



# DOĞU ÜNİVERSİTESİ DERGİSİ

## DOGUS UNIVERSITY JOURNAL

e-ISSN: 1308-6979

<https://dergipark.org.tr/pub/doujournal>

### KÜRESEL EKİPLERDE KARŞILAŞILAN PROBLEMLER: BİR ANLATI ARAŞTIRMASI

#### CHALLENGES IN GLOBAL TEAMS: A NARRATIVE INQUIRY

Perlin Naz CÖMERT<sup>(1)</sup>, Yonca Deniz GÜROL<sup>(2)</sup>, Gözde GÜRAKAN<sup>(3)</sup>

**Öz:** Bu çalışmada, küreselleşen dünyada önemi gittikçe artan küresel ekipler ve bu ekiplerde karşılaşılan problemler araştırılmıştır. Küresel ekipler, öğrenmeyi, yaratıcı fikirlerin artmasını ve kültürel yetkinliklerin geliştirilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda, küresel ekiplerde yaşanan sorunlara çözüm üretilmesi, ekip performansının artırılmasını sağlayacağı için anahtar önem taşımaktadır. Bu doğrultuda bu araştırmanın amacı küresel ekiplerde yaşanan sorunların çalışanların yaşam deneyimleri aracılığıyla keşfedilmesini sağlamaktır. Çalışma kapsamında, nitel araştırma yaklaşımlarından anlatı araştırması deseni kullanılarak küresel ekiplerde çalışan kişilerle görüşme yapılmıştır. Görüşülen kişilerin küresel ekiplerde çalışırken karşılaştıkları problemler, tecrübeleri ve yaşadıkları hikayeler incelenerek tartışılmıştır. Araştırmada işletme literatüründe az sayıda kullanılan anlatı araştırması deseninin kullanılması, araştırmayı küresel ekiplere dair geçmiş araştırmalardan farklılaştırmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, ekiplerde farklı dil ve kültürün yarattığı iletişim zorluklarının ön plana çıktığı görülmüştür. Buna ek olarak, saat farklılıkları ve coğrafi uzaklığın bütün halinde çalışılmasına engel olarak takım ruhunun hissedilmesini engellediği belirtilmiştir. Ayrıca, farklı ülkelerdeki iş disiplinleri ve iş süreçlerindeki farklılıkların da çatışmalara yol açan önemli bir faktör olduğu saptanmıştır. Bu sorunlara karşı, araştırmaya katılanların önerdikleri çözüm önerileri, literatürdeki geçmiş çalışmalar ile karşılaştırılarak tartışılmıştır. Katılımcılar sorunların azaltılmasında, yüz yüze toplantıların, şirket içi etkinlik ve buluşmaların artırılmasının, şirket kültürünün benimsenmesi ve çatışmaların yönetilmesi için eğitimlerin artırılmasının önemini vurgulamışlardır. Bu doğrultuda yazarlar küresel ekiplerde sorunların azaltılması için yüz yüze görüşme ve sosyal etkinliklerin artırılmasının, farklılıklara karşı anlayış ve açık fikirliğin önemini altını çizmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Küresel Ekipler, Kültürlerarası Yönetim, Uluslararası Yönetim, Ekip Yönetimi

**Abstract:** In this research, global teams, which are becoming increasingly important in the globalizing world, and the problems encountered by these teams have been examined. Global teams facilitate learning, creative idea generation and the development of cultural competencies. In this respect, finding solutions to the problems experienced in global teams is of key importance as it will increase team performance. In this respect, the aim of this research is to discover the problems experienced in global teams through the experiences of team members. In this study, interviews were conducted with global team members using the qualitative research design narrative inquiry. The problems encountered while working in global teams were analyzed and discussed through stories. The use of narrative inquiry, which is

<sup>(1)</sup> Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü; pncomert@yildiz.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0487-9820

<sup>(2)</sup> Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü; gurol@yildiz.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0618-5750

<sup>(3)</sup> Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans Programı; gozdegurakan@hotmail.com, ORCID: 0009-0001-5306-3027

Geliş/Received: 23-02-2023; Kabul/Accepted: 21-11-2023

rarely used in the management literature, differentiates this research from prior studies on global teams. As a result, it has been found that, different languages and national cultures of team members generally lead to communication difficulties. In addition, it has been found that time differences and geographical distance prevent the feeling of team spirit. Furthermore, the differences in work disciplines and processes in different countries are also found to be important factors leading to conflicts. The solutions proposed by the participants against these problems were discussed by comparing them with the previous studies in the literature. As solutions for the identified problems, participants emphasized the importance of increasing face-to-face meetings, in-company events and meetings, more trainings on company culture and conflict management. In this regard, the authors underlined the importance of increasing face-to-face meetings and social activities, cultivating indulgence and open-mindedness in order to reduce problems in global teams.

**Keywords:** Global Teams, Intercultural Management, International Management, Team Management

**JEL:** M1

## 1. Giriş

Çok uluslu şirketler, uluslararası bir işgücünü yönetirken, farklı politik, ekonomik, toplumsal ve kültürel bağlamlarda çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bu zorlukların üstesinden gelinmesi için çeşitli firmalar küresel ekiplerden faydalanmaktadır. Küresel ekipler genellikle, şirketin dünyanın çeşitli yerlerinde faaliyet gösteren birimlerindeki operasyonlarını bütünleştirmek için bir araç görevi görmektedir (Gibson vd., 2019). Ekipler, dünyanın dört bir yanından en iyi uzmanlık ve yeteneğe sahip olan çalışanların bir araya getirilmesiyle oluşturularak şirket için farklı pazarlarda derin bir yerel uzmanlık elde edilmesinde anahtar rol oynamaktadırlar. Çeşitli sektörlerden birçok şirket, uzmanlık ve bilgiye ulaşmak, işgücü maliyetlerini azaltmak, küresel olarak dağılmış çalışanlardan oluşan ekipler oluşturmaktadır (Mell vd., 2021). Bu bağlamda, günümüzde gittikçe küreselleşen şirketlerde küresel ekip yönetimi konusu gittikçe daha önemli hale gelmektedir. Küresel çalışma ve küresel ekipler üzerine yapılan araştırmalar, ekip üyelerinin saat dilimleri farklılıkları, coğrafi uzaklıklar, işlevsel ve örgütsel sınırlar ve ulusal sınırlar dahil olmak üzere birçok sınırı aştığını göstermiştir (Hinds vd., 2011).

Küresel ekiplerde çalışmanın çeşitli zorluklarına karşılık küresel ekiplerin hem çalışanlara hem de işletmeye olan çeşitli katkıları önceki çalışmalarda gösterilmiştir (Aycan vd., 2016; Bartel-Radic, 2006; Gluesing ve Gibson, 2017). Küresel ekipler, kültürlerarası yetkinliklerin geliştirilmesine yardımcı olmakta ve bu yetkinlikler de performansa katkıda bulunmaktadır. Bir şirketin çalışanları arasındaki, özellikle de küresel ekip üyeleri arasındaki kültürlerarası etkileşim, kültürlerarası yetkinlik kazanabilmek için en yüksek öğrenme potansiyelini sağlamaktadır (Bartel-Radic, 2006). Uzun süreli etkileşim ve çatışma, küresel ekipleri karakterize etmekte ve bu özellikler, öğrenmenin kültürlerarası etkileşimden kaynaklanmasını sağlamaktadır (Bartel-Radic, 2006). Geçmiş çalışmalarda, tek kültürlü ekiplere kıyasla çok kültürlü ekiplerin daha yaratıcı fikirler sunduğu ve sorunlara daha alternatif çözümler bulduğu görülmektedir (Aycan vd., 2016). Bu bağlamda, küresel ekiplerin, işletmeler için anahtar önemde olduğu ve çalışanlara da önemli katkılar sağladığı görülmektedir. Dolayısıyla, küresel ekiplerde karşılaşılan problemlerin daha iyi tanımlanması ve açıklanması, bu alanda çözümler üretilmesi açısından gereklidir. Bu araştırmanın da

küresel ekip çalışanlarının deneyimini yansıtarak hem teoriye hem de uygulayıcılara fayda sağlaması ve bu alanda daha fazla çalışma yapılmasını teşvik etmesi hedeflenmektedir.

Küresel ekipler konusunda Türkçe literatürde sayıca az çalışma olduğu görülmektedir (Ergülşen Başlar ve Narin, 2018). Yabancı literatürde de küresel ekipler konusunun henüz genç bir araştırma alanı olduğu gözlemlenmiştir. Uluslararası literatürde bu konudaki çalışmaların genellikle kültürel homojenlik, görev karmaşıklığı gibi tek bir konuya odaklandığı görülmüştür (Berg ve Holtbrügge, 2010; Duric ve Duric, 2010; Lee vd., 2013; Nah vd., 2017; Szymanski vd., 2021). Bu sebeple mevcut çalışma, küresel ekiplerde çalışanların karşılaştıkları problemleri tek bir konuya odaklanmadan, daha geniş bir bakış açısıyla ele alarak diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır. Ayrıca, Web of Science veritabanı incelendiğinde küresel ekipler üzerinde yapılan anlatı çalışmalarının sayıca az olduğu görülmektedir (du Preez, 2019). Böylece bu araştırma, yöntem olarak da benzer konudaki çalışmalardan farklılaşmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı küresel ekiplerde yaşanan zorlukları daha iyi anlayabilmektir. Anlatı araştırması yöntemiyle katılımcıların hikayeleri keşfedilerek küresel ekiplere dair canlı bir resim çizilmesi amaçlanmıştır. Anlatı araştırmaları sayesinde katılımcıların belli bir olguya dair deneyimleri, anlattıkları hikayeler aracılığıyla keşfedilmektedir (Creswell, 2021; Rahman vd., 2022). Böylelikle, kişilerin özellikleri ve olaylara bakış açıları hikayelere yansımaktadır. Araştırmacı da bu hikayeleri sınıflandırıp anlamlı bir bütün haline getirerek kişilerin ilgili sosyal olguya dair deneyimlerini net bir resim halinde betimlemektedir (Rahman vd., 2022). Bu çalışmada da bu kapsamda Türkçe literatürde az sayıda araştırma bulunan küresel ekipler konusu ele alınarak Türkiye’de küresel ekiplerde çalışan kişilerin deneyimleri ve yaşadıkları temel problemler ele alınmaktadır (Çakır, 2014; Gulesin ve Can, 2015). Çalışma, anlatı araştırma deseni kullanarak küresel ekiplerdeki çalışan deneyimlerine dair detaylı bir resim sunarak hem uygulayıcılara hem de teoriye fayda sağlamayı amaçlamaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Küresel Ekipler

