

ÖRGÜTLERDE KÜLTÜREL ÇEŞİTLİLİK OLGUSU, BOYUTLARI VE ETKİN YÖNETİMİ KONUSUNDA FARKLI YAKLAŞIMLAR: YAZINSAL BİR DERLEME

Doç. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN
Balıkesir Üniversitesi

ÖZET

Küreselleşme eğilimine paralel olarak, dünyada işgücünün kültürel çeşitliliğinin giderek daha çok arttığı görülmektedir. Bunun sonucunda, günümüzün örgütleri açısından söz konusu çeşitliliğin anlamı, boyutları ve etkin biçimde nasıl yönetilmesi gerektiği konusu önemli bir sorun haline gelmektedir. İlgili yazın taramasında bu konuya ilişkin çok sayıda ve farklı doğrultularda araştırmanın yapıldığı ve yapılmakta olduğu görülebilir. Bu çalışma ile ilgili yazının ayrıntılı biçimde değerlendirilmesi ve özellikle kültürel çeşitliliğin yönetimine ilişkin farklı bakış açılarının sınıflandırılarak sistematik biçimde özetlenmesi amaçlanmaktadır.

ANAHTAR KELİMELEER: İşgücü Çeşitliliği, Kültürel Çeşitlilik, Kültürel Çeşitlilik Yönetimi, Çokuluslu İşletmeler, Uluslar arası İnsan Kaynakları Yönetimi

CULTURAL DIVERSITY IN ORGANIZATIONS, ITS DIMENSIONS AND DIFFERENT APPROACHES TO EFFECTIVE CULTURAL DIVERSITY MANAGEMENT :A LITERARY ANTHOLOGY

ABSTRACT

It is observed that cultural diversity of the workforce in the world is gradually increasing parallel with the globalization trend. As a result of this, in terms of today's organizations, the meaning of that diversity, its dimensions and how it should be managed in an effective way becomes an important issue. The related literature contains a number of studies with different aspects about this issue. With this study, it is aimed to evaluate the relevant literature in detail and to summarize systematically different points of view about cultural diversity management by classifying them.

KEY WORDS: Workforce Diversity, Cultural Diversity, Cultural Diversity Management, Multinational Companies, International Human Resources Management

GİRİŞ

Son yıllarda örgütlerde, yöneticilerin ve diğer çalışanların, farklı kültürlerden gelen kişilerle uyum içinde çalışma ve aralarındaki benzerlik ve farklılıkları anlama çabalarına yönelik araştırmalar artan bir hız kazanmıştır (İles, 1995, s:44; Spector vd., 2001, s:816; Smith, Peterson ve Schwartz, 2002, s:188; Chang, 2002, s:2/9). Bu gelişmenin temelinde, pek çok ülkenin nüfus yapısı açısından çokkültürlü bir nitelik kazanması (Loo, 1999, s:321), küreselleşme sürecinde dünya pazarlarının bütünleşmesi, çokuluslu işletme etkinliklerinin yaygınlaşması (Yavaş, 2001, s:60) ve bu işletmelerin sınır ötesi uygulamalarını standartlaştırma çabaları (McGuire, O'Donnell, Garavan ve Saha, 2002, s:25), giderek daha çok işletmenin ulusal sınırların dışına çıkarak çok kültürlü bir işgücü yapısı ile karşı karşıya kalması ve rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için, kültürel engellerle mücadele etme gereği duyması vb. nedenler yatmaktadır (Canen ve Canen, 1999, s:3). Küreselleşmenin etkisiyle dünya giderek küçüldükçe, daha çok insan yabancı ülkelerde yaşamakta, çalışmakta ve böylece çok farklı kültürel temellerden-dil, normlar, yaşam tarzı vb.- gelen insanlarla sürekli iletişim halinde olmaktadır (Zakaria, 2000, s:1/159; Montagliani ve Giacalone, 1998, s:1/9). Küresel ölçekte insanların yönetimi ve geliştirilmesi ise, kaçınılmaz olarak "kültürel çeşitlilik" ve buna yönelik sorunlarla-motivasyon, liderlik, verimlilik, yetkilendirme sorunları vb.- ilgilenmeyi gerekli kılmaktadır (Higgs, 1996, s:36-37; Selmer, 2002, s:1/16). Buradan hareketle, faaliyet alanları açısından ulusal sınır gözetmeyen tüm örgütlerde, kültürel çeşitlilik olgusunun, yerel/ulusal örgütlere kıyasla daha büyük bir anlam ve öneme sahip olduğu söylenebilir. Öte yandan kültürel çeşitliliğin örgütsel anlamda ya da işe dönük değerler açısından boyutları ve nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin olarak da, özellikle son yıllarda çok sayıda araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Ancak bu çalışmalar birbirinden farklı bakış açılarını ve dolayısıyla kavramsal bir karışıklığı da beraberinde

getirmektedir.

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde kültürel çeşitlilik kavramı, boyutları ve etkin bir şekilde nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin yazının ayrıntılı olarak incelenmesi ve bu konuda öne sürülen görüşlerin ve bazı ampirik çalışma bulgularının sistematik bir biçimde ortaya konulmasıdır. Dolayısıyla çalışmada öncelikle, genel anlamda işgücü çeşitliliği ve bunun bir boyutu olarak kültürel çeşitlilik olgusu incelenmekte; daha sonra örgütlerde ya da işe dönük değerlerde kültürel çeşitliliğin hangi boyutlarda etkili olduğuna ilişkin çalışma sonuçları özetlenmektedir. Son bölümde ise, kültürel çeşitliliğin etkin biçimde yönetilmesi konusunda ortaya atılan farklı bakış açıları veya üzerinde odaklanılan ana temalar, sistematik bir şekilde sınıflandırılarak açıklanmaktadır. Böylece bu konuda hayli karmaşık olan yazınsal çalışmaların toplu biçimde değerlendirilmesine ve ilgili araştırmacı ve uygulamacılar açısından bir kaynak desteği sağlanmasına çalışılmaktadır.

Görüleceği gibi, metinde vurgulanmakta olan çeşitli unsurların ve özellikle küreselleşme ile çokuluslu işletmeciliğin işgücü yapısında meydana getirdiği kültürel çeşitlilik olgusu, örgütleri bu çeşitliliğin getireceği olumlu/olumsuz sonuçlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu noktada sözü edilen çeşitliliğin nasıl yönetilmesi gerektiği sorusunun yanıtı ise kolaylıkla verilemez. İlgili yazında, örgütte işgücünün kültürel açıdan çeşitlilik göstermesini önemli bir zenginlik ölçütü olarak gören ve istihdam politikalarını buna göre belirleyen yönetsel yaklaşımlardan, bunun tam tersi olarak tek kültürlü bir yapıyı benimseyen yaklaşımlara ya da farklı kombinasyonlara uzanan geniş bir tartışma zemini olduğu görülmektedir. Her örgüt, yönetim ve örgüt yapısını ve bu yapıyı belirleyen ve etkileyen kendine özgü koşulları göz önüne alarak kültürel çeşitliliği yönetebilmenin yollarını bulmalıdır. Öncelikle örgütlerde kültürel çeşitliliğin günümüzde hem kaçınılmaz bir olgu olduğu hem de özde getirilerinin sakıncalarına kıyasla daha fazla olduğu gerçeği göz ardı edilmemelidir. Önemli olan, tüm bakış

açılarını ayrı ayrı inceleyerek söz konusu olgunun örgüte yarar sağlayacak yanlarını ön plana çıkaracak, olumsuz yanlarını ise olabildiğince gidermeye çalışacak yönde politikalar geliştirilmesidir.

1. ÖRGÜTLERDE KÜLTÜREL ÇEŞİTLİ-LİK OLGUSU

Örgütlerde kültürel çeşitlilik (cultural diversity) olgusunu incelemeyen önce, genel olarak işgücünün çeşitliliği üzerinde durmakta yarar vardır. *İşgücü çeşitliliği*, günümüzün yerel ya da çokuluslu/küresel tüm örgütlerinde karşılaşılan ve giderek önem kazanan bir olgu haline almaktadır. Çeşitlilik, aynı sosyal sistem içerisinde farklı grup özellikleri taşıyan bireylerin oluşturduğu karmaşık bir yapıyı ifade eder (Fleury, 1999, s:110). Bir örgütte işgücü profili, demografik veya diğer niteliklere bağlı olarak farklılık gösteren işgören gruplarından oluşuyorsa, çeşitlilik söz konusudur. Bu grupların ayrımlandırıldığı kriterler ise, ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş, fiziksel ve zihinsel yeterlilik, inanç, kültürel yapı, ekonomik sınıf, cinsel tercih vb. boyutları kapsayabilmektedir (Dessler, 1998, s: 93-94; Galagan, 1991, s:1/9).

Daft ise (2003, s:440) çeşitliliği, “temel boyutlar” ve “ikincil boyutlar” şeklinde ikili bir ayrıma tabi tutarak incelemektedir. Yazara göre sözü edilen *temel boyutlar*, bireyleri tüm yaşamları boyunca etkisi altına alan ya da doğuştan gelen farklılıkları ifade eden boyutlardır; bunlar, ırk, etnik köken, cinsiyet, fiziksel ya da zihinsel yeterlilik gibi unsurlardır ve bireylerin öz imajını ve dünya görüşünü şekillendiren çekirdek unsurlardır. *İkincil boyutlar* ise, bireylerin yaşamları boyunca edindikleri, başka bir ifadeyle sonradan kazanılan ve genellikle değişebilir niteliklerdir. Bunlar temel boyuta kıyasla daha az etkili görünmekle birlikte, bireylerin kendilerini tanımlamalarını ve dünya görüşlerini etkiler; aynı zamanda başkaları tarafından nasıl algılandıklarını da gösterir. Kişilerin inançları, medeni durumları, dilleri, sosyo-ekonomik statüleri, eğitim düzeyleri, iş geçmişleri vb. nitelikleri, hem kendilerini tanımlama hem de

başkalarının tanımlanma şekline yeni boyutlar ekler.

İstihdam yapısına ilişkin olarak, 1990’ların ikinci yarısında başlayan ve 21. yüzyılın iş yaşamını da büyük ölçüde etkileyeceği öngörülen eğilimlerden biri de, artan çeşitlilik olgusudur (Higgs, 1996, s:36; Lavaty ve Kleiner, 2001, s:45). Dünya nüfusunda olduğu gibi, işgücünün yapısında da giderek çeşitliliğin arttığı görülmektedir.

İşgücü çeşitliliğini yansıtan çok sayıda örnek verilebilir. Örneğin ABD’de 2005’e gelindiğinde, etnik azınlıkların nüfusun %28’ini oluşturacakları, 2050’de ise bu oranın %50’ye ulaşacağı öngörülmektedir. Özellikle ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş ve bedensel/zihinsel yeterlilik açılarından bu ülkedeki işgücünün giderek daha çok çeşitlilik göstereceği belirtilmektedir (Boone & Kurtz, 1999, s:26; Wright ve Noe, 1996, s:22-23; Fleury, 1999, s:109). Kanada, çok sayıda etnik grubun oluşturduğu yüksek çeşitliliğe sahip bir ülkedir; bu ülkedeki azınlıkların, ülke nüfusunun %10’unu oluşturduğu (1995) ve bu rakamın 2015 yılına kadar iki katına çıkacağı öngörülmektedir (Demers, 2002, s:2/4). Atiyah (1996, s:37-47) çalışmasında, Arabistan Körfez ülkelerinde, büyük ölçüde Hindistan, Pakistan, Bangladeş, Sri Lanka ve İran gibi Asya ülkeleri ile, Avrupalı ve Amerikalılardan oluşan işgücü çeşitliliği üzerinde durmuştur. Yine Latin Amerika ülkelerinin kültürel açıdan homojen olmadığını ve bunun özellikle örgütsel davranış ve yönetsel değerler boyutunda farklı kültürlerin bir arada olduğu çalışma ortamlarını yarattığını öne süren çalışmalar bulunmaktadır (Lenartowicz ve Johnson, 2002, s:28). Sovyetler Birliği’nin çöküşü (1991) ile birlikte, ekonomisini dışa açan ve yabancı yatırımcıların ilgi odağı olan Rusya da işgücü yapısı dikkate alındığında, kültürel açıdan Batı ülkeleri için tamamen farklı bir nitelik göstermektedir (Michailova, 2000, s:2/17).

