

ÇOKULUSLU İŞLETME YÖNETİCİLERİ İÇİN EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ÖNEMİ VE NİTELİĞİ

Yrd.Doç.Dr. Esin (Can) MUTLU*

Çokuluslu işletmeler, ekonomik işletme birimlerinin hukuki şekli ve faaliyetleri dikkate alınmaksızın iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren, yönetimde ortak veya birden fazla karar merkezinin söz sahibi olduğu, bilgi kaynak ve sorumluluklarının, bölümler arası paylaşıldığı, ekonomik işletmelerden oluşan bir ticari teşebbüstür¹.

Tanımından da anlaşılabilir gibi, bu tür işletmeler, farklı bölgesel boyutlarda, farklı kültürel yapılara sahip toplumlarda faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürmek zorunda kalmaktadırlar. İster ulusal boyutta, isterse de çokuluslu boyutta faaliyetlerini sürdüren işletmeler olsun, başarılı olmak yöneticilerin değişen çevreyle uyumlu hareket edip yerinde kararlar alabilmesine, yeteneklerine ve bu yetenekleri geliştirme becerisine bağlıdır. Aynı zamanda, yöneticiler ne kadar dikkatli ve geçerli yöntemlere göre seçilirse seçilsinler ve ne kadar yetenekli olurlarsa olsunlar, eğitim ve geliştirmeye olan ihtiyaçları ortadan kalkmamaktadır.

Ulusal ortamda faaliyet gösteren işletmelerde çalışan yöneticilerden farklı olarak uluslararası alanda çalışan yöneticiler için eğitim ve geliştirmeye olan ihtiyaç çok daha fazladır, çünkü, bu yöneticiler için eğitim ve geliştirmenin bir anlamı da, kendileri için tamamen yabancı ve yeni olan ortama alışmalarına ve başarılı olmalarına olanak sağlayacak sosyo-kültürel bir hazırlıktır. Bu tür işletmelerin eğitim ve geliştirme çalışmalarında karşılaştıkları en önemli problem, yöneticilerin örgüt amaçlarına uygun olarak kişisel ilgisinin yeteneklerinin ve başarısının motive edilmesidir.

Bu çalışmada eğitim, uluslararası alanda faaliyetleri yönetecek olan yöneticilerin yabancı ortama alışmasına olanak sağlayacak olan sosyo-kültürel gelişim hazırlığı anlamında kullanılmıştır. Gelişim sözcüğü ise, uluslararası yöneticiler tarafından kazanılan yetenek ve uzmanlık değil, aynı zamanda, gelecekteki görev ve çalışmalarında da artan zorluklara karşı kullanılmak üzere bilgiler olarak tanımlanmış ve kullanılmıştır.

1- EĞİTİM ve GELİŞTİRME PROGRAMLARININ KAPSAMI

Çokuluslu işletme yöneticilerinde, kendi ülkelerindeki bir yönetim pozisyonu için yeterli olan yetenekler ve bilgiler uluslararası görevler için başlangıçta yeterli olmakta veya yetersiz kalmaktadır. Yapılan araştırmalar bunu açıkça göstermiştir. Whetten ve Cameron'un 400 yönetici üzerinde ve bu konudaki literatürde yaptıkları araştırmaların sonucunda, kendi ülkesinde çalışan bir yöneticinin sahip olması gereken 9 ayrı yeteneği gösteren bir liste elde edilmiştir². Bu yeteneklerin herbiri yeni bir kültürel yapı içerisinde yeniden şekillendirmeyi, başka bir deyişle, eğitim ve gelişmeyi gerektirecek niteliktedir.

Örneğin, iletişim kurma yeteneği uygun formatlar kullanılarak oluşturulabilir, fakat belli ve değişik bir kültür için hangi özel formatların uygun olacağını tam olarak bilinmesi, bu kültürün anlaşılması ile mümkün olabilir. Yeni kültürü oluşturan sosyal örgütler, kişisel algılama düzeyleri, insanların birbirlerine karşı davranışları, zamana karşı duyarlılıkları, baskın kültürün dünyaya bakışı

* Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

¹ U.N., Commission on Transnational Corporations, Report on the 6th Session Official Records, New York, 1980, s: 31-32

² WHETTEN D.A.; CAMERON, K.S.; Developing Management Skills, Glenview, IL, Scott Foresman, 1984, s: 31-32

tam olarak anlaşılmadan yöneticinin başarısı, buna bağlı olarak da işletmenin o ülkedeki başarısı kısıtlı olacaktır³. Bu nedenle, çokuluslu işletmelerin kendi ülkeleri dışında görev alacak yöneticilerin bu göreve hazırlanması aşamasının başarılı olup olmaması, evsahibi ülkedeki başarısını sürekliliğini ve ilerlemesini yakından etkileyecektir.

