



**İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**  
**Journal of the Human and Social Science Researches**  
**[2147-1185]**

[itobiad], 2019, 8 (2): 1226/1238

**Küresel Liderlik Bağlamında Kültürel Farklılıkları Yönetmek**

Managing Cultural Differences in the Context of Global Leadership

**Zeliha TEKİN**

**Dr. Öğr. Üyesi, Muş Alparslan Üniversitesi,**

**Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu**

**Assist. Prof., Mus Alparslan University, Vocational School of Social  
Sciences**

**z.tekin@alparslan.edu.tr**

**orcid.org/0000-0002-6318-2628**

### **Makale Bilgisi / Article Information**

**Makale Türü / Article Type** : Araştırma Makalesi / Research Article  
**Geliş Tarihi / Received** : 22-01-2019  
**Kabul Tarihi / Accepted** : 16.05.2019  
**Yayın Tarihi / Published** : 25.06.2019  
**Yayın Sezonu** : Nisan-Mayıs-Haziran  
**Pub Date Season** : April-May-June

**Atıf/Cite as:** TEKİN, Z. (2019). Küresel Liderlik Bağlamında Kültürel Farklılıkları Yönetmek. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 8 (2), 1226-1238. Retrieved from <http://www.itobiad.com/issue/44987/516129>

**İntihal /Plagiarism:** Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and confirmed to include no plagiarism. <http://www.itobiad.com/>

**Copyright** © Published by Mustafa YİĞİTOĞLU Since 2012 - Karabuk University, Faculty of Theology, Karabuk, 78050 Turkey. All rights reserved.

## Küresel Liderlik Bağlamında Kültürel Farklılıkları Yönetmek Öz

Küresel etkileşimin yoğun olduğu günümüzde birbirinden çok farklı olan ülkelerde faaliyette bulunan şirketler açısından en önemli yönetim konularının başında kültürel farklılıkların yönetilmesi gelmektedir. Küresel anlamda örgütlerin, sürdürülebilir ve rekabet edebilir durumda olmaları kültürel unsurları göz önünde bulundurmalarına ve farklı kültürden gelen çalışanlarının, müşterilerinin, tedarikçilerinin ve işbirlikçilerinin inançlarını, norm ve değerlerini anlamalarına ve bunlara saygı duymalarına, duyarlı yaklaşımlarına bağlıdır. Küresel ortamda liderin izleyeceği tutarlı politikalar farklı kültürlerle saygı duyan bir örgüt kültürünün yerleşmesinde büyük öneme sahiptir. Kültürel farklılıkların yönetimi konusunu inceleyen bu çalışmanın amacı, kültürel farklılıkları yaratan değişkenlerin çeşitli modeller ve GLOBE Araştırması ekseninde literatür taraması yoluyla incelenmesi, günümüz iş dünyası mensuplarına küresel liderler bağlamında bir takım öneriler sunulmasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Küresel Liderlik, Kültürel Farklılıklar, Kültürlerarası İletişim, GLOBE Araştırması

## Managing Cultural Differences in the Context of Global Leadership

### Abstract

In the present day where cultural interaction is intense, one of the most important management issues for companies operating in different countries is the management of cultural differences. Sustainability and competitiveness of organizations in the global sense depend on their consideration of cultural elements, understanding and respect for the beliefs, norms and values of their employees, customers, suppliers and collaborators from different cultures and also their sensitive approaches. Consistent policies to be followed a the leader in the global environment will are of great importance for the establishment of an organization culture that respects different cultures. Examining the management of cultural differences; this study aims to analyze variables creating cultural differences on the basis of various models and the GLOBE Project via a literature review and to present certain suggestions for today's business world members in the context of global leaders.

**Keywords:** Leadership, Global Leadership, Cultural Differences, Cross-Cultural Communication, GLOBE Project



## Giriş

Kültürel farklılıkların aynı ortamda bir araya gelmesi yalnızca bu döneme özgü bir durum değildir. Geçmişte de farklı kültürler bir arada yaşamış; bir arada çalışmıştır. Ancak, günümüz örgütleri bu konu üzerinde çok daha yoğun ve sistematik şekilde kafa yormakta, çözüm aramaktadır. Bunun sebepleri ise pek çoktur. Özellikle geçmişte az sayıdaki örgüt/işletme çok kültürlüken günümüzde KOBİ'ler dahi çok kültürlü bir yapı sergilemektedir. Buna neden olan gelişmeler arasında, firmaların müşterini sadece ülke içinde aramayıp, tüm dünyaya potansiyel pazar olarak yaklaşmaları, küresel işbirliklerinin, yurtdışı şirket alımları ve evliliklerinin artması, tedarik zincirlerinin birden çok ülkede kurulması, seyahatin yaygınlaşması, göçün ve çok-kültürlü toplumların artması gibi faktörler sayılabilir. Müşteri-tedarikçi ilişkileri, takım çalışmaları, örgüt içi çalışmalar ve bilgi paylaşımı, periyodik toplantılar, ziyaretler birden fazla kültürün temas içerisinde çalıştığı ortamları oluşturmaktadır. Bu çok kültürlü etkileşim ortamında liderin rolü çok önemlidir. Lider çalışanları etkilemek, yönlendirmek, motive etmek, onlara ilham vermek gibi temel misyon üstlenmektedir. Bu çalışma, çok kültürlü etkileşim ortamını yönetme sürecini liderlik bağlamında ele alıp değerlendirmektedir.

