



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 7 Sayı: 30 Volume: 7 Issue: 30

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

## ULUSLARARASI İŞLETME ÇALIŞANLARININ SAHİP OLMASI GEREKEN NİTELİKLERDEN BİRİ OLARAK KÜLTÜRLERARASI YETKİNLİK

### INTERCULTURAL COMPETENCE AS A QUALIFICATION THAT INTERNATIONAL COMPANY EMPLOYEES HAVE TO HAVE

Fulden İNAL ZOREL\*

#### Öz

Küreselleşme ile işletmelerin uluslararası boyuta ulaşması farklı kültürden bireylerle etkileşimi ve dolayısıyla kültürlerarası iletişimi çalışma hayatının bir gerçeği haline getirmiştir. Bu da özellikle uluslararası işletmelerin çalışanlarının iş hayatında başarı gösterebilmek için sahip olması gereken yetkinliklere bir yenisini eklemiştir. Farklı kültürden bireylerin aynı ortamı paylaştığı durumlarda iletişimde yaşanabilecek sıkıntıları azaltmaya yönelik bilgi, beceri ve tutumların bütünü ifade eden kültürlerarası yetkinlik. Çok kültürlü yapıya sahip uluslararası işletmelerde çalışanlar için söz konusu yetkinlik, farklı kültürlerle etkin iletişim kurabilmek ve kültürel farklılıkları yönetebilmek için önem arz etmektedir. Bu çalışmada uluslararası işletmeler ve çok kültürlü çalışma ortamlarına değinilerek bu çerçevede kültürlerarası iletişimin önemi ele alınacak ve uluslararası işletme çalışanları için gerekli niteliklerden biri olarak kültürlerarası yetkinlik kavramı incelenecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Uluslararası İşletme, Kültürlerarası İletişim, Kültürel Farklılıklar, Kültürlerarası Yetkinlik.

#### Abstract

Internationalization of corporation through globalization renders interaction between people from different cultures and consequently intercultural communication as a fact of professional life. This fact adds a new one in competences that international company employees have to have in order to succeed in business life: Intercultural competence as total of knowledge, skills and attitudes that minimize problems in communication between people from different cultures within a common environment. This competence is important for people working in international companies that they communicate effectively with people from different cultures and manage cultural differences. In this study, as mentioning international companies and multicultural work environment, the importance of intercultural communication is discussed and intercultural competence concept is analyzed as a qualification needed for international company employees.

**Keywords:** International Company, Intercultural Communication, Cultural Differences, Intercultural Competence.

#### Giriş

İşletmelerin faaliyetlerini uluslararası alana taşıyarak birçok farklı lokasyonda yer alması çalışma hayatında farklı kültürlerden bireylerin bir araya gelerek etkileşimini gündeme getirmiştir. Bunun nedeni uluslararası işletmelerin ortak misyon ve hedefler doğrultusunda fiziksel veya sanal olarak aynı çalışma ortamını paylaşan çok kültürlü insan kaynakları yapısıdır. Uluslararası işletmelerde çalışanlar gerek uluslararası görevlendirmeler gerek sanal takım üyeliklerinin bir sonucu olarak kendi kültürlerinden farklı bir kültürün özelliklerini

---

\* Dr.

taşıyan bireylerle etkileşime girmektedir. Farklı kültürden bireylerin aynı ortamı paylaştığı bu gibi durumlarda iletişimde birtakım sıkıntılar yaşanabilmektedir. Bunlar birbirinin kültürü hakkında bilgi sahibi olmamanın sebep olduğu yanlış anlamalar ve önyargılar ile davranılmasının yol açtığı sorunlardır. Söz konusu zorlukları yaşamamanın veya azaltmanın yolu kültürleri tanımak ve kültürlerarası farklılıkları anlamaktan geçmektedir.

İşletmeler çalışanlarından birçok yetkinliğe sahip olmalarını beklemektedir. İşletmeden işletmeye farklılık gösterebilen bu yetkinlikler öğrenmeye açık olma, sonuç odaklı olma gibi kişisel özellikleri içeren temel yetkinlikler; uzmanlık alanına yönelik teknik yetkinlikler; stratejik planlama ve karar alma gibi yönetsel yetkinlikler olarak gruplandırılabilir. Sözkonusu yetkinlikler çalışanların görev sorumlulukları ve hedeflerini etkin şekilde yerine getirmeye yardımcı olacak niteliklerdir. Uluslararası işletmelerde farklı kültürlerden gelen bireylerin oluşturduğu çalışma ortamı kültürlerarası iletişimi ve kültürlerarası farklılıkları anlamayı gerektirmesi itibarıyla kültürlerarası yetkinlikte diğer yetkinliklerin yanı sıra uluslararası işletme çalışanlarının etkinliğine katkı sağlayacak niteliklerden biri haline gelmiştir. Bu çalışmanın amacı uluslararası işletmelere kültürlerarası iletişim çerçevesinden bakmak ve kültürel farklılıkları anlama ve yönetmede kültürlerarası yetkinliğin önemini ortaya koymaktır.

### **Uluslararası İşletme**

Günümüzde yeni ekonomik düzenin başrol oyuncularını küreselleşme ile ortaya çıkan uluslararası işletmelerdir. Mutlu (1999), uluslararası işletmeyi kendi ülkesi dışında bir veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren işletmeler olarak tanımlamıştır (Yeşil, 2011:16). Uygulamada en az, ihracat veya ithalat faaliyeti yapan ve bu faaliyetler için örgütünde bir bölüm bulunan her işletme uluslararası işletme sayılmaktadır (Kabar, 2011:20). Bununla birlikte literatürde uluslararası boyut kazanan işletmelerin farklı kavramlarla ifade edildiği görülmektedir. Kimi zaman birbirinin yerine de kullanılan bu kavramlar şöyledir (Yalın, 2010:22):

**Uluslararası İşletme (International Company):** Genellikle kendi ülkesi dışında bir veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren işletmelerdir. Bir çok kaynakta çokuluslu ve küresel işletme kavramları yerine kullanılmaktadır.

**Çokuluslu İşletme (Multinational Company):** İki veya daha fazla ülkede mülkiyeti kısmen veya tamamen kendisine ait olarak üretim ve pazarlama faaliyetlerini yürüten kendisine ait işletme stratejileri olan ve bu stratejileri tüm bağlı kuruluşları veya şubelerinde uygulayan işletmelerdir.

**Küresel İşletme (Global Company):** Faaliyetlerini dünya çapında sürdüren, ileri teknoloji kullanan, küresel ürün, fiyat vb. politikalar yürüten, dünya vatandaşı yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerdir. Bu işletmelerin yönetim ve örgüt yapısı ve üretim ve pazarlama faaliyetleri birleşmiştir ve tüm dünyadaki faaliyetlerde küresel stratejiler uygulanmaktadır.

**Uluslararası İşletme (Transnational Corporation):** Uluslararası ya da ülkeler arası sınırların ötesine geçebilen, politik, ekonomik, ideolojik sınır tanımayan işletmelerdir. İşletmenin mülkiyet ve yönetimi çok farklı uluslardan oluşan kişilere ait ise işletmenin yapı ve faaliyetlerinde ulusal kimlikten söz edilememektedir.

**Uluslararası İşletme (Supranational Corporation):** Uluslararası bir anlaşma ile kurulan, uluslararası bir organ tarafından tescil ve kontrol edilmek ve bu organa vergi ödemek suretiyle varlığını sürdüren, gerektiğinde hukuki olarak milliyetini ortadan kaldıran işletmelerdir.

Literatürde yer alan ve çoğu zaman da birbirinin yerine kullanılan bu kavramların tanımlarına yer verilmesinin yanı sıra bu çalışmada, faaliyetleri uluslararası boyuta ulaşmış tüm işletmeler "uluslararası işletme" kavramı ile adlandırılacaktır.