Bu aşamanın başarılı olabilmesi için, aşağıda belirtilen unsurları kapsayan eğitim ve geliştirme programlarının kullanılması amacı gerçekleştirme şansını artıracaktır⁴.

1- Kendi kendini yetiştirme

- Kavrama yeteneği
- Kişisel değerlerin değiştirilmesi ve geliştirilmesi
- Kişiliğin zayıf yönlerinin tanınması
- Kişilerarası iletişimin etkisini anlama

2- Stresi giderme

- Etkin zaman kullanım tekniklerini geliştirme
- Günlük hayattaki kritik stres noktalarını belirleme ve tanıma

3- Sorunları çözmeye yaratıcı çözümler

- Sorunların üstesinden gelmede uzmanlaşma
- Düşünmede esneklik kazanma

4- İletişim kurma yeteneğinin geliştirilmesi

- Değişik kültürün tanınması ve vatandaşlarının özelliklerine göre iletişim kurmayla ilgili uygun tekniklerin öğretilmesi
- Kişileri dinlemeye alışma

5- Güç ve etki kazanma

- Kuvvetli güç tabanı oluşturma
- Gücü etkiye dönüştürme
- Gücü kötüye kullanmaktan çekinme ve uzak durma

6- Motivasyonla çalışanların performansını artırma

- Motivasyon ve yetenek problemlerini birbirinden ayırabilme
- Yüksek değerli teşvik sağlama
- Başarıyı ödüllendirme
- Maksimum etki için zaman mükafatı

7- Yetki devri ve karar verme

- Görev vererek yeterliliği geliştirme
- Başarıyı destekleyerek görevi tamamlamayı sağlama
- En etkin yerde ve zamanda karar verme

8- Otokontrolün sağlanması

- Hassasiyet ve kendine güveni dengeleme
- Özeleştiri yapma
- Eleştirileri yerinde değerlendirme
- Kişisel problemleri işi etkilemeden çözebilme

9- Etkin grup toplantıları düzenleme ve idare edebilme

- Toplantı için gerekli hazırlıkların yapılması

³ SAMOVAR, L.A. / PORTER, R..E. / JAIN, N.C.; Understanding Intercultural Communication, Belmont, CA; WodsWorth, 1981, s: 44-46

⁴ Whetten, D. A. / Cameron, K. S.; a.g.e.; s:31-40

- Toplantıların yöntem ve zaman yönünden idaresi
- Etkin sunuş teknikleri

II- EĞİTİM ve GELİŞTİRME PROGRAMLARININ AĞIRLIK NOKTALARI

A) Eğitim Programlarının Ağırlık Noktaları

Çokuluslu işletme yöneticileri için uygulanan eğitim programlarının ağırlık noktalarını kültürel ve dil eğitimi veren programlar oluşturmaktadır. Aşağıda bu tür bir eğitim programlarının nitelikleri üzerinde durulmuştur.

1- Kültürel Eğitim Programları:

Bu programlar genellikle yöneticilerin yeni görevlerine hazırlık niteliği taşımaktadır. Yöneticilerin ve eşlerinin görevlendirilecekleri ülkenin kültürel, politik, ekonomik, ticari, hukuki ve fiziksel ortama alıştırılması çalışmalarını kapsamaktadır. Bu tür eğitim için kullanılan metotlar geleneksel akademik çalışmaları ve insanlarsı tecrübeye dayanan deneyimleri içerir⁵.

Bölge inceleme programları, kitaplar, haritalar, broşürler, filmler, slaydlar, ve hatta evsahibi ülke vatandaşı üniversite hocaları ile ülkenin tarihi, kültürü, sosyo-ekonomik durumu ile ilgili çalışmalar kültürel eğitim programları içinde oldukça geniş yer kaplamaktadır⁶. Tüm bu çalışmalar, gerçeklere dayanmaktadır ve yöneticiyi çalışacağı ortama hazırlayıp başarılı olmasını sağlayabilmek içindir.

