

KÜLTÜREL SİNERJİ: ULUSLARARASI İŞLETMELERE YÖNELİK KAVRAMSAL BİR İRDELEME

CULTURAL SINERGY: A CONCEPTUAL STUDY RELATED TO INTERNATIONAL COMPANIES

Rüya EHTİYAR*

ÖZET

Küreselleşen ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmelerin sayısında görülen büyük artışlar, uluslararası işletme yöneticileri üzerinde, diğer kültürleri öğrenme yönünde baskıları da beraberinde getirmektedir. Bu eğilim aynı zamanda farklı ülke kültürlerinden değerlerin, evrensel bir iş-örgüt kültürü oluşturacak biçimde bütünleşmeleri yönünde çabaların harcanmasına da yol açmıştır. Yönetimsel başarının temel özellikleri, değişime çabuk uyum sağlamak, farklı kültürlerden gelen insanları etkilemek ve performans için kabul edilmiş iş değerleri etrafında toplamaktır.

Bu çalışmada, uluslararası işletmelerin farklı kültürel etkiler ile birlikte nasıl bir yönetim anlayışı sergilemesi gerektiği ve kültürel anlamda nasıl sinerjik kazançlar elde edebileceğine yönelik kavramsal bir irdeleme yapılmıştır.

Anahtar Sözcükler: *Uluslararası yönetim, farklı kültürlerin yönetimi, yönetimsel değerler, kültürel sinerji.*

ABSTRACT

Great amount of increase in the number of companies that have been operating internationally in the globalizing world has brought an intense stress on international company managers to learn other cultures. Meanwhile, this attitude has led to an effort to gather values from different cultures to create a universal business-organization culture. Quick adaptation to changes, to influence people and to gather them within common values of business are the main properties of administrative success.

In this study, a modal suggestion, that indicates how cultural synergic gains can be obtained is made and how the management of international companies should respond to different cultural influences is presented.

Keywords: *International management, cross culture management, managerial values, cultural synergy.*

* Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğretim Üyesi.

GİRİŞ

Ekonomik ve ticari hayatta yaşanan hızlı değişimle birlikte, ülkeler arasındaki sınırların yavaş yavaş ortadan kalkması ve dünyanın global bir pazar haline alması sonucunda çok uluslu işletmeler ön plana çıkmıştır.

Günümüzde küreselleşme, artık işletmelerin ve ülkelerin göz ardı edemeyeceği bir gerçektir. Dünyanın her yerindeki firmalar yeni pazarlarda mücadeleye girmekte ve diğer firmalarla ittifaklar kurmaktadır. Nihai amaç tektir: Küresel iş ortamında daha etkili rekabet edebilmek ve rekabet gücünü artırmak (Syfox, 2000:67).

Uluslararası işletmecilik literatüründe önemli bir araştırma konusu olmasına rağmen, performansı etkileyen faktörler henüz tam olarak anlaşılmış değildir. Uluslararası işletmeler yoğun olarak uluslararası pazarlarda faaliyetlerini sürdürmelerine karşın performans açısından ciddi sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Konu ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar, uluslararası işletmelerin performansını etkileyen temel sorunların başında kültürlerarası farklılıkların geldiğini ortaya koymuştur (Tatoğlu, 2000:157). Çok uluslu şirketlerin her geçen gün karışık ve dinamik hale gelen global ekonomide, rekabet etme yeteneklerinin en kritik parçası uluslararası kültürel farklılıkların yönetimidir (Bird vd., 1998:159).

Globalleşme hareketleri işletmeleri ulusal boyuttan uluslararası boyuta taşırken, yönetimde ise farklı kültürlerden gelen insanları yönetmek önemli hale gelmiştir. Buna göre, işletme etkinliğinin temel unsurlarından biri, farklı kültürel özellikler taşıyan işgücünü, ortak değerler etrafında birleştirerek, çok kültürlülüğü bir avantaj haline getirmek olmuştur. Global dünya, kültürel farklılıklar bilinci etrafında birleşilecek bir yeni dünya düzenidir (Granell, 2000:89).

90'lı yıllarda, globalleşme eğiliminin de hızlanmasıyla, kültürlerarası koalisyon ihtiyacı, işletme yönetimlerinin çözmesi gereken başlıca konulardan biri haline gelmiştir. Kültürlerarası koalisyon ihtiyacı da beraberinde uluslararası yöneticiler üzerinde diğer ülkelerin kültürlerini öğrenme yönünde baskıları gündeme getirmiştir. Çünkü yönetsel başarının temelinde, değişime çabuk uyum sağlamak, farklı kültürlerden insanları etkilemek ve işletmede ortak bir değer sistemi oluşturmak yatmaktadır (Stanek, 2000:309).

