

## ÇOK KÜLTÜRLÜ TAKIMLAR: YAŞANAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM YAKLAŞIMLARI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

### MULTICULTURAL TEAMS: AN EVALUATION UPON EXPERINCED PROBLEMS AND VARIOUS APPROACHES TO THE SOLUTIONS

Yrd.Doç.Dr.Salih YEŞİL\*

#### ÖZET

*Takımlar, iş dünyasının değişen dinamikleri ve ihtiyaçları çerçevesinde farklı formlarda ortaya çıkmaktadır. Günümüzde önem kazanan yeni bir takım çeşidi de, “Çok Kültürlü Takımlardır”. Bu takımlar değişen iş çevresinin bir sonucu olduğu gibi, aynı zamanda birçok stratejik avantajların elde edilmesi amacıyla ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar bu takımlar büyük potansiyellere sahip olsalar da yaşadıkları sorunlar, bu takımların etkin ve başarılı olmasında büyük engel teşkil etmektedir. Özellikleri ve dinamikleri gereği birçok sorunla mücadele etmek durumunda olan bu takımlar iyi yönetildikleri takdirde iyi performans sonuçları doğurabilmektedir. Bundan dolayı bu takımların yaşadıkları sorunların bilinmesi ve çözülmesi, başarıları açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışmanın amacı, özellikle bu takımların doğası ve özellikleri gereği ortaya çıkan sorunları ve bunlara karşı dikkate alınabilecek çözüm yaklaşımlarını incelemek ve değerlendirmektir.*

#### ABSTRACT

*Teams come into existence based on the changing dynamics and needs of business world. One of the new teams that have become very important today is “multicultural teams”. These teams are both result of changing business environment and come into reality to obtain various strategic advantages. Although these teams have big potential, the problems experienced within these teams present challenges for the success and effectiveness of these teams. These teams are having different problems due to its characteristic and nature. Yet, when these teams are managed well, they are likely to result in good performance results. For this reason, knowing the problems and solving them are very important for them to be successful. The objective of this study is to investigate and evaluate the multicultural team problems results of their characteristics and their nature and approaches to solve them.*

Takımlar, Çok Kültürlü Takımlar, Sorunlar ve Çözüm Yaklaşımları.  
Team, Multicultural Teams, Problems and Solution Approaches.

\* KSU, İİBF, İşletme Bölümü

## 1. GİRİŞ

Takım çalışması günümüz örgütlerinin temel yapı taşlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle sağladıkları stratejik ve rekabetçi avantajlar, takımların önem ve değerini günümüze kadar taşımıştır. Halverson ve Tirmizi (2008:3), takım oluşturulmasının altında; bireylerin birbirlerine dayanarak amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, sinerji yaratma, işbirliği ve birlikte çalışma gibi faktörler olduğunu belirtmişlerdir. Takımlar, örgütsel yaratıcılık, yenilikçilik, etkin problem çözme ve karar verme gibi birçok konuda örgütlere yardımcı olmaktadır. Bu avantajlar, örgütlerde takım şeklinde örgütlenmeye yöneltmektedir.

Günümüzde takım şeklinde örgütlenme yaygınlaşmaya devam etmekte ve günümüz koşullarına uygun olarak yeni şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bu takımlardan birisi de “çok kültürlü takımlardır”. Şirketler değişen küresel dünya ve iş ortamına adapte olmak ve birçok amacı gerçekleştirmek için çok kültürlü takımlar oluşturmaktadır. Dalyan (2004:100), günümüz örgütlerinin kadın, erkek, genç, yaşlı, zenci, beyaz, Arap ve Asyalı gibi, çok geniş farklılıklardan oluşan bir ortamda faaliyet göstermek ve liderlik etmek durumunda kaldıklarını söylemiştir. Çok kültürlü takımlar, işte böyle değişen iş ortamının doğal bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Behfar vd. (2006:233), artan küresel işletmeciliğin en önemli sonuçlarından biri de, sınırları aşan ve farklı kültürel geçmişe sahip bireylerden oluşan takımlar olduğunu belirtmişlerdir. Leigh ve Maynard (2002: 187), son yıllarda çok kültürlü takımların oluşumuna şahit olduklarını ve bunların arttığını ve geliştiklerini ifade etmişlerdir. Lewis (1996:88), uluslararası takımlar olarak nitelendirdiği çok kültürlü takımların günümüzün bir gerçeği olduğunu ve bu takımların artık bundan sonra sonsuza kadar bizimle birlikte olacağını belirtmiştir. Hiçbir çokuluslu şirketin böyle bir gerçeği göz ardı edemeyeceğini ve takımların başarısı için gerekli destek kaynak ve diğer her şeyi (örneğin, eğitim gibi) yapmaktan çekinmemeleri gerektiğini belirtmiştir.

Çok kültürlü takımlar; birçok avantajlar sunduğu için işletmeler tarafından sık bir şekilde kullanılır olmuşlardır. Bouncken vd. (2008:26), küresel pazarlarda yenilik yapmanın yollarından biri olarak, kültürlerarası takımlar oluşturmayı göstermiştir. Takeuchi ve Duriau (2000), özellikle kültürel ve fonksiyonel bakımdan farklı olan takımların stratejik önemlerinin rekabet ve küresel pazarlamanın arttığı bir dönemde dünya çapında daha da arttığını ifade etmiştir. Snell vd. (1998:147), işletmelerin sınır ötesi faaliyetlerini yönetmesi her geçen gün daha da karmaşık hale gelirken, işletmeler daha yenilikçi örgütlenme ve yönetim yöntemlerini aramaya başlamışlardır. Bu bağlamda işletmelerin uygulamaya koydukları yollardan birisi de, çok kültürlü takımlar kurmaktır.

Çok kültürlü takımların sayıları artsa ve çeşitli avantajlar sağlamada önemli rol oynasalar da, birçok problemi beraberinde getirmişlerdir. Day (2008), yönetici ve çalışanların farklı milliyet ve kültürel geçmişe sahip bireylerden oluşan etkin çok kültürlü takımların oluşturulmasının günümüz küresel işletmeleri için, gerçekten önemli bir sorun olduğunu belirtmiştir.

Gibson (2004,) sayıları artan çok kültürlü takımları anlamak, sorunlarını bilmek, çözmeye çalışmak ve bu bağlamda önerilen metotları anlayabilmenin önemli olduğunu belirtmiştir. Bu takımları kullanan örgütlerin bu takımları dinamiklerini, yaşanan sorunları ve çözüm yollarını en iyi şekilde bilmeleri gerekmektedir.

Her ne kadar çok kültürlü takımların sayıları artsa da, onlar hakkında bilinen şeyler maalesef sınırlı düzeyde kaldığı da literatürde belirtilmiştir (Thomas, 1999: Behfar vd., 2006:233). Bu takımların anlaşılması, özellikle karşılaştıkları sorunların tespit edilmesi ve çözüm önerileri sunulması başarılı bir şekilde yönetilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmada çok kültürlü takımlar ele alınmaktadır. Çalışmanın amacı, bu takımların yaşadıkları sorunları ve bu sorunlara karşı alınabilecek önlem ve çözüm yaklaşımlarını daha sistemli ve açık bir şekilde ortaya koymaktır. Bu sayede daha etkin çok kültürlü takımlar yaratılacağı ve işletmelerinde bu takımlardan daha fazla stratejik ve rekabetçi avantajlar elde edecekleri düşünülmektedir. Çalışma daha çok literatür temelli bir çalışma niteliği taşımaktadır. Çalışma, ilgili literatürden dağınık bir şekilde var olan bilgi ve bulguların toplanması, derlenmesi, analizi ve değerlendirilmesi sonucu oluşturulmuştur.

## 2. ÇOK KÜLTÜRLÜ TAKIM TANIM, KAPSAM VE ÖNEMİ

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, farklı kültürlerde iş yapmanın zorunlulukları, farklı kültürlerle artan etkileşimler ve birlikte hareket etme ve daha birçok faktör çok kültürlü takımların oluşmasında, kullanılmasında ve yayılmasında önemli bir faktör olarak rol oynamaktadır (Halverson ve Tirmizi, 2008:4). Böyle yaygın olarak kullanılan ve büyük performans potansiyellerine sahip bulunan bu takımların nasıl yönetileceği ve etkinliğinin artırılması için nelerin yapılması gerektiği büyük önem kazanmaktadır.

Halverson ve Tirmizi (2008:4), bu takımların özellikle 1990'lı yıllarda Amerika'da ve dünyanın diğer ülkelerinde artarak yayılmaya başlamış olduklarını belirtmişlerdir. Janssen ve Brett (insight.kellogg.northwestern.edu), modern örgütlerin küresel bir çevrede faaliyet göstermekte, farklı ülkelerden mal ve hizmet almakta ve satmakta, aynı zamanda farklı ülkelerden bireyleri de istihdam etmekte olduklarını belirtmişlerdir. Bunun doğal bir sonucu olarak bünyelerinde çok kültürlü takımları taşımaktadırlar. Takeuchi ve Duriau (2000), özellikle küresel iş çevresinde yaşanan hızlı değişimlere adapte olmak, iş ortamında farklı kültürlerden çalışanları yönetmek, artan rekabet ve uluslararası işletmecilik faaliyetlerini yönetmek ve stratejik rekabetçi avantajlar elde etmek için kullanılan alternatif stratejilerden birinin de çok kültürlü takımlar oluşturmak olduğunu belirtmişlerdir. Hambrick vd. (1998:181), farklı milliyetlerden oluşan görev gruplarının yoğun bir şekilde bir çok şirkette görüldüğünü ve bunların sayılarının gelecekte de artacağını söylemişlerdir.

Maznevski ve Pederson (1997:63), çok kültürlü takımların tanımının da kültürden kültüre farklılık arz ettiğini ve bunun sonucu olarak uzlaşa sağlanmış tam bir takım tanımının yapılmasının kolay olmadığını ifade etmişlerdir. Snow vd. (1996:52), çok kültürlü takımı, farklı milletlerden oluşan ve faaliyetleri çeşitli ülkeleri kapsayan iş grubu olarak tanımlamıştır. Anzai (2000), çok kültürlü takımları, farklı kültürel geçmişe sahip iki ya da daha fazla kişiden oluşmakta olduğunu belirtmiştir. Halverson ve Tirmizi (2008:5), çok kültürlü ya da çok uluslu takımları, geleneksel takım tanımından yola çıkarak tanımlamaya çalışmışlardır. Bu takımlar yukarıda belirtilen tüm özelliklere sahip olup, onlardan fazla olarak veya farklı olarak şu özellikleri belirlenmiştir; takım üyeleri çeşitli kültürlerden gelmektedir ve ilişki ve yönetimleri örgüt çapında ve ötesinde yayılmış olabilmektedir. Snow vd. (1996:52), uluslar üstü takımları, faaliyetleri ve görevleri birçok ülkeye uzanan ve üyeleri farklı milliyetlerden oluşan iş grubu olarak tanımlamışlardır.

Birçok kültürden veya ulustan gelen üyelerin bulunduğu takımları tanımlamak için, literatürde farklı isimler kullanılmaktadır (Takeuchi ve Duriau, 2000). Bu takımlar; çok kültürlü takımlar (Brett vd., 2006; Maznevski ve Peterson, 1997; Mutabazi ve Derr, 2000), çok uluslu takımlar (Hambrick vd., 1998), uluslararası takımlar (Snell vd., 1998; Snow vd., 1996) ve kültürlerarası takımlar (Gransrose ve Oskamp, 1997) olarak değişik isimler altında literatürde geçmektedir. Her ne kadar bu kavramlar birbirine benzese ve birbirinin yerine kullanılsa da aralarında farklılıklar olduğunu belirten araştırmacılar vardır. Örneğin, Snow vd. (1996:62), çok kültürlü takımlar ile uluslararası takım arasında farklılık olduğunu belirtmiştir. Araştırmacılar, çok kültürlü takımları eğer kültürel farklılıklar iyi yönetilirse uluslararası takımlara dönüşeceğini belirtmişlerdir. Uluslararası takım olmak, bu takımlarda etkin kişilerarası ilişkiler oluşturmayı, kültürel farklılıkları konusunda bilinçli olmayı ve kültürel farklılıkları entegre edebilmeyi gerektirmektedir. Diğer taraftan bu kavramlar arasında farklılıklardan çok benzerlikler olduğunu söylemekte yanlış olmayacaktır. Bu yüzden literatürde farklı isimler benzer konulara işaret etmek için kullanılmıştır. Snell vd. (1998: 156), birçok uluslararası takımların aynı zamanda sanal takımlar olduğunu belirtmiştir.

### **3. ÇOK KÜLTÜRLÜ TAKIMLARI DİĞER TAKIMLARDAN AYIRAN TEMEL ÖZELLİKLER**

Günümüzün şartları çerçevesinde yaygın olarak kullanılan çok kültürlü takımlar, kendilerine has birtakım özellikleri itibari ile diğer takımlardan ayrılmaktadır. Fakat bu ayrılık onların genel olarak takımın temel unsurlarını taşımadıkları anlamına gelmemektedir.

Yukarıda takım tanımı yapılırken Halverson ve Tirmizi (2008), çok kültürlü takımların tanımını genel takım tanımından hareketle yapmışlar ve bu takımları diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerin ise, bireylerinin farklı kültürlerden gelmiş olmaları ve ilişki ve yönetimlerin örgüt çapında ve

ötesinde yayılmış olabilmesi olduğunu ifade etmişlerdir. Snow vd. (1996:53), iki önemli faktörün, çok kültürlü takımların kompozisyonunu, operasyonlarını ve performanslarını etkilemekte olduğunu ve bu özellikleri itibari ile diğer takımlardan ayrıldığını ifade etmişlerdir. Birincisi, yapılan görevin karmaşıklığı ve önemidir (Snow vd., 1996:53). Bu unsur, çok kültürlü takımları diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerden biri olarak ifade edilmiştir. Bu takımlar genelde karmaşık projelerde ve şirketlerin amaçları üzerinde büyük etkisi olan işlerde çalışmaktadır. Bu takımların birçoğu farklı alanlara yayılmış olarak faaliyet göstermektedir. Yani üyeleri farklı bölge, ülke veya kıtalarda bulunmakta ve bunlar birlikte belli projelerde çalışabilmektedir. İkinci unsur, bu takımlarda çok kültürlülük vardır (Snow vd., 1996:61). Bu özelliği itibari ile de diğer takımlardan ayrılmaktadır. Bu takımlardaki kişiler; dil, kişilerarası ilişkilerdeki yaklaşımlar ve diğer birçok faktör açısından farklılıklara sahiptir. Bu farklılıklar, belli bir denge (birlik ve bütünleşme) yaratabileceği gibi, dengesizlikte (alt grupların baskınlığı, bazı üyelerin dışlanması ve diğer istenmeyen sonuçlar) yaratabilmektedir.

#### 4. ÇOK KÜLTÜRLÜ TAKIMLARIN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR

Behfar vd. (2006:233), çok kültürlü takımlarda yaşanan sorunların neler olduğu konusunda ilgili literatüre bakıldığında iki temel yaklaşımın söz konusu olduğunu belirtmişlerdir. Bunlardan birincisi, takım üyelerinin demografik farklılıklarının grup üzerindeki etkilerine bakmaktır. Farklılıklar, birçok yönden grup performansına pozitif etki edebilecek kapasiteye sahipken (farklı fikirler, uzmanlıklar ve tecrübeler) diğer taraftan grubun çalışırken birçok süreç sorunlarının yaşanmasına neden olmaktadır (Çatışma gibi). İkinci yaklaşımda ise, takım üyelerinin kültürel oryantasyonlarının grup süreci çerçevesinde nasıl etki edeceğinin belirlenmesidir. Farklı kültürel özellikler (örneğin, belirsizlik konusunda tolerans, hiyerarşinin desteklenmesi, iletişim tarzı, işbirliği, çatışma çözümüne yönelik yaklaşımlar) grup süreci çerçevesinde birçok sorun ve sonuçlar doğurmaktadır. Bu iki yaklaşımda takım üyelerinin farklılıklarından yola çıkmakta, takımın karşılaşılabileceği sorunlara değinmekte ve bu sorunlara çözüm üretmeye çalışmaktadır. Bu çalışma, yeri geldiğinde iki yaklaşımın teorik ve uygulama bağlamında sonuçlarından faydalanmıştır. Literatürde farklı çalışmalarda çok kültürlü takımlarda var olan sorunlar şu şekilde tespit edilmiştir.