Tüm bunların dışında, yöneticilerin kültürel eğitimini sağlamada kullanılan diğer bir yöntem de örgüt geliştirme (Organizational Development) de kullanılan tekniklerden yararlanmaktadır⁷. Bu tekniklerin temelini gidilecek ülke kültüründe benzer görevleri yürütmüş yöneticilerle yapılan görüşmeler ve onların deneyimleri oluşturmaktadır. Yöneticilerin bu deneyimleri öğrenmelerinin yanısıra kendi değer yargılarının, motivasyon etkenlerinin farkına varmaları da sağlanmaya çalışılır. Örneğin çapraz kültür duyarlılık eğitimi (Cross-cultural sensitivity training) bir kişinin diğerlerinin duyarlılığıyla ilgili yeteneğini geliştirebilir ve grup halindeki çalışmalar eğitimin verimliliğini artırır.

Bazı araştırmacılar bu tür eğitimin niteliğini ve etkinliğini incelemişlerdir. Yöneticilere ülke dışındaki görevleri için böyle bir eğitimin uygulanmasının başarılarını arttırdığı, aynı zamanda da görev yaptıkları ülkedeki etnik önyargının (ethnic prejudice) azaldığı belirlenmiştir⁸.

Çapraz kültür duyarlılık eğitimine benzer olarak kullanılan davranışsal taklit (behavioural simulation) adı verilen öğrenme tekniği deneyimlerle dizayn edilmiş olup, bir kültürün değerlerine, âdetlerine ve davranışlarına alıştırılması amacını gerçekleştirmek için hazırlanmıştır⁹. Davranışsal taklit tekniği kültürlerarası kritik bağları kapsayan rol yapma ve diğer taklit edilmiş faaliyetlerle desteklenmiş grup ve kişisel karar alma aşamalarından oluşmuştur¹⁰.

Bu tür programlar, açık bir biçimde, bir diğer kültürün üyeleriyle başarılı bir şekilde iletişim kurmak zorunda olan yöneticilere yardımcı olabilecek etkin bir metot olarak ele alınmaktadır. Zaman faktörünün çok önemli olmadığı ve evsahibi ülke vatandaşlarıyla çok fazla ilişki kurulmasının gerektiği durumlarda bu teknik daha kullanışlı olmaktadır¹¹.

⁵ CASSE, P.; Training for the Cross-Cultural Mind, Washington DC, Society for Intercultural Education, Training & Research, 1981, s:125-136

⁶ CASSE, P.; Training for the Multicultural Manager, Washington DC, Sietar Pub., 1982

⁷ LANDIS, D.; BIRISLIN R. W.; Handbook of Intercultural Training, Washington DC, V:I-II-III; Elmford NY, Pergamon, 1983

⁸ RUBIN, B. D.; Cross-cultural Effectiveness An Overview. In Intercultural Communication: State of the Art Overview, D.S Hoopes(ed.) Pittsburgh :Society for Intercultural Education, Training & Research, 1977.

⁹ RONEN, S.; Comparative and Multinational Management, Wiley Series in International Business, Canada, 1986, s: 546

¹⁰ RONEN, S.; a.g.e.; s:546-547

¹¹ TUNG, R.L.; " Selection and training of personnel for Overseas Assignments", Columbia Journal of World Business, S.IL, 1981, s: 68-78.

2- Dil Eğitimi:

Çokuluslu işletmeler, ülke dışındaki şubelerinde görevlendirecekleri yöneticilerin o ülkenin dilini konuşuyor ve anlayabiliyor olmasının o yöneticinin başarısı için önemli gereklerden biri olduğunu bilirler. Dil eğitimine, yalnızca direkt sözlü iletişimde en önemli araç olduğu için değil, aynı zamanda bir ülkeyi öğrenmede dolaylı, etkin bir metot olduğu için büyük önem verirler.

Gerçekte, yabancı ülkeye giden yönetici gittiği ülkenin dilini öğrenmeden de görevinin gereklerini yerine getirebilir. Özellikle ana dili İngilizce olan yöneticiler, gittikleri ülkede bu dili konuşan sayısız insanla çalışma olanağı bulabilirler, ama yine de dil faktörü çokuluslu işletmelerin ülke dışındaki başarısında ve sürekliliğinde kabul görmüş en önemli etkenlerden birisidir¹². Yöneticilere verilen seminerler, gösterilen filmler, dinletilen kasetler veya dersler dil eğitiminde kullanılan en etkin yöntemlerdendir. Bu tür çalışmaların özellikle gidilecek ülkenin vatandaşları olanlar tarafından verilmesi sağlanacak faydayı arttıracaktır.