Başarılı yöneticilerin global bir konsept içinde, her bir ulusal pazardaki farklılıkları dikkate alarak yerel davranışlar geliştirmesi gerekmektedir (May, 1997:309). Kültürel farklılıkların kavranmadığı durumlarda, her insanın kendi kültürünü ve kültürel deneyimini başka kültürlerle yansıtarak egemen kılması gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. Dar görüşlülük diye tanımlayabileceğimiz bu yaklaşım, kişinin içinde yaşadığı kültürün simge ve değerlerinden yola çıkarak başka kültürleri anlamaya çalışmasına ya da

yargılamasına neden olmaktadır. Kuşkusuz bu tür yaklaşımlar sağlıklı ilişkilerin oluşmasına ve iletişim kopukluklarına yol açmaktadır. Çok kültürlülüğü veya diğer bir ifadeyle farklı kültürel ortamı kavrayabilme çağımızın en önemli gündem maddelerinden birisi olarak belirmektedir. Kültürün öngördüğü değerler yönlendirildiğine göre, kültürel değerlerdeki küçük farklılıklar bile, tavır ve davranışlara büyüterek yansımaktadır. Oysa kültürel yönlendirmeler gözlemlendiğinde, farklılıkların hiç de küçük olmadığı, tam tersine temel farklılıkların bulunduğu görülmektedir (Sargut, 1994:9).

Uluslararası işletmeleri konu alan araştırmalar, en etkili organizasyonların bir tek kültüre taraftar olma eğiliminden kaçınarak faaliyette bulunan ülkelerin kültürünü dikkate alan yaklaşımlar olduğunu ortaya koymaktadır (Vincere, 1995:2).

Uluslararası işletmelerde farklı kültürlere duyarlı, uluslar arası insan kaynakları yönetim stratejisine dayalı esnek yönetim anlayışları hızla yaygınlaşmakta veya en azından yaygınlaşması konusundaki gereklilik giderek işletmeler üzerinde güçlü bir baskıya dönüşmektedir (Anderson, 1998:496). Bu işletmeler için, kültürel sinerji yaratabilen ve bunu yaparken etkili iş değerlerinden oluşan örgüt kültürünü yaratabilen yöneticiler başarılı olarak değerlendirilmektedir (Abbas, 1995:27).

Yöneticilerin iş ilişkisinde bulunduğu çalışanların, değer yargılarını anlamanın farklı kültürler arasında iyi ilişkilerin oluşturulmasında çok önemli bir rolü olduğu gerçeğiyle, bugünün yöneticilerinin yapması gereken şey, değerleri anlamak, tanımak ve bu bilgileri üretken davranışlar yaratan motivasyon stratejilerine dönüştürmektir (Mok, 1998:4).

KÜLTÜREL SİNERJİ

Sinerji, birlikte hareket etmekle sağlanan toplam faydanın, bireysel faydaların ayrı ayrı toplamından daha büyük bir değer olması şeklinde ifade edilebilir (Dinçer, 1998, s.132).

Buckminster Fuller'e göre sinerjinin anlamı, kişiyi eskimiş kalıplardan kurtaran ve kabullenilmiş cehalet kabuğunu kıran, yeni bir düşünce tarzıdır. Sinerji tüm sistemin davranışdır. Organizasyondaki olayları gerçekten anlayabilmek için parçalardan işe başlamayı bırakmayı ve bütünden parçalara gitmeyi öngörmektedir (Adler, 1999:105).

“Kültürel sinerji yönetimi” isimli kitaplarında Moran ve Harris şunu önemle vurgulamaktadırlar: “Dünya halkları arasındaki farklılıklar karşılıklı olarak büyüme ve başarıyı getirmektedir. Her bir kültürün kültürler arası etkileşimde yalnız başına sağlayabileceği faydadan çok daha fazla faydaya sahip olması mümkündür. Bu nedenle, işbirliği yaparak daha büyük şeyler

üretmek için kendi kültürümüzün farkında olmanın daha da ötesine giderek, farklı kültürleri de dikkate almalıyız”. Kültürel sinerji benzerlikler üzerine inşa edilmiştir ve farklılıkları kaynaştırarak daha verimli aktiviteler ve sistemler yaratır. İnsanlar arasındaki farklılıklar ortaklaşa hareket edilerek problem çözmede olumlu şekilde kullanılabilir (Moran, 1981:3).

Fortune değişimdeki “Yarının liderleri ne görüyor” başlıklı kapağında Corning’s Kaiser, “Geleceğin liderleri kültürel çeşitliliği nasıl yöneteceklerini öğrenmelidir” görüşünü ileri sürmektedir (Adler, 1999:115).