Teknolojinin gelişmesi ve şirketlerin globalleşmesiyle beraber ekipler halinde çalışma yaygınlaşmıştır (Jimenez vd., 2017). Çok uluslu ekipler, en az iki farklı ulustan üyeleri olan yüz yüze ekipleri tanımlarken küresel ekipler ise, çalışma şekli (yüz yüze veya sanal) tüm üyeler için aynı olmayan ve zaman içinde değişebilen ekipleri tanımlamaktadır (Butler vd., 2018). Küresel ekipler genellikle geçici, kültürel olarak çeşitli, coğrafi olarak dağınık, elektronik olarak iletişim kuran çalışma grupları olarak tanımlanmaktadır (Mell vd., 2021). Küresel ekipler, ulusal, kültürel ve dilsel unsurlar açısından heterojenlikle karakterize edilen küresel olarak dağınık bir ortamda faaliyet gösteren ekipler olarak tanımlanmaktadır (Presbitero ve Teng-Calleja 2019). Yüz yüze, sanal veya her ikisinin birleşimi olarak çalışabilen küresel ekipler, görevlerini zamansal ve mekânsal sınırlar boyunca gerçekleştirmektedirler (Gluesing ve Gibson, 2017; Presbitero ve Teng-Calleja 2019). Küresel ekipler küresel stratejiler geliştirmek, bu stratejileri uygulamak için yerel olarak çalışmak veya her ikisini bir arada yapmak için geliştirilebilmektedir (Gluesing ve Gibson, 2017; Berg ve Holtbrügge, 2010). Bunun yanı sıra şirketler küresel ekipleri dünyanın dört bir yanına dağılmış halde olan bilimsel uzmanlıktan faydalanmak için araştırma ve geliştirme

ekipleri veya satış ve pazarlama gibi belli fonksiyonel alanlarda küresel ekipler geliştirmektedir (Gluesing ve Gibson, 2017; Zander vd., 2012). Buna ek olarak, şirketler küresel ekipleri bilgi paylaşımı yapmak, inovasyon ortaya çıkarmak, yerel düzeydeki bilgilere daha kolay ulaşmak, yeni fırsatları keşfetmek ve yerel müşterilerle daha iyi bağlantı kurmak gibi çeşitli amaçlar için kullanmaktadır (Santistevan ve Josserand, 2019). Küresel ekipler özellikle çok uluslu işletmelerin ihtiyacı olan esnekliği ve işletmenin farklı bölümleri arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktadır (Santistevan ve Josserand, 2019).

## 2.2. Küresel Ekiplerdeki Problemler

Farklı ulusal ve kültürel özellikleri taşıyan çalışanlar yaratıcılığı, inovasyonu arttırmaya katkı sağlamakla beraber, farklı ülkelerdeki değer zinciri faaliyetlerinin koordinasyonunu iyileştirmek için kullanılmaktadır (Berg ve Holtbrügge 2010). Fakat, her ne kadar küresel ekiplerin çok uluslu şirketlere sağladığı önemli faydalar olsa da bu faydalı örgütsel sonuçların gerçekleşebilmesi yolunda birtakım engellerle karşılaşmaktadır. Küresel ekiplerin üyeleri genellikle farklı kültürlerden geldikleri için, yönetim uygulamalarına ilişkin farklı, genellikle birbiriyle çelişen görüşlere sahip oldukları görülmektedir (Gabrielsson vd., 2009). Farklı ülkelerden gelen çalışanların her biri farklı yönetim uygulamalarına alışkındır. Buna örnek olarak ampirik araştırmalar, Amerikalıların hızlı sonuçlara daha fazla önem verirken, Çinlilerin çok daha uzun bir zaman perspektifine sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Aycan vd., 2016; Berg ve Holtbrügge, 2010). Kültür farklılıkları küresel ekip yönetimindeki en önemli problemlerden biri olup, ulusal kültürün maskülenlik, güç mesafesi, bireysellik, belirsizlikten kaçınma gibi boyutlarındaki farklılıklar sorun yaratabilmektedir. Çok kültürlü ekiplerdeki kültür konusunda çelişen karar verme normları, hiyerarşiye yönelik çelişkili tutumlar, doğrudan ve dolaylı iletişim ve dil akıcılığı ve aksan sorunları olmak üzere dört temel engel vurgulanmıştır (Zander vd., 2012).

Gibbs ve Boyraz (2014) küresel ekiplerde yaşanan temel sorunları beş ana başlığa ayırarak sınıflandırmıştır. Öncelikle ekip üyelerinin, birbirlerinden uzak olmaları sebebiyle birbirlerinin durumundan, iş bağlamından habersiz olmalarının sonucuyla uzaktaki ekip üyelerine karşı negatif bir bakış açısında olmaya yatkın oldukları görülmektedir. Buna ek olarak, Gibbs ve Boyraz (2014) küresel ekip üyelerinin diğer temel sorunlarının bilgi paylaşımı, zaman ve dikkat yönetimi ve kültürel farklılıklar olduğunu vurgulamıştır.

Benzer şekilde, Gluesing ve Gibson (2003), küresel ekiplerin hedeflerine ulaşırken karşılaştıkları karmaşıklığı görev, bağlam, insan, zaman ve teknoloji olmak üzere 5 boyutta sınıflandırmıştır. Görevle ilgili karmaşıklık, görev çevresinin statik ve dinamik olması ve iş yükünün ekip üyeleri arasında dağılımı gibi konuları kapsamaktadır. Bağlam ise, iş koşulları, kültürel varsayımları ve benzersiz tarihiyle belirli bir coğrafi bölgede bir yaşam ve çalışma biçimini ifade etmekte olup, bağlamla ilgili zorluklar iklim, milliyet, eğitim, siyaset, yargı sistemleri, ekonomik sistemler, kurumsal yönetim, yönetim sistemleri, teşvik, motivasyon veya ödül programları gibi boyutları kapsamaktadır (Gluesing ve Gibson, 2003). İnsan boyutundaki zorluklar ise küresel ekipleri oluşturan kişilerin, kendi ulusal, örgütsel kültürlerinden farklı düzeyde bağlılık, motivasyon, beklenti, beceri ve kimlikler getirmesinden kaynaklanmaktadır (Porter ve Norris, 2012). Başka bir zorluk boyutu olan zaman, küresel ekip üyelerinin beraber geçirdikleri zaman miktarının ekip performansına etkisi olduğu için önemlidir (Gluesing ve Gibson, 2003). Sıkı zaman kısıtlamaları

altında çalışan ekiplerde farklı üyelerin etkileşim tarzlarına uyum sağlamak ve yeni çalışma normlarını tartışmak için zaman bulmak zordur. Zaman boyutu bunların yanı sıra, zaman dilimi farklılıklarını ve bu durumun iletişimi kısıtlamasını kapsamaktadır. Bu faktörlerden dolayı, küresel ekiplerin aynı işi yapmak için daha fazla süreye gereksinim duymaları muhtemeldir (Porter ve Norris, 2012). Son olarak, dünyanın dört bir yanına dağılmış vaziyette çalışan takım üyeleri iletişim teknolojilerini yoğun olarak kullanmaktadır (Gluesing ve Gibson, 2003). Bu nedenle, farklı ülkeden ekip üyelerinin sanal olarak bir arada çalışabilmeleri için teknoloji kullanımı önem taşımaktadır.

Neeley (2015) küresel ekiplerdeki problemlerin sosyal mesafe (ekip üyeleri arasındaki duygusal bağlılık düzeyi) olduğuna vurgu yaparak sosyal mesafenin tanımlanması ve yönetilmesi için beş bileşenden oluşan bir çerçeve oluşturmuştur. Bu çerçeveye göre; yapı, süreç, dil, kimlik, teknoloji sosyal mesafenin kaynağı olabilmektedir. Uzaktan çalışan takım üyeleri için özellikle sosyal mesafenin çok olması uyum ve bağlantıyı azaltarak problemler çıkmasına yol açmaktadır. Bu sebeple, sosyal mesafenin azaltılmasının küresel ekip yöneticilerinin temel misyonu olduğunu vurgulamıştır (Neeley, 2015). Bu bağlamda Neeley (2015) küresel ekiplerdeki sosyal mesafenin azaltılması için liderlere; uzakta çalışan ekip üyeleriyle sık sık bağlantı içinde olmaları, ekipteki birliğin vurgulanması, toplantı süreçleri aracılığıyla empatinin ve resmi olmayan etkileşimin artırılması, herkese konuşma ve fikirlerini paylaşma hakkı verilmesi, ekip üyelerinin birbirlerinin kültürlerinden öğrenmelerinin teşvik edilmesi gibi önerilerde bulunmuştur. Küresel ekiplere dair son dönemde çıkan çalışmalara bakıldığında, pandeminin de ortaya çıkmasının ardından yoğunluklu olarak uzaktan çalışan personellerin yaşadığı kopukluklara odaklanıldığı görülmüştür (Jimenez vd., 2017; Mell vd., 2021; Stratone vd., 2022). Bu kapsamda, pandemi sonrası dönemde özellikle küresel sanal ekipler konusuna da ilginin arttığı görülmektedir.

## 2. Küresel Ekipler Alanında Yapılan Çalışmalar

Küresel ekipler üzerine araştırmalar 1990 yıllarından başlayarak günümüze kadar ulaşmış ve sıklıkla iletişim, dayanışma, liderlik, dil, kimlik, ortak anlam, güven, güç, ulusal ve örgütsel kültür, uzaklık, zaman ve teknoloji kavramlarına odaklanmıştır (Gluesing, 2020). Küresel ekiplere dair mevcut literatürün görsel bir özeti elde edilmesi aracılığıyla bibliyografik analiz yöntemlerinden ortak kelime analizi kullanılmıştır (Karaboğa ve Karaboğa, 2021). Bu kapsamda küresel ekiplere dair yapılan araştırmalarda en çok hangi anahtar kelimelere odaklanıldığını görmek için Vosviewer (Leiden Üniversitesi, 2020) programı aracılığıyla Web of Science platformunda küresel ekipler üzerine yayınlanan makaleler incelenmiştir. Küresel ekiplere ilişkin Web of Science'ta yayınlanan makaleler arasında en çok kullanılan anahtar kelimelerin incelenmesi için yapılan bibliyometrik analiz sonucunda Şekil 1'de de gösterildiği gibi bilgi yönetimi, bilgi transferi, takım çalışması, kültür, liderlik, iletişim, inovasyon, küresel sanal takımlar, sanal takımlar, çeşitlilik olduğu görülmektedir. Küresel ekipler arasında en çok bu konularda araştırma yapıldığı görülmektedir.



