

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE İLETİŞİM SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Dr. Nevin DÖŞOĞLU DENİZ

M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Doçent

ABSTRACT : *Communication takes on special importance in international management because of the difficulties in conveying meanings between parties from different countries. The international arena contains a number of communication barriers. Some of the most important are language, perception, culture, and nonverbal communication. Language, in partical, in written communications, often loses considerable meaning in interpretation. Perception and culture can result in people seeing and interpreting things differently and as a result, communication can break down. Nonverbal communication such as bady language, facial expressions, and the use of physical space often vary from country to country and often results in communication problems. A number of steps can be taken to improve communication effectiveness. Some of the most important include; improving feedback, providing language and cultural training and encouraging flexibility and cooperation. These steps can be particularly helpful in overcoming communication barriers in the international context and can lead to more effective international management.*

I. GİRİŞ

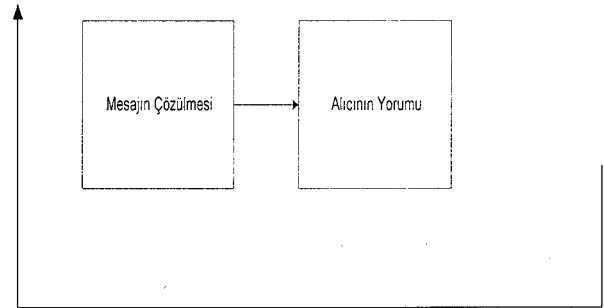
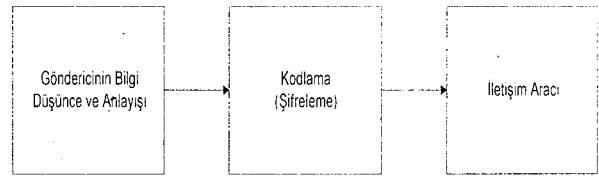
Bilindiği gibi, iletişimin etkinliği mesajı gönderen ile alan arasındaki kavrama şeklinin birbirine yakınlığı ile ölçülür. Mesajı alan kişi, mesaja gönderenden daha farklı bir anlam yüklüyorsa etkin bir iletişimden söz edilemez. Farklı kültürden gelen insanlar arasındaki iletişim ise, doğaldır ki daha fazla sorunu içermektedir. Çünkü, farklı kültürden insanların iletişimde kültürel farklılıklar nedeniyle yanlış algılama, yanlış yorumlama ve değerlendirme olasılığı fazladır. Birisinin kullandığı bir sözcük, yaptığı mimikler, el, kol hareketleri hatta oturuşu, duruşu bir başka kültürde yanlış anlaşılabilir. Özellikle, çok uluslu işletmelerde söz konusu sorunlarla sıklıkla karşılaşılması nedeniyle, bu çalışmada, çok uluslu işletmelerde karşılaşılan iletişim sorunları üzerinde çeşitli örneklerle durularak, bu sorunların çözümlenebilmesi için yapılması gereken çalışmalar sunulacaktır.

II. İLETİŞİM SÜRECİ

Yöneticilerin başarısı ve işletmelerin etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisi iletişim

sürecidir. İş hayatında çeşitli kademelerde ki yöneticiler arasında yapılan bir araştırma, yöneticilerin zamanlarının %75- ile %95'ini iletişime ayırdıklarını belirlemiştir. Telefon görüşmeleri, toplantılar, raporları inceleme, emir ve direktif verme, mektup yazma, gelen mesajları inceleme vb. gibi faaliyetler iletişim sürecinin örneklerini oluşturmaktadır.^[1;354]

İletişim, bilgi, düşünce ve anlamların göndericiden alıcıya transferi sürecidir. İletişim süreci aşağıda basit bir şekilde gösterilmektedir. [2;335]



Geribesleme

Şekil: 1; İletişim süreci

Bir mesajın göndericisi ne demek istediğini belirler ve anlamları içeren mesajı kodlar. Bildiri, telefon, mektup veya yüz yüze görüşme gibi araçları kullanarak mesajını alıcıya gönderir. Alıcı, mesajı çözerek yorumlar. Eğer mesaj net değilse veya alıcı bir cevap verme gereği duyar, işlem geriye doğru tekrarlanır. Bu durum da, alıcı gönderici, gönderici de alıcı olmuştur. Söz konusu ters yöndeki bilgi akışı geri besleme yoluyla ortaya

çıkılmaktadır ve iki yönlü iletişime yol açmaktadır. Uygulamada, anlamların gidiş, geliş işlemi iletişime katılan tarafların hareketlerini aydınlatmak, dikkatle bilgileri ayrıştırmak ve dinlemek için kullanılmaktadır.

III. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE KARŞILAŞILAN İLETİŞİM SORUNLARI

İletişim sorunlarının birçoğu uluslararası işletmecilikle ilgilidir. Bu sorunların en önemlileri ise genellikle; dil, algılama (anlama), kültür ve sözlü olmayan iletişimden kaynaklanmaktadır. Söz konusu sorunlar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

A-Dil Sorunu

Dilbilimciler, çok ilkel toplumlarda bile, insanların içinde yaşadıkları ortamı yansıtan karmaşık dillere sahip olduklarını belirtmişlerdir. Ortamdaki farklılıklardan ötürü bir dili, başka bir dile çevirmek çoğu zaman güçtür. Örneğin: Kuzey Yarımkürenin ılıman iklim bölgesinde yaşayan insanlar yaz ayları denilince genellikle haziran, temmuz ve ağustos aylarını anlarken, tropik bölgelerde yaşayan insanlar yaz aylarından söz edildiğinde yıl içinde ülkeden ülkeye değişen kurak mevsimleri anlamaktadır.

Bazı kelimeler ise bir dilden bir diğerine çevrilemez bile. Örneğin: İspanyolca da bir işletmede çalışan herkesi karşılayan bir sözcük yoktur. Bunun yerine, beyaz yakalı çalışanlar anlamına gelen "empleados" ve mavi yakalı çalışanlar anlamına gelen "obreros" kelimeleri vardır. [3:95]

Uluslar arası yöneticiler açısından dil sorun oluşturulabilir. Dil ile ilgili tek sorun, yeni bir kelime topluluğunu öğrenmek zorunda kalmak değildir. Çünkü, bir dili konuşabilmek yeterli olmaz. Genellikle, sözcüklerden çok farklı anlamlara gelebilen deyimleri ustalıkla kullanabilmek gereklidir. Bu nedenle, birçok yönetici başka bir dilde etkili bir biçimde iletişim kurduğundan her zaman emin olamaz. Belli bir kültürle uzun süre iç içe olmamış bir yabancıyı yöresel dildeki nüanslar kolaylıkla yanıtlanabilir.

Birçok uluslar arası yönetici aynı dilin konuşulduğu değişik kültürde aynı kelime ya da deyim farklı anlamlara gelebileceğini deneyimleriyle öğrenmişlerdir. Örneğin; İngiltere'de "homely" sözcüğü dostça, yakın, sıcak, rahat anlamlarına gelirken aynı sözcük Amerika'da basit, hatta çirkin anlamında kullanılır. Aynı şekilde, her zaman bekliyorum "come anytime" deyimini de farklı yorumlanabilir.¹ [4:35-39]

¹ Amerikalı bir işadamı Hintli bir işadamından "ailenizle birlikte bizi ziyaret ederseniz seviniriz. Her zaman

İngiltere'de corn, maize ve graduate studies sözcüklerinin karşılığı, Amerikan İngilizcesinde sırasıyla wheat, corn, ve undergraduate studies olmaktadır. Yanlış sözcük kullanma, çoğu zaman sadece anlık bir sıkıntı duymaya yol açsa da, kötü bir çeviri trajik sonuçlara yol açabilir. Orta Doğu'da inşaat alanında, yapıların çökmesinden kötü çeviriler suçlanmıştır. Sözleşmelerde, yazışmalarda görüşmelerde, ilanlarda ve toplantılarda sözcükler dikkatle seçilmelidir. [3:96]

Çokuluslu işletmenin yabancı ülkelerdeki kuruluşlarına atanan yöneticiler için ev sahibi ülkenin dilini bilmek önemlidir. Eğer yöneticiler ev sahibi ülkede kullanılan dili anlamıyorlarsa, büyük oranda yanlışlıklar yapmaları olasıdır. Birçok çokuluslu işletme, iç iletişimde İngilizce'nin ortak dil olarak kullanılmasından yanadır. Çünkü, böylelikle yöneticiler farklı coğrafi bölgelerdeki meslektaşlarıyla daha rahat bilgi alışverişinde bulunabileceklerdir. [2:345] Bununla birlikte, ev sahibi ülkenin dilini az da olsa bilmek, çevresiyle iletişim kurmalarında, bir restoranda yemek ısmarlayabilmelerinde, yol sormalarında ya da caddelerdeki levhaları okumak gibi çok basit konularda bile yöneticilere iş dışındaki yaşantılarında bir çok avantaj sağlayacaktır.

