

## 21. YÜZYILIN KÜRESEL ÖRGÜTLERİ İÇİN KÜLTÜREL ZEKÂ

Yrd. Doç. Dr. Salih YEŞİL  
KSU, İİBF, İşletme Bölümü  
e-mail:syes66@hotmail.com

### ÖZET

Bu makalede özellikle son zamanlarda literatürde dikkatleri üzerine çeken ve farklı kültürlerle adapte olabilme ve farklı kültürel ortamlarda etkin ve verimli bir şekilde etkileşim ve çalışabilme becerisine işaret eden ‘Kültürel Zekâ’ konusu ele alınmaktadır. Bu konunun gerek teorik ve gerekse uygulama bağlamında literatürdeki yeri ortaya konmaya çalışılmıştır. Bunu gerçekleştirebilmek için öncelikle kültür konusu, zekâ teorileri, kültür ve zekâ arasındaki ilişki ve kültürel zekâ ve diğer zekâ türleri arasındaki ilişkiler açıklanmaktadır. Çalışmada daha sonra, kültürel zekânın özellikleri, kültürel zekânın farklı boyutları, kültürel zekânın elde edilmesi ve geliştirilmesi ve uygulamada bu konuda neler yapılmakta olduğu gibi çeşitli konularda bilgiler sunulmaya, yorumlanmaya ve uygulamaya dönük önerilerde bulunulmaya çalışılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, Zekâ, Çoklu Zekâ, Kültürel Zekâ, Küresel Örgütler, Küresel Liderler

### ABSTRACT

This article concentrates on a newly-developed concept of Cultural Intelligence defined as adapting, interacting and working effectively in cross-cultural situations. Cultural intelligence is reviewed from the theoretical as well as practical point of view. In doing so, several related topics are covered in the article: culture, intelligence theories, the characteristics of cultural intelligence and how to obtain and develop cultural intelligence. How the business world approach to cultural intelligence is also presented. The article explain, analyse and evaluate the respective topics and concludes by giving some suggestions to employees, leaders and organization with respect to topic under study.

**Key Words:** Culture, Intelligence, Multiple Intelligence, Cultural Intelligence ,Global Organisations, Global Leaders

### Giriş

Küreselleşme ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler dünyayı küçük bir köy haline getirmiştir. Çoğu araştırmacılar, ülkeler arasındaki sınırların kalktığı, ekonomilerin birleştiği ve bunun sonucu olarak kültürlerin birbirlerine benzediği görüşleri üzerinde anlaşmış gibi görünmektedirler. Oysa madalyonun diğer yüzünden bakanlar bütün gelişmelere rağmen kültürel farklılıkların geçerli olduğunu hatta daha belirgin hale geldiğini ifade etmektedirler.

Harris (2006: 43), kültürel becerinin 21. yüzyılda çok önemli bir kavram olarak karşımıza çıktığını belirtmiştir. Bunun altında yatan temel etken ise, artık farklı kültürlerden insanlarla etkileşim halinde olmaktan kaçınmanın çok zor olduğudur. Yine benzer olarak Tan (2004:19), bu yüzyılda en çok konuşulacak olan yeteneklerden bir tanesinin farklı kültürlerden olan insanlara adapte olabilmeye yeteneği olduğunu vurgulamıştır. Thomas ve Inkson (2005:6)' da aynı noktaya parmak basarak, farklı kültürlerden insanlarla başarılı bir etkileşimin günümüzün yönetim becerilerinin en önemlilerinden biri haline geldiğini ifade etmiştir. Triandis (2006:20), 21. yüzyılda birçok örgütün çok kültürlü olduğunu ifade etmiştir. Günümüzde ürünler bir ülkede tasarlanmakta, üretimi birçok ülkede gerçekleştirilmekte ve yüzlerce ülkede pazarlanmaktadır. Böyle bir durum, farklı kültürlerden bir araya gelen insanların meydana getirdiği ilişkiler doğurmaktadır. Yine bu bağlamda Taggart (2007), dünyanın olduğundan daha çok kültürlü hale geldiğini vurgulamış, örgütlerin ve çalışanların bu değişim karşısında en önemli stratejik öncelik olarak, kültürel anlamda daha yetkin ve başarılı olmaya çalışmaları gerektiğini belirtmiştir. Trompenaars ve Hampden-Turner (1997:3) farklı kültürlerden insanların etkileşiminin günümüz dünyasının doğal bir parçası haline geldiğini ve bu durumun özellikle iş dünyasında kendini daha belirgin bir şekilde gösterdiğini ifade etmiştir. Şirket satın almaları, birleşmeler ve ortaklıklar iş dünyasının günlük yaşantısının bir parçası haline alarak farklı kültürleri karşı karşıya getirmektedirler. Early ve Mosakowski (2004:139), sınırların geçilmesinin rutin bir hale geldiği bir dünyada, kültürel becerilerin sadece bankacılar ya da kredi veren kurumlar için değil, aynı zamanda herkes için önemli bir yetenek ve beceri haline geldiğini vurgulamışlardır.

Kültürel farklılıklar yapılan birçok araştırmada küresel şirketler, farklı kültürlerden gelen insanlardan oluşmuş takımlar, küresel yöneticiler ve farklı kültürel ortamlarda çalışan kişiler için hala büyük bir engel olduğu tespit edilmiştir (Ang vd., 2007). Ang vd. (2007), bu bağlamda farklı kültürlerle karşılaşıldığında daha başarılı olmak için hangi faktörlerin etkili olduğunu belirleyen çalışmaların az olduğunu vurgulamıştır. Bazı kişilerin farklı kültürel ortamlarda neden daha etkin ve verimli oldukları sorusunun cevabı tam anlamıyla verilememiştir. Özellikle farklı kültürel ortamlarda etkin ve verimli olmanın altında yatan ne gibi kişisel faktörlerin rol oynadığı bu açıdan önem kazanmaktadır. Bickerstaffe (2003:31), kültür konusunda önemli çalışmalarıyla bilinen Trompenaars' la yaptığı mülakatta, Trompenaars, iş dünyasında kültürlerarası etkileşimin önemli bir konu olmasına rağmen, bu konunun en az çalışılan konulardan biri olduğunu vurgulamıştır. Harris (2006:44), kültürlerarası ilişkilerin daha etkin ve verimli bir şekilde sürdürülebilmesinin kültürlerarası yeteneklerin öneminin anlaşılması ve geliştirilmesine bağlı olduğunu belirtmiştir. Literatürde tespit edilen bu ihtiyaca cevap olarak Earley ve Ang (2003), Sternberg (1997)'in modern zekâ teorisine dayanarak 'Kültürel Zekâ'yı geliştirmişlerdir.

Harris (2006:43), kültürlerarası beceri konusunda en önemli becerilerden birinin kültürel zekâ olduğunu ifade etmiştir. Triandis (2006:20), farklı kültürlerde başarılı bir şekilde etkileşim içerisinde olmanın kültürel zekâyı gerekli kıldığını vurgulamıştır. Johnson vd. (2006), uluslararası anlamda işletmelerin başarısızlıklarının altında yatan temel faktörlerden bir tanesinin yöneticilerin kültürlerarası başarı için gerekli olan yetenek ve becerilerden yoksun olmaları olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda da kültürel zekânın önemine işaret etmiştir. Maznevski (2006), küresel

liderlerin çok çeşitli türlerde farklılıklarla karşılaştıklarını ve bu farklılıklar içerisinde ise, kültürel farklılıkların en gizemli ve heyecan verici olduğunu belirtmiştir. Liderlerin küresel çevrede başarılı olmaları, onların yüksek derecede kültürel zekâyâ sahip olmalarına bağlı olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda, Alon ve Higgins, (2005:501) küresel liderlerin duygusal ve kültürel zekâları, onların farklı kültürel ve kişilerarası ortamlara adapte olup, etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmelerinde temel faktörler olduğunu belirtmiştir. Tan (2004), küresel iş ortamında bireylerin, diğer kültürlerden olan insanlara karşı daha duyarlı olmalarını, onlarla daha uyumlu etkileşim halinde bulunmalarını ve yeni kültürlerle karşılaştığında onları analiz ederek hareket etmeyi gerektirdiğini ifade etmiştir. Bireylerin bunları gerçekleştirebilmek için ise gerek kendi ülkelerinde ya da gerekse dışarıda kültürel zekâyâ ihtiyaçları olacaktır. Mercanlıoğlu (www.donusumkonagi.net ) farklı kültürel çevrelerde ya da çok kültürlü ortamlarda, etkin takımlar yaratılmak için, iletişim, liderlik, güdüleme, karar verme, çatışmayı yönetme gibi temel örgütsel davranışları anlama ve bunları başarı ile uygulama ilişkisi ancak CQ (Cultural Quotient) yani kültürel zekâ sayesinde olabileceğine işaret etmiştir. Farklı kültürlerden çalışma gruplarını yönetebilmek, farklı uluslardan, farklı kurumlardan ve farklı mesleklerden gelen insanları tanımak, anlamak ve çalışabilmek ancak kültürel zekâ ile olabilecektir.

Bu makalede, özellikle son zamanlarda literatürde dikkatleri üzerine çeken ve farklı kültürlerle adapta olabilmek, farklı kültürel ortamlarda etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmek becerisine işaret eden kültürel zekâ konusuna değinilecektir. Ayrıca bu konunun gerek teorik ve gerekse uygulama bağlamında literatürdeki yeri ortaya konulacaktır. Bunu gerçekleştirmek için; öncelikle kültür konusu, zekâ teorileri, kültür ve zekâ arasındaki ilişki ve kültürel zekâ ile diğer zekâ türleri ve kültürlerarası beceriler arasındaki ilişkiler açıklanacaktır. Bundan sonra; kültürel zekâ özellikleri, kültürel zekânın farklı boyutları, kültürel zekâ nasıl elde edilir ve geliştirilir ve uygulamada bu konuda neler yapılıyor gibi çok kapsamlı konularda bilgiler sunulmaya, yorumlanmaya ve uygulamaya yönelik önerilerde bulunulmaya çalışılacaktır.

### **Kültür nedir?**

Kültürel zekâ konusunda teorik bağlamda bu konuyla bağlantılı en önemli konulardan bir tanesi kültürdür. Aralarındaki yakın ilişki nedeniyle kültür kavramına önce değinilecektir. İleride ise bu konu ile bağlantılı kültür ve zekâ arasındaki ilişki irdelenmeye çalışılacaktır.