**Şekil 1. Küresel Ekipler ile İlgili Araştırmalarda En Çok Kullanılan Anahtar Kelimelerin Ortak Kelime Ağı**

Bu anahtar kelime haritası küresel ekiplerle ilgili araştırmalarda en çok tartışılan konuların neler olduğu konusunda genel bir bakış sunmaktadır. Anahtar kelimeleri yansıtan bu şekildeki anahtar kelime kümelerinin renkleri aynı zamanda hangi anahtar kelimelerin sıklıkla bir arada kullanıldığını göstermektedir. Kırmızı renk ile gösterilen kümede sanal ekipler, çeşitlilik, liderlik, küresel sanal ekipler kelimeleri göze çarpmaktadır. Dolayısıyla, küresel sanal ekiplere dair araştırmalarda liderlik ve çeşitlilik konularının sıklıkla araştırıldığı yorumu yapılabilmektedir. Küresel sanal ekipler araştırmalarında önemli bir kavram olan çeşitliliğin problem çözme ve etkin performans üzerinde olumlu etkileri gözlemlenmiştir (Jimenez vd., 2017; Staples ve Zhao, 2006; Shachaf, 2008). Dolayısıyla çeşitlilik ve zaman-mekân esnekliği bu ekiplerin güçlü yönleri olarak öne çıkmaktadır. Buna ek olarak, küresel sanal ekiplerde takım yönetiminin de ön plana çıkan bir zorluk olduğu belirtilmiştir (Herbert vd., 2014; Morrison-Smith ve Ruiz, 2020; Zander vd., 2012). Ayrıca, küresel sanal ekiplerin yönetimine dair sınırlı sayıda ampirik araştırma bulunduğu belirtilmiş ve mevcut çalışmaların da uygulayıcılara yönelik veya kavramsal olduğu vurgulanmıştır (Zander vd., 2012). Küresel ekiplerdeki liderlerin önemli iletişim becerilerinin olmasının, yüksek teknolojik beceri sahibi olmasının, kültürel hassasiyet sahibi olmasının altı çizilmiştir (Davis ve Bryant, 2003). Mavi renk ile gösterilen küme ise bilgi yönetimi, bilgi transferi, takım çalışması kelimelerini bir araya toplamıştır. Bu bağlamda, uluslararası işletmecilikte anahtar önem taşıyan bilgi yönetimi ve bilgi transferi konusunun küresel ekiplerle ilgili çalışmalarda da ön plana çıkan bir kavram olduğu görülmektedir (Guo vd., 2020; Klitmoller ve Luring, 2013). Son olarak, yeşil kümelende kültür, inovasyon, iletişim kavramlarının olduğu görülmektedir. Küresel ekiplerde inovasyon, iletişim ve kültürün beraber araştırılan kavramlar olduğu görülmektedir. Bunun sebebi, farklı kültürlerden gelen insanların problemleri çözmekte ve yaratıcılıkta daha iyi olmasıdır (Bouncken, 2009). Buna ek olarak, farklı kültürlerin bir arada olduğu ekiplerde iletişim problemleri yaşanabileceğinden kültür, inovasyon ve iletişim ilişkili olarak ele alınmaktadır (Bouncken, 2009; Neukam, 2017). Bu kapsamda, önceki çalışmalarda ekip üyelerinin farklı kültürlerden gelmesinin özellikle iletişim sürecine etkileri incelenmiştir (Cramton ve Hinds, 2014; Gibbs, 2009; Jarvenpaa ve Leidner, 1999; Mockaitis vd., 2012).

### 3. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden anlatı araştırması deseni kullanılmıştır. Çalışmanın temel amacı, küresel ekiplerde çalışan kişilerin bu ekiplerde çalışırken karşılaştıkları temel zorlukları ve problemleri, bu konuya dair deneyimlerini içeren

yaşam hikayeleri aracılığıyla keşfetmektedir. Katılımcıların anlattıkları hikayeler vasıtasıyla bu ekiplerdeki çalışma hayatı ve zorluklara dair daha yakından ve samimi bir gözlem sunulması amaçlanmaktadır. Kişilerin bireysel deneyimlerinin detaylı olarak keşfedilebilmesi için anlatı araştırması deseni seçilmiştir. Anlatı araştırması, bireylerin belli bir olgu hakkındaki yaşam deneyimlerini toplamaktadır (Clandinin, 2006; Rahman vd., 2022). Çeşitli sayıda uygulama biçimi olan anlatı araştırması, bir veya birden fazla bireyin deneyimlerini araştırmayı, bu bireylerin yaşadıkları öyküleri bir araya getirmeyi, kişisel deneyimleri rapor etmeyi ve bu deneyimlerin içerdiği anlamları keşfetmeyi içeren bir nitel araştırma desenidir (Clandinin, 2006; Creswell, 2021). Anlatı araştırması bu araştırmada kullanıldığı şekilde daha önce Rahman vd. (2022) çalışmasında da kullanılmıştır. Bu araştırmada veri toplamak için mülakat tekniği kullanılmış ve görüşmecilerden toplanan veriler tematik olarak analiz edilmiştir. Görüşmeler 2022 yılının Kasım ve Aralık aylarında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler yüz yüze yapılmıştır ve katılımcılar görüşmecilere gönüllü olarak katılmıştır. Bu araştırma sonuçlarının sadece bilimsel yazılarda kullanılacağı, kişi ve kurum adlarının gizli tutulacağı katılımcılara bildirilmiştir. Katılımcılara araştırma ile ilgili bilgilerin verilmesinin ardından katılımcılar bu araştırmaya gönüllü olarak katıldıklarını sözlü olarak bildirmişlerdir. Tüm görüşmeler 30-40 dakika aralığında sürmüştür. Her katılımcı ile bir görüşme yapılarak toplamda 7 katılımcı ile 7 görüşme yapılmıştır. Bu bağlamda, toplanan veriler temalara göre ayrılarak sınıflandırılmış, tematik olarak analiz edilmiş ve bulgular bölümünde tartışılmıştır.

### 3.1. Örneklem Seçimi ve Özellikleri

Bu çalışmada olasılıklı olmayan örnekleme tekniklerinden amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme tekniği için katılımcı seçme tekniği, yeterli bilgiye sahip, uzman ve standartlaştırılmış kişilerden oluşan küçük bir örneklem kullanılmaktadır. (Clandinin, 2006; Rahman vd., 2022). Çalışmanın amacına, sorununa ve hedefine karşılık gelen kriterleri karşılayan katılımcılar seçilmiştir. Anlatı araştırması için belirlenmiş bir örneklem büyüklüğü yoktur (Patton, 2002). Anlatı araştırmaları için tipik örneklem büyüklüğü 6-10 kişidir (Creswell, 2021; Rahman vd., 2022). Katılımcılar herhangi bir yeni bilgi sağlamadığında, araştırmacılar veri toplamayı durdurmaktadır (Rahman vd., 2022). Bu araştırmada, Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde küresel ekiplerde çalışan 7 çalışan seçilmiş ve bu kişilerle görüşme yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini küresel ekiplerde çalışan 7 kişi oluşturmaktadır. Araştırma katılımcıları beyaz eşya, savunma sanayii, bankacılık, yazılım teknolojileri, elektrikli ev aletleri, danışmanlık ve hizmet gibi farklı sektörlerden gelmektedir. Çalıştıkları şirketlerin çalışan sayılarına bakıldığında ise hem küçük hem de büyük ölçekli şirketlerden katılımcılar olduğu görülmektedir. Katılımcıların şirket içinde çalıştıkları departmanlar incelendiğinde ise, tedarik zinciri, üretim, siber güvenlik, pazarlama, ihracat, mühendislik gibi departmanlarda çalıştıkları anlaşılmaktadır. Tablo 1 katılımcıların çalıştıkları kurumların özelliklerini göstermektedir. Tablo 2 ise araştırma bulgularının özetini göstermektedir.

**Tablo 1. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlara Dair Özellikler**

İsim	Departman	Sektör	Çalışan Sayısı
Cevaplayıcı 1	Tedarik Zinciri	Beyaz Eşya	+ 50
Cevaplayıcı 2	Üretim	Savunma Sanayii	+ 200
Cevaplayıcı 3	Siber Güvenlik	Bankacılık	+ 60000
Cevaplayıcı 4	Pazarlama	Yazılım Teknolojileri	+ 12000
Cevaplayıcı 5	İhracat	Elektrikli Ev Aletleri	+ 800
Cevaplayıcı 6	Mühendislik	Mühendislik, Danışmanlık	+ 1000
Cevaplayıcı 7	Çağrı Merkezi	Hizmet	+ 600

### 3.2. Verilerin Toplanması

Çalışmada yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmış ve görüşme soruları araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur. Görüşme sorularının oluşturulmasında araştırmacılar literatürdeki benzer çalışmalardan faydalanmıştır (Creswell, 2021; du Preez, 2019; Karakas ve Sarigöllu, 2013; Martikainen vd., 2022; Rahman vd., 2022). Öncelikle cevaplayıcının pozisyonu ve şirketiyle ilgili aşağıdaki bilgiler sorulmuştur:

1. Hangi departmanda ve hangi pozisyonda çalışmaktasınız?
2. Çalıştığınız kurum hangi sektörde faaliyet göstermektedir?
3. Çalışan sayısı (yaklaşık) ne kadardır? (Şirketin büyüklüğü nedir?)

Bu soruların ardından küresel ekiplerde çalışırken karşılaşılan zorluklar ve önerilen çözüm önerileri sorulmuştur. Cevaplayıcıların, soruları yanıtlarken deneyimledikleri hikayeleri anlatmalarının gerekliliği vurgulanmıştır.

4. Küresel ekiplerle çalışırken karşılaştığımız iki ana sorun aktarabilir misiniz?
5. Küresel ekiplerinizde farklılıklarla ve sorunlarla yüzleşmede nasıl çözümler üretmektesiniz?
6. Bu ekiplerin etkin ve başarılı olmasında en büyük engel sizce nedir?
7. Kültürel bağlamda yaşanan farklılıklardan dolayı yaşadığınız bir anınızı aktarabilir misiniz?

Güvenilirliğin güçlendirilmesi için, araştırmacılar birbirlerinden bağımsız ve habersiz olarak verileri analiz etmiş ve temalara ayırmışlar, sonrasında da görüş birliğinde bulunmuşlardır (Creswell, 2021). Nitel araştırmalarda, araştırmacılara çalışmalarının



doğruluğunu kanıtlamak için kabul edilmiş birtakım geçerlilik stratejilerini benimsemeleri önerilmektedir (Creswell, 2021; Creswell ve Miller, 2000). Bu kapsamda bu çalışmada bu stratejilerden üçgenleme ve dış denetim stratejileri kullanılmıştır. Üçgenleme stratejisi, bir tema veya perspektifi aydınlatmak için farklı kaynaklardan destekleyici kanıtlar sunmayı içermektedir (Creswell, 2021). Bu strateji kullanılarak, araştırma bulguları literatürdeki kaynaklarla desteklenmiştir. Ayrıca, dış denetim stratejisi kapsamında araştırma bulguları araştırma dışındaki bir araştırmacı tarafından incelenip kontrol edilmiştir. Connelly ve Clandinin (1990) tarafından belirtildiği gibi, anlatı araştırmasının nasıl yapılacağına dair belirlenmiş standart kriterler olmayıp farklı çalışmalarda farklı dil ve kriterler kullanılabilir.