Unutulmamalıdır ki, bir ülkenin dilini bilmek o ülkenin kültürünü, insanların yaşayış biçimlerini, davranışlarını, yapılarını daha kolay algılayıp tanıyabilmek demektir. Ayrıca insanlar kendi dillerini konuşabilen yabancı yöneticilere daha sempatik bakabilir ve onlarla diyaloga daha kolay girerek daha güvenle iş bağlantıları yapabilirler. Astlarında başka bir ülkeden gelmiş ve başka bir kültüre ait olan ama kendi kültürlerini tanıyıp, onlarla aynı dili konuşmaya hevesli yöneticilere karşı tepkileri ve direnişleri daha az olacaktır.

Dil eğitimi, uzun zaman alan programları kapsamaktadır. Bazen bir yöneticiye uygulanmış olan 20 saatlik eğitim ile en fazla kullanabileceği sözcüklerin öğretilmesi başarısında büyük farklılığa neden olabilecektir¹³. Ayrıca çokuluslu işletmeler, yurt dışında görevlendirecekleri yöneticileri önceden belirleyip, uzun zaman alan eğitim programları ile yeni görevlerine hazırlarlar¹⁴.

Örnek olarak çokuluslu işletmeler içinde en çok tanınanlardan olan Goodyear'ı gösterebiliriz. Bu işletme ülkedışında görevlendirilecek yöneticilerini önceden belirler ve bir-iki yıl süreyle gelecekteki görevlerine ilişkin olarak, bu göreve geçiş niteliği taşıyan eğitim ve geliştirme programları uygular. Daha sonra da pratik deneyim kazanmaları için Goodyear'ın yabancı ülkedeki şubelerinden birinde görevlendirilirler. Bu eğitim periyodunu da tamamladıktan sonra başarılarına bağlı olarak yöneticiler bir başka ülkedeki şubede veya aynı yerde görevlerine devam ederler¹⁵. Eğer çokuluslu işletmenin tüm bunları gerçekleştirecek kaynağı yoksa dışarıdaki eğitim kuruluşlarından yardım alma yoluna gidebilir.

B) Yöneticilere Uygulanan Geliştirme Programları:

Yöneticilere ülke dışındaki göreve alıştırmak ve onlara tecrübe kazandırmak üzere yapılan eğitim programları, göreve başlandıktan bir süre sonra yetersiz kalmaktadır. Çünkü, yeni göreve başlayan yöneticiyi birçok zorluklar beklemektedir. Bu zorluklara insan ilişkilerinin düzenlenmesi, diğer kültürü anlama, adapte olabilmek gibi örnekler verilebilir. Yöneticilerin yeni göreve başlamalarından sonra uygulanan geliştirme programları göreve hazırlık aşamasında yapılan eğitim programlarının devamı niteliği taşırlar.

Bu geliştirme programları aşağıda işbaşında uygulanan ve iş dışında uygulanan geliştirme programları adı altında incelenmiştir.

1. İşbaşında Uygulanan Geliştirme Programları:

Evsahibi ülkede dış eğitim olanaklarının genellikle kısıtlı veya yetersiz olması nedeniyle çokuluslu işletme şubeleri yöneticilerinin yönetimsel gelişmelerini örgütleri içinde sağlamaya çalışırlar. Bu tür geliştirme programlarındaki temel kural yaparak işbaşında öğrenmektir. Bunu

¹² NOER, D.M.; Multinational People Management: A Guide for Organization and Employees, Washington D.C., Bureau of National Affairs, 19

¹³ RAHIM, A.A.; "A Model for developing Key Ehpatriate Executives", Personnel Journal, April, 1983, s:312-317

¹⁴ CAN, E.; Cokuluslu İşletmelerin Yönetici Seçim ve Eğitim Politikaları, (Danışman: Prof. Dr. Osman YOZGAT), Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul, 1991

¹⁵ ZEİRA, Y.; "Is External Management Training Effective for Organizational Change?", Public Personnel Management, N:6, S:2, 1973, s:400-407

sağlamak için de bir çok teknikten yararlanırlar. Bu tekniklere örnek olarak iş rotasyonu, grup içi problem çözümü metodu, yöneticiye asistanlık verilebilir¹⁶.

Bu tip teknikleri kullanarak yapılan geliştirme programlarının en büyük faydası yöneticilerin görevinin niteliğine ve gereklerine göre dizayn edilebilmesidir.

