

Uluslararası Ortaklıklar:  
Kültürel Farklılıklar ve Bu Farklılıkların  
Üst Yönetim Grubunun Çalışma ve Performansına Etkileri

Salih Yeşil\*

**Özet:** Bu makalede Türkiye'de ve dünyada sayıları gitgide artan uluslararası işletmecilik literatüründe önemli bir yere sahip olan uluslararası ortaklıklar üzerinde durulmaktadır. Araştırmada uluslararası ortaklıklarda üst yönetim grubunun kültürel farklılıkları ve bu farklılıkların grubun ve ortaklığın performansına nasıl etki edebileceği açıklanmaktadır. Ayrıca, kültürel farklılıkların, üst yönetim grubundaki kişilerarası ilişkiler üzerine etkisi tartışılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Uluslararası Ortaklıklar, Üst Yönetim Grubu, Kültürel Farklılıklar, Üst Yönetim Grubu ve Uluslararası Ortaklık Performansı.

## 1. Giriş

Uluslararası ortaklıklar 80'li yıllardan itibaren hızla yayılan bir eğilim olarak gözümüze çarpmaktadır (Demirbağ ve Mirza, 2000; Taner vd., 2000) ve buna paralel olarak da uluslararası ortaklıklar üzerinde yapılan çalışmalarda da bir artış görülmektedir. Uluslararası ortaklıklar, gelişen ülkelerde uluslararası şirketler tarafından sıkça kullanılan bir araç haline gelmiştir. Türkiye'de de uluslararası şirketlerin çok faal oldukları gözlemlenmektedir. Özellikle 80'li yıllardan sonra ekonomi politikalarındaki değişiklikler ve dışarıya açılım, Türkiye'ye yabancı sermaye akışını hızlandırmış ve buna paralel olarak da yabancı yatırımların sayısı artmıştır.

Uluslararası ortaklıklarda yapılan araştırmalar geniş bir yelpazeye yayılmakta olup, bunlar çoğunlukla uluslararası ortaklıkların arkasında yatan teori ve motive edici etkenleri, ortaklıkların oluşum süreci, yönetimini, yönetiminde yaşanan problemleri ve daha birçok konuyu ele almışlardır (Li vd. 1999; Salk, 1997; Walsh vd.

---

\* Yrd. Doç. Dr. Salih Yeşil, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümünde öğretim üyesidir.

1999). Bu çalışmada uluslararası ortaklıklarda kültürel farklılıklar ve bu farklılıkların performans ve kişiler arası ilişkilere nasıl etki ettiği ortaya konacaktır.

## 2. Uluslararası Ortaklıklar ve Üst Yönetim Grubuna Genel Bir Bakış

Araştırmanın genel çerçevesini belirlemek ve bu makalede ele alınan konuyu daha iyi anlamak için bu bölümde genel olarak uluslararası ortaklıklar ve bunların içerisinde görev yapan üst yönetim grupları konusu sırası ile ele alınacaktır.

### 2.1 Uluslararası Ortaklıklar

Genel anlamda ortaklıklar iki ya da daha fazla şirketin bir araya gelerek yeni bir şirket oluşturması olarak tanımlanmaktadır (Harrigan, 1985: 2). Oluşturulan bu yeni şirketlerde, katılan ortaklar, şirketin sermayesine belli oranlarda katılır ve katılım oranı kadar da getiri elde ederler. Ortaklıklar farklı şekillerde oluşmaktadır. Glaister (1990) iki türlü ortaklıktan bahsetmektedir. Bunlardan birincisinde; ortaklar ayrı bir şirket oluştururlar ve sermayeye belli oranda katkıda bulunup, bu oranda getiri elde ederler. İkinci şekilde ise yeni şirket kurulmadan ortakların belli projeler için güçlerini birleştirmeleri söz konusudur. Literatürde değişik tanımlamalar ve farklı türlerden bahsedilmesine rağmen, genel olarak bu iki tür ortaklığın ön plana çıktığı görülmektedir. Bu iki türe ilaveten bahsedilen en önemli olanlarından bir tanesi de, ortakların aynı oranda sermaye katılımıyla oluşturduğu ve ortaklaşa yönetilen ortaklıklardır.

Genel olarak ortaklıklar bu şekilde tanımlanırken, uluslararası ortaklıklar biraz daha farklılık arz etmektedir. Zeira ve Shenkar (1990: 8) uluslararası ortaklıkları, iki ya da daha fazla şirketin belirli oranlarda sermaye katılımıyla bir araya gelerek yeni bir şirket oluşturması olarak tanımlamıştır. Yalnız, bu katılan ortaklardan en azından birinin merkezinin, ortaklığın faaliyet gösterdiği ülkenin dışında olması, uluslararası nitelik taşıması için gerekli şart olarak öne sürülmüştür. Yukarıda genel ortaklıkların tanımında ifade edilen iki çeşit yapılanma, uluslararası ortaklıklar için de geçerlidir. Yani uluslararası ortaklıklar sermaye katılımıyla yeni bir şirketin oluşumunu gerektirirse de, diğer uluslararası ortaklık şeklinde yeni bir şirketin oluşumu söz konusu değil; fakat ortak faaliyet bu tür uluslararası ortaklıkların temelini oluşturmaktadır. Uluslararası ortaklıklar iki türde karşımıza çıksalar da, genelde faaliyet gösteren uluslararası ortaklıklarda görülen yaygın şekil, iki ya da daha fazla şirketin belirli oranlarda sermaye katılımıyla yeni bir şirket oluşturmasıyla oluşan uluslararası ortaklıklardır.