Kültürel farklılıkların oluşturacağı etkilerin yönetimine bakış açısı olan kültürel sinerjinin, birey olarak organizasyon üyelerinin kültürel kalıpları üzerine kurulmuş fakat bununla sınırlı kalmayan kurumsal politikalar, stratejiler, yapılar ve deneyimleri içine alması gerekir. Kültürel olarak sinerjik organizasyonlar, üyelerinin bireysel kültürlerini aşan yeni yönetim ve organizasyon formları yaratan bir yapı sunmaktadır (Adler, 1980:172). Bu yaklaşım, çok kültürlü bir organizasyonu oluşturan kültürler arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri fark ederek, bu farklılığın algılanmasının organizasyonların tasarlanmasında ve gelişmesinde itici bir güç olduğunu kabul eder (Lewis, 2000:34).

İş hayatında, kültürler arası etkileşim hakkında genel kabul görmüş görüşlere göre farklılık gösteren birkaç görüş, kültürel sinerji kavramının temellerini oluşturur. İlki Tablo 1’de görüleceği gibi, her ne kadar özellikle Amerika Birleşik Devletleri’nde ortak kabul gören görüş kültürel eritme kabı (melting pot) mitine dayanan homojenlik (homogeneity), yani tüm insanların özde aynı olduğu görüşü olsa da kültürel sinerjinin kabul ettiği heterojenliktir. Sinerji görüşü tüm insanların aynı olmadığını, yani toplum içinde farklı kültürel grupların bulunduğunu ve her birinin kendi farklılıklarını muhafaza ettiğini kabul eder. Homojen toplum yerine farklı kültürlerden oluşan toplum görüşü, sinerji kavramının temelini oluşturur. İkinci olarak her ne kadar genel kabul insanlar arasındaki benzerliklerin en önemli nokta olduğu yönünde de, sinerji kavramı benzerliklerin ve farklılıkların eşit öneme sahip olduğunu kabul eder (Adler, 1983:481-499).

Üçüncü genel kanı ise “tek yöntem bizim yaşama ve çalışma yöntemimizdir (paracolonizm)” şeklinde olsa da, kültürel sinerji amaca ulaşmak için birçok eşdeğer yöntem olduğunu ve hiçbir kültürün yönteminin temelde daha iyi olmadığını kabul eder. Dördüncüsü insanların çoğu, bir dereceye kadar ethnocentric (kendi yaşama ve çalışma yöntemlerinin en iyi yöntem olduğunu düşünen) olsa da, sinerji görüşünün kabulü, etnik kültürlerin üzerine çıkarak, farklılıklardan yeni ve etkin bir yönetim anlayışı oluşturmaya yöneliktir. (Adler, 1999:108).

Tablo 1: Kültürel Farklılıkların Organizasyon Üzerindeki Etkilerinin Algılanması ve Yönetimi

<i>Organizasyon Çeşidi</i>	<i>Algı</i>	<i>Strateji</i>	<i>Mubtemel Sonuçlar</i>	<i>Frekans (sıklık)</i>
	Kültürel farklılıkların organizasyon üzerinde algılanmış etkisi nedir?	Kültürel farklılıkların organizasyon üzerindeki etkisi nasıl yönetilmelidir?	Bu algı ve strateji ile ne beklenebilir.	Bu algı ve strateji sıklıkları nedir?
*PARACHİCAL (Topluma ait) Bizim yolumuz tek yoldur	*Etkisiz Kültürel farklılıkların organizasyona bir etkisi görülmez	*Farklılıkların göz ardı edilmesi Kaynağın ve kültürel farklılıkların organizasyon üzerindeki etkilerinin göz ardı edilmesi	*Problemler Problemler çıkar fakat kültüre affedilmezler	*Çok sık
*Ethnocentric (Etnik modeli) Bizim yolumuz en iyi yoldur	*Negatif etki Kültürel farklılıklar organizasyon için problemler doğurur.	*Farklılıkların en aza indirgenmesi Kaynağın ve kültürel farklılıkların organizasyon üzerindeki etkisini en aza indirmek mümkünse tek kültürlü bir işgücü seçmek	*Bazı problemler ve birkaç avantaj Farklılıklar azalırken problemlerde azaltılır aynı zamanda avantaj yaratma imkanları yok veya göz ardı edilir. Problemler kültüre atfedilir.	*Sık
*Sinerjik Bizim ve onların yollarının Yaratıcı bileşimleri en iyi yol Olabilir	*Potansiyel Negatif ve pozitif etkileri kültürel farklılıklar organizasyon için aynı anda problemlere ve avantajlara sebep olabilir	*Yönetim Farklılıkları Organizasyon üyelerinin kültürel farklılıkları tanımaları için eğitilmeleri ve bunların organizasyon çıkarları için kullanılmaları	*Bazı Problemler ve birçok avantaj Kültürel farklılıklardan oryantasyon için oluşan avantajlar tanınacak ve anlatılacak yöneltmesi gereken problemler çıkmaya devam edecek	*Çok seyrek