B-Algılama (Anlama) Sorunu

Algılama kişilerin çevreleriyle ilgili uyarıları seçme, organize etme, anlama ve değerlendirme sürecidir. Algı, duyu organlarından gelen verilerin (bilgi, uyarı) organize edilmesi ve onlara anlam verilmesiyle ilgili bir süreci ifade etmektedir. Kişiler duyu organları kanalıyla binlerce uyarı almaktadır. Bu uyarılardan bazıları, hemen hemen hiç dikkate alınmamakta, geri kalanı ise kişilerin zihninde sınıflanmakta, daha önceki deneyimlerle ve bilgi ile ilişkisi kurulmakta ve bunlara değişen ölçülerde önem atfedilmektedir. Algılama süreci, kişilerin sahip oldukları değer yargıları, amaç ve hedefleri, ihtiyaçları, içinde yetiştikleri kültürel ortam, bilgileri, hisleri geçmişteki deneyimleri ve hatta biyolojik ve fiziksel özellikleri gibi

bekliyoruz" davetini almıştır. Birkaç hafta sonra Hintli aynı daveti aynı ifadeyle tekrarlamıştır. Her seferinde Amerikalı mutlaka uğrayacağını söylemiş ancak hiç uğramamıştır. Amerikan kültürü açısından bunun nedeni çok açıktır. Amerikan kültüründe "her zaman bekleriz" deyimini bir nezaket ifadesidir. Ev sahibi belli bir zaman göstermedikçe aslında beklenmiyorsunuz demektir. Oysa Hindistan'da bu sözcükler mecazi değil, gerçek anlamında kullanılmaktadır. Gelmenin kesin zamanının belirlenmesini misafire bırakmak nezaket gereğidir. Misafir hiç gelmezse, Hintli onun gelmek istemediğini düşünür. Bu tür yanlış anlaşma, karşılıklı iş ilişkilerinde taraflar arasında ciddi bir kopukluğa yol açabilmektedir.

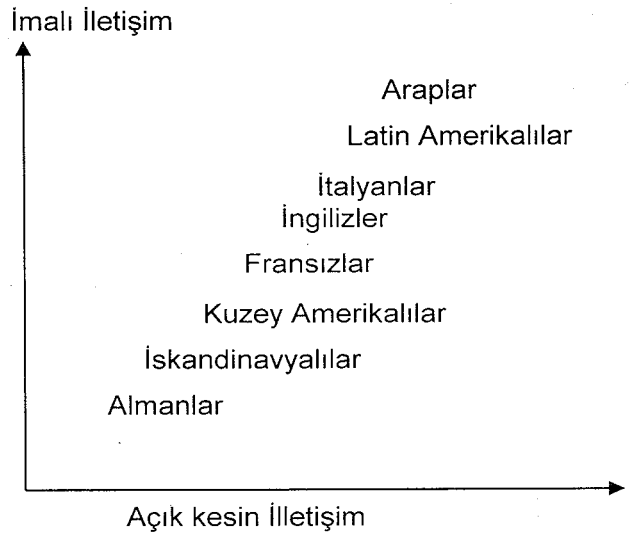
birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Bu nedenle, aynı uyarı, farklı kişiler tarafından değişik şekillerde algılanmaktadır. [5;275]

Algılama sürecinin belirtilen birçok faktörlerden etkilenmesi nedeniyle, çokuluslu işletmelerde iletişimde karşılaşılan algılama sorunları oldukça yaygındır. Çünkü, algılama sorunlarının ortaya çıkma nedenlerinden biri de kültürel farklılıklardan ötürü birisinin kullandığı sözcüğün bir başka kültürdeki tarafından yanlış yorumlanmasıdır.