- Maznevski ve Pederson (1997: 61), çok kültürlü takımların etkin grup etkileşimi noktasında ciddi sorunlar yaşayabileceklerini ifade etmişlerdir.
- Granrose ve Oskamp (1997: 3), özellikle çok kültürlü gruplarda 'biz' ve 'onlar' şeklinde gruplaşmaların görüldüğünü ve bunlarında takımların işleyiş ve performanslarını etkilemekte olduğunu belirtmişlerdir.

- Mutabazi ve Derr (2000), bu takımlarda yaşanan sorunların iş modelleri ve kültürel bağlamda yaşanan farklılıklardan kaynaklandığını belirtmişlerdir.
- Leigh ve Maynard (2003), kültürel bağlamda yaşanan farklılıklar ve bunların yansımalarının getirdiği sorunlardan bahsetmiştir.
- Dalyan (2004), bu takımlarda var olan bağlılık eksikliği, iletişim sorunları ve önyargılara işaret etmiştir.
- Brett vd. (2006:3), çok kültürlü takımların karşılaştıkları problemlerin dört türde olduğunu belirtmişlerdir: direkt veya dolaylı iletişim, aksan ve akıcılık ile ilgili sorunlar, hiyerarşi ve otoriteye karşı farklı yaklaşımlar ve karar vermede çatışan normlar.
- Behfar vd. (2006), direkt yüzleşmeye karşı dolaylı yüzleşme, problem çözme ve karar vermede farklı normlar, zaman ve dakiklik konusunda farklılıklar, iş davranışlarındaki farklılıklar, saygı ve hiyerarşiye uymama, önyargılar, ortak dilin yoksunluğu, aksandan ve kullanılan kelimelerden kaynaklanan sorunlar, ve açık iletişime karşılık kapalı iletişim.

Bu sorunlara dikkatli bir şekilde bakıldığında, aslında büyük bir çoğunluğunun kültürel farklılıklardan kaynaklandığı söylenebilir. Yukarıda da belirttiği gibi kültürel farklılıklar bu takımlarda ciddi anlamda sorunlar neden olmaktadır. Bu sorunlarda bu takımların süreç ve performansları üzerinde etkili olmaktadır (İletişim, entegrasyon, çatışma ve düşük performans). Tabi bu durum resmin tamamını göstermemektedir. Aslında kültürel farklılıklar bu takımlar açısından büyük bir potansiyele sahiptir. Farklı kültürlerden oluşan gruplar üzerinde yapılan çalışmalarda, kültürel farklılıkların performans üzerinde, pozitif etkilere sahip olabileceği belirtilmektedir (Adler, 1986; Hambrick vd., 1998). Konu üzerinde yapılan birçok alan çalışmasında, bu durumu destekleyici bulgulara rastlanmaktadır (DiStefano ve Maznevski, 2000; Elron, 1997; Watson vd, 1993). Dalyan (2004: 103), çok kültürlü grupların (veya takımların) çeşitli olumsuzluklara rağmen, bir takım üstünlükleri de bünyesinde barındırdığından bahsetmektedir. Çok kültürlü gruplarda; yaratıcılığın arttığı, doğru kararlar alındığı, daha etkin ve verimli bir performans elde edildiğini belirtmektedir (Dalyan, 2004:103). DiStefano ve Maznevski (2000), çok kültürlü grupların, örgütsel problemlere farklı yaklaşımlar ve çözümler üretmek anlamında, çok büyük bir potansiyele sahip olduklarını ifade etmektedirler. Kültürel farklılıkların gruplara sağladığı en önemli üstünlük; çok fazla sayıda, farklı ve iyi fikirlerin ortaya çıkabileceği ortamlar yaratmasıdır. Grup üyelerinin farklı kültürlerden olması, eşsiz çözümler ve öneriler anlamına gelmektedir. Çok kültürlü grupların diğer bir avantajı ise; grup üyelerinin birbirlerini sorgulamaları, kendi görüş ve fikirlerini ortaya koyabilmeleri, diğer üyelerden farklılık gösteren öneri ve fikirler getirebilmeleri ve fikirlerini değiştirebilmeleri için, ikna edilmelerinin gerekli olmasıdır. Bu durum, homojen gruplarda, gruba uyum, görüş birliği, fikir ve düşüncelere itiraz edememe ve alınan kararların sorgulayamama gibi bir çeşit grup hastalığı tabir edilebilecek, 'Grup Düşüncesine' yol açabilmektedir. Çok kültürlü

gruplarda bunun olma olasılığı daha düşük olmaktadır. Çok kültürlü gruplarda karar alma her ne kadar yavaş olsa da, kararların doğru olma ihtimali daha yüksektir. Özellikle farklı fikir ve düşünceler yaratıcılık ve yenilikçiliğin temel taşlarıdır. Bu farklılıklar daha etkin kararlar almada alternatif üretmede, farklı müşterilere hitap etmede birçok avantajlar sunabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında kültürel farklılıkların sadece sorun yaratmadığı aynı zamanda birçok avantajlar sağladığını söylemekte fayda vardır. Burada özellikle problemler üzerinde odaklanıldığı için sadece problemlere yer verilmektedir. Bu problemlerin daha çok kültürel farklılıkların yansımaları olduklarını da söylemekte yanlış olmayacaktır. Aşağıda bu sorunlar detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

#### 4.1. Kültürel Farklılıkların Getirdiği Sorunlar

Keogh (www.drivingstraight.com), kültürlerarası yönetimin karışık olduğundan bahsetmiştir. Bunun nedeni de işletmecilik sorunlarının karmaşık olması ve çoğu zaman doğrusal bir çözümden daha fazlasını gerektirmesidir. Özellikle çok kültürlü takımların yaşadıkları sorunların çok basite alınmaması gerektiğini belirtmiştir. Brett vd. (2006:3), çok kültürlü takımların bazen çok can sıkıcı yönetsel ikilemler yaşattığını söylemişlerdir. Özellikle kültürel farklılıkların etkin bir takım yönetimi için birçok engel ortaya çıkardığını belirtmişlerdir. Fakat bunların belli bir zarar meydana gelene kadar görülmesi ve fark edilmesi çok zordur. Mutabazi ve Derr (2000:12), takım yönetiminin teknik ve finansal yönüne çok önem verildiğinden dolayı, özellikle kültürel farklılıkların yönetiminin unutulduğunu belirtmişlerdir. Zeng vd. (2008: 68), kültürlerarası araştırma ve geliştirme takımları üzerinde yaptıkları çalışmada, bu takımlardaki en önemli sorunların kültürel farklılıklardan kaynaklandığını belirlemişlerdir. Janssen ve Brett (insight.kellogg.northwestern.edu), çok kültürlü takımlarda var olan sorunların temelinde farklılıklar olduğunu bunlarından fonksiyonel ve kültürel farklılıklardan kaynaklandığını belirtmiştir. Mutabazi ve Derr (2000:12) Afrika'daki çok kültürlü takımları araştırmışlar ve karşılaştıkları sorunların en önemlilerinin kültürler arasında farklılıklardan kaynaklandıklarını tespit etmişlerdir.

Bouncken vd. (2008:26), kültürel farklılıkları, bireyin milliyet bağlamında geçmişinden kaynaklanan, farklı değer ve davranış normları olarak ifade etmişlerdir. Araştırmacılar kültürel farklılıkların kültür konusunda çalışma yapan araştırmacıların buldukları kültürel boyutlar bakımından farklılık göstermesine işaret ettiğini belirtmişlerdir. Bu boyutlar bireysellik-toplumculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişlilik gibi boyutlardır. Kültürler bu boyutlara bakış açıları ve önem dereceleri noktasında farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıkların yaşamın her alanında yansımaları söz konusudur. Bu yansımaların en belirgin olduğu yerler, özellikle konumuz açısından bireyler, gruplar ve örgütlerdir.

Kişinin değer yargıları, davranışları, normları ve olayları değerlendirme biçimleri de genel olarak yaşadığı toplumun kültürel özelliklerinden etkilenmektedir (Hofstede, 1985; Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997). Bu bağlamda, değişik kültürlerden olan insanların farklı inanç,

değer ve davranış kalıplarına sahip olmaları kadar doğal bir şey yoktur. Thomas ve Inkson (2005) toplumların, kültürel değerler, bireylerden beklenen davranışlar, gelenekler, toplum tarafından rahatsız edici olarak nitelenen iş ve hareketler, anlatım, konuşma stili, eğitim sistemleri, yaşam standartları ve daha birçok konuda farklılık gösterdiğini ifade etmişlerdir. Earley ve Mosakowski (2004)'de kültürün etkisinin çok güçlü olduğunu ifade etmişlerdir. Hatta bu etkinin sonucu olarak, çok basit bir böceğin bile kültürden kültüre nasıl farklı olarak algılandığına değinmişlerdir. Kültür, insan davranışları, mimikler ve konuşma şekilleri üzerinde büyük etkiye sahiptir. Farklı kültürlerden olan insanlar, bunları anlayıp yorumlamakta zorlanabilir, hatta bunun neticesi olarak yanlış anlaşılmalara meydana gelebilir ve gerekli olan işbirliği bile belki imkânsız hale gelebilir (Earley ve Mosakowski, 2004). Adler (1986), farklı kültürlere sahip insanların, koydukları değer, davranış ve tutumlarıyla bağlı oldukları kültürleri yansıttıklarını belirtmiştir. Triandis (2006), toplumların toplumcu ve bireyci olarak farklılık gösterdiğini ve bunun sonucu olarak bireylerin algı ve davranışlarının farklılık gösterdiğine işaret etmiştir. Toplumcu kültürlerde insanların içerikten çok, ortama daha fazla önem verdiklerini belirtmiştir. Bireyci toplumlarda, insanların bireysel amaçları ön planda olup, kendine bağlılık söz konusu iken, toplumcu ülkelerde, grup amaçları ve gruba bağlılık ön plana çıkmaktadır (Triandis, 2006). Stephens ve Greer (1995) yaptıkları çalışmada; kültürün, insanların çalıştıkları kişileri anlama, yorumlama ve değerlendirmeleri üzerinde çok büyük bir etkisinin olduğunu bulmuştur. Ayrıca, kültürel değerlerin; karar verme, yönetim tarzı, takım çalışması, kişilerarası güven ve kadının işyerindeki rolü gibi birçok konuda da etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Benzer olarak White (1999), farklı kültürel geçmişi olan insanların, farklı değer, norm ve davranışlara sahip olacaklarını belirtmiştir. Mutlu (1999)'da kültürün, insanların bakış açıları, olaylar karşısındaki tutumları ve değerlendirmeleri üzerinde etkisi olduğunu ifade etmiştir. Parker (1998:225) ise, kültürün insanların nasıl davrandığı, olaylara nasıl tepkiler verdiği gibi konularda kendini gösterdiği gibi aynı zamanda; ülkelerin politik ve ekonomik sistemlerinin nasıl oluşturulduğu, kaynaklarının nasıl dağıtıldığı, endüstrilerin nasıl oluştuğu ve görevlerin nasıl tasarlandığı gibi konularda da etkili olduğundan bahsetmiştir. Örneğin Behfar vd. (2006:233), çok kültürlü takımlarda işlerin bitiş süreleri, çalışmaların koordinasyonu ve yapılacak işlerde harcanacak zaman miktarı konularındaki farklı görüşler yüzünden birçok sorun yaşanmakta olduğunu belirtmişlerdir.

İşte bu farklı davranış, tutum, fikir ve inançlar takım ortamında çeşitli sorunlara neden olmaktadır. Mutabazi ve Derr (2000:12), kültürel farklılıkların, takımlarda iletişim problemlerinin oluşmasına neden olduğunu ve bunun da grup bütünlüğünü bozmakta olduğunu belirtmişlerdir. Bu farklılıklar çoğu zaman ihmal edilmekte ve bu da etkinliğin azalmasına neden olmaktadır. Küresel anlamda başarılı olmanın küresel yönetim metotları geliştirmekten ziyade kültürel farklılıkların yönetim, karar verme ve eylem planlarına entegre edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Eaton (2002), kültürel farklılıkların; yanlış anlaşılmalara, çatışmalar ve performansta azalmalar meydana getirebileceğini belirtmiştir. Leigh ve Maynard (2002:184), çok kültürlü takımlarda yaşanan en büyük sorunlardan birinin farklı kültürlerden



gelen bireylerin karşılıklı olarak önyargılı olmaları ve bunu takım ortamına taşımalarıdır. Bunlar maalesef etkileşim esnasında sıkıntılar doğurabilmektedir. Hâlbuki bu önyargılar, gerçek anlamda farklılıkların fark edilmesi, anlaşılması ve gerçek değerinin görülmesine engel teşkil edebilmektedir.

#### **4.2. Takımın Tanımından Kaynaklanan Sorunlar**

Maznevski ve Pederson (1997:63), takımların tanımının da kültürden kültüre farklılık gösterdiğini ve bunun sonucu olarak tam bir takım tanımının yapılmasının kolay olmadığını ifade etmişlerdir. Birçok kültürde örneğin Kuzey Amerika’da takımlar, karar alma ve problem çözüme için kurulmaktadır. Bunun için insanlar bir araya gelmekte, bilgi toplamakta, analiz etmekte ve alternatifleri belirleyip bunlardan uygun olanları seçmektedir. Fakat başka kültürlerde aynı süreç daha farklı şekilde işlemektedir. Takımlar; ilişki kurmak, güven ve sosyal ilişkiler bina etmek üzere kurulabilmekte ve takımdan ilk önce bunları gerçekleştirmesi beklenmektedir. Daha sonra ise takımın eyleme geçmesi daha kolay olmakta ve ortaya konan kararlara bağlılık daha fazla olmaktadır. Latin Amerika’da ve Arap ülkelerinde karar ve alternatiflerin yerini güven ve ilişki almaktadır. Örneğin, Japonya’da takımlar, birbirleri arasındaki karşılıklı ilişki ve anlamayı geliştirmeye hizmet etmektedir. Dolayısı ile çok kültürlü takımlara dikkat edildiğinde, bu takımlarda hangi konulara öncelik verileceği ve odaklanılacağı noktasında sorunlar çıkmaktadır. Bazı kültürler hemen işe odaklanırken, bazıları karşılıklı anlayış, ilişki ve güven tesisi üzerine odaklanmakta ve sonrasında eyleme geçmektedir. Bu tür durumlarda takımlarda nelerin öncelikli olarak ele alınması noktasında anlaşmazlıklara neden olabilmektedir. Leigh ve Maynard (2002:191), çok kültürlü takımlarda birçok sorunun yaşandığını belirtmiştir. En azından takım nedir sorusunun bile farklı cevaplanabileceğine işaret etmiştir. Takımlar farklı kültürlerde uygulanması durumunda; anlam, çalışma, dinamikleri ve amaçları itibari ile farklılık gösterebilmektedir. Leigh ve Maynard (2002: 188), çok kültürlü ortamlarda, kalite, personel güçlendirme ve katılım gibi evrensel anlamlar taşıdığını düşündüğümüz kavramlar bile farklı anlamlar taşıyabileceğini belirtmişlerdir.

