyla, yani kültürleriyle masaya oturduklarını belirtmiştir. Sonuç olarak farklı kültürlerden bireylerin bir arada bulunduğu örgütlerde, hem çatışmaların ortaya çıkışını hem de çalışanların çatışma yönetim tarzlarını açıklarken, kültürlerarası farklılıkları göz önünde bulundurmak önemli görünmektedir. Bu farklılıkları karşılaştırırken üç farklı kriteri temel almak mümkündür: (Uysal-Irak, 2007: 291-293)

1. Bunlardan ilki bireycilik-toplulukçuluk karşılaştırmalarını içerir. Bireyci ve toplulukçu kültürleri karşılaştıran çalışmalarda, farklı kültürlerdeki bireylerin çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı farklar olduğu bulunmuştur. Bireyci kültürlerde çatışmayla yüzleşme ve çatışmayı doğrudan çözme tarzları tercih edilirken, toplulukçu kültürlerde çatışmayı reddetme, görmezden gelme ve kaçınma davranışları daha sık görülmektedir. Böylece çok kültürlü bir örgütte farklı çatışma çözüm tarzlarının görülme olasılığı artmaktadır ve bu durumda da kişilerarası ilişkilerde yeni çatışmaların ortaya çıkabilmektedir. Bu iki boyuttaki farklı odaklar, yani bireye karşı topluluk düşüncesi, bireyler arasında yaşanan bir çatışma durumunda da engellenme ve yanlış anlaşılmalara neden olabilmektedir. Bireyci kültürden gelenler topluluğu çok önemsemeyebilirken, toplulukçu kültürlerde müzakere sonuçları ilişkilere ve uyuma daha çok dayalı olabilmektedir.

2. Çok kültürlü örgütlerde çalışanlar arası çatışma yönetimi farklılıklarının karşılaştırılmasında kullanılabilecek ikinci kriter ise hiyerarşi ya da eşitlikçilik değerlerinden hangisine önem verildiğidir. Hiyerarşik kültürlerde farklı sosyal statülere önem verilirken, eşitlikçi kültürlerde bu tür bir sosyal statü ayrımı yoktur. Hofstede'in güç mesafesi olarak da adlandırdığı bu boyutta yüksek güç mesafesi olan kültürlerde, sosyal statüler arasındaki farklar da derecelendirilmiştir. Bu kültürler arasında yine çatışmalarla yüzleşme ve çatışmalarda kullanılan etkileme davranışları arasında farklılıklar görülmektedir. Hiyerarşik kültürlerde yüzleşme, sosyal statüye saygısızlık olarak görüldüğünden kullanılmazken, çatışma yönetiminde sosyal statüsü daha yüksek

olan üçüncü tarafların çatışmayı çözmesi beklenebilmektedir. Diğer taraftan eşitlikçi kültürlerde yüzleşme ve doğrudan müzakere etme sıklıkla görülmektedir. Görüldüğü gibi yüzleşme, bir kültürde oldukça desteklenen bir davranışken, diğer kültürde saygısızlık olarak değerlendirilebilmektedir. Bu durum çok kültürlü örgütlerde çatışma çözümü ve müzakere süreçlerinde karşılaşılabilecek sorunlar hakkında önemli bir ipucu vermektedir.

3. Karşılaştırmalarda kullanılabilecek üçüncü kriter ise kültürlerarası iletişim farklılıklarıdır. Hall, kültürleri, iletişimde mesajların nasıl iletildiğine bağlı olarak yüksek bağlamlı ve düşük bağlamlı kültürler olarak sınıflandırmış ve düşük bağlamlı kültürlerin çok daha bireyci, yüksek bağlamlı kültürlerdeki bireylerin ise daha çok toplulukçu özellikler gösterdiğini belirtmiştir. Tinsley de bazı kültürlerde bireylerin önemli bilgileri belirgin ve açık kodlarla ilettiklerini, bazı kültürlerde ise bilginin açıkça kodlanmadığını, kapalı olduğunu vurgulamıştır. Sonuç olarak çatışma yönetiminde farklı kültürlere özgü iletişim yolları mevcuttur ve bu yollar çatışmaların yönetimi için kritik olan mesajları içerir. Kullanılan kişilerarası iletişim yolları, mesajların iletilmesi ve doğru şekilde algılanması, belirgin ve açık mesajlar ya da ima yolu ile mesaj verme, farklı kültürlerde farklı şekillerde görülebildiğinden, aynı örgütte kişilerarasında daha büyük çatışmalara ya da anlaşmazlıklara neden olabilmektedir.

Dünya küresel ağlarla birbirine bağlandığı için, bireyler de farklılıklarıyla, çeşitli kültürlerin özellikleriyle, kökenleriyle, dinleriyle, temel inanç ve değerleriyle birbiriyle ilişki içerisindedir. İnsanlık, varoluşundan bu yana barış ya da çatışma durumları yaşamıştır. Çatışma anında ise, bireylerin potansiyellerini ortaya koyacak şekilde hareket etmeleri zordur. (Moran vd., 2007: 187) Bu nedenle özellikle kültürel bağlamda ortaya çıkan çatışmaların, etkin bir şekilde analiz edilip yönetilmesi gerekmektedir. Etkin bir çatışma yönetimi için de etkin bir küresel liderlik süreci gerekmektedir.

2.2. Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Liderliğin Rolü

McDonald, yönetim uygulamalarının, yöneticilerinin kültürel benzerliklerine bakılmaksızın, tüm çalışanları kapsayan yenilik, yüksek performans ve kültürel öğrenme ile desteklenmesi gerektiğini ileri sürmektedir. (McDonald, 1995) Genellikle, küresel birtakım yeteneklere sahip liderlerin, çok kültürlülüğe ilişkin farkındalık, bilgi birikimi ve yeteneğe de sahip olması beklenir. Ancak, 500 Fortune şirketi yöneticilerinin %85'i, küresel liderlik özelliklerine sahip çok az sayıda çalışan olduğuna inanmaktadır. Küresel İşlemler Merkezi'nin araştırmasına göre, çalışanlar küresel liderlik yeteneklerine sahip olsalar bile, %60'ı bunların organizasyonları için yetersiz kaldığını söylemektedir (Workplace Visions, 2000). Küresel büyüme için liderlik önemli bir unsur olarak görülürken, yöneticilerin sadece %8'i organizasyonlarının toplam liderlik kapasitesini mükemmel olarak değerlendirmekte, neredeyse yarıya yakını (%47) kapasitelerini çok kötü derecede değerlendirmektedir. (Csoka, 1998). Bu nedenle, kültürel konularda liderliğin önemi ve mevcut liderlik kapasiteleri arasında bir kopukluk görünmektedir. (Connerley ve Pedersen, 2005: 7)

Blake ve Mouton 1964'te yaptıkları araştırmalarında, görev odaklı liderlik tarzına karşı ilişki odaklı liderliği ortaya koymuşlardır. İlişki odaklı liderlikte astlarla iyi bir ilişki geliştirmek daha önemli görülürken, görev odaklı liderlikte, vurgu görevin başarılması üzerinedir. Kültürün de bu liderlik tarzı tercihlerinde rol oynadığı görülmüştür (Westwood, 1997). Bir başka araştırmaya göre ise, evrensel olarak etkin bir liderlik tarzının bulunmadığını, en uygun liderlik tarzını durumun belirlediği ortaya konmuştur (Aldag ve Kuzuhara, 2002: 331'den aktaran Connerley ve Pedersen, 2005: 153).

Freeman, Knotts ve Schwartz (1994)'a göre, 40 yıldır sürdürülen araştırmalar, liderlik tarzının durumsal olması gerektiğini savunmaktadır. Bir başka deyişle, liderlik insanlara, zamana, mekâna ve kültürel ortama uygun olmalıdır. (Connerley ve Pedersen, 2005: 152)

Küresel anlayışa sahip liderler, küresel iş dünyasının karmaşıklığını anlar ve olayları daima farklı açılardan düşünürler. Her özel duruma tepki vermenin pek çok yolu olduğunu ve her bakış açısının daha büyük bir resim oluşturmaya yardımcı olduğunu

bilirler. Yetenekli ve sistem-odaklı küresel anlayışa sahip liderler, her çalışanın kendi potansiyeline erişmesini mümkün kılan bir örgütsel sistem hedefler. Sinerjik yaklaşımı benimseyen liderler, tüm makrosistemi etkilemenin yolunun, her birey arasındaki etkileşimden, mikrosistemin durumundan ve tüm organizasyonun etkin bir şekilde yetkilendirilmiş olmasından geçtiğini kabul ederler. Uluslararası bir birleşme ya da ortaklık durumunda, farklılıklar ve sistem çelişkileri net belirlenmezse, kültürel çeşitlilik çok büyük negatif etkilere yol açabilir. Kültürel açıdan sinerjik liderler, tüm örgütsel seviyelerde farklılıklar üzerine kurulu, en yüksek düzeyde rekabete izin veren kültürel örgütsel sistemleri desteklerler. (Moran vd., 2007: 189-190)

Liderler çeşitliliği makro açıdan ele alırken, tüm çalışanların işletmenin geneline yayılmış olan mikro çabaların da farkına varmalarını sağlamak gerekmektedir. Bunun bir yolu da çeşitlilik eğitiminden geçer. Kültürlerarası eğitim olarak da bilinen, pedagojik olarak geniş kapsamlı eğitim programları, şu bölümleri içermelidir: (Ferraro, 2005'ten aktaran Moran vd., 2007: 192)

a. Kültür konularına genel bir bakış,

b. Kültürlerarası iletişim sorunlarıyla başa çıkma,

c. Kültürel iç farkındalık,

d. Kültürel özellikler,

e. Kültürlerarası yeteneklerin geliştirilmesi.

Küreselleşme ve liderlik üzerine elliden fazla araştırma ve pek çok kitap ve makalenin incelenmesi sonucu, Moran ve Reisenberger, küresel bir lidere yönelik oniki yetkinlik tanımlamışlardır: (Moran ve Reisenberger, 1994'ten aktaran Moran vd., 2007: 204)

Tutumsal Temel Yetenekler

1. Küresel bir zihinsel yapıya sahiptir.

2. Farklılıklar taşıyan bireylerle eşit şekilde çalışır.

3. Uzun-dönemli eğilime sahiptir.

Liderlik Temel Yetkinlikleri

4. Örgütsel değişimi kolaylaştır.
5. Öğrenme sistemleri oluşturur.
6. Çalışanları mükemmellik doğrultusunda motive eder.

Etkileşim Temel Yetkinlikleri

7. Çatışmayı işbirliği yaklaşımıyla ele alır ve çözümler.
8. Yabancıları işe alma sürecini çok etkin bir şekilde yönetir.
9. Çokkkültürlü ekiplere etkin bir şekilde liderlik eder ve katılım gösterir.

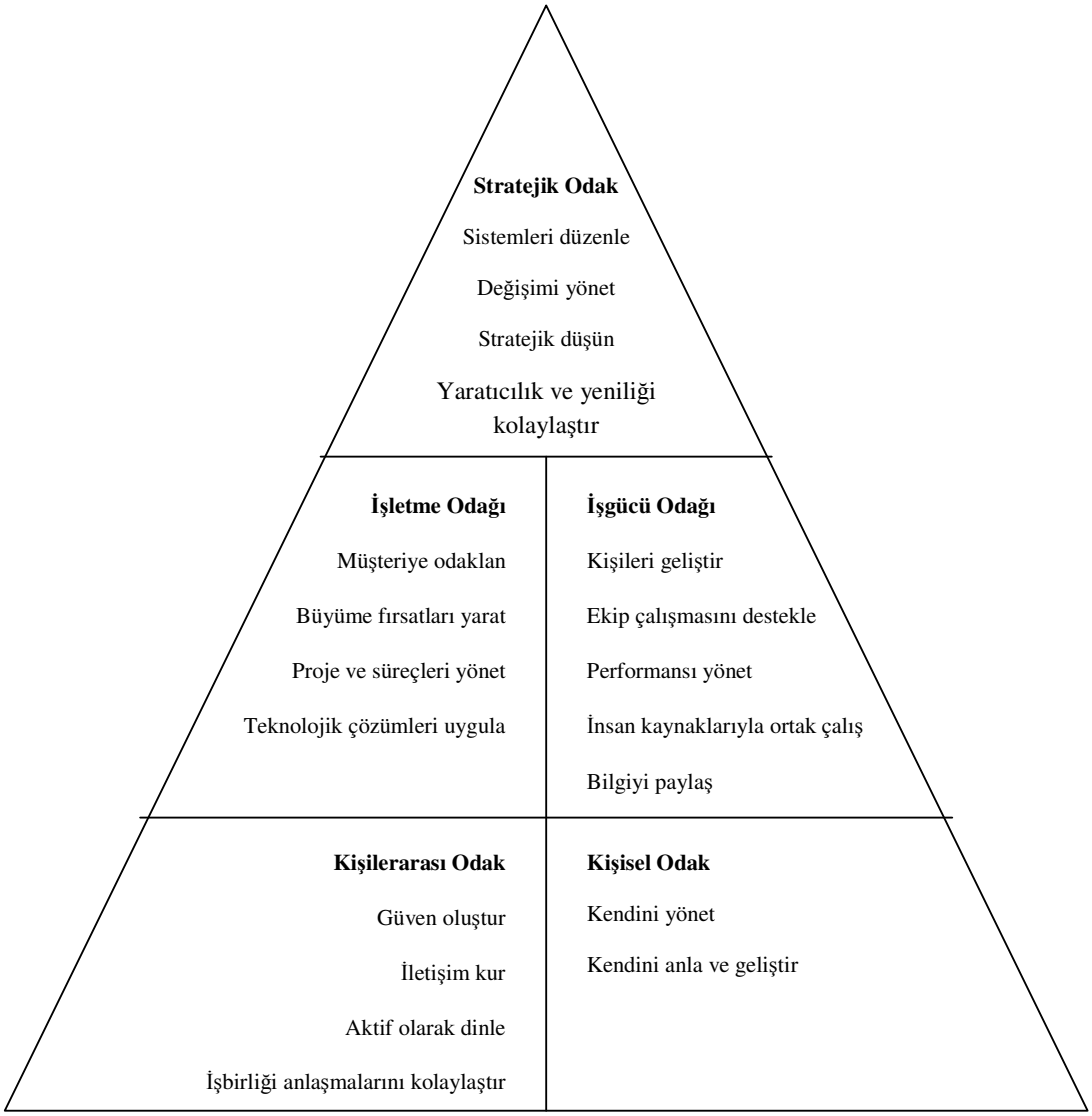
Kültürel Temel Yetkinlikler

10. Kendi kültürel değer ve varsayımlarını bilir.
11. Diğerlerinin örgütsel ve ulusal kültürlerini doğru bir şekilde belirler.
12. Başka ülkelere uygun tavırlarla, kültürel hatalardan kaçınır.

Yine bir başka araştırmaya göre, küresel rekabet unsurları farklı şekilde ortaya konmuştur. Wilson Learning Şirketi, havayolu, yüksek-teknoloji, telekomünikasyon ve tüketici malları endüstrilerine mensup işletmelerle görüşmeler yaparak ve literatürü tarayarak, küresel bir rekabet modeli geliştirmiştir. Küresel liderliğe ilişkin olarak şu başlıkları ortaya koymuşlardır: (Leimbach ve Muller, 2001'den aktaran Moran vd., 2007: 204)

1. İşi küresel bir bakış açısıyla aktarabilmek,
2. Büyük miktardaki karmaşık ve muğlak bilginin ayrıştırılması,
3. Kültürel strateji konusunda değişim odaklı olmak,
4. Öğrenmeye bağlılık,
5. Kültürlerarası bağlamda etkin bir iletişim,
6. Kültürel sınırların ötesinde kişisel ilişkiler kurmak.

Küresel bir yaklaşımı benimseyen bir liderlik tarzı, iç içe geçmiş çeşitli boyutlardan oluşmaktadır. Human Resource Developement'ta (2004), performans ve üretkenliği etkileyen pek çok küresel yaklaşımı benimseyen liderlik boyutu, her bir boyutun öncelik sıralaması açısından şu şekilde ifade edilmektedir: (Moran vd., 2007: 206-207)



Şekil 5: Liderliğin Odağı

Kaynak: Human Resource Developement Press, 2004, Catalog (sayı 1, s.19). Amherst Massachusetts: HRD Yayınları

Şekle göre, stratejik boyut, tüm diğer alt boyutların altyapısını oluşturmaktadır. Bu boyutta sistemler düzenlenir, değişim yönetilir, yaratıcılık ve yeniliği destekleyen fikirler geliştirilir. Bir alt boyutta işletme ve işgücü odağı yer alırken, son boyutta da kişisel ve kişilerarası faaliyetler yer almaktadır. Bu dört boyut da stratejik boyutta tasarlanan plana hizmet etmektedir. Bu boyutların öncelik sıralaması açısından ifade edilmesi, çok kültürlü bir ortamda hangi boyutun diğerinden önceki aşama olup, bir sonrakine altyapı hazırladığını temsil etmesi açısından anlamlıdır. Çünkü stratejik odağını oluşturmamış bir lider, proje ve süreçleri yönetmekte, kişileri geliştirmekte, iletişim kurmakta ya da kendini yönetme süreçlerinde rehbersiz ve amaçsız hareket edecektir. Ya da ekip çalışmasını destekleyen bir yaklaşımı benimsemeyen bir lider güven oluşturma, iletişim kurma ya da kendini anlama konu başlıklarına gereken önemi vermeyecektir. Bu nedenle her bir adım, bir başka adımın altyapısı olmaktadır.

Goldsmith, Greenburg, Robertson ve Hu-Chan, etkin liderliğin özelliklerini, "paylaşılan bir vizyonu yayan, bütünleşmeyi teşvik eden, sonuçlara odaklanan ve müşteri memnuniyetini sağlayan liderler" olarak belirlemişlerdir. Geleceğin liderleri için önemli olan küresel düşünme, kültürel çeşitliliği üstünlük sayma, teknolojik anlayışı geliştirme, ortaklıklar ve birleşmeler sağlama ve paylaşılan bir liderlik şeklinde olmak üzere, beş kritik faktör belirlemişlerdir. (Goldsmith vd., 2003'ten aktaran Moran vd., 2007: 205)

Küresel liderler, yönetim felsefesi ve uygulamalarının dört temel sistemi içerisinde hareket ederler. Teknik sistem, ekonomik sistem, politik sistem ve kültürel sistem, dört ana sistem olarak sayılabilir. İlk üç sistemi sayıya dökmek, görece olarak daha kolaydır. Örneğin, devlet istatistiklerinin kullanımı, ticaret birlikleri ve endüstri yapıları gibi konular, çoğu ülkede erişilebilir bilgiler halindedir. Kültürel sistem, en az göz önünde bulundurulan sistemdir çünkü genellikle özetlenme eğilimindedir ve yönetim üzerindeki etkisini net bir şekilde tanımlamak zordur. (Moran vd., 2007: 216)

Küresel bir yönetici, kendisini ve çalışanlarını anlamaya çalışır. Biri, diğerinin kültürünü tanıyorsa, o kişinin davranışları hakkında daha tutarlı tahminler yapması mümkündür. Hatta, bir kişi diğerinin sosyal rollerini ve kişiliğini de biliyorsa, davranışlar çok daha doğru düzeyde algılanır. (Moran vd., 2007: 216)

Kültürlerarası yönetim uygulamalarında yöneticilik sorumluluğu, bazen yetişirken "çok kültürlü" olarak kariyer yapmış kişilere verilebilir. Bu kişiler, diğer kültürle şu veya bu nedenden dolayı, uzun zamandır yakın ilişkide bulunmuş olabilirler veya yetiştirilme tarzı olarak da farklılıklardan, değişimden ve belirsizlikten hoşlanıyor olabilirler. Bu kişiler Harzing tarafından "kurum diplomatları (corporate diplomats)" olarak nitelendirilmektedir. Kurum diplomatları, birden çok dili çok iyi konuşan, farklı kültürel ortamlarda rahat çalışan kişilerdir ve ana misyonları çok kültürlü ortamlarda, kültürlerarası farklılıklardan doğacak sorunları giderici bir arayüz oluşturmaktır. (Harzing, 1999'dan aktaran Düren, 2007: 101)

Buna göre kurum diplomatları, kültürlerarası yetkinlik kazanmış temel aktörler olarak, kültürlerarası yönetim süreçlerinde itici güç (katalizör) rolünü üstlenirler.

2.2.1. Kültürlerarası farklılıkların yönetiminde etkin bir liderliğe yönelik yetkinlikler

Schneider ve Barsoux, 1997'de yayınladıkları çalışmalarında, kültürel farklılıkları etkin yönetebilmek üzere, yurt dışına yönelik ve ev sahibi ülkeye yönelik bazı yetkinlikler sıralamışlardır.

2.2.1.1. Yurt dışında farklılıkları yönetme

Uluslar arası bir ortamda etkin bir yönetim sağlamak için, Schneider ve Barsoux (1997) bazı yeteneklere sahip olunması gerektiğini savunmuşlardır. Yazarlara göre, yurt dışında kültürel farklılıkları yönetebilmek için, kişilerarası ilişki yeteneği, dil yeteneği, yurt dışında yaşama motivasyonu, belirsizliğe karşı tolerans, esneklik, sabır ve saygı, kültürel empati, güçlü bir ego ve espri anlayışı gibi yeteneklere sahip olunmalıdır.

Kişilerarası ilişki yeteneği, en önemli unsur olmasa bile, kritik bir öneme sahiptir. İlişkileri şekillendirebilme yeteneği, yöneticinin, ev sahibi kültürün sosyal dokusuyla bütünleşmesini sağlar. Sadece arkadaşlık ve samimiyet ihtiyaçlarını karşılamakla kalmaz, aynı zamanda bilgi transferini kolaylaştırır, koordinasyon ve kontrol

mekanizmasını geliştirir. İlişkiler kurmak ve güven oluşturmak, yabancı yöneticinin kritik bilgiye ulaşmasına ve böylelikle iş ve özel hayattaki belirsizliklerden kaynaklanan gerginlikleri azaltmasına yardımcı olur.

Pek çok şirket, kişilerarası yeteneklerin önemini kabul etmesine karşın, seçim yapılırken çok seyrek olarak önemli bir kriter olmaktadır. Uygulamada, yabancı yöneticiler, kendi ülkelerinde sergiledikleri güçlü yanlarına göre seçilirler. İşletmeler, kariyer geliştirme hedefleri doğrultusunda gözü yüksekte olanlar olarak tanımlanan kişileri yurt dışına gönderirler. Bir diğer seçim unsuru ise, yurt dışına gideceklerin genellikle kişilerarası yeteneklerinden çok teknik ya da kavramsal yeteneklerine göre seçilmesidir.

Zaman baskısı ve güçlü görev eğilimi, ilişki kurma ve güven oluşturma ihtiyacıyla çatışır. Yerel kadro, amaçlara ulaşmada yararlanılan araçlar kendilerine ait olmadığı için, genellikle kendini kullanılmış hisseder. Bu da yönetime karşı güvensizlik ve kızgınlık duygularını körükler. Aslında, bazı uzmanlar, başarılı yabancı çalışanların düşük görev eğilimine ihtiyaçları olduğunu iddia etmektedirler.

Dil yeteneği de, iletişim kurmayı sağladığı için önemlidir. Ancak, diğer dile ilişkin yetkinlik ölçülebilir değildir ve başkaları için nelerin önemli olduğu duygusunu geliştirmeye çalışmaktan daha önemsiz görülebilir. Özellikle kısa süreli denizaşırı sözleşmelerde, yerel dili konuşma çabaları, sembolik kalabilir ancak etkisi oldukça yüksektir. Bu, yerel kişilerle iletişim ve bağlantı kurma isteğini gösterir. Diğerlerinin dilini konuşmaya karşı ısrarlı bir isteksizlik, küçümseme işareti olarak algılanıp zarar verici olabilmektedir.

