

Çokuluslu Ekiplerde Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi* Management of Cultural Differences in Multinational Teams

Arş. Grv. Dr. Zeynep Gültekin - Doç. Dr. Cemil Ulukan

Öz

Çokuluslu ekiplerin etkinliği ve verimliliği açısından, ekip üyelerinin mensubu oldukları ülkelere ait kültürlerin öne çıkan özelliklerinin bilinmesi, olası kültürlerarası çatışmaların öngörülmesi ve çözümüne yönelik önlemler alınması, organizasyonda kültürel farkındalığın yerleştirilmesi ve örgüt kültürüyle uyumlaştırılması gibi konularda bir takım politika, uygulama ve kuralların geliştirilmesi gereklidir. Gittikçe artan önemine karşılık, çokuluslu ekipler ile kültürel farklılıkları bir arada ele alan araştırmalar nicelik açısından çok yetersizdir.

Marmaray projesi kapsamında gerçekleştirilen bu araştırmayla, çokuluslu proje ekiplerinin yönetimine ilişkin bilgi birikimine katkıda bulunulması ve çokuluslu ve çok kültürlü ekiplerin yönetim sorumluluğunu taşıyanların politika, kural ve uygulamalar geliştirebilmeleri için somut öneriler sunulması amaçlanmaktadır.

Araştırma neticesinde ulaşılan belli başlı bulgular arasında Marmaray proje ekibinin Güdümlü Fütze modeline uygun özellikler sergilediği, kültürel farklılıklara yönelik eğitimlere gereksinim olduğu, ekip üyelerine yönelik sosyal aktivitelerin artırılması gerektiği ve daha etkin bir liderliğe ihtiyaç duyulduğu vardır.

Anahtar Kelimeler: Proje Ekipleri, Çokuluslu Ekipler, Çok Kültürlülük, Marmaray Projesi, Örgüt Kültürü.

Abstract

Assurance of efficiency and productivity of multinational teams necessitates policies, rules, and procedures covering underlying characteristics of team members'

home country cultures, potential cross-cultural conflicts and their solutions, cultural awareness in the organization, and harmonization mechanisms for different cultures with the organizational culture, etc. In spite of ever-increasing importance, studies addressing multinational teams and cultural differences simultaneously are insufficient in quantity.

This study aims to contribute to the literature on management of multinational project teams and to make suggestions for people who are in charge of managing multinational and multicultural teams to develop policies, rules, and procedures.

Among the underlying findings are; the Marmaray Project team has demonstrated characteristics that can be explained by "Guided Missile" model, a need for training programs related to cultural differences, need for social activities for team members, and a need for more effective leadership.

Keywords: Project Teams, Multi-National Teams, Multi-Cultural, Marmaray Project, Organizational Culture.

Giriş

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler ile uluslararası ticarete mal, hizmet, sermaye, insan, bilgi ve diğer kaynakların artan akışkanlığı, işletmelerin faaliyet gösterdiği bölgelerin ve sunumda bulunduğu pazarların daha geniş bir coğrafyaya yayılmasına yardımcı olmuştur. Küresel pazar fırsatlarından yararlanmak isteyen işletmeler; üretim, ar-ge, pazarlama, finans, lojistik gibi fonksiyonları artık farklı ülkelerdeki işletmelerle kurdukları küresel işbirliği ağlarıyla

* Bu çalışma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Eylül 2011'de savunulan "Çokuluslu Proje Ekiplerinde Kültürlerarası Farklılıkların Yönetimi: Marmaray Projesi Örneği isimli doktora tezinden uyarlanmıştır.

Arş. Grv. Dr. Zeynep Gültekin, Anadolu Üniversitesi, Porsuk MYO, zgultekin@anadolu.edu.tr

Doç. Dr. Cemil Ulukan, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, culukan@anadolu.edu.tr

la yürütebilmektedirler. Dünya ölçeğindeki fırsatlar artık yalnızca çokuluslu işletmeler için değil mikro ölçekteki işletmeler için de geçerlidir. Küresel ölçeğe ulaşan faaliyetler ve işbirlikleri aynı zamanda diğer kültürlerle de daha yoğun bir teması ifade etmektedir. Bu ise farklı kültürlerden insanların artık çok daha sık ve uzun süreler bir arada çalışması, başka bir deyişle çokuluslu ve aynı zamanda çok kültürlü ekiplerin yaygınlaşması anlamına gelmektedir.

Farklı kültürel birikime sahip, farklı tutum, değer ve davranış kalıpları olan bireylerin aynı ekipler içerisinde yer almaları, kültürlerarası farklılıklarla yüzleşmek anlamına gelmekte olup bunun yönetsel açıdan önemli sonuçları vardır. Ekibin etkinliği ve verimliliği açısından, ekibi oluşturan üyelerin gelmiş olduğu ülkelere ait kültürlerin öne çıkan özelliklerinin bilinmesi, olası kültürlerarası çatışmaların öngörülmesi ve çözümüne yönelik önlemler alınması, organizasyonda kültürel farkındalığın yerleştirilmesi ve örgüt kültürüyle uyumlaştırılması için bir takım politikaların, uygulamaların, kuralların geliştirilmesi, yönetsel açıdan yerine getirilmesi gereken sorumluluklardan bazılarıdır.

Gittikçe artan önemine rağmen, farklı kültürlerden gelen bireylerin oluşturduğu ekiplerin yönetimine ilişkin bilgi birikimi -özellikle Türkçe literatürde- çok kısıtlıdır. Bu durum çok kültürlü ekiplerin yönetiminde yararlanılabilecek politika ve uygulamaların sınırlı kalmasına ve dolayısıyla ekibin etkinliğinin beklenenin altında gerçekleşmesine yol açabilmektedir. Literatürde, ekipler ve farklılık yönetimine ilişkin araştırmalar bulunsada da, çokuluslu ekipler ve kültürel farklılıkları bir arada ele alan araştırmalar nicelik açısından yeterli değildir. Özellikle ülkemizde bu konuya ilişkin gerçekleştirilen araştırma sayısının oldukça sınırlı olması, yapılacak çalışmaların önemini arttırmaktadır.

Çokuluslu proje ekiplerinde, kültürel farklılıklardan kaynaklanan dinamiklerin net olarak bilinmeyişi araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Marmaray gibi, dünya ölçeğinde bir proje olan ve toplam maliyeti 1,5 milyar ABD Dolarını bulan yatırımın başarısı, ekonomik ve finansal faktörler yanında büyük ölçüde proje ekiplerinin nasıl yönetildiğine de bağlı olacaktır.

Marmaray projesi kapsamında gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı, çokuluslu ve çok kültürlü proje ekiplerinin yönetimine ilişkin bilgi birikimine katkıda bulunmak ve bu ekiplerin yönetim sorumluluğunu taşıyanların politika, kural ve uygulamalar geliştirebilmeleri için somut öneriler sunmaktır.

Çokuluslu Proje Ekipleri ve Çok Kültürlülük

Bu çalışmada çokuluslu ekip kavramıyla; ulusal sınırları aşan faaliyetler üzerinde çalışan ve farklı kültürlerden gelen bireylerden kurulu proje ekipleri ifade edilmektedir.

Gittikçe artan bilgi teknolojisi kullanımı, yönetim kademelerinin azalması, işletme süreçlerinin yeniden yapılandırılması ve küreselleşme unsurlarının tümü, ekiplerin farklı şekillerde kullanımına katkıda bulunmuştur (Levi, 2007: 14). Kültürel farklılıklar ise, alışılmış sorunlara yeni bakış açıları getirebilmekte, daha fazla yaratıcılık ve yenilik fırsatı sunmaktadır (Schneider ve Barsoux, 1997: 183). Bu nedenle çokuluslu ekipler, örgütsel yapının küreselleşmenin getirdiği dinamizme cevap verebilen önemli bir parçası haline gelmiştir.