Giriş kısmında da belirtildiği gibi, uluslararası ortaklıklar çok çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Uluslararası ortaklıkların farklı yönleri literatürde araştırılmıştır. Her

ne kadar uluslararası ortaklıklarda yapılan araştırmalar çoğunlukta olsa da, Türkiye'de yapılan araştırmaların çok fazla olmadığı gözden kaçmamaktadır. Bunlardan birkaçından bahsetmek gerekirse; örneğin Tatoglu ve Glaister (1998) uluslararası ortaklıkların arkasında yatan temel faktörleri çalışırken, diğer taraftan benzer olarak, Taner vd. (2000) uluslararası ortaklıkların performans ve arkasında yatan nedenleri incelemiştir. Demirbag ve Mirza (2000) ise ortaklar arası ilişkilere bakmışlardır. Görüldüğü gibi Türkiye'de uluslararası ortaklıklarda yapılan araştırmalar fazla değildir. Bu yüzden teorik çerçevede ortaya konan bu makale Türkçe uluslararası ortaklıklar literatürüne katkısı bakımından büyük önem arz etmektedir. Özellikle de uluslararası ortaklıkların üst yönetiminde yapılan araştırmaların ve onlara yönelik bilgilerin literatürde az olması, böyle bir makalenin önemini açık bir şekilde vurgulamaktadır.

## 2.2 Uluslararası Ortaklıklarda Üst Yönetim Grubu

Cohen ve Bailey (1997)'nin tartıştıkları gibi, gerek akademik gerekse işletme dünyası günümüz ekonomisinde başarılı olmada, ekip çalışmasının önemini açık bir şekilde vurgulamaktadırlar. Bu anlamda, uluslararası ortaklıkların başarısında da bir çeşit ekip olan, uluslararası üst yönetim grubu etkili bir rol oynamaktadır. Li vd'nin (1999) iddia ettikleri gibi, üst yönetim grubu, uluslararası ortaklık literatüründe fazla çalışılmayan konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Uluslararası ortaklıklardaki yönetim grubu, uluslararası ortaklık yönetim ekibi (Salk, 1997), uluslararası ortaklık liderlik ekibi (Li vd. 1999) ya da grubu olarak çeşitli isimlendirmeler yapılmıştır. Bunlar, genelde üst düzey yöneticilerden oluşan küçük bir grup olarak tarif edilmektedir (Li vd. 1999). Bunlara genel müdür yardımcısı ve onlara bağlı diğer müdürler de dahil edilmektedir. Genel üst yönetim literatüründe, bu gruba daha üst düzeydeki yöneticilerin de girdiği burada belirtilmelidir ve tabii üst yönetim grubu şirketten şirkete ya da ortaklıktan ortaklığa değişiklik arz etmektedir. Bu üst düzey yöneticiler, genelde ortak şirketlerden eşit sayıda atanmaktadırlar fakat uygulamada bu eşitlik ilkesine uyulmadığı görülmektedir. Özellikle Türkiye'de, ortaklıklarda yabancı ortak yönetici fazla bulundurulmamakta, sadece yönetim kurulunda üye bulundurulmakta ve bunların da çoğunun sadece isim olarak o pozisyonlarda olduğu görülmektedir (Yeşil, 2003). Bu yöneticiler de direkt olarak geldikleri ana firmalarına karşı sorumludur.

Yukarda açık bir şekilde ifade edildiği gibi, uluslararası ortaklıklarda üst yönetim üzerine yapılan araştırmalar azdır. Fakat genel anlamda şirketlerin üst yönetim takımları ya da grupları ile ilgili ayrı bir literatür vardır. Dolayısıyla, uluslararası ortaklıklarda üst yönetim alanında yapılan araştırmalar genel üst yönetim grubu literatürüne göre yenidir. Genel üst yönetim literatüründe geliştirilen modellere göre

(Hambrick, 1994), üst yönetim grubunun demografik ve kültürel özellikleri, onların karar vermelerinde etkili olacaktır. Ayrıca bunlar üst yönetimin ve şirketin çalışma ve performansına etki edecektir (Hambrick, 1994). Özellikle uluslararası ortaklıkların yönetim gruplarının yapısı ve yapısının gereği olarak farklı kültürel ve demografik özellikleri taşıyan yöneticileri aynı çatı altında toplaması çeşitli sorunları da bir arada getirmiştir (Li vd. 1999; Salk, 1997; Walsh vd. 1999). Dolayısıyla da bu farklı kültürel ve demografik yapı üst yönetim grubunun ve ortaklığın performansına ve kişisel ilişkiler üzerine etkileri önem kazanmıştır.

Bu konulardan yola çıkarak iki soruyu, araştırmanın temel ögesi yaptık. Birinci olarak uluslararası ortaklıklarda kültürel farklılıkların üst yönetim grubu ve ortaklığın performanslarına etkisi araştırılacaktır. İkinci olarak ta, kültürel farklılıkların yönetim grubundaki kişisel ilişkilere nasıl etki edeceği ortaya konacaktır. Bu soruları cevaplamak için de öncelikle kültür ve kültürel farklılıklar konusu ele alınacak ondan sonra bu sorulara cevap aranacaktır.

### 3. Kültür ve Kültürel Farklılıklar

Kültür, ülke başta olmak üzere, örgüt ve meslek grubu olmak üzere farklı düzeylerde araştırmalara konu olmuştur. Bu araştırmada ele alınan kültür ise, ülkelerin sahip oldukları kültür olup, ülke düzeyinde ele alınmaktadır. Yani her ülke kendine ait kültürel özelliklere sahiptir. Kültürel farklılıklardan bahsedilirken anlatılmak istenen ise, ülkeler arasındaki kültürel farklılıklardır. Kültürün farklı düzeylerde ele alınması onun literatürde farklı şekillerde tanımlanmasına ve araştırılmasına olanak sağlamıştır.