#### **4.3. İletişim Bağlamında Ortaya Çıkan Sorunlar**

Çok kültürlü takımlarda en sık rastlan sorunlardan biri iletişim sorunları ve bu çerçevede düşünülecek ilişkili sorunlardır (Behfar vd., 2006; Brett vd., 2006; Dalyan, 2004; Maznevski ve Pederson, 1997). Bu iletişim sorunlarının altında yatan en önemli faktör kültürel farklılıklar gösterilmektedir. İletişim konusunda farklı kültürlerin farklı bakış ve düşünceleri sonucu sorunlar yaşanabilmektedir.

Behfar vd. (2006:233), iletişimde açık bir iletişim ve yüzleşmeye karşılık konsensus oluşturma şeklinde iki farklı yaklaşımın kültürel farklılıklardan kaynaklandığını ve bununda çok kültürlü takımlarda sorunlara neden olduğunu belirtmişlerdir. Takım üyelerinin bu iki yaklaşım konusunda tercihleri büyük bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Tabii bu farklılıklar her

iki tarzı benimseyenler arasında birbirlerini haksız eleştirme sonucunu doğurmaktadır. Brett vd. (2006:3), benzer sorunlara işaret etmiş ve olaya farklı perspektifler getirmişlerdir. Brett vd. (2006:3), çok kültürlü takımlarda ortaya çıkan en önemli sorunlardan birinin üyeler arasında farklı iletişim tarzları olduğunu belirtmişlerdir. Batıda açık ve direk bir iletişim tarzı yaygındır. Söylenmek istenen açık ve net bir şekilde söylemektedir. Dinleyici ise ne söylendiğini herhangi bir çevirmene veya ortam konusunda bilgi sahibi olmadan net bir şekilde anlayabilmektedir. Fakat bu durum başka birçok kültür için aynı değildir. Aktarılacak istenen anlamlar mesajın nasıl iletildiğinde saklanmıştır. Batılı müzakereciler önemli bilgiler için karşı tarafa direk sorular sorarak cevaba ulaşmak isterler. Örneğin A'yımı yoksa B'yimi tercih ediyorsunuz şeklinde. Oysa dolaylı iletişimin tercih edildiği kültürlerde böyle direk soru sorma ve cevap almadan ziyade, sorular dolaylı sorulmakta veya cevaplar dolaylı yollardan elde edilmektedir. Karşı tarafın tercihleri ve öncelikleri konuşmalarından ve sundukları önerilerden anlaşılmalıdır. Yani direk olarak bunlardan söz etmek veya sormak yerine dolaylı yollar tercih edilmektedir. Kültürlerarası müzakerelerde, batılı bir müzakereci diğer batılı bir müzakerecinin dilinden rahatlıkla anlaşılsa da, batılı birisi batılı olmayan birinin dolaylı iletişim tarzını anlamakta zorluk çekmektedir. Çok kültürlü takımlarda problemler ortaya çıktığında bu problemin farklı iletişim normlarına sahip bireylere nasıl aktarılacağı konusu bile farklı yaklaşımlar gerektirmekte ve bunlarında uygulanması gerçekten zor olmaktadır. İletişim veya müzakere esnasında bu direk ve dolaylı iletişim normlarının akılda tutulması ve buna göre hareket edilmesi gerekmektedir. İletişim sorunları aynı zamanda takımın etkin bir şekilde çalışmasına engel olmaktadır. İletişim bağlamında farklılıklar bilgi paylaşımını azaltmakta ve bireylerarası çatışmalara neden olabilmektedir.

Behfar vd. (2006:233), çok kültürlü takımlarda konuşulan ortak bir dilin yokluğu, birçok durumda ciddi sorunlar yaratabileceğini belirtmişlerdir. Belki de iletişim sorunlarının altında yatan en önemli faktör budur. Behfar vd. (2006:233), çok kültürlü takımlarda kelimelerin doğru ve iyi bir aksan çerçevesinde kullanılmamasının da ciddi sorunlar yarattığından bahsetmişlerdir. Akıcılığın olmaması, zekanın yokluğu anlamında değerlendirilmektedir. Brett vd. (2006:3), her ne kadar uluslararası işletmeciliğin dili İngilizce olsa da, özellikle İngilizcesi ana dili olmayan bireylerin aksanları, konuşma akıcılıkları, dil kullanımı ve çevirilerindeki sorunlardan dolayı yanlış anlama ve hayal kırıklıkları söz konusu olabilmektedir. Bu durum, takım üyelerinin pozisyon ve yeteneklerini etkileyebilmektedir. Özellikle ana dili İngilizce olmayanlar anlatmak istedikleri, sormak istedikleri ve düşündükleri birçok şeyleri açıklamada zorlanmaktadır. Ama aynı pozisyon da olan başka bir kişinin ana dilinin İngilizce olması, ona büyük üstünlük kazandırmaktadır. Kişi, her ne kadar uzman olsa da eğer ana dili İngilizce değilse, dil konusunda sıkıntılar yaşayacaktır. Takımda bu sıkıntılardan dolayı onun bilgi ve tecrübesini tam olarak hissedip kullanamayacaktır. Eğer takım, bu noktada sabırsız ve gergin olursa bireysel çatışmaların ortaya çıkması muhtemel olacaktır. Anadili İngilizce olmayan takım üyesi, katkı sağlama noktasında daha az istekli olabilmekte veya performans değerlendirme ve kariyer geleceği konularında

tedirgin olabilmektedir. Bu gibi durumlarda bu takımlara yatırılan paralar boşa gitmekte ve en yüksek cezayı da bu takımların bağlı oldukları örgütler çekmektedir. Araştırmacılar, dil farklılıklarının bazen de tansiyonu artırmaktan ziyade çatışma ve sorunları önlemede yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle farklı grupların müzakere masasında olmaları durumunda, farklı gruplar aralarında kendi dillerini kullanarak sorunları halletmeleri sonucu müzakereler daha olumlu geçmektedir. Dalyan (2004: 102)' da benzer olarak iletişim sorunlarının bu takımlarda yaşanan en belirgin sorunlardan biri olduğunu altını çizmiştir. Takım üyelerinin kullandıkları kelimelerin diğer takım üyeleri tarafından anlaşılması, konuşmaların yanlış yorumlanması ve zaman konusunda farklı yaklaşımlar, iletişimde bir takım aksamlara neden olabilmekte olduğunu belirtmiştir. Maznevski ve Pederson (1997: 61), çok kültürlü takımların etkin grup etkileşimi noktasında ciddi sorunlar yaşayabileceklerini ifade etmişlerdir. Bu sorunlarda, onlardan beklenen avantajları elde etmede sıkıntı yaratabilmektedir. Farklı kültürlerden gelen bireyler takım etkileşimi noktasında olayları anlama, fark etme, algılama ve yorumlama noktalarında farklılıklara sahiptirler. Bu farklılıklar birçok anlaşmazlıklara neden olabilmektedir.

#### **4.4. İş Yapma, Karar Verme, Problem Çözmede Farklı Yaklaşım ve Normların Sonucu Ortaya Çıkan Sorunlar**

Brett vd. (2006:3), karar alma noktasında kültürlerin farklılık göstermekte olduğunu söylemişlerdir. Özellikle kararın ne kadar hızlı alınması ve karardan önce ne kadar bir analizin gerekliliği konusunda kültürler arasında farklılıklar söz konusudur. Amerikalı yöneticiler karar alma konusunda diğer ülkelerden yöneticilere kıyasla daha hızlı karar almakta ve daha az analize ihtiyaç duymaktadırlar. Amerikan tarzı bir yaklaşımın dayatılması diğer kültürler tarafından asla kabul görmemektedir. Bu durumda, karşılıklı olarak önem verilen noktaların ortaya konması, beklenti ve ihtiyaçların tatmin edilmesine çalışılarak orta yolun bulunması daha anlamlı sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Behfar vd. (2006:233), problem çözme noktasında kültürler arasında farklılıklar olduğunu belirtmişlerdir. Bu sorunda, analitik problem çözme ve ilişki geliştirmeye karşılık daha verimli olmaya odaklı karar verme şeklinde iki farklı yaklaşımdan kaynaklanmaktadır.

Behfar vd. (2006:233), iş ortamında nelerin yapılması ya da yapılmaması konularına yönelik iş normlarındaki farklılıkların ciddi anlamda sorunlar doğurabilmekte olduğunu belirtmişlerdir. Diğer taraftan iş ve kişisel zamanın ayrımı noktasında farklı görüşler bir takım anlaşmazlıkla yol açmaktadır. Behfar vd. (2006:233), takımda emir-komuta zincirine yönelik farklı yaklaşımların sıkıntılar doğurduğundan bahsetmiştir. Güç mesafesinin düşük olduğu kültürler özellikle emir-komuta zincirine pek dikkat etmemektedir. Buna karşı diğer kültürler ise, emir komuta zincirinin bozulmamasını istememektedir. Brett vd. (2006:3), çok kültürlü takımların doğasında var olan önemli bir sorununda bu takımların daha yatay bir yapıya sahip olmalarıdır. Fakat hiyerarşinin ve statü farklılıklarının normal kabul edildiği ve bu çerçevede hareket edildiği kültürlerden gelen bireyler bu yatay

yapıda pek rahat hissetmemektedir. Bu kültürlerden gelenler kendi kültürel özellikleri çerçevesinde hiyerarşik farklılıkları gözeterek hareket etmek isterken, diğer üyeler ise hiyerarşiyi kabul etmemekte ve bu durum farklı yorumlara ve sorunlara neden olabilmektedir. Mutabazi ve Derr (2000:12), Afrika'daki çok kültürlü takımları araştırmışlar ve karşılaştıkları sorunların en önemlilerinde birinin iş modellerindeki farklılıkların sonucu ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

#### **4.5. Takım İçindeki Bireyler veya Gruplar Arasındaki Önyargılar ve Gruplaşmalardan Kaynaklanan Sorunlar**

Çok kültürlü takımlarda yaşanan ciddi sorunlardan biriside takımda bireylerin veya grupların birbirleri hakkında sahip oldukları önyargılardır. Bu önyargılar iletişim kopukluğuna, karşılıklı sataşmalara ve ötesinde çatışmalara neden olabilmektedir. Önyargılarda bu takımlarda bütünleşmenin önündeki en büyük engellerden biridir.

Behfar vd. (2006:233), çok kültürlü takımlarda önyargılar daha çok cinsiyet, din ve etkin köken bağlamında oluşmaktadır. Bu önyargılar takım içine ve ilişkilere yansımakta ve bunun sonucu çeşitli sorunlar doğal olarak ortaya çıkmaktadır. Granrose ve Oskamp (1997: 3), özellikle çok kültürlü gruplarda 'biz' ve 'onlar' şeklinde gruplaşmaların görüldüğünü ve bunlarında takımların işleyiş ve performanslarını etkilemekte olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle bir grubun diğer gruba göre kendini daha üstün hissetmesi, bunu karşı tarafa hissettirmesi ve gruplar arasında var olan önyargıların ortaya çıkması takımın etkinliğine zarar vermektedir. Diğer taraftan takımda farklı bireylerle birlikte olmak başta gerginlik ve rahat hissetmeme gibi bir takım negatif sonuçlar doğurabilmektedir. Bunlarında bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Özellikle gruplaşmalarda güçlü grup diğer grubu kontrol altında tutmak isteyebilmekte ve baskın olmayan diğer grup ise pek rahat hissetmedikleri için kendi yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkaramamaktadır. Dalyan (2004: 102), kültürel anlamda çeşitlilik gösteren takımların üyelerinin birbirleri hakkında peşin hükümler ve klişeleşmiş ön yargıların da beraberlerinde takıma getirmekte olduklarını belirtmiştir. Bu durumda takım ortamında birçok sorunun temel kaynağı olabilmektedir.

#### **4.6. Bütünleşme Noktasında Sorunlar**

Çok kültürlü takımlarda yaşanan en büyük sorunlardan birisi bütünleşme sorunudur. Dalyan (2004: 102)'da çok kültürlü takımların yaşadığı potansiyel sorunlardan birinin bütünleşme sorunu olduğunu belirtmiştir. Özellikle kültürel veya demografik bağlamda çeşitli farklılıkların bağlılık eksikliğine neden olabileceğinden bahsetmiştir. Bu durum çok kültürlü takımlarda karşılıklı işbirliği, koordinasyon ve yardımlaşmayı zayıflatmaktadır. İletişim sorunları, yaşanan çatışmalar ve diğer bütün sorunlar takımlarda bütünleşmeyi zayıflatır durumlardır.

Kültürel benzerlikler, bireyler arası ilişkileri kolaylaştırırken (Harrison vd, 1998), farklılıkların zorlaştırıcı rol oynadığı bu konudaki literatürde açık bir şekilde ifade edilmiştir (Adler, 1986). Bu konudaki çalışmalar, kültürlerarası etkileşim esnasında, kültürel farklılıkların iletişim,

bütünleşme ve çatışma gibi birçok problemin ortaya çıkmasına neden olabileceği yönündedir (Watson vd. 1993). Mutlu (1999), kültürel açıdan farklı toplumlardan gelen insanların bir arada çalıştığı ortamlarda, çeşitli problemlerin ortaya çıkabileceğini ifade ederken, Dalyan (2004)'da farklı kültürlerden oluşan gruplarda, kültürel farklılıkların, bütünleşme eksikliği, algılama ile ilgili (örneğin, peşin hükümler ve iletişim problemleri gibi) sorunları doğurabileceğini belirtmiştir.

#### **4.7. Çatışmadan Kaynaklanan Sorunlar**

Çok kültürlü takımlar yapı ve dinamikleri itibari ile çatışmaların yaşanması açısından büyük bir potansiyel taşımaktadırlar. Early ve Gibson (1998), farklı kültürlerin bir arada buldukları durumlarda çatışmaların ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Farklılıkların çok kültürlü takımlarda çatışmalara neden olduğu noktasından destekleyici alan çalışmaları da vardır (Watson vd., 1993). Tjosfold vd. (2001) uluslararası ortaklı yönetim takımlarına bakmış ve burada çalışan ortakların kendi kültürel değerini yansıtması sonucu bunların birbirleriyle çatıştıklarından bahsetmiştir. Schneider ve DeMeyer (1991), yöneticilerin farklı kültürlerden olması sonucu aynı olaylara farklı tepkiler verdiklerinin yanında kendi farklı zihinsel model ve yapılarının sonucu olduğunu belirtmişlerdir. Hofstede (1980) kültürün davranış ve yönetim sistemleri üzerindeki etkilerinde dolayı kültürlerarası ortamlarda, çatışmaların kaçınılmaz olduğundan bahsetmiştir. Glick vd. (1993), üst yönetim takımlarda var olan inanç ve değer bağlamında farklılıkların daha fazla çatışmalar doğuracağı anlamına geldiğini ifade etmiştir. Early ve Erez (1997), kütlülerin karar verme ve problem çözme noktalarında noktasında farklı yaklaşımlar analaşmazlıklara neden olabilecektir. Li vd. (1999), kültüre farklılıkların gerginlik, sıkıntı doğuracağı ve buda çatışmaları tetikleyeceğini vurgulamıştır. Kısaca, kültür birçok yönden bireyleri ve bireylerin davranış ve tutumlarını etkilemektedir. Bunların çok kültürlü takımlarda yansımaları farklı davranış ve tutumlar şeklinde olacaktır. Bunlarında netice itibari ile karmaşıklık, farklı fikirler ve uyumsuzluklar doğurması muhtemeldir.

