

**ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE ULUSLARASI KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN
ETKİSİ VE BİR ANKET ÇALIŞMASI**

Sibel Ömür

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Yrd. Doç. Dr. S. Ünal ŞAKAR

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Mayıs - 1998

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

**ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE ULUSLARARASI KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN
ETKİSİ VE BİR ANKET ÇALIŞMASI**

Sibel Ömür

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 1998

Danışman: Yrd.Doç.Dr. S.Ünal Şakar

Organizasyonlarda çatışmaların çıkma nedenleri çeşitlidir. Bu nedenlerden bir tanesi de farklı ulus kültürlerinden gelen insanların algılama farklılıklarından kaynaklanan çatışmalardır.

Birinci bölümde, çatışma ve çatışma yönetimi kavramı, çatışmaların çözümünün bir organizasyon için neden önemli olduğu, çatışma yönetim modelleri konuları anlatılmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, kültürün tanımı, özellikleri ve sınıflandırılması üzerinde durulmuş; bir organizasyonda birlikte çalışan personelin geldikleri farklı ulus kültürlerini anlamanın yararları ve bu farklılıklardan kaynaklanabilecek sorunların çözümü için yapılabilecek çalışmalar anlatılmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, kültürel farklılıkların örgüt içi çatışmalarda yeri ve uygulamada yer alan yönetim modellerini incelemek için yapılan bir anket çalışmasının analizi yer almaktadır.

Sonuç bölümünde de, farklı uluslararası kültürlerden gelen yöneticilerin çatışmaların çözümüne önem verdikleri, bu tür kültürel farklılıkların bulunduğu ortamlarda kullanılan çatışma yönetim modelinin “uzlaşma modeli” olduğu belirtilmiştir.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd.Doç.Dr. S.Ünal Şakar
Üye : Prof.Dr. Ramazan Geylan
Üye : Yrd.Doç.Dr. Çiğdem Kırel

Sibel Ömür'ün **Çatışma Yönetiminde Uluslararası Kültürel Farklılıkların Etkisi Ve Bir Anket Çalışması** başlıklı tezi **11...Haziran...2008** tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim dalında, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Enver Özkalp

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

Sayfa

| | |
|----------------------------|-----|
| TEZ ÖZÜ..... | II |
| ABSTRACT..... | III |
| JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI..... | IV |
| ÖZGEÇMİŞ..... | V |
| İÇİNDEKİLER..... | VI |
| GİRİŞ..... | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİMİ :

| | |
|---|---|
| 1. ÇATIŞMA KAVRAMI..... | 2 |
| 2. ÇATIŞMANIN KAYNAĞI..... | 4 |
| 3. ÇATIŞMANIN TÜRLERİ..... | 5 |
| 3.1. Sınırlı Kaynaklar İçin Rekabet..... | 5 |
| 3.1.1. Sorumluluk..... | 6 |
| 3.1.2. Personel..... | 6 |
| 3.1.3. Çalışma Alanı..... | 6 |
| 3.1.4. Araç-Gereçler..... | 6 |
| 3.1.5. Üst yönetim ile doğrudan görüşme imkanı..... | 7 |
| 3.2. Amaç Çatışmaları..... | 7 |
| 3.3. Rol Çatışmaları..... | 7 |
| 3.3.1. Aşırı Rol Yüklenme..... | 8 |
| 3.3.2. Rol Belirsizliği..... | 8 |
| 3.3.3. Rol Karmaşası..... | 8 |
| 3.3.4. Rol Rekabeti..... | 8 |

| | | |
|------|--|----|
| 3.4. | Kişiler Arası Çatışmaları..... | 9 |
| 3.5. | Yöntem Çatışmaları..... | 9 |
| 3.6. | Yapısal Çatışmalar..... | 9 |
| 3.7. | Algılama Farklılıkları..... | 10 |
| 4. | ÇATIŞMA YÖNETİMİ KAVRAMI VE SÜRECİ..... | 10 |
| 5. | ÇATIŞMALARIN ÇÖZÜMÜNDE KULLANILAN MODELLER..... | 12 |
| 5.1. | Kazan/Kaybet Modeli..... | 14 |
| 5.2. | Kaybet/Boyun Eğ Modeli..... | 14 |
| 5.3. | Kaybet/Terk Et Modeli..... | 15 |
| 5.4. | Uzlaşma Modeli..... | 15 |
| 5.5. | Kazan/Kazan Modeli..... | 16 |
| 5.6. | Kaybet/Kaybet Modeli..... | 17 |
| 5.7. | Durumsallık Modeli..... | 17 |
| 6. | ÇATIŞMALARIN ÇÖZÜMÜNÜN ORGANİZASYONA GETİRECEĞİ YARARLAR..... | 18 |

İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜREL FARKLILIKLAR VE BU FARKLILIKLARIN ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE YERİ VE ÖNEMİ

| | | |
|--------|------------------------------------|----|
| 1. | KÜLTÜRÜN TANIMI..... | 20 |
| 1.1. | Kültürün Sınıflandırılması..... | 22 |
| 1.1.1. | Genel Kültür ve Alt Kültür..... | 22 |
| 1.1.2. | Maddi Kültür ve Manevi Kültür..... | 22 |
| 1.2. | Kültürün Öğeleri..... | 23 |
| 1.2.1. | Maddi Kültür elemanları..... | 23 |
| 1.2.2. | Dil..... | 23 |
| 1.2.3. | Ahlâk ve Estetik..... | 23 |

| | | |
|--------|--|----|
| 1.2.4. | İnanç..... | 24 |
| 1.2.5. | Eğitim..... | 24 |
| 1.2.6. | Sosyal Yapı..... | 24 |
| 1.3. | Kültürün Özellikleri..... | 24 |
| 1.3.1. | Kültür Öğrenilir..... | 24 |
| 1.3.2. | Kültür Süreklidir..... | 24 |
| 1.3.3. | Kültür Toplumsaldır..... | 25 |
| 1.3.4. | Kültür Değişir..... | 25 |
| 2. | KÜLTÜRLERİN SINIFLANDIRILMASININ İŞLETME YÖNETİMİNDEKİ ÖNEMİ..... | 25 |
| 2.1. | Güç Alanı..... | 26 |
| 2.2. | Belirsizlikten Kaçınma..... | 26 |
| 2.3. | Bireysellik..... | 27 |
| 2.4. | Erkeklik..... | 27 |
| 3. | KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİNİN İŞLETMELERDEKİ FARKLI KÜLTÜRLERİ ANLAMADA KULLANILMASI..... | 30 |
| 3.1. | Öğrenilmiş Davranış Olarak Kültür..... | 30 |
| 3.2. | Paylaşılan Değerler Olarak Kültür..... | 30 |
| 3.3. | Farklı Alt Kültürlere Sahip Bir Kavram Olarak Kültür..... | 31 |
| 3.4. | Belirli Bir Ortam İçinde Kültür..... | 31 |
| 4. | KÜLTÜRÜN ULUSLARIN KÜLTÜREL ÖZELLİKLERİNE GÖRE SINIFLANDIRMASI..... | 31 |
| 4.1. | Tekil(Linear)-aktif kültür..... | 32 |
| 4.2. | Çoğul(Multi)-aktif kültür..... | 32 |
| 4.3. | Tepkisel(Reaktif) kültürler..... | 32 |
| 5. | YÖNETİMDE KÜLTÜRÜN ÖNEMİ..... | 35 |
| 6. | KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN ÇATIŞMADA ROLÜ..... | 36 |

| | | |
|------|---|----|
| 7. | İŞLETMELERDE FARKLI KÜLTÜRLERİN DÜŞÜNCE VE DAVRANIŞLARINI ANLAMA SÜRECİ..... | 39 |
| 7.1. | Empati..... | 40 |
| 7.2. | Gözlem..... | 41 |
| 7.3. | Keşfederek Öğrenme..... | 41 |
| 8. | KÜLTÜREL EĞİTİMİN VE ORYANTASYON PROGRAMLARININ İŞLETME YÖNETİMİNE KATKISI..... | 41 |
| 9. | KÜLTÜREL EĞİTİM STRATEJİLERİ..... | 42 |
| 9.1. | Bilgi Verme..... | 42 |
| 9.2. | Kültürel Sentez..... | 43 |
| 9.3. | Yaparak/yaşayarak Öğrenme..... | 43 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMALARDA KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YERİ VE UYGULAMADA YER ALAN YÖNETİM MODELLERİNİN İNCELENMESİ

| | | |
|------|--|----|
| 1. | ARAŞTIRMANIN AMACI VE HEDEFLERİ..... | 45 |
| 2. | ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ..... | 46 |
| 3. | ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ..... | 47 |
| 3.1. | Farklı ulus kültürleri ve kültürel oryantasyon programına katılım..... | 47 |
| 3.2. | Farklı ulus kültürleri ve çatışmaları çözümlene yöntemleri..... | 48 |
| 3.3. | Farklı ulus kültürleri ve konuşma dilinin çatışmalarda yeri | 49 |
| 3.4. | Farklı ulus kültürleri ve ekonomik farklılıkların çatışmalarda yeri..... | 50 |
| 3.5. | Farklı ulus kültürleri ve inanç farklılığının çatışmalarda yeri | 51 |
| 3.6. | Farklı ulus kültürleri ve dakikliğin çatışmalarda yeri..... | 52 |

| | |
|---|----|
| 3.7. Çatışmaların çözümünde uzlaşma arayışı ve çatışma yönetim modellerinin karşılaştırılması..... | 53 |
| 3.8. Çatışmaların çözümünde taviz ve çatışma yönetim modellerinin karşılaştırılması..... | 54 |
| 3.9. Yöneticilerin problem çözme konusundaki yeterliği ve çatışmalarda tüm kontrolü elinde bulundurmalarının karşılaştırılması..... | 55 |
| 3.10. Farklı ulus kültürlerinin çatışmaya ve yönetim tarzına etkisinin karşılaştırılması | 56 |
| SONUÇ..... | 57 |
| EKLER..... | 62 |
| KAYNAKÇA..... | 70 |

GİRİŞ

A. Tanımı, Nedeni

Organizasyonlarda çatışmaların her an çıkma olasılığı vardır. Bu çatışmaların işletmelerin yararına olacağı modern yönetim anlayışının savunduğu bir gerçektir. Çatışmaların organizasyonların yararına olması ancak bunların, organizasyonun gelişmesi lehinde sonuçlandırma çabaları ile mümkün olabilir. Bu amaç için, organizasyon içinde bir çatışma yönetim modeli benimsenmelidir. Çatışmalarda taraflar aynı ulus kültüründen geliyorsa, bu çatışmaların çözümünde kültürel farklılıkları anlamak daha kolay olabilir. Bunun tersine, eğer taraflar farklı ulus kültürlerinden geliyorsa, kültürel farklılıkları anlamak zorlaşabilir. Ayrıca, bir organizasyonda, aynı ulusal kültürel değerlere sahip personel arasında çıkabilecek çatışmaların çözümü, farklı ulus kültürlerden gelen personel arasında çıkabilecek çatışmaların çözümünden farklı olabilir. Kullanılan yöntem ve modeller böyle bir duruma göre farklılık gösterebilir. Bu tür farklılıklar söz konusu olduğu zaman çatışmaya taraf olan farklı kültürel değerlere sahip kişi ya da grupların çatışmaya neden olan durumu farklı algılayabilmeleri mümkündür. Çatışma yönetimi ile bu farklı algılamaları en aza indirebilmek mümkündür.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİMİ

1. ÇATIŞMA KAVRAMI

Sözlük anlamı; birbirini tutmamak, birbirini çelmek, karşılıklı vuruşmak, kavga etmek¹ olan çatışma kavramı, farklı disiplinlerde çalışan kişiler tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Örneğin, bir siyasal bilimci olan Robert C. North'a göre çatışma, iki ya da daha fazla kişinin ya da grubun aynı nesneye , aynı yere sahip olmak, birbirlerine zıt rolleri benimsemek, zıt hedefleri korumak istediklerinde ya da amaçlarına ulaşmak için karşılıklı olarak birbirine zıt çareler kabul etmek istediklerinde ortaya çıkar.² Diğer bir tanıma göre ise, çatışma, kişilerin ya da grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır.³

Sosyolog Lewis Coser bu kavramları geliştirmiş ve organizasyonlarda görülen çatışmalara uygulamıştır. Coser'e göre çatışma, değerler, sınırlı kaynaklar, güç, statü için verilen mücadeleden ibarettir. Diğer bir deyişle, çatışmadaki taraflar birbirleri ile yarış halindedir. Örneğin; bir müzenin yönetim kurulu üyeleri arasında, bir grup, daha geniş ziyaretçi kitlesini çekebilmek için yenilikçi bir programı savunurken, diğer taraf, müze sergilerindeki geleneksel karakteri korumak isteyebilir.⁴ Bu örnekten de anlaşılacağı gibi, değerler üzerine rekabette, bir düşünce, diğeri varlığını sürdürürken baskın olamaz. Aynı şekilde, eğer taraflar, birbirleri ile rekabet içinde statü ve güç elde etmek için uğraşıyorlarsa, taraflar birbirleri ile çatışıyorlar demektir.

(1) Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, **Türkçe Sözlük** (Ankara: Türk Tarih Kurumu, 1988, C. I.), s. 283.

(2) Fred E. JANDT, **Win-Win Negotiating: Turning Conflict into Agreement** (New York: John Wiley & Sons Inc., 1985), s. 25.

(3) Erol EREN, **Yönetim ve Organizasyon** (İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım, 1993), s.398.

(4) JANDT, s. 25.

Çatışmanın, işletmecilikteki tanımı ise araştırmacılar arasında tartışmalı bir konu olmuştur. İşletmecilikte çatışmanın tek bir tanımı yoktur. Morton Deutsch of Columbia Üniversitesi'nin yaptığı bir çalışmadaki tanıma göre çatışma, birbirine zıt davranışları içerir.⁵ Louis Pondy, çatışmanın tanımlarının çatışmanın nedenlerine göre değiştiğini gözlemlemiştir. Pondy'e göre tek bir tanım üzerinde tartışmak yerine, bir bütün olarak çatışma nedenlerini içine alan bir tanım yapmak daha uygun olacaktır.⁶

Bununla beraber, çok genel olabilecek böyle bir tanımın daha spesifik olmasında fayda gören Kenneth Thomas, çatışmayı, taraflardan birinin diğeri tarafından engellendiğini ya da engelleneceğini hissettiği zaman ortaya çıkan bir süreç olarak tanımlamıştır.⁷

Çatışma, temel ya da duygusal konularda anlaşmazlıklar ortaya çıktığı zaman görülür. Organizasyonlarda temel çatışmaların çıkması doğal karşılanır. Bu tür temel çatışmaların odak noktası genellikle sonuçlar veya amaçlar üzerindeki anlaşmazlıklardır. Grup ve organizasyonla ilgili hedefler, kaynakların paylaşımı, ödüllerin dağıtımı, politikalar ve yöntemler, rollerin tayini bir yöneticinin ilgilendiği konulardır.

-
- (5) Dean TOSVOLD, **Learning to Manage Conflict: Getting People to Work Together Productively** (New York: Lexington Books, 1993), s. 8.
- (6) Louis R. PONDY, "Organizational Conflict Concepts and Models", içinde: (Der. Henry L. TOSI), **Organizational Behavior and Management**. (Boston: PWS - KENT Publishing Company, 1990), s. 203.
- (7) Kenneth W. THOMAS, "Conflict and Conflict Management", içinde: (Der. Henry L. TOSI), **Organizational Behavior and Management** (Boston: PWS - KENT Publishing Company, 1990), s. 203.

Duygusal çatışmalar, öfke, güvensizlik, hoşlanmama, korku, gücenme gibi duygulardan ve kişilik çatışmalarından ortaya çıkar.⁸ Çatışma, insanların birbirlerine karşı taraf olamasıdır. Birinin isteği diğerinin isteğinin zıttı olabilir.⁹

2. ÇATIŞMANIN KAYNAĞI

Kişiler arası çatışma, iki ya da daha çok insan arasında, tavırlar, güdüler, değerler, beklentiler ya da eylemler birbiri ile uyuşmadığı zaman ve bu insanlar kendilerini anlaşmazlık halinde gördüklerinde meydana gelir.¹⁰ Çatışmalar genellikle dikey ya da yatay iş ilişkilerinde ve emir - komuta ilişkilerinde ortaya çıkar. Genellikle bunlar, karşılıklı iş akışında birbirlerine bağımlı olmaktan ve kaynak kıtlıklarından doğar.¹¹ Organizasyonlarda yapılan çalışmalar, birçok çatışmanın insanlar, ortak çıkarlara sahip olduklarında ortaya çıktığını göstermiştir.¹² Farklı grupların birbirlerine bağımlı oldukları işletmelerde çatışma yaygındır. Aynı hedefi paylaşan insanların çatışmaları, farklı hedeflere sahip insanların çatışmalarından farklıdır.¹³ Taraflar hangi konuda birbirleri ile çatışıyorsa o konuda diğer tarafa üstünlük sağlamak isterler. Çatışmayı doğuran nedenler; sınırlı kaynaklar için rekabet, amaç farklılıkları, algılama farklılıkları, rol karmaşası, statü farklılıkları, yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar olabilir. Bir çatışmayı çözümlenebilmek için öncelikle çatışmanın nedenleri hakkında bilgi sahibi olmak gerekir.

(8) John R. SCHERMERHORN, Jr., James HUNT vd., **Managing Organizational Behavior** (4. Baskı, New York: John Wiley & Sons Inc., 1991), s. 409.

(9) TJSVOLD, s.7.

(10) John W. HUNT, Çev.: Mesut ODMAN, **Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu**, (Ankara: Öteki Yayınevi, 1994), s.135.

(11) SCHEMERHORN, HUNT vd., s. 421.

(12) TJOSVOLD, s. 8.