İşletmeler faaliyetlerini uluslararası boyuta taşıırken yönetimde tercih ettikleri dört farklı eğilim bulunmaktadır (Tahir and Ismail, 2007:77; Koparal, 2004:129):

- Tek merkezli – etnosentrik eğilim: İşletmenin stratejik kararlarında ana işletmenin değer ve uygulamalarına önem ve izin verilmekte; “ana ülke” uygulamaları temel alınmaktadır.
- Çok merkezli – polisentrik eğilim: Uluslararası işletmenin değişik ülkelerde faaliyet gösterirken o ülkenin kültürüne uygun stratejik kararlar vermesidir. “Ev sahibi ülke” uygulamalarına önem verilmekte ve işletmede mümkün olduğunca buradaki yerel çalışanlar görevlendirilmektedir.
- Bölge merkezli – regiosentrik eğilim: İşletmenin kendi eğilimlerini bölgesel kuruluşlarla birleştirmeye çaba göstermesidir. İşletmenin bölgesel problemlerinin yine o bölgedeki kişilerle çözülebileceğine inanılmaktadır.
- Dünya merkezli – geosentrik eğilim: İşletmenin karar alma sürecinde küresel sistemle bütünleşmesine çaba göstermesidir. İşletmenin hem ana merkez hem de farklı ülkelerdeki operasyonlarında küresel bakış açısı ve uygulamalarına sahip olmasını öngörmektedir.

İşletmeler farklı lokasyonlardaki faaliyetlerini tercih ettikleri eğilim çerçevesinde yürütmektedir. Tek merkezli eğilimin tercih edilmesi durumunda ana ülkede yer alan işletmenin uygulamaları esas alınmaktadır. Böyle bir durumda değişik lokasyonlarda karşılaşılabilecek farklılıkların göz önüne alınması söz konusu olmayacaktır. Kültürel olarak bakıldığında etnomerkezci bir yaklaşıma benzetilebilecek olan bu eğilimde ana ülke uygulamalarının üstün tutulması nedeniyle diğer lokasyonlardaki yerel farklılıklar önemsenmeyecek ve bunlar yönetim uygulamalarına yansıtılamayacaktır. Bununla birlikte çok merkezli ve bölge merkezli eğilimde, işletmenin faaliyet gösterdiği ülkelerin koşullarını ve kültür farklılıklarını yönetim uygulamalarında gözetmesi esası yer almaktadır. Dünya merkezli eğilime sahip işletmeler ise uygulamalarını küresel çerçeveye yerleştirmeyi hedeflemektedir ve işletme kültüründe küresel bir yaklaşım öngörmektedir. Bu eğilim doğrultusunda hareket ederken yerel farklılıkları da göz önünde bulundurarak küresel ve yerel uygulamaları bütünleştirmek önem arz etmektedir. Hem sahip olduğu insan kaynağının hem de ürün ve hizmetlerini sunduğu hedef kitlenin çok kültürlü yapısı uluslararası işletmelere küresel ve yerel yaklaşımı bir arada ele alma zorunluluğu getirmektedir.

İşletmelerin faaliyetlerini kendi ülkeleri dışındaki lokasyonlara da yaymaları çalışanların da görev alanlarını uluslararası boyuta taşımıştır. Çalışanlar çeşitli stratejik nedenlerle uluslararası alanda değerlendirilmekte; işletmenin ana ülkesinden farklı bir ülkede faaliyet gösteren işletmelerine yön vermeleri beklenmektedir. Bu stratejik nedenler; teknolojiyi transfer etme, işletmenin farklı bir ülkede kurulan yeni oluşumuna destek verme, ortaklıkları yönetme, kurum kültür, misyon ve vizyonunu transfer etme ve uyumlandırma, satış ve pazarlama faaliyetleri ile yeni pazarlarda var olabilme, işletme içinde uluslararası bilgi ve becerileri geliştirmenin yanı sıra (Bennett Aston and Colquhoun, 2000:239; Fillion et Morin 2008:1-2); işletmeyi yeterli etkinlikte yönetebilecek yerel bir yönetici bulamama, yöneticinin iş ile ilgili bilgi ve becerilerini geliştirme ve ona yabancı kültür deneyimi kazandırma (Yeaton and Hall, 2008:75) da olabilmektedir. Ernst & Young firması tarafından gerçekleştirilen ve 520’den fazla sayıda işletmenin katıldığı Küresel Hareketlilik Etkinliği Anketi (Global Mobility Effectiveness Survey)([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global\\_Mobility\\_Effectiveness\\_Survey\\_2012/\\$FILE/Tax\\_Global\\_Mobility\\_Effectiveness\\_Survey\\_2012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_Mobility_Effectiveness_Survey_2012/$FILE/Tax_Global_Mobility_Effectiveness_Survey_2012.pdf)) 2012’ye göre, önümüzdeki iki yılda kısa dönemli uluslararası görevlendirmelerin %20, uzun dönemli görevlendirmelerin ise %11 oranında artması beklenmektedir. Gün geçtikçe daha fazla işletme daha fazla sayıda çalışanını kendi ülkesinden farklı bir ülkede çalıştırmak üzere görevlendirmektedir.

Uluslararası görevlendirmelerin yanı sıra iş yapmak üzere oluşturulan takımlar, farklı ülke ve farklı kültürel geçmişe sahip üyelerin bulunduğu sanal ortamlarda kurulmaktadır. Küresel sanal takımlar, kültürel olarak çeşitlilik gösteren, zamansal ve fiziksel anlamda birbirinden uzak olarak çalışan ve bağımsız üyelerden oluşmaktadır. Takım üyeleri arasında teknoloji merkezli bir iletişim bulunmaktadır (Brandl and Neyer, 2009:341). Takımlar daha çok

operasyonel görevleri yerine getirmek üzere oluşturulmaktadır (Waxin et Barmeyer, 2008:115). Sanal takım üyeleri yurtdışında görevlendirilmemekte; merkez ofislerde çalışmakta; yabancı müşterileri, tedarikçileri ya da iş arkadaşlarıyla iletişime geçmek için e-posta, konferans arama ya da video konferans gibi modern elektronik medya araçlarını kullanmaktadırlar. Başka ülkelerden farklı kültürel geçmişe sahip bu bireylerle olan etkileşimleri işlerinin büyük bir kısmını kapsamaktadır.

Uluslararası bir işletmede görev yapıyor olmak çalışanın gerek kendi ülkesi dışında bir ülkede görevlendirilerek gerek sanal takımlar aracılığı ile gerekse kendi ülkesindeki çalışma ortamında farklı kültürden bireylerle etkileşimde olmayı gerektirmektedir. Uluslararası işletmede çalışma hayatının getirdiği bu çok kültürlü ortamlar kültürlerarası farklılıkların anlaşılması ve yönetilmesini son derece önemli hale getirmektedir. Kültürlerarası iletişim ortamlarında kişiler olgu ve olaylara bakarken, onları değerlendirirken, perspektiflerini değiştirip, karşı tarafın kültürel perspektifini de göz önünde bulundurmaya zorundadırlar. Kendi kültürümüzde normal, doğal, belirgin olarak görmeye ve tanımlamaya alıştığımız şeyler, başka kültürlerde farklı algılanabilmekte, farklı anlamlarla yüklü ya da tamamen anlamsız olabilmektedir (Ügeöz, 2003:89). Bu nedenle uluslararası işletmelerde görev yapan çalışanların bu farklılıkları anlayabilmesi ve yönetebilmesini sağlayacak bilgi, beceri ve tutumlara sahip olmaları gerekmektedir.

### **Kültürlerarası İletişim ve Çalışma Ortamında Kültürel Farklılıklar**

İnsan topluluklarını birbirinden ayıran temel özelliklerden birisi de kültür boyutudur. Kültürün oluşması, insanların topluluk halinde yaşamasının etkisinden meydana gelmektedir. Çünkü kültür, toplumu oluşturan üyelerin dünyayı daha iyi anlamaları için oluşturulmuş bazı düzen ve kurallardan hayat bulmaktadır. Kültür, bir toplumdaki insanların öğrendikleri ve paylaştıkları maddi-manevi her şeyi kapsayan bir kavramdır (Gültekin ve Sığı, 2007:274).

L. Robert Kohls, "Survival Kit For Living Overseas" (Yabancı Ülkelerde Yaşam Kiti)'nde kültürün tüm bileşenlerini içeren bir tanım yapmıştır (Sadri and Flammia, 2011:32): Kültür, herhangi bir toplumun üyelerinin karakteristik özelliğini yansıtan öğrenilmiş davranış modellerinin bütünleştirilmiş sistemidir. Belirli insan gruplarının genel yaşam biçimini ifade etmektedir. Bir grubun düşündüğü, söylediği, yaptığı her şeyi, geleneklerini, dilini ve ortak tutum ve duyguların tümünü içermektedir. Kültür öğrenilebilir ve kuşaktan kuşağa aktarılabilir.