### **5. ÇOK KÜLTÜRLÜ TAKIMLARDAKİ SORUNLARA YÖNELİK ŞİRKETLERİN VE TAKIMLARIN YAKLAŞIMLARI**

Day (2008), farklı milliyet ve kültürel geçmişe sahip bireylerden oluşan etkin çok kültürlü takımların oluşturulmasının günümüz küresel işletmeleri için gerçekten önemli bir sorun olduğunu belirtmiştir. Day (2008), her örgütün bu farklılıklar konusunda bir yaklaşım tarzının olduğunu belirtmiştir. Bunlar savunmacı, ortaya çıkarıcı ve geliştirici yaklaşımlardır. Birinci yaklaşımda, kültürel farklılıklar tehlikeli olarak ele alınmaktadır. Kültürel farklılıklar güvensizlik, yanlış anlaşılma ve çatışmalara neden olduğu düşünülmektedir. Bu yaklaşımda insanlar doğal olarak diğer kültürlere karşı hassas değillerdir. Bu yaklaşımda farklılıklarla ilgilenmek demek, bireylerin birbirlerini kırmaması, gücendirmemesi ve oluşan

problemlerin ve şikâyetlerin çözümlenmesi demektir. Diğer taraftan baskın olan kültürlerin engel olunmasına çalışılmaktadır. İkinci yaklaşımda ise, kültürel farklılıklar oldukları gibi kabul edilmektedir. İnsanlar doğal olarak iş yerine kendi farklı değer, fikir ve tecrübelerini getirmektedir. Bu yaklaşım, kültürel farklılıkların yönetimini esas almaktadır. Bu yaklaşımda bazen insanların bu farklılıkların farkında olmadıkları görülmektedir fakat bu durum onların farklılıklara karşı hassas olmadıkları anlamına gelmemektedir. Bu yaklaşım sonucu, farklı perspektifler belli bir olay karşısında farklı alternatif yollar olarak görülmektedir. Kültürel farklılıklar tehlikeden ziyade örgütü güçlendirmek için fırsatlar olarak görülmektedir. Bu da ortaklaşa öğrenme, yeni perspektifler ve daha iyi iletişim yolu ile gerçekleştirilecektir. Geliştirmeci yaklaşımda bireyler farklılıkları kültürel geçmişin bir sonucu olarak değil, grubun özellikle problem çözme ve yaratıcı olmada dikkate alması gereken alternatif yollar ve farklılıklar olarak ele almaktadır. Bu yaklaşımda bireylere sorunların çözümüne katkı sağlayacak ve etkin iletişimde faydalı olacak eğitimler verilmektedir. Kültürel farklılıkları anlayan, önem veren ve faydalanmak isteyen bir güçlü liderlikte gerekmektedir.

DiStefano ve Maznevski (2000), çok kültürlü takımları, fonksiyonel olmayan, eşitleyici ve yaratıcı takımlar olarak ele almıştır. Bu sınıflandırmadaki kıstas takımın kültürel farklılıkları nasıl görmesi ve yönetmesi ile alakalıdır. Fonksiyonel olmayan takımlarda liderler otokratik bir şekilde davranmaktadır. Lider, karmaşık durumlarda bile üyelerin katkısını sağlamadan karar almaktadır ve çok kültürlü takımın potansiyelinden mahrum kalmaktadır. Eşitleyici takımlarda üyeler fikir ve perspektif bakımından farklılıkları yumuşatmaya, uzlaşmaya veya gizlemeye çalışmaktadır. Uygulamada birçok takım bu şekildedir ve bunlar kendilerinin iyi performansı gösterdiklerini düşünmektedir. Yaratıcı takımlar ise, farklılıklara önem vermektense daha öteye giderek, farklılıkları analiz etmekte, araştırmakta ve farklılıklardan fayda sağlamaya çalışmaktadır. Bu takımların başarısında en önemli unsur, takım sürecinin ve işleyişinin kalitesidir. Yani iyi bir iletişim, karşılıklı anlayış, bütünleşme, yardımlaşma ve koordinasyon.

Bouncken vd. (2008: 36), çok kültürlü takımlarda kültürel farklılıklara bakış açısının iki şekilde olduğu üzerinde durmuşlardır. Bunlar negatif ve pozitif yaklaşımlardır. Kültürel farklılıklara karşı pozitif tutumlar, proje ve yenilik performansını artırmaktadır. Kültürel farklılıklara yönelik negatif tutumlar; daha fazla çatışma, süreç kaybı, proje ve yenilik performanslarının daha düşük değerlendirilmesi gibi sonuçlar doğurmaktadır.

Janssen ve Brett ([insight.kellogg.northwestern.edu](http://insight.kellogg.northwestern.edu)), çok kültürlü takımların çoğunun genelde iki şekilde faaliyet göstermekte olduğunu belirtmiştir. Bunlardan birincisi baskın olan bir grup tarafından yönetilmektedir. Baskın grup, grubun üyelerinin çoğunluğundan oluşabileceği gibi belli bir azınlık alt gruptan da ve hatta tek bir kişiden bile oluşabilmektedir. Bu baskın grup takımı yönetmektedir. Kararlar bu baskın grup tarafından alınmaktadır. Baskın grubu kim oluşturursa oluştursun bu grup belli bir güce sahiptir. Baskın grup genelde takımın yön ve şeklini

belirlemede, kendi mantığına uymayan farklılıkları bertaraf etmekte ve diğer görüşleri baskı altında tutmaktadır. Böyle bir yaklaşım katılımcılığı önlemektedir. Diğer taraftan alternatif olan bir model ise, bütünleştirme yaklaşımıdır. Bu modelde de takım üyeleri kendi kültürel kimliklerini takımın kimliği için feda etmektedir. Bunu da takım üyelerinin ortak çıkarları çerçevesinde daha üst düzey amaçlar belirleyerek gerçekleştirmektedir. Bu yaklaşım baskın grup yaklaşımına göre daha esnektir. Ayrıca takım üyelerinin bilgiye ulaşma ve karar almaya katılımı bütünleştirme yaklaşımında daha ön plana çıkmaktadır. Bu modelinde kapasitesini azaltıcı iki risk taşımaktadır. Takım birliği için bireyler farklılıklarını, farklı düşüncelerini ve kimliğini saklamak durumunda kalabilmektedir. Bu yaklaşımda var olan ortak kimlik anlayışı üretken takım üyelerinin katkılarını en aza indirgeyebilmektedir. Takım beklenilenin daha altında performans sergileyebilmektedir. Araştırmacılar, bu yaklaşımlara alternatif olarak “füzyon modelini” önermişlerdir. Bu yaklaşım, birlikle var olma ve katılımcılık üzerine bina edilmiştir. Bu yaklaşım füzyon yemek yapma yaklaşımından esinlenerek oluşturulmuştur. Füzyon yemek yapma, farklı türdeki yemek yapma tarzların ve kullanılan malzemelerin birleştirilerek oluşturulan bir metottur. Bu birleştirme sonucunda, kullanılan malzemeler belirgin olarak kalırken bunların birleştirilmesi ise benzersiz bir şekilde olmaktadır. Bu yaklaşım takım çalışmasına uygulandığında, takımın amacını gerçekleştirmek için takım üyelerinin uzmanlıkları ve katkıları birleştirilmektedir. Bu yaklaşım işbirliğinin iki temel unsuru üzerine bina edilmiştir: farklılıkların aynı anda var olması ve anlamlı katılım. Bu modeli etkin kılmak için yapılması gerekli bazı görevler vardır. Takım etkin bir şekilde katılımcılık sağlayabilmek için takımdaki üye sayısının az olması gerekmektedir. Takımda katılımcılığı sağlayacak ve destekleyecek en az bir kişinin olması sağlanmalıdır. Yaratıcılığı sürekli kılmak için takımdaki alt gruplar sürekli bir şekilde yeniden oluşturulmalıdır. Ayrıca uyumsuzluklar çıktığında çözüm için oylama yapılmalıdır. Bu şekilde farklılıkların korunacağı ve kararların alınabileceği belirtilmiştir. Fakat belli bir grup sürekli oylamada üstün geliyor ya da diğerleri üzerinde daha güçlü ise takım liderinin güç dengesini eşitlemek amacıyla müdahale etmesi gerekmektedir. Liderler belli kişilerin veya alt grupların bağımsız olarak çalışmalarını ve sonradan takımla çalışma sonuçlarını paylaşmalarını sağlayabilir.

## **6. ÇOK KÜLTÜRLÜ TAKIMLARDA SORUNLARIN ÇÖZÜLMESİNE YÖNELİK YAKLAŞIMLAR**

Çok kültürlü takımlarda yaşanan sorunların başında kültürel farklılıklar ve bunların getirdiği sorunlar gelmektedir. Burada çok kültürlü takımlarda yaşanan sorunların çözülmesi noktasından neler yapılması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Konu ile ilgili literatürde farklı stratejiler önerilmiştir. Brett vd. (2006:4) çok kültürlü takımlarda yaşanan bir problemin çözümünde tek bir yolun olmadığını belirtmişlerdir. Çok kültürlü takımlarda yaşanan sorunların çözümünde farklı alternatifler çözüm için

kullanılabilmektedir. Aşağıda literatürden derlediğimiz çeşitli strateji ve yaklaşımlar özet bir şekilde ele alınmaktadır.

- Snow vd. (1996:61), sorunlarla yüzleşmek ve sorunların çözümü için etkin yollar bulmaya çalışmanın çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bunların yanında sorunların çözümünde iyi bir grup sürecinin oluşturulmasının gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılar sağlıklı bir grup sürecinin gelişiminin ulusal ve şirket kültürünü yansıtan beş önemli unsuru dikkate alması gerektiğini belirtmişlerdir. Bunlar: takımdaki üyelerin kültürel normlarının benzerlik derecesi, normların takımda ne derece ortaya konmakta ve gösterilmekte olduğu, takım içinde konuşulan ortak dilin acıcılık derecesi, iletişim türü, takımda etkin grup davranışı konusundaki beklentiler ve takım liderinin yönetim stili.
- Maznevski ve Pederson (1997:65-67), çok kültürlü takımlarda yaşanan sorunların çözümü ve etkinliğin sağlanması noktasından iki önemli sorunun iyi bir şekilde cevaplanması gerektiğini belirtmiştir. Bunlardan birincisi, kültürün, takımı ne zaman etkilediğinin iyi bilinmesidir. İkincisi, kültürel farklılıkların grubu etkilediğinde, bu farklılıkların nasıl yönetileceğinin bilinmesidir. Farklılıkların yönetimi noktasından benzerliklerin ön plana çıkarılarak farklılıkların aşılması ve farklılıkların doğurduğu farklı fikir ve düşüncelerden maksimum derecede yararlanmaktır.
- Goto (1997:90), bu takımlarda kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunların benzerlik algılaması üzerine kurulacak stratejilerle aşılabileceğini vurgulamıştır.
- Early ve Erez (1997:15), çok kültürlü takımlarda yaşanan sorunların çözümü için “Bireysel Kültürel Bilgi Yaklaşımı” önermişlerdir.
- Mutabazi ve Derr (2000:12), çok kültürlü takımlarda yaşanan sorunların çözümü için çeşitli stratejiler önermiştir. Bunlar; farklılıklarla yüzleşme, sinerji yaratmak, takım ruhunu geliştirmek ve optimum bütünleşme sağlamak.
- Leigh ve Maynard (2002:184), gerçek anlamda farklılıkların ortaya konması ve anlaşılmasının birçok sorunun üstesinde gelmek için önemli bir strateji olarak önermişlerdir.
- Eaton (2002), çok kültürlü takımların oluşturmanın ve güçlendirmenin yollarından bahsetmiştir. Bunlar; farkındalık yaratma, diyalog geliştirme ve yeni bir kültür yaratmadır.
- Chevrier (2003:141), proje gruplarını incelemiş ve bu gruplarda hâkim gözüken kültürel farklılıkların proje liderleri tarafından nasıl çözümlendiği ve hatta faydalandığını araştırmıştır. Bu bağlamda kullanılan stratejilerin üç tane olduğu tespit edilmiştir. Bunlar; takım üyelerinin bireysel hoşgörü göstermeleri ve kendilerini kontrol etmeleri, kişisel ilişkiler kurma ve uluslar üstü bir kültür oluşturmak.
- Brett vd. (2006:4), çok kültürlü takımlarda karşılaşılan sorunların çözümünde dört stratejiden bahsetmiştir. Bunlar: Adapte olmak, yapısal müdahalede bulunma, yönetsel müdahale ve ayrılma.



- Janssen ve Brett (insight.kellogg.northwestern.edu), çok kültürlü takımlarda var olan sorunların temelinde farklılıklar olduğunu bunlardan fonksiyonel ve kültürel farklılıklardan kaynaklandığını belirtmiştir. Bu sorunların çözülerek takımların nasıl faaliyet göstermesi konusunda “füzyon modelini” önermişlerdir.
- Terry (2007:41), çok kültürlü yönetim takımlarının sorunların üstesinden gelme ve etkin olabilmesi için şu önerilerde bulunmuştur. Kültürel farklılıklar konusunda bilinç, pozitif yaklaşım, açık iletişim, etkin liderlik, güven tesisi, katılım, birlikte gelişim ve eğlenceli bir çalışma ortamı.
- Gratton ve Erickson (2007:101), yaptıkları çalışma sonucunda çok kültürlü takımların özelliklerinden kaynaklanan sorunların çözümü için dört önemli faktörün gerekli olduğunu savunmuşlardır. Bunlar; üst yönetim desteği, insan kaynakları uygulamaları, takım liderinin güçlü tarafları ve takımın yapısı.
- Zeng vd. (2008: 68), kültürlerarası proje takımlarında var olan kültürel farklılıkları yönetmek bağlamında aşağıdaki öneriler sunmuştur: kültürel hassasiyet (kültürel farklılıkları fark etme), gerekli kültürlerarası eğitim, kültürlerarası işbirliği, zaman içerisinde ortaya çıkan sorunlara göre stratejiler geliştirme ve ortak bir yönetim kültürü oluşturma.

Literatürde yukarıda ifade edilen çalışmaların yanında benzer çalışmalara da rastlamak mümkündür fakat dikkat edildiğinde bu çalışmaların hepsinin belli ortak noktaları olduğu görülmektedir. Bazı çalışmalar daha çok bireysel ama birbiri ile bağlantılı ve destekleyen stratejilerden bahsetmekteyken, diğerleri daha çok belli aşamaları olan model ve yaklaşımlar önermektedir. Bu çalışmada da önerilen stratejiler iki kategoride değerlendirilmiştir. Birincisi, bireysel bağlamda önerilen stratejilerden bahsederken, diğeri daha çok model ve yaklaşımları ele almaktadır. Tabii bu iki yaklaşımda ortak olduğu ve birbirlerini desteklediği noktalar çoktur. Bu bağlamda bazen konuların daha iyi anlaşılması açısından özellikle bireysel stratejileri destekleyen modellerin bazı aşamalarına atıfta bulunulacaktır. Diğer taraftan bazı stratejilerin diğer stratejilerle ilişkilerinden dolayı, diğer başlıklar altında tartışılması da mümkündür.