(13) Robert BENFARI ve Jean KNOX, **Understanding Your Management Style: Beyond the Myers-Briggs Type Indicators** (Massachusetts: Lexington Books, 1991), s. 41.

3. ÇATIŞMANIN TÜRLERİ

Bir işletmede çatışmayı doğuran nedenler bir ölçüde çatışmanın türünü de belirlemiş olmaktadır. Çatışma türleri:

- Sınırlı kaynaklar için rekabet
- Amaç çatışmaları
- Rol çatışmaları
- Kişilerarası çatışmalar
- Yöntem çatışmaları
- Yapısal çatışmalar
- Algılama farklılıklarından doğan çatışmalar şeklinde verilebilir.

3.1. Sınırlı Kaynaklar İçin Rekabet

Organizasyonlar, insan, makina, materyal ve para gibi kaynaklarından meydana gelmişlerdir. Çeşitli görevleri yerine getirmek üzere biraraya gelmiş bulunan ve belirli alanlarda uzmanlaşmış olan bölümler görevlerini daha etkin yerine getirmek için bu kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. Amaç, bu kaynakların tahsisinden büyük bir pay alabilmektir. Çoğu çatışmaların kaynağında genellikle bu temel neden vardır.¹⁴

Hangi organizasyonda olursa olsun ve organizasyonun kaynakları her ne kadar bol olursa olsun yine de kaynakları sınırlıdır.

Organizasyon içindeki kaynaklardan bahsedildiğinde ilk akla gelen kaynak paradır. Paranın yanı sıra insanlar, sorumluluk, personel, çalışma alanı, araç ve gereçler, üst yönetim ile görüşme imkanı için de rekabet edebilir.

(14) EREN, s. 399.

3.1.1. Sorumluluk: İnsanlar, doğası gereği, sorumluluk ve bu sorumluluğu yüklenmek için yetki isterler.¹⁵ Genellikle insanların büyük bir çoğunluğu sahip olduklarından daha fazla sorumluluk, çok azı ise alabilecekleri kadar sorumluluk isterler.¹⁶

İnsanlar daha fazla sorumluluğun, yeteneklerinin, sadakatlerinin ve hayal güçlerinin sınırlarını denemek için bir fırsat olduğunu düşünürler. Nedeni ne olursa olsun sonuçta birinin istediğini organizasyonda başkaları da isteyebilir.

3.1.2. Personel: Kişiye rapor verenlerin sayısı kişinin sahip olduğu sorumluluğu yansıtmaktadır. Diğer taraftan, bu kişiler, işleri en iyi şekilde yapabilmeyi mümkün kılmak için çalışan kişilerdir. Bu nedenle, birçok organizasyonda personel için yoğun bir rekabet olmaktadır.

3.1.3. Çalışma Alanı: Personel gibi çalışma alanı da sorumluluğun bir yansıması olabilir. Manzarası güzel, geniş bir çalışma alanı, müşterileri etkileyeceği gibi böyle geniş bir ofis, gücün ve prestijin simgesi olarak görülebilir.¹⁷

3.1.4. Araç ve Gereçler: Araç-gereçler, işletmelerde bütün işgörenlerin belirli bir şekilde paylaşmak durumunda kaldıkları malzemelerdir. Bu tür araç-gereçlere örnek olarak bilgisayar ve bilgisayar kullanma zamanı verilebilir. Birçok şirkette bilgisayar zamanı işgörelere yeterli gelmeyebilir. Bunun içinde kişiler birbirleri ile çatışabilirler.

(15) Üzeyir GARIH, "Diyaloglarda Açık yüreklilik," **RADİKAL**, 17 Haziran 1997, s. 11.

(16) JANDT, ss. 34-35.

(17) JANDT, s. 35.

3.1.5. Üst Yönetim ile doğrudan görüşme imkanı: Üst yönetim ile doğrudan görüşme sadece prestij sağlamaz aynı zamanda son karar verici olarak, işle ilgili hedefleri kolaylaştırabilir. Bu tür kolaylığı diğer işgörenler de isteyebileceğinden işletmelerde bu konu yüzünden çatışma çıkabilir. Sonuç olarak, böyle bir ayrıcalık güç artırma çabası olarak algılanabilir.¹⁸

3.2. Amaç Çatışmaları

Kişiler ve gruplar arasında ulaşılabilecek amaç konusundaki farklı görüşler çatışmalar için uygun bir ortam yaratan diğer bir nedendir.¹⁹ Amaç farklılığından kaynaklanan çatışmalarının nedenleri arasında şunları sıralayabiliriz:

-Organizasyonun amaçları iyi tanımlandığı halde çatışmadaki taraflar tarafından yanlış yorumlanabilir.

-Amaçlar çok net olarak tanımlandığı halde farklı fikirler yüzünden ya da bencil nedenler yüzünden tartışılabilir.

-Çatışan ya da gerçekçi olmayan hedeflerin uyuşmaması ve zaman zaman organizasyonun çıkarlarına karşı çalışabilir.

3.3. Rol Çatışmaları

Rol çatışmaları, kişilerin organizasyon içindeki oynamak istedikleri rol ile oynamaları beklenen rol arasındaki uyumsuzluklardan ortaya çıkar.²⁰ Rol çatışmaları dört faktörden meydana gelir.

(18) Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış** (4. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993), s. 402.

(19) KOÇEL, s. 399.

(20) KOÇEL, s. 401.

3.3.1. Aşırı Rol Yüklenme: Aşırı rol yüklenme, rol çatışmalarının en yaygın olan türüdür. Belirli bir zaman dilimi içinde, bir kişiden, çok fazla rol beklentisi içinde olma durumudur. Bu durumda bir kişiden az zamanda çok fazla iş yapması beklenmektedir. Bazı idareciler, yardımcılarında aşırı beklenti içinde olabilirler. Aşırı rol yüklenmenin neden olabileceği olumsuz koşullar işletmelerde verimin düşmesine neden olabilir.²¹

3.3.2. Rol Belirsizliği: Rol belirsizliği, başkalarının beklentileri kötü bir biçimde ifade edildiği ya da tam olarak algılanamadığı durumlarda ortaya çıkar.²² Bunun sonucunda kişi, kendisini baskı altında tutulmuş ve izole edilmiş hissedebilir.

3.3.3. Rol Karmaşası: Rol karmaşası, modern endüstriye özgü bir çatışma türüdür. Günümüzde birçok organizasyon, son ürünü gerçekleştirmede belirli rollere sahip kişilere bağımlıdır.²³ Üretim bölümü üretimden, kalite kontrol bölümü kaliteden sorumludur ve her bölüm son ürün için çalışmaktadır. Fakat, bölümlerin birbirleri ile karşılıklı ilişkilerini anlamak yerine, bir grup diğer grubun kendi rolünü gerçekleştirdiğini düşünebilir. Sonuç olarak, rol karmaşasından kaynaklanan çatışmalar ortaya çıkabilir.

3.3.4. Rol Rekabeti: Rol rekabeti içindeki gruplar çatışmayı hiçbir şekilde çözülür görmemektedir. Kavgaya, diğer tarafı yenmeye ya da intikam almaya hazırdır.

(21) SCHERMERHORN, HUNT vd., s. 408.

(22) HUNT, s. 85.

(23) BENFARI ve KNOX, s. 42.

3.4. Kişiler Arası Çatışmalar

Kişiler arası çatışma iki ya da daha fazla kişinin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesidir.²⁴ Yönetim stili de böyle bir çatışmanın kaynağı olabilir. Organizasyonlarda kişilik çekişmeleri sık görülen olaylardan bir tanesidir. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklere sahip olmaları bu tür kişilik çekişmelerinden kaynaklanan çatışmaların önemli bir nedeni olabilir.²⁵ Farklı yönetim stilleri direnç ve kabul etmeme gibi bir tepki ile karşılaşacağı gibi kabullenme ve işbirliği ile de karşılaşabilir. Bunun için kişiler arası çatışmaları gidermek zorunludur.

3.5. Yöntem Çatışmaları

Yöntem bir işin yapılması için takip edilen yoldur. Organizasyonun yapısına ve üretim konusuna bağlı olarak yöntemler, muhasebe işlemlerini, yönetim bilgi sistemlerini, personel işlemlerini, teknik işlemleri ve üretim yöntemlerini içerir. Yöntem çatışmaları, işin en iyi şekilde yapılması için hangi yöntemlerin kullanılması gerektiği konusunda çıkabilir.²⁶

3.6. Yapısal Çatışmalar

Yapısal çatışmalar, işletmelerdeki beş olumsuz yapısal değişkenden kaynaklanır. Bunlar:

- Körü körüne bağlılık,
- Net olmayan amaçlar,
- Gruplar arasındaki psikolojik uzaklık,
- Boşlukta gibi işgören gruplar arasındaki fiziksel uzaklık,
- İletişimin değerini düşürme, ya da sadece arabulucularla haberleşen gruplardır.

(24) KOÇEL, s. 398.

(25) KOÇEL, s. 402.

(26) BENFARI ve KNOX, s. 43.

Bu beş faktör, işletmede ortak stratejiler yerine rekabetçi stratejileri destekler.²⁷ Rekabetçi stratejiler ise işletme içinde yapısal çatışmaların çıkmasına neden olabilir.

3.7. Algılama Farklılıkları

Çeşitli kaynaklardan doğan algılama farklılıkları kişileri veya grupları birbirleri ile zıt duruma düşürebilir. Kişi veya grupların belirli olayları ve gelişmeleri farklı şekillerde algılamaları çatışmaya neden olabilir.²⁸ Çatışan taraflar farklı kültürlerden geliyorsa ve bu kültürlerle karşı önyargılı ise çatışan tarafların kültürel farklılığa bağlı olarak karşı tarafın düşüncelerini, olayları çok farklı şekilde algılamaları da çatışmaya neden olabilir.²⁹

4. ÇATIŞMA YÖNETİMİ KAVRAMI VE SÜRECİ

Modern yönetim anlayışında kaçınılmaz olarak kabul edilen çatışmaları tümüyle ortadan kaldırmak imkansızdır. Yöneticilerin görevi, çatışmaları organizasyonun gelişmesi yönünde olumlu katkıda bulunacak şekilde yönetmektir. Bir yöneticinin, çatışma konusunu çok iyi bilmesi, çatışmayı organizasyonun lehine çevirebilmesine yardımcı olabilir. Aslında, yöneticilik çatışma yöneticiliği şeklinde de kabul edilebilir.

Çatışma yönetimi, çatışmaların organizasyon amaçlarına göre sonuçlandırılması şeklinde tanımlanır.³⁰ Çatışma yönetiminin amacı, bir anlaşmaya varmak, çatışmayı etkili ve yararlı bir şekilde sona erdirmektir. Geçerli bir anlaşmaya ulaşabilmek, her zaman tek ve en belgin ölçüt değildir. Etkili bir çatışma yönetiminin diğer bir ölçütü ise, birlikte çalışılan insanlar ile ilişkileri güçlendirmektir. İlişkileri zedeleyen anlaşmalar, çözümler yararlı olmak yerine hiç anlaşma olmamasından daha da zararlı olabilir.

(27) BENFARI ve KNOX, s. 43.

(28) KOÇEL, s.401.

(29) TJOSVOLD, s.26.

(30) KOÇEL, s. 395.

Çatışmayı etkili bir şekilde yönetebilmek için, taraflar, aynı fikirde olmadıkları halde aynı ortak hedeflere sahip olduklarını unutmamalıdır. Ayrıca iletişim ve dinleme yeteneği sayesinde diğer fikirleri her boyutu ile inceleme fırsatı elde edilirken, kişinin kendi düşüncesini de rahatlıkla açıklama imkanı verebilir.³¹ Bu ölçütleri göz önünde bulundurarak çatışmaların çözümüne gitmek daha yapıcı çözümler getirebilir. Yöneticiler, kişi ya da gruplar arasındaki çatışmaları organizasyonların amaçlarına uygun olarak sonuçlandırabilmek için genel olarak dört aşamadan oluşan süreci uygulayabilirler. Bu aşamalar:

- Taraflar arasındaki çatışmaların tanımlanması,
- Bu çatışmaların nedenlerinin araştırılması,
- Çatışmayı yönetecek uygun alternatiflerin belirlenip birinin seçilmesi,
- Çatışmanın ve nedenlerinin ortadan kalkıp kalkmadığının gözlenmesidir.

Genellikle, çatışma yönetiminde, en zor ve problemlü aşama, çatışmanın tanımlanması için çatışmaya taraf olanların birbirleri ile konuşmalarını sağlamaktır. Bu aşamada ilk adım atıldıktan sonra çatışmanın gücü ve çatışmanın nedenleri açık bir şekilde anlaşılmaya çalışılır.³²

(31) TJOSVOLD, s. 18.

(32) TJOSVOLD, s. 41.

5. ÇATIŞMALARIN ÇÖZÜMÜNDE KULLANILAN MODELLER

Okul hayatında, iş tecrübelerinde, ailede, arkadaş gruplarında, çeşitli konularda çatışma söz konusu olduğu zaman mücadele etme ya da kaçma, soruna yaklaşma ya da sorunu görmezden gelme gibi tepkiler verilmektedir. Genellikle, çatışmaların çözümü için kesin ve çok başarılı stratejiler belirlemek zordur. Çatışmaların çözümünde kullanılan yöntemler, genellikle çatışan tarafların buldukları statüye göre değişir. Bir organizasyonda, aynı statüde bulunan tarafların çatışmasını çözümlemede izlenecek yol, farklı statüde bulunan tarafların çatışmasını çözümlemede izlenecek yoldan farklı olabilir. Her ne statüde olursa olsun, yaşanan çatışmaları çözümlemeden görmezden gelmenin maliyeti büyük olabilir. Çatışmaların çözülmemesi en basit şekli ile, direnmeye, düşük üretime ve moral kaybına neden olabilir. En kötüsü ise çözülmemiş çatışmalar organizasyonları felakete sürükleyebileceğidir.³³ Çatışmanın çözülmesi için yapılacak ilk şey, çatışan tarafları iyi belirlemektir. Her zaman, çatışmada en az iki taraf bulunur. Bazan çatışmanın durumuna göre taraflar daha fazla da olabilir. Taraflar belirlendikten sonra çatışmaya taraf olan kişiler hakkında bilinmesi gereken dört unsur vardır. Bunlar:

- Tarafların çıkarları,
- Taraflar için bu çatışmada önemli olan diğer faktörler,
- Tarafların anlaşmaya varmak için sundukları en iyi alternatif,
- Muhtemel çözümlerdir.³⁴

(33) Terry L. PAULSON, *They Shoot Managers, Don't They?: Managing Yourself and Leading Others in a Changing World* (California: Ten Speed Press, 1991), ss. 107-108.

(34) Karl A. SLAIKEU, *When Push Comes to Shove: A Practical Guide to Mediating Disputes* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996), s.24.

Çatışmaya neden olan olay üzerinde tartışabilmek için tarafların, birbirlerini suçlamaları yerine, çatışmayı yapıcı bir şekilde çözümlenmeye çalışmaları gerekir. Çatışan tarafların birbirlerine sundukları çözüm önerilerinden daha iyilerinin de olabileceğini kabul etmelerinde yarar vardır.³⁵ Çatışmaları işbirliği içinde çözümlenmek için ilk önce tarafların birbirlerine içlerinde buldukları durumları bildirmeleri ve durumlarını açıklamaları olumlu bir adım olabilir. Kendi savundukları görüşü desteklemek için gerçekleri, teorileri kullanırlar. Daha sonra, karşı tarafın görüşlerini sorgulayıp anlamaya çalışırlar. Bunu yaparken, her ne kadar karşı tarafın fikirlerini çürütmeye çalışsalar da, savundukları görüşlerin geçerliliği konusunda bazı kuşkuları da oluşmaya başlamıştır. Böylece insanlar, daha açık fikirli ve konu hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilirler. Yeni fikirleri, yeni modelleri birleştirerek daha iyiyi bulmaya çalışırlar ve bunun sonucunda ise, geliştirilmiş çözümlere ulaşılabilir.

Ancak, çatışmaların çözümünde her zaman bu şekilde işbirlikçi bir yöntem izlenmeyebilir. Roger Fisher, çatışma çözümlenme modellerini “yumuşak model,” “sert model,” ve “pazarlık modeli” diye üçe ayırmıştır.³⁶ Daha sonra bu modellere bazı eklemeler yapılarak çatışma çözümlenme modelleri çoğaltılmıştır. Buna göre çatışma yönetim modelleri:

- Kazan/kaybet,
- Kaybet/boyun eğ,
- Kaybet/terk et,
- Uzlaşma,
- Kazan/kazan,
- Kaybet/kaybet,
- Durumsallık modelidir.

(35) TIOSVOLD, s. 42.

(36) BENFARI ve KNOX, s. 44.

5.1. KAZAN/KAYBET MODELİ

Tamamen rekabetçi olan bu modelde kişisel hedefler maksimum öneme sahiptir. Bu model, Fisher tarafından “sert” model olarak tanımlar. Bu modele göre:

- Çatışma isteklerin bir yarışmasıdır,
- Taraflar birbirinin düşmanıdır ve onlara güvenilmemelidir,
- Savunma durumunda olunmalıdır,
- Tehditler etkili olabilir,
- Hedef zaferdir.