## Kültür Kavramı ve Unsurları

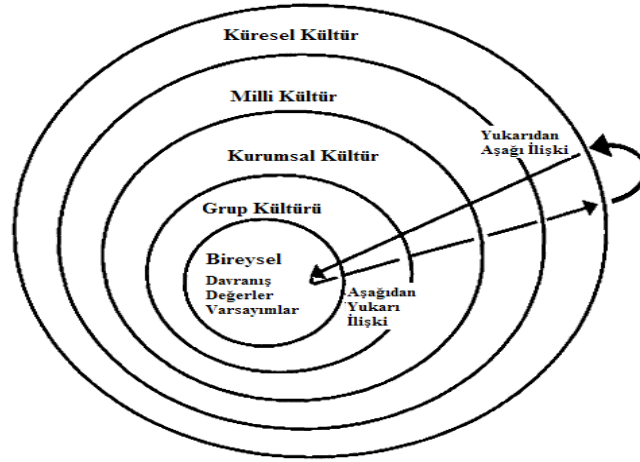
Türk dil kurumu kültürü "Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin" şeklinde tanımlamıştır. Schwartz'a (2004) göre kültür, "Bir toplumda etkin olan anlamların, inançların, uygulamaların, sembollerin, normların ve değerlerin karmaşık bir toplamıdır". Schwartz, kültürün en baskın unsurunun "değerler" olduğunu söyler ve değerlerin ise "toplumda arzu edileni ve iyiyi tanımladığını" vurgular. Hofstede (1984) kültürü, "bir grubun/toplumun üyelerini diğer grubun/toplumun üyelerinden ayıran ortak bir zihin programlaması" olarak tanımlamaktadır.

Tüm bu farklı tanımlara bakıldığında, kültür kavramının barındırdığı temel özelliklerin "bir grup insanı tanımlıyor olması", "ortak değerler, normlar ve inançları kapsamı", "tarihsel süreç içinde ve ortak yaşanan tecrübelerle ortaya çıkması" olduğu söylenebilir. Kültürel yansıma konusu da ele alınması gereken kültürle alakalı başka bir konudur. Kültürün yansımaları, bireylerin dünyayı yorumlamasındaki farklılıklar olarak kendini gösterir. Bireyler davranışlarını bu yorum farklılıklarına göre belirlerler. İş yaşamında, farklı kültürlerin getirdiği birikimlerin sonucu olarak davranışlardaki gözlemlenebilir farklılıklar kendini, iletişim tarzlarında, anlaşmazlıkların yönetilmesinde benimsenen yaklaşımlarda, iş tamamlama



yönelik yaklaşımlarda, karar verme sürecinde, bilgiyi dışarıya aktarma ya da paylaşmada gösterir.

Hiç şüphe yoktur ki; farklılıklar bireye inene kadar her düzeyde değişiklik gösterebilir. Kültürün seviyeleri olarak adlandırılacak bu değişik düzeyleri farklı zamanlarda birbirleriyle, yukarıdan aşağı (küresel kültürden- bireysel düzeye) ve aşağıdan yukarı (bireysel düzeyden-küresel düzeye) etkileşim içindedirler (Leung vd., 2005).



**Şekil 1:** Kültür Seviyelerinin Yukarıdan Aşağı ve Aşağıdan Yukarı Değişim Süreçlerinin Dinamiği

**Kaynak:** Leung vd., 2005: 363

Şekil 1’de bir grubun üyesi olan bireylerde davranış farklılıklarının oluşmasında kültürün belirleyici rolü olduğu ve kültürel farklılıkların milli, küresel kültür gibi düzeylerinin olduğu gösterilmektedir.

### Literatürde Kültürel Farklılıkları Açıklayan Modeller

1959 yılında yayınlanan *Sessiz Lisan (The Silent Language)* kitabında Edward T. Hall, kültürle alakalı zaman ve bağlam değişkenlerinden oluşan bir sınıflandırma yapmıştır. Bu sınıflandırmada kültürler, zamana göre Monokronik (bir anda tek bir işe odaklanmak) ve polikronik (birden fazla işi bir anda yapmak) kültürler; bağlama göre yüksek ve düşük kültürler şeklinde tanımlanmıştır. Bu sınıflandırmaya göre; monokronik kültürler planlamaya, dakikliğe ve bir defada bir iş yapmaya eğilimli; polikronik kültürler ise insanlara, ilişkilere ve aynı zaman diliminde çok sayıda işi yapmaya eğilimlidirler. Hall’un diğer değişkeni olan bağlama dayalılığa göre ise, bağlama dayalılığı düşük olan kültürlerde mesajı ileten, mesajı alanın en minimum düzeyde bilgiye sahip olduğunu var saydığından dolayı mümkün olduğunca çok bilgi vermeye çalışır. Bağlama dayalılığı yüksek