İşletmelerin çoğu bazı reklam programlarının ev sahibi ülkelerde yanlış bir şekilde anlaşıldığını üzüntüyle saptamışlardır. Örneğin; Ford firması, İspanyolca konuşan ülkelerin bazılarında "Fiera" isimli düşük fiyatlı kamyonlarını tanıtmış fakat beklediği ilgiyi ve satışları görememiştir. Bu olumsuz durumun nedeni araştırıldığında Fiera kelimesinin İspanyolca'da "çirkin yaşlı kadın" anlamını taşıdığını öğrenmiştir. Ford Meksika'ya "Caliente" ismiyle tanıtım yaptığı "Comet" arabalarında satışların yavaş gitmesi üzerine yaptığı araştırma da ise, "Caliente" kelimesinin Meksika'da sokakta konuşulan bir argo kelime olduğunu anlamıştır. Bir diğer örnekte ise, çamaşır deterjanı üreten bir işletmenin Orta Doğu'da gerçekleştirdiği promosyonlu satışlarında karşılaştığı şok'la ilgilidir. İşletme tüm deterjan reklamlarının resimlerinde sol tarafa kirli çamaşır, ortaya deterjan kutusunu, sağ tarafa ise temizlenmiş çamaşır, yerleştirdiyse de amacına ulaşamamıştır. Nedeni araştırıldığında, bu bölgede insanların sağdan sola doğru okuduğu, bu nedenle de reklamı, deterjanın çamaşır, kirlettiği şeklinde algıladıkları saptanmıştır. [2;348]

C- Kültür Sorunu

Çokuluslu işletmelerde karşılaşılan sorunlardan birisi de kültürel sorunlardır. Kültür iletişimi bir çok yönden etkilemektedir. Kültürel değer yargıları, inançlar ve alışkanlıkların iletişimde birçok soruna neden olduğu bilinmektedir. Değer ve inançlar genellikle bilinçsiz olarak insanlara ve durumlara verilecek yanıtları etkilemektedir. Kuzey Amerikalıların çoğunda "doğruluk" büyük bir değerdir. Bu nedenle de, doğru olmayanlar büyük eleştirilerle karşılaşılır. [6;388-389] Çünkü, bu ülkede kişilere ne söyleyeceklerse açıkça söylemeleri öğretilirken, başka birçok ülkede açık ve kesin ifadelerden ziyade düşünceleri ima ederek belirtmek yaygındır. Bu durum, farklı kültürlerden insanların iş görüşmelerinde önemli sorunlara yol açabilmektedir. Aşağıdaki şekilde ülkelerin açık ve net iletişimden, imalı iletişime doğru konumu gösterilmiştir. [2;338]



Şekil: 2; Açık/İmalı (kapalı) iletişim : Bir uluslar arası karşılaştırma.

Amerikan kültüründe bir yönetici astına bir iş verip, bunun belli bir zamana yetişip yetişmeyeceğini sorduğunda "evet" ya da "hayır" şeklinde bir yanıt almayı ve yanıt "hayır" ise nedenlerinin kendisine açıklamasını bekler. Ast işi yetiştirmeyi kabul ettiği takdirde, ondan işi zamanında bitirmesi beklenir. Oysa, Japonya ve Hindistan'da insanların, yerine getiremeyecekleri sözler vermeleri olağandır. Belirli bir konuda, diğerlerini kıracaklarını düşünerek olumsuz yanıt vermekten kaçınılmaktadırlar. [4;35-36]

Bir çok ülkede insanlar hiç acele etmezler. Randevulara geç gelirler ve işlemler saatler sürebilir. Hatta aceleci insanlar kibirli ve güvensiz bulunabilir. Birleşik Devletlerde bir iş anlaşması yapılırken, en önemli konular en önce tartışılır. Etopya'da en önemli konular en sona bırakılır. Latin Amerika'da geç kalmak, iş görüşmeleri için genel bir kural olarak görülürken, bu durum dakikliğin parola olduğu İsveç'te tam tersidir. Batılı işadamları için Japonlarla görüşme sırasında geçen uzun zaman çok anlamsızdır ve para kaybıdır. Batılı yöneticiler için anlamsız konuşmalar, yemekler ve içkilerle geçen bu uzun zaman, Japon yöneticiler için her ayrıntının gözden geçirildiği, alt kademe yöneticiden üst kademe yöneticilere kadar herkesin kabul edeceği en iyi anlaşmayı sağlamak için gerekli bir şeydir. Bunun nedeni de, Japon yöneticilerin olaylara uzun vadeli yaklaşımı ve konuşmalarda kişisel ilişkileri ön planda tutmasıdır. [7;145]

Batılı kültürde, özellikle Amerikan kültüründe zaman, sürekli olarak azalan çok kıt bir kaynak olarak görülürken, doğu kültüründe sınırsız ve sonsuz bir kaynak olarak görülür. Bu durum, doğu kültürlerindeki insanların randevularına ve iş bitirme tarihlerine sadık kalma

konusunda oldukça gevşek davranmalarına yol açmaktadır.