Bu modelde, taraflar, çatışmaları ve farklılıkları doğal ve kaçınılmaz görürler ve bazılarının kazanmak için yetenekli olduklarına inanırlar. Darwin’in “sadece güçlüler yaşar” teorisinden hareketle, kazanmanın tek çıkar yol olduğunu savunurlar. Otorite, çatışmanın taraflarından biri ise çatışmayı kimin kazanıp kimin kaybedeceği açıktır. Kazan/kaybet çatışma yönetim modelinde otorite bir çözüm söyler ve kimin kazanıp kimin kaybettiğini belirler.³⁷ Birçok Amerikalının bireyselliğe, güce ve rekabete olan inancı yüzünden Amerika’da oldukça popüler bir çatışma yönetim modelidir.³⁸

5.2. KAYBET/BOYUN EĞ MODELİ

Bu çatışma modelinde, kişisel hedeflerden ilişkinin yürümesi hatırına vazgeçilir. Fisher, bu modeli “yumuşak” ya da “arkadaş kalalım” modeli olarak tanımlar. Bu modele göre:

- Çatışmadan sakınılmalıdır,
- Taraflar birbirleri ile arkadaştır ve taraflara güvenilmelidir,
- Tavizler ve öneriler dostluğu pekiştirir,
- Amaç uzlaşmaktır.

(37) SCHERMERHORN, HUNT vd., s. 418.

(38) BENFARI ve KNOX, s. 44.

Bu modelin dayandığı esas, farklılıkların insanları birbirinden ayırdığıdır. Bu modelde taraflar arasında çatışmayı görmezden gelmek, bir dialog kurmaya ya da farklılıkları çözümlenmeye isteksiz olmak hakimdir. Fisher'in de belirttiği gibi "iyi olmak cevap değildir".³⁹

5.3. KAYBET/TERK ET MODELİ

Bu model, çatışmadan sakınmanın bir yoludur. Kişiler çatışmadan kaçınmak için ellerinden ne geliyorsa yaparlar. Birbirlerinden uzak dururlar. Seslerini keserler. Şakalar yaparlar. Problemden uzaklaşmak için ellerinde gelen herşeyi yaparlar.⁴⁰ Bu modele göre:

- Çatışma mantığa aykırıdır,
- Çatışma görmemezlikten gelinmelidir,
- Amaç itaattir.

Çatışmanın mantığa aykırı olduğunu düşünmek, bu modeli, diğer modellerden etkisiz olanı yapar. Taraflar engellenmişlik duygusu ile başbaşa kalırlar.

5.4. UZLAŞMA MODELİ

Amerikan politik sisteminin örnek olarak gösterildiği bu modelde, uzlaşan taraflar, pazarlıkta ilerleyebilmek ya da bir şey kazanmak için karşılığında bir şey vermeye isteklidirler.⁴¹ Bu modele göre:

- Çatışma, pazarlığı önerecektir,
- Taraflar kurallara uymalıdır,
- Taraflar karşılıklı tavizler vererek iyi niyetlerini göstermelidir,
- Tavizde bulunulacağını bilinerek, abartılı taleplerle gelinebilir,
- Taraflar güçlü olmalıdır, amaç uzlaşmadır.

(39) BENFARI ve KNOX, ss. 44-45.

(40) BENFARI ve KNOX, ss. 44-45.

(41) BENFARI ve KNOX, s. 46.

Uzlaşmanın iki farklı biçiminden bahsedilebilir. Bunlardan birincisi, “yarım ekme hiç ekme olmamasından daha iyidir.” Diğeri ise “yarım bebek hiç bebek olmamasından daha kötüdür” şeklindedir. İlk verilen örnek, elde hala ihtiyacı biraz olsun karşılayabilecek kadar ekme vardır şeklinde yorumlanabilir. İkinci örnek ise, parçalanmaya güzel bir örnek olabilir. Neyin kabul edilip edilmeyeceğini, neyin söylenmediği zaman daha iyi olabileceği hakkında endişe duyularak geçirilen zaman verimsiz ve boşa geçirilen zamandır. Bu tür düşünceler yüzünden aşılması imkansız engeller oluşabilir. Bunun sonucunda ise çözüm sürecinde, taraflar çoğunlukla önemli şeyleri kaçırabilir ve sadece doğru bir çözüm bulmayı değil böyle bir şansı da kaybedebilirler.⁴²

5.5. KAZAN/KAZAN MODELİ

Bu modelde ise, taraflar, kendilerini problem çözücü olarak görürler ve doğru bir karara varabilmek için çalışırlar.⁴³ Bu modele göre:

- Çatışma doğaldır ama çözümlenmelidir,
- Taraflar birer problem çözücüdür,
- Bütün taraflar karar vermede rol almalıdır,
- Tarafların düşünceleri saygı ile karşılanmalıdır,
- Amaçlar ve neden, problem çözücüler için gereklidir,
- Amaç etkili bir şekilde ulaşılmış sonuçtur.

Söz konusu bu modelde, taraflar alınan kararla mutludurlar ve alınan kararda payları olduğunu hissederler. Kazan/kazan modelinde, taraflar hayatı rekabetçi bir gözle görmezler. Bu modelde, senin yolun ya da benim yolum değil, daha iyi ve daha güzel yol inancı vardır.⁴⁴ Ancak bu modelin uygulamasında bazı aksaklıkları ortaya çıkmaktadır.

(42) Peter F. DRUCKER, Çev.: Ahmet ÖZDEN ve Nuray TUNALI, **Etkin Yöneticilik**, (İstanbul: Eti Kitapları, 1992), ss. 167 - 168.

(43) BENFARI ve KNOX, s. 46.

(44) Stephen R. COVEY, **The 7 Habits of Highly Effective People** (New York: Simon and Schuster, 1989), s. 207.

Herşeyden önce çatışmada birbirlerine taraf olan kişilerin çatışmaların kaçınılmaz olduğunu unutmamaları gerekmektedir. Çatışmanın bir organizasyon için yapıcı bir değer olabileceğini kabul etmeleri gerekmektedir. Çatışmada kişinin üstüne gidilmemeli tam aksine konunun üzerinde tartışılabilmelidir. Bunların bilincinde olarak kazan/kazan modeli uygulanmaya çalışılırsa başarılı olunabilir.⁴⁵

5.6. KAYBET/KAYBET MODELİ

Bu modelde taraflardan hiçbiri istediğini elde edemez. Kaybet/kaybet modeli sakınma, yumuşatma ya da uzlaşmayı benimsemiş çatışma yönetiminin bir sonucudur.

Bu modelde kimse gerçek arzusuna ulaşamaz, çatışmanın gerçek nedenleri çözülmeyen kalır. Gelecekte aynı konuda bir başka çatışma daha yaşanma olasılığı çok fazladır.⁴⁶

5.7. DURUMSALLIK MODELİ

Yukarıda belirtilen çatışma modellerinden bahsedilirken, sanki çatışmaya taraf olan kişilerin benimsediği belirli bir çatışma yönetim modeli varmış gibi düşünülmüştür. Çatışmanın çözümlenmesi sırasında bocalayan kişilerin durumları dikkate alınmamıştır. Belki de bu bahsedilen modelleri değişik zamanlarda, değişik çatışmalarda kullanmışlardır. Söz gelimi, saygılı olması beklenen bir yönetici, patronu ile çatışmaya düştüğü zaman kaybet/terket modelini benimseyebilir. Ama, yine aynı yönetici, kendisine bağlı çalışan bir astı ile çatıştığı zaman “sert” bir modeli ya da uzlaşma modelini benimseyebilir. Birçok organizasyon, çatışma çözümlerinde genellikle durumsallık modelini benimser. Çatışmanın değişkenlerine bakarak, yöneticiler, o durum için uygun gördükleri modeli uygularlar.⁴⁷

(45) BENFARI ve KNOX, s. 47.

(46) SCHERMERHORN, HUNT vd., s. 418.

(47) BENFARI ve KNOX, s. 47.

Belirli bir çatışma yönetim anlayışını en doğru olarak kabul edip, işgörenlerin kişilik, çıkar, statü ve algılama farklılıklarını göz önünde bulundurmadan uygulamaya çalışmak başarıdan çok başarısızlık getirecektir. Özellikle farklı kültürel değerlere sahip olan personelin, işletmelerde yaşayabilecekleri çatışmaları çözümlenmede kültürel farklılıkların da göz önünde bulundurulması gerekecektir.

Aslında kültürel farklılıkların bulunduğu işletmelerde olaylara, yapılan işe farklı bakış açılarından bakma imkanı olabilir. Farklı kültürel birikime sahip çalışanlar, işletmeye, işin nasıl yapılabilmesine dair farklı ve önemli bilgi ve bakış açıları getirebilirler.⁴⁸ Farklı kültürlerin bulunduğu işletmelerde bu tür olumlu gelişmeler olabileceği gibi, bu farklılıktan ortaya çıkan olayları yanlış algılayabilme ve bunun sonucunda da tarafların birbirleri ile çatışması gibi olumsuz tarafları da olabilir.

6. ÇATIŞMALARIN ÇÖZÜMÜNÜN ORGANİZASYONA GETİRECEĞİ YARARLAR

Çatışma, her tür büyüme biçimi için sürecin, yaratıcı zorunlu bir parçası olarak kabul edilmez. Çatışmayı bastırmak yönünde bir eğilim, olursa, bu bastırmadan bir çok psikolojik rahatsızlık doğabilir.⁴⁹ Çatışmanın işletmeye sağlayacağı yararlar ise oldukça fazladır. Bunlar:

- Problemin farkına varma,
- Geliştirilmiş çözümler,
- Üretkenlik,
- Organizasyonel değişim,
- Kişilik gelişimi,
- Bilgi ve yaratıcılık,

(48) David A. THOMAS ve Robin J. ELY, "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity," **HARVARD BUSINESS REVIEW**, (Eylül - Ekim, 1996), s. 80.

(49) Albert LOW, Çev.: Ahmet FETHİ, *Zen ve Yaratıcı Yöneticilik*, (İstanbul: Eti Kitapları, 1994), s.22.

- Farkında olma,
- Kendini kabullenme,
- Psikolojik olgunluk,
- Moral,
- Meydan okuma ve eğlencedir.⁵⁰

Çatışmanın kaçınılmaz olduğu ve potansiyel olarak yapıcı olduğu kabul edilir.⁵¹ Eğer çatışma etkili bir şekilde yönetilirse, işletmenin başarısında ve çalışanların yaşamında oldukça yapıcı olabilir. Organizasyonlarda, yapıcı çatışma kaliteyi artırır, giderleri azaltır.

Çatışmalar aynı zamanda çatışan tarafların kişiliklerini ve değer yargılarını yansıtır. Böylece çatışmaya taraf olan kişiler, karşı tarafın düşünce yapısını, değer yargılarını anlama fırsatı da elde edilebilir.

Birlikte çalışma ve çatışma birbirinin zıttı kavramlar olarak düşünülmemelidir. Yapılacak seçim, birlikte çalışma ve çatışma arasında değildir. Çatışmalar, birbirleri ile rekabet halinde olan insanların çatışmadan kaçmak için pek çok sebep bulabileceğini göstermiştir. Rekabet içinde olan insanlar, diğer insanların kendileri ile dalga geçeceğini ve taleplerini görmezden geleceklerini ve belki de kendilerine karşı söylediklerini kullanacaklarını düşünebilirler. Bunun tersine, birlikte çalışan insanlar, isteklerine açık fikirli cevaplar alacakları güvenini taşımaktadırlar. İnsanların büyük bir çoğunluğu dürüstçe ve duyarlı bir şekilde tartışabilecekleri açık ilişkiler isterler.⁵² Bu nedenle, toplumun herhangi bir sosyal kurumunda ortaya çıkan çatışmaları görmezden gelmek, yüzleşmemek yerine bu çatışmaları çözümlmek çatışmaların meydana geldiği kurumlara yararlı olacaktır. Problemler gizli kaldıkça çözümü de gittikçe zorlaşabilir.

(50) TJOSVOLD, s. 4

(51) TJOSVOLD, ss. 18-19.

(52) TJOSVOLD, ss. 22 - 23.

İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜREL FARKLILIKLAR VE BU FARKLILIKLARIN ÇATIŞMA YÖNETİMİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

1. KÜLTÜRÜN TANIMI

Herhangi bir insan topluluğunun ürünü olan kültür, insanoğlunun yaşamını mümkün kılan bir olgu ve farklı fikirlerin etkileşiminin bir ürünüdür.⁵³ Diğer bir ifadeyle kültür, toplumda yaşayan insanların bütün öğrendikleri ve paylaştıklarını kapsayan bir kavramdır.⁵⁴ E.B. Taylor'a göre kültür, bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, kişinin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması sebebi ile kazandığı alışkanlıkları ve bütün becerileri içine alan karmaşık bir bütündür.⁵⁵

Hofstede ise kültürü, bir insan topluluğunu diğerinden farklı kılan düşüncelerin ortaklaşa kullanılması şeklinde tanımlamıştır.⁵⁶

(53) Pierre CASSE, *Training for the Cross-Cultural Mind* (Washington, D.C. : The Society for Intercultural Education, 1981),s. 25.

(54) Enver ÖZKALP, *Sosyolojiye Giriş* (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1992), s. 71.

(55) İlhan ERDOĞAN, *İşletmelerde Davranış* (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, 1991), s.117.

(56) Richard D. LEWIS, *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures* (London: Nicholas Brealey Publishing, 1996), s. 25.

Ayrıca kültürü, problemleri çözmek için toplumun geliştirdiği metodlar, doğru kabul ettiğimiz herşey, toplumun kişiliği⁵⁷ olarak tanımlamak da mümkündür.

Kültür, toplum değerlerini biraraya getiren, sosyal dayanışmayı sağlayan ve sosyal kişiliği oluşturan kısacası topluma şekil ve yön veren bir faktördür. Kültür, toplumun davranış şartları olan sosyal normların ve tepkilerin bütünüdür.⁵⁸

Sosyal bilimler açısından kültür, kişilerarası ilişkiler açısından topluluğun duygularını ve davranışlarını içine alan bir kavramdır. İşletme yönetimi açısından kültürün tanımı ise, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, duygu ve düşünceler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır.⁵⁹

Tüm kültürler içinde yer alan bir çok kültürel faktör vardır. Temizlik eğitimi, yemek, ortak çalışma, işbölümü, eğitim, ahlak bilimi, görgü kuralları, aile, hukuk, statü farklılıkları, ziyaret bu faktörlere örnek olarak verilebilir.⁶⁰

Bir toplumun kültürel yapısını gösteren bu kültürel faktörler her toplum için farklı özellik taşımaktadır.

(57) John MOLE, **Mind Your Manners: Managing Business Cultures in Europe** (London: Nicholas Brealey Publishing, 1995), s. 184.

(58) İnan ÖZALP ve Derya ŞERBETÇİ, “Çok Uluslu İşletme Faaliyetlerinde Kültürel Farklılıkların Etkileri,” (Der: İnan ÖZALP), **Uluslararası İşletmecilik Seçme Yazılar II** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995), s. 245.

(59) Berrin YÜKSEL, **Kültürel Niteliklerimizin Yönetime Etkileri**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi I.I.B.F Dergisi, , C. VII , S. 1, (Haziran 1989), s. 335.

(60) Richard D. IRWIN, **International Business and Multinational Enterprises**, içinde: İnan ÖZALP ve Derya ŞERBETÇİ, ss. 245 - 246.

1.1. Kùltürün Sınıflandırılması

Kùltür çeşitli ölçütler gözönüne alınarak sınıflandırılabilir.

1.1.1. Genel Kùltür ve Alt Kùltür: Bir toplumun sahip olduğu kùltürü genel kùltür olarak algılayabiliriz. Bu toplumun inançları, değerleri genel kùltürü oluşturur. Toplumun sahip olduğu genel özellikler hakkında bilgi edinilmek istendiğinde, genel kùltür incelenebilir.

Alt kùltür ise toplumun temel kùltürel değerlerini paylaşan ancak bunun dışında kendini diğer gruplardan ayıran değer, norm ve yaşam biçimleri olan gruptur.⁶¹ Örnek olarak çeşitli ÷lkelerde etnik gruplar ve ırklar değişik alt kùltürleri oluştururlar.

1.1.2. Maddi Kùltür ve Manevi Kùltür: Maddi kùltür, kùltürün en açık, elle tutulabilir görüntüleridir. Maddi kùltür, bir toplum ya da grubun sahip olduğu teknoloji, üretim, teknik, hünere ve becerilerini diğer bir ifadeyle toplumun fiziksel yönünü gösterir.⁶²

Manevi kùltür ise, toplumun sahip olduğu değer, inanç, yasa, gelenek, görenek ve ahlak kurallarıdır. Toplumun ruhsal ve sosyal gereksinimlerini karşılayan manevi kùltür öğelerinin etkisi maddi kùltürün bazı yönlerini geliştirir ve değiştirir. İnsanların hareketleri büyük ölçüde manevi kùltüre bağlı olmakla birlikte hareket yetenekleri maddi kùltürleriyle sınırlıdır.⁶³

(61) ÖZKALP, s.79.

(62) ÖZKALP, s. 74.

(63) ERDOĞAN, s. 124.

Kültür, kişi, grup ya da toplumun inanç, düşünce, duygu, davranış, örf, adet ve gelenekler, alışkanlıklar gibi faktörlerden oluşan psikolojik ve toplumsal özelliklere sahip bir kavramdır. Bu kadar çeşitli değerleri bünyesinde bulunduran bu çok geniş kapsamlı kavramı analiz edebilmek ve ülkeler arası kültürel farklılıkları ayrıntılı bir biçimde belirleyebilmek için kültürün öğelerine değinilmesi gerekir.⁶⁴

1.2. Kültürün Öğeleri

Kültürün çeşitli öğeleri vardır. Bunlar:

1.2.1. Maddi Kültür elemanları: Teknoloji, mimari eserler, tabiatla mücadele yapıtları maddi kültür elemanları olarak nitelendirilir.

1.2.2. Dil: Dil, kültürün anlaşılmasında ve kazanılmasında gerekli olan araçların öğrenilmesinde yardım eder. Dil, kültürler arası farklılığın en önemlisidir. Dil, kültürel özellikler hakkında bilgi verir. İngilizcenin, ticaret alanında oldukça geniş kelime hazinesine sahip olması, Eskimo toplumunda kar ve kar yağışını, Zulu dilinde yeşili anlatan 39'a yakın kelimenin bulunması⁶⁵ dilin kültürel özellikler hakkında bilgi vermesine örnek olarak verilebilir.