Küreselleşen iş dünyasında çalışanların büyük çoğunluğu, en azından dönemselsel olarak, kültürlerarası etkileşimin yoğun olduğu ortamlarda çalışmak, iş yürütmek ve strateji geliştirmek durumundadırlar. Bu kültürlerarası ortamlardaki başarı ve etkinlik yani sonuç alma koşulları, o ortamdaki kişilerin farklı değer sistemlerine sahip kişilerle uzlaşma ve ortaklık arayışı konularındaki beceri ve çabasına bağlıdır (Düren, 2007:91). Kültürün tanımlarından ve özelliklerinden yola çıkıldığında kendimizi ve çevremizi oluşturan her şeyde kültürün etkisi olduğundan söz etmek mümkündür dolayısıyla hem kültürü tanımak hem de kültürel farklılıkların ayırımına varmak kültürlerarası etkileşim ortamlarında etkin şekilde faaliyet gösterebilmek açısından önem taşımaktadır.

Kültürlerarasılık; farklı kültürlerin bilgi, görgü ve edinilmiş deneyimler; düşünce biçimi, duygu ifade etme şekli, iletişim yaklaşımları ve grup oluşturma yöntemleri; kod ve sembollerle ifade edilebilen aktarımının yapılması; temel yapı taşları olarak kendine özgü bir dil, mitler, inançlar ve değerler gibi kültürel öğeleri düzeyinde yaşanan etkileşim ve karşılaşmaları inceleyen bir çerçeve oluşturmaktadır (Düren, 2007:91). Kültürlerarasılık kavramı tanımsal olarak, birden fazla kültür arasında ilişki ve etkileşimi varsaymaktadır (Işık, 2012:161). Buna göre kültürlerarasılık, farklı kültürlerden bireyler arasında eşit müzakere statüsü öngören, farklı kültürlerle aidiyet duygusunun aşılması amacını taşıyan ve yeni bir kimlik veya birliktelik kültürü yaratmayı hedefleyen karşılıklı ilişkiler ve etkileşimler bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Bu yaklaşıma göre kültürlerarasılık anlayışı, birbirini, denk, farklı ve meşru kabul eden kültürler arasındaki yakın alışveriş ve iletişim ilişkilerini kapsamaktadır

(Düren, 2007:90). Kültürlerarası iletişim disiplini söz konusu ilişkileri ele alması itibariyle kültürlerarasılık anlayışının oluşturulmasını sağlayan çalışmalar sunmaktadır.

Kültürlerarası iletişim, farklı kültürlere mensup insanlar arasında etkileşim ve anlam aktarımları, yabancıların algılanması, açıklanması ve kültürel farklılıkların gözetilmesi gibi konuları inceleyen disiplinlerarası bir bilim dalıdır (Kartarı, 2001:22). Kültürlerarası iletişim disiplininin başlangıcı Ruth Benedict'in 2. Dünya Savaşı sırasında A.B.D. Savaş Enformasyon Dairesi için, Japonları anlamak ve Amerikan fikirlerinin onların anlayacağı biçimde aktarılmasını sağlamak amacıyla yürüttüğü antropolojik çalışmalar olduğu kabul edilmektedir. Bununla birlikte kavram olarak kültürlerarası iletişim ilk kez Edward T. Hall'un 1959 yılında yayımlanan *The Silent Language* (Sessiz Dil) adlı eserinde kullanılmıştır (Kartarı, 2001:30). Hall'un kültürlerarası iletişim alanına kavramsal ve kuramsal katkısı diğer çalışmaları ile sürmüştür: *The Hidden Dimension* (Gizli Boyut) - 1966, *Beyond Culture* (Kültürün Ötesinde) - 1976, *The Dance of Life* (Hayatın Dansı) - 1984 ve *Understanding Cultural Differences* (Kültürel Farklılıkları Anlamak) - 1989. Hall'un çalışmalarının yanı sıra 1960'larda, Kluckhohn-Strodtbeck'in (1961) kültürel değer yönelimleri söylemi, önemli bir kavramsal katkı sayılmaktadır. Oliver'in *Culture and Communication* (Kültür ve İletişim) - 1962 ve Smith'in *Communication and Culture* (İletişim ve Kültür) - 1966 yine disiplinin gelişimi açısından önemli görülen çalışmalardır. 1973 yılında Indiana Üniversitesi'nin bu disiplinde ilk doktora derecesini vermesiyle alanın akademideki temellerinin de sağlamlaşmaya başladığı söylenebilmektedir. 1970'lerde yayınlanan bir çok çalışma alanın gelişiminin göstergesi olmuştur. Bunlara ek olarak 1974 yılında *International Journal of Intercultural Annual*, 1977'de de, *The International Journal of Intercultural Relations* dergisi yayına başlamış ve alanın etkili bir süreli yayını olmuştur. 1980'lere kadar alandaki bilgi üretiminin disipline olduğunu söylemek güçtür. Ancak 1980'lerden sonra, alandaki yönelimleri sınıflayan ve onlara rehberlik eden kuramsal ve metodolojik çalışmaların gerçekleştirilmeye başlanmasıyla, daha tutarlı ve sistematik bir gelişmenin olduğu gözlenebilmektedir (Sarı, 2004:6-7). Son yıllarda kültürlerarası iletişimden en çok uluslararası ekonomik ilişkiler alanında yararlanılmaktadır (Kartarı, 2001:31). Bu bağlamda *Intercultural Business Communication – Kültürlerarası İş İletişimi* ve *Global Business Communication – Küresel İş İletişimi* kavramları kullanılmaya başlanmıştır. Kültürlerarası iş iletişimi, birden fazla kültürden çalışanların yer aldığı işletmelerdeki ve işletmeler arasındaki iletişimi ifade etmektedir. Bununla birlikte küresel iş iletişimi, farklı ülkelerde yer alan işletmeler arasındaki iletişimidir (Chaney and Martin, 2013:2). İlk açıklanan kavramda, işletmeler aynı ülke içinde yer alabilmekte fakat çalışanları farklı kültürel geçmişlere sahip olabilmektedir. İkinci kavramdaki temel ayırım ise işletmelerin farklı ülkelerde yer almasıdır.

Yapılan araştırmalar farklı kültürlerin bağlam, zaman, mekan, doğa, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve kolektivizm, cinsiyet rolleri ve kişilerarası ilişkiler anlamında farklı bakış açılarına sahip olduğu ortaya koymuştur. Örneğin bu konuda yapılmış ilk araştırmalardan biri Hofstede'nin IBM'in 72 ülkedeki 116.000 çalışanına uygulanmak üzere hazırlanan ve yirmi farklı dilde uygulanan anket çalışmasıdır. Bu çalışmanın sonuçları farklı ülkelerden insanların yaşadıkları dünyayı algılama ve yorumlama biçimlerindeki farklılıklar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik/kolektivizm, erillik/dişillik olarak dört boyutta incelenmiştir (Saran, 2005:64). Doğduğumuz andan itibaren etkisinde kaldığımız kültürel çevrenin bizi şekillendirdiği düşünülürken farklı kültürler sahip bireylerin çeşitli konularda farklı perspektifler geliştirdiği açıktır. Bu nedenle birbirimizi anlamak ve etkin iletişim kurabilmek için insan davranışlarına, değerlerine ve tutumlarına kaynaklık eden kültürün ve kültürel farklılıkların bilincinde olmanın önemli olduğu düşünülmektedir. Özellikle farklı kültürlerle etkileşim halinde olan uluslararası işletme çalışanlarının başarılı olmasında bu konudaki farkındalığın ön plana çıktığı söylenebilmektedir.