Veriler, yanıtlayanların bilgilendirilmiş onamları alınarak elde edilmiş ve araştırma Helsinki Bildirgesi'nde belirtilen etik kurallara göre yürütülmüştür. Katılımcılar; kişisel bilgileri ve çalıştıkları şirketlerle ilgili belirleyici bilgilerin gizli tutulacağına, elde edilen bilgilerin sadece bilimsel araştırma amaçlı kullanılacağına ve elde edilen bilgilerin bilimsel yayınlarda kişisel veya şirket bilgileri belirtilmeden kullanılacağına dair bilgilendirilmiştir. Yanıtlayıcılar araştırmaya gönüllü olarak katılmışlardır.

#### 4. Veri Analizi

Bu çalışmada veriler, belirlenmiş sorular üzerinden görüşmeler ile Türkçe dilinde (hem yanıt verenlerin hem de araştırmacıların anadilidir) alınmış ve kaydedilmiştir. Araştırmada içerik analizi yapılarak elde edilen veriler kategorilere ayrılarak sınıflandırılmıştır.

Veri analizi, katılımcıların deneyimlerindeki bağlamlar hakkındaki bilgileri içermektedir. Araştırmacılar, hikayelerden ortaya çıkan tema ve kategorileri detaylandırarak açıklamış ve hikayelerin anlamına dair açıklamalar sunmuştur.

Tablo 1 katılımcıların demografik özelliklerini göstermektedir. Araştırmada verilen cevaplar ve cevapları verenlerin departmanları ile ilgili bulgular Tablo 2'de özet halinde verilmiştir. Problemlerin başlıkları ağırlıklı iletişim sorunları, dil bariyeri, kültürel farklılıklar, zaman ve mekân farklılıklarını getirdiği uzaklık ve iletişimsizlikler, kültürleri ile iş disiplinin çatışması, kültürel ön yargılar olarak başlıklara ayrılmıştır.

#### 5. Araştırma Bulguları ve Tartışma

Görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur. Tablo 1'de araştırma katılımcılarının demografik özellikleri gösterilmektedir. Tablo 2'de ise, araştırma bulguları özet halinde sunulmuştur. Tablo 2'de görüldüğü gibi iletişim, kültürel farklılık ve dil engeli en çok karşılaşılan problemler olarak öne çıkmaktadır. Buna ek olarak, ekip çalışanlarının farklı eğitimlerden geçmelerinden, farklı yönetim uygulamalarına alışkın olmalarından ve farklı çalışma disiplinlerine sahip olmalarından kaynaklanan birtakım sıkıntılar olduğu görülmektedir. Ayrıca hem aradaki fiziksel uzaklık hem de kültürel farklılıkların yarattığı kopukluk sebebiyle takım ruhunun hissedilememesi, duygusal uzaklık olması da önemli bir zorluk olarak bahsedilmiştir.

**Tablo 2. Görüşme Bulguları Özeti**

İsimler	Departman	Sektör	Çalışan Sayısı	Karşılaşılan Sorunlar
Cevaplayıcı 1	Tedarik Zinciri	Beyaz Eşya	+ 50	İletişimde sorunlar Dil bariyeri
Cevaplayıcı 2	Üretim	Savunma Sanayii	+ 200	Kültürel farklılık Dil bariyeri, Her ekibin kendi yerel yöneticisinden işi devralması ve esnetmemesi
Cevaplayıcı 3	Siber Güvenlik	Bankacılık	+ 60000	Dil bariyeri, Kültürel farklılıklar Farklı çalışma disiplinleri
Cevaplayıcı 4	Pazarlama	Yazılım Teknolojileri	+ 12000	Zaman dilimi ve mesafe farklılıkları Coğrafi mesafenin ekip ruhu hissini engellemesi
Cevaplayıcı 5	İhracat	Elektrikli Ev Aletleri	+ 800	Dil bariyeri Kültürel farklılıklar Yüz yüze toplantıların azlığı Zaman dilimi farklılıkları
Cevaplayıcı 6	Mühendislik	Mühendislik, Danışmanlık	+ 1000	İletişim eksikliği Örtüşmeyen beklentiler Farklı çalışma iklimleri Farklılıklar sebebiyle ön yargılar
Cevaplayıcı 7	Çağrı Merkezi	Hizmet	+ 600	Kültürel farklılıklar İletişim kopukluğu Dil bariyeri

## 5.1. Küresel Ekiplerdeki Sorunlar

Aşağıda, görüşme sonucunda katılımcılardan elde edilen bilgiler sorunların türlerine göre gruplandırılarak incelenmiştir.

### 5.1.1. Dil Engeli

Araştırmada, küresel ekip üyesi olan cevaplayıcıların en çok vurguladıkları problemlerden biri dil engeli ve aksan farklılıklarından kaynaklanan iletişim kopuklukları olmuştur. Dil bariyeri hem konuşulan dilin hiç bilinmemesinden hem de dilin bilinmesi fakat ana dil düzeyinde bilinmemesinden kaynaklanmaktadır. İngilizce konuşulurken aksan farklılıklarının bazen iletişimi güçleştiren bir sorun haline gelebildiğinden bahsedilmiştir.

Kullanılan ortak dil olan İngilizce seviyesi farklı ülkelerdeki ekip üyeleri arasında farklı olabildiğinden dil engelinin en önemli iletişim sıkıntılarının biri olduğundan bahsedilmiştir. Bu durumun işleyişteki gecikmelere sebep olduğundan bahsedilmiştir.

*Cevaplayıcı 2: “İngilizce konuşurken aksan farklılığı en çok karşılaştığım problem. Şu an çalıştığım ekip kendi ana dili ile İngilizceyi harmanlayıp İngilizce konuştuğuna inanan bir ekip. Bu ikisi birleşince dil konusu zorlayıcı bir problem haline geliyor.”*

*Cevaplayıcı 3: “Dil engeli, kullanılan ortak dil İngilizce seviyesi farklı olabildiğinden iletişim sıkıntısı yaşanabiliyor. Bu operasyonda gecikmelere, eskalasyonlara vs. sebep olabiliyor.”*

*Cevaplayıcı 1: “İngilizce konuşurken aksan farklılıkları bazen iletişimi güçleştiren bir sorun haline gelebiliyor.”*

*Cevaplayıcı 7: “Hindistanlı bir iş arkadaşımdan dolayı karşıdaki müşteri ile iletişim kurmakta baya bir zorluk çekmişti. Aksan farklılıkları iletişimin önündeki önemli bir engel.”*

Önceki araştırmalarda da ekiplerde ortak dildeki (İngilizce) akıcılığın önemi vurgulanarak, dilde akıcılığın bir güç veya statü olarak algılanabileceği belirtilmiştir (Hinds vd., 2014). Ekip üyelerinin ortak dilde farklı akıcılık düzeylerine sahip olmalarının bilgi paylaşımını zayıflattığı ve ekip üyeleri arasında bağ kurulmasını engellediği görülmüştür (Henderson, 2005; Hinds vd., 2014). Dil engelinin güveni etkilediği, zayıf iletişimin de yanlış anlaşılmalara ve çatışmaya yol açtığı görülmüştür (Harzing ve Feely, 2008; Hinds vd., 2014).

### 5.1.2. Kültürler Arası Farklılıklar

Kültürel farklılıklar; milliyet, dil, cinsiyet, yönelimler, statü, eğitim ve meslek gibi faktörlerden ortaya çıkan yetişirken edinilen ya da doğuştan beri içinde bulunan özellikler, değerler, inançlar ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Neeley, 2015).

Kültür farklılıkları, ekip üyelerinin iş disiplinlerini doğrudan etkileyen bir faktör olarak cevaplayıcılar tarafından vurgulanmıştır. Kültürel farklılıkların yarattığı sorunlar tüm sorunlar arasında en çok vurgulanandır. Daha net açıklanabilmesi için etkileşim ve iletişimle ilgili olanlar ve farklı iş disiplinleriyle ilgili olanlar üzere ikiye ayrılarak sınıflandırılmıştır.

#### 5.1.2.1. Etkileşim ve İletişim Açısından

Küresel ekiplerde farklı kültürel altyapılardan gelen insanlar bir arada çalışmaktadır. Bu durum birçok fayda sağlasa da çeşitli zorlukları beraberinde

getirmektedir (Aycan vd., 2016). Araştırmada katılımcılar, farklı kültürlerden gelen insanlarla çalışmaktan kaynaklanan sorunlar yaşadıklarını vurgulamışlardır.

*Cevaplayıcı 3: “Önceki şirketimde teknik destek ekibinde çalışırken İsrail’de bulunan ekip ile bildirilen sorunları inceliyorduk. Çoğu zaman aynı sorun üzerine farklı bakış açılarından faydalanmak adına sorunlar üzerine mesajlaşıyorduk fakat teşekkür, özür, lütfen gibi belirli kelimeler İsraililer açısından çok gerekli olmasa gerek... Çoğu zaman mesajlar direkt ve kaba olarak algılanabiliyordu. Bununla alakalı, ben bir ekip arkadaşımınla konuyu konuştuğumda dil bariyerinin gerçekten onlar için zorlayıcı olduğunu, kaba olmak niyetinden değil sadece kendi dillerini konuşur gibi İngilizce konuştukları için o şekilde gözüktüğünü söyledi. Bu konuşma karşılıklı bir farkındalık da yaratmış oldu.”*

*Cevaplayıcı 1: “Temelde iletişimsizlik daha doğrusu doğru iletişim kuramamak bu takımların etkin ve başarılı olamamasındaki en büyük etkidir. Çalışma arkadaşlarının birbirlerini dinleyip fikirlerini paylaşabilecekleri ortamın doğru bir şekilde yaratılmaması gibi.”*

*Cevaplayıcı 5: “Başarısızlığın önündeki en büyük engeller; etkileşim ve iletişim engeli yaratan şirket ve yönetici profilleri, anlaşma ve uzlaşmaya kapalı çalışanlar ve kişisel başarının ekip başarısından ayrı olarak değerlendirilip, ödüllendirilmesidir.”*

Farklı kültürlerden gelen ekip üyeleri ekip çalışmasına karşı farklı tutumlara sahip olabilmekte ve takım uyumunu sağlamakta zorlanmaktadırlar. Kültürel farklılıkların takım uyumunu engellemesine bir örnek olarak Hintlilerin yetkili biriyle konuşurken saygıdan dolayı önlerine bakmaları davranışının Avrupalılar ve Kuzey Amerikalılar tarafından samimiyetsizlik ve güvensizlik olarak algılanması verilebilmektedir (Aycan vd., 2016).