Kaynak: Adler, 1999:172

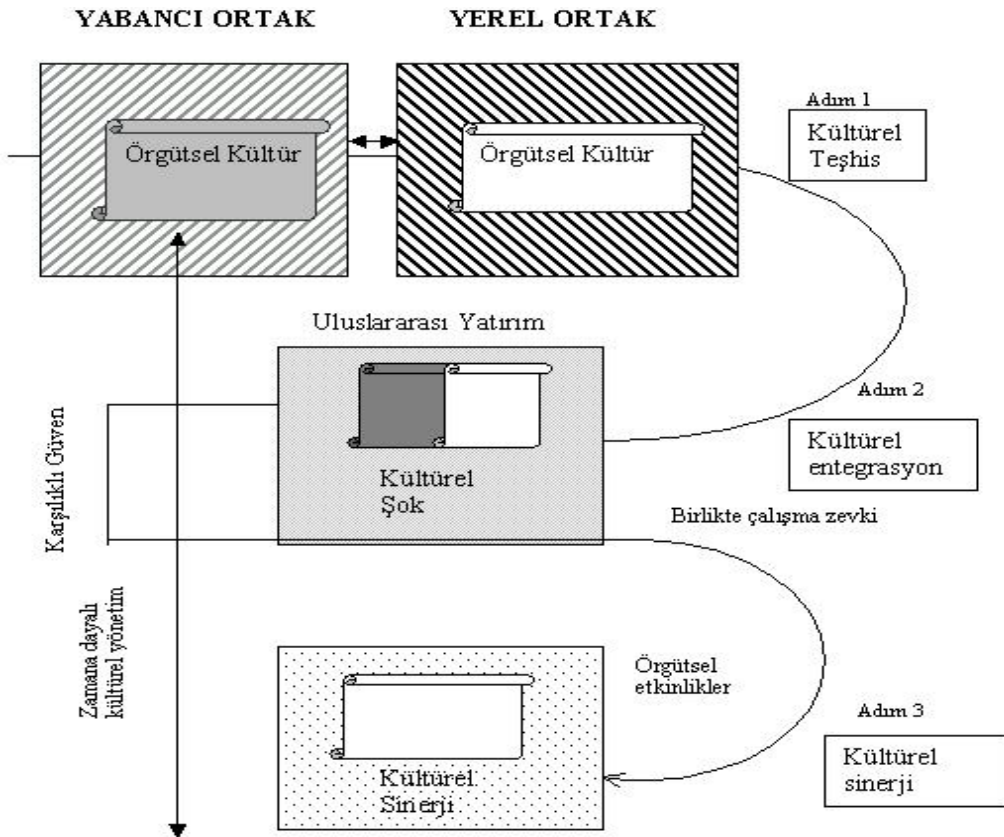
Kültürel sinerjinin taşıdığı anlam ve özellikler şu şekilde sıralanabilir (Harris, 1987:91-92):

Kültürel sinerji ;

1. Dinamik bir süreci ifade eder,
2. Genelde 2 veya daha fazla sayıda karşıt görüşü içerir,
3. Duyarlılık ve empatiyi (olaylara başkasının gözüyle bakabilme) ön planda tutar,
4. Başkalarının görüşlerinin de değerlendirilmesini gerektirir,
5. Öğrenme ve adaptasyonu içerir,
6. Birlikte hareket etme ve çalışma anlamındadır,

7. Birleşme ve yaratıcı çözüm demektir,
8. Gerçek sinerji kaybolmaz ve mutlaka dikkate alınmalıdır,
9. Genellikle iki ayrı kültürün ortak çıkarlar doğrultusunda bir araya gelerek, tek bir amaç oluşturmasına olanak sağlar.

Kültürel sinerji, kültürel çeşitliliğin etkilerinin yönetimine bir bakış açısıdır ve farklı kültürlerin bir araya gelmesiyle oluşmuş organizasyonlarda etkili problem çözümlerine imkân sağlar. Sinerjik çözümler çalışanların ve müşterilerin bireysel olarak etnik kültürlerinin üstüne çıkarak, yeni yönetim ve organizasyon formları oluştururlar. Sinerji yaklaşımı, organizasyon içindeki kültürel çeşitliliği görerek, farklı kültürlerin hem olumlu, hem de olumsuz yönlerini algılayarak birleştirici bir yaklaşım benimser. Uluslararası organizasyonlar kültürel “eritme kabından” daha çok bir “kültürel mozaik” benzetilmiştir. Yani farklı kültürel etkiler ile birlikte bir model oluşmakta, bu model kendi farklı özelliklerini tamamen eritmek yerine korumaya yönelmektedir. Kültürel farklılıklar eğer dikkatli yönetilirse kültürel model değişir ve birçok kültürlü modelden sinerjik kazançlar elde edilir (Roper, 1997:137). Şekil 2’de uluslararası bir organizasyondan kültürel anlamda nasıl sinerjik kazançlar elde edilebileceği görülmektedir (Meschi, 1997:222).