Kültürel farklılıkları ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmalara göre çalışma hayatında çeşitli yönetsel uygulamaların ve motivasyon tekniklerinin potansiyel etkinliği kültürel değerlere ve normlara bağlıdır. Örneğin, kişisel rekabeti ödüllendiren yönetsel uygulamalar yüksek derecede bireyci kültüre sahip Avustralya, A.B.D. gibi ülkelerde çok

değerli görülürken, kolektif kültürle sahip ülkelerde olumsuz algılanmaktadır. Çalışanlar tarafından yapılan açık eleştiriyi cesaretlendiren bir yönetici, düşük güç farklılıklarının olduğu İsveç gibi ülkelerde çalışanlar tarafından takdir edilirken, Meksika gibi yüksek güç farklılıklarının olduğu bir ülkedeki çalışanlar tarafından şüphe ile karşılanabilmektedir. Bu tür kültürel farklılıklar, yönetim biliminde kültürel etkilerin ortaya konması ve buna uygun yaklaşımlar geliştirilmesi sonucunu doğurmuştur (Uzunçarşılı Soydaş, 2010:164). Kültürel farklılaşma; yönetsel, ekonomik, sosyal süreç ve sonuçları da etkileyecektir. Bir kültürün çalışanlarını, çalışma tekniklerini başarılı ve verimli yapan yöntem ve ilkeler, farklı bir kültürde aynı etkiyi göstermeyebilmektedir (Sığırı, 2006:32). Hırs, Anglosakson kültürü için değerli, ancak Malezya'da veya Hindistan'da istenmeyen bir özelliktir. Benzer şekilde resmi ve mesafeli davranışlar İskandinav kültürü için değer taşıırken Akdeniz ülkelerinde rahatsızlık yaratmaktadır. Batı Avrupa'da "dünya insanı olmak" bir erdem sayılırken, Arap yarımadasında bu, geçerli değildir. İş hayatındaki en yanlış varsayımlardan biri, belirli bir sosyokültürel ortamda edinilen bilginin her yerde geçerli olduğu inancıdır (Baltaş, 2010:40). Dolayısıyla kültürler arasında yönetim tarzları, yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiler, sorumlulukların paylaşımı, karar verme süreçlerinde yetki ve yetkilendirme, sorunların algılanışı, sorun çözme ve çatışma, takım çalışmaları, önceliklerin belirlenmesi, eleştiri tarzları ve geribildirim vb. alanlarda farklı yaklaşım ve uygulamalar söz konusudur. Bu bağlamda çok kültürlü ortamda çalışan uluslararası işletme çalışanlarının başarılı olabilmelerinin, iş hedeflerini gerçekleştirebilmelerinin, etkin bir yönetim ve iletişim tarzı ortaya koyabilmelerinin yolu kültürleri tanımak ve anlamaktan geçmektedir. Bu durum özellikle kendi ülkesi dışında bir ülkede görevlendirilen çalışanlar için daha önemlidir.

#### **Uluslararası Alanda Görev Alan Çalışanın Başarısı**

Uluslararası işletmeler çalışanlarını özellikle kendi ülkesinden farklı bir ülkede görevlendirdiğinde söz konusu çalışanları bekleyen birçok zorluk bulunmaktadır. Bunun nedeni çalışanların yeni görevlerinde başarılı olabilmek için hem iş hem de sosyal hayatlarındaki değişikliklere uyum sağlamaları gerekliliğidir. Uluslararası bir görev, çalışana hem yeni görevine hem de yeni bir kültüre kısa zamanda uyum sağlama hedefi getirmektedir. Bu hedeflerde başarılı olamayan çalışan, görev süresinin bitiminden önce kendi ülkesine dönme durumunda kalabilmektedir.

Uluslararası alanda görevlendirilen çalışanın başarısız olmasının maliyeti yüksektir ve bu maliyet hem doğrudan hem de dolaylı unsurlar barındırmaktadır. Doğrudan maliyetin içinde, maaş, eğitim giderleri, seyahat ve yerleşim masrafları bulunmaktadır. Mendenhall ve Oddou (1985)'ya göre, kendi ülkesinden farklı bir ülkede görevlendirilen çalışanın başarısızlığının işletmeye maliyeti, görev yerine bağlı olarak 55.000 USD ile 80.000 USD arasında değişmektedir. Dolaylı maliyetin içinde ise, pazar payını kaybetme, işletme itibarının zarar görmesi, kaybedilen iş fırsatları, ev sahibi ülke yönetimi, yerel örgütler ve müşterilerle ilişkilere zarar gelmesi yer almaktadır. Literatüre göre uluslararası alanda görevlendirilen çalışanların başarısızlığı, üstesinden gelinmesi gereken bir sorun olmaya devam etmektedir (Shen, 2005:657-658). Bu sorunun ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar hem işletme hem de çalışanın yararına olacaktır. Uluslararası alanda görevlendirilen çalışanların başarısı için gerekli kişisel nitelikler bulunmaktadır. Söz konusu nitelikler arasında kültürlerarası yetkinlik önemli bir yere sahiptir. Bunların yanında uluslararası alanda çalışanların başarılarının, söz konusu göreve seçme süreci, göreve başlamadan önce ve başladıktan sonra verilen eğitim süreci, gidilecek ülkenin kültürü hakkındaki yetersiz bilgi ve yeni ülkeye uyum sağlamadaki yetersiz çabalardan kaynaklandığı öne sürülmektedir (Yeaton and Nicole Hall, 2008:75-76).

Literatürde uluslararası alanda görevlendirilen kişilerin başarısı ile ilişkilendirilen bireysel faktörler yabancı dil yetkinliği, uluslararası iş deneyimi, uyruk ve cinsiyet ve kişilik özellikleri olarak ele alınmaktadır.

#### *Yabancı Dil Yetkinliği*

Kendi ülkesi dışında bir lokasyonda görevlendirilen bir çalışanın yeni kültüre uyum sağlaması ile yabancı dil yetkinliği arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Ancak yabancı dil

yetkinliğinin öneminin kişilik özellikleri gibi diğer faktörlere oranla daha az olduğuna dair bazı yargılar da bulunmaktadır. Yabancı dil yetkinliğinin önemi konusundaki fikir uyuşmazlığının nedeni, farklı kültürlerden bireyler arasında kurulan iletişimin kültürel anlayışı artırıp artırmayacağına dayanmaktadır. Söz konusu iletişimin varlığının kültürel anlayışı arttıracığı teorisini destekleyenler, iletişim kurmak için gerekli olan yabancı dil yetkinliğinin, kültürlerarası uyum için önemli olduğuna inanmaktadır. Diğerleri ise misafir olunan ülkenin vatandaşları ile yalnızca iletişim kurmanın kültürlerarası uyum sağlamak için yeterli olmadığını söylemektedir. Onlara göre kültürlerarası uyum yalnızca, uluslararası çalışanların misafir olunan kültürü tamamen kabullenmeleri ve farklı normlarla kültürel empati kurmaları durumunda ortaya çıkabilecektir. Başka bir deyişle, bir birey misafir olduğu ülkenin dilini akıcı bir şekilde konuşabilse ve sergilenecek “doğru” davranışları bilse bile bu kültürü benimsememiş olabilmektedir. Bununla birlikte yabancı dil yetkinliği olmadan kültürün tamamen içine girilemeyeceğinden, temel yabancı dil yetkinliğinin en azından uluslararası çalışanın başarısı için bir önkoşul olması gerektiği söylenebilmektedir (Caligiuri and Tarique, 2005:6-7). Bireyler arasındaki en temel iletişim aracı konuşulan dildir. Tek başına yeterli bir başarı veya kültürlerarası uyum faktörü olmasa da kültürü tanımanın, anlamının ve etkileşime geçmenin ilk adımını oluşturmaktadır. Dolayısıyla uluslararası bir işletme çalışanın gideceği ülkede, hem iş hayatında çalışma arkadaşları ile hem de sosyal hayatında o ülkenin yerel halkı ile iletişim kurabilmesinde, söz konusu ülkenin yerel dilini ileri düzeyde olmasa da bilmesinde fayda olduğu öngörülmektedir.