Bilindiği üzere dünya kültürlerini araştıran ve bunların benzerlik ya da farklılıklarını ortaya koyan çok sayıda çalışma vardır (Hofstede, 1985; Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997). Tabii bu çalışmalar işletme literatüründe kullanılmakta olup, kültürün işletmeler ile alakalı boyutunu incelemektedirler. Kültür, farklı disiplinlerin konusu olmuş ve bunun sonucu olarak farklı tanımları yapılmış ayrıca farklı boyut ve özelliklerinden bahsedilmiştir.

Koçel (2003: 29), herkesi tatmin edecek bir kültür tanımının yapılamayacağını ifade etmiştir. Bunun nedeni ise, kültürün farklı disiplinlerin konusu olması ve farklı açılardan tanımlanmış olmasından kaynaklanmaktadır. Genel anlamda kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı olarak ifade edilmiştir (Koçel, 2003: 29). Bu paylaşım ne kadar genişse, kültür de o derece genel

veya üst kültür olma özelliğine kavuşmaktadır. Bu açıdan bakınca, bir genel kültür içinde, değişik değer, inanç ve sembolleri paylaşıldığı alt kültürler oluşabilmektedir. Tompenaars ve Hampden-Turner (1997:6) kültürü, 'bir toplumun zaman içerisinde yüz yüze geldikleri problemleri çözmek için geliştirdikleri bir dizi kurallar ve metotlar' olarak tanımlamıştır. Kültür, bir toplumun ya da belirli bir grubun birbirleriyle etkileşimlerinin nasıl olacağı ve yaptıkları işlerde nasıl bir yaklaşım sergileyeceklerini belirleyen varsayımlar ve normlar olarak da tanımlanmaktadır (DiStefano ve Maznevski, 2000). Smith ve Bond (1998:39), kültürü, ortak anlamların organize bir sistemi olarak açıklamışlardır.

Thomas ve Inkson (2005:6), toplumlar kültürel değerler, bireylerden beklenen davranışlar, gelenekler, toplum tarafından rahatsız edici olarak nitelenen iş ve hareketler, anlatım, konuşma stili, eğitim sistemleri ve yaşam standartları gibi daha birçok konularda farklılık gösterdiğini ifade etmiştir. Kişinin değer yargıları, davranışları, normları, olayları değerlendirme biçimleri de genel olarak yaşadığı toplumun kültürel özellikleri tarafından etkilenmektedir (Hofstede, 1985; Trompenaars ve Hampden-Turner,1997). Bu bağlamda değişik kültürlerden olan insanların farklı inanç, değer ve davranış kalıplarına sahip olmaları kadar doğal bir şey yoktur. Earley ve Mosakowski (2004:139), kültürün etkisinin çok güçlü olduğunu ifade etmiştir. Hatta bu etkinin sonucu olarak çok basit bir böceğin bile nasıl farklı algılandığına değinmiştir. Kültürün, insan davranışları, mimikler, konuşma şekilleri üzerine büyük etkisi olup, farklı kültürlerden olan insanlar bunları anlayıp yorumlamakta zorlanacak, hatta bunun neticesi olarak yanlış anlaşılmalarda meydana çıkacak ve gerekli olan işbirliğini bile imkânsız hale getirecektir (Earley ve Mosakowski, 2004:139). Triandis (2006:20), toplumların kolektivist ve bireyci olarak farklılık gösterdiğini ve bunun sonucu olarak bireylerin algı ve davranışlarının farklılık gösterdiğine işaret etmiştir. Kolektivist kültürlerde insanların içerikten çok ortama daha fazla önem verdiklerini belirtmiştir. Bireyci toplumlarda ise insanların bireysel amaçları ön planda olup kendine bağlılık söz konusu iken, kolektif toplumlarda grup amaçları ve gruba bağlılık ön plana çıkmaktadır (Triandis, 2006:21).

Trompenaars ve Hampden-Turner (1997), her ülkenin ya da örgütün insanlar ile olan ilişkilerinde ikilem yaşadıklarını ifade etmiştir. Her bir ülkede, bu ikilemleri farklı şekilde yorumlayıp çözmeye çalışacaktır. Farklı kültürlerden insanların bir araya gelerek bu aynı ikilemleri farklı şekilde yorumlamaları ve çözmeye çalışmaları ise yaşanacak problemlerin ne kadar büyük olacağını göstergesidir.

Buradan yola çıkarak, farklı kültürlerden insanların bir araya gelerek takım halinde çalışabilmeleri ve işbirliği içerisinde olabilmeleri zorlaşmaktadır. Farklı kültürlerden insanların olduğu ortamlarda, etkin ve verimli bir şekilde çalışıp adapte olabilmek gerçekten zordur. Bunu başarabilmek için kültürel zekâ bir araç olarak önerilmektedir.

Sternberg ve Grigorenko (2006:27), zekânın ele alındığı kültürel ortamın dışında tam olarak anlaşılamayacağını belirtmiştir. Berry ve Ward (2006), zekânın anlamı, gelişimi, kendini göstermesi ve ölçülmesinin farklı kültürlerde değişik şekillerde olabileceğinden bahsetmiştir. Berry ve Ward (2006), zekânın kültürün bir ürünü olduğu, kültürlerinde farklılık arz ettiği dikkate alınırca, zekânın anlam ve ifade şekillerinin de kültürlere göre farklılık arz edeceğini vurgulamıştır. Burada basit

anlamda ifade edilen kültür ve zekâ ilişkisi, ileride biraz daha detaylı olarak ele alınacaktır.

### **Zekâ Nedir?**

Zekâda kültür gibi farklı disiplinlerin konusu olmuş ve bu konuda çalışma yapan kişilerin farklı amaç, beklenti ve bakış açıları doğrultusunda değişik şekillerde tanımlanmıştır. Schlinger (2003), zekânın 20. yüzyılın başından itibaren bireylerin sahip oldukları birimsel olarak sabit ve niteliksel anlamda ifade edilebilen bir yetenek olarak tanımlandığını belirtmiştir.

Paik (1998), günümüze kadar zekânın nasıl tanımlanacağı konusunda tartışmaların devam ettiğini ifade etmiştir. Zekâ konusunda literatürde farklı görüşü benimsemiş, iki düşünce okulu vardır. Birinci düşünce okulu, tek bir zekâ olduğu görüşünü benimserken diğer düşünce okulu ise, zekânın farklı türleri olduğunu savunmuştur.

Birinci okulun destekleyicileri, tüm zekâların sadece “g” olarak kabul edilen genel bir faktörden geldiğini ifade etmektedirler. Bu genel faktör ‘positive manifold’, ‘neural processing speed’, olarak ifade edilse de, insan aklının karmaşıklığı ve onun süreçleri tek bir faktöre indirgenebileceği görüşüne dayanmaktadır ve bu ise zekâ olarak tarif edilmektedir.

İkinci düşünce okulunun yani çoklu zekâ düşünce okulunun görüşünü benimseyen düşünürler, tek tip bir genel zekâ yerine, çoklu zekâdan bahsedilebileceğini ifade etmişlerdir. Çoklu zekâ okulu içerisinde de zekânın kaç türü olduğu konusunda da tam bir görüş birliği yoktur. Çoklu zekâ düşünce okulunda iki araştırmacı daha çok ön plana çıkmakta olup bunlardan, Gardner (1983), yedi çeşit zekâ türünden bahsederken, Sternberg (1985) ise üç tür zekâdan bahsetmektedir. Sternberg (1985) kendisinden önce gelen teorilerin yanlış olmadığını fakat eksik olduğunu ifade etmiştir. Sonuç olarak kendisinin ortaya koyduğu teori Gardner’ın ki gibi yaratıcı ya da müziksel zekâyı içermektedir. Gardner’in teorisinde yer alan diğer altı zekâ’yı ise Sternberg analitik (akademik ) ve pratik zekâ olarak iki farklı boyutta ele almıştır.

Bu iki düşünce okulu dikkate alındığında, özellikle günümüzde zekânın farklı türleri ve farklı bireylerin farklı zekâ yeteneklerine sahip olduğu görüşü egemen gözükmektedir (Paik, 1998). Bireylerin günümüz şartları çerçevesinde yaşanan dinamiklere ayak uydurmak ve başarılı olmak için farklı zekâ türlerine sahip olmaları literatürde belirtilmiştir. Örneğin, Brislin vd (2006:40), başarılı insanların çeşitli zekâ türlerine sahip olduğunun benimsendiğine dikkat çekmiştir. Yine benzer olarak, Alon ve Higgins, (2005:502) küresel liderler başarıları için sadece bilişsel zekânın yeterli olmayacağını, bunun yanında, duygusal ve kültürel zekâlarında önemli olduklarını yani çoklu zekâyı ihtiyaç duyulduğunu ifade etmişlerdir. Bunu destekleyen farklı araştırmacılarında görüşleri vardır. Ang vd (2007:5) zekâ konusunda yapılan çalışmaların dar kapsamlı olduğunu ve zekâyı daha çok akademik ortamlarda insanların problemleri çözme kabiliyeti olarak ifade etmişlerdir. Fakat günümüzde ise böyle bir yaklaşım yerine, zekânın sadece akademik ortamlar dışında daha farklı yerlerde kendini gösterebileceğini vurgulamaktadırlar.

Eğer zekâ tanımlanmak istenirse, Encyclopedia Britannica' ya göre zekâ, çevreye adapte olabilmek için insanın, ya kendisini değiştirerek, ya da çevreyi değiştirerek veya yeni bir çevre oluşturarak etkin bir şekilde adapte olabilme yeteneği olarak ifade edilmiştir. Ayrıca zekânın çevreye etkin bir şekilde adapte olmak için yönlendirilmiş tek bir zihinsel süreçten ziyade birçok zihinsel sürecin birleşimi olduğu ifade edilmiştir. Gottfredson (1997:13)'un, zekâ konusunda söz sahibi 52 uzmanın ittifakıyla belirlediği zekâ tanımı ise şöyledir. 'Zekâ genel bir zihinsel yetenek olup bireyin plan yapma, yargılama, problemleri çözme, soyut düşünme, çok karışık fikirleri anlayabilme, hızlı bir şekilde öğrenme ve tecrübelerden öğrenme gibi konuları içermektedir'. Zekâ konusunda günümüzde görüşleri en çok tartışılan Gardner (1983)'a göre ise, zekâ problem çözme veya bir ya da birçok kültürel ortamda değer verilen ürünler ortaya çıkarabilme yeteneğidir.