Örgütlerde işgücü çeşitliliğine yönelik olarak yukarıda verilmiş olan örnekler artırılabilir. Ancak bu noktada önemli olan, örgütlerde işgücü çeşitliliğine paralel olarak, bu çeşitliliğin bir başka boyutunu oluşturan

“kültürel çeşitliliğin” ön plana çıkmasıdır. Buradan hareketle bir örgütteki işgücü çeşitliliği kapsamında, çeşitli kültürel gruplardan gelen işgörenlerin oluşturduğu işgücü yapısı, kültürel çeşitliliğe işaret eder. Örgütlerde *kültürel çeşitlilik*, daha önce tanımlanmış olan ikincil çeşitlilik boyutunun kapsamına girer ve benzer şekilde bireylerin tutum, davranış ve algılamaları üzerinde önemli etkiler yaratır. Örgütlerde kültürel farklılıktan kaynaklanan bireysel ya da gruba özgü özellikler, işgörenlerin kimlik duygularını ve diğerlerini algılama şekillerini etkileyebildiği gibi, yönetim tarzında, örgütsel davranış kalıplarında ve iletişim şekillerindeki farklılıklar da çoğunlukla kültürel etkilere dayandırılabilir (Frey-Ridgway, 1997, s:12; Karoc-Kakabadse ve Kouzmin, 2001, s:5; Mwaura, Sutton ve Roberts,1998, s:213).

Öte yandan Shenkar (2001, s:1/25) makalesinde, “*kültürel uzaklık(mesafe)*” kavramına yer vermekte ve çeşitli kültürlerin birbirlerine ne ölçüde benzerlik veya farklılık gösterdiklerinin ölçülmesi ile, yönetim, pazarlama, finansman ve muhasebe gibi çoğu işletmecilik fonksiyonuna yardımcı veriler sağlanabileceğini belirtmektedir.

Kültürel çeşitlilik olgusunu daha yakından incelemeyen önce, terminolojik açıdan “kültür” kavramı üzerinde ana hatları ile durulabilir. Türkçe Sözlük’te (TDK, 1988, s:947) kültür, tarihi ve toplumsal gelişme sürecinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada ve sonraki nesillere iletmede kullanılan araçların tümü, hars ya da ekin, şeklinde tanımlanmaktadır. Hukuk Sözlüğü’nde (Yılmaz, 1982, s:182) ise kültür, bir toplumun manevi özelliğini, duyuş ve düşünüş toplamını oluşturan, gelenek durumundaki her türlü yaşam, düşünce ve sanat varlıklarının tümüdür. Buna yakın bir bakış açısıyla Lavaty ve Kleiner (2001, s:45)’e göre kültür, “uyuma, yıkanma, giyinme, yemek yeme ve iş yapma alışkanlıklarımızdır; iş hayatında da bizimle beraber olan tutumlarımız, alışveriş tarzımız, arkadaşlarımızla kucaklaşmamız ya da yabancıları selamlayışımız, hatta bir dereceye kadar neyi doğru neyi yanlış kabul

ettiğimizdir.”

Bazı kuramcılar kültürü, üyelerinin, nesnelere, olgulara ve insanlara yükledikleri ortak anlam, şeklinde kavramsallaştırmışlardır. Bu tür bir tanım, Hofstede’nin (1980) çok bilinen ve kabul gören deyişimi ile “aklın kolektif programlanmış halini” de içine alır ve bir grubun üyelerini diğerlerinden ayırır (Klidas, 2002, s:2). Bazıları ise kültürün yalnızca paylaşılan davranışsal yorumlar olmadığını, aynı zamanda davranışlardaki gerçek farklılıkları da kapsadığını belirtmektedirler (Smith vd., 2002, s:189).

Kültür kavramının boyutları da çeşitlilik göstermekte olup; bu çeşitlilik, kavramın sosyologlar ve antropologlar tarafından farklı biçimlerde kullanılmasına dayandırılabilir. Buradan hareketle kültürün üç boyutundan söz edilebilir: İlk boyutta kavramın odak noktası sistem unsurudur; ikinci boyutta kavram geleneğin bütünleşmiş şekli olarak ele alınır. Üçüncüsü ise, maddi kültür ile kavramsal kültür arasındaki farklılığın vurgulandığı boyuttur. Burada sözü geçen *maddi kültür*, teknoloji, bilim, sanat veya edebiyat gibi insan eliyle yaratılan maddi toplum ürünlerini gösterirken; *kavramsal kültür*, bir grubun gelenekleri ve bunlara bağlı olarak çevreyi nasıl algıladığını gösteren değerleri, inançları, ahlakı, düşünceleri ve kurallarının bütünüdür (Dadfar ve Gustavsson, 1992, s:84; Zakaria, 2000, s:3/15, Kozan, 1997, s:3/34). Öte yandan kültür statik bir olgu da değildir; evrimsel ve dinamik yapısını vurgulayan tanımlar ışığında kültür, belirli bir zaman diliminde ve belirli bir toplumda geniş ölçüde paylaşılan inançlar ve değerler olarak da ifade edilebilir (McGuire vd., 2002, s:26).

Özetle -tanımların da işaret ettiği gibi- kültür, belirli bir sosyal grubun hemen hemen tüm üyeleri tarafından paylaşılan, onları diğer bir grubun üyelerinden ayıran bilgi, inanç, sanat, kanun, ahlak ve gelenekleri; diğer yetenek ve alışkanlıkları; özgün yaşam biçimini, duygularını vb. sonradan öğrenilen ortak davranışları ve sorumlulukları içine alan bir karışımdır (Miroshnik, 2002, s:526; Danışman, 2000, s:341; Zel, 2000, s:330-333; Mutlu, 1999, s:275); sınırlar ve normlar,

kaynakların kültürel değerlerden alırlar (Develioğlu, 2001, s:368).

Belirli bir kültüre mensup olan bireylerin, dünyaya, insanlara ve onların davranışlarına ilişkin algılamaları ve düşünceleri birbirinden farklıdır (Danışman, 2000, s:341;Özkalp ve Kirel, 2000, s:451, Spector vd., 2001, s:816-817). Başka bir deyişle belirli bir kültürün üyeleri olan insanlar, yaşama ilişkin olarak sahip oldukları değerler aracılığıyla, kültürlerini ve onun tanımlayıcı niteliklerini ifade ederler. Bu değerler onları, veri bir durumda en uygun olduğunu düşündükleri davranışlara iten tutumları etkiler (Miroshnik, 2002, s:526). Bunun nedeni, kültürün, insanlar için bir yaşama, iletişim ve sorun çözme biçimi olmasıdır. Hall'a (1959) göre, "kültür iletişimdir ve iletişim de kültürdür" (Zakaria, 2000, s:3/15).

Tayeb (1997, s:352) de, ulusal kültürün, bir değerler, tutumlar ve davranışlar dizisi olarak, işe ve örgüte ilişkin her şeyi kapsamına aldığını vurgulamaktadır. Yazara göre bunlar, işgörenlerin "kültürel valizleri" olarak örgütlere taşınırlar ve kültür sosyal bir fenomen olarak örgütlerde insanlar arasındaki ilişkileri doğrudan etkiler. Beş farklı kültürden gelen ve yönetici olmaya aday lisansüstü mezunlarına yönelik bir araştırmasında Mellahi (2001, s:52) de, bireylerin işe dönük anlayışlarının, iş ortamında diğer bireylere davranışlarının ve kendilerine nasıl davranılmasını istediklerine ilişkin beklentilerinin, ulusal kültüre bağlı olarak farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur.

Bu açıklamalar, çoğu yazarın, kültürün çok karmaşık bir terim olduğunda ve kelimelerle tanımlanmasının güçlüğünde birleştiğini göstermektedir. Kültür özde bir kısmı içsel bir kısmı dışsal olmak üzere çok sayıda unsurdan oluşmakta (Groeschl ve Doherty, 2000, s:14) ve bu nedenle de çok yönlü ve açılımlı tanımlara konu olabilmektedir.

Bu bölümde kültürün genel tanımından ve örgütlerde kültürel çeşitliliğin anlam ve öneminden söz edilmeye çalışılmıştır. Bundan sonraki bölümde, kültürel çeşitliliğin

örgütlerde hangi boyutlarda etkili olduğuna ilişkin araştırmalar ele alınmaktadır. Ancak bu araştırmalar öncesinde, kültürün işletmecilik ve örgüt yazımındaki seyri hakkında genel bir değerlendirme yapılmaktadır.

2. ÖRGÜT YAZININDA KÜLTÜREL ÇEŞİTLİLİK BOYUTLARININ ANALİZİ

Sosyal bilimciler, kültür ile davranışlar arasındaki ilişkileri yaklaşık olarak yüzyıldır incelemektedirler. Ancak kültür, modern çağın terminolojisi içinde, giderek daha karmaşık, değişken, ayrıntılı ve çok yönlü bir nitelik taşımaktadır. Bu bakış açısıyla kültür, artık yalnızca temel sosyal değişkenlerle ilgili olmaktan çıkmış; toplumdaki kurumsal düzenlemeleri etkileyen bir boyut kazanmaya başlamıştır (Vinken, 2002, s:1/3). En önemli toplumsal kurumlardan biri olarak örgütlerin yönetimi de bu kapsamda değerlendirilebilir.

İşletmecilik ve örgüt yazımında kültür genellikle, kavranıp anlaşılması güç bir kavram olarak bilinmektedir ve çoğu araştırmacı, kültürün tanımı ve ölçümündeki sorunlar üzerinde yoğunlaşmıştır (Perks ve Sanderson, 2000, s:276; Groeschl ve Doherty, 2000, s:12). İnsan kaynakları yönetimi ve karşı-kültür araştırmacıları (Hofstede, 1984; Laurent, 1986; Schneider, 1997) , kültürü tanımlamaya ve insan kaynakları uygulamaları açısından önemini ve etkilerini ortaya koymaya çalışmışlardır. Öte yandan salt insan kaynakları yönetimi boyutunda bakıldığında, kültürün, iş alma, çalıştırma, örgütsel sosyalleştirme, oryantasyon ve hizmet içi eğitim-yetiştirme üzerindeki rolüne ilişkin çok sayıda araştırma bulunmakla birlikte; bu konuda özellikle kuramsal yargı eksikliği yaygın kabul görmektedir (McGuire vd., 2002, s:25).