### **6.1. Çok Kültürlü Takımlarda Yaşanan Sorunların Çözümü Öncesi Gerekli Ön Şartlar**

Çok kültürlü takımlarda yaşanan sorunların en iyi şekilde çözülmesi için gerekli bazı ön adımlar vardır. Bunların bilinmesi yaşanan sorunların etkin bir şekilde çözülmesi açısından önce tartışılmaktadır. Yaşanan sorunun öncelikli olarak tespit edilmesi ve takımın iç ve dış dinamiklerinin iyi anlaşılması gereklidir. Brett vd.(2006:4), çok kültürlü takımlarda herhangi bir problemle karşılaşıldığında problemin çözümünün belli ön aşamalardan dikkatli bir şekilde geçilerek yapılması gerektiğini düşünmektedir. Bu aşamalar daha çok çözüme yönelik stratejilerin belirlenmesinden önce yapılmalıdır. Öncelikle problemin türü ve niteliğini belirlemek bu süreçte ilk adımdır. Bu adımda birçok sorunun kültürel

farklılıklardan kaynaklandığı düşünülürse öncelikle soruna neden olan kültürel faktörler belirlenmelidir. Eğer başka faktörler etkili ise bunlarında açık ve net bir şekilde ortaya konması gerekmektedir. Brett vd. (2006:4), ikinci adımda takımın içinde bulunduğu durum ve şartların analiz ve değerlendirilmesinin yapılması gelmektedir. Örneğin takım hangi şartlar altında çalışmak ta, yapılan proje esneklik bakımından bir değişikliğe müsait mi yoksa belirlenen zaman limitleri buna engel olmakta mıdır? Takımın yöneticisi takımı değiştirmek konusunda herhangi bir yetkiye sahip mi? Takım geçici mi yoksa sürekli mi? Şeklinde sorular analiz ve değerlendirildikten sonra takımın lideri sorunun çözümü için en doğru stratejinin seçimini yapmaktadır. Bu bağlamda ele alınabilecek stratejiler ise aşağıda açıklanmaktadır.

***Farklılıklarla ve sorunlarla yüzleşme ve bunlara etkin çözümler üretmeye çalışmada iyi niyet ve gayret:*** Snow vd. (1996:61), çok kültürlü etkin takımların kaçınılmaz olarak ortaya çıkan sorunlarla yüzleşmek ve sorunların çözümü için etkin yollar bulmaya çalışmak zorunda olduklarını belirtmişlerdir. Etkin olmayan takımların daha çok var olan sorunları görmezden geldikleri veya bu sorunların insan kaynakları departmanı tarafından veya dışarıdan birilerinin yardımı ile çözülmesini beklemektedirler. Çok kültürlü takımların sorun yaşamamaları imkânsız gibidir. Özellikleri gereği birçok problem yaşayan bu takımların sorunlarla yüzleşmeleri, çözüm üretme bağlamında en önemli adımlardan biridir. Özellikle sorunlardan kaçma, görmemezlikten gelme veya örtmeye kalkışma gibi tutum ve davranışların var olabileceği düşünülürse, karşılaşılan sorunlarla yüzleşmek en mantıklı yol gözükmektedir. Mutabazi ve Derr (2000:12), çok kültürlü takımlarda sorunların üstesinden gelmede takımlarda farklı yönetim metotlarının varlığının kabulünün ön şart olduğunu ifade etmişlerdir. Mutabazi ve Derr (2000:12), çalışmasında farklılıklarla yüzleşmeyi, farklı kültürlerden olan üyelerle ortak bir yaşam sürdürülebilirlik olarak ifade etmiştir. Bunun gerçekleşebilmesi için farklılıklarla yüzleşmek gerekmektedir.

***Farklılık ve sorunlara yönelik örgütte ve takımda pozitif yaklaşım ve atmosfer oluşturma:*** Terry (2007:41), kültürel farklılıklar konusunda pozitif yaklaşımlar sergilemek ve pozitif bir atmosfer oluşturma bir çok sorunun üstesinden gelmede etkili bir strateji olarak önermiştir. Diğer taraftan bu takımlar belli bir örgütsel sistem içerisinde yer almaktadırlar. Bu örgütlerin farklılıklara ve ilişkili sorunlara yönelik yaklaşımları takımlara da bir şekilde yansımaktadır. Farklılıkları benimseyen, teşvik eden ve onlardan yararlanmaya çalışan bir örgüt kültürü içerisinde var olan takımlarında bu bağlamda örgüt kültüründen etkilenmesi ve benzer yaklaşımları kendilerine uyarlaması kaçınılmaz olacaktır. Bunun için çok kültürlü takımların içinde buldukları örgüt kültürü önemli olduğu gibi aynı zamanda bu takımların kendi içlerinde yarattıkları kültürde çok önemlidir. Pozitif, hoşgörüyü dayanan ve farklılıkları olumlu gören bir takım kültürü, sorunların çözümünde büyük katkısı olacaktır. Bu ön şartlar sağlandıktan sonra strateji seçimi aşaması gelmektedir. Bu bağlamda bireysel stratejiler ve yaklaşımlar ayrı ayrı ele alınmaktadır.

## **6.2. Çok Kültürlü Takımlarda Yaşanan Sorunların Çözümüne Yönelik Bireysel Stratejiler**

Yukarıda belirlenen ön aşamalardan geçildikten sonra yapılması gereken uygun strateji veya modelin seçilmesi aşamasıdır. Bu bağlamda en önemli konu bu stratejilerin belirlenmesi ve değerlendirilip en uygun olan ya da olanların seçilmesidir. Özellikle stratejilerin değerlendirilmesi aşamasından ön aşamalarda elde edilen bilgiler önemli katkı sağlayacaktır. Bu ön aşamalarda elde edilen bilgiler ışığında doğru ve uygun strateji veya stratejiler seçilmelidir. Strateji seçim aşamasında sorunun kaynağının belirlenmesi ve sorun yaşanan takımın dinamiklerinin ortaya konması büyük fayda sağlayacaktır.

### **6.2.1. Üst Düzey Yönetim Desteği İçeren Bir Örgüt Kültürü**

Çok kültürlü takımların başarısında ve sorunların daha kolay çözümlenmesinde etkili olan unsurlardan birisi üst düzey yönetimin desteği ve bu çerçevede oluşmuş bir kültürdür. Gratton ve Erickson (2007:101), çok kültürlü takımların; üst yönetim sosyal ilişkileri desteklediklerinde, kendi aralarında işbirliği yaptıklarında, liderlerle çalışanlar arasında ve örgüt çapında etkileşimin sağlandığı bir kültür yaratıldığında daha iyi performans göstermekte olduklarını belirtmişlerdir. İletişime açık bir düzenleme ve ofis planlaması da bu bağlamda değerlendirilebilir. Üst düzey yöneticiler arasında yaşanan ileri düzeyde işbirliği, takımlar için bir örnek teşkil etmektedir. Başarılı takımlarda üst düzey yöneticiler birbirlerine desteklemekte, tamamlamakta, birbiri ile görevlerini değiştirebilmekte ve biri diğerinin yerine geçebilmektedir. Tabi bu arada üst düzey yöneticilerin davranışlarını başkaları tarafından görülebilir olması da önemlidir. Çalışanlar ile yöneticiler arasında yüz yüze görüşme imkânı sağlamak bu bağlamda yine önemli bir adımdır. Diğer taraftan açık ve rahat iletişim, her tarafta birlikte çalışan insanların resimlerinin olması işbirliği kurma ve geliştirmede model teşkil etmektedir. Diğer önemli bir noktada, örgüt çapında bir danışmanlık ve koçluk sisteminin oluşturulmasıdır. Örgüt ve takım içinde her düzey ve alanda etkin bir iletişim de bu konu başlığı kapsamında ele alınabilecek bir konu olsa da aşağıda ayrı olarak açıklanmıştır. Brett vd. (2006:4), çok kültürlü takımlarda karşılaşılan sorunlarda çeşitli yapısal ve yönetsel müdahalelerden bahsederek, oluşturulması gereken yeni bir örgüt kültürüne işaret etmişlerdir. Bu yeni kültür, çok kültürlü takımların daha etkin ve verimli bir şekilde faaliyet göstermelerine ve sorunların çözünme imkân sağlamalıdır. Diğer taraftan literatürde, sorunların çözümü noktasında önerilen yeni yaklaşım ve stratejiler (Maznesvki ve Pederson, 1997; Early ve Erez, 1997) var olan örgüt kültüründe değişimlere işaret etmektedir.

### **6.2.2. Doğru Takım Liderleri**

Sorunların çözümünde başarılı olan ve etkin bir işbirliği gösteren takımların en önemli farklılıklarından birisi, iyi bir takım liderlerinin olması ve onların bu etkinlikteki rolleridir (Gratton ve Erickson, 2007:101). Bu farklılığı oluşturan liderlerin en önemli özelliği esneklikleridir. Takımları yönetme konusunda ne tür bir tarz izlenmesi konusunda tartışmalar hala

sürmektedir. Bazıları ilişki odaklı liderliğin takımları yönetmede en iyi yol olduğunu ifade etmektedirler çünkü insanlar güven ve iyi niyetin olduğu bir çevrede daha fazla bilgi paylaşımı ve işbirliğine girmektedir. Gratton ve Erickson (2007:101), kendi yaptıkları çalışmalarında ise, gerçeğin tam öyle olmadığını belirlemişlerdir. Etkin performans gösteren takımların liderleri daha çok ilişki ve görev odaklı bir liderlik tarzını birlikte benimsedikleri tespit edilmiştir. Liderler, takımın yaşam sürecinde şartlara göre bu stillerini değiştirmişlerdir. Özellikle başlangıçta daha çok görev odaklı bir tarz benimsenirken (amaçlar netleştirilmiş ve sorumluluklar belirlenmiştir). Fakat daha sonra projenin gelişim sürecinde ilişki odaklı liderlik tarzına geçilmiştir. Bu tarz geçiş daha çok amaç ve sorumlulukların paylaşıldığı ve bilgi paylaşımına başlandığı dönemde olmuştur. Sadece tek bir liderlik tarzı benimsenirse, takımların performansını negatif anlamda etkilemiştir. Dolayısı ile iki tarzında önemli olduğu fakat yer ve zamanının iyi belirlenmesi gerektiği belirlenmiştir (Gratton ve Erickson, 2007:101). Çok kültürlü takımlarda farklı kültürlere hitap edebilecek etkin bir liderlik oluşturmanın önem ve değerine yine başka kaynaklarda işaret edilmiştir (Brett vd., 2006; Chevrier, 2003; Terry, 2007; Snow vd., 1996).

### **6.2.3. Takımların Yapısının Optimum Entegrasyona Elverişli Hale Getirilmesi**

Takımlarda yaşanan en büyük sorunlardan birinin bütünleşme olduğu düşünülürse, bütünleşmenin sağlanması ve bu noktada yapılacak her strateji çok önemlidir.

Mutabazi ve Derr (2000:12) çok kültürlü takımların tam anlamıyla olmasa da optimum düzeyde bütünleşmiş olmasının takımda var olan bir çok sorunun üstesinde gelmede yardımcı olacağını belirtmiştir. Diğer taraftan takım ruhunun oluşması için yeterli düzeyde zaman ayırmak ve kaynak yatırıma gitmek gerekmektedir. Gratton ve Erickson (2007:101), takımların işbirliği yapması noktasında güvenin önemini büyük olduğunu belirtmişlerdir. Terry (2007), bu takımlarda var olan güvensizlik sorununun üstesinden gelinmesi gerektiğini belirtmiştir. Gratton ve Erickson (2007), özellikle önceden var olan ya da miras kalan ilişkiler üzerine takımların oluşturulmasının da etkili olduğunu söylemişlerdir. Birbirini tanıyan kişilerden oluşan takımlar, birbirini tanımayan kişilerden oluşan takımlara göre daha iyi performans göstermektedir. Birbirini tanıyan kişilerden oluşan takımlarda en azından takımın oluşum aşamaları daha kolay geçmiştir. Gratton ve Erickson (2007), yeni takımlarda güven ve işbirliği oluşturmak için ciddi bir zaman ve çaba yatırımı gerekmektedir. Bu yüzden takım başlangıcında oryantasyon programları bu bağlamda önemli bir yaklaşımdır. Gerektiğinde takımda bireyler bölümler ve takımlar arası geçişler yaparak birbirlerini tanıma ve güven tesisine yardımcı olabilirler. Gratton ve Erickson (2007), bu durumun bazen ters etkilerde doğurabileceğine işaret etmiştir. Eğer iyi bir şekilde yöneltmezse, birbirine tanıyan kişiler işbirliğini önleyebilmekte veya birbirini tanıyan kişiler alt gruplar oluşturmakta ve bu da bütün gruptan beklenen performansı negatif anlamda etkileyebilmektedir. Diğer taraftan genelde takımda ortak bir yaklaşım gerekli iken rollerin

belirlenmesinin takımın kendisine bırakılmasının daha iyi sonuçlar vereceği düşünülse de, Gratton ve Erickson (2007)'nin yaptığı araştırmada daha farklı sonuçlar elde edilmiştir. İşbirliğinin özellikle takımda üyelerin rollerinin açık bir şekilde belli olduğu durumlarda daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan takımın amaçları gerçekleştirmek için belirleyeceği yolun net olmaması takımda yaratıcılık ve işbirliğini geliştirmekte ve performansı artırmaktadır. Takım kendisine verilen görevin yaratıcılık gerektirdiğini bilirse bu durumda takım üyeleri işbirliği için zaman ve enerjilerini ortaya koymaktadır. Snow vd. (1996:61), başarılı takımlar; takımın misyonuna bağlı, birbirlerine güvenen, takımın görevlerini gerçekleştirmeye konusunda kendilerine güvenilebilecek ve birbirleriyle çalışmaktan hoşlanan kişilerden oluşmakta olduğunu belirtmişlerdir. Bu takım süreci kendi kendine veya doğal olarak gelişen bir durum değildir. Takım özellikle çok kültürlülük ve bunun getirdiği birçok sorun ve sonuçları dikkate alarak yoğun çabalar sonucunda etkin bir takım süreci oluşturabilmektedir. Takımların oluşum aşamalarına ve her bir aşamada özellikle ortaya çıkan sorunlara etkin çözümler üretilmesi yoluyla çok kültürlü takımlar oluşturulabilmektedir. Araştırmacılar sağlıklı bir grup sürecinin gelişimin ulusal ve şirket kültürünü yansıtan beş önemli unsuru dikkate alması gerektiğini belirtmişlerdir. Takımdaki üyelerin kültürel normlarının benzerlik derecesi, normların takımda ne derece ortaya konmakta ve gösterilmekte olduğu, takım içinde konuşulan ortak dilin akıcılık derecesi, iletişim türü, takımda etkin grup davranışı konusundaki beklentiler ve takım liderinin yönetim stili. Bu faktörlerin uyum içerisinde ve takım lehine bir araya getirilmesi takımlarda bütünleşmenin oluşumuna katkı sağlayacaktır.

Etkin bir bütünleşmenin sağlanması noktasında insan kaynakları uygulamaları da önemli katkı sağlayacaktır. Bu konu ileride açıklandığından burada ele alınmamıştır. Takımlarda sorunların çözülmesinde ve etkin bir bütünleşmenin sağlanmasında önerilen diğer bazı yaklaşımlarda şunlar olabilir (Chevrier, 2003:141).