Legg ve Hutter (2007:2), farklı disiplinlerden ve çeşitli kaynaklardan yola çıkarak zekânın tek bir tanımı olup olamayacağı üzerinde araştırma yapmışlardır. Çeşitli kaynaklardan derleyip analiz ettikleri tanımlardan yola çıkarak aşağıda açıklanan sonuçlara ulaşmışlardır. Legg ve Hutter (2007), literatürde var olan farklı tanımlara objektif bir şekilde bakıldığında tek bir tanımın doğru olabileceğini söylemenin imkânsız olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer taraftan ise, bazı tanımların diğerlerine göre daha doğru, özünü yakalayan ve genel olduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca yapılan birçok zekâ tanımının birbirleriyle çok bağlantılı olduğunu belirtmişlerdir. Legg ve Hutter (2007:9), bu tanımların analizi neticesinde aşağıda belirtilen şu ortak özellikleri ortaya koymuşlardır.

- Zekâ, bireylerin çevre ya da çevreleriyle etkileşimi sağlamak için sahip olduğu bir özelliktir.
- Zekâ, bireyin amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşmak için onların yetenekleriyle alakalıdır.
- Zekâ, aynı zamanda bireyin farklı amaç ve çevreye adapte olabilme özelliğine bağlıdır.

Legg ve Hutter (2007:9), bu temel özellikleri bir araya getirip genel bir tanıma ulaşmaya çalışmışlar ve zekâyı 'bireyin değişik çevrelerde amaçlarına ulaşma yeteneği' olarak tarif etmişlerdir.

Zekâ konusunda literatürde bahsedilen düşünce okullarından ve zekânın tanımından bahsettikten sonra, bundan sonraki bölümde ise, literatürde son zamanlarda sıkça bahsedilen ve kullanılan çoklu zekâ okulu araştırmacılarından Gardner'in çoklu zekâ teorisi ve onu oluşturan farklı zekâ türleri detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

### **Gardner 'in Çoklu Zekâ Teorisi**

Gardner (1983) zekâ'yı problemleri çözme kapasitesi veya bir ya da birden fazla kültürel ortamda değer verilen ürünler oluşturabilme olarak tanımlamıştır. Gardner (1983) zekâ, muhakeme etmek, mantık ve bilginin eş anlamlı olmadıklarını ifade etmiştir. Bunun yanı sıra, zekâyı farklı bir bakış açısı getirmiş ve bu görüşü geniş anlamda kabul görmüştür. Gardner (1983), yaptığı biyolojik ve kültürel araştırmaları kullanarak yedi tür zekâ formüle etmiştir. Bunlar müziksel, dilsel, uzaysal,

matematikselsel, bedenselsel, bireylerarası ve çevreselsel zekâlardır. Geleneksel anlamda zekâyı, sözelsel ve matematikselsel olarak görmek yerine daha farklı ve yeni bir bakış açısı getirmiştir (Brualdi, 1998). Bu yedi zekâ türü özet bir şekilde aşağıda incelenecektir.

**Müziksel Zekâ:** Müziksel zekâ, ses perdesi, ton ve ritim oluşturma ve fark etme kapasitelerini içermektedir (Brualdi, 1998). Bu zekâ, sesin mümkün olan en son kapasitesine kadar kullanabilme becerisi sağlamaktadır. Müziksel kapasitesi yüksek kişiler ritimleri, özel ses tonu ve perdeleri anlama kapasitesine sahiptirler (Nolen, 2003).

**Dilsel Zekâ:** Bu zekâ türü, dil konusunda uzmanlığa sahip olmayı gerekli kılmaktadır. Bu zekâ, şiirselsel ve söz sanatı bağlamında kişinin kendini iyi bir şekilde ifade etmesi için, dili etkin bir şekilde kullanmasına olanak sağlamaktadır (Brualdi, 1998). Nolen (2003), bu zekânın bireylere gramer ve kelimeler üzerine daha çok dikkat etme ve kullanabilme becerisi verdiğini ifade etmiştir. Bu zekâyı sahip kişiler, kelimeleri çok iyi kullanabilmekte ve bu beceriyi kendi faydaları için başkalarını ikna etme ya da eğlendirme amaçlı kullanabilmektedirler.

**Uzaysal Zekâ:** Bu zekâ türü, kişiye problemleri çözmek için zihinsel imajlar yaratma ve kullanma becerisi kazandırmaktadır (Nolen, 2003). Gardner (1983) bu zekânın sadece görsel anlamda sınırlı olmayıp, görme özürlü kişilerinde sahip olabileceğini ifade etmiştir. Uzaysal zekâyı sahip insanlar, satranç ve renklerle oynamayı iyi yapabilmekte ve dünyayı farklı şekillerde hayal edebilmektedirler. Resim yapma ve heykelticilik gibi sanatlar daha çok bu zekâ türüyle alakalıdır (Nolen, 2003). Bu zekâ, daha çok somut dünya ile görme ve hissetmeyle çok alakalıdır.

**Mantıksal-Matematiksel Zekâ:** Bu zekâ, kişiye tümdengelim yoluyla muhakeme edebilme, mantıklı olarak düşünme ve eğilimleri bulma becerisi vermektedir (Brualdi, 1998; Nolen, 2003). Bu zekâ türü, çoğunlukla bilimsel ve matematikselsel düşünme ile alakalıdır. Bu zekâyı sahip kişiler, kafadan hesap yapabilme, olaylar arkasındaki sebepler zincirini anlayabilme, yap-boz oyunlarını yapabilme konularında çok iyidirler (Nolen, 2003).

**Bireylerarası Zekâ:** Bu zekâ, kişiler arası duygu ve niyetleri anlama olarak kendini gösterdiği gibi (Brualdi, 1998), ayrıca kişinin kendi duygularını ve ne gibi şeylerle motive olduğunu anlama becerilerini de içermektedir. Bu iki farklı durum iki farklı zekâ olmalarına karşın yani birbirinden ayırdırılar ama çoğu zaman yakın ilişkilerinden dolayı farklı kültürlerde birlikte ele alınmaktadır (Brualdi, 1998). Bu zekâ türü, çoğu zaman insanın elde edebileceği en büyük başarı olarak görülmektedir (Nolen, 2003). Bu zekâ türüne sahip insanlar, çok hayalci, orijinal, sabırlı, disiplinli, motivevi ve kendilerine karşı saygılı olmaktadırlar (Nolen, 2003).

**Bedenselsel Zekâ:** Bu zekâ ise, kişinin bedenselsel olarak hareketlerini koordineli bir şekilde yapabilmesi için zihinsel becerilerini en iyi şekilde kullanması ile alakalıdır (Brualdi, 1998). Bu zekâ, fizikselsel ve zihinsel aktivitelerin birbirinden farklı olduğu şeklindeki görüşe karşı çıkmaktadır. Bu zekâ türüne sahip insanlar, vücutlarını belli bir amaç doğrultusunda çok başarılı bir şekilde kullanabilmektedirler (Nolen, 2003).

**Çevreselsel ya da Doğal Zekâ:** Nolen (2003), bu zekâ türünün, doğanın sembollerine ve yaşamaya olanak sağlayan müthiş dengeye karşı saygı göstermeyi gerektirdiğini vurgulamaktadır. Bu zekâyı sahip insanlar, doğanın farklı yönlerini ve nasıl birbirleriyle iç içe geçtiklerini farkında olmakta ve anlamaktadırlar. Bu tür kişiler, bitki ve hayvanları tanıma ve sınıflandırma becerisine sahip olabilmektedirler. Bu zekâyı

sahip kişiler dünyanın geleceğini en önemli konulardan biri olarak görmekte ve insanların dünyayı nasıl karıştırıp yok etmeye çalıştıkları konusunda endişelenmektedirler.

Brualdi (1998:26), zekânın çeşitlerinin anatomik olarak birbirinden ayrı olsalar da, Gardner'ın bu yedi zekâ türünün çok nadir kendi başlarına hareket eder dediğini vurgulamıştır. Bunun yerine, kişi problem çözme becerilerini geliştirirken ya da problem çözerken, bu zekâlar aynı zamanda kullanılmakta ve birbirlerini tamamlamaktadırlar. Mesela, bir balerin dans etmede başarılı olmak ve yükselmek için, üç tür zekâyâ ihtiyacı olacaktır. Bunlardan birincisi farklı müzik ve ritimleri anlamak için *müziksel zekâ*, ikinci olarak onu izleyenleri hareketleri ile nasıl etkileyeceğini belirlemek için *kişilerarası zekâ* ve son olarak ise yapacağı atiklik ve hareketleri gerçekleştirebilmek için *bedensel zekâyâ* ihtiyacı vardır.

### **Kültürel Zekâ**

Kültürel Zekâ, İngilizcede Cultural Intelligence (CI), ya da individual's Cultural Quotient (CQ) olarak ifade edilmektedir. Kültürel zekâ konusu ilk defa P.Christopher Earley (London Business School) ve Elaine Mosakowski (University of Colorado at Boulder)'un 2004 yılı kasım ayında Harvard Business Review'de yayınlanan makalelerinde ortaya atılmış ve son zamanlarda diğer araştırmacılar tarafından konu farklı açılarıyla incelenmektedir.

Kültürel zekâ, bireyin farklı kültürlerden olan bir kişinin alışık olmadığı ve açık olmayan davranış, jest, el kol hareketlerini o kişinin arkadaşları ya da aynı kültüründen olan insanlar gibi anlaması ve yorumlaması olarak ifade edilmiştir (Early ve Mosakowski, 2004: 139). Kültürel zekâ, örneğin, bir Türk'ün bir Amerikalıyı onun bir arkadaşı gibi anlaması ve davranması şeklinde çeşitli kültürel ortamlarda karşımıza çıkabilmektedir. Ang vd. (2007), kültürel zekâyı, farklı kültürel ortamlarda etkin bir şekilde çalışabilme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Ang vd, Earley ve Ang (2003)'nin kültürel zekâyı bireyin farklı kültürel ortamlarda etkin bir şekilde çalışması ve yönetmesi olarak tanımladıklarını belirtmişlerdir. Earley ve Ang (2003), kültürel zekânın birden fazla boyutu olduğunu, ırk, etnik köken ve milliyet gibi farklılıkları bünyesinde barındırdığı ayrıca kültürlerarası durumlarda daha etkin olmaya yönelik bir bireysel yetenek olduğunu ifade etmişlerdir. Mazneski (2006) ise, kültürel zekâyı, insanın kendisi olmaya çalışırken, aynı zamanda başkalarının kendileri olmalarına izin verilmesi, onlara saygı duymak ve değer vermek olarak tanımlamıştır. Ayrıca kültürel zekâyı, işletmeyle veya kültürle alakalı problemler arasındaki ilişkileri, farkları anlama ve yönetme yeteneği olarak ifade etmiştir. Maznevski (2006), kültürel zekânın, kültürler hakkında bilgi sahibi olmayı, farklı kültürlerde etkin çalışabilmeyi ayrıca kişinin kendi hareket, davranış, reaksiyon ve öğrenme süreçlerine dikkat edebilmesini gerekli kıldığını vurgulamıştır. Thomas ve Inkson (2005), kültürel zekâyı, bir kültürü anlamada esnek ve yetenekli olmak, artan bir şekilde bu kültür hakkında bilgi sahibi olmak, bu kültürlerle etkileşim halinde daha uygun davranış biçimleri geliştirerek adapte olmak ve düşünce yapısını bu bağlamda yavaş yavaş yeniden yapılandırmaya çalışmak olarak ifade etmiştir. Tabii bu adapte olmada belli bir bilgi birikimi ve içinde bulunulan durumun gerek ve önemi çerçevesinde gelişmelidir. Bu bağlamda, kültürel anlamda zeki insanlar farklı ortam ve şartlara adapte olabilme kapasitesi yüksek kişilerdir.