Şekil 1: Zamana Dayalı Kültürel Yönetim (Meschi, 1997:222)

Yine Borham ve Wills (1992) yaptıkları araştırmada, farklı kültürlerde başarılı yönetimin sırrını şu şekilde özetlemektedir (Williams, 2000:385):

1. Bilinçli stratejiler oluşturulması,
2. Yeni durumlara adapte olabilmeye yeteneği,
3. Farklı kültürlerle karşı olan hassasiyet,
4. Çok kültürlü takımlarla çalışabilme yeteneği,
5. Dil yeteneği,
6. Uluslararası pazarlamayı anlayabilme,
7. Uluslararası farklılıkları anlayabilme gayreti.

Sonuçta diyebiliriz ki, uluslararası işletmeler, ortaklar tarafından paylaşılan özel bir kültür tabanı oluşturmalı ve geliştirmelidir. Bu yeni kültür; ağırlıklı olarak uzlaşmaya ve ortak saygıya dayanmalıdır. Uzmanlar bunu “kültürel uzlaşma” ya da “bütünleşme” süreci olarak belirtmektedir. Bütünleşme sürecinin başarısı, açıkça tanımlanabilen bir dizi şartlar içermektedir. İlk önce, uluslararası işletmeler yeni anlayışın kültürel farklılıklarını analiz etmek ve düzenlemek için yeterli zamanı ayırmaya kararlı olmalıdırlar. Başarının ikinci gerçeği, uluslararası yatırımların bu süreç içinde gerekli önlemleri almasıdır. Bu önlemler profesyonelce yürütülmelidir (Meschi, 1997:222).

Dünya çapında 145 uluslararası yöneticinin katıldığı bir araştırmada, yöneticilerin %83’ü sinerjinin pozitif etkisini kabul etmekte, ancak sadece %33’ü kendi organizasyonlarını, çok uluslu ve çok kültürlü problem çözümlerinde sinerjik yaklaşımı kullanan bir organizasyon olarak tasvir etmektedirler (Adler, 1987:145).

Uluslararası yöneticiler problem çözümlerine sinerjik perspektifle yaklaşmanın önemini açıkça fark etmelerine rağmen bu yaklaşımın kolay olmadığı ve geleneksel yaklaşım tarzı olmadığı bilincindedir (Lewis, 2000:36).

Aşağıda kültürel farklılığa sahip organizasyonlarda karşılaşılan problemlere sinerjik çözümler üretmek için üç adımlı bir süreç (proses) tanımlanmıştır (Adler, 1999:111).

Kültürel Olarak Sinerjik Problem Çözümü

Problem çözümlerinde sinerji yaklaşımı üç temel adımdan oluşur. Bunlar, durum tespiti, kültürel yorum ve kültürel yaratıcılıktır. Organizasyon üyeleri öncelikle problemi organizasyon içindeki tüm kültürlerin bakış açısıyla tanımalıdırlar. İkinci olarak her kültürün davranışını o kültürün bakış açısına göre mantıklı kılan kalıpları analiz etmelidirler. Üçüncü olarak da

mevcut hiçbir kültürün normlarını çiğnemenen organizasyonun üretkenliğini artırıcı çözümler yaratmaya yönelmelidirler.

1. Adım: Durum tespiti

Organizasyon hangi çıkmazlarla karşılaşılıyor? Organizasyon üyeleri sorunu temsil ettikleri kültürel perspektifle tanımlayabiliyorlar mı? Durum tespiti, karmaşık problemlere çözüm bulmada en zor ve kritik adımlardan biridir. Aynı kültürlere ait insanların farklı değerleri ve algıları, problemin tanımlanmasında karşılaşılan güçlükleri artırır.

Kültürel sinerji prosesinde ilk adım, bir çatışma durumu oluştuğunun farkında olunmasıdır. Organizasyon üyeleri kendi kültürel perspektiflerinden rahatsız olmasalar bile, potansiyel bir problemin mevcut olduğunun farkında olmalıdırlar. Daha sonra problemi tek bir kültürün bakış açısıyla değerlendirmekten ve yorumlamaktan kaçınarak, ayrı ayrı her kültürün perspektifinden tanımlamalıdırlar (Adler, 1999:111).

2. Adım: Kültürel Yorum

Artık yönetimde “Tek ve en iyi yol” dönemi kapanmıştır. Yeni düşünme sistemi, her zaman daha özgün ve daha etkin bir başka yöntemin potansiyel varlığını ön gören, çok boyutlu bir bakış açısı içermektedir. Bu yaklaşım, ön yargılardan sıyrılmayı, her türlü farklı düşünme biçimine açılmayı ön görmektedir (Simonet, 1992:203).