Kültür insanlar üzerinde, onların fikir, düşünce, değer ve davranış gibi birçok alanında etki etmekte ve onları yönlendirmektedir. Farklı kültürlerle mensup kişiler de bağlı oldukları kültürlerin özelliklerini yansıtmaktadırlar. Bu araştırmada da uluslararası ortaklıkların üst yönetim grubundaki farklı kültürlerden gelen insanların kültürel farklılıklarının onların çalışma ve performansına etkileri incelenmiştir.

Bu bölümde öncelikle kültür ve kültürel farklılıklar konusuna değinilecektir. Bundan sonra ise kültürel farklılıkların üst yönetim grubu ve ortaklık performansına ve de üst yönetim grubunda kişisel ilişkiler üzerine etkileri açıklanacaktır.

#### 3.1 Kültür

Kültürün tanımı konusunda literatürde bir fikir birliği söz konusu değildir. Değişik araştırmacılar kültürü farklı yönlerden ele alarak tanımlamaya çalışmışlardır. Bunlardan DiStefano ve Maznevski (2000) kültürü, bir toplumun ya da belirli bir grubun birbirleriyle etkileşimlerinin nasıl olacağı ve yaptıkları işlerde nasıl bir yak-

laşım sergileyeceklerini belirleyen varsayımlar ve normlar olarak tanımlamaktadır. Hofstede (1980: 225) kültürü, bir grubu diğer bir gruptan ayıran ortaklaşa programlanmış zeka (akıl) olarak ifade etmektedir. Smith ve Bond (1998: 39) kültürü, ortak anlamların organizeli bir sistemi olarak tanımlamaktadır.

Farklı kültürlerle sahip insanlar bağlı oldukları kültürleri ortaya koydukları değer, davranış ve tutumlarıyla yansıtmaktadırlar (Adler, 1986). Literatürde kültürler arasındaki farklılıkları açıklamak amacıyla çeşitli çalışmalar yapılmış ve yayınlanmıştır. Genelde kültürel farklılıkları ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmalarda üzerinde durulan konular değerler açısından kültürler arasında bir farklılığın olup olmadığıdır. Bu değerler açısından farklılıklar çerçevesinde de kültürleri sınıflandırmışlardır.

### 3. 2 Kültürel Farklılıklar

Yapılan kültürel araştırmalar (Hofstede, 1980; Schwartz, 1994; Smith vd, 1996; Trompenaars, 1993) kültürler arasındaki farklılıklara işaret etmişlerdir. Bu araştırmalar da ülkelerin kültürleri, değerler boyutunda araştırılmış ve farklılıklar ortaya konmuştur. Bu çalışmalardan literatürde en çok bahsedilen ise Hofstede (1980)' nin araştırmasıdır. Hofstede araştırma sonucunda kültürleri dört farklı boyutta değerlendirmiş ve ülkelerin bu boyutlar çerçevesinde farklılıklar gösterdiğini kanıtlamıştır. Bu boyutlar ise bireycilik-toplumculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik' tir.

Kültürün bireyselcilik-toplumculuk boyutu bazı kültürlerin bireyselciliğe bazılarının ise toplumculuğa önem vermesidir. Bireyci toplumlarda, bireyler kendilerini diğerlerinden bağımsız olarak tanımlarken, toplumculuğa önem veren toplumlarda ise bireyler, kendilerini ailenin ya da diğer önemli gördükleri toplulukların birer parçası olarak ifade etmektedirler. Güç Mesafesi, bir toplumda gücün bireyler arasında dağılım biçimini yansıtmaktadır. Ayrıca gücün dağılımındaki farklılık ve eşitsizliklerin üyeler tarafından benimsenme ve kabul edilme derecesini göstermektedir. Belirsizlikten kaçınma, bir toplum üyelerinin kuşku uyandıracak durumlar karşısında kendilerini tehdit altında hissetme ve diğer güvenlik önlemleri yoluyla bunları engelleme çabalarının derecesini göstermektedir. Kültürün bir diğer boyutu da erillik-dişillik boyutudur. Bu boyut kültürün toplumdaki cinsiyetlere yüklediği rolleri ifade etmektedir. Eril özellikli toplumlarda güç, başarı, para, servet, tanınmak, büyümek, mücadele etmek, kazanmak, değişim yükselme tutkusu gibi konular ön plandadır. Dişil toplumlarda ise arkadaşlık, iş güvenliği, merhametli ve nazik davranış, başkalarını düşünmek, insan ve insanlar arası ilişkilere önem vermek ön plandadır.

#### 4. Kültürel Farklılıklar ve Performans Üzerine Etkisi

Kültürel farklılıklar ve bunun üst yönetim grubunun ve ortaklığın performansına etkileri sırasıyla incelenecektir.

##### 4.1. Kültürel Farklılıklar ve Üst Yönetim Grubu Performansına Etkisi

Araştırmanın diğer önemli bir sorusu da kültürel farklılıkların üst yönetim grubunun performansına nasıl etki edeceğidir. Yukarıda ifade edildiği gibi, literatürde genelde kültürel farklılıkların ortaklığın performansını azaltıcı etkisi olduğu ifade edilmiştir. Fakat farklı kültürlerden oluşmuş grupları inceleyen araştırmacılar ise, bu sonucun tam aksine kültürel farklılıkların grup performansını pozitif anlamda etkilediğini ortaya koymuştur.