olan kültürlerde ise sorumluluğun çoğunluğu mesajı alandadır. Mesajı ileten çok bilgi vermez, dinleyicinin bilgi sahibi olduğunu varsayar (Payne vd., 2005). Kültürel farklılıklarının iş yaşamındaki yansımalarını inceleyen ve bu alanda adı en çok geçen çalışmalardan biri de Geert Hostede'in (1980, 2001) kültür boyutları çalışmasıdır. Çalışmanın ilk çıkış noktasını 40 ülkede IBM firması yönetici ve çalışanları üzerinde değer ve tutumları ölçen anketler oluşturur. Daha sonra 2001 yılında bu çalışma başka ülkeleri ve örneklemeleri de kapsayacak şekilde geliştirilmiştir (Dickson vd., 2003). Hostede'in kültürel yapı boyutları şunlardır:

**Belirsizlikten Kaçış Endeksi:** Kültürün bu özelliği geleceğin belirsizliğine bakışı ifade eder. Geleceği kontrol altına almaya çalışmak ile belirsizliğe kayıtsız kalıp gelecek ne getiriyorsa onu beklemek arasındaki yaklaşımsal farklar ölçeğin iki ucunu oluşturmaktadır (www. geert-hofstede.com). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda/örgütlerde iş stresi fazladır ve çalışanlar/insanlar değişime karşı tepkili, kurallara uyan, rekabet etmekten hoşlanmayan, risk almayan kişilerdir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda/örgütlerde ise kaygı seviyesi düşük, kuşaklar arası mesafe az, çalışan hırsı fazladır. Bu örgütlerde belirsizlikler tehdit olarak görülmez, çalışanlar arası rekabet normaldir (Güney, 2011).

**Güçsel Mesafe Endeksi:** Toplumdaki daha az güçlü olan bireylerin, toplumdaki eşitsizliği kabul etme oranını açıklar (www.geert-hofstede.com). Güç mesafesinin fazla olduğu örgütlerde yöneticiler yüksek statüdedir ve biçimsel iletişim, yukarıdan aşağıyadır. Katı bir merkezileşme, farklı bir ücret dağılımı vardır. Güç mesafesinin fazla olmadığı örgütlerde ise denetim az, ücret farklılaşması çok az ve işçi ile memur aynı statüdedir. Bu yapıda insanlar birbirleriyle yakın ilişki içerisinde (Güney, 2011).

**Bireysellik Endeksi:** Bireylerin kendilerini 'ben' ile mi yoksa 'biz' ile mi tanımladığını açıklayan endekstir. Bireyin kendi karar ve davranışlarına olan inanç yüksekse, bireyler aktiflerse, kararlar sıklıkla bireysel veriliyorsa, bireysellik endeksi yüksektir. Bunun tersi olan ve kolektivist olarak tanımlanan toplumlarda, bireyler kendilerini ait oldukları grup ile sıkıca ilişkilendirirler. Bireylerin gruba sadakatleri ise grubun bireye birçok yönden destek sağlamasıyla ödüllendirilir (www. geert-hofstede.com).

**Erillik ve Dişilik Endeksi:** Bu endeks toplumların cinsiyetlere ne gibi eril ve dişil benzetmeler yaptığıyla alakalıdır. Erillik endeksi 'performans ve başarının önemini' vurgularken, dişilik değerleri 'diğer insanları önemseme ve yaşam kalitesi' üzerinde durur (Mooij ve Hostede, 2010). Bu endeks insanları neyin motive ettiğini bilmemiz açısından önemlidir. Hofstede'e göre, bir toplumda parayı ön planda tutma, insanlara fazla değer vermeme, materyalist tutum ve davranışlar var ise o kültürel yapı erkekli özellikler taşımaktadır (Güney, 2011).

**Uzun Erimli Uyum Endeksi:** Bu endeks dün ve şimdiden çok, geleceğe olan tavrı/bakış açısını açıklamaktadır. Kısa döneme yönelen toplumlarda,



karşılıklı kollama, “ün” ve gelenek gibi geçmiş ve şimdiye odaklanan statik bir anlayış hâkimdir. Bu değerler, bilinen ve kabul edilen sınırlar içerisinde kalma üzerinedir. Uzun erimli uyum ise ileride elde edilecek ödüllere yönelik, özellikle hırs, azim ve tutumluluk gibi özelliklerin teşvik edilmesi temeline dayanmaktadır (Özgür, 2007).