Önceki çalışmalar, ulusal kültür farklılıklarının iletişimde yanlış anlaşılmanın kökeninde yer aldığını, güveni zedelediğini, hatalara ve gecikmelere neden olduğunu göstermiştir (Baba vd., 2004; Cramton ve Hinds, 2014; Cramton, 2001). Anadili farklı olan kişilerde iletişim sürecinde yanlış anlaşılma gerçekleşebilmektedir (Berg ve Holtbrügge, 2010; Chen vd., 2006). Örneğin, düşük bağlamlı iletişimi tercih eden ekip üyeleri, yüksek bağlamlı iletişim kuran ekip üyelerini çekingen ve anlaşılması zor olarak tanımlarken, yüksek bağlamlı iletişim kuranlar da diğerlerini kaba ve saldırgan olarak algılayabilmektedirler (Berg ve Holtbrügge, 2010).

#### **5.1.2.2. İş Disiplinleri ve Süreçlerdeki Farklılıklar**

İş Disiplinleri; çalışmaların düzenli ve planlı bir şekilde ilerlemesi için koyulan kurallar ve alışkanlıklardır. Bu disiplinler kültürden kültüre farklılık gösterebildiği gibi çalışanın bizzat yöneticisinin, işi görevlendirme biçimiyle de şekillenebilmektedir (Neeley, 2015). Bir davranış veya uygulama, belli bir ülkenin dinamiğine göre yanlış olmasa da ya da aksaklık yaratmasa da küresel işleyişlerde durumun farklı olabileceğinden bahsedilmiştir. İş yürütme tarzlarının ülkelere göre farklılık gösterdiği ve bu durumun da ekip üyeleri arasında çatışmaya yol açtığı ifade edilmiştir. Farklı ulusal kültürler çalışma hayatında farklı değerleri benimseyebilmekte ve hiyerarşiye karşı farklı bakış açıları farklı olabilmektedir.

*Cevaplayıcı 4: “Ülkelerin farklı dinamiklerinden, sosyal ve ekonomik şartlarının farklarından doğan birtakım sorunlar, aynı firmada da çalışsanız aslında çok geride olduğunuzu hissettirebiliyor ya da şirketin gerçekten bir parçası olup olmadığınızı ve diğer çalışanlarla olan eşitliğinizi sorgulatabiliyor.”*

Cevaplayıcı 4'ün ifadelerinde Neeley'nin (2015) çalışmasında vurguladığı algılanan güç dengesizliği konusu gözlemlenebilmektedir. Neeley'nin (2015) araştırmasında belirtildiği gibi coğrafi olarak dağılmış ekip üyeleri bir güç dengesizliği algıladıklarında, genellikle ekibin içinde bir iç grup ve dış grup olduğunu hissetmeye başlamaktadırlar. Bunun sebebi, eğer ekip üyeleri belli bir lokasyonda toplanmış haldeyse ve diğer lokasyondaki üyeler azınlıkta kalıyorsa azınlıkta olanlar diğerlerini daha güçlü olarak algılayabilmektedirler. Dolayısıyla, Cevaplayıcı 4'ün bahsettiği eşitsizlik durumu algılanan güç dengesizliğinden kaynaklanabilmektedir. Bu durumda algılanan adaleti sağlama görevi liderlere düşmektedir (Neeley, 2015).

Ayrıca, Cevaplayıcı 2 ekipler arasında yaşanan bir yönetim ikiliği probleminden bahsetmiştir. Küresel ekiplerde herkesin kendi ülkesindeki ve ekibindeki yöneticilerinden iş aldığını ve yabancı yöneticilerden iş almadığından bahsetmiştir. Aynı iş üzerinde çalıştıkları halde farklı yöneticilerden iş alan ekipler bu nedenle beraber çalışmamakta ve bütünleşme gerçekleştirememektedir. Cevaplayıcı 2 bu problemi aşağıdaki gibi anlatmaktadır:

*Cevaplayıcı 2: “İki farklı kültürden ekipler aynı anda aynı iş üzerinde çalışınca bütünleşme şu açıdan mümkün olamıyor. Türk çalışanlar Türk yöneticilerinden iş alıp yapıyor, diğer ekip de kendi yöneticilerinden iş alıp yapıyor. Türk çalışanlara başka bir ekipten biri iş yaptırtmıyor, aynı şekilde diğer ekibin çalışanlarına da Türkler iş yaptırtmıyor. Bu da şu an için aşılabilecek bir sorun değil maalesef. Belki üst yönetimlerin ortak bir karar alıp gerçekten birlikte çalışabilmeyi ekiplere aşımaları gerekir; fakat sektör ve üretimin getirdiği hiyerarşi sebebiyle bu pek mümkün değil.”*

Görüşmelerde iş yürütme tarzlarının kültürden kültüre değişiklik gösterdiği vurgulanmıştır. Türklerin daha sonuç odaklı, hızlı ve pratik çalışmasının yanında bazı kültürlerin pratiklikten uzak ve daha yavaş çalışabildiğinden bahsedilmiştir. Elektronik postaların cevaplama hızı bu konuya örnek olarak gösterilebilmektedir; kimi ekip üyeleri birkaç gün içinde hemen dönüş yaparken kimisinden dönüş almak için haftalarca uğraşmak gerekmektedir. Aşağıdaki ifadeler bir katılımcının bu konuda yaşadıkları tecrübeleri yansıtmaktadır:

*Cevaplayıcı 2: “Üretim içerisinde yapılması yarım saat sürecek olan bir iş için işçi önce bugün yapacağım dedi ve gün sonunda o iş yapılmadı, aynı işçi ertesi gün bugün yapacağım dedi ve gün sonunda o iş yine yapılmadı, bu durum yaklaşık bir hafta sürdü ve bir haftanın sonunda güçlük yarım saatlik işi yaptırdık.”*

*Cevaplayıcı 2 “Çalışma şekillerinin Türklere göre fazla rahat olması ile bu inat birleşince ekiplerin başarılı olmasının önünde ciddi bir engel oluşturuyor.”*

*Cevaplayıcı 2 “Aynı proje için iki farklı plandan ilerleme yapılmaya çalışılıyor. Türk planının daha doğru olduğu konusunda diğer ekibi ikna etmeye çalışıyoruz. Bu da işlerde aksamalara (Teslim tarihine uyamamaya) sebep olabiliyor.”*

Farklı ulusal kültürlere sahip ekip üyelerinin farklı iş disiplinleri ve çalışma kültürlerine sahip olmalarından kaynaklanan benzer başka bir sorun örneği de mesai saatlerine ve iş-yaşam dengesine verilen önemdir. Cevaplayıcı 5'in yaşadığı olay buna örnek olarak verilebilmektedir:

*Cevaplayıcı 5: “Çalıştığım firma İsviçre merkezli ve çalışan haklarına çok önem verilmekte. Başladığım süreden itibaren hem şirket kültürü hem de yöneticilerin yaklaşımları bu yönde. Yönettiğim bölgeden sorumlu olan satış operasyon departmanından bir ekip arkadaşımın mesai saatlerinde bir dosya talebim oldu. Bu*

*dosyanın gümrük operasyonları sebebiyle çok önemli olduğu ve hızlıca ulaşmam gerektiğini kendisine ilettim. Talebimi yazılı olarak ve telefon aracılığı ile kendisine ilettiğimde saat 16:15 civarıydı. Merkez ofisteki mesai 17:30'da bitmekteydi. Ekip arkadaşım telefonda hazırlamasını istediğim dosyanın 45 dakikadan daha uzun sürebileceğini ve 17:30'daki mesai bitimini kaçırırsa trenini kaçırmasının olası olduğunu söyledi. Bu sebepten ötürü talep ettiğim dosyayı bir sonraki gün hazırlayıp gönderebileceğini söylemişti.”*

Cevaplayıcı 5 tarafından anlatılan bu olayda farklı ülkelerde çalışanların bireysel hayatına ve iş-yaşam dengesine verilen önemdeki farklılık ön plana çıkmaktadır. Türk çalışanlara göre iş birinci sırada gelmekte, işi halletmek için çalışanlar iş-dışı hayatlarından fedakârlık yapmaya daha hazır görünmektedirler. Fakat İsviçre'deki bahsedilen firmada çalışanın evine saatinde gidebilmesi işin zamanında halledilmesinden daha önemli olarak görülmektedir. Bu bağlamda hem ulusal kültürlerdeki farklılığın hem de iş disiplinlerindeki farklılığın bu sorunun kökeninde olduğu söylenebilmektedir. Buna ek olarak, farklı kültürlerin hiyerarşiye olan bakış açısındaki farklılık da bu sorunun bir sebebi olabilmektedir. Türk kültüründe hiyerarşi daha baskın olduğu için yönetici tarafından verilen bir işin reddedilmesi pek görülen bir davranış olmasa da batı kültürlerinde güç mesafesinin daha düşük olmasıyla beraber yöneticinin isteğinin reddedilmesi daha normal karşılanabilmektedir.

Bazı durumlarda da ekip üyeleri arasında performans değerlendirme ve takdir konusunda adaletli olunmasının ne kadar önemli sonuçlara yol açabileceği de vurgulanmaktadır. Cevaplayıcı 6 tarafından anlatılan hikâye bu durumu vurgulamaktadır:

*Cevaplayıcı 6: “Başka bir ülkedeki ekibimizle yaptığımız bir projede lokal ekip istek dışı demotive edildi. Ekip çalışanlarından bazıları sürekli olarak eksik, hatalı iş teslim ediyorlardı. Bu ekipten beklenti tam teslimat olmasına karşın, bazı çalışanlar tekrar tekrar eksik teslimata devam ettiler ve bu eksiklikler lokal ekip tarafından giderildi. Bu ekiptekilerin, motivasyonlarını yüksek tutma amacıyla sürekli olarak onaylanması ve takdir edilmesi, aynı onaylamayı alan lokal ekibi demotive etti. Proje sonunda çalışanlar aynı şekilde ödüllendirildiler. Farklı eğilimleri, ihtiyaçları, çalışma şeklini iyi değerlendiremeyen yönetimin bu hatası başarılı bir ekip arkadaşımızın istifası ile sonuçlandı.”*

Benzer şekilde Cevaplayıcı 6'nın ifadeleri yönetimde adaletsiz değerlendirmelerin hayal kırıklığı ve olumsuz örgütsel sonuçlara yol açtığına altını çizmektedir:

*Cevaplayıcı 6: “Yönetimin farklılıkları değerlendirmeden adaletsizce herkese eşit davranma politikaları birçok çalışandan iş sonlandırma ile sonuçlanan hayal kırıkları yaratıyor.”*

Roberson ve Colquitt (2005), ekiplerdeki adalet algısının ekibin etkili çalışması üzerinde önemli rolü olduğunu göstermiştir. Bu sebeple, Neeley (2015) tarafından daha önce de vurgulandığı gibi, ekip üyelerinin bir güç dengesizliği ve adaletsizlik algılaması, ekip liderleri tarafından önlenmelidir. Bu bağlamda, liderlerin, ekip üyeleri arasındaki duygusal bağlantıyı güçlendirerek ortak bir takım ruhu aşılamalarının önemi tekrar vurgulanmaktadır.