1.2.3. Ahlak ve Estetik: Ahlak ve estetik, bir ülkenin ahlaki değerleri, güzel sanatları hakkında bilgi verir. Ortadoğu'da kadının yüzünü göstermesinin ayıp sayılması örnek olarak verilebilir. Kültürün koyduğu kurallar bizim bir parçamız haline gelir.⁶⁶ Farklı estetik değerlere sahip olduğumuz için bizi heyecanlandıran, duygulandıran bir yapıt, başka toplumları heyecanlandırmayabilir. Bir Türk için son derece anlamlı olan İstiklal Marşı ya da mehter müziğinin bir Amerikalı için fazla bir anlam taşımaması buna verilecek en güzel örnektir.

(64) ÖZALP ve ŞERBETÇİ, s. 247.

(65) LEWIS, s. 15.

(66) ÖZKALP, s. 72.

1.2.4. İnanç: Topumlarda dinin görevi, insanların gönül huzurunu sağlamaktır. Din, bütün sosyo-kültürel sistemlerde vardır. Din, sistemin genel işleyişinden sorumludur. Din, neyin doğru, neyin yanlış, nelerin uygun veya uygunsuz olduğunu açıklayan temel kültürel değerleri belirler.⁶⁷

1.2.5. Eğitim: Eğitim, toplumsal değerlerin kuşaktan kuşağa, toplumdan topluma aktarılmasında çok önemlidir. Eğitim kültürün gelişmesinde büyük rol oynar.

1.2.6. Sosyal Yapı: Sosyal yapı, belirli bir toplum içinde yaşayan insanların ilişkilerinde yer alan yerleşmiş tavır ve hareketlerdir.⁶⁸ Her toplumun kendine özgü olan sosyal yapısında meydana gelen değişimler o toplumun kültürel değerlerinin değişmesine yol açmaktadır. Kültür kavramını analiz edebilmek için kültürün sahip olduğu özelliklere değinmekte yarar vardır.

1.3. Kültürün Özellikleri

Kültürün aşağıda belirtilen özellikleri vardır.

1.3.1. Kültür Öğrenilir: Kültür doğuştan edinilmez. Kalıtım yolu ile bir kuşaktan diğerine aktarılmaz. Toplumun her yeni üyesi bunu öğrenerek geliştirir.⁶⁹ Kültür bir kişinin yaşantısı boyunca kazandığı alışkanlıklardır.

1.3.2. Kültür Süreklidir: Kültürü insan yaşamı ile sınırlandıramayız. Kültür, bir kuşaktan diğerine öğrenilmiş davranış olarak geçerek sürekli olma özelliğini korur.⁷⁰

(67) ÖZKALP, s. 171.

(68) Sulhi DÖNMEZER, "Sosyoloji", içinde: YÜKSEL, s. 335.

(69) ÖZKALP, s. 74.

(70) YÜKSEL, s. 336.

1.3.3. Kültür Toplumsaldır: Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan davranış ve tutumlar o grubun kültürünü oluşturur. Kültür, sadece bir kişinin özel tutku veya davranışı değil, toplum üyelerinin paylaştığı değerlerin tümüdür.⁷¹

1.3.4. Kültür Değişir: Kültür değişmesi uyum yolu ile olur. Kültürde değişme esastır. Eğer bu olmazsa, durgun kültür zamanla yok olacaktır. Kültürel değişim olumlu olabileceği gibi, olumsuz geriye bir değişim de olabilir. Taklit etme, ödünç alma, serbest ya da zora dayanan kültür değişmesi olabilir.⁷² Ayrıca günümüzde modern iletişim araçları, kültürün değişme sürecinde büyük rol oynamaktadır.

2. KÜLTÜRLERİN SINIFLANDIRILMASININ İŞLETME YÖNETİMİNDEKİ ÖNEMİ

İşletmeler, dünyanın hiçbir yerinde tek bir yönetim şeklini benimseyip, organizasyonun faaliyet gösterdiği çevreyi göz ardı ederek, üstün başarı sağlayamaz. İşletmelerin iş tipi ve faaliyeti kadar önemli olan bir diğer faktör de işletmenin bulunduğu çevre ve o çevrenin kültürüdür. Bu faktör iyi anlaşılmadığı sürece işletmenin başarılı olabilmesi zorlaşabilir. İşletmenin başarısı, bu çevrenin ve kültürünün iyi anlaşılıp, işletmenin yönetim anlayışını geliştirmekle mümkün olacaktır. Organizasyonlarda meydana gelebilecek her türlü çatışmanın yönetiminde bu koşullar göz önünde bulundurulmalıdır. Geert Hofstede, ulusal modeller arasındaki farkları belirlemek için yaptığı bir araştırma sonucunda, bu ulusal modellerin dört belirgin özelliği olduğunu belirtmiştir. Bunlar; güç alanı, belirsizlikten kaçınma, bireycilik, erkeklikdir.⁷³

(71) ÖZALP ve ŞERBETÇİ, s. 249.

(72) ERDOĞAN, s. 139.

(73) Charles HANDY , Çev.: Seden HATAY, **Süper Yönetim**, (İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1995), s. 132.

2.1. Güç Alanı

Güç alanı, bir kültürün üyeleri arasındaki eşitsizliği ne dereceye kadar adapte edebileceğini gösterir. Bazı toplumlar emir-komuta zincirini tercih ederek güce önem verirken, bazı toplumlar mümkün olduğunca eşitlikçi bir anlayışı benimsemeye özen gösterirler. Güç alanının oldukça etkili olduğu kültürlerde, işgörenler işlerini idarecinin isteği doğrultusunda yapmaya çalışırlar. Üst yönetim ile daha uyumlu bir çalışma içinde olmaya özen gösterirler, onlarla anlaşmazlığa düşmekten sakınırlar.⁷⁴ Filipinler, Meksika, Hindistan, Türkiye, Fransa güç alanının yüksek olduğu ülkelere örnek olarak verilebilir.

2.2. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, farklı kültürlerin gelecekle ilgili çelişkili durumları, belirsizlikleri ne dereceye kadar tolere edebildiğini ölçen bir özelliktir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu işletmelerde, değişikliğe karşı direnme, çok az risk alma, iş güvencesi, emeklilik kazancı, sağlık sigortası gibi konular oldukça önemlidir. Bu tür toplumlar genellikle çevrelerindeki uzmanları dinlemeyi, istikrarı, tek düzeliği benimsemektedirler. İşverene sadakat bir erdem olarak kabul edilir ve işgörenler çok sık iş değiştirme eğilimi göstermezler. Büyük işletmelerde çalışmayı tercih ederler. Yabancıları idareci olarak kolaylıkla kabul edemezler. Yunanistan, Japonya, Portekiz belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlardır.⁷⁵ Anglo - saksonlar ve İskandinavyalılar ise belirsizliğe pek aldırmayan, demokratik sistemi uygulamaya çalışan toplumlardır.

(74) Richard MEAD, *Cross - Cultural Management Communication*, (Chichester: John Wiley & Sons., 1990), s. 18.

(75) MEAD, s. 19.

2.3. Bireysellik

Sosyal bağları gevşek olan toplumlarda, kişilerde kendilerine yetebilecekleri anlayışı hakimdir. Sadece kendilerinden sorumlu olduklarını düşünürler. Bireyci anlayışın hakim olduğu toplumlarda kişilerin başarıları, hakları önemlidir. Kişilerin kendi ihtiyaçları ön planda tutulur.

Bireyci anlayışın karşısında grup anlayışı vardır. İşletmenin, grubun ihtiyaçları, bireyin özel yaşamını ve arkadaşlarının seçimini oldukça fazla etkiler. Bir gruba ait olmak çok önemlidir. Bireyselliğin çok yüksek olduğu topluma Amerika, düşük olduğu topluma da Japonya örnek olarak verilebilir.

2.4. Erkeklik

Bazı ülkelerde “erkeksi” değerler benimsenirken bazılarında “kadınsı” değerler baskındır. “Erkeksi” değerlerin ağır bastığı toplumlarda para, iş, başarı, ödüller baskın değerler olarak kabul edilir. “Kadınsı” değerleri benimseyen toplumlarda tavırlar, yaşam kalitesi, fiziksel çevre, hizmet önem kazanır.⁷⁶ “Kadınsı” değerlerin baskın olduğu ülkelere İsveç’i, “erkeksi” değerlerin baskın olduğu ülkelere ise Japonya’yı örnek gösterebiliriz. Bu iki ülkeyi güç, belirsizlik, bireysellik, erkeklik özellikleri açısından inceleyecek olursak:

Japonya, belirsizliği sevmeyen, toplumcu, erkeksi özellik gösteren bir toplumdur.⁷⁷ Japonya’da bireyler kendilerine düşen rolleri oynarlar ve mantığın gerektirdiği iş akış sistemini uygularlar. Çalıştıkları iş yerlerini bir aile ortamı gibi benimseyip, üstlerine düşen rolleri gerçekleştirirler. Japonlar, genellikle yüzleşmekten kaçınan bir davranış sergilerler. Bir çok Japon görgü kuralı ve davranışı çatışmadan kaçınmaya göre belirlenmiştir. Aşırı nezaket, riayet, kaçamaklılık ve kararsızlık gibi davranış kalıpları, batılları şaşırtmaktadır.

(76) LEWIS, s. 247.

(77) HANDY, s. 132.

Batılı toplumlarda olduğu gibi Japon toplumu da genellikle haklarının savunucusu olurlar. Fakat bunu başkalarını ezmek pahasına yapmamaya dikkat ederler. Özellikle Japon patronların, bir çatışma söz konusu olduğu zaman bunu görmezden gelmesi, yan adım atarak bu ortamın geçmesini beklemeleri, batıların tersi bir davranıştır.

Bazı batı toplumlarında ise bunun tam tersi olmaktadır. Bir çatışma söz konusu ise onunla yüzleşilir ve çözümlenmeye çalışılır. Bir tartışmada, taviz vermeden düşüncelerini söylemek ve diretmek, inatçılığa varan azimlilik batıda ödüllendirilir. Bu, Japon toplumunca anlaşılması güç bir durum olabilir. Özellikle en son adım olan “ya o, ya ben!” tehdidi Japonların düşünce ve davranış yapısına çok ters gelmektedir.⁷⁸ Japon yönetim anlayışında herhangi bir fikir ayrılığının çözümünde sekiz ya da on kişilik bir grup tartışırken birbirlerine;

-görüşümü anladığınızı sanıyorum,

-görüşünüzü anladım sanıyorum,

-onaylasam da onaylamasam da oy birliği ile alınan kararı destekleyeceğim diyebilmektedir.⁷⁹

Japon toplumunda görülen bir diğer özellik ise grup ruhudur. Kişisel çıkarlar yerine grubun gelişmesi ve yükselmesi önemlidir. Gruba sadık kalmak grup üyelerinin sahip olduğu en güçlü duygudur. Kişinin değer kazanması, kişinin yaşadığı topluma ve üyesi olduğu gruba yararlı olması ile doğru orantılıdır. Grup ruhuna ters düşen kişi, grup dışına itilir ve başka bir gruba da giremez. Bu da kişinin psikolojik açıdan yalnızlığı anlamına gelmektedir.

(78) MOLE, ss. 162-163.

(79) William OUCHI, Çev.: Yakut GÜNERİ, *Teori Z*, (İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1989), s. 47.

Bireysel kültürler, kişiyi amaç olarak görür ve yapılan toplumsal düzenlemeleri bu amacı gerçekleştirmek için kullanılan bir araç olarak kabul ederler. Toplumcu kültürler, grubu amaç olarak kabul edip, kişisel kapasitenin geliştirilmesini grubun amacına hizmet eden bir araç olarak görürler.⁸⁰

Japon toplumu paternalist bir özellik gösterir. İşgörenin, işverenlerine karşı bir aile büyüğü davranışı içinde olması, Japonların, geleneksel değerlerini modern teknoloji ile uyumlaştırma çabalarından kaynaklanmaktadır.⁸¹

Buna karşılık, İsveç’de hiyerarşi Japonya’dan daha azdır.⁸² İsveç’de çatışma yönetiminde izlenen yol:

- Çatışmadan kaçınma ya da taraf tutma,
- Yüzleşme korkusu,
- İşletmedeki diğer çalışanlarla rekabetten sakınma⁸³ şeklinde olmaktadır.

Hofstede’nin ulusların kültürel farklılıklarını inceleyen bu çalışması, kültürlerarası araştırmada büyük bir öneme sahiptir.

(80) Fons TROMPENAARS, Çev.: Ozan Ç. ŞİVE, “Başarılı Örgütlerin Sırları”, HUMAN RESOURCES, S.10, (Ağustos, 1997), s. 45

(81) Güneş BERBEROĞLU, “Japon İşletmelerindeki Yönetim ve Yöneticilik Uygulamalarının Japon Toplum Yapısı İçerisinde İncelenmesi,” (Der: İnan ÖZALP) Uluslararası İşletmecilik: Seçme Yazılar II, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 1995), s. 78.

(82) MEAD, s. 22.

(83) LEWIS, s. 246.

3. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİNİN İŞLETMELERDEKİ FARKLI KÜLTÜRLERİ ANLAMADA KULLANILMASI

Kültür, farklı ulusların bir arada bulunduğu bir çalışma ortamında ortaya çıkabilecek çatışmanın yönetiminde önemli bir faktördür. Janosik, bu bakımdan kültürün özelliklerinden yararlanarak kültürü, öğrenilmiş davranış olarak kültür, paylaşılan değerler olarak kültür, farklı alt kültürlerle sahip bir kavram olarak kültür ve belirli bir ortam içinde kültür şeklinde incelemiştir.⁸⁴

3.1. Öğrenilmiş Davranış Olarak Kültür

Bu yaklaşım, farklı kültürlerdeki insanların, çatışma yönetiminde sistematik davranışları üzerinde yoğunlaşır. Kültürün etkilerini anlamak için pragmatik bir yaklaşımdır. Bir kültürün üyelerinin neden belirli bir şekilde davrandığından çok, bu davranışların bir kataloğunun oluşturulması üzerinde yoğunlaşmıştır. Ev sahibi kültür hakkında bilgi verme niteliğinde olan bu yaklaşım, çatışmaların yönetiminde de uyulması gereken kurallar hakkında bilgi verebilir.

3.2. Paylaşılan Değerler Olarak Kültür

Bu yaklaşım, bir kültürün temel değerleri ve normlarını anlama ve daha sonra bu değerlerin ve normların o kültür içinde çatışma yönetiminde ne kadar etkili olduğunu gösteren bir model oluşturma üzerine yoğunlaşır. Burada, anlaşılmaya çalışılan, kültürün düşünme sürecini nasıl etkilediğidir. Örneğin, Amerikan kültüründe temel değer, bireyselliktir. Amerikalılar kendi görüşlerini savunmak için bireysel kararlar alırlar. Çin kültüründe ise temel değer grup anlayışıdır. Bu iki farklı kültürün üyelerinin bir arada çalışması durumunda, bu kültürel farklılıklar etkisini gösterebilir.⁸⁵

(84) R.J. JANOSIK, "Rethinking the Culture - Negotiation Link", içinde: (Der. Roy J. LEWICKI, Joseph A. LITTERER vd.) *Negotiation*, (2. Baskı, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1995), s. 419.

(85) LEWICKI, LITTERER vd., s. 420.

3.3. Farklı Alt Kültürlere Sahip Bir Kavram Olarak Kültür

Bütün kültürler kendi içlerinde farklılık gösterir. Bu yaklaşımda, kültürler içindeki farklılıklar açıklanmaya çalışılır. Belirli bir kültüre ait her bir birey aynı değerleri aynı derecede paylaşmayabilir. Çatışma yönetiminde, tarafların farklı kültürlere ait olduklarını ve bu kültürlerin de kendi içlerinde çeşitlilik gösterdiklerini belirtmeye çalışır. Bu nedenle, kültürel farklılıkları belirlemede kesin ölçütler konulamamaktadır.

3.4. Belirli Bir Ortam İçinde Kültür

İnsan davranışını tek bir sebebe göre belirlemek oldukça zordur. Davranışları anlayabilmek için, bireyin içinde bulunduğu koşullar çok önemlidir. Kültürü tek başına soyut bir kavram olarak düşünemeyiz. Bireyin kişiliği, çevresel faktörler ve sosyal ortam da davranışları anlamamıza yardımcı olacaktır.

4. KÜLTÜRÜN ULUSLARIN KÜLTÜREL ÖZELLİKLERİNE GÖRE SINIFLANDIRMASI

Kültürün ulusal özelliklere göre bir başka sınıflandırması ise:

- Tekil (Linear) - aktif kültürler (iş merkezli)
- Çoğul (Multi) - aktif kültürler (insan merkezli)
- Tepkisel (Reaktif) kültürler (saygı ön planda) şeklindedir.

Richard Lewis bu üç farklı kültür grubunun özelliklerini verirken değişik ülkeleri de örnek göstermiştir.⁸⁶

(86) LEWIS, ss. 36 - 37.

4.1. Tekil (Linear)-aktif kültür: Tekil aktif kültürün insanları, belirli bir plan ve program doğrultusunda hareket ederler. Aynı anda birden fazla şey yerine sadece bir tek şeye konsantre olma eğilimindedirler. Böylece daha fazla işi daha etkili bir şekilde yaptıklarını düşünürler. Bu kültüre İsveçliler, İsviçreliler, Hollandalılar, Almanlar, Amerikalılar, Kanadalılar, Avustralyalılar, Yeni Zelandalılar, İngilizler örnek olarak verilebilir.