#### *Uluslararası İş Deneyimi*

Sosyal öğrenme perspektifine göre, uluslararası alanda görevlendirilen çalışanlar misafir oldukları ülke vatandaşları ve kültürüyle ne kadar çok iletişim içinde olurlarsa, kültürlerarası uyumları da o kadar çok olmaktadır. Diğer yandan, sosyal-bilişsel kuramcılar, misafir olunan kültür ile daha önceden bir uluslararası iş deneyimi yaşanmış olmasının, bu deneyimin daha önceden sahip olunan kalıplaşmış yargıları pekiştirmediği ya da yabancı kültür hakkında olumsuz ve gerçek olmayan düşünceleri güçlendirmedeği taktirde, uyuma olumlu şekilde yansıdığını belirtmektedir. Sosyal-bilişsel kuramı destekleyenler, uluslararası iş deneyimi ile kültürlerarası uyum arasında, bu deneyim misafir olunan kültürün normları, adetleri, değerleri vb. hakkında açık ve gerçekçi bir şekilde ortaya koyuyorsa, doğrudan bir ilişki olduğu üzerinde hemfikirdirler. Ancak daha önceden yaşanmış uluslararası iş deneyimi ve kültürlerarası uyum arasındaki ilişki genelde sanıldığından daha karmaşıktır ve bu konuda yeterli veri bulunmamaktadır. Bunun yanında önceden yaşanmış uluslararası iş deneyiminin, yeni yabancı iş ortamına uyum sağlamayı her zaman kolaylaştırmadığına dair de veri mevcuttur (Caligiuri and Tarique, 2005:7-8). Önceden sahip olunan uluslararası bir iş deneyimi çalışanın en azından ne tip zorluklarla karşılaşabileceği konusunda bilgi sahibi olması anlamına gelmektedir. Burada önemli olan nokta sahip olunan bu deneyimden edinilen bilgileri, yeni kültüre uyum sağlamayı kolaylaştıracak şekilde transfer edebilmektir.

#### *Uyruk ve Cinsiyet*

Yabancı öğrencilerle yapılan çalışmalar bireyin uyruğunun yabancı ortama uyum sağlamada önem taşıdığını göstermiştir. Uluslararası iş deneyimi ile ilgili araştırmaların büyük bir bölümü A.B.D.’nin yurtdışına gönderdiği çalışanlar ile gerçekleştirilmiştir. Bunlardan bazıları, Amerikalı çalışanların yurtdışı görevlerinden, bir Avrupalı, Japon veya Yeni Zelandalı’ya göre çok daha fazla oranda erken dönüş yaptıklarını ortaya koymuştur. Diğer çalışmalar ise farklı ülkelere çalışanların, farklı sosyal ilişkiler kurduğunu ve bunun da sonuç olarak onların uyumunu etkilediğini göstermiştir. Bu sonuçlar, yabancı kültürün karakteristik özelliklerinin yanında uluslararası çalışanların kültürel geçmişlerinin de uluslararası iş deneyimlerini bazı yönlerden etkilediğini ortaya koymaktadır (Thomas, 2008:228).

Uluslararası alanda görevlendirilen bir çalışanın uyruğunun yanı sıra cinsiyeti de kültürlerarası uyumunda bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Küresel Yerleşim Eğilimleri Anketi (Global Relocation Trends Survey) 2012, uluslararası alanda kadın çalışanların oranının %20’ye yükseldiğini belirtmektedir (“Brookfield Global Relocation Services, Global Relocation

Trends 2012 Survey Report", [http://www.ikgundemi.com/uploads/6/7/8/0/6780997/2012\\_grts.pdf](http://www.ikgundemi.com/uploads/6/7/8/0/6780997/2012_grts.pdf)): 2012 yılına ait bu oran, geçmişteki verilerin ortalaması olan %16 oranının %4 üzerindedir. Bununla birlikte anketin son beş yıldaki ortalama oranı olan %19'un da üzerine çıkmıştır. Anketin ilk beş yıldaki ortalama oranı olan %13 ile karşılaştırıldığında ise uluslararası alanda kadın çalışanların sayısındaki artış daha da göze çarpmaktadır.

Araştırmalar genellikle gittikleri ülkedeki yerel çalışanlar tarafından uluslararası kadın çalışanlara karşı olumsuz bir tavır takınıldığını, ayrımcılık yapıldığını ve erkek yöneticilerle iletişim kurmanın tercih edildiğini ortaya koymaktadır. Caligiuri ve Tung (1999), kadın yönetici oranının ve kadın işgücü katılımının düşük olduğu ülkelerde, uluslararası kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha az kültürlerarası uyum gösterdiğini belirtmişlerdir. Erkeklerle oranla kadınlar, çocuk bakımı ve çift kariyer sorunu gibi aile meselelerinin yanında yerel halkın çalışan kadınlara olan tutumlarını da içeren işle ilgili olan veya olmayan ilave zorluklara maruz kalmaktadır. Diğer taraftan, bazı araştırmalar kadın olmanın uluslararası işlerde bir avantaj olabileceğini, kadınlarda daha iyi etkileşim ve iş uyumu gözlemlendiğini ortaya koymaktadır. Son zamanlarda gerçekleştirilen, cinsiyet ve uluslararası alanda görevlendirilen çalışanların performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen deneysel çalışmalar ise cinsiyetin etkisini gösteren bir fark olduğu sonucuna ulaşmamıştır (Thomas, 2008:230). Uluslararası alanda görevlendirilen çalışanın başarı ve uyumunda bireysel faktörlerden uyruk ve cinsiyete yönelik yapılan çalışmaların farklı sonuçlar ortaya koyduğu görülmektedir. Dolayısıyla her iki faktörün de başarı ve kültürlerarası uyum üzerinde belirgin etkileri olduğunu söylemek mümkün değildir.

#### *Kişilik Özellikleri*

Araştırmacılara göre başarılı ve iyi derecede uyum sağlamış uluslararası alanda görevlendirilen çalışanların bazı ortak kişilik özellikleri bulunmaktadır. Söz konusu kişilik özellikleri şunlardır (Caligiuri and Tarique, 2005:3-4): (1) dışadönüklük, (2) uzlaşmacılık, (3) dürüstlük, (4) duygusal denge (5) açıklık ve zekâ. Bunların yanı sıra farklı kültürlerle etkileşimde olmak kültürlerarası yetkinliğe sahip olmayı gerektirmektedir. Bu yetkinlik sayesinde kültürel farklılıklara duyarlılığı yüksek olacak, böylece hem çalışma hayatında hem de sosyal hayatında etkin şekilde davranabilecektir. Literatüre bakıldığında kültürlerarası yetkinliğin üç ana faktörü olduğunu söylemek mümkündür: davranış (attitude), beceriler (skills) ve bilgi (knowledge) (Johnson, Lenartowicz and Apud, 2006:529). LaFromboise ve ark. göre (LaFromboise, Coleman and Gerton, 1993:396) kültürlerarası yetkinliğe sahip bir kişi; güçlü bir kişiliği olan, kendi kültürünün yanı sıra farklı kültürel değerler ve inançlar konusunda bilgili, duyarlı, yabancı dil bilen, kültüre uygun davranışlar sergileyebilen, farklı kültürel ortamlarda sosyal ilişki kurabilen ve kültürün geleneksel yapısı çerçevesinde müzakere edebilen bir kişidir.

Genel olarak bakıldığında yukarıda sayılan kişilik özelliklerinin iş hayatında başarı getireceği söylenebilmektedir. Bununla birlikte kültürlerarası yetkinlik, farklı kültürlerin birarada olduğu ortamlarda iş yapmaları nedeniyle özellikle uluslararası işletme çalışanlarının sahip olması gereken bir nitelik olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **Kültürlerarası Yetkinlik**

Yetkinlik; kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yolu ile iletilebilen bilgi, beceri ve özellik gruplarıdır (Biçer ve Düztepe, 2003:14). Yetkinlikler; kurumsal başarı, üstün kişisel performans ve iş sonuçlarına katkının ortaya çıkması için gereken gözlemlenebilen, ölçümlenebilen, geliştirilen yetenek, bilgi ve davranışlardır (<http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-planlama/652-yetkinlikler-ve-kullanim-alanlari.html>). Yetkinliğin beş özelliğinden söz etmek mümkündür (Özden, <http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-planlama/488-yetkinlik-analizleri-out.html>):

Bilgi : Her yetkinliğin az ya da çok kavramsal boyutta bir bilgi düzeyi vardır.

Beceri : Yetkinliğin doğal ya da tecrübe ile kazanılmış yetenek boyutudur.



Tutum : Kişilik özellikleri, karakter, inaç ve değerler gibi subjektif özelliklerin, bilgi ve beceriyi harekete geçirme konusundaki yaklaşımıdır.

