

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YURTDIŞINDA ÇALIŞAN GÜNEY KORELİ  
YÖNETİCİLERİN KÜLTÜREL BENZERLİK VE  
FARKLILIKLAR AÇISINDAN  
EVSAHİBİ VE KÖKEN ÜLKELERİYLE İLİŞKİLERİ:  
KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ**

**DOKTORA TEZİ**

**Sümeýra ALPASLAN DANIŞMAN**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS**

**MART-2011**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YURTDIŞINDA ÇALIŞAN GÜNEY KORELİ  
YÖNETİCİLERİN KÜLTÜREL BENZERLİK VE  
FARKLILIKLAR AÇISINDAN  
EVSAHİBİ VE KÖKEN ÜLKELERİYLE İLİŞKİLERİ:  
KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ

DOKTORA TEZİ

SÜMEYRA ALPASLAN DANIŞMAN


Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 31/03/2011 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

  
Prof. Dr. Mahmut PAKSOY


Jüri Başkanı

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

  
Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

Jüri Üyesi

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

  
Prof. Dr. Nurullah GENÇ

Jüri Üyesi

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

  
Prof. Dr. Orhan BATMAN

Jüri Başkanı

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

  
Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANIS

Jüri Üyesi

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Sümevra ALPASLAN DANIŞMAN  
31.03.2011

## ÖNSÖZ

“Yurtdışında Çalışan Güney Koreli Yöneticilerin Kültürel Benzerlik ve Farklılıklar Açısından Evsahibi ve Köken Ülkeleriyle İlişkileri” konusu uluslararası yönetim çalışmalarına farklı bakış açıları kazandırmak üzere çoklu disiplinler olarak ele alınmıştır. Yönetim literatüründen yurtdışında çalışan yöneticiler, sosyolojik ve antropolojik bir kavram olan kültür ve yöneticilerin psikolojik eğilimlerine işaret eden evsahibi ve köken ülkelerle ilişkiler konuları bu çalışma kapsamında bir araya getirilmiştir. Hem uygulamacılar hem de araştırmacılara katkı sağlaması ve yeni perspektifler geliştirmesi açısından ilgili araştırma konusu ele alınmaya değer bulunmuştur.

Bu çalışmaya ilişkin katkıları dolayısıyla tez danışmanım Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS’e, 2008 yılı Eylül ayından bu yana araştırmamı gerçekleştirebilmem için tüm akademik imkânları sunan Ohio State Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve İnsan Kaynakları Departmanı bölüm başkanı Doç. Dr. David GREENBERGER’e ve bölüm asistanı Heidi DUGGER’a, alan çalışmam aşamasında önemli fikir paylaşımlarında ve düşünsel yardımda bulunan York Üniversitesi Örgütsel Davranış bilimsel akademisyenlerinden Doç. Dr. Julia RICHARDSON’a ve tüm sorularıma içtenlikle cevap veren Türkiye ve ABD’de çalışan 20 Güney Kore kökenli yöneticiye emeklerinden ötürü teşekkür ederim.

Bugünlere gelmemde büyük emek sahibi sevgili annem ve babam Sabahat ve Adnan ALPASLAN’a, varlıklarıyla hayatımı daha anlamlı kılan kardeşlerim Yusuf Ziya, Yunus Emre ve Yakup Kadri ALPASLAN’a, 2008 yılından beri kendisiyle hayatı paylaştığım çok kıymetli eşim Yusuf DANIŞMAN’a ve doktora tez çalışmam sürecinde hayatımıza katılan ve bana dünyanın en değerli ünvanı olan anneliği tattıran evladım Hamza Ali DANIŞMAN’a şükranlarımı sunarım.

**Sümevra ALPASLAN DANIŞMAN**

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLO LİSTESİ.....</b>	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ.....</b>	<b>vii</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>ix</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>x</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: KÜLTÜR VE HOFSTEDE’NİN KÜLTÜR YAKLAŞIMI.....</b>	<b>8</b>
1.1. Kültür Kavramı.....	8
1.1.1. Sosyoloji ve Antropolojide Kültür.....	9
1.1.2. Yönetim ve Örgüt Yazınında Kültür.....	10
1.1.3. Ontolojik, Epistemolojik ve Metodolojik Olarak Kültür.....	12
1.2. Ulusal Kültür Kavramı.....	12
1.3. Kültürel Görecelik.....	13
1.4. Karşılaştırmalı Kültür Çalışmaları.....	15
1.5. Hofstede’nin Ulusal Kültür Yaklaşımı.....	17
1.6. Köken ve Evsahibi Ülkeler Olarak Güney Kore, Türkiye ve ABD Ulusal Kültürlerinin Karşılaştırılması.....	20
1.6.1. Köken Ülke Olarak Güney Kore.....	21
1.6.1.1. Güney Kore Ulusal Kültürü.....	22
1.6.2. Evsahibi Ülkeler Olarak Türkiye ve ABD.....	24
1.6.2.1. Türkiye Ulusal Kültürü.....	26
1.6.2.2. Amerikan Ulusal Kültürü.....	28
1.6.3. Evsahibi ve Köken Ülke Ülke Kültürlerinin Karşılaştırılması.....	30
1.6.3.1. Güney Kore ve Türkiye’nin Karşılaştırılması.....	30
1.6.3.2. Güney Kore ve ABD’nin Karşılaştırılması.....	31
1.6.3.3. Güney Kore, Türkiye ve ABD’nin Karşılaştırılması.....	33

<b>BÖLÜM 2: YURTDIŞINDA ÇALIŞAN (EXPATRIATE) YÖNETİCİLER VE BLACK-GREGERSEN MODELİ.....</b>	<b>35</b>
2.1. Yurtdışı Görevlendirmeleri.....	35
2.1.1. Uluslararası Kariyer.....	38
2.1.2. Global Yetenek.....	39
2.1.3. Emek Mobilitesi.....	40
2.2. Yurtdışında Çalışanlar.....	40
2.3. Yurtdışında Çalışmaya İlişkin Metaforlar.....	44
2.4. Yurtdışında Çalışanların Fonksiyonları.....	46
2.5. Yurtdışında Çalışanların Görev Biçimleri.....	47
2.6. Black ve Gregerson Modeli.....	52
2.6.1. Özgür Acentalar (Free Agents).....	57
2.6.2. Gittikleri Ülkenin Yerlisi Olanlar (Gone Native).....	58
2.6.3. Kalpleri Ülkelerinde Kalanlar (Hearts at Home).....	58
2.6.4. Çifte Vatandaşlar (Dual Citizens).....	59
2.7. Yurtdışında Çalışma ve Kültür.....	59
2.7.1. Kültürün Yurtdışında Çalışanlar Üzerindeki Etkisi.....	60
2.7.1.1. Kültürel Değişiklik ve Uyum.....	64
2.7.1.2. Kültür Şoku.....	67
2.7.1.3. Kültürel Çatışma.....	68
2.7.1.4. Karşılaştırmalı Kültür Eğitimi.....	69
2.7.2. Kültürün Örgütsel Başarı ve Başarısızlık Üzerindeki Etkisi.....	71
2.7.3. Kültürel Benzerlik ve Farklılıkların Yurtdışında Çalışanlar Üzerindeki Etkisi.....	73

<b>BÖLÜM 3: YURTDIŞINDA ÇALIŞAN GÜNEY KORELİ YÖNETİCİLERİN KÜLTÜREL BENZERLİK VE FARKLILIKLAR AÇISINDAN EVSAHİBİ VE KÖKEN ÜLKELERİYLE İLİŞKİLERİ.....</b>	<b>75</b>
3.1. Araştırmanın Genel Tanıtımı.....	75
3.2. Araştırma Sorunsalı.....	76
3.3. Araştırmanın Hedefleri.....	77
3.4. Araştırmanın Önemi ve Katkısı.....	79
3.5. Araştırmanın Kapsamı.....	81
3.5.1. Araştırmanın Yurtdışında Çalışan Yöneticiler Üzerinde Yapılmasının Gerekçeleri .....	82
3.5.2. Köken Ülke Olarak Güney Kore'nin Seçilmesinin Gerekçeleri.....	83
3.5.3. Evsahibi Ülkeler Olarak Türkiye ve ABD'nin Seçilmesinin Gerekçeleri.....	83
3.6. Araştırmanın Sorunsalı Ekseninde Belirlenen Varsayımlar.....	84
3.7. Araştırmanın Kısıtları.....	88
3.8. Araştırmanın Tasarımı.....	89
3.9. Araştırmanın Temel Dayanakları.....	91
3.10. Araştırmacının Rolü.....	91
3.11. Araştırmada Kullanılan Yöntemler.....	92
3.11.1. Araştırmanın Örneklem Stratejisi.....	92
3.11.2. Araştırmanın Katılımcıları.....	93
3.11.3. Araştırmanın Veri Toplama Süreci.....	94
3.11.3.1. Araştırmanın Veri Toplama Metodu: Elektronik Mülakatlar.	99
3.11.3.2. Araştırmada Edinilen Veri Türleri.....	102
3.11.4. Araştırmanın Veri Analiz Süreci.....	103
3.11.4.1. Analizlerde Nvivo Yazılımının Kullanımı.....	104
3.11.4.2. Tematik Yaklaşımla Veri Analizleri.....	110
3.11.4.3. Metaforik Yaklaşımla Verilerin İçerik Analizi.....	114
3.11.5. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliliği.....	115

3.12. Araştırma Bulguları.....	117
3.12.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	117
3.12.2. Evsahibi Ülkeye Gelmeden Evvel Kültürel Araştırma Yapılması.....	120
3.12.3. Evsahibi ve Köken Ülkeler Arasındaki Kültürel Benzerlik ve Farklılıkların Önemsinmesi.....	126
3.12.4. Evsahibi ve Köken Kültürlerin Benzer ya da Farklı Algılanması.....	132
3.12.5. Yurtdışında Çalışan Yöneticilerin Evsahibi ve Köken Ülkeleriyle İlişkileri.....	137
3.12.5.1. Aidiyet Hissi Duyulan Ülke.....	140
3.12.5.2. Geleceğe İlişkin Niyetler.....	142
3.12.5.3. Kültürel Temalar Bağlamında Evsahibi ve Köken Ülkelerle İlişkiler.....	150
3.12.5.4. Ulusal Kültürel Benzerlikler ve Farklılıklar Bağlamında Evsahibi ve Köken Ülkelerle İlişkilerin Black ve Gregerson Modeli Kapsamında Türkiye ve ABD Açısından Karşılaştırılması.....	167
3.12.5.5. Türkiye ve ABD'nin Evsahibi Ülkeler Olarak Kültürel Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamında Karşılaştırılması.....	175
3.12.5.6. Metaforik Perspektiften Yurtdışı Çalışma Deneyimi.....	190
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>201</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>212</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>228</b>



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Kültür Boyutları .....	15
<b>Tablo 2:</b> Yurtdışı Görevlendirmesi ve Yurtdışı Deneyim.....	50
<b>Tablo 3:</b> Yurtdışında Çalışan Yöneticileri Görevlendirme Çeşitleri.....	51
<b>Tablo 4:</b> Yurtdışında Çalışan Yönetici Profilleri ile Kültür İlişki.....	88
<b>Tablo 5:</b> Katılımcılarının Sahip Olması Gereken Özellikler.....	93
<b>Tablo 6:</b> Veri Toplamada İki Aşama.....	95
<b>Tablo 7:</b> Mülakat Soruları.....	98
<b>Tablo 8:</b> Başlangıç Temaları ve İlk Şablon.....	113
<b>Tablo 9:</b> Evsahibi Kültür Hakkında Araştırma Yapan Katılımcılar.....	121
<b>Tablo 10:</b> Kültürel Benzerlik ve Farklılıkların Önemli Bulan Katılımcılar.....	126
<b>Tablo 11:</b> Köken ve Evsahibi Kültürlere İlişkin Benzerlik ve Farklılık Algısı.....	133
<b>Tablo 12:</b> Güney Kore ve Türk Kültürü Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar.....	134
<b>Tablo 13:</b> Güney Kore ve Amerikan Kültürleri Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar.....	136
<b>Tablo 14:</b> Güney Kore'ye Aidiyet Hisseden Katılımcılar.....	140
<b>Tablo 15:</b> Köken Ülkesine Erken Dönmek İsteyen Katılımcılar.....	144
<b>Tablo 16:</b> Evsahibi Ülkede Daha Çok Kalmak İsteyen Katılımcılar.....	146
<b>Tablo 17:</b> Görevlendirme Süresince Kalmak İsteyen Katılımcılar.....	148
<b>Tablo 18:</b> Kişisel Özellikler Temasına Göre Katılımcılar.....	153
<b>Tablo 19:</b> Toplumsal Özellikler Temasına Göre Katılımcılar.....	156
<b>Tablo 20:</b> Çalışma Kültürü Temasına Göre Katılımcılar.....	160
<b>Tablo 21:</b> Sosyal İlişkiler Temasına Göre Katılımcılar.....	163
<b>Tablo 22:</b> İletişim Temasına Göre Katılımcılar.....	165
<b>Tablo 23:</b> Türkiye'deki Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler.....	175
<b>Tablo 24:</b> ABD'deki Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler.....	176
<b>Tablo 25:</b> Türkiye'deki Katılımcıların Kültürel Temalara Göre Tipolojileri.....	181
<b>Tablo 26:</b> ABD'deki Katılımcıların Kültürel Temalara Göre Tipolojileri.....	183
<b>Tablo 27:</b> Kültürel Bağlamda Ülkelerle İlişkilerin Karşılaştırması.....	188

<b>Tablo 28:</b> Metaforlar Bağlamında Evsahibi Ülkelerle İlişkilerin Karşılaştırılması.....	198
---	-----

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Güney Kore Ulusal Kültürünün Hofstede Boyutlarına göre Değerleri.....	24
<b>Şekil 2:</b> Türkiye Ulusal Kültürünün Hofstede Boyutlarına göre Değerleri.....	28
<b>Şekil 3:</b> Amerikan Ulusal Kültürünün Hofstede Boyutlarına göre Değerleri.....	30
<b>Şekil 4:</b> Kültürel Boyutlar Açısından Güney Kore ve Türkiye.....	31
<b>Şekil 5:</b> Kültürel Boyutlar Açısından Güney Kore ve ABD.....	32
<b>Şekil 6:</b> Kültürel Boyutlar Açısından 3 Ülkenin Karşılaştırılması.....	33
<b>Şekil 7:</b> Black ve Gregerson Modeli.....	57
<b>Şekil 8:</b> Uyum Dereceleri.....	66
<b>Şekil 9:</b> Kültür Şokunu Etkileyen Faktörler.....	68
<b>Şekil 10:</b> Araştırma Dinamiklerinin İlişkisel Yapısı.....	78
<b>Şekil 11:</b> Nvivo Yazılımından Mülakat Dökümanları.....	106
<b>Şekil 12:</b> Nvivo Yazılımından Bir Mülakat Metni.....	107
<b>Şekil 13:</b> Nvivo Yazılımından Kodlamalar.....	108
<b>Şekil 14:</b> Nvivo Yazılımından Demografik Özellikler.....	109
<b>Şekil 15:</b> Katılımcıların Evsahibi Ülkelere Göre Dağılımları.....	117
<b>Şekil 16:</b> Katılımcıların Evsahibi Ülkelerdeki Deneyim Süreleri.....	118
<b>Şekil 17:</b> Katılımcıların Önceki Görev Yerlerine Göre Dağılımları.....	119
<b>Şekil 18:</b> Katılımcıların Yaş Dağılımları.....	120
<b>Şekil 19:</b> Türkiye'deki Katılımcıların Kültürel Araştırma Yapması.....	121
<b>Şekil 20:</b> ABD'deki Katılımcıların Kültürel Araştırma Yapması.....	124
<b>Şekil 21:</b> Kültürel Benzerlik ve Farklılıklarının Etkilediği Hususlar-1.....	128
<b>Şekil 22:</b> Kültürel Benzerlik ve Farklılıklarının Etkilediği Hususlar-2.....	130
<b>Şekil 23:</b> Evsahibi ve Köken Ülkelerle İlişkileri Etkileyen Faktörler.....	139
<b>Şekil 24:</b> Aidiyet Hissi Boyutu .....	141
<b>Şekil 25:</b> Geleceğe İlişkin Niyetler .....	143
<b>Şekil 26:</b> Kişisel Özellikler Teması.....	153
<b>Şekil 27:</b> Toplumsal Özellikler Teması.....	156

<b>Şekil 28:</b> Çalışma Kültürü Teması.....	159
<b>Şekil 29:</b> Sosyal İlişkiler Teması.....	162
<b>Şekil 30:</b> İletişim Teması .....	164
<b>Şekil 31:</b> Kişisel Özellikler Teması Kapsamında İlişkiler.....	168
<b>Şekil 32:</b> Toplumsal Özellikler Teması Kapsamında İlişkiler.....	170
<b>Şekil 33:</b> Çalışma Kültürü Teması Kapsamında İlişkiler.....	171
<b>Şekil 34:</b> Sosyal İlişkiler Teması Kapsamında İlişkiler.....	172
<b>Şekil 35:</b> İletişim Teması Kapsamında İlişkiler.....	173
<b>Şekil 36:</b> Katılımcıların Kümelendiği Tipolojiler.....	177

**Tezin Başlığı:** Yurtdışında Çalışan Güney Koreli Yöneticilerin Kültürel Benzerlik ve Farklılıklar Açısından Evsahibi ve Köken Ülkeleriyle İlişkileri: Karşılaştırmalı Bir Analiz

**Tezin Yazarı:** Sümeyra Alpaslan Danışman **Danışman:** Doç. Dr. Rana Özen Kutanis

**Kabul Tarihi:** 31.03.2011 **Sayfa Sayısı:** x (ön kısım)+226 (tez)

**Ana bilim dalı:** İşletme **Bilim dalı:** Yönetim ve Organizasyon

Bu araştırma ile yurtdışında çalışan yöneticilerin evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkilerinin kültürel benzerlik ve farklılıklar açısından ele alınması hedeflenmiştir. Örnekleme bir köken ülke, bu köken ülke kültürüne bir benzer bir de farklı olduğu düşünülen iki evsahibi ülke araştırmaya dahil edilmiştir. Bir toplumca üretilen düşünsel ve pratik tüm oluşumları ve o ulusu diğerlerinden ayırıcı belirgin karakteristikleri ifade eden ulusal kültür kavramı ile yurtdışı görevlendirmelerle bireylerin işletmecilik faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere köken ülkesi dışındaki ülkelerde belirli sürelerle çalışması olarak açıklanan yurtdışında çalışma kavramları çalışmanın ana boyutlarıdır. Güney Kore kökenli örgütlerce Türkiye ve ABD’de çalışmak üzere gönderilen yöneticilerin her iki ülkeleriyle ilişkileri kültürel bağlamda ele alınmıştır. Bu ilişkisel incelemede Black ve Gregersen tarafından 1992’de geliştirilen ve daha sonra kısmen farklılaştırılan bir model kullanılmıştır. Literatür incelemesinde Türkiye’de çok az sayıda ele alınmış olduğu görülen yurtdışında çalışma kavramının uluslararası alanda da sınırlı sayıda çalışıldığı ve özellikle kültürle ilişkilendirilmesinin yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırmanın ulusal ve uluslararası alanda kültürel perspektiften sosyoloji, psikoloji ve yönetim bağlamında bir bakış açısı kazandırması hedeflenmektedir. Araştırma zaman ve maliyet gibi kısıtlar nedeniyle sınırlı sayıda ülkede gerçekleştirilmiştir. İz sürme yöntemiyle katılımcılara ulaşılmış, veri toplama yöntemi olarak elektronik mülakat uygulanmış ve veri analizleri de QSR Nvivo yazılımında tematik ve içerik analizleri yöntemleriyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın mülakat soruları toplam 12 adettir. Betimleyici yaklaşımla evsahibi ve köken ülkelerle ilişkiler ile keşfedici olarak da kültürel öğelerin bu ilişkilere etkileri üzerinden ilişkisel bir yapı inşa edilmiştir.

Analizler sonucunda bulgular; yurtdışında çalışan yöneticilerin kültürel duyarlılıkları, kültürel ilgi ve algı biçimleri, evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkileri ve bu ilişkilerde kültürel öğelerin etkileri ile yabancı bir kültür içindeki çalışma deneyimini tanımlayan metaforlar üzerinden ele alınmıştır. Kültürel temalar kişisel özellikler, toplumsal özellikler, çalışma kültürü, sosyal ilişkiler ve iletişim olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda Güney Kore kökenli yöneticilerin köken ülkeleriyle ve kültürleriyle ilişkilerinin oldukça güçlü olduğu belirlenirken, evsahibi ülkeleriyle ilişkilerinin benzerlik ve farklılıkların etkilerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların profili “kalbi ülkesinde kalanlar” ile “çifte vatandaşlar” olarak belirlenmiş ve “gittikleri ülkenin yerlisi olanlar” ile “özgür acentalar” tipolojilerine rastlanmamıştır. Kültürel benzerlikler yöneticilerin evsahibi ülkeleriyle ilişkilerini güçlendirirken, kültürel farklılıklar her iki evsahibi ülkedeki yöneticilerin evsahibi ülkeleriyle ilişkilerini hem güçlendirici hem de zayıflatıcı etkilerde bulunmuştur. Metaforik olarak yapılan incelemede ise Türkiye’deki yöneticiler bu deneyim sürecini heyecanlı, belirsiz, farklı, mücadele gerektiren ve yer yer istikrarsızlıklar içeren şekilde tanımlar iken ABD’deki yöneticiler yine heyecan ve stres dolu, belirsiz, bütünleşmeyi gerektiren, aidiyet hissini içeren, hızlı değişim ve farklılıklarla dolu bir süreç olarak değerlendirmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, Yurtdışında Çalışan Yöneticiler, Black ve Gregersen Modeli

<b>Title of the Thesis:</b> South Korean Expatriate Managers' Relationship with Their Home and Host Countries in the Context of Cultural Differences and Similarities: A Comparative Analysis	
<b>Author:</b> Sumeyra Alpaslan Danisman	<b>Supervisor:</b> Assoc. Prof. Rana Ozen Kutanis
<b>Date:</b> 31.03.2011	<b>Nu. Of Pages:</b> x (pre text) + 226 (main body)
<b>Department:</b> Administration of Business	<b>Subfield:</b> Management and Organization
<p>In this research, it is aimed to investigate relationships of expatriate managers with their home and host countries in the context of cultural similarities and differences. There are one home and two host countries in the sample group of the research. The host countries have been determined according to being a similar and a different culture to the home country's national culture. National culture is defined as a cognitive and practical constitution produced by a society and explains differences and characteristics of this society. In addition expatriation is defined as a working process in the out of the country by an international assignment for a determined and limited time. By the view of these two concepts, relationships of South Korean expatriate managers with their home and host countries who are assigned by their organization for working in Turkey and USA were investigated. The model which was proposed by Black and Gregerson in 1992 and modified in 2006 by Richardson and McKenna was used for analysing relationships. The subject of this study is not being researched well enough in the Turkish business literature. On the other hand, in the international literature the studies on this subject are limited and particularly there are very few studies in the context of cultural dimensions. For that reason, it is aimed to provide a point of view from the cultural perspective in the context of sociology, psychology and management. The research has been done in the context of 3 countries as South Korea, Turkey and USA because of limited time and cost. The participants of the research were reached by trace method and data analyses were done in QSR Nvivo software with thematic and content analyses. The number of the questions for interviews is 12 and they were determined according describing relationships with countries and exploring cultural effects on them. The findings of the research are evaluated about cultural sensitivity, cultural interest and perceptions of the expatriate managers, relationships with home and host countries, the effects of cultural themes on these relations and cultural metaphors about being in a foreign culture during expatriation. The cultural themes are categorized into 5 groups such as individual characteristics, social characteristics, working culture, social relations and communication features of the countries. In this context, it has been determined that the relationship of South Korean expatriate managers with their home country is very strong and their relationships with host countries are changing according to the cultural similarities and differences between their home and host countries. The profiles of participated expatriate managers are located on "hearts at home" and "dual citizens" typologies and also any participant is not found in the "go native" and "free agents" typologies. According to the findings of the research, it can be seen that cultural similarities have certain positive effects on relationships and cultural differences have two different effects like being positive and negative. They can cause relationships to be strong or weak which depends on the perceptions of the managers. In the results of the metaphorical analysis, it is found that expatriate managers, who are in Turkey, describe the expatriation experience as an exciting, unknown, different, unstable, uncertain and struggling process. On the other hand, for managers in USA, this experience looks so exciting but stressful, uncertain but different, changing fast, need more integration and becoming a united whole.</p>	
<b>Key Words:</b> Culture, Expatriate Managers, Black and Gregersen's Model	

## GİRİŞ

Kültür kavramı antropoloji, sosyoloji, psikoloji, tarih, eğitim ve işletme gibi birçok disiplin çatısı altında incelenmekte ve bu disiplinler kapsamında veya disiplinlerarası birçok çalışmaya konu olmaktadır. Küreselleşmeyle beraber kültürel çalışmaların ağırlık kazanması ve nicel olarak artış göstermesi oldukça ilgi çekicidir. Bütünleşen dünyadan söz ederken toplumların karakteristik yönlerinin de göz ardı edilmediği görülmektedir. Nitekim 1940'lı yıllardan sonra araştırılan çalışma gelenekleri ve fabrika kültürü, 1970'li yıllardan sonra ele alınan örgüt kültürü ve doksanlı yıllardan sonra artan yönetim alanındaki karşılaştırmalı kültür çalışmaları kültür, kavramının hızla artan öneminin bir göstergesidir. Yarım asrı aşkındır sayısız çalışmaya konu olan kültür olgusu, küreselleşmenin yanında yerel dinamiklerin de önemini kanıtlar niteliktedir.

Bu çalışma ile odaklanılan sorunsalın bir boyutunu, yukarıdaki ifadeler bağlamında kültür olgusu oluşturmaktadır. Araştırmanın temelindeki ikinci kavram ise “Yurtdışında Çalışan Yöneticiler” konusudur. Yurtdışında çalışan bireylerin geçmişi en az uluslararası ticari faaliyetler kadar eskidir. Bu nedenle yurtdışında çalışan bireylerin, uzun yıllardır aktif bir iş gücü niteliğinde faaliyet gösterdikleri ifade edilebilir. Yurtdışında çalışmak amacıyla ülkelerinden göç etmiş bireyler (expatriate) kavramı içinde yurtdışında çalışan yöneticiler özel bir kesimi ifade etmektedir. Bu özellikteki yöneticiler örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde oldukça etkili ve yönlendirici olarak kabul edilmektedir.

Günümüzde yöneticilerin geleneksel rollerinin ve görevlendirilme biçimlerinin yanısıra yeni ve stratejik birtakım fonksiyonlar açısından da önemlerinin arttığından söz edilebilir. Örneğin koordinasyon, kontrol ve teknik bilgi aktarımı gibi geleneksel görevlere ek olarak global entegrasyon, birim bütünleştirme, bilgi transferi ve bilgi yönetimi, stratejik hedefler gibi güncel sorumluluklar da söz konusu olmaktadır. Son yıllarda ise çok daha karmaşık ve çok daha boyutlu işler içeren faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

Yurtdışında çalışanlar (expatriate) kavramı, uluslararası yazında uzun yıllardır vurgulanan ancak Türkçe işletmecilik yazınında henüz gereken dikkati çekememiş konulardan biridir. Yurtdışında çalışma ve çalışanlar kavramlarının özellikle gelişmiş

ülkelerin işletmecilik yazınlarında çokca vurgulanmasının başlıca nedenlerinden biri bu ülkelerin uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde hem köken hem de evsahibi ülke rolünde yer almış olmalarıdır. Bu ülkelere çalışmak üzere gelenler olduğu gibi bu ülkelere de çalışmak üzere diğer ülkelere giden bireylerin oldukça yoğun olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle “Yurtdışında Çalışma” ve “Yurtdışında Çalışanlar” yazını gerek bilim camiasının gerekse de uygulamacıların dikkatini çekmiş ve uluslararası yazını birçok çalışmaya konu olmuştur.

Türkçe işletmecilik yazınında yukarıda sözü edilen konuların yeterince yer edinmemiş olmasında Türkiye'nin işletmecilik faaliyetlerindeki insan transferlerinin son yıllarda yoğunlaşması neden olarak gösterilebilir. Bu anlamda bir artış eğilimi söz konusu olmasına rağmen, bu gelişmenin henüz bilimsel çalışmaların ve akademik incelemelerin odağı olamadığı görülmektedir. Türkiye'de herhangi bir kurum ya da örgütten bağımsız olarak yurtdışında çalışma deneyimleri edinen belli bir kesim olmasına rağmen Türkiye kökenli örgütlerce yurtdışında görevlendirilenlerin sayısı gelişmiş ülkelere nazaran oldukça azdır. Bu nedenle Türkiye, köken ve evsahibi ülke olarak sınırlı sayıda araştırmaya konu olabilmiş ve az sayıda araştırmacı tarafından incelenmiştir.

Black ve Gregersen tarafından 1992'de yayınlanan bir çalışmada yurtdışında çalışan kişilerin köken örgütleri ile evsahibi örgütlerine duydukları sadakat (allegiance) belirli tipolojik duruşlar üzerinden incelenmiştir. Öte yandan bu model 2006 yılında Richardson ve McKenna tarafından köken ve evsahibi ülkelerle ilişkiler üzerinden geliştirilerek farklı bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Ayrıca modelin birinci versiyonu yurtdışında çalışanları temel alırken, ikinci versiyonu örgütsel faaliyetlerde görevlendirilmeyen ve bağımsız olarak kendi kararlarıyla yurtdışına çıkan bireyleri incelemiştir. Modelde yurtdışında çalışanların ülkeleriyle ilişkileri 4 ayrı tipoloji üzerinden derinlemesine analiz edilebilmektedir.

Yöneticilerin örgütsel ve yönetsel faaliyetlerdeki başarı ve başarısızlıklar üzerinde etkileri araştırmaya konu olmalarının başlıca gerekçelerinden biridir. Yapılan literatür incelemesinde yurtdışında çalışan yöneticiler hakkındaki çalışmaların yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Yurtdışında çalışan yöneticilerin uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde belirleyici etkileri olduğu gibi stratejik önemde oldukları da söylenebilir. Çünkü etki alanları bir örgüt çalışanına göre çok daha geniş kapsamlıdır.



Black ve Gregersen tarafından öne sürülen ve daha sonra geliştirilerek farklılaştırılan bu modelden yola çıkarak, kültür olgusunun yurtdışında çalışan yöneticileri nasıl etkilediği bu araştırmanın sorunsalı olmuştur. Yurtdışında çalışma yazını içindeki yurtdışında çalışan yöneticiler ile kültür kavramı kapsamındaki kültürel benzerlik ve farklılıklar araştırmaya konu edinilmiştir.

Kültürel olarak benzer ve farklı olmak yazında kültürel boyutlar arasındaki uzaklıkların düşük ve yüksek olması olarak tanımlanmaktadır. Düşük uzaklıklar, iki ulusal kültürün birbirine benzerliği olarak tanımlanırken, yüksek uzaklıklar iki ulusal kültürün farklılığı olarak ifade edilmektedir. Ancak bu araştırmada benzer ve farklı kültürlerin yanısıra kültürler içerisinde algılanan benzerlik ve farklılıklar üzerinden bir tasarım yapılmıştır. Böylelikle ulusal kültürlerdeki benzerlik ve farklılıklar bağlamında yurtdışında çalışan yöneticilerin evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkilerinin nasıl şekillendiği ilgili model üzerinden analiz edilmiştir. Evsahibi ve köken ülkelerle ilişkiler kavramı, yurtdışında çalışan yöneticilerin görev süreleri boyunca ya da görevleri sona erdikten sonra oluşan düşünce ve eylemleri kapsamaktadır.

Yurtdışı görevlendirmesindeki bir yöneticinin hem köken hem de evsahibi ülkesiyle iyi ilişkiler içinde olması olarak idealize edilen duruma her zaman rastlanamamaktadır. Uygulamada çok farklı yansımalar ve ilişki düzeyleri görmek mümkündür. Bu nedenle her iki ülkeyle güçlü ilişkiler içinde olmak mükemmel olanı ifade ederken, gerçek hayattaki durumun nasıl olduğu merak konusudur. Söz konusu ilişkiler ve ilişkilerin niteliği yurtdışında çalışan yöneticilerin bugünü ve örgütlerinin ilgili ülkelerdeki gelecekleri üzerinde de belirleyici olabilmektedir. Çünkü görevlendirilmiş yöneticinin evsahibi ülkesiyle güçlü ilişkiler kuramaması ve bunu da işletmecilik faaliyetlerine yansıtması durumunda ilgili örgütün görevdeki kişiyi değiştirmeye dönük eyleme geçmesi gerekmektedir. Yoksa bu durum örgütün o ülkedeki faaliyetlerini sekteye uğratabilir. Bu nedenle örgütler kültür gibi kavramların etkisiyle şekillenen böylesine ilişki biçimlerinden haberdar olmalı, gerekli önlemleri almaktan ve kriz anlarında müdahale etmekten geri durmamalıdır. Bu yaklaşım, yurtdışında çalışan yöneticilerin uygun zaman dilimlerinde ve doğru görevlerde çalışmalarını sağlayabilir. Örgütlerin yurtdışında çalışacak yöneticilere sağlayacakları maddi olanaklar kadar onları kültürel

bir adaptasyon sürecine tabi tutmaları, eğitmeleri ve hazırlamaları da önem arz etmektedir.

Araştırmanın evreni, yurtdışında çalışan tüm yöneticiler ve tüm evsahibi ve köken ülkeler olarak ifade edilebilir. Ancak araştırma örnekleme yurtdışında çalışan yöneticiler bağlamında Güney Kore kökenli yöneticiler ile evsahibi ülkeler olarak Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ile sınırlı tutulmuştur. Köken ülke statüsünde de yöneticilerin geldikleri ülke olması nedeniyle Güney Kore yer almaktadır. Araştırmanın bu üç ülkeyle sınırlandırılmasının birtakım gerekçeleri mevcuttur ve bunlar ileride detaylı olarak açıklanacaktır. Bu araştırmayı daha yakından tanıtmak amacıyla sorunsalından, yöntemlerinden, kısıtlarından, amaçlarından, hedeflerinden, önem ve katkılarından kısaca söz edilecektir.

*Araştırmanın Sorunsalı:* Bu çalışmanın odağına aldığı problem, evsahibi ve köken ülkeler arasındaki kültürel benzerlik ve farklılıklar açısından yurtdışında çalışan yöneticilerin evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkilerinin nasıl şekillendiği konusudur. Evsahibi ve köken ülkelerle ilişkiler daha önce akademisyenler üzerinde incelenmişken, yurtdışında çalışan yöneticilerin evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkileri ilk kez ele alınmıştır. Bu bağlamda araştırmanın boyutlarının yurtdışında çalışan yöneticiler ile kültürel benzerlik ve farklılıklar olduğu ifade edilebilir.

*Araştırmanın Yöntemi:* Bu çalışma öncelikle eleştirel kaynak incelemesi ve derinlemesine kavramsal bir araştırma ile yapılandırılmıştır. **Birincil veriler** yurtdışında çalışan yöneticilerden edinilmiştir. Yöneticilere **kasti örnekleme** ve **iz sürme (trace) yöntemi** ile ulaşılmıştır. Veri toplama yöntemi **mülakat** olarak belirlenmiştir. Yurtdışında çalışan yöneticilerin yoğun iş programları göz önünde bulundurularak mülakatlar **elektronik** olarak yapılmıştır. Veri analizleri aşamasında evsahibi ve köken ülkelerle ilişkilerin derinlemesine incelenebilmesi için **tematik analiz** ve **içerik analizi** kullanılmıştır. İki analiz yönteminin tercih edilmesinin nedenleri, edinilecek birincil verilerin yalın ve metaforik olarak iki ayrı türde olmasıdır. Düz ve yalın bilgiler tematik analiz ile metaforik bilgiler ise içerik analizi ile ele alınmıştır.

*Araştırmanın Kısıtları:* Araştırmada ele alınan evsahibi ve köken ülkeler ile yurtdışında çalışan yöneticiler zaman ve finansal kısıtlar nedeniyle sınırlı sayıdadır. Çünkü araştırmanın uluslararası bir çalışma niteliğinde olması ve uzak mesafelerdeki örgütleri

ve bireyleri kapsamı nedeniyle çok sayıda birey ve örgüt üzerinden gerçekleştirilebilmesi arzu edilirken yukarıda sözü edilen kısıtlar nedeniyle ülke sayısı üç olarak sınırlandırılmıştır. Araştırma Türkiye kaynaklı bir tez çalışması olduğu için araştırmanın yazı dili Türkçedir. Ancak uluslararası örgütleri ve bireyleri kapsıyor olması nedeniyle mülakatlar **İngilizce** gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda çeviriler nedeniyle anlam kayıpları yaşanmaması için araştırmacı tarafından üçüncül kişilere çeviri kontrolü yaptırılmıştır. Yine katılımcıların yönetici pozisyonunda çalışmaları ve oldukça yoğun programlara sahip olmaları nedeniyle yüzyüze mülakatların yapılması arzu edilirken, katılımcıların zaman kısıtları ve iş yoğunlukları nedeniyle elektronik mülakat yöntemi tercih edilmiştir. Bu mülakat biçiminin beden dili ve ses tonu üzerinden alınabilecek mesajları içermemesi bir başka kısıt olarak belirtilebilir.

*Araştırmanın Amacı ve Hedefleri:* Bu çalışmanın birincil amacı yurtdışında çalışan yöneticilerin kültürel olgulardan ne derece etkilendiklerini tespit etmektir. Bu nedenle içinde buldukları evsahibi ülkeleri ile gelmiş oldukları köken ülkeleriyle bağlarının nasıl olduğu ve bu ülkelerle olan ilişkilerinin bu kapsamda nasıl şekillendiği incelenmiştir. Yurtdışında çalışan yöneticilerin kültürel duyarlılıklarının, kültürlere ilişkin algı ve ilgi düzeylerinin, kültürel benzerlik ve farklılıklardan ne derece etkilendiklerinin tespit edilmesi ve ülkelerle ilişkiler bağlamında kültürün gücünün belirlenmesi başlıca hedefler olarak ifade edilebilir.

*Araştırmanın Önem ve Katkıları:* Bu çalışma ile yurtdışı görevlendirmelerde kültür kavramının gücünün farkında olarak sürecin başlatılmasına, devam ettirilmesine ve sonlandırılmasına dikkat çekilmesi istenmektedir. Yurtdışı görevlendirmeler, bireyler için sadece örgütsel ve yönetsel faaliyetler değildir. Aynı zamanda bireysel ve toplumsal boyutları da mevcuttur. Kültürel benzerlik ve farklılıklar sosyolojik bir noktayı ifade ederken, yurtdışında çalışan yöneticilerin evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkileri psikolojik bir boyutu vurgulamaktadır. Bu nedenle araştırma yurtdışında çalışan yöneticilerin görevlendirilmeleri sürecine kazandıracığı kültürel bakış açısı itibariyle önem arz edici olmaktadır. Yurtdışında çalışma kavramına ilişkin olarak ulusal işletmecilik yazınında tespit edilen eksiklik ile uluslararası işletmecilik yazınında saptanan kültür ve yurtdışında çalışma ilişkilendirilmesine dair yetersizlik bu çalışmayı önemli kılmaktadır. Ayrıca yeni bir yaklaşımın eseri olan tematik analiz ile yine veri

toplama konusunda oldukça yeni ve farklı bir bakış açısı içeren elektronik mülakatların kullanılması ile de metodolojik katkı sağlanması hedeflenmiştir. Hem düz hem de metaforik bilgiler üzerinden yöneticilerin ilişkilerine dair analizlerinin derinlemesine gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmanın iki evsahibi ülke ekseninde karşılaştırma odaklı olması da farklı nitelikteki evsahibi ülkelere bu konu perspektifinden çok boyutlu olarak bakılmasını sağlamaktadır.

Bu çalışma üç bölüm üzerinden yapılandırılmıştır. Birinci bölüm kültür kavramını, ikinci bölüm yurtdışında çalışma ve yurtdışında çalışanlar kavramlarını merkeze alarak oluşturulmuştur. Üçüncü ve son bölüm araştırmanın görgül kısmını ve metodolojik yönlerini ortaya koymaktadır. Bu bakış açısıyla araştırma raporunun bölümleri hakkında birtakım detaylara ilişkin bilgiler vermek gerekirse:

*Birinci Bölüm:* Kültür kavramından yola çıkılarak, sosyolojik, antropolojik, yönetsel ve örgütsel açıdan ele alınması hedeflenmiştir. Öte yandan Hofstede'nin 1980 yılında yayınladığı çalışması bu çalışmada önveri niteliğindedir ve çalışmada örnekleme alınacak ülkelerin benzerlik ve farklılıklara göre seçilmesinde önemli bir işleve sahip olacağından yine birinci bölümde Hofstede'nin ulusal kültür çalışmasına gerektiği ölçüde yer verilmiştir. Hofstede'nin araştırmasının bu çalışmadaki rolü iki ana varsayımın tespitine dayanak olması nedeniyledir. Benzer ve farklı kültürel yapılarıdaki ülkelerin seçilmesinde kaynak olma özelliği taşımış olduğundan gerek bu kültürel çalışmanın içeriğine gerekse de boyutlara ilişkin tespitlerine yeterince yer verilmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle araştırmanın örnekleminde yer alan evsahibi ve köken ülkeler olan Güney Kore, Türkiye ve ABD ulusal kültürlerine Hofstede perspektifinden değinilerek bu ülkelerin ulusal kültürel özellikleri hakkında bilgi verilmiştir.

*İkinci Bölüm:* Yurtdışında çalışma (expatriation) kavramı odaklı ikinci bölüm, yurtdışında çalışma, yurtdışı görevlendirmesi, yurtdışında çalışanlar ve yurtdışında çalışan yöneticiler konularına değinilerek geniş bir literatür taraması ile sunulmuştur. Yurtdışında çalışan bireylerin köken ve evsahibi örgütlerine ve yine köken ve evsahibi ülkelerine sadakatlarını konu alan Black ve Gregersen tarafından 1992 yılında öne sürülmüş ve Richardson ve McKenna tarafından da 2006 yılında farklılaştırılmış model derinlemesine incelenerek bu çalışmada kullanılma gerekçeleriyle ikinci bölümde ele alınmıştır. Yine bu bölüm kapsamında anahtar konulardan biri olan ve literatürde çok

sık ele alınmamış olan yurtdışında çalışma ve kültür konularının ilişkilerine değinilmiş ve literatürde bu anlamda yapılan çalışmalar gözden geçirilmiştir.

*Üçüncü Bölüm:* Araştırmanın üçüncü bölümü metodolojik bilgileri ve alan çalışması kısmını kapsamaktadır. Bu bağlamda araştırmanın sorunsalı, hedefleri, önemi ve katkıları, kapsamı, kısıtları, tasarımı, epistemolojik duruşu, kullanılan yöntem ve metodlar ile araştırma bulguları üçüncü bölüm kapsamında sunulmuştur. Üçüncü bölümde sunulan görgül kısmın diğer bölümlere nazaran çok daha kapsamlı olması hedeflenmiştir.

Uluslararası faaliyetlerin, öngörülerin ötesinde olarak toplumsal ve bireysel faktörlerden etkilenebildiği ve bu faktörlerin etkilerinin de kimi zaman oldukça güçlü olabildiği görülmektedir. Bu nedenle kültür konusuna en az bilim çevresi ve araştırmacılar kadar örgütlerin de gerekli önemi vermesi ve uluslararası faaliyetlerine ilişkin kararlarında gözününde bulundurdukları boyutlardan biri olması gerektiği düşünülmektedir. Bu çalışma global uygulamaları merkezlerine alan örgütlere yerel bakış açıları kazandırmak, toplumsal olguların bireyler üzerindeki etkilerini incelemek, sosyolojik dinamiklerin psikolojik eğilimleri şekillendirici yönlerini keşfetmek ve farklı kültürel bağlamlara sahip evsahibi ülkeler arasındaki ayırteci noktaları saptamak üzere gerçekleştirilmiştir. Bu açıdan gerek uygulamacılara gerekse de akademik çevreye katkı sağlayabilmesi ve yeni çalışmalar konusunda fikir verebilmesi hedeflenmiştir.

# **BÖLÜM 1: KÜLTÜR VE HOFSTEDE’NİN ULUSAL KÜLTÜR YAKLAŞIMI**

## **1.1. Kültür Kavramı**

Kültür sözcüğü Latince “cultura”dan gelir. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre, kültür (ekin, eski dilde hars) kavramının tanımı şu şekildedir: Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünüdür (TDK, 2011). Sosyolojik olarak, bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü o toplumun kültürüdür. Bireyler için ise yargılama, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenme ve tecrübeler yoluyla geliştirilmiş olan biçimine o kişinin kültürü denir. Bireyin edindiği bilgileri anlatmak için de kültür sözcüğü kullanılır. İnsan, kültürü üretir ve biriktirir. Sonuç olarak da ortaya simgeler evreni olarak ifade edilebilecek bir yapı çıkar. Bu evrenin bireyi eğitme işlevi vardır ve bu nedenle kültür-insan ilişkisinde bu evrenin rolü gözardı edilemeyecek düzeydedir (Sargut, 2001). Köken itibariyle öncelikle antropologlarca kullanılan kültür herhangi bir insan gurubu tarafından paylaşılmayan anlamlar olarak, neyin iyi, neyin kötü, neyin doğru, neyin yanlış olduğunu belirten ve grup üyeleri için uygun davranış ve düşünce tarzının ne olduğunu belirleyen bir sistem olarak tanımlanabilmektedir (Yıldırım, 2005). Bu bağlamda kültür, hâkim değerlerin içselleştirilmesi ve benimsenmesi olarak ifade edilmektedir.

Bir topluluğun üyeleri tarafından geliştirilmiş ve öğrenilmiş davranış örüntülerinin bütünleştirilmiş hali olarak tanımlanan kültür (Sparrow ve Wu, 1998); psikologlar, sosyologlar ve antropologlarca farklı biçimlerde ifade edilmiştir. Kültür; bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutum ve alışkanlıklar sistemidir. Klemn; kültürü bir insan topluluğunun yetenek, beceri, sanat ve gelenekleri top yekûn yaşama sistemidir, şeklinde bir ifade ile tanımlamıştır.

Toplum, sosyal bir kültürdür. Evrensel kültürel öğeler olduğu gibi bir kültürden diğerine göre değişen yerel öğeler de vardır. Çeşitli kültürel değerler örgütü özel yapar. Yeni kültürün ulaşılması zor hedefler için manevi ve harekete geçirici bir güç olacağı

söylenbilir. Boas'a göre hiçbir kültür bir diğerinden üstün olamaz sadece farklı olabilir. Batının kendisine göre kesin doğruları tartışılırken artık diğer kültürlerin de önemliliği vurgulanmaya başlanmıştır (Özen Kutanis, 2006). Kültürün kendisi grup düzeyinde bir yapı olduğu gibi ne sadece bireysel ne de kalıtsal olduğundan söz edilebilir. Böyle olmasına rağmen çocukluktan gelişkin hale gelinceye kadar bireylerin bilgi sistemleri içinde varolmaktadır (Thomas ve diğ., 2003).

### **1.1.1. Sosyoloji ve Antropolojide Kültür**

Kültür, antropoloji ve halkbilim (folklor) çalışmalarının bir kavramıdır. 1940–50 yılları arasında kültür kavramı, örgütlerin çalışma gelenekleri ve alışkanlıkları bağlamında geniş bir literatür oluşturma potansiyeli göstermiştir. Sosyologlar tarafından fabrika kültürü konusunda araştırmalar yapılmıştır. 1970'lerde örgüt kültürü çalışmaları hız kazanmıştır. Bir bakış açısına göre kültür evrime uğrayan bir olgudur. Bu konuya dair birçok araştırma yapılmış ve çeşitli teoriler öne sürülmüştür. Kimi sosyolog ve antropologlarca kültürün durağan ve değişken oluşuna dair incelemeler yapılmış ve kültürel evrim kültür dinamikleri üzerinden teorileştirilmiştir (Hatch, 2004).

Antropologlara göre kültürün tanımı aşağıdakiler gibidir (Smircich, 1983):

- Kültür insanların fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamada kullanılan bir araçtır,
- Kültür adapte olmayı sağlayan bir mekanizmadır,
- Kültür zihinsel olarak paylaşılmış bir sistemdir,
- Kültür paylaşılmış anlamlar ve semboller bütünüdür,
- Kültür zihnin evrensel altyapısına ilişkin projeksiyondur.

Sosyolojik bağlamda insanlar kültürden etkilenir ve kendileri de kültüre katkıda bulunurlar. Kültürün büyük bir bölümü sorgulamadığımız, günlük davranışlarımızdan ve inançlarımızdan oluşmaktadır. Kültürün derin etkisi yüzeysel bağlamda günlük hayatın görünen kısmında değil, perde arkasında kendisini hissettirmektedir (Yıldırım, 2005).

### 1.1.2. Yönetim ve Örgüt Yazınında Kültür

Birçok araştırmacıya göre kültür kavramı uluslararası yönetim yazınında merkezi konumda yer almaktadır ve büyük önem arz etmektedir. Yaklaşık son 15 yıldır artan bir eğilimle kültür eksenli yönetim çalışmalarının sayısı hızla yükselmektedir (Yeganeh ve Su, 2006). Hofstede'nin (1980) tanımına göre kültür toplumların mental bir programlamasıdır. Kültürün dinamizmine dair iki ana yaklaşım geliştirilmiştir. Birincisi kültürü sabit ve değişmez kılarken, ikincisi mutlak bir devinim halinde yapılandığını öne çıkarmaya çalışmıştır. Yani kültürün evrime uğrayabileceğini savunanlar olduğu gibi kültürün sabit kalabilirliğine vurgu yapan araştırmalar da üretilmiştir. Örneğin birçok örgüt teorisyenine göre kültür sabittir, muhafazakârdır ve dayanıklılık arz etmektedir. Özellikle yönetimin müdahaleleri bu duruma dâhildir. Hendry'e göre yerleşik doğasından dolayı kültür ister sosyal ister kurumsal ve örgütsel olsun değişime karşı dayanıklılık arz etmektedir. Yorumsamacı kültür yazınında ise kültürel değişim ve dayanıklılıktan, hatta kültürel özelliklerden ziyade kültürün anlamına, duyusal anlamda var ettiklerine, sembollerine ve estetik yönüne odaklanılmaktadır. Yorumsamacılarda değişim öncelikli konulardan değildir. Değişim ve değişime dayanıklılık, eleştirel bakış açısı geliştirenlerin ilgi alanlarına dahil olmaktadır. Güç ve baskınlık mücadeleleri açısından iki taraf da kimi zaman kaynak (sembolleştirme ile), kimi zaman da kontrol anlamıyla ele almaktadır. Kültürel dayanıklılık, çalışan sınıfın kültürünün yönetim baskılarına rağmen değişmemesi durumudur (Hatch, 2004).