İsmi sık anılan diğer bir kültürel farklılıklar modeli ise Fons Trompenaars'ın Soğan Modeli diye de bilinen Kültürel Boyutlar Modelidir. Trompenaars kültürü, 3 katmanlı bir soğana benzetmiştir. En dış katmanda insanların temas ettiği kültür öğeleri (dil, giyim-kuşam, yerleşim) bulunmaktadır. Orta katmanda toplumun değer ve normları bulunmaktadır. En iç kısım ise toplumun kabul edebileceği değerler, problemler ve çözüm metotları bulunmaktadır (Yeşil, 2012). Trompenaars'a göre kültürün 7 boyutu vardır. Bu boyutlar; evrensellik veya öznellik, bireysellik veya toplumculuk, nötr veya duygusal olma, özel (spesifik) veya yaygın olma, başarı veya övgü (statüye atıf), iç merkezli veya dış merkezli kontrol, ardışık veya eş zamanlı olmaktır.

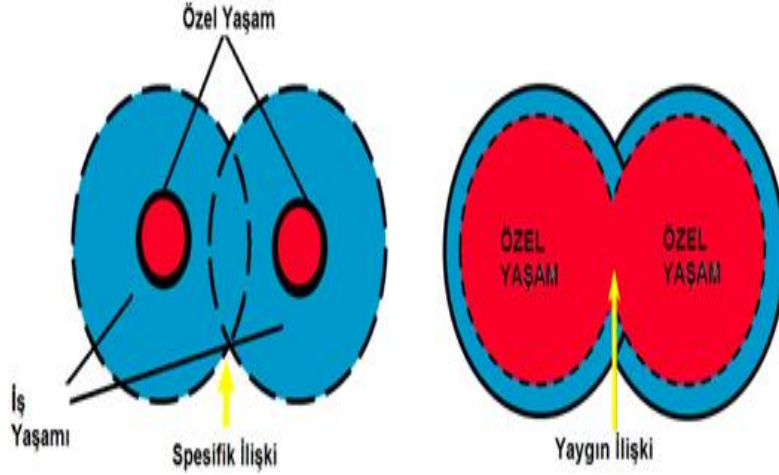
**Evrensellik veya Öznellik:** Diğer insanların ne şekilde değerlendirildiği ile ilgilidir. Evrensellik kuralların her durum ve kişi için geçerli olduğunu söylerken; öznellik her durum/kişi için özel yorum getirir. Evrensel toplumlar konuları ele alırken tutarlı, sistemli, standartlar ve kurallar çerçevesinde olan değerlendirmeler yaparlar. Standart prosedürler hâkimdir. Öznellik endeksine göre ise bu tür toplumlarda, esneklik, faydacılık, istisnalar yaygındır. Değerlendirmeler duruma göre değişir. Bu tür toplumların belirsizlikle sorunları yoktur (Trompenaars, 2008-Valencia Konferansı).

**Bireysellik veya Toplumculuk:** İnsanların birey olarak istedikleri ile toplumun çıkarları arasındaki farklılığı anlatan bu ölçütte kişilerin karar verme süreçlerinde başlangıç noktalarına vurgu yapılır. Bireysel toplumlarda bireyin kendini geliştirmesi topluma fayda sağlar, toplumcu kültürde grubun gelişimi bireye katkı sağlar (Trompenaars, 1996: 57-58).

**Nötr veya Duygusal Olma:** Duyguların ne kadar gösterildiği ile ilgilidir. Nötr kültürde akılcılıkla hareket edilir ve duygular kontrol edilir, yönetilir. Duygusal kültürlerde ise duygular çok yoğun ifade edilir (Trompenaars, 1996: 57-58).

**Özel (Spesifik) veya Yaygın Olma:** İş ve özel yaşamın ayırt edilmesiyle ilgili kavramlardır. Özel ilişkiler tanımlıdır ve genel prensiplerle yönetilir. Yaygın ilişkide ise özel yaşam geniştir ve bireylerin iş/özel yaşamları iç-içe geçmiştir (Trompenaars, 2008-Valencia Konferansı).





Şekil 2: Özel (Spesifik) veya Yaygın Olma: Spesifik İlişki ve Yaygın İlişki

**Kaynak:** www.spaceu.be (Valencia Space Konferansı Sunumu)

**Başarı veya Övgü (Statüye Atıf):** Statülerin kişilerin kendi uğraşlarıyla ulaştıkları başarıları ve de sahip oldukları yeteneklerine göre belirlendiği kültürler, başarı kültürleri olarak adlandırılır. Övgü kültürlerinde ise statüler, yeteneğe ve başarıya göre değil soy, unvan, kişilik veya paraya göre belirlenir (Özgür, 2007: 24).

**İç Merkezli veya Dış Merkezli Kontrol:** İç merkezli kontrole inanan kültürler, çaba sarf ederlerse çevrelerini değiştirmekte etkili olabileceklerini düşünürler. Dış merkezlilik ise bireyin dışındaki faktörlerin etkisi üzerinde yoğunlaşmaz (Trompenaars, 1996: 65-66).

