

# GLOBAL YÖNETİCİLERDE BULUNMASI GEREKEN TEMEL ÖZELLİKLER

Dr. Nevin DENİZ

M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Profesör

*Abstract: Increasingly, as more firms become global in their business activities, a major strategic concern is to create a managerial group that has a global perspective. An international management development program alone may not achieve this objective. This global perspective includes sensitivity to multiple cultures and their differences, work experience in more than one country, and willingness to seek customers, financial resources and supplies, technology, innovations and employees throughout the world.*

## I.GİRİŞ

Günümüzde birçok işletme globalleşmiş ve Dünya çapında iş yapar hale gelmiştir. Çünkü birçok işletmenin denizaşırı kolları ve/veya denizaşırı şubeleri vardır. Şubeleri yoksa yabancı ortakları, müşterileri ya da mal aldığı yerler sözkonusudur. Bu nedenle, kültürler arası etkileşim çok fazladır. Çoklu kültürlülük, işletmelerin kültürlerini de doğrudan etkilemektedir.

Günümüzün globalleşme çağında iki farklı güç çekişme halindedir. Bunlar; yerel ve kültürel açıdan spesifik eylem ve verimliliğe karşı, global bakış ve düşünme tarzı, başka bir ifadeyle yerel farklılaşmaya karşı global entegrasyondur. İşletmeler globalleştikçe, tekil kültür ve geleneklerin eşsizliğini ileri süren güçlü bir karşı eğilim de ortaya çıkmaktadır. Bir yandan faaliyet gösterdikleri kendi ülkelerinde başarılı olmaya, diğer yandan da global olarak rekabet edebilecek güce kavuşmaya çalıştıkları için işletmeler yerellik ve globallik çelişmesini yaşamaktadırlar. Bu aşamada, global düşünebilme ve global yeterlilik işletmelerin başarısı ve devamlılığı için kritik bir öneme sahiptir. İşletmelerin global düşünebilmesi ve global bazda yeterliliği ise yöneticilerinin kalitesine ve global yönetici özelliklerine sahip olup olmamasına bağlıdır. Bu nedenle, bu çalışmada global yönetici kavramı ve global yöneticilerde bulunması gereken özelliklere değinilecektir.

## II. GLOBAL YÖNETİCİ KAVRAMI

Giderek daha fazla işletme, faaliyetlerinde globalleşirken, başlıca stratejik sorun, global perspektife sahip bir yönetim grubu yaratmaktır. Bu global perspektif, birçok kültüre ve onların farklılıklarına karşı duyarlılığı, birden fazla ülkede iş deneyimini, bütün dünyada müşteriler, finansal kaynak ve tesisatlar, teknoloji, yenilikler ve elemanlar aramak için istek duymayı içermektedir [1].

Globalleşmenin temelini oluşturan değerler;Yüksek kalite, en düşük maliyet ve standartlaşmadır. Stratejik düşünme, kitlesel alışkanlıklar ve rakipleri tanıyıp onlardan bir şeyler öğrenme rekabetin avantajları haline gelmiştir. Ayrıca, kültürler arası etkileşimleri yönetme becerisi, çokuluslu ekipler, global birleşmeler tüm iş hayatında önemli başarı faktörleri haline gelmiştir. Bu nedenle, global yönetimde uzmanlaşmış, farklı ülkelerden insanlarla çalışmada deneyimli yöneticilere olan ihtiyaç gittikçe artmaktadır [2]. Belirtilen özelliklere bağlı olarak global yönetici kavramı aşağıdaki şekilde tanımlanabilir [3].

Global yönetici, globalleşme stratejilerini, kendi işletmesinin avantajları doğrultusunda en iyi şekilde kullanabilen kişidir. Diğer bir deyişle, global yöneticiler, dünyadaki trendleri, bunların işe etkisini, global bazda rakipleri ve global pazarda başarılı olmak için rekabetin gerektirdiği Dünya standardını anlayabilen "global beyin" lerdir. Bu nedenle, kültürlere uyum sağlayabilecek kişilik ve vizyona sahip kişilerdir.

Global yöneticileri geleneksel uluslararası yöneticilerden ayıran temel özellikler aşağıda Tablo 1'de gösterilmiştir [1].