Farklı kültürlerden oluşan gruplar üzerinde yapılan çalışmalarda kültürel farklılıkların performansı pozitif anlamda etkileyeceği öne sürülmüştür (Adler, 1986; Hambrick vd. 1998) ve hatta alan çalışmalarıyla da bu desteklenmiştir (DiStefano ve Maznevski, 2000; Watson vd. 1993). Yine bu çalışmalara ek olarak yapılan bir araştırmada Elron (1999) kültürel farklılıkların üst yönetim grubuna pozitif etkisi olduğunu bulmuştur. Watson vd. (1993) ise farklı kültürlerden gelen grupların olayları değerlendirmede farklı bakış açıları ve alternatifler üretmede benzer kültürlerden oluşan gruplara göre daha iyi olduklarını göstermiştir.

Bu alanda yapılan tartışmalarda şu ortaya konmuştur ki; kültürün insanın değer, davranış ve düşünce sisteminde etkileri vardır ve bu etkiler neticesinde farklı düşünce ve davranışlar yaratıcılık ve yeniliklerin ortaya çıkmasında rol oynayan temel etkenlerden biri olmuştur (Adler, 1986; DiStefano ve Maznevski, 2000). Bu yüzden kültürel farklılıklar, yaratıcılığı ve yenilikleri ortaya çıkarmada motive edici rol oynamaktadır. Ayrıca yöneticilerin her zaman karşılaştıkları yeni problemler karşısında da farklı kültürlerden gelen yöneticiler, farklı alternatif ve görüş üretmekte daha ileri düzeyde olacaklar ve dolayısıyla problemlerin çözümünde en iyi yolu bulmak daha da kolaylaşacaktır. DiStefano ve Maznevski (2000) farklı kültürlerden oluşan grupların örgütsel problemlere farklı yaklaşımlar ve çözümler üretmek için büyük bir potansiyele sahip olduklarını ifade etmiştir. Bu tartışmalar ve bulunan sonuçlar kültürel farklılıkların üst yönetim grubuna pozitif bir etki oluşturacağını ortaya koymaktadır.

Tabii ki de unutulmamalıdır ki, kültürel farklılıklardan pozitif anlamda faydalanmak gerçekten çaba gerektiren bir süreç olup, stratejik bir yönetimi gerektirmektedir. Yoksa kültürel farklılıkların her koşulda pozitif neticeler ortaya çıkaracağı şeklinde bir yargıya varmak yanlış olur. Netice itibarıyla şu ifade edilebilir ki, kültürel

farklılıkların yönetim grubuna pozitif anlamda bir etki yapması beklenebilir. Üst yönetim grubunun ortaklık başarısından sorumlu olduğunu ve kararlarının direkt olarak ortaklığın performansını etkilediği düşünülürse, kültürel farklılıkların üst yönetimin performansını dolaylı olarak pozitif anlamda etkilemesi beklenir. Ayrıca kültürel farklılıklar neticesinde elde edilecek iyi stratejik kararlar, ortaklık için oluşturulacak vizyon ve hedefler, bir anlamda ortaklığın performansını olumlu anlamda etkileyecektir. Kültürel farklılıkların gerek üst yönetim ve gerekse ortaklığın performansına olumlu katkılar yapması isteniyorsa bu kültürel farklılıkların bilinçli bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir.

#### **4.2. Kültürel farklılıklar ve Ortaklık Performansına Etkisi**

Bu araştırmanın diğer önemli bir boyutu da kültürel farklılıkların ortaklığın performansına etkisinin araştırılmasıdır.

Kültürler arası farklılıklar uluslararası ortaklık literatüründe çoğunlukla birçok problemin kaynağı olarak gösterilmiştir. Bu yüzden de uluslararası ortaklıklarda var olan kültürel farklılık ve bunun niteliği, uluslararası ortaklıkların başarısı için önem arz etmektedir. Özellikle de uluslararası ortaklıkların farklı kültürlerden oluşan bir dinamik yapıyı içinde barındırması ve bunun neticesinde çeşitli problemlerin sık yaşandığı bir yer olduğu düşünülünce (Li vd. 1999), “Acaba kültürler arası farklılıkların ortaklığın başarısı ya da başarısızlığına katkısı ne olacak?” sorusu gündeme gelmiştir.

Yapılan araştırmalarda, kültürel farklılıklar ve bunun uluslararası ortaklıklar üzerine etkisi genelde ortaklıklar bazında ele alınmakta ve kültürel farklılıkların ortaklık üzerine negatif etki yaratacağı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu anlamda literatürden çıkacak sonuç, kültürel farklılıkların uluslararası ortaklığın performansına negatif etki yapacağı yönündedir (Lane ve Beamish, 1990; Li vd., 1999). Teorik anlamda bu tartışmalara ilaveten yapılmış olan alan çalışmaları da bu fikirleri desteklemektedir (Barkema vd., 1996: 1997). Yukarıda bahsedildiği gibi, kültürel farklılıklar farklı kültürlerden oluşmuş gruplarda performansa pozitif anlamda etki ettiği de literatürde tartışılan ve araştırmalarla desteklenen bir konudur.

#### **5. Kültürel farklılıklar ve Üst Yönetim Grubunda Kişiler arası İlişkilere Etkisi**

Bir diğer konu da bu kültürel farklılıkların üst yönetimde kişisel ilişkileri ne anlamda etkileyeceği konusudur. Bu konudaki literatür, farklı kültürlerden insanların bir araya geldiğinde, iletişim ve bütünleşme gibi birtakım problemler yaşayacağı üzerinde hem fikir olmalarıdır (Hambrick vd. 1999; Watson vd. 1993). Diğer bir dey-

işle kültürel farklılıklar bütünleşme, iletişim problemlerine ve çatışmalara yol açabilmektedir. Kültürel benzerliklerin kişiler arası ilişkileri kolaylaştırırken (Harrison vd. 1998), farklılıkların zorlaştırıcı rol oynadığı, yine bu konudaki literatürde ifade edilmiştir (Adler, 1986; Fincham ve Rhodes, 1998). Aşağıda sırası ile kültürlerarası farklılıkların iletişim, bütünleşme ve çatışma üzerine etkileri tartışılacaktır.