Son yılların popüler iş dünyası kavramlarından 'kültürel zekâ', iş dünyasındaki insanların yüz yüze kalmak durumunda oldukları çok çeşitli ilişkilerin kültürel dinamiklerini çözmede kolay ve gerçek sistematik işleyiş olarak tanımlanmaktadır (Mercanlioğlu, www.donusumkonagi.net).

### **Kültürel Zekâ Literatürüne Genel Bir Bakış**

Ang vd. (2007) bu güne kadarki araştırmalar daha çok kültürel zekânın kavramsal olarak teorileştirilmesi üzerine yoğunlaştığını vurgulamış ve bu konuda yapılan teorik ve alan çalışmaları özetlemeye çalışmıştır.

Ng ve Earley (2006) kültürden bağımsız olarak ele alınan kültürel zekâ ile kültürle birlikte ele alınan geleneksel zekâyı tartışmışlardır. Triandis (2006), kültürel zekâ kapasitesi ile doğru yargı yapma arasındaki teorik ilişkileri araştırmıştır. Brislin vd. (2006) ise, kültürel zekânın beklenmeyeni beklemek ve çözümler üretmek için önemli bir faktör olduğunu tartışmıştır. Earley ve Peterson (2004), kültürlerarası eğitim konusunda sistematik bir yaklaşım getirmeye çalışmıştır. Bu yaklaşımda, eğitime ihtiyacı olan kişinin kültürel zekâ bakımından zayıf ve güçlü olduğu alanlar ve bunlara ilişkin olarak ne tür eğitimler alması gerektiği konularında fikirler sunulmuştur. Janssens ve Brett (2006), kültürel anlamda zeki ve yaratıcı takım kararları almak için, takım dayanışma modelini geliştirmişlerdir.

Teorik çalışmalara kıyasla, kültürel zekâ konusunda alan çalışmaları yapılmış fakat konunun yeni olmasından dolayı bu konudaki bilgiler yetersiz kalmıştır. Ang vd (2006), kültürel zekânın dört farklı boyutu ile kişiliğin beş farklı boyutunun birbirinden ayrı ama bir şekilde de birbiriyle bağlantılı olduğunu ortaya koymuşlardır. Başka bir çalışmada, Templar vd (2006) motivasyonel kültürel zekânın küresel anlamda profesyonel olarak çalışan kişilerin yeni ortamlara adaptasyonlarında etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yapılan bu çalışmalar, kültürel zekânın kendine has özgün bir alan olduğunu ve uygulama açısından önemini ortaya koymaktadır. Bu alan çalışmaları her ne kadar vaat verici olsalar da, kapsam bakımından çok kısıtlı düzeyde kalmışlardır.

### **Zekâ ve Kültür Arasındaki İlişki**

Ng ve Earley (2006), kültür ve ortamın zekâ kavramı üzerinde önemli etkileri olduğunu ifade etmiştir. Başka bir ifade ile zekâyı oluşturan özelliklerin kültürlere göre farklılık göstereceğini belirtmişlerdir. Bu konudaki araştırmaların, zekânın bireyin kültürel sosyal ve çevresel geçmişinin bir fonksiyonu olduğunu ortaya koyduğunu yani kısacası zekânın, kültüre bağlı bir kavram olduğunu ifade etmişlerdir.

Araştırmacılar, zekâ konusunun ele alındığı kültürel ortamın dışında tam ve anlamlı bir şekilde anlaşılamayacağını ifade etmişlerdir (Sternberg ve Grigorenko, 2006; Sternberg ve Grigorenko, 2007). Bir kültürde, zeki olarak tabir edilen davranışlar, başka bir kültürde zeki olmayan davranışlar olarak nitelendirilebilmektedir. Ya da bunun terside aynı şekilde doğru olacaktır. Zekâ, farklı kültürlerde farklı şekillerde düşünülmektedir ya da farklı kültürlerde farklı şeyler zekâ olarak ifade edilmektedir. Batı toplumlarında zihnin hızlı çalışması ve hızlı kararlar vermek önemli görülürken, başka kültürlerde ise hızlı yapılan işlerin kalitesi konusuna şüphe ile bakılmaktadır.

Berry ve Ward (2006), kavramsal olarak zekânın farklı kültürlerde çeşitlilik arz ettiğini ve zekânın gerek anlam, gelişim, kendini göstermesi ve ölçülmesinin farklı kültürlerde farklı şekillerde olabileceğini belirtmiştir. Yine aynı araştırmacılar, zekânın kültürün bir ürünü olduğunu ifade etmişlerdir. Kültürlerin farklılık arz ettikleri göz önüne alınırsa, zekâda farklı kültürlerde anlam ve ifade şekilleri bakımında farklılık arz edecektir.

Triandis (2006:25), zekânın tanımının kültüre bağlı olduğunu ifade etmiştir. Batıda zekânın genelde doğru kararlar ve bu kararları hızlı bir şekilde alabilmeyle alakalı olduğunu belirtilmiştir. Birçok Afrika kültüründe ise zekâ, yaşlıların istekleri doğrultusunda davranabilme olarak nitelendirilmiştir. Batıda çok zeki olarak ifade edilebilecek davranışların başka kültürlerde çalgınca olarak karşılanabileceğini belirtmiştir.

Farklı kültürlerde zekâ konusunda yapılan çalışmalar sonucu zekânın farklı boyutları ortaya çıkmıştır (Sternberg ve Grigorenko, 2006:27). Zekânın farklı boyutları arasındaki ilişkilerde farklı kültürlerde kendini farklı olarak gösterecektir. Bir kültürde, kültürel zekânın boyutları arasında ortaya çıkarılan pozitif ilişki, başka bir kültürde negatif olabilmektedir. Farklı kültürlerdeki insanlar farklı zekâ türlerine sahip olabilecektir (Sternberg ve Grigorenko, 2006:28). Bunun yanı sıra Sternberg ve Grigorenko (2006:28) sadece Amerikan menşeli tek bir zekâ teorisi olamayacağına vurgu yapmışlardır. Bunu da Amerika'da bulunan farklı etnik kökenden olan Asyalılar, Latin Amerikalılar arasında zeki olmanın farklı anlamlara geldiğini ifade ederek açıklamaya çalışmıştır. Örneğin Latin Amerikalı aileler sosyal yetenek ve becerilere önem verirken, Asyalı aileler daha çok bilişsel yetenek ve becerileri ön plana çıkarmaktadırlar.

Yukarıdaki çalışmalardan zekânın ele alındığı kültürlere göre farklı şekillerde tanımlanabileceği ve farklı boyutlara sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, zekâ konusu araştırılırken, hangi kültürel kontekst içinde ele alındığı, kültürün zekâ üzerindeki etkisi, o kültürde zekânın ne anlama geldiği ve hangi boyutları ile ön plana çıktığı üzerinde önemle durmak gerekmektedir. Aksi takdirde, başka kültürlerin referansı ile zekâ konusu ele alındığı takdirde yanlış bilgi ve sonuçlara ulaşmak kaçınılmaz olacaktır.

### **Zekâ ve Kültürel Zekâ Arasındaki İlişki:**

Ang vd. (2007:5), zekâ konusunda yapılan çalışmaların dar kapsamlı olduğunu ve zekânın daha çok akademik ortamlarda insanların problemleri çözme kabiliyeti olarak görüldüğünü belirtmişlerdir. Günümüzde ise böyle bir yaklaşım yerine, zekânın sadece akademik ortamlarda değil, aynı zamanda farklı ortamlarda kendini gösterebileceği belirtilmiştir. Zekâ'nın bu yönüyle ilgili olarak yapılan çalışmalar sonucunda zekânın sosyal, duygusal ve pratik zekâlar gibi farklı alanlarda kendini gösterdiği ortaya çıkarılmıştır. Kültürel zekâ ise, küreselleşmenin getirdiği pratik gerçekleri kabul etmekte ve daha çok farklı kültürel ortamlarda önemi ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, kültürel zekâ, zekânın özel bir türü olarak karşımıza çıkmakta ve kültürel farklılıkların var olduğu ortamlarda etkin bir şekilde anlama, muhakeme etme ve davranma yeteneği olarak ifade edilmektedir (Ang vd., 2007:5).

Dyne ve Ang (2005), yapılan araştırmaların artık kişilerarası zekâ, duygusal zekâ ve sosyal zekânın önemlerini kavradığını ifade etmiştir. Zekânın bu belirtilen

çeşitleri gibi, kültürel zekâda IQ'yu yani bilişsel zekâyı, özellikle farklı kültürel ortamlarda etkin olmak ve iyi ilişkiler kurmak için gerekli olan belirli yetenekler üzerinde yoğunlaşarak, tamamlamaya çalışmaktadır. Dyne ve Ang (2005)'e göre, kültürel zekâ farklı kültürlerden insanları bir arada bulunduran iş gruplarında çalışabilmek, kültürlerarası etkileşimlerde bulunmak, çok kültürlü durumların üstesinden gelebilmek gibi bireysel yetenekler hakkında fikirler vermekte olduğunu ifade etmişlerdir.