**Tablo 1: Global yöneticileri, geleneksel uluslararası yöneticilerden ayıran temel özellikler.**

Global Beceriler	Global Yöneticiler	Geleneksel Uluslararası Yöneticiler
Global bakış açısı	Dünya çapındaki iş çevresine global bir bakış açısıyla bakalar.	Tel bir yabancı ülkeye ve o ülke ile yönetim merkezleri arasındaki ilişkilere odaklanırlar.
Yerel duyarlılık	Birçok kültürü öğrenirler.	Bir kültür üzerinde uzmanlaşırlar.
Birlikte çalışmayı öğrenme	Aynı anda birçok kültürden, farklı insanlarla çalışıp onlardan bir şeyler öğrenirler. Örgütsel çevrede kültürel sinerji yaratırlar.	Her bir yabancı kültürdeki insanlarla ayrı ayrı ya da farklı zamanlarda çalışırlar ya da onları yönetirler. Yabancıları, yönetim merkezinin ulusal ve kurumsal kültürüne uydururlar.
Geçiş ve uyum	Birçok yabancı kültürde yaşamaya uyum sağlarlar.	Tek bir yabancı kültürde yaşamaya uyum sağlarlar.
Kültürlerarası etkileşim	Kültürlerarası etkileşim becerilerini tüm kariyerleri boyunca kullanırlar.	Kültürlerarası etkileşim becerilerini yalnızca yabancı şubelere yapılan atamalarda kullanırlar.
İşbirliği	Yabancı iş arkadaşlarını kendilerini aynı seviyede kabul ederler.	Açıkça tanımlanan yapısal ya da kültürel üstünlük ilkesine dayalı bir hiyerarşi içerisinde etkileşime girerler.
Dış deneyim	Kariyer ve kurumsal gelişme için ülkeler ötesi iş alımları yaparlar.	Yabancı şubelerde çalışanlar ya da kendi ülkesindeki şubelerde çalışanları işin yapılması için işe alırlar.

Tablo 1'den görüleceği üzere global yöneticiler, uluslararası yöneticilere oranla daha farklı ve daha kapsamlı becerilere sahip olmalıdır. Aşağıdaki bölümde, global yöneticilerde bulunması gereken özellikler ayrıntılı olarak incelenecektir.

### III. GLOBAL YÖNETİCİLERDE BULUNMASI GEREKEN TEMEL ÖZELLİKLER

Global yöneticilerde bulunması gereken temel özellikler arasında: stratejik bilinç, global bakış açısı, kültürlerarası duyarlılık ve esnek bir kişilik yapısı sayılabilir.

#### A.Stratejik Bilinç

Stratejik bilinç, yöneticilerin kendi katkılarını global olarak görebilmeleriyle ilgilidir [3]. Global yöneticiler, olaylara ve gelişmelere dar açıdan bakmayan kendi işletmesi dışında oluşan gelişmeleri yakından takip eden, işletmesinin hangi konumda olduğunu, sektördeki rekabet avantajlarının neler olduğunu, rekabet avantajı yoksa bunun nasıl elde edeceğini bilen kişiler olmalıdır.

Ayrıca, işletmenin amaç ve hedeflerini kendi kişisel hedeflerinden üstün tutma eğiliminde olmalı, personelin

işletmenin tümünü görmelerinde yardımcı olmalıdır. Varsity'nin çalışmasında görüldüğü gibi, eğer temel işletmecilik becerisi eksikse global becerileri geliştirmeye çalışmanın fazla bir anlamı yoktur. Bu nedenle, global yöneticiler öncelikle temel işletmecilik bilgisine daha sonra ise global yönetim konularına hakim olmalıdır [4].

#### B.Global Bakış Açısı

Global yöneticilerde bulunması gereken stratejik bilinç özelliği global bir görüşün ışığı altında olmalıdır. Diğer bir deyişle, global yöneticiler düşünce tarzını bireysellikten globallığe doğru geliştirmelidir.

Global yöneticiler dar görüşlü bakış açısından sıyrılarak işlerini etkileyecek dünya trendlerini takip eden, rekabeti Dünya ölçeğinde anlayan, global sorunlarla nasıl başa çıkabileceğini bilen, rekabet üstünlüğü sağlamak için neler yapılması gerektiğini araştıran "global beyin"ler olmalıdır. Broughman'a göre bir kişiye global bakış açısı kazandıran temel özellik onun meraklı olup olmamasıyla ilgilidir. Bazı insanlar yolculukları sırasında yanlarında oturan kişiyle konuşurken, bazıları konuşmaz. Bazıları dünyanın diğer ülkeleri ve insanları hakkında merak içindeyken diğer bazılarının böyle bir sorunu yoktur. Broughman'a göre bu özellikler doğuştan gelmekte birlikte, eğitimle ve iyi deneyimlerin paylaşılmasıyla

geliştirilebilmektedir [4]. Bu nedenle, global işletmeler, yöneticilerine gereken becerileri kazandırmak amacıyla global eğitim programları düzenlemelidir.