Çokuluslu ekiplerin başarılı bir performans gösterebilmesi için oluşturulma aşamasından itibaren bilinçli ve planlı hareket etmek gerekmektedir. Bu nedenle çokuluslu ekipler oluşturulurken yüz yüze görüşmeler ve toplantılar düzenlenmesi, özellikle ekibin ilk kuruluş aşamalarında kişisel ilişkiler ve paylaşılan ortak bir anlayış geliştirebilmek açısından önemlidir (Earley ve Gibson, 2002). Açıkça paylaşılan hedefler, normlar, üyelerin rolleri ve performans kriterlerinin ortak kabulü, farklılığın yüksek seviyede olduğu bu ekipler açısından çok önemlidir (Snow, 1996). Bunların yanı sıra, organizasyonun stratejisini ve kültüre yaklaşımını çalışanlara açıklayan eğitim programları, yaygın olarak uygulanan bir yaklaşımdır (Snell, 1998). İş uygulamaları ve iletişimde kültürel farklılıkların bilincini artıran çok kültürlü ekip yapısı, ekip çalışmasını da geliştirir. Ekip yetenekleri; çatışma çözümü, uyum sağlama yetenekleri, proje yönetimi ve bireylerarası iletişime odaklanan eğitimlerle desteklenmelidir. Ayrıca güçlü bir liderlik de, bu ekip yapısı içerisinde son derece önem taşımaktadır (Kat-

zenbach ve Smith, 2001). Çokuluslu ekipler, güçlü bir liderlik yaklaşımıyla çok daha üstün performans sergilemektedirler (Earley ve Gibson, 2002'den aktaran Levi, 2007: 252-254).

Ekipleri, kültürel farklılıkları temel alarak *Homojen ekipler* (benzer kültürlerden gelen üyeler olayları benzer yollardan algılar, değerlendirir), *İşaret ekipleri* (üyelerinin biri hariç diğerleri benzer kültürlere sahiptir), *iki kültürlü ekipler* (iki ya da daha fazla grup üyesi ayrı kültürleri temsil eder), *çok kültürlü ekipler* (üyelerin üç ya da daha fazlası farklı kültürel geçmişe sahiptir) şeklinde gruplandırmak mümkündür.

Çokuluslu ekiplerde kültürel farklılıkları anlamak için örgütlerdeki çok kültürlülük kavramını anlamak gereklidir. Son yirmi beş yılda çok kültürlülük, sadece kültürel açıdan çeşitlilik gösteren grupları değil, birlikte çalışılan kişileri ve bireyin kendisini tanıyıp anlaması açısından, oldukça önemli hale gelmiştir. Çok kültürlülük, uluslararası ve ulusal çeşitlilikle başa çıkabilmek üzere kullanılan fonksiyonel bir strateji olarak görülmektedir. Daha dar bir yaklaşımla *çok kültürlülük*, tüm kültürlerin olumlu etkilerine açık olmak ve yeni ve anlamlı etkileşim yöntemleri geliştirmek için bir araç olarak ele alınabilir (Connerley ve Pedersen, 2005: 3-5). Çok kültürlülüğün örgütsel açıdan en belirgin özelliği, kültürel çeşitliliğin olumlu algılanması ve o kültürlere ilişkin değerlerin, bir kültüre ait olmanın ve insan olmanın önemli bir parçası olarak algılanmasıdır (Ferguson, 2008: 6).

Kültürel açıdan farklılığa sahip ekiplerin, özellikle yüz yüze çalışanların, süreç dezavantajları yaşamaları ve homojen gruplara göre daha düşük grup performansı göstermeleri olasıdır (Carte ve Chidambaram, 2004; Hill, 1982; Staples ve Zhao, 2006'dan aktaran Thomas, 2008: 179). Kültürel farklılık gösteren ekip üyeleri, kendilerinin farklı olduklarının bilincindedirler (Randel, 2003) ve bu bilinç kendilerini grubun diğer üyeleriyle kıyaslamalarına neden olur (Bochner ve Ohsako, 1977; Bochner ve Perks, 1971). Bu karşılaştırmaya dayalı olarak, davranışlarının ve statülerinin gruba uygunluğunu sorgularlar (Thomas, 2008: 180).

Başarılı çok kültürlü ekipler, üyelerinin katkılarını bütünleştirme yöntemleri bulan ve farklılıklara rağmen değil de farklılıklara bağlı olarak değer katan çözümler bulan ekiplerdir (Schneider ve Barsoux, 1997: 204). Global bir ekibin etkinliği ve örgütsel hedeflere uyum yeteneği, çok kültürlü bir grup olarak çalışma-

nın getirdiği sonuçlar ve sorunlara rağmen yaratabildikleri sinerjiye bağlıdır (Moran, 1988'den aktaran Deresky, 2002: 426).

Örgütlerde Kültürel Farklılıkların Ortaya Konulması

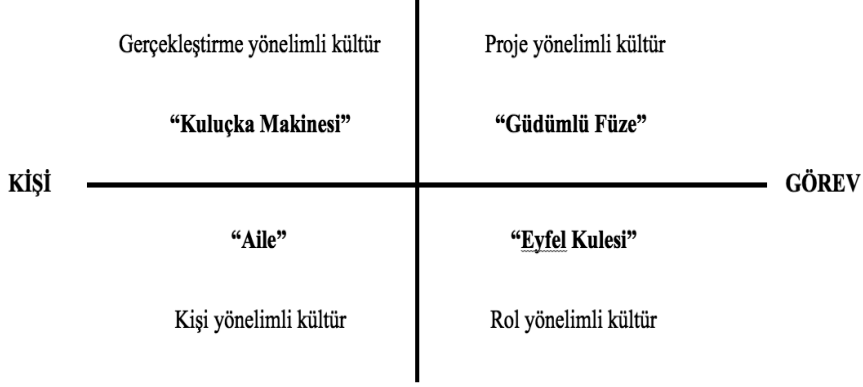
Örgütlerdeki kültürel farklılıkları ortaya koymayı amaçlayan çeşitli çalışmalar mevcuttur. Örneğin Ronen ve Shenkar, 1985'te, ülkeleri işgörenlerin işe karşı tutumuna göre kümelemiştir. Ülkeleri belirli kültürel boyutlara göre sınıflandıran Hofstede'in araştırması gibi, Ronen ve Shenkar'ın çalışması da, çokuluslu işletmelerin stratejilerini ve örgütsel tasarımlarını ortaya koymak amacıyla kullanılmıştır. Örgüt kültürünü sınıflandırma çalışmalarından bir diğeri de Roger Harrison tarafından yapılmıştır. Daha sonra bu çalışmaları temel alarak Charles Handy bu modeli geliştirmiş ve Yunan mitolojisindeki ilahlarla simgeleştirmiştir. Daha sonra Trompenaars ve Hampden-Turner tarafından da bir sınıflandırma yapılmış, ancak bu modelin de Handy ve Harrison'ın modellerinden farklı olmadığı belirtilmiştir. Sadece örgüt tipleri için farklı kavramlar ve metaforlar kullanılmıştır. Bu modelde dört çeşit örgüt tipi bulunmaktadır: Rol kültürü (Apollo), görev kültürü (Athena), güç kültürü (Zeus) ve birey kültürü (Dionysus) (Erdem, 2007: 98-101).

Trompenaars ve Hampden-Turner (1998), kültürü boyutlandırırken, üzerinde durulması gereken iki önemli unsurdan bahsetmişlerdir (bkz Şekil 1). Bunlar; eşitlik ve hiyerarşi ile kişiyle görev arasındaki uyumdur. Bu unsurlar arasındaki ilişkiyle, çalışanların kendi örgütlerine nasıl yaklaştığını yansıtan dört farklı örgüt kültürü tipi tanımlanabilir: *aile kültürü*, *Eyfel Kulesi kültürü*, *güdümlü füze kültürü* ve *kuluçka makinesi kültürü* (Trompenaars, 1998: 189). Kültürel farklılıkları barındıran ekiplerin analizini daha iyi yapabilmek için bu kültür türleri aşağıda daha detaylı olarak ele alınmaktadır.