Karşılaştırmalı kültür ve karşılaştırmalı yönetim temalarında, kültür örgüt üzerinde belirleyici bir güç olarak yer almaktadır. Bağımsız değişkendir ve dış çevresel bir ögedir. Örgütsel etkinlik için benzer kültür, farklı kültür ve kimlik tanımlamalarında yer almaktadır. Kurumsal kültür çalışmalarında kültür, insani kabul ve kuralların sonucudur. Bağımlı değişkendir ve iç çevresel bir ögedir. Yönetimsel hedeflere uygun olarak kültürün değiştirilme ve şekillendirilme kararlarından söz edilmektedir. Bir kök metafor olarak kültürü ele aldığımızda onu örgütsel biliş, örgütsel sembolizm ve farkında olunmaksızın gelişen süreçler olarak yapılandırılan çalışmalar içinde görmekteyiz. *Kök metaforlar* özel ve temel bir görme, düşünme ve konuşma biçimi geliştirirler (Hatch, 1997). Örgütsel biliş



içinde kültür paylaşılmış bilgi ve inançlar sistemidir. Hareketle ilintili düşünceleri ifade eder. Hareket kuralları ve bilgi yapılarının kararlaştırılmasıdır. Örgütsel sembolizm içinde paylaşılmış sembol ve anlamlar sistemidir. Örgüt bir sembolik söylem örüntüsüdür. Örgütsel bir duyuyu mümkün kılan ve temaların altını çizen yorumlamadır. Farkında olunmayan süreç ve örgütlenme açısından, kültür farkında olunmayan bir psikolojik süreç tanımlamasıdır. Zihnin kapasitesini düzenlemeye yönelik derin bir yapının varlığıdır. Sosyal düzenlemenin alt yapısını açığa çıkarmak amaçlı bir kapsamı ifade etmektedir (Constantinides ve diğ., 2001). Hofstede'ye (1980) göre kültür, zihnin kollektif bir programlanma biçimidir. Öyleki bu yapı, bir grup insanı ya da insan topluluğunun bir değerlerinden rahatlıkla ayırt edilmesini sağlayacak potansiyeldedir.

Kültürü maddi olmayan yönlerine göre incelemek gerekirse:

- a. *Uyumlu Sistemler Olarak Kültür:* Toplumsal olarak aktarılan davranış örüntüleridir. Davranış örgüleri insanların uyum sağlamalarını kolaylaştırıcı öğelerdir.
- b. *Bilişsel Sistemler Olarak Kültür:* Bilişsel sistemlerde kültür dilin var olduğu alanlarda görülmektedir. Yani kültür gözlemlenebilir olanların ardında yer alan kavrayışla ilintili şifreler olarak kabul edilebilir.
- c. *Yapısal Sistemler Olarak Kültür:* Aklın biriktirdiği çıktılar, sonuçlar, yapılar ve oluşumlardır. Fiziksel dünya üzerindeki etkilerde görülen etkenler, kültürdür.
- d. *Simgesel Sistemler Olarak Kültür:* Paylaşılan simge ve anlamlar, aynı zamanda simgesel eylemlerdir (Sargut, 2001).

Bilişsel ve simgesel sistemler kültürün kök metafor olma yönüyle ilintili görülmekteyken (Smircich, 1983); uyumlu ve yapısal sistemler olarak kültür, bir değişken olma (Smircich, 1983) boyutuyla ilintilidir. Kültür boyutları itibariyle ele alındığında güç mesafesinin, belirsizlikten kaçınma eğiliminin, insani yaklaşımın, toplulukçuluğun, kendine bakış açısını öne çıkarmanın, cinsiyetler arası eşitliğin, geleceğe yönelik olma ve performansa yönelik olmanın başlıca kültürel boyutlar olduğu ifade edilmektedir (Bodur ve Kabasakal, 2002).

### **1.1.3. Ontolojik, Epistemolojik ve Metodolojik Olarak Kültür**

Yeganeh ve Su'ya göre (2006) bazı araştırmacılar pozitivist perspektiften kültürü objektif bir fenomen olarak algıladıkları için ölçülebilir, gözlemlenebilir ve incelenebilir bulmaktadırlar. Bu düşünce bağlamında kültüre ilişkin birçok görgül çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalarda nesnel veri toplama yöntemleri ve analiz teknikleri kullanılmıştır. Örneğin anket gibi görgül çalışma metodlarının ve matematiksel tekniklerin kullanılabilir olduğu düşünülmekte ve bu bakış açısı kültür çalışmalarına yansıtılmaktadır. Bu bağlamda Hofstede (1980), Schein (1999) ve House (2004) pozitivist perspektiften kültür çalışmalarını gerçekleştiren başlıca araştırmacılar kategorisindedir. Bu perspektiften araştırmacıların genelleştirebilirlik hedefiyle evrensel kanunlar ışığında kültür konusuna odaklandıkları görülmektedir. Kültür konusunun somutlaştırılabilir ve çeşitli boyutlara indirgenerek daha anlaşılabilir kılınacağı savunulmaktadır.

Öte yandan bir diğerk bakış açısına göre kültür öylesine kompleks bir olgudur ki, birkaç boyuta indirgenmesi ve somutlaştırılarak ele alınabilmesi imkan dahilinde değildir. Bu bağlamda kültürün genelleştirebilme kaygılarıyla evrensel kanunlar ışığında ele alınması imkansızdır. Earley ve Singh'e (1995) göre pozitivist yaklaşım kültür çalışmalarını düşünsel incelemelerden ziyade basit hipotez testleri haline getirmektedir. Yani yorumsamacı duruşa göre kültürün yorumlanmalarına ve yapılanmalarına odaklanılmalıdır. Bu açıdan en elverişli yaklaşımın hermönetik yaklaşım olabileceği düşünülmektedir. Ortodoks mutabakatın içerdiği pozitivist bakıştan, hermönetike (yorum teorisi) geçiş; sosyal bilimlerde önceden algılandığından farklı olarak teknik ve gündelik dil arasındaki ilişkilerin karmaşık ve önemli olduğunu ortaya koymuştur (Giddens, 2002). Bu bakış açısı, kültürün standart etik ölçümlenmelerle ele alınmasına alternatif bir duruş olarak öne sürülmektedir. Kültürün bütüncül yapısı içinde ve derinlemesine kendi zenginliği içinde ele alınması gerektiği savunulmaktadır.

### **1.2. Ulusal Kültür Kavramı**

Kültür sadece birey, grup ve topluluk düzeyinde tanımlanan bir kavram değildir. Ulusal bağlamda da ele alınan ve makro düzeyde değerlendirilebilen bir yapıya sahiptir. Bugünün

birçok uluslararası işletmecilik çalışmalarında ulusal kültür anahtar kavram olarak yerini almıştır. Bu çalışmalar kültürün uluslararası alanda bireylerin, grupların, örgütlerin, ulusların ve bölgesel oluşumların ekonomik faaliyetleri nasıl açıkladığına odaklanmaktadır (Sivakumar ve Nakata, 2001).

Adler (1991) ulusal kültür kavramının üç boyutunu tanımlayarak bu kavrama açıklık getirmektedir. Kültürün bazı sosyal grupların tüm üyelerince paylaşılmış olması, grubun eski üyelerinin genç üyelere birtakım kültürel aktarımlarda bulunması ve bireylerin dünyayı algılama ve davranış biçimlerini şekillendirmede etkin olması ulusal kültürün ana yönlerini ifade etmektedir. Ulusal kültür, çocukluktan yetişkin oluncaya dek deneyim, eğitim, dil, din ve coğrafi yapıya ilişkin tüm ulusal örüntülerin ürünü olarak tanımlanmaktadır (Sparrow ve Wu, 1998). Ulusal kültür, küçük yaşlardan itibaren öğrenilen, bir topluluğu bir diğerinden ayıran değerler, zanlar ve inançlar topluluğudur (Hofstede, 1991). Ayrıca yine Hofstede (1991) ulusal kültürü zihnin yazılımı olarak kabul ederken, Sparrow (1995) ulusların dayanıklılık arz eden en önemli elementlerinden biri olarak değerlendirir. Bir ulusal kültür o kültürü taşıyan bireylerin değerleriyle karakterini ve yapısını oluşturur. Yani o ulusun bireylerinin değerlerini ihtiva etmektedir (Schuler ve Rogovsky, 1998).

Ulusal kültür günlük hayatın her aşamasında ve her anına nüfuz ettiği gibi kolay kolay değişmemektedir ve oldukça dayanıklıdır. Ulusal kültür işletmecilik bağlamında diğer seçeneklere göre doğru kabul edilen davranış biçimlerinin ve sonuçların tek bir yolunu işaret eder. Bu nedenle merkezi bir prensip duruşunun, ulusal kültürde saklı olduğu iddia edilebilir. Öyleki çalışanlar bu perspektiften işi anlayabilir, en uygun şekilde yaklaşabilir ve kendilerinden beklenileni bu istikamette gerçekleştirebilir (Newman ve Nollen, 1996).

### **1.3.Kültürel Görecelik**

Tüm insanlığa ait olduğu düşünülen evrensel öğeler var olduğu gibi, bir kültürden diğerine değişen özel yapılar olduğu da ifade edilmektedir. Örneğin kimi düşünürlerce bir toplumdan diğerine değişenin kültürel etkiler olduğu vurgulanmaktadır. Kültürel görecelik, toplumların birbirlerinden farklı davrandıkları hallerde ortaya çıkan bir kavramdır (Sargut, 2001). Epistemolojide ortaya çıkan gelişmeler bağlamında görecelik kavramının önem

kazanmasının yanısıra batılı kültürün kesin doğruları tartışılmaya başlanarak diğer kültürlerin de önemi düşünölmeye başlanmıştır. Kültürel görecelik kavramı bu perspektifte ortaya çıkmıştır. Bu kavram doğru ve iyi olgularının kültürden kültüre değişebileceği görüşünden kaynaklanmaktadır. Değerlendirmelere ilişkin ilkelerin ve inançların evrensel olmadığına ve topluluktan topluluğa değişebileceğine ilişkin vurguların altını çizmektedir (Özen Kutanis, 2006).

Kültürel görecelik, çeşitli kültürel boyutların incelenmesiyle daha somut olarak ele alınabilir. Kabasakal ve Bodur'a (2002) göre kültürün başlıca boyutları güç mesafesi (power distance), belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance) , insana ilişkin yönelim (humane orientation), grup ve aile toplulukçuluğu (group and family orientation), kendi bakış açısını öne çıkarma (assertiveness), cinsiyetlerarası eşitlik (gender egalitarianism), gelecek yönelimi (future orientation) ve performans yönelimi (performance orientation) şeklindedir. Aycan (2005) evrensellik (universalism), tikelcilik (particularism), belirlilik (specifity), yaygınlık (diffuseness), statücülük (ascription), ataerkillik (paternalism), kadercilik (fatalism), dişillik (femininity), yüksek ve düşük (high and low context) bağlam gibi kültürel boyutların da altını çizmektedir. Kültürel boyutlar bağlamında en çok doğu ve batı kültürlerinin farklarını görmeye ilişkin sınıflandırmalar yapılırken zamanla bu daha özel ayırımlar üzerinden gerçekleştirilmiştir. Doğü ve batı kültürlerinin temel farklılıklarına ilişkin özelliklerini görmek için Kültürel Yönelim Yaklaşımı perpektifinden bakmak açıklayıcı olabilir. Bu yaklaşıma göre temel eğilimler üzerinden kültürel farklılıkların kültürlerin karakterlerini ortaya koyduğu ifade edilmiştir. Bunlar temel değerler olarak da ifade edilmektedir. İnsan doğası iyi, kötü ve değişebilir; zaman eğilimi geçmiş, bugün ve gelecek; insan ve doğa ilişkileri egemen olma, ahenk içinde yaşama ve teslimiyet; insanlar arası ilişkiler bireysel, grupsal ve hiyerarşik; çalışma biçimi eylem, denetim ve varolma; alana ilişkin eğilim kamusal, özel ve karma olarak sınıflandırılarak ele alınmıştır (Lane ve diğ., 1997)

**Tablo 1: Kültür Boyutları**

<i>Boyutlar</i>	<b>Amerikan Kültürü</b>	<b>Japon Kültürü</b>	<b>Türk Kültürü</b>
<i>İnsanın doğası</i>	Kötü	İyi	İyi
<i>Doğayla ilişki</i>	Egemen olma	Ahenk içinde yaşama	Teslimiyet
<i>İnsanlarla ilişki</i>	Birey çıkarı	Grup çıkarı	Grup çıkarı
<i>Çalışma biçimi</i>	Eylem	Denetim	Var olma
<i>Zaman yönelimi</i>	Gelecek	Gelecek	Geçmiş-Gelecek
<i>Alan yönelimi</i>	Kişiyeye özel	Kamusal	Kamusal
<i>Dinsel duruş</i>	Ruhani değerler	İnsancıl değerler	Ruhani değerler

**Kaynak:** Sargut, 2001

Sargut (2001) kültürel eğilimler bağlamında doğu ve batı toplumları ile Türk toplumu arasındaki temel farklılıkları gözlemleyebilmek adına genel bir değerlendirmeye Amerikan, Japon ve Türk toplumlarının farklılaştıkları noktaları karşılaştırmıştır. Bu boyutlar, Kluckhohn ve Strodtbeck'in (1961) değer yönelimi yaklaşımı bağlamında temel kültürel farklılıklarını ortaya koymaktadır.

#### **1.4.Karşılaştırmalı Kültür Çalışmaları**

Dünya çapında faaliyette bulunan kurumların ve örgütlerin yabancı kültürlerle ilişkin bilgi edinmek konusundaki ihtiyaçları her geçen gün hızla artış göstermektedir. Örneğin Hollanda'nın Ahold, Belçika'nın Delhaize Le Lion ve Almanya'nın Metro adlı şirketleri ürünlerinin dünya çapında yaklaşık 25 ile 35 ülkeye satmaktadırlar. Yani bu durum gelirlerinin %80'inin dışarıdan geliyor olması demektir. Mcdonald's gelirinin üçte ikisini Amerika dışındaki ülkelere edinmektedir. Yine Toyota ürettiklerinin çok büyük bir kısmını Japonya dışında satmaktadır ve gelirlerinin yine oldukça yüksek bir kısmını Japonya dışından elde etmektedir (Terlutter ve diğ., 2006).

Karşılaştırmalı kültür çalışmalarında değerler ve bunların somut yansımaları olan kültürel boyutlar büyük dikkat çekmektedir. Kültürel değerlerin kültürün özü olduğu düşünüldüğü gibi bir toplumdaki bireylerin algılarını ve davranışlarını büyük ölçüde etkilediği de vurgulanmaktadır (Markus ve Kitayama, 1991). Kültür kavramı ABD’de çeşitliliklerin birleştirilmesi olarak benimsenirken, Avrupa’da çok kültürlülük olarak desteklenmiştir. Ayrıca kültürel farklılıklara ilişkin unsurlar, karşılaştırmalı kültür çalışmalarının merkezine oturmuştur (Sparrow ve Wu, 1998).

Karşılaştırmalı kültür çalışmalarının geçmişi ve kalımsal olarak alt yapısı incelendiğinde 19.yüzyılın sonlarından itibaren yapılan çalışmalar göze çarpmaktadır. Macaulay “History of England” kitabıyla İngiltere’yi diğer ülkelerle kıyaslayarak yüceliğini vurgulayan bir çalışma yapılmıştır. 19. yüzyılın ortalarında Macar kültürüyle barışık ve dost 5 kültür üzerinden bir çalışma yapılmıştır. Yine bu yüzyılda kendi ülkeleriyle düşman ülkeleri arasında kıyaslamalar yapmaya ilişkin çalışmalar gerçekleştirilmiştir. 19. yüzyılda teknolojik ve endüstriyel gelişmelerin ülkelerin düzeyleri arasında yol açtığı uçurumlar nedeniyle hizmetçilerimizin bakış açısıyla güçlü ve zayıf kültürler arasında karşılaştırmalı çalışmalar yapılmıştır. Devamında da bilimsel antropoloji, işlevsel antropoloji, eleştirel antropoloji ve sistematik karşılaştırmalı antropoloji çalışmaları perspektifinden karşılaştırmalı kültür çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Daha sonra yönetsel ve örgütsel çalışmalar başta olmak üzere diğer alanlarda kültürel karşılaştırma çalışmaları yapılmıştır (Peterson, 2007).

Kluckhohn ve Strodtbeck’e göre (1961) kültürel değerlerin analizi, çeşitli kültürler arasında benzerlik ya da farklılık karşılaştırmalarının yapılmasına imkan tanımaktadır. Karşılaştırmalı kültür çalışmalarının ana hedefi kültürel varyasyonların boyutlarının tanımlarını yapmaktır. Bu oldukça önemli bir amaçtır, çünkü böylelikle gözlemlerden yola çıkılarak kültür kavramının daha iyi tanımlanması imkanı sağlanmış olur (Smith ve diğ., 1996). Kültürel boyutların tanımlandığı çeşitli çalışmalardan da söz etmek mümkündür. Hofstede (1980) bireysellik-toplumsallık, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erillik-dişlilik boyutları üzerine, Bond (1987) “Çin’in Kültürel Bağı” (CCC-Chinese Cultural Connection) araştırmasında Hofstede boyutlarına ek olarak konfüçyan çalışma dinamizmi

ya da başka bir ifadeyle kısa veya uzun vadeli çalışma uyumu üzerine, Schwartz (1994) 7 kültürel düzey boyutları konulu çalışmasında tutuculuk, entellektüel otonomi, etkin otonomi, hiyerarşi, eşitlikçi taahhüt, otorite ve uyum üzerine, Smith ve arkadaşları (1996) tarafından 43 ulus üzerinde yapılan eşitlikçi bağlılık ile tutuculuk ve faydacı bağlılık ile sadakat üzerine, House ve uluslararası grubu tarafından (2003) 9 kültürel boyut olan performans yönelimlilik, güven yönelimlilik, gelecek yönelimlilik, insan yönelimlilik, kurumsal toplulukculuk, aile toplulukculuğu, cinsiyet eşitliği, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma üzerine çeşitli karşılaştırmalı kültür çalışmaları yapılmıştır. 1995 yılında Georgas ve Berry sosyal özellikleri ve çevresel benzerliklerinden yola çıkarak ulusların kümelerini kültürel bir perspektiften ele almıştır (Smith, 2004) Hofstede 2001 yılında 4 boyutlu analizine ek boyut olarak gelecek yönelimlilik ya da diğer bir ifadeyle uzun vadeli yönelimlilik boyutunu eklemiştir.

### **1.5. Hofstede'nin Ulusal Kültür Yaklaşımı**

Kültür kavramı, Hofstede'nin çalışmalarının akabinde örgütsel ve yönetsel alanda araştırma yapan kişilerin dikkatini büyük oranda çekmiştir (Sivakumar ve Nakata, 2001). Alman araştırmacı Greet Hofstede'nin çalışmasının (1984) dünyanın farklı bölgelerindeki örgütlerle kültürün rolüne ilişkin anlamlı araştırmalardan olduğu belirtilebilir. Hofstede 40 ayrı ülkedeki çok uluslu şirketlerdeki yönetsel değerler ile işlere ilişkin tutumları ele almıştır. 1967 yılında başlayan çalışma, 1971 ve 1973 yıllarında da sürdürüldü ve farklı ülkelerden IBM çalışanları üzerinde gerçekleştirilerek tamamlandı. Veriler anketler aracılığıyla biriktirildi ve faktör analizi tekniğiyle çözümlenerek araştırmadaki her ülkeyi yansıtan değerlere ulaşıldı (Silverthorne, 2005).

Hofstede'nin çalışması menşei Amerika olan fakat çok uluslu IBM şirketine bağlı olarak 40 farklı ulusta çalışan 117.000 personelin yanıtları bağlamında gerçekleştirilmiştir. Öncelikle bireysellik ve erillik olarak tanımlanan ilk iki boyuttan sonra güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının da eklenmesiyle gerçekleştirilmiştir. Hofstede'nin uluslara ilişkin veribankası daha sonra genişletilerek 53 ülkeye ulaşmıştır. Bu geniş altyapılı çalışma zaman zaman eleştirel perspektiften de değerlendirilmiştir. En öncelikli 4 eleştiri şu şekildedir ( Smith ve diğ., 1996):

- a. *Bu çalışma komünist ülkeleri kapsamamaktadır.*
- b. *Kültürel boyutlar olarak ifade edilen dinamikler geniş kapsamlı ve ayrıntılı değildir.*
- c. *Analiz edilen örneklem ortak bir kurumsal kültürden gelmektedir.*
- d. *Yine araştırmada ele alınan örneklem ilgili ulusun gerçek yapısını yansıtmaktan çok uzak olarak farklı ve düşük olasılıklı bir sosyal statüyü yansıtmaktadır.*

Hofstede'nin çok boyutlu hale getirilmiş kültür kavramını odağına almış araştırmasının analizini ulusal kültür kavramıyla sınırlandırdığı eleştirisi de yöneltilmektedir (Lowe, 2002).

Hofstede'nin ele aldığı 4 boyut olan güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik ve bireysellik-toplulukçuluk boyutları toplumların yüzyüze kalabileceği 4 temel problemini altını çizmektedir (Terlutter ve diğ., 2006). Bunlar sırasıyla:

- Sosyal eşitlik,
- Ekonomik ve sosyal süreçlerde belirsizliğe yaklaşım,
- Toplumun karakterinde cinsiyete ilişkin imalar ve anlamlar,
- Bireyler ve gruplar arasındaki ilişkiler.

Bu problemlerin boyutlar bazında ele alınmış biçimleri de aşağıdaki gibidir (Terlutter ve diğ., 2006) :

- Güç mesafesi; eşitlik ve hiyerarşiye ilişkin sosyal istektir,
- Belirsizlikten kaçınma; belirsizliğe karşı toplumsal tolerans düzeyidir,
- Erillik-dişillik; cinsiyetin toplumsal rolüdür,
- Bireysellik-toplulukçuluk; toplumun birey ve grup uyumuna ilişkin yönelimidir.



Güç mesafesi, ulusal kültür kavramının ilk boyutudur. Hofstede'ye göre (1980) güç mesafesi; ulusal kültürün tanımlanmış olduğu güçler arası mesafeye ilişkin varsayımın üst, ast ve sosyal çevre tarafından desteklenmesi ve kabul görmesidir. Bir kültürde bireyler arasında normal olduğu düşünülen eşitlik düzeyi güç mesafesi kavramını ifade etmektedir. Bu kavrama göre, hiyerarşik bir örgütte, güçlü insanlar güçlerini arttırmak ve güç mesafelerini yüksek tutmak isterler (Silverthorne, 2005). Bu boyut toplum içinde gücün dağılımının eşitsiz ve güçler arası mesafenin yüksek olduğu bir durumu ifade etmektedir (Sargut, 2001). Güce egemen olan bireyle olmayan arasındaki kabul edilmiş eşitlik ya da eşitsizlik düzeyini belirten bir kavramdır. Eğer bir toplum düşük güç mesafesine sahip ise o toplumda bireyler arasındaki eşitsizliğin minimize edilmesi gerekliliğine inanılmaktadır (Schuler ve Rogovsky, 1998).

Ulusal kültürün ikinci boyutu belirsizlikten kaçınmadır. Bu boyut bir topluluktaki bireylerin tahmin edilemeyen ve belirgin olmayan durumlardan kaçınma düzeylerine ilişkindir. Bu boyutun yüksek olduğu topluluklardaki bireyler risk içeren durumlarda kendilerini tedirgin ve kaygılı hissederler. Bu nedenle kurallar ve prosedürler onlar için büyük önem arz etmektedir. Latin Avrupa bunun belirgin örneklerinden biridir (Schuler ve Rogovsky, 1998). Belirsizlikten kaçınma boyutu muğlak durumlara ilişkin yaklaşımı ifade etmektedir. Bu boyut toplumun bireylerinin belirsizlik hallerine ilişkin kendilerini ne kadar iyi ve kötü hissettikleriyle ilgili olduğu gibi kaygı düzeylerini de ifade etmektedir. Belirsizlikler sıradışı, bilinmez, sürprizlerle dolu ve beklenenden çok farklıdır. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek topluluklar riski minimize etmek adına durumu belirginleştirecek araçlar olan kural ve yönetmeliklere başvururlar (Hofstede, 2011).

Erillik ve zıddıyla dişillik, cinsiyetler arasındaki rol dağılımına işaret etmektedir (Hofstede, 2011). Toplumda kendine güven, para kazanabilirlik, maddi imkanlara ve materyalistik eğilimlere göre toplumların eril ya da dişil karaktere yakınlığı farklılık göstermektedir (Schuler ve Rogovsky, 1998). Bu bir nevi rasyonel ve duygusal değerlere göre farklılaşma olarak da ifade edilebilir. Bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen ise, insana verilen önem arka planda kalıyorsa bu toplumlar erkek kültüründedir. İnsanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem yaşamın genel niteliği olarak öne çıkıyorsa

dişi kültür olduğu söylenebilir. Toplumsal dişiligin belirgin yönleri Şefkat, merhamet, nezaket ve sadakat olarak tanımlanmaktadır. Eril toplumsal kültürde ise saldırganlık, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, atletik ve yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı davranmak, kendine güven, bağımsızlık ve tavır koyuculuk baskın olmaktadır (Sargut, 2001).

Sosyal davranışları açıklamada en çok kullanılan kültürel boyutlardan biri de toplumsallık ve bireyselliktir. Bireysellik, bireyin kendisini başkalarından bağımsız görmesine ve kendi hedeflerine odaklanmasına ilişkin durumu ifade etmektedir. Toplulukcuľuęa göre ise birey kendi ilgilerini topluluğuna ya da grubuna kurban ederken, bireyin topluluğa göre daha az önemli olduğu bir yapı ortaya çıkmaktadır (Thomas, Au ve Ravlin, 2003). Toplulukçu taraftan bakıldığında kişilerin gruplar içine entegre olduğu ve ilişkilerin güçlü bir hal aldığı görülmektedir. Özellikle böyle toplumların en ayırtedici özellikleri hala, amca, dayı, teyze, dede ve nineden oluşan güçlü ve büyük ailelere sahip olmalarıdır. Toplulukuluğun herhangi bir politik anlamı olmadığı gibi toplumlar içindeki grup olgusunu vurgulamaktadır (Hofstede, 1980). Bireysel kültürlerde bireysel hedeflere, bireysel amaçlara, bireysel değerlere ve rekabetçi davranışlara yönelik olarak büyük bir vurgu vardır. Bu kültürlerde bireyler gruplardan ve topluluklardan çok daha önceliklidir (Fujimoto ve Hartel, 2006).

#### **1.6. Köken ve Evsahibi lkeler Olarak Güney Kore, Türkiye ve ABD Ulusal Kültürlerinin Karşılaştırılması**

Bu bölümdeki bilgiler, Hofstede'nin (1980) alışmasının sonuçları işığında oluşturularak ve bu araştırmada öncül veri haline getirilerek kullanılacaktır. Öte yandan bu kısım hem evsahibi hem de köken ülkeleri daha yakından tanımak ve kültürlerini karşılaştırılmalı olarak anlamak amacıyla oluşturulmuştur. Bu araştırmanın örnekleminde yer alan 3 lke Hofstede'nin (1980) alışması işığında kültürel boyutlar itibariyle karşılaştırılarak kültürel benzerlik ya da farklılıkları bağlamında ele alınacaktır. Literatür incelendiğinde ulusal kültür bağlamında yapılan karşılaştırma çalışmalarının çok sayıda ülkeyi kapsayacak nitelikte ve nicel olarak yapılandırıldığı görülmektedir. Bunlardan oldukça geniş kapsamlı olarak ve direk ulusal kültürel karakteristikler üzerine odaklanan çalışmanın Hofstede (1980) tarafından öne sürülen kültürel yaklaşım olduğu düşünüldüğü için, birçok ülkeyi

kapsamına alan bu geniş çalışmanın verileri mevcut araştırmayı desteklemek üzere kullanılacaktır.

Güney Kore, Türkiye ve ABD'nin ulusal kültürel yapılarına ilişkin olarak, mevcut araştırmanın bir boyutu olan ulusal kültürel karşılaştırma, Hofstede'nin 4 kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilecektir. Bu karşılaştırma örneklem kapsamındaki 3 ülke bağlamında ulusal kültürel benzerlik ya da farklılıklara işaret edecektir. Ayrıca araştırmanın temel hipotezlerinden ilk ikisinin dayanakları oldukları da ifade edilebilir. Bu hipotezlere göre Türkiye ve Güney Kore kültürel bağlamda benzerliklere sahipken, ABD ve Güney Kore kültürel açıdan önemli farklılıklar içermektedir. Bu nedenle bu bölümde her bir ülkenin ulusal kültürel yapıları Hofstede perspektifinden tanıtılacak ve ikili karşılaştırmalar yapılarak benzerlikleri ve farklılıkları vurgulanacaktır. Aynı zamanda örneklem içindeki 3 ülke, evsahibi ve köken ülkeler olmaları itibarıyla de ele alınacaktır.

#### **1.6.1. Köken Ülke Olarak Güney Kore**

Köken ülke (ana ülke), çok uluslu işletmenin menşeinin bulunduğu ülke olarak tanımlanmaktadır (Mutlu, 2008). İlgili örgütlerin kurucularının ve beyin takımının ait olduğu ana birimlerine sahiplik yapan ülke olarak belirtilmektedir. Bu çalışmada *Güney Kore* köken ülke olarak ele alınmıştır. Güney Kore'nin tercih edilme nedenleri metodoloji bölümünde detaylı olarak belirtilecektir. Ancak burada da çeşitli boyutlar itibarıyla ifade etmek gerekirse, bu çalışma kültürlerarası karşılaştırmalı bir yapıya sahip olduğu için, seçilen tüm ülkeler kültürel özellikleri itibarıyla ele alınmıştır. Güney Kore'nin kültürel yapısı itibarıyla tipik bir doğu kültürü olduğu düşünülmektedir. Dünyanın birçok ülkesinde çeşitli ticari girişimlerde bulunan bu kökenli yöneticilerin evsahibi ülkeleriyle kültürel bağlamda ilişkilerinin ne olduğu merak konusu olmuştur. Bu nedenle Güney Kore kökenli yöneticilerin doğu kültürü de dâhil olmak üzere dünyanın birçok yerindeki ülkelerle nasıl ilişkiler kurdukları literatüre ışık tutabilir. Bu bağlamda araştırmanın sahip olduğu kısıtlar nedeniyle Güney Kore ulusal kültürüyle benzerlikler içeren bir evsahibi ülkeyle farklılıklar içeren bir başka evsahibi ülke araştırmaya dahil edilmiştir. Bu ülkeler de yine Hofstede verileri ışığında ve araştırmanın imkanları bağlamında belirlenerek araştırma kapsamına alınmışlardır.

Öte yandan araştırmacının ülkesi olan Türkiye gelişmekte olan ülkelerden birisi olarak birçok uluslararası örgütsel ve yönetsel faaliyete evsahipliği yapmaktadır. Bu faaliyetlerden bir kısmının da köken ülkelerinin Güney Kore olması bu ülkenin yine bu sıfatla araştırmada yer almasını tetikleyen nedenlerden biri olmuştur. Türkiye sınırları içinde Güney Kore kökenli çalışanların (expatriate) sayısı son yıllarda artmuştur. Bu yöneticilerin Türk kültürüyle ilişkileri Türkçe yönetim yazını açısından büyük önem arz etmektedir ve araştırılmaya değerdir. Aynı zamanda kendi kültürlerinin Türkiye sınırları içindeki örgütlere yansımaları da kültür bağlamında araştırılması gereken bir başka boyutu ifade etmektedir.

Güney Kore 2.Dünya Savaşı'ndan sonra bir Asya ülkesi olarak hızla dünya pazarlarına giriş yapmaya çalışmuştur. Bu nedenle Amsden'e (1989) göre Asya'nın ikinci devi olarak tanımlanmaktadır. Bunun sonucunda ABD ve Güney Kore örgütleri arasında global pazarlarda hızlı artan bir rekabet görmek mümkündür. Büyük iş grupları olarak tanımlanan şeboller (chaebol) dünya pazarlarının büyük rekabetçilerinden biri olarak yerlerini almışlardır. Samsung ve Daewoo bunların başında gelmektedir. Bu bağlamda Güney Kore'nin ihracatçı ülkelerin başında geldiği ve bu konuda oldukça başarılı olduğu söylenebilir. Yoo ve Lee'nin araştırmalarına göre Güney Kore dünyanın 13. global ihracatçısı konumundadır (Dacin ve diğ., 1997).

#### **1.6.1.1. Güney Kore Ulusal Kültürü**

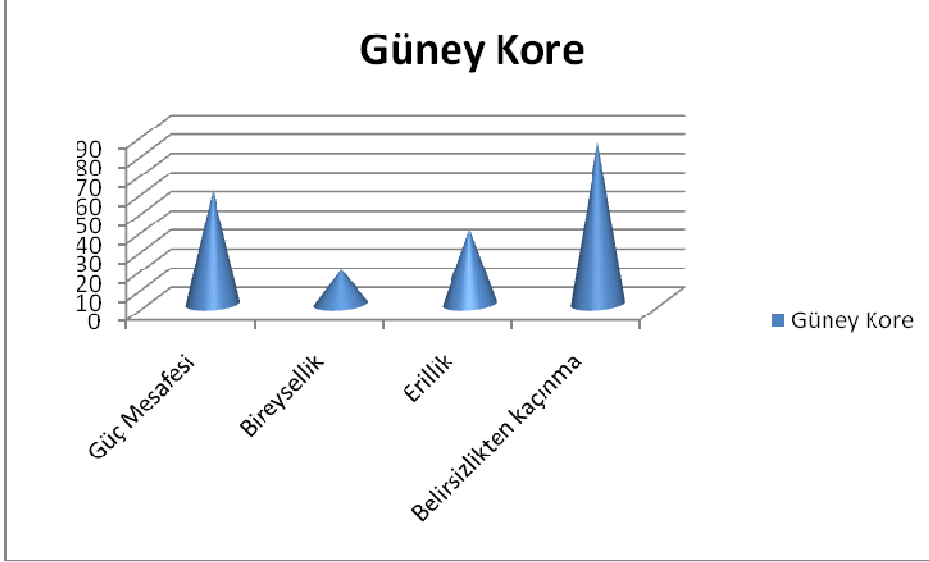
Hofstede'nin araştırmasına göre Güney Kore'nin başlıca kültür değerlerinin skorları şöyledir; güç mesafesi 60, bireysellik 18, erillik 39 ve belirsizlikten kaçınma 85'dir (Hofstede, 2011). Güney Kore'nin en yüksek değerdeki boyutu 85 rakamıyla belirsizlikten kaçınmadır. Bu kültürel boyut Güney Kore toplumunun belirsizliğe ilişkin düşük tolerans düzeyini göstermektedir. Belirsizlik düzeyini düşürmek ve mümkün olduğunca aşağı çekmek için katı kurallar, kanunlar, politikalar ve düzenlemeler devreye girmektedir. Bu toplumun ve böyle toplumların nihayet amacı mümkün olduğunca belirsizliği devredışı bırakacak veya belirsizliği minimuma düşürecek şekilde kontrol mekanizmasını kuvvetli kılmaktır. Güney Kore toplumunda yüksek belirsizlikten kaçınma özelliğiyle, toplumun değişime her zaman hazır olmadığının ve riske olumlu bakmadıklarının altı çizilebilir.

Güney Kore'nin en düşük skoru 18 rakamıyla bireyselliktir. Bu skor ülkenin toplulukçu eğiliminin yüksekliğine işaret etmektedir. Bu özellik grupsal yapılara olan yüksek bağlılığı ifade eder. Bu çekirdek ya da geniş bir aile olabilir ya da oldukça geniş ilişkilere işaret edebilir. Toplulukçu kültürlerde bağlılık oldukça yüce ve değerlidir. Öyleki toplumsal yapıda genel kurallar ve düzenlemeler sisteme hakimdir. Güçlü ilişkilerle herkesin grubuna karşı duyduğu derin ve büyük bir sorumluluk hissinin varlığını görmek mümkündür.

Güney Kore'nin güç mesafesi boyutu 60 rakamıyla yüksek bir başka değeri işaret etmektedir. Bu değere göre Güney Kore ulusal kültüründe güce ve gücün kaynaklarına ilişkin algılama biçimi batı ülkelerinden farklı durmaktadır. Çünkü güç mesafesi güce sahip olan ve olmayan bireyler arasındaki eşitlik ya da eşitsizlik algısına işaret etmektedir. Batı ülkelerine nazaran doğu ülkelerinde yüksek olan bu değer Güney Kore'nin yapısından hareketle gücün önemine ve gücün artırılmasına ilişkin eğilime işaret etmektedir.

Erillik skoru olan 39 Güney Kore'nin daha dışıl karakterde toplumsal bir özellik arz ettiğine işaret etmektedir. Dışıl toplumlarda sıklıkla görülen şefkat, merhamet, sadakat ve nezaket içerikli tutum ve davranışların Güney Kore'de de belirgin bir biçimde var olduğu ifade edilebilmektedir. Öte yandan bu ülkedeki bireylerin rekabetçi davranışlardan uzak oldukları, materyalist eğilimlerinin çok yüksek olmadığı, kendine güven ve bağımsızlık gibi duruş ve tercihlerin genel olmadığı anlaşılmaktadır.

**Şekil 1: Güney Kore Ulusal Kültürünün Hofstede Boyutlarına göre Değerleri**



**Kaynak:** Hofstede, 2011

### 1.6.2. Evsahibi Ülkeler Olarak Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri

Evsahibi ülke, uluslararası işletmenin yatırım yaptığı ülke olarak tanımlanmaktadır (Mutlu, 2008). Uluslararası örgütlerin köken ülkelerinden farklı olarak faaliyette buldukları ve çeşitli birimler kurarak örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirdikleri ülkeleri ifade etmektedir. Evsahibi ülkeler; uluslararası örgütlerin ve yurtdışında çalışan yöneticilerin, sahip oldukları kendi kaynaklarından yararlanmalarını sağlayarak yönetsel ve örgütsel faaliyetlerde bulunmalarına imkân tanır.

Bu araştırmada Güney Kore kökenli yurtdışında çalışan yöneticilerin Türkiye ve ABD gibi evsahibi ülkelerle ilişkilerine dönük bir çalışma tasarlanmıştır. Güney Kore kökenli uluslararası örgütlerin ve yöneticilerin faaliyette buldukları çok sayıda ülke mevcuttur ve hepsi bu bağlamda araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Ancak bu araştırma metodoloji kısmında belirtilen kısıtlar nedeniyle 2 evsahibi ülkeyle sınırlandırılmıştır. Bu iki ülke kasti olarak araştırmacının öngörülere paralelinde tercih edilmiştir. Yine bu iki ülkenin evsahibi ülkeler olarak tercih edilmelerinin başlıca gerekçeleri metodoloji kısmında detaylı olarak ifade edilmiştir.

Kültürel bağlamda bu araştırma, ulusal benzerlik ve farklılıkları odağına aldığı için Güney Kore'ye benzeyen bir ülke ile benzemeyen bir ülke tercih edilmesi araştırmanın anlamlılığı açısından önemsenmiştir. Bu nedenle Hofstede'nin araştırması ışığında kültürel boyutlar yardımıyla Güney Kore'nin ulusal kültüre göre farklılıklar gösteren ABD ile benzerlikler arz eden Türkiye araştırmanın kapsamalarını oluşturmuştur.

1979'ların sonlarına doğru Türkiye daha dışa dönük bir ekonomik kalkınma projesine yönelmiştir. Böylelikle bir nevi kapalı ekonominin her türlü aksaklık ve eksikliklerinden kurtulma çabası elde edilmiştir. 1980'lerde de her sektörde hızlı ve reformist bir atak başlatılmıştır (TMB, 2009). 1980'lerin başına kadar hükümetler kısmen korumacı politikalar sürdürmüşlerdir. Ancak daha sonra gerçekleştirilen liberal politikalar 1983 yılında Başbakan Özal tarafından, Türkiye pazarlarına birçok yabancı yatırımın girmesi sağlanmıştır. 1989 yılının sonlarına doğru sermaye hareketlerinin liberalleştirilmesiyle önemli bir noktaya ulaşılmıştır (Yavaş ve Bodur, 1999a).

1980'lerden bu yana küreselleşme süreci, bölgesel pazarların birbirlerine yaklaşmaları ve uluslararası sistemde entegre olmaları açısından tetikleyici rol üstlenmiştir. Bu bağlamda piyasaları liberalleştirici politikaları görmek söz konusudur. Türkiye'de 1980'lerden evvel içe dönük ve oldukça sıkı kurallarla yönlendirilen ekonomi, 1980'lerin reformlarıyla dışa dönük ve piyasa odaklı bir hal almıştır (TMB, 2009). Öyleki 1995'in sonunda 3.171 yabancı girişimin ülke içinde faaliyet gösterdiği belirlenmiştir (Yavaş ve Bodur, 1999a). Bu açıdan günümüzde Türkiye'nin birçok uluslararası örgüt tarafından evsahibi ülke olarak kullanılması, bu ve benzeri gelişmeler sonucunda gerçekleşmiştir.

ABD açısından gelişmeler incelendiğinde ise yurtdışında çalışan yöneticilerin 2. Dünya Savaşı'ndan sonra Amerikan firmalarında hızla arttığı görülmektedir (Thomas ve diğ., 2005). Amerika büyük yerel pazarlara sahiptir ve bu bölgelere odaklanma eğilimindedir. 1997 Eylül ayı Ekonomist dergisine göre dünyanın ilk sıralardaki uluslararası girişimciliklerden sadece ilk 15 içinde 1 tane Amerika kökenli uluslararası girişimcilik görülmektedir. Bu durum Amerika için ulusal pazarların öneminin bir göstergesidir. Amerikan uluslararası girişimci örgütlerinin yapısal olarak formelleşmeye ve proseslere önem verdiği vurgulanmaktadır (Scullion ve Brewster, 2001).

Amerika'nın geçmişinde oldukça yüksek oranlarda göç aldığı bilinmektedir. Öyleki bu göçler nedeniyle dünyanın birçok uzak ülkesinden gelmiş olan profesyonelleri ABD sınırları içinde görmek mümkündür. Bu nedenle birçok ırk ve farklı etnik köken Amerika'da bir arada gözlemlenebilir. Hofstede verilerinin de ışık tuttuğu üzere ABD oldukça bireysel yapıdadır ve bireyselliğin yüksek olduğu bir ülkelerden biridir. Yukarıda da belirtildiği üzere ABD'li çalışanlar, tarihi uzun göçler ve oldukça yüksek orandaki yabancı yatırımlar münasebetiyle bireysel farklılıklara alışkındır. Öyleki ABD birçok yabancı çalışanı bünyesinde tutan dünyanın en büyük ekonomilerinin başında gelmektedir (Varma ve diğ., 2006).

#### **1.6.2.1. Türkiye Ulusal Kültürü**

Günümüzün Türk kültürü modernite, geleneksellik ve İslami değerler bağlamında gerek doğu gerek batının kültürel değerlerinden birtakım özellikler içermektedir. Bu özelliklerin yansımaları Türkiye'deki hemen hemen birçok örgüt ve toplulukta gözlemlenebilmektedir (Kabasakal ve Bodur, 1997). Türk insanının ve yöneticisinin, göreve dönük olması gereken koşullarda, yüksek düzeyde ilişkiye dönük oldukları belirlenmiştir. Bunun kaynağının da kültür olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü Türk toplumsal tavrı ve insan ilişkilerine önem veren kültürel değerleri yönetim stillerini etkilemektedir. Bu durum Türk toplumunun birey ve yöneticilerinin yüzyüze geldikleri yönetsel ve örgütsel etkisizliğe çare olarak makine bürokrasisi gibi diğer bir uç noktaya yönelmeleri durumunu doğurabilmektedir. Etkisizliğe çare olarak makine bürokrasisine sarılan yöneticiler bunu yapının tümüne hakim kılmaya çalışmaktadır. Böylece yapılar merkezileşmekte, formalizasyon artmakta ve statü belirginleşmektedir. Bu sistem içinde doğanlar sistemi sorgulamak nedir bilmemektedir (Sargut, 2001).

Türkiye'nin güç mesafesi yüksek olan ülkelerden biri olduğu düşünülmektedir. Kültürün belirleyici etkisiyle belirsizliğe göre toleransı azalmış olan insanlar tehdit edici belirsizliği azaltmak için güç mesafesini açarak tepki vermektedir. Türk toplumunda belirsizlikten kaçınmanın bir çözümü olarak güç mesafesi arttırılmaktadır. Türk toplumu ortaklaşa yaşamayı öncelikli tutan bir niteliğe sahiptir. Ne yazıkki bu yapının olumsuz çıktıları da



olduğu görülmektedir. Hemşehricilik ve adam kayırmacılığın altında toplumsal kültür eğilimleri olduğu görülebilmektedir (Sargut, 2001).

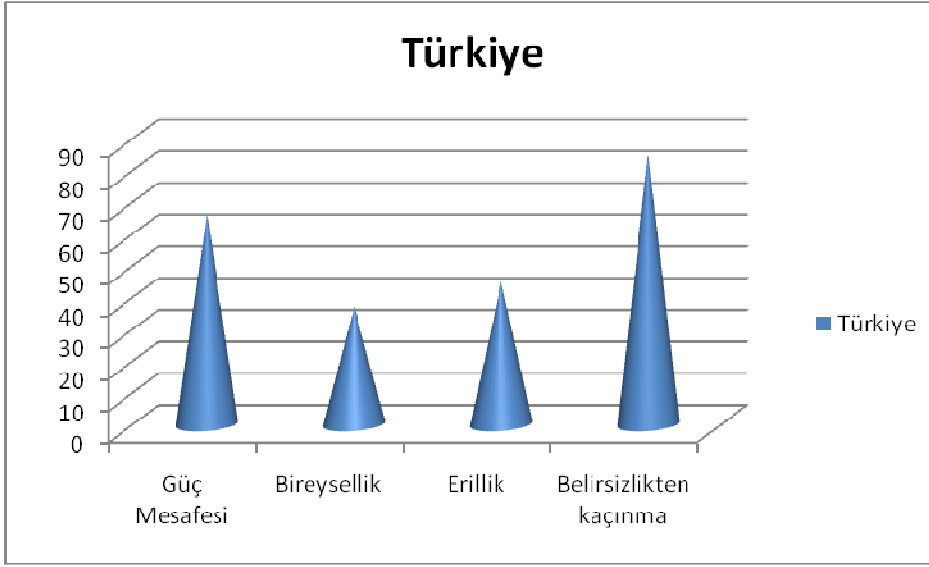
Hofstede'nin kültür araştırmasına göre Türkiye genel itibariyle doğu ülkelerine yakın kültürel özelliklere sahiptir. Türkiye'nin başlıca kültür değerlerini incelemek gerekirse; güç mesafesi 66, bireysellik 37, erilik 45 ve belirsizlikten kaçınma 85'dir (Hofstede, 2011). Türkiye'nin bu boyutlar bağlamında sahip olduğu en yüksek değer belirsizlikten kaçınma düzeyidir. Bu kültürel boyuttaki değer Türk insanının belirsizliğe karşı tolerans seviyesinin düşüklüğünün göstergesidir. Bu tolerans seviyesinin düşüklüğü bireylerin belirsizliğe karşı çeşitli çözümler geliştirmelerine neden olmaktadır. Örneğin belirsizliğin düzeyini azaltmak ve mümkün olduğunca aşağı çekmek için katı kurallar, kanunlar, politikalar ve düzenlemeler devreye girmekte ve kullanılmaktadır. Bu toplumun nihayet amacı mümkün olduğunca belirsizliği devredışı bırakacak ve belirsizlikten kaçınacak şekilde kontrol edebilirlik kazanmaktır. Bu nedenle hızlı ve köklü değişimlere ve risk almaya açıklıktan söz edilememektedir.

Hofstede'nin çalışmasıyla öne sürülen bu kategorizasyon kendi içinde de düzeyleri itibariyle farklılaşmalara açıktır. Örneğin dişillik açısından daha az dişil ve daha çok dişil kültürler bulunmaktadır. Hofstede'nin Türk kültürü için yaptığı araştırmada, dişillik ve erkeklikle ilgili olarak sayılan yirmi kavram soru kâğıdında yer almıştır. Değişik zamanlarda değişik öğrenci grupları üzerinde uygulanan testlerin sonuçlarına göre kız öğrenciler kadınsı değerlerin egemen olduğu tavır ve davranışları sergilerken, erkek öğrenciler de kadınsı sayılan değerleri erkeksi değerlerden öncelikli tutmaktadır. Hofstede'ye göre bu değerler saldırganlık, şefkat, yükselme tutkusu, merhamet, dediğim dediklik, nezaket, atletiklik, çocuklara sevgi duymak, yarışmacılık, sadakat, egemenlik, başkalarına karşı duyarlılık, halden anlamak, kendine güven, sevgi dolu olmak, bağımsızlık, anlayışlı olmak, tavır koyuculuk ve sıcaklıktır (Sargut, 2001).

Türk toplumunda belirsizlikten kaçınmanın yüksek olması nedeniyle, toplumun değişime her zaman hazır olmadığı ve riske olumlu bakmadıklarının altı çizilebilir. Türkiye'nin ulusal kültüründe en düşük skor 31 puanla bireyselliktir. Bu rakam toplulukçuluk eğilimlerinin yüksek olduğunun bir göstergesidir. Ancak bu değer birçok doğu

toplumundan yüksek çıkmıştır. Doğu toplumlarının birçoğunda bireysellik oldukça düşüktür. Toplulukçu kültürlerde bağlılık oldukça yüce ve değerlidir. Öyleki toplumsal yapıda genel kurallar ve düzenlemeler sisteme hakimdir. Güçlü ilişkilerle herkesin grubuna karşı duyduğu derin ve büyük bir sorumluluk hissini varlığını görmek mümkündür.

**Şekil 2: Türkiye Ulusal Kültürünün Hofstede Boyutlarına göre Değerleri**



**Kaynak:** Hofstede, 2011

### 1.6.2.2. Amerikan Ulusal Kültürü

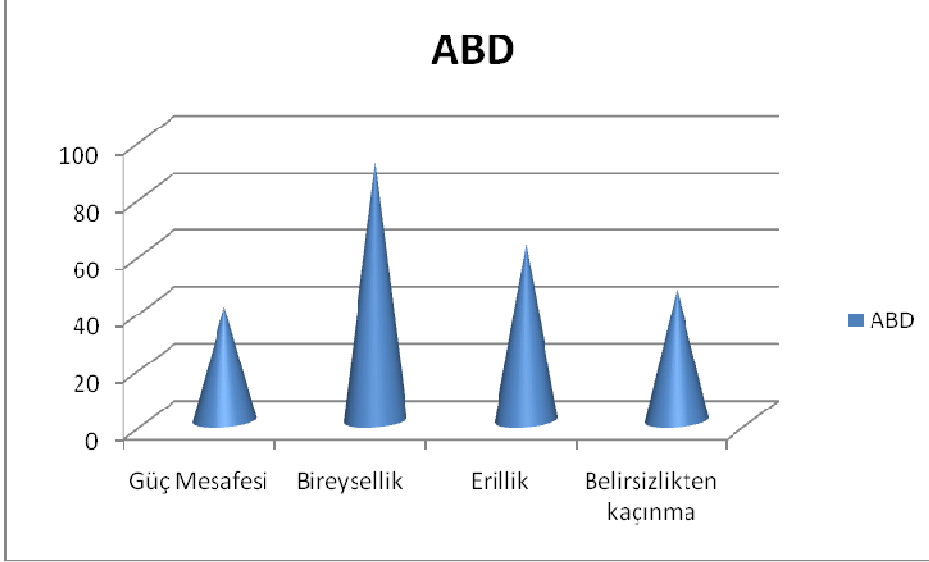
Hofstede'nin araştırmasına göre bireyselliğin en yüksek olduğu 7 ülke sırasıyla ABD (91), Avustralya (90), İngiltere (89), Hollanda (80), Kanada (80) ve İtalya'dır (76) (Hofstede, 2011). En yüksek bireysellik skoruyla ABD bireysellikte en üst düzeyde görüldüğü gibi kişilerin bireysel tutumlar geliştirdikleri ve birbirleriyle ilişkilerinin düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Amerikan toplumundaki bireylerin kendilerini odaklarına aldıkları ve sadece kendilerini ya da yakın aile bireylerini önemsedikleri görülmektedir.