### C. Kültürlerarası Duyarlılık

Global düşünme yeteneğinin yerel konu ve önceliklerle dengelenmesi, diğer bir deyişle, yöneticinin global düşünüp yerel davranması gereklidir. Ashridge'nin araştırmasında her ne kadar yöneticilerin kendi kültürünü tanıma niteliği göz ardı edilse de Geert Hofstede gibi bazı araştırmacıların belirttiği gibi kişinin kendi kültürel özelliklerinin diğer kültürlerle nasıl bir ilişkisi olduğunu bilmesi önemlidir. Bu konudaki yaklaşımlar işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Örneğin; dünya çapında aynı ürünlerle faaliyet gösteren Pepsi - Cola International, kültürler arası farklılıklara değil, benzerliklere odaklanmak gerektiğini savunurken, İskandinav hava yolları uluslararası bazda hizmet sağlamak için değişik kültürlerden insanların değer ve beklentilerinin bilinmesinin işletme için hayati bir önem taşıdığına inanmaktadır [4].

Kanımızca, global yöneticiler kendi ırkının ya da kültürünün üstünlüğüne körü körüne bağlanmadan diğer ülkeleri ve kültürleri öğrenip, anlamak zorundadır. Bu bağlamda, global yöneticiler farklı kültürde zamanın nasıl algılandığını, iş ilişkilerinin nasıl yürütüldüğünü, bireyselliğin mi yoksa grup çalışmalarının mı önemsendiğini, direkt mi yoksa dolaylı iletişim mi kurulduğunu, değişikliklere karşı tepkilerin ne yönde olduğunu öğrenip, kültürel özelliklere uygun davranmalıdır.

### D. Esnek Bir kişilik Yapısı

Yukarıda belirtilen özelliklerin varlığı yalnız başına yeterli değildir. Ayrıca, global yöneticilerin esnek bir kişilik yapısına da sahip olması gereklidir. Diğer bir deyişle, kişisel ve kültürel farklılıklara anlayışlı ve hoşgörülü yaklaşabilmeyi bilmelidirler. Bunun için öncelikle global yöneticilerin iletişime açık olmaları, diğerlerini ve diğer kültürleri küçük görmemeleri, empati yeteneğine sahip olmaları gereklidir.

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere yöneticilerin global yönetici olmaları için gereken özellikler; bilgi, beceri ve davranış açısından üç grup altında toplanabilir [3]:

*Global yöneticilerin gereksinim duyduğu beceriler:* kültürel esneklik, iletişim becerisi, fonksiyonel beceri ve yaratıcılıktır.

*Global yöneticilerin gereksinim duyduğu bilgiler:* kendi kültürü hakkında bilgi, yabancı kültürler hakkında bilgi ve diller hakkında bilgidir.

*Global yöneticilerin gereksinim duyduğu davranış özellikleri ise;* diğer kültürlerin davranış ve değerlerine saygı duyma, belirsizliklere karşı sabırlı ve toleranslı olma, esnek ve girişimci olmadır.

Yöneticilere sözkonusu özellikleri kazandırmak için global eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir. Ancak, açıklamalardan da anlaşılacağı üzere tüm sorunların eğitimle çözümlenebileceğini düşünmek yanıltıcı olabilmektedir. Çünkü yöneticilerin sözkonusu özellikleri kazanabilmelerinde eğitimin yanısıra onların kişilik yapıları da büyük bir önem taşımaktadır.

## IV- SONUÇ

İşletmelerin globalleşmesiyle birlikte yöneticilerden beklenen özelliklerde de değişim olmuştur. Günümüzde yöneticilerden bilinen becerilerin yanı sıra daha kapsamlı beceriler de beklenmektedir. Söz konusu beceriler arasında; yöneticilerin işletmelerine sağladıkları katkıları global bazda görebilmeleriyle ilgili olan stratejik bilinç, işlerini etkileşebilecek Dünya trendlerini sağlıklı olarak izleyip değerlendirebilecek bir global bakış açısı, kendi kültürü ve diğer kültürleri yakından tanıyıp anlamayı gerektiren kültürler arası duyarlılık ve kişisel ve kültürel farklılıklara hoşgörüle yaklaşabilmeyi sağlayan esnek bir kişilik yapısı öncelikli olarak aranan beceriler olmaktadır.

## KAYNAKÇA

- [1] Dennis R. Briscoe; *International Human Resource Management*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1995,ss.94,204.
- [2] Nancy J. Adler; *International Dimensions of Organizational Behavior*, South-Western College Pub, Cincinnati, Ohio, 1997,ss.9-10.
- [3] Nevin Döşoğlu Deniz; *Global Eğitim*, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999, ss.92-94.
- [4] Kevin Barham, David Oates; *The International Manager*, The Economist Books Ltd., London, 1991, ss.69-72.