Kültürün işletme yazımındaki seyri açısından, örgütsel davranışı kültürel bir fenomen olarak ele alan Pettigrew (1979) ile Paćanowsky ve O'Donnell-Trujillo (1982) gibi ilk araştırmacılar, sağlanan bakış açıları, son derece önemlidir. Geçmiş dönem örgütsel kültür çalışmalarının çoğunluğu, örgütsel hikayeler, efsaneler, ilkeler ve sembolleri

tanımlamaya dönük, yorumlayıcı ve etnografik bir gelenek izlemişlerdir. (Barley, 1991; Clark, 1972; Pettigrew, 1979; Rosen, 1991). Öte yandan Cooke ve Rousseau (1988), Hofstede, Nevijen, Ohavy ve Sanders (1990), O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991) ile Sheridan (1992) gibi araştırmacılar, kültürün kapsamını ve örgütsel normlar, inançlar ve değerler vb. örgütsel çıktılarla olan ilişkisini kantitatif olarak inceleyerek, daha sistematik araştırmalar yürütmüşlerdir (Suzuki, 1997, s:1/29).

Kültürel çeşitlilik olgusunun, özellikle uluslar arası, çokuluslu ya da küresel işletmecilik ve yönetim açısından boyutlarını inceleyen çalışmalar ise, son otuz yıllık dönemin ürünleridir. Bu çalışmalarda, işletme ve yönetim araştırmacıları, kültürel çeşitliliğin getirdiği davranış farklılıkları, iş alışkanlıkları, değerler, iletişim tarzları ve yönetsel uygulamalar üzerinde durmuşlardır (Frey-Ridgway, 1997, s:12). Bu süre zarfında, öncelikle ulusal kültürün, örgütleri şekillendirme ve yönetmedeki rolüne ilişkin olarak başlatılan tartışmalar halen sürdürülmektedir. Bu çalışmaların ayrı ayrı ve kapsamlı biçimde incelenmesi bu makalenin sınırlarını aşacağı için, en bilinen çalışmalardan bazıları ana hatları ile aşağıda özetlenmektedir.

- İş ortamında değerlerin kültürden nasıl etkilendiğine ilişkin en kapsamlı çalışma Hofstede (1967-1973 arasında) tarafından yürütülmüştür. Bu çalışmaların sonuçlarının yer aldığı ve 1980'de yayımlanan "Cultural Consequences: International Differences in Work-Related Values (Kültürel Sonuçlar: İşe İlişkin Değerlerde Uluslararası Farklılıklar)" isimli ünlü eserinde Hofstede, kültürü, örgütlerde iş alışkanlıklarını anlamada tanımlayıcı bir güç olarak görmüş ve kültürlerin farklılaştırılmasına ilişkin olarak dört boyuttan oluşan bir model geliştirmiştir. Hofstede Bileşke Boyutları olarak da bilinen bu boyutlar, *güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik/dişillik ve bireysellik/çoğulculuk* olup, daha sonra bu modele "*kültürün kısa/uzun dönemde yönelimi* ya da "*Confusian Dynamism*"

olarak bilinen beşinci bir boyut eklenmiştir (Mutlu, 1999, s:312; (1); (2)). Hofstede ve arkadaşlarının çalışmalarından esinlenen araştırmacılar, bugün örgütlerde farklı gruplar arasındaki kültürel çeşitliliği incelemeye yönelik kuramsal modeller oluşturmaktadırlar (Frey-Ridgway, 1997, s:12).

- Herbig ve Genestre (1997, s:1/8), kültürel faktörlerin, örgütsel yönetim tarzları ve kurumsal hedefler üzerindeki etkisini, işe yönelik değerlerle ilişkili olarak incelemektedirler. Araştırmacılar çalışmalarında, önce Hofstede tarafından geliştirilen "*işe ilişkin değerlerde uluslar arası farklılıklar*" konusunu irdelemişler; daha sonra da Maslow'un "*İhtiyaçlar Hiyerarşisi*"nden yararlanarak, farklı kültürlerden gelen insanların bireysel ihtiyaçlarının örgütsel rolleri nasıl biçimlendirdiği üzerinde durmuşlardır.
- Schwartz (1994,1999), 63 ülkede 60.000 kişinin değer tercihleri üzerinde yapmış olduğu araştırmanın sonucunda, yedi tane ülke değer düzeyi tanımlamıştır. "Schwartz Kültür-Düzeyi Boyutları" olarak bilinen bu boyutlar, *tutuculuk (statükoyu koruma), entelektüel otonomi, duygusal otonomi, hiyerarşi, eşitlikçilik, hakim olma ve uyum*, şeklinde sıralanabilir (Smith vd., 2002, s:193).
- Trompenaars'ın (1993) örgütsel kültür tipolojisinde ise, örgütsel kültür, önce *eşitlik (ademi merkezîyetçilik)-hiyerarşi (merkezîyetçilik)* ve *kişiye odaklılık (düşük düzeyde biçimsellik)-göreve odaklılık (yüksek düzeyde biçimsellik)* olmak üzere iki ana boyuta dayalı olarak incelenmektedir (Joiner, 2001, s:230-231). Trompenaars (1991), 28 ülkeden 15.000'i aşkın yöneticiyi kapsayan bu çalışmasında, sözü edilen iki ana boyut çerçevesinde, *evrensellik/özgünlük, bireycilik/çoğulculuk, tarafsız (nötr) ilişkiler/tafaflı (duygusal) ilişkiler, belirli bir yöne odaklı ilişkiler/yaygın (dağınık) ilişkiler* ile *başarma çabası/hak etme*

iddiası olmak üzere çeşitli alt kültürel boyutlar yer almaktadır (Luthans, Patrick ve Luthans, 1995, s:1/11).

- Schell ve Laike tarafından geliştirilmiş olan “Windham Uluslar arası Kültürel Model (WICM)”, Hali, Hofstede ve Trompenaars’ın çalışmaları temel alınarak oluşturulmuştur. Modelde, *ilişkiler, zaman, iletişim, hiyerarşi, statü edinme, mekan ve uzaklık, gruba bağlılık, farklılıkların kabul edilmesi ve değişikliğe karşı hoşgörü* olmak üzere dokuz kültürel boyut yer almaktadır. Prizmanın ışığı bileşenlerine ayırması gibi, kültürel prizma da, toplam kültür bileşenleri denilen ve birbirlerinden bağımsız olan bu dokuz kültürel boyutu gözden geçirmede kullanılmaktadır (Deniz, 2000, s:65-74).
- Amerikalı araştırmacı Herskovits’in “Man and His Works (İnsan ve Eserleri (Çalışmaları))” adlı eserinde, kültürel farklılıkları ölçmek için, kültürün beş boyutundan yararlanılabileceği ifade edilmektedir Bu boyutlar, *maddi kültür, sosyal kurumlar, soyut dünya, estetik ve dil* olarak sıralanabilir (Mutlu, 1999, s:313).
- Lavaty ve Kleiner (2001, s:45-48), kültürel farklılıkları, *zaman, mekan ve iş* olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir. Öte yandan, Fransız işgörenleri anlamayı ve etkin biçimde yönetmeyi konu edinen çalışmalarında, *milli karakter, sözel ve sözel olmayan iletişim tarzları, sosyal etkileşim, toplantı yönetme ve sunumlar, neden-sonuç bulma ve problem çözme tarzları, örgütsel yapılar ve yönetim tarzları* ile *statü ve yetki* olmak üzere, kültürel farklılıkların etkilerini çeşitli boyutlarda ele almışlardır.
- Türkiye’nin de içinde bulunduğu 61 ülkede, toplumsal ve örgütsel kültür ile liderlik özelliklerini araştıran *GLOBE Projesi*’nde, çalışmaya konu olan ülkeler, kümeleme analizi kullanılarak gruplandırılmış ve 10 kültür kümesi oluşturulmuştur. Ülkelerin kümelendirilmesinde, coğrafi yakınlık, kitle göçleri ve etnik özellikler, din ve dil benzerlikleri, ekonomik ve sosyö-politik gelişme düzeyleri ve çalışma yaşamına ilişkin tutumlar, değerler ve hedefler, temel kriterler olarak alınmıştır. Projede, *güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, insani yaklaşım, toplulukçuluk (iki ayrı düzeyde), kendi bakış açısını öne çıkarma, cinsiyetler arası eşitlik, geleceğe yönelik olma ve performansla yönelik olma*, şeklinde dokuz kültürel boyut kullanılmıştır (Bodur ve Kabasakal, 2002, s:6-7).
- Kültür davranışları aracılığıyla kişilik ilişkilerinin incelenebileceğini ileri süren Benedict’e (1989) göre, her kültürün kendine özgü amaçları ve motivasyon unsurları bulunmaktadır ve bireyler bunlara uygun davranış biçimlerini seçerler. Buradan hareketle, farklı uluslara mensup yöneticilerin mesleki kişilik özellikleri; *düşünce tarzları, duyguları ve ruh halleri ile insan ilişkileri* vb. boyutlarda ele alınarak incelenebilir (Zel, 2000, s:330-333).
- Phatak (1986), özellikle yabancı uyruklu yöneticilerin, kültürel çeşitliliğin *bireysellik, teklifsizlik, maddencilik, değişim ve zamana yönelim* olmak üzere beş boyutu üzerinde bilgi sahibi olmaları gerektiğini vurgulamıştır (Miroshnik, 2002, s:531-533).
- Fontaine (1989), örgütlerin iş yapma tarzlarını ve alışkanlıklarını kültüre bağlı olarak sekiz farklı boyut ile ilişkilendirmiştir: *İletişim, görünüm, yemek alışkanlıkları, zaman, ödülleri, ilişkiler, değerler ve normlar ve yönetim süreci* (Abbas ve Azim, 1996, s:2/7).
- Kültürler-arası karşılaştırmalara yönelik bazı ampirik çalışmaların sonuçları ise; *örgüt yapısı, yönetim uygulamaları, örgüt kültürü, liderlik tarzları, bilgi yönetimi, karar verme ve çatışma*

yönetimi vb. örgütsel-yönetimsel değişkenlerin, farklı kültürel ortamlarda farklı şekillerde karşımıza çıktığını göstermektedir (Danışman, 2000, s:339-340).

Tekrar vurgulamak gerekirse, yukarıdaki ve benzeri çalışmalardan da görüleceği gibi, kültür, örgütlerde yönetimin tüm alanlarını, işleri ve iş yapma usullerini çok çeşitli boyutlarda etkilemektedir. Dolayısıyla kültürel çeşitliliğin etkin bir biçimde yönetilmesinden sorumlu olan yönetici kadroların, öncelikle tüm bu boyutları bilmesi, doğru tanımlaması ve bunlar yardımıyla çokkültürlü çalışanları anlamaya çalışması gerekmektedir. Bundan sonraki bölümde ise, kültürel çeşitliliğin etkin biçimde yönetilmesinin ne anlama geldiği ve buna ilişkin olarak ilgili yazında ne tür görüşlere yer verildiği irdelenmektedir.

3. ÖRGÜTLERDE KÜLTÜREL ÇEŞİTLİLİĞİN ETKİN YÖNETİMİ ÜZERİNDE FARKLI YAKLAŞIMLAR

Örgütlerde çeşitlilik (farklılık) yönetimi, genel olarak 1980'li yılların sonu ile 1990'ların başında, demografik değişikliklerin yarattığı işgücü farklılaşmasını etkin biçimde yönetebilmeyi sağlayan bir insan kaynakları stratejisi olarak ortaya atılmıştır. Fleury (1999, s:110) kültürel çeşitlilik yönetimi, işgücünün artan çeşitliliğine ve rekabet etme ihtiyacına örgütsel bir yanıt (ya da tepki) olarak açıklamaktadır. Aynı kaynakta Thomas'ın (1996) şu tanımı da yer almaktadır: *Kültürel çeşitlilik yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için, tüm işgörenlerin kendi potansiyellerini tam olarak kullanmalarına olanak verecek bir ortam yaratmayı amaçlayan bütünselci bir odaklanmadır.* Bu kavramın özü, örgütlerin birbirinden farklı özellikler taşıyan bireylerden oluşan bir bütün olduğudur ve bu farklılıklar, daha önce de belirtildiği gibi, gözle görülebilir ve görülemez nitelikteki çok sayıda faktörü içerebilir (Groeschl ve Doherty, 1999, s:262). Çeşitlilik yönetimi, doğrudan doğruya

olmamakla birlikte, çokuluslu ya da küresel işletmeciliğin artan önemine paralel bir gelişim göstermiştir. Bunun nedeni, özellikle kültürel çeşitliliğin, bu tür işletmelerde çok daha derin bir anlam ve boyut kazanması ve bu olgunun çokuluslu/kültürel işletmeciliğin tüm unsurlarını etkileyebilmesidir (Sparrow ve Wu, 1998, s:26-27; Frey-Ridgway, 1997, s:12).