Yurt dışında çalışma ve yaşama isteği, yabancı çalışanlar ve ailelerinin başarıyla uyum sağlaması açısından kritik bir unsur olarak gösterilmektedir. Bu durum "kültürel merak"la açıklanır. Yabancı çalışanlar ve aileleri, diğer kültürlere ve yeni tecrübelere karşı samimi bir ilgi duymalı ve buna göre seçilmelidirler.

Belirsizliği tolere etme ve belirsizlikle başa çıkma yeteneği de son derece gereklidir. İş, sıklıkla yetersiz, sağlıksız ve çelişen bilgilere dayalı olarak yapılır. Koşullar

beklenmedik bir şekilde değişir, yerel personelin davranışları ve tepkileri tahmin edilemeyebilir. Bunun sonucunda ise uluslararası yönetici ancak içgüdüsel olarak uyum sağlamak zorunda kalabilir. Bu durumda, öncelikle belirsizlik olduğunun, her şeyin göründüğü kadar açık ve kolay olmadığının ve pek çok bakış açısının olası olduğunun kabul edilmesini gerektirir. Bu yeteneğin yokluğu ise, esneklikle çelişen dogmatik düşünceye ve kalıplaşmış davranışa sebep olur.

Uluslararası anlaşmalarda çok daha yoğun bir belirsizlik tehdidiyle yüz yüze kalan yöneticiler, genellikle, kontrolü sağlama ihtiyacı duyarlar. Bu da esneklikle çatışır. Bir araştırma, tehdit altındaki yöneticilerin daha geniş bir kontrol sağlama çabasına, daha katı bir bilgi akışına ve bilinen davranışların sergilenmesini desteklediklerine ilişkin sonuçlar vermiştir. Bu durum, mevcut koşullara çok da uymayan kalıplaşmış bir tepkiye neden olabilir. Bu durumda, yabancı çalışanlar genellikle, "akışına bırakmak" üzere, kontrolsüz olmaya ihtiyaç duyabilirler.

Sabır ve saygı, uluslararası yöneticiler için belki de çok daha kritik olan bir özelliktir. Sabır, sadece farklı kültürlerin farklı işleyişi olmasından dolayı değil, yönetmeyi öğrenmenin zaman almasından da kaymaklıdır. Yabancı çalışanlar yeni kültürü, ev sahibi kültürle kıyaslamaktan kaçınmalıdırlar. Bunun yerine olayların neden o şekilde olduğuna dair yerel nedenleri anlamaya çalışmalıdırlar. Genellikle en sık kural ihlaline uğrayan sabır ve saygı göstermek, uluslararası işletmeciliğin altın kuralı olabilecektir.

Kültürel empati de bir diğer kritik kavramdır. Başkalarının davranış ve düşüncelerine saygı göstermek empatiyi gerektirir. Bazı kişiler, başkalarının düşüncelerine, duygularına ve tecrübelerine değer vermeyi daha kolay bulurlar. Odaklanarak dinlemek ve önyargısız bir yaklaşım, yöneticilerin diğer kişilerin bakış açılarını anlamalarına yardımcı olur. Ancak kişinin empati kapasitesi, o kişinin karakterine bağlıdır ve kolay edinilebilen bir yetenek değildir. Narsizm ise empati kapasitesiyle çelişen bir durumdur. Narsist yöneticiler, diğerlerini, kendi ihtiyaçlarını karşılayacak araçlar olarak ya da kendi şöhretlerini yansıtacak birer ayna olarak görürler. Diğerlerinin ihtiyaçlarını ve değerlerini göz ardı etme hatasına düşerler.

Güçlü bir ego da bir diğer unsurdur. Diğer yandan da, yabancı çalışanlar güçlü bir ego (sağlıklı narsizm) duygusuna ihtiyaç duyarlar. Bu durum, diğer kişi veya kültürlerle, korkusuzca ya da kendi kimliğini kaybetmeksizin etkileşim kurmaya izin verir. Aynı zamanda özeleştiri ve geribildirime açık olma yeteneği sağlar. Başarısızlıkları narsistçe bir darbe almak olarak değerlendirmek yerine, bir öğrenme tecrübesi olarak algılarlar.

Güçlü bir ego stresle baş edebilmeyi de sağlar. Bu unsur, özellikle yöneticiler alışık oldukları bir çevre ve sosyal destekten mahrum olduklarında kritiktir. Hobiler, günlükler, en çok tercih edilen uğraşılar, meditasyon ya da dini ibadet gibi "denge alanları" yaratmak, yabancı çalışanlara zaman zaman sığınıp tekrar geri çıkabilecekleri bir sığınak sağlamış olur.

Espri anlayışı, sıkça bahsi geçen ancak göz ardı edilen bir unsurdur. Espri, bir başa çıkma mekanizması ve ilişkiler kurmak anlamında iki seviyede önem taşımaktadır. Espri anlayışına sahip olmak, yöneticiler için, belirsiz bir çevrede yüz yüze kalmaları kaçınılmaz olan belirsizlik ve karmaşayla baş edebilme yöntemidir.

Espri, durumdan uzaklaşmayı ve farklı bir bakış açısı geliştirmeyi sağlar. Aynı zamanda, buzları kırarak, diğerleriyle bir bağ kurmaya ve hassas konularla baş edebilmeyi sağlar.

Sıralanan tüm yetenekler, yurt dışında yabancılarla baş etmek zorunda olan yabancı yöneticiler için, kritik önemdedirler. Yabancı çalışanların tecrübeleri, farklılıkla başa çıkabilmek adına önemli dersler verir.

2.2.1.2. Kendi ülkesindeki farklılıkları yönetme

Kendi kültürü içerisinde bulunarak kültürel farklılıkların yönetilmesi durumunda ise, karşılıklı bağımlılıkları anlama yeteneği, aynı anda farklı kültürlerin beklentilerini karşılamak, mevcut kültürel farklılıkların bilincinde olmak, gücü paylaşma isteğinde olmak, zihinsel karmaşaları ortaya koymak, tüm kültürleri içine alan bir yaklaşım

sergilemek, çabuk öğrenmek ve çabuk unutmak gibi özellikler ön plana çıkmaktadır. (Schneider ve Barsoux, 1997: 163-170)

Karşılıklı bağımlılıkları anlama konusu, uluslararası yönetimde, dünya çapındaki işletmelerin farklı birimleri arasındaki karşılıklı bağımlılık anlayışıdır. Uluslararası yöneticiler, sadece bir sınır ve üst yönetim arasındaki ilişkileri değil, ülke içerisinde ve fonksiyonel sınırlar çerçevesinde olabilecek daha karmaşık ilişkilerle baş etmek zorundadırlar. Farklı ekiplere katılarak, bazılarında lider bazılarında ekip üyesi olmak üzere farklı roller üstlenirler.

Aynı anda farklı kültürlerin beklentilerini karşılamak da önemli bir unsurdur. Uluslararası yöneticinin kültürel farkındalığı, tek bir kültürdeki uzmanlığın ötesinde olmalıdır. Pek çok farklı kültürden insanlarla uğraşmak, hepsinin çeşitli alışkanlıklarını, tutumlarını, seçimlerini ve işe yaklaşımlarını öğrenmeyi sağlar. Diğer kültürlerle iletişim sıralı bir şey değildir ancak eşzamanlıdır. Bir başka deyişle, uluslararası yönetici, karmaşık bir grup insanın hepsiyle aynı anda baş edebilmek zorundadır. Yabancı yöneticilerin kendilerinden çok farklı olan kişilerden sonuç alabildiklerine ilişkin olarak şu söylenebilir: "Uluslararası yönetici aslında birbirinden çok farklı bireylerden sonuç alabilen kişidir."

Mevcut kültürel farklılıkların bilincinde olmak dendiğinde, kültürel farklılıkları "kendi evinde" değerlendiriyor olmanın zorluğu ön plana çıkmaktadır. Yurt dışında kültürel farklılıklar beklenilir durumdadır, ancak ev sahibi durumunda yabancıların o kültüre özgü kurallara uyum sağlamak için çabalaması beklenir. Bu bakış açısı, diğerlerini yabancılaştırabilir, ancak daha da önemlisi çeşitliliği kabullenmenin potansiyel faydaları ve yabancıların kendi farklı tecrübeleri, yetenekleri ve bakış açılarıyla yaratacakları beklenmeyen katma değerleri kaçırmaya sebep olabilir. Daha da önemlisi, dünyanın çeşitli yerlerinden gelen yöneticiler arasındaki güç dengesini bozabilir.

Gücü paylaşma isteğinde olma dendiğinde, artık üst yönetim tüm gücü elinde bulundurmamaktadır. Sürekli daha fazla paydaş farklı ülkeden olma eğilimindedir. Uluslararası yöneticinin rolü iki önemli şekilde kendini gösterir. İlki, kültürel iletişim

dokusunun değişmiş olmasıdır; öncekinden çok daha çeşitlidir ve sıralı olmaktan çok eşzamanlıdır. İkincisi ise, ilişkilerin doğasının değişmiş olmasıdır. Üst yönetim ve astlar arasındaki güç ve baskınlık ilişkisi eskisi gibi değildir, rekabetçi üstünlükler daha zor elde edilmektedir ve çokuluslu işletmeler yabancı ortaklarından öğrenme fırsatlarını geri çeviremez duruma gelmişlerdir. Üst yönetimdeki yöneticiler, ast durumunda olan yöneticilerle diyalog halinde olmalı ve dinlemelidirler.

Uluslararası yöneticilere ilişkin değişen talepler, ek yetenekleri gerektirmektedir. Yöneticilerin sadece yabancı anlaşmalar süresince değil, kariyerleri süresince de günlük iletişimde, kültürlerarası yetenekleri olması gereklidir.

Zihinsel karmaşıklıkları ortaya koymak; dendiğinde yöneticilerin kültürlerarası ortamda etkin olabilmesi için, örgüt içinde ve dışında pek çok düzeyde bütünleşme ihtiyacını algılarken, farklılaşma ihtiyacını da eşzamanlı olarak kabul etmesi gerekmektedir. Tüm boyutların karşılıklı ilişki halinde olduğunu görürken çok boyutlu düşünebilme yeteneğine "zihinsel karmaşa" denir. Bu yetenek, yöneticinin hiyerarşideki pozisyonunu ve karar almadaki muhakeme derecesini belirleyen unsurdur. İş rotasyonu, yazılı sözleşmeler ve ortak seminerler örgütsel bulmacanın farklı parçalarının daha net bir şekilde tanımlanmasını kolaylaştırır ve karşılıklı ilişkilerindeki potansiyel sinerjinin daha iyi anlaşılmasını sağlar.

Tüm kültürleri içine alan bir yaklaşım sergilemek de önemlidir. Birden fazla kültürle eş zamanlı olarak iletişim halinde olduklarında, yöneticilerin "genel-kültürel" bir yaklaşım geliştirmeleri gerekmektedir. Uluslararası yöneticiler, kültürel farklılıkların ulusal mı, örgütsel mi yoksa fonksiyonel mi olduklarının ayrımını yapmak zorundadırlar. Bu yaklaşıma göre, kültürü hangi boyutunun neye ilişkin olduğunun belirlenmesi, her bir kültürü temsil eden temel eğilimlerin bilinmesinden çok daha önemlidir. Geçmişte yabancı çalışanların eğitiminde önerilen "kültürel-özel" yaklaşımının tam tersidir.

Çabuk öğrenme ve unutma yeteneği, birden fazla kültürü eşzamanlı olarak yönetebilmek için gerekli bir yetenektir. Bu unsur, temel yeteneklerin gözden

geçirilmesi ve ortak bir örgütsel ya da mesleki kültür oluştuktan sonra olayları aynı düşünme yanılgısına düşmemeyi sağlar. Yeni bakış açıları ve yeni yaklaşımlara açık olmayı gerektirir. (Schneider ve Barsoux, 1997: 163-170)

Schneider ve Barsoux (1997: 178), kültürel farklılıkların yönetimine ilişkin olarak maddeler halinde öneriler sunmuş, süreci özetlemişlerdir. Yazarlara göre kültürel farklılıkların yönetimine ilişkin öneriler şu şekildedir:

- Genel bir kültürel yaklaşım uygulamak – ülkeler değil kültürel boyutlar çerçevesinde tanılar koymak

- Eğer ortada böyle bir durum yoksa, farklılık ve benzerlikleri varsaymamak. Farklılıklar kadar benzerlikleri de araştırmak.

- Farklı kültür düzeylerini analiz etmek: gözlem, sorgulama ve yorumlama için çoklu yaklaşımlar kullanmak.

- Kendi kültürel profilinizi belirlemek. Diğerleriyle uyuşmazlıklara hazırlıklı olmak.

- Diğer kültürün özel boyutları kadar kendi kültüründeki değişkenleri de bilmek. Farklı boyutlarda daha az ya da daha çok "normal" söz konusu olabilir.

- Kültürel etkileşimin durağan değil, hareketli bir süreç olduğunun bilincinde olmak.

- Her kültürün aşinalık derecesine bağlı olarak, etkileşim için farklı stratejiler kullanmak.

- Hem kendi hem de diğerlerinin kimlik ve özerkliğe ilişkin endişeleriyle yüzleşmek. İnsanlar değerli hissetmek ve zorlanmamak isteğindedir.

En üst seviye performansa ulaşabilmek üzere, küresel anlamda lider, kültür anlayışını ve bunun bireylerin hayatları üzerindeki etkisini güncel tutar. Kültürlerarası anlamda evrensel olarak uygulanabilen çok az sayıda yönetim teorisi olmasına karşın, pek çok ülkede uygulanabilecek liderlik prensip ve uygulamaları mevcuttur. Yönetsel

yaklaşımlardaki kültürel farklılıklara rağmen, pragmatik yönetim süreçlerinde kültürel sinerji sağlanması olasıdır. (Moran vd., 2007: 220)

2.3. Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Sinerji

Kültür konusunu açıklayabilmek için, literatürde pek çok metaforik kavram kullanılmıştır. Bunun nedeni, kültürün diğer yönetsel konulara kıyasla daha soyut kalması, somutlaştırmaya ihtiyaç duyuluyor olmasıdır. Sinerji de bu metaforik kavramlardan biridir. Kültürün gücünü ifade edebilmek için, yunanca kökenli bu etkili sözcük kullanılmaktadır.

Sinerji, birlikte çalışmak anlamında Yunanca kökenli bir sözcüktür. Bu güçlü kavram; (Moran vd, 2007: 229)

1. Dinamik bir süreci ifade eder.
2. Uyum ve öğrenme kavramlarını içerir.
3. Toplam etkinin, bağımsız olarak hareket ettiğinde yaratacağı etkinin özetinden çok daha büyük olduğu ortak çalışmayı içerir.
4. Bütünleşmiş bir sonuç yaratır.
5. Uzlaşma ifade etmez, hatta aslında vazgeçilen ve kaybedilen bir şeydir.
6. Ekip enerjisini çözülmesini kolaylaştırarak, üyelerin potansiyellerini geliştirir.

Sinerji, işbirliğine yönelik ya da birleştirilmiş faaliyetlerdir ve farklı ya da ayrı bireyler ya da gruplar ortak bir amaç için işbirliği yaptıklarında ortaya çıkar. (Moran vd, 2007: 229) Kültürel sinerji ise, kültürel farklılıkları yönetmek üzere uygulanan dinamik bir yaklaşımdır. Uluslar ve organizasyonlar, sistemler olarak sürekli küreselleşmenin etkisi altındadır. (Moran vd, 2007: 228)

Daha geniş ve ayrıntılı bir tanımı Adler yapmıştır. Adler'a göre, kültürel sinerji, yöneticilerin, organizasyonel üye ve müşterilerin bireysel anlamda kültürel dokusu üzerine kurulu olup, bununla sınırlı kalmayan örgütsel politika, strateji ve uygulamaları

içeren kültürel farklılığın yarattığı etkiyi yönetebilmek üzere uygulanan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, küresel bir organizasyonu oluşturan kültürler arasındaki hem benzerlikleri hem de farklılıkları içerir ve kültürel farklılığın ne görmezden gelinmesini ne de olduğundan önemsiz addedilmesini, bir örgütsel sistem tasarlama ve geliştirme kaynağı olarak görülmesini önermektedir. (Adler, 2002:116'dan aktaran Moran vd., 2007: 232)

Dünya genelinde 145 uluslararası yöneticinin katıldığı bir araştırmada, yöneticilerin %83'ü kültürel sinerjinin olumlu etkisini kabul etmekte, ancak sadece %33'ü kendi organizasyonlarını, çok uluslu ve çok kültürlü problem çözümlerinde sinerjik yaklaşımı kullanan bir organizasyon olarak tanımlamaktadırlar (Adler, 1987:145). Çünkü kültürel sinerji, anlaşılması ve uygulanması zor bir kavramdır. Başkalarından bir şeyler öğrenebileceğimiz, başkalarının da bizden bir şeyler öğrenebileceği inancı üzerine dayalıdır. (Moran vd, 2007: 227) Kültürel sinerji, benzerlikler üzerine inşa edilmiştir ve farklılıkları bütünleştirerek daha verimli faaliyetler ve sistemler yaratır. İnsanlar arasındaki farklılıklar, birlikte hareket edilerek problem çözmede olumlu şekilde kullanılabilir (Moran, 1981:3)

Kültürlerarası sinerji arayışları yaklaşımı, kültürel farklılıkları, aşılması gereken engeller olarak görmekten çok, olumlu katkıda bulunan bir zenginlik ve sinerji kaynağı olarak değerlendirmektedir. Bu çerçevede ana fikir, daha etkili ve pozitif sonuç getiren bir iş ortamı yaratmak için, farklı kültürleri, değerleri ve iş yapma biçimlerini anlamaya çalışmanın gerekliliğidir. (Düren, 2007: 102)

Kültürel sinerjinin en çok ortaya çıkabileceği yerlerden biri de çok kültürlü ekiplerdir. Ekiplerde, profesyoneller arasında sinerji sağlamak için dört adım önerilmektedir: (Moran vd., 2007: 251)

1. Yeni kişiyi hızlı bir şekilde, brifingler, oryantasyonlar ve dahil etme çabalarıyla hızlı bir şekilde kabullenmek.
2. Yoğun ve geçici nitelik taşıyan iş ilişkilerini, mümkün olduğu kadar iş dışı sosyal ilişkilerle desteklemek.
3. Görev tamamlandığında çok hızlı bir şekilde dağılmak ve sözleşmenin feshi ya da yeni bir görev almak.

4. Profesyonel faaliyetin olumsuz sonuçlarını takip etmek ve bir önceki ekip ya da konsorsiyumun üyeleriyle olan iletişimi onarmak.

Sosyal bilimciler, küçük çokuluslu gruplardaki anlamlı bir tecrübe ve üretken bir çıktı oluşturabilmek için bireylerin neler yapabilecekleri üzerine araştırmalar yürütmektedirler. Bir önemli örnek, Honolulu, Havai'de East-West Center'da yürütülmüştür. Kültürel öğrenme Enstitüsü'nden Dr. Kathleen K. Wilson, International Cooperative Research and Developement (ICRD) (Uluslararası İşbirliği Araştırma ve Geliştirme) projelerinin yönetimini etkileyen faktörler üzerine, onbeş ayrı meslektaş üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmacılar uluslararası kişiler arasında, proje ekibinin etkinliği üzerine çalışmaktadırlar. (Moran vd., 2007: 249)

Sonuç olarak ICRD araştırmacıları, küresel ekiplerde sinerji oluşturmaya yönelik bazı göstergeler ortaya koymuştur. Bu kriterleri, uluslararası proje etkinliğini ve yönetsel yetkinliği denetlemek üzere ortaya koymuşlardır: (Moran vd., 2007: 249-251)

1. Bireysel ekip üyeliği memnuniyeti,
2. Grup memnuniyeti ve morali,
3. Belirlenen hedefler doğrultusunda işin programlanması,
4. Yapılan işin insanlar üzerindeki sosyal ve kültürel etkisi.

Yukarıda sıralanan kriterleri daha kapsamlı olarak bir tablo halinde şu şekilde özetlemek de mümkündür:

- Proje işinin nasıl planlandığı
- Diğer sorun-çözme yöntemleri de düşünmek
- İşin nasıl organize edilmesi gerektiği
- Ar&Ge görevlerine yaklaşım
- Ar&Ge sorunlarının tanımlanması
- Belirsiz çözümler ve sorunları formüle etmek
- Yöntemler ve prosedürler
- Mevcut sorunlara ilişkin karar verme
- Kaynakların ekip üyelerine dağılımı
- Kaynak kullanımına bağlı sorumluluk prosedürleri
- Zamanlama yaklaşımları
- Ar&Ge için hedef belirleme
- Dışsal gruplara bağlılık ve iş ilişkilerinde formallik derecesi
- Proje insan kaynağının sayısı ve türü
- Yeni üyelerin nitelikleri,işe alınmaları ve seçimleri
- Beklenmeyen proje lideri ya da örgütsel politika değişimleri
- İlişkilerdeki rollerin belirginleşmesi
- Yeni üye oryanyasyonu ve proje üzerine eğitimi
- Sorumlulukların yönetimi
- Çalışanların yeteneklerine gore yerleştirilmesi
- Davranışı motive etme ve ödül beklentisi
- Uzun dönem-kısa dönem üyelerin koordinasyonu
- Gerekli yenilik seviyesi hakkında fikirbirliği
- Özellikle Ar&Ge görevlerine ilişkin koordinasyon deneyimi
- Projede kullanılan resmi dil(ler)
- Projede herkesin raporlama yöntemi
- Dışsal talep ve ziyaretçilerle baş etmek
- Yüz yüze görüşmeler ve daha insansız iletişim süreçlerine başvurmak
- Bakış açılarını bilinir kılmak
- Kurum kaynaklarının projeye aktarılmasıyla oluşan güç farklılıkları
- Prestij,risk alma belirsizlik toleransı ve varsayımları
- Üyeler,grup beklentilerini karşılamakta başarısız olduklarında ne yapılacağı ve proje işinin başarısı için ne gerekti

Şekil 6: Bir projede Profesyonel Sinerjiyi Etkileyen İnsan Faktörleri

Kaynak: Moran vd., 2007: 250

Kültürel farklılık ve çeşitliliğin söz konusu olduğu iş ortamlarında, ortaya konulacak yönetsel yaklaşım ve uygulamalar, öncelikli olarak, o ortamın kendine özgü koşulları dikkate alınarak geliştirilmelidir. Bugün gelinen noktada, kültürlerarası yönetim yaklaşımı adı altında tek bir reçetenin olamayacağı konusunda en azından bir fikir birliği oluşmuştur. Birden çok kültürün var olduğu çok uluslu projelerde elde edilen uyum, işbirliği ve sinerjik sonuçlar, hep kendi koşullarına bağlı olarak geliştirilmiş özgün yaklaşımlardır. Bu başarılı yaklaşımlardan ortak karakteristik çizgiler ortaya koymak mümkündür. Ancak her yer ve koşulda geçerli bir modele veya sistematiğe varmak, en azından bugün için mümkün görünmemektedir. Bu nedenle, şimdiye kadar geliştirilmiş yönetim yaklaşımlarının çok boyutlu ve çok kültürlü iş sistemlerine uyumlaştırılmasının zaman alacağı ve büyük ölçüde, ilgili ortamın özgün koşullarına

bağlı olarak, deneme yanılma içeren yaklaşımlarla şekilleneceği gözlemlenmektedir. (Düren, 2007: 105)

Dördüncü Bölüm

Marmaray Projesi Kapsamındaki Çokuluslu Ekip Çalışmasına Yönelik Bir Uygulama

1. Araştırma Problemi

Ekip çalışmasının rekabet avantajı sağlama açısından taşıdığı önem, hem akademik alanda hem de iş yaşamında genel kabul görmektedir. Küreselleşmenin de etkisi ile, farklı kültürlerden gelen bireylerin aynı ekipler içerisinde çalışmaları son yıllarda oldukça yaygınlaşmıştır. Özellikle uluslararası ölçekte faaliyet gösteren işletmelerde ekipler, gün geçtikçe birbirinden daha farklı kültürlerden gelen daha fazla sayıda üyeden oluşmakta ve böylelikle kültürel çeşitlilik artmaktadır. Ekiplerin farklı kültürlerden gelen bireylerden oluşması, değişen koşullara ayak uydurmak açısından olağan bir süreç olsa da, ekiplerin etkin yönetimi açısından çok önemli zorlukları da beraberinde getirmektedir.