### 5. 1. Kültürel Farklılıklar ve İletişim

İletişim, bireyler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi ve aktarımı olarak ifade edilmektedir (Şimşek, 2002: 320). Örgütsel başarı örgüt içerisinde var olan iletişimin sürekli ve sağlıklı bir şekilde işleyişine bağlı olacaktır. Eren (2004: 352) grupların varlıklarını sürdürebilmelerinin grup içerisinde var olan iletişim ilişkisine bağlı olduğunu ifade etmiştir. Grubu oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan, etkin şekilde sağlanması grubun etkinliğini sağlayan en önemli unsurlardan biri olarak ifade edilmiştir (Eren, 2004: 352). Uluslararası ortaklıklardaki üst yönetim grubu içerisindeki iletişimin de, grubun ve ortaklığın etkin ve verimli bir şekilde çalışmasına önemli etkisi olacaktır.

Uluslararası ortaklıklarda farklı kültürlerden gelen insanların birbirleriyle iletişim içerisinde olmaları örgütsel başarı için önem arz etmektedir. Fakat kültürlerarası farklılıklar bu iletişimin sağlıklı ve etkin bir düzeyde gerçekleşmesine engel teşkil edebilecektir. Bu konudaki literatür farklı kültürlerden gelen insanlardan oluşan gruplarda iletişim problemlerinin yaşanabileceğini ifade etmektedir (Adler, 1986; DiStefano ve Maznewski, 2000; Thomas, 1999; Watson vd., 1993). Genel anlamda örgütlerde iletişim problemlerinin varlığının kaçınılmaz olduğundan yola çıkarsak, farklı kültürlerden gelen yöneticilerin oluşturduğu uluslararası ortaklıklardaki üst yönetim grubunda kültürel farklılıklardan doğan iletişim problemlerinin daha olası olduğunu anlamak zor olmayacaktır. Bakan (2006) yapılan çeşitli araştırmalara dayanarak, uluslararası çevrede faaliyet gösteren firmalarda yaşanan iletişim problemlerinin altında yatan nedenlerden en önemlilerinin kültürel farklılıklar olduğunu ifade etmiştir.

Üst bölümlerde ifade edildiği gibi, kültürel farklılıkların varlığı bir gerçektir ve bu gerçeğin meydana getirdiği sonuçlardan bir tanesi de iletişim problemleridir. Kültür, insanların davranışları, fikirleri, doğru ve yanlışların ne olduğu, neyin nasıl ve ne şekilde olması gerektiği konusunda insanlar üzerinde önemli derecede etkiye sahiptir. (Hofstede, 1984). Yine bu bağlamda, Bakan (2006: 471–478), kültürün, insanların dil, sosyal davranış, algılama, karar verme, çalışma düzeni, eğitim, yönetim biçimi gibi çok farklı yönlerine etki ettiğini özetlemiştir. Bu gibi farklılıklar da yaşanan iletişim problemlerinin altında yatan nedenlerden birini oluşturacaktır.



Kültürel farklılıkların uluslararası ortaklıklarda iletişim problemlerine neden olacağı açık ve nettir. Asıl önemli olan ise, bu tür iletişim problemlerinin nasıl aşılacağı ve nelerin yapılması gerektiğidir. İletişimin en etkin hale getirilmesi istendiğinde ise bunun yolunun kültürel farklılıkların anlaşılması ve bunun da bilinçli bir çaba gerektiği unutulmamalıdır (Bakan, 2006). Ancak bu çerçevede hareket edildiği takdirde kültürel farklılıklardan doğabilecek iletişim problemleri minimize edilebilecektir. Tabi bunların yanında bu konuda yaşanan tecrübeler, alınacak eğitim ve kursların önemini de göz ardı edilmemelidir.

## 5.2. Kültürel Farklılıklar ve Bütünleşme

Bütünleşme farklı yönleri olan bir konu olarak görülmekte ve genellikle grup üyeleri arasındaki yakınlaşma, birliktelik, memnuniyet ve sosyal anlamdaki ilişkileri ifade etmektedir (Katz ve Kahn, 1978). Eisenhardt vd, (1997), ne iş yaparlarsa yapsınlar üst yönetim gruplarının bütünleşmelerinin örgütsel başarı üzerinde önemine vurgu yapmıştır. Uluslararası ortaklıklardaki yöneticilerin de birbirleri ile işbirliği, koordinasyon ve iyi ilişkiler içerisinde çalışmalarını ortaklığın başarısı için önemlidir (Brouthers vd., 1995). Fakat ortaklıkların üst yönetiminin kültürel anlamdaki farklılıkları ise üst yönetim grubundaki uyumlu ilişki ve çalışmayı ve sonuç olarak bütünleşmeyi negatif anlamda etkilemekte olduğu literatürde ifade edilmiştir (Li vd., 1999).