Örgütlerde kültürel çeşitliliğin, kavramsal analizi, boyutları ve önemi doğrultusunda, dikkate alınması ve etkin biçimde yönetilmesi gerekmektedir (Iles, 1995, s:45). Öte yandan bazı kaynaklar (Örneğin Moore, 2002, s:61), giderek artan işgücü çeşitliliğini yönetme konusunda örgütlerin büyük çoğunluğunun yetersiz olduğunu öne sürmektedir. Benzer şekilde pek çok çokuluslu firmanın, uluslar arası görevlendirmelerde başarısızlığa uğradığını ve bunda, sosyal değerlerin ve inançların örgütün çalışma anlayışı ve gelenekleri ile uyumsuzluğu gibi kültürel uyumsuzluk sorunlarının çok önemli rolü olduğunu savunan görüşlere rastlanmaktadır (Simeon ve Fujiu, 2000, s:594; Joiner, 2001, s:229; Selmer, 1999, s:77; Yavaş, 2001, s:60; Montagliani ve Giacalone, 1998, s:1/9).

Bu konuya ilişkin olarak yapılan yazınsal incelemede, kültürel çeşitliliğin nasıl yönetilebileceği konusunda yazarlar arasında tam bir fikir birliği oluşmadığı ve konunun birbirinden farklı yaklaşımlarla ele alındığı görülmektedir. Genel olarak işgücü çeşitliliğinin, özeldir ise kültürel çeşitliliğin etkin yönetimine ilişkin görüşler oldukça dağınıktır ve yazarlar arasında ortak bir karar bulmak güçtür (Dadfar ve Gustavsson, 1992, s:83). Bu farklılığın temel nedeni ise, öncelikle yazarların işgücü açısından *kültürel çeşitlilik* olgusunu nasıl değerlendirdikleri ile açıklanabilir. Örneğin, kültürel çeşitliliği örgütler için bir üstünlük ve güç kaynağı olarak görenler olduğu gibi, bir sorun kaynağı ve yönetilmesi güç bir unsur olarak ele alanlar da bulunmaktadır. Bu ve benzeri farklı görüşler ışığında yapılan değerlendirmeler, elbette kültürel çeşitlilik yönetimine bakış açısını ve kullanılmasını önerilen metodolojileri etkilemektedir.

Bu bölümde, ilgili yazında kültürel çeşitlilik yönetiminin, farklı görüşler ışığında nasıl değerlendirildiği incelenmekte ve sonuçlar özgün bir sınıflandırma yardımıyla ortaya konularak, bu konuda sürdürülmekte olan tartışmalara sistematik bir temel oluşturulmaya çalışılmaktadır.

3.1. Kültürel Çeşitliliğin / Çok Kültürlülüğün Desteklenmesini Savunan Görüşler

Bu görüşü savunanlara göre, kültürel çeşitlilik ya da çokkültürlülük, günümüzün çağdaş ve yüksek performansı hedefleyen örgütleri için mutlaka desteklenmesi gereken bir olgu haline almaktadır; bunun en önemli nedeni, kültürel açıdan karma bir işgücünün, örgütlere potansiyel rekabet üstünlüğü getireceğidir (Dadfar ve Gustavsson, 1992, s:83). Yapılan çok sayıda araştırma, farklı kültürel yapılardan gelen bireylerin oluşturduğu takımların ve genel işgücü yapısının, homojen işgören gruplarına göre işletme sorunlarına yönelik olarak daha etkili çözümler üretebildiklerini, uzun vadede daha üstün performans gösterebildiklerini ve görevlerini daha etkin biçimde yerine getirebildiklerini ortaya koymaktadır. Bu farklılığın, kısmi olarak, çok kültürlü takımlarda yeniliği ve yaratıcılığı harekete geçiren değişik bakış açılarından ve deneyimlerden kaynaklandığı söylenebilir. Örneğin Iles ve Hayers (1997, s:95), günümüzde uluslar arası alanda faaliyet gösteren çok sayıda örgütün, küresel rekabete yanıt verebilme ve esnekliklerini artırabilme amacıyla uluslar üstü ya da çokkültürlü proje takımlarından yararlandıklarını belirtmektedir. Bu takımların, yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleşmesinde ve küresel anlamda stratejik işbirliklerinin oluşturulmasında önemli rol üstlendikleri öne sürülmektedir.

Diğer yandan, çağımızın dinamizmi karşısında işletmeler giderek farklı özellikler taşıyan müşteri gruplarına hizmet sunduklarından dolayı, işgücündeki çeşitlilik, yönetimin müşteri ihtiyaçlarını anlama ve onlarla ilişki kurabilme becerilerini geliştirmektedir (Wright ve Noe, 1996, s:23).

Örneğin Maybelinne, yeni ürün hattına yönelik ürün ve pazarlama stratejileri geliştirmek üzere, Afro-Amerikalı, İspanyol ve Asyalı işgörenleri işe alarak, etnik kozmetik pazarının %41'ini ele geçirmeyi başarmıştır (Boone&Kurtz, 1999, s:27).

Çokuluslu/küresel işletmelerde, yöneticilerin, kültürel çeşitliliğin farkında olma ve bunu etkin biçimde yönetebilme gereksinimi duymalarının en önemli nedenleri; alternatif düşünme şekillerini ve buna bağlı olarak yaratıcılığı artırmak, örgütsel esnekliği sağlamak, insan kaynağı potansiyelini zenginleştirmek, farklı pazarların ihtiyaçlarını daha iyi görebilmek, iş tatminini artırmak ve işgücü devir hızını düşürerek maliyetleri azaltmak, şeklinde özetlenebilir (Özkalp ve Kırel, 2000, s:451; Harung ve Harung, 1995, s:9).

Daft (2003, s:44)'a göre, kültürel çeşitliliği sağlamaya ve artırmaya çalışan örgütlerin amacı, örgütte tek kültürlülüğün ziyade çoğulculuğu ve etnosentrizmden ziyade etnorölativizmi egemen kılmaktır. *Çoğulculuk*, bir örgütün çeşitli alt- kültürleri kucaklaması; *etnorölativizm* ise alt-kültürlerin de baskın kültüre mensup olanlarla eşit olduğunun kabul edilmesidir. Bu iki bakış açısının sonucunda, örgütlerde farklı kültürlerden geldikleri için kendilerini ihmal edilmiş ya da dışlanmış hissedenlerin örgüt ile tam anlamıyla bütünleşmeleri sağlanabilir. Bu görüşün savunucularına göre, kültürel çeşitlilik, bir örgütün gerçek anlamda çoğulculuktan mutluluk duymasına ve farklı insan kaynaklarının üstünlüklerinden yararlanmasına olanak verecek ölçüde gerekli, yararlı, doğal ve keyifli bir olgu olarak kabul edilir. Herbig ve Genestre (1997, s:6/8) de, çokkültürlü bir işgücünün sosyal ve kültürel değerlerinin getireceği üstünlüklerden yararlanacak, kültürel çeşitlilik odaklı bir işletme stratejisi oluşturmanın gereği üzerinde durmaktadırlar.

3.2. Kültürel Çeşitliliğin Üstünlüklerinin ve Sakıncalarının Aynı Ölçüde Dikkate Alınması Gerektiğini Savunan Görüşler

Yukarıdakinden kısmen farklı olan

diğer bir bakış açısı, kültürel çeşitliliğin örgütler açısından hem üstün hem de sakıncalı -sorun yaratan- yönleri olduğunu ve her iki kutuptaki olguların ayrı ayrı dikkate alınması gerektiğini savunmaktadır (Peppas, 2001, s:60). Bu bakış açısına göre, kültürel çeşitlilik yönetimi, örgütsel sistemlerin ve uygulamaların, kültürel çeşitliliğin potansiyel faydalarının en üst düzeye çıkarılmasına, öte yandan sakıncalarının en aza indirgenmesine olanak veren faaliyetler bütünüdür (Dessler, 1998, s:95).

Benzer bir bakış açısıyla, örgütlerde kültürel çeşitliliğin, iyi yönetilmesi durumunda performansı artırıcı bir değer taşıyacağı, öte yandan ihmal edildiğinde ya da yanlış yönetildiğinde performansı önemli ölçüde düşürebileceği de söylenmektedir (Dadfar ve Gustavsson, 1992, s:83). Özellikle örgütte kültürel iletişimin kurulmasında başarısız olduğu takdirde, kişilerin kendilerini çalıştıkları örgüte yakın hissetmemeleri ve aralarında şüphe, güvensizlik ve hatta düşmanlık duyguları oluşması söz konusu olabilmektedir. Bunların sonucunda, yabancı işgörenler verimsiz çalışmakta ve ev sahibi ülkenin kültürüne uyum sağlamaya direnç gösterebilmektedirler (Montagliani ve Giacalone, 1998, s:1/9).

Harung ve Harung (1995, s:9), kültürel çeşitlilik ve bir örneklik olmak üzere tamamen ters kutuplardaki iki niteliğin bir arada bulunmasının güçlü bir örgüt açısından gerekli olduğunu öne sürmektedir. Yazarlar kültürel çeşitlilik ile; bireylerdeki kazanılmış eğilimlerin özgürce ifade edilmesini anlatmakta; diğer yandan çeşitlilik arttıkça bütünleşme ihtiyacının da artmakta olduğunu belirtmektedirler. Bu noktada, yönetim ve örgüt kuramında yer alan "Durumsallık Yaklaşımı" çerçevesinde yapılan çalışmaların bulgularından yararlanılabilir. Buna göre bir örgütteki farklı birimlerin yöneticilerinin zihinsel ve duygusal eğilimleri arasındaki farklılıklar -ki bunların büyük ölçüde kültürel çeşitlilikten kaynaklandığını varsayabiliriz- *farklılaşma* kavramı ile ifade edilirken; örgütteki birimler arasındaki yardımlaşmanın niteliği, işbirliği ve koordinasyon düzeni

bütünleşme olarak tanımlanabilir (Koçel, 2003, s:296-297). Öte yandan farklılaşma ile bütünleşme birbirini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Birbirlerine bağlı örgüt birimleri arasındaki farklılaşma oranı yükseldikçe, bunlar arasındaki bütünleşmeyi sağlamak da güçleşecektir (Dinçer, 1992, s:121). Dolayısıyla örgüt yönetiminin, bir yandan kültürel çeşitliliğin yarattığı olumlu farklılık etkisini artırırken, diğer yandan bütünleşme çabalarına ağırlık vermesi gerekecektir.