İşletmecilik yazınında her ne kadar ekip çalışmasına ve ekiplerdeki kültürel farklılıkların yönetimine yönelik yayınlar olsa da, bunların sayısı oldukça kısıtlıdır. Diğer taraftan spesifik bir kültürü esas alarak bu kültürel bağlam içerisinde çokuluslu ekiplerdeki farklılıkları ele alan yayınlar yok denecek kadar azdır. Bu eksikliğin giderilmesine yönelik araştırmalar, Türk işletmelerinin ve hatta yabancı işletmelerin, Türk kültürü bağlamında, çokuluslu proje ekiplerindeki kültürel farklılıkların yönetimine ilişkin bilgi birikimine sahip olmasını sağlayacak, aynı zamanda bu işletmelerin daha etkin ve verimli faaliyet göstererek rekabet üstünlüğü sağlamasına yardımcı olacaktır.

İfade edilen durum çerçevesinde bu araştırmanın problemi, çokuluslu proje ekiplerinde etkinlik ve başarı sağlamak amacıyla, farklılıkların yönetimine ilişkin strateji, politika, ilke vb. yönetsel araçları ele alan yeterli sayıda ve kapsamda çalışmanın mevcut olmamasıdır.

2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, çokuluslu ekiplerin başarılı bir performans gösterebilmesi için, kültürel farklılıkların yönetimine ilişkin olarak uygulamadaki mevcut durumu, uluslararası bir proje çerçevesinde ortaya koymak ve bu tür ekiplerin etkinlik ve başarısına yönelik bilgi birikimine katkıda bulunmaktır. Bu temel amaç çerçevesinde, araştırmanın ulaşmayı hedeflediği alt amaçlar ise şu şekilde sıralanabilir:

- Çokuluslu ekip yapısını teorik olarak net bir şekilde ortaya koymak.
- Kültürel farklılıkların ekip performansı üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini, teorik olarak net bir biçimde ortaya koymak.
- Temel amaç doğrultusunda, Marmaray Projesi ekibindeki kültürel farklılıkları araştırmak.
- Marmaray Projesi ekibindeki farklılıklara yönelik yönetsel yaklaşımları, yönetim ve organizasyon yazınında şimdiye kadar yapılmış olan önemli araştırmalar ve bu araştırmaların bulguları doğrultusunda analiz etmek.
- Araştırmaya konu olan proje ekibi ve benzer özellikteki çokuluslu proje ekiplerinde, çeşitliliğin getirdiği zorluklarla başa çıkabilmek ve çeşitlilikten yararlanarak kültürel bir sinerji elde etmek amacıyla, bilgi birikimi sağlamak.
- Marmaray Projesi ekibinden hareketle, söz konusu ekibin ve benzer özellikler gösteren çokuluslu ekiplerin yapılarına uygun yönetsel araçların neler olabileceğini ortaya koyan önerilerde bulunmak.

Bu çalışmada, çokuluslu bir proje ekibinde farklılıklara yönelik yönetsel yaklaşımlar, yazında yer alan bilimsel araştırmalar ve bu araştırmaların sonuçları doğrultusunda incelenmekte, teorik birikim ve uygulamalar arasındaki ilişki ortaya konmaktadır. Ortaya konan bulguların ise, dünya genelindeki araştırmalara göre oldukça kısıtlı sayıda ve kısıtlı çerçevede kalan ulusal çalışmalar için bir katma değer yaratması amaçlanmaktadır. Ülkemizde faaliyet gösteren çokuluslu ekiplerin yapısal analizini doğru bir biçimde ortaya koymaya ve kültürel farklılıklarından etkin bir biçimde yararlanmaya yönelik yönetsel ve örgütsel araçlar geliştirmeyi hedeflemesi, araştırmanın önemini arttırmaktadır.

3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırma sürecinde, bu süreci ve sonuçlarını etkileyeceği düşünülen varsayımlar şu şekilde sıralanabilir:

- Uygulamaya konu olan ekip, sahip olduğu kültürel çeşitlilikten ve dolayısıyla farklılıklardan etkilenen, örgütsel yapı içerisinde tanımı net olarak yapılmış "çokuluslu" bir ekiptir.
- Uygulamaya konu olan çokuluslu ekipte, kültürel farklılıkların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için gerekli olan stratejilere yönelik bilgi birikimi yeterli düzeyde değildir.
- Uygulamaya konu olan çokuluslu ekibin üyeleri ve yöneticileri, kendilerine yöneltilen görüşme sorularına, içtenlikle dürüst cevaplar vermişlerdir.
- Görüşmelere katılan tüm katılımcılar, kendilerine yöneltilen görüşme sorularını doğru bir şekilde algılamışlar ve bu doğrultuda cevaplar vermişlerdir.

Araştırma süreci ve sonuçlarını etkileyeceği düşünülen sınırlılıklardan biri, işletmecilik alanında bu konuda yapılan mevcut araştırma sayısının ve dolayısıyla araştırmaya kaynak olarak gösterilebilecek bilimsel referans sayısının yeterli olmamasıdır. Bir diğer sınırlılık ise, bu tür proje ekiplerinin yapısal özelliklerinden kaynaklı olarak sınırlı sayıda üyeye sahip olmalarıdır. Bu durum, araştırmayı, örneklem sayısını kısıtlayarak olumsuz yönde etkilemekte, incelenecek veri sayısının arttırılamamasına sebep olmaktadır.

4. Araştırmanın Yöntemi

4.1. Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme sorularıyla katılımcıların cevapları ve görüşleri alınmış, zaman zaman da gözlem tekniğinden yararlanılmıştır. Görüşmelerin gerçekleştirilebilmesi amacıyla, üst proje yöneticisiyle e-mail aracılığıyla iletişime geçilmiş, araştırmanın amacı ve niteliği özetlenmiş, görüşmelerin hangi şartlar

altında ve ne zaman yapılacağına ilişkin gerekli izinler alınmıştır. Bu izinler alındıktan sonra, görüşme sorularının gözden geçirilmesi amacıyla, proje üst yöneticisiyle bir ön görüşme yapılmıştır. Ön görüşmeyi takip eden birkaç hafta içerisinde, proje üst yöneticisi, ekibin uygun olduğu tarihleri araştırmacıya iletmiş, Ocak 2011 içerisinde görüşmeler başarıyla tamamlanmıştır.

4.2. Ana Kütle

Araştırma, ulaştırma sektörü bünyesinde, MARMARAY Projesi kapsamında, Avrasya Consult şirketine bağlı olarak oluşturulan uluslararası bir proje ekibi içerisinde gerçekleştirilmiştir.

Her biri 30 dakika ile 2 saat arasında değişen sürelerde tamamlanan görüşmelerde, ses kayıt cihazı kullanılarak, 16 proje üyesine toplam 14 adet soru yöneltilmiştir. 16 üyeden 12'si yabancı, 4'ü Türk olup, 12 yabancıdan 5'i İngiliz, 3'ü Japon, 1'i İsviçreli, 1'i Alman, 1'i Danimarkalı ve 1'i Avustralyalıdır. 16 üyeden 15'i erkek, 1 üye ise bayandır.

Proje üyelerinden 9'u 20-30 senenin üzerinde uluslararası tecrübeye sahipken, 5 proje üyesinin de en az 10 yıllık uluslararası ekip tecrübesi bulunmaktadır. 2 proje üyesi ise Marmaray Projesi'nde, ilk uluslararası ekip tecrübelerini yaşamaktadır.

Genel profili bir tablo üzerinde şu şekilde özetlemek mümkündür:

Tablo 2: Görüşmeci Profili

	Adı	Ülkesi	Görevi	Tecrübe (Ç.U. Ekip)	Tecrübe (Marmaray)
1	Jens Peter Henrichsen	Danimarka	Proje Müdürü	30 yıl	2,5 yıl
2	David Stuart	İngiltere	Hak Talebi Uzmanı	30 yıl	9 yıl
3	Timothy Gray	Avustralya	Hak Talebi Uzmanı	30 yıl	5 yıl
4	Hisashi Takaya	Japonya	İdari İşler Sorumlusu	İlk tecrübe	4 yıl
5	Peter Hettich	Almanya	CR3 E&M Tasarım ve İnşaat Müdürü	30 yıl	2 yıl
6	Atilla Buzağıcıoğlu	Türkiye	CR3 İnşaat Müdürü	2. tecrübe	5 yıl
7	Hüseyin Belkaya	Türkiye	Proje Müdür Vekili	2. tecrübe	9 yıl
8	Mehmet Öztürk	Türkiye	BC1 Proje Tasarım Müdürü	İlk tecrübe	8 yıl
9	Zeynep Buket Sindel	Türkiye	CR3 Tasarım Müdürü	3. tecrübe	8 yıl
10	Robin Miles	İngiltere	İnşaat Mühendisi	20 yıl	5 yıl
11	Max Lauchli	İsviçre	Tasarım Mühendisi	40 yıl	3 yıl
12	Keith Woodcroft	İngiltere	Banliyö Bölümü Proje Müdürü	10 yıl	3 yıl
13	Stuart Campbell Dick	İngiltere	Hak Talebi Uzmanı	32 yıl	3 yıl
14	Michael James Lancester	İngiltere	Hak Talebi Uzmanı	35 yıl	1,5 yıl
15	Yoshimitsu Zaitsu	Japonya	BC1 Bölümü Proje Müdürü	35 yıl	1,5 yıl
16	Michio Matsukuma	Japonya	Demiryolu Araçları Mühendisi	15 yıl	5 yıl

4.3. Veri Analizi Yöntemi

Yarı yapılandırılmış görüşme sorularıyla elde edilen kayıtlar, araştırmacı tarafından çözümlenmiş, bulgular, satırında ekip üyelerinin, sütununda ise sorulan soruların yer aldığı bir tablo üzerinde özetlenmiştir. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde ve yorumlanmasında betimsel analiz tekniği kullanılmıştır.

5. Bulgular ve Yorum

Katılımcılara yöneltilen 14 adet yarı yapılandırılmış soru ve bu sorulara verdikleri cevaplar, çözümlendikten sonra yorum ve analize hazırlanmak üzere, aşağıda da görüleceği gibi, tablo halinde ya da betimsel bir şekilde özetlenmiştir. Elde edilen veriler, yazında yer alan bilimsel araştırmaların sonuçlarıyla paralel bir şekilde ele alınmış ve yorumlanmıştır.

5.1. Görüşme Soruları ve Analizi

5.1.1. Çokuluslu ekip tecrübeleri ve karşılaştırma

Tablo 3: Tecrübelerin Karşılaştırması

	Ülkesi	Tecrübe (Çokuluslu Ekip)	Belirgin Bir Fark Yok	Kültürel Olarak Fark Yok	Diğer Projeler ve Marmaray Arasında Farklılıklar Var
1	Danimarka	30 yıl		✓	
2	İngiltere	30 yıl			✓
3	Avustralya	30 yıl			✓
4	Japonya	İlk tecrübe			✓
5	Almanya	30 yıl	✓		
6	Türkiye	2. tecrübe	✓		
7	Türkiye	2. tecrübe			✓
8	Türkiye	İlk tecrübe			✓
9	Türkiye	3. tecrübe			✓
10	İngiltere	20 yıl			✓
11	İsviçre	40 yıl		✓	
12	İngiltere	10 yıl			✓
13	İngiltere	32 yıl			✓
14	İngiltere	35 yıl		✓	
15	Japonya	35 yıl			✓
16	Japonya	15 yıl	✓		

1. soru için alınan yanıtlara göre, 16 proje üyesinden 2'si Marmaray Projesi'nden önce çokuluslu bir ekipte görev almamış, 14'ünün Marmaray Projesi'nden önce en az bir çokuluslu bir ekip deneyimi olmuştur.

Yine aynı soruda alınan diğer yanıta göre, daha önceki tecrübeleri ve Marmaray Projesi tecrübeleri kıyaslandığında, Alman, 1 Türk ve 1 Japon üye belirgin bir fark olmadığını ifade ederken, İsviçreli, Danimarkalı ve 1 İngiliz proje üyesi, kültürel olarak fark olmadığını belirtmektedir. İsviçreli üyeye göre dil, İngiliz üyeye göre ülkelerin koşulları, Danimarkalı üyeye göre ise temel olarak kişilerin bireysel farklılıkları, diğer çokuluslu deneyimler arasındaki farkı oluşturmaktadır.

Diğer üyeler için Marmaray Projesi'ni diğer tecrübelerinden ayıran en önemli faktörler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Türkiye'deki yerel teknik yeteneğin ve endüstrinin oldukça gelişmiş olması. (İngiliz)
- Bu projenin daha fazla uluslararası olup, daha fazla kültürden insanla bir arada çalışmayı gerektirmesi. (Türk)
- Disiplin ve sistematik açıdan Türk kültürünün farklı olması. (Yabancıların daha kuralcı olması) (Türk)
- Grup anlayışının yüksek olması. (Türk)
- Önceki projelerde dil sorunu yaşamıyorken, Marmaray Projesi'nde işverenin İngilizce konuşamıyor olması. (İngiliz)
- Türk personelin ekipten ayrılma ve gruplaşma eğiliminde olması. (İngiliz)
- Diğer ülkelerde, ev sahibi personel öğrenmeye açıkken, Türk personelin "biz ne yapacağımızı biliyoruz" tutumunda olması, öğrenmeye istekli olmaması. (Kültürün bu davranış üzerindeki etkisinin yüksek olması) (İngiliz)
- Arkeolojik bulgular ve bunlara yönelik karar alma süreçlerindeki yaklaşımın kültüre bağlı olması. (Japon)

Bu soruya verilen yanıtlar, üyelerin, Trompenaars'ın güdümlü füze modeli doğrultusunda, ekibin amaç doğrultusunda kurulmuş geçici bir grup olduğu bilincine sahip olduğunu ve her projeyi bu nedenle kendi koşulları içerisinde değerlendirme

eğilimine sahip olduğunu göstermektedir. Ortaya konulan farklılıklar ise genel olarak normal kabul edilmekle birlikte, daha önceki tecrübeleriyle kıyaslandığında algılanan en belirgin unsurların altını çizmektedir. Ancak genel olarak ekip üyeleri, her projenin farklı koşulları olmasının doğal olduğu bilincine sahiptir.

5.1.2. Kültürel açıdan uyum

Tablo 4: Kültürel Uyum Algısı

	Ülkesi	Tecrübe (Çokuluslu Ekip)	Kültürel bir uyum vardır	Kültürel bir uyum yoktur	Kültürel bir uyum olmak zorunda değildir	Fikri yok
1	Danimarka	30 yıl	✓			
2	İngiltere	30 yıl	✓			
3	Avustralya	30 yıl	✓			
4	Japonya	İlk tecrübe		✓		
5	Almanya	30 yıl	✓			
6	Türkiye	2. tecrübe			✓	
7	Türkiye	2. tecrübe			✓	
8	Türkiye	İlk tecrübe	✓			
9	Türkiye	3. tecrübe		✓		
10	İngiltere	20 yıl		✓		
11	İsviçre	40 yıl				✓
12	İngiltere	10 yıl		✓		
13	İngiltere	32 yıl		✓		
14	İngiltere	35 yıl			✓	
15	Japonya	35 yıl	✓			
16	Japonya	15 yıl	✓			

2. soru için alınan yanıtlara göre, 7 proje üyesine göre ekip içerisinde kültürel bir uyum vardır. 5 üyeye göre ise kültürel bir uyum bulunmamaktadır. 3 üyeye göre ise ekip içerisinde kültürel bir uyum olmak zorunda değildir ve de tam bir uyum mümkün değildir. 1 üyenin ise konu hakkında fikri bulunmamasına karşın, ekip içerisinde herkesin benzer özelliklere (mühendislik, eğitim, tecrübe vb.) sahip olmasının uyumu

kolaylaştırdığını ifade etmektedir. Bu konuya ilişkin bazı görüşler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Japonlar olarak, diğerlerinin düşünce yöntemlerini anlayamıyorlar.
- 1 proje üyesi kültürel uyumla birlikte nesil farkı sorunu yaşıyor.
- Ekibin yüksek donanımlı olması uyum açısından olumlu.
- Türk mühendislerin profesyonel ve yardımsever yaklaşımları uyum açısından olumlu.
- Kültürel farklılıklardan çok kişisel farklılıklar uyumu etkiliyor.
- Bir Türk proje üyesi, yabancıları siyah ya da beyaz gibi net düşünce tarzlarıyla tanımlarken, bizim kültürümüzde gri düşünce tarzının daha yoğun olduğunu belirtmektedir.
- Sosyal ilişkilerde farklılıkların etkisi bulunmaktadır.
- Ekipte saygı ve kabullenme yüksek.
- Çokulusluluktan değil kişilerden kaynaklı uyumsuzluklar söz konusu.
- Kültürel uyumda tecrübe önemli bir kriter.
- Farklı ülkeden 2 işverenin bir arada uyumlu çalışamaması ekibe de yansımakta, sorumluluk karmaşası oluşmaktadır.
- Yönetimin yaklaşımı olması gerektiği gibi değildir. İşverenin (DLH) sözleşmenin dışına çıkma eğiliminin yüksek olması yönetsel sorun yaratmaktadır. Bu da ekip içinde uyumsuzluğu artıran bir faktördür.
- Türk kültürünün çok farklı olmasından dolayı, etkileşimde zorluklar çekilmektedir.
- Özellikle İstanbul'da insanlar iletişime kapalı.
- Türk personelin, yabancı personele fikir danışması konusunda sorun yaşanmaktadır.
- Özellikle daha fazla bilgi edinmek isterken engellenme ve buna bağlı olarak hayal kırıklığı söz konusudur.
- Benzerliklerden çok farklılıklara odaklanmak, ekip içindeki uyumu olumsuz etkiler.
- Her kültürün sorun çözme yaklaşımı farklı olabilir, ancak o işi birlikte yapmayı herkes öğrenmek zorundadır.

- Bir Japon üyeye göre, Türkler kısa vadeli düşünmeye meyilli. Bazı küçük detayları ekonomik olarak anlamsız buluyorlar. Oysa ki bazı tasarımlar çevresel, evrensel önem taşır. Bu anlamda İngilizleri Japonlara benzetiyor.

Bu sorudan alınan yanıtlara göre, genel olarak üyeler, farklılıkları kabullenmiş durumdadırlar ve saygı göstermektedirler. Türk ve Japon üyelerin ağırlıklı olarak kültüre ilişkin farklılıklar belirtmesine karşın, katılımcıların büyük çoğunluğu kültürel farklılıklardan daha çok, kişisel ve karakteristik farklılıkları vurgulamışlardır. Ayrıca kültürel bağlamda bu tür bir uyum aranmamakla birlikte, bu durum, yine uzun yıllara dayanan tecrübeleriyle birlikte, bu bağlamda uyumlu olabilmeyi öğrenmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu noktada mevcut durum, "Güdümlü Füze" modeli bağlamında değerlendirildiğinde, mühendis üyelerin uyum içinde ve bir arada çalışmak zorunda olduklarını kabullenmeleri, birbirleriyle samimi ilişkiler içinde olmaları gerekmediğini düşünmeleri ve böyle bir şeyden özellikle kaçınmaları kriterleri dahilinde, modele uygun bir görüntü ortaya çıkmaktadır.

5.1.3. İş dışındaki sosyal etkinlikler

Tablo 5: Sosyal Aktivite Algısı

	Ülkesi	Tecrübe (Çokuluslu Ekip)	Sosyal aktivite yok	Seyrek de olsa sosyal aktivite var	Eskiden çok daha fazla sayıda sosyal aktivite vardı	Sosyal aktivite kesinlikle gerekli	Sosyal aktiviteye gerek yok
1	Danimarka	30 yıl	✓		✓		
2	İngiltere	30 yıl	✓		✓	✓	
3	Avustralya	30 yıl	✓		✓		✓
4	Japonya	İlk tecrübe	✓		✓		✓
5	Almanya	30 yıl		✓	✓	✓	
6	Türkiye	2. tecrübe	✓		✓	✓	
7	Türkiye	2. tecrübe	✓		✓		✓
8	Türkiye	İlk tecrübe	✓		✓	✓	
9	Türkiye	3. tecrübe		✓	✓	✓	
10	İngiltere	20 yıl	✓		✓	✓	
11	İsviçre	40 yıl	✓		✓	✓	
12	İngiltere	10 yıl	✓		✓		✓
13	İngiltere	32 yıl	✓		✓		✓
14	İngiltere	35 yıl	✓		✓		✓
15	Japonya	35 yıl		✓	✓		✓
16	Japonya	15 yıl	✓		✓		✓

3. soru için alınan yanıtlara göre, 13 proje üyesi iş dışında sosyal aktivitenin olmadığını ifade ederken, 3 proje üyesi ise çok seyrek olduğunu söylemektedir. Ancak tüm üyeler eskiden daha fazla sayıda sosyal aktivite olduğunu belirtmektedir. 16 üyeden 7 üye kesinlikle sosyal aktivitenin olması gerektiğini ve bunun iş ortamına olumlu yansıyacağını ifade etmektedir. 8 üye ise çalışma saatlerinin yeterli olduğunu ve iş dışında ortak sosyal aktiviteleri tercih etmediğini belirtmektedir. 1 üye ise, yönetici konumunda olması sebebiyle, eskiden yoğun olan sosyal aktivite organizasyonunun azalmasının sebebi olarak, çalışma saatlerinin yoğunluğunu ve organizasyonlar konusunda fikir birliği sağlayamıyor olmalarını ifade etmektedir. Konuya ilişkin bazı görüşler ise şu şekilde sıralanabilir:

- İş dışında sosyal aktivite eksikliği çok fazla

- Sosyal etkinlik ekibin bir parçası olmak açısından önemli
- Ekip üyeleri için, birbirini tanımak açısından kesinlikle olmalı
- Kişisel tanışıklık işe ve iletişime yansımaktadır
- Aşırı baskı ve stresten dolayı iş dışı sosyal aktivite bir ihtiyaç durumunda
- Sosyal aktivitelere, yönetsel açıdan maliyet olarak bakılabiliyor
- Kültürel farklılığı aşmak için sosyal aktivite çok önemli.

Bu sorundan elde edilen yanıtlara göre, üyelerin hemen hemen tamamına yakını eskiden çok daha fazla sosyal aktivite olduğunu, mevcut dönemde ise yok denecek kadar az gerçekleştirildiğini ifade etmektedir. Sosyal aktivitenin gerekliliği konusunda ise, ekip iki farklı görüş içerisindedir. Ekibin yarısı "Güdümlü Füze" modeli doğrultusunda, birey olmaktan yana olup birbirleriyle samimi bir iletişim içerisinde girmekten kaçınırken, diğer yarısı ise sosyal aktivitelerin iş ortamındaki iletişime olumlu katkıda bulunacağını ve kesinlikle sosyal aktiviteler düzenlenmesi gerektiğini savunmuşlardır.