Hofstede'ye göre bir sonraki en yüksek boyut erilliktir ve değeri 62 olarak saptanmıştır. Bu değer dünyanın genel erillik ortalama değeri olan 50 ile kıyaslandığında ABD'nin dünya ortalamasının oldukça üstünde olduğu görülmektedir. Bu durum, rollerdeki cinsiyete ilişkin farklılaşmanın değerine ilişkin olarak ABD açısından önemli bir durumu göz önüne

sermektedir. Toplumsal yapıda ve güce ilişkin oluşumda, toplumun karakteristiğindeki erilliğin anlamlı bir payı olduğu görülmektedir. Bu durum toplumun kadın popülasyonuna ilişkin ciddi bir durumunu ortaya çıkarmaktadır. Kadınlar bu eril baskınlık dolayısıyla rollerinde birtakım değişiklikler yapmaktadır. Bu durum kadınların daha fazla rekabetçi, kendine güvenen ve iddialı olmalarına neden olmaktadır. Böylece Amerikan toplumunun kadınları rollerini değiştirerek eril rollerle toplumda tutunmaya çalışmaktadır. Aynı zamanda kendi dışı rollerinden de hızla uzaklaşmaktadır (Hofstede, 2011).

ABD'ye ilişkin bir diğer boyut olan güç mesafesinin değeri 40'tır. Dünya ortalaması değeri olan 50 ile karşılaştırıldığında bu değer altında kaldığı görülmektedir. Bu durum sosyal düzeyler olan hükümet, örgütler ve aileler için de eşitlik düzeyinin yüksekliğini vurgulamaktadır. Bu durum güç düzeyleri arasında işbirlikçi bir etkileşimi güçlendirdiği gibi daha dayanıklı bir kültürel çevre yaratmaktadır. Hofstede'nin ABD için ölçtüğü son boyut 46 sayısı ile belirsizlikten kaçınmadır. Dünya ortalaması bu boyut için 64 iken ABD bu boyutta da dünya ortalamasının altında kalmaktadır. Belirsizlikten kaçınma düzeyinin düşük olmasının altındaki neden olarak belirsizlik tolerans düzeyinin yüksek olduğu anlamı çıkarılabilir. Toplum yapısal olarak belirsizliği yönetmek için az düzeyde kurallar dizinine sahiptir. Çevreyi ve çevresel sonuçları kontrol etmek için çaba harcamadıkları ve bu anlamda kaygılanmadıkları görülmektedir. Ayrıca çeşitli düşünce, fikir ve inançlara da toleransın yüksek olduğu anlamı bu bağlamda çıkarılabilir (Hofstede, 2011).

**Şekil 3: Amerikan Ulusal Kültürünün Hofstede Boyutlarına göre Değerleri**



**Kaynak:** Hofstede, 2011

### **1.6.3. Evsahibi ve Köken Ülke Kültürlerinin Karşılaştırılması**

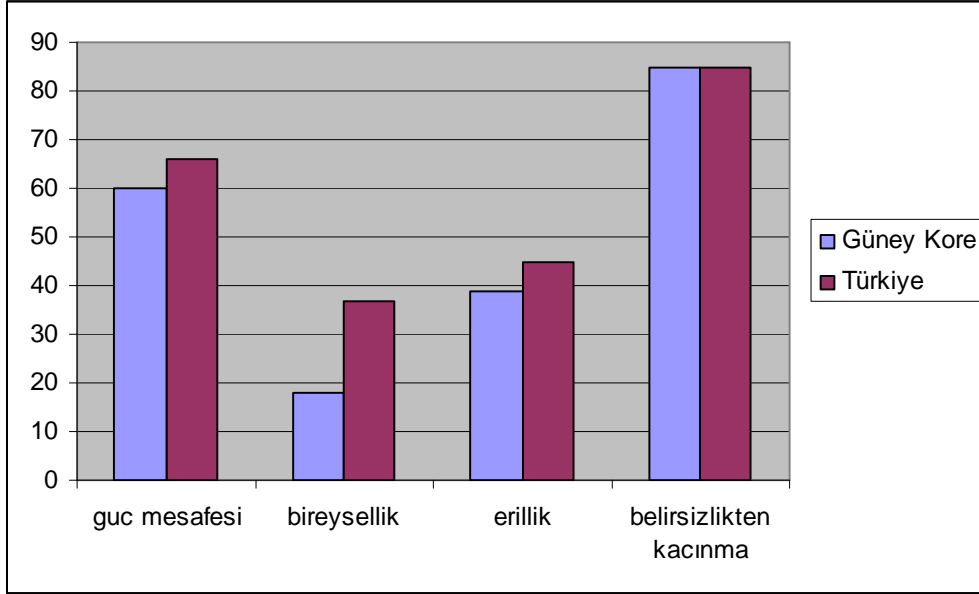
Çalışmanın bu bölümünde, temel iki hipotez olan Türkiye ve Güney Kore ulusal kültürleri benzerlikler arz ederken, ABD ve Güney Kore ulusal kültürleri farklılıklar içermektedir, ifadeleri ele alınarak ilgili ülkeler bu bağlamda değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Üç ülkeye ilişkin boyutsal değerler Hofstede'nin (1980) ulusal kültür yaklaşımı bağlamında yaptığı araştırma aracılığıyla edinilmiş ve bu bölümde Güney Kore, Türkiye ve ABD temelli olarak tartışılmıştır.

#### **1.6.3.1. Güney Kore ve Türkiye'nin Karşılaştırılması**

Bu çalışmada temel alınan iki evsahibi ülke mevcuttur. Bunlardan birincisi olan Türkiye, tek köken ülke olan Güney Kore ile ulusal kültürel bağlamda bu bölümde karşılaştırılacaktır.

Hofstede'nin kültürel boyutları ışığında iki kültürün ulusal karakteristiğini somutlaştırarak karşılaştırmak mümkün olabilmektedir. Karşılaştırmamızın 4 boyutu belirsizlikten kaçınma, bireysellik, erillik ve güç mesafesidir.

**Şekil 4: Kültürel Boyutlar Açısından Güney Kore ve Türkiye**



**Kaynak:** Hofstede, 2011

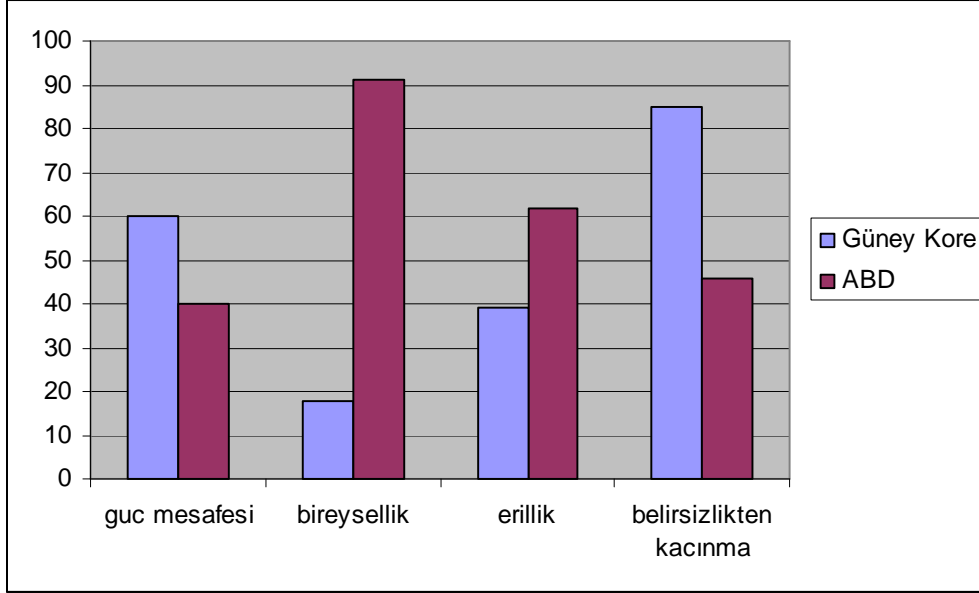
Hofstede'nin araştırması bağlamında Güney Kore ve Türkiye'nin genel itibariyle birbirlerine yakın değerlere sahip oldukları görülmektedir. Güç mesafesi ve erillik düzeylerinde 6 rakamıyla ifade edilebilecek bir farklılıkla Türkiye'nin daha yüksek güç mesafesine ve erillik karakteristiğine sahip olduğu görülmektedir. Güney Kore'nin bu boyutlara ilişkin daha düşük değerleriyle tipik bir doğu kültürü olduğununun altı çizilebilir. Bireysellik boyutu itibariyle Güney Kore ve Türkiye arasında 19 rakamıyla ifade edilebilecek bir farklılık gözlemlenmektedir ve bu farklılık bağlamında Güney Kore'nin toplumsallık düzeyindeki yükseklik göze çarpmaktadır. Her iki ülkenin de bu değerlere göre dişil olduğu anlaşılmaktadır. Belirsizlikten kaçınma boyutu itibariyle de her iki ülke birbirlerine oldukça benzer özellikler göstermektedir.

#### **1.6.3.2. Güney Kore ve ABD'nin Karşılaştırılması**

İkinci aşamada ikinci evsahibi ülke olan Amerika Birleşik Devletleri ile tek köken ülke olan Güney Kore karşılaştırılacaktır. İki ülke arasında her bir boyut açısından belirgin farklılıklar olduğu görüldüğü gibi en belirgin farklılığın bireysellik ve belirsizlikten

kaçınma düzeyleri arasında olduğu belirtilebilir. Güney Kore ulusal kültürel yapısı itibariyle oldukça yüksek düzeyde toplulukçu iken, Amerikan toplumunun yüksek düzeyde bireysel olduğu bu veriler ışığında gözlemlenmektedir.

**Şekil 5: Kültürel Boyutlar Açısından Güney Kore ve ABD**



**Kaynak:** Hofstede, 2011

Belirsizlikten kaçınma bağlamında Güney Kore'nin belirsizlik toleransı ABD'ye nazaran bir hayli düşüktür. ABD'nin ise belirsizliğe ve riske karşı Güney Kore'ye göre çok daha toleranslı olduğu görülmektedir. Güç mesafesi boyutuna göre Güney Kore ABD'den çok daha fazla güç ve güç kaynakları odaklı durmaktadır. Bu bağlamda güçler arası algılanan eşitlik ABD'de Güney Kore'ye göre çok daha yüksek durmaktadır. Güney Kore'de ise böyle bir eşitlik algısından söz etmek güçtür. Erillik boyutu itibariyle Güney Kore toplumunun dişil karakterde, ABD 'nin ise tamamen eril karakterde olduğu görülmektedir.

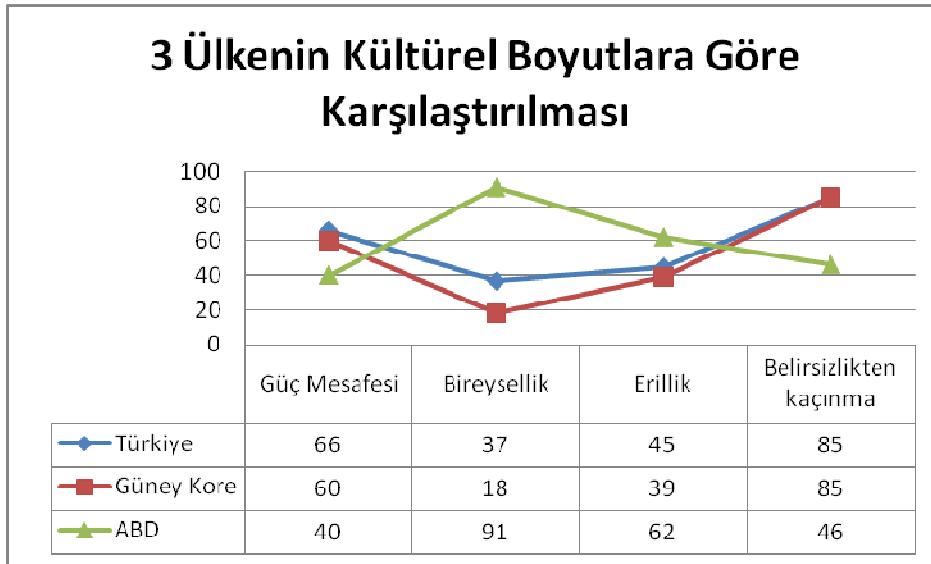
ABD ve Güney Kore arasındaki kültür farklılığı Dacin ve arkadaşlarına göre (1997) ABD'nin bireysellik ağırlıklı bir ülke olmasının yanında Güney Kore'nin Konfüçyan ideolojiden etkilenen güçlü bir toplulukçu ülke profilinde olduğu görülmektedir. Kim ve

Slocum'a göre (2008) ise Güney Kore kültürü bariz bir biçimde topluluk odaklı iken Amerikan kültürü kendilik odaklı ve birey eksenslidir.

### 1.6.3.3. Güney Kore, Türkiye ve ABD'nin Karşılaştırılması

Aşağıdaki grafikte 3 ülkenin karşılaştırmalı 4 kültür boyutu olan güç mesafesi, bireysellik, erillik ve belirsizlikten kaçınma karakteristiklerine göre değerlerinin ne olduğu tek bir şema üzerinde gözlemlenmektedir. Ülkeler arasındaki en büyük değer farklılığının bireysellik boyutunda olduğu görülürken, daha yakın değerlerin güç mesafesi ve erillik boyutlarında olduğu anlaşılabilmektedir.

**Şekil 6: Kültürel Boyutlar Açısından 3 Ülkenin Karşılaştırılması**



**Kaynak:** Hofstede, 2011

Güç mesafesi boyutunda Türkiye ve Güney Kore arasında 6 rakamıyla ifade edilecek bir fark varken, ABD ve Güney Kore arasında 20 gibi bir rakamsal farklılık söz konusudur. Dünya'nın en yüksek bireysellik değerine sahip olduğu iddia edilen (Hofstede, 2011) ABD ile Güney Kore ve Türkiye bu boyut bağlamında önemli farklılıklara sahiptir. Türkiye ve Güney Kore 19 gibi bir farklılığa sahip olarak Türkiye'nin bireyselliğe Güney Kore'ye göre daha yatkın olduğu görülürken, ABD'nin her iki ülkeden de oldukça yüksek bir düzeyde bireysellik derecesine sahip olduğu görülmektedir. Erillik boyutunda, Güney Kore ve

Türkiye arasında 6 rakamıyla ifade edilebilecek bir değer farklılığı vardır. Ancak ABD 62 değeriyle her iki ülkeden de daha yüksek düzeyde eril yapıda durmaktadır. Son boyut olan belirsizlikten kaçınmaya göre Türkiye ve Güney Kore birebir aynı iken ABD’de belirsizlikten kaçınma değeri 39 gibi bir farklılıkla her iki ülkeden de oldukça düşük durmaktadır.



## **BÖLÜM 2: YURTDIŞINDA ÇALIŞAN (EXPATRIATE) YÖNETİCİLER VE BLACK-GREGENSEN MODELİ**

### **2.1.Yurtdışı Görevlendirmeleri**

Global ekonomide insanlar evleri olarak tarif ettikleri yerlerden uzakta yaşar ve çalışırlar (Glanz ve diğ., 2001). Günümüz sosyal ve iş çevresi uluslararasılaşmış olarak ifade edildiğinden bunun daha ötesi olan küreselleşme günümüzün temel karakterini yansıtmaktadır. Aynı zamanda global karakterdeki günümüz yapılanmasını, çeşitli kültürel ve ekonomik bağlamlarda bilgi, veri, ürün, hizmet ve insanların ülkeler arasında olağanca hızlarıyla aktıkları ve transfer edildikleri bir oluşum olarak belirtmek de mümkündür (Bozionelos, 2009). Küreselleşmeyle birlikte yöneticilerin dünya çapındaki birçok farklı birime yönlendiriliyor olmaları da hızla yükseliş kaydeden bir gelişmedir (Yavaş ve Bodur, 1999a).

1980 yıllarından sonra yabancı ülkelere yapılan uluslararası tayinlere ve görevlendirmelere ilişkin oluşan bir literatürden söz edilebilir. Bu kavramların özellikle kariyer literatürüne ilişkin olarak geliştiği görülebilmektedir. Uluslararası tayin ve görevlendirmeler 30 yıllık bir süreç boyunca uluslararası yönetim literatüründe yerini almış ve uluslararası insan kaynakları yönetimi bağlamında önemle vurgulanan kavramlardan biri olmuştur (Collings ve diğ, 2007).

Yurtdışındaki (oversea) birimleri yönetme, koordine etme, kontrol etme ve bütünleştirmeye ilişkin görevlendirmelerin sayısı hızla artmaktadır (Yavaş ve Bodur, 1999a). Clegg ve Gray'e göre (2002) uluslararası işletmecilik bağlamında örgütlerin insan kaynakları bir ülkeden bir diğerine transfer edilirken örgütler sadece çalışanlarını değil aynı zamanda sermaye ve teknolojilerini de transfer etmektedir. Yavaş ve Bodur ise (1999a) daha makro bir perspektiften bakarak, örgütlerin çalışanlarını ve çalışanlarının ailelerini transfer etmekten öte bizzat kendi örgütlerini ve örgütsel olgularını transfer etmiş olduklarını savunmaktadır. Uluslararası örgütlerin %80'lik bir oranı profesyonel çalışanlarını yurtdışı görevlendirmelerle çeşitli ülkelere göndermektedir. Bu tür örgütlerin % 45'lik bir yüzdesi

ise görevlendirmeye gönderdikleri yöneticilerin sayısını arttırmaktadır (Black ve Gregersen, 1999).

Yurtdışı insan kaynakları yönetimi (expatriate management) uluslararası örgütler açısından oldukça mühim ve maliyeti yüksek bir konudur (O'Sullivan ve diğ., 2002). Yurtdışına yönetici göndermek örgütler için oldukça yüksek bir harcama ve maliyet olmasına rağmen önemi göz ardı edilemeyecek düzeydedir. Başarısızlık durumu da yine yüksek bir maliyete sebep olabilecek potansiyeldedir. Bu nedenle örgütler yurtdışında çalışacak yöneticilerini seçerken oldukça dikkatli ve titiz davranmalıdır (Harris ve Brewster, 1999).

Yurtdışı görevlendirmeleri (expatriate assignment) örgütler açısından katlanılması kolay maliyetler değildir. Öyle ki çalışanların kendi ülkelerinde çalıştıklarında yol açtıkları maliyetin iki yada üç katı kadarına mal olabilmektedirler (Black ve Gregersen, 1999). Birçok araştırmacıya göre herhangi bir yurtdışı görevlendirmesiyle giden çalışanın başarısızlığı örgüte 150.000 ile 200.000 \$ arasında bir maliyete sebep olabilmektedir. Bu yüksek risk arzeden bir olasılık olduğundan şirketlerin yurtdışına gönderilen çalışanlarına ilişkin politika geliştirmeleri konusunda oldukça dikkatli olmaları gerektiği önerilmektedir (Punnett, 1997).

Yapılan araştırmalara göre Amerika kökenli yurtdışında çalışan kişilerin %10 ile %45 gibi bir yüzdesi zamanından evvel dönmekte ve firmalarına direk ya da dolaylı yüksek maliyetlere sebep olmaktadır. Direk maliyetler, eğitim, maaş, yerleşme, konaklama gibi giderler olduğu gibi toplamda yaklaşık 80.000\$ civarında bir maliyete yol açtıkları tahmin edilmektedir (O'Sullivan ve diğ., 2002). Öte yandan yurtdışında çalışan yöneticilerin evsahibi ülkelerde kalma süreleri boyunca veya başarısızlık hallerinde sebep oldukları yüksek maliyetlerin yanı sıra köken ülkelerine dönmeleri (repatriation) halinde de bu durum örgütlerine oldukça pahalıya patlayabilmektedir. Dowling ve Schuler (1990) tarafından bir görevlendirmenin tamamlanması üzerine köken ülkeye ve örgüte geri dönüş olarak tanımlanan, yurtdışında çalışan yöneticilerin geri dönüşü (repatriation) ve yerleşmelerini sağlama süreci 50.000-200.000 \$ arası bir maliyete yol açmaktadır (Webb ve Wright, 1996).

Yurtdışı görevlendirmeler bağlamında doğru kişi ya da kişileri bulmak ve görevlerinde kalmalarını sağlamak oldukça güç işler olarak tanımlanabilir. Çünkü bir tayin ya da görevlendirmeyle yurtdışına giden çalışanlar, örgütlerinin performansını oldukça yüksek düzeyde etkileyebilmektedir ve bu önemli sonuçlara yol açabilmektedir (Punnett, 1997). Öte yandan istihdam edilen bireylerin başka bir ülkede yaşayabilmeleri ve çalışabilmeleri farklı politik, kültürel, ekonomik şartlarla ve yapmaları gereken işe ilişkin kişisel problemlerle yüzyüze gelmeleri anlamını da taşımaktadır. Şayet bu tarz sorunlar göz ardı edilirse stres ve tatminsizlik gibi çalışanların etkinlik ve verimliliğini olumsuz etkileyen problemlerle de karşılaşılabilir (Yavaş ve Bodur, 1999a). Ayrıca bu deneyim süresince bazı uluslararası örgütlerin birçok olumsuzluk veya riskle yüzyüze gelmelerinin altında birtakım nedenler yatmaktadır. Bu nedenlerden biri, çoğu yöneticiye göre iyi bir işin ve çalışmanın kuralının her yerde aynı olduğu, yaklaşımıdır. Bu bakış açısı nedeniyle köken ülkelerdeki örgüt yöneticileri yurtdışında çalışan insan kaynakları için özel bir çaba sarfetmeleri gerektiğine inanmamaktadır (Black ve Gregersen, 1999). Yurtdışı görevlendirmelerle gidilen yerlerin özellikleri ve ekonomik, kültürel ve sosyolojik karakteristikleri köken ülkeden bağımsız bir biçimde incelenmeli ve değerlendirilmelidir. Çünkü her yer için geçerli kurallardan ve başarı yollarından söz etmek global dünyayı oldukça nesnel olarak algılamak demektir. Bu bakış açısı kültür gibi önemli bir konunun da göz ardı edilmesine neden olabilir.

Uluslararası görevlendirmelerin artmasıyla beraber bu bağlamda çokca vurgulanmaya başlanan çeşitli kavramlar olmuştur. Uluslararası görevlendirmelerin artışına paralel olarak geliştirilen bu kavramlar yurtdışında çalışma (expatriate) olgusunun daha iyi ve farklı açılardan derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Bu kavramlardan sıkça kullanılan uluslararası kariyer, global yetenek ve emek mobilitesi sırayla ele alınacaktır.

Emek mobilitesi kavramı, hızla yer değiştiren insan kaynaklarını ifade etmesi açısından yazında yerini almıştır. Global yetenek bu akışkanlığın önemli ham maddelerinden biri olarak görülmektedir. Global yetenek sahibi çalışanlar uluslararası deneyimleri sayesinde gerek örgütleri gerek kendileri açısından önemli değişim ve gelişimlere imza atabilirler.

Uluslararası kariyer olgusu da bu sürecin içinde yer alan ve kariyerini ulusötesi bağlamda geliştiren kişilerin çizdikleri kariyer adımlarını ifade etmektedir.

### **2.1.1. Uluslararası Kariyer**

Akademik konferanslarda ve yayınlarda çokça dile getirilen bir kavram halini alan uluslararası kariyer olgusu 2004 yılının *The Journal of Management Development*, yine 2004 yılının *the Thunderbird International Business Review* ve 2005 yılının *Personnel Review* ve *Journal of World Business* gibi dergilerinde birçok makalede vurgulanmıştır (Thomas ve diğ, 2005). Uluslararası işletmecilik bağlamında, kariyer olgusunun gittikçe globalleştiğine ilişkin bir eğilimin varlığından söz etmek mümkündür. Tıpkı insan kaynakları yönetimi kavramı yerine uluslararası insan kaynakları yönetiminin kullanılması gibi kariyer kavramı yerine de uluslararası kariyer kavramından daha fazla söz edilmeye başlanmıştır.

Uluslararası kariyer kavramının global bağlamda yeni bir fenomen mi, yoksa yurtdışı görevlendirmeler olgusuna ilişkin yeni bir bakış açısı mı olduğu, önemli tartışma konularından birisidir. Bu kavram uluslararası görevlendirmelerin sıklaşması ve bu görevlendirmelerle kariyer olgusunun farklı boyutlar kazanmasıyla beraber uluslararası bağlamda birtakım nitelikler kazanmıştır. Uluslararası kariyer fenomeni hem bireysel hem de örgütsel nitelikleri bağlamında hızla gelişim kaydeden bir duruş sergilemektedir.

Thomas ve arkadaşlarına göre (2005) kariyer kavramının uluslararası bir nitelik kazanmasını tetikleyen başlıca nedenlerden en önemlileri global rekabet ve bilgi transferi; global liderlerin varlığı, gelişimi ve farklı kariyer aktörlerinin ortaya çıkışı olarak ifade edilmektedir.

- a. *Global rekabetin doğasının değişmesi* ve örgütlerin diğer ülkelerden *bilgi edinme ihtiyaçlarının büyüyerek artması* birincil neden olarak gösterilmektedir. Denizaşırı (oversea) metaforik (mecazi) kullanımıyla köken ülkeye göre uzak ülkelere ilişkin gerçekleştirilen görevlendirmeler ifade edilmektedir. Kavramın çıkış ülkelerinden birinin de ABD olduğu düşünüldüğünde uluslararası işletmelerin yönetici ya da

çalışanlarını kıtalararası görevlendirmelerle uzak ülkelere göndermeleri sonucu bu metaforik kavram kullanım sıklığı kazanmıştır.

- b. *Örgütlerin global liderler geliştirme ihtiyaçları:* Uluslararası rekabetin gelişmesindeki anahtar yöntem, uluslararası görevlendirme ya da kişinin kendi arzusuyla firması sponsorluğunda görev yerinin başka bir ülkeye kaydırılması gibi durumlardır. Bu yöntem bağlamında örgütlerin ihtiyaç duydukları ana aktörler ise global nitelikteki liderlerdir.
- c. *Uluslararası kariyer aktörlerinin doğasının değişmesi:* Bu aktörlerin artık tümünün batılı olmaması, yönetim kademesi dışındakilerin de bu deneyimlere katılıyor olması ve erkek ağırlıklı bir oluşumdan ziyade kadınların da uluslararası görevlendirmeleri tercih etmeleri ya da kendilerinin de tercih edilmeye başlanması bu aktörlerin doğasının değiştiğine ilişkin işaretlerdir. Hatta çift kariyerli eşlerden biri olarak bu görevlendirmelere dahil olmaları söz konusu olmaya başlamıştır ve bunun en uç noktadaki gelişmelerden birini işaret ettiği düşünülmektedir.

### **2.1.2. Global Yetenek**

Uluslararasılaşma nedeniyle örgütler global yetkinlik kaynakları olarak ifade ettikleri yöneticilere sahip olmamaları halinde rekabet yetilerini kaybedeceklerine inanmaktadır. Bu nedenle global işletmeciliklerinin geliştirilmesini sağlayacak ve bu bağlamda ihtiyaç duydukları konulardan anlayan yöneticilere sahip olmaları ve diğer çalışanlarını da bu perspektiften geliştirmeleri gerektiğine inanmaktadırlar. Bu bir iki yıllığına çalışanlarını yurtdışına göndermekle eş anlamlı değildir. Aksine çalışanların senelerce evsahibi ülkelerde bu deneyimlere sahip olmalarını sağlamak ve bunun gereklerini yerine getirmek demektir (Webb ve Wright, 1996).

Bir süre için başka bir ülkeye çalışmak üzere giden ve orada yaşayan kişiler olarak tanımlanan yurtdışında çalışan bireyler, bu deneyimleri dolayısıyla kendilerine yüksek düzeyde katma değer sağladıkları şeklinde değerlendirilmektedir (Glanz ve diğ., 2001). Yurtdışında çalışma deneyimi ile edinildiği düşünülen ve global yetenek olarak ifade edilen bu karakteristik ile uluslararası örgütlerin etkin uluslararası sonuçlar edinebildikleri ve hem

kendilerinin hem de çalışanlarının yetkinliklerini bu anlamda arttırdıkları düşünülmektedir. Dünya çapındaki uluslararası görevlendirmeler sayesinde bireylerin bu yetiyi edinmeleri ve örgütlerin de kendilerini bu bağlamda geliştirmeleri hedeflenmektedir (Kraimer ve diğ, 2009).

### **2.1.3. Emek Mobilitesi**

Emek piyasasının küreselleşmesiyle beraber akademisyeler ve araştırmacılar, işletmecilik faaliyetlerinin uluslararasılaşma düzeyine ilişkin araştırmalar yapmaya başlamıştır. Özellikle bu konu bağlamında son yıllarda artan bir eğilimle insan kaynaklarının uluslararası transferi üzerinde çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Rivera, 2008). Bu hızlı emek hareketliliği nedeniyle çoğu yurtdışında çalışan yöneticiler yabancı bir ülkede 5 yıl gibi bir süre de kalabilmektedir. Bu nedenle onlar için “uluslararası mobiller” kavramı da kullanılmaktadır. Öyle ki bu çalışanlar bir evsahibi ülkeden bir başka evsahibi ülkeye köken ülkelerine dönmeksizin transfer edilebilmektedir (Bossard ve Peterson, 2005).

Emek mobilitesi, uluslararası emek hareketliliğini ifade etmektedir. Küreselleşme çağı sınırları aşan bir dinamizme sahiptir. Bölgeler, uluslar, endüstriler ve insanlar hızla coğrafi bir mobilitayla hareketlilik kazanmaktadır. Bu durum uluslararası göçleri, transferleri ve ulaşımı da etkilemektedir. Çalışanların geçici görevlendirmelerle yurtdışına gönderilmesi daha önce de belirtildiği gibi büyük bir yoğunlukla söz konusu olmaya başlamıştır. Bu kişiler çalışmak üzere göç eden insan kaynakları olarak ifade edilmektedir. Çalışma süreleri bittikten sonra köken ülkelerine dönmeyi planladıkları halde ve çalışmak amacıyla göç etmiş olarak kabul edilmektedirler. Böyle çalışanların evsahibi ülkelerinde kalma süreleri o ülkenin yerel kültürüne uyum gösterebilmeleri açısından yeterli uzunluktadır. Yaratıcılık düzeyi yüksek yöneticiler ve çalışanlar ise kendilerini yeni ülkelere daha alışkın kılmak için çokca çaba sarfetmektedir (Gorter, 1998).

### **2.2. Yurtdışında Çalışanlar (Expatriates)**

Uluslararası yazında yaklaşık 30 yıllık bir süreç boyunca birçok araştırmada vurgulanan yurtdışında çalışma (expatriate) kavramı gerek görgül gerekse de kavramsal çalışmalarla geliştirilen uluslararası işletmecilik olgularından biri halini almıştır. Ancak Türkiye'deki

ulusal işletmecilik ve uluslararası yönetim yazını incelendiğinde bu kavrama ilişkin önemli bir eksikliğin varlığı gözden kaçmamaktadır. Türkiye'nin gelişmekte olan ülkelerden biri olarak uluslararası örgütlere evsahipliği yaptığı için bu konu bağlamında pasif kaldığı düşünülebilir. Öte yandan diğer ülkelere giden Türk yöneticilerin ve bu tür faaliyetlerde bulunan Türkiye kökenli örgütlerin sayısının azlığı da bir başka neden olarak değerlendirilebilir.

“Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi” (Anderson ve diğ., 2009) adlı eserde expatriate, expatriate management, expatriate managers ve expatriate assignment kavramına karşılık olarak yurtdışında yöneticilik, yabancı yöneticiler, yurt dışına gönderilen yöneticinin yönetimi, yurt dışına gönderilen personelin yönetimi ve başka ülkelere yapılan personel atamaları olarak kullanılmıştır. Ayrıca güncel bir takım iş yayınlarında da “expat” olarak (Zeybekoğulları, 2010; Finans Gündem, 2010) vurgulanan bu kavram ortak bir çeviri kullanımı ile mutabakata varılamamış durumdadır.

“Expatriate” kavramını Türkçe yazında en uygun biçimde kullanmak için kendisiyle oldukça ilgili olan “Expatriate Management”, “Expatriate Manager” ve “Expatriate Assignment” gibi kavramları da uygun bir biçimde Türkçe yazına taşımak gerekmektedir. Bu nedenle yapılan incelemeler ve değerlendirmeler doğrultusunda “Expatriate” kavramını **yurtdışında çalışanlar** ve **yurtdışında çalışma**, “Expatriate Managers” kavramını **yurtdışında çalışan yöneticiler**, “Expatriate Management” kavramını **yurtdışı insan kaynakları yönetimi** ve son kavram olan “Expatriate Assignment”ı da **yurtdışı görevlendirmesi** olarak kullanmanın uygun olabileceği kanısına varılmıştır. Bu nedenle araştırmanın her aşamasında ilgili kavramlar uygun bulunan çevirileriyle kullanılacaktır.

Uluslararası anlamda yurtdışında çalışma (expatriation) yazını gözden geçirildiğinde temel olarak 3 ana durum ile karşılaşılmaktadır. Birincisi araştırmaların bir kısmı teorik alt yapıları itibariyle eksik ve temel olarak betimleyici (descriptive) karakterde yapılandırılmıştır. İkincisi, bu alandaki çoğu çalışma şirketlerin uluslararası hedefleri ve yurtdışında çalışma politikaları arasında var olan ilişkiyi analiz etmeyi başaramamıştır. Üçüncü olarak da yurtdışında çalışmaya ilişkin çeşitli boyutlar birbirlerinden bağımsızmışçasına birbirlerinden uzak ve aykırı olarak çalışılmıştır (Bonarche ve diğ.,

2001). Uluslararası alanda yurtdışı insan kaynakları yönetimi (expatriate management), çokuluslu örgütlerin uluslararası stratejileriyle aynı değerde tutulması gereken oldukça önemli bir insan kaynakları uygulaması olarak değerlendirilmektedir (Caligiuri ve Çolakoğlu, 2007).

Yurtdışında çalışma olarak çevrilen “Expatriation” kavramı, kişinin kendi ülkesi dışında istihdam edilmesi demektir (Baruct ve Altman 2002). Bu olgu artık en az diğer işletmecilik olguları kadar önemlidir ve genel bir fenomen halini almıştır. Benson ve Pattie’ye (2009) göre yurtdışında çalışan insan kaynakları geçici bir görevlendirme için ülke dışında çalışan ve sonra ülkesine dönecek olan çalışanlardır. En az iki yıl ya da daha fazla süreliğine köken ülkesinden yabancı başka bir ülkeye şirketi tarafından evsahibi ülkede çalışması ve yaşaması için gönderilen çalışan ya da yöneticilerdir (Caligiuri, 2000). Olsen ve Martins’e (2009) göre ise bir örgüt çalışanın belli bir zaman dilimi için görevlendirmesi veya örgütsel bir görevi yerine getirmek üzere geçici olarak başka bir ülkeye gönderilmesidir (Lund ve Barker, 2004).

Yurtdışında çalışan bireyler (expatriates) vatandaşı olmadıkları bir ülkede çalışmak üzere görevlendirilirler ve bir süre orada çalışmak üzere köken ülkelerinden ayrılırlar (Tahir ve Ismail, 2007). En az bir yıl çalışmak üzere kontrol etmek, gözlemlemek gibi fonksiyonların yanı sıra teknoloji transferiyle bilgi ve becerilerini genişletmek ve arttırmak için de yurtdışı görevlendirmelerle vazifelendirilmektedirler (Richardson ve McKenna, 2002).

Geleneksel olarak yurtdışında çalışan yönetici pozisyonundakiler ülkelerinden çalışmak üzere ayrılırlar, neyin nasıl yapılması gerektiğini anlatırlar ve birer uzman ya da eğitici rolünde görevlerini sürdürürler. Bu hala birçok örgütte devam eden bir durumdur, özellikle diğer kültürleri kendi kültürlerindeki kabul ve kavrayışlarıyla değerlendiren (etnocentric) yapıdaki örgütlerde bu durum oldukça güçlüdür. Genellikle tepe yönetimden olan yurtdışında çalışan yöneticiler özellikle kontrol mekanizmasını yönetsel bir araç olarak kullanırlar (Harris ve Holden 2001). Etnosentrik bir yaklaşım biçiminde, köken ülkedeki yönetimin evsahibi ülkelerdeki kararları belirledikleri ve en önemli görevlerde köken ülkeden bireyleri bulundurdukları görülmektedir. Yani köken ülkenin uygulamalarının baskın olduğu ifade edilebilir (Treven, 2001).



Yurtdışında çalışan yöneticiler, strateji ve insan kaynakları alanında birer yorumlayıcı ve uygulayıcı olarak oldukça önemli rollere sahiptir. Rollerini itibariyle ve bir başka bakış açısına göre örgütün köken olarak doğduğu yerden gelen ve dünya çapındaki diğer birimleri koordine ve kontrol etmede devreye giren kişilerdir. Bu bağlamda yurtdışında çalışan yöneticiler, köken ülkelerindeki ana örgüte ilişkin yönetim konusunda uzman olarak görülürler ve evsahibi örgütlerin yönetimi ve köken örgütteki bilginin evsahibi örgütlere aktarılması konusunda da oldukça etkin olabilirler. Ayrıca Boyacıgillere göre (1990) yurtdışında çalışan yöneticiler birer bilgi kanalı ya da aktarıcısı olarak kullanılırlar. Yerel çalışma bölgelerini kontrol etmek kadar girdi sağlayabilmek ve danışmanlık yapmak gibi görevler de üstlenirler. Köken ülke vatandaşı olan çalışanlar tepe yönetimle evsahibi ülkelerdeki örgütleri arasında farklı kültürel değerler, işletme sistemleri ve normlara ilişkin yorumlayıcı ve açıklayıcı roller üstlenebilirler (Harris ve Holden 2001).

Son araştırmalarda belirli bir süre için göç eden çalışanların göç ederek yurtdışı görevlendirilme süreçlerine ilişkin birbiriyle bağlantılı üç adım vurgulanmaktadır (Bossard ve Peterson, 2005).

a. *Seçim ve Tayin*: Uluslararası tayin ve görevlendirmelerdeki ilk adımdır. Bir uluslararası deneyim sürecinin başlamasından evvel uygun adayın seçilmesi ve bu görev için tayin edilmesi aşamasıdır.

b. *Hizmetin Süreci*: Gönderilmek üzere seçilen ve tayin edilen yurtdışında çalışacak yöneticinin hizmetini gerçekleştirdiği zaman zarfını ifade etmektedir.

c. *Köken Ülkeye Dönüş ya da Başka Bir Evsahibi Ülkeye Transfer*: Yurtdışında çalışan yöneticinin ilk yurtdışı görevini yerine getirmesinin ardından köken ülkesine dönmesiyle ya da dönmeden yeni bir uluslararası görevlendirme ile bir başka ev sahibi ülkeye transfer edilmesiyle ilgili aşamadır.

Birçok araştırmacıya göre başarılı bir yurtdışı görevlendirmesi çeşitli faktörlere dayanmaktadır. Bunlar bireysel ve örgütsel olarak değerlendirilebilir. Öncelikle ilgili yurtdışı görevlendirmeyi üstlenecek bireyin bu görev için uygun ve istekli olması gerekmektedir. Öte yandan örgüt politikaları gereğince görevlendirilen kişinin kendisinin

ve ailesinin görev öncesinde, süresince ve sonrasında mevcut koşullara uyum sağlayabilmeleri için gerekli tüm imkanların sağlanması gerekmektedir. Bir diğer faktöre göre ilgili görevin tüm nitelikleri itibariyle görevlendirilen kişiye uygun olması oldukça önemlidir. Ve son olarak da kişisel özelliklerin uygunluğu böyle bir görevlendirmeyi olumlu şekilde etkileyebilmektedir (Dalton ve Wilson, 2000).

Bireyin görevine devam etme ya da görevini terk etme kararlarına ilişkin gelişmeleri etkileyen başlıca faktörler bireysel, örgütsel ve çevresel eksenli olabilmektedir. Birdeye ve Hill'in (1995) bakış açılarına göre bireysel faktörler demografik özellikler, hayat kalitesi ve ailevi durumlar iken örgütsel faktörler iş tatmini, işe ilişkin özerklik, evsahibi ve köken ülkedeki görevler arasındaki benzerlik, statü, işlevsel alan ve görevlendirme gibi durumlardır. Çevresel açıdan da yaşam standardı, geçinme maliyeti, sağlık imkanları, ihtiyaç maddelerine ulaşılabilirlik ve kaliteleri ile eğitim olanakları olarak ifade edilmektedir.

### **2.3. Yurtdışında Çalışmaya İlişkin Metaforlar**

İmge, imaj, görünüş vb. ifadeler metafor (mecaz) kavramıyla veya bu kavramın yerine kullanılmaktadır. Metaforların en önemli özelliği örgütleri görmeye ve anlamaya yarıyor olmalarıdır. Diğer bir ifadeyle; örgütsel bir olguyu anlamak için bir başka olgunun adının kullanılmasıdır. Bilinmeyen bir şeyi bilinen bir şeyle açıklığa kavuşturmak. Bilinmeyenin anlamını bilinenin araçları ile ortaya koymaktır. Metafor kullanmak aslında birbirine benzemeyen iki kavramı birbirine benzetmek anlamına da gelmektedir. Metaforik kullanımlar; bilinenden bilinmeyene, çok bilinenden az bilinene, somuttan soyuta, nesneden öznele ve genelden bireysel olana doğru bir yolculuğu ifade etmektedir (Alpaslan, 2007).

Metafor Grekçe'de "Transfer-Taşıma" anlamına gelen *metapherein* kelimesinden türemiştir (The Oxford English Dictionary, 1996). Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğüne göre (2011) metafor kavramının karşılığı istiaredir. İstiare; ödünç, borç ve eğreti alma, ödünçleme anlamındadır. Örneğin, "Bu adam hayatının sonbaharında" ifadesindeki sonbahar kelimesi bir metafordur ve kullanılan bir istiare söz sanatıdır (TDK, 2011). "Meta" ötesinde

(Beyond), “Frein” de getirme (Bring) anlamında kullanılmaktadır. İngiliz literatüründe metafor kavramının iki karşılığı vardır. Oxford İngilizce sözlüğüne (1996) göre bir isim, bir belirleyici kelime ya da kelime grubunun farklı ama kendisine benzeyen bir nesneye ya da eyleme transfer edilmesi ile oluşan, hakiki anlamda da kullanılabilen söz figürü iken; diğer anlamı kavramsal sunum olarak görülen bir şey ve sembol olarak belirtilir (Gasset, 1948).

Yurtdışında çalışanlara yönelik olarak yapılan bir araştırmaya göre başka bir ülkeye çalışmak amacıyla giden ve bu deneyimi edinen birtakım kişiler bu süreci çeşitli metforlarla ifade etmişlerdir. Bu süreci nasıl tanımladıklarına ilişkin sembollerle düşüncelerini aktarmışlardır. Bu metaforların başlıcaları şöyledir (Richardson ve McKenna, 2001):

*Kaşif Metaforu:* Bu en yaygın kullanılan metafordur. Keşfetmeye dönük olarak hissedilen itici güç ya da motive edici olgu bu metaforla uluslararası bir deneyimi edinmek ve yaşamak bağlamında kullanılmaktadır.

*Mülteci Metaforu:* Bu metaforla ifade edilen anlam kişinin ülkesinden kaçarcasına uzaklaşması ve daha iyi imkanlar içinde olabileceğini düşündüğü yerler bulmak adına bu deneyime başvurmasıdır. Bireyler bu süreci sığınmacı hissiyle yaşayabilirler.

*Paralı Asker Metaforu:* Bu metafor ile aktarılan düşünce motivasyon aracının para olmasına ilişkindir. Kişiler daha fazla para kazanmak ve gelirlerinin daha fazla olmasını sağlamak adına bu yola başvurur düşüncesi vurgulanmaktadır.

*Mimar Metaforu:* Kişi kariyerini daha iyi geliştirmek ve çok daha iyi fırsatlarla kariyerini şekillendirmek istiyorsa istekliliği içinde ise düşüncelerini bu metaforla dile getirmektedir. Bunlar kariyerlerini en iyi şekilde inşa etme deneyimleri olarak nitelendirilmektedir.

*Dışlanmış Yabancı Metaforu:* Bu metafor kişinin yaşadığı uluslararası deneyimin olumsuzlukları bağlamında ifade edilmektedir. Kişi kendisini içinde bulunduğu evsahibi ülkede dışlanmış ve yabancı olarak algılıyor ise bu süreci böyle bir metaforla ifade etmiş olmaktadır.

*Cambaz Metaforu:* Bazı bireyler yaşadıkları evsahibi ülkede kendilerini her an risklerle ve belirsizliklerle yüzyüze görebilirler. İşlerini ve imkanlarını kaybetme, yaşadıkları ülkeyi terketme gibi zorunluluklarla yüzyüze kalabilme tehditleri nedeniyle bu deneyimlerini bu metaforla ifade etmektedirler.

*Öğrenci Metaforu:* Uluslararası deneyimlerinde kişilerin sürekli öğrenmeyle karşı karşıya olduklarını ve sürekli olarak kendilerini geliştirdiklerini düşünmeleri nedeniyle kullandıkları bir metafordur.

#### **2.4. Yurtdışında Çalışanların Fonksiyonları**

Yaklaşık 1900'lu yıllardan bu yana girişimciler, yabancı ülkelerdeki operasyonlarının ve faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi adına göçedecek yöneticilerin öneminin ne denli büyük olduğunu farkındadır. Evsahibi ülkelerdeki bağlı birimleriyle ilgili faaliyetlerini ve uluslararası operasyonlarını gerçekleştirebilmek amacıyla uluslararası örgütler göçmen yöneticileri görevlendirmektedir. Göç eden yöneticiler bir nevi uzak yerlerdeki ticari faaliyetlerin acentalığını yapan araçlar olarak kullanılmıştır (Collings ve diğ., 2007).

Küreselleşme nedeniyle yöneticiler artan bir eğilim göstererek uluslararası faaliyetlere yönelmişlerdir. Uluslararası ve çok uluslu örgütlerin sayılarının artması ile yabancı ülkelerdeki birimler ve pozisyonlara ilişkin birey ihtiyaçlarının arttığı da görülmektedir. Bu da örgütlerin yöneticilerini uluslararası görevlere dönük ve hazır kılmaları ya da yurtdışında çalışan yöneticileri istihdam etmeleri gerekliliğini kaçınılmaz hale getirmektedir. Gerçekte tüm kalifiye çalışanların uluslararası görevlendirmelere katılmak konusunda güçlü birer aday düzeyinde olmaları gerektiği savunulmaktadır (Varma ve diğ., 2006).

Dünya genelinde artık uluslararası örgütlerde tepe yönetim pozisyonlarında yer almak için uluslararası yönetsel deneyimlere sahip olmak zorunlu hale gelmiştir. Bu nedenle uluslararası görevlendirmeler hem örgütler hem de bireyler için kesin kaçınılmazlar arasında yer almaya başlamıştır (Harris ve Brewster, 1999). Yurtdışı görevlendirmeler için doğru insanların bulunması oldukça güç bir iştir. Bu zorluk yurtdışı görevlendirmelerin

köken ülkedeki görevlere nazaran daha zor ve farklı yeterlilikler gerektirmesinden doğmaktadır (Yavaş ve Bodur, 1999b).

Edstrom ve Galbraith'e göre 3 nedenden (Collings ve dig., 2007) dolayı yurtdışında çalışan yöneticiler örgütler için önem arz etmektedir ve sayıları artmaktadır.

- a. *Pozisyonları tamamlayıcı bireyler* olarak ev sahibi ülkedeki kişilere ulaşmanın mümkün olmadığı zamanlarda etkili olmaktadır.
- b. *Yönetim geliştirme* bağlamında bireysel olarak yöneticilerin yetilerini arttırmak için önem teşkil etmektedir.
- c. *Örgüt geliştirme* bağlamında örgütün bilgisini arttırmak, örgütsel yapıyı ve karar verme süreçlerini modifiye etmek ve güçlendirmek için gerekli görünmektedir.

Geleneksel olarak yöneticiler; uluslararası operasyonları gerçekleştirme, yönetim geliştirme ve örgüt geliştirme gibi çoklu amaçlar için yabancı ülkelere gönderilirler. Gelişen süreç içinde global bilgi ekonomisine dönüşüm hızlandıkça ve bilgi yönetimi can alıcı bir öneme sahip oldukça, yurtdışında çalışan yöneticilerin görevlendirmelerine ilişkin rollerinin algılanmasında dramatik bir değişim yaşanmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmalara göre tepe ve orta kademe yöneticilerin uluslararası transferlerinde bilgi transferi en önemli amaç haline almıştır. Aynı zamanda yurtdışında çalışan yöneticiler sadece bilgi transfer etmedikleri gibi yeni bilgi ve teknik uzmanlıkların (know-how) oluşturulması ve geliştirilmesinde de önemli roller üstlendikleri görülmektedir (Vance ve Paik, 2005).

## **2.5. Yurtdışında Çalışanların Görev Biçimleri**

Çokuluslu girişimler öncelikle yerel sorumluluklar demektir. Operasyonda buldukları ve faaliyet gösterdikleri her bir yerin ulusal pazarlarını kültür, yasal çevre ve daha birçok farklı boyut açısından tanımayı ve faaliyetlerini bu boyutlara göre yerine getirmeyi gerektirmektedir. Bu bağlamda yurtdışında çalışanların rolleri birer *kontrolör* olmaktır. Bu yöneticiler ilgili dili konuşabilirler, kültürü anlayabilirler ve yerel politik sistemden haberdar olabilirler. Çok uluslu girişimlerin ikinci stratejik vazifeleri *global entegrasyondur*. Farklı iş birimleri ve pazarlar arasında bu bütünleşmeyi gerçekleştirmek

ve bu farklılıkların avantajlarını yakalamayı gerektirmektedir. Böyle bir yapı söz konusu ise yurtdışında çalışan yöneticiler merkez ile diğer yapılar arasında *koordinasyon sağlayıcılar* olarak görev alırlar (Caligiuri ve Çolakoğlu, 2007).