Kültürel farklılıklar hem başkalarının dış ülkelerde görev alan yöneticilere bakış açılarında, hem de yöneticilerin kendi kendilerine bakışlarında yanlış yorumlara neden olabilir. Örneğin; Avusturya'da iş yapan Amerika'lı yöneticiler çoğu zaman Avusturya'luların iş ilişkilerinde kendileriyle konuşulurken çok resmi davranmalarını yanlış yorumlayıp, onların dostça davranmadıklarını ya da kendilerini sevmediklerini düşünebilir. Oysa ki, gerçekte, Avusturya'lular söz konusu resmi davranışı her zaman iş ilişkilerinde kullanmaktadırlar. Amerika'da kullanılan gayri resmi davranışlar ise Avusturya'luların tarzı değildir. [7;102-103] Belirtilen nedenlerle, kültürel farklılıklar iletişimde birçok soruna yol açmaktadır.

D- Sözlü Olmayan İletişim Sorunu

Çokuluslu işletmelerde yaşanan iletişim sorunlarından birisi de, el, kol, yüz hareketleri ve göz temasıyla ilgili olan beden dilidir. Çünkü, beden dilinin çeşitli boyutları farklı kültürlerde farklı anlamlar taşımaktadır. Amerika'da birisiyle konuşurken onun gözlerine bakmak, dürüstlük işareti olarak görülürken, birçok kültürde insanlar göz teması kurmamaktadır. Örneğin; Porto Rico'da çocuklara, yetişkinlerle karşılaştıklarında göz teması kurmamaları öğretilir. Japonlara göz yerine boyuna bakması öğütlenir. Kore'de konuşurken karşısındakinin gözüne bakmak kabalık olarak algılanır. [6;392]

İş görüşmelerinde ya da toplantılarında tertipli oturmamak, ayak ayak üstüne atmak veya ayakları masanın üstüne koymak Amerikalılar için normal bir durumken, Orta Doğu'da ya da Doğu Asya ülkelerinde bu durum saygısızlık ve hakaret olarak görülmektedir. Söz konusu ülkelerde evlere, dini yerlere hatta mobilyalı bir odaya ayakkabıyla girilmesi hoş karşılanmayacaktır.²

² Bir Arap ve bir Amerika'lı öğrenci arasında geçen bir olay bu konuda iyi bir örnek oluşturmaktadır. Arap öğrenci, odasını paylaştığı Amerika'lı öğrencinin kendisinden nefret ettiğini zannediyordu. Bu yargıya varmasının nedeni olarak da, Amerikalı öğrencinin davranış biçimini belirtmiştir. Amerika'lı öğrenci devamlı odanın çevresinde oturuyor ve ayaklarını eşyaların üzerine uzatıyordu. Keza ayaklarının yönü hep Arap öğrenciye doğru dönük oluyordu. Arap kültürü, kirli ayakkabılarla içeride dolaşılmasını ve özellikle ayakkabının tabanının başkasına gösterilmesini saldırganlık davranışı olarak algılıyordu. Bu nedenle, Arap öğrenci Amerikalı öğrencinin davranışlarına bakarak, ortada böyle bir durum olmamasına karşın,

El, kol, yüz hareketleri farklı kültürlerle iletişimde sorun olabilir. Çünkü, her bir hareketin ülkeden ülkeye farklı anlamları vardır. Örneğin; baş parmak ve işaret parmağını birleştirerek yapılan halka işareti ABD'de "tamam" anlamında, Japonya'da "para" anlamında, Doğu Fransa'da "sıfır" veya "önemsiz" anlamında, Brezilya'da ve bazı Akdeniz ülkelerinde ise müstehcen bir anlamda kullanılmaktadır. Aynı şekilde "V" işareti, İngiltere'de zafer işareti olarak kullanılırken, diğer ülkelerde çok daha farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Hodgetts ve Blackwell, ABD'de öğrenim gören birçok yabancı uyruklu öğrencinin sözlü olmayan işaretlere çok farklı anlamlar verdiklerini görmüşlerdir. Jamaika'lı, Venezuela'lı, Kolombiya'lı, Peru'lu, Tayvan'lı, Hindistan'lı ve Japon öğrenciler arasında yaptıkları bir araştırmada, her birine sözlü olmayan el, kol işaretleri hakkında fikirleri sorulmuştur. Bunlardan %56'sının her biri ABD'lilerden farklı yanıtlar vermişler ya da kendi kültürlerinde bu işaretin bir anlamı olmadığını söylemişlerdir. [2;351]