Yazın da bu görüşü destekler niteliktedir. Araştırmalara göre, ekip üyelerinin etkileşimlerini ve üyelerin birbirine davranış dinamiğini düzenleyen kurallar, ekip performansı ve fonksiyonlarını da etkileyecek sosyal bir ağ geliştirir. Farklı sosyal etkileşimlerle geliştirilen ilişkilerle, ekipler kendi kültürlerini yaratırlar. Ekip üyelerinin birbirleriyle nasıl iletişim kuracağını düzenleyen, kaynakları dağıtan ve sosyal etkileşimi sağlayan kurallar, bir ekip içerisinde sağlıklı bir sosyal çevre yaratmak adına önemli faktörlerdir. (Earley, C. ve Gardner, H., 2005: 9)

5.1.4. Ekip çalışmasında motivasyonunu etkileyen olumlu ve olumsuz faktörler

4. soru için alınan yanıtlara göre, motivasyonu etkileyen olumlu faktörler, şu şekilde sıralanmaktadır:

- İşle ilgili konular
- Sonuçlar (Yapılan işlerin sonuca ulaşması)
- Türklerin de düşünce paylaşımına açık olması
- Projenin niteliği (Dünya çapında bir proje olması)

- Önde gelen uzmanlarla birlikte çalışıyor olmak
- Türkiye ve İstanbul'da yaşıyor olmak
- Profesyonel anlamda, birçok kültürle bir arada yaşamak
- Projenin çok büyük ve prestijli olması
- İş uyumu
- Ekip içinde eskiye dayanan dostluklar
- İşbirliğinin gelişimi
- Verilen işi sonuçlandırmak
- Tecrübe aktarımı
- Yapılan iş
- Müşteriyle (DLH) yüz yüze iletişim
- Uluslararası alanda uzmanlarla birlikte çalışıyor olmak
- Yoğun iş ortamı
- Birliktelik duygusu ve ekip olmak

Yine 4. soru çerçevesinde, motivasyonu etkileyen olumsuz faktörler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- Yabancı personelin Türkçe konuşamıyor olmaları
- Stres, yoğun iş koşulları
- İş süreçlerinde aksamalar, gecikmeler
- İş sürecinde plansız işlerin çıkması
- Gerek iletişim bozukluğuna, gerekse fikir ayrılığına dayanan anlaşmazlıklar
- Farklı ülkelerden gelen 2 şirketin, birlikte uyumlu çalışamaması
- Karar süreçlerinde, tecrübeli çalışanların bu sürece dahil edilmemeleri
- Dinleme ve paylaşma eğiliminde olmayan kişiler (Kişisel değil, kültürel bir problem)
- Engellenme
- Farklı bakış açıları
- Zaman baskısı
- Başka bölümden biri rapor vermek zorunda olduğunda yaşanan karmaşa, emir-komuta zincirinde aksamalar

- İngilizcede aksan sıkıntısı
- "En iyi ben bilirim" anlayışıyla mücadele etmek (Kültürel değil kişisel bir problem)

Motivasyon konusunda alınan yanıtlar, yine genel olarak "Güdümlü Füze" modeline uygun şekildedir. Motivasyonun içsel olması ve ekip üyelerinin coşkusunun nihai sonuca bağlı olması yanıtlarda en çok rastlanan özelliklerdir. Motivasyonu olumlu ya da olumsuz etkileyen etmenlerin tamamına yakını iş ve iş süreçleriyle ve dolayısıyla sonuçlarla ilgilidir. Bu bağlamda yine modele uygun bir desen elde edilmiştir.

5.1.5. Kültürel açıdan çeşitlilik gösteren bir ekip içerisinde yer almanın olumlu ve olumsuz yönleri

5. soru için alınan yanıtlara göre, kültürel açıdan çeşitliliğe sahip bir ekipte yer almanın olumlu yönleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Dünya'yı ve insanları tanımak
- İnsanlarla başa çıkabilmek
- Konusunu burada öğrenmek
- Bakış açısı kazanmak, uluslararası bir kişi olmak
- Türk mühendisleri eğitmek
- Benzer özelliklere sahip bireylerle bir arada olmak
- Farklı kültürel birikimleri görmek
- Yapılan işin farklı yönlerini ve farklı bakış açılarını profesyonelce tartışabilmek
- Hayata daha geniş bakabilmek
- Diğer ülkelerde yaşamanın nasıl bir şey olduğunu öğrenmek
- Uluslararası ekibin bir parçası olmak
- Birliktelikten doğan güç
- Çok kalifiye mühendislerle birlikte çalışıyor olmak
- Tecrübe aktarımı

Yine 5. soru çerçevesinde, açıdan çeşitliliğe sahip bir ekipte yer almanın olumsuz yönleri ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- Türkiye'deki mevcut düzenin yabancıları desteklemiyor oluşu
- Yurt dışında yaşıyor olmanın zorlukları (Arkadaşlarla iletişim kaybı)
- Kültürel farklılıklardan kaynaklanan, farklı tepkilerden doğan iletişim sorunları, yanlış anlaşmalar
- Farklı bakış açıları
- Dil
- Büyük bir projenin, yine büyük bir stresi getirmesi
- Yönetimde aksaklıklar, iş paylaşımında eşitsizlikler
- İş yaklaşımındaki kişisel farklılıklar
- Müşteriyle iletişim için çevirmen gerekmesi
- İşlerde plansızlık ve bunun getirisi olarak zaman baskısı

Bu sorulara cevaben ortaya koyulan olumlu ve olumsuz faktörler, genellikle mesleki faktörlerle ilintilidir. Ekip içerisinde aldıkları yer, kültürel bağlamdan çok uzmanlıkları ve işe ilişkin sahip oldukları nitelik ve tecrübeleri ile ölçütlendirilir. Bu tip kültürlerde, insanın değerinin nihai ölçütü, nasıl bir performans gösterdiği ve ortaklaşa ortaya koyulan sonuca ne ölçüde katkıda bulunulduğudur. Ortaklıkları bir amaç değil araçtır. Bu doğrultuda bu kültürel farklılığı mesleki açıdan avantaja çevirme eğilimindedirler. Bu açılardan, bu sorulara alınan yanıtlar, bize yine "Güdümlü Füze" modeline uyumlu bir tablo sunmaktadır.

Araştırmalar da ekipler içerisindeki profesyonellerin, olumluluk ya da olumsuzlukları, yaptıkları işin gereklilikleri ve koşulları çerçevesinde değerlendirdiklerini desteklemektedir. Örneğin Moran'a göre, günümüzde meslektaşlar arasındaki profesyonel iş ilişkileri, genellikle geçici ve yüzeyseldir. Bu kişiler bilgi paylaşımı ya da birbirlerinden bilgi aktarımı için bir araya gelebilirler. Bu, bir proje ya da araştırma ekibine katılarak ya da ortak bir rapor, makale ya da kitap yazarak, elektronik ortamda ya da yüz yüze olabilir. Bu, uzmanlar arasındaki "köprü kurma süreci" dir. Bu ilişkiler, organizasyonun farklı birimlerinden olabileceği gibi, genellikle pek çok farklı disiplin ya da alandan gelen pek çok kişinin bir araya gelmesiyle oluşur. Marmaray Projesi ekibi

de bu doğrultuda oluşmuş bir ekiptir. Bu görüşe paralel olarak profesyonel anlamda iş ilişkisi çerçevesinde bir arada olduklarını bilmekte, böyle bir ekipte yer almanın olumlu ya da olumsuz yönlerini bu açıdan değerlendirmektedirler. (Moran, 2007: 251)

5.1.6. Çokuluslu proje ekipleri ya da kültürel farklılıklara ilişkin hizmet içi eğitim

6. soru için alınan yanıtlara göre, 16 ekip üyesinden 15'i çok kültürlülüğe ilişkin bir hizmet içi eğitim almamıştır. Tecrübe ve öğrenmeyle mevcut birikimlerini sağlamışlardır. Bir İngiliz proje üyesi, "İşletme Yönetimi" alanında yüksek lisans yapmıştır. Konusu ise farklı kültürleri içerdiği için bunu bir eğitim olarak değerlendirmiştir. 6 proje üyesi, bu konuya yönelik eğitim alınmalı şeklinde görüş bildirirken, 3 proje üyesi özel olarak bu konuda bir eğitimi gerekli görmemektedir. Alman üye, Siemens, Bombardier gibi büyük çokuluslu şirketlerin bu tür eğitimler verdiklerini eklemiştir. Bir Türk üyeye göre ise, eğitimin verilememesinin sebeplerinden biri, çok fazla sayıda ülkeden çok fazla personelin geliyor olması ve sirkülasyonun çok hızlı olmasıdır. Bir diğer Türk üyeye göre ise, ekipteki yaş ortalaması ve tecrübe düzeyiyle, bu tür bir hizmet içi eğitime gerek kalmamaktadır. Proje üst yöneticisine göre ise, aile eğitimi ve tecrübe, çok kültürlülüğe adaptasyonda öncelikli etkenlerdir. Eğitimi desteklese de, özel şirketlerde bu tür konulara fazla bütçe ayrılmadığını sözlerine eklemektedir.

Bu soruda, alınan yanıtlar, çok net olarak bizi "Güdümlü Füze" modeline götürmektedir. Çünkü bu modelde, söz konusu uzman ekibin bir araya toplanma kriteri, sahip oldukları mesleki birikim ve bilgidir. Güdümlü Füze Modeli'nde, öğrenme yeteneğine sahip uzmanları bir araya getirmenin temel amacı, zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktır. Ekip üyelerinin kültürel öğrenme yeteneğini kazanmış olmaları ve eğitime ihtiyaç duymamaları, modelle örtüşmektedir.

Ancak, araştırmalar kültürel çeşitliliğin söz konusu olduğu örgütsel yapılarda, uyum sürecinin mutlaka eğitimle desteklenmesi gerektiğini savunmaktadır. Farklılığı başarıyla kabul ettirmenin yolu, çalışanların farklılık konusunda eğitilerek iletişimin bu yöntemle

kurulmasından geçer. Eğitim aracılığıyla, davranışsal ve iletişimsel olarak ekip liderinin hedefleri de ekiple paylaşılmış olur. Çalışanların davranışlarını değiştirmek, böylesine karmaşık bir ortamda, sadece dirençle mücadele etmek adına değil, politikaların uygulanabilmesi adına da çok sağlam bir vizyon gerektirir. Kişilerin derinlemesine bağlı oldukları kabullerini değiştirip, farklılık ve çeşitliliği bir gecede yerleştirebilmek, ne kadar karizmatik ya da başarılı bir lider olursa olsun gerçekçi bir yaklaşım değildir. Farklılığı yeniden düşünmek ve tüm işletme geneline bir strateji olarak benimsenmesini sağlamak, ancak eğitim desteğiyle mümkün olacaktır ve örgütsel kültürün her boyutunu olumlu yönde etkileyecektir. (Moran, 2007: 193) Bu nedenle Marmaray Projesi ekibinin yönetim sürecinde, program dahiline alınmayan ve gerek duyulmayan eğitim desteği, daha ciddi anlamda düşünülmeli ve yönetsel sürecin bir parçası haline getirilmelidir.

5.1.7. Kültürel farklılıkların ekip performansı üzerindeki etkileri

7. soru için alınan yanıtlara göre, 6 proje üyesi, kültürel farklılıkların ekip performansına etkileri konusunda, kültürel farklılıklardan çok kişisel farklılıkların yansıdığı şeklinde görüş bildirmektedir. Bir yabancı proje üyesine göre ekipte, teknik konularda fikir ayrımı varsa, Türk mühendisler genellikle yöneticiyi desteklemektedirler ve bu durumda güçlü bir yöneticiye gerek duyulmaktadır. Bir diğer üyeye göre ekip performansı tamamen liderlikle ilgilidir ve lider birlikte çalışmayı sağlamak zorundadır. Ancak bu ekipte bu anlamda bir yönetsel yaklaşım yoktur. Ayrıca Türk kültürü fikir paylaşımına açık değildir. Bir diğer yabancı üye, özellikle Türk mühendislerle politika konuşmaktan kaçındığını ifade etmektedir. Bir diğer üyeye göre her kültürün olaylara tepki verme eğilimi farklıdır, ancak herkes nasıl davranacağını öğrenmek zorundadır. Bir başka proje üyesi, kültürel farklılıkların işe yansıyabileceğini kabul etmekte, ancak benzerliklere odaklanmaktan yana olduğunu söylemektedir. Proje üst yöneticisine göre ise ekip performansında kültürel farklılıklardan önce, mesleki yetkinlik öncelikli kriterdir. Bir Japon üyeye göre ise, aynı kültürden olmak, iletişimi kolaylaştırmaktadır.

Bu sorulara alınan yanıtlar da, yine söz konusu modele uygunluk göstermektedir. Modelimize göre, ekibin bir arada bulunmasında öncelikli kriter, mesleki yetkinliktir. Bu doğrultuda da ekip üyelerinin çoğunluğu ekip performansına yansıyan faktörlerin,

kültürel farklılıktan çok kişisel farklılıklar ve mesleki yetkinlikler olduğunu ifade etmişlerdir. Bir başka araştırma da bu durumu destekler niteliktedir. Szilagyi ve Wallace'ın 1987'de, Taggar'ın da 2002'de bahsettiği gibi, ekip üyeleri ekibe, kişilik, değerler ve tutumlar gibi kişisel özellikler ile teknik ve sosyal anlamda kendi yetenek ve becerileri olmak üzere iki kaynak sunar. Bu araştırmaya göre de, genellikle, üyelerin yetenek ve becerileri, ekip performansını olumlu yönde etkiler. (Thomas, 2008: 172)

Bir örgüt, çalışanların katılımını ekip yönetimi aracılığıyla sağlıyorsa, grubun kültür dinamikleri, genel sistemin kültür dinamiklerini de yansıtır. Antropologların bireylerin ulusal ya da örgütsel kültürü adına inceledikleri her konu, ekip ortamı için de incelenebilir. Çünkü bir ekip kültürü, ekipteki herkesin ortak bir çabası sonucunda oluşur. Güçlü bir ekip kültürüyse, paylaşılan bir vizyon ve amaçlar doğrultusunda öğrenme yoluyla bireylerin ortaya çıkarabileceğinden daha büyük bir gücü ortaya çıkarır ve performansı arttırır. (Moran, 2007: 247-248)

Ayrıca ekip performansını etkileyecek pek çok faktör vardır. Bu dışsal faktörler, projenin bulunduğu çevreyi de bire bir etkilerler. Bunlardan bazıları politik, örgütsel ya da kültürel farklılıklar, yapılan işin boyutu ve önemi, ekip üyelerinin mesleki birikimleri, kişisel özellikler, araştırma-geliştirme politikaları olarak sıralanabilir. Bu nedenle bir projenin performansını etkileyebilecek faktörlerin yönetilmesi için, işi birlikte yapan profesyoneller arasında olabilecek pek çok kültürel farklılıkla başa çıkabilmek için stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır. (Moran, 2007: 249)

5.1.8. Kültürel farklılıklar açısından en çok zorlayan durumlar

8. soru için alınan yanıtlara göre, 1 üye görüş belirtmezken, 1 üye ise kültürel farklılık açısından kendisini zorlayan bir durum olmadığını ifade etmiş, diğer 1 üye ise insanlara nasıl davranması gerektiğini öğrendiğini ve tecrübenin bu gibi durumları azalttığını söylemektedir. Diğer üyelerin zorlayıcı bulduğu durumlar ise şu şekilde sıralanabilir:

- Türk personel tarafından onlara ihtiyaç yokmuş gibi davranılması.
- Japonlar için sonuçlar kadar süreçlerin de önemli olması. (Bazıları için sadece sonucun önemli olması)

- Sözleşme doğrultusundaki konular, yoğun beklentiler.
- Farklı kültürlerin, farklı düşünce ve ifade tarzları doğurması.
- Tatil ve bayram dönemlerinin üyeler arasındaki farklılığının, iş süreçleri açısından problem yaratması.
- Kültürel farklılıklardan olmasa da, kişisel olarak kendini ispat çabaları.
- Dil ve aksan sorunu. (Çevirilerde sadece ne istendiğinin anlatılması, fikir alınmaması)
- İşverenle görüşmelerde ve tartışmalarda ciddi bir dil ve çevirmen sorunu yaşanıyor olması.
- Türk personelin fikir paylaşımı ve eleştiriye kapalı olmaları.
- Bir yabancı personel işi öğrenmek ve müdahale etmek istediğinde, bilgilerin kendisinden gizlenmek istenmesi.

Bu soruya alınan yanıtlarda, üyelerin uzun yıllara dayanan tecrübe birikimleri ön plana çıkmış, bu yıllar içerisinde edindikleri tecrübeyle çoğunluğu karşılaşılan zorlukları aşmışlardır. Bu sorunlara ilişkin olarak ortaya konan temel nedenler ise, yine diğer sorulara alınan yanıtlarla tutarlılık göstermekte, kültürel farklılıklardan çok kişisel farklılıklar ve iş süreçleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle de, örneklemin yine modele uygunluk gösterdiği ifade edilebilmektedir.

5.1.9. Kültürel farklılıklar açısından olumlu bulunan durumlar

9. soru için alınan yanıtlara göre, 6 proje üyesi bu soruya ilişkin fikir belirtmemiştir. Geri kalan 10 üyenin kültürel farklılık açısından olumlu bulduğu durumlar ise şu şekilde sıralanabilir:

- Ülkeleri ve insanları tanımak.
- Empati yeteneğinin gelişmesi.
- Çok renklilik oluşması.
- Dilin gelişmesi.
- Bakış açısı ve vizyonun gelişmesi.
- Türk mühendislerin kıyaslama yapma ve kendilerini görme şansı bulması.
- Telefonla ayağa çağırmak yerine, yüz yüze iletişim olması.

- Teknoloji transferi.
- Yeni teknolojiler.
- Projenin dünya çapında bir proje olması.
- Türk mühendislerle farklı bakış açılarına sahip olmak.
- İstanbul'da olmak.
- Farklı özellik ve yeteneklerin bir arada bulunma gücü.

Bu soruya ekibin yarıya yakın bir kısmı fikir belirtmezken, ifade edilen fikirlere göre, olumlu bulunan durumlar yine mesleki birikimlerle ve projenin özellikleriyle açıklanmıştır. "Güdümlü Füze" modeline göre, üyeler konuşkan, özel ve zeki kişilerdir, ama ortaklıkları bir amaç değil araçtır. Bu nedenle üyelerin olumlu buldukları faktörler, yine profesyonel iş deneyimi anlamında, kendilerine katkı sağlayabilecek olan unsurlardır. Bu noktada olumlu bulunan durumlar, model doğrultusunda kişisel yetilerini, mesleki birikime çevirdiklerini göstermektedir. Dolayısıyla, modelle bir tutarlılık sağlanmaktadır.

Katılımcıların verdikleri yanıtlarla tutarlılık gösteren bir başka yaklaşım iş akdinin süresiyle ilgilidir. Geçici ya da sözleşmeli bir çalışan olmanın iyi bir yönü, bireyin hayat kalitesini geliştirmesi ve kişiye ne kadar isterse o kadar çalışmaya karar verme özgürlüğü sağlamasıdır. Çok sayıda geçici işgücüne sahip işletmeler ve aracı kurumların, örgütsel kültürü oluşturmak için yönetim politikalarına, yönetim tarzlarına ve ilişkilere ihtiyaçları vardır. (Moran, 2007: 198)

5.1.10. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar

10. soru için alınan yanıtlara göre, 10 proje üyesine göre Marmaray Projesi ekibi içinde çatışma bulunmamaktadır. Bu 10 üyenin 2'sine göre çatışma varsa bile, bu kültürel farklılıkların değil, kişisel farklılıkların bir sonucudur. Geri kalan 6 üyeden 1'ine göre ise çatışmalar bakış açısını geliştirmeye yaramaktadır. Bu üye Sudan'da saat 10.00'da ki kahvaltı alışkanlığının iş ortamına nasıl yansıdığı örneğiyle bu durumu açıklamıştır. 5 üye için çatışma yaratabilecek ana başlıklar şu şekilde sıralanabilir:

- İş süreçlerinde, yabancıların Türkiye'yi 3. dünya ülkesi olarak algılayıp, önlem ve uygulamalarda eksik ve özensiz yaklaşımları
- Yabancı personel arasında, iş bittiğinde sözleşmesi bitip gitmesi durumundan aldığı güçle işine özensiz yaklaşanlar olması
- Fikir ayrılıkları, görmezden gelme ve bunların sonucunda zaman ve para maliyetinde artış.
- Emir-komuta zincirinde belirsizlikler. (1 üye kendisine bağlı bir astına izinsiz yurt dışına çıkmamasını söylediği halde, astının yurt dışına gitmiş olması ve Türk bir personelin izni kendisinin verdiğini söylemesi örneği.)
- Türk ve yabancı personel arasında çatışma eğilimi
- Dil problemlerinden kaynaklı çatışmalar

Bu soruya alınan yanıtlarda, çoğunluk ekip içerisinde herhangi bir çatışma olmadığını ifade etmiştir. Modele uygunluk noktasında, bunun nedeni, grubun eşitlikçi olması, hedefe doğrultusunda her bir uzmanın yardımına ihtiyaç duyulmasıdır. Ayrıca teorikten çok pratik olmaları, disiplin merkezli olmaktan çok, problem merkezli olma eğiliminde olmaları, ilişkilerin projeye bağlı olması çatışmaları azaltan özelliklerdir. Bu ekip içerisinde bir üye olabilmek, İnsanlarla geçinebilmeyi, buzları çabuk kırmayı, ekip içinde eksik olan rolü oynamayı gerektirir. Tüm bu gereklilikler ve amaç etrafında birleşiliyor olması, çatışmayı azaltan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle kültüre bağlı bir çatışma ifade edilmezken, mevcut çatışmalar yine kişisel ya da örgütsel nedenlere bağlanmıştır. Hatta ifade edilen bir örgütsel neden, "Güdümlü Füze" modeliyle bire bir örtüşmektedir. Yabancı personelin, sözleşme bittiğinde gidecek olmasının verdiği rahatlık ve özensizlik, modelde de ifade edilmektedir. Modele göre bu tür kültürlerde değişim çabuk olur. Sürekli daha fazla hedef ortaya çıkar, yeni gruplar oluşturulur, eskiler dağıtılır. Böylece iş devri yüksek olur. Bu noktada da Marmaray Projesi ekibindeki çatışma sebeplerini, söz konusu model açıklar hale gelmektedir.

Ekip içerisinde yüksek derecede çatışma yaşanmamasının nedenlerinden biri de, ekibin çokuluslu yapısına bağlanabilir. Genellikle çokuluslu ekip üyeleri, kişilerarası beklenmeyen çatışmalardan kaçınmak için, nasıl bir rol oynayacaklarını ve görevlerini bilirler. Eğer ekip üyeleri kendisinin ve diğer üyelerin rollerini bilirse, çatışma yaşama

olasılıkları azalır. Bir çatışma olduğunda ise, herkesin görevini bilmesi, çatışmanın çözümünü kolaylaştırır. (Earley, C. ve Gardner, H., 2005: 8)

Çok kültürlü sistem ve işletmelerde, çatışmadan kaçınmak ve kültürlerarası bir uyum yaratmak yönünde pek çok yöntem vardır. Dışarıdan gelenleri tamamen dışlayarak kültürel asimilasyon uygulamak bu yöntemlerden biridir. Ancak bu yöntem, olduğundan farklı davranmaya zorlayarak, yeni çatışmalara yol açar. Bir başka yaklaşım ise, farklılıkları yok sayarak kültürel farklılıkların örgüt üzerinde hiç etkisi olmadığı varsayımıyla hareket eder. Bu yaklaşım da, kültürel normun dışında kalan gruplara marjinal olma hakkı verir. Bu da bir başka çatışma sebebidir. Bu kabulleniş, sadece ekip performansını olumsuz etkilemekle kalmaz, ekip liderleri ve üyeleri arasında da çatışmalara sebep olur. Doğru olan, çatışmayı hayatın bir gerçeği olarak kabul etmektedir. Kişiler etkileşimde bulunduklarında, kültürel açıdan fark olsun ya da olmasın çatışma mutlaka çıkacaktır ve çözülmelidir. (Moran, 2007: 232-233) Bu doğrultuda, ekip içerisinde sınırlı seviyede de olsa yaşandığı belirtilen çatışmalara yönelik olarak, yöneticiler sistematik bir çözüm anlayışıyla mevcut sorunları ele almalı ve çözüm getirmeye çalışmalıdır.