- Takım üyelerinin bireysel hoşgörü göstermesi ve kendilerini kontrol etmesi
- Kişisel ilişkiler ve deneme ve yanılma

#### **6.2.4. Etkin ve Pozitif Bir İletişim Ortamı ve İletişim Kanalları Oluşturulmalı**

Daha önce ifade edildiği gibi yaşanan sorunların büyük bir kısmı iletişim sorunlarından kaynaklanmaktadır. Etkin iletişimin yolunu açacak kanalların oluşturulması yaşanan sorunların çözümüne büyük katkı sağlayacaktır. Etkin bir iletişim sorunların çözümünde faydalı olabildiği gibi, bütünleşme sorunlarının aşılmasında ve çatışmaların azaltılmasında ve çözülmesinde en etkin stratejilerden biridir. Etkin iletişimin sağlandığı takımlarda diğer sorunları çözülmesi daha kolay olacaktır. Zeng vd. (2008: 68), çok kültürlü takımlarda kültürel işbirliği mekanizmalarının özellikle kültürlerarası iletişim aracılığı ile gerçekleştirilmesi gerektiğini söylemişlerdir. Ayrıca, çatışma ve anlaşmazlıkların çözümü için kültürlerarası iletişim kanalları oluşturulmalıdır. Eaton (2002), çok kültürlü

takımlarda çoğu zaman kültürel farklılıkların konuşulmadığını ve bunları fark etmeninde çoğu zaman zor olduğu üzerinde durmuşlardır. Oysa bu farklılıklar açık bir şekilde konuşularak daha güçlü takımlar oluşturmak mümkün olacaktır. Böyle takımlarda takım üyelerinin birbirlerinden bir şeyler öğrenebilmeleri de mümkün olabilecektir. Eaton (2002), diyalogun önemine vurgu yapıp, takımda herkesin rahatça konuşabilmesi gerektiğini ve konuşabilmek içinde uygun ortam oluşturulmasının önemine dikkatleri çekmiştir. Chevrier (2003:141), takım içinde sıkı iletişimin önemine vurgu yapmış ve var olan sorunların üstesinden gelmede önemli bir strateji olarak gördüğünü belirtmiştir. Yine birçok çalışmada önerilen (Chevrier, 2003; Maznevski ve Pederson, 1997; Zeng vd., 2008) stratejilerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi ancak etkin bir iletişim ile mümkün olabileceği unutulmamalıdır.

#### **6.2.5. Çok kültürlü Takımda Yaşanan Sorunlara Yönelik Adapte Olma**

Bu yaklaşım, özünde kültürel farklılıkları bilme ve bunlar çerçevesinde çalışmayı içermektedir (Brett vd., 2006:4). Adapte olma stratejisi, özellikle takım üyelerinin kültürel farklılıkları tanıma, belirleme ve bu farklılıklarla nasıl yaşanacağı noktasında sorumluluk kabul etme ve çalışma neticesinde etkin olabilmektedir. Bu yaklaşım, birçok durumda en iyi strateji olarak değerlendirilmektedir. Takım üyeleri problemi çözmeye çalışmakta ve bu süreçte bir şeyler öğrenmektedir. Bu şekilde takım üyeleri kendi farklılıklarını korurken, diğerlerinin farklılıklarını kabul etmektedir. Adapte olma stratejisi, yine başka kaynaklarda da (Eaton, 2002; Leigh ve Maynard, 2002; Mutabazi ve Derr, 2000) benzer şekilde kullanılması önerilen bir strateji olarak literatürde yer almaktadır.

#### **6.2.6. Çok Kültürlü Takımda Yaşanan Sorunlara Yönelik Ulusal, Mesleki Ve Şirket Kültürlerinin Birleştirici Rollerinden Faydalanmak**

Chevrier (2003:141), takımda aynı ulusal kültürden bireylerin çok olması, benzer kültürel değerlere sahip olunduğu anlamına gelmektedir. Bu kültürel değerlerin bireylere kazandırdığı ortak fikir, düşünce, algı ve yaklaşımlar karşılıklı anlayış, rahat iletişim ve bütünleşmeyi mümkün kılabilen ve sorunların çözümü daha kolay olmaktadır. Fakat çok kültürlü takımların en belirgin özelliğinin farklı kültürel geçmişe sahip bireylerden olması, bu stratejinin ancak bazı durumlarda uygulanabileceğini göstermektedir. Chevrier (2003:141), ulusal kültürün birleştirici özelliğinden faydalanılmadığı durumlarda, liderler mesleki ve şirket kültürlerinin birleştirici rollerinden faydalanması gerektiğini savunmuştur. Örneğin mühendislerin çok olduğu durumlarda, mühendisliğin verdiği ortak bilgi, tecrübe ve teknik kavramlar birleştirici rol oynamaktadır. Bu bağlamda benzerlik iletişimi kolaylaştırmakta ve teknik sorunlara odaklanmayı beraberinde getirmektedir. Bunun sonucunda iyi ilişkiler kurulmakta ve gelişmektedir. İyi ilişkiler kimi zaman kültürel sorunların gün yüzüne çıkmasına neden olabilirken kimi zamanda bunlardan kaçınmaya teşvik etmektedir. Mesleki kültür, mesleki kimliğin önemli olduğu durum ve

şartlarda önemli rol oynasa da çoğu zaman birleştirici rol oynamada yeterli olmamaktadır. Takım üyelerinin aynı meslek grubundan olmadığı durumlarda, liderler örgüt kültürünün birleştirici ve bağlayıcı rolünü kullanmak üzere ortaya sürmektedir. Özellikle bu kültürlerin yansıması olan belli bilgi, tecrübe, değerler ve normlar bireyleri birlikte tutmakta ve sorun yaşamadan işlerini yapmalarına olanak sağlamaktadır. Nasıl farklı milletlerden bireyler belli bir örgütte işe başladıklarında o şirketin kültürel değerlerini benimsiyorlarsa burada da aynı durum söz konusudur. Bu normlar kültürel alışkanlıkların yerini almaktadır. Yine meslek kültüründe olduğu gibi, şirket kültürü birçok konuda ortak normlar oluştursa da kültürel bağlamda ortaya çıkan sorunların çözümünde yeterli olmamaktadır. Ulusal kültürler çok güçlü şirket kültürlerinde bile kendisini hissettirmektedir. Chevrier (2003:141), bu stratejilerin de kültürel özelliklerle bağlantılı olarak ortaya çıktığını ve değer verildiğini ifade etmiştir. Örneğin mesleki kültürün ön plana çıktığı kültürel ortamlarda, mesleki kültür daha rahat bir şekilde kabul edilirken, mesleklerin çok da önemli olmadığı kültürlerde bu strateji pek kabul görmemektedir. Diğer taraftan belirgin normlar ve prosedürlerin belirlenmesi şeklindeki yaklaşımlarda ancak bazı kültürel ortamlarda başarılı olabilmektedir.

#### **6.2.7. Benzerliklerin Keşfedilmesi ve Ön Plana Çıkarılması Yoluyla Sorunların Üstesine Gelme**

Goto (1997:90), kültürel farklılıkların yönetilmesi noktasında Triandis (1992), tarafından oluşturulan modelden bahsetmiştir. Model, yaklaşık on dokuz elemandan oluşmaktadır. Genel anlamda model, kültürel unsurların kişilerarası değişkenleri ve bunlarında kişisel değişkenleri etkilediği üzerine kurulmuştur. Triandis'in temel hipotezi, farklılıkları yönetmede temel başarı unsurunun birbirleriyle ilişki içinde olan farklı kültürlerden bireylerin birbirini benzer olarak algılamasıdır. Triandis, bu benzer olarak görmeyi etkileyen birçok faktörün olduğunu belirtmiştir. Örneğin kültürler arasında geçmişten gelen bir çatışmanın olmamasının farklı kültürlerden bireylerin birbirini benzer olarak görmeye yönlendirdiğini ifade etmiştir. Diğer taraftan bireyler arasında kültürel mesafenin az olması da, birbirini benzer görmeye teşvik etmektedir. İlişkilerde, eşit statülerde karşı karşıya gelmek de bireyleri benzer görmeye itmektir. Önceden yaşanmış iyi etkileşimler, benzer görmede yine etkili olmaktadır. Bireyler arasında ilişki neticesinde algılanan benzerlikler, bireylerde daha pozitif etki ve sonuçlara yönlendirmektedir. Örneğin en önemli sonuç bireyin bu ilişkiden tatmin duymasıdır. Tatmin olan bireyler de daha pozitif sonuçlara yol açacaktır. Bu pozitif sonuçlar; daha iyi ilişkiler, farklı kültürlerle etkileşim için istek, sosyal anlamda yakınlık, daha pozitif tutum ve davranışlardır. Goto (1997:93), modelin tamamında yer alan değişkenlerden önemli gördüklerini alarak modeli test etmiştir. Araştırmacılar, kültürlerarası ortamlarda karşı tarafın kültürü konusunda bilgi sahibi olmanın yeterli olmadığını bunun yanında özellikle, karşılıklı benzerlik algısının ve pozitif etkileşimin teşvik edilmesinin gerekli olduğunu belirlemiştir.

### **6.2.8. Çok kültürlü Takımda Yaşanan Sorunlara Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları**

Çok kültürlü takımlarda yaşanan sorunlara yönelik birçok insan kaynakları uygulamaları (İKY) devreye sokulabilmektedir. Bu uygulamaların büyük çoğunluğu yukarıda bahsi geçen stratejilerle birlikte ve onları destekleyen nitelikte olabildiği gibi tek başına kullanılacak uygulamalarda olabilmektedir.

Gratton ve Erickson (2007:101), yöneticilerin işbirliği konusunda destek ve girişimlerinin yanı sıra bazı İKY uygulamalarının da takımda işbirliği ve performansı geliştirmede etkili olduğunu belirtmişlerdir. Birçok İKY uygulamaları, takım performansı üzerinde çok sınırlı etkiye sahipken, işbirliğine dönük davranış ve becerileri geliştirmeye yönelik eğitim ve çok resmi olmayan bir topluluk oluşturmaya yönelik destekler bu bağlamda önemlidir. Bu uygulamaların birçok başarılı takımlarda fazlasıyla görüldüğü tespit edilmiştir. Yapılan bu uygulamalarda şirketlerin kendi kültür ve stratejileriyle uyumlu bir şekilde gelişmekte ve onları yansıtacak şekilde gerçekleştirilmektedir. Başkalarını önemsemek, başkaları ile belli bir amaç doğrultusunda etkileşimde bulunmak, etkin bir şekilde çatışmaları çözmek için takımı eğitimden geçirmek işbirliğine dönük davranışların teşvik ve oluşturulmasında büyük rolü vardır. Diğer taraftan çalışanlar arasında bireylerarası ilişkiler konusunda eğitimlerde çok faydalıdır. İKY, belli bir grup ruhu ve bilinci oluşturma açısından da önemli görevler üstlenebilmektedir. Bu noktada grup aktivitelerinin desteklenmesi örnek verilebilir. Mesela, kadın topluluğu oluşturma, hafta sonu yemek yapma, tenis öğretme ya da bunları destekleyen teşvik ve politikaların üretilmesi bu çerçevede düşünülebilir. Resmi olmayan networklar kurulmasını teşvik etmek ve desteklemekte önemlidir. Birçok firma, aile tarzı bir örgütlenme ve kültürü teşvik etmektedir. Bunların yanında insan kaynakları bölümünün işe alma ve takım oluşturmada büyük rolleri vardır. İnsan kaynaklarının işe alınanların oryantasyon programlarında, takıma ve şirkete uyum sağlamalarında rolü küçümsenmeyecek kadar büyüktür.

### **6.2.9. Çok kültürlü Takımda Yaşanan Sorunlara Yönelik Kültürel Bağlamda Eğitimler**

Yukarıda çok kültürlü takımlarda sorunların çözümüne insan kaynaklarının verecekleri eğitim, kurs ve seminerlerin büyük katkıları olduğu belirtilmiştir. Burada daha belirgin olarak eğitim konusuna dikkatler çekilmektedir. Daha öncede ifade edildiği gibi, çok kültürlü takımlarda yaşanan sorunların çözümünde çeşitli tutum ve davranış değişikliklerine (Chevrier, 2003; Eaton, 2002; Gratton ve Erickson, 2007; Snow vd., 1996) işaret edilmektedir. Bunların gerçekleştirilmesinin bir yolu da verilecek kaliteli eğitimler olacaktır. Etkin iletişim, kişiler arası ilişkiler kurma, sorun çözme ve bütünleşme gibi konularda eğitim verilmesinin, bir çok açıdan çok kültürlü takımlara büyük faydaları olacaktır. Çok kültürlü takımlarda aslında hiç bir sorun olmasa bile takım üyelerinin almaları gereken birçok kültürlerarası eğitim vardır. Diğer taraftan eğer bu takımlarda sorunlar varsa, yaşanan sorunların nitelik ve miktarına bağlı olarak kültürlerarası



eğitimlerden uygun olanlar seçilebilir. Zeng vd. (2008: 68), uluslararası bağlamda proje takımlarında başarılı olunmak isteniyorsa, kültürel bilgi çerçevesinde bireylere kültürel hassasiyet, empati yapma, esneklik ve yaratıcılık kazandırılmasının önemli olduğuna işaret etmişlerdir. Gelenekler, protokoller, iletişim stilleri ve müzakere yaklaşımları gibi konularda kültürel hassasiyet eğitimleri takım üyelerine verilmelidir. Diğer taraftan, verilecek kültürlerarası eğitimler; dil, kültürlerarası öğrenme, farklı sosyal ve kültürel ortamlara adapte olma gibi konuları da kapsamalıdır.

#### **6.2.10. Çok kültürlü Takımda Yaşanan Sorunlara Yönelik Yapısal ve Yönetmel Müdahaleler**

Yapısal müdahalede bulunma takımın yapısının değiştirilmesi ile alakalı bir konudur ve Brett vd. (2006:4) tarafından çok kültürlü takımlarda sorunların çözümünde yararlı olabilecek bir strateji olarak önerilmiştir. Takım içinde kişilerarası sıkıntı ve çatışmaları yok etmek amacıyla bilinçli olarak yeniden örgütlenme ve yeniden işbölümü yapmaya gidilmektedir. Bu strateji özellikle alt grupların takıma hâkimiyet kurduğunda daha etkin olabilmektedir. Bu yaklaşımın etkin olduğu diğer bir durumda takım üyeleri arasında ciddi ayrımcı yaklaşım ve durumlar söz konusu olduğundadır. Başka bir yapısal müdahale, farklı kültürel geçmişten ya da şirket kimliğinden gelen kişilerin oluşturduğu küçük gruplar meydana getirmektir. Takım halinde çalışmada sonuç vermediğinde, takımı küçük gruplara bölerek çalışmalarını sonradan birleştirmek mümkündür. Bununda sakıncaları olabilecektir. Özellikle birlikte çalışmayan insanlar bir araya getirebilir. Ayrıca bu küçük grupları tekrar birleştirmek çok zordur.

Çok kültürlü takımlarda yaşanan sorunlara yönelik olarak önerilen stratejilerden birisi de yönetmel müdahaledir. Brett vd. (2006:4), bu stratejinin önceden çalışma normları oluşturma veya üst düzey yöneticiler atama şeklinde kendini gösterdiğini belirtmişlerdir. Yönetmel müdahaleler çoğu zaman takım liderleri veya üyeler tarafından hoş karşılanmasa da, bazı durumlarda takımda yaşanan birçok sorunun çözümünde etkin olabilmektedir. Takım çalışmaya başlamadan önce, yöneticiler tarafından ortaya konacak çalışma ve etkileşim normları, özellikle ileride ortaya çıkabilecek sorunları önlemede etkili olabilmektedir. Böyle bir yaklaşım, takımın işleyişinin etkin bir şekilde başlamasına imkân tanımaktadır.

#### **6.2.11. Çok kültürlü Takımda Yaşanan Sorunlara Yönelik Takım Üyelerinin Takımdan Ayrılması**

Takım üyelerinin takımdan ayrılması, çok kültürlü takımlarda sorunların çözümü noktasında önerilecek bir stratejidir. Brett vd. (2006:4), bu stratejinin diğer alternatif stratejilerin başarısız olduğu durumlarda belki de en son çare olarak kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu stratejide, takımdan birinin dışarı alınması durumu söz konusu olup en az kullanılan stratejilerden biridir. Kısa dönemli projelerde, mutlu olmayan üyeler projenin bitmesini beklese de, uzun dönemli projelerde memnun olmayan üyelerin ayrılması durumu söz konusu olmaktadır. Tabi bu strateji en son kullanılmalı

gereken stratejidir olup gönüllü olmalı ya da yönetimin isteği ile gerçekleştirilmelidir (Brett vd., 2006:4).