Aile Kültürü

Aile metaforu, yüz yüze ilişkiler barındırdığı için kişisel, ama aynı zamanda deneyim ve otorite sahibi bir lider tarafından yönetildiği için hiyerarşik olan bir kültür için kullanılmıştır. Bu kültür türündeki bir şirketin atmosferi pek çok bakımdan evi andırmaktadır. Yaşa göre terfi esastır, şirketle olan ilişki uzun vadeli ve bir adanmışlık söz konusudur.

EŞİTLİKÇİ



HİYERARŞİK

Kaynak: Trompenaars ve Turner, 1998 :190

Şekil 1. Uluslararası İşletmelerde Örgüt Kültürü Tipleri

Çalışmak, iyi performans göstermek ve çatışmaları gidermek için başlıca neden, ilişkilerdir. Üstlerin onayını almak başlı başına bir ödüldür. Aile tipi kültürde lider kalıpları ve uygun davranış modellerini belirler ve astlarının buna uymasını bekler. Buna karşılık lider her zaman astlarıyla empati içerisindedir. Bu kültür tipinde, çalışanlar birbirine gelenekler, adetler ve arkadaşlık ilişkileriyle bağlanması dışarıdan birinin ekip üyesi olmasını zorlaştırır (Trompenaars ve Turner, 1998: 189-198).

Eyfel Kulesi Kültürü

Bu kültürde, rol ve işlevleri kapsayan bürokratik bir işbölümü önceden belirlenmiştir. Her bir rol sistem tarafından öngörülen şekilde yerine getirildiğinde, görevler planlara uygun olarak tamamlanır. Bu kültür türünün metaforu olarak Eyfel Kulesi'nin seçilmesinin sebebi, sivri ve simetrik olması, üst bölümün dar, taban bölümünün geniş olması, sağlam ve katı duruşudur.

Eyfel Kulesi kültüründe statü role dayandığı için bürokrasi herkesin aynı kurallara tabi olduğu, kişisel olmayan, akılcı ve yasal bir sistemdir. Kişisel ilişkilerin kararları etkileyeceği, bireyleri ön plana çıkaracağı, kuralları esneteceği ve rollerle sorumluluklar arasındaki kesin sınırları bulanıklaştıracağı varsayılır. Bu kültür türünde değişim, kuralları değiştirerek gerçekleştirilir. Amaçlarda herhangi bir değişiklik, çalışanların da biçimsel olarak yapmaları gerekenlerin de değişmesini gerektirir. Bu nedenle çalışanlar kültürel açıdan karmaşık çevre koşullarına kendini iyi uyarlamaz. Bir Eyfel Kulesi kültüründe değişim son derece karmaşık ve zaman alıcıdır. Çatışmalar düzenli işleyişe ve verimliliğe yönelik bir tehdit olarak kabul edilir (Trompenaars ve Turner, 1998: 198-203).

Güdümlü Füze Kültürü

Güdümlü füze kültürü, eşitliği vurgular. Görevi yerine getirebilmek için, ekip üyeleri ne gerekiyorsa onu yapmak zorundadır ve neyin gerektiği çoğu zaman kesin değildir.

Ulusal Havacılık ve Uzay İdaresi (NASA), güdümlü füze benzeren uzay araçları geliştirmede proje gruplarının kullanılmasına öncülük etmiştir. Mühendisler uyum içinde ve bir arada çalışmak zorunda olduğu için, aralarındaki en iyi sentez biçiminin hangisi olacağı ancak çalışmanın gidişi içinde keşfedilebilmektedir. Herkes kendi işiyle ilgili bilgiye sahiptir. Bu kültürde gruplar geçici olma eğilimindedir. İlişkiler projeye bağlıdır. Bu kültür duygusal değildir ve karşılıklı adanmışlık içermez. Bu tip kültürlerde, insanın değerinin nihai ölçütü, nasıl bir performans gösterildiği ve sonuca ne ölçüde katkıda bulunulduğudur.

Bu yapı, Eyfel kulesi örgütü üzerine oturtulduğunda, matris organizasyonlar ortaya çıkmaktadır. Öğrenme, insanlarla geçinebilmeyi, buzları çabuk kırmayı, ekip içinde eksik olan rolü oynamayı gerektirir. Ekipler, teorikten ziyade pratik çözümlere yatkındırlar ve disiplin merkezli olmaktan çok problem merkezli olma eğilimindedirler. Onay çoğu zaman üst yerine çalışma arkadaşları ya da astlardan gelir. Değişim çabuk olur. Daha fazla hedef ortaya çıkar, yeni gruplar oluşturulur, eskiler dağıtılır. Böylece iş devri yüksek olur, mesleklere ve projelere duyulan bağlılık, şirkete duyulan bağlılıktan daha yüksektir. Motivasyon, bu kültürde içseldir (Trompenaars ve Turner, 1998: 205-208).

Kuluçka Makinesi Kültürü

Varoluşçuluk felsefesine uygun olarak, “varoluş örgütten önce gelir” anlayışı, kuluçka makinesi kültürünün felsefesidir. Bu kültür, çalışanların beklentilerini gerçekleştirmek ve kişisel beklentiler için bir kuluçka makinesi gibi çalışmanın işletmelerin görevi olduğu görüşüne dayanır; bu nedenle de bu kültürde biçimsel yapı azdır. Kuluçka makinesi hem kişisel hem de eşitlikçidir. Bu metaforun seçilme sebebi ise, işletmenin bir kuluçka makinesi gibi, çalışanların kendilerini gerçekleştirmeleri için sürekli üretim yapmak zorunda oluşudur. Grup halinde faaliyet gösteren doktorlar, avukatlar, bazı danışmanlar, araştırmacılar ya da çoğu zaman tek başına çalışan ama kaynak ve deneyim paylaşmaya ihtiyaç duyan herhangi bir profesyonel grup kuluçka makinesi kültürüne örnek olarak verilebilir. Bireylere bağlı bir otorite vardır. Bu kültür üyeleri, yaratma ve buluşçuluk sürecinden zevk alırlar. Yakın ilişkiler, paylaşılan coşkular ve üst amaçlar sayesinde, söz konusu yapı etkin, doyurucu ve heyecan verici olabilir. Üyeler birbirleriyle uyum-

ludur, değişim ise çok hızlı ve kendiliğinden olabilir. Motivasyon genellikle içsel ve yoğunudur. Gelişmekte olan yaratıcı sürecin dışında kâr ya da güç elde etme güdüsü azdır. Grup başarısını engelleyen güç oyunları hoş karşılanmaz (Trompenaars ve Turner, 1998: 208-211).

Kültürel Farklılıkların Yönetimi

Küreselleşmeyle birlikte bireyselleşmenin ön plana çıkacağı ve bunun sonucu olarak da örgüt içerisinde sosyal ve yapısal eşitliği birleştirmek için bireylerin/farklı grupların ortak çalışmalarda ve projelerde sağlayacağı katma değer artacağı, Humpries ve Grice (1995: 17) tarafından öngörülmüştür. Connerley ve Pedersen'e (2005: 3) göre çok kültürlülük, bütün kültürlerin olumlu taraflarına açık olmak ve bu bilgiyi yeni ve anlamlı etkileşimler yaratmak üzere kullanmak üstüne odaklanmaktadır.

Farklılıkların yönetimi denildiğinde; “insanlar arasındaki farkların, örgüt için maliyet yaratan bir durum olmaktan çok, bir değer haline dönüşmesini sağlayacak süreç ve stratejilerin amaca hizmet edecek yönde kullanılması” anlaşılmalıdır. Bu durumda, “farklılıkların yönetimi”, belirli amaçlarla tasarlanmış sistematik, planlar, programlar ya da süreçleri içermektedir (Hays-Thomas, 2004'ten aktaran Sürgevil, 2008: 113).

İşletmelerin en büyük hedeflerinden biri, tüm çalışanların yeteneklerini en etkin şekilde kullanmalarını sağlamaktır. Ancak çok kültürlü işgücü ortamında bu hedefe ulaşmak, farklılaşan işgücünün etkin stratejilerle yönetilmesinden geçmektedir. Kültürel çeşitliliği, örgüt için bir tehditten çok bir fırsat olarak görebilmek, entelektüel, duygusal ve sezgisel bir durumdur. Bu nedenle farklı kültürlerden gelen yöneticiler, birlikte çalışabilmek üzere bir strateji geliştirebilmek için, neyi nasıl söylemesi gerektiğini ve bu noktada farklılıkları bilmek zorundadırlar (Schneider ve Barsoux, 1997: 156).