4.2. Çoğul (Multi)-aktif kültür: Çoğul aktif kültürler çok esnektir. Bu kültürün insanları için planlı programlı işler ya da dakiklik o kadar önem taşımayabilir. Çoğul aktif kültürlerde insan ilişkileri daima ön plandadır. Bu tür ülkelere Akdeniz, Latin Amerika, Afrika, Arap ülkeleri ile Hindistan ve Pakistan örnek olarak verilebilir.

4.3. Tepkisel (Reaktif) kültürler: Tepkisel kültürler ise öncelikle dinlemeyi tercih ederler. Reaktif kültürlere örnek olarak Japonya, Çin, Tayvan, Singapur, Kore, Hong Kong, Türkiye ve Finlandiya verilebilir. Bu ülkelerden Hong Kong ve Finlandiya tepkisel (reaktif) kültür olarak bazan tekil (linear) aktif kültür özelliği de gösterebilir.

Türkiye ise tepkisel (reaktif) kültür özellikleri yanında çoğul (multi) aktif kültürel özellikleri de gösterir. Tepkisel kültürde insanlar çok iyi birer dinleyicidir. Konuşmacının söylediklerine konsantre olur, konuşma bittiğinde hemen cevap vermezler. Cevap verecekleri zaman ise bazı sorular sorarak durumu, konuşmacının niyetini açıkça anlamaya çalışırlar ve kırıncı olmadan cevap vermeye özen gösterirler.

Çoğul aktif kültürün insanların özelliklerinden birisi de plan ve programa pek bağlı kalamadığıdır. Dolayısı ile bu kültürün insanları için dakik olmak o kadar da önem taşımayabilir. Bunun aksine, tekil aktif kültürün insanları için dakiklik çok önemlidir. Bu iki kültürün insanları belirli bir ortamda bir araya geldiklerinde zamanın kullanılması konusunda anlaşmazlığa düşebilirler.

Tekil aktif kùltürden bir kişinin çoğul aktif bir kişi ile çalışması halinde kişiler birbirlerinin davranışlarını anlamada zorluk çekebilirler. Bu nedenle bu farklı kùltürel özellikleri bilmenin ve birbirleri ile etkileşim halinde olduklarında uyumlaştırmaya çalışmanın yararı olacaktır.

Tekil (linear) aktif, çoğul (multi) aktif ve tepkisel (reaktif) kùltürlerin genel özellikleri aşağıdaki tabloda açıklanmıştır.⁸⁷

(87) LEWIS, s. 41.

| Tekil aktif kültürler | Çoğul aktif kültürler | Tepkisel kültürler |
|--|--|--|
| İçe dönük | Dışa dönük | İçe dönük |
| Sabırlı | Sabırsız | Sabırlı |
| Sakin | Konuşkan | Sessiz |
| Kendi işi ile ilgilenir | Meraklı | Saygılı |
| Yalnız kalmaktan hoşlanır | İnsan canlısı, sokulgan | İyi bir dinleyici |
| Herşeyi önceden en ince konulara ayrıntısına kadar planlar | Ana hatları ile plan yapar | Önemli bakar |
| Belirli bir zaman diliminde sadece tek bir şey yapar | Belirli zaman diliminde birden fazla şey yapar | Tepki verir |
| Çalışma saatleri belirlidir | Her an çalışma saati olabilir | Esnektir |
| Plan, program önemlidir | Programı tahmin edilemez | Çalışma arkadaşının programına bağlıdır |
| Planlara bağlı kalır | Planları değiştirebilir | Çok az değişiklik yapar |
| Bilgiyi istatistiklerden, kitaplardan alır. | Bilgiyi birinci kişiden (sözlü) olarak alır. | Her ikisini de kullanır |
| İş merkezlidir | İnsan merkezlidir | İnsan merkezlidir |
| Kuralları takip eder | Torpil geçerlidir | Kolay anlaşılmaz |
| Nadiren söz keser | Oldukça sık söz keser | Söz kesmez. |
| Mahçup olmak istemez. | Her zaman özrü hazırır | Mahçup olmamalıdır |
| Mantığını kullanarak yüzleşir | Duygularını kullanarak yüzleşir | Yüzleşmekten kaçınır |
| İş ilişkisi ile sosyal ilişkiyi ayırır | İş ilişkisi ile sosyal ilişkiyi birbirine karıştırır | İş ilişkisi ile sosyal ilişkiyi birbirine bağlar |

Tablo 1. Tekil - aktif, Çoğul - aktif, Tepkisel Kültürlerin Özellikleri
Kaynak: LEWIS, s. 41.

5. YÖNETİMDE KÜLTÜRÜN ÖNEMİ

İşletmelerin amacı hem insan ihtiyaçlarını karşılamak, hem de kâr elde etmektir. İşletmeler gösterdikleri başarı ile doğru orantılı olarak büyüdükçe, çalıştırdığı personelin sayısı da artacaktır. Personel sayısının artması, farklı ortamlardan gelebilecek personelin belirli bir duruma farklı tepkiler verme ihtimalini de ortaya çıkarabilir. Yöneticilerin, içinde buldukları sosyal çevreyi, hem de çalıştırdığı personeli iyi tanıması bu tepkilerin altında yatan gerçekleri anlayabilmelerine yardımcı olabilir. Yöneticiler, işletmelerinde hangi alt kültürlerin birleştirici, hangilerinin bölücü olduğunu anlayabilmek için işletmelerini çevreleyen genel kültür ve özel alt kültürler hakkında bilgi sahibi olmalıdır.⁸⁸

İşletme yönetimi açısından kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır.⁸⁹

İnsanlar, sahip oldukları kültüre göre karar verir, o kültüre uygun davranışlarda bulunur. Kişinin, çevresi ile ilişkilerinde genellikle sahip olduğu kültürün etkisi vardır. Kişinin, aldığı kararlar ve bu kararları uygulama zamanı o kişinin kültürel niteliklerine sıkı sıkıya bağlıdır. Bir işletmede çalışan insanlar, kendi kişilik özellikleri ile birlikte, kültürel niteliklerini de beraberlerinde getirir ve bu özellikleri görevlerindeki karar ve davranışlarına yansıtırlar.⁹⁰

Yöneticinin başarısı sadece bilimsel verilere bağlı değil aynı zamanda, personelinin kültürel niteliklerini anlayabilmesine de bağlıdır. İnsan unsuru, işletmelerde önemi gittikçe artan bir unsurdur. İşletmelerin başarısı ve etkili yönetilmesi, işletmeleri oluşturan insanlara bağlıdır.

(88) ERDOĞAN, s. 114.

(89) ERDOĞAN, s. 121.

(90) YÜKSEL, s. 339.

Organizasyonlarda ortaya çıkan çatışmaların ve bunun sonucunda çözüm aşamalarının organizasyona oldukça fazla yararı vardır. Bu yararlardan bazıları, problemin farkına varma, geliştirilmiş çözümler, yaratıcılık, örgütsel değişimdir.

Organizasyonlar genellikle homojen değildirler. Farklı kültürlerden gelen insanların oluşturduğu personele sahip olabilirler. Kültür, toplum değerlerini biraraya getiren, sosyal dayanışmayı sağlayan ve sosyal kişiliği oluşturan bir kavramdır. Kültürü genel kültür, alt kültür, maddi kültür ve manevi kültür olarak sınıflandırmak mümkündür. Kültürün öğeleri, maddi kültür elemanları, dil, ahlak ve estetik, din, eğitim ve sosyal yapıdır. Kültür öğrenilen, sürekli, toplumsal bir kavramdır. Kültürde değişme esastır.

Kültür, organizasyonlarda kişilik ve algılama farklılıklarından kaynaklanan çatışmaları anlamak açısından önemli bir kavramdır. Geert Hofstede, ulusların kültürel farklılıkları üzerinde yaptığı araştırma sonucunda dört belirgin özellik belirlemiştir. Bunlar güç alanı, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve erkekliktir.

Richard Lewis ise yaptığı çalışmada, kültürü ulusal özelliklerine göre tekil (linear) aktif, çoğul (multi) aktif ve tepkisel (reaktif) şeklinde üç gruba ayırmıştır. Bu tür farklılıkları bilmek, organizasyonlarda farklı uluslardan gelen kişilerle ilişkileri iyi yönde geliştirmek açısından önemlidir.

Bir organizasyonda birbirleri ile etkileşim içinde bulunan insanların değerleri, inançları, dilleri farklı olabilir. Bu farklılıklardan da çatışmalar ortaya çıkabilir. Bu tür farklılıklardan doğan çatışmaları en aza indirgeyebilmek için empati, gözlem ve keşfederek öğrenme yolları seçilebilir.

Kültürel eğitim ve oryantasyon programları da bu tür kültürel farklılıkları anlayıp, bu farklılıkların sonucunda ortaya çıkan çatışmaların çözümünde kişi ya da gruplara yardımcı olabilirler.

Dünyanın gittikçe küreselleştiğini, dünya ülkelerinin sürekli birbirleri ile iletişim halinde olduklarını bilmekteyiz. Bu küreselleşmenin getirebileceği sorunların başında da kültürel farklılıklardan kaynaklanabilecek çatışmalar gelmektedir. Her ulusun kendi kültürel özellikleri farklılık göstermektedir. Dili, dini, ekonomik yapısı, ahlaki değerleri, iş ahlakı farklı olan insanlar çağın gereği olarak birbirleri ile sürekli iletişim halindedir. Bir organizasyon çatısı altında bir arada bulunan bu farklı ulus kültürlerinin, kendi kültürel birikimlerden kaynaklanan nedenlerden dolayı çatışmaya düşmeleri kaçınılmazdır.

Bu çalışmada, çatışmalarda ve çatışmaların yönetiminde bu tür farklı ulus kültürlerinin yeri ve etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Hangi uluslararası kültürel sınıflandırmaya ait olursa olsun anketi yanıtlayanların büyük bir çoğunluğu çatışmaların yönetiminde uzlaşma modelini benimsemişlerdir. Tarafların birbirleri ile karşılıklı konuşup, taleplerini dile getirmeleri ve ortak bir noktada buluşmaları, birbirleri ile uzlaşmaya çalışmaları, bu anketi yanıtlayanların seçimidir.

Farklı bir ulus kültüründe yetişmiş personelde, bir başka farklı ulus kültürünün ev sahibi konumunda olduğu bir ortamda çalışmaya başlamadan önce, o ülkenin kültürü ile ilgili bir oryantasyon programına katılımın oldukça az olduğu gözlemlenmiştir. Bu tür bir oryantasyon programına kendi çabası ile katılımdan çok çalışılan kurum aracılığı ile katılımın daha fazla olduğu gözlenmiştir.

Kültürel oryantasyon programları sayesinde gidilecek ev sahibi ülkenin kültürel değerleri, kültür özellikleri hakkında biraz da olsun bilgi sahibi olup yaşanabilecek kültür şoku nispeten azaltılabilir. Ayrıca, kültürel oryantasyon programına katılmış olan yöneticilerin organizasyon içi ilişkilerde “empati” yöntemini kullanmaya çalıştıklarını ve uluslararası kültürel farklılıkları anlamada kültürel oryantasyon programının yararlı olabileceğini göstermektedir.

Farklı ulus kültürlerinden gelseler bile bu anketi yanıtlayanların çoğunluğu çatışmaların ara sıra da olsa çözümüne inandıklarını belirtmişlerdir. Bu da, organizasyon içinde var olan farklı ulus kültürlerinin çatışmalarının kültürel ortam değişikliğinden kaynaklanabileceği görüşünün hakim olduğunu gösterebilir. Bu tür nedenlerden kaynaklanan çatışmaların çözüme kavuşabilmesi için zamana ve oryantasyona gerek olduğu düşünülebilir.

Anket sonuçlarına göre farklı bir ülkede de aynı çatışma yönetim modelinin kullanılabilmesi belirlenmiştir. Aslında, anketi yanıtlayan üst ve orta kademe yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun benimsediği çatışma yönetim modelinin “uzlaşma modeli” olduğu düşünüldüğünde farklı bir ülkede de aynı çatışma yönetim modelinin benimsenmesi olağan karşılanabilir.

Hangi farklı ulus kültüründen gelirse gelsin orta ve üst kademe yöneticileri, yabancı bir ülkeye çalışmaya geldikleri zaman karşılaşılabilecek kültür şokunu daha kolay atlatabilmek ve kültürel farklılıklardan kaynaklanabilecek çatışmaların çözümünde farklı bakış açıları edinebilmek için kültürel oryantasyon programının yararlı olabileceğini düşünmektedirler.

Çözümü ertelenen ya da üstü kapatılmaya çalışılan sorunların organizasyonlar için tehlikeli sonuçlar doğurabileceği gerçeğini bilen yöneticiler, çatışmaları, tarafların isteklerini anlayabileceği ve anlatabileceği bir uzlaşma ortamını sağlamaya çalışmaktadır.

Bu çalışmada, her ulus kültürün sahip olduğu kültürel özelliklerinden, dil, din, ekonomik yapı gibi konuların çatışmalar üzerinde ne kadar rol oynadığı incelenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar, bu tür çatışmalarda konuşma dilinin farklı olmasının sorunların iyi dile getirilememesi, isteklerin, beklentilerin iyi ifade edilememesinden kaynaklanan çatışmalara neden olduğu gözlemlenmiştir. İnanç farklılığının ve ekonomik farklılığın bir çatışma nedeni olarak görülmediği gözlemlenmiştir.

Bu çalışmada incelenen bir başka konu ise, farklı ulus kültürlerinden gelen yöneticilerin, çatışmaların yönetiminde yöneticilerin konumu hakkında ne düşündükleridir. Anketi yanıtlayanların büyük bir çoğunluğu çatışmaların çözümünde yöneticinin tüm kontrolü elinde bulundurması gerektiğini düşünmektedir. Bununla beraber yöneticilerin çatışmaları çözümlendirme konusundaki yetenekleri genel olarak sınırlı bulunmuştur.

Sonuç olarak, başarılı organizasyonlar, kültürel farklılıkların bilincinde olup bu farklılıklara saygı gösterirlerse, kültürel çeşitliliği uzlaşma yolu ile kendi lehlerine çevirebilirler. Yöneticiler hangi ilkelerle işe başlarsa başlasınlar, iş koşulları, onların karşılaştıkları problemleri aşmasını gerektirir. Bireyci ya da toplumcu, kadınsı ya da erkeksi, belirsizlikten kaçınan ya da risklerden kaçınmayan, multi - aktif, linear - aktif veya tepkisel kültürün özelliklerine sahip olalım, sonucunda bir uzlaşma noktasını bulabilmek önemlidir.

Kültürel çatışmaların uzlaştırılması Türkiye'yi oldukça yakından ilgilendirmektedir. Türkler, doğu ve batı arasında köprü işlevi gören bir kültür olarak tanınmaktadırlar. Türklerin, sahip oldukları enerjilerini tecrübeleri ile birleştirerek kültürlerin bulunduğu bu köprüde yoğunlaştırmaları, uluslararası ilişkilerin yadsınamayacak bir şekilde geliştiği bir dünyada bizleri en başarılı ülkelerden birisi yapabilir.

SONUÇ

Organizasyonlarda çatışma, kişi ve grupların bir arada çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanır. Genellikle, sınırlı kaynakların paylaşımı, amaç farklılıkları, rol karmaşası, kişilik farklılıkları, yöntem farklılıkları ve algılama farklılıkları organizasyonlardaki çatışmaların nedenleridir.

Modern yönetim anlayışına göre çatışmalar kaçınılmazdır. Bunları tamamen ortadan kaldırmak imkansızdır. Yöneticilerin görevi, çatışmaları organizasyonun gelişmesi yönünde yönetmektir. Çatışmaların organizasyon amaçlarına göre sonuçlandırılması gerekir. Bunun için öncelikle çatışmanın tanımlanması, nedenlerinin araştırılması daha sonra uygun alternatiflerin belirlenmesi ve bunlardan birinin seçilmesi ve sonucun gözlenmesi gerekir.

Çatışmaların çözümünde çok kesin ve başarılı bir strateji belirlemek zordur. Kazan/kaybet, kaybet/boyun eğ, kaybet/terk et, uzlaşma, kazan/kazan, kaybet/kaybet ve durumsallık modelleri çatışmaların çözümünde kullanılan modellerdir.