5.1.11. Çatışmaların temel nedenleri

11. soru için alınan yanıtlara göre, çatışmaların temel nedenlerini 1 üye teknik sorunlara bağlamıştır. 1 üye fikir belirtmemiştir. Geri kalan 14 üye çatışmaların temel nedeni olarak iletişim eksikliğini ortaya koymuştur. İletişim eksikliğinin sebepleri ise bu 14 üye arasında çeşitlilik göstermektedir. 1 üye tümüyle sistem ve organizasyonun çatışmaya sebep olduğunu ve nesil farkı yaşadığını ifade ederken, 9 üye dil sorunu sebebiyle iletişim problemleri yaşandığını belirtmektedir. Geri kalan 4 üye ise yüz yüze iletişim eksikliğinden kaynaklı iletişim problemleri yaşandığını söylemektedir. Bu 4 üyeye göre, tutum ve davranışlar da çatışmaya sebep olmaktadır. Buradan hareketle 1 üyeye göre çatışmalar kişisel özelliklerden çok, kültürel özelliklere dayalıdır.

Bu soruya alınan yanıtlara göre çatışmaların temel nedeni konusunda bir fikir birliği vardır ve neden iletişimsizliktir. Ancak iletişimsizliğin sebeplerine inildiğinde, çoğunluk dil sorununu ortaya koyarken, geri kalan üyeler sebepleri yine kültürel

özelliklerden çok, örgütsel süreçlere ve kişisel farklılıklara bağlamışlardır. Ancak iletişim sorunlarını olağan görmektedirler ve ekip yapısı bu yönüyle de "Güdümlü Füze Modeli"ni temsil etmektedir.

5.1.12. Yaşanan çatışmaların türleri

12. soru için alınan yanıtlara göre 1 üye görüş bildirmezken, 15 proje üyesi, genellikle bireylerarası çatışmaların yaşandığını dile getirmektedir. Bir Türk proje üyesi, bireylerarası çatışmaların da genellikle işle ilgili olduğunu ifade ederken, proje yöneticisi konumunda olan proje üyesi, çatışmaların sadece bireylerarası olmasının, kişisel özelliklerin kültürel özelliklerden daha önemli olduğunun bir göstergesi olarak yorumlamaktadır. 3 üye ekip içerisinde gruplar olduğunu ve gruplar arası çatışmaların da yaşandığını söylemektedir. 2 İngiliz proje üyesi ise, Türk ve yabancı personel arasında sorunlar yaşadığını vurgulamaktadır. Bu üyelerden biri ise, bu sorunların kaynağı olarak, Türklerin eleştiri ve yoruma çok kapalı olmasını gösterirken, bu durumun kültürel bir özellik olduğunu düşünmektedir.

Bu soruya alınan yanıtlar, yine "Güdümlü Füze" modelini destekler niteliktedir. Genellikle gruplar arası çatışmalardan çok bireylerarası çatışmalar olduğunu ifade eden ekip üyeleri, bunu, kişisel özelliklerin, kültürel özelliklerden önce geldiğinin göstergesi olarak yorumlamaktadır. Modele göre de üyelerin genellikle bireysel olduğu ve herkesin kendi işiyle ilgili bilgiye sahip olması bu durumu açıklamaktadır. Herkes en azından potansiyel bakımından eşittir. Grup eşitlikçidir, çünkü hedefe giderken her uzman üyenin katkısına ihtiyaç vardır. Amaç bilinmektedir, ancak olası yol ve yöntemler kesin değildir. Bu durumda ekip içerisinde çatışmayı olağan ve meşru kılmakla birlikte, çatışmaların neden genellikle bireylerarası olduğunu açıklamaktadır. Ayrıca bu kültürde iş değişimlerinin ve devrinin hızlı, grupların geçici olma eğiliminde oluşu, neden gruplar arası çatışmaların yok denecek kadar az düzeyde olduğunun da göstergesidir.

5.1.13. Yaşanan çatışmaların çözümünde izlenen yöntem

13. soru için alınan yanıtlara göre, 2 üye dışında 13 proje üyesi, çatışmaların çözümünde standart bir prosedürün olmadığını, bireylerarası çatışmaların iletişim ve diyalogla çözüldüğünü belirtmektedir. Bu 13 proje üyesinden 3'ü, iletişimle çözülemediği durumlarda üst yönetimin olaylara müdahale ettiğini söylemektedir. Yine 13 üyeden 2 üye ise üst yönetimin bu tür durumlarda özellikle çekimser bir tavır sergilediğini ifade etmektedir. 16 üyenin 1'i ise konu hakkında görüş bildirmemiştir.

"Güdümlü Füze" modeli yine araştırmayla uyumlu olarak, bu soruya verilen cevapları da açıklamaktadır. Yanıtlara göre, standart bir prosedür bulunmamakta, çatışmalar yine bireylerarası iletişimle çözülmektedir. Modele göre, bu tip kültürlerde yer alan ekiplerde, işin doğası gereği değişim çok hızlıdır ve sürekli yeni hedefler ortaya çıkar. Bu nedenle de ekip üyeleri, birbiriyle geçinmeyi öğrenmek zorunda kalır. Çünkü sorunun hemen çözülüp eksik kişinin yerine geçilmesi gerekmektedir. Bu durum da bireylerarası diyaloğu zorunlu kılmakta ve bireylerarası ilişkilerin doğasını, doğrudan projeye bağımlı kılmaktadır.

Küresel işletmelerin liderleri için çatışma çözümü ve öfke kontrolü alanlarında beceri kazanmaları çok önemlidir. Dinleme ve empati alıştırmaları içeren eğitim programları, rol oynama, güven ve ekip oluşumunu sağlamaya yönelik faaliyetler, küresel işletmelerde, etkin insan kaynakları yönetiminin de gelişim programları arasında yer alır. Bireyler, kendi sosyal sermayelerini, insan ilişkileri ve sosyal yeteneklerini geliştirerek arttırırlar. (Moran, 2007: 231)

Araştırmalara göre, yöneticiler, çatışmaları çözmeden bırakırlarsa, olumsuz etkileri yayılmaya başlayacaktır. Çalışanlar işleri hakkında endişe duymaya ve taraf olma eğilimi göstereceklerdir. İşyerinde çatışmanın görmezden gelinmesi, üretkenliği azaltacak, çatışmanın büyümesine neden olacak ve ortamdaki moral düzeyini aşağıya çekecektir. (Moran, 2007: 233) Bu nedenle, Marmaray Projesi ekibinde yüksek bir çoğunluk, çatışma çözümünde sistematik bir süreç izlenmediğini ifade etmektedir. Ekip yönetimindeki, mevcut çatışmaların görmezden gelinmesi eğilimi ve çözümü için bir

sistematik uygulanmaması, hatta gerek görülmüyor olması, ekibin uzun vadedeki ilişkilerini etkileme olasılığını arttırmaktadır. Bu da ekibin yönetim sürecinde ortaya konabilecek ciddi sorunlardan bir tanesidir.

5.1.14. Ekibin daha uyumlu ve başarılı çalışabilmesi için öneriler

14. soru için alınan yanıtlara göre, 16 üyenin 2'si görüş bildirmezken, proje ekibinin daha uyumlu çalışması için 14 üyeden gelen öneriler şu şekilde özetlenebilir:

- Müşteriyle daha sık ve daha sağlıklı iletişim kurulmalıdır. (Sözleşmeye göre, müşteri konumunda olan kurum DLH)
- İdeal ekip olmadığı için fikir beyan edilmemiştir.
- Daha fazla tanıtım, promosyon ve ödüllendirme gerekmektedir.
- Zaman kısıtından dolayı, ekip içinde diyaloğa fazla zaman kalmayacağı görüşü doğrultusunda, ekibe açık fikirli olmak önerilmektedir.
- İş dışında daha fazla sosyal aktivite organize edilmesi, ekip içinde tanışıklık anlamında önem taşımaktadır. Sosyal paylaşım daha yüksek olmalıdır.
- Gruplar arası ortak etkileşimli işlerle ve iş yapma yöntemleriyle ilgili sıkıntının giderilmesine yönelik çözümler üretilmesi gerekmektedir.
- Benzer şekilde sorumluluk sahibi olmak ve işine sahip çıkmakla ilgili sıkıntıların giderilmesi gerekmektedir.
- Yönetimin daha güçlü olması gerekmektedir. Boşlukları doldurabilecek bir yönetim anlayışı izlenmeli ve gelişim hedeflenmelidir.
- Ekip içinde bireyler daha açık olmalıdır.
- Bir proje bütünlüğünde, gruplar arası kopukluk olmamalıdır.
- Organizasyon yapısı gözden geçirilmelidir.
- Sorumluların onayı alınmadan karar alınmamalıdır.
- Ev sahibi-yabancı personel arasındaki çekişmenin ortadan kalkması gerekmektedir.
- Ekip içinde, diğerlerinin bakış açısı algılanmalıdır.

- Projelerdeki sorunlar, genellikle benzer olma eğilimindedir. Teknik sorunlar, kültürel sorunlardan önceliklidir.
- Bürokratik kurumlarla iş yapmanın getirdiği sorunlar en aza indirgenmelidir.
- Daha sık toplantı ve raporlarla, daha sık iletişim sağlanmalıdır.
- Mevcut durum oldukça iyidir. Ofiste açık kapı uygulaması uygulanmaktadır. Herkes ofiste bir arada çalışmak zorunda olduğunu kabul etmek zorundadır. Her sorun iletişimle çözülebilir.

Son soruda gelen öneriler, genellikle iletişim sorunlarına yönelik olmuştur. Yine bu önerilerin büyük bir kısmı kişisel farklılıklar ve örgütsel süreçler üzerinde yoğunlaşmıştır. Kültürel farklılıkların öne çıkmaması ve yanıtların genellikle proje ve iş süreçlerine yönelik olması, ekip yapısının, "Güdümlü Füze" modeline çok yakın bir görüntü sergilemesine sebep olmuştur.

Tüm yanıtları bu şekilde özetledikten sonra, her bir boyut için alınan cevapları toplu bir biçimde söz konusu model doğrultusunda analiz etmek mümkündür. Araştırmanın tecrübe boyutunda elde edilen verilere göre, her bir üye kendi alanında oldukça uzun tecrübeye ve birikime sahiptir. Güdümlü füze kültüründe de ekip üyelerinin o ekibe dahil olmalarının temel nedeni, her üyenin kendi uzmanlık alanına ilişkin kalifiye donanıma sahip olmasıdır.

Kültürel uyum boyutunda elde edilen verilere bakıldığında, ekip üyelerinin bir kısmı kültürel uyum olduğunu dile getirirken, geri kalan kısmı kültürel bir uyum olmadığını ancak böyle bir zorunluluk olmadığını ifade etmiştir. Bu durumu da Güdümlü Füze modeli açıklamaktadır. Çünkü bu kültürde ekip üyeleri sadece işlerini yapmayı öncelikli amaç olarak görmektedir. İşsel uyum esastır. İş ilişkilerine duygusal yaklaşmadıkları için ve geçici olarak orada bulunduklarını kabul ettikleri için, kültürel uyumsuzluk yaşanmaz. Yaşanıyorsa da çözülmesi gereken bir sorun değildir. Uyumsuzluk, dahil oldukları proje ortamının doğasında vardır. Marmaray Projesi ekibi üyeleri de kültürel uyum boyutunu aynı yaklaşımla ele almışlardır.

İş dışı sosyal aktivite boyutunda, ortak bir görüş olarak, Marmaray Projesi ekibi üyelerine yönelik sosyal aktivite ya da organizasyon olmadığı ifade edilmiş, ancak katılımcıların yarısı buna gereksinim duyarken, diğer yarısı iş dışında bu tür paylaşımlara gerek olmadığını ifade etmişlerdir. Paylaşıma gerek duymayan ekip üyelerinin yaklaşımlarını, Güdümlü Füze kültürü açıklamaktadır. Çünkü bu kültürde bireyler birbirleriyle sosyal anlamda duygusal bir bağ kurmaktansa, iş ilişkisi içerisinde olmayı tercih etmektedirler. Onlara göre ekip geçicidir ve ilişkiler sadece projeye bağlıdır. Literatür ise bu tür aktivitelerin olması gerektiğinin altını çizmektedir. Ekip içerisindeki iletişimi daha güçlü ve sağlıklı hale getirmek için, sosyal hayat içerisinde de ortak dil geliştirebilmek gerekir ve sosyal aktivite ve organizasyonlar da bunu gerçekleştirebilecek en iyi araçlardır.

Motivasyonu etkileyen olumlu ve olumsuz faktörler sorulduğunda, katılımcıların tamamına yakını iş süreçleri ve sonuçlarıyla ilgili faktörleri sıralamışlardır. Dolayısıyla olumlu ya da olumsuz anlamda motivasyonları içseldir ve bu durum da Güdümlü Füze kültürünün özellikleriyle açıklanabilir. Bu kültürde de proje ekibi üyelerini motive ya da demotive eden unsurlar projeyle ve sonuçlarla ilişkilidir.

Çokuluslu bir ekip içerisinde yer almanın olumlu ve olumsuz boyutları açısından bir inceleme yapıldığında, olumlu görüşlerin temelinde tüm üyelerin "öğrenme" şevki yatmaktadır. Dünyayı, insanları ve hayatı tanımak, farklı kültürleri öğrenmek, mesleki anlamda bilgi ve birikim alış verişi genel olarak ekip üyelerini olumlu etkileyen faktörlerdir. "Öğrenme" ise Güdümlü Füze kültürünün en önemli özelliklerinden biridir. Ekip üyeleri birçok sorunun çözümü olarak "öğrenme" kavramını görmektedir. Böyle bir ekipte yer almanın olumsuz yanları ise genel olarak kişisel farklılıklara ve işsel süreçlere dayanmaktadır. Ekibin çokuluslu olmasından ve üyeler arasındaki kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunlar, iş süreçlerinde aksaklık yarattığında sorun olarak dile getirilmektedir. Bu özellik de Güdümlü Füze kültürüne uyum sağlamaktadır.

Çok kültürlülüğe ilişkin hizmet içi eğitim konusuna bakış açısı ise genellenebilir özelliktedir. Marmaray Projesi üyelerinin tamamına yakını bu tür bir eğitim almamıştır. Kişisel tecrübeleriyle bu açığı kapatabildiklerini ifade etmektedirler. Bu açıdan yine

Güdümlü Füze modeline paralel olarak, proje üyelerinin bireysel uzmanlık bilgileri ve birikimleri esastır. Kültürel uyum sağlamak doğrultusunda bu tür bir eğitime gerek görülmemektedir. Çünkü yapı geçicidir ve kişisel ilişkiler iş ilişkilerinden daha önemli değildir. Ancak katılımcıların yarısı bu tür eğitimlerin verilmesi gerektiği yolunda görüş bildirmişlerdir. Alandaki bilimsel çalışmalar da bu görüşü desteklemektedir. Çokuluslu bir ekipte kültürel uyum ve ortak bir dil geliştirebilmek için, özellikle yeni katılan üyelere sistematik eğitimler verilmelidir. Çünkü yapısı gereği üye sirkülasyonu zaten çok fazladır. Yeni gelen üyelerin uyumunu sağlamak için de bir eğitim süreci gerekli görülmektedir.

Kültürel farklılıkların ekip performansına etkisi boyutunda da Güdümlü Füze kültürüne tam bir uygunluk görülmektedir. Çünkü üyelerin tamamına yakını, ekip performansını etkileyen faktörlerin, kültürel farklılıklardan çok kişisel farklılıklar ve mesleki yetkinlikler olduğunu ifade etmektedirler. Literatür bilgisi de bu durumu destekler niteliktedir. Üyelerin yetenek ve becerilerinin ekip performansına olumlu yansıdığını ifade eden araştırmaların yanı sıra, güçlü bir ekip kültürünün de performansa olumlu etkilerde bulunacağı ortaya konmuştur. Güdümlü Füze kültürü de, örgütsel açıdan en güçlü ekip anlayışına sahip modellerden biridir.

Marmaray Projesi üyeleri, kendilerini en çok zorlayan durumları ifade etmekte zorlanmışlardır. Çünkü bu zorluklarla tecrübeleri aracılığıyla baş edebildiklerini ifade etmişlerdir. Ancak yine de kültürel farklılıklar en belirgin şekilde bu boyut altında kendini göstermiştir. Yerel personel ve yabancı personel arasındaki sorunlar en belirgin şekilde bu boyut altında ifade edilmiştir. Ancak yine de genel sorunlar kişisel farklılık ve iş süreçleri üzerinden ifade edildiği için, Güdümlü Füze modeline ters düşen bir tablo oluşmamaktadır.

Uygulamada üyelerin en olumlu bulduğu faktörler, Güdümlü Füze modelinde üyelerin konuşkan, özel ve zeki kişiler olmasıyla bağlantılıdır. Bu bağlamda kendilerine mesleki ve kişisel gelişim sağlayabilecek her unsuru olumlu değerlendirmektedirler. Olaylara olumsuz açıdan bakmaktan çok, kendilerine katkıda bulunabilecek yönleriyle

değerlendirme eğilimleri, incelenen ekibin, söz konusu modele uygunluğunu pekiştirmektedir.

Çatışmalar, sebepleri, türleri ve çözüm yolları konusunda da modele genel bir uyum sağlanırken, literatürde elde edilen araştırma sonuçlarıyla uyumsuzluk göze çarpmaktadır. Büyük bir çoğunluk ekip içerisinde çatışma yaşamadığını ifade ederken, çatışma yaşayan üyeler ise yaşanan çatışmaların genellikle kişisel olduğunu, bu süreci kendi yöntemleriyle çözmek durumunda kaldıklarını, yönetsel bir yöntem uygulanmadığının altını çizmektedir. Çatışma düzeyinin az olması, Güdümlü Füze kültürüne paralel olarak, ekip üyelerinin öğrenme yaklaşımıyla bir arada bulunmayı ve uyumlu bir şekilde işlerini yapmayı görev olarak benimsemeleriyle ilgilidir. Bu kültüre göre, ekip üyeleri zaten donanımlı bireylerdir, iş süreçlerine yansımadığı sürece herkes birbiriyle uzlaşma yöntemlerini kendisi geliştirmek zorundadır. Ancak düşük düzeyde de olsa ifade edilen çatışma sebepleri, literatüre göre oldukça önemli ve göz ardı edilmemesi gereken unsurlardır. Ekip üyelerinin vurguladıkları çatışma nedenleri, yerel ve yabancı personel arasındaki uyumsuzluk, emir-komuta zincirindeki belirsizlikler, iletişim eksiklikleri, kişisel özellikler ve dil problemine dayanan sorunlar olarak sıralanmaktadır. Bu unsurlar da yönetsel açıdan ele alınıp çözülmesi gereken önemli unsurlardır.

Araştırmadan elde edilen bulgular, öncelikle ekibin yapısı hakkında bilgiler sunmuş, bu bilgiler doğrultusunda da incelenen ekibin sahip olduğu örgütsel kültür türünü, araştırmanın ikinci bölümünde tanımlanan modellere göre belirlemek kolaylaşmıştır.

Tüm sorulardan alınan yanıtlar, araştırmada kültürel farklılıkların, genellikle iş süreçleri ve projenin gerisinde kaldığını göstermektedir. Bu durumu açıklamak üzere, Trompenaars'ın eşitlik ve hiyerarşi ile insanla görev arasındaki uyum çerçevesinde ele aldığı modellemesinde, "Güdümlü Füze" modeli incelenmiştir. Ekip üyelerinin mesleki açıdan alanlarında en önemli uzmanlar oluşu ve ekibe katılma sebeplerinin tamamen mesleki yetkinlikleri olması, incelenen Marmaray Proje ekibinin bu modele uygunluğunda öncelikli kriterdir. Araştırma yapılan ekipte, mesleki tecrübe ve birikim, tüm sorulara verilen yanıtlarda ön plana çıkmıştır. Modelde de mesleki öğrenmenin

önemi, özellikle ekip üyelerinin birbirleriyle geçinmek zorunda olmaları, proje doğrultusunda amaçlarının ortak olması ve ilişkilerinin duygusallıktan çok bu amaçsallığa dayanmasıyla açıklanmaktadır. Mesleklere ve projeye duyulan bağlılığın, şirkete duyulan bağlılıktan daha yüksek olması da aynı modelle açıklanabilmektedir. Üyelerin bireysel olarak da yetkin ve kalifiye özellikler sergilemesi, modelin tanımladığı konuşkan, özel ve zeki ekip üyeleriyle uyum göstermektedir.

Modelin olumlu etkileri ekibe olumlu şekillerde yansırken, yine modelle bağlantı kurulabilecek bir takım eksiklikler ve sakıncalar da alınan yanıtlarda göze çarpmaktadır. Sözü edilen eksiklik ve sakıncalar, sonuç bölümünde ele alınmaktır.

6. Sonuç

Ekipler, işletmelerin değişen çevre koşullarına hızlı reaksiyon verebilmesini sağlayan önemli örgütsel yapılardan biridir. Küreselleşme ana faktörünün de etkisiyle, gittikçe daha karmaşık hale gelen pazar koşullarında, örgütler daha esnek yapılar oluşturarak rekabetçi güçlerini korumaya çalışmaktadırlar. Örgüt yapısını yalınlaştıran, hiyerarşik basamakları azaltan, bilgi ve iletişim akışı açısından daha hızlı bir ağa sahip olan ekip çalışması, işletmecilik alanında çeşitli boyutlarıyla incelenmiştir.

Ancak faaliyet gösterilen çevre ve pazarların ulusal sınırları aşmasıyla birlikte, işletmelerin yapıları da değişmekte, çokuluslu hale gelmektedir. Bu durum ise örgütleri, farklı kültürlerden gelen işgücü kaynağıyla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu noktada kültürel çeşitlilik doğmakta, ekip içerisindeki kültürel farklılıklar, yönetsel bir bakış açısıyla ele alınması gereken bir unsur olmaktadır.

Bu çalışmanın çıkış noktası da çokuluslu ekiplerde kültürlerarası farklılıkların yönetiminde sistematik yaklaşımlara duyulan ihtiyaçtır. Bu ihtiyaçtan hareketle, çalışmada çokuluslu ekiplerde etkin bir yönetim ve liderlik süreciyle başarılı bir ekip performansı ortaya koyabilmek için gerekli unsurların saptanması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, Marmaray Projesi sürecinde faaliyet gösteren çokuluslu proje ekibindeki kültürel farklılıklar ve bu farklılıkların yönetimine ilişkin uygulamalar incelenerek bir örnek olay çalışması gerçekleştirilmiştir. Söz konusu proje ekibi, çalışmanın teorik ve kavramsal bölümleri doğrultusunda analiz edilmiştir. Bu analiz sürecinde yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanılmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler, gruplandırılan bilimsel araştırmalar çerçevesinde betimsel analiz tekniğiyle yorumlanmıştır. Bu analiz sonucunda, benzer bulgular birbiriyle ilişkilendirilerek, literatüre uygunluk ya da farklılık durumuna göre değerlendirmeler yapılmıştır.

Araştırmada katılımcılar, tecrübe, kültürel uyum, iş dışı sosyal aktivite, motivasyon, çok kültürlü bir ekip üyesi olmak, eğitim, ekip performansı, zorlayıcı durumlar, olumlu

bulunan durumlar, çatışma, temel çatışma nedenleri, yaşanan çatışma türleri, yaşanan çatışmaların çözümünde uygulanan yönetsel metotlar ve ekibin daha etkin olabilmesi için üyelerin önerileri gibi boyutlarda görüşlerini bildirmişlerdir.

Bu görüşlerin bir tablo üzerinde özetlenmesiyle kullanılabilir hale getirilen veriler, ekiplerde kültürel farklılıkların yönetimi alanında yapılmış olan bilimsel araştırma bulgularıyla karşılaştırıldığında, incelenen proje ekibinin yapısıyla birebir örtüşen bir model ortaya çıkmaktadır. Marmaray Projesi ekibi, tüm özellikleriyle Trompenaars'ın kültürel farklılıklar doğrultusunda ortaya koyduğu dört modelden biri olan "Güdümlü Füze" kültürüne tam olarak karşılık gelmektedir.

İncelemeye konu olan Marmara Projesi ekibinin, Güdümlü Füze kültürü özellikleri gösteriyor olması, ekibin pek çok sorunla baş edebilmesini sağlamaktadır. Çünkü bu model güçlü bir örgüt kültürü yapısını sembolize etmektedir. Ancak ekibin insan değil de görev yönelimli bir yapıya sahip olmasından kaynaklanan bir takım dezavantajlar da göze çarpmaktadır.