Niçin farklı kültürlerin üyeleri farklı şekilde düşünüyor, hissediyor ve davranıyorlar? Mevcut durumu anlayabilmek için ne gibi tarihsel ve kültürel tahminlerde bulunmak gerekir? Organizasyon üyeleri problemi bir kez kavradıktan sonra, her kültürün perspektifinden analiz etmek için sinerji yaklaşımını kullanabilirler. Organizasyon üyeleri kültürler arasındaki düşünce, duygu ve hareket farklarını ve benzerliklerini tanımlamalı ve yorumlamalıdır. Mantıksal olarak, kültürel sinerji prosesinde ikinci adım rol değişimini gerektirir, bu anlayışa göre, kişinin kendi bakış açısından tüm davranışları rasyonel ve anlaşılabilir, ancak kültürel farklılıklar bizi başka bir kültürün davranış kalıplarındaki mantığı yanlış anlamaya yöneltir. Tek kültür perspektifi yöneticilerin esnekliğini ve uluslararası pozisyonlarını kısıtlar, oysa çok yönlü perspektifler anlayışları ve seçenekleri genişletir (Adler, 1999:111).

Kültürel yorum sırasında bir kültürün üyeleri diğer kültürleri (“yabancıları”) bu şekilde davranmaya yönelten temeldeki kabulleri (farzları) anlamaya çalışırlar. Bu işlem esnasında grup üyeleri, kendi kültürleri ile diğer kültürlerin kabul ve davranışları arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri fark ederler.

3. Adım: Kültürel Yaratıcılık

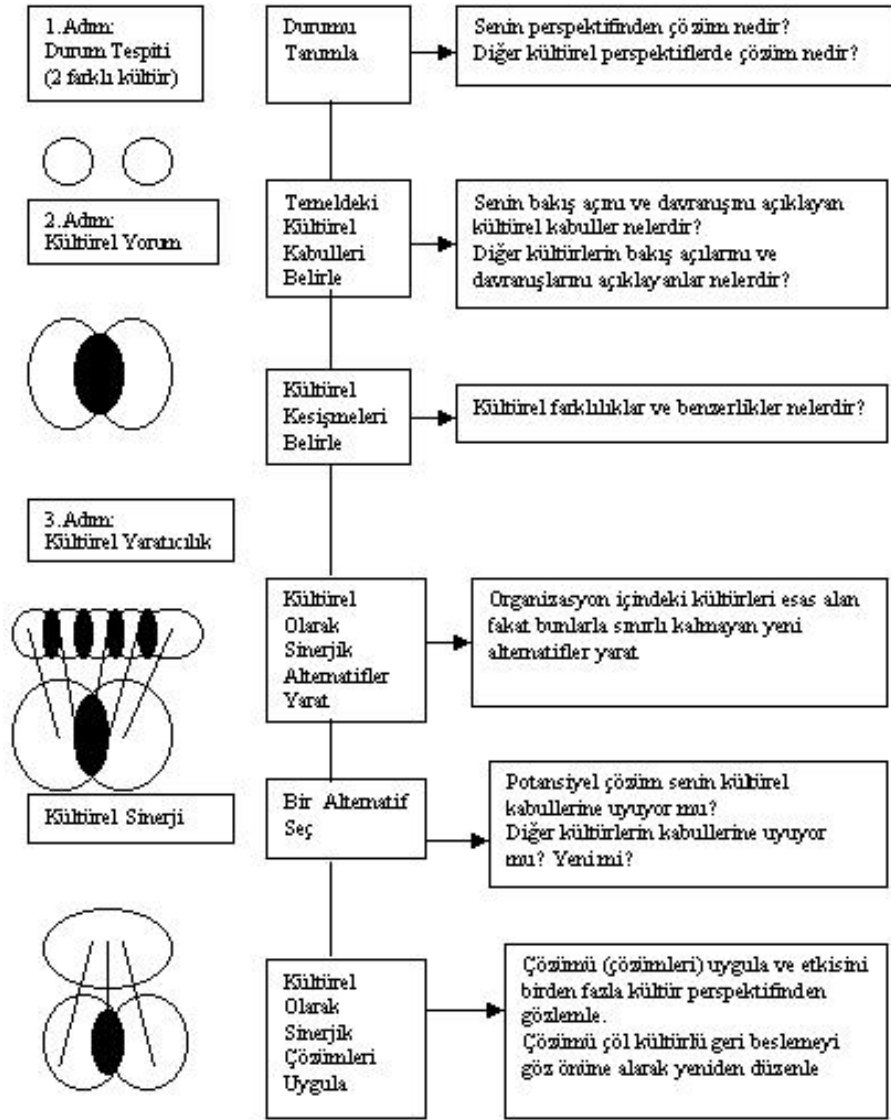
Farklılıklar, çatışma kaynağıdır ve gerilimi artırıcı özellik taşırlar. Kültürler üstü tansiyon arttırıcı faktörleri, pozitif sinerji yaratacak biçimde yönlendirmektir. Bu ise, çeşitlilik ve çelişkilerden yeni yaklaşımlar ve çözümler üretmek mümkün olabilir. Kültürel farklılıkları yaratıcılığa dönüştürmek, aynı zamanda bu farklılıkları kabul etmek ve onlara değer vermek demektir (Düren, 2000:69).