9. Eğer böyle bir programa katılma olanağınız olsa katılmak istermiydiniz? If one was available would you participate?
 ---Evet/yes ---Hayır/no
10. İşletmenizde çatışmaların çözümünde bir uzlaşma arayışı var mı? In your organization, is compromise looked for?
 ---asla/ never
 ---ara sıra/ sometimes
 ---her zaman/ always
11. İşletmenizde çatışmaların çözümü için tavizler verilir mi? In your organization, is concession offered for resolving conflicts?
 ---asla/ never
 ---ara sıra/ sometimes
 ---her zaman/ always
12. İşletmenizde çalışanları alınan kararlara uymaya zorlayıcı kapalı ya da açık tehditler olur mu? In your organization, are there veiled or open threats to get others to comply?
 ---asla/ never
 ---ara sıra/ sometimes
 ---her zaman/ always
13. Çatışmaların çözülmesi gerektiğine inanıyor musunuz? Do you believe that conflicts should be resolved?
 ---asla/ never
 ---ara sıra/ sometimes
 ---her zaman/ always
14. Size göre, bazen çatışmaları görmemezlikten gelmek bir çözüm olabilir mi? In your opinion, is it a solution to ignore the conflicts sometimes?
 ---hayır/ no
 ---ara sıra/ sometimes
 ---evet/ yes
15. Yöneticileriniz, problem çözme konusunda istekli ve yetenekli midir? Are the managers in your organization able to resolve conflicts?
 ---hayır/ no
 ---sınırlı/ limited
 ---evet/ yes
16. İşletmenizde uygulamada, çatışmalar nasıl çözüme ulaştırılır? How are the conflicts resolved, as practiced in your organization?
 ---Problem/problemleri ortaya koyup, konuşarak/ recognizing problem(s) and talking through problems
 ---Otoriter bir idarecinin kararı ile/ having an authoritative administrator make decisions
 ---Tarafların bir arabulucu aracılığıyla uzlaşmalarını sağlayarak/ having the people involved talk to a third party
 ---Duruma göre her üçüde/ All of the above according to the situation.
17. İşletmenizde konuşma dili iletişim problemlerine neden oluyor mu? Does the language used at work cause communication problems?
 ---hayır/ no
 ---ara sıra/ sometimes
 ---evet/ yes

18. Ekonomik farklılıklar çatışmalara neden oluyor mu? Do economic differences between your country and this country cause conflicts?
 ---hayır/ no
 ---ara sıra/ sometimes
 ---evet/ yes
19. İnanç farklılığı çatışmalara neden oluyor mu? Does a different religion cause conflict?
 ---hayır/ no
 ---ara sıra/ sometimes
 ---evet/ yes
20. Yönetici bu tür çatışmalarda tüm kontrolü elinde mi bulundurmalıdır? Do you think that the manager should have absolute power in these kinds of conflicts?
 ---hayır/ no
 ---ara sıra/ sometimes
 ---evet/ yes
21. İşletmenizde personel arası rekabet destekleniyor mu? Is competition among personnel encouraged in your organization?
 ---hayır/ no
 ---ara sıra/ sometimes
 ---evet/ yes
22. Personel arası rekabet bir çatışmaya neden oluyor mu? Does competition among personnel cause conflicts?
 ---hayır/ no
 ---ara sıra/ sometimes
 ---evet/ yes
23. İşletmenizde takım anlayışı dektekleniyor mu? Is teamwork encouraged in your organization?
 ---hayır/ no
 ---ara sıra/ sometimes
 ---evet/ yes
24. İşletmenizde, personel arası ilişkiyi nasıl tanımlarsınız? How would you describe interpersonal relationships in your organization?
 ---Zayıf/ Poor
 ---İdare eder/ Okay
 ---İyi/ Good
25. İşletmeniz insanları memnun etme çabası içinde mi?/ Does your organization try to please people?
 ---asla/ never
 ---ara sıra/ sometimes
 ---her zaman/ always
26. İşletmenizde insanların duygularına önem verilir mi? In your organization are people's feelings considered important?
 ---asla/ never
 ---ara sıra/ sometimes
 ---her zaman/ always

27. İşletmenizde personelin dakik olması önemli midir? In your organization, is punctuality important?
 ---hayır/ no
 ---ara sıra/ sometimes
 ---evet/ yes
28. Aynı anda birden fazla işe konsantre olabilirsiniz mi? Are you able to concentrate on more than one thing at a time?
 ---hayır/ no
 ---ara sıra/ sometimes
 ---evet/ yes
29. Karşınızdaki kişi ile konuşurken kendinizi karşınızdaki kişinin yerine koyar mısınız? Do you practice empathy?
 ---hayır/ no
 ---ara sıra/ sometimes
 ---evet/ yes
30. İşletmenizde hangi farklı uluslar vardır? What different national cultures are represented in your company / organization / institution?

31. Size göre işletmenizdeki bu farklı kültürler çatışmayı nasıl etkiliyor? In your opinion, what do these different cultural aspects do?
 ---çatışmayı artırıyor/ increase conflicts
 ---çatışmayı azaltıyor/ decrease conflicts
32. Farklı bir kültürde çalışmak yönetim tarzınızı/ biçiminizi nasıl etkiliyor? How is your management style affected working in a different culture?
 ---olumlu/ positive
 ---olumsuz/ negative
 ---hiç etkilemiyor/ no change at all
33. Kültürel farklılıklar söz konusu olduğunda izlediğiniz çatışma yönetim modelini işaretlemisiniz? (İşletme - İşgören). Please mark the conflict management style used when cultural differences are involved? (Organization - Employee)
 ---1. Kazan - Kaybet modeli/ Win - Lose style
 ---2. Uzlaşma modeli/ Comprimiting
 ---3. Kazan - Kazan modeli/ Win - Win style

Soruları cevaplandırarak göstermiş olduğunuz yardıma çok teşekkür ederim.
 Bu anketi en kısa zamanda geri gönderirseniz sevinirim. Saygılarımla,
 Thank you for your participation and honest responses. Please send this to me as soon as possible. Sincerely,

Sibel Ömür

EK B. ANKET SONUÇLARINI DEĞERLENDİRME ANAHTARI

- | | | | | |
|-----|---------------|--|---------------------|--------------|
| 1. | 1- Amerikalı | 2- Kanadalı | 3- Alman | 4- Japon |
| | 5- İspanyol | 6- Norveçli | 7- Finli | 8- İngiliz |
| | 9- İsveçli | 10- Yeni Zelandalı | | |
| 2. | 1- Üst kademe | 2- Orta kademe | 3- Danışman/Eğitmen | |
| 3. | 1- 1 - 5 | 2- 6 - 12 | 3- 12'den fazla | |
| 4. | 1- 1 - 5 | 2- 6 - 12 | 3- 12'den fazla | |
| 5. | 1- 1 - 5 yıl | 2- 6 - 12 yıl | 3- 12 yıldan fazla | |
| 6. | 0- Yanıtsız | 1- Hayır | 2- Evet | |
| 7. | 0- Yanıtsız | 1- Kendi çabamla | 2- Çalıştığım kurum | 3- Diğer |
| 8. | 0- Yanıtsız | 1- Hiç gelişmedi | 2- Biraz gelişti | 3- Gelişti |
| 9. | 0- Yanıtsız | 1- Hayır | 2- Evet | |
| 10. | 0- Yanıtsız | 1- Asla | 2- Ara sıra | 3- Her zaman |
| 11. | 0- Yanıtsız | 1- Asla | 2- Ara sıra | 3- Her zaman |
| 12. | 0- Yanıtsız | 1- Asla | 2- Ara sıra | 3- Her zaman |
| 13. | 0- Yanıtsız | 1- Asla | 2- Ara sıra | 3- Her zaman |
| 14. | 0- Yanıtsız | 1- Hayır | 2- Ara sıra | 3- Evet |
| 15. | 0- Yanıtsız | 1- Hayır | 2- Sınırlı | 3- Evet |
| 16. | 0- Yanıtsız | 1- Problemi ortaya koyup, konuşarak 2- Otoriter bir idarecininkararı ile 3- Tarafların bir arabulucu aracılığıyla uzlaşmalarını sağlamak 4- Duruma göre her üçüde | | |
| 17. | 0- Yanıtsız | 1- Hayır | 2- Ara sıra | 3- Evet |
| 18. | 0- Yanıtsız | 1- Hayır | 2- Ara sıra | 3- Evet |
| 19. | 0- Yanıtsız | 1- Hayır | 2- Ara sıra | 3- Evet |
| 20. | 0- Yanıtsız | 1- Hayır | 2- Ara sıra | 3- Evet |

| | | | | |
|-----|-------------|------------------------|------------------------|----------------|
| 21. | 0- Yanıtsız | 1- Hayır | 2- Ara sıra | 3- Evet |
| 22. | 0- Yanıtsız | 1- Hayır | 2- Ara sıra | 3- Evet |
| 23. | 0- Yanıtsız | 1- Hayır | 2- Ara sıra | 3- Evet |
| 24. | 0- Yanıtsız | 1- Zayıf | 2- İdare eder | 3- İyi |
| 25. | 0- Yanıtsız | 1- Asla | 2- Ara sıra | 3- Her zaman |
| 26. | 0- Yanıtsız | 1- Asla | 2- Ara sıra | 3- Her zaman |
| 27. | 0- Yanıtsız | 1- Hayır | 2- Ara sıra | 3- Her zaman |
| 28. | 0- Yanıtsız | 1- Hayır | 2- Ara sıra | 3- Her zaman |
| 29. | 0- Yanıtsız | 1- Hayır | 2- Ara sıra | 3- Evet |
| 30. | 0- Yanıtsız | 1- Amerikalı | 2- Kanadalı | 3- Alman |
| | 4- Japon | 5- İspanyol | 6- Norveçli | 7- Finli |
| | 8- İngiliz | 9- İsveçli | 10- Yeni Zelandalı | |
| 31. | 0- Yanıtsız | 1- Çatışmayı artırıyor | 2- Çatışmayı azaltıyor | |
| 32. | 0- Yanıtsız | 1- Olumsuz | 2- Hiç etkilemiyor | 3- Olumlu |
| 33. | 0- Yanıtsız | 1- Kazan/kaybet | 2- Uzlaşma | 3- Kazan/kazan |

Note: Tekil aktif, çoğul aktif ve tepkisel kültür sınıflandırması aşağıdaki gibidir.

Tekil aktif kültür: 1, 2, 3, 6, 8, 9, 10

Çoğul aktif kültür: 5

Tepkisel kültür: 4, 7

EK C. ANKET SONUÇLARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ

SORULAR

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | |
|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
| 1 | 7 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 0 | 2 | 3 | |
| 2 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 0 | 1 | 3 | |
| 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 0 | 0 | 3 | |
| 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 0 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 0 | 0 | 2 | |
| 5 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 0 | 0 | 2 | |
| 6 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 |
| 7 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | |
| 8 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 0 | 2 | 3 |
| 9 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 2 | 2 | 3 |
| 10 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 |
| 11 | 7 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 |
| 12 | 6 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 0 | 2 | 3 | |
| 13 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 0 | 2 | 3 | |
| 14 | 8 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | |
| 15 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 16 | 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 0 | 1 | 3 |
| 17 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 0 | 1 | 3 |
| 18 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 0 | 1 | 3 | |
| 19 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 0 | 2 | 3 |
| 20 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 21 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 0 | 2 | 3 | 3 |
| 22 | 7 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 3 |
| 23 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 0 | 1 | 3 | 3 | |
| 24 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 0 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | |
| 25 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 0 | 1 | 3 | 3 |
| 26 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 | 3 | |
| 27 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 | 3 |
| 28 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 3 |
| 29 | 8 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | 3 |
| 30 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 0 | 2 | 1 | 3 |
| 31 | 8 | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 0 | 2 | 3 | 3 |
| 32 | 8 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 0 | 2 | 3 | 3 |
| 33 | 8 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 0 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| 34 | 8 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 0 | 1 | 3 | 3 |
| 35 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 2 | 2 | 3 |
| 36 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 | 3 | 3 |
| 37 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | 3 | 3 |
| 38 | 8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 0 | 1 | 3 | 3 |
| 39 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 3 | 3 |
| 40 | 10 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 | 3 | 3 | 3 |
| 41 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 0 | 1 | 3 | 3 |
| 42 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 | 3 | 3 |
| 43 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 0 | 2 | 3 | 3 |
| 44 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 0 | 1 | 3 | 3 |
| 45 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 0 | 1 | 3 | 3 |
| 46 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 3 | 3 |
| 47 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 3 | 3 |
| 48 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 0 | 2 | 3 | 3 |
| 49 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 | 3 | 3 |
| 50 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 0 | 1 | 2 | 3 |

KAYNAKÇA

- BENFARİ, Robert ve Jean KNOX. **Understanding Your Management Style: Beyond the Myers-Briggs Type Indicators.** Massachusetts: Lexington Books, 1991.
- BERBEROĞLU, Güneş. "Japon İşletmelerindeki Yönetim ve Yöneticilik Uygulamalarının Japon Toplum Yapısı İçinde İncelenmesi," **Uluslararası İşletmecilik: Seçme Yazılar II.** Ed.: İnan Özalp. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995.
- CASSE, Pierre. **Training for the Cross-Cultural Mind.** 2. Baskı. Washington: The Society for Intercultural Education, 1981.
- CHAMPY, James. **Reengineering Management.** London: Harper Collins Publishers, 1995.
- COOPER, Cary L. ve Denise M. ROUSSEAU. **Trends in Organizational Behavior.** West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 1994.

- COVEY, Stephen R. **The 7 Habits of Highly Effective People**. New York: Simon and Schuster, 1989.
- DONALDSON, Thomas. "Values in Tension: Ethics Away from Home," **Harvard Business Review**. Eylül - Ekim, 1996.
- DRUCKER, Peter F. **Etkin Yöneticilik**. Çevirenler: Ahmet Özden ve Nuray Tunali. İstanbul: Eti Kitapları, 1992.
- ERDOĞAN, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 1991.
- EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım, 1993.
- FOURNIES, Ferdinand F. **Coaching for Improved Work Performance**. New York: Van Nostrand Reinhold Company, 1978.
- FURNHAM, Adrian ve Stephen BOCHNER. **Culture Shock: Psychological reactions to unfamiliar environments**. London: Methuen London, 1986.
- GARİH, Üzeyir. "Diyaloglarda Açık Yüreklilik," **Radikal**. 17 Haziran 1997.
- HANDY, Charles. **Süper Yönetim**. Çeviren: Seden Hatay. İstanbul: ilgi Yayıncılık, 1995.
- HUNT, John W. **Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu**. Çeviren: Mesut Odman. Ankara: Öteki Yayınevi, 1994.
- JANDT, Fred E. **Win-Win Negotiating: Turning Conflict into Agreement**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1985.

- KARASAR, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. 7. Baskı. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., 1994.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**. 4. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım, 1993.
- KOZLU, Cem. **Türkiye Mucizesi için Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**. 3. Baskı. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1995.
- LANE, Henry W.ve Joseph J.DiStefano. **International Management Behavior**. 2. Baskı. Boston: PWS-KENT Publishing Company, 1992
- LEWICKI, Roy J., Joseph A. LITTERER, John W. MINTON ve David M. SAUNDERS. **Negotiation**. 2. Baskı. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1995.
- LEWIS, Richard. **When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures**. London: Nicholas Brealey Publishing, 1996.
- LOW, Albert. **Zen ve Yaratıcı Yöneticilik**. Çeviren: Ahmet Fethi. İstanbul: Eti Kitapları, 1994.
- MEAD, Richard. **Cross - Cultural Management Communication**. Chichester: John Wiley & Sons., 1990.
- MOLE, John. **Mind Your Manners: Managing Business Cultures in Europe**. London: Nicholas Brealey Publishing, 1995.
- OUCHI, William. **Teori Z**. Çeviren: Yakut Güneri. İstanbul: İlgi Yayıncılık, 1989.

- ÖZALP, İnan ve Derya ŞERBETÇİ. "Çok Uluslu İşletme Faaliyetlerinde Kültürel Farklılıkların Etkileri," **Uluslararası İşletmecilik: Seçme Yazılar II**. Der.: İnan Özalp. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995.
- ÖZKALP, Enver. **Sosyolojiye Giriş**. 5. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1992.
- PAULSON, Terry L. **They Shoot Managers, Don't They?: Managing Yourself and Leading Others in a Changing World**. California: Ten Speed Press, 1991.
- SCHERMERHORN, John R., James HUNT ve Richard N. OSBORN. **Managing Organizational Behavior**. 4. Baskı. New York: John Wiley & Sons., 1991.
- SEYİDOĞLU, Halil. **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**. 6. Baskı. İstanbul: Güzem Yayınları, 1995.
- SLAIKEU, Karl A. **When Push Comes to Shove: A Practical Guide to Mediating Disputes**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.
- TROMPENAARS, Fons. "Başarılı Örgütlerin Sırları," **Human Resources**. Çeviren: Ozan Ç. Şive. S. 10, Ağustos, 1997.
- THOMAS, David A. ve Robin J. ELY. "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity," **Harvard Business Review**. Eylül - Ekim, 1996.
- THOMAS, Kenneth W. "Organizational Conflict," **Organizational Behavior and Management**. Der.: Henry L. Tosi. Boston: PWS-KENT Publishing Company, 1990.

TJOSVOLD, Dean. **Learning to Manage Conflict: Getting People to Work Together Productively.** New York: Lexington Books, 1993.

WARD, Ted. **Living Overseas: A Book of Preparations.** New York: The Free Press, 1984.

YÜKSEL, Berrin. "Kültürel Niteliklerimizin Yönetime Etkileri," **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.** 7,1: 335, 1989.

Türkçe Sözlük I. , Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Kurumu Yayını, Ankara, 1988.

Günümüzde, insani ve demokratik değerler sosyal ve siyasal yaşamda kendini baskın bir şekilde göstermeye başlamıştır. İnsanları çalıştırmak için korkutmak, zor kullanmak ve tehdit etmek gibi yollar genellikle terkedilmiş, bunların yerine insana yakışır ikna etme ve eğitme yolları kabul görmeye başlamıştır. Bu kabullenmenin sonucunda, insanların sahip oldukları kültürel yapılara da saygı gösterme gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Etkin bir yönetim, kültürlerarası farklılıkları görmezden gelmek yerine onları aşmaya çalışmakla mümkün olabilir.⁹¹ Ortaya çıkan problemlerin çözümünde farklı bakış açılarını dikkate almak daha yaratıcı ve daha iyi çözümleri ortaya çıkartabilir.⁹²

6. KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN ÇATIŞMADAKİ ROLÜ

Bir organizasyonda birbirleri ile etkileşim içinde bulunan insanların amaçları, değerleri, inançları ve kültürel birikimleri farklı olabilir. Genellikle bu farklılıklar, o organizasyonda işgörenlerin çatışmasına neden olabilirler. Bir davranış biçimi bir ortamda onaylanmayabilir ama başka ortamlarda aynı davranış biçimi normal karşılanabilir.

İş ahlakı da, uluslara göre farklılık gösterebilir. Bir ülkede ahlaklı sayılabilecek bir davranış, başka bir ülkede ahlaksızlık olarak nitelendirilebilir. Örneğin, Japonlar için şartlar değiştiği zaman verilen bir kararda ısrar etmenin iş ahlakına ters düştüğü örnek olarak verilebilir.