Özellikle araştırmanın iş dışı sosyal ilişkiler ve çatışmalar boyutunda sorulan sorularla alınan yanıtlarda net bir şekilde ortaya koyulan görüşler, buzdağının görünmeyen yüzünde bazı sorunlar olduğuna işaret etmektedir. Ekip üyelerinin tamamına yakını iş dışında sosyal bir aktivite ya da paylaşım olmadığına dikkat çekerken, ekibin yarıdan fazlası bu yönde eksiklik duyduklarını ifade etmiş, sosyal ortam ve dolayısıyla paylaşımların, ekibe olumlu bir şekilde yansıyacağını ifade etmişlerdir. Ancak ekibe liderlik eden proje yöneticilerinin konuya yaklaşımları, bu tür sosyal aktivitelerin gereksiz olduğu yönündedir. Görev yönelimli bir yaklaşımla, çeşitli sebeplerden dolayı sosyal aktiviteler düzenlenemediğini ve öncelikli bir ihtiyaç olmadığını belirtmektedirler.

Sosyal aktivite boyutu ele alınırken, diğer boyutlarda daha az vurgulanan bir diğer konu, daha belirgin bir şekilde ifade edilmiştir. Kültürel farklılıkların sebep olduğu iletişim sorunları bu boyut ifade edilirken daha net ortaya konmuştur. Türk personel ve yabancı personel arasında görünmez bir duvar metaforuyla tanımlanabilecek iletişim

eksikliği, neden iş dışında sosyal aktiviteye ihtiyaç duyulduğu ifade edilirken daha net bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Bu iki grup arasında büyük çapta çatışmalar yaşanmasa bile, gerek dilden kaynaklanan, gerekse kültürel yaklaşımlardan kaynaklanan farklılıkların sıkça yaşandığı, görüşmeler sonucunda ortaya çıkmıştır. Türk personelin fikir paylaşımı ve eleştiriye açık olmamasından kaynaklı sorunlar, çeşitli boyutlarda alınan cevapların satır aralarında yer almıştır. Bu özelliklerin kültürel farklılıklara bağlanması da, araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlar içerisinde yer almaktadır. Çokuluslu ekip tecrübesi olan Türk mühendisler, Güdümlü Füze modeli doğrultusunda benzer kültürel farklılıkları tecrübeleriyle aşabilirken, genel olarak kültüre bağlı olduğu ifade edilen bu tür özellikler nedeniyle yaşanan sıkıntılar, yabancı ve yerel personel arasında küçük çaplı da olsa çatışmalar yaşandığının ya da olası çatışmaların göstergesidir.

Yine kültürel farklılıklarla açıklanabilecek bir başka potansiyel çatışma sebebi de, yabancı mühendislerin Türk politik ve bürokrasi anlayışına uyum sağlayamamalarıdır. Uygulamaya konu olan Marmaray proje ekibi özel bir şirket bünyesinde faaliyet gösteren bir ekiptir. İş ortağı ise bir devlet kuruluşudur. Dolayısıyla proje süreci, Türk politik yaklaşımının yakın etkisi altındadır. Özellikle ülkemiz politik ve bürokrasi anlayışını yansıtan plansızlık ve hantallık sorunu, ekibin yabancı üyeleri için de alışması zor konu başlıkları olmaktadır. Planlamaya yaklaşım da her kültürde farklılık göstermektedir. Yabancı proje üyeleri, Türk bürokratik yaklaşımından duydukları sıkıntıyı farklı yanıtlarında vurgulamışlardır. Onlara göre işin başında yapılan plana sadık kalınarak, bir sonraki proje sürecine geçilmesi gerekir. Ancak mevcut durumda iş ortağı olan devlet kurumundan gelen ani ve geniş çaplı plan değişim talepleri, yabancı üyelere göre imkânsızdır ve proje sürecini aksatmaktadır. Yine satır aralarında sürekli dile getirilen dil sorunuyla birleşen bu iletişimsizlik süreci, yabancı üyeler için anlaşılması zor ve motivasyonlarını olumsuz etkileyen bir unsur haline gelmektedir.

Çatışma boyutunda çatışma yaşanmadığına dair alınan yanıtlar ise, bu durumda çatışmalar yaşanmıyor olmasından değil, modele uygun bir şekilde proje üyesi mühendislerin tecrübeleriyle bu çatışmaların üstesinden gelebiliyor olmalarındandır. Bunu destekleyen bir diğer bulgu da çatışma yönetiminde standart bir prosedür

uygulanmadığı ancak uygulanmasının gerektiğinin ortaya koyulmuş olmasıdır. Herhangi bir çatışma yaşanmadığı ileri sürülürken, bir başka sorunun cevabı olarak ortaya koyulan çatışma yönetiminde standart bir yöntem veya prosedür ihtiyacı bir çelişki yaratmaktadır. Bu çelişkinin sebebi de, tecrübeli mühendislerin projenin işleyişine dair sorunlara öncelik vererek, kişilerarası çatışmaları ikinci planda ele almaları ve şimdiye kadar bu tür sorunları kendi birikimleri sayesinde çözüyor olmalarıdır.

Araştırmanın bulgu ve yorumlar bölümünde ortaya koyulan ekip yapısının analizi ve Trompenaars'ın kültürel farklılıklar sınıflandırmasında yer alan Güdümlü Füze modeliyle uyumunun yüksek olması, ekip içerisinde sorunlar, eksiklikler ya da dezavantajlar olmadığı anlamına gelmemektedir. Bu durum aslında olağandır. Çünkü görev yönelimli bir eğilim gösteren modelde, insan boyutu ikincil önemdedir ve birçok sorun ekip üyelerinin bireysel donanımlarına bırakılarak, çözümüne ilişkin sistematik yaklaşımlar geliştirilmesi ihmal edilmektedir. Güdümlü Füze modeli ekip üyelerinin kişisel ilişkilerini ve insan boyutunu ikinci planda değerlendirmektedir.

Modele göre öncelikli konu proje ve projenin tamamlanmasına yönelik işsel süreçlerdir. Bu yaklaşım içerisinde, ekip üyelerinin tecrübeli ve birikimli bireyler olmaları sayesinde, pek çok sorun ortaya çıkmayıp, kendi içinde çözülmektedir. Ekibin güçlü yönlerinin üstünlükleri kullanılırken, ihmal edilen kişisel ilişkiler ve insan boyutu, ilerleyen süreçlerde ekip performansını olumsuz etkileyebilecek bir potansiyele sahiptir. Bu nedenle, Marmaray Projesi ekibinin, iletişim ve kişisel ilişkiler boyutlarına ilişkin olarak, ortak kültür normları geliştirebilecek daha etkin bir liderlik sürecine ihtiyaç duyduğu söylenebilmektedir. Ekip içerisinde kültürel açıdan bir sinerji yaratabilmek, ekibin yapısı ve ihtiyaçlarına uygun etkin bir liderlik süreciyle mümkündür. Bu nedenle, Marmaray Projesi ekibi yöneticilerinin, ekip yapısını ve dinamiklerini tekrar ele alıp, insan odaklı bir bakış açısıyla yeni yönetsel yaklaşımlar belirlemeleri gerekmektedir. Ekibin yapısını analiz eden ve anlayan, yaşanan sorunların çözümüne yönelik yeni liderlik stratejilerine ihtiyaç vardır. Marmaray Projesi ve Türk kültürü bağlamında oluşturulmuş, benzer çok kültürlü iş ortamlarında yapılanmış olan ekiplerin yönetiminde, insan boyutunun ikincil önemde değerlendirilmesi, uzun vadede, mevcut

durumda göz ardı edilen sıkıntıların, önemli birer çatışma sebebi haline gelmesine neden olabilecektir. Bu nedenle Marmaray Projesi kapsamında, lider ve yöneticilerin, mevcut liderlik stratejilerini gözden geçirmeleri ve daha insan odaklı yaklaşımları sistematik bir biçimde uygulamaları gerekmektedir.

Ayrıca, araştırmanın bir diğer katkısı teorik çerçevede olmuştur. Kültüre ilişkin olarak yazında yer almış önemli araştırmalar yeni bir bakış açısıyla sınıflandırılmıştır. Kültürel boyutlara yönelik araştırmaların sonuçları, kültürel farklılıkları analiz etmekte yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle kültürel farklılıkları anlamlandırıp yorumlamaya yardımcı olabilecek çalışmalar, ayrı bir grup halinde sıralanmıştır. Araştırmanın problemi doğrultusunda, çokuluslu ekip içerisindeki farklılıkların yönetiminde kullanılacak olan strateji, politika ve ilkelerin seçiminde öncelikli adım, ekibin yapısının doğru bir şekilde analiz edilmesidir. Araştırmada önerilen kültürel farklılıklara yönelik modeller, ekip yapısının belirlenmesine temel olabilecektir. Ekip yapısına uygun yönetsel stratejilerin uygulanmasıyla, çokuluslu ekipler daha etkin bir performans ortaya koyabileceklerdir.

Çokuluslu ekiplerde kültürel farklılıkların yönetimi, her boyutuyla çok fazla irdelenmemiş, yeni araştırmalara açık bir konudur. Mevcut yönetsel ve örgütsel araçların incelenmesi ve uygulamalarla karşılaştırıp yetersiz kaldığı noktaların incelenmesi gerekmektedir. Türk kültürü bağlamında faaliyet gösteren farklı çokuluslu ekiplerdeki mevcut durumların analiz edilmesi ve yeni sonuçlar ortaya konmasıyla, bu konuda karşılaştırmalı çalışmalar yapılması söz konusu olacaktır. Karşılaştırmalı çalışmalar ise kültürel farklılıklar yazınında önemli katkılar sağlayacaktır.

EK 1- Marmaray Projesi Tanıtımı

Marmaray Projesinin Kapsamı

Projenin Tarihçesi

İstanbul Boğazının altından geçecek bir demiryolu tüneli ile ilgili düşünce, ilk olarak 1860 yılında ortaya atılmıştır. Fakat Boğazın altından geçirilmesi planlanan tünelin Boğazın en derin bölümlerinden geçeceği yerlerde, eski teknikler kullanılarak, tünelin deniz dibinin üzerinde veya altında inşa edilmesi mümkün olmayacaktı ve bu nedenle bu tünel, tasarım kapsamında deniz dibi üzerine inşa edilen sütunların üzerine yerleştirilen bir tünel olarak planlanmıştı.

Bu tür fikirler ve düşünceler, izleyen 20-30 yıllık dönem içerisinde daha ileri düzeyde değerlendirildi ve 1902 yılında benzer bir tasarım geliştirildi; bu tasarımda da İstanbul Boğazının altından geçen bir demiryolu tüneli öngörülmüştür; fakat bu tasarımda, deniz dibi üzerine yerleştirilen bir tünelden bahsedilmiştir. O zamandan bu yana, çok farklı fikir ve düşünceler denenmiş ve yeni teknolojiler, tasarıma daha çok özgürlük kazandırmıştır.

Marmaray Projesi çerçevesinde, İstanbul Boğazının geçilmesinde kullanılacak olan teknik (batırma tüp tünel tekniği) 19. yüzyılın sonlarından itibaren geliştirilmiştir. İnşa edilen ilk batırma tüp tünel, 1894 yılında kanalizasyon amaçları için Kuzey Amerika'da inşa edilmiştir. Trafik amaçları için bu teknik kullanılarak yapılan ilk tüneller de Birleşik Devletlerde inşa edilmiştir. Bunlardan ilki, 1906-1910 yıllarında inşa edilen Michigan Merkezi Demiryolları tünelidir. Avrupa'da, bu tekniği ilk uygulayan ülke Hollanda olmuştur; ve Rotterdam'da inşa edilen Maas Tüneli 1942 yılında hizmete açılmıştır. Asya'da bu tekniği ilk uygulayan ülke Japonya olmuştur ve Osaka'da inşa edilen iki tüplü karayolu tüneli (Aji Nehri Tüneli) 1944 yılında hizmete açılmıştır. Buna karşılık bu tünellerin sayısı, 1950li yıllarda sağlam ve etkisi kanıtlanmış bir endüstriyel teknik geliştirilene kadar sınırlı düzeyde kalmıştır; bu tekniğin geliştirilmesinden sonra ise birçok ülkede geniş ölçekli projelerin yapımına başlanabilmiştir.

İstanbul'da doğu ile batı arasında uzanan ve İstanbul Boğazının altından geçen bir demiryolu toplu ulaşım bağlantısının inşa edilmesine yönelik istek, 1980li yılların başlarında giderek artmış ve bunun sonucunda 1987 yılında ilk geniş kapsamlı fizibilite etüdü

gerçekleştirilmiş ve raporlanmıştır. Bu çalışma sonucunda, bu tür bir bağlantının teknik olarak uygulanabilir ve maliyet açısından verimli olduğu belirlenmiş ve bugün projede gördüğümüz güzergah, bir dizi güzergah arasından en iyisi olarak seçilmiştir.

1987 yılında ana hatlarıyla belirlenmiş olan proje, izleyen yıllar içerisinde tartışılmış ve yaklaşık 1995 yılında, daha detaylı etüt ve çalışmaların gerçekleştirilmesine ve 1987 yılındaki yolcu talebi tahminleri dahil olmak üzere fizibilite etütlerin güncellenmesine karar verilmiştir. Bu çalışmalar, 1998 yılında tamamlanmış ve elde edilen sonuçlar, daha önceden elde edilmiş olan sonuçların doğruluğunu göstermiş ve projenin İstanbul'da çalışan ve yaşayan insanlara birçok avantaj sunacağını ve şehirdeki trafik sıkışıklığıyla ilgili olarak hızla artan sorunları azaltacağını ortaya çıkarmıştır.

1999 yılında Türkiye ve Japon Uluslararası İşbirliği Bankası (JBIC) arasında bir finansman anlaşması imzalanmıştır. Bu kredi anlaşması, Projenin İstanbul Boğaz Geçişi bölümü için öngörülen finansmanın temelini oluşturmaktadır.

Bu kredi anlaşması, rekabete dayanan ihale yöntemiyle seçilecek olan bir uluslararası müşavirler grubunun teminini de kapsamaktadır. Seçilen müşavir olan Avrasyaconsult, Mart 2002'de proje için İhale Dokümanlarını hazırlamaya başlamıştır.

İhaleler, uluslararası ve ulusal yüklenicilere ve/veya ortak girişimlere açık olarak gerçekleştirilmektedir.

2004 yıllarında, projenin önemli bölümleri için finansman anlaşmalarının düzenlenebilmesi amacıyla, Avrupa Yatırım Bankasıyla (AYB) müzakereler gerçekleştirilmiştir. 2004 ve 2006 yıllarında Banliyö Demiryolu Sistemlerinin finansmanı için; 2006 yılında ise Demiryolu Araçları İmali (CR2) için AYB ile kredi anlaşmaları imzalanmıştır.

2004 yılı Ağustos ayında Demiryolu Boğaz Tüp Geçişi İnşaatı (BC1) işi yer teslimi yapılmış olup, halen imalatlar sürmektedir. Banliyö Hatlarının İyileştirilmesi ve Elektro-Mekanik İşler (CR1) Sözleşmesinin İhale süreci tamamlanmış, Haziran 2007 itibariyle yer teslimi yapılmıştır. Demiryolu Araçları Temini (CR2) İhale süreci devam etmektedir.

Genel Olarak Marmaray Projesi

İstanbul Boğazının altından geçecek bir demiryolu tüneli ile ilgili düşünce, ilk olarak 1860 yılında ortaya atılmıştır. Fakat İstanbul Boğazının altından geçirilmesi planlanan tünelin Boğazın en derin bölümlerinden geçeceği yerlerde, modası geçmiş ve eski teknikler kullanılarak, tünelin deniz dibinin üzerinde veya altında inşa edilmesi mümkün olmayacaktı; ve bu nedenle bu tünel, tasarım kapsamında deniz dibi üzerine inşa edilen sütunlar üzerine yerleştirilen "yüzer" tip bir tünel olarak planlanmıştı.

Bu tür fikirler ve düşünceler, izleyen yirmi-otuz yıllık dönem içerisinde daha ileri düzeyde değerlendirildi ve 1902 yılında benzer bir tasarım geliştirildi; bu tasarımda da İstanbul Boğazının altından geçen bir demiryolu tüneli öngörülmüştür; fakat bu tasarımda, deniz dibi üzerine yerleştirilen bir tünelden bahsedilmiştir. O zamandan bu yana, çok farklı fikir ve düşünceler denenmiş ve yeni teknolojiler, tasarıma daha çok özgürlük kazandırmıştır.

Marmaray Projesi çerçevesinde, İstanbul Boğazının geçilmesinde kullanılacak olan teknik – batırma tüp tünel tekniği – 19. yüzyılın sonlarından itibaren geliştirilmiştir. İnşa edilen ilk batırma tüp tünel, 1894 yılında kanalizasyon amaçları için Kuzey Amerika'da inşa edilmiştir. Trafik amaçları için bu teknik kullanılarak yapılan ilk tüneller de Birleşik Devletlerde inşa edilmiştir. Bunlardan ilki, 1906-1910 yıllarında inşa edilen Michigan Merkezi Demiryolları tünelidir. Avrupa'da, bu tekniği ilk uygulayan ülke Hollanda olmuştur; ve Rotterdam'da inşa edilen Maas Tüneli 1942 yılında hizmete açılmıştır. Asya'da bu tekniği ilk uygulayan ülke Japonya olmuştur ve Osaka'da inşa edilen iki tüplü karayolu tüneli (Aji Nehri Tüneli) 1944 yılında hizmete açılmıştır. Buna karşılık bu tünellerin sayısı, 1950li yıllarda sağlam ve etkisi kanıtlanmış bir endüstriyel teknik geliştirilene kadar sınırlı düzeyde kalmıştır; bu tekniğin geliştirilmesinden sonra ise birçok ülkede geniş ölçekli projelerin yapımına başlanabilmiştir.

İstanbul'da doğu ile batı arasında uzanan ve İstanbul Boğazının altından geçen bir demiryolu toplu ulaşım bağlantısının inşa edilmesine yönelik istek, 1980li yılların başlarında giderek tırmanmaya başlamış ve bunun sonucunda 1987 yılında ilk geniş kapsamlı fizibilite etüdü gerçekleştirilmiş ve raporlanmıştır. Bu çalışma sonucunda, bu tür bir bağlantının uygulanabilir ve maliyet açısından etkili olduğu belirlenmiş ve bugün projede gördüğümüz güzergah, bir dizi güzergah arasından en iyisi olarak seçilmiştir.

1987 yılında ana hatlarıyla belirlenmiş olan proje, izleyen yıllar içerisinde tartışılmış ve yaklaşık 1995 yılında, daha detaylı etüt ve çalışmaların gerçekleştirilmesine ve 1987 yılındaki yolcu talebi tahminleri dahil olmak üzere fizibilite etütlerin güncellenmesine karar verilmiştir. Bu çalışmalar, 1998 yılında tamamlanmış ve elde edilen sonuçlar, daha önceden elde edilmiş olan sonuçların doğruluğunu göstermiş ve projenin İstanbul'da çalışan ve yaşayan insanlara birçok avantaj sunacağını ve şehirdeki trafik sıkışıklığıyla ilgili olarak hızla artan sorunları azaltacağını ortaya çıkarmıştır.

1999 yılında Türkiye Cumhuriyeti ve Japon Uluslararası İşbirliği Bankası (JBIC) arasında bir finansman anlaşması imzalanmıştır. Bu kredi anlaşması, Projenin İstanbul Boğaz Geçişi bölümü için öngörülen finansmanın temelini oluşturmaktadır; bu finansman, tüm demiryolu projesi ile ilgili maliyet ve giderlerin yaklaşık %35'ini temsil etmektedir.

Bu kredi anlaşması, rekabete dayanan ihale yöntemiyle seçilecek olan bir uluslararası müşavirler grubunun teminini de kapsamaktadır. Seçilen müşavir olan Avrasyaconsult, Mart 2002'de Proje için İhale Dokümanlarını hazırlamaya başlamıştır.

Sözleşmeler, büyük uluslararası ve ulusal yüklenicilere ve/veya ortak girişimlere verilecektir.

2003 ve 2004 yıllarında, Projenin önemli bölümleri için finansman anlaşmalarının düzenlenebilmesi amacıyla, Avrupa Yatırım Bankasıyla (EIB) müzakereler gerçekleştirilmiştir. 2004 yılının sonbaharında Banliyö Demiryolu Sistemlerinin önemli bölümlerinin finansmanı için prensip anlaşmaları düzenlenmiştir.

Marmaray Projesinin Hedefleri

Marmaray Projesi gibi büyük altyapı projelerinin tanıtımında, bu projenin İstanbul'un günlük trafik örüntüsünü etkileyecek olmasının yanı sıra, şehrin ve bölgenin kalkınmasını da etkileyeceğinin göz önünde bulundurulması önemlidir.

Bu nedenle projenin hedeflerinin açık ve net terimler kullanılarak belirlenmesi zorunludur. En önemli hedefler şunlardır:

(a) İstanbul'daki mevcut şehir-içi taşıma sorunlara uzun vadeli bir çözümün sağlanması;
(b) Anahat demiryolu hizmetlerindeki mevcut işletimsel sorunların hafifletilmesi;
(c) Asya ve Avrupa'daki demiryolu sistemleri arasında doğrudan bir bağlantının kurulması;

(d)Banliyö demiryolu hizmetlerinde, kapasite, güvenilirlik, erişilebilirlik, dakiklik ve güvenliğin arttırılması;
(e)Banliyö trenlerini kullanan çok sayıda yolcu için yolculuk süresinin kısaltılması ve konforun arttırılması;
(f) İstanbul Boğazı üzerinden kesintisiz yük ve yolcu taşımacılığının sağlanması;
(g) Egzoz gazlarından kaynaklanan hava kirliliğinin azaltılması ve böylece İstanbul'daki hava kalitesinin iyileştirilmesi;
(h) İstanbul'un merkezinde havayla taşınan trafik gürültüsünün azaltılması; ve
(i) İstanbul'un eski merkezindeki araç sayısını azaltma olanağı sunularak, tarihi binalar ve sit alanları üzerindeki olumsuz etkilerin azaltılması.

Tüneller ve Depremler

İstanbul, doğudan Marmara Denizindeki Adaların güneybatısına doğru uzanan Kuzey Anadolu Fay Hattından yaklaşık 20 kilometre uzaklıktadır. Bu nedenle proje alanı, büyük bir deprem riskinin dikkate alınmasını gerektiren bir bölgede yer almaktadır.

İstanbul Boğazının altında inşa edilecek olan tüneller gibi yeraltı yapılarının deprem anında insanlar için güvenli yerler olacağı belirtilmiştir. Dünya genelinde benzer tipte birçok tünelin – bu bölgede beklenen büyüklüğe benzer büyüklükte- depremlere maruz kaldıkları ve bu depremleri büyük hasar görmeden atlattıkları bildirilmiştir. Japonya'daki Kobe tüneli ve ABD'nin San Francisco şehrindeki BART Tüneli, bu tünellerin ne kadar sağlam inşa edilebildiklerini gösteren örneklerdir.

Marmaray Projesinde, mevcut verilere ek olarak, jeolojik, jeoteknik, jeofiziksel, hidrografik ve meteorolojik etüt ve araştırmalardan ek bilgi ve veriler toplanacaktır ve bu veriler, en yeni ve modern inşaat mühendisliği teknolojileri kullanılarak inşa edilecek olan tünellerin tasarımı ve yapımı için temel teşkil edecektir.

Buna bağlı olarak bu proje kapsamındaki tüneller, bölgede beklenebilecek olan en yüksek büyüklükte bir depreme karşı dayanıklı olacak şekilde tasarlanacaktır.