Konuşma sırasında insanların aralarında korumaları gereken mesafe de toplumdan topluma değişmektedir. Mesafe alışıldandan daha az ya da fazla olduğunda insanlar huzursuz olmaktadır. ABD'de iş görüşmelerinde adet olan mesafe (1m.22 cm. – 3m.60 cm.) kadardır. Oysa Latin Amerika'da, Orta Doğu'da ve Akdeniz ülkelerinde bu mesafe oldukça yakındır. Bu nedenle, söz konusu bölge ülkeleriyle iş görüşmesi yapan Amerikalı bir yönetici sürekli kişisel mesafesini korumak isterken, diğerleri tam tersi bir yaklaşımla mesafeyi daraltmak istemektedir. Amerikalılar onların neden bu kadar yakın durmak istediklerini, diğerleri ise Amerikalıların neden bu kadar soğuk davrandıklarını, uzak durduklarını anlayamamakta ve bu duruma her iki tarafta şaşırılmaktadır.

Yukarıda belirtilen özellikler nedeniyle, farklı kültürden gelen insanların ilişkilerinde birçok iletişim sorunu yaşanabilmektedir. Sözel dilin kültürden kültüre farklılık göstermesinde olduğu gibi, sözel olmayan dil de verilen örneklerde görüleceği gibi farklılıklar gösterebilmektedir. Herhangi bir davranış belli bir kültürde yaygın ve açık anlama sahip olurken, başka bir kültürde anlamsız ve tamamen ters bir anlama sahip olabilmektedir. Çokuluslu işletmelerde karşılaşılan söz konusu iletişim sorunları çözümlenemeyecek türden sorunlar değildir. Aşağıda bu sorunların giderilebilmesi için yapılması gereken çalışmalar açıklanmıştır.

kendisini sevmemekle ve nefret etmekle itham ediyordu. [6;391]

IV. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE İLETİŞİM SORUNLARINI GİDERME VE ETKİLİ İLETİŞİM KURMA

Çokuluslu işletmelerde iletişim sorunlarını gidermek ve etkili bir iletişim kurmak için; geri besleme sistemlerinin oluşturulması ve geliştirilmesi, dil ve kültür eğitiminin sağlanması, ortak çalışmanın ve esnekliğin artırılması gereklidir.

A- Geribesleme (Feedback) Sistemlerinin Geliştirilmesi

Uluslararası bağlamda, etkin bir iletişim kurmanın önemli yollarından biri geribesleme sistemlerinin kurulmasıdır. Bu tür, geri besleme sistemleri ana merkez ile şubeleri arasındaki ilişkiler için çok önemlidir. İki tip basit geribesleme sistemi vardır. Kişisel (telefon konuşması ve telefonlar) ve kişisel olmayan (raporlar, bütçeler ve planlar). Bu iki sistemde şubeler, ana merkezi gelişmeler hakkında haberdar etmekte ve böylelikle merkezdekilerin, şubelerin performansını izlemek ve kontrol altına almak için hedef ve standartlar belirlemelerine yardımcı olmaktadır.