Gözlemlenebilir davranış: Yetkinliğin gözlemlenebilir (ve ölçülebilir) davranışa dönüşmesidir.

Üstün performans: Davranış sonuçlarının ortalama performanstan daha fazla başarı sağlamasıdır.

Kültürlerarası yetkinlik, çeşitli kültürel ortamlardaki etkin ve uygun etkileşimi destekleyen *bilişsel* (kültürel farkındalık, kültürel bilgi, etkileşim analizi), duyuşsal (merak, bilişsel esneklik, motivasyon, açıkfikirlilik) ve davranışsal (iletişim kurma becerileri, davranışsal beceriler: dinleme, problem çözme, empati, bilgi toplama becerileri) beceri ve özelliklerin bütünüdür (Bennett, 2011). Kültürlerarası yetkinliğin kazanılması, kültürlerarası farklılıkları anlamayı, söz konusu farklılıklara duyarlı olmayı, bu farklılıkları ve nedenlerini öğrenmeyi, farklı kültürlerle etkileşime girildiğinde, edinilen bilgi ve deneyimleri iletişim davranışlarına yansıtıp, iletişim sürecinde bunlardan yararlanmayı gerektirmektedir (Kartarı, 2001:219). Aşağıda yer alan tabloda kültürlerarası yetkinliğin literatürde yer alan tanımları özetlenmektedir.

Tablo 1. Kültürlerarası Yetkinliğin Tanımları

Alan	Yazarlar	Kavram	Tanım	İçerik
Uluslararası Ticaret	Leiba-O'Sullivan (1999)	Kültürlerarası Yetkinlik	Bilgi, beceri, yetenek ve diğer nitelikler	Yetkinlikleri durağan veya dinamik olarak sınıflandırır
Uluslararası Ticaret	Adler ve Bartholomew (1992)	"Küresel" veya "Uluslararası" Yetkinlik	Spesifik bilgi, beceri ve yetenekler	-
Uluslararası Ticaret	Gertsen (1990)	Kültürlerarası Yetkinlik	"Başka bir kültürde etkili işleyebilme yeteneği"	Verimli boyut (kişisel özellikler ve davranışlar)
Uluslararası Ticaret	Black ve Mendenhall (1990)	Etkili Kültürlerarası Etkileşim	Kültürlerarası becerilerin geliştirilmesi, uyum ve performans	Beceri gelişiminin üç boyutlu sınıflandırması: Kişisel, ilişkisel, algısal
Uluslararası Ticaret	Hofstede (2001)	Kültürlerarası İletişim Yetkinliği	-	Farkındalık, bilgi, beceri ve kişilik
İşyerinde Çeşitlilik	Cross (1989)	Kültürel Yetkinlik	"bir sistem, ajans ya da profesyoneller arasında bir araya gelen uyumlu davranış, tutum, politikaların bütünüdür ve sistem, ajans ve ya ilgili profesyonellerin kültürlerarası durumlarda verimli çalışmasını sağlar.	Kişisel nitelikler, bilgi ve beceriler
Kültürlerarası İletişim	Collier (1989); Imahori ve Lanigan (1989); Kealey (1989); Wiseman (1989); Redmond ve Bunyi (1993); Lustig ve Koester (1999)	Kültürlerarası İletişim Yetkinliği	-	Farklı millet kültürlerinden bireylerin arasında olan iletişimde etkili ve başarılı olmak
Psikoloji		Kültürel Yetkinlik	-	Kişilik, bilgi, yetenek, beceri ve davranışlar

Kaynak: James P. Johnson, Tomasz Lenartowicz and Salvador Apud, "Cross-Cultural Competence in International Business: Toward a Definition and a Model", *Journal of International Business Studies*, V. 37, N. 4, 2006, p. 528.

*Davranışsal Yaklaşım (Ruben)*

Kültürlerarası yetkinliğin kavramlaştırılması ve ölçülmesindeki en eski yaklaşımlardan biri Ruben'in davranışsal yaklaşımıdır. Ruben (1976) kültürlerarası iletişim yetkinliğini, kişinin kendi ihtiyaçlarını, yeteneklerini, amaçlarını ve beklentilerini gerçekleştirirken çevresindekilerin ihtiyaçları, yetenekleri, amaçları ve beklentileri ile tutarlı davranışlar sergileyebilme becerisi olarak tanımlamıştır (Chen, 1992:64). Bu tanım çerçevesinde Ruben, kültürlerarası ortamlarda bireylerin etkin şekilde faaliyet gösterebilmesini sağlayan yedi davranış boyutu ortaya koymuştur (Sinicrope, Norris and Watanabe, 2007:4-5):

1. Saygı gösterme: Bireyin diğer bireylere karşı saygılı olma ve olumlu bakışa sahip olma becerisi
2. Etkileşim tavrı: Diğerlerine karşı önyargısız davranabilme becerisi
3. Bilgiye yönelim: Bireylerin çevresindeki dünyayı farklı şekilde tanımladığını, "doğru"nun ne olduğu ile ilgili farklı görüşler olduğunu algılayabilme becerisi
4. Empati: Bireyin kendisini başkalarının yerine koyabilme becerisi
5. Kendi yönelimli rol davranışı: Kişinin esnek olabilme ve çeşitli rollerde faaliyet gösterebilme becerisi
6. Etkileşim yönetimi: Tartışabilme becerisi, diğerlerinin ihtiyaçları ve taleplerini doğru değerlendirebilmeye yönelik etkileşimi başlatabilme ve sonlandırabilme becerisi
7. Belirsizliğe karşı tolerans: Kişinin yeni ve belirsiz ortamlarda rahat olabilme becerisi

*Kültürlerarası İletişim Yetkinliği Modeli (Byram)*

Byram, "Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence" adlı eserinde beş boyut içeren bir kültürlerarası yetkinlik modeli önermektedir (Byram, 1997:31-38):

1. Tutum: Başkalarına değer verme, meraklı ve açık olma, diğer kültürler hakkındaki inançsızlığa son vermeye hazır olma becerileri
2. Bilgi: Bireyler ve sosyal etkileşimler hakkındaki kuralları bilme, hem kendi kültüründeki hem de diğer kültürdeki sosyal grupları ve adetlerini tanıma
3. İlk beceri grubu olan yorumlama ve bağlantı kurma becerileri, bireyin başka bir kültüre ait olayların kendi kültürü ile bağlantısını kurma, yorumlama ve açıklama becerisidir.
4. İkinci beceri grubu olan keşfetme ve etkileşim becerileri, bireyin kültür ve kültürel uygulamalar hakkında yeni bilgi edinmesini sağlayan ve aynı zamanda kültürlerarası etkileşimlerde var olan bilgi, tutum ve becerileri kullanma becerisidir.
5. Eleştirel kültürel farkındalık boyutu ise değerlendirmeler yapmak amacıyla hem kendi kültüründeki hem diğer kültürlerdeki bakış açılarını, uygulamaları ve ürünleri kullanma becerisini ifade etmektedir.

*Diğer Yaklaşımlar*

Kültürlerarası yetkinliğe yönelik geliştirilen diğer üç model ise şunlardır (Sinicrope, Norris and Watanabe, 2007:11): endişe/belirsizlik yönetimi (Gudykunst), bütünleştirici sistem teorisi (Kim) ve kimlik uzlaşması (Ting-Toomey). Gudykunst, bireylerin farklı kültürlerle etkileşime girdiklerinde endişe ve belirsizlik yaşadığını; uyum sağlamak için farkındalık yoluyla endişelerini yönetme becerilerini geliştirmeleri gerektiğini belirtmektedir. Farkındalık,

endişenin kaynağını belirlemeyi ve buna odaklanmayı kapsamaktadır. Kim, bütünleştirici sistem teorisinde, kültürlerarası uyumu etkileşimli ve bütünleştirici bir süreç olarak görmekte; bireyi dinamik, büyümesi ve olgunlaşması devam eden bir ürün olarak tanımlamaktadır. Bu modelde iletişim yetkinliği, sosyal iletişim, çevre, eğilim ve kültürlerarası dönüşüm boyutları yer almaktadır. Ting-Toomey'nin uzlaşma modeli, bireylerin yabancı ortamlarla karşı karşıya kaldıklarında uyum sağlamaları için bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç bileşen içermektedir. Bu bileşenler etkin kimlik uzlaşması ve sonuca ulaşma sürecine katkı sağlamakta ve bireylerin yabancılarla etkileşimine olanak tanımaktadır. Chen ve Starosta'nın önerdiği modelde küresel vatandaşlık için gerekli olan kültürlerarası yetkinlik kültürel farklılıkları kabul etme, bu farklılıklara saygı ve tolerans gösterme, bunları bütünleştirme becerisidir. Bu model kültürlerarası yetkinliği üç boyut ile ele almaktadır (Chen and Starosta, 2008:215): duyuşsal (kültürlerarası duyarlılık), bilişsel (kültürlerarası farkındalık) ve davranışsal (kültürlerarası beceriklilik).