Yapılan çalışma ve değerlendirmelere en iyi ulusal ve uluslararası uzmanlardan bazıları katılmıştır. Japonya'daki ve Birleşik Devletlerdeki deprem bölgelerinde daha önceden birçok benzer tünel inşa edilmiştir ve bu nedenle özellikle Japon ve Amerikalı uzmanlar, tünellerin

tasarımında karşılanması gereken şartnameler dizisinin geliştirilebilmesi için, Türkiye'deki bilim adamları ve uzmanlarla çok yakın bir işbirliği içerisinde çalışmaktadır.

Türk bilim adamları ve uzmanlar, potansiyel sismik olayların özelliklerinin tanımlanması üzerinde yoğun olarak çalışmaktadırlar; ve bugüne kadar Türkiye'de toplanan ve tarihsel verilere dayanan tüm bilgiler – İzmit Bolu bölgesinde 1999 yılında yaşanan olaydan elde edilen en son veriler dahil olmak üzere – analiz edilmiş ve kullanılmıştır.

Japon ve Amerikalı uzmanlar, bu veri analizi çalışmasına yardım etmiş ve ilgili faaliyetleri desteklemişlerdir; bu uzmanlar, ayrıca tüneller ve diğer yapı ve istasyonlardaki sismik ve esnek derzlerin tasarımı ve yapımı ile ilgili geniş kapsamlı tüm bilgi ve tecrübelerinin Yükleniciler tarafından karşılanması öngörülen şartnamelerin kapsamına dahil edilmesini sağlamıştır.

Böylece Avrasyaconsult organizasyonunun bir parçasını oluşturan uzmanlar ekibi, en kötü senaryo koşullarının – yani Marmaray bölgesinde çok büyük bir depremin – oluşması durumunda, bu olayın o sırada tünellerden geçen veya tünellerde çalışan insanlar için bir afete dönüşmesinin önlenebilmesini sağlamak amacıyla, Yüklenicilere bağlı tasarımcılar ve uzmanlardan oluşan ekiplere destek olabilecek ve bu konu ile ilgili tavsiyelerini sunabileceklerdir.

Yolcu Talebi ve Planlama

Tüm büyük altyapı projelerinin temeli, daima bir beklenen talep çalışmasına dayanacaktır – "Sistemdeki yolcu sayısı tahmini olarak ne kadar olacaktır, yolcular nereden nereye seyahat edecektir ve insanlar banliyö tren sistemini günün hangi saatlerinde kullanacaklardır?". Marmaray Projesi de bu tür çalışmalara dayanmaktadır. İlk sistematik çalışmalar, 1985 yılında gerçekleştirilmiş ve bu tarihten itibaren bu çalışmalar, düzenli aralıklarla güncellenmiştir.

Marmaray Projesi ile ilgili en son trafik tahminleri, geleneksel bir ulaşım modeli kullanılarak yapılmıştır. Model, ilk olarak 1995 ve 1998 yılları arasında İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ) tarafından hazırlanan İstanbul Ana Ulaşım Planının (IUAP) bir parçası olarak, 1996 yılında toplanan verilere göre ayarlanmıştır.

Model revize edilmiş ve model sonuçlarının geçerliliği, 2002 ve 2003 yıllarında toplanan en son veriler kullanılarak kontrol edilmiştir.

Model, şehri 211 bölgeye ayırmaktadır ve bu bölgeler, uygulanabilir en küçük idari birimlere – "mahalle"- dayandırılmıştır. Modelde ayrıca her bölgedeki nüfus, istihdam ve öğrenci sayısı gibi dayanak verileri kullanılmıştır. Karayolu sistemleri dahil olmak üzere tüm diğer toplu ve özel taşıma sistemleri değerlendirilmiştir; bu sistemler, modelin "belkemiğini" oluşturan bir başka önemli bölümdür. Gelecekteki arazi kullanımı modeli, günde kişi başına yolculuk sayısı, her yolculuğun tipi ve yolculuk matrisi (hangi bölgeden hangi bölgeye) ve yolculuğu oluşturan faktörler, model kapsamında değerlendirilen ve kullanılan diğer önemli etkenlerdir.

Bu faktörler ve diğer birçok faktörün belirlenmesi ve modelde gereken ayarlamaların yapılmasından sonra, - "eğer" – koşullarını içeren birçok farklı senaryo geliştirilebilir; bu çalışmaların sonucunda, en olası trafik talebi yaklaşık olarak hesaplanabilecektir.

Elde edilen bazı anahtar niteliğindeki sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

2015 yılında günlük toplam yolculuk sayısının yaklaşık olarak 1.500.000 yolcu olacağı tahmin edilmektedir; 2025 yılı itibariyle bu sayının yaklaşık 1.700.000 yolcu olacağı beklenmektedir.

2015 yılında, sistemi kullanan maksimum yolcu sayısı, saatte tek yönde yaklaşık 65,000 olacak ve bu sayı 2025 yılı itibariyle yaklaşık 75,000 yolcuya ulaşmış olacaktır.

Tüm yolcular için bir yıl içerisinde kazanılan toplam saat sayısı, 2009 yılında yaklaşık 13 milyon saat olacak ve bu sayı, 2015 yılında yaklaşık olarak 25 milyon saat ve 2025 yılında yaklaşık olarak 36 milyon saat olacaktır.

Rakamlarla Marmaray Projesi

Aşağıdaki rakamlar, tasarımla ilgili yaklaşık bilgileri sunmaktadır:

Toplam Uzunluk: 76,3 km
Avrupa Yakası: 19,3 km
Asya Yakası: 43,4 km
Batırma Tüp Tünel: 1,4 km
Delme Tünel: 9,8 km
Aç-kapa ve açık kazı: 2,4 km
Batırma tüp tünelin Maksimum derinliği: 56 m

İstasyonların sayısı:

İyileştirilecek/yeniden inşa edilecek olan mevcut istasyonlar: 37

Yeni yeraltı istasyonları: 3

Peron uzunluğu, minimum: 225 m

Peron Tipi: Orta Peronlar

Saatte tek yönde maksimum doruk kapasite:

Mevcut banliyö demiryolu: 10.000 yolcu

İyileştirilmiş banliyö demiryolu: 75.000 yolcu

Tasarım Hızı: 100 km/saat

Maksimum İşletim Hızı: 100 km/saat

Beklenen Ortalama Hız: 45 km/saat

Sefer Aralığı (trenler arasındaki süre): 120 – 600 saniye

Yeni Araçların Sayısı: En fazla 440

Gebze ve Halkalı Arasındaki Toplam Yolculuk Süresi:

Mevcut Banliyö Demiryolu ve Feribotlar/Taksiler ile Gemi Arasında(demiryolu-feribot-demiryolu) 185 dakika

Yeni ve İyileştirilmiş Kesintisiz Banliyö Demiryolu: 104 dakika

Planlama Süreci

Planlama, aşamalar halinde uygulanacaktır: birinci aşama, Projenin ekonomik ve sosyal fizibilitesini belirleyen faktörlerin tanımlanması ve bu faktörler arasındaki ilişkinin belirlenmesi aşamasıdır. Örneğin:

*yolcu talebi tahminleri ve zaman içerisinde oluşan gelişmeler;

*tüneller, istasyonlar, hatlar, sinyalizasyon ve diğer sistemler ve demiryolu araçları gibi kalıcı işlerle ilgili direkt maliyet ve giderler;

*arazi kamulaştırma ve finansman giderleri gibi dolaylı masraf ve maliyetler;

*işletim ve bakım maliyetleri;

*yolculuk ücretleri ve ücretlendirme politikaları ve

*yapım işleri ve ticari işletimlerin başlangıcı için öngörülen termin planı.

Planlama, aynı zamanda zincirleme bir süreçtir; banliyö treni ile yapılan bir yolculuğun fiyatını ayarladığınızda, trafik talebi tahmini de değişecektir. Bu da yeni demiryolu araçlarının satın alınması ile ilgili gereksinimde değişikliğe neden olacaktır; buna bağlı olarak yatırım

giderleri ve maliyetleri de değişecek ve tüm bu değişiklikler, Projenin genel fizibilitesini etkileyecektir.

Bu zincirleme planlama süreci çerçevesinde Projenin fizibilitesi, 1985 yılında gerçekleştirilen ilk etüt çalışmasından bu yana birçok kez kanıtlanmıştır. Projenin fizibilitesi, JBIC kredi değerlendirmesinin bir parçası olarak 1999 yılında gerçekleştirilen SAPROF çalışması sonucunda da yeniden onaylanmıştır. Ayrıca 2002 ve 2003 yıllarından derlenen güncellenmiş rakamlara dayanılarak yapılan en son çalışmalar, Projenin sosyal ve çevresel açıdan arzu edilir olmasının yanı sıra, ekonomik açıdan da uygulanabilir olduğunu tekrar doğrulamıştır. Buna karşılık, planlama süreci halen devam etmektedir. Planlama sürecinin kapsamına dahil edilen değer ve rakamlar, halihazırdaki en iyi ve en son bilgilere dayanmaktadır. Bu rakamlar, daha yakın tarihlerdeki tecrübeler çerçevesinde daha anlamlı veya daha güvenilir bilgiler elde edildikçe güncellenmektedir.

Mali Durum

Maliye Bakanlığına bağlı Türkiye Hazine Müsteşarlığı, Marmaray Projesi ile ilgili finansman işlerinin düzenlenmesinden sorumludur. Yol ücretleri ve ücret ilkelerinin kararlaştırılması ve buna bağlı olarak elde edilen gelir akışının belirlenmesi ile ilgili koşullar, Türkiye'nin politik sistemini oluşturan Parlamentonun sorumluluğu altındadır.

Marmaray Projesi gibi ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan sağlam bir projenin finansmanı için izlenebilecek birçok yol ve bu yollardan oluşan kombinasyonlar bulunmaktadır. Vergi mükellefinin bakış açısından değerlendirildiğinde izlenebilecek olan en iyi yollardan biri, uluslararası finansman kuruluşlarından alınacak düşük faizli kredilerin kullanımıdır.

Bütçelendirme

Bütçelendirme, satın aldığınız şeylerin karşılığını ödemek ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan ek maliyetleri karşılamak için yeterli paranızın bulunduğundan emin olmaktır. Bu amaçla atılabilecek ilk adım, bir projenin ne kadara mal olacağının yaklaşık olarak hesaplanması ve böylece projenin maliyetinin karşılanabilmesi için ne kadar paranın bulunması gerektiğinin belirlenmesidir. İlk keşif maliyeti, çok yaklaşık değerlere dayanmaktadır; çünkü o aşamada proje, sadece ana hatlarıyla tanımlanmıştır ve maliyetler, çok çeşitli tarihsel bilgilere dayandırılmıştır. Proje daha detaylı düzeyde tanımlandıkça, "tanımlar"daki belirsizlik azalacak ve buna bağlı olarak, daha az düzeyde de olsa, "fiyatlandırma" ile ilgili

belirsizliklerde de azalma gözlenecektir. Aslında "fiyat", işlerin yapımı karşılığında bir kişiye gelecekte (yükleniciye) ödenmesi gerekecek tutar olduğu için, bu miktar açık bir biçimde bir belirsizlik derecesine tabi olacaktır.

Bu çerçevede proje tahmini maliyeti, aşağıda belirtilen kalemlerden oluşmaktadır:

- Sözleşme tahmini maliyetleri; bir başka ifadeyle gelecek tarihlerde işlerin yapımı karşılığında faturalandırılacak olan tahmini bedeller;
- İşlerin yapımı sırasında ortaya çıkabilecek olan (fakat kesin olmayan) maliyetlerin kapsam dahiline alınabilmesi için hazırlanan bir veya birden fazla acil durum güvence tutarları; bu güvenceler, aşağıda belirtilen koşullar için gerekli acil durum yedeklerini kapsayacaktır:
    - Yapılacak olan işlerdeki değişiklikler;
    - Sözleşme çerçevesinde ödenmesi gerekli olabilecek ek ödeme tutarları;
- Yapım sözleşmelerinin kapsamı dahiline alınmamış olan elektrik giderleri gibi sarfiyat ve tüketim maliyetleri;
- Uzman desteği, mühendislik, denetim ve müşavirlik hizmetleri ile ilgili maliyetler;
- Projenin yönetimi ile ilgili maliyet ve giderler;
- Arazi kamulaştırma maliyetleri ve
- Projenin finansmanı ile ilgili maliyetler.

Bir sözleşme düzenlendiğinde ve ilgili Sözleşme Bedeli ve İşleri Tamamlama Süresi belirlendiğinde, nihai Proje maliyeti ve süresi ile ilgili belirsizliklerin düzeyinde önemli bir azalma oluşur. Buna karşılık bunlar sadece ilgili sözleşmenin belirsizliğini azaltır; bu belirsizliği tamamen ortadan kaldırmaz. Sözleşme Bedelinde, yapılan işlerin yeni istek ve talepleri karşılayabilmesi için değişiklikler yapılabilecektir; işleri tamamlama süresi, kötü havalar ve benzeri koşullardan kaynaklanan gecikmelerden dolayı uzayabilecektir. Bu değişiklikler, büyük bir yapım projesinin doğal ve normal bir parçasını oluşturur. Sözleşme Bedelindeki bu değişikliklerin kendileri için belirlenen güvence tutarları dahilinde olması halinde, bütçenin tekrar gözden geçirilmesine gerek duyulmayacaktır. Buna karşılık acil durumlar için hazırlanan güvence kalemlerinde belirtilen tutarların aşılmasıyla sonuçlanacak koşullarla karşılaşılması durumunda, bütçenin gözden geçirilmesi gereklidir.

Bir bütçe, finansmanın kaynaklarının yönetiminde kullanılan bir araçtır ve bu aracın mantıklı bir şekilde kullanılması gereklidir. Bir bütçenin çok iyimser olması durumunda, bu bütçenin

sık gözden geçirilmesi gerekecektir. Bütçenin çok karamsar olması halinde ise bütçenin gözden geçirilmesine hiç gerek duyulmayacaktır; fakat bu durum, yedek fon kaynaklarının gerçekten gereksinim duyulan konu ve sorunlar için tahsis edilmesini önleyecektir.

Finansman

Bütçenin giderler bölümü tahmini olarak hesaplandıktan sonra, bu giderleri karşılayacak para tutarının hazırlanması gereklidir. Bu işlem, finansman düzenlemesi veya kaynak temini olarak bilinir ve bunu gerçekleştirmek için izlenebilecek bir yol, kredi alımıdır.

Japon Uluslararası İşbirliği Bankası (JBIC) VE Türkiye Cumhuriyeti arasında bir kredi anlaşması imzalanmıştır. Bu kredi, Projenin İstanbul Boğazı Geçişi bölümü için denetim ve yapım giderleri ve maliyetleri dahil olmak üzere, mühendislik ve müşavirlik hizmetleri ile ilgili tüm maliyet ve giderleri kapsamaktadır; bu bölüm kapsamında değerlendirilen işler, tünel açma işleri, derin istasyonlar ve bazı ilgili Elektrikli ve Mekanik işleri içermektedir.

Bu krediler, ODA (Resmi Geliştirme Yardımı) kredileri olarak adlandırılır; bu krediler, çok düşük faiz oranı uygulanan ve uzun geri ödeme vadesi bulunan ucuz kredilerdir (soft loan). Bu tür krediler, genellikle kredi alan ülkenin kendi kendine yardım çalışmaları çerçevesinde gerek duyulan mali fon kaynaklarını temin etmek için kullanılır.

Bu tür krediler, genellikle krediyi alan ülkede karşılaşılan enerji, gıda temini, küresel çevre, yoksulluğa çözüm bulunması ve ekonomik ve sosyal altyapının geliştirilmesi gibi küresel sorunların çözümünde kullanılmak üzere tasarlanmıştır.

Ana fon kaynakları, Japon Hükümetinin Genel Muhasebe Bütçesinden sağlanan sermaye katkı paylarından oluşmaktadır; bunlar, esasen insanlardan toplanan vergi gelirleri, hükümetin tahvil ihraçları ve Japonya'daki posta tasarruflarından elde edilmektedir. JBIC, ODA kredilerini uygulayarak, Japonya'da ve yurt dışında halkla ilişkileri ve bilgi alışverişini pekiştirmekte ve ODA kredileri için daha geniş kapsamlı bir anlayışın ve desteğin oluşturulmasını sağlamaya çalışmaktadır.

Projenin İstanbul Boğazı Geçişi bölümünün ilk kısmı için, 10 yılı geri ödemesiz olmak üzere, 40 yıllık bir geri ödeme vadesini ve yılda %0.75 faiz oranını kapsayan bir yumuşak kredi (soft loan) uygulanmıştır.

Yaz /Sonbahar mevsiminde, Avrupa Yatırım Bankası (EIB) ve Türkiye Cumhuriyeti arasında bir ana kredi anlaşması düzenlenmiştir. Bu kredi, Halkalıdan Gebze'ye kadar uzanan güzergah üzerindeki hatlar, sinyalizasyon, istasyonlar, işletim ve kontrol merkezi ve güç kaynağı gibi tüm Demiryolu Banliyö Sistemlerini ve ilgili Altyapı işlerini kapsayacaktır. Demiryolu araçları için gereken finansmanın son bölümü, 2004/2005 yıllarında düzenlenecektir.

Finansmanın düzenlenmesi sırasında finansörlerin Projenin mali bir kazanç getirip getirmeyeceğini önceden bilmeleri gerekmektedir; yani projenin birleştirildiğinde işletim giderlerini karşılayacak ve kredinin geri ödenmesini sağlayacak bir veya birden fazla gelir akışı sağlaması gereklidir. Böyle bir durumda, genellikle finansman kolaylıkla temin edilebilmektedir. Fakat herhangi bir Projenin kredi borcunun geri ödenmesi ve işletim giderlerinin karşılanması için yeterli düzeyde gelir üretmemesi halinde, bu proje mali açıdan sürdürülebilir bir proje olarak değerlendirilmez ve sonuçta oluşan her tür açığın Projenin lehdarlarından ziyade genel vergi mükellefleri tarafından ödenmesi gerekir.

Mevcut Bütçeler

Fizibilite çalışmasının bir parçası olarak 1999 yılında Projenin tasarımı, yapımı ve tamamlanması için bir bütçe hazırlanmıştır. Bu bütçe, Japon Uluslararası İşbirliği Bankası (JBIC-Japan Bank for International Cooperation) ve Türkiye Cumhuriyeti arasında imzalanan kredi anlaşmasının dayandığı temelin bir bölümünü oluşturmuştur. 1999 yılında bütçe, yaklaşık olarak 2.6 milyar USD $ tutarında belirlenmiştir. Bütçe, gerçek sözleşme değerlerini yansıtacak şekilde güncellenecektir

Sözleşmeler

Proje çerçevesinde, dört ana iş türü için sözleşmelerin hazırlanması gereklidir:

Mühendislik Hizmetleri - Projenin erken aşamalarından başlayarak projenin tamamen işletime açılacağı tarihe kadar uzanan süreç içerisinde teknik ve sözleşmesel konularda İşveren için gerekli tavsiye ve desteğin sunulması.

Ek Etüt ve İncelemeler - Projenin uygulanacağı yerde geçerli olan ve tasarım ve yapımı etkileyen fiziksel koşullar hakkında ek bilgilerin elde edilmesi için yapılması gereken etütler ve araştırma işleri.

Tasarım - İşverenin çeşitli şartnamelerinin karşılanabilmesini sağlamak için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin kararlaştırılması ve eksiksiz bir şekilde detaylandırılması.

Yapım – Tasarımın fiziksel gerçekliğe dönüştürülmesi.

Mühendislik Hizmetleri

Mühendislik hizmetleri sözleşmesi, Proje ile ilgili olarak imzalanan ilk Sözleşmedir ve Japon Uluslararası İşbirliği Bankası (JBIC) tarafından finanse edilen bölümün bir parçasıdır. Sözleşme, bu Proje için özel olarak düzenlenmiştir ve DLH ve Avrasyaconsult arasında imzalanmış bir anlaşmadır.

Avrasyaconsult, Türkiye ve Japonya'da faaliyet gösteren dört ortaktan oluşan uluslararası bir takımdır ve bu takım, ABD'de bulunan uluslararası müşavirler ve Türkiye'deki yerel müşavirler tarafından desteklenmektedir:

Japonyada bulunan **Pacific Consultants International (PCI)** ,Avrasyaconsult kuruluşunun lider ortağıdır ve dünyadaki en büyük müşavirlik şirketleri arasında sayılmaktadır.

Yüksel Proje Uluslararası A.Ş. - bölgesel ortak - kuruluşu,Türkiye'nin önde gelen müşavirlik şirketlerinden birisidir ve Türkiye ve yurt dışında benzer projelerde geniş kapsamlı deneyime sahiptir.

Japonya'da bulunan **Oriental Consultants** kuruluşu, bir ortak olarak takıma batırma tüneli uzmanlığında geniş kapsamlı deneyim kazandırmaktadır.

Japonya'da bulunan **JARTS** kuruluşu, bir ortak olarak takıma demiryolu uzmanlığında geniş kapsamlı deneyim kazandırmaktadır.

Bu dört ortak, aşağıda belirtilen üç şirketle ortaklık içerisinde çalışan Ortak Girişimi oluşturmaktadır:

ABD'de bulunan **Parsons Brinckerhoff International, Inc. (PBI)** kuruluşu,takıma batırma tüneller ve elektrikli ve mekanik tünel tesisatlarında uzmanlık deneyimi kazandırmaktadır.

Türkiye'de faaliyet gösteren **Terzibaşıoğlu MüşavirMühendislik Ltd. Şti. (TMM)** ve **Yerbilimleri Etüd ve Müşavirlik Ltd. Şti (SIAL)** kuruluşları, takıma yeraltı yapıları ve geoteknik mühendisliği alanında uzmanlık deneyimi kazandırmaktadır.

Ek Etüt ve İncelemeler

Proje belgelerinin hazırlanması ve geliştirilmesi sürecinin erken aşamalarında yapılması gereken ek etüt ve incelemelerle ilgili olarak üç alan belirlenmiştir:

- Karasal arazi üzerindeki istasyonlar ve tünellerin güzergahı boyunca sondaj ve numune alma;
- Batırma tünelin sualtında bulunan bölümünün uzanacağı güzergah boyunca sondaj ve numune alma; ve
- Tünelin güzergahı boyunca İstanbul Boğazı yatağının profil etüdü.

Tasarım ve Yapım

Projenin tasarım ve yapım aşaması için kabul edilen sözleşme stratejisinin amaçları aşağıda belirtilmiştir:

- Farklı sözleşmeler arasındaki iletişim sorunlarının azaltılması;
- Uluslararası rekabete açık ihale yöntemi için çekici ve makul boyutların oluşturulması;
- Sözleşme kapsamında oluşabilecek "boşlukların" önlenmesi;
- Yapım yöntemleri, tasarım ilkelerine uygun olmalı ve bu durumun tersi de aynen geçerli olmalıdır, ve
- Sorumluluğun açık ve net bir şekilde dağılımı.

Bu amaçların birincisi, ikincisi ve üçüncüsü, yapılacak işlerin özelliği ve finansman kaynağı ile orantılı olarak, uygulama açısından en büyük boyutlu sözleşmelerin düzenlenmesine yönelik arayışlar sonucunda en iyi şekilde gerçekleştirilebilecektir.

Proje kapsamındaki işlerin özelliği ve projenin tamamlanması için öngörülen süre göz önüne alındığında, dördüncü ve beşinci amaçlar, yüklenicinin tasarım ve yapımdan sorumlu olacağı bir "tasarım-yapım" yönteminin uygulanması sonucunda en iyi şekilde gerçekleştirilebilir.

EPC/Anahtar Teslimi Projeler için FIDIC Koşulları, Birinci Baskı 1999 (EPC Sözleşmesi), tasarım-yapım sözleşmeleri için temel olarak seçilmiştir. Bu standart sözleşme, daha sonra

İşveren ve finansman kuruluşu tarafından öngörülen özel şartnamelerin karşılanması ve açık ve net risk dağılımının yapılabilmesi için gereken şekilde değiştirilmiştir.