### **6.3. Çok Kültürlü Takımlarda Yaşanan Sorunların Çözümüne Yönelik Model Ve Yaklaşımlar**

Çok kültürlü takımlarda yaşanan sorunların çözümüne yönelik olarak daha önce açıklanan bireysel stratejilerin yanında bazı model ve yaklaşımlarda vardır (Early ve Erez, 1997; Maznevski ve Pederson, 1997; Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997 gibi). Bu model ve yaklaşımlar, yukarıda ifade edilen stratejileri de bir anlamda kapsamaktadır. Bu nedenle bu kısım okunduğunda bir karışıklık var gibi hisse kapılmak mümkün ise de bu yaklaşım ve modeller belli aşamaları içerdiğinden dolayı yukarıda bireysel bağlamda ele alınan stratejilerle aynı kategoride değerlendirilmemiştir. Bunun için bunların ayrı olarak açıklanmasının daha doğru olacağına karar verilmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken, yukarıda da açıklandığı gibi, çok kültürlü takımlarda sorun yaşandığında bu farklı strateji ve yaklaşımların hepsinin bir analizi ve değerlendirmesi sonucunda bir çözüm stratejisi veya stratejilerinin belirlenmesidir.

#### **6.3.1. Kültürel Farklılıkları Yönetmede ‘Bireysel Kültürel Bilgi Yaklaşımı’ Modeli**

Bu model Early ve Erez (1997:15) tarafından oluşturulmuştur. Model çok kültürlü takımlarda başarı sağlanmasının belli sistem, yapı ve yaklaşımların oluşturulmasına bağlı olduğunu öne sürmektedir. Model, bu yeniliklerin, bireylerin ihtiyaç ve beklentileriyle uyumlu olduğu müddetçe başarılı olacağını vurgulamaktadır. Bireylerin ihtiyaç ve beklentilerinin bilinmesi uyumlu sistem ve yapıların kurulması açısından önemlidir. Literatürde birçok çalışma, farklı kültürlerin benimsediği farklı sistemlerin birleştirilmesi veya bunlar üstünde yeni sistemlerin kurulmasını önerirken, bu model ise bu tartışmalara girmemiştir. Modelin vurguladığı konu, takımdaki bireylerle uyumlu sistem ve uygulamaların ortaya konmasıdır.

Modelin kurucularına göre yapılması gereken, her şeyden önce bireylerin kim olduklarının ortaya konması gerektiğidir. Her birey, kendini eyleme sevk eden bir takım motive edici unsurlara sahiptir. Bunlarda bireylerin kendi psikolojik yapılarını oluşturmaktadır. Öncelikle bunların belirlenmesi şarttır. Diğer önemli bir faktörde bireyleri etkileyen ve kendi kültürel grubundan üyelerle birlikte paylaştıkları değerlerdir. Bu değerler, bireylerin dünyayı nasıl gördükleri, algıladıkları, yorumladıkları ve cevap verdikleri noktasında önemlidir. Bireyleri iyi bir şekilde tanıladıktan ve anladıktan sonra onlara yönelik olarak yönetsel eylem ve tekniklerin ortaya konması ve onların örgütsel başarıya katkı sağlamasına çalışılması gelmektedir. Örgütsel ortamda uygulamaya konan yönetsel eylem ve teknikler kişisel kültürel bilgi ve kültürel değerlerle uyumlu olduğu takdirde ve bireylerin ihtiyaçlarını karşıladığı müddetçe, üretkenlik, tatmin, bağlılık ve işe devam gibi sonuçlar doğuracağı aksi takdirde bunların aksi sonuçlar doğuracağı unutulmamalıdır. Unutulmamalı ki, yönetsel yaklaşım ve

teknikler, bireylerin değerleri ve normları ile uyumlu oldukları müddetçe pozitif sonuçlar ortaya oluşturacaktır.

### **6.3.2. Kültürel Farklılıkların ve Getirdiği Sorunların Yönetilmesi Noktasında Önerilen Başka Bir Yaklaşım**

Bu yaklaşım, öncelikle çok kültürlü takımlardan en maksimum derecede fayda sağlamak amacıyla oluşturulmuş ve özellikle kültürel farklılıklara odaklanmıştır. Model, daha çok farklılıkların takım lehine kullanılması ve yüksek performans elde edilmesine yönelik açıklamalarda bulunmaktadır.

Maznevski ve Pederson (1997:65-67), çok kültürlü takımlarda yaşanan sorunların çözümü ve etkinliğin sağlanması noktasından iki önemli sorunun iyi bir şekilde cevaplanması gerektiğini belirtmişlerdir. Bunlardan birincisi, kültürün takımı ne zaman etkilediğinin iyi bilinmesi gerektiğidir. İkincisi, kültürel farklılıkların grubu etkilediğinde bu farklılıkların nasıl yönetileceğinin bilinmesidir. Kültür, çok kültürlü takımların işleyiş ve performanslarını birçok açıdan etkilemektedir. Bunu anlamak için kültürü, kültürü oluşturan boyutları ve bunların takımları nasıl etkilediklerini en iyi şekilde anlamak ve buna göre gerekli tedbirleri almakla mümkün olacaktır. Eğer takımlardan yüksek performans bekleniyorsa, üyeler özellikle bu farklılıkların ve benzerliklerin farkında olmalıdır. Benzerlikleri, özellikle farklılıkları aşmak için kullanmalıdırlar. Farklılık sonucu var olan potansiyel bilgi, tecrübe ve farklı bakış açıları yüksek performans lehine kullanılmalıdır. Araştırmacılar takımında var olan farklı kültürlerin takımın etkileşim süreci ve performansı üzerindeki etkilerini anlamak için, Kluckhohn ve Strodbeck (1961), kültürel boyutlarının kullanmışlardır. Araştırmacılar bu farklı boyutlar açısından kültürlerin farklılık gösterdiğini ve farklı kültürlere mensup bireylerin, farklı kültürel özellikleri ile takıma geleceklerini ve faaliyet göstereceklerini belirtmişlerdir. Bu farklılıklar her ne kadar bir çok alanda sorun yaratsa da, araştırmacılar etkin takımların farklılıkların entegre edilmesi yoluyla sinerjik yaklaşımlar geliştirdiklerini belirtmişlerdir. Bu kültürel boyutlar çerçevesinde farklı olan takım üyelerinin her birinin farklılıkları, takım lehine birleştirilmesi ve yüksek performans geliştirmek için kullanılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Araştırmacılar bunun gerçekleştirilmesi için iki sürecin faydalı olacağını söylemişlerdir. Bunlardan birincisi “Decentring” olarak adlandırılan süreçtir. Burada karşı taraf farklılıklardan dolayı suçlanmak yerine farklılıklarını ortaya koymakta ve bu farklılıkların ortaya çıkardığı problemler tespit edilmektedir. İkinci süreç ise ‘Recentring’dir. Burada, ortak normlar veya karşılaşılan durumlara yönelik ortak bir görüş ve yaklaşım ortaya koymaya çalışılmaktadır. Bu iki süreç birbiri ile yakından ilişkili olup birbirine geçmiş durumdadır. Decentring, recentringi gerçekleştirmek için bilgileri ortaya çıkarmakta, diğer taraftan recentring, farklı bakış açılarını birleştiren bir alt yapı oluşturmaktadır. Araştırmacıların, kültürel boyutlar çerçevesinde ele aldıkları farklılıklar ve bunların takım süreç ve performansına etkileri noktasında ortaya koydukları bilgiler bu iki -decentring ve recentring- sürecinin gerçekleştirilmesinde faydalı olmaktadır.

### 6.3.3. Çok Kültürlü Takımlarda Yaşanan Sorunların Üstesinden Gelmede Dört Aşamalı Bir Yaklaşım

Eaton (2002), çok kültürlü takımlarda yaşanan sorunların üstesinden gelmenin dört aşamada mümkün olacağından bahsetmiştir.

- Birinci aşama farkındalık (bilinç) yaratmayı içermektedir. Problemleri çözenin temel yolu iletişim kurmak ve saygı göstermektir. Bu şekilde takım daha rahat çalışacaktır. Çoğu zaman kültürel farklılıklar konuşulmamakta, bunları fark etmek de çoğu zaman zor olmaktadır. Yöneticiler bu farklılıkları açık bir şekilde konuşmalı ve bu farklılıklarla yüzleşerek daha güçlü takımlar oluşturabilmelidir.
- İkinci aşama diyalog kurmak ve geliştirmeyi kapsamaktadır. Takımda herkes rahatça konuşabilmeli ve konuşabilmeye fırsat verecek uygun ortam oluşturulmalıdır.
- Problemleri çözmeye farkındalık ve diyalogda yeterli değildir. Bundan sonra eyleme geçmek gerekmektedir. Bu da yeni bir kültürün oluşturulmasını içermektedir. Bu yeni kültür oluşturulurken, var olan kültürlerden herhangi birisi üzerine bina etmek yerine çeşitli, çok kültürlü, güçlü ve üretken bir kültür yaratılmaya çalışılmalıdır. Önyargıların kalktığı, herkesin söz sahibi olduğu, üretkenliğin ve çeşitliliğin teşvik edildiği yeni bir takım kimliğinin oluştuğu bir takım yaratılmalıdır. Bu yeni kültür hoşgörü anlamında bir çığır açmalıdır. Yeni kültürde takımın etkin ve verimli olabilmesine olanak sağlamak için işlerin yapılması, personel yönetimi ve diğer bir çok alanda kural, prosedür, politika ve yönetim tarzının oluşturulması gerekmektedir. Bu yeni takım kültürünün oluşumunda farklı yollar izlenebilmektedir. Bu bağlamda dikkate alınabilecek yollar;
  1. Örgüt bağlamından önemli görülen sorunları veya kaygıları belirlemek ve bunlar konusunda neler yapılabileceği üzerinde çalışmak.
  2. Çalışanları ve yöneticileri kültürlerarası farkındalık, yönetim ve çatışma yönetimi konularında eğitmek.
  3. Özellikle İngilizcesi ana dili olmayanlar için dil ve aksan düzeltme konularında eğitim vererek iletişimi güçlendirmek.
  4. Herkes için kültürlerarası iletişim eğitimleri vermek
- Çok kültürlü takım oluşturmada son aşama ise, iletişim ve farkındalık konuları halledildikten sonra, etkin bir takım için yeni modelin uygulamaya sokulmasıdır. Artan güven ve farkındalık ile oluşturulan yeni kültür, yeni düşünme ve çalışma sistemlerinin kabul edilip işlevsel hale getirilmesi gerektirmektedir. Takım içinde ortaya çıkan sorunlar, takımında desteği ile daha etkin bir şekilde çözülebilecektir. Kökleri kültürel farklılıklara dayanan kişisel sorunları belirlemek, rahatça konuşmak ve çözmek daha kolay olacaktır. Ayrıca takım üyelerinin etkin çalışmasına yardımcı olacak araçların varlığı ile daha etkin ve verimli olunabilecektir.

### **6.3.4. Kültürel Farklılıkları Yönetmede ‘Analiz Yap, İletişim Kur ve Bütünleştir’ Modeli**

Çok kültürlü takımlarda, kültürel farklılıkların yönetimi konusunda bir model de, Lane vd. (1997:32-63) tarafından ortaya atılmıştır. Bu yaklaşım, daha çok bireylerarası ilişkilerde, takım etkinliğinin sağlanmasında ve kültürel farklılıkların nasıl yönetilmesi bağlamında önemli fayda sağlamaktadır. Bu modelde, bireyin öncelikle kendi kültürünü ve sonrasında ise karşı tarafın kültürünü anlaması gerekmektedir (Analiz Yap). Bu yapıldıktan sonra, kültürel farklılıklar, iletişim (İletişim Kur) ve bütünleştirme (Bütünleştir) aracılığı ile çözülmektedir. Bu aşamalar, aşağıda daha detaylı olarak açıklanmaktadır (Lane vd. 1997:32-63).

#### **Kültürel farklılıkların anlaşılması: kültürel haritaların çıkarılması**

Bireyler kendi kültürlerini ve başkalarının kültürlerini anlamak için, kültürü oluşturan unsurları belirlemek, onları tanımlamak ve organize etmek zorundadır. Kültürün farklı boyutlarını ve bunların, işletmeler ve kişiler arası ilişkiler üzerindeki etkilerini ortaya koyan çalışmalar bu konuda yardımcı olacaktır (Örneğin, Hofstede, 1980 ve Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997 gibi).

#### **Kültürel farklılıkların iletişim yoluyla aşılması**

Kültürlerarası etkinliği sağlamanın en önemli yollarından bir tanesi kültürlerarası iletişimde dikkat edilmesi gereken noktalara önem vermek ve uygulamaktır. İletişimde etkinliği artırmak için üç şart söz konusudur. Birincisi, bireyler güçlü bir motivasyona ve güvene sahip olmalı. İkincisi, iletişimde ortak noktalar bulunmaya çalışılmalı. Üçüncüsü ise, birey diğer kişilerin davranışlarını yorumlarken suçlamalardan uzak kalmalı.

#### **Kültürel farklılıkların bütünleştirme yoluyla yönetilmesi**

Kültürel farklılıkları anlamak ve bu farklılıkları iletişim yoluyla aşmaya çalışmak yeterli olmayacaktır. Bu farklılıkların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Ancak böyle olduğu takdirde, farklı kültürlerden insanlar bir araya gelip çalıştıklarında üstün performans sergileyebileceklerdir. Modelin son parçası olan bütünleştirmeyi gerçekleştirmek için, üç temel faaliyet göze çarpmaktadır. Bunlar; katılımcılığı gerçekleştirmek, çatışmaları çözmek ve diğerlerinin fikirleri üzerine bina etmektir.

**Katılımcılığı Gerçekleştirmek:** Farklı fikir, düşünce ve bakış açılarından faydalanabilmek için, bunların açık ve net bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir. Fakat bütün kültürler, açık ve net bir şekilde fikirlerini açıklamaya eğilimli değildir. Örneğin; hiyerarşik oryantasyonlu kültürlerde bireyler takım içerisinde üstleri ya da yüksek rütbeli kişiler bulunduğu takdirde, fikirlerini açıklamak istememektedir. Buna karşılık, bireyciliğin ön plana çıktığı kültürlerde ise bireyler, fikirlerini açık bir şekilde ileri sürebilmektedir. Çok kültürlü takımlarda, bütün fikir ve düşüncelerin açıkça ortaya konulmasına çalışılmalıdır. Yani, katılımcılık teşvik edilmeli ve

durumun böyle olduğundan emin olmak için denetlenmelidir. Her üyenin katılımının farklı şekillerde olabilmesine olanak sağlanmalıdır. Üyelerin katılımları; yazılı yapabileceği gibi, resmi toplantılar dışında da grup üyelerinin katılımları ve düşünceleri alınabilmelidir.