Uluslararası ortaklıklarda üst düzey yöneticilerin farklı davranış kalıpları, fikir ve değerleri aralarındaki bütünleşmeyi zedeleyici yönde rol oynayacaktır. Harrison vd, (1998) insanlar arasında bilgi, tecrübe, davranış, değer ve inanç benzerliklerinin birbirlerini yakınlaştırmaya, işbirliği ve uyuma sevk ettiğini ifade etmiştir. Tersî durumun ise yani farklı kültürlerin ve bunun sonuçlarının ise bütünleşmeye engel teşkil ettiğini söylemiştir. Adler (1986) kültürel farklılıkların farklı kültürlerden insanlar arasında daha az yakınlaşmaya, önyargıya ve kendi kültüründen olan kişilerle iletişime yol açtığını ifade etmiştir. Ayrıca farklı kültürlerden insanların bir arada bulunduğu gruplarda, ‘biz’ ve ‘onlar’ türünden davranışlar gözlemlenmiştir (Salk, 1997). Salk (1997) bu tür davranışların uluslararası ortaklık üst yönetimlerinde bütünleşmeye negatif yönde etkide bulunacağını söylemiştir. Yapılan araştırmalarda farklı kültürlerden oluşan gruplarda, bütünleşme problemlerinin yaşandığını kanıtlamıştır (DiStefano ve Maznevski, 2000; Thomas, 1999; Watson vd., 1993).

## 5.3. Kültürel Farklılıklar ve Çatışma

Çatışma insanlar arasında kaçınılmaz olduğu gibi örgütler içinde var olan bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel çatışma da, örgütsel hayatın doğal bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü insanların bir arada buldukları ve çıkar-

larının çatıştığı ortamlarda çatışma kaçınılmaz olacaktır (Berryman-Fink, 1989: 44; Genç, 2004: 252). Sims (2002: 245) bugünün örgütlerinin daha önceden görülmemiş daha büyük bir çatışma potansiyeliyle karşı karşıya olduklarını vurgulamıştır. Bunun nedeni de küreselleşme ve artan rekabetin zaten insanlar arasında var olan kişilik, davranış, algılama, dil ve kültür farklılıklarını daha da belirgin bir hale getirmiş olmasıdır diye ifade etmiştir. Uluslararası ortaklıkların üst yönetim grubunda da çatışma kaçınılmaz olacaktır ve bu çatışmayı doğuran nedenlerden bir tanesi de kültürel farklılıklar olacaktır.

Çatışmanın kesin anlamda tanımını yapmak oldukça zordur; çünkü çatışma farklı düzey ve ortamlarda ve farklı nedenlere dayanarak ortaya çıkmakta ve farklı disiplinlerde farklı şekillerde ele alınmakta bu da tek bir tanımı imkansız hale getirmektedir (Koçel, 2003: 664). Ancak hangi nedene bağlı olarak, hangi şekilde ve seviyede bir çatışmadan bahsedilirse bahsedilsin hepsinde ortak olarak taraflar anlaşmazlık, zıtlık ve uyumsuzluk içinde olup bir tarafın diğer tarafa kendi istek, arzu, ihtiyaç ve fikirlerini kabul ettirme çabası içinde olmasıdır (Ataman, 2001: 471). Bu bağlamda farklı kültürlerden gelen üst düzey yöneticiler farklı kültürel özelliklerin sonucu olarak birbirleriyle uyumsuzluk, zıtlık ve uyumsuzluk yaşayacaklardır. Ayrıca yaşanan bu tür durumlar karşısında taraflar birbirlerine kendi fikir, düşünce, istek ve arzularını kabul ettirmeye çalışacaklardır. Bunun sonucu olarak çatışma uluslararası ortaklıkların üst yönetimin grubunda kaçınılmaz bir durum olacaktır.

Örgütlerde yaşanan çatışmaların altında yatan çeşitli nedenler vardır. Örgüt içi bağımlılıklar, amaçlarda ortaya çıkan farklılıklar, algılamada ortaya çıkan farklılıklar örgütsel yaşamda ortaya çıkan çatışmaların temelini oluşturmaktadır (Eren, 2004: 555). Çatışmalar da bireyin kendi içindeki, bireylerarası, grup içi ve gruplar arası ve örgütler arası olarak farklı düzeylerde meydana gelmektedir (Şimşek, 2002: 295). Uluslararası ortaklıkların üst yönetim grubunda da: üyelerin kendi içinde, grup üyeleri arasında, grup ile ya da örgüt ile bir takım çatışmalar yaşayacağı kesindir. Konumuz açısından bakıldığında üst yönetim grubunda farklı kültürlerden gelen bireyler başta kendi aralarında olmak üzere kendi içlerinde, grup ya da ortaklık ile bir takım çatışmalara girebilme olasılıkları yüksektir.

Early and Gibson (1998) çatışmanın farklı kültürlerin bir arada buldukları durumlarda ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğunu ifade etmiştir. Uluslararası ortaklıkların üst yönetimi de farklı kültürleri barındıran bir yer olarak çatışmaya konu olması muhtemeldir. Farklı değerler, davranış, fikir ve düşünce kalıpları çatışmayı körükleyen etkenler olacaktır. Tjosvold vd. (2001) uluslararası ortaklıklarda, ortaklar bir araya geldiklerinde ortakların farklı olan değerlerini ortaya koyacaklarını ve bunun sonucunda bu farklı değerlerin çatışacağını ifade etmiştir. Farklı değerler ve iş yapma usulleri çatışmaya ateşleyici neden olarak karşımıza çıkacaktır. Yine bu

bağlamda Adler (1986) farklı kültürlerden oluşan gruplarda karar alma, beklentiler, bilginin uygunluğu gibi ve buna benzer konularda anlaşmazlıkların çıkacağını ifade etmiştir. Buradan şu sonuç çıkıyor ki; kültürün etkisi sonucu, değer, fikir, düşünce yapısı, davranış kalıpları, karar alma şekilleri, yönetim tarzları, insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki farklılıklar uluslararası ortaklıklarda özellikle üst yönetim grubunda çatışmaya neden olabilecektir (Adler, 1986; Demirbag ve Mirza, 2000; Li vd, 1999).