Günümüzde, çokuluslu işletmelerin ana merkezleri ile şubeleri arasında çok çeşitli ve değişen derecelerde geribesleme yöntemleri bulunmaktadır. Örneğin; bir çalışmada ana merkezi Avrupa, Japonya ve Kuzey Amerika'da bulunan 63 çokuluslu firmanın, şubeleri ile iletişimlerindeki geri besleme değerlendirilmiştir. Buna göre ABD firmalarının şubeleri ile iletişimlerinin, Avrupa ve Japonya kökenli firmalarınkinden daha farklı olduğu gözlenmiştir. ABD'li şubelerin %50'sinden fazlası, ana merkeze gönderdikleri raporlarla ilgili olarak aylık geribesleme aldıklarını bildirirken, bu oran Avrupa ve Japonya kökenli firmalarda %10'nun altına inmektedir. Ayrıca Avrupa kökenli firmaların dünya genelinde ya da bölgesel çapta yönetim toplantıları yapmaya daha fazla eğilimli oldukları görülmüştür. ABD'li firmaların %75'i, şubelerinin tepe yöneticileri ile yılda bir toplantı yaptıklarını bildirirken, bu oran Avrupa ve Japonya'da %50'nin altındadır.^[2:353] Diğer bir deyişle, Avrupa ve Japonya kökenli firmaların yaklaşık yarısı, şube yöneticileriyle yıllık toplantı yapmaktadır. Belirtilen araştırma sonuçları, birçok firmanın niçin şubeleri ile etkin bir iletişim ve ilişki kuramadığını açıkça göstermektedir. Etkin bir iletişim için gerekli olan sürekli yardım ve geribesleme yeterince sağlanmadığı için ana merkez ile şubeler arasında kopukluk olmaktadır.

Çokuluslu işletmelerin belirtilen sorunları gidermesi için gerekli olan davranış, ana merkezin, şube yöneticilerine sürekli olarak yardımcı olması ve onlara yeterince geribesleme sağlamasıdır.

B- Dil Eğitiminin Sağlanması

Çokuluslu işletmelerde etkin iletişim için gerekli olan ikinci yol da, ev sahibi ülke yöneticilerinin dil eğitiminin sağlanmasıdır. Çünkü, birçok evsahibi ülke yöneticisi, merkezdeki çalışma arkadaşlarıyla iyi bir iletişim kuramamaktadır. İngilizce, iş hayatının ortak dili haline geldiği için, anadili İngilizce olmayan kişilerin, yüz yüze ve telefon konuşmalarındaki iletişimlerini gerektiği gibi yapabilmeleri için yeterli düzeyde İngilizce bilmeleri gerekir.

Etkili bir iletişimde yazılı bir iletişimin rolü de büyüktür. Raporlar ve mektuplar bir dilden diğerine çevrildiği zaman, anlam kaybına uğrama olasılığı artmaktadır. Ayrıca, mesajlar gerektiği gibi yazılmamışsa hakettikleri ilgiyi de göremeyecektir. Çünkü mesajı alan, doğal olarak dilbilgisi ve imla hatalarına takılacaktır. [2:354]

Dil eğitimi bu türden iletişim sorunlarını azaltacaktır. Belirtilen noktaların dışında; ana merkezden şubelere giden yöneticiler için de, genel anlamda dil eğitimi sağlanmalıdır. Böyle bir eğitimle, söz konusu yöneticilerin ev sahibi ülkede günlük yaşantısını daha rahat sürdürmesinin yanı sıra, işyerindeki ev sahibi ülke vatandaşı arkadaşlarının kendi aralarındaki iletişimlerine yabancı kalmaması da bir oranda önlenmiş olacaktır.

C- Kültürel Eğitimin Sağlanması

Eğer bir taraf diğerinin kültürünü biraz olsun anlamıyorsa, bir başka kültürden insanla etkin olarak anlaşabilmek çok zordur. Diğer bir deyişle, iletişim sürekli kopacaktır. Bu durum, dünya genelinde faaliyetlerde bulunan çokuluslu işletmeler için özellikle önemlidir. Ülkelerin kültürleri arasında, hatta ülkeler içindeki alt kültürler arasında önemli farklar bulunmasına rağmen, Güney Amerika'da faaliyette bulunan firmalar, buradaki ülkelerin kültürlerinin benzer özelliklere sahip olduğunu fark etmişlerdir.

Söz konusu genel özellikler sayesinde, birçok yerdeki Latin kültürünü anlamak basit ve kullanışlıdır. Aynı durum, norm ve değerlerin ülkeden ülkeye benzer özellikler gösterdiği Anglo kültüründe de aynıdır. Bir çokuluslu işletme Güney Amerika'da, Avrupa'da ve Asya'da faaliyet gösteriyorsa çoklu kültüre yönelik eğitim (multicultural training) zorunlu hale gelecektir. Çünkü "uluslararası" bir kültür genellemesi yapmak, dünyanın çeşitli toplumlarının ve bölgelerinin birbirlerinden çok farklı olması nedeniyle hatalı bir davranış olacaktır. Bu nedenle, bölgesel ya da ülkeye özel bazda bir kültür eğitimi verilmelidir. [2:354-355]