Appelbaum, Shapiro ve Elbaz, (1998, s:211), ticari küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin, örgütlerde kültürel çeşitliliğe sahip iş/görev gruplarını giderek yaygınlaştırdığına dikkat çekmektedirler. Farklı kültürel alt yapılardan gelen bireylerin, ister yerel, ister uluslar arası ister çokuluslu/küresel bir örgütte birlikte çalışmalarının gerektirdiği işbirliği çabası günümüzde büyük önem taşımakla birlikte; yazarlar, bu tür grupların üyeleri arasındaki çatışmaların çözümünde, salt geleneksel çatışma çözme yöntemlerinin-uzlaştırma, ikna etme, güç kullanma, problem çözme vb.- yetersiz kalacağını öne sürmektedirler. Burada yönetimin, kültürel çeşitliliğin yarattığı olumsuzlukları gidermeye çalışmak yerine, üstünlüklerini ön plana çıkarması gerektiği belirtilmektedir.

Çokuluslu/küresel işletmelerde iletişim konusunda karşılaşılan sorunlar arasında "kültürel çeşitlilik" önemli bir yer tutar. Bir işgören grubunun kültürel yapısı ve özellikleri hakkında eksik bilgilendirme; yönetimin, performansa ilişkin bilgileri doğru değerlendirme, ölçme ve genel olarak karar verme sürecinde yanlış yargılara varmasına neden olmaktadır (Akova, 2000, s:2; Deniz, 2000, s:73); çoğu çokuluslu/küresel işletmede, kültürel ihtiyaçların farklılığından ötürü çalışanların performanslarını değerlendirmede güçlüklerle karşılaşmaktadır. Örneğin Amerikalılar performans sonuçlarının doğrudan, Asyalılar ise genellikle daha dolaylı yollardan bildirilmesini tercih etmektedirler. Bu yüzden çokuluslu/küresel bir işletmenin bütün bölümlerinde ya da bağlı kuruluşlarında

uygulanabilecek standart bir performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi gerçekçi olmayacaktır (Arslan, 2001, s: 186).

Farklı kültürlerden gelen insanların karşılıklı etkileşim kurma sürecine ilişkin olarak farklı anlayışlara ve farklı diyalog şekillerine yatkın olması da, özellikle yüz yüze iletişimin güçlüğüyle yapılmasına neden olabilmektedir (Karoc-Kakabadse ve Kouzmin, 2001, s:5). Yapılan bir çalışmada, konaklama sektöründe faaliyet gösteren ve özellikle homojen bir işgücü ile çalışma geleneğinin yaygın olduğu örgütlerin çok kültürlü bir yapıya geçmeleri halinde, yöneticiler ile astları veya eş düzeydeki çalışanlar arasında, kültürel çeşitlilikten kaynaklanan iletişim güçlüklerinin yaşandığı ortaya çıkmıştır. Farklı kültürlerin anlaşılması konusunda isteksizlik ya da deneyimsizlik söz konusu olduğunda; bu kişileri yönlendirme, güdüleme ve ödüllendirmede kullanılan yönetsel araçlar ve teknikler etkili olamamakta ya da çalışanların tatmin edilmesi, son derece karmaşık ve çözümü güç bir sorun haline almaktadır (Lee ve Chon, 2000, s:126; Jackson ve Bak, 1998, s:282; D'iribarne, 2002, s:243; Uysal, 1994, s:8).

Hatırlanacağı gibi, birinci yaklaşımda kültürel çeşitlilik önemli bir rekabet üstünlüğü olarak görülmekte ve stratejik açıdan desteklenmekteydi. Burada ise en temel farklılık, kültürel çeşitliliğin üstünlükleri kadar –hatta bazen onlardan da öncelikli olarak– sorunlarının dikkate alınması gerektiğidir. Örneğin Higgs (1996, s:39), hemen hemen tüm çokuluslu örgütlerin, kültürel çeşitliliği rekabetçi üstünlüğü elde etmede üstünlükten ziyade önemli bir güçlük olarak gördüklerini öne sürmektedir. Fleury (1999, s:109-114)'nin araştırması, bu farklılığı açıklamayı kolaylaştıracaktır. Yazara göre, Brezilyalı işletmelerde zaten tamamiyle farklılaşmış bir kültürel yapı varlığını korumakla birlikte, kültürel çeşitlilik yönetiminin gündeme gelmesi ya da ağırlık kazanması, ancak kültürel çeşitliliğin bir sorun olmaya başlaması ile söz konusu olmuştur. Bu konunun aciliyet kazanarak önceliğe alınması ise daha çok, farklı yeteneklerin geliştirilmesi yolu ile

rekabetçi üstünlüğün kazanılacağına inanılmasından kaynaklanmaktadır.

3.3. Kültürel Çeşitliliğin Baskın Örgüt Kültürü İle Eritilmesi Gerektiğini Savunan Görüşler

Bazı yazarlar, kültürel çeşitlilik yönetimini, bir örgütte farklı uluslardan ve farklı kültürlerden gelen bireylerin birlikte rahatça çalışabilecekleri ve farklılıkların hissedilmediği “*ortak bir kültür*” yaratma çabası olarak görmektedirler (Düren, 1999, s:23). Kidger (2002, s:81-82) özellikle çokuluslu ya da uluslararası faaliyet gösteren örgütlerin hedeflerinden birinin de, tüm kuruluşu –merkez ve bağlı birimleri ile– içine alan ortak bir kültürel kimlik ve amaç duygusunun yaratılması olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Kutal ve Büyüksulu (1996, s:156-157) da, 1980’lerden bu yana, birçok çokuluslu işletmenin, rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla “*güçlü örgüt kültürü*” yaratmaya çalıştıklarını belirtmektedir. Bu görüşe göre, küresel çapta bütünleşmiş olan bu tür büyük örgütlerde, örgüt kültürü, farklı ülkelerdeki kişilere, diğerleri ile yeterli ölçüde birlik duygusunu veren ve kurumsal bağlılığı sağlayan bir mekanizma sunmalıdır.

Bu görüş çerçevesinde, “*kültürel kontrol*” kavramından da söz edilebilir. Örneğin Japon çokuluslu örgütlerinde kültürel kontrolün yaygın olduğu ve bağlı kuruluşların örgüt kültürü aracılığıyla kontrol edildikleri öne sürülmektedir. Ouchi (1981), kültürü bir klana benzetmekte ve güven, birbirini anlama ve yakınlık olmak üzere üç sosyal unsurundan söz etmektedir. Buna göre, tüm örgüt üyeleri ortak sosyal değerler etrafında toplandıklarında, kontrol de daha rahat sağlanabilmektedir. Benzer bir bakış açısıyla, temel örgütsel kontrol kaynaklarından biri olarak, bütünsel felsefenin (örgüt felsefesinin) benimsetilmesini gösteren kaynaklara da rastlanmaktadır (Kranias, 2000, s:640; Kutal ve Büyüksulu, 1996, s:168).

Bu açıklamalar, bizi “ortak bir örgüt kültürü yaratma” düşüncesine götürür ve örgüt

içindeki kültürel farklılıkların/çeşitliliğin bu kültürel doku içinde eritilerek bütünleştirilmeye çalışıldığı bir yaklaşımı vurgular. Shepard (1964) da, örgütlerde bireyler arasındaki benzerliklerin, dayanışmayı, bağlılığı ve grup başarısını artırmada yardımcı olduğunu savunmaktadır (Dadfar ve Gustavsson, 1992, s:83)

Örgüt kültürü, en özlü tanımıyla, örgüt üyelerince paylaşılan ortak tarihe, değerlere ve kurallara işaret eder ve her örgütün diğerlerinden kültürel olarak farklılığını ifade eder (Arslan, 2001, s:178). Örgüt kültürü ve onun belirleyici unsurları üzerinde daha pragmatik tanımlar da yapılmaya başlanmıştır. Buna göre örgüt kültürünün kapsamı, veri bir ülkedeki işletmelerin ticari faaliyetlerini belirleyen ve davranışlarını şekillendirmede yardımcı olan tutumlar, değerler ve normlar olarak da ifade edilebilir (Randlesome, 2002, s:66). Farklı kültürel alt yapılardan gelen bireyler, bir grup oluşturmanın doğal bir

sonucu olarak, diğer örgütlerden farklı, ancak kendi içlerinde görece ortak olan bir inanç ve değerler sistemi oluştururlar (Seymen ve Bolat, 2002, s:37). Örgüt kültürü, çalışanları ortak değerler etrafında bütünleştirdiği için, kabul edilebilir davranış kalıpları içinde hareket edebilmelerini sağlar ve aktarılabilir bir bilgi birikimi oluşturur.

Daft (2003, s:441), yönetim ve örgüt kuramlarının çoğunlukla işgörenlerin iş ve özel yaşamlarında benzer değerleri, inançları, dürtüleri ve davranışları paylaştığını belirtmektedir. Bu kuramlar, bir örgütün üretken olabilmesi ve etkin çalışabilmesine yardımcı olacak bir davranışlar dizisi (kalıbı) olduğunu ve buna tüm işgörenlerin uyması gerektiğini öne sürer.

Örgüt kültürü yardımıyla kültürel çeşitliliğin başarıyla yönetilmesine ilişkin en bilinen örneklerden biri, Z Teorisidir. Quichi'nin geliştirdiği "Z Teorisi", Japon ve Amerikan işletmelerinin farklı yaklaşımlarının

Tablo 1: Kültürel Çeşitlilik Yönetimine İlişkin Örgütsel Stratejilerin Karşılaştırılması

Örgütlerin Tipi	Örgütte Kültürel Çeşitliliğin Algılanma Etkisi	Kültürel Çeşitliliğin Etkisini Yönetme Stratejisi	Stratejinin Olası Çıktıları	Algılama ve Strateji Sıklığı
Sınırlı: Bizim yolumuz tek yoldur.	Etkisiz: Kültürel çeşitliliğin örgütteki etkisi fark edilmemektedir.	Farklılıkların Göz Ardı Edilmesi: Kültürel çeşitliliğin örgütteki etkisi göz ardı edilmektedir.	Sorunlar: Sorunlar olacaktır; ancak kültüre bağlanmaz.	Çok yaygın
Etnosentrik: Bizim yolumuz en iyi yoldur.	Olumsuz Etki: Kültürel çeşitlilik, örgüt açısından sorunlara neden olacaktır.	Farklılıkların En Aza İndirilmesi: Örgütte kültürel çeşitlilik kaynakları ve bunların etkileri en aza indirilmeli, mümkünse tek-kültürlü bir işgücü seçilmelidir.	Bazı Sorunlar ve Az Sayıda Avantajlar: Kültürel çeşitlilik azaldıkça sorunlar azalacaktır; üstünlük yaratma olasılığı göz ardı edilecek ya da yok sayılacaktır; sorunlar kültüre bağlanır.	Yaygın
Sinerjistik: Bizim ve onların yollarının kombinasyonu en iyi yol olabilir.	Potansiyel Olumlu ve Olumsuz Etkiler: Kültürel çeşitlilik, örgüt açısından aynı zamanda hem sorun kaynağı hem de üstünlük kaynağı olabilir.	Farklılıkları Yönet: Örgüt üyelerini kültürel farklılıkları anlama yönünde eğit ve bu farklılıkları örgüt için avantaj yaratmada kullan.	Bazı Sorunlar ve Çok Sayıda Üstünlük: Kültürel çeşitliliğin örgüte sağlayacağı üstünlükler ortaya çıkarılacak ve fark edilecektir; bazı sorunlar yaşanmaya devam edecektir ve yönetilmeleri gerekecektir.	Çok yaygın değil

Kaynak: Higgs, 1996, s:39.

bir sentezi olarak kabul edilmektedir. Büyük farklılıklar gösteren kültürel dokularına karşın, ABD’de faaliyet gösteren Japon işletmelerinin, ne tam Japon ne de tam Amerikan tarzı olmayan üçüncü bir yönetsel yaklaşım türü ile başarılı oldukları ortaya çıkmıştır. Z tipi işletmeleri farklı kılan, değişik iki kültürden gelen çalışanlara sahip olmasına karşın, herkes tarafından benimsenen ortak değerlerden bir birlik, beraberlik ve uyumun sağlandığı ortak bir felsefenin yaratılmış olmasıdır (Düren, 1999, s:22).