## 6. Sonuç

Bu makalede uluslararası ortaklıklarda kültürel farklılıkların üst yönetim grubunun çalışma ve performansına etkileri ortaya konmuştur.

Kültürel farklılıkların üst yönetim grubunun çalışma ve performansına pozitif anlamda etki edeceği vurgulanmasına rağmen ortaklık performansına ise negatif etkileri olabileceği üzerinde durulmuştur. Kültürel farklılıkların üst yönetim grubu performansına pozitif etki etmesi sonucu, bu pozitif etki ortaklık performansında dolaylı olarak yansiyacaktır. Yani kültürel farklılıklar üst yönetim grubunun performansına pozitif etki etmesi dolaylı olarak ortaklık performansına da yansiyacaktır. Ayrıca şu da ifade edilmelidir ki; kültürel farklılıklar özünde birer zenginlik olup iyi yönetildiği takdirde ortaklığın performansını olumlu şekilde etkileyebilecektir. Her ne kadar uluslar arası ortaklıkların büyük bir kısmı başarısızlıkla sonuçlansa da, problemlerin üstesinden gelip başarılı olanlarda vardır. Türkiye’de bunun en güzel örnekleri de Koç ve Sabancı Gruplarının oluşturdukları uluslararası ortaklıklardır.

Yine bu makalede ifade edildiği gibi kültürel farklılıklar üst yönetim grubu ilişkilerine olumsuz yönde etki edebilecektir. Özellikle kültürel farklılıkların grup içerisinde bütünleşme ve iletişim problemlerinin yaşanmasına ve çatışmalara neden olabileceği üzerinde durulmuştur. Tabi bu gibi sorunların aynı kültürlerden gelen insanlarda oluşan gruplarda bile gayet doğal bir süreç olması, bu tür problemleri uluslararası ortaklıklarda da kaçınılmaz hale getirmektedir. Yine yukarıda ifade edildiği gibi önemli olan nokta ise bu farklılıkların ve onların sebep olduğu problemlerin iyi teşhis ve tedavi edilmesidir. Tedavi süreci de kültürel farklılıkların iyi bir şekilde yönetilmesi ile olacaktır.

Bu sonuçlar neticesinde şu söylenebilir ki; kültürel farklılıklar uluslararası ortaklıklarda kaçınılmaz bir gerçektir ve bunların gerek grup ve ortaklık performansına ve gerekse kişisel ilişkilere olumlu ve olumsuz anlamda etkileri olacaktır. Önemli olan nokta ise; olumsuz etkilerin minimize edilmeye çalışılırken, olumlu etkilerini de maksimize edilmeye çalışılmasıdır. Buda kültürel farklılıkların en iyi şekilde yönetilmesine bağlı bir süreç olarak karşımıza çıkacaktır. Kültürel farklılıkları

yönetme konusunda literatürde farklı yöntem ve stratejiler önerilmiştir (Adler, 1986: Lane et al., 1997, Trompenaars, 1993). Bunlardan en basit olanı ve en çok önerileni ise; farklılıkları görebilmek ve anlamak ve problem konusu olan yerlerde ortak çözümler ve yollar üretebilmektir. Yöneticiler ortaklığın başarısı için kültürel farklılıkların farkında olup, onları en iyi şekilde yönetmelidirler. Bu bağlamda yöneticilerin karşı ortaktan gelen yöneticilerin kültürel farklılıklarını ne derecede algıladıkları da önem kazanmaktadır. Uluslararası ortaklıklarda farklılıkları gören ya da göremeyen yöneticiler olacaktır (Yeşil, 2003). Eğer ki yöneticiler farklılıkları algılayamıyorsa onu yönetmek için de fazla çaba sarf etmeyeceklerdir. Ne zaman ki farklılıklar ve onun yaratacağı ya da yarattığı problemler görülecek ve algılanacak o zaman bir şeyler yapılacaktır. Yapılması gereken ise bilinçli bir şekilde farklılıkların yönetilmesi olacaktır. Bu konuda söylenecek en önemli şeylerden biri de, 'zamanın' kültürel farklılıkların yönetilmesinde önemli rol oynadığıdır. Beraber çalışan insanlar zamanla birbirlerini tanımakta, farklı yönlerini öğrenmekte ve bunun neticesinde yeni yollar keşfederek problemlere çözüm bulmakta ya da farklılıkları tolere edebilmektedirler (Watson vd. 1993). Ama şu da hiç bir zaman unutulmamalıdır ki, zamanı bu anlamda kullanmak, yani farklı kültürlerin getirdiği problemleri aşmada kullanmak, çaba gerektiren bir süreç olup, her zaman başarıyla sonuçlanmayabilir. Yani uzun zaman bir arada olup, bu başarıyı elde edemeyen gruplar olabileceği gibi, bu tür problemleri zamanla aşip başarılı olanlar da vardır. Bunların örnekleri de literatürde alan çalışması neticesinde görülmüştür (Thomas, 1999: Watson vd. 1993).

**Abstract:** This article concentrates on the International Joint ventures. It is an important topic in international management literature, and has increased in numbers over the years both in Turkey and in the World. In this study, the possible implications of cultural diversity on performance of International joint Venture are outlined. The study also explains the link between cultural differences and relationship among the Top Management Groups within International Joint Ventures.