Çok uluslu girişimlerin üçüncü stratejik vazifeleri inovasyon yapmak ve öğrenen bir organizasyon oluşturmaktır. Bu bağlamda farklı birimler, birbirleri üzerinde öğretici olabilirken, inovasyonlarını da karşılıklı değiştirebilmekte ve birbirlerine transfer edebilmektedirler. Böyle bir stratejik rol için ise *bilgi transferi* yurtdışında çalışan yöneticilerin ana görevlendirme nedeni olarak tanımlanmaktadır (Caligiuri ve Çolakoğlu, 2007). Yurtdışı görevlendirmelerinin temeli operasyonların kontrol ve koordinasyonları olarak tanımlanmaktadır. Geleneksel rollerin ötesinde bilgi transferi için yurtdışı insan kaynakları yönetimi (expatriate management) oldukça önem arz etmektedir. Bu açıdan transfer edilecek bilginin karakterine göre uluslararası görevlendirmeye ilişkin politikalar Bonarche ve Brewster (2001) tarafından ele alınmıştır.

Yurtdışında çalışan yöneticiler, farklı görevlendirme biçimleriyle yurtdışı deneyim sürecisini yaşayabilirler. Bunlar birçok makro ve mikro faktöre göre değişerek şekillendiği gibi genellikle görevin içeriğine, süresine ve yöneticinin kariyerine bağlı olarak da değişebilmektedir. Aşağıdaki yurtdışı deneyim yapıları yurtdışında çalışan yöneticilerin genel itibarıyla üstlendikleri görev biçimlerini ifade etmektedir (Collings ve diğ., 2007):

- a. Kısa ya da uzun vadeli uluslararası görevlendirme,
- b. Sık uçuşlu uluslararası görevlendirme,
- c. Gezici uluslararası görevlendirme ve rotasyon,
- d. Global sanal takımlar.

Kısa ve uzun vadeli görevlendirmeler, isimlerinden de anlaşılacağı üzere zamana ilişkin bir farklılıktan ve yapılanmadan söz etmektedir. Bu anlamda kısa ya da uzun vadeli görevlendirmeler örgütlerin tercihlerine ve görevlerin biçimlerine göre uygulanabilmektedir. Uzun vadeli görevlendirmeler en az 5 yıl olabilmektedir. Sık uçuşlu görevlendirmeler kişilerin farklı evsahibi ülkelerde kısa süreler bağlamında kalarak

çalışması olarak belirtilmektedir. Gezici görevlendirmeler ve rotasyon kişinin köken ülkesine dönmeksizin bir kariyer planı bağlamında bu süreci farklı evsahibi ülkelerde bulunarak tamamlamasıdır. Sonucusu ise kişilerin sanal ortamlar aracılığıyla kuracağı takımlar üzerinden projelerini farklı köken ve evsahibi ülkeler üzerinden gerçekleştirmesi şeklinde olmaktadır.

Uluslararası deneyim ya kişinin çalıştığı örgüt tarafından görevlendirmesiyle gerçekleşir ya da bireyin kendi kararı ve finansal imkanları ile çalıştığı yerden bağımsız bir biçimde tercih etmesiyle başlar. Literatürde bu iki faaliyet biçimine ilişkin 2 durumdan söz edilmektedir. Yani kişi bu deneyimi ya örgütünden bağımsız bir biçimde ya da bizzat örgütünün görevlendirmesiyle başlatır. Birincisi yurtdışı görevlendirmesi iken ikincisi yurtdışı deneyim olarak adlandırılmıştır. Yurtdışı görevlendirme bireylerin çalıştıkları örgütçe atanmaları ya da görevlendirilmeleri sonucu edinilen bir deneyimdir. Birey çalıştığı örgütün yurtdışındaki birimine yönlendirilir ve orada geçici olarak çalışır. Bu görev, örgütün strateji, prosedür ve birçok oluşumuna ilişkin bilgi sahibi olmayı gerektiren aynı zamanda yabancı bir çevrede yaşayabilme ve çalışabilme becerisini de mutlak kılan bir süreçtir. Bu bireyler geçici olarak görevlendirildikleri için ülkelerine döndüklerinde de yine kendi örgütlerinde çalışmaya devam edeceklerdir. Böyle bir deneyim, bireylerin kariyer geliştirme fırsatları edinmelerini, iş görevlendirmelerinin tamamlanmasını ve yurtdışında edinilen bilgi ve becerilerin örgütsel öğrenme bağlamında tekrar çalışacakları köken örgütlerine transfer edilmesi gibi hedefleri içermektedir (Inkson ve diğ., 1997).

**Tablo 2: Yurtdışı Görevlendirmesi ve Yurtdışı Deneyimi**

<b>Yurtdışı Deneyimlerine İlişkin Niteliksel Karşılaştırma</b>		
<b>Nitelikler</b>	<b>Yurtdışı Görevlendirme</b>	<b>Yurtdışı Deneyim</b>
<i>Başlatıcı</i>	Örgüt	Birey
<i>Hedef</i>	Örgüt Projeleri	Bireysel gelişim
<i>Bütçe</i>	Örgüt Bütçesi	Bireysel birikim & Günlük kazanç
<i>Kariyer tipi</i>	Örgüt Kariyeri	Sınırlandırılmamış Kariyer
<i>Konuya ilişkin yazın</i>	Geniş	Yok

**Kaynak:** Inkson ve diğ., 1997

İkinci yurtdışında çalışma biçimi ise denizaşırı deneyimle ifade edilerek metaforik kullanım kazanmış bir çalışma biçimidir. İkinci seçenek ile bireysel olarak hareket etmeyi gerektiren bir uluslararası deneyimden söz edilmektedir. Genel olarak böyle bir deneyimde kişi finansmanı sağlar ve fonu biriktirir. Daha sonra mevcut görevinden istifa eder ve uluslararası deneyimini gerçekleştirmek üzere süreci başlatır. Bazen yeni bir örgütte iş edinilecek olsa da çoğu zaman bu gerçekleşmez. Kişi yeni işler, yeni mekanlar ve ülkeler arasında mekik dokuyacağından, boş vakit geçirmeyi ve yeni yerleri keşfetmeyi tercih edebilir. Maddi zorluklar hissedilmesi durumunda kariyerini kısmen destekleyebilecek, geçici olan ve çokca beceri gerektirmeyecek iş deneyimleri edinebilir. Birkaç aylık süre zarfından sonra evine dönebilir ve kariyerine ilişkin olarak köken ülkesinde yeni bir başlangıç yapabilir (Inkson ve diğ., 1997).

Yurtdışında çalışan yönetici ve çalışanların stratejik fonksiyonları itibariyle örgütlerin uluslararasılaşmasında üstlendikleri çeşitli görevler olduğu literatürde çokca vurgulanmıştır. Bu bağlamda örgütlerin uluslararası amaç ve stratejileri ile yurtdışında çalışanların görev biçimlerini gözlemlemek bu yaklaşımın somutlaşmasını sağlayacaktır (Bonarche ve diğ., 2001).



Caligiuri ve Çolakoğlu'nun (2007) araştırmasına göre yurtdışında çalışanlar 4 farklı görevlendirme biçimiyle yurtdışına gönderilebilirler. Bunlar sırasıyla teknik, fonksiyonel, gelişimsel ve stratejik olabilmektedir. Teknik görevlendirme, bireye sağlayacağı katkı açısından önemlidir ancak örgütsel açıdan stratejik bir görevlendirme biçimi olarak değerlendirilemez. İlgili teknik sorumluluğun yerine getirilmesinden sonra görev sonlandırılır ve birey ülkesine geri döner. Fonksiyonel görevlendirmede, orta düzeydeki yöneticilerin görevlendirilmesi ile fonksiyonel hedeflerin gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Gelişimsel düzeyinin yüksek olduğu iddia edilemeyeceği gibi ilgili faaliyetin operasyonel olarak gerçekleştirilmesi de ana amacını ifade etmektedir.

**Tablo 3: Yurtdışında Çalışan Yöneticileri Görevlendirme Çeşitleri**

	<b>Teknik görevlendirme</b>	<b>Fonksiyonel görevlendirme</b>	<b>Gelişimsel görevlendirme</b>	<b>Stratejik görevlendirme</b>
<b><i>Gelişimsel boyut</i></b>	Yok	Tanımlanmış bir amaç değil	Ana hedef tanımlanmış yetkiler dizisinin başarılmasıdır	Yeni beceriler edinmek ikincil hedeftir
<b><i>Uluslararası yetenek gereksinimi</i></b>	Oldukça az, gerektiği ölçüde	Evsahibi uluslarla etkileşim gerekliliği	İlk koşul değildir fakat görevlendirme süresince geliştirilebilir	Başarılı olmak oldukça zaruri biçimde gerekmektedir.
<b><i>Ana sorumluluklar</i></b>	Gerekli işi tamamlamak ve köken ülkeye dönmek	Gerekli işi tamamlamak ve köken ülkeye dönmek	Diğer ülkelere, farklı pazarlara rotasyonel bir biçimde farklı işleri gerçekleştirilmesi için gönderilir	Oldukça kritik ve önemli uluslararası pozisyonları doldurmak
<b><i>Genel pozisyonlar</i></b>	Bireysel katkı	Orta düzeyde fonksiyonel yöneticiler	Orta düzeyde ve üst düzeyde yöneticiler	Uluslararası örgütlerin ülke yöneticileri

**Kaynak:** Caligiuri ve Çolakoğlu, 2007

Caligiuri ve Çolakoğlu'nun (2007) bakış açısına göre diğer iki görevlendirme biçimi olan gelişimsel ve stratejik deneyimler daha örgütsel ve stratejik hedefler içermeye yatkındır. Gelişimsel görevlendirmede orta ve üst düzeydeki yöneticiler farklı birçok görevlendirme

biçimini aynı süre zarfında sırasıyla gerçekleştirir. Bu görevler rotasyonel biçimde yerleştirilmiştir ve hem bireysel hem de örgütsel gelişime katkısı oldukça yüksek düzeydedir. Stratejik görevlendirme, en kritik görevlendirme biçimlerinden biri olarak kabul edilebilir. Örgütlerin tepe yöneticileri bu görevlendirme ile diğer ülkelere yönlendirilir. Bu bağlamda başarı mutlak arzu edilen sonuçtur. Çünkü bu görevlendirmenin sonuçları ve etkileri oldukça makro düzeydedir.

## **2.6. Black ve Gregersen Modeli**

Black ve Gregersen'na (1992) göre uluslararası bir görevlendirmeye yurtdışına gönderilen yöneticinin yeni iş uygulama ve pratiklerine ayak uydurması gerektiği gibi, yepyeni ve bambaşka bir kültüre de adapte olması ve alışması gerekmektedir. Bu bağlamda her yıl uluslararası görevlendirme alan binlerce yöneticinin yine yüzlercesi kendilerini hem köken ülke hem de evsahibi ülkeden kopmuş olarak bulabilmektedir. Örneğin bir yurtdışında çalışan yöneticinin köken örgütü kendilerinden ürettikleri ürünleri evsahibi ülkelere ihraç ederek global bir marka olmaya ilişkin çabalar sarf etmelerini isterken, evsahibi ülkesindeki hükümet ise ürettikleri ürünlerin raflara taşınmaları değil teknoloji aktarmaları gerektiği talebinde bulunabilmektedir.

Richardson (2008) "The Independent Expatriates" adlı çalışmasında Black ve Gregersen (1992) tarafından öne sürülen modeldeki metaforik kullanıma dikkat çekerek, iki ustaya hizmet etmek (serving two masters) düşüncesini oldukça önemli ve keşiflere açık olması nedeniyle kaydadeğer bulmaktadır.

İki tepe noktaya hizmet etmek zorunluluğu içinde olan bu yöneticiler sadakat düzeylerine ilişkin problemler yaşamaya başladıklarında da hem köken birimleri hem de bizzat kendileri için büyük maddi sorunlar ortaya çıkacaktır. Örneğin Honda'nın yöneticilerinden birinin açıklamasına göre, köken ülkeye ve köken birimine sadakat düzeyi çok yüksek kişilerin evsahibi birimlerde çalıştırılması zaman zaman uygun olmayabilmektedir. Çünkü onlar gerçek anlamda köken ülkeye ve birime hizmet etmektedir. Evsahibi ülkeye gönderilmeleri bu durumda zarar verici olabilmektedir. Ve daha da kritik olarak örgütün

global rekabet pozisyonunu yok edebilir. Bu nedenle ortaya çıkabilecek muhtemel zararlara ilişkin bazı hususlar aşağıdaki gibidir (Black ve Gregersen, 1992):

- Dengesiz bir sadakat biçimi, uluslararası görevlendirme süresi boyunca ve sonunda birçok zarara neden olabilir,
- Birtakım olumsuzlukların uluslararası görevlendirmelerde yaşanıp duyulması üzerine, firmalar en iyi uluslararası görevlendirme adaylarını teşvik ederek bu göreve çekmekte büyük sıkıntı yaşayabilirler,
- Başarısız olabilecek adayların uluslararası görevlendirmelerle gönderilmesi, oldukça olumsuz örgütsel sonuçlar doğmasına ve başarısız kariyer deneyimlerine yol açabilir,
- Bu çeşit görevlendirmelerde kişiler istekliliklerine ve kalifiye olmalarına göre belirlenmelidir,
- Olumsuz deneyimler, örgütlerin uluslararası rekabet gücünü zedeleyebilir,
- Bu döngü durdurulamaz bir hal alarak ciddi zararlar verebilir.

Bu bağlamda Black ve Gregersen'nin (1992) yaklaşımına göre yüksek rekabet baskıları, oldukça uzak coğrafi mesafeler ve geniş kültürel farklılıklar yöneticileri etkin olmaktan uzaklaştırabilir. Bu nedenle sorulması gereken ilk soru şu olmaktadır; “Bizler yöneticilerimizin uluslararası görevlendirilmeleri süresi içinde bulunacakları evsahibi ülkelerine ve birimlerine sadık olabilecekleri gibi, köken ülke ve birimlerine de sadakatlarını devamlı kılabilmeyi nasıl gerçekleştirebiliriz?”. Bu bağlamda asıl amaç “çifte vatandaş” (dual citizens) sadakat düzeyine sahip yöneticilerin yetiştirilmesi olmalıdır. Ancak maalesef bu yapıdaki yöneticilerin sayısının düşük olduğu vurgulanmaktadır. Çifte vatandaş sadakat düzeyine sahip uluslararası yöneticilerin yetiştirilmesinin başlıca yollarının şunlar olduğu vurgulanmaktadır:

- a. Dikkatli bir seçim aşamasının uygulanması,
- b. Görevlendirme öncesinde ve süresince karşılaştırmalı kültür eğitimi,

- c. Oldukça iyi planlanmış kariyer sistemi,
- d. Köken ülkeye dönüldüğünde (repatriation) bilgi, beceri ve deneyimlerinden yararlanabileceği doğru iş ve pozisyonların sağlayacağı programlar oluşturulması.

Gregersen ve Black'e (1992) göre yurtdışında çalışan yönetici ve çalışanlar kendilerini bambaşka bir kültürel çevreden oluşmuş bir ortam içinde bulmaktadır. Evsahibi ve köken ülkeler ve örgütler arasındaki farklılık yurtdışında çalışanları oldukça farklı biçimlerde etkileyebilir. Asıl arzu edilen, çifte vatandaşlık sadakat düzeyine sahip yöneticiler ve çalışanlar yetiştirmektir. Bu gruptaki yöneticiler diğerlerine göre en az olanlardır. Çalışanlar ve yöneticiler de bu anlamda çaba sarfederek kendilerini çifte vatandaş sadakatına sahip olacak şekilde geliştirebilirler. En yaygın olarak görülen sadakat düzeyleri "kalpleri memleketlerinde kalanlar" (hearts at home) ve "gittiği ülkenin yerlisi olanlar"dır (go native). Her bir grubun kendilerine göre dezavantajları bulunmaktadır. Örneğin çalışan eğer gittiği evsahibi ülkenin yerlisi gibi olmuş ise, ilgili uluslararası görevlendirmesi bittikten sonra köken örgütünden ayrılabilir ve bunca deneyiminin ve örgüte mal olan maliyetlerin karşılığını örgütüne geri kazandıramadan istifa edebilir. Böyle bir durumda örgütün iyi bir çalışma ve kariyer planıyla çalışanlarını sürekli elinde tutması gerekmektedir. Öte yandan kişi gittiği ülkeye adapte olamayarak "kalbi memleketinde kalanlar" tipolojisinde kalmış olabilir. Böyle bireylerinde zamanından evvel ve görevlerini tamamlamadan dönmeleri örgüt için büyük maliyetlere yol açabilir. Bu nedenle örgütler adaptasyonlarını sağlayacak imkanları da bu bireylere tanımalıdırlar.

Yönetici sadakat düzeyleri konusunda Black ve Gregersen'nin (1992) tasarladıkları model iki ana boyutu içermektedir. Bunlardan birincisi uluslararası işletmenin köken örgütüne sadakat, ikincisi ise aynı uluslararası işletmenin evsahibi birimine sadakat şeklindedir. Bu modelin akademisyenler üzerinde gerçekleştirilerek kısmen farklılaştırılmış bir versiyonu Richardson ve McKenna (2006) tarafından çalışılmıştır. Black ve Gregersen'nin (1992) yapılandığı model Richardson ve McKenna (2006) tarafından iki şekilde modifiye edilmiştir. Birinci değişiklik bu modelin *kendi kendine uluslararası deneyim ve çalışma kararı alan bireylere uygulanması*, ikincisi ise *evsahibi ve köken birime sadakat düzeyi*

*olarak algılanmasından öte evsahibi ve köken ülkeyle ilişkiler üzerine kurgulanmasıdır.* Modelin ilk versiyonu yurtdışında çalışanların evsahibi ve köken örgütlerine olan sadakatlerini (allegiance) odağa alırken geliştirilerek kısmen farklılaştırılan ikinci versiyonu evsahibi ve köken ülkelerle olan ilişkileri (relationships) merkezine almaktadır. Yani modelin ana versiyonundan en temel farkı bireylerin ilişki halinde oldukları ülkeleriyle duygusal bağlılık düzeylerinin neler olduğuna yönelik olmasıdır. Yurtdışında çalışan yöneticilerin ev sahibi ülkelerindeki başarılarını maksimize etmenin yolu, evsahibi ülkelerdeki faaliyet ve deneyimlerine ilişkin durumlarını iyi anlamayı gerektirir. Akademisyenler üzerinde yapılan bu çalışmada yurtdışında çalışan yöneticilerle yurtdışında çalışan akademisyenler arasında önemli benzerlikler (Richardson ve McKenna, 2006) olduğu ifade edilmektedir. Öte yandan evsahibi ve köken birimlere sadakatten farklı olan evsahibi ve köken ülkeye sadakat düzeyleri ev sahibi ve köken ülke ilişkilerine önemli boyutlar ekleyebilir. Bu modeldeki sadakat düzeyi ilgili birimlerin ev sahibi ve köken ülkede olmalarına ilişkin olarak yöneticilerin duygularına etkilerini ölçmektedir. Yani yurtdışında çalışan yöneticilerin örgütün herhangi bir birimine sadakatını etkileyen husus hangi ülkede olduğuyla ilintili olmaktadır ve bu nedenle örgüte ilişkin sadakat kavramından oldukça farklı bir konumda durmaktadır.

Uluslararası görevlendirme gerçekleştirildikten sonraki aşamada, örgütlerin oldukça büyük önemle üzerinde durmaları gereken ilk husus bireyin köken örgüt ve ülkesiyle ilişkilerini güçlü tutması, ikinci olarak da evsahibi ülkesiyle ilişkilerini geliştirmesidir. Her iki ülkeye de olan sadakatın geliştirilmesi oldukça büyük önem arz etmektedir. Bunun başlıca nedenleri şöyledir (Gregersen, 1992):

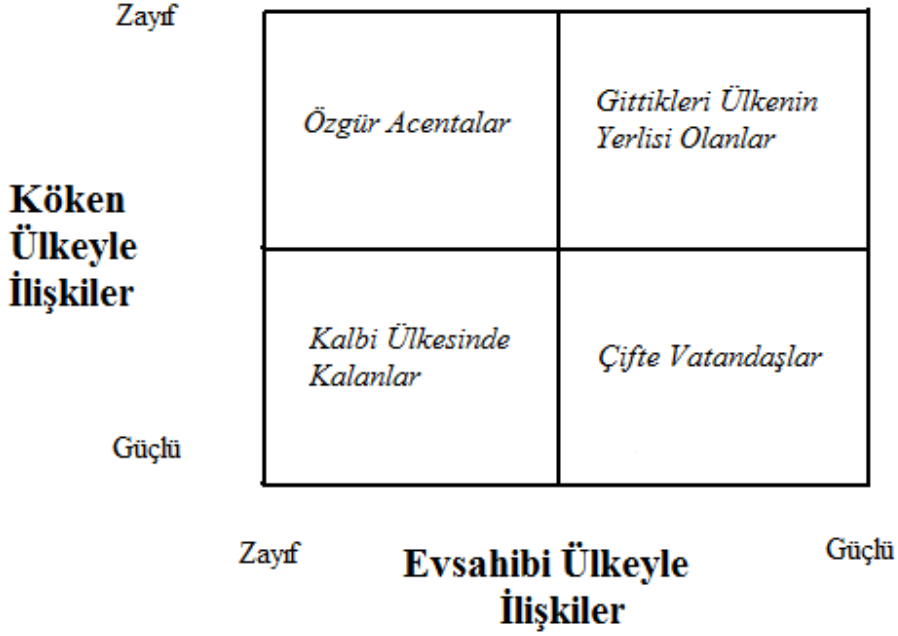
- a. Evsahibi ve köken ülke arasında coğrafi ve kültürel anlamda büyük mesafeler olabilir. Bu yöneticiler psikolojik olarak gözden ırak olmanın onları gönülden de ırak edeceği (out of eye, out of mind) düşüncesine düşmelerine sebep olabilir.
- b. Kişi görevini tamamlayıp döndükten sonra öncesinde kendisine aşına olan herşey ona oldukça yabancı olarak görülebilir ve birçok şeye yabancılaşabilir.

- c. Uluslararası görevlendirme süresinde kişi içinde bulunduğu evsahibi ülke kültürüne mümkün olduğunca alışma çabası gösterebilir. Öyle ki bazı yöneticiler gittikleri ülkelerin yerlisi (go native) olabilirler. Kişi yabancı bir ülkede uzun süre kalıp kendi ülkesine döndüğünde de kültür şoku yaşayabilir. Bunların üstesinden gelebilmesi için her iki ülkeyle de ilişkilerini sıkı tutması gerekmektedir.
- d. Ayrıca evsahibi ülkesine yüksek sadakat ancak köken ülkesine ve birimine düşük sadakat gösteren yöneticiler, örgütleri için dolaylı ya da dolaysız olarak olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Bu bağlamda yöneticinin sadece uluslararası görevlendirmesi süreci değil devamının da titizlikle planlanarak yöneticiler için en olumlu koşullar haline getirilmesi önem arz etmektedir. Yani bu süreç öncesinde, süresince ve bitimindeki her bir adım oldukça kritiktir ve hiçbir detay gözden kaçırılmamalıdır.

Modelin Richardson ve McKenna (2006) tarafından modifiye edilmiş versiyonunda bireylerin evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkileri sadece iş deneyimleri bağlamında ele alınamamaktadır. Aynı zamanda bu durum aile, kişisel deneyim ve geleceğe bakış gibi olgularla da ilişkilendirilmiştir. Bu bağlamda Richardson ve McKenna'nın (2006) araştırmasında katılımcıların evsahibi ve köken ülkeleriyle olan doğal ilişkilerinin keşfedilmesi adına, onlar için hangi temanın ya da temaların daha önemli olduğunu tartışmaya davet edilmişlerdir. Katılımcıların köken ülkeleriyle, evsahibi ülkeleriyle ilişkilerinin ne olduğu, kendi evleri olarak nereyi algıladıkları ve köken ülkelerine dönme isteklerinin ne olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

**Şekil 7: Black ve Gregerson Modeli**



**Kaynak:** Richardson ve McKenna (2006)

### 2.6.1. Özgür Acentalar (Free Agents)

Bu gruptaki yurtdışında çalışan yöneticiler, kendilerini hem ev sahibi hem de köken ülkelerinden tamamiyle bağımsız hissederler. Çünkü hem köken ülkelerine hem de ev sahibi ülkelerine sadakat düzeyleri düşüktür (Black ve Gregersen, 1992). Dünya'nın herhangi bir yerine kolaylıkla gidip alışma ve adaptasyon sıkıntısı çekmeksizin çalışabilirler. Kendi ülkelerinde olmalarıyla yabancı bir ülkede bulunmaları arasında herhangi bir fark yoktur. Öyle ki her iki ülkeye de kendilerini eşit düzeyde sadık hissetmektedirler. Bu tarz yöneticilerin aynı zamanda yukarıda da belirtildiği gibi kendi köken ülkelerindeki örgütlerine sadakatleri de yüksek düzeyde olmadığından ilgili uluslararası işletmelerin mümkün olduğunca bu nitelikteki yöneticilerini yabancı ülkelerdeki faaliyetlere göndermeleri daha anlamlı bir tercih olabilir. Öte yandan içinde buldukları ev sahibi ülke birimlerine de sadakatları düşüktür ve bu durum iş tatmini, performans, etkinlik ve verimlilik bağlamında sıkıntılara yol açabilecek bir sadakat düzeyidir.

### **2.6.2. Gittikleri Ülkenin Yerlisi Olanlar (Go Native)**

Bu tipolojide kişinin köken ülkesindeki örgütüne düşük düzeyde, ev sahibi ülkesindeki örgütüne yüksek düzeyde sadakat gösterdiği görülmektedir. Bu düzeyi hisseden bireylerin içinde buldukları ülkenin kültürüne, diline, değerlerine ve işletmecilik pratiklerine ilişkin güçlü bir özümseme yaşadıkları düşünülmektedir. Evsahibi ülkenin bu dinamiklerine hakim olabilmesi bireyin bu ülkeye sadakatini güçlü kılabılır (Black ve Gregersen, 1992). Bu düzeyde olan yurtdışında çalışan yöneticilerin köken ülkelerindeki birimlerinde faaliyet göstermeleri yine örgütün aleyhine sonuçlarla noktalanabilir. Çünkü evsahibi ülkelerindeki birimlerine duyulan yüksek sadakat, bu ülkedeki faaliyetleri sürecinde yurtdışında çalışan yöneticinin iş tatminini, performansını, etkinlik ve verimliliğini yüksek kılabilecek güçte olabilir. Bu nitelikteki kişilerin mevcut evsahibi ülkelerindeki birimlerine bu denli alışmış olmaları söz konusu iken başka ev sahibi ülkelere yönlendirilmeleri yarı yarıya başarısızlık riskini taşıyor olabilir. Ya da köken örgütten ve ülkeden kopma riskini doğurabilir.

### **2.6.3. Kalbi Ülkelerinde Kalanlar (Hearts at Home)**

Bu tipolojideki bireyler köken ülkelerindeki örgütlerine yüksek düzeyde sadıktırlar ancak ev sahibi ülkedeki birimlerine sadakat düzeyleri düşüktür. Ayrıca evsahibi ülkelerindeki örgütlerine duydukları düşük sadakat, ilgili ülkenin kültürünü, dilini ve iş pratiklerini kendi köken ülkelerindekilerle bir tutamadıklarının göstergesidir (Black ve Gregersen, 1992). Bu nitelikteki yöneticilerin dışarıdaki uluslararası faaliyetlere çok uzun süreli olarak gönderilmemeleri uluslararası örgütler açısından önem arz edici bir husus olabilir. Çünkü köken ülkelerine duydukları sadakat hissinin yüksek oluşu yabancı ülkelerdeki faaliyetlerde başarısız olabilme olasılığını beraberinde getirebilir. Ayrıca vurgulandığı üzere ev sahibi ülkelerdeki örgütlerine sadakat düzeyleri daima düşük yapıdadır. Bu da verimliliği, etkinliği, performansı ve iş tatminini olumsuz etkileyebilir.



#### 2.6.4. Çifte Vatandaşlar (Dual Citizens)

Sonuncu tipoloji hem köken hem de evsahibi örgütlerine yüksek bağımlılık duyan yöneticileri ifade etmektedir. Özellikle vatandaş ifadesinin kullanılması, kişinin tutum, davranış ve duyguları itibariyle hemen hemen her iki ülkenin de vatandaşlığına denk düzeyde sadakat içermesi nedeniyledir (Black ve Gregersen, 1992). Bu nitelikteki yurtdışında çalışan yöneticiler tam olarak uluslararası örgütler içindir. Hem köken ülkelerinde hem de evsahibi ülkelerinde yüksek başarı edinme ve yüksek iş tatminine sahip olma olasılığını içermektedir. Bu sadakat düzeyi bu nitelikteki yöneticilerin her iki ülkenin de ülke ve örgüt bazında sahip oldukları olgulara yaklaşım biçiminin eşit olduğunu göstermektedir. Bu model bağlamında yurtdışında çalışan yöneticilerin evsahibi ülkeleriyle ilişkilerinin kültürlerin etkisiyle nasıl şekillendiğini araştırmak bu çalışmanın ana sorunsalıdır.

#### 2.7. Yurtdışında Çalışma ve Kültür

Yurtdışında çalışan yöneticilerin yeni ülkeleriyle ilişkilerini etkileyen birçok faktörden söz etmek mümkündür. Bunlar bireysel, örgütsel ve daha makro etkileşimlere işaret eden kültür gibi olgular olabilmektedir. Bu faktörler yurtdışında çalışanların gittikleri ülkelerde çalışma sürelerini, başarı düzeylerini, performanslarını, geri dönüş niyetlerini ve daha bir çok kararı ve gelişmeyi etkileyebilmektedir. Bu bağlamda, yurtdışında çalışanları etkileyen faktörlerin neler olduğuna ve bu faktörlerin bu kişileri nasıl etkilediği üzerine çeşitli çalışmalar yapılmıştır.

Yurtdışında çalışanlarda iş tatmini ve performans gibi bireysel faktörleri etkileyen hususlardan biri *bireysel farklılıklardır*. Bu farklılıklar bağlamında, bireyin adaptasyon düzeyi ve çalışmalarındaki etkinlik derecesi farklılık gösterebilmektedir. Bireylerin herhangi bir davranışının ortaya çıkmasında veya sonuçlarında kendisinin belirli bir katkısının olduğuna, kısaca kaderini kontrol edebileceğine inanması şeklinde tanımlanan kendilik kontrolü (Robbins, 1996), önceki deneyimlerinin nerede olduğu ve akıcı olarak evsahibi ülkenin dilini konuşup konuşamamaları bireysel farklılıkları doğuran özelliklerdir. Öte yandan işe ve etkileşim süreci içerisinde ilişkilere alışmak, uyum ve adaptasyon

sürecinin başlıca iki boyutunu oluşturmaktadır. Bu bakış açısı bireyleri bu süreç içinde iş tatminine ve bireysel performansa yönlendirir (Kim ve Slocum., 2008). Mevcut uluslararası işten memnuniyet duyma ve alışma, iş tatmininin ve performansın yüksek olmasını sağlar.

Olsen ve Martins'in (2009) araştırmasında yurtdışında çalışanların *demografik özelliklerinin* uyum sürecine etki eden diğer faktörlerden biri olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma ile göçmen çalışanların demografik özelliklerinin etkisinin önemini anlamak sadece kişisel ve profesyonel gelişimine katkıda bulunmakla kalmayacağı aynı zamanda örgütsel yetkinliklerin geliştirilmesi için etkin eğitim ve uluslararası insan kaynakları geliştirme programları sağlama üzerinde de katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda demografik özelliklerin yurtdışında çalışanların uluslararası görevlendirmelerini etkileyen bir diğer faktör olduğu vurgulanmaktadır.

Benson ve Pattie (2009) yurtdışında çalışan yöneticilere ilişkin olarak evsahibi ve köken ülkelerindeki *amirlerinin rollerinin* yurtdışında çalışanlar üzerindeki etkisi hakkında çalışmışlardır. Bu bağlamda evsahibi ve köken ülkelerindeki örgütleriyle olan ilişkileri de bir açıdan gözlem altında tutulmuştur. Bu bağlamda özellikle ve direkt olarak yurtdışında çalışan yöneticilerin kariyer gelişim algıları, kişi ve iş uyumları, evsahibi ülkede kalmak niyetleri, performansları ve buna ilişkin en önemli ilişkilerin etkileri karşılaştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda tespit edilen en kritik nokta, evsahibi ve köken ülkedeki amirlerin farklı roller üstlendikleri ve etkilerinin farklı boyutlarda olduğu şeklindedir. Örneğin köken ülkedeki amir evsahibi ülkedeki amire kıyasla iş uyumu ve kariyere ilişkin olgularda daha büyük bir role ve öneme sahip görünmektedir. Öte yandan evsahibi ülkedeki amirin ise bireylerin evsahibi ülkeye uyumunda ya da işten çekilerek dönme niyetine ilişkin durumlarda rolleri oldukça önemli ve etkili olmaktadır.

### **2.7.1. Kültürün Yurtdışında Çalışanlar Üzerindeki Etkisi**

Newman ve Nollen'e göre (1996) son zamanlara kadar, Amerikan Yönetim Teorisi'ne göre baskın olan düşünce, ABD'de iyi yönetici olan biri dünyanın her yerinde aynı başarıyı gösterebilir şeklinde idi. Yani ABD'de etkin olan uygulamalar, dünyanın her yerinde aynı başarılı sonuçların edinilmesine yol açabilirdi. Ancak bu fikirler günümüzde yönetsel

tutumlar, değerler, davranışlar ve ulusal kültürel farklılıklar bağlamında tamamen gölgede kalmıştır. Çünkü iyi işletmeciliğin tek bir doğru yolundan söz etmek imkânsızdır. Dünyadaki farklı ulusal kültürler yönetsel uygulamalardaki farklılıkları işaret etmektedir.

Bir toplumun kültürü, o toplum insanların zihniyetini geliştirmenin en önemli araçlarından biridir. Kültür insanların olaylar, sorunlar, kararlar konusunda nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin kılavuzluk ederken onların hayatlarını ve düşünme biçimlerini de derinlemesine etkilemektedir (Webb ve Wright, 1996). Günümüzün global ekonomisi artan bir oran ile yöneticilerin oldukça farklı kültürlerle ilişkilerinin olmasına neden olmaktadır. Bu deneyimler küreselleşmenin etkisiyle kültürlerarası bir nitelik kazanmaktadır. Öte yandan yurtdışında çalışma deneyimi, uluslararası işletmecilik yazında çokca tanımlanmış olmasına rağmen, böyle bir deneyimin bizzat başka bir kültürün içine girmeye ve kültürel etkileşimleriyle ilgili olarak yazında büyük bir eksiklik mevcuttur (Russell ve Dickie, 2007). Yurtdışında çalışan yöneticilerin alışma sürecini etkileyen çok sayıda faktör vardır. Bu faktörler bireysel, işe ilişkin ve örgütsel olabilmektedir. Mevcut evsahibi ülkenin kültürüne alışma, iş tatmini, performans ve geri dönme niyeti orada kalma sürecini etkileyen başlıca dinamiklerdendir (Kim ve Slocum, 2008).

Bugünün çok kültürlülüğü içinde global örgütlerin bir arada çalışması gereken tepe yöneticileri ve yardımcıları genellikle farklı kültürel kökenlerden gelmektedir. Dünya çapında çeşitli kültürlerden insanlarca oluşturulmuş değerler içinde büyük farklılıklar olduğu büyük bir gerçekliktir. Farklı kültürlerden insanların davranış örüntülerini anlamak sadece farklı kültürlerden bireylerle bir arada çalışmak zorunda olan yöneticiler için değil aynı zamanda farklı kültürler içinde çalışmak durumunda olan yurtdışında çalışan yöneticiler açısından da oldukça açık bir biçimde önem arz etmektedir (Ralston ve diğ., 1995).

Rollere ve sosyal sermayeye ilişkin teoriler, kavramları geliştirmeyi daha da kolaylaştırmaktadır. Özellikle yurtdışında çalışanların, evsahibi ülkeler içinde farklı etnik kökenler ve göçmen toplulukları için çok kültürlü araçlar oldukları varsayılır. Çoğu göçmen çalışan, köken ülkeleri ile evsahibi ülkeleri arasında bağlantı kuruculardır. En

azından karşılaştırmalı kültür deneyimleri ile birtakım yönetsel hizmetleri ellerinde bulundururlar (Au ve Fukuda, 2002).

Kültür kavramı oldukça geniştir ve bir örgüt ya da topluluk içindeki bireylerin paylaştığı alışılmış, geleneksel davranış ve tutumları ifade etmektedir. Bu perspektiften bakıldığında kültürün olması gereken davranış biçimleri üzerinde kesin bir etkisi olduğu görülebilmektedir. Özellikle uluslararasılaşma ile beraber farklı kültürlere meydan okuma ve yine farklı kültürlere maruz kalmanın söz konusu olduğu da kaçınılmaz bir gerçektir. Bu bağlamda denilebilir ki kültür, farklı bölge ve ülkeler içinde yönetsel ve örgütsel pratikler üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Flytzani ve Nijkamp, 2008).

Farklı toplumların bireyelerinin örgütsel davranışlarına ilişkin değer, tutum ve davranışlarının şekillenmesinde kültür önemli bir rol üstlenmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde farklı kültürel grupların benzer yapılar içinde olsalar dahi sahip oldukları kültürel değer ve tutumlar münasebetiyle birbirlerinden farklı davrandıkları görülmektedir (Brown ve Ataalla, 2002). Kültürlerin ana blokları değer sistemleri ve normlardır. Değerler toplumların iyi, doğru ve istenenler olarak tanımladığı soyut düşüncelerdir. Normlar ise özel durumlara ilişkin olarak gösterilmesi gereken uygun davranışları tarif eden kurallar ve kılavuzlardır (Webb ve Wright, 1996).

Kültürlerarası karşılaştırmalı yönetim teorisi (Bartol ve Martin, 1998) uluslararası eksenli yönetim ve örgüt çalışmaları açısından önem arz edici olabilir. Çünkü bu teori perspektifinden yöneticiler ve yönetsel gelişmeler kültürel farklılıkları ve farklı kültürlere adapte olabilme yetkinliğini hesaba katar. Tung'a göre (1998) yurtdışında çalışanların mümkün olduğunca evsahibi ülkelerinin kültürü, dili ve tarihi hakkında bilgi ve fikir edinmeleri gerekli olduğu gibi bu edinimlerini anlamlı bir biçimde ilişkilerine de yansıtmaları gerekmektedir (Tung, R. L. 1998).

Uluslararası alanlardaki yöneticiler yerel işletmeciliğe göre daha fazla ilişki odaklı görülmektedir. Bu yöneticiler çoklu yaklaşımlarla ve çoklu kültürel yapılarla etkileşim halinde öğrenme sürecine ihtiyaç duymaktadır. Kültürel olguları anlamaksızın göçmen yöneticiler çalışanları ile iletişim kurarken ve işe dair çalışmalar yaparken önemli sosyal

hatalar yapabilirler. Bu anlamda iletişim kurmak aynı dili konuşabilmekten çok daha öte bir kavramdır. Fikirleri anlayabilmek ve iletebilmek demektir. Bu nedenle faaliyette bulunulan ülkenin kültürel değerlerini ve normlarını bilmeyi ve bunlara adapte olmayı gerektirmektedir. Ayrıca diğer kültürlerle saygı duymak ve bunu göstermek sadece iyi bir davranış değil ayrıca iyi bir ticari duruştur (Webb ve Wright, 1996).

Uluslararası bir görevlendirmede bir göçmen çalışanın başarı elde edebilmesi bireyin evsahibi ülkeye karşı karşılaştırmalı kültür uyumundan çok yüksek oranda etkilenmektedir (Black ve Mendenhall 1990). Bu açıdan bakıldığında karşılaştırmalı kültür uyumu görevdeki performans artışıyla doğru orantılı iken görevin erken ya da vakitsiz bitirilmesiyle ters orantılıdır (Black, 1988). Birçok araştırmada vurgulandığı üzere karşılaştırmalı kültür uyumu önem arz etmektedir. Örneğin kültürel eğitim bu bağlamda devreye girmektedir. Böyle bir eğitim sürecinden geçmek bireylere ciddi oranda uyum kolaylığı getirmektedir. Bu eğitim temel itibarıyla köken ve evsahibi kültürleri karşılaştıran ve evsahipliği yapacak kültürü yakından tanıtan fırsatlar sunulmasını gerektirmektedir (Russell and Dickie, 2007).

Flytzani ve Nijkamp'a (2008) göre göç ederek başka bir ülke kültürü içinde çalışmak ve yaşamak durumunda olan bireyler literatürde 3 şekilde tanımlanmaktadır:

*a- Benzeşenler (Assimilation):* İçine girdikleri kültürün bir parçası olanlar ve eski kültürlerinden herhangi bir iz taşımayanlardır.

*b- Bütünleşenler (Integration):* Yeni kültürleriyle eski kültürlerini birleştirirken eski kültürlerini tamamen yok etmeyip iki kültürü bütünleşik olarak yaşayanlardır.

*c- Yeni Toplumda Aykırı Duranlar (Segregation-Separation):* Bu gruptaki bireyler eski kültürlerini yaşamaya bizzat devam ederken yeni kültürle hiç bir şekilde iletişim halinde olmayanlardır.

Karşılaştırmalı kültür, endişe ve alışma durumlarını kapsayan süreçler formal görevlerin yerine getirilmesi durumunu olumsuz etkileyebilir hatta zamanından evvel göreve son verilmesi gibi olumsuzluklara yol açabilir. Bu nedenle göç eden çalışanların davranışlarına

odaklanan birçok araştırmanın yapılması anlaşılabilir bir durumdur. Özellikle sosyo-kültürel alışma ve çeşitli kültürel bağlamlarda stratejileri çoğaltmak konularına dikkat çekilebilir (Peltonen, 1998).

### **2.7.1.1. Kültürel Değişiklik ve Uyum**

Kültür insanların davranışlarını şekillendiren ana olgulardan biri olduğundan kişiler başka bir kültürün içine girmeleri halinde durum nasıl değişir ya da neler olabilir konusu önem arz eden bir noktadır. Kişi ya sahip olduğu önceki kültürünün perspektifinden bakmaya devam eder ve yine eski kültürü onun üzerinde yönlendiricidir ya da içine girmiş olduğu kültürü perspektif edinerek kendisini ona adapte etmeye çalışır.

Yazında çokca vurgulanan düşüncelerden biri de yeni evsahibi ülkeye gidilmesiyle yaşanan kültürel değişim durumundan daha da zor olan bireyin bu bambaşka dünyaya kendisini uyumlaştırma çabasıdır (Black ve diğ.,1991). Aycan'a göre (1997) uyumlaşma sürecinin 3 temel yönü vardır. Bunlardan birincisi psikolojik, ikincisi sosyo-kültürel ve üçüncüsü de işe ilişkin uyumlaşmadır. Yöneticilerin uluslararasılaşma sürecinde karşılaştırmalı kültür bağlamında duyarlı ve uyumlu olmaları gerekmektedir. Farklı kültürlerle uyum gösterebilme becerisine sahip olmaları gerektiği gibi, farklı kültürlerden bireylerin ihtiyaçlarına da uyum gösterebilmeleri gerekmektedir (Wong, 2001).

Sosyal öğrenme teorisine göre kişiler yeni girdikleri kültürel yapı içinde kendi kültürlerine benzer ya da ilişkili olanlara yüksek oranda dikkat kesilirler. Böylece bu benzer olanlara ilişkin geliştirilen seçici algılama, bireylerin kendi kültürleriyle ev sahibi kültürleri arasındaki farklılıkları ve çarpıcı ayırımları daha fazla farketmelerine neden olmaktadır. Yeni evsahibi kültürleri ister benzer olsun ister farklı, bireyler benzer durumlarda başarı edinmelerini sağlayan kendi kültürel davranışlarına yönelip onları kullanmaya başlamaktadırlar. Yeni kültürel çevrenin kendi kültürlerinden farklı oluşu nedeniyle, genellikle benzer durumlar oldukça farklı davranışları gerektiriyor olabilmektedir. Böylece yeni evsahibi ülke kültürü için farklı ve özel davranışlarda bulunmak gerekebilmektedir. Uygun olmayan davranışların sergilenmesi halinde de yurtdışında çalışanlar olumsuz gelişmelerle yüzyüze kalabilmektedir (Black ve Mendenhall, 1991).

Mendenhall ve Oddou'ya (1982) göre yurtdışında çalışanların uyumlaşmaları ve alışmaları aşamasında önem arz eden 4 ana faktör vardır. Bunlar sırasıyla;

- a. *Kendilik eksenli boyut*: Bireyin yer değiştirmenin pekiştirici özelliğinden yararlanabilmesi, stresini azaltabilmesi ve teknik yeterlilikleri gibi kişiye özel faktörlerdir.
- b. *Diğerleri eksenli boyut*: Uzun ilişkiler geliştirme yetisi ile iletişim istekliliği duymaya ilişkin sosyal faktörlerdir.
- c. *Algısal boyut*: Yabancı bir çevreye ilişkin yapılması gereken doğru davranışları anlamaya ve uygulamaya ilişkin beceridir.
- d. *Kültürel dayanıklılık boyutu*: Farklı kültürlerle ilişkileri geliştirebilme ve o kültürlere büyük farklılıklara rağmen alışılmaya ilişkindir.

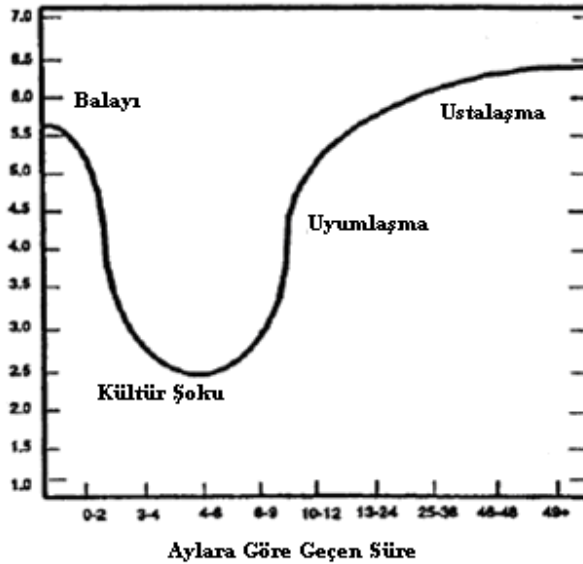
Bireylerin evsahibi ülkelerdeki başarılarının kültür uyumundan çok büyük oranda etkilendiği vurgulanmaktadır. Karşılaştırmalı kültür uyumu da görevlendirmedeki performansla pozitif ilintili iken, görevden erken ayrılmayla da negatif ilintilidir (Black ve Mendenhall, 1990). Bu nedenle kültürel uyumu sağlayabilecek, arttırabilecek yol ve metodlar son dönemde büyük önem kazanmaya başlamıştır. Kültürel uyum, bireyin içinde bulunduğu yeni kültür hakkında daha fazla bilgi sahibi olması ve bu kültüre uygun norm ve davranışlara ilişkin fikir edinmesi demektir. Bu nedenle kültüre uyum evsahibi kültüre uygun norm ve davranışlara adapte olmaktan geçebilmektedir (Caligiuri ve diğ., 2001). Şayet yeni evsahibi kültürün yeni ve farklı yüzü oldukça güçlü ise, kişilerin tökezlemeleri ve çok sık şaşkınlık yaşamaları söz konusu olabilmektedir (Torbiörn, 1982). Sosyal öğrenme teorisi temelli bu düşünceler yurtdışında çalışanların kendileri için yabancı olan bir yere uyumlu hale gelebilmelerini etkileyen uygun olmayan davranışların ve olumsuz sonuçlarının evsahibi ülkeye ilişkin olarak gerçekleşen yüksek düzeydeki yenilik ve farklılık olgularına bağlı olduğunu ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle bu argümanlara göre yurtdışında çalışanların kültürel uyumları ile kültürel yenilik (novelty) arasında negatif bir ilişki yer almaktadır (Selmer, 2006). Bir başka bakış açısına göre yurtdışında çalışma deneyimine ilişkin uyum, tıpkı geri dönmedeki (repatriation) gibi iki ülke arasındaki

hareketlilik ekseninde gerçekleştirdiğinden, kişinin yeni evsahibi ülkesine gittiğinde göstermesi beklenen uyum ile köken ülkesine döndüğünde göstermesi beklenen uyum benzer kabul edilebilir (Black ve diğ., 1991).

Yurtdışında çalışanlar yeni bir kültürel çevrede yaşama gerekliliği ile çeşitli güçlüklerle yüzyüze gelirler ve görevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmek adına uyumlaşmaya çaba gösterirler (Tahir ve Ismail, 2007).

### Şekil 8: Uyum Dereceleri

Uyumun Dereceleri



Kaynak: Lee, 2005

Lee'nin çalışmasına göre (2005) yurtdışında çalışanların içine yeni girdikleri kültürel yapıyla uyumlu hale gelmelerinin çeşitli dereceleri ve değişen düzeyleri vardır. Yurtdışında çalışan birey evsahibi kültür içindeki 4. ayına kadar balayı hissiyle yeniliklere karşı heyecan duyar ve herşeyi gözlemlemeye ve anlamlandırmaya çalışır. Zamanla bu his yerini kültür şokuna bırakır. Bu yaklaşıma göre yurtdışında çalışan kişi 1 yılı dolana kadar kültür şokunu hissedebilir. İlk 1 ve 3 yıl arasındaki süreçlerde uyumlaşma çabaları anlamlı sonuçlar verebilir ve adaptasyonu gittikçe kolaylaşabilir. Bu süreçten sonraki düzey ise



tamamen bireyin ustalaştığı aşamadır. Yaklaşık 4 yıl gibi bir sürenin sonunda ulaşılabilir ancak kişi artık içindeki kültürün bir parçasıymış gibi uyumlu bir hal almıştır.