Bunlara ek olarak, süreçlerdeki başka aksaklıklardan da bahsedilmiştir. Ulusal tatil dönemlerinin farklılıkları ve süreçlerin çok fazla onaydan geçme gerekliliği gibi

engellerin karar almayı, çözüm sağlamayı zorlaştırdığından ve uzattığından bahsedilmiştir. Örneğin Cevaplayıcı 4 bu konuyu aşağıdaki gibi açıklamıştır:

*Cevaplayıcı 4: “Ulusal tatil dönemleri ile karşılaştığımızda işler yavaşlıyor. Ufak bir onay için bile uzun süre beklemek gerekebiliyor. Özellikle acil bir şey olduğunda bu durum zorluk yaratıyor.”*

Önceki çalışmalarda da ekiplerde farklı zaman dilimleri ve tatil dönemlerinin birçok zorluğa ve koordinasyon maliyetlerinin artmasına neden olduğu vurgulanmıştır (Carmel, 2006; Espinosa ve Carmel, 2003).

### 5.1.3. Zaman ve Mekân Farklılıkları

Görüşmelerde katılımcılar, ülkeler arasındaki saat farklılıklarının çalışma ortamında oluşturduğu sorunların altını çizmiştir. Özellikle uzaktan çalışan küresel ekiplerde farklı ülkelerden ve zaman dilimlerinden çalışanların olması sebebiyle yüz yüze görüşmemek, hatta internet üzerinden bile sınırlı saatlerde iletişim kurma durumu problem oluşturmaktadır. Mesai saatleri ve toplantı saatlerinin, ülkeler arasındaki bu saat farklılıkları nedeniyle sorun haline geldiği görülmektedir. Cevaplayıcı 4 bu konuda yaşadığı sıkıntıyı aşağıdaki gibi belirtmiştir:

*Cevaplayıcı 4: “Zaman ve mekân farkı nedeni ile bir araya gelmek zor oluyor. Bazen çok sık çalıştığımız biri ile bile hiç yüz yüze gelmeden sadece online toplantılar ile iletişim kurmanız gerekiyor. Bu da tam anlamıyla bir ekip olma hissini eksiltiyor.”*

*Cevaplayıcı 5: “İş yoğunluğuna bağlı olarak yüz yüze yapılan etkinlik ve toplantı sayısının az olması ekibin bütünleşmesini engelliyor.”*

*Cevaplayıcı 7: “Ülkeler arasındaki saat farklılıkları da çalışma ortamında karşılaşılan ana sorunlardan bir tanesi. Mesai saatlerimiz ya da toplantı saatlerimiz de onun için sürekli değişim göstermekte.”*

Cevaplayıcıların da belirttiği gibi farklı saat dilimlerine dağılmış ekip üyeleri, esnek saatlerde çalışarak genellikle iş saatleri dışında sanal toplantılara katılmaktadırlar (Nurmi, 2011). Bu durum da saat dilimi farklılıklarını beraber çalışmayı zorlaştıran önemli engellerden biri haline getirmektedir. Küresel olarak dağılmış ekiplere dair literatürde geçmişte de sıklıkla ele alınan bir sorun olan saat dilimi farklılıkları teknolojiyle üstesinden gelineceği tahmin edilmeyen bir zorluk olarak tanımlanmıştır (Tang vd., 2011). Saat dilimi farklılıklarının, küresel olarak dağıtılmış ekiplerde yaygın olan sekiz saatlik farklarda özellikle sorunlu olabileceği belirtilmiştir (Tang vd., 2011). Carmel (2006), zaman dilimi farklılığı problemini ortadan kaldırmanın mümkün olmadığını fakat azaltmanın mümkün olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda, global yazılım ekiplerini özellikle çakışmayan zaman dilimlerinde konumlandırmayı içeren bir konfigürasyon yaklaşımı önerilmiştir (Carmel, 2006). “Güneşi takip et” olarak da adlandırılan bu yaklaşımda örneğin ABD’nin doğusundaki bir ekip, yaptıkları işi gün sonunda Çin veya Hindistan’daki üyelere devredebilirler ve böylece ABD’deki ekip uyuduktan sonra iş Çin ve Hindistan’daki ekiple devam ettirilebilir (Carmel, 2006).

### 5.2. Katılımcıların Çözüm Önerileri

Araştırma kapsamında katılımcılara küresel ekiplerdeki sorunların çözümü için neler yapılabileceği sorulmuştur. Bu bağlamda, sıklıkla önerilen çözüm önerileri de analiz edilmiştir. Öncelikle, sorunların çözülebilmesinin temelinde açık iletişim ve açık fikirliğin önemi olduğunun altı çizilmiştir. Ekip içlerindeki empatinin, kişiler arası

anlayışın artırılabilmesi için açık iletişimin rolü vurgulanmış ve küresel ekiplerin yüz yüze bir araya gelmelerinin ve yapılan toplantıların miktarının azlığına dikkat çekilmiştir. Bu bağlamda, toplantı sayılarının artırılması ve ekip içindeki etkileşimin artırılabilmesi için şirket içi etkinliklerin ve buluşmaların artırılmasına vurgu yapılmıştır. Buna ek olarak, farklı bölgelerine saha ziyaretleri yapmak, şirketin kültürünün benimsenmesi ve korunması için eğitimler düzenlemek ve yönlendirmelerde bulunmak da önemli öneriler olarak vurgulanmıştır. Hem dil hem kültürel farklılıklar ve çatışmaların yönetilebilmesi için eğitimlerin önemi ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, alınan veya alınacak kararların en üst kademedeki en alt kademe kadar herkesin benimsenmesinin öneminden de bahsedilmiştir. Bu çözüm önerileri, pratikte bu alanda çalışan kişiler tarafından sunulduğu için oldukça değerli olup gelecek araştırmalara ve uygulayıcılara katkı sağlaması beklenmektedir. Bu araştırmada önerilen çözüm önerileri literatürde daha önce küresel ekip yönetiminin etkin yapılabilmesi ve engellerin aşılabilmesi için önerilen fikirlerle büyük ölçüde örtüşmektedir. Daha önce Aycan vd. (2016), çok kültürlü takımların etkin yönetilmesine dair önerilerde bulunmuştur. Buna göre, ekibin kültürel yapısının görevin gerektirdikleriyle uyumlu olmasının, ekibe doğru üye seçme stratejilerinin (küresel kişilik envanteri ya da kültürler arası uyum envanteri gibi testlerle kişilerin bu ekiplere dahil edilirken kültürler arası ortamlara uyum isteği ya da becerisi dikkate alınmalıdır) uygulanmasının, ekip uyumunun sağlanması için ortak amaç ve yön konusunda hemfikir olunmasının gerekliliğinden bahsedilmiştir. Büyük ve ortak amaçlara sahip olmak özellikle dikkat çekilerek, kültürler arası farklılıkların önüne geçerek bağlılık ve iş birliği gerektirdiğinin altı çizilmiştir. Ayrıca, ekip üyelerine belirleyici görev ve sorumluluklar verilmesi ama bu görevlerin katılımcı bir şekilde yerine getirilmesi önerilmektedir (Aycan vd., 2016).

Katılımcıların önerileriyle benzer şekilde literatürde de kültürel çatışmaların nasıl çözüldüğüne dair açıklamalar yapılmıştır (Cramton ve Hinds, 2014). Ekip bileşenleri, iletişim stili, kültürel zekâ, ekip ilişkisi ve görev çatışması temel alınarak ekiplerde bir üçüncü kültürün ortaya çıkışından bahsedilmiştir (Cramton ve Hinds, 2014, Adair, Tinsley, ve Taylor, 2006). Buna göre, çok uluslu ekip üyeleri davranış ve yorumlamalarını güncelleyip ortak bir anlayış kazandıklarında bu üçüncü kültür oluşmaktadır (Adair ve diğerleri, 2006). Benzer şekilde, Earley ve Mosakowski (2000) başarılı küresel ekiplerin zamanla hibrit bir ekip kültürü oluşturduğundan bahsetmiştir. Hibrit ekip kültürü ortak ekip kimliği, ortak performans beklentileri, iletişim ve çatışma yönetimi için belirlenmiş normlardan oluşmaktadır (Earley ve Mosakowski, 2000; Cramton ve Hinds, 2014). Buna göre, liderlerin kültürel sorunların giderilmesi için, ekipte “üçüncü kültür” veya “hibrit kültür” oluşmasına yardımcı olmalarının önem taşıdığı söylenebilmektedir.

Önemli bir sorun kaynağı olan performans yönetiminde algılanan adaletsizlikler ve kültürel farklılıkların yarattığı çatışmalar konusunda lidere düşen önemli görevlerden bazıları; ekip üyelerinin kendi beceri ve sorumluluklar aldığından emin olmak ve her bir ekip üyesinin performansını izlemektir. Buna ek olarak, etkili performans yönetiminin sağlanması için takım liderinin performansla ilgili geribildirim tarzına ve sıklığına, ekip üyelerinin kültürel altyapısına ve tercihlerine dayanarak karar vermesinin önemi vurgulanmıştır (Aycan vd., 2016).

Araştırmada tanımlanan başlıca sorun kaynağı olan iletişim engellerinin aşılması için katılımcıların sunduğu öneriler geçmişte Aycan vd. (2016) tarafından sunulan önerilerle uyusmaktadır. Aycan vd. (2016) tarafından iletişim engellerinin çözülmesi



için sunulan öneriler; her bir üyenin fikrini almayı gerektiren bir grup normu oluşturulması, ekip süreçlerine tüm üyelerin katıldığından emin olunması, katılımın sağlanması için farklı iletişim şekillerinin kullanılması, iletişim için doğru yöntemin seçilmesi (örneğin hassas konularda yüz yüze iletişimin seçilmesi), kültürler arası farklılıkların takdir edilmesi, ekip üyelerinin fikirlerini paylaşmaları konusunda desteklenmesidir (Aycan vd., 2016).

Katılımcıların en çok vurguladığı konu, ekip üyeleri arasındaki duygusal bağın güçlendirilmesi, takım ruhunun ve empatinin artırılması olmuştur. Benzer şekilde, Gluesing ve Gibson (2004), bir takımın başarıyla kurulabilmesini sağlayan sosyal süreçlerin önemini vurgulamaktadır. Bu süreçler, üyelerin yeni fikirler ifade edebilmeleri için güvenli bir ortam yaratmak (örneğin, az riskli görevlerde küçük gruplarda çalışmaya başlamak), ortak bilişsel modeller geliştirmek (örneğin bilgi paylaşımına fırsat vermek için metafor ve hikayeler kullanmak) ve bir topluluk bilinci (örneğin ortak iş değerlerinin vurgulanması) yaratmaktır (Gluesing ve Gibson, 2004).