Kültürlerarası yönetim temel olarak farklı kültürler arasında iletişim ve müzakere demektir. Bu ise karşılaştırmalı bir metodoloji gerektirmektedir. Kültürlerarası iletişim ve karşılaştırmalı araştırmalar yaklaşımları (Hall, Hofstede vs.) kültürlerarası yönetim uygulamaları için açılım veren nitelikler taşımakta ve

kültürlerarası konularla ilgili olarak yapılan hemen her çalışmada temel referans olarak ele alınmaktadır. Ancak, kültürlerarası yönetim uygulamaları, bu temel referans çerçevesinin ötesine geçmeli ve çok kültürlü ekiplerin yönetiminde genelleştirilebilir somut yöntemler ortaya koymalıdır. Farklı kültürlerden insanları aynı amaç etrafında birleştiren çok kültürlü iş ortamlarındaki yönetsel uygulamalar özel koşullar içerir. Buna göre, kültürlerarası yönetim uygulamaları üç düzeyde irdelenmelidir (Chevrier, 2003: 99'dan aktaran Düren, 2007: 100) :

- Kültürlerarası yönetim öncelikle kültürlerarası ortamlarla ilgili olan insanların işidir.
- Kültürlerin entegrasyonunun kurumsallık çerçevesinde sağlanması gerekir.
- Taraflar arasında kültürlerarası sinerji sağlamada ortaklık ve organizasyonel önlemler ve düzenlemeler yaratılmalıdır.

Uluslararası işbirlikleri, birleşmeler gibi ortaklıklar, organizasyonlarda kültür farklılıklarının baş gösterdiği ortamlar yaratırlar ve Neale ve Mindel'e göre bu tür organizasyonlar, yenilikçi yaklaşımlara açık olmalıdır. Bunun sonucu olarak, insan kaynakları yöneticileri aşağıdaki amaçlar doğrultusunda ekip üyelerini bir arada tutabilmek üzere, program geliştirmeye ve uygulamaya ihtiyaç duyarlar (Neale ve Mindel, 1992: 37'den aktaran Rodriquez, 2009: 307) :

- Ekip üyelerinde kültürel farklılığa ve bu farklılığın örgütsel yapı ve sistemler, yönetim tarzı, karar alma ve kişilerarası davranışlar üzerindeki etkisine yönelik farkındalık sağlamak,
- Ekip üyelerinin farklı rolleri, tercihleri ile bunların nasıl birbirini tamamladığının farkına varmalarını sağlamak,
- Ekip üyelerinin birbirleriyle hızlı ve etkin iletişim yöntemleri geliştirmelerine yardımcı olmak,
- Ekip üyelerinin birlikte ve ayrı ayrı çalışırken ekip etkinliğini korumak üzere paylaşılan bir dizi temel kural geliştirmelerine yardımcı olmak,
- Ekip için "paylaşılan bir vizyon" ve bir uygulama stratejisi geliştirme sürecini başlatmak.

Kültürlerarası yönetim uygulamalarında etkinlik sağlamak için, bütün çalışanların, somut olarak tanımlanmış ve paylaşılan ortak kurumsal normlar ve değerler etrafında birleştirilmesi hedeflenir. Böylece oluşturulmak istenen örgüt kültürü, çalışanların kültürel kökenlerine bakılmaksızın uzlaşma ve koordinasyon sağlama ve yönlendirme işlevlerini yerine getiren temel unsur haline gelir (Chevrier, 2003: 108'den aktaran Düren, 2007: 101-102). Bu nedenle ekip üyeleri, nasıl katılım sağlayacakları, çatışmayla nasıl baş edecekleri ve öğrenmeyi nasıl sağlayacaklarının yanı sıra, işlerini nasıl yapılandıracaklarını, kararların nasıl alınacağını, roller ve sorumlulukların nasıl belirleneceğini ve tüm bunların sistematüğünü oluşturmak zorundadırlar. Amaç kültürel farklılıkları etkisiz hale getirmek ya da eritmek değil, onların üzerine bir yapı oluşturmaktır. Çok kültürlü ekip bir birlik ve beraberlik oluşturmadığı sürece, çeşitlilik bir değer değil bir sorun olacaktır (Schneider ve Barsoux, 1997: 156).

Kültürel farklılık ve çeşitliliğin söz konusu olduğu iş ortamlarında, ortaya konulacak yönetsel yaklaşım ve uygulamalar, öncelikli olarak, o ortamın kendine özgü koşulları dikkate alınarak geliştirilmelidir. Bugün geline nokta en azından, kültürlerarası yönetim yaklaşımı adı altında tek bir reçetenin olamayacağı konusunda bir fikir birliği oluşmuştur. Birden çok kültürün var olduğu çokuluslu projelerde elde edilen uyum, işbirliği ve sinerjik sonuçlar, içinde bulunulan koşullara bağlı olarak geliştirilmiş özgün yaklaşımlardır (Düren, 2007: 105).

Araştırma

Araştırmada, insan ve grup davranışlarında "niçin" sorusuna cevap bulmaya yönelik olan nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay incelemesi kullanılmıştır. Literatürde kültür odaklı yapılan araştırmalarda genellikle nitel araştırmanın tercih edildiği görülmektedir. Bunun sebebi, nitel araştırmada araştırmacının, sosyal olayları etkileyen değişkenlere ulaşmak için, bütüncül ve tümevarımcı bir analizle, algıları ortaya koymayı amaçlamasıdır. Örnek olay yöntemi ise belirli bir zaman dilimindeki bir ya da birden fazla sosyal olayın, derinlemesine incelenmesine dayanmaktadır. Bu çalışmada, araştırma verileri derlenirken derinlemesine görüşme tekniği ve yarı yapılandı-

rılmış görüşme formu kullanılmış; elde edilen veriler ilgili kuramlar doğrultusunda betimsel analiz yöntemiyle yorumlanmıştır.

Araştırma Problemi

Ekip çalışmasının rekabet avantajı sağlama açısından taşıdığı önem, hem akademik alanda hem de iş yaşamında genel kabul görmektedir. Küreselleşmenin de etkisi ile, farklı kültürlerden gelen bireylerin aynı ekipler içerisinde çalışmalarını son yıllarda oldukça yaygınlaştırmıştır. Özellikle uluslararası ölçekte faaliyet gösteren işletmelerde ekipler, gün geçtikçe birbirinden daha farklı kültürlerden gelen daha fazla sayıda üyeden oluşmakta ve böylelikle kültürel çeşitlilik artmaktadır. Ekiplerin farklı kültürlerden gelen bireylerden oluşması, değişen koşullara ayak uydurmak açısından olağan bir süreç olsa da, ekiplerin etkin yönetimi açısından çok önemli zorlukları da beraberinde getirmektedir.

İfade edilen durum çerçevesinde bu araştırmanın problemi, çokuluslu proje ekiplerinde kültürel farklılıklardan kaynaklanan dinamiklerin net olarak bilinmeyiştir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, çokuluslu ekiplerin başarılı bir performans gösterebilmesi için, kültürel farklılıkların ortaya çıkarmış olduğu dinamikleri, uluslararası bir proje örneğinde ortaya koymak ve bu tür ekiplerin etkinlik ve başarısına yönelik bilgi birikimine katkıda bulunmaktır.

Bu çalışmada, çokuluslu bir proje ekibinde farklılıklara yönelik yönetsel yaklaşımlar, yazında yer alan bilimsel araştırmalar ve bu araştırmaların sonuçları doğrultusunda incelenmekte; teorik birikim ile uygulamalar arasındaki ilişkiler ortaya konmaktadır. Elde edilen bulguların, dünya genelindeki araştırmalara göre oldukça kısıtlı sayıda ve kısıtlı çerçevede kalan ulusal çalışmalar için bir katma değer yaratması amaçlanmaktadır. Ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerdeki çokuluslu ekiplerin yapısal analizini doğru bir biçimde ortaya koymaya ve kültürel farklılıklarından etkin bir biçimde yararlanmaya yönelik yönetsel ve örgütsel araçlar geliştirmeyi hedeflemesi ise araştırmanın önemini arttırmaktadır.

Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme sorularıyla katılımcıların cevapları ve görüşleri alınmış, zaman zaman da gözlem tekniğinden yararlanılmıştır. Ocak 2011 içerisinde görüşmeler başarıyla tamamlanmıştır. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde ve yorumlanmasında betimsel analiz tekniği kullanılmıştır.

Bir veri toplama aracı olarak görüşme yönteminin anket yöntemine olan üstünlükleri arasında, yanıtları öngörülen kişinin verdiğiinden emin olunması, soruların tam olarak anlaşılmasının sağlanması, sorularda yer almayan ancak araştırmanın amacına önemli ölçüde katkıda bulunabilecek verilerin elde edilmesi sayılabilir. Bu yöntemin dezavantajlı taraflarından en önemlileri ise çok zaman alıcı olması, anket yöntemine nazaran küçük gruplarla çalışılması nedeniyle bulguların sınıflandırılmasında, gruplandırılmasında ve genelleştirilmesinde zorluklar yaşanmasıdır. Nitelik örnek olay olarak incelenen Marmaray proje ekibinin de sınırlı sayıda üyeden oluşmasından dolayı benzer zorluklarla karşılaşmıştır.

Araştırma, Marmaray Projesi kapsamında, Avrasya Consult şirketine bağlı olarak oluşturulan uluslararası bir proje ekibi içerisinde gerçekleştirilmiştir. Dünyadaki en büyük ulaşım altyapı projelerinden biri olan Marmaray projesi, Avrupa yakasında bulunan Halkalı ile Asya yakasında bulunan Gebze ilçelerini banliyö demiryolu sistemiyle bağlamak amacıyla İstanbul'daki banliyö demiryolu sisteminin iyileştirilmesi ve Demiryolu Boğaz Tüp Geçişi inşasına dayanmaktadır. İstanbul Boğazı'nın her iki yakasındaki demiryolu hatları, İstanbul Boğazı'nın altından geçecek olan bir demiryolu tünel bağlantısı ile birbirine bağlanacaktır. Tamamlandığında projenin maliyetinin 1,5 milyar ABD Doları olması öngörülmektedir. 2004 yılında başlayan projenin 2013 yılında tamamlanması öngörülmektedir.

Projenin altyapı inşaatı, finansman, mühendislik ve müşavirlik hizmetleri için farklı konsorsiyumlar ve işletmeler faaliyette bulunmaktadır. Araştırmaya konu olan uluslararası ekip ise mühendislik ve müşavirlik hizmetlerinden sorumlu organizasyon olan Avrasya Consult bünyesinde. Avrasya Consult, Türkiye ve Japonya'da bulunan dört ortaklıktan oluşan uluslararası

bir ekiptir ve bu ekip ABD'deki uluslararası müşavirler ve Türkiye'deki yerel müşavirler tarafından desteklenmektedir. Avrasya Consult'un ortaklık yapısı şu şekildedir:

- Pacific Consultants International (PCI, Japonya'da bulunan lider ortak)
- Yüksel Proje Uluslararası A.Ş (Türkiye'deki yerel ortak)
- Oriental Consultants (Japonya'daki uzman ortak)
- JARTS (Japonya'daki uzman ortak)

Proje ekibinde görevli 16 üye ile gerçekleştirilen yüz yüze görüşmelerde, her bir üyeye yarı yapılandırılmış soru formunda yer alan toplam 14 soru yöneltilmiş, 30 dakika ile 2 saat arasında değişen sürelerde tamamlanan görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmıştır. 16 ekip üyesinden 12'si yabancı, dördü Türk olup, 12 yabancıdan beşi İngiliz, üçü Japon, biri İsviçreli, biri Alman, biri Danimarkalı ve biri Avustralyalıdır. 16 üyeden 15'i erkek, bir üye ise kadındır.

Bulgular

Katılımcılara yöneltilen 14 adet İngilizce soru¹ ve bu sorulara verilen cevaplar, çevirileri yapıldıktan ve çözümlendikten sonra yorum ve analize hazırlanmak üzere özetlenmiştir. Elde edilen bulgular aşağıda sunulmaktadır.

Geçmişteki Proje Tecrübesi ve Marmaray Tecrübesi

Proje üyelerinden 9'u 20-30 senenin üzerinde uluslararası tecrübeye sahipken, 5 proje üyesinin de en az 10 yıllık uluslararası ekip tecrübesi bulunmaktadır. 2 proje üyesi Marmaray Projesi'nde, ilk uluslararası ekip tecrübelerini yaşamakta iken 14'ünün Marmaray Projesi'nden önce en az bir çokuluslu bir ekip deneyimi olmuştur.

Katılımcıların daha önceki tecrübeleri ve Marmaray Projesi tecrübeleri kıyaslandığında, Alman, bir Türk ve bir Japon üye belirgin bir fark olmadığını ifade ederken, İsviçreli, Danimarkalı ve bir İngiliz proje üyesi, kültürel açıdan fark olmadığını belirtmektedir. İsviçreli üyeye göre dil, İngiliz üyeye göre ülkelerin koşulları, Danimarkalı üyeye göre ise temel olarak ki-

¹ Katılımcılara yöneltilen sorular, çalışmanın sonunda yer almaktadır.

şilerin bireysel farklılıkları, diğer çokuluslu deneyimler ile Marmaray projesi arasındaki farkı oluşturmaktadır.

Diğer üyeler için Marmaray Projesi'ni diğer tecrübelerinden ayıran en önemli unsurlar ise şu şekilde sıralanabilir:

- Türkiye'deki yerel teknik yeteneğin ve endüstrinin oldukça gelişmiş olması. (İngiliz)
- Bu projenin daha fazla uluslararası olup, daha fazla kültürden insanla bir arada çalışmayı gerektirmesi. (Türk)
- Disiplin ve sistematik açıdan Türk kültürünün farklı olması. (Yabancıların daha kuralcı olması) (Türk)
- Grup anlayışının yüksek olması. (Türk)
- Türk personelin ekipten ayrılma ve gruplaşma eğiliminde olması. (İngiliz)
- Diğer ülkelerde, ev sahibi personel öğrenmeye açıkken, Türk personelin "biz ne yapacağımızı biliyoruz" tutumunda olması, öğrenmeye istekli olmaması. (Kültürün bu davranış üzerindeki etkisinin yüksek olması) (İngiliz)

Kültürel Açıdan Uyum

Yedi proje üyesine göre ekip içerisinde kültürel açıdan bir uyum vardır. Beş üyeye göre ise kültürel bir uyum bulunmamaktadır. Üç üyeye göre ise ekip içerisinde kültürel bir uyum olmak zorunda değildir ve de tam bir uyum mümkün değildir. Bir üyenin ise konu hakkında fikri bulunmamasına karşın, ekip içerisinde herkesin benzer özelliklere (mühendislik, eğitim, tecrübe vb.) sahip olmasının uyumu kolaylaştırdığını ifade etmektedir. Bu konuya ilişkin diğer bazı görüşler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Japonlar, diğerlerinin düşünce yöntemlerini anlamamaktadır.
- Türk mühendislerin profesyonel ve yardımsever yaklaşımları uyum açısından olumludur.
- Kültürel farklılıklardan çok kişisel farklılıklar uyumu etkilemektedir.
- Bir Türk proje üyesi, yabancıları siyah ya da beyaz gibi net düşünce tarzlarıyla tanımlarken, bizim kültürümüzde gri düşünce tarzının daha yoğun olduğunu belirtmektedir.