Graf ve Mertesacher yaptıkları araştırmada aşağıda yer alan üç kritere uygun sekiz kültürlerarası yetkinlik boyutu belirlemişlerdir (Graf and Mertesacker, 2009:541):

1. Literatürde çok defa önemli bir kültürlerarası yetkinlik boyutu olarak yer alma
2. Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal seviyeye sahip olma
3. Eğitim ile geliştirilebilir olma

Yukarıda belirtilen kriterlere göre seçilen ve eğitim ile de geliştirilebilir olan kültürlerarası yetkinlik boyutları kültürlerarası duyarlılık, açık fikirlilik, esneklik, yabancı dil yetkinliği, sözsüz iletişim yetkinliği, kültürlerarası kişisel farkındalık, bakış açısı değiştirebilme becerisi ve kendine güvendir.

Hofstede de kültürlerarası yetkinlik elde etmenin üç evresinden -farkındalık, bilgi ve beceri- söz etmektedir (Hofstede, 2001:427-428): Farkındalık her şeyin başladığı yerdir. Bireyler yetiştiriliş biçimlerinden dolayı farklı zihinsel yazılımlara sahiptir. Farkındalık aşamasında bireyler insanları kendi kültürel bağlamları çerçevesinde algılamayı öğrenmekte ve kendi zihinsel yazılımlarındaki bilinçdışı bilgiyi meydana çıkarmaktadır. Bunun ardından yeni bilginin gelmesi gerekmektedir. Bireyler kendilerinden farklı kültürdeki insanlarla etkileşime geçtiklerinde bu kültürlerle ilgili semboller, kahramanlar, ritüeller gibi bazı bilgilere ihtiyaç duymaktadır. Onların değerlerini paylaşmayacak bile olsalar en azından bu değerlerin kendi değerleri ile nerelerde ayrıldığını öğrenmektedirler. Beceri ise farkındalık ve bilgiye dayalıdır ve uygulama içermektedir.

Kültürlerarası yetkinliğin detaylı olarak ele alınmasının yanında Earley ve Ang tarafından ortaya konan ve yeni bir kavram olan "kültürel zekâ"dan da bahsetmek gerekmektedir.

Kültürel zekâ "kişinin yeni kültürel ortamlara etkin şekilde uyum sağlama yeteneği" (Earley and Ang, 2003:59) olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, çoğunlukla kişinin çevresine uyum becerisi olarak ifade edilen genel zekâ tanımı ile de paralellik göstermektedir (Berry, Poortinga, Breugelmans, Chasiotis and Sam, 2011:370). Kültürel zekâ birbiri ile bağlantılı dört farklı boyuttan oluşmaktadır (Dyne, Ang and Livermore, 2010):

1. Motivasyonel Kültürel Zekâ (kültürlerarası uyum sağlama için ilgi, güven ve güdü sahibi olma): Kültürel zekânın motivasyonel faktörü, kültürlerarası uyum sağlama için sahip olunan ilgi, güdü ve enerji düzeyini ifade etmektedir. Kültürlerarası işle birlikte ortaya çıkan zorluklar ve çatışmalarla başa çıkabilmek için sahip olunan güven ve güdüdür.
2. Bilişsel Kültürel Zekâ (Kültürlerarası sorunları ve farklılıkları anlama): Bu boyut kültürel zekânın bilgi boyutudur. Kültürü ve kültürün düşünce ve davranış biçimlerini nasıl şekillendirdiğini anlama derecesidir. Kültürün farklı ortamlarda nasıl değişiklik gösterdiği konusunda anlayışa sahip olmaktır.

3. Meta-Bilişsel Kültürel Zekâ (Farklı kültürel ortamlarda strateji oluşturabilme): Kültürlerarası ortamlardaki durumları doğru yorumlayabilmeyi, böyle durumlarda problemleri çözebilmek ve uygun stratejiler oluşturabilmek için kendi kültürel bilgisini kullanıp kullanamamayı ifade etmektedir. Bu boyut farkındalık, planlama ve kontrol içermektedir.
4. Davranışsal Kültürel Zekâ (Kültürlerarası etkileşimlerde sözlü ve sözsüz olarak uygun iletişim davranışı oluşturma): Kültürel zekânın eylem boyutudur. Kültürlerarası ortamlarda uygun davranabilme becerisini ifade etmektedir. Belirli kültürel ortamlara uygun esnek davranışlar, sözlü ve sözsüz eylemler içermektedir. Belirli tip mesajların iletişiminde doğru kelime ve cümlelerin kullanımında uygun esnekliği gerektirmektedir.

Rose vd., yaptıkları araştırma ile kültürel zekânın iş performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Cinsiyet, uluslararası deneyim, ev sahibi ülkede kalış süresi ve dil yetkinliği gibi kontrol değişkenlerine açıklama getirdikten sonra kültürel zekânın önemli ölçüde iş performansını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Söz konusu araştırma sonuçlarına göre kültürel zekâ ve iş performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlar; kültürel zekânın uluslararası alanda görev yapan çalışanın iş performansını artıran önemli bir kültürlerarası yetkinlik olduğunu belirtmişlerdir (Rose, Ramalu, Uli and Kumar, 2010:76-85).

Küreselleşme ekonomik anlamda ulusal sınırları ortadan kaldırırken kültürel sınırlar önem kazanmıştır. Bu nedenle farklı kültürlerle etkileşimde başarı ve uyumun yolu kültürleri tanımak, anlamak ve karşılıklı anlaşmaktan geçmektedir. Bu bağlamda uluslararası işletme çalışanlarının da iş hedeflerini gerçekleştirebilmelerinde kültürleri tanımak ve kültürel farklılıkları anlamak önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda günümüzde uluslararası işletme çalışanlarının kendilerini sadece görev alanlarının kapsamına giren teknik ve yönetsel konularda değil kültürlerarası farkındalık kazanma konusunda da geliştirmeleri gerektiği ifade edilebilmektedir.

### Sonuç

Günümüzde birçok işletme sadece kurulduğu ülkede değil birçok farklı ülkede faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu durum, küresel dünyanın, rekabet edebilmeleri için işletmelere getirdiği bir zorunluluk haline gelmiştir. Uluslararasılaşma, işletme faaliyetlerine paralel olarak çalışanların da görevlerini fiziksel veya sanal olarak uluslararası alana taşımıştır. Bunun sonucu olarak da birbirinden farklı kültürel geçmişe sahip çalışanlar ortak hedefleri gerçekleştirme doğrultusunda çalışır hale gelmiştir. Dolayısıyla uluslararası işletme çalışanları kültürel farklılıklar ve bunların etkin şekilde yönetimi ile karşı karşıya kalmıştır.

Kültürlerarası iletişim ortamlarında başka kültür fertlerinin eğilimleri ile kendi eğilimlerimiz arasında çeşitli farklılıklar bulunmakta ve bu farklar birçok araştırmacı tarafından ortaya konulmaktadır. Konuştuğumuz dil, iletmiş ve aldığımız mesajlar, vücut dilimiz, eleştiri tarzımız, sorunları algılama, yorumlama ve çözme şeklimiz içinde doğup büyüdüğümüz toplumun kültüründen etkilenmekte ve bu da çalışma ortamındaki iletişime yansımaktadır. Dolayısıyla kültürlerarası iletişim konusunda sahip olunacak bilgi, beceri ve tutumlar kültürel farklılıklar nedeniyle yaşanabilecek sorunları en aza indirerek iş hedeflerinin etkin şekilde gerçekleştirilebilmesine katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda kültürlerarası yetkinliğin uluslararası işletme çalışanlarının sahip olması gereken önemli niteliklerden biri olduğunu söylemek mümkündür.