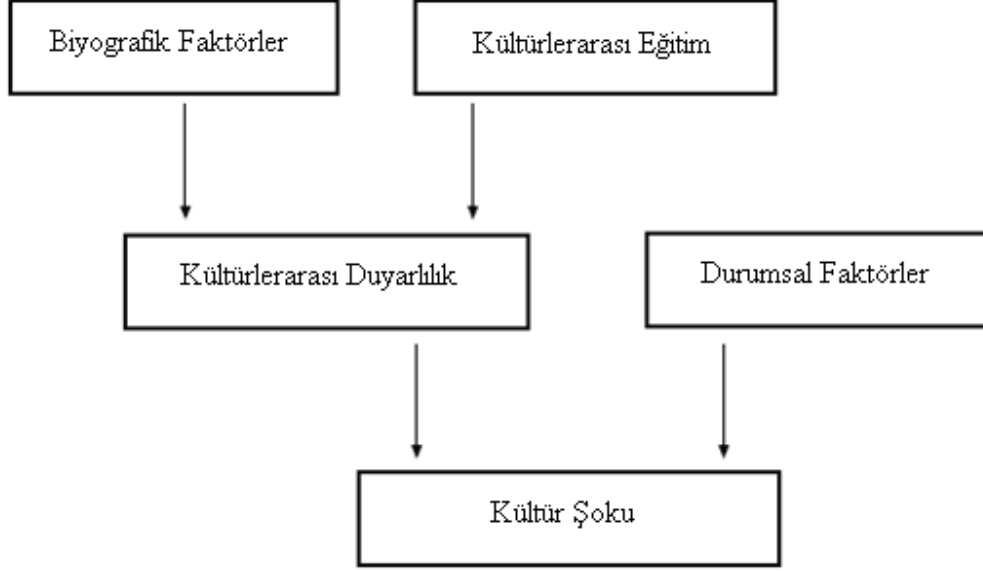
### **2.7.1.2. Kültür Şoku**

Kültürel şok denen kavram; yabancı bir ülkeye giden bireyi etkileyen bir çeşit olumsuz ve keyifsiz ruh halidir. Bir çeşit fizyolojik ve psikolojik stres olarak tanımlanmaktadır. Eğer tanıdık durumlar veya işaretler az düzeyde ise yabancı ülkeye giden kişi kendisini bu stres içinde bulabilir (Brown ve Ataalla, 2002). Tanıdık olmayan ve farklı görülen bir çevre, öğrenilmemiş ve uygun olduğu düşünülen tepkiler için yeni uyarıcı sağlamaktadır. Beklentiler, dil, yemek kültürü ve alışkanlıkları, kişisel alan kavramı ve daha bunlar gibi birçok konu stres kaynakları olabilir. Çünkü bunlar birey için ne anlaşılabilir yapıdır ne de etik olarak doğru algılanabilmektedir (Kaye ve Taylor, 1997).

Walton'a (1990) göre yabancı bir ülkedeki iş deneyimi yurtdışında çalışanlar için heyecanla başlar, düş kırıklığıyla devam eder ve kültür şokuna dönüşür. Bu şok, bir nevi stres reaksiyonudur. Bu stres psikolojik ve fizyolojik ödüllerin genellikle belirsiz ve kontrol ile tahminin mümkün olmadığı hallerde söz konusu olmaktadır. Bu stresin etkisi kızgınlık, kafa karışıklığı ve kaygı olarak ortaya çıkmaktadır. Taki bireyin mevcut kültürünün sosyal davranışlarını anlama ve tahmin etmeye yardım edecek sosyal davranışlar setinin geliştirilmesine kadar bu durum devam etmektedir. Bu durum kabul edilebilir bir fenomendir ve uluslararası görevlendirmelerde görülebilecek bir tepkidir (Kaye ve Taylor, 1997).

Mamman'a (1995) göre bir çok araştırmacı adaptasyon sürecinin stresli olduğunu ve birçok faktöre bağlı olarak geliştiğini ifade etmektedir. 4 ana kategori şeklinde yazında tanımlanan faktörlerin kültür şoku üzerinde belirleyici olduğu düşünülmektedir. Bunlar yaş, geçmiş deneyimler, eğitim ve kişisel yeterlilik gibi özelliklerdir. Evsahibi ve köken ülke arasındaki kültürel farklılığın büyüklüğü (Hofstede, 1980) önemli bir faktör olarak tanımlanmaktadır. Kültür şokunu minimize eden faktörlerden biri de kültürlerarası eğitimidir (Caliguri, 2000).

**Şekil 9: Kültür Şoku'nu Etkileyen Faktörler**



**Kaynak:** Kaye ve Taylor, 1997

Kaye ve Taylor'a (1997) göre kültür şokunu etkileyen ve şiddeti üzerinde belirleyici olan bir dizi faktör vardır. Yine literatürde farklı araştırmacılarca öne sürülmüş faktörlerin altı çizilmektedir. Bu bağlamda yeni bir çevreye adapte olmayı etkileyen unsurlar yukarıdaki şemadaki perspektifle ele alınmıştır. Örneğin yaş ve eğitim bağlamında, genç ve yüksek eğitim almış bireylerin daha az eğitilmiş ve daha büyük kişilere göre daha hızlı adapte olması beklenmektedir. Durumsal faktörler bağlamında, evsahibi ve köken ülke kültürleri arasındaki benzerlik ve farklılıklar da yine adaptasyonu etkileyen bir diğer olgudur.

### **2.7.1.3. Kültürel Çatışma**

Uygulamada görüldüğü üzere, yurtdışında çalışanlar evsahibi ülkelere gittiklerinde kendilerini bu ülkenin kültüründen ayrı kılabacak birtakım psikolojik özellikler sergilemeye başlarlar. Bu zıtlık ve karşıt durumun farkında olabilmek bir çok potansiyel sorunun giderilmesini veya daha baştan engellenmesini sağlayacağı gibi, başarılı bir operasyon için doğru politikaların kullanılmasını da mümkün kılabilir (Ali ve diğ., 1995).

Kültürlerarası geçiş sürecinde gerçekleşen değişiklikler oldukça stresli olabilmektedir. Örneğin Banai ve Reisel'e göre (1993) iki ülke (evsahibi ve köken ülkeler) arasında kalmak dahi yurtdışında çalışanların rollerine ilişkin potansiyel bir çatışma kaynağı olabilmektedir. Uyum sağlayabilmek zaman, çaba ve para gerektirmektedir. Dahası, bu zorluk mutlak suretle sabretmeyi ve adapte olmaya ilişkin isteği gerektirmektedir. Adaptasyonun zorlukları kimi yurtdışında çalışan bireylerin evsahibi ülkede kalmaya ilişkin düşüncelerini sorgulatabilmektedir (Aycan, 1997).

Yurtdışında alışanlara ilişkin yazına göre farklı kültürlerden olan bireyler birbirlerinin değer ve davranışlarını bir diğerini kapsayıcı şekilde zorlukları açısından karışılmaktadırlar ve bu da kültürel çatışmayı doğurucu olabilmektedir (Elashmawi ve Harris 1993, aktaran Tahir ve Ismail, 2007). Kültürel atışma bu nedenle uluslararası görevlerde ve tayinlerde görülebilecek muhtemel bir zorluk olarak kabul edilmektedir. atışmaların giderilmesinin yolu yurtdışında çalışanların uyum sağlamalarının gerçekleşmesi ve uyumun mümkün olabilmesi için gerekli imkânların sunulmasından geçmektedir.

#### **2.7.1.4. Karşılaştırmalı Kültür Eğitimi**

Bir örgüt, küresel pazarlara geçtikten sonra karşılaştırmalı kültür eğitimine ve oryantasyon programlarının önemine ilişkin gerekli hassasiyeti göstermelidir. Karşılaştırmalı kültür eğitimi yeni kültür ile kültüre dair yeni ve uygun davranışlara ilişkin eğitim sürecini ortaya koyar (Webb ve Wright, 1996). Mendenhall ve Oddou'ya (1991) göre karşılaştırmalı kültür eğitimi almak yurtdışında çalışanlar için başarıya gidecek kritik yollardan biridir. Bu nedenle birçok araştırmacının ana temalarından biri bu konu olmuştur. Shim ve Paprock (2002) oldukça ironik bir durum olarak kurumsal liderlerin çoğunun çalışanları için böyle eğitimler organize etmediklerini ve bu eğitimlerin yurtdışında çalışacaklar için etkinliğinden şüphe duyuyor olduklarından söz etmektedir. Goldstein ve Smith'e göre (1999) Amerika'daki yöneticilerin sadece %30'unun gidecekleri ülkelere varmadan evvel minimum düzeyde de olsa bir eğitime tabi olduklarını ifade etmektedir. Karşılaştırmalı kültür eğitimini önemsemenin bireylerin yeni kültürlerine kendilerini uyarlamalarını

kolaylaştırdığı ve bu eğitimin bireylerin kendilerini yeni rollerinde daha etkin kıldığını düşünen yaklaşımdan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bonarche ve Brewster (2001) yurtdışında çalışanların bilgi edinmek ve bilgi transfer etmek amacıyla gittikleri ülkelerdeki rollerine ilişkin olarak kültürlerarası eğitim edinmeksizin sürece başlamalarını anlamsız bulmaktadır. Yurtdışı çalışma politikaları ile bilgi arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmacılar, stratejik ve operasyonel düzeyde bilgi söz konusu olduğunda örgütlerin yurtdışında çalışanlar için kültürlerarası eğitimi niçin sağlamadıklarını sorgulamaktadır. Karşılaştırmalı kültür eğitimi kullanarak yurtdışında çalışan yöneticilerin kültürel farklılıklara adapte olmalarını mümkün kılmak öğretilebilir bir konudur (Webb ve Wright, 1996).

Kealey ve Protheroe'ye (1996) göre karşılaştırmalı kültür eğitimi gerçekleştirilmede kullanılacak dört ana metod vardır:

- a. Evsahibi ülkede yaşama şartlarına ilişkin pratik bilgiler sağlamak,
- b. Evsahibi ülkenin politik, ekonomik ve kültürel gerçekliklerine ilişkin eğitim vermek,
- c. Evsahibi kültüre ilişkin farkındalığı sağlayacak bilgiler edinmek,
- d. Bilişsel ve davranışsal teknikleri birleştiren ve ilişkilendiren deneyimsel öğrenme aktivitelerinden yararlanmak.

Karşılaştırmalı kültür eğitimi birçok akademisyen ve araştırmacıya göre yurtdışında çalışanlar için oldukça önemli ve onların etkin olmalarını sağlayacak bir araçtır. Black ve Mendenhall'ın (1990) araştırmasına göre karşılaştırmalı kültür eğitimiyle yurtdışında çalışanların bireysel becerilerini geliştirmeleri, yeni kültürel yapılara uyum ve yine yeni kültürel yapı içinde iş performansını yükseltmeleri arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kültürel uyumu edinebilmenin karşılaştırmalı kültür eğitimiyle sağlanabileceği düşünülmektedir. Çünkü böylelikle yurtdışında çalışanların evsahibi ülke kültürünün uygun norm ve davranışlarını edinebileceği savunulmaktadır.

Karşılaştırmalı kültür eğitiminin 3 ana amacı vardır (Caligiuri ve diğ., 2001):

- a. Karşılaştırmalı kültür eğitimiyle yurtdışında çalışanların evsahibi ülke içinde işe ilişkin uygun görevleri yerine getirmenin en elverişli yollarını bulmaları ve uygun kültürel davranışlara ilişkin kararları alabilme yetkinliği edinmeleri,
- b. Karşılaştırmalı kültür eğitimiyle yurtdışında çalışanların yeni kültürleri içinde öngörülemeyen olaylarla başa çıkmaları ve beklenmedik olay ve durumlarla aralarında olabilecek çatışmaları azaltmalarının kolaylaşması,
- c. Karşılaştırmalı kültür eğitimiyle yurtdışında çalışanların evsahibi ülkede yaşamak ve çalışmalarına ilişkin realistik beklentiler edinmelerinin mümkün kılınabilmesi.

### **2.7.2. Kültürün Örgütsel Başarı ve Başarısızlık Üzerindeki Etkisi**

Yurtdışında çalışan yöneticilerin başarısızlığı genel olarak bulunduğu yerden erken ayrılışı ya da evine erken dönüşü olarak ifade edilmektedir (Lund ve Barker, 2004). Bireyler yurtdışı görevlendirmelerinde adaptasyon problemleriyle yüzyüze gelirler, evsahibi ülkelerinde istihdamları süresince başarısızlık gösterebilir ya da üstün bir başarı göstermeksizin sıradan kalabilirler (Bozionelos, 2009). Birçok çalışmaya göre örgütlerin uluslararası faaliyetlerini gerçekleştirmeleri sürecinde yaşadıkları başarı ya da başarısızlık üzerinde etkili kritik faktörlerden biri de kültürdür (Schroath ve Korth,1989).

Newman ve Nollen (1996) daha etkin ve başarılı sonuçlar edinmenin yolunun uluslararası bağlamda yurtdışında çalışanlarca gerçekleştirilen örgütsel çalışmalara ilişkin yönetim uygulamalarının yerel kültüre adapte edilmesinde gizli olduğunu ifade etmektedir. Örneğin güç mesafesinin düşük olduğu ABD’de çalışanların katılımı daha olumlu sonuçlara yol açabilecekken, güç mesafesinin yüksek olduğu uzak doğu ülkelerinde ve Güney Avrupa’da yüksek çalışan katılımı olumsuz sonuçlar getirebilir. Böyle sonuçlar bireyci ve toplulukçu ülkeler açısından büyük farklılıklara yol açabilmektedir.

Göçmen çalışanların uyumları sürecinde yurtdışında çalışan yöneticilerin başarı ya da başarısızlıkları oldukça kompleks bir konuyu içermektedir. Yabancı bir ülkede başarılı olabilmek için kendi davranışlarının kökenini ve aynı zamanda içinde bulunduğu yabancı

kültürden olan bireylerin davranışlarının yapısını da anlamak gerekmektedir. Bu durum yurtdışında çalışan yöneticilerin davranışlarını ve başkalarını algılamalarında hangi kültürel değerlerinin baskın olduğu durumunu değerlendirmek açısından önem arz etmektedir (Ralston ve diğ., 1995).

Black and Gregersen'a (1999) göre yurtdışına çalışan gönderiminde başarılı olan yöneticiler ve örgütlerin 3 genel kuralı vardır ve bunu pratiğe dökmeleri halinde başarı olasılıkları yükselmektedir. Birincisi, uluslararası bir görevlendirme hazırlığı aşamasında iseler bilgi yaratma ve global liderlik gelişimine odaklanmalıdırlar. İkincisi, uluslararası görevlendirmeye gönderilecek bireylerin teknik becerilerinin yanısıra kültürlerarası becerilerine göre belirlemek gerekmektedir. Üçüncü olarak da uluslararası deneyimleri düşünülmüş ve planlanmış bir geri dönüş çizelgesiyle sonlandırılmalıdır. Karşılaştırmalı kültür bağlamında yurtdışında çalışanların adaptasyonlarının kolaylaşabilmesi için kültürlerarası yetkinlikler kazanmaları gerekmektedir. Bunlar tutumsal, insanlararası ilişkisel ve genel yaşama biçimi olarak ifade edilebilecek yetkinliklerdir (O'Sullivan ve diğ., 2002).

Black ve Gregersen'a (1999) göre kültür başka bir durumda başarılı olabilirliliği asla garanti edemez. Yurtdışında çalışma sürecini oldukça başarılı biçimde kullanan örgütler, kültürel hassasiyetlere ilişkin birçok araçtan yararlanırlar. Başarısız olan örgütler incelendiğinde ise farklı gelenek ve uygulama biçimlerine kapalı kişileri gönderdikleri görüldüğü gibi bu kişilerin yönetsel anlamda becerikli ancak kültürel anlamda yetersiz oldukları da gözlemlenebilmektedir. Bu anlamda yöneticilerin yurtdışına gönderecekleri çalışan adaylarını incelerken şu kriterleri göz önünde bulundurmaları önemsenmektedir:

- İletişim kurmaktan asla çekinmemek,
- Geniş girişkenlik özelliğine sahibi olmak,
- Sosyalleşebilmek,
- Kültürel esneklik,
- Bir ülke vatandaşlığından öte dünya vatandaşlığı yönelimine sahip olmak,

- İşbirliğiyle uzlaşma tarzına olmak.

### **2.7.3. Kültürel Benzerlik ve Farklılıkların Yurtdışında Çalışanlar Üzerindeki Etkisi**

Kendi kültürleri ile evsahibi ülke kültürleri arasındaki farklılık nedeniyle yurtdışı görevlendirilenin devamında yurtdışında çalışanların kültür şoku yaşamaları kaçınılmaz olabilmektedir. Buna bağlı olarak, kendi kültürleri ile evsahibi kültürleri arasında büyük farklılıklar olan yurtdışı çalışanları yerel değerler ve alışkanlıklara ayak uydurabilmek davranışlarını değiştirmek konusunda büyük sıkıntılar çekmektedir (Attiah, 1996).

Kültürel faktörlerden biri olan kültürel uzaklık, yurtdışında çalışanların psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmelerini etkileyen faktörlerden biri olduğu gibi yurtdışında çalışanların performanslarını da direk etkilemektedir. Stening'e (Wang, 2002) göre kültürel uzaklık normlar, alışkanlıklar ve değerler bağlamında iki kültür arasındaki yapısal farklılıklardır. Kültürel uzaklığın yüksek olması halinde, yurtdışında çalışanlar hiç alışkın olmadıkları ve daha önce tanık olmadıkları bir toplumsal yapı içinde kendilerini bulabilirler. Bu nedenle belirsizlikler stres ve baskı hissetmelerine neden olabilir. Bu da uyum ve alışma sürecini daha kompleks ve zor bir süreç haline getirebilir (Wang, 2002).

Schroath ve Korth'un (1989) 67 sigorta şirketi üzerinde yaptıkları çalışmalara göre kültür, uluslararası faaliyetlerini gerçekleştirme sürecinde oldukça etkili faktörlerden ve bazı zamanlarda da engellerden biri olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda yaptıkları araştırmaya göre ABD'li çalışanlar ABD kültürüne benzer evsahibi ülkelerde kendilerini daha iyi ve rahat hissettiklerini ifade etmişlerdir. Linder'in ülkesel benzerlik teorisinin altını çizen Schroath ve Korth (1989) evsahibi ülkenin sosyo-kültürel çevresinin benzerliğinin oldukça önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamıştır.

Kültürel bağlamda benzerlik de iki ülke arasındaki sosyal ve kültürel değerlere ilişkin yakınlıklar olarak tanımlanmıştır. Bu iki araştırmacı da iki ülke arasındaki kültürel benzerlik ya da farklılıkları Hofstede'nin (1980) kültür boyutları bağlamında yakınlık ya da uzaklıklarıyla ilintili olarak tespit etmiştir. Elango'ya göre (2003) kültürel olarak benzer ya da farklı olmak Hofstede (1980) boyutları bağlamında şöyle tanımlanmaktadır; eğer kültürel değerler arasında düşük uzaklık var ise bu iki kültürün birbirlerine yakın oldukları

veya benzerlikler arz ettikleri anlamına gelmektedir. Eğer birbirlerine gore yuksek uzaklık soz konusu ise bu da kulturel anlamda farklı olduklarına işaret etmektedir.

Mendehall ve Oddou'ya gore (1985), çoğu araştırmacı bazı kulturlere adapte olmanın oldukça gu olabileceğini duşunmaktadır. Bu onerme çeşitli araştırmalar işığında geliştirilerek savunulmuştur. rneğin Torbiorn'nun 1982 yılında gerçekleştirdiği çalışmaya gore batı kokenli yurtdışında alışanlar Hindistan, Pakistan, Liberya, Uzak Doğu, Orta Doğu, Kuzey ve Doğu Afriya sınırları içinde gerçekleşen yurtdışı gorevlendirmelerinde kendilerini oldukça memnuniyetsiz ve sıkıntılı hissettiklerini ifade etmişlerdir. zellikle iş tatmini, stres ve gerilim, sağlık, konaklama, yemek ve ayrıca yerel meslektaşlarının çalışma becerileri konusunda ciddi problemler yaşadıklarının altını çizmişlerdir. Bu araştırma bağlamında dunya'nın diğer bogelelerindeki lkeler ile Asya, Afrika, Japonya ve Orta Doğu arasında ciddi kulturel farklılıklar olduğuna değinilmiştir. Bu ve benzeri çalışmaların Amerika ve Avrupa kokenli yurtdışı çalışanları zerinden gerçekleştirildikleri duşunlduğunde belirtilen kulturel farklılıkların onlar perspektifinden oldukça buyuk olduğu gozlemlenmiş olabilmektedir.



### **BÖLÜM 3: YURT DIŞINDA ÇALIŞAN GÜNEY KORELİ YÖNETİCİLERİN KÜLTÜREL BENZERLİK VE FARKLILIKLAR AÇISINDAN EVSAHİBİ VE KÖKEN ÜLKELERİYLE İLİŞKİLERİ - KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın metodolojik yapısına ve alan çalışmasının tüm yönlerine ilişkin bilgilere yer verilecektir. Araştırmanın yaklaşımı, paradigmatik duruşu, teorik ve kavramsal perspektifi, metodolojisi, kullanılan teknik ve metodlar ile geçerlilik ve güvenilirliğine değinilecektir. Bu bölüme kadar ele alınan teorik ve kavramsal bilgilerde araştırmanın ana kapsamı olan ulusal kültür ve yurtdışında çalışan yöneticiler konusuna yer verilmiştir. Bu bağlamda geliştirilen bölümler alan çalışmasının yapılandırılması için gerekli teorik alt yapıyı ve kavramsal boyutları ifade etmektedir.

#### **3.1. Araştırmanın Genel Tanıtımı**

Bu çalışma yurtdışında çalışan yöneticiler ve kültür dinamikleri arasında tespit edilen önemli bir boyutu kendisine konu edinmiştir. Hakkında bilgi elde edilmek istenen nokta, evsahibi ve köken ülke ulusal kültürlerinin yurtdışında çalışan yöneticilerin bu ülkelerle ilişkilerini nasıl etkilediği üzerinedir. Araştırmanın evreni tüm yurtdışında çalışan yöneticiler ile tüm köken ve evsahibi ülkeler iken bu çalışmanın örneklemini Türkiye, ABD ve Güney Kore eksenli olarak belirlenmiştir. Bu örnekleme beraber sorgulanan konu, Güney Kore kökenli; Türkiye ve ABD’de çalışan yurtdışında çalışan yöneticilerin köken ve evsahibi ülkeleriyle ilişkilerinin bu ülkelerin ulusal kültürlerinden nasıl etkilendiklerine ilişkindir. Araştırmanın örnekleminin niçin Güney Kore, Türkiye ve ABD ile sınırlı tutulduğuna ilişkin açıklamalara bu bölümün devamında yer verilecektir. 2 evsahibi ülke seçilmesinin nedeni karşılaştırmalı bir analiz gerçekleştirebilmektir. Çünkü araştırma hem kültürel benzerlikleri hem de farklılıkları kapsamına almaktadır. Bu bağlamda köken ülke kültürüne bir benzer bir de farklı iki evsahibi ülke seçilmesi, karşılaştırmalı bir incelemeyi mümkün kılmaktadır.

Araştırma, çoklu disiplinli bağlamda hem uluslararası yönetim, hem sosyoloji hem de psikoloji bağlamında şekillendirilmiş bir çalışma olarak düşünülebilir. Çokuluslu örgütlerin örgütsel ve yönetsel faaliyetleri için yurtdışına gönderdikleri yöneticilerin sosyolojik bir olgu olan kültürden ne derece ve nasıl etkilendikleri araştırmaya konu olurken, psikolojik ve bireysel anlamda etkilenme dereceleri ve ilişki biçimleri de araştırmanın temel boyutlarıdır. Uluslararası görevlendirmelerle yurtdışına gönderilen yöneticilerin başarılarını etkilediği düşünülen en önemli faktörlerden biri olan kültür ana dinamik olarak araştırmada yer almaktadır.

Uluslararası görevlendirmeler bağlamında yurtdışına gönderilen yöneticilerin her iki ülkeyle ilişkilerinin ve kültürün bu ilişkiler üzerindeki belirleyiciliğinin örgütler açısından oldukça önemli olduğu düşünüldüğünden, bu araştırma ile hem akademisyenlere hem de uygulayıcılara önemli bakış açılarının kazandırılması hedeflenmektedir. Çünkü evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkilerin biçimi sadece yöneticiler ve çalışanlar açısından değil, örgütler açısından da önemli sonuçlara yol açabilecek potansiyeldedir. Hatta örgütsel başarı ve başarısızlıkların ardında etkili faktörlerden biri olarak dahi kültürel olgular ele alınabilir. Bu duruma ilişkin detaylar araştırmanın önemi kısmında derinlemesine ele alınacaktır.

### **3.2. Araştırma Sorunsalı**

Bu araştırmanın ana sorunsalı ve odaklandığı nokta şudur; *“Evsahibi ve köken ülkelerin ulusal kültürleri arasındaki benzerlik ve farklılıkların yurtdışında çalışan yöneticilerin evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkileri üzerine etkisi nasıldır?”*. Bu sorunsal ile odaklanılan husus, farklı iki evsahibi profilleri üzerinden kültürel benzerlik ve farklılıklara ilişkin bir karşılaştırma yapılmasıdır. Ana sorunsal etrafında kümelenerek yapılan sorular bağlamında yurtdışında çalışan yöneticilerin evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişki düzeyleri sorgulanacak ve açıklayıcı bir yaklaşımla belirlenmeye çalışılacaktır. Bu çalışma, Güney Kore kökenli, Türkiye ve ABD’de çalışmakta olan yöneticilere dönük olarak gerçekleştirilmiştir. Bu konuya dair bir örneklem olarak Koreli yöneticilerin evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkilerinden hareketle ana sorunsal sorgulanmaktadır. Örneklemden hareketle genel resme ilişkin öngörülerin ve fikirlerin oluşturularak paylaşılması hedeflenmektedir. Bir benzer bir de farklı iki evsahibi ülke örnekleriyle ve Güney Kore

kökenli yöneticilerden hareketle genel bir resim, tümevarımsal (inductive) bir perspektifle görülmeye çalışılacaktır.

### **3.3. Araştırmanın Hedefleri**

Kültürün örgütsel başarı ve başarısızlık (Schroath ve Korth, 1989; Ralston ve diğ., 1995; Newman ve Nollen, 1996), yönetsel ve örgütsel pratikler (Flytzani ve Nijkamp, 2008), uyum süreci (Black ve diğ., 1991; Aycan, 1997; Wong, 2001), evsahibi ülkede kalma süresi (Kim ve Slocum, 2008) ve performans (Black, 1998) gibi birçok konu üzerinde etkili olduğu vurgulanmaktadır. Ancak buna rağmen Russell ve Dickie'nin de (2007) vurguladıkları üzere işletmecilik yazınında başka bir kültürün içine aktif olarak girmeye ve etkileşimde bulunmaya ilişkin olarak geliştirilebilecek araştırmalarda büyük eksiklik mevcuttur.

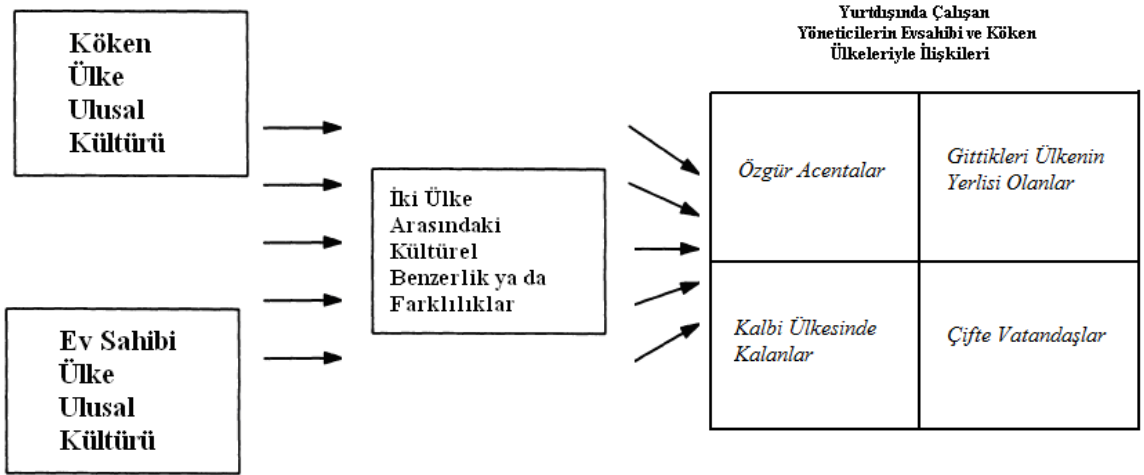
Bu çalışma temel anlamda ulusal kültür ile evsahibi ve köken ülkelerle ilişkiler arasındaki etkileşimi keşfetmeyi hedeflemektedir. Çalışma hem betimleyici hem de keşfedici yapıda oluşturulmuştur. Araştırmanın iki ana dinamiği olan ulusal kültür ve yurtdışında çalışan yöneticiler arasındaki ilişkinin açıklanması ve keşfedilmesi amaçlamıştır. Araştırmanın ana sorunsalındaki ilişkiyi sembolik olarak incelendiğinde, “A” ulusal kültürler arasındaki benzerlik ya da farklılıkları ifade ederken “B” de yurtdışında çalışan yöneticilerin köken ve evsahibi ülkeleriyle ilişkilerine dair boyutu temsil etmektedir. Bu çalışmanın ilişkiyi bağlamda A'nın B üzerine etkisinin ne olduğunu tespit etmeye dönük olduğu belirtilebilir. Bu bağlamda araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerinden söz etmek gerekmektedir. Bağımsız değişken, etkileyen ancak etkilenmeyen olarak ifade edilebilecek dinamik iken, bağımlı değişken başka değişkenlerce etkilenirken kendisi sözü edilen olgular üzerinde belirleyici ve etkili değildir (Punch, 2005).

Bu çalışmada da tanımlanabilecek *bağımsız değişken* evsahibi ve köken ülke kültürleri arasındaki benzerlik ya da farklılıklardır. *Bağımlı değişken* ise yurtdışında çalışan yöneticilerin evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişki biçimleridir. Bu anlamda evsahibi ve köken ülkelerle ilişki biçimlerinin kültürel benzerlik ya da farklılıktan etkilenmesi bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin ifadesi olarak belirtilebilir.

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere bu çalışma ilişkişel bir yaklaşımla şu şekilde özetlenebilmektedir:

- Türkiye’de çalışan Güney Koreli yöneticilerin köken ülke Güney Kore ve evsahibi ülke Türkiye’yle ilişkileri nedir ve Güney Kore ulusal kültürü (köken ülke olarak) ile Türkiye ulusal kültürü (evsahibi ülke olarak) arasındaki benzerlik ya da farklılıkların bu ilişki biçimlerine etkisi nasıldır?
- ABD’de çalışan Güney Koreli yöneticilerin köken ülke Güney Kore ve evsahibi ülke ABD’yle ilişkileri nedir ve Güney Kore ulusal kültürü (köken ülke olarak) ile ABD ulusal kültürü (evsahibi ülke olarak) arasındaki benzerlik ya da farklılıkların bu ilişki biçimlerine etkisi nasıldır?

**Şekil 10: Araştırmanın Dinamiklerinin İlişkişel Yapısı**



Araştırmanın başlıca amaçları en genelden en özele doğru şöyledir:

- a. Yurtdışında çalışan yöneticilerin kültürel ilgi düzeylerini belirlemek,
- b. Yurtdışında çalışan yöneticilerin kültürel benzerlik ve farklılıkları ne kadar önemli bulduklarını belirlemek,
- c. Yurtdışında çalışan yöneticilerin evsahibi ve köken ülkelerinin kültürel benzerlik ve farklılıklarına ilişkin algılarını belirlemek,

- d. Yurtdışında çalışan yöneticilerin kültürel benzerlik ve farklılıklardan nasıl etkilendiklerini belirlemek,
- e. Yurtdışında çalışan yöneticilerin geldikleri köken ülkeleriyle ve şuan içinde buldukları evsahibi ülkeleriyle ilişkilerinde kültürel benzerlik ve farklılıkların etkilerini keşfetmek.

### **3.4. Araştırmanın Önemi ve Katkısı**

Bu çalışma, uluslararası yazında 30 yılı aşkındır çalışılan bir konunun Türkçe yönetim yazınında da gündeme gelmesi açısından önem taşımaktadır. Türkiye gelişmekte olan ülkeler kategorisinde olduğu ve Türk kökenli uluslararası örgütler ile yöneticiler son yıllarda uluslararası arenada boy göstererek faaliyetlerini arttırdıkları için bu konu Türk yazınında bunca süre görgül olarak yer almamış olma ve kavramsal olarak da oldukça sınırlı çalışmalarda yer alma özelliği taşımaktadır. Günümüzde farklı evsahibi ülkelerde faaliyet gösteren Türk yöneticilerin sayısının artıyor olması nedeniyle bu konuya gerekli önemin verileceği düşünülmektedir.

Bu araştırmada Türkiye evsahibi ülke olma vasfıyla yer almaktadır. Araştırmada iki evsahibi ülkeden biri olan Türkiye gelişmiş ülkelere karşı olan ABD ile kültürel etkileri perspektifinden karşılaştırılacaktır. Güney Kore kökenli örgütlerin ve yöneticilerin tüm dünyada ve Türkiye’de de olduğu gibi hızla artması ve faaliyetlerinin uluslararası yönetim alanında önemli katkılar içermesi nedeniyle, bu ülke köken ülke sıfatıyla araştırmaya dahil edilmiştir.

Bu çalışma ile uluslararası yazında ele alınması önem arz eden bir nokta olan yurtdışında çalışan yöneticilerin ülkeleriyle ilişkilerinde kültürün rolünün ne olduğu konusuna değinilecektir. Araştırmada Black ve Gregersen (1991) tarafından öne sürülen ve Richardson ve McKenna (2006) tarafından da geliştirilerek makro perspektiften farklılaştırılan model ilk defa yöneticiler için ülkelerle ilişkiler bağlamında kullanılacaktır. Yöneticilerin birebir ilişki halinde olduğu ve makro anlamda onları etkileyecek olan evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkileri keşfedilmesi gereken önemli bir noktayı ifade

etmektedir. Bu nedenle bu kritik noktanın derinlemesine incelenmesi bu araştırmaı anlamlı kılmaktadır.

Bu alışma, yurtdışında çalışan yöneticiler açısından hem Türkçe yazına hem de uluslararası yazına bir katkı sağlamak amacıyla yapılandırılmıştır. Türkçe yazında gerektirdiği önemi yeterince edinememiş konulardan biri olan yurtdışında çalışma yönetimi ve yurtdışında çalışan yöneticiler konusunda önemli bir uluslararası bakış açısı edinilmeye çalışılmaktadır. Türkiye'nin araştırmada evsahibi ülkelerden biri olarak ulusal kültürü bağlamında başka ülkelerden gelen yurtdışında çalışan yöneticilerle nasıl bir ilişkiye sahip olduğu sorgulanacaktır.

Öte yandan uluslararası yazında da birebir ulusal kültür ile yurtdışında çalışan yöneticilerin ilişkisine odaklanan çalışmaların eksikliği araştırmaı tamamlayıcı ve yeni bakış açıları kazandırıcı kılmaktadır. Çünkü araştırmada kullanılan evsahibi ve köken ülkelerle ilişkilere odaklanan sadakat düzeyi modeli (Richardson ve McKenna, 2006) sadece akademisyenler üzerinde uygulanmıştır. Ayrıca modelin ilk versiyonu Black ve Gregerson (1999) tarafından yurtdışında çalışanlar üzerine odaklanılarak ele alınmıştır. Bu modelin kültürle ilişkilendirilmesi ilk kez bu çalışma ile gerçekleştirilecektir. Modelin kültürle ilişkilendirilmesinden öte yurtdışında çalışan yöneticilerin köken ve evsahibi ülkeleriyle ilişkileri ve kültürün etkisi direk ve birebir olarak bu araştırmayla mercek altına alınacaktır.

Araştırmanın uluslararası yönetim ve kültürlerarası karşılaştırmaı yönetim yazını açısından önemi şöyledir:

- a. Kültürel bağlamda yöneticilerin evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkilerinin daha önce ele alınmamış bir konu olması ve bu konuyla literatüre çeşitli bakış açılarının kazandırılacağının düşünülmesi,
- b. Mikro ve makro perspektiften hem kültürel hem de davranışsal bir çalışma olması nedeniyle çoklu disiplinli bir araştırma olma özelliğine sahip olması,
- c. Günümüzün uluslararası işletme yöneticilerinin mobil bir yaşama biçimi içindeki duygusal eğilimlerini tespit etmek yönünde yapılandırılmış olması,

- d. Global yöneticileri etkileyen yerel faktörleri keşfetmeye dönük olması,
- e. Örgütsel başarı ve başarısızlıklar üzerinde etkisi büyük bir kesim olan yöneticilerin fikirlerinin ve yaşadıkları etkileşimlerin temel alınması,
- f. Akademisyenler ve profesyoneller açısından dikkat edilmesi gereken kritik ve etki düzeyi yüksek bir alan olması gibi nedenler araştırmayı gerekli ve literatüre sağlayacağı katkılar itibariyle anlamlı kılmaktadır.

### **3.5. Araştırmanın Kapsamı**

Bu çalışma Türkiye, Amerika ve Güney Kore eksenine yapılandırılmıştır. Türk, Amerikan ve Güney Kore ulusal kültürlerinin benzerlik ve farklılıkları ışığında; Kore kökenli yöneticilerin Türkiye ve Amerika'daki yönetsel faaliyetleri sürecinde geldikleri ülke olan Güney Kore ve şuan içinde buldukları evsahibi ülkeleri olan Türkiye ve Amerika'yla olan ilişki düzeylerine ilişkin bir sorgulama gerçekleştirilecektir.

Araştırma literatür taraması ve teorik alt yapının oluşturulması aşamasında yurtdışında çalışma yönetimi ve yurtdışında çalışan yöneticiler konusunu, ulusal kültürlere ilişkin yazını, Hofstede'nin kültür yaklaşımını ve kültürün yurtdışında çalışan bireyler üzerindeki etkisini kapsamaktadır. İlişkisel bağlamda ulusal kültür ile yurtdışında çalışanlar arasındaki ilişki nedeniyle ve araştırmanın ana varsayımları bağlamında bu bölümler kavramsal kısımda yapılandırılarak aktarılmıştır. Yurtdışında çalışan yöneticiler ve ulusal kültür kavramları bu çalışmada ilişkilendiriliyor iken kültürün yurtdışında çalışanlar üzerindeki etkilerini aktaran bölüm literatürde bugüne dek kültür bağlamında yapılmış çalışmaları ve araştırmaları kapsayarak oluşturulmuştur.

Hofstede'nin (1980) araştırması örnekleme seçilen 3 ulusal kültür olan Türkiye, Güney Kore ve ABD ulusal kültürel yapılarına ilişkin verileri sağlıyor olması nedeniyle araştırmaya dahil edilmiş ve bu ülkelerin karşılaştırılması bağlamında ele alınmıştır. Hofstede'nin çalışmasının bu bağlamda yararlanılabilecek tek çalışma olduğu ve en uygun verileri sağladığı düşünülmektedir. Ayrıca araştırmanın 2 ana varsayımı Hofstede verileri ışığında belirlenmiştir. Ancak Hofstede boyutları kapsamında bir karşılaştırma

yapılmamıştır. Aksine *katılımcıların algıladıkları ve etkisi altında kaldıkları kültürel öğeler üzerinden bir karşılaştırma yapılması* hedeflenmektedir.

Görgül aşamaya ilişkin olarak edinilen veriler iki kategoride belirtilebilir. Birincisi *düz ve gerçek bilgiler* üzerinden ifade edilen düşünceler iken ikinci grup *sembolik bilgiler* üzerinden ifade edilen metaforik düşüncelerdir. Katılımcıların düz ve metaforik düşünceleri açısından veriler iki aşamada analiz edilecektir. Birinci boyutta kültürel temalar bağlamında ülkelerle ilişkileri incelenecek iken, ikinci boyutta da yabancı bir kültür içindeki yurtdışı deneyimleri nasıl tanımladıkları ve bu tanımlamaların ilişkiyel yansımaları ele alınacaktır. Düz (yalın) bilgilere ek olarak edinilen metaforik bilgiler aracılığıyla yöneticilerin bakış açıları bir başka perspektif yardımıyla da değerlendirmeye alınmıştır. Bu imkânı sağlıyor olması nedeniyle metaforların da edinilip analize tabi tutulması gerekli ve zengileştirici görülmüştür.

### **3.5.1. Araştırmanın Yurtdışında Çalışan Yöneticiler Üzerinde Yapılmasının Gerekçeleri**

Araştırmada yurtdışında çalışanlar çatısı altında özellikle yurtdışında çalışan yöneticilerin tercih edilmesinin çeşitli gerekçeleri vardır. Literatürde yurtdışında çalışanlar üzerinden gerçekleştirilmiş çeşitli araştırmalar mevcuttur. Hatta herhangi bir örgütten bağımsız ve bağımlı olarak yurtdışında çalışanlar gibi farklı iki kavramdan yola çıkılarak gerçekleştirilen çalışmalar da yapılmıştır. Ancak yönetici vasfıyla yurtdışı görevlendirilmelerle atanan yurtdışında çalışanların gittikleri evsahibi ülkelerdeki ve bağlı oldukları köken ülkelerindeki birimlerine karşı sorumlulukları oldukça yüksektir. Bunlar bir çalışanın üstlenebileceğinden çok daha geniş kapsamlı ve örgütü çok daha fazla etkileyebilecek düzeydedir. Bu bağlamda yurtdışında çalışan yöneticilerin örgütsel başarı ve başarısızlıklar üzerindeki etkilerinin bu denli yüksek olabileceği düşünüldüğü için bu nitelikteki yöneticileri etkileyen faktörlerin de örgütler açısından önemleri yüksek olmaktadır. Bu bağlamda kültür faktörünün yurtdışında çalışan yöneticiler üzerinde etkilerinin olabileceği düşüncesiyle yola çıkılarak yurtdışında çalışan yöneticilerin kültürden nasıl ve ne düzeyde etkilendikleri araştırmanın sorunsal ışığında incelemeye alınmıştır. Bu sorunsal bağlamında evsahibi ve köken kültürler arasındaki benzerlik ve



farklılıkların yurtdışında çalışan yöneticiler üzerindeki etkisi ele alınarak kültür ile yurtdışında çalışan yöneticiler arasındaki ilişki incelenmektedir.

### **3.5.2. Köken Ülke Olarak Güney Kore'nin Seçilmesinin Gerekçeleri**

Köken ülke olarak Güney Kore'nin ve Güney Kore kökenli yurtdışında çalışan yöneticilerin seçilmesinin başlıca gerekçeleri şöyledir:

- Güney Kore'nin başta otomobil ve hızlı tren endüstrileri olmak üzere dünya çapında birçok uluslararası birime sahip olması,
- Bu uluslararası birimlerin hızla artması nedeniyle Güney Kore kökenli yurtdışında çalışan yöneticilerin sayılarının da paralel bir biçimde artış göstermesi,
- Güney Kore'nin globalleşen dünyada etkinliği hızla artan tipik bir doğu kültürü olması,
- Literatürde keşfedilmesi gereken doğu ülkelerinden biri olması,
- Gelişmekte olan ülkeler statüsünü geride bırakarak hızla gelişmiş ülkeler arasına yerini alması,
- Araştırmaya destek olmak ve katılımcı olarak yer almak hususunda Güney Koreli yurtdışında çalışan yöneticilerin istekli olmaları gibi nedenler Güney Kore'nin köken ülke olarak tercih edilmesinin başlıca gerekçeleridir.

### **3.5.3. Evsahibi Ülkeler Olarak Türkiye ve ABD'nin Seçilmesinin Gerekçeleri**

Evsahibi ülkeler olarak Türkiye ve ABD'nin tercih edilme gerekçeleri şöyledir:

- Türk kültürünün homojen, Amerikan kültürünün heterojen yapıda olması nedeniyle birbirlerinden farklı evsahibi ülkeler profili oluşturmaları (Amerikan toplumunun son nüfus verilerine göre % 81'i beyazlardan, % 12.7'si Afrikalı ve siyalardan, %4.6'sı Asyalılardan ve geri kalan kısmı da diğer etnik kesimlerden oluşmaktadır (Shrestha, 2006)).

- Türk kültürünün toplulukçu yanıyla tipik bir doğu kültürü, ABD kültürünün de bireyselci özelliğiyle tipik bir batı kültürü karakteristiği sergilemeleri,
- Türkiye ve ABD'nin bir gelişmiş bir de gelişmekte olan ülkeler olarak iyi birer evsahibi ülke temsilleri olabileceklerinin düşünülmesi,
- Hofstede verilerine göre (1980) Türk kültürünün Güney Kore kültürüne benzer özellikler içermesinin yanı sıra, Amerikan kültürünün de Güney Kore ulusal kültüründen oldukça farklı özelliklere sahip olması,
- Güney Kore ulusal kültürünün köken ülke olarak doğu kültürü temsilcilerinden biri olması ve kendisine benzer olabileceği düşünülen bir doğu ülkesi olan Türkiye bir de kendisinden farklı olabileceği düşünülen bir batı ülkesi olan ABD ile karşılaştırılmasının anlamlı olacağını düşünülmesi gibi nedenler araştırmanın bu 3 ülke ekseninde yapılmasının gerekçeleridir.

### **3.6. Araştırmanın Sorunsalı Ekseninde Belirlenen Varsayımlar**

Bu çalışma, ana sorunsalı olan “*Yurtdışında çalışan yöneticilerin köken ve evsahibi ülkelerinin ulusal kültürleri arasındaki benzerlik ve farklılıkların yöneticilerin evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkileri üzerine etkisi nasıldır?*” ifadesi etrafında kümelenen birtakım varsayımlara sahiptir. Araştırmanın ana sorunsalını destekleyen bu varsayımlar, mülakat sorunlarını doğru belirleyebilmek adına netleştirilmiştir. Araştırmanın ana iki varsayımı Güney Koreli yöneticilerin Türkiye ve ABD’le ilişkileri ve kültürün buna etkisi ekseninde belirlenmiştir.

- a. *Güney Kore ve Türkiye ulusal kültürleri Hofstede’nin verilerine göre birbirlerine benzer olduğu için Güney Koreli bir yöneticinin Türkiye’yle ilişkisi güçlü olacaktır.*
- b. *Güney Kore ve ABD ulusal kültürleri Hofstede’nin verilerine göre birbirlerinden farklı olduğu için Güney Koreli bir yöneticinin ABD’yle ilişkisi zayıf olacaktır.*

Bu iki ana kabul, ana sorunsalın iki ayağını oluşturmaktadır. Devamında gelen diğer tali varsayımlardan ilk dördü grup betimleyici özelliktedir ve yöneticilerin evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişki biçimlerini genel olarak belirlemeye yöneliktir.

- a. *Kendilerini hem köken hem de evsahibi ülkelerine bağlı hissetmeyen Güney Koreli yöneticiler BAĞIMSIZ ACENTALARDIR (Free Agents) dir.*
- b. *Köken ülkeleriyle ilişkileri zayıf olup evsahibi ülkelerine yüksek bağlılık hisseden Güney Koreli yöneticiler GİTTİKLERİ ÜLKENİN YERLİSİ OLANLAR (Go Native) dir.*
- c. *Köken ülkeleriyle ilişkileri güçlü olup evsahibi ülkelere düşük bağlılık hisseden Güney Koreli yöneticiler KALBİ ÜLKESİNDE KALANLAR (Hearts at Home) dir.*
- d. *Kendilerini hem köken hem de evsahibi ülkelere bağlı hisseden Güney Koreli yöneticiler ÇİFTE VATANDAŞLAR (Dual Citizens) dir.*

Yukarıdaki 4 ilişki biçimi tipolojisinden son ikisinin kültürel duyarlılıklarının yüksek olacağı, ilk ikisinin ise kültürel etkileşimlerden bağımsız olabilecekleri düşünülmektedir. Çünkü köken ülkesiyle ilişkileri zayıf bireylerin köken kültürleriyle de ilişkilerinin zayıf olabileceği, öte yandan köken kültürüyle ilişkileri zayıf bir bireyin evsahibi kültürlerle de ilişkilerinin güçlü olamayacağı düşünülmektedir.

Destekleyici olarak ifade edilen tali varsayımların ikinci grubu yurtdışında çalışan yöneticilerin kültürel hassasiyet derecelerini, kültüre ilişkin algı ve ilgilerinin nasıl olduğunu ve kültürden ne şekilde etkilendiklerini tespit etmeye yöneliktir.

- a. *Yurtdışında çalışan yöneticiler evsahibi ülkelerinin ulusal kültürlerini o ülkeye gelmeden evvel (sınırlı da olsa) tanımaktadır.*
- b. *Köken ve evsahibi ülkelerin ulusal kültürlerinin farklılık veya benzerlikleri yurtdışında çalışan yöneticiler için önem arz etmektedir.*
- c. *Yurtdışında çalışan yöneticiler genel anlamda Güney Kore ve Türk kültürlerini benzer, Güney Kore ve ABD kültürlerini farklı algılamaktadır.*

- d. *Güney Koreli yöneticiler evsahibi ülke kültüründen olumlu ya da olumsuz olarak etkilenmektedir.*

Keşfedici bir yaklaşımla bu varsayımlar, ilişki biçimlerinde kültürün etkisini sorgulamak ve aralarında nasıl bir etkilenim olduğunu keşfetmek üzere oluşturulmuştur. Yurtdışında çalışan yöneticilerin kültürel hassasiyet, algı ve ilgilerinin nasıl olduğu ve kültürel bağlamda köken ve evsahibi ülkeleriyle ilişkilerinde nasıl profillere sahip olduklarının belirlenmesi ile bu profillerde olmaları üzerinde kültürün etkisinin ne olduğu belirlenmeye çalışılacaktır. Bu bütünleştirme eylemi veri toplama aşamalarının yapısal özellikleri olan betimleyici aşama ile keşfedici aşamaların birleştirilmesiyle gerçekleştirilecektir.

Richardson ve McKenna (2006) yurtdışında çalışan akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırmalarında sadece ilişkisel bağlamda bireylerin hangi profilde durduklarını belirlemeye çalışmışlardır. Bu araştırmada ise bir öte boyut kullanılarak kültürel benzerlik ve farklılıkların bu profillerden birinde bulunma konusunda etkisinin ne olduğunu sorgulamaya dönüktür. Bu sorgulama bağlılık ve evsahibi-köken ülkelerle ilişkileri ifade eden modelin kültürel bağlamda geliştirilmesiyle gerçekleştirilecektir. Araştırmacı tarafından geliştirilen bu bakış açısına göre 4 ana profil olan bağlılık düzeyleri, kültürel anlamda aşağıdaki özellikleri taşımaktadır:

- a. **Özgür Acentalar:** Hem evsahibi hem de köken ülkeden kendilerini tamamen bağımsız hissettikleri için kültürel anlamda ne eski ne de yeni kültürleriyle herhangi bir etkileşim içinde olmayacakları düşünülmektedir. Bu nedenle bu profildeki yöneticiler evsahibi ve köken ülkelerinin kültürel farklılık ve benzerliklerden etkilenmeyenler niteliğindedir.
- b. **Gittikleri Ülkenin Yerlisi Olanlar:** Bu profildeki yöneticiler, köken ülkelerine bağlılık hissetmeyen ve yine köken ülkeleriyle ilişkileri zayıf olan bireylerdir. Çalıştıkları ülkelere bağlılık düzeyleri yüksek olduğu gibi evsahibi ülkeyle ilişkileri de güçlüdür. Köken ülkelerine bağlılık hissetmedikleri için köken kültürleriyle de ilişkilerinin zayıf olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle evsahibi ülkelerine

bağlılık düzeylerinin yüksek olmasında kültürel olguların herhangi bir etkisinin olmayabileceği düşünülmektedir.