Söz konusu eğitimde özellikle, hakkında eğitim verilen bölgede ya da ülkede insanların birbirleriyle nasıl selamlaştıkları, konuşurken aralarında ne kadar mesafe bıraktıkları ve iletişim sırasında birbirlerinin gözüne bakıp bakmadıkları, uygun davranış normları, el, kol işaretleri, ve mimiklerin ne anlama geldiği, zaman kavramına yaklaşımları, iletişimde açık ve net mi, yoksa dolaylı ve imali bir yaklaşımın mı uygun olacağı öğretilmelidir. [7:142-146]

Belirtilen konularda verilecek bir eğitim programı, iletişim sorunlarından kültür sorununu büyük oranda ortadan kaldıracaktır.

D- Esnekliğin Ve Dayanışmanın Arttırılması

Etkili bir uluslararası iletişim, tarafların karşılıklı olarak daha esnek olmasını ve birbirleriyle daha çok dayanışmasını gerektirir. Anlaşma ve dayanışmayı sağlamak için her iki taraf da kendisinden biraz taviz vermeye hazır olmalıdır. Japonya'da birçok iş yapan International Computers Ltd.Şirketi, uluslararası ortaklık ve işbirliklerinin başarılı olarak yürütülebilmesi için, firmanın denizaşırı bir ülkeye yaptığı bir ortak yatırımda, istihdam edilen elemanlarına daha esnek olmaları ve daha çok işbirliği edebilmeleri için aşağıda belirtilen listeyi vermiştir. Söz konusu listenin temel amacı etkin bir iletişimin sağlanmasıdır.

Firmanın, başarılı ortaklıklar için önerileri şunlardır; [2:355-356]

Ortaklığı, kişisel bir sorumluluk olarak ele almalıdır.

Ortaklığın, yönetim için zaman gerektirdiği gözden kaçırılmamalıdır. Eğer bu işe zaman ayrılamayacaksa, hiç başlanmamalıdır.

Ortaklıkta karşılıklı sorumluluk ve güven esastır. Eğer anlaşma yapılan kişilere güvenilmiyorsa, ortaklıktan vazgeçilmelidir.

Ortaklıktan, her iki tarafın da kazancı (para, sonuç, olarak) olması gerektiği unutulmamalıdır. Bu nedenle, bazı ödünler verilebilmelidir.

Yasal olarak, uygun bir sözleşme yapıldığından emin olunmalıdır. Herhangi bir tartışmalı ve memnun olunmayan bir konu varsa, sonraya bırakılmamalı, sözleşmeden önce netleştirilip, çözümlenmelidir.

İş ortaklığı sırasında koşulların ve pazarın değişebileceği unutulmamalıdır. Yeni koşullarda ortağın bazı sorunları göz ardı edilmemeli ve esnek davranılmalıdır.

Karşılıklı işbirliğinden her iki tarafın da aynı beklentiyi hissettiğinden emin olunmalıdır. Biri mutlu, diğeri mutsuz bir ortaklık başarısızlıkla sonuçlanacaktır.

Her iki tarafın da, farklı kültür ve coğrafyadan geldiği unutulmamalıdır. Bu nedenle de, taraflar ortağından kendisi gibi hareket etmesini ve tepki vermesini beklememelidir.

Ortaklar, birbirlerinin çıkarlarını ve özgürlüğünü yadsımamalıdır.

Başarı birlikte kutlanmalı ve memnuniyet de paylaşılmalıdır.

KAYNAKÇA

- [1] Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği. Yönetim ve Organizasyon. Organizasyonlarda Davranış. Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar. Yenilenmiş 6.B, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1998.
- [2] Richard M. Hodgetts, Fred Luthans, International Management, Mc Grow-Hill, Inc, New York 1991.
- [3] John D.Daniels, Lee H. Radebaugh, International Business. Environments and Operations, 5 th edition, Addison-Wesley Pub, Com, California, 1989.
- [4] Arvind V. Phortak, Uluslararası Yönetim, Çev. Atilla Baransel, Tomris Somay, İşletme Fakültesi Yayın No, 213.
- [5] Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5.B, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1998.
- [6] Kitty O Locker, Business And Administrative Communication, 2nd edition, Irwin, Inc, Boston 1992.
- [7] Nevin Döşoğlu Deniz, Global Eğitim, Türkmen Kitabevi, İstanbul 1999.