Organizasyonlar problemler için çözüm yolları arayarak sinerjik alternatifler yaratırlar; yani farklı kültürlerden gelen insanlara yardım yolları aramak, organizasyonların üretkenliğini ve iş başarısını artırır. “Bir kültürden gelen bireyler başka bir kültürden gelen bireylere nasıl yardım ederler” sorusu araştırmayı başlatır. Cevap, temsil edilen tüm grupların kültürel kabulleri ile uyumlu olmalı fakat bunların taklidi olmamalıdır. Alışılmışın dışında olmalı ve kök kültürlerin her birinin davranış kalıplarının üstüne çıkmalıdır. En iyi alternatifin seçilebilmesi, değerlendirmesi ancak işin başında uygun tanımlama ve yorumun yapılmasıyla mümkün olabilir (Adler, 1999:111).

4. Adım: Uygulama:

Organizasyonlar, sinerjik çözümlerin uygulamasını çok dikkatli planlamalıdır. Organizasyon üyeleri sinerjik problem çözümüne dayalı değişikliklerin gereğini anlamadan önce, diğer kültürlerin kabullerini ve davranış kalıplarını anlamak kadar kendi kültürlerinin kabullerinden ve davranış kalıplarından da haberdar olmalıdırlar (Mckenna, 1998:106). Kültürel dinamiklerle ilgili yeterli bilgiye sahip olmadan yapılacak değişim teklifleri genellikle anlamsız olacaktır; yeterli kültürel bilgi ile organizasyonlar problemlerini çözebilirler ve üyelere verilen hizmetleri geliştirmek, çalışanların verimliliğini ve iş tatminini artırmak için gerekli değişiklikleri uygulayabilirler (Adler, 1999:111).

Şekil’2 de kültürel sinerji yaratma prosesine ilişkin bir model önerisi sunulmaktadır (Adler, 1999:179).



Şekil 2 :Kültürel Sinerji Yaratma (Adler, 1999:179)

Sinerji yaklaşımı, kültürel çeşitliliği organizasyon için bir avantaj ve bir kaynak olarak kullanarak problemlere organizasyonel çözümler üretir. Bu yaklaşım, çalışanlar arasında her gün karşıt-kültürlerin etkileşiminin yaşandığı organizasyonlar için tasarlanmıştır. Ancak sinerjik çözümün bir kerede uygulanması gerekli değildir; bunun yerine farklı kültürler arasında problem çözümlerine ihtiyaç ortaya çıktıkça yavaş yavaş uygulanabilir. Her ne kadar günümüzde hiçbir organizasyon tam anlamıyla sinerjik değilse de bazı organizasyonlar çok uluslu ve çok kültürlü olmanın yarattığı bir çok anahtar problemin çözümünde bu stratejiyi uygulamaktadır (Rodrigues, 1998:29).

Kültürel olarak sinerjik problem çözümlerini bir organizasyonda ilk kez uygularken, yöneticiler ve insan kaynakları profesyonelleri temelde bir değişimi yönetme prosesinin içine girdiklerini idrak etmelidirler. En büyük

değişim bakış açısındadır: Üst düzey yetkililer ve insan kaynakları yöneticileri organizasyonu yerel düşünceden, global dünya görüşüne yönlendirmelidirler (Hoecklin, 1994:69).

Farklı kültürden gelen çalışanlardan oluşan global firmalarda, kültürlerüstü değerlerin vurgulanması, Pepsi, Coca Cola, IBM, Sony, General Motors ve Mc Donald's gibi pek çok dünya devinin temel uygulamalarındandır. Bu firmalar, sistematik olarak, yöneticilerini, birbiriyle yakın ilişkide tutmak amacıyla biraraya getirmektedir. Böylece kurum kültürü, kültürlerüstü nitelik kazanan liderlerin uyumlaştırma fonksiyonu ile sağlamlık kazanmakta ve farklılıklardan kaynaklanan sorunlar minimize edilmektedir.

SONUÇ

2000'li yıllar her alanda büyük değişimlerin yaşandığı bir dönemi geçirmektedir. Günümüzde ülkelerarası sınırlar ortadan kalkmakta, kültürel farklılıkların engelleyici değil sinerji yaratan işlevine inanılmaktadır. İşletmelerin misyonları, stratejileri ve yapıları bu doğrultuda tasarlanmaktadır. Bu süreç özellikle 80'li yıllarda hız kazanmış, artan uluslararası rekabet, işletmeleri yeni yönetim anlayışlarının arayışına itmiş ve bu dönem gerek yönetim biliminin gelişmesinde gerekse yönetim uygulamalarındaki önceliklerde köklü değişimlere yol açmıştır. Yönetim alanında gerçekleşen değişimlerin en önemlisi, işletme stratejilerinin saptanmasında insan faktörüne verilen önemin artması, bu unsurun artık işletmenin temel kaynağı olarak görülmesi ve bu konudaki uygulamalar için kültürel farklılıklara duyarlılık gösterme gerekliliğidir. Bu konuda yapılan bir çok araştırmanın sonucu, işletmelerin sadece ürünlerinde ve pazarlama ağlarında değil, çalışanlar açısından da küresel boyuta erişmeleri yönündedir.