(91) TROMPENAARS, s. 50

(92) James CHAMPY, *Reengineering Management*, (London: Harper Collins Publishers, 1995), s. 173

Yapılan araştırmalar, yönetim ahlâkının kültürler arasında farklılık gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Bu farklılıklara saygı göstermek, bazı kültürlerin zayıf tarafları olduğu gibi saklı, görülmeyen güçlü yönlerinin de olduğunu kabul etmek gerekmektedir.⁹³ Bu duruma, Hong Kong'da yöneticilerin rüşvet olayını tolere edebilmesi buna karşılık Singapur'da hediye alan bir memurun bu hediyeyi bu işle görevli bir devlet dairesine göndermek zorunda kalabilmesi örnek gösterilebilir. Singapur'da rüşvet olayı o kadar ayıptır ki, 1986 yılında bir araziye istimlak ettirmemek için rüşvet aldığı iddia edilen Ulusal Kalkınma Bakanı intihar etmiştir.⁹⁴

Yabancı işgörenler, geldikleri ülkenin farklı kültürel yapısı ve ahlâki değerlerini anlamakta zorluk çekebilirler. Onlar için şimdiye kadar belki tek bir doğru varken, artık kendi kültürünün onaylamadığı bazı davranışların başka ülkelerde doğru olabileceğini kavramaya başlamaktadır.

İşletmelerin, değişik çevrelerden, farklı kültürlerden oluşan personelin yeni ortamlarında belirli değer ve yargılara karşı tutumlarını uyumlaştırmaya yardımcı olmaları gerekmektedir. İşletme tarafından verilecek kültürel oryantasyon, yabancı personelin içinde buldukları ev sahibi kültürde bocalamamalarına yardımcı olacaktır. İşletmeye yeni katılan bu birey, karşılaştığı olayları anlayamadığı zaman huzursuz olabilir ve bunun sonucunda da verimi düşebilir. Bu yeni kültürel ortam içinde kendini kaybolmuş gibi hissedebilir.

(93) Thomas DONALDSON, "Values in Tension: Ethics Away from Home", **HARVARD BUSINESS REVIEW**, (Eylül - Ekim 1996), s. 56.

(94) Cem KOZLU, **Türkiye Mucizesi için Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri** (3. Baskı, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1995), s. 110.

7. İŞLETMELERDE FARKLI KÜLTÜRLERİN DÜŞÜNCE VE DAVRANIŞLARINI ANLAMA SÜRECİ

Birden fazla kültürlerin bir arada bulunduğu bir çalışma ortamında yöneticiler, davranışlardaki, değerlerdeki, varsayımlardaki farklılıkların farkında olmalı, daha sonra bu farklılıkların tartışma ile ortadan kalkamayacağını anlamaları gerekmektedir. Yöneticiler, karar verme sürecinde farklı perspektifleri de göz önünde bulundurmalıdır. Bununla birlikte sadece bu farklılıkların farkına varmakla sorunların çözülmediğinin de bilincinde olmak gerekir. Yöneticiler, hem aktivitelerini koordine ederken hem de çatışan görüşleri uzlaştırabilmek için bu farklılıklarla yüzleşebilmeli ve uzlaşma sağlamada bu farklı davranış ve değerleri, bu farklı kültürleri gözönünde bulundurmalıdır.⁹⁹ Birisi işe alındığı zaman o kişi ya da değerleri satın alınmamakta, sadece davranışı kiralanmaktadır. Bir yöneticinin görevi, insanları değiştirmek olmamalı, ama sınırlı çevrede onların davranışlarını değiştirmek ve yönetmek olmalıdır.¹⁰⁰ Çatışma yönetiminde kültürel farklılıklardan doğan anlaşmazlıkları en aza indirmek için yapılabilecekler üç başlık altında toplanabilir. Bunlar:

- Empati
- Gözlem
- Keşfederek Öğrenme

(99) Cary L.COOPER ve Denise M. ROUSSEAU, **Trends in Organizational Behavior** (West Sussex: John Wiley & Sons Ltd, 1994), s. 43.

(100) Ferdinand F. FOURNIES, **Coaching for Improved Work Performance** (New York: Van Nostrand Reinhold Company,1978), s. 74.

Yabancı personelin karşı karşıya kalabileceği bu gibi durumları anlayabilmek için yöneticilerin, yabancı personelin sahip olduğu kültürel özellikleri bilmeleri, bu personelin davranışların nedenlerini anlamalarına yardımcı olacaktır. İşletmelerde herhangi bir nedenden ötürü ortaya çıkan sorunlara bakış açısı da farklı kültürel özelliklere sahip personel tarafından farklı bir şekilde algılanacaktır. Bazı toplumlarda problem çözme süreci yapıcı bir süreç olarak algılanır. Problem, işletmenin ilerlemesi için bir imkan olarak görülür. Bu problemin çözümü ile geliştirilmiş bir durum ortaya çıkabilir. Bununla beraber, problem hakkında konuşmanın normal karşılanmadığı kültürlerde vardır. Problemleri çözmek, ilerlemek anlamına gelmeyebilir. Bu tür kültürlerde genellikle zamanın her şeyi çözdüğü inancı vardır.⁹⁵

İnsanların büyük bir çoğunluğu, ait oldukları kültürün, sahip oldukları değerler, davranışlar, düşünce yapıları üstündeki etkisinin farkında bile olmazlar. Genellikle, onlar kültürün yaşayan bir ürünü olduklarını fark etmezler ya da kabul etmezler.⁹⁶

İnsanların birbirleri ile iletişim kurmalarındaki amaç, düşüncelerini, duygularını karşılıklı etkileşim ile anlamaya çalışmalarıdır. Kültürlerarası iletişimde ise en az iki farklı kültüre ait bireyin duygu ve düşüncelerini açıklama çabası vardır. Aynı kültüre ait olmadıkları için aynı değer yargılarına, düşünce yapısına, inanç sistemine sahip değildirler. Bu iletişimi daha da zorlaştırır.

Ev sahibi olan kültürün kendi kültürel değerlerini ülke toprakları içinde koruma ve savunma isteği, kişinin kendi kültürünü temel alıp diğer kültürleri kendi kültürü açısından değerlendirdiği etnosentrizm⁹⁷, kültürlerin pozitif kimlik ve kontrol arayışı içinde olmaları iletişimi etkileyen faktörler arasında verilebilir.⁹⁸

(95) CASSE, s. 10.

(96) CASSE, s. 78.

(97) ÖZKALP, s. 74.

(98) Adrian FURNHAM ve Stephen BOCHNER, **Culture Shock: Psychological reactions to unfamiliar environments** (London: Methuen London, 1986), s. 230.

7.1. Empati: Empati, başkalarının kendi gerçeklerini nasıl kurduklarını, olayları nasıl algıladıklarını anlamaya çalışmaktır.¹⁰¹ Richard Lewis'e göre empati, farklılıkları kabul etme ve bu farklılıklar üzerine pozitif bir tutum belirleme çabasıdır.¹⁰² Japonların, Amerikalılarla dialoglarında aşırı nezakete kaçmadan doğrudan cevaplar vermelerini, dürüstlük olarak kabul edip anlamaya çalışmaları, aynı şekilde Amerikalıların da Japonların, kendilerine gösterdikleri aşırı nezaketini düşmanca davranışları düşünerek kabul etmeleri empatiye örnek olarak verilebilir. Karşıdaki insanın ne düşündüğünü, ne hissettiğini anlamak için tahminlerde bulunurken, o kişinin diğer tarafa göre tamamen farklı bir kişi olduğunu, farklı değer yargıları olduğunu, olayları karşı tarafın algıladığı şekilde algılamadığı unutmamalıdır. Empatiyi başarılı bir şekilde uygulayabilmek için karşıdaki insanın bazı tutum ve davranışlarını izole etmeye çalışmak ve o kişinin neden bu şekilde davrandığını, neden farklı hissettiğini anlamaya çalışmak gerekir. Karşı tarafı daha iyi anlamaya, yargılamadan madalyonun öbür yüzünü de görmeye istekli olduğunda empati başarılı olur.¹⁰³

Empati olmadan etkileşim olur, fakat iletişim olmaz.¹⁰⁴ Empatiyi başarılı bir şekilde uygulayabilmek için incelik, espri anlayışı, duyarlılık, esneklik, uzlaşma, sabır, içtenlik, diğer tarafın protokolünün gözlemi, dikkatli dinleme, diğer tarafın kültürel bakış açısından olayları görmeye çalışmak gerekir.

(101) CASSE, s. 139.

(102) LEWIS, s. 313.

(103) Ted WARD, *Living Overseas: A Book of Preparations* (New York: The Free Press, 1984), s.101.

(104) LOW, s. 215.

7.2. Gözlem: İnsanlar çevrelerinde olup biteni gözlem yolu ile inceleyerek daha iyi anlamaya çalışabilir. Etrafına “niçin?” sorusunu sorarak çevresinde olup bitenleri anlama çabasını gösterir. Yöneticiler de, işletmelerinde gelişen olayları, uyuşmazlıkları anlayabilmek için olayların nedenlerini araştırmalı, etkili gözlemlerde bulunmalıdır. Özellikle, çatışan taraflar farklı kültürlerden geliyorsa, bunların davranışlarını iyi gözlemleyip nedenlerini anlamaya çalışmalıdır.

7.3. Keşfederek Öğrenme: Bir kişi, farklı bir kültürel ortamda o kültürün yaptırımlarını öğrenmeye çalışıyor olabilir. Öğrenmenin en kalıcı yolu ise yaşayarak bazan da hatalar yaparak öğrenmedir. Tabii ki, kişi kendisini çok zor durumda bırakacak bir hata yapmamak için yaşayarak deneme-yanılma yolu ile içinde bulunduğu farklı kültüre ayak uydurmaya çalışabilir.¹⁰⁵ Uluslararası kültürel farklılıkları açıklamada kullanılan bir diğer kavram ise kültürel relativizmdir. Kültürel relativizmde tek bir doğru yoktur; bir başka deyişle, insanlar kendi değer yargılarını diğerlerine empoze etmeye çalışmamalıdır.¹⁰⁶

8. KÜLTÜREL EĞİTİMİN VE ORYANTASYON PROGRAMLARININ İŞLETME YÖNETİMİNE KATKISI

Genellikle, yabancı işgörenlerin çoğu, gittikleri ülkelerin yerel kültürünü anlamadan, bu ülkenin kültürü hakkında herhangi bir eğitimden geçirilmeden görevlendirilebilmektedirler. Yabancı işgörenlerden, gidecekleri ülkenin dili, dini, örf, adet ve gelenekleri, inançları hakkında hiçbir şey bilmeden bu ülkeye adapte olmalarını, bu ülkede yüksek performans göstermelerini beklemek mümkün değildir.¹⁰⁷ Eğitimden geçen yabancı işgörenlerin bile yeni çevrelerine yabancılık, güvensizlik ve huzursuzluk duygularına sebep olan kültür şokuna uğramaları kaçınılmazdır.

(105) WARD, s. 102.

(106) Henry W. LANE ve Joseph J. DISTEFANO, *International Management Behavior* (2.Baskı Boston: PWS-KENT Publishing Company, 1992), s. 392.

(107) ÖZALP ve ŞERBETÇİ, s. 258.

Ev sahibi ülkeye gelen yabancı işgörenler, kendi ülkesinin kültür yapısı ile faaliyette bulunacağı kültür yapısını karşılaştırmalı ve uyumlaştırıcı önlemler almaya çalışmalıdır. Yerel kültüre karşı duyarsız davranmak yerine son derece hassas olmalıdır. Özellikle, yabancı yöneticiler, ev sahibi ülkenin yerel işgörenlerini başarılı bir şekilde yönetebilmesi ve çalıştırabilmesi için onları çok iyi motive etmelidir. Bu da, ancak ev sahibi kültürün özelliklerini anlamaya çalışmakla mümkün olabilir.

9. KÜLTÜREL EĞİTİM STRATEJİLERİ

Yabancı işgörenlerin, başka bir ülkede çalışmaya başlamadan önce, gideceği ülkenin kültürü hakkında bilgi sahibi olmasının kendisine birçok olumlu katkısı olduğunu kabul edilmektedir. Ev sahibi ülkenin kültürü hakkında bilgi sahibi olmak için bir takım kültürel eğitim programlarına katılmakta yarar olabilir. Kültürel eğitim:

- Bilgi verme,
- Kültürel sentez,
- Yaparak/yaşayarak öğrenme şeklinde gerçekleşebilir.¹⁰⁸

Bu kültürel eğitim stratejileri yabancı işgörenin gideceği ülkenin kültürünü anlamada, kendisine önemli ölçüde yardımcı olacaktır.

9.1. Bilgi Verme: Bilgi verme, kişinin içinde bulunduğu ya da içine gireceği kültürle ilgili bilgi veren en yaygın kültürler arası oryantasyon tipidir. Bu bilgiler, iklim, yiyecek, dini adetler hakkında olabilir. Bu yöntemin en önemli avantajı, elde edilmesi oldukça kolay olmasıdır. Bununla beraber:

-Verilen bilgiler çok daha özel uygulamalara imkan tanımayacak şekilde genel olabilir.

-Bu yöntem, kültürün çok kolay bir şekilde öğrenilebileceği gibi yanlış bir izlenim verebilir.

(108) FURNHAM ve BOCHNER, s. 238.

-Bu bilgiler bilinse bile bazan doğru davranışa neden olmayabilir. Bu nedenlerden dolayı etkililiği sınırlıdır.

9.2. Kültürel Sentez: Kültürel sentez fikrine dayalı bir programdır. Sadece diğer kültürler hakkında bilgi vermekle kalmazlar, aynı zamanda kişinin kendi kültürüne uygun gösterdiği davranışların bulunduğu diğer ülkenin kültürüne ne derece uyup uymadığı ile ilgili bilgiler verir. Buradaki amaç, farklı davranışlara farklı iki toplumun perspektifinden bakıp bir karşılaştırma yapmaktır. Bu tür programlar genellikle iki aşamalıdır. Birinci aşamada, bir toplumun üyelerince benimsenmiş davranış ve değerlerin farkına varmaya çalışılır. İkinci aşamada ise bireyin kişisel eğilimleri, davranışları ve önyargıları hakkında bilgi edinmeyi amaçlar.

9.3. Yaparak/yaşayarak Öğrenme: Sadece bilgi vermenin yeterli olmadığı görüşünden hareketle 1970’li yıllarda Hawai adalarında bir Güney doğu Asya köyü inşaa edilmiş ve bu hedef ülkeden insanlar işe alınıp bu hazırlanan köye yerleştirilmiştir. Amerikalı öğrenciler, uzmanların kontrolü altında ve birinci elden bilgi edinerek böyle bir köyde yaşamının nasıl bir şey olduğunu öğrenmişlerdir.¹⁰⁹ Fakat, bir çok organizasyonun böyle bir uygulamaya gitmek için ne yeterli kaynağı ne zamanı ne de isteği vardır.

Uluslararası farklı kültürlerden gelen kişi ya da grupların taraf olduğu çatışmaların çözümünde, arabulucular ve taraflar, kültürel farklılıkları dikkate almalıdırlar. Bu alanda çalışmakta olan birçok uzmanın tavsiyesi “Roma’da Romalılar gibi davran” şeklindedir.

Çatışmaların etkili ve verimli bir biçimde sonuçlandırılması için tarafların birbirlerinin kültürel değerlerine karşı duyarlı davranarak çatışmanın kaynağı hakkındaki düşüncelerini söyleyebilmeleri gerekmektedir.¹¹⁰

(109) FURNHAM ve BOCHNER, s. 238.

(110) LEWICKI, LITTERER vd., ss. 428-429.

Sonuç olarak, kültürel farklılıkları anlamak işletmelerde, kültürel farklılıklardan kaynaklanabilecek çatışmaları çözümlenmeden önce tarafların mevcut durumu nasıl algıladıklarını anlayabilmek için kültürel eğitim gerekmektedir. Özellikle, yabancı kültürlerden personelle çalışmakta olan yöneticilerin ve yabancı personelin kültürel oryantasyon programlarına katılmaları, ileride çıkabilecek problemleri çözmek için bir zemin oluşturabilir.

Üçüncü bölümde, Türkiye’de çalışmakta olan yabancı uyruklu yönetici ve işgörenlerin kültürel farklılıklar nedeni ile karşılaştıkları problemlerin çözümünü nasıl sağladıkları, Türkiye’ye gelmeden önce herhangi bir kültürel oryantasyon programına katılıp katılmadıkları ve katılmış iseler böyle bir programın yararlı olup olmadığı ile ilgili bir araştırma yer almaktadır.

EKLER

A. ANKET ÇALIŞMASI

B. ANKET SONUÇLARI DEĞERLENDİRME ANAHTARI

C. ANKET SONUÇLARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ

EKLER

- A. ANKET ÇALIŞMASI
- B. ANKET SONUÇLARI DEĞERLENDİRME ANAHTARI
- C. ANKET SONUÇLARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMALARDA KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YERİ VE UYGULAMADA YER ALAN ÇATIŞMA YÖNETİM MODELLERİNİN İNCELENMESİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HEDEFLERİ

Organizasyonlarda meydana gelen çatışmaların nedenleri çeşitlidir. Bu nedenler arasında farklı ulus kültürlerinden gelen insanların bir arada çalışırken karşılaştıkları sorunlar yer alır.

Bu uygulamanın amacı, Türkiye’de çeşitli kurum ve kuruluşlarda çalışmakta olan yabancı uyruklu personelin kendi ulusal kültürlerinden kaynaklanan farklılıkların organizasyon içi çatışmalardaki yeri ve etkisini incelemektir.

Çalışma yapılırken gözetilen hedefler doğrultusunda cevap aranan sorular şunlardır:

- Ulusların kültürel farklılıkları çatışmaları ne yönde etkiliyor?
- Çeşitli ulusal kültür özelliklerin çatışmalardaki yeri ve önemi nedir?
- İdareciler uygulamada çatışmaları hangi yöntemleri kullanarak çözüme ulaştırmaya çalışıyorlar?
- Kültürel oryantasyon programı, kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların çözümünde nasıl bir rol oynuyor?