- Ekipte saygı ve kabullenme yüksektir.
- Çokulusluluktan değil kişilerden kaynaklı uyumsuzluklar söz konusudur.
- Türk kültürünün çok farklı olmasından dolayı, etkileşimde zorluklar çekilmektedir.
- Türk personelin, yabancı personele fikir danışması konusunda sorun yaşanmaktadır. Özellikle daha fazla bilgi edinmek isterken engellenme ve buna bağlı olarak hayal kırıklığı söz konusudur.
- Bir Japon üyeye göre, Türkler kısa vadeli düşünmeye meyilli. Bazı küçük detayları ekonomik olarak anlamsız buluyorlar. Oysa ki bazı tasarımlar çevresel, evrensel önem taşır. Japon üye, bu anlamda İngilizleri Japonlara benzetmektedir.

İş Dışındaki Sosyal Etkinlikler

13 proje üyesi iş dışında sosyal aktivitenin olmadığını, 3 proje üyesi ise bunların çok seyrek olduğunu ifade etmektedir. Ancak tüm üyeler eskiden daha fazla sayıda sosyal aktivite olduğunu belirtmektedir. 16 üyeden 7 üye kesinlikle sosyal aktivitenin olması gerektiğini ve bunun iş ortamına olumlu yansıtacağını ifade etmektedir. 8 üye ise çalışma saatlerinin yeterli olduğunu ve iş dışında ortak sosyal aktiviteleri tercih etmediğini belirtmektedir. 1 üye ise, yönetici konumunda olması sebebiyle, eskiden yoğun olan sosyal aktivite organizasyonunun azalmasının sebebi olarak, çalışma saatlerinin yoğunluğunu ve organizasyonlar konusunda fikir birliğinin sağlanamayışını ifade etmektedir. Konuya ilişkin diğer bazı görüşler ise şu şekilde sıralanabilir:

- İş dışında sosyal aktivite eksikliği çok fazladır.
- Sosyal etkinlik ekibin bir parçası olmak açısından önemlidir.
- Ekip üyeleri için, birbirini tanımak açısından kesinlikle olmalıdır.
- Kişisel tanışıklık işe ve iletişime yansımaktadır.
- Aşırı baskı ve stresten dolayı iş dışı sosyal aktivite bir ihtiyaç durumundadır.
- Sosyal aktivitelere, yönetsel açıdan maliyet olarak bakılabilmektedir.
- Kültürel farklılığı aşmak için sosyal aktivite çok önemlidir.

Ekip Çalışmasında Motivasyonu Etkileyen Olumlu Ve Olumsuz Faktörler

Motivasyonu etkileyen olumlu faktörler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Sonuçlar (yapılan işlerin sonuca ulaşması),
- Profesyonel anlamda, birçok kültürle bir arada çalışmak,
- Ekip içinde eskiye dayanan dostluklar,
- Verilen işi sonuçlandırmak,
- Tecrübe aktarımı,
- Uluslararası alanda önde gelen uzmanlarla birlikte çalışıyor olmak,
- Birliktelik duygusu.

Motivasyonu olumsuz biçimde etkileyen belli başlı faktörler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- Yabancı personelin Türkçe konuşmıyor olmaları,
- Stres, yoğun iş koşulları,
- İş süreçlerinde aksamalar, gecikmeler,
- Tecrübeli çalışanların karar süreçlerine dahil edilmemeleri,
- Dinleme ve paylaşma eğiliminde olmayan kişiler,
- Engellenme,
- Zaman baskısı,
- İngilizcede aksan sıkıntısı,
- “En iyi ben bilirim” anlayışıyla mücadele etmek.

Kültürel Açıdan Çeşitlilik Gösteren Bir Ekip İçerisinde Yer Almanın Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Kültürel açıdan çeşitliliğe sahip bir ekipte yer almanın belli başlı olumlu yönleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Bakış açısı kazanmak, uluslararası bir kişi olmak,
- Farklı kültürel birikimleri görmek,
- Yapılan işin farklı yönlerini ve farklı bakış açılarını profesyonelce tartışabilmek,
- Hayata daha geniş bakabilmek.

Kültürel açıdan çeşitliliğe sahip bir ekipte yer almanın belli başlı olumsuz yönleri ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- Kültürel farklılıklardan kaynaklanan, farklı tepkilerden doğan iletişim sorunları, yanlış anlamalar,
- Farklı bakış açıları,
- İş yaklaşımındaki kişisel farklılıklar.

Çokuluslu Proje Ekipleri ya da Kültürel Farklılıklara İlişkin Hizmet İçi Eğitim

16 ekip üyesinden 15'i çok kültürlülüğe ilişkin bir hizmet içi eğitim almamış, mevcut birikimlerini tecrübeye dayalı öğrenmeyle sağlamışlardır.

6 proje üyesi, bu konuya yönelik eğitim verilmesi gerektiğini ifade ederken, 3 proje üyesi özel olarak bu konuda bir eğitimi gerekli görmemektedir. Bir Türk üyeye göre ise, eğitimin verilememesinin sebeplerinden biri, çok fazla sayıda ülkeden çok fazla personelin geliyor olması ve sirkülasyonun çok hızlı olmasıdır. Bir diğer Türk üyeye göre ise, ekipteki yaş ortalaması ve tecrübe düzeyi nedeniyle, bu tür bir hizmet içi eğitime gerek kalmamaktadır. Proje üst yöneticisine göre ise, aile eğitimi ve tecrübe, çok kültürlülüğe adaptasyonda öncelikli etkenlerdir. Eğitimi desteklese de, özel şirketlerde bu tür konulara fazla bütçe ayrılmadığını sözlerine eklemektedir.

Kültürel Farklılıkların Ekip Performansı Üzerindeki Etkileri

Altı proje üyesi, kültürel farklılıkların ekip performansına etkileri konusunda, kültürel farklılıklardan çok kişisel farklılıkların ekip performansını etkilediği şeklinde görüş bildirmektedir. Bir yabancı proje üyesine göre ekipte, teknik konularda fikir ayrımı varsa, Türk mühendisler genellikle yöneticiyi desteklemekte ve bu durumda güçlü bir yöneticiye gerek duyulmaktadır. Bir diğer üyeye göre ekip performansı tamamen liderlikle ilgilidir ve lider birlikte çalışmayı sağlamak zorundadır. Ancak bu ekipte bu anlamda bir yönetsel yaklaşım yoktur. Ayrıca Türk kültürü fikir paylaşımına açık değildir. Bir diğer yabancı üye, Türk mühendislerle özellikle politika konuşmaktan kaçındığını ifade etmektedir. Bir diğer üyeye göre her kültürün olaylara tepki verme eğilimi farklıdır, ancak herkes nasıl davranacağını öğrenmek zorundadır. Bir başka proje üyesi, kültürel farklılıkların işe yansıtılabileceğini kabul etmekte, ancak benzerliklere odaklanmaktan

yana olduğunu söylemektedir. Proje üst yöneticisine göre ise ekip performansında kültürel farklılıklardan önce, mesleki yetkinlik öncelikli kriterdir. Bir Japon üyeye göre ise, aynı kültürden olmak, iletişimi kolaylaştırmaktadır.

Kültürel Farklılıklar Açısından En Çok Zorlayan Durumlar

Ekip üyelerini kültürel açıdan en fazla zorlayan durumların belli başlıları şu şekilde sıralanabilir:

- Türk personel tarafından yabancı üyelere ihtiyaç yokmuş gibi davranılması,
- Japonlar için sonuçlar kadar süreçlerin de önemli olması,
- Farklı kültürlerin, farklı düşünce ve ifade tarzları doğurması,
- Tatil ve bayram dönemlerinin üyeler arasındaki farklılığının, iş süreçleri açısından problem yaratması,
- Dil ve aksan sorunu,
- Türk personelin fikir paylaşımı ve eleştiriye kapalı olması.

Kültürel Farklılıklar Açısından Olumlu Bulunan Durumlar

Bu konuda fikir beyan eden 10 üyenin kültürel farklılık açısından olumlu bulduğu durumlar şu şekilde sıralanabilir:

- Yeni ülkelerin ve insanların tanınması,
- Empati yeteneğinin gelişmesi,
- Çok renklilik oluşması,
- Bakış açısı ve vizyonun gelişmesi,
- Türk mühendislerin kıyaslama yapma ve kendilerini görme şansı bulması,
- Türk mühendislerden farklı bakış açılarına sahip olunması,
- Farklı özellik ve yeteneklerin bir arada bulunmasının güç vermesi.

Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalar

10 proje üyesine göre Marmaray Projesi ekibi içinde çatışma bulunmamaktadır. Bu 10 üyenin ikisine göre

çatışma varsa bile, bu kültürel farklılıkların değil, kişisel farklılıkların bir sonucudur. Geri kalan altı üyeden birine göre ise çatışmalar bakış açısını geliştirmeye yaramaktadır. Beş üye için çatışma yaratabilecek ana başlıklar şu şekilde sıralanabilir:

- İş süreçlerinde, yabancıların Türkiye'yi 3. dünya ülkesi olarak algılayıp, önlem ve uygulamalarda eksik ve özensiz yaklaşımları,
- Türk ve yabancı personel arasında çatışma eğilimi,
- Dil problemlerinden kaynaklı çatışmalar.

Çatışmaların Temel Nedenleri

Çatışmaların temel nedenlerini bir üye teknik sorunlara bağlamıştır. Bir üye fikir belirtmemiştir. Geri kalan 14 üye çatışmaların temel nedeni olarak iletişim eksikliğini ortaya koymuştur. İletişim eksikliğinin sebepleri ise bu 14 üye arasında çeşitlilik göstermektedir. Bir üye tümüyle sistem ve organizasyonun çatışmaya sebep olduğunu ve nesil farkı yaşadığını ifade ederken, dokuz üye dil sorunu sebebiyle iletişim problemleri yaşandığını belirtmektedir. Geri kalan dört üye ise yüz yüze iletişim eksikliğinden kaynaklı iletişim problemleri yaşandığını söylemektedir. Bu 4 üyeye göre, tutum ve davranışlar da çatışmaya sebep olmaktadır. Bir üyeye göre çatışmalar kişisel özelliklerden çok, kültürel özelliklere dayalıdır.

Yaşanan Çatışmaların Türleri

Yaşanan çatışmaların türleri konusunda bir üye görüş bildirmezken, 15 proje üyesi, genellikle bireylerarası çatışmaların yaşandığını dile getirmektedir. Bir Türk proje üyesi, bireylerarası çatışmaların da genellikle işle ilgili olduğunu ifade etmektedir. Proje yöneticisi konumunda olan üye, çatışmaların sadece bireyler arasında olmasının, yaşanan çatışmalarda kişisel özelliklerin kültürel özelliklerden daha önemli olduğunun bir göstergesi olarak yorumlamaktadır. Üç üye ekip içerisinde gruplar olduğunu ve gruplar arası çatışmaların da yaşandığını söylemektedir. İki İngiliz proje üyesi ise, Türk ve yabancı personel arasında sorunlar yaşadığını vurgulamaktadır. Bu üyelerden biri ise, bu sorunların kaynağı olarak, Türklerin eleştiri ve yoruma çok kapalı olmasını gösterirken, bu durumun kültürel bir özellik olduğunu düşünmektedir.

Yaşanan Çatışmaların Çözümünde İzlenen Yöntem

İki üye dışında 13 proje üyesi, çatışmaların çözümünde standart bir prosedürün olmadığını, bireylerarası çatışmaların iletişim ve diyalogla çözüldüğünü belirtmektedir. Bu 13 proje üyesinden üçü, çatışmanın iletişimle çözülemediği durumlarda üst yönetimin olaylara müdahale ettiğini söylemektedir. Yine 13 üyeden iki üye ise üst yönetimin bu tür durumlarda özellikle çekimser bir tavır sergilediğini ifade etmektedir. 16 üyeden biri ise konu hakkında görüş bildirmemiştir.

Ekibin Daha Uyumlu ve Başarılı Çalışabilmesi İçin Öneriler

16 üyenin 2'si görüş bildirmezken, proje ekibinin daha uyumlu çalışması için 14 üyeden gelen önerilerin belli başlıları şu şekilde özetlenebilir:

- İş dışında daha fazla sosyal aktivite organize edilmesi, ekip içinde tanışıklık anlamında önem taşımaktadır. Sosyal paylaşım daha yüksek olmalıdır.
- Gruplar arası ortak etkileşimli işlerle ve iş yapma yöntemleriyle ilgili sıkıntının giderilmesine yönelik çözümler üretilmesi gerekmektedir.
- Yönetimin daha güçlü olması gerekmektedir. Boşlukları doldurabilecek bir yönetim anlayışı izlenmeli ve gelişim hedeflenmelidir.
- Ekip içinde bireyler daha açık olmalıdır.
- Bir proje bütünlüğünde, gruplar arası kopukluk olmamalıdır.
- Ev sahibi-yabancı personel arasındaki çekişmenin ortadan kalkması gerekmektedir.
- Ekip içinde, diğerlerinin bakış açısı algılanmalıdır.
- Bürokratik kurumlarla iş yapmanın getirdiği sorunlar en aza indirgenmelidir.
- Daha sık organize edilen toplantı ve yazışmalarla görsel ve yazılı iletişim geliştirilmelidir.

Sonuç ve Tartışma

Marmaray projesi ekibinin verdiği yanıtlardan, bu ekibin Trompenaars'ın eşitlik ve hiyerarşi ile insanla görev arasındaki uyum çerçevesinde ele aldığı ve

Güdümlü Füze olarak adlandırdığı modelle tam bir örtüşme sağladığı kanaatine varılmıştır. Katılımcılardan alınan yanıtlar, araştırmada kültürel farklılıkların, genellikle iş süreçleri ve projenin gerisinde kaldığını göstermektedir. Ekip üyelerinin mesleki açıdan alanlarında önde gelen uzmanlar oluşu ve ekibe katılma sebeplerinin tamamen mesleki yetkinlikleri olması, incelenen Marmaray proje ekibinin bu modele uygun olduğu görüşünü desteklemektedir. Mesleki tecrübe ve birikim, tüm sorulara verilen yanıtlarda ön plana çıkmıştır. Modelde de mesleki öğrenmenin önemi, özellikle ekip üyelerinin birbirleriyle geçinmek zorunda olmaları, proje doğrultusunda amaçlarının ortak olması ve ilişkilerinin duygusallıktan çok bu amaçsallığa dayanmasıyla açıklanmaktadır. Mesleklere ve projeye duyulan bağlılığın, şirkete duyulan bağlılıktan daha yüksek olması da aynı modelle açıklanabilmektedir. Üyelerin bireysel olarak da yetkin özellikler sergilemesi, modelin tanımladığı konuşkan, özel ve zeki ekip üyeleriyle uyum göstermektedir.

Bulguları topluca değerlendirdiğimizde aşağıdaki noktaların dikkati çektiği görülmektedir:

- Ekip üyeleri, gerek daha önceki deneyimleri gerekse Marmaray projesinde elde etmiş oldukları deneyimler sebebiyle diğer kültürlerin temsilcileriyle ilişkileri yürütmekte sorun yaşamamaktadır. Güdümlü Füze modelinde bahsedildiği üzere projenin ortak amaçların vurgulanması bu yönde olumlu bir etki yaratmaktadır.
- Marmaray projesinde çalışan çokuluslu proje ekibinde kültürel farklılıklardan kaynaklanan ve ekibin performansını önemli ölçüde etkileyebilecek sorunlar yaşanmamaktadır. Tam bir kültürel uyumdan söz etmek mümkün değil ancak bazı üyelerin de vurguladığı gibi bu da bir zorunluluk değildir. Katılımcıların ifadelerine göre kişisel özellikler ve farklılıklar ekip uyumunu bozma açısından daha fazla potansiyele sahiptir.
- Yaşanan çatışmaların en temel sebebi iletişimdir. Ancak iletişimi sözlü, sözsüz, yazılı gibi biçimleriyle değerlendirmek gerekir.
- Ev sahibi durumundaki Türk ekip üyelerinin belli yönlerden yabancı üyelerden ayrıldığı görülmektedir. Katılımcıların ifadelerine göre, Türk üyelerin ekip içinde gruplaşma, kendilerini

diğerlerinden ayrı tutma eğilimi vardır. Ayrıca Türk ekip üyelerinin öğrenmeye ve fikirlerini paylaşmaya daha az eğilimli ve eleştiriye daha kapalı oldukları ifade edilmektedir. Türk üyeler ise kurallar konusunda daha esnek oldukları, yabancıların olaylar karşısında siyah ya da beyaz bir tutum takındığı, oysa Türkler açısından gri alanların olabileceğini ifade etmişlerdir.