### **Kültürel Zekâ, Kişilik, Zekâ Türleri ve Kültürlerarası Yetenek Modelleri Arasındaki İlişkiler**

Kültürel zekâ, gerek kişilik, zekâ türleri ve gerekse diğer kültürlerarası yetenek modelleri ile bir yönüyle ilişkili ama aynı zamanda farklı olan bir kavramdır. Bunlar arasındaki ilişkiler Ang vd (2007:9) tarafından ortaya konmuştur. Konumuzla alakalı olduğundan ve kültürel zekânın daha iyi anlaşılması amacıyla bu konulara yer verilecektir.

#### **Kültürel Zekâ ve Kişilik Arasındaki İlişki**

Kültürel zekâ, bireyleri farklı kılan bir tür yetenek olup, bireyin farklı kültürel ortamlarda ne derece etkin olabileceğini göstermektedir. Bu anlamıyla kültürel zekâ, farklı zaman ve durumlarda insanın tipik olarak ne yapabileceğini gösteren sabit kişilik özelliklerinden daha farklıdır (Costa ve McCrae, 1992). Ang vd. (2006:119), kültürel zekânın dört farklı boyutunun beş tane olarak ifade edilen kişilik özelliklerinden farklı olduğunu ortaya koyarken, diğer taraftan ise bazı kişilik özellikleri ile kültürel zekânın bazı boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğunu bulmuşlardır. Örneğin, tecrübelere açık olmak, maceracı, hayalci ve yaratıcı eğilimde olmak gibi kişisel özelliklerin, kültürel zekânın dört boyutu ile ilişkisi olduğu saptanmıştır.

#### **Kültürel Zekâ ve Diğer Zekâ Türleri Arasındaki İlişki**

Kültürel zekâ, çoklu zekâ teorisi üzerine bina edilmiş olmasından dolayı diğer zekâ türlerine benzerken, diğer taraftan ise farklı yönleri olan bir kavramdır. Araştırmacılar, yönetim literatürü içerisinde üzerinde en çok araştırma yapılmış olan iki zekâ türünü ele almışlar ve kültürel zekâ ile karşılaştırmışlardır. Bu zekâ türleri ise genel zihinsel yetenek ve duygusal zekâ olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kültürel zekâ, bu iki zekâ türüne benzerlik göstermektedir çünkü kültürel zekâ tercih edilen bir çeşit davranış yolundan ziyade bir tür yetenek setidir (Mayer vd, 2000). Diğer taraftan bu zekâ türleri kültürel zekâdan, zekâyla ilgili yeteneklerin doğası açısından farklıdır. Genel zekâ yeteneği daha çok bilişsel yetenek üzerinde durup kültürel anlamda farklı durumlar gibi belirli türdeki durumlara has bir özellik değildir, ayrıca zekânın davranışsal ve motivasyonel yönlerini bünyesinde barındırmamaktadır.

Kültürel zekâ, duygusal zekâ ile ilişkilidir fakat onun bıraktığı yerde kültürel zekâ ön plana çıkmaktadır (Earley ve Mosakowski, 2004: 139). Duygusal zekâ daha çok bireyin duygularını yönetebilme yeteneğiyle alakalıdır. Yüksek duygusal zekâlı bir

kimse bizleri insan yapan şeylerin neler olduğunu ve birimizi diğerimizden nelerin ayırt ettiğini daha kolay anlar. Duygusal zekâ, kültürel zekâ gibi akademik ve zihinsel zekânın ötesinde zekânın farklı boyutlarıyla ilgilenmektedir. Diğer taraftan ise kültürel zekâdan ayrılır, çünkü duygusal zekâ kültürel ortamı dikkate almaksızın duyguları algılamak ve yönetmek yeteneğidir. Bir kültürde duygusal anlamda zeki olan bir kişi, başka bir kültürde duygusal anlamda zeki olmayabilir. Bunun altında yatan neden, duyguların yaşandığı kültürel ortamda anlam kazandığı ve kullanılan sembollerin ifade ettiği anlamlarda o kültüre has olduğu gerçeğidir. Bu yüzden duygular farklı kültürlerde farklı anlam ve öneme sahip olmaktadır. Bir kültürde duyguları şifrelemek ve onları çözmek başka bir kültür söz konusu olduğunda zor olacaktır. Diğer taraftan kültürel zekâ, farklı kültürlerden oluşan ortamlar ile alakalı olup o ortamlarda hareket ve manevra kabiliyetini temsil etmektedir. Diğer bir deyişle, bir tek kültüre bağlı kalma söz konusu değildir. Earley ve Mosakowski (2004:139), kültürel zekâ ve duygusal zekânın ortak paylaştıkları noktanın ise karar vermeyi askıya alma yani harekete geçmeden önce düşünme olduğunu ifade etmişlerdir.

### **Kültürel Zekâ ve Diğer Kültürlerarası Yetenek Modelleri Arasındaki İlişki**

Kültürlerarası beceriler konusunda çok geniş bir literatür olmasına rağmen, bu konudaki literatür çok açık olmayan kavramlar ve araştırmalar arasındaki entegrasyon zayıflığı nedeniyle daha çok teorik ve birbiriyle tutarlı olmayan yetenek listeleri ile karşı karşıya kalmıştır (Yamazaki ve Kayes, 2004). Buna karşı, kültürel zekâ ise, çoklu zekâ teorisi üzerine bina edilmiş bir kavram olarak ve ortaya konulan kültürel zekâ boyutları ile kültürlerarası yetenekler konusunda yapılan araştırmaları birleştirmek ve organize etme açısından önemli bir mantıksal gerekçe sunan bir açılamdır.

Paige (2004) kültürlerarası yetenek konusundaki araştırmaların üzerinde durmadıkları alanları kültürel zekâ konusunun nasıl doldurabileceğini açıklamaya çalışmıştır. Çoğu kültürlerarası yetenek ölçekleri, yetenek ve kişilik özelliklerini birbirine karıştırmıştır. Kişilik özellikleri kültürlerarası durumlara adapte olma açısından önemli olsa da, bu modellerin doğruluk ve ana özelliklerine gölge düşürebilmektedir. İkinci olarak, birçok ölçekte olan maddeler kültürel zekâ ölçeğindeki maddelere benzemesine rağmen, hiçbir ölçek, modern zekâ teorileri üzerine bina edilmemiş ve zekânın dört farklı yönünü sistematik bir şekilde ölçmemiştir. Üçüncü olarak, kültürel zekâ, tek bir kültüre has bir şey değildir. Bu bağlamda, kültürel zekâ, belirli kültürlerle has bilgi ya da yetenekler üzerinde yoğunlaşan araçlardan farklılık göstermektedir.

### **Kültürel Zekâ Boyutları**

Kültürel zekâ, çok boyutlu bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde üç ya da dört boyut şeklinde ele alınmıştır. Early ve Mosakowski, (2004:140) kültürel zekâyı zihinsel, fiziksel ve duygusal olarak üç boyutta incelerken, Earley ve Ang (2003) kültürel zekâyı; meta-bilişsel, bilişsel, motivasyon ve davranış bağlantılı kültürel zekâ olarak dört boyutta incelemiştir. Yine benzer olarak, Dyne ve Ang (2005) kültürel zekânın dört farklı boyutundan bahsetmiştir: strateji bağlantılı kültürel zekâ, bilgi bağlantılı kültürel zekâ, motivasyon bağlantılı kültürel zekâ ve davranış bağlantılı

kültürel zekâ. Değişik çalışmalarda kültürel zekânın farklı boyutlarda ele alındığı göze çarpsa da, dikkat edildiğinde bu boyutların birbiriyle örtüştüğü açık bir şekilde gözlemlenmektedir. Bu nedenle burada sadece Dyne ve Ang (2005)' in kültürel zekâ boyutlarına yer verilecektir.

**Strateji Bağlantılı Kültürel Zekâ:** Bireyin kültürlerarası tecrübeleri nasıl anlayıp yorumladığı ile ilgilidir. Strateji bağlantılı kültürel zekâ, bireylerin kültürel bilgiyi elde etme ve anlama süreçlerini yansıtmaktadır. Bu tür zekâ, daha çok insanların kendi ve başkalarının düşünce süreçleri hakkında belli bir yargıya ulaştıkları zaman oluşmaktadır. Bu da kültürlerarası bir durumla karşılaşmadan önce strateji geliştirmeyi, yine kültürlerarası bir durum esnasında varsayımları kontrol etmeyi ve yaşananlarla beklenenler arasında farklılık oluştuğunda zihinsel haritaların uyarlanmasını içermektedir.

**Bilgi Bağlantılı Kültürel Zekâ:** Kültürel zekânın bu boyutu, insanların kültürlerin benzerlik ve farklılıklarını anlamaları ile bağlantılıdır. Bu zekâ türü, bireylerin kültürler hakkındaki genel bilgi yapılarını ve zihinsel haritalarını yansıtır. Ayrıca bu zekâ boyutu farklı kültürlerin dili, dini inançları, sosyal normları, yasal ve ekonomik sistemleri hakkında bilgileri içermektedir.

**Motivasyon Bağlantılı Kültürel Zekâ:** Bu zekâ boyutu, diğer kültürleri tecrübe etmek ve farklı kültürlerden insanlarla etkileşim halinde olmaya yönelik bireyin ilgi ve isteğiyle alakalıdır. Motivasyonel kültürel zekâ, bireyin çok kültürlü durumlarda çalışabilmek ve öğrenmek için kullanılan enerjinin yönü ve büyüklüğü ile ilgilidir. Ayrıca bu zekâ, insanların kültürlerarası etkileşimlere ne derece değer verdiği ve bu durumlarda etkili bir şekilde faaliyet gösterebileceği konusundaki güveni yansıtmaktadır.

**Davranış Bağlantılı Kültürel Zekâ:** Bireyin sözlü ya da sözsüz yapılan davranışlarının içinde bulunulan kültürel çevreye uyması açısından bir çeşit uyarılma yeteneği olarak ifade edilebilir. Bu tür zekâ, bireyin çok farklı durumlara uygun olabilecek esnek davranış modellerine sahip olmasını, aynı zamanda da belli durum ve etkileşimlerde sözlü ya da sözsüz davranışlarını değiştirebilme kapasitesini kapsamaktadır.

### **Kültürel Zekâ Bakımından Yönetici Tipleri**

Yöneticilerin kültürel zekâ açısından nasıl bir görüntü sergiledikleri ortaya koymak amacıyla, Early ve Mosakowski, (2004:142) altı tane yönetici tipi ortaya koymuşlardır. Çoğu yöneticilerin ortaya konan bu tiplerden en azından bir tanesine uyduğunu ifade etmişlerdir. Bazı yöneticilerin ise bu tiplerden iki ya da daha fazlasının birleşiminden meydana gelen melez bir tiplene örneği sergilemekte olduklarını belirtmişlerdir.