Hem bu araştırma bulgularında tanımlanan hem de literatürde vurgulanan problemler ve çözüm önerilerinin uygulayıcılara fikir vereceği öngörülmektedir.

## 6. Sonuç

Bu çalışmada küresel ekiplerde en çok karşılaşılan problemler küresel ekip üyesi çalışanlar üzerinde yapılan bir anlatı araştırması ile incelenmiştir. Bu kapsamda, küresel ekip üyelerinin karşılaştıkları problemlere dair deneyimleri, hikayeleri keşfedilmiştir. Araştırmanın sonuçları, ağırlıklı olarak dil engelinin ve kültürel farklılıkların yoğun olduğunu ve bu sorunlardan kaynaklanan iletişim zorlukları yaşandığını göstermektedir. Bu sorunun, ekip üyeleri arasındaki yanlış anlamalara ve birbirlerine karşı negatif bakış açıları oluşmasına yol açtığı görülmüştür. Bunun yanı sıra sıklıkla vurgulanan zaman ve mekân farklılıkları ise takım olarak çalışanların takım ruhunu hissedememesi ve bu sebeple bir bütün olarak çalışamamalarına sebep olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarında, kültür, dil, zaman ve iş yapma şekillerindeki farklılıkların, coğrafi uzaklığın ekip üyeleri arasında bağ kurulmasına, takım ruhunun oluşmasına zarar verdiği görülmüştür. Bu sebeple, bu çalışmada açık iletişim, empati ve farklılıklara saygının önemi ön plana çıkmaktadır.

Önceki çalışmalarda da bu çalışma bulgularına benzer olarak bilgi paylaşımı, coğrafi mesafe, saat dilimi farklılıkları, kültürel farklılıklar, teknoloji kullanımı, farklı ekonomik, politik, kültürel bağlamlardan kaynaklanan sorunlar küresel ekiplerde sıklıkla karşılaşılan sorunlar olarak vurgulanmıştır (Gibbs ve Boyraz, 2014). Porter ve Norris (2012) tarafından da vurgulandığı gibi, küresel ekip üyelerinin farklı beklentilerinin olmasının yarattığı sorun bu araştırma bulgularında da görülmüştür. Ayrıca, saat dilimi farklılıklarının yarattığı kopukluk da hem bu çalışmada hem de geçmiş çalışmalarda vurgulanmıştır (Gluesing ve Gibson, 2003). Araştırma bulgularında, özellikle iletişim sorunlarının çözülmesinde önemli bir bileşen olarak ön plana çıkmaktadır. Benzer şekilde, geçmiş çalışmalarda da iletişimin takım performansı üzerinde önemli etkisi olduğu vurgulanmaktadır (Aycan vd., 2016). Kültürler arası iletişim becerisinin ekip performansı üzerindeki bu önemli etkisi, bu çalışmada tanımlanan ve geçmiş çalışmalarla desteklenen problemlerin çözümü için kritik önem taşımaktadır. Ayrıca, küresel ekiplerde farklı kültürel altyapılara sahip kişilerin iş yapmaya dair farklı beklentilere, kurallara ve alışkanlıklara sahip olmaları da en önemli sıkıntılardan biri olarak vurgulanmış ve katılımcıların çoğu bu duruma ilişkin deneyimlerini anlatmıştır. Önceki çalışmalarda da farklı kültürden

gelen kişiler aynı ekipte çalıştıklarında, yönetim uygulamalarına dair birbirleriyle çatışan görüşlere sahip oldukları görülmüştür (Berg ve Holtbrügge, 2010). Örneğin Amerikalılar hızlı bir şekilde sonuç almaya odaklanırken, Çinlilerin daha uzun bir zaman perspektifine sahip olması buna örnek olarak verilebilmektedir (Gabrielsson ve diğerleri, 2009).

Başka bir önemli nokta ise daha önce Neeley'in (2015) araştırmasında bahsedilen ekip içindeki algılanan adalet ve algılanan gücün ekip performansına ve işten ayrılmaya olan önemli etkisidir. Sorunların tanımlanmasının yanı sıra, araştırma katılımcıları sorunların çözülebilmesi için çözüm önerileri sunmuşlardır. Özellikle, daha sık toplantı yapılmasının, ekip üyelerinin birbirine daha fazla zaman ayırmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Açık iletişim ve empatinin önemini altı çizilmiştir. Dil engelinin ve kültürel farklılıkların yarattığı çatışmaların aşılabilmesi için daha fazla eğitimler olması da vurgulanmıştır.

### 6.1. Teoriye ve Uygulamaya Katkılar

Bu araştırma, çalışan deneyimlerini yansıtarak, şirketlerin küresel ekiplerin etkin yönetimi konusunda hangi konularda eksik kaldıkları konusunda farkındalık yaratarak ve engellerin nasıl aşılabileceğine dair çözüm önerileri sunarak hem literatüre hem de uygulayıcılara önemli katkı sağlamayı hedeflemektedir. Küresel ekiplerde yaşanan temel sorunları hikayeler üzerinden açıklayarak, literatürde bu alandaki mevcut bilgileri zenginleştirmektedir. Ayrıca, araştırmada katılımcıların tecrübelerinin olaylar ve hikayeler üzerinden anlatılması gelecekte bu alandaki sorunların daha net ve yakından değerlendirilmesini sağlayacaktır. Bu bağlamda, çalışma alanda tecrübeli olan kişilerin yaşam deneyimlerini yansıtmaları bakımından değerlidir ve önceki çalışmalardan farklılaşmaktadır. Bu alanda geçmişte küresel ekiplerdeki problemleri araştıran çalışmalar sıklıkla bulunsa da mevcut araştırma anlatı yöntemini kullanarak araştırma yöntemi açısından diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır. Küresel ekipler araştırma alanı anlatı araştırması yöntemine uygun olup gelecekteki çalışmaların bu yöntemi daha fazla kullanması tavsiye edilmektedir.

Araştırmanın teoriye katkılarının yanı sıra, uygulayıcılar için de önemli faydalar sağlaması öngörülmektedir. Araştırma bulgularına göre, kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim problemleri, iş yapma alışkanlıkları ve iş disiplinleri farklılıkları, dil engeli ve saat dilimi farklılıkları küresel ekiplerin performansını düşürme potansiyeli taşıyan en önemli sorunlar olarak gösterilmiştir. Bu araştırma bulguları ışığında, şirketlerin küresel ekiplerde daha sık yüz yüze görüşmeler organize etmesi ya da dil bariyerini aşabilmek ve çalışanını geliştirmek adına dil eğitimlerinin üstünde durması önerilmektedir. Araştırma katılımcıları, açık iletişim, açık fikirli bir bakış açısı, empatinin önemini vurgulayarak ekiplerde toplantıların ve yüz yüze görüşmelerinin sayısının artırılması önerilmiştir. Buna ek olarak, ekip üyeleri arasındaki duygusal kopukluk ve birbirlerine karşı olan negatif algıları iyileştirme amaçlı şirket içi etkileşimlerin ve sosyal aktivitelerin artırılması da önerilmektedir. Araştırmaya katılım gösteren küresel ekip üyelerinin çözüm önerilerinin literatürde vurgulanan çözüm önerileriyle paralel ve tamamlayıcı olduğu söylenebilmektedir. Daha önce iletişim ve takım uyumunun takım başarısı ve performansı üzerinde önemli etkisi olduğu görülmüştür (Aycan vd., 2016). Benzer şekilde, dil akıcılığındaki ve ulusal kültürdeki farklılığın zayıf iletişime ve yanlış anlaşılmalara sebep olduğu görülmüştür (Cramton ve Hinds, 2014; Hinds ve diğerleri, 2013; Tang ve diğerleri, 2011). Bu nedenle takım uyumunu bozan, iletişimi zayıflatan bu problemler için çözüm yolları üretilmesi çok önemlidir. Bu araştırma bu konulardaki farkındalığı

arttırmak amacıyla küresel ekip üyelerinin bireysel deneyimlerini açığa çıkarmaktadır.

## 6.2. Araştırma Kısıtları ve Gelecek Araştırma Önerileri

Bu araştırmanı bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle, araştırma Türk çalışanlar ile Türkiye’de yapılmıştır. Gelecekte benzer araştırmaların uluslararası bağlamda bu araştırmayı tekrarlayarak farklı ülkelerdeki kişilerin deneyimlerini karşılaştırmasının hem teoriye hem de uygulamaya katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Bu araştırmanın başka bir sınırlılığı da az sayıda katılımcıya ulaşmasıdır. Gelecekte bu alandaki araştırmalarda daha fazla katılımcıya ulaşılması ve karma araştırma yöntemi kullanılması önerilmektedir. Buna ek olarak, gelecek araştırmaların küresel ekiplerdeki problemleri ve bunlara üretilebilecek çözümleri liderlerin bakış açısından da ele alması önerilmektedir. Ayrıca, literatürde bu konuda az sayıda çalışma tarafından ele alınan başka bir konu olan ekip üyeleri arasındaki duygusal kopukluk ve küresel ekip üyelerinde birliğin ve takım ruhunun hissedilmesi konusunda da daha çok çalışmaya ihtiyaç olduğu görülmektedir.