- Ekip üyeleri, performanslarını ve motivasyonlarını arttıran ya da azaltan, çatışmalara sebep olan, ekipteki kültürel uyumu bozan faktörlerin kaynakları ve sorunların çözümleri konusunda oldukça net ve isabetli fikirlere sahiptir. Doğrudan ve satır aralarında ifade edildiği üzere, sorunların çözümünde daha net bir tavır takınan, daha fazla inisiyatif alan ve daha hızlı harekete geçebilen bir liderlik ihtiyacı hissedilmektedir. Avrasya Consult şirketinin dört ayrı organizasyonun bileşiminden oluşması liderlikle ilgili süreçlerin aksamasında rol oynuyor olabilir.

Marmaray ekibinin kültürel farklılıklardan bir sinerji yaratabilmesi, kültürel uyumun zarar görmemesi ve ekibin performansının artırılması için aşağıdaki noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir:

- Araştırmalar, kültürel çeşitliliğin söz konusu olduğu örgütsel yapılar, uyum sürecinin mutlaka eğitimle desteklenmesi gerektiğini savunmaktadır. Farklılığı başarıyla kabul ettirmenin yolu, çalışanların farklılık konusunda eğitilerek iletişimin bu yöntemle kurulmasından geçer. Eğitim aracılığıyla, davranışsal ve iletişimsel olarak ekip liderinin hedefleri de ekiple paylaşılmış olur. Farklılığı yeniden düşünmek ve tüm işletme geneline bir strateji olarak benimsemesini sağlamak, ancak eğitim desteğiyle mümkün olacaktır ve örgütsel kültürün her boyutunu olumlu yönde etkileyecektir (Moran, 2007: 193). Bu nedenle Marmaray projesi ekibinin yönetim sürecinde, program kapsamına alınmayan ve gerek duyulmayan eğitim desteği, daha ciddi anlamda düşünülmeli ve yönetsel sürecin bir parçası haline getirilmelidir. Eğitim sürecinde diğer kültürlerle karşı saygı ve hassasiyetin vurgulanması, kültürlerarası farklılıklar, Türkiye'de iş yapma biçimleri, vb. konulara yer verilmelidir.

- Ekip üyelerinin seçiminde, uluslararası iş ortamlarında ortak dil olan İngilizceyi akıcı olarak konuşup yazabilen, kişilerarası iletişim konusunda daha başarılı insanlara öncelik verilmesi gerekmektedir.
- Ekip üyelerinin seçiminde, uluslararası iş ortamlarında ortak dil olan İngilizceyi akıcı olarak konuşup, yazabilen, kişilerarası iletişim konusunda daha başarılı insanlara öncelik verilmesi gerekmektedir.
- Ekip üyelerinin birbirlerini daha iyi tanınması, kültürel özelliklerini daha iyi öğrenmesi için iş dışındaki sosyal aktivitelerin artırılması gereklidir. Ancak sosyal aktivitelerin kapsamı ve organizasyonu ekip üyelerinin fikirleri alındıktan sonra belirlenmeli, bu tür etkinlikler birer yaptırım haline gelmemelidir. Farklı kültürlere ait önemli günler, bayramlar sosyal aktiviteler olarak birlikte kutlanabilir.
- Ortaya çıkabilecek çatışmaların çözümü için politikaların ve standart prosedürlerin geliştirilmesi gereklidir.
- Ekip üyelerinin birbirleriyle ve bağlı oldukları organizasyonla açık iletişim ve geribildirim verme konusunda özendirilmesi gereklidir.

Kaynakça

- Connerly, M.L. ve Pedersen, P.B. (2005).** Leadership in a Diverse and Multicultural Environment. USA: Sage Publications.
- Deresky, H. (2002).** International Management: Managing Across Borders and Cultures. New York: Prentice Hall.
- Düren, Z. (2007).** 2000'li Yıllarda Yönetim. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Earley, C. ve Gardner, H. (2005).** Internal Dynamics and Cultural Intelligence in Multinational Teams. Managing Multinational Teams: Global Perspectives. (Ed: D.L.Shapiro vd). USA: Elsevier. 3-31.
- Erdem, R. (2007).** Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürüne Yansımaları. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları
- Ferguson, L. (2008).** Çok Kültürlülüğe Giriş. Future Worlds Center. (Ed: Y. L. Nicoisa). Kıbrıs
- Hampden-Turner, C. ve Trompenaars, F. (1998).** Küresel İşYönetimi ve Kültürel Çeşitlilik.. Çeviren: Zülfü Dicleli. İstanbul: Anadolu Grubu Yayınları No: 4.
- Hays, R. ve Korth, C. (1972).** International Business and Introduction to the World of the Multinational Firm. New York: Printice-Hall Inc.
- Hodgetts, R.M. - Luthans, F. - Doh, J.P. (2006).** International Management: Culture, Strategy, and Behavior. (6. Basım). Boston: McGraw-Hill.
- Humpries, M. ve Grice, S. (1995).** Equal Employment Opportunity and The Management Of Diversity. Journal of Organisational Change, 8, 17-32.
- Levi, D. (2007).** Group Dynamics for Teams. California: Sage Publications.
- Moran, R.T., Haris, P.R. ve Moran, S.V. (2007).** Managing Cultural Differences. (7. Baskı). Oxford: Elsevier.
- Rodrigues, C.A. (2009).** International Management: A Cultural Approach. USA: Sage Publications.
- Shneider, S.C: ve Barsoux, J.L. (1997)** Managing Across Cultures. Great Britain: Prentice Hall Europe.
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008).** İşletmelerin, Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. DEÜ, SBE Dergisi, Cilt 10, Sayı 4, 2008.
- Thomas, D.C. (2008).** Cross-cultural Management: Essential Concepts. (2. Basım). Los Angeles: Sage Publications.
- Trompenaars, F. ve Hampden-Turner, C. (1998).** Küresel İş Yönetimi ve Kültürel Çeşitlilik.. (Çev: Z.Dicleli). İstanbul: Anadolu Grubu Yayınları

_____ MARMARAY „Asrın Projesi“ (<http://www.marmaray.com.tr>). Erişim tarihi: Mart 2009).

Görüşme Soruları

1. Have you ever been in a multinational team before the Marmaray Project? What are the fundamental differences between your experiences in the Marmaray Project and the others?
2. In your opinion, is there a cultural harmony in the Marmaray Project team? Can you cite some positive and negative examples affecting group's working in harmony from cultural point of view?
3. What kind of social activities do exist- through which you meet with the team members out of work-hours- to improve team soul? How do these activities affect your work environment?
4. What are ;
 - a. the most positive factors that affect your motivation in team work? (For example happiness due to working together, friendship, sharing etc.)
 - b. the most negative factors that affect your motivation in team work? (For example stress, intense work conditions, team management style etc.)
5. What are;
 - a. the pros of being a member of an intercultural team?
 - b. the cons of being a member of an intercultural team?
6. Have you ever been trained with regard to multicultural project teams or cultural differences? What kind of training program was conducted? Who led the training programs? How helpful was it?
7. In your opinion, what are the effects of cultural differences in teams on team performance?
8. What were the most challenging circumstances that give you hard times in terms of cultural differences in the Marmaray Project?
9. What are the situations that you think constructive in terms of cultural differences in Marmaray Project?
10. Have you ever experienced any conflict due to cultural differences that hamper works? Is there any example about it that you remember? Do you remember that kind of incident?
11. What are the main causes of conflicts usually? (For example lack of face to face communication, language problems or other communication problems)
12. What kind of conflicts do usually occur? (Between individuals, between individuals and groups or between groups)
13. What kind of procedures do put into action when conflicts occur?
14. What are your suggestions for the Marmaray Project team towards working in more harmony and more successfully?