**Taşralı (The Provincial) Tipler:** Genelde bu tipler geçmişi ya da özellikleri bakımından kendisine benzer kişilerle etkin ve verimli bir şekilde çalışmalarına rağmen, farklı alanlara geçtiklerinde ya da farklı alanlardan kişilerle çalışmalarını durumunda problemler yaşamaları muhtemel olmaktadır.

**Analist (The Analyst) Tipler:** Bu tipin özelliklerini taşıyan yöneticiler, çeşitli öğrenme stratejileri kullanarak yabancı kültürlerin beklenti ve kurallarının şifrelerini çözerler. Bu tipler, çoğunlukla yabancı bir yerde olduklarının farkındadırlar ve çalıştıkları yerlerde işlerin nasıl yapıldığı ve etkileşim kurallarını araştırıp uygulamaya çalışırlar.

**Doğuştan (The Natural)Tipler:** Bu tip yöneticiler ise, sistematik bir öğrenme stili yerine, çoğunlukla sezileri doğrultusunda hareket ederler. Bu tiplerin ilk izlenimler çok nadir olarak yanlış çıkar.

**Elçi (The Ambassador)Tipler:** Politik anlamdaki elçiler gibi girdikleri ya da karşılaştıkları kültürler hakkında çok şey bilmezler ama o kültüre ait olduklarını inandırıcı bir şekilde gösterirler. Early ve Masakowski'nin çalışmasına katılan yöneticiler arasından en çok karşılaşılan tip olarak gösterilmiştir. Bu tiplerin kendilerine olan güvenleri kültürel zekâlarının etkili bir parçasını oluşturmaktadır. Bu güvenin bir kısmı, aynı durumlardaki yöneticilerin nasıl başarılı olduklarını gözlemleyip öğrenmekle elde edilmektedir.

**Taklitçi (The Mimic) Tipler:** Taklitçi tipler, karşı kültürden yeterli ipuçları elde ettikten sonra davranış ve tavırlarını uyarlayacaklardır. Taklitçileri sade birer taklitçi olarak ifade etmek karşı taraf tarafından alay etmek olarak yorumlanabileceğinden yanlış olacaktır. Bu tipler, gittikleri ülkenin insanlarını ve misafirlerini rahat hissettirmeyi bilirler, iletişimi kolaylaştırır ve güven inşa ederler.

**Uyumlu (The Chameleon)Tipler:** Bu tipler, yukarıda ifade edilen kültürel zekânın üç farklı boyutuna en yüksek derecede sahiptirler. Hatta bu kişiler, yanlış olarak yerel halktan biriymiş gibi algılanabilmektedir. Bu tipler, farklı kültürel ortamlarda yabancıların kaçınılmaz olarak yapacakları hataları genellikle yapmazlar. Hatta bu tipler daha da ileri giderek yerel halktan daha iyi sonuçlar çıkarabilmektedir. Bu da onların hem içerden hem de dışarıdan biri olarak bilgi ve becerilerinin sonucudur.

### **Kültürel Zekânın Elde Edilmesi ve Geliştirilmesi**

Yukarıda açık ve net bir şekilde ortaya konulduğu gibi farklı kültürel ortamlarda ya da farklı kültürlerle sahip insanlarla etkileşimden kaçınmanın imkânsız olduğu bir dünyada başarılı olmak zorundadırlar. Bunu gerçekleştirmek için kültürel zekâyı elde etmek ve geliştirmek bizim başarımızı artırmada büyük rol oynayacağı gayet açıktır. Burada kültürel zekânın elde edilmesi ve geliştirilmesi konusunda çeşitli çalışmalara yer verilecektir.

Triandis (2006: 20), kültürel zekânın elde edilmesi için bazı niteliklere sahip olmak gerektiğini vurgulamıştır. Bunlardan en önemlilerinden bir tanesi, yeterli bilgi ortaya çıkana kadar ya da sahip olunana kadar başkaları hakkındaki karar ve düşüncelerimizi askıya almaktır. Doğru kararlar verebilmek için elde edilmesi gereken bilgiler çok fazladır. Kültür insanların algı ve davranışlarını etkilemektedir, farklı kültürlerden olan insanlarda bu açılarından farklılık göstermektedir. Özellikle kültürleri birbirinden ayıran temel noktaları anlamak gerekmektedir. Kültürleri birbirinden ayıran en önemli özelliklerden bir tanesi, bazı kültürlerin kolektif bazılarının ise bireyci olmalarıdır. Toplumcu ya da bireyci toplumlarda farklı algı ve davranış özellikleri ön plana çıkmakta ve birbirlerinden önemli noktalarda ayrılmaktadırlar. Bireylerin kültürel özellikleri hakkında karar verirken dikkat edilmesi gereken bir faktörde içinde bulunulan durumdur. Bireylerin farklı durumlar karşısındaki davranışları onların kültürel özelliklerini anlamada bize yardımcı olup doğru kararlar alınmasına yardımcı olacaktır. Triandis (2006:25), bireyin, gerek kendi ve gerekse diğer kültürlerin negatif ve pozitif özelliklerini analiz etmesi yoluyla kültürel zekâsını artırdığını ifade etmiştir.

Triandis (2006:25), kültürel zekânın zihinsel, hissel ve davranışsal anlamda eğitim gerektiren bir konu olduğunun Early ve Ang (2003) tarafından vurgulandığını belirtmiştir. Zihinsel eğitim farklı araç ve yollar kullanılarak öğrenilebilir. İnsanlar etrafındakileri kategorize etmekte ve onlara farklı isimler vermektedir. Etrafımızdakileri nasıl ve ne şekilde kategorize ettiğimiz ise kültüre göre farklılık gösterecektir. Davranışsal eğitim, insanlara istedikleri davranışları yapma olasılıklarını artırmayı diğer taraftan ise, istenmeyen davranışların yapılmasını da minimize etmeyi sağlamaktadır.

Early ve Mosakowski (2004), kişiliğin diğer yönlerine nazaran, kültürel zekâsı geliştirilebilecek olan kişilerin psikolojik anlamda sağlıklı ve profesyonel anlamda yetenekli olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Early ve Mosakowski (2004:146) kültürel zekâyı geliştirmeyi bir kaç aşamalı bir yöntem olarak önermişlerdir.

Bu yöntemin *birinci aşamasında* kişilerin kültürel zekâ bakımından hangi noktalarda geliştirilebileceklerini belirlemek amacıyla güçlü ve zayıf yönleri analiz edilir. Literatürde bu analizi gerçekleştirmek için çeşitli araçlar geliştirilmiş olmakla beraber, Early ve Mosakowski (2004:146) kişisel anlamda kültürel zekânın ölçülmesi amacıyla bir araç geliştirmiştir. Bunun için, kültürel zekânın farklı boyutlarını ölçen sorular geliştirilmiş ve bu sorulara verilen cevaplar bireyin güçlü ve zayıf yönleri ortaya koymakta, elde edilen sonuçlar bireyin kültürel anlamda alması gereken eğitim için temel teşkil etmektedir. *İkinci aşamada* kişinin zayıf noktalarını güçlendirmek amacıyla bir eğitim metodu seçilmektedir. Örneğin, fiziksel kültürel zekâ konusunda eksiklikleri olanlar oyunculuk sınıflarına katılabilecekler. Eğer kişi zihinsel kültürel zekâ açısından zayıf olduğunu düşünüyorsa, farklı iş örnekleri ya da olayları okuyarak onların ortak noktaları ve özleri ile alakalı prensipler ortaya çıkararak örnekleme yoluyla ya da tümevarım yoluyla muhakeme gücünü geliştirebilir. Duygusal kültürel zekâsı zayıf olan insanlar gazete alma ya da mülakata gelen bir kişiyi selamlama gibi bir çok egzersizler yapabilirler. Tabii böyle küçük işleri yapabilmek daha büyük aktiviteleri anlayabilme ve yapabilmeye temel oluşturabilecektir. *Üçüncü aşamada*, kişiye ya da gruba özel belirlenen eğitim işine başlanır. *Dördüncü aşamada*, kişi zayıf noktalarını güçlendirmek için çeşitli kaynaklarını etrafında organize etmelidir. Mesela, çalıştığı işyeri bu konudaki hassasiyetini ve isteğini benimsemeli ve yardımcı olmalı. Bu anlamda yaptığı işleri ve zamanı iyi değerlendirmeli ve ona göre bir program uygulamalı ve değerlendirmelidir. *Beşinci aşamada*, kişi yaşamak ya da çalışmak zorunda olduğu kültürel çevreye girer. Bu aşamada, öğrendikleri şeyleri uygulamaya başlayacak ve öncelikle de kültürel zekâ bakımından güçlü olduğu noktalar ön plana çıkarırken zayıf olduğu noktalar onu takip edecektir. Altıncı aşama bireyin geliştirdiği yeni becerileri değerlendirme aşamasıdır. Değerlendirmede arkadaşlarından kişisel olarak aldığı geribildirim ya da o kişinin gelişmelerini izlemek amacıyla kurulmuş grubun dinlenmesi yoluyla olabilmektedir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkarak bireyin ekstra eğitime ihtiyacı olup olmadığına karar verilir.