Örgütsel kültür ulusal kültürden çok farklıdır; bunun nedeni, ilkinin yalnızca normal olarak bir örgütün üyesi olma sürecinde yani geçici, diğerinin ise bir ulusun üyesi olma nedeniyle kalıcı olmasıdır. Hofstede’e göre (1994), bu nedenle çalışanların kültürel değerleri değiştirilemez; ancak örgütsel kültür, örgütte edinilen bir takım değerlerden ziyade uygulamalardan oluştuğu için, bu uygulamaları değiştirerek bir ölçüde yönetilebilecektir (Mwaura vd.,1998, s:213). Örneğin, işgücü sağlama ve seçim sürecinde örgütün inanç ve değer yargılarına uygun adayların seçilmesi; ayrıca uygulanacak eğitimler, etkili liderlik ve iletişim yoluyla, bireylerin örgütün kolektif kültürüne ayak uydurmasının mümkün olabileceği savunulmaktadır (Kutal ve Büyüksulu, 1996, s:157).

Kültürel çeşitlilik yönetimine ilişkin olarak buraya kadar ele alınan üç farklı yaklaşım, Adler tarafından (1983) yapılan karşılaştırmalı bir analiz yardımıyla Tablo 1’deki şekilde özetlenebilir.

Tablo 1’den de görüleceği gibi, bu analizde, “sınırlı” yaklaşım ile, “etnosentrik” yaklaşım, kültürel çeşitliliği göz ardı eden ya da en aza indirmeye çalışan ve baskın kültüre ağırlık veren yaklaşımlardır. “Sinerjistik” yaklaşımda ise kültürel çeşitlilik hem bir üstünlük olarak görülmekte hem de yaratacağı sorunların giderilmesi üzerinde durulmaktadır.

3.4. Örgütlerde Evrensel Kültürel Değerlerin Benimsenmesini Savunan Görüşler

Çokuluslu/küresel işletmelerde, kültürel

bir birlik ya da tek/ortak/baskın kültür oluşturmak yerine, örgütlerde evrensel kültürel değerlerin benimsenmesini savunan yazarların görüşleri üzerinde de durulabilir. Örneğin Elger ve Smith (1995), işletmelerde sistem standartları ve ekonomik etkinliğin kültürel çeşitliliğin üstünde olduğunu savunan “kültürsüzlük (orijinal terim: culture-free)” tezine karşı çıkmaktadırlar (Canen ve Canen, 1999, s:4).

Bu noktada, Trompenaars’ın kültürel boyutlarından biri olan “evrensellik” boyutu üzerinde durulabilir. Buna göre evrensellik, insanların belirli kuralların ve doğruların kesinlikle tanımlanabilir ve her yerde uygulanabilir olduğuna inanmaları anlamına gelmektedir. İş dünyasında ise evrensellik, biçimsel (resmi) sözleşmeler ya da anlaşmalar yoluyla tamamen yasal perspektife uygun olma olarak da bilinir ve standartların ağırlıkta olduğu yönetsel uygulamaları akla getirir (Luthans vd., 1995, s:6/11).

Bu yaklaşıma göre, farklı kültürlerden gelen çalışanların oluşturduğu çokuluslu/küresel işletmelerde, kültürler üstü (ortak insani) değerlerin vurgulanması gerekebilmektedir. Örneğin bu yolu tercih eden işletmeler, yöneticilerini sistematik olarak bir araya getirmekte veya rotasyon yöntemiyle ülkeden ülkeye dolaştırmaktadırlar. Böylece örgüt kültürü, *kültürler üstü nitelik kazanan yöneticilerin* uyumlaştırma işlevi yardımıyla güçlenerek, örgütlerde farklılıktan kaynaklanan sorunlar en aza indirgenebilmektedir (Düren, 1999,s:23).

Boyacıgiller ve Adler (1991), örgütsel davranış modellerinden çoğunun ABD’de geliştirilmiş olduğunu ve bunların genellikle bireyleri, içinde buldukları ülkenin kültüründen bağımsız bir biçimde ele aldıklarını belirtmektedir. Bu bakış açısı, örgütsel davranış modellerinin evrensellik ilkesine uygun olarak benimsendiği anlamına gelir; başka bir deyişle bir ülkede geliştirilen modellerin, diğer ülkelerde de aynı şekilde geçerli olduğunu varsayar. Bodur ve Kabasakal (2002, s:6), çalışmalarında, evrensellik ilkesine karşı çıkan az sayıda araştırmacının bulunduğunu ve bunların, genel olarak

herhangi bir kültür için geçerli olan örgütsel kuramların birçok bakımdan diğer kültürlerle uyumadığını savunduklarını belirtmektedir.

3.5. Kültürel Çeşitlilik Yönetimini Ağırlıklı Olarak Bir İnsan Kaynakları Programı ya da Stratejisi Olarak Ele Alan Görüşler

İlgili yazında, örgütlerde kültürel çeşitliliğin etkin yönetimini sağlamak amacıyla oluşturulan program örneklerine ve önerilerine de rastlanmaktadır. Bu tür programların en önemli özelliği, insan kaynakları birimlerine önemli sorumluluklar yüklemesi ve çağdaş yönetim tekniklerinden büyük ölçüde yararlanmasıdır. Hizmet içi eğitim programları ile çok kültürlü işgücüne ulaşılması gerektiğini vurgulayan (Foxman ve Polsky, 1989) ve bu programlar yardımıyla farklı kültürden gelen insanların işe nasıl yaklaştıkları, nasıl/ne ile motive edilebildikleri, tutumları, değer yargıları vs. öğrenilebileceğini belirleyen çalışmalara da rastlanmaktadır (Peppas, 2001,s:60). Araştırmalar, özellikle yurtdışı görevlendirmelerde, motivasyon ve gidiş öncesi hazırlık programlarının, kültürel uyum üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir (Simeon ve Fujiu, 2000, s:596). Bazı çalışmalarda ise (Marchese, 2001, s:1/3), tekipliliğin kaldırılması ve kültürel farklılığa sahip çalışanların güçlendirilmesine yönelik insan kaynakları programları önerilmekte; bu programların başarısı ise, farklı kültürlerle mensup bireylerin ihtiyaçlarına ve bakış açılarına uygun insan kaynakları uygulamalarının gerçekleştirilmesi ile mümkün olabilmektedir (Krishnan, 2001, s:1/3).

Konuya ilişkin somut bir örnek vermek gerekirse; dünya çapında çok geniş bir ürün yelpazesinde üretim ve satış yapan ve 500 işletmeyi bünyesinde barındıran Unilever'in kültürel çeşitlilik programı uygulaması ele alınabilir. Unilever her yıl dünyanın dört bir yanında çalışmak üzere, şirket beklentilerine ve politikalarına uygun yöneticiler yetiştirebilmek amacıyla bir kolej açmıştır. Burada yetişenler, farklı kültürlerden gelen 25-30 kişilik gruplara ayrılmakta ve böylece değişik kültürel birikimleri olan kişilerle birlikte çalışmaları

sağlanmaktadır (Keçecioglu, 1998, s:62). IBM, Hewlett-Packard vb. çok sayıda büyük ve çokuluslu işletme de, kültürel çeşitliliğin yönetimine dönük benzer programlar oluşturmaktadırlar. Bu tür programlar, mevcut işgörenlere, etnik, ırksal ve cinsiyete dönük farklılıklara saygı göstermeyi öğretme, onların işe alınması, eğitimi ve çalıştırılmalarına yönelik çabaların yönetilmesini kapsamaktadır (Daft, 2003, s:438).

Kültürel çeşitliliğin artması, yöneticilerin ortak amaçlara ulaşabilmeleri açısından, birbirinden çok farklı insanları nasıl yönetilebilecekleri konusunda bilgi ve anlayışa sahip olmalarını gerektirmektedir. Kültürel çeşitliliğe sahip bir işgücü ile çalışan yöneticiler, farklı işgörenlerin ihtiyaçları ile değerlerini uyumlaştıracak çeşitli yönetim ve örgütsel davranış tekniklerini kullanmak durumundadırlar (Wright ve Noe, 1996, s:23). Ailen (1991, s:1/5), yöneticilerin bunu insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla öğrenmeye çalıştıklarını belirtmektedir. Yazaragöre, çok kültürlü bir örgüt yapısına geçiş, zar- an, destek ve sıklıkla uzman yardımı gerektirmektedir ve işgörenlerin işe ilişkin karşı-kültürel eğitim almaları, onlar açısından çok önemlidir.Söz konusu programlardan birini oluşturan temel faaliyet alanları Şekil 1 yardımıyla örnek olarak gösterilebilir.

3.6. Diğer Görüşler

Konuya ilişkin olarak, yukarıda özetlenen görüşlerin dışında yapılan değerlendirmeler de bulunmaktadır. Bunlar ilgili yazında daha sınırlı sayıda bir desteğe sahip olduklarından dolayı, "diğer" başlığı altında toplanarak aşağıdaki şekilde incelenmeleri uygun görülmüştür.

Bazı yazarlar (Burke, 1983), kültürel çeşitlilik yönetimini yerel örgüt yönetimi ile karşılaştırmalı olarak incelemekte ve bu kavramı bir "karşı-kültürel yönetim" ya da "küresel yönetim" olarak ifade ederek yerel örgüt yönetiminden ayırmaktadırlar. Buna göre, örgütlerde insan davranışlarının ülkeler ve kültürler çerçevesinde karşılaştırılması ve yerel örgüt yönetiminin kapsamının, farklı ülke



Şekil 1: Bir Kültürel Çeşitlilik Yönetimi Program Örneğinin İçeriği

ya da kültürlerden gelen çalışanlarla uluslar arası ya da çokuluslu etkileşimi sağlayacak ölçüde geliştirilmesi, kültürel çeşitliliğin yönetilmesi için yürütülmesi gereken çabalar (Miroshnik, 2002, s:531). Burada kültürel çeşitlilik yönetiminin küresel örgüt yönetiminin bir parçası olarak ele alındığı da düşünülebilir.

Bazı yazarlar ise kültürel çeşitliliğin bireysel bazda dikkate alınması gerektiğini savunmaktadırlar. Buna göre, kültürel çeşitliliği yönetmek amacıyla yürütülen faaliyetlerin ve oluşturulan programların, kültürel farklılığa sahip işgörenlerin tümüne yönelik bütünsel çabalar yerine bireysel bazdaki (kişiyeye yönelik) çabaları içermesi gerekmektedir. Bu yazarlara göre, işgörenlerdeki farklılıkları idrak etmeye ya da değerlendirmeye odaklı olan ve bireysel tutum ve davranışlarla ilgilenen programlar geliştirilmeli; öte yandan kurumsal / örgütsel kültür yerine bireysel bazda kültür ve etkileşime ağırlık verilmelidir. Bunlara yönelik en önemli eleştiri ise, kültürel çeşitliliğe sahip gruplarla, özellikle uzlaşma ve iletişim kurma becerisini kapsamamalarıdır (Galagan, 1991, s:3/9).