"Tasarım-yapım" yönteminin kabulü, mantıksal olarak her şeyi kapsayan tek bir sözleşmenin düzenlenmesini beraberinde getirir ve sözleşmenin kapsamı konusunda oluşabilecek tüm boşlukları ortadan kaldırır ve açık ve net sorumluluk dağılımının yapılabilmesini sağlar.

Buna karşılık, finansman kaynağı ve zamanlaması, Projenin en azından iki ana bölüme ayrılmasını gerektirmiştir. Birinci bölüm, İstanbul Boğazı Geçişi ve ikinci bölüm, Banliyö Demiryolu sisteminden oluşmaktadır.

BC1 Sözleşmesi olarak adlandırılan İstanbul Boğazı Geçişi, tek bir sözleşme halinde düzenlenecektir. Bu sözleşme, tasarım ve yapım işleri ile ilgili konularda birbiriyle örtüşen sorumluluklardan kaynaklanabilecek ara-bağlantı sorunlarının mümkün olduğu kadar azaltılabilmesi için alınması gereken tedbirleri kapsamaktadır.

Projenin Banliyö Demiryolu Bölümü, iki ayrı sözleşme halinde düzenlenecektir. Birinci Sözleşme (CR1), Halkalı ile Yedikule ve Söğütlüçeşme ile Gebze arasında yapılması öngörülen tüm yapım işleri, hat işleri, depolar ve atölyeleri ve ilgili Elektro-Mekanik İşleri kapsayacaktır; ikinci Sözleşme (CR2) ise Demiryolu Araçlarını içerecektir.

Organizasyon

Bu Proje, Türk toplumunun yararına olacak şekilde uygulanacaktır. Bu nedenle projeden sorumlu en yüksek organizasyon, Türkiye Cumhuriyeti Parlamentosudur.

Parlamentoya yapılacak raporlamadan sorumlu olan bakanlık, Ulaştırma Bakanlığıdır.

Projenin uygulanması ve Ulaştırma Bakanlığına yapılacak raporlamadan sorumlu olan müdürlük, Demiryolları, Limanlar ve Hava Meydanları İnşaatı Genel Müdürlüğü, DLH'dir.

Gereken Mühendislik ve Müşavirlik Hizmetlerinden sorumlu organizasyon, Avrasyaconsult kuruluşudur ve bu organizasyon, Yapım Sahalarıyla ilgili olarak, DLH kuruluşuna ve DLH temsilcisine rapor verecektir.

Her Sözleşme ile ilgili ihaleyi kazanan Yüklenici, ilgili yapılar, binalar ve sistemlerin detaylı tasarımı ve yapımından sorumlu organizasyon olacak ve DLH kuruluşunun sahalardaki temsilcisi olan Avrasya Consult kuruluşuna yapılacak raporlamadan sorumlu olacaktır.

Projeye katılan her organizasyonla ilgili daha detaylı bilgileri ve bu organizasyonların web siteleri ile ilgili referansları soldaki bölümlerde bulabilirsiniz.

İşveren DLH

Meşrutiyetin ilan edilmesinden sonra, ikinci demiryolu hizmetleri Bayındırlık İşleri idaresine devredilmiştir. Cumhuriyetin ilanından sonra, 26.05.1934 tarihli ve 2443 sayılı kanunla kurulan Bayındırlık Bakanlığı, yeniden organize edilmiştir. 1938 yılında Liman ve Deniz Hizmetleri Dairesi de Bayındırlık Bakanlığına bağlanmıştır.

3611 sayılı kanunla Bakanlık, 26.05.1939 tarihinde işletme hizmetleri görevleri dışında bırakılarak, yüklenici ve yapımcı bir kuruluş haline gelmiş ve bu kanunla Demiryolları ve Limanlar İnşaatı Reisliği, Yapı ve İmar İşleri İnşaatı Reisliği, Şose ve Köprüler İnşaatı Reisliği ve Su İnşaatı Reisliği kurulmuştur.

1945 yılında Şikago'da imzalanan Sivil Havacılık Anlaşması kararlarına uyularak Yeşilköy'de uluslararası bir hava meydanı kurulmasına Hükümet emriyle karar verilmiş ve tüm hava meydanlarının uluslararası standartlara göre iyileştirilmesi ve genişletilmesi ile yeni hava meydanlarının yapılması ile ilgili görevler, 11.09.1949 tarihli ve 5367 sayılı kanunla Bayındırlık İşleri Bakanlığına verilmiştir. Bunun üzerine Şose ve Köprüler Reisliğine bağlı olmak üzere bir Hava Meydanları Bürosu kurulmuştur.

Bayındırlık Bakanlığı, 1952 yılında NATO'ya katılmamız nedeniyle askeri amaçlı havaalanlarının yapımıyla da görevlendirilmiştir ve bu Büro, 1954 yılından önce Bakanlık tarafından yeniden organize edilmiş ve adı Hava Meydanları İnşaatı Müdürlüğü olarak değiştirilmiştir. Bu müdürlük, 1956 yılında akaryakıt boru hatları yapımı ile de görevlendirildiğinde, müdürlüğün adı Hava Meydanları ve Akaryakıt Tesisleri İnşaatı Reisline dönüştürülmüştür.

İki ayrı reislik halinde çalışmalarını sürdüren Demiryolları ve Limanlar İnşaatı Reisliği ve Hava Meydanları ve Akaryakıt Tesisleri İnşaatı Reisliği, 13.07.1972 tarihli ve 1609 sayılı kanunla birleştirilmiş ve kuruluşun adı "Demiryolları, Limanlar ve Hava Meydanları İnşaatı

Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiştir. Aynı Genel Müdürlük, 1977 yılında üç ayrı müdürlüğe ayrılmış; fakat bu müdürlükler, 1983 yılında Bayındırlık ve İskan Bakanlığı Kuruluş kararnamesi ile yeniden birleştirilerek, "Demiryolları, Limanlar ve Hava Meydanları İnşaatı Genel Müdürlüğü" adını almıştır. 1986 yılında bu Genel Müdürlük, Ulaştırma Bakanlığına devredilmiştir ve halen bu Bakanlık bünyesinde faaliyetlerini sürdürmektedir.

JBIC ve Finansman Kuruluşları

Japon Uluslararası İşbirliği Bankası (JBIC), Ekim 1999'da Japon İhracat-İthalat Bankası (Jexim) ve Japon Denizaşırı Ekonomik İşbirliği Fonunun (OECF) birleşmesi sonucunda kurulmuştur. JBIC, Japonya'nın dış ekonomik politikası ve ekonomik işbirliğinin arkasındaki itici güçtür ve yönetim politikası, Japonya ve Dünya ekonomisinin güçlü bir şekilde kalkınmasına katkıda bulunmaktır.

JBIC kuruluşunun Operasyonları, iki ana faaliyet alanına bölünmüştür. İlk ana faaliyet, Japon Şirketlerinin uluslararası projelere katılımını destekleyen ve uluslararası finansal düzenin istikrarını sağlayan Uluslararası Finansal Operasyonlardır.

Diğer ana faaliyet alanı, Uluslararası Ekonomik İşbirliği Operasyonlarıdır (OECO). OECO operasyonlarının rolü, Resmi Geliştirme Yardımının (ODA) arkasındaki itici güç olmaktır. Marmaray Projesi, ODA kredileri ile finanse edilen projeler grubuna girmektedir. Bu krediler, Japon Resmi Geliştirme Yardımının önemli bir ayağını oluşturmaktadır. Özel Sektör Yatırım Finansmanı, gelişmekte olan ülkelerdeki özel şirketlerin faaliyetlerini desteklemek için sunulur. Uluslararası Ekonomik İşbirliği Operasyonları, ODA kredileri ve Özel Sektör Yatırım Finansmanı aracılığıyla, gelişmekte olan ülkelerin ekonomileri ve toplumlarında sürdürülebilir kalkınmanın desteklenmesine yardımcı olur.

EIB Avrupa Yatırım Bankası

Avrupa Birliğinin finansman kuruluşu olan Avrupa Yatırım Bankasının görevi, Üye Ülkelerin entegrasyonu, dengeli kalkınması ve ekonomik ve sosyal bütünlüğünün korunmasına ve sürdürülmesine katkıda bulunmaktır.

Bu amaçla EIB, Birliğin amaçları çerçevesinde, büyük projelerin finansmanına yönelik olarak yüksek miktarda fon kaynağını piyasalar için çok uygun şartlarda temin etmektedir.

Birlik dışında ise EIB, Avrupa kalkınma yardımı ve işbirliği politikaları çerçevesinde düzenlenen anlaşmaların mali araçlarını uygular.

Avrasya Consult

Avrasyaconsult, Türkiye ve Japonya'da bulunan dört ortaktan oluşan uluslararası bir takımdır ve bu takım, ABD'deki uluslararası müşavirler ve Türkiye'deki yerel müşavirler tarafından desteklenmektedir:

Pacific Consultants International (PCI), Japonya'da bulunan lider ortak
Yüksel Proje Uluslarası A.Ş. Türkiye'deki yerel ortak
Oriental Consultants Japonya'daki uzamn ortak
JARTS Japonya'daki uzman ortak

Bu dört ortak, aşağıda belirtilen üç şirketle işbirliği içerisinde çalışan Ortak Girişimi oluşturmaktadır:

ABD'den **Parsons Brinckerhoff International, Inc. (PBI)** kuruluşu ve her ikisi Türkiye'den olak üzere, **Terzibaşıoğlu Müşavir Mühendislik Ltd. Şti. (TMM)** ve **Yerbilimleri Etüd ve Müşavirlik Ltd. Şti (SIAL)**.

Halkla İlişkiler

İstanbul Boğaz Geçişi Projesi gibi büyük altyapı projeleri, yapım işleri sırasında ve sonrasında insanların yaşamını etkileyecek ve proje, doğal özellikleri itibariyle kamuoyunun ilgisini çekecektir.

Bu nedenle DLH ve bu kuruluşa bağlı olarak çalışan müşavirler ve yükleniciler, Proje ve gelecekte olması beklenen olaylar hakkında mümkün olduğu kadar çok ve doğru bilgiyi sürekli olarak kamuoyuna sunmaya çalışacaklardır. Ayrıca bu bilgiler, makul olduğu sürece, mümkün olduğu kadar erken açıklanacaktır.

Halkla İlişkilere yönelik bu girişimlerin amacı, Türkiye'de ve dünyada Marmaray Projesi ile ilgili doğru bir anlayışın geliştirilmesi ve açık ve net bir değerlendirmenin elde edilmesini sağlamaktır.

PR - Politikası

Halkın bilgilendirilmesi ile ilgili politika, bazı temel ilkelere dayanmaktadır:

Güvenilirlik

DLH ve projeye katılan diğer taraflar, Proje ile ilgili olarak yapılan tüm iş ve faaliyetlerde güvenilir olmaya çalışacaklardır. Ancak bu şekilde Projeye katılan taraflar ile ulusal ve uluslararası basın gibi halkın sesi olan kuruluşlar, üniversiteler, Hükümet-Dışı Sivil Toplum Örgütleri, İstanbul ve Türkiye halkı ve diğer benzer gruplar ve paydaşlar arasında iyi iletişim kurulabilir.

Açıklık

DLH ve temsilcileri, bilgi ve verilerin halka açıklanması sırasında daima mümkün olduğu kadar açık ve bilgilendirici olmaya ve doğru bilgiler vermeye çalışacaklardır. Bir başka ifadeyle, bilgilerin açıklanması sırasında, sunulan tüm veri ve bilgiler doğru olacak, makul koşullar çerçevesinde mümkün olduğu kadar çok bilgi, kamuoyuna açıklanacak ve bu bilgiler, mümkün olduğu kadar erken tarihlerde sunulacaktır.

Açık ve yapılandırılmış bir yaklaşım, kontrollü bir süreç

Organizasyon, haberleşme sırasında mümkün olduğu kadar açık, tutarlı ve net olmaya çalışacaktır. Burada izlenen amaç, her türlü yanlış anlamanın önüne geçmek ve yanlış anlamalardan kaynaklanabilecek enerji kayıplarını önlemektir.

Kamuoyuna saygı

DLH ve temsilcileri, kamuoyuna saygı duyacaklardır. Tüm vatandaşların Marmaray Projesi gibi bir proje hakkında aynı görüşe sahip olmaları beklenemez; fakat tüm vatandaşların Proje ile ilgili çözümlere ilişkin fikir ve görüşlerini açıklama hakkına daima saygı duyulması gerekecektir.

Bu nedenle DLH, herhangi bir zamanda düzenlenecek olan halk toplantılarında projeyi ele almayı kabul edecek ve böylece Marmaray Banliyö Demiryolu Projesinin özellikleri, avantajları ve dezavantajlarını açıklama fırsatına sahip olacaktır.

EK 2 - Görüşme Soruları

ÇOKULUSLU PROJE EKİPLERİNDE KÜLTÜRLERARASI FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE MARMARAY PROJESİ ÖRNEĞİ

GÖRÜŞME SORULARI

1. Marmaray Projesi'nden önce çokuluslu bir ekipte görev aldınız mı? Daha önceki çok uluslu ekip tecrübenizle Marmaray tecrübeniz arasındaki belirgin farklılıklar nelerdir?

2. Marmaray Projesi ekibinde, sizce "kültürel açıdan bir uyum" var mı? Ekibin kültürel açıdan uyumlu çalışmasını etkileyen olumlu ya da olumsuz unsurlara örnek verebilir misiniz?

3. Ekip ruhunun geliştirilmesi için iş dışında ekip üyeleriyle bir araya geldiğiniz ne tür sosyal etkinlikler var? Bu tür etkinlikler iş ortamını ne yönde etkiliyor?

4. Ekip çalışmasında motivasyonunuzu etkileyen;
   a. En olumlu faktörler nelerdir? (Örneğin birlikte çalışmaktan duyulan mutluluk, dostluk, paylaşım gibi)
   b. En olumsuz faktörler nelerdir? Örneğin stres, yoğun çalışma ortamı, ekibin yönetim tarzı gibi)

5. Kültürel açıdan çeşitlilik gösteren bir ekip içerisinde yer almanın;

a. Olumlu yönleri nelerdir?

b. Olumsuz yönleri nelerdir?

6. Çok uluslu proje ekipleri ya da kültürel farklılıklara ilişkin hizmet içi eğitim aldınız mı? Nasıl bir eğitim programı uygulandı? Eğitimler kimler tarafından verildi? Bu eğitimin nasıl bir katkısı oldu?

7. Sizce, ekip içerisindeki kültürel farklılıkların, ekip performansı üzerindeki etkileri nelerdir?

8. Marmaray Projesi kapsamında, kültürel farklılıklar açısından sizi en çok zorlayan durumlar neler oldu?

9. Marmaray Projesi kapsamında, kültürel farklılıklar açısından olumlu bulduğunuz durumlar neler oldu?

10. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan ve işleri sekteye uğratan çatışmalar yaşandı mı? Bununla ilgili hatırladığınız bir örnek var mı?

11. Çatışmaların temel nedenleri genellikle nelerdir? (Örneğin yüz yüze iletişimin eksikliği, dil problemleri ya da diğer iletişim problemleri)

12. Genellikle ne tür çatışmalar ortaya çıkmaktadır? (Bireyler arası, bireyler ve gruplar arası ya da gruplar arası)

13. Yaşanan çatışmaların çözümünde nasıl bir yöntem izleniyor?

14. Proje ekibinin daha uyumlu ve başarılı çalışabilmesi için, sizin önerileriniz nelerdir?

EK 3 - Görüşme Soruları (İngilizce)

MANAGEMENT OF CULTURAL DIFFERENCES IN MULTINATIONAL PROJECT TEAMS AND MARMARAY PROJECT CASE

INTERVIEW QUESTIONS

1. Have you ever been in a multinational team before Marmaray Project? What are the fundamental differences between your experiences in Marmaray Project and the others?

2. In your opinion, is there a cultural harmony in Marmaray Project team? Can you cite some positive and negative examples affecting group's working in harmony from cultural point of view?

3. What kind of social activities does exist- through which you meet with the team members out of work–hours- to improve team soul? How do these activities affect your work environment?

4. What are ;

a. the most positive factors that affect your motivation in team work? (For example happiness due to working together, friendship, sharing etc.)

b. the most negative factors that affect your motivation in team work? (For example stress, intense work conditions, team management style etc.)

5. What are;

a. the pros of being a member of an intercultural team?

b. the cons of being a member of an intercultural team?

6. Have you ever been trained with regard to multicultural project teams or cultural differences? What kind of training program was conducted? Who led the training programs? How helpful was it?

7. In your opinion, what are the effects of cultural differences in teams on team performance?

8. What were the most challenging circiumstances that give you hard times in terms of cultural differences in Marmaray Project?

9. What are the situations that you think constructive in terms of cultural differences in Marmaray Project?

10. Have you ever experienced any conflict due to cultural differences that hamper works? Is there any example about it that you remember? Dou you remember that kind of incident?

11. What are the main causes of conflicts usually? (For example lack of face to face communication, language problems or other communication problems)

12. What kind of conflicts do usually occur? (Between individuals, between individuals and groups or between groups)

13. What kind of procedures do put into action when conflicts occur?

14. What are your suggestions for the Marmaray Project team towards working in more harmony and more successfully?

KAYNAKÇA

Adler P.S. (1993). *Time-and-Motion Regained.* Harvard Business Review, January, February, 97.

Adler, P.S. (1999). *Building Better Bureaucracies*. The Academy of Management Executive, 13 (4), 36-49.

Aycan, Z. (2000), *Türkiye'de Yönetim Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Türk Psikologlar Derneği

Berberoğlu, G.N. (1999). *Globalleşme ve Stratejik Yönetimin Değişen Yüzü*. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15, (1-2), 85-100.

Boyacıgiller, N.A. (2000). *Türkiye'de Yönetim Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Türk Psikologlar Derneği.

Bovee, L.C.; Thill, J.V. ve Mescon, M.H. (2005) *Excellence in Business.* United States of Amerika: Pearson Prentice Hall.

Brief, A. (2008). *Diversity at Work.* Cambridge: Cambridge University Press.

Chevrier, S. (2003). *Cross-cultural Mmanagement in Multinational Project Groups.* Journal of World Business*,* 38*, 141-149.*

Connerly, M.L. ve Pedersen, P.B. (2005) *Leadership in a Diverse and Multicultural Environment*. USA: Sage Publications.

Dereli, B. (2005). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2005/1, 59-81.

Deresky, H. (2002). *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. New York: Prentice Hall.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.* (5.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Düren, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Earley, C. ve Gardner, H. (2005). Internal Dynamics and Cultural Intelligence in Multinational Teams. *Managing Multinatinal Teams: Global Perspectives.* (Ed: D.L.Shapiro vd). USA: Elsevier. 3-31.

Erdem, R. (2007). *Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürüne Yansımaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları

Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon.* (6. Baskı) İstanbul: Beta Basım

Ehtiyar, R. (2003). *Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik. Kavramsal Bir İrdeleme.* Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (5) 2003, s.66-78.

Fanburn, C. ve Tchy, N. (1984). *Strategic Human Resources Management*. NewYork: John Willey&Sons.

Fergeson, L. (2008). Çok Kültürlülüğe Giriş. *Future Worlds Center*. (Ed: Y. L. Nicoisa). Kıbrıs

Gibson, J.W. ve R.M. Hodgetts. (1991). *Organizational Communication – A Managerial Perspective*. (2.Baskı). New York: HarperCollins Publishers.

Güvenç, B. (1985). *Kültür Konusu ve Sorunlarımız.* (2. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Hampden-Turner, C. ve Trompenaars, F. (1998). *Küresel İşYyönetimi ve Kültürel Çeşitlilik.*. Çeviren: Zülfü Dicleli. İstanbul: Anadolu Grubu Yayınları No: 4.

Hays, R. ve Korth, C. (1972). *International Business and Introduction to the World of the Multinational Firm*. New York: Printice-Hall.Inc.

Hodgetts, R.M. ve Luthans, F. ve Doh, J.P. (2006). *International Management:: Culture, Strategy, and Behavior*. (6. Basım). Boston: McGraw-Hill.

Hoecklin, L. (1994), *Managing Cultural Differences: Strategies For Competitive Advantage*. New York: Addison Westey Publishing Company.

Humpries, M. ve Grice, S. (1995). Equal Employment Opportunity And The Management Of Diversity. *Journal of Organisational Change*, 8, 17-32.

Huntington, S.P. (1993). *Üçüncü Dalga: Yirminci Yüzyıl Sonlarında Demokratlaşma* . (Çev: E. Özbudun). Ankara: Türk Demokrasi Vakfı.

Jones, M. L. (2007). *Hofstede- Culturally questionable?.* Oxford Business & Economics Confrence . Oxford: University If Wollongong.

Kanbur, R. ve Svejnar, J. (2009) Wage Convergence and Inequality after Unification: (East) Germany in Transition (with Johannes Gernandt). *Labor Market and Development, Routledge*. London. 387-404.

Kartarı, A. (2001) *Farklılıklarla Yaşamak.* (2. Baskı). Ankara: Kültürlerarası İletişim, Ürün Yayınları.

Kartarı, A. (2006) *Farklılıklarla Yaşamak.* (2. Baskı). Ankara: Kültürlerarası İletişim, Ürün Yayınları.

Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Levi, D. (2007). *Group Dynamics for Teams.* California: Sage Publications.

Moran, R.T.; Haris, P.R. ve Moran, S.V. (2007). *Managing Cultural Differences.* (7. Baskı). Oxford: Elsevier.

Meschi, P.X. (1997). *Longevity And Cultural Differences of İnternational Joint Ventures: Toward Time-Based Cultural Management*. Human Relations, 211-28.

Özalp, İ. (2004). *Uluslararası İşletmecilik*. AÖF Yayınları.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı.

Phatak, A.; Çev.: Prof.Dr. Atilla Baransel, Ars.Gr. Tomris Somay. (1996). *Uluslararası Yönetim.* İstanbul: İsletme Fakültesi Yayını.

Ramamoorthy, N. ve Carroll, S. (1998). *Individualism–Collectivism Orientations and Reactions Towards Alternative Human Resource Management Practices*. Human Relations.

Robbins, S.P. ve Coulter, M. (2007). *Management.* (9.Basım). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Rodrigues, C.A. (1998). *Cultural Classifications of Societies and How They Affect. Cross-Cultural Management*. Cross-Cultural Management, Cilt. 5. No. 3.

Rodrigues, C.A. (2009). *İnternational Management: A Cultural Approach.* USA: Sage Publications.

Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. (1.Basım). San Franciso: Jossey-Bass Publishers.

Shenkar, O. ve Luo, Y. (2004). *International Business.* USA: John Wiley and Sons Inc.

Sherman, A. ve Bohlander, G. (1992). *Managing Human Resources*. Cincinnati: College Division South Western Publishing Co.

Shneider, S.C: ve Barsoux, J.L. (1997) *Managing Across Cultures*. Great Britain: Prentice Hall Europe.

Sümer, H.C. (2000), *Türkiye'de Yönetim Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Türk Psikologlar Derneği.

Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). *İşletmelerin, Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma*. DEÜ, SBE Dergisi, Cilt 10, Sayı 4, 2008, s.67 içinde Sonnenschein, 1997:3.

Tengilimoğlu, D.; Atilla E.A. ve Bektaş M. (2008). *İşletme Yönetimi.* (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü.* Ankara: Nobel Yayınları

Thomas, D.C. (2008). *Cross-cultural Management: Essential Concepts.* (2. Basım). Los Angeles: Sage Publications.

Timur, N. (2006). *Stratejik Yönetim.* AÖF Yayınları

Trompenaars, F. ve Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. McGraw-Hill.

Trompenaars, F. ve Hampden-Turner, C. (1998). *Küresel İş Yönetimi ve Kültürel Çeşitlilik.*. (Çev: Z.Dicleli). İstanbul: Anadolu Grubu Yayınları

Uysal-Irak, D. (2007). Kültürlerarası Farklılıklar Çerçevesinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi. *Kültürel BağlamdaYyönetsel-Örgütsel Davranış.* (Ed: R.Erdem; C.Ş.Çukur). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları. 268-302.