Thomas ve Inkson (2005) kültürel zekânın geliştirilmesinde resmi anlamda okullardaki eğitimden tutun, çeşitli eğitimlere kadar birçok yöntem olmasına rağmen, tecrübeye dayalı öğrenmenin daha ve etkin bir yöntem olabileceğini belirtmiştir. Thomas ve Inkson (2005) daha sistematik anlamda kültürel zekâ'yı geliştirmenin birçok aşamada olabileceğini belirtmiştir. *Birinci aşamada*, bireyler daha çok kendi kültürel norm ve kurallarını takip etmektedir. Bu aşamadaki bireyler, diğer kültürlerle çok az derecede karşılaşmış ya da onlara karşı çok az ilgileri vardır. Dar görüşlü insanlar

kültürel farklılıkların var olduğunun bile farkında değildirler ya da bu farklılıkları önemsiz olarak görürler. Bu aşamadaki insanlardan farklılıkları göremiyorum ya da insanları aynı olarak görüyorum gibi cümleler sık bir şekilde işitilmektedir. *İkinci aşamada*, farklı kültürel normları tanımak ve onları öğrenmek konusunda motiveli olmak gelmektedir. Tecrübe ve önemsemek etrafımızı çevreleyen farklı kültürler konusunda farkındalık oluştururken buda farklı kültürler konusunda yeni bilgiler oluşturmaya olanak sağlayacaktır. Bu aşamada, bireyde yeni kültürleri öğrenme konusunda merak uyanacaktır. Bireyler bu aşamada karışık olan kültürel çevreyi anlaşılır hale getirmek için oldukça zorlanacaklardır. Bu aşamada insanlar davranışlarını yönlendirecek basit kuralları ortaya çıkarmaya çalışacaklardır. *Üçüncü aşamada*, diğer kültürlerin norm ve kuralları benimsenmeye başlanır. Bu aşamada kültürel çeşitliliğin derinlemesine anlaşılması gelişmeye başlar. İnsanlar bu aşamada çok farklı ortamlarda ne söylenip ne yapılacağını öğrenmeye başlar. Bireyin bu davranışları doğal olmak yerine, düşünülerek gerçekleştirilmeye çalışılır. Yine bu aşamada, farklı kültürel durumlara karşı uygun davranış modelleri gelişmeye ve oluşmaya başlar. Farklı kültürel normların alternatif davranış biçimleri haline dönüştürülmesi ve özümsemesi *dördüncü aşamayı* oluşturur. Bu aşamada artık farklı kültürel durumlara ayak uydurma çok gayret gerektiren bir durum olmaktan çıkmaktadır. Bireyler bu aşamada çok farklı kültürel durumlar için seçebileceği çeşitli davranış şekillerine sahiptirler. Diğer kültürün insanları artık bu kişileri kültürel anlamda bilgili olarak kabul eder ve onlarla etkileşim içerisindeyken rahat hissederler. Bu kişiler artık her yerde kendi evlerindeymiş gibi hissetmeye başlarlar. *Beşinci aşamada*, insanlar farklı kültürel ortamlardaki değişimleri bu kültüre sahip olanlardan önce hissetme yeteneğine sahiptirler. Bu kişiler kültürlerarası etkileşimin inceliklerine o kadar ayak uydururlar ki davranışlarını beklenen değişimler doğrultusunda otomatik olarak uyarlarlar. Bireyler, içgüdüsel olarak hangi davranışların gerekli olduğu ve nasıl davranılması gerektiğini bilirler. Kültürel zekâ anlamında bu şekilde gelişmiş kişiler çok azdır. Böyle bir aşama her ne kadar zor olsa da, ulaşılması herkes tarafından istenen bir durumdur. Kültürel zekâ bakımından zengin insanlar çevrelerindeki yaşanan olaylar ve insanlar arasındaki karmaşık ilişkileri anlayabilme ve algılayabilme yeteneğine sahiptirler. Bu tür insanlar artık geçmiş önyargılarını görebilmektedirler. Kültürel zekâyı yükseltmek doğrusal bir süreç olmak yerine bireyin kendi tecrübesiyle ve sosyal etkileşimiyle gerçekleşen bir öğrenmeyi gerektirmektedir.

### **Kültürel Zekâ ve Performans İlişkisi**

Ng ve Earley (2006:13) duygusal ve pratik zekâların liderlik ve yönetsel performans gibi birçok örgütsel davranışlar üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, genel zihinsel yetenekleri ölçen zekâ testlerinin çeşitli meslek dallarında performansı tahmin edebildiğini belirtmiştir.

Kültürel zekâ, farklı kültürel ortamlarda başarılı bir şekilde çalışabilme yeteneği olarak ifade edilmiştir. Bu bağlamda, akla gelen soru, acaba kültürel zekâ gerçekten farklı kültürel ortamlarda insanları etkin ve verimli kılabilmekte midir? Dyne ve Ang (2005), alan çalışmalarının nispeten yeni olmasına rağmen, alınan ilk sonuçların umut verici olduğunu ifade etmişlerdir. Dyne ve Ang (2005), yapılan araştırmaların, kültürel zekânın dört farklı boyutu ile kültürlerarası performans arasında ilişkiler



olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kültürlerarası performansı, kültürel ortamlarda karar verme, iş performansı, kültürel adaptasyon ve kültürel değerlendirme olarak dört farklı boyutta ele alınmıştır.

Kültürel zekâ, karar alma, iş performansı ve kültürel yargılamaya etkisi olduğunu belirlemiştir. Daha önemli olarak, kültürel zekânın genel bilişsel zekâ, duygusal zekâ ve tecrübeye açık olma gibi faktörlerin etkisi çıkarıldıktan sonrada, karar alma performansını pozitif etkilediğidir. Sonuç olarak, kültürel zekâsı yüksek olan kişiler kültürlerarası durumlarda karar alırken daha etkin olabilmektedir. Araştırma, ayrıca yüksek kültürel zekâ kapasitesinin, farklı kültürel ortamlara uyum açısından pozitif etki yaptığını ortaya koymuştur. Daha spesifik olarak bakıldığında, zekânın farklı boyutları ile kültürlerarası performans arasındaki ilişkileri daha somut olarak görmek mümkündür. Örneğin, strateji ve davranış bağlantılı kültürel zekâ, iş performansı üzerine pozitif etki etmekte, diğer taraftan, yüksek derece strateji ve davranış bağlantılı kültürel zekâ, iş performansına olumlu katkı sağlamaktadır. Ayrıca, motivasyon ve davranış bağlantılı kültürel zekâ, farklı kültürel ortamlara adaptasyonun üç şekli ile bağlantılı olduğu ortaya çıkarılmıştır. Daha yüksek motivasyon ve davranış bağlantılı zekâyâ sahip olmak demek farklı kültürel ortamlara daha kolay adapte olabilmek anlamına gelmektedir.

Başka bir araştırma (Templer vd., 2006:166), motivasyon bağlantılı kültürel zekânın, kültürlerarası adaptasyon için önem arz eden bir faktör olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada motivasyon bağlantılı kültürel zekânın, adaptasyonun üç türü (genel, iş ve davranış bağlantılı) ile pozitif ilişkisi olduğu ortaya konmuştur.

### **Kültürel Zekâ ve Şirketlerde Uygulama alanı**

Günümüzde birçok örgüt ve birey, kültürel zekâyı rekabetçi bir avantaj ve stratejik bir beceri olarak görmektedirler. Bu bağlamda da bir çok şirket kültürel zekâ konusunda pozitif bir yaklaşım sergilemekte, tedbir ve stratejiler geliştirdikleri, işe almada kültürel zekâ yeteneğine sahip bireyleri tercih ettikleri ve kültürel zekâyı şirket stratejilerinin temel bir parçası haline getirdikleri konusunda kanıtlar vardır (Tan, 2004:21).

IBM firması kültürlerarası yeteneği, gerçek anlamda bir entegrasyon ve ortaklaşa performansın sağlanmasında önemli bir bağ vazifesi gördüğüne inanmaktadır. Yüksek performans gerektiren pazarlarda ve çevrelerde iş yapan firmalarda kültürel zekâ lider ve yöneticilerin sahip olması gereken stratejik bir yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültürel zekânın stratejik değer ve önemini anlayan firmalar ya da bireyler rekabetçi avantajlar elde etmek ya da küresel pazarlarda başarılı olabilmek için kültürel farklılıklardan en iyi şekilde yararlanmaya çalışmaktadırlar.

Günümüz iş dünyasında artık firmalar yetenekli insanları kendilerine katmak için bir savaş halindedirler. Şirketler yetenekli bireyleri kendi firmalarına çekmek, geliştirmek ve firmalarında tutmak için çaba harcamaktadırlar. Örneğin; Novartis ya da Nike gibi büyük firmalar, kültürel anlamda zeki insanları işe almanın onlara rekabetçi avantajlar sağlayacağını farkındadırlar. Bu örgütler kültürel zekâyâ, insan kaynaklarının en önemli konuları arasında yer vermektedirler. Farklı kültürlerden olan müşterilere daha iyi cevap verebilecek olan kültürel anlamda zeki olan insanlar Lloyds TSB tarafından da itibar görmektedir. Lloyd TSB, özellikle müşteri ilişkileri geliştirmeyi çok ciddi bir şekilde önem vermekte ve bu bağlamda özellikle farklı

müşterilere iyi ilgilenmek için yeni stratejiler ortaya koymaktadır. Böyle bir yaklaşım firmanın gerek gelir ve maliyet konularında çok iyi iyileştirmeler sağlamasına yol açmıştır.

Başka bir açıdan bakıldığında kültürel farklılıkları en iyi şekilde kullanan firmalar, ürün geliştirme ve farklı ülkelerdeki müşteri gruplarına yönelik pazarlama stratejilerini oluşturma konularında rekabetçi avantajlar sağlayacaklardır. Levi Straus, küresel anlamda büyümeyi gerçekleştirmek için bu stratejiden yararlanmaktadır. Yine başka bir firma, Lufthansa, kültürel anlamda zeki insanların kriz zamanlarında şirket için çok önemli birer varlık olduklarına inanmaktadır. Barclays firması ise kültürel anlamda zeki insanların örgütlerinin İngiltere ve dışında kabul görmelerinde ve örgüte olan bağlılığın artması konularında yardımcı olduklarının önemine işaret etmiştir.

Tan (2004:21), George Town Üniversitesinde endüstri ve örgüt psikolojisi profesörü Lynn Offerman'ın görüşlerine dayanarak aşağıdaki noktaları belirtmiştir. Bireylerin kendi alıştıklarının dışında varsayımları, değerleri ve gelenekleri olan insanların buldukları ortamlara ayak uydurmaları ve çalışabilme yetenekleri onların kültürel zekâlarının bir yansımasıdır. Örgütlerin, örgütsel amaçlar ve stratejileri gerçekleştirmek için, kültürel anlamda zeki insanları kullanmaktadırlar. Bu tür bireyler çok uluslu şirketler için rekabetçi avantajlar sağlamakta ve liderlik açısından bakıldığında, kültürel anlamda zeki liderler farklı ülke ve kültürlerden olan çalışanlar arasındaki işbirliğini iyileştirebileceklerdir.