## Referanslar

- Adair, W. L., Tinsley, C. H., Taylor, M. (2006). Managing the intercultural interface: Third cultures, antecedents, and consequences. Chen, Y.-R. (Ed.), *National culture and groups Vol 9* içinde (205-232 ss.). Leeds: Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1534-0856\(06\)09009-8](https://doi.org/10.1016/S1534-0856(06)09009-8)
- Aycan, Z., Kanungo, R. N. ve Mendonça, M. (2016). *Kültürler arası bağlamda örgütler ve yönetim*. Koç Üniversitesi.
- Baba, M. L., Gluesing, J., Ratner, H. ve Wagner, K. H. (2004). The contexts of knowing: Natural history of a globally distributed team. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 547-587. <https://doi.org/10.1002/job.259>
- Bartel-Radic, A. (2006). Intercultural learning in global teams. *Management International Review*, 46, 647-678. <https://doi.org/10.1007/s11575-006-0121-7>
- Berg, N., ve Holtbrügge, D. (2010). Global teams: a network analysis. *Team Performance Management: An International Journal*, 16(3), 187-211. <http://dx.doi.org/10.1108/13527591011053269>
- Bouncken, R. (2009). Creativity in cross-cultural innovation teams: Diversity and its implications for leadership. Meusbürger, P., Funke, J., Wunder, E. (Ed.), *Milieus of Creativity: An Interdisciplinary Approach to Spatiality of Creativity* içinde (189-200 ss.). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Butler, C. L., Minbaeva, D., Mäkelä, K., Maloney, M. M., Nardon, L., Paunova, M. ve Zimmermann, A. (2018). Towards a strategic understanding of global teams and their HR implications: an expert dialogue. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(14), 2209-2229. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1428720>
- Carmel, E. (2006). Building your information systems from the other side of the World: How Infosys manages time zone differences. *MIS Quarterly Executive*, 5(1), 43-53.
- Chen, S., Geluykens, R. ve Choi, C.J. (2006). The importance of language in global teams: a linguistic perspective. *Management International Review*, 46(6), 679-96. <https://doi.org/10.1007/s11575-006-0122-6>

- Clandinin, D. J. (2006). Narrative inquiry: A methodology for studying lived experience. *Research studies in music education*, 27(1), 44-54. <https://doi.org/10.1177/1321103X0602700103>
- Connelly, F. M. ve Clandinin, D. J. (1990). Stories of experience and narrative inquiry. *Educational researcher*, 19(5), 2-14. <https://doi.org/10.2307/1176100>
- Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization Science*, 12(3), 346-371. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.3.346.10098>
- Cramton, C. D. ve Hinds, P. J. (2014). An embedded model of cultural adaptation in global teams. *Organization Science*, 25(4), 1056-1081. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0885>
- Creswell, J. W. ve Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124-130. [https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903\\_2](https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2)
- Creswell, J.W. (2021). *Nitel araştırma yöntemleri beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (Çev. S. B. Demir, M. Bütün). Ankara: Siyasal Kitabevi. (Orijinal Yayın Tarihi, 2013).
- Çakır, M. (2014). Yeni medya ve küresel şirketler ilişkisinde sanal ekipler ve crowdsourcing etkisi. *AJIT-e: Academic Journal of Information Technology*, 5(16), 43-70. <https://doi.org/10.5824/1309-1581.2014.3.004.x>
- Davis, D. D., Bryant, J. L. (2003). Influence at a distance: Leadership in global virtual teams. Mobley, W. (Ed.), *Advances in global leadership* içinde (303-340 ss.). Emerald Group Publishing Limited.
- du Preez, M. (2019). Exploring contexts in consulting engineers' collaborative information behaviour. *Journal of Librarianship and Information Science*, 51(3), 643-653. <https://doi.org/10.1177/0961000617742457>
- Duric, D. ve Duric, D. (2010). Knowledge of cultural diversity as a skill for global management of people and business processes. *Economics of Agriculture*, 57(297-2016-3771), 377-391.
- Earley, C. P. ve Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management journal*, 43(1), 26-49. <https://doi.org/10.5465/1556384>
- Ergülşen Başlar, G. ve Narin, A. (2018) A case study on understanding for intercultural communication challenges faced by global team members and developed strategies for overcoming these challenges. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(3), 138-153. <https://doi.org/10.15295/bmij.v6i3.347>
- Espinosa, J. A. ve Carmel, E. (2003). The impact of time separation on coordination in global software teams: a conceptual foundation. *Software Process: Improvement and Practice*, 8(4), 249-266. <https://doi.org/10.1002/spip.185>
- Gabrielsson, M., Seristo, H. ve Darling, J. (2009). Developing the global management team: a new paradigm of key leadership perspectives. *Team Performance Management*, 15(7/8), 308-25. <https://doi.org/10.1108/13527590911002104>
- Gibbs, J. L., ve Boyraz, M. (2014). IHRM's role in managing global teams. D. G. Collings, G. T. Wood, P. M. Caligiuri (Ed.), *The Routledge companion to international human resource management* içinde (532-551 ss.). New York: Routledge.
- Gibson, C. B., Dunlop, P. D. ve Cordery, J. L. (2019). Managing formalization to increase global team effectiveness and meaningfulness of work in

- multinational organizations. *Journal of International Business Studies*, 50, 1021-1052. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00226-8>
- Gluesing, J. C. (2020). Global teams. *Oxford research encyclopedia of anthropology* içinde. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190854584.013.11>
- Gluesing, J.C. ve Gibson, C.B. (2017). Designing and forming global teams. Lane, H.W., Maznevski, M.L., Mendenhall, M.L. ve McNett, J. (Ed.), *Handbook of Global Management. A Guide to Managing Complexity* içinde (199–226 ss.). Oxford: Blackwell.
- Gulesin, Z. ve Can, E. (2015). A theoretical overview on challenges and solutions for global project management. *Research Journal of Business and Management*, 2(3), 238-250. <https://doi.org/10.17261/>
- Guo, Y., Jasovska, P., Rammal, H. G. ve Rose, E. L. (2020). Global mobility of professionals and the transfer of tacit knowledge in multinational service firms. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 553-567. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0399>
- Harzing, A. W. ve Feely, A. J. (2008). The language barrier and its implications for HQ–subsidiary relationships. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1): 49–60. <https://doi.org/10.1108/13527600810848827>
- Henderson, J. K. (2005). Language diversity in international management teams. *International Studies of Management and Organization*, 35(1), 66–80. <https://doi.org/10.1080/00208825.2005.11043722>
- Herbert, K., Mockaitis ve A. I., Zander, L. (2014). An opportunity for east and west to share leadership: A multicultural analysis of shared leadership preferences in global teams. *Asian Business & Management*, 13, 257-282. <https://doi.org/10.1057/abm.2014.10>
- Hinds, P. J., Neeley, T. B. ve Cramton, C. D. (2014). Language as a lightning rod: Power contests, emotion regulation, and subgroup dynamics in global teams. *Journal of International Business Studies*, 45, 536-561.
- Hinds, P., Liu, L., ve Lyon, J. (2011). Putting the global in global work: An intercultural lens on the practice of cross-national collaboration. *Academy of Management Annals*, 5(1), 135-188. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.586108>
- Jarvenpaa, S. L. ve Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>
- Jimenez, A., Boehe, D. M., Taras, V. ve Caprar, D. V. (2017). Working across boundaries: Current and future perspectives on global virtual teams. *Journal of International Management*, 23(4), 341-349. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.05.001>
- Karaboğa, T., ve Karaboğa, H. A. (2021). Covid-19 pandemisinin işletmelerin dijital dönüşümüne etkisinin bibliyometrik bir incelemesi. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 100-114. <https://doi.org/10.38009/ekimad.917105>
- Karakas, F. ve Sarigollu, E. (2013). The role of leadership in creating virtuous and compassionate organizations: Narratives of benevolent leadership in an Anatolian tiger. *Journal of Business Ethics*, 113, 663-678. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1691-5>

- Klitmøller, A. ve Lauring, J. (2013). When global virtual teams share knowledge: Media richness, cultural difference and language commonality. *Journal of world Business*, 48(3), 398-406. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.023>
- Lee, G., Espinosa, J. A. ve DeLone, W. H. (2013). Task environment complexity, global team dispersion, process capabilities, and coordination in software development. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 39(12), 1753-1771. <https://doi.org/10.1109/TSE.2013.40>.
- Leiden University. (2020). Yazılım. Erişim adresi <https://www.vosviewer.com>
- Martikainen, S. J., Kudrna, L. ve Dolan, P. (2022). Moments of meaningfulness and meaninglessness: A qualitative inquiry into affective eudaimonia at work. *Group & Organization Management*, 47(6), 1135-1180. <https://doi.org/10.1177/1059601121104732>
- Mell, J. N., Jang, S., ve Chai, S. (2021). Bridging temporal divides: Temporal brokerage in global teams and its impact on individual performance. *Organization Science*, 32(3), 731-751. <https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1406>
- Mockaitis, A. I., Rose, E. L. ve Zetting, P. (2012). The power of individual cultural values in global virtual teams. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(2), 193-210. <https://doi.org/10.1177/1470595812439>
- Morrison-Smith, S. ve Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2, 1-33. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
- Nah, F. F. H., Schiller, S. Z., Mennecke, B. E., Siau, K., Eschenbrenner, B. ve Sattayanuwat, P. (2017). Collaboration in virtual worlds: impact of task complexity on team trust and satisfaction. *Journal of Database Management (JDM)*, 28(4), 60-78.
- Neeley, T. (2015). Global teams that work. *Harvard Business Review*, 93(10), 74-81.
- Neukam, M. N. (2017). Managing the fuzzy front-end in multicultural teams. *European Journal of Innovation Management*, 20(4), 578-598. 60-<https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2016-0112>
- Nurmi, N. (2011). Coping with coping strategies: How distributed teams and their members deal with the stress of distance, time zones and culture. *Stress and Health*, 27(2), 123-143. <https://doi.org/10.1002/smi.1327>
- Patton, M.Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry: a personal, experiential perspective. *Qualitative Social Work*, 1(3), 261-283. <https://doi.org/10.1177/147332500200100363>
- Porter, T. H., ve Norris, S. E. (2012). Global Teams. *The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries* içinde, 239-242.
- Presbitero, A., ve Teng-Calleja, M. (2019). Ethical leadership, team leader's cultural intelligence and ethical behavior of team members: Implications for managing human resources in global teams. *Personnel Review*, 48(5), 1381-1392. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2018-0016>
- Rahman, M. M., Dana, L. P., Moral, I. H., Anjum, N., ve Rahaman, M. S. (2022). Challenges of rural women entrepreneurs in Bangladesh to survive their family entrepreneurship: a narrative inquiry through storytelling. *Journal of Family Business Management*, 13(3), 2043-6238. <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2022-0054>
- Roberson, Q. M., ve Colquitt, J. A. (2005). Shared and configural justice: A social network model of justice in teams. *Academy of Management Review*, 30(3), 595-607. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.17293715>

- Santistevan, D. ve Josserand, E. (2019). Meta-teams: Getting global work done in MNEs. *Journal of Management*, 45(2), 510-539. <https://doi.org/10.1177/0149206318793184>
- Scott, M. E. (2013). “Communicate through the roof”: A case study analysis of the communicative rules and resources of an effective global virtual team. *Communication Quarterly*, 61(3), 301-318. <https://doi.org/10.1080/01463373.2013.776987>
- Stratone, M. E., Vătămănescu, E. M., Treapăt, L. M., Rusu, M. ve Vidu, C. M. (2022). Contrasting traditional and virtual teams within the context of COVID-19 pandemic: from team culture towards objectives achievement. *Sustainability*, 14(8), 4558. <https://doi.org/10.3390/su14084558>
- Szymanski, M., Alon, I. ve Kalra, K. (2021). Multilingual and multicultural managers’ effects on team performance: insights from professional football teams. *Multinational Business Review*, 30(1), 40-61.
- Tang, J. C., Zhao, C., Cao, X., ve Inkpen, K. (2011). Your time zone or mine? A study of globally time zone-shifted collaboration. *Proceedings of the ACM 2011 conference on Computer supported cooperative work* içinde (235-244 ss.). <https://doi.org/10.1145/1958824.1958860>
- Zander, L., Mockaitis, A. I., ve Butler, C. L. (2012). Leading global teams. *Journal of World Business*, 47(4), 592-603. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.012>