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ✓

Çalışma / Uygulamanın hedefleri doğrultusunda Türkiye genelinde çeşitli kurum ve kuruluşlarda çalışmakta olan yabancı uyruklu personelin farklı kültürlerden oluşan personel ile birlikte çalışmalarından kaynaklanan mevcut sorunları ve bu sorunların hangi çözüm yolları benimsenerek çözülmeye çalışıldığı incelenmeye çalışılmıştır!

Yöntem Ulusların ve kültürlerin sayısı gözönünde bulundurulduğunda, her ülkenin insanını ve kültürünü tek tek incelemek oldukça zor olabilir. Bu nedenle, Richard D. Lewis'in *When Cultures Collide* adlı kitabında açıklanmaya çalışılan ulusların kültürel özelliklerine göre yapılmış bir sınıflandırma göz önünde bulundurulmuştur. Bu sınıflandırma, Tekil aktif, Çoğul aktif ve Tepkisel kültürler şeklindedir.

Bu çalışmada, incelenmeye çalışılan şey halen varolan durum olduğu için tarama modeli benimsenmiştir. Yazışma yolu ile veri toplanmaya çalışılmıştır. Bu araştırmada kullanılan yazışma tekniği anket şeklindedir.

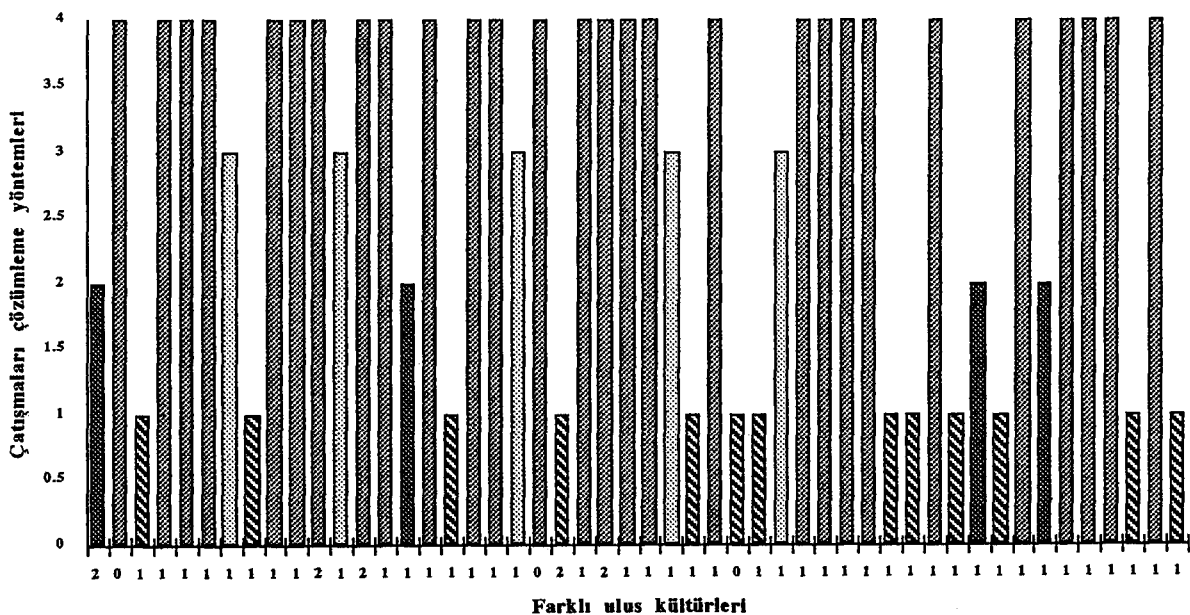
Anket çalışması hazırlanırken az sayıda soru sorulmasına dikkat edilmiştir. Buradaki amaç, anketi cevaplandırarak kişinin sıkılmadan doğru bilgileri vermesini sağlamaktır.

Anketler 150'ye yakın kişiye gönderilmiştir. Bu sayıdan yaklaşık %50'si geri gelmiştir. Geri gönderilen anketlerden elde edilen veriler, numaralandırma yolu ile kodlanarak bilgisayara aktarılmıştır. Ankette yer alan sorulara verilen cevaplar arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek için karşılaştırmalı değerlendirme yapılmıştır.

3.2. Farklı ulus kültürleri ve çatışmaları çözümü yöntemleri

Farklı ulus kültürlerinden gelen yöneticilerin çatışmaların çözümünde aynı yöntemleri seçip seçmedikleri incelenmeye çalışılmıştır.

Farklı ulus kültürleri ve çatışmaları çözümü yöntemleri



Şekil 2

Çatışmaları çözümü yöntemleri

- 1- Problemi ortaya koyup, konuşması
- 2- Otoriter bir idarecinin karar vermesi
- 3- Tarafların bir arabulucu ile uzlaşmaları
- 4- Duruma göre her üçünde

Farklı ulus kültürleri

- 0- Çoğul aktif
- 1- Tekil aktif
- 3- Tepkisel

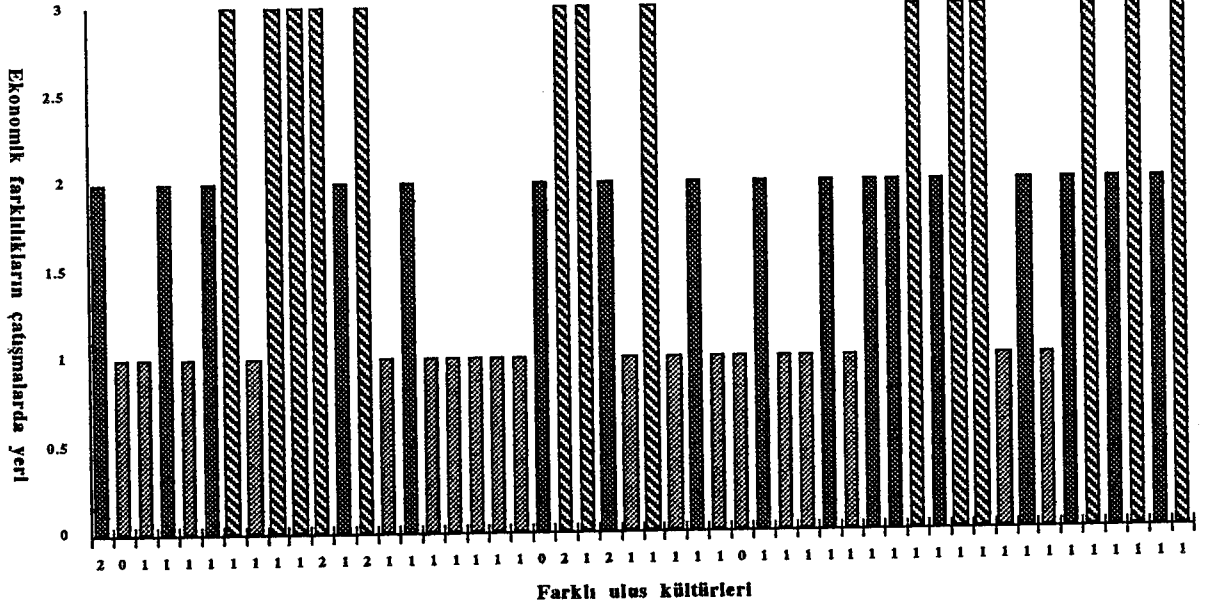
Anketi yanıtlayan 50 kişiden 13 tanesi çatışmaları çözümlemede problemi ortaya koyup konuşma yöntemini benimsediğini belirtmiştir. Bu yanıtı veren yöneticilerden 1 tanesi çoğul aktif, 1 tanesi de tepkisel kültürden gelmektedir. Otoriter bir idarecinin kararı ile çözümleme yöntemini benimsediğini belirten sadece 4 kişidir. Bu 4 kişiden sadece bir tanesi çoğul aktif kültürden gelmektedir. Tarafların bir arabulucu aracılığıyla uzlaşmalarını benimseyen 5 kişidir. Bu yanıtı veren yöneticiler tekil aktif kültürden gelmektedir. 29 kişi ise duruma göre her üçünü de benimsediklerini belirtmişlerdir. Bu yanıtı veren 2 kişi çoğul aktif kültürden, 3 kişi tepkisel kültürden, geri kalan 24 kişi ise tekil aktif kültürden gelmektedir.

Bu sonuçlar, yöneticilerin, çatışmaları çözümleme yöntemlerini çoğunlukla içinde buldukları duruma göre belirlediklerini ortaya çıkarmıştır. Farklı kültürel ortamlarda çalışmanın ortaya çıkartabileceği çok farklı sorunların çözümünde durumsallık yaklaşımının benimsenmesinde yararlı olabilir.

3.4. Farklı ulus kültürleri ve ekonomik farklılıkların çatışmalarda yeri

Ülkeler arasındaki büyük ekonomik farklılıklar farklı uluslardan gelen kişilerin bu duruma bağlı olarak sorunlar yaşamaları olağandır. Burada farklı ulus kültürlerinden gelen yöneticilerin kendi ülkelerinin ekonomisi ile Türkiye'deki ekonomik yapı arasındaki farklılıklardan kaynaklanabilecek çatışmalardan ne kadar etkilendikleri incelenmeye çalışılmıştır.

Farklı ulus kültürleri ve ekonomik farklılıkların çatışmalarda yeri



Şekil 4

Ekonomik farklılıklar bir çatışma nedeni mi?
 1- Hayır
 2- Ara sıra
 3- Evet

Farklı ulus kültürleri
 0- Çoğul aktif
 1- Tekil aktif
 2- Tepkisel

Anketi yanıtlayan 50 kişiden 19 tanesi bu soruya hayır yanıtını vermiştir. Hayır yanıtını verenlerden 2 tanesi çoğul aktif kültürden geri kalan 17 tanesi tekil aktif kültürden gelmektedir. Ara sıra yanıtını veren 17 kişinin 2 tanesi tepkisel kültürden 1 tanesi ise çoğul aktif kültürden gelmektedir. Bu soruya 14 kişi de evet yanıtını vermiştir. Bunlardan üç tanesi tepkisel, 11 tanesi ise tekil aktif kültürden gelmektedir.

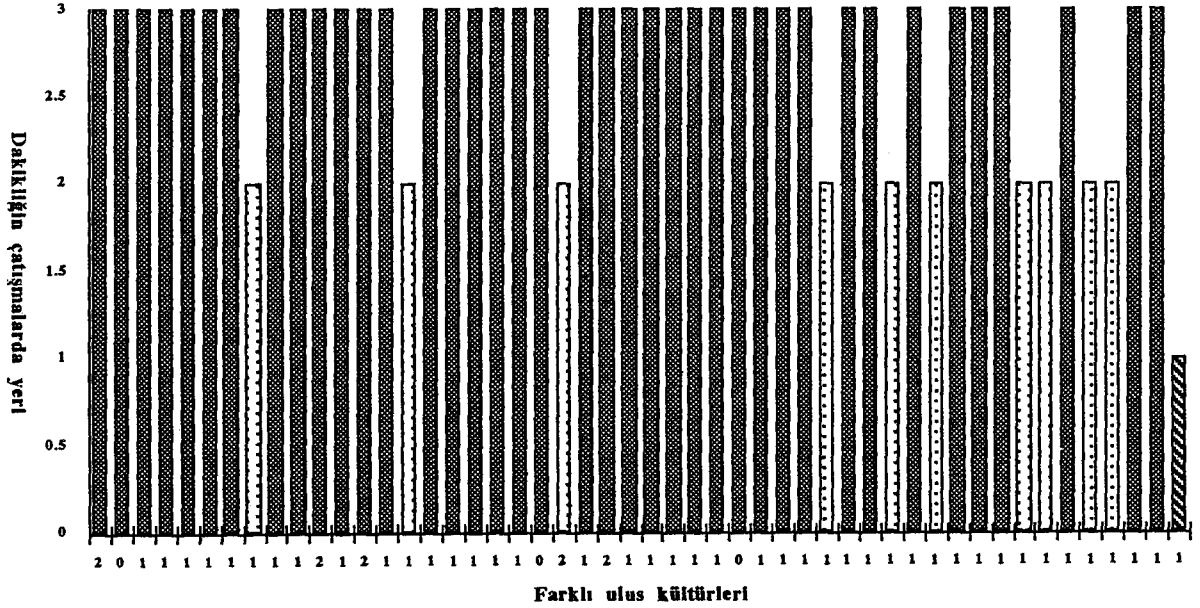
Elde edilen sonuçlar, bu iki değişken arasında büyük bir fark olmadığını göstermektedir. Ekonomik farklılıkların, farklı ulus kültürlerinden gelen personel arasında bir çatışma konusu olduğu açık söylenemez.

3.6. Farklı ulus kültürleri ve dakikliğin çatışmalarda yeri

Çoğul aktif kültürün insanlarını tekil aktif ve tepkisel kültürün insanlarından ayıran bir özellik olarak plan ve programa pek bağlı kalmadıkları ve bu nedenden dolayı dakik olmanın çoğul aktif kültür insanları için pek önem taşımayabileceği belirtilmiştir.

Bu tür farklı ulus kültürlerinin birlikte çalışmaları durumunda dakikliğin bir çatışma konusu olabileceği düşünülmüştür. Bu nedenle, uygulamada dakikliğin önemli olup olmadığı konusu ile ilgili bir soru sorulmuştur.

Farklı ulus kültürleri ve dakikliğin çatışmalarda yeri

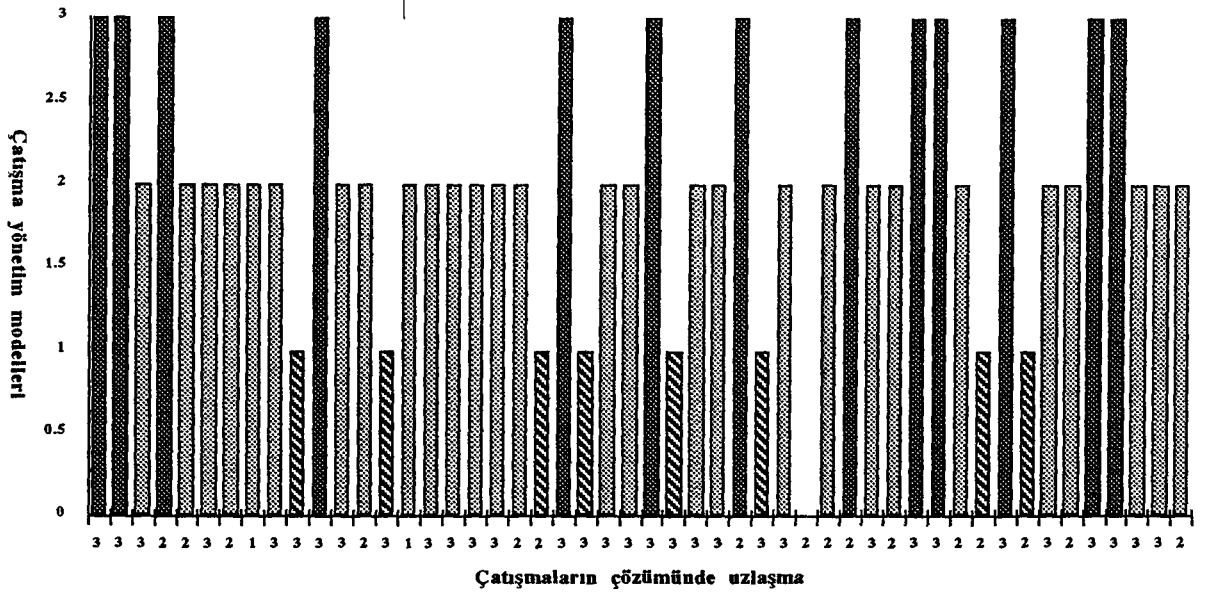


3.7. Çatışmaların çözümünde uzlaşma arayışı ve çatışma yönetim modellerinin karşılaştırılması

Organizasyon içi çatışmaların çözümünde izlenen yollar çok farklı olabilir. İstlenen sonuç, organizasyon yararına çatışmaları sonuçlandırmaktır. Yöneticilerin benimsedikleri çatışma yönetim modelleri, çatışmaları çözümlemede izlenen yolu da belirlemektedir.

Burada incelenmek istenen konu, çatışma yönetim modeli ile çatışmaların çözümü için uzlaşma arayışı arasındaki ilişkidir.

Çatışmaların çözümünde uzlaşma arayışı ve çatışma yönetim modellerinin karşılaştırılması



Şekil 7

Çatışma yönetim modelleri

- 1- Kazan/kaybet modeli
- 2- Uzlaşma modeli
- 3- Kazan/kazan modeli

Çatışmaların çözümünde uzlaşma arayışı

- 1- Asla
- 2- Ara sıra
- 3- Her zaman

Anketi yanıtlayan 50 kişiden sadece 8 tanesi kazan/kaybet modelini seçmişlerdir. Bu modeli seçenlerden 5 kişi çatışmaların çözümünde daima bir uzlaşma arayışı olduğunu, 3 tanesi ise ara sıra uzlaşma arayışı olduğunu belirtmişlerdir. Kazan/kazan modelini seçen 13 kişiden 10 tanesi her zaman uzlaşma arayışı içinde olduklarını, 3 tanesi ise ara sıra uzlaşma arayışında olduklarını belirtmişlerdir. Çatışma yönetim modellerinden uzlaşma modelini ise 28 kişi seçmiştir. Bunlardan 17 tanesi çatışmaların çözümü için her zaman uzlaşma arayışı içinde olduklarını, 9 tanesi ara sıra uzlaşma arayışı içinde, 2 tanesi ise asla uzlaşma arayışı içinde olmadıklarını belirtmiştir.

Bu sonuçlar çatışmaların çözümünde genellikle uzlaşmaya varmaya çalışıldığı gözlenmektedir. Benimsenen model ise uzlaşma modelidir.