**c. Kalbi Memleketlerinde Kalanlar:** Bu profildeki yöneticiler, köken ülkelerine bağlılık hisleri oldukça yüksek olanlardır ve yine köken ülkeleriyle ilişkileri de oldukça güçlü görünmektedir. Ancak evsahibi ülkeyle ilişkilerinin çeşitli nedenler dolayısıyla zayıf olduğu ve bağlılıklarının az olduğu düşünülmektedir. Bu gruptaki yurtdışında çalışan yöneticiler, kültürel farklılık ve benzerliklerden etkilenebilenler olarak ele alınabilecek nitelikte görülmektedir. Çünkü köken ülkelerine bağlılıkları köken kültürlerine de bağlı olabileceklerine ilişkin bir işarettir. Aynı zamanda evsahibi ülkeye bağlılık gösterememe nedenleri arasında kültürel olguların etkisi olabilir diye düşünmek de mümkündür.

**d. Çifte Vatandaşlar:** Bu profildeki yöneticiler, köken ülkelerine bağlılıkları açısından kuvvetli, ilişkileri de güçlü olan bireylerdir. Aynı zamanda evsahibi ülkeleriyle de ilişkileri güçlü ve bağlılık düzeyleri yüksek görülmektedir. Bu nedenle köken ülkelerine bağlılıkları altında köken kültürlerine de bağlı olduklarına ilişkin bir çıkarım yapılabilir. Ayrıca evsahibi ülkeleriyle iyi ilişkilerinin altından yine kültürel olguların etkisi çıkabilir diye de düşünülebilir. Bu gruptaki yöneticiler, örgütler tarafından en çok arzu edilen bireylerdir. Hatta çalışanlarını yurtdışına gönderen örgütler çalışanlarının bu profilde olmalarını arzu ederler.

Yukarıdaki yurtdışında çalışan yönetici tipolojilerine getirilen kültürel açıklamalara ek olarak hipotezlerle ilişkili bir biçimde geliştirilen aşağıdaki tablo, profil türlerinin kültürel duyarlılıkla ilişkisi üzerine açıklamalar içermektedir. Bu bağlamda köken ülkeye bağlılık göstermek, köken kültüre bağlı olmak ve aynı zamanda kültürel duyarlılıklara da sahip olabilmek gibi çıkarımlara neden olmaktadır.

**Tablo 4: Yurtdışında Çalışan Yönetici Profilleri ile Kültür İlişkisi**

<b>Yurtdışında Çalışan Yöneticilerin Profilleri</b> ----- <b>Kültürel Çıkarımlar</b>	<b>Bağımsız acentalar</b> <b>(Free Agents)</b>	<b>Gittiği ülkenin yerlisi olanlar</b> <b>(Go Native)</b>	<b>Kalbi ülkesinde kalanlar</b> <b>(Hearts at home)</b>	<b>Cifte vatandaşlar</b> <b>(Dual Citizens)</b>
<i>Kültürel Duyarlılık</i>	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek
<i>Köken Ülke Kültürüne Bağlılık</i>	Zayıf	Zayıf	Güçlü	Güçlü
<i>Evsahibi Ülke Kültürünü Önemsene</i>	Zayıf	Zayıf	Güçlü	Güçlü
<i>Kültürel Benzerlik ve Farklılıklardan Etkilenme</i>	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek

### 3.7. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışma *ulaşım* ve *mali imkânlar* gibi birtakım kısıtlar nedeniyle sadece evsahibi ülkeler olarak Türkiye ve Amerika eksenli yapılandırılmıştır. Köken ülke bağlamında sadece Güney Koreli yöneticiler araştırmaya dahil edilmiştir. Güney Kore, Türkiye ve ABD'nin tercih edilme nedenleri, gerekçeleriyle araştırmanın kapsamı kısmında belirtilmiştir. Ancak bu ülkelerin özelliklerine sahip daha fazla ülke temelli bir araştırma olamamasının özünde sözü edilen kısıtlar yer almaktadır. Bu nedenle araştırma sadece 3 ülke temelli olarak gerçekleştirilmiştir. Lakin araştırma öne süreceği yaklaşım ve bakış açısıyla gelecekte daha fazla ülkede, daha çok yurtdışında çalışan yöneticiyle daha geniş araştırmalar yapılmasına ön ayak olabilir.

Araştırmanın veri toplama aşamasına ilişkin iki kısıt mevcuttur. Bunlardan birincisi katılımcıların kendi dillerinde bir mülakata tabi tutulmamaları ve bu mülakatta araştırmacı ile katılımcıların kullandıkları dilin her iki tarafın da ikinci dilleri olmasıdır. Bu durum bir

takım anlam kayıplarına ya da derinlemesine fikir paylaşımlarının engellenmesine sebep olabilir kuşkusuyla sorular en açık ve net halleriyle sorulmuş ve cevaplar da bu şekilde edinilmiştir.

Bir diğer kısıt araştırmada kullanılan email ile mülakat yönteminin zayıf yanlarından biri olan katılımcıların ses ve beden dili aracılığıyla verebilecekleri mesajları edinememektir. Ancak oldukça yoğun programlar kapsamında çalışan yurtdışında çalışan yöneticilere sorulmak istenen sorular iletilebilmiş ve edinilmek istenen veriler de sağlanmıştır. Yüzyüze görüşmelerin sağladığı birtakım imkânları içermemesine rağmen bu veri toplama metodu ile yurtdışında çalışan yöneticilerin düşüncelerinin edinilmesi mümkün olmuştur.

### **3.8. Araştırmanın Tasarımı**

Bu araştırma nitel perspektifte yapılandırılmasının yanısıra nicel bir çalışma olan Hofstede'nin kültürel yaklaşımından Güney Kore, Türkiye ve ABD ulusal kültürel karakteristiklere ilişkin veriler edinmek üzere yararlanmıştır. Araştırma alan çalışması itibariyle nitel bir araştırma tasarımına sahip olmak üzere yapılandırılmıştır. Çünkü kültürel olguları ve bu olguların ülkelerle ilişkileri etkileyebilirlikleri üzerinden keşfedici, tanımlayıcı, yorumlayıcı, öznel ve tümevarımsal olarak geliştirilmiştir. Bu şekilde yapılandırılmasına rağmen varsayımlarını oluşturmak maksadıyla nicel olarak yapılandırılmış bir çalışmanın verilerinden yararlanmasının başlıca 4 nedeni vardır:

- a. Kültürleri kendi büyüklükleri içinde araştırmanın imkansız olması nedeniyle anlamlı boyutlara indirgeyerek karşılaştırma imkanı sağlayan çalışmalardan birinin kullanılması,
- b. Kültürel benzerlik ve farklılıklara ilişkin boyutlar üzerinden somut veriler sağlanıyor olması,
- c. Örneklemdaki 3 ülke hakkında karşılaştırmayı mümkün kılan veriler edinilmesi,
- d. Örneklemdaki 3 ülkeyi kapsamak bağlamında alternatifinin olmaması.

Ancak araştırmanın yararlandığı nicel verilerin yanısıra, alan çalışması kapsamında sıklık, kişi sayısı, yüzeysel yaygınlıktan öte kültürün yurtdışında çalışan yöneticilerin ilişkilerine etkisinin ne şekilde olduğu merak konusu olduğundan araştırmanın derinliği daha büyük önem arz etmektedir. Niceliksel olarak yöneticilerin davranış biçimlerinin sayısından ziyade, niçin böyle davrandıkları araştırmanın sorunsalını ifade etmektedir. Bu anlamda yöneticilerin kanaatleri, bakış açıları, deneyimleri, algıları ve duygusal eğilimleri evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkilerinde etkileyici faktörler olduklarından nitel araştırma yöntemlerinin kullanılmasıyla keşfedilebilecekleri düşünülmüştür.

Derinlemesine bir sorgulamayı gerçekleştirebilmek için nitel yöntemlerin nasıl ve niçin sorularına cevap verebilme yetileri, araştırmanın dizaynının bu yönde geliştirilmesinin nedeni olmuştur. Bu bağlamda gözlem, görüşme ve döküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırmalar olarak kabul edilen nitel araştırma yapısı (Yıldırım ve Şimşek, 2006) bu çalışmanın temelini oluşturmuştur.

Araştırmanın konusu olan kültür ve yurtdışında çalışma fenomenlerini ele alarak değerlendirebilme imkanı nedeniyle nitel araştırma metodları, veri toplama ve analiz aşamalarında kullanılacaktır. Bu bağlamda ilgili fenomen araştırma katılımcılarının yükledikleri anlamlar ışığında incelenmiş olacaktır. Bu nedenle araştırmada yöneticilerin göçettikleri ülkelerin kültürleriyle kendi kültürleri perspektifinden bu fenomene nasıl baktıkları üzerinde durulacaktır. Yurtdışında çalışan yöneticilerin bu bağlamda kültüre ve etkilenme düzeylerine yükledikleri anlamlar araştırmacı tarafından edinilmek istenen verilerdir. Bu veriler katılımcılarca ifade edilecek düz ve sembolik düşüncelerden edinilecektir. Bu bağlamda hem gerçek hem de metaforik bilgilerin edinilmesi hedeflendiği gibi bunların sağlayacak ve mümkün kılacak veri toplama metodları üzerinden araştırma tasarlanmaktadır. Metaforik verilerin de gerçek bilgilere ek olarak istenmesinin gerekçeleri ilerleyen bölümlerde tartışılacaktır.

Bu araştırma nitel bağlamda veri toplama biçimlerinden olan algılara ilişkin veri toplamadan (LeCompte ve Goetz, 1984) yararlanarak geliştirilecektir. Çünkü yurtdışında çalışan yöneticilerin kültürel durumları ve etkileri nasıl algıladıkları ve bu etkileşimlere



ilişkin olarak ne düşündükleri önem arz etmektedir. Bu nedenle araştırmanın hareket noktası niteliğindeki Hofstede'nin (1980) çalışmasındaki kültürel boyutlar değil, katılımcıların algıladıkları kültürel temalar temel alınacaktır. Böylece katılımcıların bizzat algıları içerisinden çekilecek kültürel dinamikler üzerinden, kendilerinin nasıl etkilendiği sorusuna cevap aranacaktır.

### **3.9. Araştırmanın Temel Dayanakları**

Pozitivizmden sonra yükselen paradigmanın resmi olarak tanımlanan akılcılık ötesi, yapısalcılık ötesi ve görgülcülük ötesi (Şimşek, 2009) olarak ele alınan yorumsamacı paradigma, pozitivizm ile iki uç noktanın temsilcileri olmuştur. Bu araştırma nitel olarak yapılandırılmasına rağmen nicel verilere sahip kültürlerarası karşılaştırmalı bir çalışmanın sonuçlarından yararlanmışır. Hofstede'nin (1980) mantıksal pozitivist çizgideki çalışmasının görgül sonuçları bu araştırmanın ana iki varsayımına ışık tutmuştur. Bu bağlamda çalışmanın salt pozitivist ya da yorumsamacı (interpretivist) olduğundan söz edilemez. Çünkü nicel veriler ışığında belirlenmiş olan varsayımlar nitel yöntemlerle test edecektir. Paradigmal olarak bu çalışmanın pragmatik (faydacı) bir duruş sergilendiği ifade edilebilir ve pragmatik bakış açısıyla çoğulcu, problem odaklı ve gerçeklik yönelimli olduğu belirtilebilir.

### **3.10. Araştırmacının Rolü**

Araştırmacı bu çalışmanın veri toplama sürecinde katılımcıların görüşlerini almak adına bizzat kendisi görüşmeleri gerçekleştirmiş ve daha önce hazırladığı soruları katılımcılara yönelterek cevaplarını edinmiştir. Araştırmacının bu bağlamda veri edinme sürecine aktif olarak dâhil olduğu ifade edilebilir. Öte yandan araştırmacının ilişkileri belirlemeye dönük bir bakış açısı ile araştırma sorunsalını oluşturarak süreci başlatması, empati yoluyla yurtdışında çalışan yöneticilere yönelik en uygun soruları tasarlaması ve onlarla aktif ve etkin bir iletişim kurması araştırmacının bu çalışmadaki ana rolleridir. Nitel bir yapı geliştirilen bu çalışmada araştırmacı olay ve olguları yakından izlemektedir. Bu rolü nedeniyle araştırmacının bu çalışmada katılımcı bir tavır sergilediğini ifade etmek mümkündür.

Araştırmacının evsahibi ülkelerden biri olan Türkiye’den olması bir dezavantaj ya da öznel bir durum olarak algılanabilir. Ancak araştırmacı yanlı bir takım değerlendirmeler gibi aksaklıklara sebep olmamak için mümkün olduğunca nesnel bir duruş sergilenmiştir. Zaten araştırma, iki evsahibi ülkenin karşılaştırılmasında bir üstünlük arayışında olmadığı gibi detaylarda gizli olan bakış açıları ve ilişki biçimlerine odaklandığı için yanlı bir tutumun yansıyamayacağı kadar derinlemesine yapılandırılmış ve katılımcılarca yüklenen anlamlar üzerine inşa edilmiştir.

### **3.11. Araştırmada Kullanılan Yöntemler**

Araştırmanın örneklem stratejisi, veri toplama ve veri analiz metodlarına ilişkin metodolojik bilgilere bu bölümde yer verilecektir. Araştırmanın örnekleminin hangi strateji bağlamında oluşturulacağı, katılımcıların neye göre ve hangi özellikleri açısından belirleneceği, veri toplama ve veri analiz yöntemlerinin tercih edilme gerekçeleri ve uygulanma biçimleri üzerinde durulacaktır.

#### **3.11.1. Araştırmanın Örneklem Stratejisi**

Araştırmanın örneklemini Güney Kore kökenli Türkiye ve ABD’de çalışan yöneticilerle sınırlı olarak belirlenmiştir. Araştırmada Güney Koreli yurtdışında çalışan yöneticiler kasti örnekleme ve iz sürme (trace) (Hornby ve Symon, 1994; Altunışık ve diğ, 2005) yöntemiyle belirlenmiştir. Bir Güney Koreli yöneticiye ulaştıktan sonra diğerlerine de bir öncekiler vasıtasıyla ulaşılması hedeflenmiştir. Görüşülen yöneticilerin ve örgütlerin isimleri bizzat kendilerinin istekleri nedeniyle araştırmada ifade edilmeyecek ve Türkiye’den olan katılımcılar T# ve ABD’den olan katılımcılar A# şeklinde belirtilecektir. Farklı indislerle belirtilmeleri şemalar üzerinde gösterimlerinde olabilecek muhtemel bir karışıklığı gidermek amacıyla. Yukarıda belirtilen gizlilik ilkesi nedeniyle katılımcıların içinde bulunukları sektör, örgüt ve bireylerin isimlerine ilişkin bilgiler herhangi bir şekilde paylaşılmayacaktır.

Bu araştırmada ulaşılabilen yönetici sayısı öncelikle görüşmelere başlanan Türkiye’deki katılımcıların sayısı nedeniyle toplam 20 kişi olarak belirlenmiştir. Türkiye’de yurtdışında çalışan yönetici olarak çalışan 10 kişiye ulaşılmıştır. Bu rakamın daha üstüne çıkılmadığı

için ABD’de de sadece 10 kişiyle görüşülerek karşılaştırma yapılacak ülkelerin katılımcı sayılarının eşitlenmesi hedeflenmiştir.

### 3.11.2. Araştırmanın Katılımcıları

Bu çalışmaya katılacak yöneticilerin sahip olması gereken birtakım özellikler belirlenmiştir. Kasti örnekleme ve izleme yoluyla bu özelliklere sahip olduğu düşünülen yöneticiler araştırmaya dâhil edilmiştir. İlk ulaşılan bireyden bu özelliklere haiz kişilere ulaşılması konusunda yardım istenmiştir.

İlk olarak Türkiye’deki Güney Koreli yöneticilerden birine ulaşılmış ve kendisi aracılığıyla ilgili örgütteki diğer Güney Koreli yöneticilere ulaşabilme imkânı edinilmiştir. Daha sonra Türkiye’deki Güney Kore kökenli yöneticinin desteği ile ABD’deki Güney Kore kökenli yöneticilerden birine ve böylece diğerlerine de ulaşmak mümkün olmuştur. Bu bağlamda ilk olarak Türkiye’deki yöneticilerle sonra da ABD’deki yöneticilerle görüşülmüştür.

**Tablo 5: Katılımcılarının Sahip Olması Gereken Özellikler**

<i>Katılımcıların Sahip Olması Gereken Özellikler</i>
Güney Kore kökenli olmak
Çalışmak amacıyla göçetmiş olmak
Yönetici pozisyonunda çalışmak
Türkiye ve ABD’de en az 6 ay süreyle kalmış ve halen çalışıyor olmak
Türkiye ve ABD’ye köken örgütleri aracılığıyla görevlendirilme ile gönderilmek
İngilizce konuşma ve dinleme becerilerine sahip olmak (Mülakat dili olarak İngilizce kullanılacaktır.)
Mülakata katılmak konusunda istekli olmak

Çalışma Güney Kore kökenli yöneticiler üzerinden gerçekleştirildiği için köken ülke şartı zaruri bir özelliktir. Öte yandan bu yöneticilerin mutlaka yurtdışında çalışan olma özelliğinde olmaları yani köken birimlerinde evsahibi ülkelerdeki birimlerden birine belli bir süre çalışmak üzere görevlendirilmiş olmaları gerekmektedir. Bu açıdan bağımlı olarak çalışmak üzere gönderilmiş olmak önemli şartlardan birini ifade etmektedir. Çalışma, yöneticilerin evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkilerini ölçtüğü için mutlak yönetici pozisyonundaki yurtdışı çalışanlarıyla görüşme yapılması önemsenmektedir. Öte yandan literatürde kültür şoku Lee'ye göre (2005) yaklaşık 6 ay olarak ve ilk bir yıl içinde görülmektedir. Böylece katılımcıların en az 6 aydır evsahibi ülkelerinde olmaları kriteriyle kültür şoku sonrasındaki süreç içindeyken ele alınmaları anlamlı bulunmaktadır. Araştırmacının ve katılımcıların farklı köken ülkelerden olmaları mülakatlar konusunda ortak bir iletişim dilinin seçilmesini gerekli kılmaktadır. Ayrıca katılımcıların çalıştıkları evsahibi birimlerinde kullandıkları dilin de İngilizce olması nedeniyle mülakatların bu dilde gerçekleştirilmesi kararı alınmıştır.

### **3.11.3. Araştırmanın Veri Toplama Süreci**

Araştırma sorunsalı bağlamında edinilmesi gereken veri türü birincil verilerdir (Altunışık ve diğ., 2005). Bu nedenle veri toplama metodu olarak mülakat yöntemi tercih edilmiştir. Stewart ve Cash (1985) tarafından mülakat yöntemi, önceden saptanmış ve önemli bir amaç için gerçekleştirilen, soru sorma ve yanıtlar alma şeklinde sürdürülen, karşılıklı etkileşim içeren bir süreci ifade etmektedir. Bu araştırmada kullanılan görüşme biçimi standartlaştırılmış açık uçlu görüşme yöntemidir (Patton, 1987). Çünkü 12 adet soru araştırmacı tarafından daha önceden belirlenmiş, uygun sıralamaları yapılmış ve her katılımcıya aynı şekilde yönlendirilmiştir. Görüşme yönteminin tercih edilmesindeki başlıca nedenler esnek oluşu, derinlemesine bilgi verme özelliği ve veri kaynağının teyit edilebilmesidir (Yıldırım ve Şimsek, 2006). Öte yandan bu görüşme biçiminin odaklanmış ve yarı-yapılandırılmış (Minichiello, 1990) bir çalışma olduğu da ifade edilebilir. Görüşmede katılımcılara açık uçlu sorular yöneltilmesi ve yüksek düzeyde standartlaştırılmamış olması nedeniyle (Punch, 2005) bu çalışma yarı-yapılandırılmış kategorisinde yer almaktadır.

Güney Koreli yöneticilerle mülakatlar İngilizce olarak yapılmıştır. Araştırmacının Türk olması nedeniyle ortak dilleri olan İngilizce kullanılmıştır. Araştırmanın alan çalışması sonunda edinilen veriler analizlere İngilizce olarak aktarılmış ve kodlama-temalama süreci İngilizce olarak gerçekleştirildikten sonra, raporlama aşamasında bulgular ve yorumlar Türkçe olarak ifade edilmiştir. Verilerin direk Türkçe'ye çevrilerek analize tabi tutulması durumunda gerçekleşebilecek anlam kayıpları nedeniyle süreç İngilizce olarak devam ettirilmiştir. Bulguların çevrilmesi sürecinde ABD'de çalışan ve Türk kökenli olan 2 akademisyenden çevirilerin doğruluğunun test edilmesi istenmiş ve bulguların (tema, kod ve analiz sonuçları) çevirileri dil kontrolünden geçirilmiştir.

Katılımcılara mülakatlar aracılığıyla 12 soru yöneltilmiştir. Sorular araştırmanın gizli hipotezleri ile ilintilidir ve hepsi ana sorunsalın belli boyutlarını saptamaya yönelik olarak belirlenmiştir. Kültürel ilgi, algı ve önemseme düzeyleri, evsahibi ve köken kültürlerini genel anlamda ne kadar benzer ve farklı kabul ettikleri, ülkeleriyle ilişkileri bağlamında kendilerini olumlu ve olumsuz etkileyen kültürel olgular ve yurtdışı çalışma deneyimlerinin kendileri açısından ne anlam ifade ettiği gibi başlıkları içermektedir.

**Tablo 6: Veri Toplamada İki Aşama**

<u>Veri Toplamada İki Ana Aşaması</u>		<u>Yapısal Özellik</u>
<b>1.Aşama</b>	Güney Kore kökenli yöneticilerin kültürel ilgi, algı ve önemseme düzeylerini, aidiyet hisleri ve geleceğe ilişkin niyetlerini belirlemek	<i>BETİMLEYİCİ KISIM</i> <i>(descriptive)</i>
<b>2.Aşama</b>	Güney Koreli yöneticilerin belirttikleri kültürel benzerlik ve farklılıklar bağlamında köken ve evsahibi ülkeleriyle ilişkilerini keşfetmek	<i>KEŞFEDİCİ KISIM</i> <i>(explorative)</i>

Araştırmanın mülakat soruları iki adımda tasarlanmıştır. Betimleyici kısım yurtdışında çalışan yöneticilerin evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkilerinin genel anlamda nasıl olduğuna odaklanmaktadır. Yani bu ülkelere olan bağlılıkları, kendilerini nereye ait hissettikleri ve geleceğe ilişkin niyetlerinde iki ülkeyle ilgili düşünceleri genel anlamda ilişki düzeylerini ifade etmektedir.

İkinci adımın içerdiği sorular, yurtdışında çalışan yöneticilerin kültürel ilgi, algı ve önemseme düzeylerine ilişkin olarak keşfedici olarak yapılandırılırken, yurtdışında çalışan yöneticilerin evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkileri bağlamında kendilerini etkileyen kültürel olguların ortaya çıkarılmasına yönelik olarak tasarlanmıştır.

Veri toplama aşamasında kullanılan mülakat yöntemiyle araştırmanın sorunsalına açıklık getireceği düşünülen 12 soru oluşturulmuştur. Bu soruların bir kısmı betimleyici yapıda iken, bir kısmı da keşfedici olarak yapılandırılmıştır. Dört soru yurtdışında çalışan yöneticilerin 4 ana profilden hangisine dâhil olduklarını belirlemeye yöneliktir. Bu dört soru Richardson (2008) tarafından yurtdışında çalışan akademisyenler üzerinde yapılan “The Independent Expatriates” adlı bir çalışmada kullanılmıştır. Ancak dördüncü soru “Köken ülkenize dönme niyetiniz var mı?” (Do you have any intention of returning to your home country?) şeklinde iken bu sorunun örgütlerden bağımsız olarak kendi niyetleri istikametinde yurtdışına çıkan bireylere sorulduğu düşünülerek, değiştirilmiş ve en az 6 aylığına görevlendirmeye Türkiye ve ABD’ye gelen Güney Koreli yöneticilere “Şayet seçme imkânınız olsaydı, evsahibi ülkenizde yaşamaya devam edermiydiniz?” (If you would have an option, could you stay in your host country?) sorusunun sorulmasının daha anlamlı olabileceği düşünülmüştür. Çünkü bu yurtdışı görevlendirme biçimlerinde geçici bir süre için yurtdışında bulunma ve bitiminde köken ülkeye dönme zorunluluğu şeklinde bir durum söz konusudur. Bu nedenle eğer bir tercih yapabilme durumları olsaydı, ya da onlara herhangi bir imkan verilseydi evsahibi ülkelerinde kalmayı tercih edip edemeyecekleri sorulmuştur. Diğer bir bakış açısıyla da bu soruyu tamamlayıcı olarak sorunun ilk versiyonu üzerinden “Ülkenize görevlendirmeden daha erken dönme niyetini var mı?” (Do you have any intention of returning to South Korea earlier?) şeklinde sorulmuştur. Böylece sorunun ilk hali daha çok kalmak istemek ve daha erken dönmek

istemek gibi iki ayakla detaylandırılmış ve görevlendirmeye gelme durumlarını kapsayarak yöneticilere sorulabilir hale getirilmiştir.

Genel ilişki biçimlerini ortaya koyan sorular betimleyici iken kültürel detayları belirlemeye çalışan sorular keşfedici yapıdadır. Bu sorular bizzat araştırmacı tarafından çalışmanın ana sorunsalı ve hipotezleri bağlamında belirlenmiştir. Bu sorularla yurtdışında çalışan yöneticilerin bağlılık düzeyleri ve ülkelerle ilişkileri üzerinde kültürün rolünün ne olduğu konusuna açıklık getirilmeye çalışılmaktadır. Bu aşamada öncelikle yöneticilerin kültürel araştırma yapma eğilimleri ile evsahibi ve köken kültürler arasındaki kültürel farklılık ve benzerlikleri önemseyip önemsemedikleri tespit edilmektedir. Bu bağlamda şuan içinde buldukları evsahibi kültür ile kendi köken kültürlerini ne kadar benzer ve farklı buldukları öğrenilmek istenmektedir.

Son iki soru tamamlayıcı ve ekstra bilgi edinmeye dönük olarak özellikle metafor sorusu ile Çağdaş Metafor Teorisi (Lakoff ve Johnson, 1980) bağlamında bilinç altı düşünceleri tespit etmeye yönelik olarak sorulmuştur. Bu soruda yurtdışı çalışma deneyimi ile kültür arasındaki ilişkiyi nasıl algıladıklarını birtakım sembollerle ifade etmeleri istenmiştir. Yöneticilerin kullandığı metaforlar düşüncelerini ortaya koyabilir nitelikte değerlendirilmektedir. Ayrıca eklemek istedikleri hususları da belirtmeleri üzere son bir soru yöneltmiştir. Bu soruyla katılımcılar serbest bırakılmış ve ifade etmek istedikleri hususları edinmek amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırma sorunsalı paralelinde edinebilecek veriler olması halinde, bunların analizlere dahil edilmesi planlanmıştır.

Aşağıdaki tabloda sorulara niteliklerinin ne olduğu, yani nasıl bir yapıda olup neyi açıklamayı amaçladıkları konusuna netlik getirilmiştir. Sorular İngilizce olarak yöneticilere sorulduğundan iki dilde de aşağıdaki tabloya aktarılmıştır.

**Tablo 7: Mülakat Soruları**

<b>Mülakat Soruları</b>	<b>Soruların Çevirileri</b>	<b>Amaçlar</b>
1.How would you describe your relationship with South Korea? Why?	Güney Kore ile ilişkilerinizi nasıl tanımlıyorsunuz? Niçin?	<i>Köken ülkeye bağlılık düzeyini belirlemek</i>
2.How would you describe your relationship with USA/Turkey? Why?	ABD/Türkiye ile ilişkilerinizi nasıl tanımlıyorsunuz? Niçin?	<i>Evsahibi ülkeye bağlılık düzeyini belirlemek</i>
3.Where is home for you?	Sizce eviniz neresidir?	<i>Yöneticinin evi olarak nereyi algıladığını saptamak</i>
4.If you would have an option, could you stay in your host country? Why?	Şayet seçme hakkınız olsaydı evsahibi ülkenizde yaşarmıydınız? Niçin?	<i>Ülkesine mutlak suretle dönme niyetini belirlemek</i>
5.Do you have any intention of returning to South Korea earlier? Why?	Güney Kore'ye erken dönmek gibi bir niyetiniz var mı? Niçin?	<i>Ülkesine görevinden daha evvel dönmek isteme niyetini belirlemek</i>
6.Did you do research about your host country's culture (American/Turkish culture) before coming here?	Evsahibi ülkenize gelmeden evvel buranın kültürü hakkında araştırma yaptınız mı?	<i>Kültür önemli bulup bulmadıklarını öğrenmek</i>
7.Do you think cultural differences and similarities between home and host countries are important for an expatriate manager?	Evsahibi ve köken ülkeler arasındaki kültürel benzerlikler ve farklılıklar bir yurtdışında çalışan yönetici için sizde önemli midir?	<i>Kültürlerarası benzerlik veya farklılığın önemine ilişkin düşüncelerini tespit etmek</i>
8.Do you think your home and host countries' cultures are different or similar? In what ways?	Evsahibi ve köken ülkelerinizin kültürlerinin farklı ya da benzer olduğunu düşünüyor musunuz? Hangi açılardan?	<i>Yöneticilerin kültürel benzerlik veya farklılık algısını belirlemek</i>
9. What kinds of cultural characteristics of your host country	Evsahibi ülkenizin hangi	<i>Yeni kültürün evsahibi</i>



affected your relationship with your host country positively?	kültürel özellikleri sizin evsahibi ülkenizle ilişkilerinizi pozitif olarak etkilemiştir?	<i>ülkeyle ilişkideki olumlu etkilerini saptamak</i>
10. What kinds of cultural characteristics of your host country affected your relationship with your host country negatively?	Evsahibi ülkenizin hangi kültürel özellikleri sizin evsahibi ülkenizle ilişkilerinizi negatif olarak etkilemiştir?	<i>Yeni kültürün evsahibi ülkeyle ilişkideki olumsuz etkilerini saptamak</i>
11. Which metaphor/s can be used for explaining “expatriation in a foreign culture”?	Sizce yabancı bir kültürde göçmen olarak yaşama deneyimi hangi metaforlarla en iyi açıklanabilir?	<i>Bilinç altı kültür ve yurtdışında çalışma algulamalarını tespit etmek</i>

Ayrıca mülakat sorularına ek olarak eklemek istedikleri hususlar talep edilmiş ve araştırma katılımcıları olan Güney Koreli yöneticilerin demografik bilgileri de edinilmiştir. Bu bilgiler yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim düzeyi, işyerindeki pozisyonu, evsahibi ülkesindeki hizmet süresi ve bu ülkeden evvel başka hangi ülkelerde ne kadar süreyle kaldıkları gibi bilgilerdir.

### 3.11.3.1. Araştırmanın Veri Toplama Metodu: Elektronik Mülakatlar

Seidman (1998) sosyal bilimlere ilişkin araştırma yapmasının nedeni olarak, diğer insanların hikâyelerine ilgili duymasını gerekçe göstermektedir. En basit ifadesiyle hikâyelerin bir çeşit bilme yolu olduğunu vurgulamaktadır. Mülakatlar bu bakış açısına göre başkalarının deneyimleri ve bu deneyimlere yükledikleri anlamları edinmeye ilişkin bir yol olarak tanımlanmaktadır. Mülakatların amaçları sadece sorulan sorulara cevaplar almak, hipotezleri test etmek ve değerlendirmek değildir, ayrıca diğer insanların deneyimlerini anlamak ve bu deneyimlerin onlar için anlamlarını da edinebilmektir. Odağı başkalarına çevirmek ve onların deneyimleriyle ilgilenmek mülakat tekniğinin temel varsayımlarından biridir. Mülakatı yapan kendi egosunu kontrol altına alır ve kendisini merkez dışına çıkarır. O süreçte kendisi değil bir başkası ilgili merkezde oturmaktadır.

Bu araştırmada, bir pilot çalışma ile Australian National University’de Siyaset Bilimi (Political Science) departmanında yapılan bir doktora çalışmasında kullanılmış olan

elektronik mülakat yönteminin bir alt dalı olan email ile mülakat yöntemi (Chen ve Hinton, 1999) kullanılmıştır. Elektronik mülakatlar, öncelikle ve ilk olarak bireylerin internetteki davranışlarını ve internet kullanımını incelemek üzere kullanılmıştır. Eğitim alanına dair araştırmalarda hızla kullanıldığı gibi uzaktan öğrenim, engelli öğrenciler gibi hususlarda devreye girmiştir (Paccagnella, 1997; Parks and Floyd, 1996). Ayrıca yöneticilerin ve çalışanların email kullanımlarına ilişkin olarak da örgütsel çalışmalarda bu yöntem ele alınmıştır (Romm and Pliskin, 1997). Takım çalışmacı, kolektif karar verme süreci ve iletişim teknolojileri gibi hususlarda da çalışılmıştır (Morgan ve Symon, 2006).

Elektronik mülakatlar, insanların coğrafi uzaklığa rağmen hızlı ve kolay iletişim kurabilmelerinin önemli bir yoludur. Bu bağlamda artık vazgeçilmez olan internet (world wide web), araştırma yöntemlerinde bir araç olarak kullanılabilir düşüncesinden yola çıkılarak ülkelerarası bir karşılaştırmada ve uluslararası bir çalışmada sağlayabileceği kolaylıklar nedeniyle bu araştırmanın veri toplama metodu olmuştur. Böyle bir yöntem araştırmacı açısından ucuz olduğu gibi, uzak coğrafi bölgelere ulaştırabilen ve kolay bir yöntemle mülakat yapabilme olanağı sunmaktadır. Bu yöntemde yüzyüze ve tıpkı telefonda gerçekleştirilen mülakatlar gibi bir alt yapı ile görüşmelerin gerçekleştirilmesi imkânının altı çizilmektedir (Chen ve Hinton, 1999).

Bilgisayarlar ve iletişim araçlarının kullanımındaki artış bu araçların araştırmalarda da kullanılabilirliğini düşündürmüştür. Öyle ki araştırmaların çok büyük bir kısmı kapalı sorulardan (closed questions) ve nicelleştirilmiş sonuçlardan (quantifiable results) oluşan alan çalışmaları üzerinden (survey) yapılandırılmıştır. Elektronik mülakatlar, açık uçlu soruların ve interaktif yaklaşımların kullanılabilirliğinin altını çizmektedir. Bu yapıdaki bir mülakat yüzyüze ya da telefonlar mülakatın daha ötesine geçmektedir. Öteyandan yöntem yeni baştan öne sürülmüş bir teknik değildir. Aksine varolanın geliştirilerek farklı altyapılarla ele alınmasına imkân sağlamaktadır (Chen ve Hinton, 1999).

Elektronik mülakatlar, katılımcılarla iletişim sürecinde elektronik iletişim araçlarının kullanılmasıyla gerçekleşen çalışmalardır. Mülakatlar belli bir zaman diliminde, çevrimiçi olarak, şirketlerin kendi ağları içinde ya da ağları arasında, çevrimdışı olarak da gerçekleştirilebilir, farklı zaman dilimlerinde ya da email iletişimiyle gerçekleştirilebilir.

Çevrimiçi (online) mülakatlar, internet forumlarında, tartışma grupları ya da sohbet (chat) odalarında gerçekleştirilebilir. Bu bakış açısıyla aşağıdaki özelliklerde olabilecek mülakatlar gerçekleştirilebilir (Morgan ve Symon, 2006):

- Çevrim içi ve çevrim dışı (online-offline)
- Harici bilgisayar ağı ve dahili bilgisayar ağı (internet-intranet)
- Eşzamanlı- eşzamansız (asynchronous)

Emaili kullanmak ile gerçekleştirilecek olan mülakatın, bir seri iletişimi gerektirdiği ortadadır (soruların bir listesinden oluşan bu yapı açık uçlu anketi andırabilir ancak anketle kıyaslanamayacak kadar derinlemesine bildiler edinilmektedir). Elektronik mülakatta, birçok emaille iletişim uzun bir süre devam ettirilebilir ve genişletilmiş bir zaman dilimi içinde gerçekleştirilebilir. Öncelikle birtakım sorular gönderilerek sorulur ya da katılımcının düşünce ve fikirlerini göndereceği şekilde cevap vereceği (reply) araştırma konusu öne çıkarılır. Daha sonra araştırmacı verilen cevaplar için tekrar karşılık vermeye (respond) ihtiyacı vardır. Bunu ya daha sonraki soruları sormak için ya da bazı noktaları daha fazla netleştirmek için gerçekleştirir. Bu iletişim süreci tartışma net olarak tamamlanıncaya kadar veya katılımcıların vermek istedikleri bilgi ya da fikirleri tamamlanıncaya kadar haftalarca devam edebilir. Yöntemde birkaç açık uçlu soruyla iletişim başlatılmıştır. Katılımcılar emaille karşılık vererek soruları cevaplamıştır ve kolaylık sorularının altını doldurarak süreci takip etmelerindedir. Daha sonra tekrar araştırmacı tarafından ek soruları yöneltilmiş ve daha fazla açıklanmasını talep ettiği hususlara değinilmiştir. Süreç bu şekilde devam etmiştir. Eşzamansız iletişimin (asynchronous) kullanılma nedeni, emaildeki zaman erteleyici özelliği ile ilgilidir, hatta iletişimde esneklik kazandırıcı, derinlemesine düşünmeyi (consideration and reflection) sağlaması nedeni ile ilintilidir (Morgan ve Symon, 2006).

Email ile mülakat yönteminin güven, güvenlik sistemi ve etik bağlamda dikkat edilmesi gereken hususlarını Morgan ve Symon (2006) dikkatle vurgulamaktadır. Yöntemin, katılımcılara *güven* sunması oldukça önemlidir. Bilgisayarlardaki virus problemi herkesce malumdur. Bazı insanlar yabancılardan gelen emaileri bu nedenle asla açmak istemezler.

Bu problemin üstesinden gelmek için katılımcıların tepe yöneticileriyle öncelikle irtibata geçildiği için kendisinin araştırmacı hakkında katılımcıları bilgilendirmesi ve gelen e-mailere cevap verilmesini sağlaması istenmiştir. Bu *güvenlik sistemi* farklı çalışmalarda öncelikle insan kaynakları departmanının e-maille bilgilendirilmesi ve onların da tüm çalışanlarını bilgilendirmeleriyle sağlanabilir. E-mailer şirketler sözkonusu olduğunda, organizasyonlar kendilerini çeşitli tehlikelerden korumak için, e-maileri inceler ve kontrol altında tutarlar. Böyle bir durumda katılımcıların sadece pozitif şeyleri söylemek zorunda kalabilecekleri gibi, çoğu söyleyebilecekleri şeyleri de ifade etmekten kaçınabilirler. Bu nedenle bireylerin ev bilgisayarlarından yazışmaları ya da şirket adreslerinin dışında bir e-mail adresiyle yazışmayı tercih etmeleri çözümcül bir yaklaşım olabilir. Ancak bu araştırmada çalıştıkları örgütlere ve bu örgütlerin uygulamalarına ilişkin olmayan aksine bireysel duygu ve düşüncelerini merkeze alacakları sorulara cevap vermeleri istenmiştir. Bu bağlamda örgüt yönetiminden çekinmeye ilişkin bir problem yaşanması söz konusu olmamaktadır. Ayrıca çalıştıkları örgütlerin de evsahibi ülkelerde kurulmuş köken örgütleri oldukları düşünüldüğünde böyle bir problemin doğmasının muhtemel olmadığı görülmektedir.

### **3.11.3.2. Araştırmada Edinilen Veri Türleri**

Bu araştırmada edinilen veriler iki kategoride ifade edilebilir. Mülakat soruları aracılığıyla edinilen verilerin çok büyük bir kısmı yalın ve düz yapıda iken geri kalan kısmı da mecazi yani metaforik verilerden oluşmaktadır. Katılımcıların her iki yapıdaki düşüncelerini de paylaşımları sağlanarak derinlemesine bir inceleme yapılması amaçlanmıştır. Metaforik verilerin de edinilmek ve analize tabi tutulmak istenmesinin altındaki başlıca gerekçeler şöyle ifade edilebilir:

1. Gerçek bilgilerden edinilen verileri zenginleştirmek,
2. Araştırma sorunsalına metaforlar aracılığıyla bilinçaltı irdelemesi üzerinden yaklaşmak (çağdaş metafor teorisi kapsamında),
3. Araştırmayı alternatif perspektiflerden boyutlandırmak,

4. Paylaşılması muhtemel düşüncelere de ulaşmaya çalışmak,
5. Yurtdışında çalışma sürecini (expatriation) ve kültür konularını metaforlar aracılığıyla derinleştirmek,
6. Literatüre yurtdışında çalışma deneyimine ilişkin kültür içerikli metaforlar kazandırmak.

Metafor kavramını kısmen tanıtmak gerekirse sözlükte olmayan bir dil kullanmak ve karmaşık ifadelerle anlam üretmek olarak belirtilebilir (Akşehirli, 2005). İki öznenin etki alanı arasındaki boşlukta meydana gelen metaforların oluşumu ve bu oluşumun alanı bilişsel niteliktedir (Kalnicka, 2006). Yeni görme biçimleri üreten ve yeni boyutlar katarak zengin bakış açıları geliştiren metaforlar (Koro-Ljungberg, 2001) literal bilgidен (yalın) doğarak figüratif (mecazi) bilgilere (Tsoukas, 1991) dönüşerek gerçek bilgiyi yedekler ve destekler. Böylece metaforik bilgiler gerçekliklerimizi inşa ederken post-modern dünyada yeni anlamlar da doğurur. Bu çalışmada ele alınan sorunsala bir de metaforların bu yönleri aracılığıyla bakılması sağlanarak araştırma konusunun derinleştirilmesi, zenginleştirilmesi ve boyutlandırılması amaçlanmaktadır.

Öte yandan metaforların yeni bakış açıları inşa ederken diğer bakış açılarını gizlemek yani bir konseptin diğer açılarını saklarken sadece birini öne sürmeleri de söz konusu olmaktadır. Bu nedenle paradoksal yönü ile kısmi algılamalara neden olabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu bağlamda sadece metaforlar üzerinden değil, aynı zamanda gerek gerçek bilgiler gerekse de sembolik bilgiler üzerinden sürecin yapılandırılması hedeflenmiştir. Bu nedenle araştırmanın büyük bir kısmı yalın bilgiler içeren verilere odaklanırken, geri kalan kısmı da yalın bilgilerin incelendiği kısmı desteklemek amacıyla oluşturulmuş ve geliştirilmiştir.

#### **3.11.4. Araştırmanın Veri Analiz Süreci**

Araştırmanın veri toplama sürecinde Türkiye ve Amerika'da çalışan Güney Koreli yöneticilerden mülakatlarla edinilen veriler, araştırmacının amaç ve kuramsal altyapısı nedeniyle nitel araştırma programı olan Nvivo yazılımına aktarılmış ve tematik analizle

değerlendirilmiştir. Bu programın tercih edilmesine ve kullanılmasına ilişkin gerekçelere aşağıda yer verilecektir. Program sayılı nitel analiz yazılımlarından biridir ve son sürümün fonksiyonelliğinden yararlanmak üzere verilerin analizi için sağladığı imkanlar kullanılmıştır. Öte yandan tematik yöntem, edinilen verilerin ilgili program kapsamında analizinde kullanılmıştır. Amaç katılımcılar için öne çıkan temaları ve bu temalar kapsamında tercihlerini belirlemektir. Bu bağlamda tematik analizin kullanılması tercih edilmiştir. Tematik analizle gerçekleştirilen süreç kapsamında izlenen aşamalar tek tek devam eden bölümlerde vurgulanacaktır.

Araştırmada edinilen ikinci veri türü olan metaforik kavramlar da diğer yöntem olan içerik analizi aracılığıyla çözümlenmiştir. İçerik analizi kapsamında, mülakat yöntemiyle edinilmiş metaforlar saptanmış, sınıflandırılmış, anlam çözümlemelerine tabi tutulmuş ve yorumlanmıştır. Bu süreçte herhangi bir yazılım kullanılmadığı gibi bizzat araştırmacı tarafından ele alınarak bilişsel bir incelemeyle metaforların örtük anlamları keşfedilmeye çalışılmıştır.

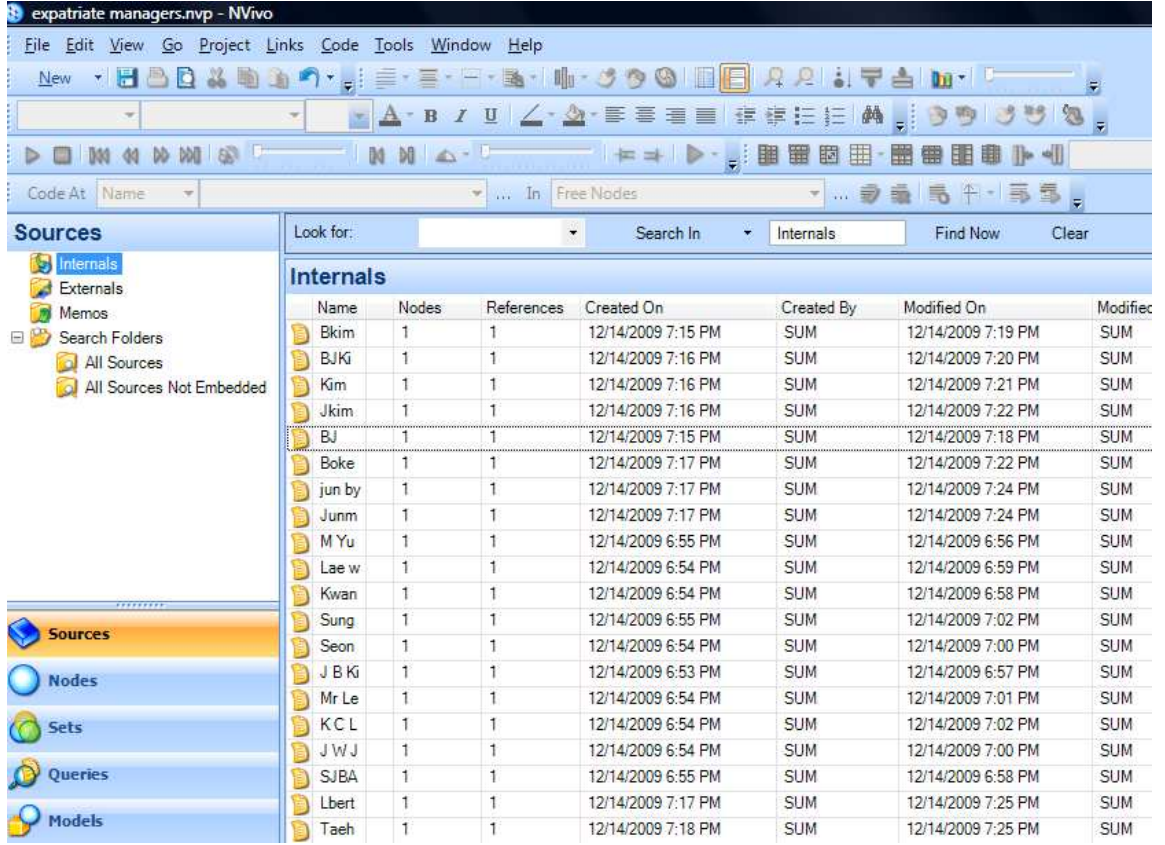
#### **3.11.4.1. Analizlerde Nvivo Yazılımının Kullanımı**

Veri analizi için QSR Nvivo 8 programından yararlanılmıştır. Bunun başlıca gerekçeleri programın nitel veri analizinde pratik kodlama imkânı sağlaması, kodlamaları sistematik olarak saklaması, kodların ilişkilendirilebilmesi, modelleme, tablolama, matris yapıya dönüştürme ve şemalama gibi fonksiyonları sunmasıdır. Böylece nitel verileri analiz sürecinde, birçok farklı program arasında zaman kaybetmek yerine tek bir program içinde bütün imkanları bulabilmek oldukça önemli bir özelliktir. Bu araştırmanın analizlerinde kullanılmayan ancak yazılımın son sürümünde var olan ses kaydı, resim ve video görüntüleri üzerinden de analiz yapmak mümkündür. Bu da nitel verilerin çeşitlerini artırıcı ve farklılaştırıcı imkânlar açısından büyük bir fırsattır. Bu yazılımın kullanımında kaynak olarak Kuş tarafından yayınlanan (2009) “Nvivo 8 ile Nitel Araştırma Projeleri” adlı eser kullanılmıştır.

Programın araştırma verilerinin analizleri, sürecinde kullanılmasında aşağıdaki adımlar izlenerek araştırma süreci gerçekleştirilmiştir:

- a. Mülakat metinlerinin kişiler temel alınarak, yazılı doküman olarak programa yüklenmesi (Internals)
- b. Bu metinlerin aşama aşama cevabı aranan sorulara paralel olarak kodlanması (Free Nodes)
- c. Yapılan kodlamaların yine sorunsal ve alt sorular bağlamında ilişkilendirilmesi (Tree Nodes)
- d. Ortaya çıkan ilişkilerin ve kod gruplarının temalar olarak gruplandırılması (Templates)
- e. Saptanan temaların ilişkisel görüntülerinin hazırlanması (Models)
- f. Katılımcılar için öncelikli temaların belirlenmesi (Tematik Analiz)
- g. Katılımcıların demografik özelliklerinin sunulması (Attitudes, Charts)

**Şekil 11: Nvivo Yazılımından Mülakat Dökümanları**



Name	Nodes	References	Created On	Created By	Modified On	Modific
Bkim	1	1	12/14/2009 7:15 PM	SUM	12/14/2009 7:19 PM	SUM
BJKi	1	1	12/14/2009 7:16 PM	SUM	12/14/2009 7:20 PM	SUM
Kim	1	1	12/14/2009 7:16 PM	SUM	12/14/2009 7:21 PM	SUM
Jkim	1	1	12/14/2009 7:16 PM	SUM	12/14/2009 7:22 PM	SUM
BJ	1	1	12/14/2009 7:15 PM	SUM	12/14/2009 7:18 PM	SUM
Boke	1	1	12/14/2009 7:17 PM	SUM	12/14/2009 7:22 PM	SUM
jun by	1	1	12/14/2009 7:17 PM	SUM	12/14/2009 7:24 PM	SUM
Junm	1	1	12/14/2009 7:17 PM	SUM	12/14/2009 7:24 PM	SUM
M Yu	1	1	12/14/2009 6:55 PM	SUM	12/14/2009 6:56 PM	SUM
Lae w	1	1	12/14/2009 6:54 PM	SUM	12/14/2009 6:59 PM	SUM
Kwan	1	1	12/14/2009 6:54 PM	SUM	12/14/2009 6:58 PM	SUM
Sung	1	1	12/14/2009 6:55 PM	SUM	12/14/2009 7:02 PM	SUM
Seon	1	1	12/14/2009 6:54 PM	SUM	12/14/2009 7:00 PM	SUM
J B Ki	1	1	12/14/2009 6:53 PM	SUM	12/14/2009 6:57 PM	SUM
Mr Le	1	1	12/14/2009 6:54 PM	SUM	12/14/2009 7:01 PM	SUM
K C L	1	1	12/14/2009 6:54 PM	SUM	12/14/2009 7:02 PM	SUM
J W J	1	1	12/14/2009 6:54 PM	SUM	12/14/2009 7:00 PM	SUM
SJBA	1	1	12/14/2009 6:55 PM	SUM	12/14/2009 6:58 PM	SUM
Lbert	1	1	12/14/2009 7:17 PM	SUM	12/14/2009 7:25 PM	SUM
Taeh	1	1	12/14/2009 7:18 PM	SUM	12/14/2009 7:25 PM	SUM

Programın arayüzü yukarıdaki şemada net olarak görülebilmektedir. “Sources” (kaynaklar) olarak ifade edilen kısım yüklenen birincil verileri içermektedir. Ayrıca ikincil veriler ve araştırmacı tarafından alınmış araştırma notları da bu kısımda depolanabilir. Yukarıdaki görüntüde inceleneceği gibi mülakatlar yazılı metinler olarak programa aktarılmış, kodlamaya ve temalamaya hazır hale getirilmiştir. Yazılım içinde her bir mülakat metni zaman, kişi, yer ve araştırmacı bilgileriyle depolanabilmekte ve istenildiği zaman istenilen amaç doğrultusunda analize tabi tutulabilmektedir. Programa aktarılan veriler tematik analiz yaklaşımına paralel olarak kodlamaya ve araştırma sorunsalı paralelinde kodların ilişkilendirilmesine hazır olacak şekilde depolanmıştır.