**Çatışmaları Çözmek:** Bir önceki aşamada belirtildiği gibi, farklı fikirlerin ifade edilmesi istenmektedir. Fakat bu durum fikirler bağlamında tartışmalara ve anlaşmazlıklara neden olabilmektedir. Bu çatışmaların da nasıl çözüleceği önemli bir sorundur. Çatışmaların çözümüne geçmeden önce, çatışmaların nasıl ifade edildiği konusuna değinmek gerekmektedir. Çatışmaların ifade edilişi kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Birçok kültürde çatışmanın açık olarak ifade edilmesi bile pek hoş karşılanmamaktadır. Hall (1995)' un çalışmasında ortaya konduğu gibi; ortama yüksek derecede bağlı kültürlerde anlaşmazlık ve fikir ayrılıkları, açık ve net bir şekilde ortaya konurken; ortama çok bağlı olmayan kültürlerde anlaşmazlık ve fikir ayrılıkları, açık ve net bir şekilde ortaya konmaz. Kültürler arasındaki bu farklılıklar anlaşılmadığı takdirde, bir takım sıkıntılar doğabilmektedir. Bunu aşabilmek için, çatışma ve çatışmaların ifade edilişi gibi konularda, kültürel farklılıklar ortaya konulup iletişim yoluyla aşılmaya çalışılmalıdır. Burada da, çatışmaların nasıl ifade edileceği ve nasıl çözüleceği konusunda ortaya konacak ortak yaklaşımlar, prensipler ve fikirler belirlenebilir. Etkin iletişim, çatışmaların etkin bir şekilde çözümlenmesinde büyük rol oynamaktadır.

**Diğerlerinin Fikirleri Üzerine Bina Etmek:** Kültürel farklılıkları anlama, iyi bir iletişim, katılımcılık ve çatışma yönetimi tam olsa da; bu modeli tamamlamak ve grubun tam performans potansiyeline ulaşmasını sağlamak için, yapılması gereken; farklı fikirlerden yola çıkarak daha ileri gidebilmektir. O yüzden de, var olan fikirlerin ortaya konmasını teşvik etmek ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamaktır. Yeni fikirlerin ortaya çıkması da; ilk olarak, ortaya konulan fikirlerden yola çıkarak, onlara yeni fikirler katarak veya onlardan yararlanarak yeni fikirler üretme yoluyla olabilmektedir. Takım içerisinde sinerji oluşturmak için yapılması gereken, problemlere herkesin kabul edeceği çözümler bulmaktır. Var olan fikirlerden; yeni, yaratıcı fikirler üretmek ve bu fikirlerin herkes tarafından kabul edilmesini sağlamak gerçekten zor bir iştir. Ama bu şekilde bir yaklaşım, çok kültürlü takımların iyi performans göstermelerine yardımcı olacaktır.

## 7. SONUÇ

Günümüz işletmeleri artık daha karmaşık, belirsiz, dinamik ve hızlı bir şekilde değişen bir dünya içerisinde faaliyet göstermektedir. Değişen çevre dinamikleri karşısında örgütler daha yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımlar ortaya koymak ve uygulamak zorunda kalmışlardır. Takımların geçmişi her ne kadar çok eskiye dayansa da, işletmeler açısından önem ve değerlerini koruyarak günümüze kadar gelmişlerdir. Takımların sağladıkları birçok avantaj, bu değer ve önemin korunmasında büyük rol oynamaktadır. Takımlar,

bugün önemli oldukları kadar gelecekte de örgütlerde önemli fonksiyonları yerine getirmek için var olacaklar gibi görünmektedir.

İş dünyasının değişen dinamikleri ve ihtiyaçları çerçevesinde ortaya çıkan takımlardan biride çok kültürlü takımlardır. Her ne kadar bu takımlar büyük potansiyellere sahip olsalar da, yaşadıkları sorunlar bu takımların etkin ve başarılı olmasında büyük engel teşkil etmektedir. Bu takımlar özellikle kültürel farklılıklar ve bunların sonucu ortaya çıkan iletişim, bütünleşme ve çatışma sorunlarıyla baş etmek durumundadırlar. Yaşanan bu sorunlar, takımların etkinliğini azaltmakta ve bu takımlardan beklenen avantajların kaybına neden olmaktadır. Bu sorunların tespit edilmesi ve anlaşılmasının önemi büyüktür. Çalışma bu noktada literatürde ayrı ve karışık bir şekilde ele alınan ve açıklanan sorunları daha sistemli ve açık bir şekilde ortaya koymuştur. Bunu yapmakla sorunların tespiti ve anlaşılmasına yardımcı olup, aynı zamanda da sorunların çözümüne de katkı sağlamıştır.

Çok kültürlü takımların karşılaştıkları çeşitli sorunlar için farklı çözüm yaklaşım ve stratejilerini literatürde görmek mümkündür. Takımlar kaçınılmaz olarak yaşanan sorunlara daha pozitif ve esnek yaklaşımlar sergileyerek ve problemlerle yüzleşerek, akılcı ve yaratıcı çözümler üreterek başarılı olabilecektir. Çözüm stratejileri de sorunlar gibi ayrı ve karışık bir şekilde çeşitli çalışmalarda dile getirilmektedir. Bu çalışma, bunları bir araya getirme ve daha sistemli bir şekilde sunma noktasından büyük önem taşımaktadır. Her şeyden önce çözüm stratejileri bireysel stratejiler ve yaklaşımlar başlığı altında iki ana kategoride ele alınmıştır. Bu takımlarda yaşanan sorunlar karşısında yapılması gerekenler şu şekilde özetlenmiştir; problemin tespiti ve kaynağının ortaya konması, takımın iç ve dış dinamiklerinin anlaşılması, bu bilgiler ışığında farklı çözüm alternatiflerin değerlendirilmesi ve bunlardan takım için en uygun olan alternatifin veya alternatiflerin seçilmesidir. Burada dikkat edilmesi gereken her bir alternatifin mutlaka artı ve eksilerinin olacağıdır. Problemin doğru teşhisi kadar doğru çözüm stratejilerinin belirlenmesi de büyük önem taşımaktadır. Çok kültürlü takımların başarısı, yaşanan sorunların en etkin ve verimli bir şekilde çözümüne mümkün olabilecektir.

Çok kültürlü takımların başarısı, karşılaştıkları sorunların etkin ve verimli bir şekilde çözülmesi ile mümkün olacaktır. Her alanda olduğu gibi bu bağlamda oluşturulacak örgütsel ortam ve üst yönetim desteği büyük önem taşımaktadır. Diğer taraftan, sorunlara yönelik olarak var olan iyi niyet, pozitif yaklaşımlar ve daha rasyonel ve yaratıcı davranabilmek sorunların çözümüne büyük katkı sağlayacaktır. Bu takımlarda yaşanan sorunlar, etkin bir liderlik, gerekli insan kaynakları uygulamaları, etkin iletişim, etkin bütünleşme ve etkin problem çözme ile desteklenip çözüme kavuşturulmalı ve bu takımların başarısının önü açılmalıdır.

**KAYNAKÇA**

1. Adler, N.J. (1986), International dimensions of organisational behaviour. 2nd Eds. Belmont, California: PWS-Kent Publishing Company
2. Anzai, Kiyoshi (2000), "Managing cultural diversity through multicultural teams:a case study of foreign affiliated company in Japan. <https://dspace.jaist.ac.jp/dspace/bitstream/10119/663/1/996abstract.pdf> (01.09.2010)
3. Behfar, Kristin, Kern, Marry, and Brett, Jeanne (2006), "Managing Challenges in multicultural teams". Research on managing groups and teams, 9, 233-262.
4. Bouncken, Ricarda, B. Ratzmann, Martin, Winkler, Viviane, A. (2008), "Cross cultural innovation teams: effect of four types of attitudes toward diversity". International journal of business strategy, 8,2,26-36.
5. Brett, Jeanne, Behfar, Kristin, Kern, Marry.C. (2006), "Managing Multicultural Teams", Harvard Business Review. November, 1-8.
6. Chevrier, Sylvie. ( 2003), "Cross-cultural management in multinational project group". Journal of World Business, 38, 141-149
7. Cohen, Susan, G., ve Bailey, Diane, B., (1997), "What makes team work: group effectiveness research from shop floor to the executive suite". Journal of Management, 23,3, 239-290.
8. Dalyan, Figen (2004). Uluslar arası işletmelerde örgüt kültürü. İçinde Uluslararası İşletmecilik. Anadolu Üniversitesi yayınları.Eskişehir. (pp.93-109).
9. Day, Robert. (2008), "Developing a multi-cultural team". Performance Management. May-Jun.
10. DiStefano, J. J. ve Maznevski , M. L., (2000), "Global Leaders : Developing Global Leaders Through Membership On Global Teams" Human Resource Management, 39, 2 & 3, (195-208).
- a. Earley, P.C., and Erez, M. (1997), The Transplanted Executive. New York, NY: Oxford University Press.
11. Earley, P.C., & Gibson C.B. (1998), Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community. Journal of Management, 24, 3, 265-304.
12. Earley, P. C., ve Mosakowski, E.(2004), "Cultural intelligence", Harvard Business Review
13. Eaton, Sarah Elaine (2002), "Building multicultural teams means building success". <http://www.eatonintl.com/doc/Multi-team.pdf> (07.05.2010)
14. Elron, E. (1997), "Top Management Teams within Multinational Corporations; Effects of cultural heterogeneity". Leadership Quarterly, 8, 4, 393-412.



15. Gibson, Cristina, B. ( 2004), “Building multicultural teams: learnign to manage homogeneity and heterogeneity”. <http://web.merage.uci.edu/~cgibson/Publication%20files/Articles/Crossing%20cultures%20chapter.pdf> (21.04.2010)
16. Glick, W.H., Miller, C.C. and Huber, G.P. (1993). The impact of upper echelon diversity on organisaitonal performance. İçinde Huber, G.P. ve glick, W.H (edition). Organisaitonal chngage and redesign, Oxford: Oxford university pres, 176-215.
17. Goto, S.G. (1997), Majority and minority perspectives on cross-cultural interactions, içinde Granrose, C.S., ve Oskamp, K. (Eds.). Cross-cultural work groups, Thousand Oaks, CA: Sage publications.
18. Granrose, Cheryl S. , Oskamp, Stuart, (1997), Cross-cultural work groups, Thousand Oaks, CA: Sage publications.
19. Gratton, Lynda ve Erickson, Tamara, J. (2007), “Ways to buid colloborative teams”, Harvard Business Review, November, 101-109.
20. Hall, W. (1995). *Managing Cultures*. John Wiley & Sons Ltd, New York
21. Halverson, Claire B. ve Tirmizi, S. Aqeel. (2008), Effective Multicultural Teams: Theory and Practice. Springer Science and Business Media. B.A.
22. Hambrick, Donlad, C. Ve Davison, Sue Canney, Snell, Scoott, A., Snow, Charles, C. (1998), “When the group consist of multiple nationalities: toward a new understanding of the Implications”. *Organisation Studies*, 19,2, 181-205.
23. Harrison, D.A..vd. (1998), “Beyond relational demography: time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion”. *Academy of Management Journal*,41, 1, 96-107.
24. Higgs, Malcolm (1996), “ Overcoming the problems of cultural differences to establish success for international management teams”. *Team Performance Management:an international journal* 2,1,36-43.
25. Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, Calif.: Sage.
26. Hofstede, G. (1985), “The interaction between national and organisational value Systems”,*Journal of Management Studies*, 22, 4, (347-357).
27. Janssen, Maddy, ve Brett, Jeanne M. Cultural Intelligence in Global Teams: A fusion model of collaboration. [http://insight.kellogg.northwestern.edu/index.php/Kellogg/article/cultural\\_intelligence\\_in\\_global\\_teams](http://insight.kellogg.northwestern.edu/index.php/Kellogg/article/cultural_intelligence_in_global_teams) (13.02.2010)
28. Katzenbach, J.R. ve Smith D.K. (1993), *The wisdom of teams:creating high performance organisations*. Boston, MA. Harvard Business School Pres.

29. Keogh, Jack. International teams:beyond cultural differences. International quality and productivity centre. <http://www.drivingstraight.com/Articles/International%20Teams.pdf> (05.05.2010)
30. Kimball, Lisa ( 1997), “Managing virtual teams”. <http://www.groupjazz.com/pdf/vteams-toronto.pdf> (03.07.2010)
31. Kluckhohn, F. R., & F. L. Strodtbeck. (1961), Variations in value orientations. Evanston, IL:Row, Peterson.
32. Lane, H. W., DiStefano, J.J., ve Maznevski, J.J. (1997), *International Management Behaviour*, Blackwell Publisher, Ltd, Oxford, UK.
33. Leigh, Andrew ve Maynard, Michael. (2002), *Leading your team*. Nicholas Brealey Publishing.
34. Li, J. vd. (1999), “Leading effective international joint venture leadership teams in China”, *Journal of World Business*, 34, 1, 52-68.
35. Martin, Andre, and Bal, Vidula. (2007), “The state of Teams”. Centre for creative leadership. <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/StateOfTeams.pdf> (12.02.1010)
36. Maznevski M.L., ve Peterson, M.F. (1997), Societal values and social interpetations and multinational teams. içinde Granrose, C.S., ve Oskamp, K. (Eds.). *Cross-cultural work groups*, Thousand Oaks, CA: Sage publications. (61-68).
37. Mutabazi, Evalde, Derr, Brooklyn. C. (2003), “Management of multicultural teams:The experience of Afro-occidental teams”. *European Entrepreneurial Learning*. <http://www.em-lyon.com/%5Cressources%5Cge%5Cdocuments%5Cpublications%5Cwp%5C2003-13.pdf> (04.02.2010)
38. Mutlu, E. C. (1999), *Uluslararası İşletmecilik*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Cağaloğlu-İstanbul.
39. Parker, B. (1998), *Globalization and Business Practice*. Sage Pub. London
40. Scheneider, S.C., & DeMeyer, A. (1991), „Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture”. *Strategic Management Journal*, 12, 307-20.
41. Snell, Scott, A. Snow, Charles, C. Davison, Sue, Canney, Hambrick, Donald,C. (1998),
42. “Designign and supporting transnational teams: the human resource agenda”. *Human Resource Management*, 37,2, 147-158.
43. Snow, Charles C., Snell, Scott, A.,Davison, Sue, Canney, ve Hambrick, Donald C. ( 1996), “Use transnational teams to globalize your company”. *Organisational Dynamics*, 50-67.

44. Stephens, G. K., ve Greer, C. R. (1995), "Doing Business in Mexico: Understanding Cultural differences", *Organisational Dynamics*, 39-55
45. Takeuchi, Riki ve Duriau, Vincent R. (2000), "Internal and external fit of multicultural teams within multinational corporations". <http://administracion.itam.mx/workingpapers/wp0102.pdf> (18.07.2010)
46. Terry, Jinsoo, ( 2007), New techniques for trainging and motivating yoru compnay's multicultural management team, *Employment relations Today*, 37-45.
47. Thomas, D.C. (1999), "Cultural diversity and work group effectiveness: an experimental study". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30,2, 242-263.
48. Thomas, D. C., ve Inkson, K. (2005), "Cultural Intelligence: people skills for a global Workplace". *Consulting to Management*, 16, 1.
49. Tjosvold, D., Hui, C., and Law, K.S. (2001), "Constructive conflict in China: co-operative conflict as a bridge between east and west", *Journal of World Business*,36, 2,166-184.
50. Triandis, H. C. (1992), "Creating culture-sensitive organisaitons". Paper presneted at the meeting of the international Congress of Psychology, Brussels, Belgium.
51. Triandis, H. C. (2006), "Cultural intelligence in organisations", *Group& Organisations Management*, 31, 1, (20-26).
52. Trompenaars, F., ve Hampden-Turner, C. (1997), *Riding the waves of culture*. Nicholas Brealey Publishing, London
53. Watson, W.E., vd. (1993), "Cultural diversity's impact oninteractions process and performance: comparing .... " *Academy of Management Journal*, 36, 3, (590-602
54. White, R. D. (1999), "Managing the Diverse Organization: The Imperative for a New Multicultural Paradigm", *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 4, 4, (469- 493).
55. Zeng, S.X., Xie, X.M. Tam, C.M. Sun, P.M. (2009), "Identfyng cultural differneces for R&D project for performance improvement: a field Study". *Journal of business economics and management*.10,1,61-70.