**Ardışık veya Eşzamanlı:** Bir defada tek işe mi odaklanabilme (ardışık) ya da bunun tersi olan aynı anda birden çok işi bir arada yapabilme (senkronik) özelliğiyle ilgilidir (Trompenaars, 1996: 63-64).

#### 4. Bölgesel Kültür Farklılıkları ve Küresel Lider Olmak: GLOBE Araştırması

1990'lı yıllarda konuşulmaya başlanan ve ilk kez 2001 yılında yayın literatürüne giren küresel liderlik kavramı, çoklu sınır ötesi paydaşları, otorite kaynakları olan çok kültürlü örgüt yapılarına ve süreçlerine liderlik etmeyi ifade etmektedir (Mendenhall vd., 2008: 17).

Bölgesel farklılıkları gözleme, yorumlama ve etkili stratejilerle bu farklılıkları yönetebilme yeteneğine sahip yöneticilere *küresel lider* denir. Başka bir ifade ile *küresel lider*, değerler, inançlar, tutumlar ve davranışlardaki kültürel farklılıklardan kaynaklanan belirsizlik ve karmaşıklık ortamına uyum sağlayabilen ve yönetebilen liderdir (Tuleja, 2014: 5). Küresel liderlerin özelliklerini tanımlamada ve farklı coğrafyalar açısından ideal ve/veya istenmeyen liderlik özelliklerini teşhis etmede en



kapsamlı ve uzun erimli çalışmalardan birisi GLOBE araştırmasıdır. Türkçe açılımı “Küresel Liderlik ve Kurumsal Davranış Etkinliği” olan çalışma, İngilizce **Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness** kelimelerinin ilk harfleri ile isimlendirilmiştir. Çalışma, 170 araştırmacı tarafından, 62 ülkede, 951 kurumdan 17.000 yöneticiden bilgi toplanarak 11 yılda tamamlanmıştır. 1991 yılında karizmatik liderliğin evrenselliğinin tartışıldığı dönemde, psikoloji, örgütsel kültür ve kültürlerarası konuları kapsayan literatür taramasından sonra toplumsal kültür ve liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çok kapsamlı bir çalışmaya ihtiyaç duyulduğu anda GLOBE çalışması fikri doğmuştur (House vd., 2010: 113).

GLOBE çalışması, bireylerin farkında olmadan zihinsel bir sınıflandırma yaparak benzer görülen özellikler filtrelenerek altı liderlik gruplaması yapıldığı varsayımına dayandırılmıştır (Grove, 2005). Lord ve Maher’in (1991) ifade edilmemiş liderlik teorileri (implicit leadership theories) modeli esas alınarak (House vd, 2010: 115); otonom, katılımcı, insan odaklı, karizmatik, takım odaklı ve kendini kollayan lider olmak üzere altı liderlik tipi belirlenmiştir. Ruderman (2008: 9) GLOBE hakkındaki makalesinde bu liderleri tanımlama yoluna gitmiştir. Söz konusu tanımlamada otonom liderler, başarılarını kendileri kazanmış, yaptıkları şeyleri kendi yöntemleriyle ve kendi başlarına gerçekleştirmiş, bağımsız liderlerdir. Katılımcı lider ise, çalışanların katkılarını değerlendiren ve onlarla sorumluluğu paylaşmayı benimseyen liderdir. İnsan odaklı liderler, bireyleri destekleyici iletişimi seçen; karizmatik liderler, kendi çekicilikleri veya güçleriyle diğerlerini etkilen ve kendi vizyonlarının paylaşılmasını sağlayan liderlerdir. Takım odaklı liderler ise tek bir birim gibi davranmayı bilen takımlar kurarlar ve onları bir arada tutmayı bilirler. Kendini kollayan liderler ise statüye vurgu yaparak ve karşıtlıkları önleyerek grup üyelerinin uyumunu sağlayan liderlerdir.

GLOBE araştırması, yukarıda belirtilmiş liderlik tiplerinden toplumda kabul gören ve liderin özellikleriyle bütünleşebilen liderin kabul göreceğini ve bu sayede etkin olabileceğini savunur. İfade edilmemiş liderlik teorileri modelindeki liderlik tiplerinin ana coğrafi bölgelere göre karşılaştırılması Tablo 'de gösterildiği gibidir.

**Tablo 1:** İfade Edilmemiş Liderlik Teorileri Modelindeki Liderlik Tiplerinin Ana Coğrafi Bölgelere Göre Karşılaştırılması

Coğrafi Bölge	Karizmatik	Takım Odaklı	Katılımcı	İnsan Odaklı	Otonom	Kendini Kollayan
Doğu Avrupa	O	O	D	O	Y/D	Y
Latin Amerika	Y	Y	O	O	D	O/Y
Latin Avrupa	O/Y	O	O	D	D	O
Konfüçyus	O	O/Y	D	O/Y	O	Y





### Küresel Liderlik Bağlamında Kültürel Farklılıkları Yönetmek

Asyası						
Kuzey Avrupa	Y	O	Y	D	O	D
Anglo	Y	O	Y	Y	O	D
Sahraaltı Afrika	O	O	O	Y	D	O
Güney Asya	Y	O/Y	D	Y	O	Y/Y
Germani Avrupa	Y	O/D	Y	O	Y/Y	D
Orta Doğu	D	D	D	O	O	Y/Y

**Not:** "/" işaretiyle ayrılmış harflerde ilk harf asıl skoru; ikinci harf ise koşullu cevap düzeltme skorunu temsil etmektedir.