Ayrıca bazı kaynaklarda, kültürel çeşitlilik yönetimine ilişkin olarak geliştirilmiş, kapsamlı ve sistematik modellere rastlanmaktadır. Örneğin "Australian College of Applied Psychology" tarafından (2002) geliştirilmiş olan bir "Kültürel Çeşitlilik Yönetimi Modülü", bu tür bir çalışmaya ilişkin olarak bir fikir verebilir. Tablo 2'de bu modüle ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

Görüldüğü gibi, aynı zamanda bir eğitim modülü olarak geliştirilmiş olan bu program, işletme yöneticileri için de önemli bir kılavuz program olarak kullanılabilir.

Tablo 2: Bir Kültürel Çeşitlilik Yönetimi Modülü

HM42 KÜLTÜREL ÇEŞİTLİLİK YÖNETİMİ MODÜLÜ

Bu modül, öğrencilerin, kültürel çeşitliliğin kapsamını, endüstri, iş yeri ve yönetim üzerindeki etkilerini anlamalarını sağlayacaktır. Bu modülde kültürel çeşitliliğe ve dil farklılıklarına sahip çalışma ortamlarında etkinliğin nasıl sağlanabileceği araştırılmakta ve bunu başarabilmek için gerekli beceriler sorgulanmaktadır.

Modül Yardımıyla Elde Edilecek Olan Bilgiler

- Etnik ve kültürel çeşitlilik ile karakterize edilen örgütlerin yönetimine ilişkin, yasal, sosyo-kültürel ve diğer çevresel konuların ya da sorunların tanımlanması;
- Etnik ve kültürel çeşitliliğe sahip örgütlerin ayırt edici özelliklerinin, bu tür örgütler tarafından sunulan örgütsel ve bireysel olanakların ve bunlara nasıl ulaşılabilirliğinin ortaya konulması;
- Etnik ve kültürel çeşitliliğe ilişkin potansiyel örgütsel sorunların değerlendirilmesine ve çözümüne yönelik stratejilerin ve eylemlerin belirlenmesi.

Modül Kapsamında İncelenecek Dersler (Konu

Başlıkları)

- Küresel Yöneticiler, Küresel Vatandaşlar
- Sosyo-Kültürel Kuramlar
- Örgütsel Çeşitliliğin Analizi
- İşgücü Çeşitliliğinin Analizi
- Karşı-Kültürden Yönetici
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Çokkültürlü Bir Takımın Yönetilmesi
- Kültürlerarası İletişim
- Örgütsel İletişim ve Çeşitlilik
- Müşteri Hizmetleri
- Örgütsel Değişim Stratejileri
- Ömek Olaylar

Kaynak:

[http://www.acap.edu.av/misc/Managing-Cultural diversity.pdf](http://www.acap.edu.av/misc/Managing-Cultural%20diversity.pdf) , 21.11.2002 E.T. (3)

SONUÇ

Küreselleşme olgusu, örgütlerde işgücü çeşitliliğinin “kültürel” açıdan rolünü ve önemini artırmaktadır. Faaliyet alanları açısından sınırsız bir alanda hizmet sunan tüm örgütlerde kültürel çeşitlilik konusu, son yıllarda giderek daha çok çalışmanın içeriğini oluşturmaktadır. 21.yüzyılın iş dünyasım

büyük ölçüde etkileyeceği öngörülen kültürel işgücü çeşitliliği, örgütlerin yönetim tarzlarında, davranış kalıplarında, iletişim şekillerinde ve genel olarak bireyler arasındaki çalışma ilişkilerinde büyük ölçüde etkili olabilmektedir. Bu nedenle kültürel çeşitliliğin örgütsel/yönetimsel boyutlarının iyi anlaşılması gerekmektedir. İlgili yazında buna ilişkin çeşitli tipolojilerin var olduğu ve bunların büyük ölçüde ayrıntılı ampirik çalışmalardan elde edildiği bilinmektedir.

Öte yandan dünya ölçeğinde örgütlerde giderek artan kültürel çeşitliliğin etkin biçimde yönetilmesi gerektiği de açıktır. Bu konuda yazında birbirinden farklı bakış açıları ile karşılaşılmış olup, makalede bunlar sınıflandırılmaya çalışılmaktadır. Bir grup yazar, kültürel çeşitliliğin çağımız örgütleri için önemli bir rekabetçi üstünlük aracı olduğunu ve bu nedenle desteklenmesi gerektiğini öne sürer. Bundan kısmen farklı olan diğer bir bakış açısı ise, kültürel çeşitliliğin üstünlükleri kadar sakıncalı yanları da olduğunu ve bir sorun kaynağı olarak da değerlendirilmesi gerektiğini öne sürer. Bu görüşteki yazarlar, örgütsel sistemlerin ve uygulamaların, kültürel çeşitliliğin potansiyel üstünlüklerini en üst düzeye çıkaracak, sakıncalarını da en aza indireyecek şekilde yapılandırılmasını öngörmektedir. Diğer yandan örgüt içindeki kültürel çeşitliliğin ortak ya da tektip bir kültürel doku içinde eritilmesini savunanlar ya da bunun tam tersine olarak çokkültürlülüğün yerine evrenselliği önerenler de bulunmaktadır. Bir diğer yaklaşım, kültürel çeşitliliği bir insan kaynakları programı ya da stratejisi olarak görmek ve buna ilişkin sorumluluğu ağırlıklı olarak insan kaynakları birimlerine vermek olarak açıklanır. Makalede de özetlendiği gibi, yapılan sınıflandırma içinde tek başına bir alt başlık oluşturamayan ve sınırlı kaynakla desteklenebilen görüşlere de “diğer” alt başlığında topluca yer verilmiştir. Bunlar sırasıyla, kültürel çeşitlilik yönetiminin küresel yönetimin bir parçası olarak kabul edilmesi ile yalnızca bireysel bazda faaliyetler üzerinde yoğunlaşmasıdır. Son olarak, bazı kaynaklarda kültürel çeşitlilik yönetimine ilişkin kapsamlı

ve sistematik modeller önerildiği de görülmektedir.

Bu çalışmada ana amaç, örgütlerde kültürel çeşitliliğin etkin yönetimine ilişkin bir yazınsal derleme yapmaktır. Bu konuyla ilgili araştırmacılar ve uygulamacılar, yukarıda öne sürülen bakış açıları çerçevesinde ampirik veya kuramsal değerlendirmeler yapabileceklerdir. Buradan hareketle, örgütlerde kültürel çeşitlilik, boyutları ve yönetimine ilişkin olarak çalışmanın antolojik açıdan bir katkı sağlaması ve araştırmacılar için sistematik bir bilgi temeli oluşturması arzu edilmektedir.

Öte yandan sonuç niteliği taşıyan genel bir değerlendirme yapılmak istendiğinde, örgütlerde kültürel çeşitliliğin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, bu çalışmada yer verilen farklı bakış açılarının olumlu ve olumsuz yönlerinin irdelenerek örgüte özgü bir "kültürel çeşitlilik yönetimi modeli"nin geliştirilmesinde yarar vardır. Böyle bir modelin geliştirilmesinde dikkate alınması gereken iç ve dış çevre unsurları ile modelin kapsamı ve aşamaları ise, bu ve benzeri çalışmalardan elde edilecek bilgiler ışığında farklı bir çalışmanın konusunu oluşturacaktır.

KAYNAKÇA

- (1)<http://www.cyborlink.com/besite/hofstede.htm> ,04.12.2002 E.T.
- (2)<http://kvbnw5.kub.nl/web/iric/hofstede/page3.htm> ,04.12.2002, E.T.
- (3)[http://www.acap.edu.av/misc/Managing-Cultural diversity.pdf](http://www.acap.edu.av/misc/Managing-Cultural%20diversity.pdf) , 21.11.2002 E.T.
- ABBAS, J.Ali, Ahmed AZİM, April 1996, "A Cross-National Perspective on Managerial Problems in a Non-western Country", *The Journal of Social Psychology*, Vol:136, No:2, s:1/7, Database: Expanded Academic ASAP, 16.01.2003 E.T.
- AKOVA, Orhan, 2000, "Uluslar arası Otel İşletmeciliği ve Organizasyon Yapılarına Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma", *Turizm Akademik*, Yıl: 2000, Sayı:1, s:1-11.
- ALLEN, Gray, May 1991, "Valuing Cultural Diversity; Industry Woos a New Work Force", *Communication World*, Vol:8, No:6, s:1/5, Database: Expanded Academic ASAP, 23.06.2003 E.T.
- APPELBAUM, Steven H., Barbara SHAPIRO, David ELBAZ, 1998, "The Management of Multicultural Group Conflict", *Team Performance Management*, Vol:4, No:5, s:211-234.
- ARSLAN, Mahmut, 2001, "Örgüt Kültürü", *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed.Salih Güney), Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, s:176-188.
- ATIYYAH, Hamid S., 1996, "Expatriate Acculturation in Arab Gulf Countries", *Journal of Management Development*, Vol:15, No:5, s:37-47.
- BODUR, Muzaffer, Hayat KABASAKAL, Mayıs 2002, "Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür:GLOBE Araştırması", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, s:5-22.
- BOONE&KURTZ, 1999, booneandkurtz@contemporarybusiness.com, Ninth. Ed., Orlando, The Dryden Press.
- CANEN, Alberto G., Ana CANEN, 1999, "Logistics and Cultural Diversity: Hand in Hand for Organizational Success", *Cross Cultural Management*, Vol:6, No:1, s:3-10.
- CHANG, Lieh-Ching, March 2002, "Cross-Cultural Differences in Styles of Negotiation between North Americans (U.S.)", *Journal of American Academy of Business*, Vol:1, Issue:2, Database:ProQuest, 16.01.2003 E.T.
- DADFAR, Hossein, Peter GUSTAVSSON, 1992, "Competition by Effective Management of Cultural Diversity The Case of International Construction Projects", *Int. Studies of Mgt &Org.*, Vol:22, No:4, s:81-92.
- DAFT, Richard L., 2003, *Management*, 6th. Ed., London, Thomson Learning.
- DANIŞMAN, Ali, Mayıs 2000, "Kültürel Ortamın Araştırma Sonuçlarına Etkisi: Kuzey Amerika'da Geliştirilip Türkiye'de Tekrarlanan Bazı Araştırmalar Üzerine Bir Değerlendirme, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, s:339-351.
- DEMERS, Julie, September 2002, "Crossing the Cultural Divides", *CMA Management*, Vol:76, Issue:6, s:1/4, Database: ProQuest, 21.11.2002 E.T.
- DENİZ, Nevin Döşoğlu, 2000, "Farklı Kültürlerden Oluşan Ekiplerin Yönetimi", *M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yıl:2000, Cilt: XVI, Sayı:1, s:65-74.
- DESSLER, Gary, 1998, *Management*, International Ed., New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
- DEVELİOĞLU, Kazım, Haziran 2001, "The Affect of Changed Cultural and Political Forces on Reconfiguration of Joint Ventures", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:5, s:363-372.
- DİNÇER, Ömer, 1992, *Örgüt Geliştirme Teori, Teknik ve Uygulamaları*, İstanbul, Timaş Basım, Tic.ve San. A.Ş.
- D'IRIBARNE, Philippe, 2002, "Motivating Workers in Emerging Countries:

- Universal Tools and Local Adaptations*”, *Journal of Organizational Behavior*, 23, s: 243-256.
- DÜREN, A.Zeynep, Mayıs 1999, “Küreselleşen İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Önemi”, *Yönetim*, Yıl:10, Sayı:33, s:21-24.
- FLEURY, Maria Tereza Leme, 1999, “The Management of Culture Diversity: Lessons from Brazilian Companies”, *Industrial Management & Data Systems*, 99/3, s:109-114.
- FREY-RIDGWAY, Susan, 1997, “The Cultural Dimension of International Business”, *Collection Building*, Vol:16, No:1, s:12-23.
- GALAGAN, Patricia A., March 1991, “Tapping the Power of a Diverse Workforce”, *Training&Development*, Vol:45, No:3, s:1/9, Database: Expanded Academic ASAP, 23.06.2003 E.T.
- GROESCHL, Stefan, Liz DOHERTY, 2000, “Conceptualising Culture”, *Cross Cultural Management*, Col:7, No:4, s:12-17.
- HARUNG, Harald S., Lise Martens HARUNG, 1995, “Enhancing Organizational Performance by Strengthening Diversity and Unity”, *The Learning Organization*, Vol:2, No:3, s:9-21.
- HERBIG, Paul, Alain GENESTRE, 1997, “International Motivational Differences”, *Management Decision*, Vol:35, Issue: 7/8, s:562-567.
- HIGGS, Malcolm, 1996, “Overcoming the Problems of Cultural Differences to Establish Success for International Management Teams”, *Team Performance Management: An International Journal*”, Vol:2, No:1, s:36-43.
- ILES, Paul, 1995, “Learning to Work with Difference”, *Personnel Review*, Vol:24, No:6, s:44-60.
- ILES, Paul, Paromjit Kaur HAYERS, 1997, “Managing Diversity in Transnational Project Teams- A Tentative Model and Case Study”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol:12, No:2, s:95-117.
- JACKSON, Terence, Mette BAK, 1998, “Foreign Companies and Chinese Workers: Employee Motivation in the People’s Republic of China”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.11, nO.4, s:282-300.
- JOINER, Therese A., 2001, “The Influence of National Culture and Organizational Culture Alignment on Job Stress and Performance. Evidence from Greece”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol:16, No:3, s:229-242.
- KAROC-KAKABADSE, Nada, Alexander KOUZMIN, 2001, “Low-and High-Context Communication Patterns: Towards Mapping Cross – Cultural Encounters”, *Cross Cultural Management*, Vol:8, No:2, s:3-24.
- KEÇECİOĞLU, Tamer, 1998, *Örgüt Teorisinde Yenilikler*, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- KIDGER, Peter J., 2002, “Management Structure in Multinational Enterprises- Responding to Globalisation”, *Employee Relations*, Vol:24, No:1, s:69-85.
- KLIDAS, Antonios K., November, 2002, “The Cultural Relativity of Employee Empowerment: Findings From the European Hotel Industry”, *Euro CHRIE International Conference on “Cross-Cultural Challenges in the Tourism Industry: The Educational Answers”*, October 31st – November 2nd 2002, Barcelona, s:1-9.
- KOÇEL, Tamer, 2003, *İşletme Yöneticiliği*, 9.Bası, İstanbul, Beta Basım Yay. Dağ. A.Ş.
- KOZAN, M.Kamil, October 1997, “Culture and Conflict Management: A Theoretical Framework”, *International Journal of Conflict Management*, Vol:8, Issue:4, s:1/34, Database: Business Source Premier, 09.12.2002 E.T.
- KRANIAS, Dimitrios S., 2000, “Cultural Control. The Case of Japanese

- Multinational Companies and Their Subsidiaries in the U.K.*”, *Management Decision*, 38/9, s:638-648.
- KRISHNAN, Rekha, 2001, “*Human Resources Practices and The Bottom Line in Russian Subsidiaries*”, *Academy of Management Executive*, Vol:15, Issue: 4, s:1/3, Database: EBSCOhost, 21.10.2002 E.T.
- KUTAL, Gülten, Ali Rıza BÜYÜKUSLU, 1996, *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama*, İstanbul, Der Yayınları.
- LAVATY, Suzanne, Brian H.KLEINER, 2001, “*Managing and Understanding the French Employee*”, *Management Research News*, Vol:24, No:3/4, s:45-48.
- LEE, Changhuk, Kye-Sung CHON, 2000, “*An investigation of Multicultural Training Practices in the Restaurant Industry: The Training Cycle Approach*”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12/2, s:126-134.
- LENARTOWICZ, Tomasz, James P. JOHNSON, 2002, “*Comparing Managerial Values in Twelve Latin American Countries*”, *Management International Review*, Vol: 42, 2002/3, s:279-307.
- LOO, Robert, 1999, “*A Structured Exercise for Stimulating Cross-Cultural Sensitivity*”, *Career Development International*, 4/6, s:321-324.
- LUTHANS, Fred, Richard R. PATRICK, Brett C. LUTHANS, September-October 1995, “*Doing Business in Central and Eastern Europe. Political, Economic, and Cultural Diversity*”, *Business Horizons*, Vol:38, No:5, s:1/11, Database:Expanded Academic ASAP, 16.01.2003 E.T.
- MARCHESE, Marc C., 2001, “*Matching Management Practices to National Culture in India, Mexico, Poland, and the U.S.*”, *Academy of Management Executive*, Vol:15, Issue:2, s:1/3, Database: Business Source Elite, 21.10.2002 E.T.
- MCGUIRE, David, David O'DONNELL, Thomas N.GARAVAN, Sudhir K.SAHA, 2002, “*The Cultural Boundedness of Theory and Practice in HBD?*”, *Cross Cultural Management*, Vol:9, No:2, s:25-44.
- MELLAHI, Kamel, 2001, “*Differences and Similarities in Future Managerial Values: A Five Cultures Comparative Study*”, *Cross Cultural Management*, Vol:8, No:1, s:45-58.
- MICHAILOVA, Snejina, 2000, “*Contrasts in Culture: Russian and Western Perspectives on Organizational Change*”, *Academy of Management Executive*, Vol:14, Issue: 4, s:1/17, Database: Business Source Elite, 21.10.2002 E.T.
- MIROSHNIK, Victoria, 2002, “*Culture and International Management: A Review*”, *Journal of Management Development*, Vol:21, No:7, s:521-544.
- MONTAGLIANI, Amy, Robert A.GIACALONE, October 1998, “*Impression Management and Cross-Cultural Adaption*”, *The Journal of Social Psychology*, Vol:138, No:5, s:1/9, Database:Expanded Academic ASAP, 16.01.2003 E.T.
- MOORE, Meredith J., 2002, “*Same Ticket Different Trip: Supporting Dual-Career Couples on Global Assignments*”, *Women in Management Review*, Vol:17, No:2, s:61-67.
- MUTLU, Esin (Can), 1999, *Uluslararası İşletmecilik*, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- MWAURA, Grace, John SUTTON, Diane ROBERTS, 1998, “*Corporate and National Culture-An Irreconcilable Dilemma for the Hospitality Manager?*”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10/6, s:212-220.
- ÖZKALP, Enver, Çiğdem KIREL, Mayıs 2000, “*Globalleşen Örgütler ve*

- Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgili Alanları", 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, s:447-462.
- PEPPAS, Spero C., 2001, "Subcultural Similarities and Differences: An Examination of US Core Values", *Cross Cultural Management*, Vol:8, No:1, s:59-70.
- PERKS, Helen, Michael SANDERSON, 2000, "An International Case Study of Cultural Diversity and the Role of Stakeholders in the Establishment of a European/Indonesian Joint Venture in the Aerospace Industry", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol:15, No:4, s:275-290.
- RANDLESOME, Collin, 2002, "Diversity of Europ's Business Cultures Under Threat", *Cross Cultural Management*, Vol:9, No:2, s:65-76.
- SELMER, Jan, 2002, January 2002, "Practice Makes Perfect? International Experience and Expatriate Adjustment", *Management International Review*, Vol.42, Issue:1, s:1/16, Database:Expanded Academic ASAP, 23.06.2003 E.T.
- SELMER, Jan, 1999, "Career Issues and International Adjustment of Business Expatriates", *Career Management International*, 4/2, s:77-87.
- SEYMEYEN, Oya Aytemiz, Tamer BOLAT, 2002, *Örgütsel Öğrenme*, Bursa, Ezgi Kitabevi.
- SHENKAR, Oded, Fail 2001, "Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences", *Journal of International Business Studies*, Vol:32, Issue:3, s:1/25, Database: Expanded Academic ASAP, 16.01.2003 E.T.
- SIMEON, Roblyn, Keiko FUJII, 2000, "Cross-Cultural Adjustment Strategies of Japanese Spouses in Silicon Valley", *Employee Relations*, Vol:22, No:6, s:594-611.
- SMITH, Peter B., Mark F.PETERSON, Shalom H. SCHWARTZ, March 2002, "Cultural Values, Sources of Guidance and Their Relevance to Managerial Behavior A 47 - Nation Study", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol:33, No:2, s:188-208.
- SPARROW, Paul, Pei-Chuan WU, 1998, "Does National Culture Really Matter? Predicting HRM Preferences of Taiwanese Employees", *Employee Relations*, Vol:20, No:1, s:26-56.
- SPECTOR, Paul E. vd.* , 2001, "Do National Levels of Individualism and Internal Locus of Control Relate to Well-Being: An Ecological Level International Study", *Journal of Organizational Behavior*, 22, s:815-832.
- SUZUKI, Shinobu, September 1997, "Cultural Transmission in International Organizations: Impact of Interpersonal Communication Patterns in Intergroup Contexts", *Human Communication Research*, Vol:24, No:1, s:1/29, Database: Expanded Academic ASAP, 16.01.2003 E.T.
- TAYEB, Monir, 1997, "Islamic Revival in Asia and Human Resource Management", *Employee Relations*, Vol:19, No:4, s:352-364.
- Türk Dil Kurumu, 1988, *Türkçe Sözlük 2 K-Z*, Yeni Baskı, Ankara, Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- VINKEN, Henk, 2002, "Cultures, Cities and Communications on the Pace and Place of Cultural Change", *International ENGIME Workshop 'Communication across Cultures in Multicultural Cities'*, The Hague, November 7-8 2002, <http://www.uvt.nl/iric>, 04.12.2002 E.T.
- WRIGHT, Patrick M., Raymond A.NOE, 1996, *Management of Organizations*, USA, Irwin McGraw-Hill.
- UYSAL, Nilgün, 1994, "Globalizm: Sınırsız ve 'Çok Kültürlü' Şirket Düzenine

* İlgili çalışmada yazar sayısı 40'ın üzerindedir. Dolayısıyla çok fazla yer işgal etmemesi için yalnızca ilk yazarın adı gösterilmektedir.

- Doğru*", *Garanti Bankası Dergisi*,
Sayı:79, s:3-8.
- YAVAŞ, Uđur, 2001, "*Adaptation to International Assignments: Dimensionality and Strategies to Facilitate Adjustment of Expatriate Managers in Turkey*", *Cross Cultural Management*, Vol:8, No:2, s:60-73.
- YILMAZ, Ejder, 1982, *Hukuk Sözlüğü*, Ankara, Yorum Matbaacılık-Yayıncılık.
- ZAKARIA, Norhayati, 2000, "*The Effects of Cross-Cultural Training on the Acculturation Process of the Global Workforce*", *International Journal of Manpower*, Vol:21, Issue: 6, s:492-510.
- ZEL, Uđur, Mayıs 2000, "*Yönetimde Kişilik Kavramının Önemi: Türk ve İngiliz Yöneticilerin Mesleki Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*", *8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler 25-27 Mayıs 2000*, Nevşehir, s:325-338.