**Keyword:** International Joint Ventures, Management Group, Cultural Differences, Management Group and International Joint Venture Performances

### Kaynakça

- Adler, N.J. (1986). *International dimensions of organisational behaviour*. 2nd Eds. Belmont, California: PWS-Kent Publishing Company.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Bakan, İ. (2004). "Dış Ticarete İletişim". [Bedestenci, H.Ç. ve Canitez,(2004)M., *Dış ticarete İşlemler ve Uygulamalar*, Gazi Kitabevi, Ankara.] içinde: 385-426
- Barkema, H.G., ve Vermeulen, F. (1997). "What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures", *Journal of International Business Studies*, Fourth-Quarter, 845-864.
- Barkema, H.G., vd. (1997). "Working abroad, working with others: How firms learn to operate international joint ventures". *Academy of Management Journal*, 40, 2, 426-442.
- Berryman-Fink, C. (1989). *The manager's Desk Reference*, Amacom, New York
- Brouthers, K.D., vd. (1995). "Strategic alliances: choose your partners". *Long Range Planning*, 28, 3, 18-25.
- Cohen, S.G.,ve Bailey, D.E. (1997). "What makes teams work: group effectiveness research from shop floor to the executive suite". *Journal of Management*, 23, 3, 239-290.
- Demirbag, M., ve Mirza, H. (2000). "Factors affecting international joint venture success: an empirical analysis of foreign-local partner relationships and performance in joint ventures in Turkey", *International Business Review*, 9, 1, 1-35.
- DiStefano, J.J., ve Maznevski, L.M. (2000). "Creating value with diverse teams in global management", *Organisational Dynamics*, 29,1, 45-63.
- Early, P.C., ve Gibson C.B. (1998). "Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community". *Journal of Management*,24, 3, 265-304.
- Eisenhardt, K. M., vd. (1997). "Conflict and strategic choice: how top management teams disagree". *California Management Review*, 39, 2, 42-62.
- Elron, E. (1997). "Top Management Teams within Multinational Corporations; Effects of cultural heterogeneity". *Leadership Quarterly*, 8, 4, 393-412.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 8. Bası. Beta Yayınevi, İstanbul
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Seçkin, Ankara.
- Glaister, K. (1990). "International joint ventures". *Business Studies*, 17-21. Hambrick, D.C. (1994). "Top management groups: a conceptual integration and Reconsideration of the team label". [(Eds) Cumming, L.L. ve Staw, B.M., *Research in Organisational Behaviour*, Vol, 16. Greenwich, CN: JAI Press Inc]içinde: 171-13.
- Hampden-Turner, C. ve Trompenaars, F. (1997) "Response to Geert Hofstede". *International Journal of Intercultural Relations*, 21, 1, 149-159.
- Harrigan, K.R. (1985). *Managing for joint venture success*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Harrison, D.A..vd. (1998). "Beyond relational demography: time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion". *Academy of Management Journal*, 41, 1, 96-107.
- Hofstede, G. (1980; 1984). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Katz, D., ve Kahn, R.L.(1978). *The social psychology of organizations*. New York;Wiley.
- Koçel, T., (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9. Baskı. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Lane, H.W., ve Beamish, P.W. (1990). "Cross-cultural co-operative behaviour in jointventure in LDCs". *Management International Review*, 30, 87-102.
- Lane, H.W..vd. (1997). *International management behavior*. Oxford, OX: Blackwell Pub. Inc.
- Li, J. vd. (1999). "Leading effective international joint venture leadership teams in China", *Journal of World Business*, 34, 1, 52-68.
- Salk, J. (1997). "Partners and Other Strangers". *Inter. Studies of Mng. and Org.*, 26, 4, 48-72
- Schwartz, S.H. (1994). "Cultural dimensions of values: towards an understanding of national differences". In U. Kim, H.C. Trandis, C. Kagitcibasi, S. C. Choi, and G. Yoon. (Eds.), *Individualism and Collectivism: Theoretical and Methodological issues*, 85-119. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sims, R. R.(2002). *Managing Organisational Behavior*, Quorum Boks.
- Smith P.B., ve Bond, M.H. (1998). *Social psychology across the cultures*. Prentice Hall Europe. Great Britain
- Smith, P.B., vd. (1996). "National culture and the values of organisational employees: A dimensional analysis across 43 nations". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27, 231-264.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Ofset Matbaacılık, Konya
- Taner, T. vd. (2001). "Joint ventures in globalisation: a perspective from Turkey". *Advances in International Marketing*, 10, 191-216.
- Tatoglu, E. ve Glaister, K.W. (1998). "An analysis of motives for western FDI in Turkey". *International Business Review*, 7, 203-230.
- Thomas, D.C. (1999). "Cultural diversity and work group effectiveness: an experimental study". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30,2, 242-263.
- Tjosvold, D., Hui, C., and Law, K.S. (2001). "Constructive conflict in China: co-operative conflict as a bridge between east and west", *Journal of World Business*, 36, 2,166-184.
- Trompenars, F. (1993). *Riding the waves of culture*. London: Brealey
- Walsh, J.P. vd (1999). "Same bed, different dreams: working relationship in Sino-American joint ventures", *Journal of World Business*, 1999, 34, 1, 69-93.
- Watson, W.E., vd (1993). "Cultural diversity's impact on interactions process and performance: comparing homogenous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, 3, 590-602.

Yeşil, S. (2003). *Top Management Teams within International Joint Venture: The implications of culture and demography on the process and performance*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Nottingham University, İngiltere.

Zeira, Y. ve Shenkar, O. (1990). "Interactive specific parent characteristics: implications for management and human resource in international joint ventures". *Management International Review*, Special Issue 7-22, 1990