Mirza (2003:13), İngiltere'de Asda, HSBC Bank, BT, Sainsbury's ve Marks& Spencer gibi birçok firmanın farklılık ve kültürel farkındalığı teşvik eden politikalar uygulamaya başladıklarını ve bunun sonucu olarak işe alımlarında ve personelin firmaya bağlılıklarında faydalar elde ettiklerini belirtmiştir. Mirza bunları örnek göstererek, aynı duyarlılık ve uygulamaların ilaç sektörü açısından önem ve değerine işaret etmiştir. Ayrıca küreselleşme ve çalışanların değişen demografik özelliklerinden dolayı İngiltere'de çoğu firmanın farklı kültürel ortamlarda çalışabilecek personele ihtiyaçları olduğunu belirtmiştir. Kültürel zekâ ve farklılıklar konusunda çalışanlara verilecek eğitim, özellikle farklı kültürlerden müşterilere yönelik daha etkin ve verimli stratejiler geliştirmeye yardımcı olup daha pozitif performans sonuçları ortaya çıkaracaktır (Mirza, 2003:13).

Mirza (2003:13), yapılan bir araştırmaya dayanarak şu bulgulardan bahsetmiştir. Araştırmaya katılan İngiliz yöneticilerin %67'sinin farklılık ve eşitlik konularının günümüzün en önemli önceliklerinden biri olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra, araştırmaya katılan organizasyonların %45'inin bu konuda stratejilerinin olup uyguladıklarını ortaya konmuştur.

### **Sonuç:**

Günümüz iş dünyasında çalışanların farklı kültürlerden bireylerle karşılaşması, birlikte çalışması ve birçok etkileşimlerde başarılı olmasının yolu kültürel zekâdan geçmektedir. Bu bağlamda bireylerin bu yetenekleri elde etmek ve geliştirmek için ellerinden gelen çabayı göstermeleri gerekmektedir. Bireylerin kariyerlerini başarılı bir şekilde sürdürmelerinde kültürel zekâ gibi yeteneklerin elde edilip geliştirilmesi faydalı olacaktır.

Günümüzün iş ortamı bir anlamda farklı kültürlerden insanları barındırmakta ya da farklı kültürlerle etkileşimi zorunlu kılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, liderlerin kendilerini kültürel zekâ bakımından geliştirmeleri başarılarında önemli rol oynayacaktır. Kültürel zekânın küresel anlamda işler yapabilmeye önemi ve yaşanan kültürlerarası etkileşimlerin başarıyla sürdürülmesindeki rolünde dolayı, küresel yöneticileri yetiştirme ve geliştirme programlarının bir parçası olmak zorundadır. Eğer firmalar çalışanları ve liderleri kültürel zekâ bakımından yetersiz iseler, o zaman bu zekânın elde edilmesi ve geliştirilmesi konusundan plan ve programlara sahip olmaları ve uygulamaları gerekmektedir. Ayrıca uluslararası ya da küresel firmaların, uluslar arası ya da küresel stratejiler, ürün ve hizmetler sunabilmesi ve başarılı olması da bir anlamda kültürel zekânın kullanılmasıyla bağlantılıdır. Bu da uluslararası ya da küresel şirketlerin ve onların liderlerinin ve çalışanlarının, kültürel zekâyı ne derece ihtiyaç duyduklarının göstergesidir.

Firmalarda, günümüz iş dünyasının dinamikleri çerçevesinde ayakta kalabilmeleri, onların bu dinamiklere ayak uyduracak düzeyde yetenekli bireylere ihtiyaçları vardır. Firmalar rekabetçi avantajlar elde edebilmek için yetenekli insanlarla çalışmak arzu ve gayreti içerisindedirler. Bu açıdan bakıldığında, firmaların diğer zekâ türleri ve yeteneklerine ek olarak, kültürel zekâ bakımında yetenekli bireyleri seçmek, geliştirmek ve korumak zorundadırlar. Kültürel zekânın bu bağlamda önem ve değerinden dolayı firmaların işe alma, eğitim ve geliştirme gibi konuları ele alınırken, kültürel zekâ konusunu dikkate almaları önem arz etmektedir.

#### **Kaynaklar**

Alon, I. ve Higgins, J. M.(2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences, *Business Horizons*, 48: 501-512.

Ang, S., Dne, L. V., ve Koh, C., (2006). Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence, *Group & Organization Management*, 31, (1):100-123.

Ang, S. Dyne, L. V., Koh, C., ve Chandrasekar, N. A. ( 2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, *Cultural Adaptation, and Task Performance, Management and Organization Review*, 3, (3): 335-371.

Bickerstaffe, G. (2003). Culture Club: An interview with Fons Trompenaars, *Business Strategy Review*, 13,1.

Brualdi, A., (1998). Multiple intelligence: Gardner's Teory, *Teacher Librarian*, 26, 2.

Berry, J. W.,ve Ward, C. (2006). Commentary on "Redefining Interactions Across Cultures and Organizations", *Group & Organization Management*; Feb 2006; 31, (1), 64.

Brislin, R., Worthley, R., ve Macnab, B. (2006). Cultural Intelligence: Understanding Behaviors that Serve People's Goal, *Group Organization Management*. 31: 40-55

Costa, P. T. Jr. ve McCrae, R.R. (1992). Four ways five factors are basics. *Personality and Individual Differences*, 13: 653-665.

DiStefano, J. J. ve Maznevski , M. L., (2000). Global Leaders Are Team Players: Developing Global Leaders Through Membership On Global Teams *Human Resource Management*, 39, (2 & 3): 195–208.

Dyne, L. V., ve Ang, S. (2005). Cultural Intelligence: An Essential Capability for Individuals in Contemporary Organizations, *Global EDGE*, [https://globaledge.msu.edu/newsAndViews/views/papers/cultural\\_intelligence.pdf](https://globaledge.msu.edu/newsAndViews/views/papers/cultural_intelligence.pdf) (04.02.2009).

Earley, P.C., ve Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. PaloAlto: Stanford University Press.

Earley, P. C., ve Mosakowski, E.(2004). *Cultural ntelligence*, Harvard Business Review.

Earley, P.C., ve Peterson, R.S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning and Education*, 3: 100-115.

Encyclopedia Britannica, <http://www.britannica.com/> (01.03.2009).

Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: Theory of multiple intelligences*. Fontana Press,

Gottfredson, L. S.(1997). Mainstream science on intelligence: An editorial with 52 signatories, history, and bibliography. *Intelligence*, 24,(1):13–23.

Harris, M.M. (2006). Cultural Skill: An Emerging Construct for the 21st Century, *Global Forum*, 43, (3).

Hofstede, G. (1985). The interaction between national and organisational value systems, *Journal of Management Studies*, 22, (4):150-166.

Janssens, M., ve Brett, J. M. (2006). Cultural intellgience in global teams: a fusion model of collaboration. *Group& organisation Management*, 3, (1).

James P., Johnson, J. P., Lenartowicz, T., ve Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model, *Journal of International Business Studies* , 37, 525–543.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9. Bası, İstanbul: Beta.

Legg, S.,ve Hutter, M.,A. (2007). *Collection of Definitions of Intelligence*, Technical Report, 2-9.

- Maznevski, M. (2006). Leading with cultural intelligence  
[http://www.ft.com/cms/s/0/eb76e076-d93f-11db-9b4a-000b5df10621,dwp\\_uuid=5bd47902-91db-11db-a945-0000779e2340.html?nclick\\_check=1](http://www.ft.com/cms/s/0/eb76e076-d93f-11db-9b4a-000b5df10621,dwp_uuid=5bd47902-91db-11db-a945-0000779e2340.html?nclick_check=1) (05.03.2009).
- Mayer, J.D., Caruso, R.R., ve Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27: 267-298.
- Mercanlioğlu, Ç. Global Örgütlerde Başarının Anahtarı: Kültürel Zekâ (CQ)  
[http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=2683&baslik=global\\_organizasyonlerde\\_basarinin\\_anahtari:\\_kulturel\\_zeka\\_\(cQ\)](http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=2683&baslik=global_organizasyonlerde_basarinin_anahtari:_kulturel_zeka_(cQ)) (02.04.2009).
- Mirza,R.(2003). Vultural Intelligence. *Pharmaceutical Field*. 7, 12-13.  
<http://www.inpharm.com/static/intelligence/pdf/MAG-53179.pdf> (01.03.2009)
- Ng, Kok-Yee.,ve Earley, P. C. (2006). Culture+Intelligence: Old constructs, new frontiers, *Group & Organisation Management*, 31,(1): 4-19.
- Nolen, J. L. (2003). Multiple Intelligence in the Classroom, *Education*, 124, (1).
- Paige, R.M. (2004). Instrumentation in intercultural training. In D. Landis, J.M. Bennett, & M.J.Bennett (Eds.), *Handbook of Intercultural Training*: 85-128 (3rd eds.). Thousand Oaks,CA: Sage.
- Paik, H. S. (1998).One Intelligence or Many? Alternative Approaches to Cognitive Abilities. <http://www.personalityresearch.org/papers/paik.html> (09.02.2009).
- Schlinger, H. D. (2003). The Myth of Intelligence. *The psychological Record*, 53,(1). 15-32.
- Smith P.B., ve Bond, M.H. (1998). *Social psychology across the cultures*. Prentice Hall Europe. Great Britain.
- Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J. (1997). *Successful Intelligence*. New York: Plume.
- Sternberg, J. S.,ve Grigorenko, E. L. (2007). Intelligence and culture: how culture shapes what intelligence means, and the implications for a science of well-being, *The Royal society*.
- Sternberg;, R.J., ve Grigorenko, E. L. (2006). Cultural Intelligence and Successful Intelligence, *Group & Organization Management*; 31,(1):27-39.

Taggart, A. (2007). Beyond Diversity: Becoming A Culturally Competent Organization, Ivey Business Journal Feature Article.

Tan, Joo-Seng, (2004). Issues & observations: Cultural intelligence and the global economy, Leadership in Action, 24,(5): 19-21.

Templer;K, J., Tay, C, ve Chandrasekar,N. A. (2006). Motivational Cultural Intelligence, Realistic Job Preview, Realistic Living Condition preview, and Cross-cultural adjustment. Group & Organization Management; 31, (1): 154-173.

Thomas, D. C., ve Inkson, K. (2005). Cultural Intelligence: people skills for a global workplace. Consulting to Management, 16, (1).

Triandis, H. C. (2006). Cultural intelligence in organisations, Group& Organisations Management, 31, (1): 20-26.

Trompenaars, F., ve Hampden-Turner, C. (1997). Riding the waves of culture. Nicholas Brealey Publishing, London.

Yamazaki, Y., ve Kayes, D. C. (2004). An experiential approach to cross-cultural learning: A review and integration of competencies for successful expatriate adaptation. Academy of Management Learning and Education, 3: 362-379.