Kültürden kültüre ortaya çıkan davranış farklılıklarının göz ardı edilmesi, bu farklılıkların alınmaması sonucu tek bir yönetsel ve davranış kalıbından yola çıkarak yönetim stillerini, insan kaynaklarının yönetime ilişkin stratejilerini geliştirmek yanıltıcı olacaktır.

Özellikle ekonomik sınırların hemen hemen ortadan kalktığı, uluslararası işletmelerin ve iletişim teknolojilerinin dünyayı küçük bir global köye dönüştürme çabasına girdiği çağımızda kültürel farklılıkların bireysel davranışlara nasıl yansıdığı konusunda bilgisiz kalmak, büyük yönetim ve örgütlenme yanlışlarına neden olacaktır. Dolayısıyla kültürel farklılıklar dikkatli yönetilirse kültürel model değişir ve bir çok kültürel modelden sinerjik kazançlar elde edilir.

Ancak sinerjik problem çözümü bir çabuk-çözüm değildir. Bu, bir organizasyonu sistematik olarak yerelden ulusal perspektife geçirme işlemidir

ve kültürel çeşitliliği sürekli artan ulusal pazarlarda ve global iş dünyasında en iyi şekilde rekabet edebilmek için etkili bir yaklaşım haline gelmiştir.

Sinerji yaklaşımı, işletmelerin ulusal yaklaşımların sınırlarını aşmalarına olanak sağlar. Yönetim, daha esnek ve dinamik bir özellik kazanır ve tek boyutluluktan kurtulur. Çeşitlilik aynı zamanda, değişime açıklık ve alternatiflerde çoğalmayı da beraberinde getirmektedir. Bu çerçevede, potansiyel çözülme eğilimlerine karşı, sürekli tetikte olmayı ve geleceğe yönelik bütünleşmeyi ve entegrasyonu pekiştirici hedefler koymayı öngörmek gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- ADLER, J. N. (1999) *International Dimensions of Organizational Behaviour*, Wordworth Publishing Company.
- ADLER, J. N. (1987) (N.J. Adler and A. Lourent, Unpublished results from the cultural synergy survey collected at INSEAD in 1980-1983 and in 1987 at Major American and Canadian Multinationals, 145).
- ADLER, J. N. (1980) *Cultural Synergy: The Management of Cross Cultural Organizations*, San Diego, Calif. University Associates.
- ADLER, J. N. (1983) *Domestic Multiculturalism: Cross-Cultural Management in the Public Sector*, Handbook of Organization Management, New York, Marcel Dekler.
- ANDERSON, V., GRAHAM, S. ve LAWRENCE, P. (1998) Learning to Internationalize, *Journal of Management Development*, 17(7).
- BIRD, A. TAYLOR, S. BEECHLER, S. (1998) A Typology of International HRM in Japanese Multinational Corporations: Organizational Implications, *Human Resource Management*, Summer V. 37/2.
- DİNÇER, Ö. (1998) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basın Yayın, İstanbul.
- HARRIS R. P. ve MORAN T. R. (1987) *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing Company, Houston.
- MAY, A. S. (1997) Think globally-act locally! Competences for Global Management, *Career Development International*, 2(6).
- MESCHI, P. (1997) Longevity and Cultural Differences of International Joint Ventures = Toward Times – Based Cultural Management, *Human Relations*, 50(2).

- MOK, C., PINE, P. ve PIZAM, A. (1998) Nationality us Industry Cultures: Which has A Greater Effect on Managerial Behaviour, *Int. J. Hospitality Management*, 16(2) .
- MORAN, R. T., HARRİS, A. R. (1981) *Managing Cultural Synergy*, Guif Publishing Company, Chapter 15.
- ROPER, A. ve BROOKES, M. (1997) The Multi-Cultural Management of International Hotel Groups, *International Journal Hospitality Management*, 16(2).
- SARGUT, S. (1994) *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Verso Yayıncılık, Ankara.
- STANEK, M. B. (2000) The Need for Global Managers: A Business Necessity, *Management Decision*, 38(4).
- TATOĞLU, E. (2000) Türkiye’de Yerleşik Uluslararası Ortaklaşa Girişimlerin Performansını Etkileyen Faktörlerin Analizi, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*.
- VINCERE, A. A. (1995) The Cyles of Global Leadership, *American Journal of Management*, 1(3).
- WILLIAMS, G ve BENT, R., Developing Expatriate Managers for Southeast Asia, *Human Resource Management Journal*, V. 6.