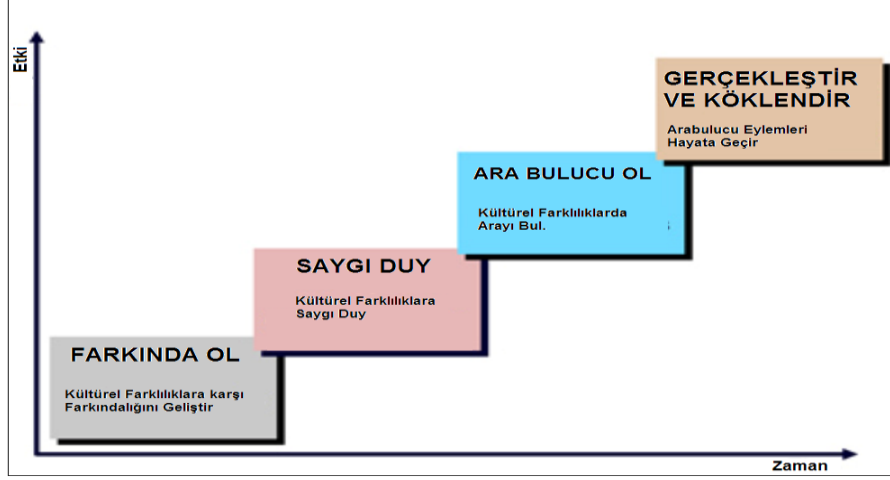
Y=Yüksek; O=Orta; D=Düşük; Y ya da D (Kalın-Bold) En düşük ya da en yüksek skor

**Kaynak:** Javidan vd., 2006: 74

Globe araştırması sonuçları arasında evrensel olarak olumlu görülen liderlik özellikleri, evrensel olarak olumsuz görülen liderlik özellikleri ve kültüre bağlı olarak değişen liderlik özellikleri bulunmaktadır. Buna göre, evrensel olarak olumlu görülen liderlik özellikleri; **karizmatik ve ilham verici** (pozitif, dinamik, cesaretlendirici, motive edici ve güven inşa edici), **takımı içselleştirici/takım odaklı** (iyi ilişki kurma ortamı yaratan, iletişimci, olup bitenden haberdar, koordinatör), **entegre edici** (güven verici, adaletli ve dürüst olmak), **karizmatik ve vizyoner** (öngörülerini olan ve önden planlama yapan) olarak sıralanır. Evrensel olarak olumsuz görülen liderlik özellikleri ise; dayanışmacı olmayan, rahatsız edici, (sinsi), dayatmacı (otokratik), sosyal (ben-merkezci) liderlik özellikleridir. Kültüre bağlı olarak değişen liderlik özellikleri arasında ise **bireysel olma (otonom)**, statüye önem verme ve risk alma gibi özellikler mevcuttur (Javidan vd., 2006: 75).

Anlatılanlardan hareketle, etkin küresel liderlerin olması, hızla küreselleşen dünyada iş yaşamı için hayati önem taşıyan bir konudur. Farklı kültürlerden gelen bireylerin verimli şekilde bir arada çalışmalarını sağlayacak nitelikte liderlerin yetişmesi, hem liderlerin hem de çalıştıkları şirketlerin bu konuda zaman ve emek harcamalarına bağlıdır. Farklılıklara karşı hassasiyetin artırılması, liderlerin kendi yönetim stillerinin farkında olması, iletişim kurma stratejilerinin sağlıklı gözlemlere dayandırılması hızlı reçetelerle gerçekleştirilebilecek konular değildir.