### KAYNAKÇA

- BALTAŞ, A. (2010). *Türk Kültüründe Yönetmek*, İstanbul: Remzi Kitabevi.  
BENNETT, J. (2011). "Developing Intercultural Competence", *Association of International Education Administrators (AIEA) Conference*, San Francisco, CA, USA, February 20-23.

- BENNETT, R., ASTON, A., and COLQUHOUN, T. (2000). "Cross-Cultural Training: A Critical Step In Ensuring The Success Of International Assignments", *Human Resources Management*, V. 39, N. 2&3, p. 239-250.
- BERRY, J. W., POORTINGA, Y. H., BREUGELMANS, S. M., CHASIOTIS, A. and SAM, D. L. (2011). *Cross-Cultural Psychology*, 3rd Edition, NY: Cambridge University Press.
- BİÇER, G. ve DÜZTEPE, Ş. (2003). "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, C. 1, S. 2, s. 13-20.
- BRANDL, J. and NEYER, A. (2009). "Applying Cognitive Adjustment Theory to Cross-Cultural Training For Global Virtual Teams", *Human Resource Management*, V. 48, N. 3, p. 341-353.
- BYRAM, M. (1997). *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*, Philadelphia: Multilingual Matters.
- CALIGIURI, P. and TARIQUE, I. (2005). "International Assignee Selection and Cross-Cultural Training and Development", BJÖRKMAN, I. and STAHL, G. K. (eds.), *Handbook of Research in IHRM*, London: Edward Elgar Publishing, London.
- CHANEY, L. H. and MARTIN, J. S. (2013). *International Business Communication*, 6th Edition, USA: Pearson Education.
- CHEN, G. (1992). "A Test of Intercultural Communication Competence", *Intercultural Communication Studies*, V. 2, N. 2, p. 63-82.
- CHEN, G. and STAROSTA, W. J. (2008). "Intercultural Communication Competence A Synthesis", ASANTE, M. K., MIKE, Y. and YIN, J. (eds.), *The Global Intercultural Communication Reader*, NY: Routledge.
- DÜREN, Z. (2007). "Kültürlerarası Yönetimde Koalisyon Gereği ve Sinerjik Arayışlar", *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, N. 36, s. 85-107.
- DYNE, L. V., ANG, S. and LIVERMORE, D. (2010). "Cultural Intelligence: A Pathway For Leading In A Rapidly Globalizing World", HANNUM, K. M., MCFEETERS, B. B. and BOOYSEN, L. (eds.), *Leadership Across Differences: Cases and Perspectives*, San Francisco, CA: Pfeiffer.
- EARLEY, P. C. and ANG, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, California: Stanford University Press.
- FILLION, S. et MORIN, É. (2008), "L'Expatriation: Une Expérience De Travail Et De Vie", *Capital Humain*, V. 11, N. 14, p. 1-2.
- GRAF, A. and MERTESACKER, M. (2009). "Intercultural Training: Six Measures Assessing Training Needs", *Journal Of European Industrial Training*, V. 33, N.6, p. 539-558.
- GÜLTEKİN, N. ve SİĞRİ, Ü. (2007). "Bir Kültür Boyutu Olarak Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık ve Örgütsel Kültüre Yansımaları", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 23, S. 2, s. 273-286.
- HOFSTEDE, G. (2001). *Cultural Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2nd Edition, California: Sage Publications.
- IŞIK, Ş. (2012). "Kültürlerarası İletişim Bağlamında Cumhuriyet Üniversitesindeki Gençlerin Almanlara Yönelik Kalıp Yargıları", *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 36, S. 2, s. 159-161.
- JOHNSON, J. P., LENARTOWIEZ, T. and APUD, S. (2006). "Cross-Cultural Competence In International Business: Toward A Definition And A Model", *Journal of International Business Studies*, V. 37, N. 4, p. 525-543.
- KABAR, M. M. (2011). *Uluslararası İşletmelerde Yönetim-Organizasyon Politikaları ve Stratejiler*, Ankara: Sözkese Matbaacılık.
- KARTARI, A. (2001). *Farklılıklarla Yaşamak*, Ankara: Ürün Yayınları.
- KOPARAL, C. (2004). "Uluslararası İşletmelerde Stratejik Planlama", ÖZALP, İ. (Ed.), *Uluslararası İşletmecilik*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No. 1576.
- LAFRAMBOISE, T., COLEMAN, H. L.K. and GERTON, J. (1993). "Psychological Impact of Biculturalism: Evidence and Theory", *Psychological Bulletin*, V. 114, N. 3, p. 395-412.
- ÖZDEN, M. C. "Yetkinlik 'In', İş Analizleri 'Out'", <http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-planlama/488-yetkinlik-analizleri-out.html>, E.T: 29.04.2013.
- ROSE, R. C., RAMALU, S. S., ULLI, J. and KUMAR, N. (2010). "Expatriate Performance in International Assignments: The Role of Cultural Intelligence as Dynamic Intercultural Competency", *International Journal of Business and Management*, V. 5, N. 8, p. 76-85.
- SADRI, H. A. and FLAMMIA, M. (2011). *Intercultural Communication: A New Approach to International Relations and Global Challenges*, NY: The Continuum International Publishing Group.
- SARAN, M. (2005). "Kültürlerarası Yönetim ve Liderlik", Pınar Eraslan Yayınoğlu (Ed.), *Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim*, İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, s. 59-81.
- SARI, E. (2004). "Kültürlerarası İletişim: Temeller, Gelişmeler, Yaklaşımlar", *Folklor/Edebiyat Dergisi*, C. 10, S. 39, s. 1-31.
- SHEN, J. (2005). "International Training and Management Development", *Journal of Management Development*, V. 24, N. 7, p. 656-666.
- SİĞRİ, Ü. (2006). "Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında Yönetimsel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 5, S. 9, s. 29-47.
- SINICROPE, C., NORRIS, J. and WATANABE, Y. (2007). "Understanding and Assessing Intercultural Competence: A Summary of Theory, Research and Practice", *Second Language Studies*, V. 26, N. 1, p. 1-58.
- TAHIR, A. H. M. and ISMAIL, M. (2007). "Cross-Cultural Challenges and Adjustments of Expatriates: A Case Study in Malaysia", *Alternatives: Turkish Journal of International Relations*, V. 6, N. 3&4, p. 72-99.
- THOMAS, D. C. (2008). *Cross-Cultural Management*, 2nd Edition, California: Sage Publications.
- UZUNÇARŞILI SOYDAŞ A. (2010). *Kültürlerarası İletişim: Farklı Kültürel Ortamlarda Çalışma ve İletişim*, İstanbul: Parşömen Yayıncılık.
- ÜGEÖZ, P. (2003). *Kültürlerarası İletişim*, İstanbul: Üstün Eserler Neşriyatı.
- WAXIN, M. et BARMeyer, C. (2008). *Gestion Des Ressources Humaines Internationales*, Editions Liaisons.

- YALIM, F. (2010).*Çokuluslu İşletmelerde Kültürlerarası Yönetim ve Örgütsel Verimlilik İlişkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YEATON, K. and HALL, N. (2008). "Expatriates: Reducing Failure Rates", *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, V. 19, N. 3, p. 75-78.
- YEŞİL, S. (2011).*Uluslararası İşletmeler Açısından Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi*, Ankara: Adalet Yayınevi.
- [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global\\_Mobility\\_Effectiveness\\_Survey\\_2012/\\$FILE/Tax\\_Global\\_Mobility\\_Effectiveness\\_Survey\\_2012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_Mobility_Effectiveness_Survey_2012/$FILE/Tax_Global_Mobility_Effectiveness_Survey_2012.pdf), E.T: 22.02.2013.
- "Brookfield Global Relocation Services, Global Relocation Trends 2012 Survey Report", [http://www.ikgundemi.com/uploads/6/7/8/0/6780997/2012\\_grts.pdf](http://www.ikgundemi.com/uploads/6/7/8/0/6780997/2012_grts.pdf), E.T: 19.04.2013.
- "Yetkinlikler ve Kullanım Alanları", <http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-planlama/652-yetkinlikler-ve-kullanim-alanlari.html>, E.T: 29.04.2013.