Başka deyişle, yöneticiler kendilerinin ve şubelerinin ihtiyaçlarına uygun olan eğitimi rahatlıkla alabilirler. Bu tür programların diğer bir avantajı da işletmede var olan hoş olmayan yönetsel sorunlara karşı nasıl yaklaşımları gerektiğinin öğretilmesidir. Bu tür programlar bizzat yaşayarak yöneticiliği öğretir ve onların sorun çözme yeteneklerini etkin bir biçimde geliştirir. Örneğin; grup içi problem çözme gruplararası yönetsel sorunların çözümünde oldukça geçerli olan bir tekniktir¹⁷.

2. Dışarıda Uygulanan Geliştirme Programları

Bu tür geliştirme programları son zamanda büyük ilgi görmeye başlamıştır. Türkiye'de de Yönetimi Geliştirme Merkezi ve daha bir çok özel kuruluş bu tür programlar düzenlemekte ve işletmelerin beğenilerine ve tercihlerine sunmaktadır. Bu tür programların hemen hepsi işbaşında uygulanan geliştirme programlarının farklı olarak gruplara yönelik olarak dizayn edilmişlerdir. Evsahibi ülkelerde uygulanan bu tür programlar, ülke farkı gözetmeksizin katılmak isteyen tüm yöneticilere uygulanmakta, özel istekler dışında çokuluslu işletme yöneticilerine uygulanan geliştirme programları da bulunmaktadır.

Sonuç

Çokuluslu işletmeler dünyamızın ticari, politik, ekonomik, sosyal ve siyasal düzeninde büyük rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra, ülkelerarası bağlantının kurulup devam etmesinde, ilişkilerin her düzeyde güçlenmesindeki etkisi de gözardı edilmemelidir. Dünya için, bu derece önemli olan uluslararası faaliyetleri en iyi biçimde yürütmek amacıyla, ülke dışında görevlendirecekleri yöneticilerini sıkı seçim prosedürüne tabi tutmaktadırlar. Yöneticileri seçtikten sonra ise, yeni görevlerinde kendilerine yardımcı olacak eğitim ve geliştirme programları ile onları destekleme yoluna gitmektedirler.

Bu aşamada, özellikle kültürel ve yabancı dil ağırlıklı eğitime önem vermelerinin nedeni, yöneticide bulunması gereken teknik ve yönetsel becerinin yanı sıra insanları tanımanın, anlamamanın, onlarla nasıl ilişki kurulacağını bilmenin o ülkedeki başarılarını nasıl etkileyeceğini bilmelerinden kaynaklanmaktadır.

¹⁶ RAHİM, a.g.e., s.56-57

¹⁷ RAHİM, A.; BONOMA T.V., Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention, Psychological Reports, 1979, s.1323-1344

Öneri, C:1 S:1

YARARLANILAN KAYNAKLAR

CAN, E.; Çokuluslu İşletmelerin Yönetici Seçim ve Eğitim Politikaları, (Danışman: Prof. Dr. Osman YOZGAT), Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul, 1991

CASSE, P.; Training for the Cross-Cultural Mind, Washington DC, Society for Intecultural Education, Training & Research, 1981

CASSE, P.; Training for the Multicultural Manager, Washington DC, Sietar Pub., 1982

LANDIS, D.; BIRISLIN R.W.; Handbook of Intercultural Training, Washington DC, V:I-II-III; Elmford NY, Pergamon, 1983

NOER, D.M.; Multinational People Management: A Guide for Organization and Employees, Washington D.C., Bureau of National Affairs, 19

RAHIM, A.; "A Model for developing Key Expatriate Executives", Personnel Journal, April, 1983, S:312-317

RAHIM, A.; Bonoma T.V., Managing Organizational Conflict: A Model for Diognosis and Intervention, Psychological Reports, 1979, s.1323-1344

RONEN, S.; Comparative anda Multinational Management, Wiley Series in International Business, Canada, 1986.

RUBIN, B. D.; Cross-cultural Effectiveness :An Overview In Intecultural Communication: State of the Art Overview, D.S Hoopes(ed.) Pittsburgh :Society for Intecultural Education, Training & Research, 1977.

SAMOVAR, L.A. / PORTER, R..E. / JAIN, N.C.; Understanding Intercultural Communication , Belmont, CA; WodsWorth, 1981

TUNG, R.L.;" Selection and training of personnel for Overseas Assignments", Columbia Journal of World Business, S.IL, 1981

U.N., Comission on Transnational Corporations, Report on the Sixth Session Offical Records, NewYork, 1980,

WHETTEN D.A.; CAMERON, K.S.; Developing Management Skills, Glenview, IL, Scott Foresman, 1984,

ZEIRA, Y.; "Is External Management Training Effective for Organizational Change?", Public Personnel Management, N:6, S:2, 1973