**Şekil 3:** Consulting'e Göre Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Dört Adım

**Kaynak:** www.thtconsulting.com

THT Consulting'e göre (Trompenaars firmanın kurucu ortağı), kültürlerarası farklılıklar ortamının yönetimine zaman ve etki ekseninde bakıldığında dört adım bulunmaktadır (www.thtconsulting.com). Birinci adım kültürel farklılıkları tanımlama aşaması; ikinci adım farklılara saygı duyma aşaması; üçüncü adım farklıları ortak bir zeminde buluşturma stratejilerini belirleme aşaması ve son olarak bu stratejileri hayata geçirme aşamasıdır. Bu adımları bilmek ve sırasıyla uygulamak liderlerin süreci yönetmelerini kolaylaştıracaktır. Handin ve Steinwedel (2006: 21) küresel liderlerin yetiştirilmesi konulu makalelerinde, liderlerin karşılaştıkları en büyük sorunun bireylerin yaşadıkları sürece *varsayımlar* üzerine hareket etmeleridir. Liderlerin eğitilmesiyle birlikte liderlerde ve yönettikleri takımlarda var olan bu varsayımların yerini yeni inanç ve davranışlar almaktadır. Makaleye göre liderlerin kültürel farklılıklarla temas noktasında verdikleri tepkiler "etnorelatif" ve "etnosentrik" olarak ikiye ayrılmaktadır. Buna göre; etnosentrik tepki farklılıkları reddetmektedir ve verimsizliğe yol açmaktadır. Etnorelatif olarak tanımlanan yaklaşım ise farklılıkları kabul eden ve farklılıkları yönetme çabasını açıklamaktadır. Bu yaklaşıma sahip liderin ilgili olmak, kazanmaya çalışmak ve farklılıkları entegre edici olmak gibi üç özelliği bulunmaktadır. Bu özelliklere ek olarak, aynı çalışmada liderlerin iki yeteneğinden de bahsedilmektedir. Bunlar iletişimi geliştirici olmak ve kendi kendini değerlendirmek amacıyla kişisel yansıtımlar yapmaktır. Başka bir çalışma da ise Brownell, (2006: 320) küresel liderlerin sahip olması gereken yetkinlikleri aşağıda sıralandığı gibi yedi ana başlıkta toplamıştır:

**Çok kültürlülük:** Kültürel hassasiyetli, kültürel bilgili, küresel zihniyetli

**Sosyal yönlülük:** Duygusal zekası gelişmiş, empati sahibi, otokontrollü



"İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi"  
"Journal of the Human and Social Sciences Researches"  
[itobiad]

ISSN: 2147-1185

**Yaratıcılık:** Kalıpların dışında düşünebilen, yenilikçi, sinerji odaklı

**Kendini tanıma:** Kişisel verimliliği yüksek, düşünsel yansıtma yoluyla kendini değerlendiren

**Olumlu görünüm:** Vizyoner, tutkulu, iyimser

**Yanıt verme:** Esnek, atik, fırsatları değerlendiren

**Karar verme:** Kararlı, sağlam değerlendirmeler yapan, sezgisel yetenekli

Küresel liderler, açık, ileri görüşlüdür ve farklı ülkelerin işleri yürütme yöntemlerine saygı duymaktadırlar. Küresel liderler ayrıca kültürlerin sınırlarını zorlayabilecek kadar da zekidirler (Taylor, 1991: 94).

## 5.Sonuç

Kültürlerarası farklılıklara odaklanan araştırmalar yönetim biliminin ilgi alanlarından biridir. Özellikle de liderlik-kültür ilişkisi pek çok akademik çalışmaya (Harris vd.,2004; Caligiuri ve Tarique, 2012; Christie, 2012; Caligiuri, 2013) konu olmuştur. GLOBE araştırması da kültürel değerler ve liderlik özellikleri üzerine odaklanmış çok kültürlü ortamlarda etkili bir liderin nasıl olması gerektiğini anlatan çalışmalardan biridir. Çok kültürlü bir ortamda liderler, örgütlerinin geleceklerine dair stratejik kararların alınmasında, örgütsel yapılarına farklı kültürlerden yeni değerler eklenmesinde ve bu farklı kültürlerin yönetilmesinde etkin rol oynarlar. Liderler, akademik çalışmaların sunduğu bilgiler ve bulgulardan faydalanarak, geliştirilme ihtiyacı görülen coğrafi bölgelere yönelik sahip oldukları bilgi ve becerileri kapsamında çalışma yaparak ve çaba sarf ederek, iş iletişiminin her aşamasında kendileriyle ve farklı kültürlerle ilgili daimi gözlem yaparak ve farkındalıkları arttırarak etkin küresel liderler haline gelebilirler. Hatırlanması gereken anahtar konulardan biri de liderlerin homojen bir kültür ortamında da, çok kültürlü bir çalışma ortamında da kültürel farklılıkların yönetiminde ihtiyaçları olan sezgisel güç, yorumlama ve bu çerçevede harekete geçme durumlarında tek bir reçeteye yol almak istemezler. Takipçileri üzerinde etki gücü yüksek bir liderin, işgören beklenti ve ihtiyaçlarını, değerlerini anlaması kültürel zekâsını buna göre kullanması gerekmektedir. Etkili olmak isteyen bir küresel lider, farklı liderlik yaklaşımları benimseyebilir. Küresel lider, görev odaklı, katılımcı, demokratik, otoriter, karizmatik, babacan vb. pek çok liderlik yaklaşımından birini ya da birkaçını doğru zamanda doğru yerde kullanmasını bilen liderdir. Çalışmada sıklıkla anılan, farklı kültürden gelen lider/yöneticilere ışık tutabilecek önemli bir kaynak olan GLOBE çalışması da küresel liderin çok çeşitli liderlik stillerini göz önünde bulundurup değerlendirmesi gerektiğini savunmaktadır. Özetle, liderlik tarzlarına yönelik tutum ve algı kültürlerarası farklılık gösterebilir. Bundan dolayıdır ki liderler, farklı kültürel ortamlarda çeşitli liderlik tarzlarını kültürel özellikleri göz önünde tutarak, kültürel normları dikkate alarak benimseyebilirler.