Şekil 12: Nvivo Yazılımından Bir Mülakat Metni

Internals							
	N	Nodes	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By
	B	1	1	12/14/2009 7:15 PM	SUM	2/20/2010 10:11 PM	IMGE
	B	1	1	12/14/2009 7:16 PM	SUM	2/20/2010 10:11 PM	IMGE
	B	1	1	12/14/2009 7:15 PM	SUM	2/20/2010 10:11 PM	IMGE
	B	1	1	12/14/2009 7:17 PM	SUM	2/20/2010 10:02 PM	IMGE
	J	1	1	12/14/2009 6:53 PM	SUM	2/20/2010 9:56 PM	IMGE
	J	1	1	12/14/2009 6:54 PM	SUM	2/20/2010 10:11 PM	IMGE
	J	1	1	12/14/2009 7:16 PM	SUM	2/20/2010 10:11 PM	IMGE

**1. Did you do research about your host country's culture (Turkish culture) before coming here? Why?**  
I made research for turkish culture before come here. Even though i try to search internet web site, i could not find appropriate information for turkish culture, generally i got information such as turkish population and religion internet.

**2. Do you think cultural differences and similarities between home and host countries are important for an expatriate? Why?**  
I think that there are differences and similarities between and korea and turkey. when i worked in turkey plant 1 year, I can not understand turkish members mind and thoughts. that one is my difficulties for working in turkey. Sometimes Turkish members have a similar mind with korean, sometimes they had totally different mind for work. Without knowing turkish culture, korean person will have a difficulty in his early working year.

**3. Do you think your home and host countries' cultures are different or similar? In what ways?**  
Similar one is that korean and turkish temper is hot. but working style is a little difference between two countries. For examples, Korean have to finish his job within schedule, but turkish member don't care finishing his work on time.

**4. What kind of cultural characteristics of your host country affected / have affected you positively? Why?**  
Turkish people had a kindness for korean. when i lost my way on the road in turkey, turkish people really want to help me. i had a good impression on a turkish people.

Şekil 13'te görüldüğü üzere yazılıma yüklenen mülakat metinleri her bir katılımcının dokümanının açılmasıyla programda kodlamalara hazır bir biçime gelebilmektedir. Öte yandan birden fazla doküman metninin açılarak karşılaştırılması ve içeriklerinin aynı zaman diliminde incelenmesi imkânı da doğmaktadır. Yukarıdaki şekilde katılımcılardan birinin kültürle ilgili olarak kendisine yöneltilen sorulara verdiği cevaplar gözlemlenebilmektedir. Sorulan sorulara daha açıklayıcı cevaplar alınması istendiğinde katılımcılara tekrar daha özel (spesifik) sorular sorulmakta ve alınan cevaplar mülakat metinlerine eklenmektedir. Böylece derinlemesine mülakat tekniği mümkün mertebe sağlanmaya çalışılmaktadır.

Şekil 13: Nvivo Yazılımından Kodlamalar

Tree Nodes				
Name	Sources	References	Created On	
Turkey- cultural differe	0	0	12/14/2009 2:33 PM	
T1	0	0	12/14/2009 1:55 PM	
T10	0	0	12/14/2009 2:33 PM	
T2	0	0	12/14/2009 1:58 PM	
T3	0	0	12/14/2009 2:01 PM	
T4	0	0	12/14/2009 2:03 PM	
T5	0	0	12/14/2009 2:25 PM	
excessive individualism & rival	1	1	12/14/2009 2:25 PM	
his passion and job-oriented mi	1	1	12/14/2009 2:25 PM	
home and host cultures are alm	1	1	12/14/2009 2:25 PM	
sencond one is his royalty towa	1	1	12/14/2009 2:25 PM	
The lack of overall perspective	1	1	12/14/2009 2:25 PM	
There have been so many expe	1	1	12/14/2009 2:25 PM	
Those factors are essential for	1	1	12/14/2009 2:25 PM	
T6	0	0	12/14/2009 2:28 PM	
T7	0	0	12/14/2009 2:30 PM	
T8	0	0	12/14/2009 2:31 PM	
T9	0	0	12/14/2009 2:32 PM	
USA- cultural similariti	0	0	12/14/2009 2:34 PM	
A1	0	0	12/14/2009 2:35 PM	
because sometimes it make res	1	1	12/14/2009 2:35 PM	
Self-Responsibility is effected	1	1	12/14/2009 2:35 PM	
Sometimes it's different on etiç	1	1	12/14/2009 2:35 PM	
Too hurry is the negative factor	1	1	12/14/2009 2:35 PM	

Yazılımın fonksiyonlarından biri olan “Free Nodes” kodlanmış verilerin saklandığı yapıdır ve rastgele olarak yapılmış kodlamaları ifade eden fonksiyondur. Daha sonra birbirinden bağımsız olarak biriktirilen kodlar aralarında ilişkilendirme yapılarak “Tree Nodes” işlemine tabi tutulur. Programda kullanılan “Node” sözcüğü kod ve kodları ifade etmektedir. “Tree Nodes” a dönüşmüş kodlamalar arasında ilişkiler kurulmuş ve araştırma sorunsalına paralel olarak geliştirilmiştir.

Yukarıdaki yazılım görüntüsünden de incelenebileceği gibi birbirinden bağımsız olarak tutulan Free Nodes’lar Tree Nodes’lara aktarılarak birbirleriyle ilişkilendirilen yapılar haline almışlardır. Türkiye ve ABD temelli ana bir kategorizasyondan sonra T# ve A# diye

ifade edilen her bir katılımcı bazında kodlar sınıflandırılarak aralarındaki benzerlikler ve farklılıklar tespit edilmiştir. Her bir katılımcının seçilmesiyle verdiği cevaplar içinde seçilen kodlar görüleceği gibi diğer katılımcıların ifadeleriyle de ilişkilendirilebilmektedir.

#### Şekil 14: Nvivo Yazılımından Demografik Özellikler

Attributes							
Name	Type	Created On	Created By	Modified On			
Cinsiyet	String	12/14/2009 9:28 PM	SUM	12/14/2009 9:28 PM			
Eğitim Seviyesi	String	12/14/2009 9:29 PM	SUM	12/14/2009 9:30 PM			
Evsahibi Ülkedeki Deneyim Süresi	String	12/14/2009 9:39 PM	SUM	12/14/2009 9:44 PM			
Medeni Durum	String	12/14/2009 9:32 PM	SUM	12/14/2009 9:32 PM			
Önceki Görev Yeri	String	12/14/2009 9:49 PM	SUM	12/14/2009 9:51 PM			
Ülke	String	12/14/2009 9:21 PM	SUM	12/14/2009 9:22 PM			
Yaş	String	12/14/2009 9:34 PM	SUM	12/14/2009 9:36 PM			

Casebook							
	A : Cinsiyet	B : Eğitim Sevi...	C : Evsahibi Ü...	D : Medeni Du...	E : Önceki Gö...	F : Ülke	G : Yaş
1 : Cases\...	Erkek	Lisans Mezunu	8 ay	Evli	Güney Kore	Türkiye	41
2 : Cases\...	Erkek	Lisans Mezunu	24 ay	Evli	Güney Kore	Türkiye	36
3 : Cases\...	Erkek	Lisans Mezunu	30 ay	Evli	Güney Kore	Türkiye	46
4 : Cases\...	Erkek	Lisans Mezunu	31 ay	Evli	Diğer Ülkeler	Türkiye	45
5 : Cases\...	Erkek	Lisans Mezunu	18 ay	Evli	Güney Kore	Türkiye	41
6 : Cases\...	Erkek	Lisans Mezunu	18 ay	Evli	Diğer Ülkeler	Türkiye	39
7 : Cases\...	Erkek	Lisans Mezunu	214 ay	Evli	Güney Kore	Türkiye	49
8 : Cases\...	Erkek	Lisans Mezunu	14 ay	Evli	Diğer Ülkeler	Türkiye	40
9 : Cases\...	Erkek	Lisans Mezunu	36 ay	Evli	Güney Kore	Türkiye	42
10 : Cases\...	Erkek	Lisans Mezunu	24 ay	Evli	Güney Kore	Türkiye	44
11 : Cases\...	Erkek	Lisans Mezunu	6 ay	Evli	Güney Kore	Amerika	35
12 : Cases\...	Erkek	Lisans Mezunu	24 ay	Evli	Güney Kore	Amerika	37
13 : Cases\...	Erkek	Lisans Mezunu	30 ay	Evli	Diğer Ülkeler	Amerika	44
14 : Cases\...	Erkek	Lisans Mezunu	24 ay	Evli	Güney Kore	Amerika	43

Aynı zamanda katılımcıların tüm demografik bilgilerinin depolanması ve daha sonra grafik ya da matrislerle ifade edilebilmesi için proram içinde fonksiyonel olarak sunulması imkanı nedeniyle her bir katılımcı bir “Case” yani birim olarak kabul edilmiş ve verileri de bu bağlamda ilgili bölümde saklanmıştır. Bu fonksiyon “Attribute” olarak tanımladığı özellikleri biriktirir ve aralarında kurulabilecek çoklu ya da tekli ilişkilere hazır hale getirir. Daha sonra bu bilgilerin tablolarla ya da matris niteliğindeki sunum şekilleriyle ortaya konulması imkânını kolaylaştırır.

### 3.11.4.2. Tematik Yaklaşımla Veri Analizleri

Tematik analiz, sadece bir metod olarak değerlendirilemez, aksine metinsel verilerin tematik olarak organize edilmesi ve analiz edilmesinde kullanılan birbirleriyle ilişkili birtakım teknikler grubundan oluşmaktadır. Araştırmacının metinsel verileri içinden tanımlanmış temaları sunan bir dizi kodlar üretmesi analizin özünü ifade etmektedir. Temalar aralarındaki ilişkileri ortaya koyacak şekilde organize edilir. Bu genellikle ya paralel kodlama ilişkisi ya da hiyerarşik kodlama ilişkisi şeklinde olabilmektedir (Nigel King, 2006).

İlk olarak bir öncül kod (piori code) ve öncül tema (piori thema) tanımlanmaktadır ve devamında verileri okumak ve araştırmacının sorularına cevap verebilecek kimi parçaları işaretlemek gerekmektedir. Daha sonra öncül temaya uygun parçalar (segmentler) kodlanmaktadır. Öte yandan, başlangıç şablonu (initial template) içinde organize edilebilecek yeni temalar tanımlanabilir. Normalde bu başlangıç kodlamasından sonra yapılır, örneğin 15 mülakat dökümanından ilk üçünü okuduktan sonra kodlamak gibi. Sonra başlangıç şablonu tüm veri setine uygulanır ve her bir veri metninin (transcript) incelenmesi ışığında modifiye edilir. En sonda bir final versiyon tanımlanır. Bu versiyon tüm verilerin kodlanmış halidir. Oluşturulan şablon araştırmacının verileri yorumlaması, aydınlatması ve bulguları yazması için bir temel görevi görür (Nigel King, 2009).

Tematik analiz yaklaşımının sunduğu iki çeşit kodlama vardır. Bunlardan birincisi *hiyerarşik kodlama* biçimi, ikincisi ise *paralel kodlama* biçimidir (Nigel King, 2006). Hiyerarşik kodlamada, benzer olanların kümelenmesi ve kümelerin de daha genel bir düzenlemeye tabi tutulması olarak ifade edilebilir. Araştırmacı analize tabi tuttuğu verileri genelden özele doğru derecelendirebilir. En genel yapılanma verilerin en makro resmini verirken, en özel yapılanmalar da detayları ve durumların (case) kendi içlerinde ve birbirleriyle aralarındaki farklılıkları ortaya koyar. Paralel kodlama ise hiyerarşik olana göre daha az kullanılsa bile tematik analiz içerisinde gerçekleştirilebilen bir başka kodlama biçimidir. Parçaların (segment) paralel olarak kodlanması demektir. Aynı düzeyde, aynı parça iki ya da daha fazla farklı kodlama ile sınıflandırılır (Nigel King, 2006). Bu

araştırmada kullanılan modelin ve ülkelere ilişkin ilişkisel yaklaşımın özü nedeniyle paralel kodlama tercih edilmiştir. İlişkilerin güçlü ve zayıf olması ile evsahibi ve köken ülkeyle ilişkiler paralel olarak geliştirilen boyutları ifade etmektedir. Uygun kodlamalar da ilgili tarafların geliştirilmesi ve detaylandırılmasında kullanılmıştır.

Tematik analizin yakından tanınması için bazı önemli kavramların yakından tanınması gerekmektedir. Bunlar sırayla şoyledir:

*Kod/Kodlama (Code)*: En basit ifadesiyle kod, araştırmacının verileri içinde bir tema ya da konuyla ilişkili olarak içerikte gösterilmek ve eklenmek üzere metinsel verilerin bir kısmına eklenen etikettir (Nigel King, 2006).

*Tema (Thema)*: Araştırma sorusu ya da sorularıyla ilgili olabileceği düşünülen (araştırmacının düşüncesine göre), katılımcıların hesaplarını karakterize eden belirli algılar ya da deneyimlerin özellikleridir (Nigel King, 2009). Hesaplardaki (katılımcılar) kodların tanımlanma sürecidir ve onları ieriklendirmek için bir takım etiketler eklenmesidir.

*ncl Tema (Priori Thema)*: ncl tema kullanılmasının faydası, başlangıç kodlamasında yardımcı olabilmesidir ki kodlama oldukça fazla zaman alan bir süreçtir. İki önemli tehlike de beraberinde gelmektedir. Bunlardan birincisi, başlangıç ile ilgili olmayanları gözden kaırabilmek ya da öncül temanın veriyi tanımlayan çok ve oldukça etkili bir yol olmadığının farkına varmada hata yapabilmektir. Bu nedenle başlangıç temasının deneme ve önerme niteliğinde olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Ayrıca başlangıç temaların adetini en optimumda tutmak gerekmektedir. Çok fazla olursa, ya da az olursa süreci olumsuz etkileyebilir (Nigel King, 2009).

*Veri Metni (Transcription)*: Bir araştırmadaki mlaketlerde, hangi bölümlerin hangi aşamalarda lazım olacağını bilmek çoğu zaman imkansızdır. Öyleki çoğu sorunun cevabı katılımcının kelimelerinden ya da farklı yerlerdeki ifadelerinden edinilebilir (Nigel King, 2009). Bu nedenle verilen cevapların tümünü bireyler bazında bütüncül bir metin olarak ele almak kimi soruların cevaplarını bu bütün içinde keşfetmeyi kolaylaştırabilir.

Tematik analiz avantajları ve dezavantajları açısından değerlendirildiğinde, en olumlu yanının araştırmanın özel alanı içerisinde ihtiyaçlarına paralel olarak oldukça esnek yapıda modifiye edilme özelliğinde olan bir yaklaşım olmasıdır. Yaklaşım oldukça ağır olarak tanımlanmış prosedürler ve talimatlar ile gelmediği gibi fenomenolojik ve deneyimsel bir yaklaşımla araştırmasının gerçekleştirmek isteyen herkese açık yapıdadır. Öte yandan grounded teori ve söylem analizi ile kıyaslandığında literatüre ilişkin kaynak kıtlığının oldukça fazla yaşandığı bir yöntem olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle araştırmacıların sürekli emin olmaksızın hareket etmelerine yol açabilmektedir. Öyle ki template olarak ifade edilen kalıplar ya derinlemesine inceleme yapılamayacak kadar yüzeysel ya da yönetilemeyecek kadar kompleks ve içinden çıkılmaz olabilmektedir (Nigel King, 2006).

Bu analiz sürecinde uygulanan adımların başlıcaları şöyledir:

- a. Data metnlerinin okunması, böylelikle onlara aşına olunması sağlanmıştır. Böylelikle araştırmacının metinleri çok yakından tanınması mümkün kılınmıştır.
- b. Giriş kodlamalarının yapılması, metinlerin de araştırma konusuyla ilgili olarak tanımlanması gerçekleştirilmiştir. Kodlar tespit edilir ve aralarındaki ilişkileri sorular ve varsayımlar bağlamında keşfetmek üzere depolanır. Nvivo yazılımındaki free nodes kısmında kodlar gelişigüzel olarak biriktirilir.
- c. Genel şablon (template) oluşturulur. Bu kimi araştırmalarda başlangıç şablonu olarak geçer. Ancak bu araştırmada da olduğu gibi kimi araştırmalarda da şablon detaylı olarak belirlenir ve kodlamalar ve ilişkilendirmeler arttıkça şekillendirilerek ana halini alır. Bu araştırmanın ana varsayımları ve mülakat soruları bağlamında mevcut kodların kümeleneceği temalar saptanmış ve bu temalar yine kodlara paralel olarak geliştirilmiştir.

**Tablo 8: Başlangıç Temaları ve İlk Şablon**

<b>Aşamalar</b>	<b>Belirlenen Temalar</b>
<b>Betimleyici</b>	Evsahibi ve köken ülkelerle ilişkiler teması
	Aidiyet hissedilen ülke teması
	Evsahibi ülkede daha çok kalmak isteği teması
	Köken ülkeye hemen dönmek isteği teması
<b>Keşfedici</b>	Kültürel benzerlik ve farklılıklar teması
	Kültürel benzerlik ve farklılıkların önemi teması
	Pozitif kültürel karakteristikler teması
	Negatif kültürel karakteristikler teması

- d. Tüm data setine uygulanarak şablonun geliştirilmesi gerekmektedir. Bu araştırma sürecinde de tüm data metinleri incelendikten sonra şablondaki temaların tümüne ilişkin kodlamalar gerçekleştirilmiştir.
- e. Son şablonun yani final versiyonun yorumlamalarının yapılması ve bulgularının yazılması kısmıyla süreç sonlandırılır. Bu çalışmada da yukarıdaki şablon belirlenen 5 kültürel tema ile tamamlanmış ve son halini almıştır. Bu kültürel temalar aşağıdaki gibidir:

-Kişisel Özellikler

-Toplumsal Özellikler

-Çalışma Kültürü

-Sosyal İlişkiler

-İletişim

- f. Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğinin de incelenmesi analiz sürecinin belli aşamalarında devreye girmektedir. Bu çalışmada kodlama ve temalamalardan sonra güvenilirlik, bulgular edinildikten sonra da geçerlilik incelemesi yapılmıştır.

Bulgular sunulurken, katılımcıların ifadelerinden çeşitli alıntılar yapılmıştır. Bu alıntıları yapmak, rakam ya da numara vermekten çok daha işlevsel olarak kabul edilmektedir. Çok uzun olmamasına dikkat edilerek yapılan metinsel alıntılar analizin sonuçlarını daha netleştirici olabileceği gibi geçerlilik ve güvenilirlik açısından da destekleyicidir.

#### **3.11.4.3. Metaforik Yaklaşımla Verilerin İçerik Analizi**

Metaforların tespit edilmesi ve anlamsal olarak çözümlenmesi için **içerik analizi** (Phillips and Hardy, 2002; Holsti, 1969; Luborsky,1994) aracılığıyla katılımcıların yurtdışı deneyimlerini tanımladıkları metaforlar analize tabi tutulmuştur. 11 nolu mülakat sorusuna verilen metaforik cevaplar ile diğer sorulara verilen cevaplar içerisinde vurgulanan semboller üzerinden içerik analizinin çeşitli aşamaları uygulanmıştır. İçerik analizinin temel adımları olan kodlama ve kavramlaştırmadan ziyade kategorileştirme ve anlam çözümlenmeleri (Yıldırım ve Şimşek, 2006) gibi adımlar kullanılmıştır. Çünkü araştırmanın temel analiz sürecini gerçek bilgilerin analizi oluşturduğundan ve metaforik olarak ifade edilen bilgilerin sayısının az olmasından dolayı daha karmaşık analizlere ihtiyaç duyulmamıştır. Bu bağlamda yapılması planlanan ve yapılmasına ihtiyaç duyulan adımlar içerik analizi kapsamında şöyledir:

- Metaforların sakladıkları gerçekliklerin ortaya çıkarılması amacıyla *anlam çözümlenmelerinin yapılması*,
- Benzerliklerinin ve farklılıklarının ortaya konulması amacıyla *sınıflandırılmaları*,
- Anlaşılmasını sağlayacak biçimde *düzenlenmeleri ve yorumlanmaları*.



### 3.11.5. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerliliği (Quality Checks)

Nicel araştırmalar için geçerlilik ve güvenilirlik olmazsa olmaz kriterler arasındadır. Ancak nitel araştırma yapanlar, bu kavramları kendi alanlarına uygulama konusunda kendilerini rahat hissetmezler. Nitel araştırmalar için henüz net olarak tanımlanmış bir kriterler seti yoktur. Bazı araştırmacılar sabitlenmiş kriterler setine karşı çıkmaktadır (Nigel King, 2009). Nitel araştırmalar kapsamında, net olarak tanımlanmış geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden söz edilememektedir. Yukarıda da ifade edildiği gibi nitel araştırmalara ilişkin bazı yaklaşımlara göre nitel araştırmalarının böyle kriterlerle sınırlandırılması nitel araştırmaların doğasına aykırı iken, bazı yaklaşımlara göre de nitel yöntemler de geçerlilik ve güvenilirlik açısından değerlendirilebilir.

Bu çalışmada kullanılan veri toplama ve analiz yöntemleri bağlamında, araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik değerlendirmelerinden geçirilebileceği düşünülmektedir. Nigel King'in 2009 yılında yayınladığı tematik analiz hakkındaki eseri ile Julia Richardson'ın 2008 yılında yayınladığı "The Independent Expatriates" çalışması bu araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden geçirilmesi gerektiği kanısına varılmasını sağlamıştır.

Tematik analizde analizden bağımsız olanların gözden geçirmesi (Independent Scrutiny of Analysis), katılımcıdan geribesleme alınması (respondent feedback) ve sürekli denetleyerek ve irdeleyerek ilerleme (creating an audit trail) yaklaşımı oluşturma gibi yöntemler vardır (Nigel King, 2009). Bu çalışmada tek bir araştırmacı olduğu için araştırmayı birden fazla kişiyle yapan ekiplerdeki gibi her bir bireyin kodlama ve temalamaları karşılaştırması imkânından yararlanılamamaktadır. Mevcut şartlar ve imkânlar dâhilinde herhangi bir panelde sunularak tartışmaya açma sürecinin de gerçekleştirilmesine ilişkin de fırsatlar söz konusu değildir.

Aynı metodolojik uygulamalar kapsamında yine aynı sonuçların elde edilmesi olarak ifade edilen güvenilirlik (reliability) (Joppe, 2000) ve ölçülmek istenen gerçekliği doğru olarak ölçebilmek veya o gerçekliğe ilişkin sonuçların doğruluğu olarak tanımlanan geçerlilik (validity) (Joppe, 2000) bu araştırma da birer yöntemle uygulanmıştır. Bu incelemeler bir nevi iç geçerlilik ve iç güvenilirliğe ilişkindir.

Dışarıdan uzman kişilerin yardımı alınarak süreç içindeki kodlama ve temalamalara ilişkin tespitlerin gözden geçirilmesi talep edilmiştir. Bunun için sosyal bilimlerde çalışan iki akademisyenin yardımına başvurulmuştur. Kendilerinin de zaman kısıtları dolayısıyla ikişer data metin setlerinin gözden geçirmeleri istenmiş ve yaptıkları kodlamalar araştırmacının yaptıklarıyla karşılaştırılmıştır. Destek alınan kişilerin her ikisinden de ellerindeki rastgele seçilmiş bir Türkiye, bir ABD olmak üzere ikişer katılımcıya ait veri metinlerindeki kültürel kodlardan benzer ve farklı kültürel kodlar ile olumlu ve olumsuz kültürel kodları tespit etmeleri istenmiştir. Genel anlamda yaptıkları bu incelemeyle araştırmacının katılımcıların veri metinleri üzerinde yaptığı kodlamalara paralel olduğu saptanmıştır. Bu durum iç güvenilirliği temsil etmektedir ve farklı araştırmacıların aynı veriler üzerinden benzer sonuçları elde edebilirliğine işaret etmektedir.

İkinci aşama olarak, katılımcılara sonuçları değerlendirmeleri üzere bulgular gönderilmiş ve değerlendirmeleri istenmiştir. Tüm katılımcıların bu süreçte destek olması yoğunlukları münasebetiyle mümkün olmadığı için Türkiye ve ABD'den 2'şer katılımcının desteğiyle bu aşama gerçekleştirilmiştir. Her iki ülkeden 2'şer ve toplamda 4 olmak üzere katılımcılara kültürel bağlamda ülkeleriyle olan ilişki biçimlerine yönelik olarak tespit edilen bulgular gönderilerek, durumu değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların kendilerine ilişkin bulguları değerlendirmeleri ve olumlu geribesleme sağlamaları üzerine bulguların doğruluklarına ilişkin fikir edinilmiştir. Bu yöntemle de iç geçerlilik değerlendirmesi yapılmıştır ve odaklanılan gerçekliğe ilişkin doğru sonuçlar edinilebildiğine işaret etmektedir.

### 3.12. Araştırma Bulguları

#### 3.12.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya 20 Güney Kore kökenli, yurtdışında çalışan yönetici dahil olmuştur. Kendileriyle yapılan mülakatlar üzerinden emailer aracılığıyla veriler edinilmiştir. Araştırma evsahibi ülkeler olan Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri temelli gerçekleştirildiğinden her bir evsahibi ülkeden 10'ar Güney Kore kökenli yönetici bu çalışmaya katılmıştır. Eşit sayıda katılımcının katkısıyla evsahibi ülkeler arasında karşılaştırma yapılması imkânı elde edilmiştir.

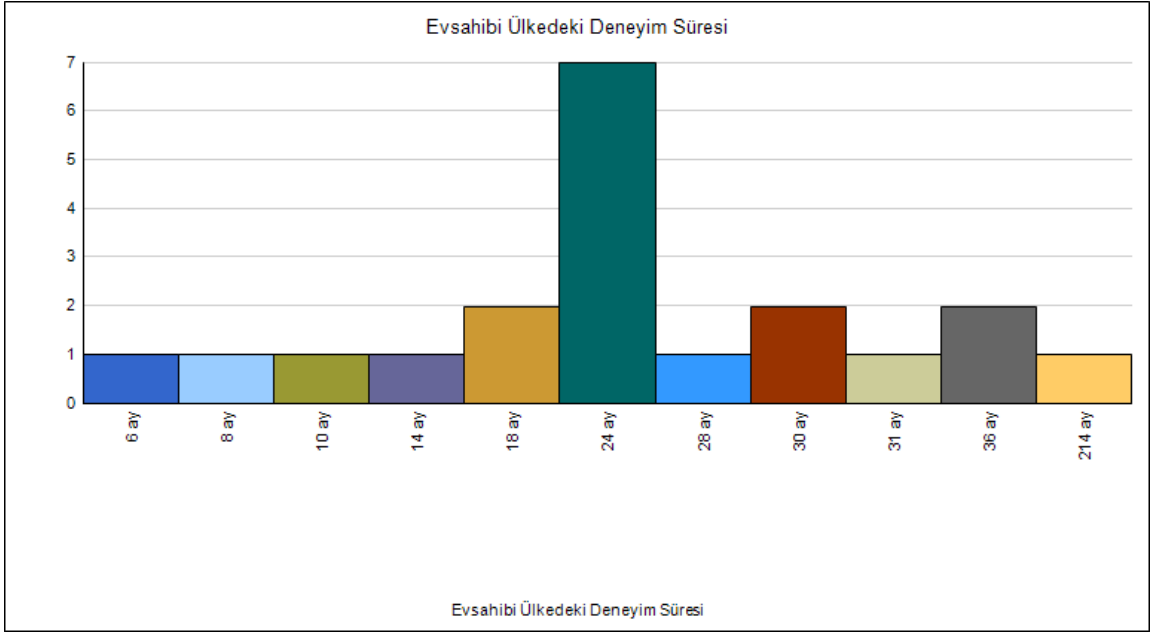
#### Şekil 15: Katılımcıların Evsahibi Ülkelere Göre Dağılımları



Katılımcıların demografik özellikleri bağlamında oldukça homojen oldukları görülmektedir. Araştırmanın alan çalışması öncesinde oldukça homojen özellikteki katılımcılara ulaşılabileceği tahmin edilmezken, görüşmeler esnasında şirket politikaları bağlamında oldukça benzer özellikteki yöneticilerin yurtdışı görevlendirmelere atandığı tespit edilmiştir. Araştırmada katılımcıların özelliklerinin Güney Kore kökenli ve yurtdışında çalışan yönetici olarak ABD ve Türkiye’de çalışmalarını gibi özellikler mutlak

gerekli olarak görülürken birçok demografik özellik bağlamında katılımcıların oldukça benzer oldukları tespit edilmiştir.

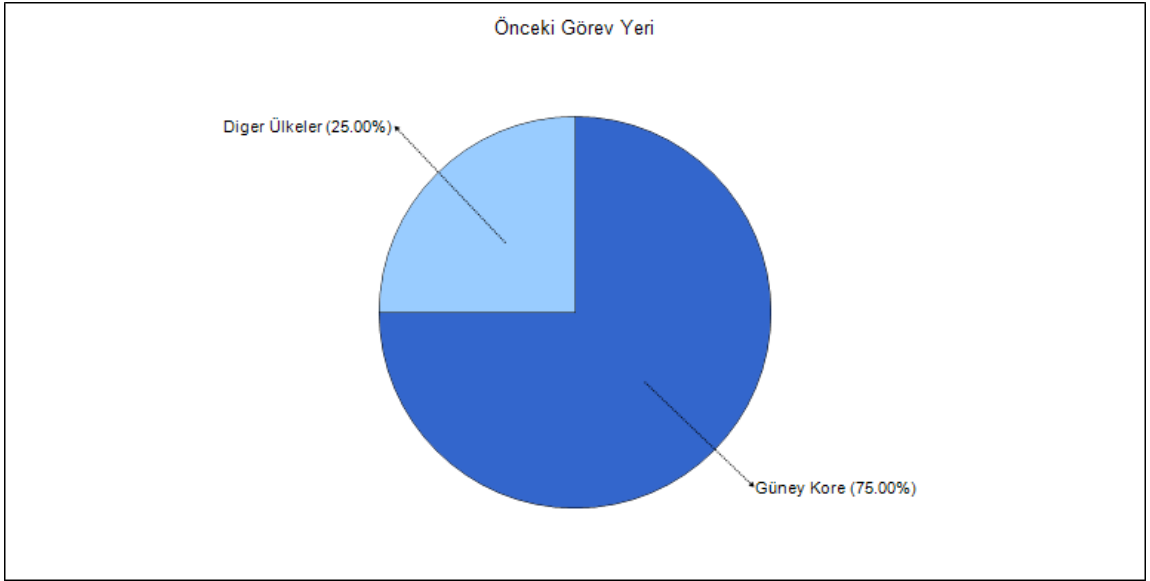
**Şekil 16: Katılımcıların Evsahibi Ülkelerdeki Deneyim Süreleri**



Toplam 20 katılımcının tamamının *erkek, evli ve lisans mezunu* oldukları görülmektedir. Bekar veya kadın yöneticilerin Güney Kore köken ülkesi bağlamında yurtdışı görevlendirmelerde yer almaması oldukça dikkat çekici bir husustur. Katılımcıların *cinsiyet, medeni durum ve eğitim seviyesi* gibi boyutlarda homojen olmalarının yanısıra birtakım demografik özelliklerde kısmi farklılıklar arz ettikleri görülmektedir. Bunlar evsahibi ülkelerdeki *deneyim süreleri, daha önce görevlendirildikleri ülkeler ve yaşları* bağlamında ifade edilebilecek bilgilerdir. Katılımcıların şuan görevli oldukları ülkelerdeki görevlerde bulunma süreleri incelendiğinde 6 ay ile 9 yıl arasında değiştiği tespit edilmiştir. En az kalan 6 ay iken en uzun süredir kalanın yaklaşık 9 yıldır ilgili görevde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılardan 2 yıldır görev yapanların sayılarının en yüksek olduğu ve 20 kişilik katılımcı grubundan 7 kişinin 2'şer yıldır bu görevlerde buldukları belirlenmiştir.

Katılımcıların kısmen farklılaştığı bir diğer husus ise daha önceki görev yerlerinin kendi köken ülkeleri ya da kendi köken ülkeleri dışında yerler olmasına ilişkindir. 20 kişilik katılımcı grubundan 5 kişinin görev yeri Güney Kore dışındaki ülkeler iken, 15 kişinin görev yerinin kendi köken ülkeleri olan Güney Kore olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda başka ülkelerde deneyim edinmeksizin Türkiye ve ABD’de görevlendirilen yönetici sayısının % 75’lik bir oranla çok daha yüksek olduğu belirtilebilir. ABD’de görev yapan yöneticilerin 2 tanesinin daha önce farklı ülkelerde görev yapmak gibi deneyimleri varken, 8 tanesinin daha önce sadece kendi ülkelerinde görevli oldukları belirlenmiştir. Türkiye’de çalışan yöneticiler açısından ise 3 tanesi daha önce başka ülkelerde de yurtdışında çalışma deneyimi yaşamışken 7 tanesinin önceki deneyimi köken ülkeleriyle sınırlıdır.

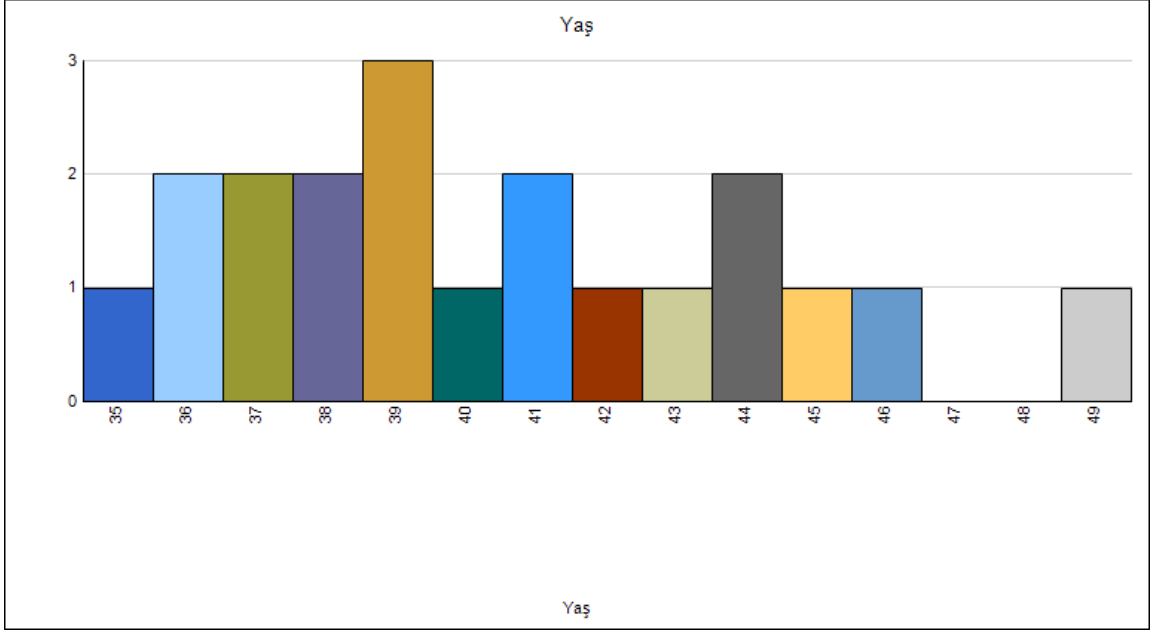
**Şekil 17: Katılımcıların Önceki Görev Yerlerine Göre Dağılımları**



Katılımcıların yaşları açısından değerlendirilme yapıldığında ise, 35 yaş ile 49 yaş arasında bir dağılım gösterdikleri tespit edilmiştir. 35 yaş ve üstü civarında gelen yöneticilerin daha alt kademelerdeki yöneticilik pozisyonlarında yer aldıkları görülürken, 49 yaşa doğru fabrika yöneticiliği ve genel yöneticilik gibi görevlerde yer aldıkları görülmektedir. Edinilen deneyim ve o ülkede yaşanan süre itibarıyla en yetkin kişileri fabrika genel

yönetiminde görevlendirdikleri belirlenmiştir. ABD’de görev yapan yöneticilerin 35 ile 44 yaş arasında dağılım gösterdikleri ve Türkiye’de çalışan yöneticilerin ise 36 ile 49 yaş arasında dağılım gösterdikleri tespit edilmiştir.

**Şekil 18: Katılımcıların Yaş Dağılımları**



### 3.12.2.Evsahibi Ülkeye Gelmeden Evvel Kültürel Araştırma Yapılması

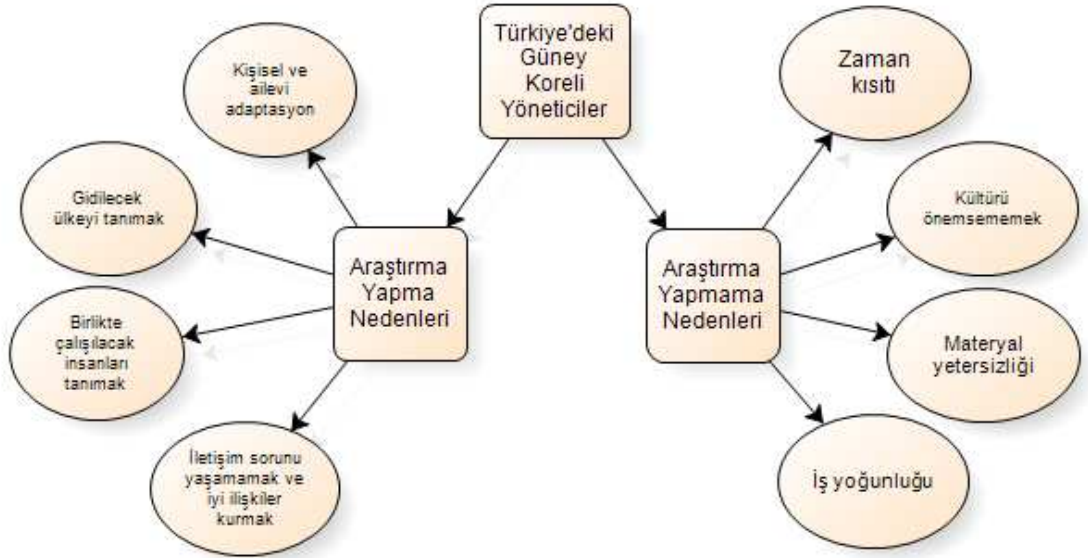
Araştırmanın mülakat sorularından ilki, yurtdışında çalışma deneyiminden evvel yurtdışında çalışan yöneticilerin evsahibi ülke kültürüne ilişkin kültürel bir araştırma yapıp yapmadıklarına ilişkindir. Araştırma yapma ya da yapmamanın gerekçeleri de yine bu bağlamda edinilmek istenen bilgiler arasındadır. Bu aşama ile katılımcıların kültürlere ilişkin ilgi düzeyleri hakkında bilgi edinilmesi hedeflenmektedir. Kültür kavramının, bir yurtdışı çalışma deneyimi sürecinde ne kadar önemli olarak değerlendirildiğinin ve bu deneyim öncesinde ne kadar kültürel hazırlık yapıldığının tespit edilmesi önem arz etmektedir. Bu soruya 20 katılımcı araştırma yapmış olmak ve olmamak şeklinde çeşitli gerekçelerle cevaplar vermişlerdir. Öncelikle merak edilen husus, araştırma yapıp yapmadıklarına ilişkin durumdur ve katılımcıların evsahibi ülkelere göre dağılımı aşağıdaki tablolarda sınıflandırılarak belirtilmiştir.

**Tablo 9: Evsahibi Kültür Hakkında Araştırma Yapan Katılımcılar**

Türkiye	ABD
T1	A1
T2	A2
T3	A3
T7	A4
T9	A7
T10	A10

Türkiye’de çalışan 6 katılımcı ve yine ABD’de çalışan 6 katılımcı olmak üzere toplam 12 katılımcı gelmeden evvel evsahibi ülkelerinin kültürleri hakkında araştırma yapmışlardır. Evsahibi ülke hakkında kültürel araştırma yapma oranı her iki evsahibi ülkede de eşit olmak üzere %60 oranındadır. Türkiye’de görevli olan yöneticilerin kültürel bir araştırma yapmaya ihtiyaç duyma nedenleri ve araştırma yapmama gerekçeleri şöyledir:

**Şekil 19: Türkiye’deki Katılımcıların Kültürel Araştırma Yapması**



Mülakatlarda ilgili soruya verilen cevaplar incelendiğinde Türkiye’de görevli olan yöneticilerin köken ülkelerinden gelmeden evvel kültürel araştırma yapanlar %60’lık bir

kesimi ifade ederken katılımcıların %40'ının araştırma yapmadıkları belirlenmiştir. Araştırma yapan katılımcıların gerekçeleri incelendiğinde sosyal, bilişsel ve duygusal bağlamda değerlendirilerek kategorize edilebilecek niteliktedir. *Sosyal* bağlamda, katılımcıların bir kısmı yerleşecekleri evsahibi ülkede iletişim ve sosyal ilişkiler bağlamında sorun yaşamamak üzere kültürel araştırma yaptıklarını ifade etmektedir. *Bilişsel* bağlamdaki gerekçeler incelendiğinde, katılımcıların bir kısmının evsahibi ülkeleri hakkında kültürel bilgi edinerek bunu bilişsel uyum süreçlerinde etkili kılmak üzere araştırma yaptıkları belirlenmiştir. Gerekçelerden bir diğeri gelinecek ülkeyi kültürel olarak yakından tanımak iken bir başka gerekçe de birlikte çalışılacak ülke insanlarını tanımak amaçlı olarak ifade edilmiştir. *Duygusal* bağlamda da bireyler yurtdışında çalışma deneyiminden evvel kendilerini hazırlamak amacıyla araştırma yapmayı tercih ettiklerini vurgulamaktadır. Öncelikle kendi adaptasyonlarını kolaylaştırmak önemsenirken, ailelerinin adaptasyonlarını kolaylaştırıcı bilgiler edinmek de onlar için zaruri görünmektedir.

Evsahibi ülke hakkında gelmeden evvel kültürel bir araştırma yapmaya ilişkin olarak Türkiye'den araştırmaya katılan T2 evsahibi ülke insanlarının ideolojilerini ve kullanıkları dile özgü birtakım ifadeleri öğrenmeye çalıştığını ve bunu ancak internet üzerinden yapabildiği bir araştırma ile gerçekleştirebildiğini ifade etmektedir. Böyle bir araştırma yapmasının nedeni olarak da evsahibi ülkesine geldiğinde ciddi iletişim problemleri yaşamamak olduğunu belirtmiştir. T7 Türkiye'ye gelmeden evvel hem kendisi hem de ailesi adına hazırlık yapması gerektiğini düşünerek araştırma yapmıştır. Amacının Türk insanıyla bütünleşebilmek ve kaynaşabilmek olduğunu altını çizmektedir.

T7-Türkiye: Buraya gelmeden evvel evsahibi kültüre ilişkin araştırma yaptım. Çünkü ailemle burada yaşamak için gerçekten iyi adapte olmak istiyordum. Kültür, din ve yemek gibi konuları inceledim. (I did research about host culture before coming. Because I really want to adapte well to live here with my family. I just check culture, religion and food etc).

Araştırma yapmayan katılımcıların gerekçeleri değerlendirildiğinde ise birtakım kısıtlar nedeniyle araştırma yapmadıkları gibi, araştırma yapmayı kişisel olarak tercih etmeyen

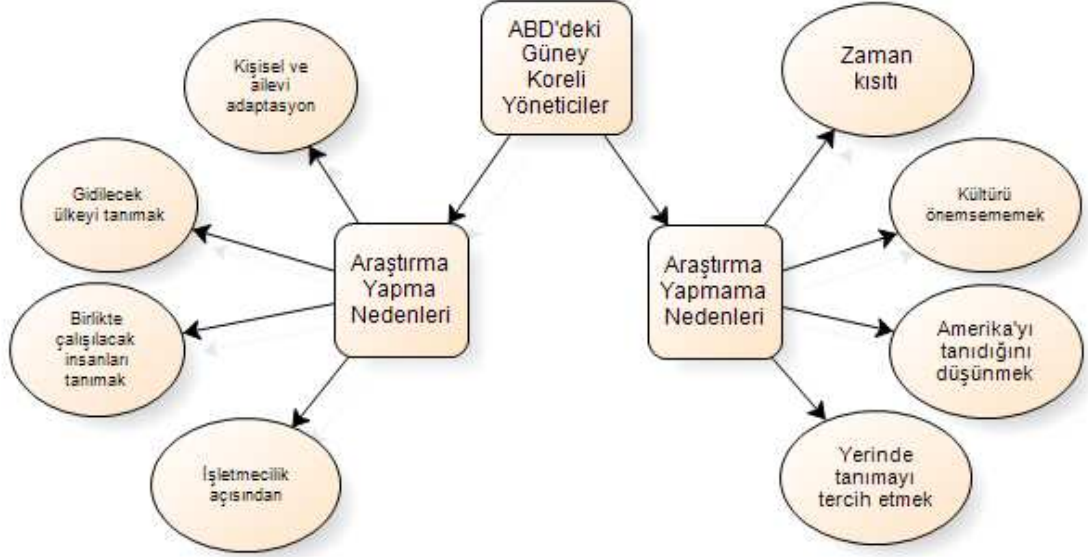


katılımcılara da rastlanmıştır. Araştırma yapmayı arzu ettikleri halde araştırma yapamayan katılımcıların gerekçeleri ciddi zaman problemleri yaşamaları, iş yoğunluklarının yüksek olması ve gerekli materyallere ulaşılması imkânının olmaması şeklindedir.

Türkiye’de görevlendirilen yöneticilerden araştırma yapamayanların ifadelerine göre görevlendirilme süreçlerine kadar bu bilgilerin şirket tarafından gizli tutulduğu, son ana kadar görevlendirilecek bireyin belirtilmediği ve görevlendirme sürecinden çok kısa bir zaman evvel şirket içinde ilan edildiğini belirtmişlerdir. Böylesine büyük bir zaman kısıtı içinde gerek kendileri gerekse de ailelerinin hazırlıkları nedeniyle hem zaman kısıtı hem de iş yoğunluğu yaşadıklarını bu nedenle de gerekli kültürel araştırmaları yapamadıklarını ifade etmişlerdir.

Öte yandan kimi araştırma yapmak isteyen katılımcılara göre ise Türkiye kültürü hakkında uygun materyal bulamadıkları, hatta Türk konsolosluklarında bile güncel materyallere ulaşamadıkları vurgulanmıştır. Katılımcılardan sadece biri gelmeden evvel kültür konusunda araştırma yapma ihtiyacı hissetmediğini ve evsahibi ülkesi olan Türkiye’ye geldikten sonra kültürün oldukça önemli bir konu olduğunu farkettiğini vurgulamıştır. Yukarıdaki şekil Türkiye’ye ilişkin kültürel araştırma gerekçelerini sunarken aşağıda da ABD’de çalışan katılımcıların araştırma yapma ve yapmama nedenlerine ilişkindir:

**Şekil 20: ABD'deki Katılımcıların Kültürel Araştırma Yapması**



ABD’de görevlendirilen yöneticilerin bu soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde ise Türkiye’deki durumdan kısmen farklılaşmış bir resim tespit edilmektedir. Araştırma yapanlar ve yapamayanlar gibi iki ayrı kategori ABD açısından da oluşmaktadır. ABD’de görevli yöneticilerin araştırma yapma gerekçelerinin tıpkı Türkiye’deki gibi bilişsel ve duygusal yönleri olduğu belirlenmiş iken bir de işletmecilik perspektifinden bir takım nedenlerle gerçekleştirildikleri saptanmıştır. *Duygusal* anlamda bireylerin kendileri ve ailelerinin uyum süreci için, *bilişsel* anlamda gidecekleri ülkeyi ve birlikte çalışacakları insanları tanımak açısından araştırma yaptıkları belirlenmiş iken, bir de *işletmecilik* bağlamında daha başarılı olmak ve daha doğru kararlar almak açısından kültürel araştırma yaptıklarının altını çizmişlerdir. Ayrıca bu konuya evsahibi ülkeye gelmeden evvel örgütsel ve yönetsel başarı perspektifinden bakmaları Türkiye’deki yöneticilerden ayrı bir gerekçe olarak durmaktadır.

A4-ABD: Evsahibi kültüre ilişkin araştırma yaptım, çünkü evsahibi ülke kültürü hakkında bir araştırma buna değerdir. Böyle bir araştırma ABD’de yaşayabilmek için bana gerekli tutumları kazandırır. Ayrıca bu ailemler buraya iyi yerleşmemizi sağlar. (I did research about host culture, because

it is worth of research about your host country's culture. That makes me have right additude for living in USA. And also that give my family good settlement to live with).

Araştırma yapamayan yöneticiler açısından durum değerlendirildiğinde ise zaman kısıtı ve kültürü önemsememe Türkiye ile ortak gerekçeler iken diğer gerekçeler oldukça farklı niteliklerdedir. Kimi araştırma yapmayan katılımcılara göre ABD'ye gelmeden evvel ABD kültürünü çoklu medyadan ihtiyaç duyulacak kadar tanıdığı kanısını taşımak ve gelmeden evvel kültürel bir araştırma yapmaktansa görevlendirme süreci başladıktan sonra yerinde görerek ve gözlemleyerek kültür hakkında bilgi sahibi olmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

Amerika'da çalışan katılımcılara göre kültür birlikte çalışmanın ve iş birliği içinde bir arada bulunmanın anahtarı olabilir. Kültür hakkında bilgi sahibi olmayı bu anlamda önemli bulanlar gelmeden evvel birtakım kültürel incelemeler yapmışlardır.