## Kaynakça

- Brownell, J. (2006). Meeting the Competence Needs of Global Leaders: A Partnership Approach, *Human Resource Management*, 45 (3), 309-333.
- Caligiuri, P. (2013). Developing Culturally Agile Global Business Leaders, *Organizational Dynamics*, 42, 175-182.
- Caligiuri, P. ve Tarique, I. (2012). Dynamic Cross-Cultural Competencies and Global Leadership Effectiveness, *Journal of World Business*, 47, 612-622.
- Christie, C. (2012). Tomorrow's Global Leaders, *People & Strategy*, 36 (3), 49-53.
- Dickson, M., Hartog, D. N ve Mitchelson, J. K. (2003). Research on Leadership in a Cross-cultural Context: Making Progress, and Raising New Questions, *The Leadership Quarterly*, 14 (6), 729-768.
- Grove, N. G. (2005). Leadership Style Variations Across Cultures: Overview of GLOBE Research Findings, [www.grovewell.com/wp-content/uploads/pub-GLOBE-leadership-style.pdf](http://www.grovewell.com/wp-content/uploads/pub-GLOBE-leadership-style.pdf) adresinden edinilmiştir.
- Güney S. (2011). Örgütsel Davranış. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hall, E. T. (1959). *The Silent Language*, Doubleday, New York.
- Handin, K. ve Steinwedel, J. (2006). Developing Global Leaders: Executive Coaching Targets Cross Cultural Competencies, *Global Business and Organizational Excellence*, 26(1), 18-28.
- Harris, P. R., Moran, R. T., ve Moran, S. V. (2004). *Managing Cultural Differences-Global Leadership Strategies for the 21st Century*, Oxford: Butterworth-Heinemann/Elsevier
- Harvey, G.M. ve Griffith, D. A. (2002). Developing Effective Intercultural Relationships: The Importance of Communication Strategies, *Thunderbird International Business Review*, 44 (4), 455-476.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work- Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- House, R. J. Narda, R. ve Luque, M. S. (2010). Insights from Project GLOBE Extending Global Advertising Research Through A Contemporary Framework, *International Journal of Advertising*, 29(1), 111-139.
- Javidan, M. Dorfman, P. W. Luque, M. S. ve House, R. J. (2006). In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE, *Academy of Management Perspectives*, 20 (1), 67-90.
- Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, Nancy, N. R. B. Erez, M, ve Gibson Cristina, B. (2005). *Culture and International Business: Recent Advances and*



Their Implications for Future Research, *Journal of International Business Studies*, 36 (4), 357-378.

Mendenhall, M. E., Osland, J. S., Bird, A., Oddou, G. R., ve Maznevski, M. L. (2008). *Global Leadership: Research, Practice, and Development*. London and New York: Routledge.

Mooij, M. Hofstede, G. (2010). The Hofstede Model: Applications to Global Branding and Advertising Strategy and Research, *International Journal of Advertising*, 29 (1), 85-110.

Özgür, T. (2007). *Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi*, Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.

Payne, D., Raiborn, C. A. and Joyner, B. E. (2005). How to Be a Good Global Communicator." *The Journal of Corporate Accounting and Finance*, 16(6), 19-28.

Ruderman, M. N. (2008). Great Expectations: Resolving Conflicts of Leadership Style Preferences, *Leadership in Action*. 28 (4), 8-12.

Schwartz, S. H. (2004). Mapping and Interpreting Cultural Differences Around The World. In H. Vinken, J. Soeters, & P Ester (Eds.), *Comparing Cultures, Dimensions of Culture in A Comparative Perspective* (pp. 43-73). Leiden, The Netherlands: Brill.

Taylor, W. (1991). The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik, *Harvard Business Review*, 69 (2): 90-95.

Trompenaars, F. (2008). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Valencia Space Konferansı Sunumu

[http://www.spaceeu.be/space\\_historyconferences.aspx?showPage=past](http://www.spaceeu.be/space_historyconferences.aspx?showPage=past) adresinden edinilmiştir.

Trompenaars, F. (1996). Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy, *London Business School*, 7 (3), 51-68.

Tuleja, E. A. (2014). Developing Cultural Intelligence for Global Leadership through Mindfulness. *Journal of Teaching international Business*, 25: 5-24.

Türk Dil Kurumu, Genel Türkçe Sözlük

Yeşil, S. (2012). Türkiye'nin Ulusal Kültürel Özellikleri ve Yenilikçilik Potansiyeli Arasındaki İlişki Açısından Bir Değerlendirme, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (17), 33-62.

[www. geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)