A10-ABD: Amerika'da Amerikalılarla çalışabilmek için, Amerikan kültürünün ne olduğunu bilmem gerekiyor. Çünkü çalışmak bir takım oyunudur. Bir takım olarak, takım üyeleri işbirliği içinde çalışmak ve etkinliği arttırmak için birbirlerini anlamaya ihtiyaç duymaktadır. Dil insanların birbirlerini anlamaları için yeterli değildir ve güçlü bir takım çalışmasını kültür sağlayabilir (To work in America with American, I need to know what is American culture. Because work is the team play process. As a team work, team member need to understand each other to cooperate and increase the efficiency. Language itself is not enough to understand and make a strong team work but the culture could).

### 3.12.3. Evsahibi ve Köken Ülkeler Arasındaki Kültürel Benzerlik ya da Farklılıkların Önemszenmesi

Mülakatın bu aşamasında, katılımcılardan köken ve evsahibi kültürleri arasındaki benzerlik ya da farklılıkları ne kadar önemli buldukları sorulmuştur. Aynı zamanda eğer benzerlik ve farklılıklar önemli olarak algılanıyorsa bunun sebeplerinin neler olduğunu ifade etmeleri istenmiştir. Katılımcıların evsahibi ülkeleri olan Türkiye ve ABD'ye gelmeden evvel çeşitli gerekçelerle kimilerinin kültürel araştırma yaptıkları kimilerinin de herhangi bir kültürel araştırma yapmaksızın yeni ülkelere geldikleri tespit edilmiştir.

Araştırma yapamayan katılımcıların da bir kısmı kültürel bilgi edinmek istedikleri ve kültürü önemsedikleri halde araştırma yapamazken, bir kısmı kültürü bir hazırlık araştırmasıyla inceleyecek kadar önemsemediklerinin altını çizmiştir. Ancak kültürü önemsemedikleri halde evsahibi ülkelere görevlendirmeye geldikten sonra katılımcıların tamamının (20 kişinin) kültürel benzerlik ve farklılıkların oldukça önemli olduğunu vurguladıkları görülmüştür. Kültürel öğelerin etkilerinin ve evsahibi ülkelerindeki süreçlerine ilişkin yansımalarının önemini vurgulayarak kültürü önemsemek gerektiğinin altını çizmişlerdir.

**Tablo 10: Kültürel Benzerlik ve Farklılıkların Önemli Bulan Katılımcılar**

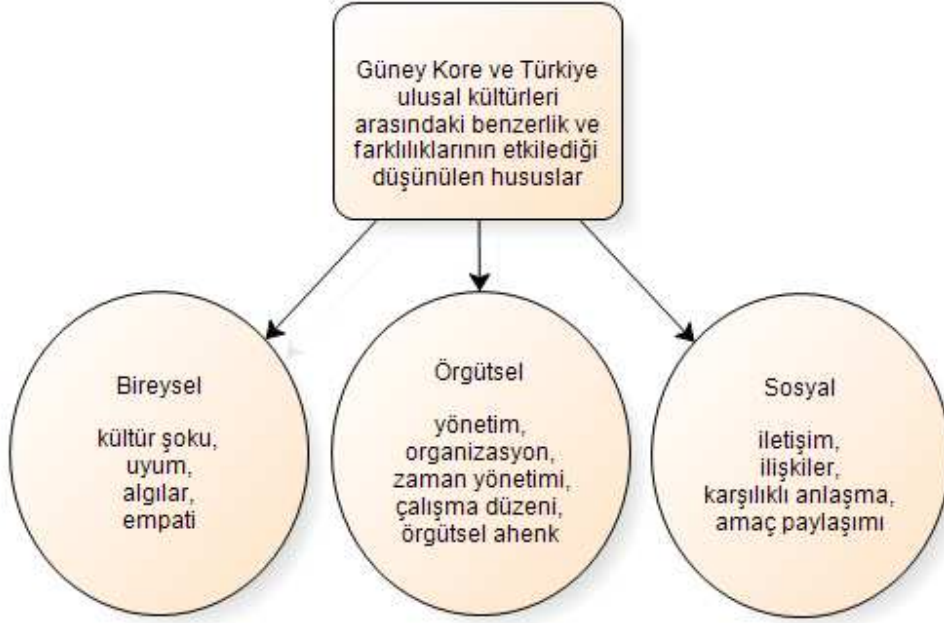
Türkiye	ABD
T1	A1
T2	A2
T3	A3
T4	A4
T5	A5
T6	A6
T7	A7
T8	A8
T9	A9
T10	A10

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere gerek Türkiye’de gerekse de ABD’de çalışan katılımcıların tamamının evsahibi ve köken ülkeler arasındaki kültürel benzerlik ve farklılıkları önemsedikleri anlaşılmaktadır. Kültürel benzerlik ve farklılıkları önemsiyor olma bir nevi kültürel birtakım hassasiyetlerin gelişmiş olmasına ilişkin ipuçları vermektedir. Bireylerin tamamında farklı birtakım gerekçelerle kültürel duyarlılıklarının geliştiği ve kültürün önemsenmesi gerektiğine ilişkin düşüncelerin oluştuğu görülmüştür.

Türkiye’deki yöneticiler Güney Kore ve Türk kültürü arasındaki benzerlik ve farklılıkların önemini vurgularken, bu olguların aşağıda ifade edilen konuları etkilediğini belirtmişlerdir. Türkiye’deki yöneticilerin cevapları kategorize edildiğinde bu etkilenim bireysel, örgütsel ve sosyal bağlamda üç grup altında toplanmaktadır. Bireysel anlamda iki kültür arasındaki benzerlik farklılıklar kültür şoku, uyum süreci, algılar ve empati yapma gibi konular üzerinde etkili olmaktadır ve bu bağlamda önem arz etmektedir.

T4-Türkiye: Bazı şeyler benzer, bazı şeyler de farklı olabilmektedir. Türkler, Korelilere karşı oldukça nazik, cömert ve misafirperverdir. Ayrıca bazen Türklerin halk türkülerini dinlediğimde onları Kore şarkılarıyla oldukça benzer buluyorum (Some are different and some are similar. Turkish is very kind, generous and hospital for the Korean. And sometimes I feel so similar mood in their folk song with Koreans).

**Şekil 21: Kültürel Benzerlik ve Farklılıklarının Etkilediği Hususlar-1**



Örgütsel bağlamda evsahibi ve köken ülkeler arasındaki farklar yöneticilere göre yönetsel, örgütsel konuları, zaman yönetimini, çalışma sistem ve düzenini ve son olarak da uyumlu çalışmayı ve çalışanlar arasındaki harmoniyi etkileyebilmektedir. Türkiye’den T2’ye göre benzerlik ve farklılıklar bireyin çevreye uyum sürecinde etkili olduğu gibi çalışma motivasyonu üzerinde de etkili olabilmektedir.

T2-Türkiye: Bana göre kültürel benzerlik ve farklılıklar oldukça anlamlıdır. Şayet Türk ve Kore kültürü aynı özelliklerde olurlarsa, ben yeni çevreye kolaylıkla alışabilir ve daha iyi çalışabilirim. (I think cultural differences and similarities are significant because if Turkish culture and Korean culture are similar, I can adapt the new environment easily and work better).

Sosyal bağlamda kültürel benzerlik ve farklılıklar iletişim, ilişkiler, karşılıklı anlaşma ve amaç paylaşımı bağlamında önem arz edici olabilmektedir. Türkiye’den T1’e göre iletişim

ve ilişkilerle ilgili problemler yaşamının önüne geçici bir faktör olarak kültürel benzerlikler ve farklılıkların tanınması yer almaktadır.

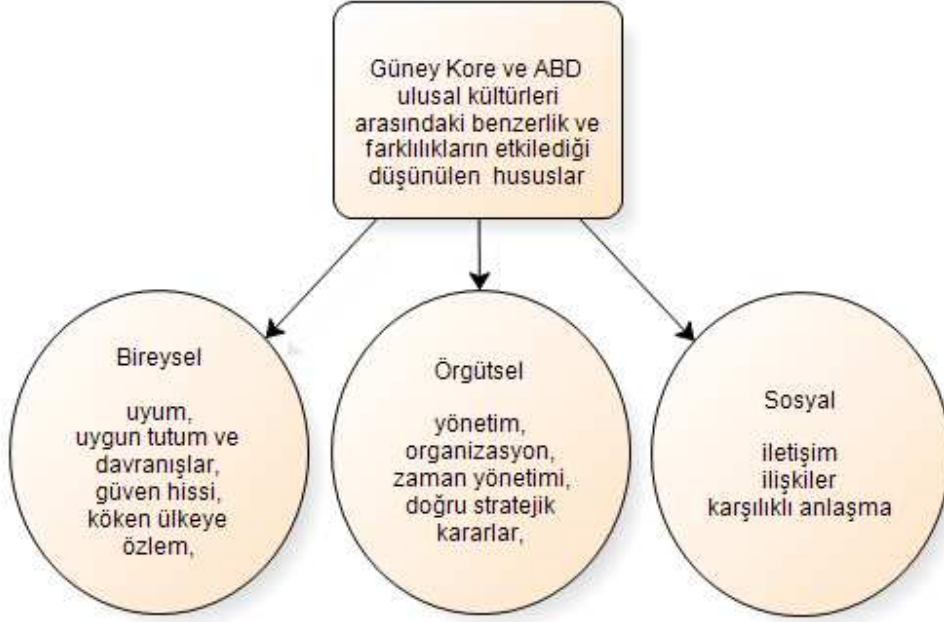
T1-Türkiye: Kültürel benzerlikler ve farklılıklar bana göre oldukça önemlidir. Çünkü bunlar insanların birbirlerinin niyetlerini anlamalarında çok yardımcı olabilir. Bazen, aynı kültürel altyapı söz konusu olduğunda iletişimde ciddi problemler söz konusu olmamaktadır. Benim departmanımdaki Türk yönetici benim amaç, fikir ve niyetlerimi açıklamalarımı bitirmeden evvel hemen anlayabilmektedir (Cultural similarities and differences are so important in my opinion. Because those are very helpful to understand each other's intentions. Sometimes, communication problem does not seem so serious one under same cultural background. Turkish manager in my Department quickly catch my purpose, my idea, my intention before finishing my explanation).

İletişim ve ilişkilerin yanı sıra bireylerin birbirlerini daha yakından tanımaları, anlamaları, paylaşımlarının artmaları açısından kültürel benzerlik ve farklılıkların etkilerinden söz edilebilmektedir. Türkiye'den T3'e göre çalışma süresinin ilk yılları iletişim ve ilişkiler açısından eğer ilgili kültür ve ülke insanları tanınmıyorsa büyük güçlükler yaşatabilir. Kendi deneyimlerinden yola çıkarak ilk yıl güçlüklerini bu bağlamda değerlendiren T3'e göre Türkiye ve Güney Kore arasında kültürel hem benzerlikler hem de farklılıklar vardır. Öyleki kendisi ilk yılında Türk çalışanları anlamakta güçlük çekerken zamanla benzerlikleri farketmek ve onları daha yakından tanımak sayesinde zorlukları aşabilmiştir.

Benzerlikler ve farklılıkların bilinmesiyle üstesinden gelinmesi mümkün olabilecek zorluklar ifade edilirken, yine benzerlik gibi farklılıklardan da yararlanarak zenginleşme ve paylaşımı arttırmadan da bazı katılımcılar söz ederek, önemlerini vurgulamışlardır.

Türkiye perspektifinden kültürel benzerliklerin ve farklılıkların önemi vurgulandıktan sonra bunun ABD'de çalışan yöneticiler açısından nasıl bir resim ortaya konduğunu saptamak gerekirse; ABD'de de bireysel, örgütsel ve sosyal gerekçeler bağlamında kültürel benzerlik ve farklılıkların önem arz ettiği görülebilmektedir.

**Şekil 22: Kültürel Benzerlik ve Farklılıklarının Etkilediği Hususlar–2**



Bireysel boyutta uyum, uygun tutum ve davranışların sergilenmesi, güven hissini edinilmesi, köken ülkeyle olan ilişkiler açısından özlem hissini kuvvetlenmesi bağlamında birtakım etkilenimlerin ortaya çıktığı belirlenmiştir. Amerika'dan katılımcı A4'e göre evsahibi ve köken ülke arasındaki kültürel farklılıklar bireylerin ülke özlemi çekmelerinde etkili olabilmektedir. Öte yandan benzerliklerin varlığı bireylerin kendilerini köken ülkelerindeymişcesine rahat hissetmelerini sağlayabileceği gibi uyum sorunu da yaşamamalarının önüne geçebilecek nitelikte değerlendirilmektedir.

A4-ABD: Kültürel benzerlikler ve farklılıklar oldukça önemlidir. Şayet evsahibi ve köken ülkeler arasında farklılıklar varsa, yönetici ev özlemi çekebilir ya da işiyle ilgili problemler yaşayabilir. Öte yandan, şayet benzerlikler söz konusu ise, kişi kendisini rahat hissederek yaşayabilir ve tıpkı memleketinde yaşıyor gibi düşünebilir (I think cultural differences and similarities are important, if expatriate manager has differences between home and host countries, he would have homesick or trouble with



work. That he does, but on the otherhand he can have similarities between home and host countries, he can work comfortably and might have mind living in hometown).

Örgütsel bağlamda mevcut durum incelendiğinde Türkiye'deki sonuçlara kısmen benzer olarak örgütsel ve yönetsel faktörler, zaman yönetimi açısından ve son olarak da Türkiye'deki sonuçlardan farklı olarak stratejik kararlar açısından kültürel benzerlik ve farklılıkların önem arz ettiği dile getirilmiştir.

A7-ABD: Bana göre, kültürel benzerlikler ve farklılıklar önemlidir. Yönetim kademesi stratejiler hakkında karar almak zorundadır. Başarılı stratejik kararlar için, yöneticiler çalışanlarının özelliklerini yakından tanımalıdır. Bu kültürel özelliklerin evsahibi ülkede başarı için anahtar noktalardan biri olduğu anlamına gelmektedir (I think, cultural similarities and differences are important. Manager level need to decide strategy. To make successful strategy, manager should know what is employees characteristics. That means cultural characteristic is one of the key point to success in host country).

Sosyal bağlamda kültürel benzerlik ve farklılıklar bireyler arasındaki iletişim, ilişkiler ve karşılıklı anlaşmalar açısından oldukça etkili olduğu vurgulanabilir. Bu hususun özellikle altını çizen ABD'den katılımcı A2'ye göre:

A2-ABD: Kültürel benzerlik ve farklılıklar önemlidir. Çünkü evsahibi ve köken ülke arasındaki kültürel farklılıkları anlamak, iletişim kurmayı ve yanlış anlaşılmalardan korunmayı insanların birbirleriyle çalışmalarını kolaylaştırır. Yanlış anlaşılmalardan korunmak için, diğerlerini anlamak çok önemlidir. (Cultural differences and similarities are important. Because understanding of cultural differences between them can make easy to communicate and work eachother without misunderstanding. To avoid that situation, understanding of them is very important).

### 3.12.4. Evsahibi ve Köken Kültürlerinin Benzer ya da Farklı Algılanması

Mülakatların bu aşamasında katılımcılardan evsahibi ve köken ülkelerinin ulusal kültürlerini birbirlerine ne kadar benzer ya da farklı bulduklarını değerlendirmeleri istenir. Öncelikle istenen cevap benzer ya da farklı bulup bulmadıklarına ilişkindir ve devamında da bu benzerlik ya da farklılıkların ne ya da neler olduğunu belirtmelerine yöneliktir.

Araştırmanın kavramsal alt yapısı oluşturulurken ülke örnekleme seçilen ülkelerin tercih edilme gerekçeleri kültürel benzerlik ya da farklılıklara ilişkindir. Hofstede'nin araştırması temel alınarak pragmatik bir bakış açısı ile Güney Kore'ye kültürel olarak bir benzer, bir de farklı toplam 2 ülke seçilmesi tercih edilmiştir. Bu bağlamda Türkiye ve ABD araştırma kapsamına alınmıştır. Katılımcıların kendi köken ülkeleriyle evsahibi ülkelerini ne kadar benzer ve farklı buldukları bu aşamada büyük önem arz etmektedir. Algıladıkları kültürel benzerlik ve farklılıklar da evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkilerinde ele alınacak kültürel temaları ifade etmeleri açısından oldukça önemlidir.

Genel algılama biçimleri itibariyle Türkiye'de çalışan katılımcıların % 70'lik bir oranı Güney Kore ve Türkiye ulusal kültürleri arasında hem benzerlikler hem de farklılıklar olduğunu dile getirmiştir. Katılımcıların % 20'si iki kültürün birbirlerine çok benzer olduklarını ifade ederken sadece bir katılımcı iki kültürün birbirlerinden farklı olduğunu vurgulamıştır. ABD'de çalışan katılımcılar açısından değerlendirildiğinde, iki kültürün birbirine benzer olduğunu düşünen katılımcı hiç çıkmamıştır. ABD'deki katılımcılar eşit düzeylerde %50'lik bir oranla Güney Kore ve ABD kültürlerinin hem benzer hem de farklı olduğunu düşünürken geri kalan % 50'lik dilimdeki katılımcılar da iki kültürün birbirlerinden farklı olduğunu vurgulamıştır.

Türkiye ve ABD karşılaştırması yapıldığında araştırmaya katılan Güney Koreli yöneticilerce kültürel anlamda Türkiye'nin Güney Kore kültürüne daha yakın olduğu düşünülürken, ABD ve Güney Kore kültürlerinin Türkiye'ye göre birbirlerinden biraz daha farklı algılandıkları ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 11: Köken ve Evsahibi Kültürlere İlişkin Benzerlik ve Farklılık Algısı**

Türkiye ve Güney Kore Kültürleri			Amerikan ve Güney Kore Kültürleri		
Benzer	Farklı	Hem Benzer Hem Farklı	Benzer	Farklı	Hem Benzer Hem Farklı
T1	T2	T3		A3	A1
T5		T4		A4	A2
		T6		A7	A5
		T7		A8	A6
		T8		A9	A10
		T9			
		T10			

Algılanan benzerlik ya da farklılık düşünceleri kadar kültürel bağlamda nelerin benzer nelerin farklı olduğunun düşünüldüğü de önem arz etmektedir. Bu kültürel temaların belirlenmesi paralelinle ülkelerle ilişkilere daha yakından bakılması mümkün olacaktır. Mülakat sorularının ilk aşamalarından biri olan kültürel benzerlik ya da farklılıkların önemine ilişkin kısımda, tüm katılımcıların kültürel farklılık ve benzerlikleri çeşitli açılardan önemli buldukları tespit edilmiştir. Her iki ülke arasında kültürel anlamda benzerlikler ya da farklılıklara ilişkin temalar, yapılan kodlamalar sonrasında belirlenmiştir. Nvivo pragramına taşınan mülakat metinleri kültürel kavramlar perspektifinden kodlanmıştır. Edinilen kodlar incelenerek belirli kültürel temalar altında toplanmıştır. Yapılan tematik analiz paralel kodlama şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Türkiye ve Güney Kore karşılaştırmasında Güney Kore kökenli yurtdışında çalışan yöneticiler iki kültür arasında *kişisel özellikler, toplumsal özellikler, çalışma kültürü, sosyal ilişkiler ve iletişim temaları* açısından çeşitli benzerlikler ve farklılıklar algıladıklarını belirtmiş ve bunların bazılarının kendilerini evsahibi ülkeleriyle ilişkileri bağlamında olumlu bazılarının da olumsuz etkilediklerini ifade etmişlerdir.

**Tablo 12: Güney Kore ve Türk Kültürü Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar**

<b>Güney Kore ve Türkiye Ulusal Kültürleri Arasında Katılımcılarca Algılanan Benzerlik ve Farklılıklar</b>		
<b>Kültürel Temalar</b>	<b><i>Benzerlikler</i></b>	<b><i>Farklılıklar</i></b>
<b><i>Kişisel Özellikler</i></b>	Duygu ve hisler Duyarlılıklar Nezaket Samimiyet Sakin kişilik yapısı Sıcak davranışlar Azim ve gayret Kibar ve yumuşak tutumlar Sorumluluk duygusu Mizaçlar Cömertlik	
<b><i>Toplumsal Özellikler</i></b>	Tarihi geçmişler Atalara bağlılık Yaşlılara saygı Aile ve ülkeyi önemseme	Yemek kültürü Trafik kültürü Bireysellik Din kültürü Dine bakış açısı Dini hayat
<b><i>Çalışma Kültürü</i></b>	Çalışma ve meslek eğilimli hayat tarzı Çalışma yerindeki davranışlar	Zaman yönetimi Zamanı önemseme Zamanlama becerisi İş ve zaman yönelimli olmak İşe bakış açısı İzin yaklaşımı Rekabet Çalışma biçimleri (batı ve doğu)
<b><i>Sosyal İlişkiler</i></b>	Uyum içinde olmak Toplumsal bağlılık Yardıms severlik Misafirperverlik Ailenin önemli olması	
<b><i>İletişim</i></b>	Düşünsel ve duygusal paylaşımlar	

Başlıca benzer olgular kişisel özellikler, kimi çalışma kültürü olguları, sosyal ilişkiler ve iletişim bağlamında ortaya çıkarken, toplumsal özellikler ve çalışma kültürü bağlamında belirgin farklılıklar olduğu ifade edilmiştir.

ABD ve Güney Kore karşılaştırmasında ise Güney Kore kökenli yöneticiler iki kültür arasında yine *kişisel özellikler, toplumsal özellikler, çalışma kültürü, sosyal ilişkiler ve iletişim temaları* açısından çeşitli benzerlikler ve farklılıklar algıladıklarını belirtmiş ve bunların kimi zaman kendilerini evsahibi ülkeleriyle ilişkileri bağlamında olumlu kimi zaman da olumsuz etkilediklerini ifade etmişlerdir.

ABD ve Güney Kore bağlamında kişisel özellikler, toplumsal özellikler, çalışma kültürü, sosyal ilişkiler ve iletişim temaları bağlamında ciddi farklılıklar ortaya çıkarken, toplumsal özelliklere ilişkin kısmı benzerlikler algılandığı tespit edilmiştir. Tüm bu benzerlik ve farklılıklar Güney Koreli yöneticilerce ifade edilen kültürel olgulardır. Ancak araştırmanın sorunsal kısmına nüfuz eden nokta bu algılanan benzerlik ve farklılıkların katılımcıları nasıl etkilediğine yöneliktir.

**Tablo 13: Güney Kore ve Amerikan Kültürü Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar**

<b>Güney Kore ve ABD Ulusal Kültürleri Arasında Katılımcılarca Algılanan Benzerlik ve Farklılıklar</b>		
<b>Kültürel Temalar</b>	<b><i>Benzerlikler</i></b>	<b><i>Farklılıklar</i></b>
<b><i>Kişisel Özellikler</i></b>		Kişisel sorumluluk duygusu Pragmatik düşünme biçimi Sistematik yaklaşım Olumlu düşünme İddialı olma Kendi doğrularını öne çıkarma
<b><i>Toplumsal Özellikler</i></b>	Aile merkezilik Ulusal bayramlar	Ahlak anlayışı Düşünme biçimleri Bireysellik ve toplumsallık Toplumsal çeşitlilik (diversity) Farklılıklara aşinalık Yaşam tarzı Geleneksel değerlerin varlığı
<b><i>Çalışma Kültürü</i></b>	Çalışma gruplarını önemseme Çalışma sonuçlarını bir takım olarak paylaşma	Zaman yönetimi Zamana ilişkin hız algısı Zamanlama becerisi Liderlerle ilişkiler ve lider rolleri İnovatif zihniyet Rekabet ve işbirliği Emek kesiminde esneklik ve verimlilik İşe ve mesleğe verilen önem Çalışma atmosferi Takım çalışmasına odaklanma
<b><i>Sosyal İlişkiler</i></b>		Farklılıklardan oluşan bir toplum içinde farklılıklara açıklık Davranış biçimleri
<b><i>İletişim</i></b>		Birincil dil farklılığı Fikir paylaşımındaki rahatlık ve esneklik Bireylerle iletişim kolaylığı

### 3.12.5.Yurtdışında Çalışan Yöneticilerin Evsahibi ve Köken Ülkeleriyle İlişkileri

Araştırmanın görgül aşamasında yapılan mülakatların ana amacı *katılımcıların evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkilerini* keşfetmektir. Ancak bu ilişkilerde kültürel faktörlerin etkilerini tespit etmek sorunsalın odağıdır. Bu bağlamda veriler incelendiğinde katılımcıların ilişkilerini çeşitli boyutlar açısından görmek mümkün olmaktadır. Öncelikle evsahibi ve köken ülkelerle ilişkiler kavramını açıklamak gerekirse, bireylerin bu ülkelerle olan bağları ve bu bağlar kapsamında hissettikleri sadakatler olarak ifade etmek mümkündür. Bu eğilimler duygusal ve davranışsal açıdan gözlemlenebilir. Örneğin katılımcıların köken ülkelerine özlemleri ya da evsahibi ülkelerinde kendilerini rahat hissetmeleri duygusal yönlerini ifade ederken, geleceğe ilişkin planlarında erkenden köken ülkelerine dönmek istemeleri ya da evsahibi ülkede daha çok kalma arzuları, davranışsal yönleri belirtmektedir.

Bu açıdan katılımcıların cevapları, evsahibi ve köken ülkelerle ilişkiler bağlamında alt boyutlarına ayrıldığında ortaya 3 nokta çıkmaktadır. Bunlardan birisi duygusal boyutu ifade eden aidiyet hissidir. İkincisi davranışsal boyutu ifade eden geleceğe ilişkin niyetlerdir ve sonuncusu da ilişkilerin kültürel kapsamdaki durumudur.

- a. Aidiyet hissi kapsamında güçlü ve zayıf ilişkiler
- b. Geleceğe ilişkin niyetler kapsamında güçlü ve zayıf ilişkiler
- c. Kültürel temalar kapsamında güçlü ve zayıf ilişkiler

Evsahibi ve köken ülkelerle ilişkileri etkilediği düşünülen bu faktörler sadece tek bir ülkeyle ilişkileri etkileyecek biçimde tek yönlü değildir. Aksine çift taraflı bir etkileşim doğurmakta ve bireylerin ilişkilerini her iki ülke açısından da etkilemektedirler. Mesela köken ülkeye hemen dönmek isteği baskın ise, o katılımcının evsahibi ülkeyle ilişkisinin zayıf, köken ülkesiyle ilişkisinin güçlü olduğu anlaşılacaktır. Öte yandan katılımcının evsahibi ülkesinde daha çok kalmak gibi bir isteği mevcut ise, böyle bir durum katılımcının köken ülkesiyle ilişkisinin zayıf ya da güçlü, evsahibi ülkesiyle ilişkisinin ise güçlü

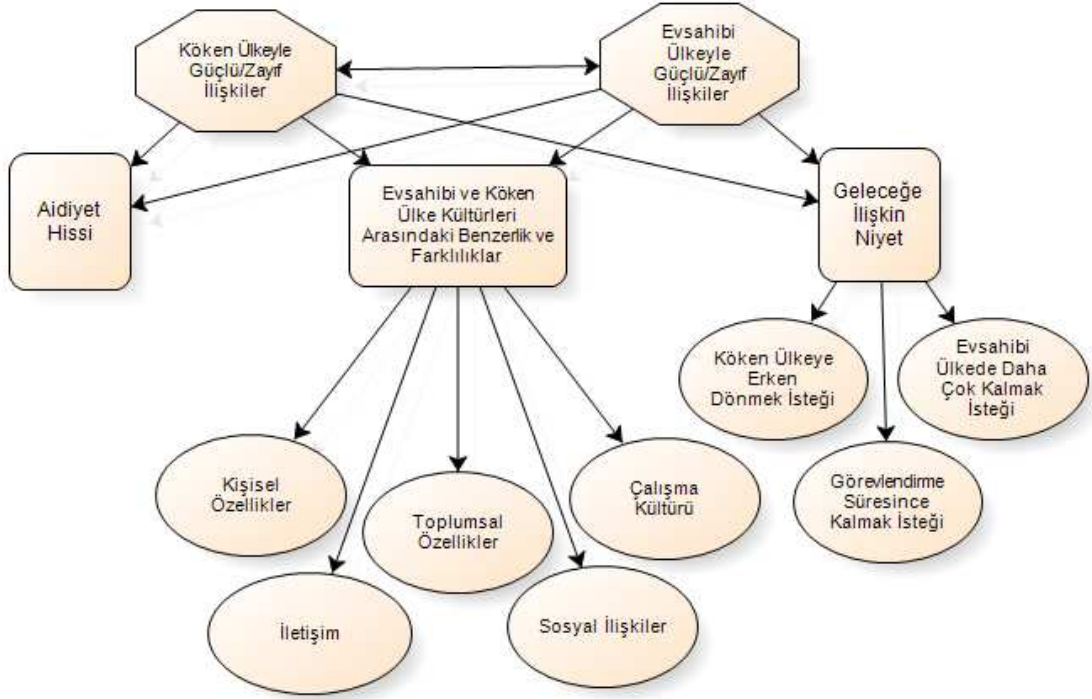
olmasına işaret edecektir. Yani evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkiler paralel ya da ters orantılı olabilmektedir.

Aşağıdaki faktörlerden kültürel temalar kısmının, katılımcıların evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkilerini olumlu ya da olumsuz olarak etkilediği ve ilişkilerin güçlü ya da zayıf olmasına neden olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda yine çift yönlü olarak bir tarafla ilişkileri zayıf iken diğer tarafla güçlenebileceği tezinden yola çıkılarak ele alınmıştır. Ya da her iki tarafla da güçlü ya da zayıf ilişkiler içinde olunabileceği düşünülmüştür. Diğer iki boyut ise aidiyet hissi bağlamında bireyin kendisini nereye ait hissettiğini tespit etmek ve geleceğe ilişkin niyetlerinin neler olabileceğini belirlemek üzere ele alınmıştır.

Bu boyutlandırmalar katılımcıların ifadeleri ışığında belirlenmiştir. Her biri tüm katılımcıların verdikleri cevaplarda ortak olarak tespit edilen ve değerlendirilen temaları içermektedir. Bu boyutlardan ilk ikisi olan aidiyet hissi ve geleceğe ilişkin niyetler kültür kavramından ziyade daha geniş kapsamlı bir bakış açısını içermektedir. Çünkü yöneticilerin hem duygusal-düşünsel hem de davranışsal yönlerine bugün ve gelecek bağlamında değinmektedir. Diğer boyut olarak kültürel temalar aşaması ise araştırmanın sorunsal olduğu gibi, kültürel benzerlik ve farklılıklar bağlamında yöneticilerin ülkeleriyle ilişkilerinin durumunu tespit etmek adına geliştirilmiştir.



**Şekil 23: Evsahibi ve Köken Ülkeleri İlişkileri Etkileyen Faktörler**



Ülkelerle ilişkiler aşamasında sadece kültürel temalar kısmı temel olarak ele alınacak ve yöneticilerin ilişkilerinin yapısı belirlenmeye çalışılacaktır. Diğer boyutlar olan aidiyet hissi ve geleceğe ilişkin niyetler yöneticilerin ilişkisel profillerini tespit etmek açısından değerlendirilecektir. Diğer boyutlar açısından yöneticilerin evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkilerini belirlemek katılımcıların genel anlamda ülkeleriyle ilişkilerini ortaya koyacağı için özel olarak kültür üzerinden ele alınmalarını kolaylaştıracaktır. Örneğin aidiyet hissi ile katılımcıların Richardson ve McKenna (2006) modelinde hangi tipolojilerde kümelenedikleri görülebilecektir. Geleceğe ilişkin niyetler açısından ülkelerle ilişkilerin davranışsal yansımalarının tespit edilmesi mümkün olabileceği gibi kültür olgusunun bu yansımalarındaki rolü belirlenebilecektir. Ayrıca geleceğe ilişkin niyet boyutu görevlendirme zorunluluğunun ötesine geçilmesi fırsatını sunarak, yurtdışında çalışan yöneticilerin mümkün olması halinde evsahibi ve köken ülkeleriyle ilgili planlarının neler olabileceğini gözler önüne serebilecektir.

### 3.12.5.1. Aidiyet Hissi Duyulan Ülke

Katılımcılara kendilerini nereye ait gördüklerini ve evleri olarak tanımladıkları yerin neresi olduğu sorulmuştur. Bu soruyla, bireylerin duygusal anlamda köken ülkeleriyle ilişkilerinin ne derece güçlü olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Verilen cevaplarda katılımcıların tamamı Güney Kore'ye olan aidiyet hislerini vurgulayacak şekilde evlerinin Güney Kore olduğunu belirtmişlerdir. Sadece Türkiye'deki katılımcılardan T6 ve ABD'deki katılımcılardan A1 hem Türkiye hem de Güney Kore'yi evleri olarak gördüklerini ifade etmişlerdir.

A1-ABD: Güney Kore benim hayatımın büyük bir kısmını geçirdiğim evimdir. ABD ise dünyadaki başka bir kültürü anlamam için fırsat sunan ikinci evimdir (South Korea is the 1st home which I spent most time of my life and USA is the 2nd home to give me a good opportunity to understand another culture in the world.)

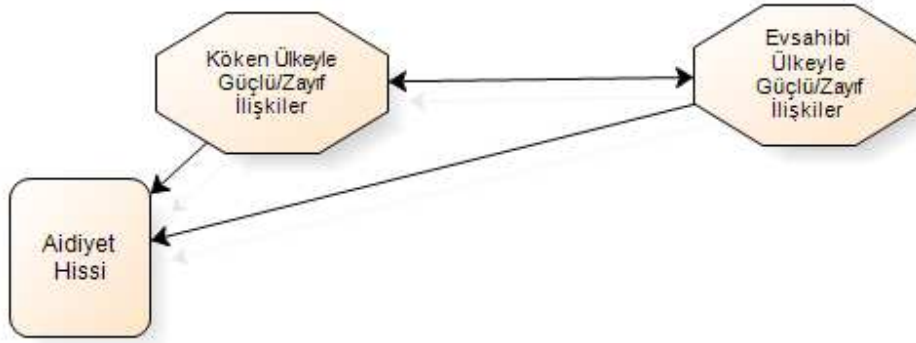
**Tablo 14: Güney Kore'ye Aidiyet Hisseden Katılımcılar**

Türkiye	ABD
T1	A1
T2	A2
T3	A3
T4	A4
T5	A5
T6	A6
T7	A7
T8	A8
T9	A9
T10	A10

Bu cevaplar katılımcıların köken ülkeleri olan Güney Kore ile ilişkilerinin oldukça güçlü olduğunun göstergesidir. Bireylerin ülkelerine bağlılıkları yüksek ve nerede olurlarsa olsunlar ülkeleriyle ilişkileri oldukça güçlü görünmektedir. Evsahibi ülkedeki hayatlarından hoşnut olan ve daha çok kalma arzusu taşıyan katılımcılarda dahi bu ilişkinin son derece

güçlü olduğu görülmüştür. Geleceğe ilişkin olarak da evsahibi ülkede uzun süre kalmaktan hoşnut olan bireylerde dahi birgün mutlaka köken ülkelerine dönmek isteğinin baskın olduğu tespit edilmiştir.

#### Şekil 24: Aidiyet Hissi Boyutu



Güney Kore kökenli yöneticilerin köken ülkeleriyle olan güçlü ilişkileri içinde kültür dinamiği de vardır. Ancak salt kültürel nedenlerle kendilerini köken ülkelerine ait hissettiklerinden söz edilemez. Zaten katılımcıların diğer sorulara verdikleri cevaplar ve verdikleri cevapların analizleri gerek ülkelerine gerekse de kültürlerine olan yüksek bağlılığı ortaya koymaktadır. Bu aidiyet hissini içinde *milli*, *toplumsal* ve *ailvi* duygular olduğu ifade edilebilir.

T10-Türkiye: Güney Kore benim anavatanımdır (South Korea is my fatherland).

A2-ABD: Güney Kore benim evimdir. Diğer ülkelerde yaşıyor olabilirim ancak bir Koreli olduğumu asla unutmayacağım (South Korea is my home. Eventhough I should live in other countries, I will never forget I am a Korean).

Aidiyet hissi boyutu bağlamında katılımcıların tamamının köken ülkeleri olan Güney Kore ile güçlü ilişkileri ve yüksek bağlılıkları olması nedeniyle Black-Gregersen modelinde y ekseninde tanımlanan köken ülkeyle ilişkilerde zayıf ilişki düzeyini temsil eden iki profile

(özgür acentalar ve gittikleri ülkenin yerlisi olanlar) yer almadıkları saptanmıştır. Köken ülkelerine duydukları aidiyet hissinin yüksek olması sadece kültürel olguların değil yöneticileri etkileyen milli, toplumsal ve ailevi birçok nedenin de sonucu olduğu ifade edilebilir. Bu aşamadan sonra yurtdışında çalışan yöneticilerin geriye kalan iki profil olan çifte vatandaşlar ile kalbi ülkesinde kalanlar profillerinden hangilerine dahil oldukları kültürel bağlamda incelenecektir.

### **3.12.5.2. Geleceğe İlişkin Niyetler**

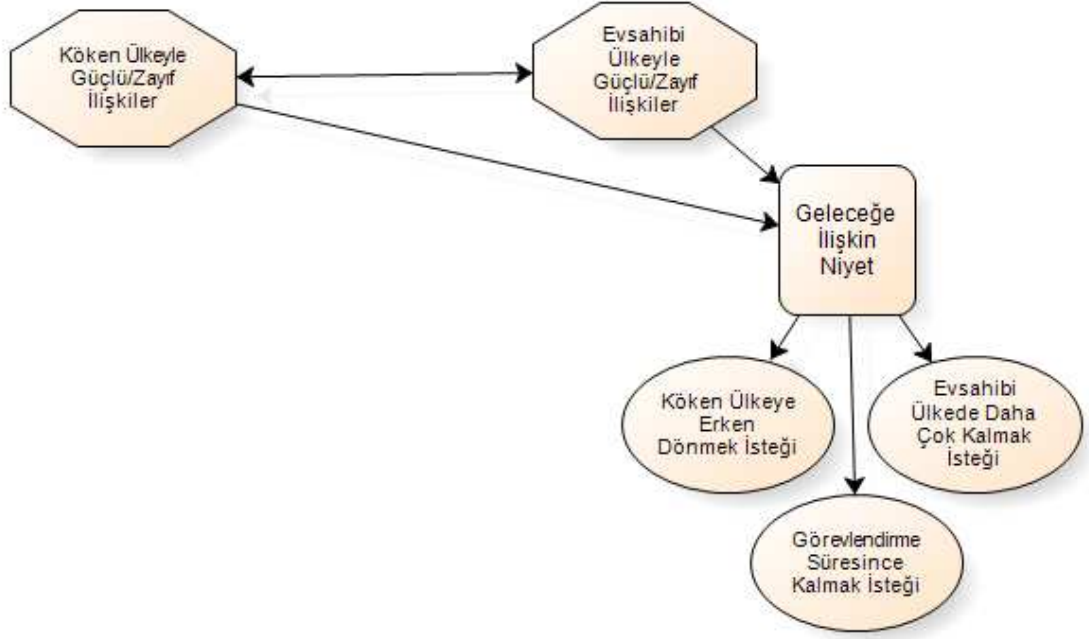
Evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkileri bağlamında geleceğe ilişkin niyetlerin ifade edilmesi ilişkileri keşfetmek açısından oldukça anlamlıdır. Bu açıdan katılımcıların köken ve evsahibi ülkelerine ilişkin düşünceleri ışığında eğer imkânları elverirse evsahibi ülkelerinde daha çok kalmak niyetinde olup olmayacakları ya da köken ülkelerine görevlendirme sürelerinden daha evvel dönmek isteğini hissedip hissetmeyecekleri öğrenilmek istenmektedir. Bu bağlamda katılımcılardan görevlendirme sürelerinde böyle bir esnekliğin söz konusu olması halinde daha çok kalmak ile erkenden dönmek gibi iki tercih arasında hangisini ve niçin tercih edeceklerini ifade etmeleri istenmiştir. Bu bağlamda kültürel olmayan nedenler ya da kültürel nedenler bağlamında ülkelere hemen dönmek ya da daha çok kalmak isteyen katılımcılara rastlanmıştır. Ayrıca sadece görevlendirme süresince evsahibi ülkede kalarak ne erken dönmek ne de daha çok kalmak taraftarı olmayan katılımcılar da ayrıca bir kümeyi oluşturmuşlardır. Katılımcıların bu başlık altındaki kategorizasyonu aşağıdaki gibidir:

- Görevlendirme süresinin bitiminden evvel köken ülkesine dönmek isteyenler,
- Görevlendirme süresinin bitiminden sonra evsahibi ülkede daha çok kalmak isteyenler,
- Sadece görevlendirme süresince evsahibi ülkede kalmak isteyenler.

Daha önce de belirtildiği üzere geleceğe ilişkin niyetler boyutu, katılımcıların yurtdışı görev zorunlulukların ötesine geçerek düşünmelerini sağlamaya ve mümkün olması halinde evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkilerinde davranışsal bağlamda neler yapabileceklerini

belirlemeye yöneliktir. Katılımcıların geleceğe ilişkin niyetleri kapsamında ülkeleriyle ilişkilerinde devreye giren kültürel olan ve olmayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır.

**Şekil 25: Geleceğe İlişkin Niyetler**



***a. Köken Ülkeye Hemen Dönmek İsteği:***

Katılımcılara, mülakatın bu sürecinde eğer kendilerine görevlendirme sürecine ilişkin bir esneklik tanınması halinde köken ülkelerine hemen dönmek isteyip istemeyecekleri sorusu yöneltilmiştir. Aslında katılımcıların tamamı görevlendirme nedeniyle evsahibi ülkelere gelmiştir ve kendilerinden istenen zaman dilimini dolduracak kadar görevlerinde kalmaları gerekmektedir. Ancak sorulan soru bir esneklik tanınması halinde niyetlerinin ne olabileceğine ilişkindir. Böylece eğer hem kendileri hem de örgütleri açısından mümkün olsa köken ülkelerine dönmek isteyip istemeyecekleri öğrenilmek istenmektedir.

**Tablo 15: Köken Ülkesine Erken Dönmek İsteyen Katılımcılar**

Türkiye	ABD
T9	A5 A6 A8

Türkiye’deki katılımcılardan 1 ve ABD’deki katılımcılardan 3 kişi olmak üzere toplam 4 kişi ülkesine erken dönebilme arzu ve niyetini taşımaktadır. Bunda etkili olan faktörleri belirtmek gerekirse Türkiye’deki yöneticilerden T9 ailevi gerekçeleri öne sürmüştür. Eşinin ve çocuklarının gerek ülkelerini özlemeleri gerek aile bireylerinin eğitim ve meslek ihtiyaçları dönme isteğini kuvvetlendirmektedir.

T9-Türkiye: Ben kızlarımın eğitim durumları için Güney Kore’ye dönmek istiyorum. Öte yandan gerçekte bu durum şirketimin talimatına bağlıdır ve herhangi bir yere gidebilirim. Şirketimin talimatını takip etmekteyim (I want to turn back Korea, because of my daughters education situation. On the other hand, reality is according to my company instruction, I go somewhere. I follow company instruction).

ABD’de çalışan yöneticiler açısından durum incelendiğinde yine ailevi ve kişisel faktörlerin devreye girdiği görülmektedir. A5 ve A8 Güney Kore’de bulunan aile bireylerini kastederek onları çok özlediklerinin altını çizmekte ve dönme isteklerini bu gerekçeye bağlamaktadırlar.

A5-ABD: Ailem nedeniyle, umarım memleketime erken dönerim. Çünkü onları özleyorum ve düşünüyorum (I hope to return to my home earlier because of my parents. I’m missing and concerning them).

Ayrıca A6 eşi ve kızı nedeniyle dönmekten söz ederken köken ülkesindeki arkadaşlarına duyduğu özlemi de vurgulamaktadır. Bu katılımcının ifadelerinden de anlaşılacağı üzere

kimi zaman yöneticinin bizzat kendisinin ötesinde birtakım nedenler köken ülkesine dönmek isteğini tetikleyebilmektedir. Bu katılımcı örneğinde de görüldüğü üzere eşinin mesleği ve kariyeri açısından, kızının da eğitim sürecinin aksaklık yaşamaması için dönmeyi daha çok arzu edeceği anlaşılmaktadır.

Köken ülkeye erken dönmeye ilişkin isteklilikte etkin olan *herhangi bir kültürel ögeye rastlanmadığı gibi* katılımcıların genellikle *ailevi ve kişisel gerekçeler* dolayısıyla köken ülkelerine erken dönmek niyetinde oldukları belirlenmiştir. Bu durum hem Türkiye hem de ABD'deki katılımcılar açısından benzer sonuçlar içermektedir. Türkiye'deki katılımcılardan 1, ABD'deki katılımcılardan da 3 kişi çeşitli kişisel ve ailevi gerekçelerle erken dönmek niyetini taşımaktadır.

#### ***b.Evsahibi Ülkede Daha Çok Kalma İsteği***

Katılımcılara mülakatın bu aşamasında mümkün olsa ve tercih hakları doğsa evsahibi ülkede görevlendirilme sürelerinden daha çok kalmak isteyip istemeyecekleri sorulmuştur. Bu soruyla da köken ve evsahibi ülkeleriyle ilişkilerinin yönü belirlenmeye çalışılmıştır. Yurtdışında çalışan yöneticiler 4 yıl gibi bir zaman dilimi için Türkiye ve ABD'ye çalışmak üzere gelmektedir. Bu sürenin sonunda ülkelerindeki görevlerine geri dönmeleri söz konusudur. Eğer yeni bir görevlendirme ile 4 yılın sonunda devam edebilmeleri söz konusu olursa ya mevcut ya da yeni evsahibi ülkelerinde çalışarak süreci devam ettirirler. Şayet herhangi bir esneklik tanınırsa ve hem kendileri hem de örgütleri açısından mümkün olursa evsahibi ülkede daha çok kalma isteklerine ilişkin nasıl bir eğilim gösterecekleri öğrenilmek istenmektedir.

**Tablo 16: Evsahibi Ülkede Daha Çok Kalmak İsteyen Katılımcılar**

Türkiye	ABD
T1	A2
T4	A3
T6	A4
T8	
T10	

T1, T4, T6, T8 ve T10 kalma imkânlarının olması halinde daha fazla kalmak isteğinde olabileceklerini ifade etmişlerdir. Başlıca nedenler Türkiye’yi beğenmek, burada yaşamaktan hoşlanmak ve daha fazla kalmanın getireceği avantajları edinebilmek şeklinde ifade edilmektedir. Öte yandan T8 ülkesine hemen dönmek istememe nedeni olarak çocuklarının Türkiye’deki uluslararası okullarda aldıkları iyi eğitimi gerekçe olarak göstermektedir. Bu eğitim imkanları nedeniyle daha fazla kalmak isteğebileceğini söyleyen T8 aynı zamanda ülkesini de çok özlediğini vurgulamaktadır.

T6-Türkiye: Türkiye’nin, Güney Kore’nin kardeş ülkelerinden biri olduğuna inanıyorum. Ayrıca hem güzel hem de tarihi bir ülke. Ayrıca İstanbul Roma tarihi eserleri açısından oldukça çekici bir şehirdir. Ben Türkiye’de daha çok kalabilirim. (I believe that Turkey is one of the best brother counter with Korea. And a beautiful and historical country. Also Istanbul is very attractive city to discover Roman heritage. I would stay more in Turkey)

ABD’deki katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde A2, A3 ve A4’ün evsahibi ülkede daha çok kalmayı tercih edebilecekleri tespit edilmiştir. Ancak gerekçelerin merkezinde evsahibi ülkede edinilen fırsatlar olduğu tespit edilmiştir. Bunlar



katılımcının kendisi açısından edinebileceği daha iyi bir iş, kariyer ve gelir odaklı olabileceği gibi, çocukları açısından daha iyi bir eğitim imkânı da olabilmektedir.

A2-ABD: Şayet böyle bir şansım olsa, burada kalırım çünkü çocuklarım burada okumak istiyor. Çocuklarım için ülkeme daha erken dönmek istemiyorum (If I'll have a chance, I will stay because my children would like to study here. I could not return earlier due to my children).

A4-ABD: Evet, şayet burada iyi bir iş ve gelir edinebilirim, sanırım ABD'de ailem için kalabilirim (Yes, if i can have a job in here and have a good salary, I think i can stay in USA for my family).

Evsahibi ülkede daha çok kalma niyeti açısından katılımcıları etkileyen hususlar arasında kültürel olan ve olmayan gerekçelere rastlanmıştır. Türkiye'deki katılımcıların daha çok kalmak için ifade ettikleri nedenler arasında sadece bir tane evsahibi ülkede elde edilen fırsatlara ilişkin bir gerekçe tespit edilirken diğerlerinin kültürel oldukları belirlenmiştir. Yani Türkiye'deki katılımcıların daha çok kalma isteklerinde kültürel gerekçeler oldukça güçlü görünmektedir. Bu kültürel gerekçeler de hem kültürel benzerlikleri hem de farklılıkları ifade etmektedir. Ancak hem benzerlikler hem de farklılıklar katılımcıları olumlu etkilemiş ve evsahibi ülkede kalma isteklerini arttırmıştır. Türkiye'deki katılımcıların daha çok kalmaya ilişkin başlıca gerekçeleri Türkiye'yi sevmek, Türkiye'deki tarihi kültürü beğenmek, görevlendirme süresini bir kültüre uyum sağlamak için az bulmak ve Türkiye'yi daha yakından tanımak için daha çok kalabilmek ve son olarak da çocuklarının uluslararası okullarda aldıkları eğitimden yararlanmaktır.

ABD açısından evsahibi ülkelerinde daha çok kalma gerekçeleri incelendiğinde katılımcıları etkileyen yine *hem kültürel olan hem de kültürel olmayan öğeler* belirlenmiştir. Ancak 3 katılımcıdan sadece birine göre evsahibi ülkesinin bir kültürel öğesi kalma istekliliğini artırırken diğer katılımcıların gerekçeleri evsahibi ülkede edinilen fırsatlar ve imkânlara ilişkindir. Bu bağlamda ABD açısından da düşük bir oranda olmasına rağmen kültür olgusunun yurtdışında çalışan yöneticilerin geleceğe ilişkin niyetlerinde devreye girdiği tespit edilmiştir. Bu kültürel öğe iki ülke arasındaki kültürel farklılıklara

ilişkindir ve bu kültürel olgu katılımcının olumlu etkilenmesine yol açarken evsahibi ülkesiyle ilişkisini de etkilemektedir. ABD'deki katılımcıların daha çok kalmak isteme gerekçeleri daha iyi bir iş, başarılı bir kariyer, yüksek gelir, çocukları için kaliteli bir eğitim ve son olarak da Amerikan kültüründeki insanların hayatlarına dair sükûnet ve soğukkanlılıklarının cazip bulunmasıdır.

### *c.Sadece Görevlendirme Süresince Evsahibi Ülkede Kalmak İsteği*

Katılımcılardan bir grup ise ne erken dönmek ne de görevlendirme süresi bitiminden sonra daha fazla kalmak kararına yaklaşmaktadır. Onlar her halükarda görevlerini başarıyla tamamlayıp ülkelerine öyle dönmeyi tercih etmektedir. Yani bu grubun temel özelliği, köken ülkelerine erken dönmek arzularının yanısıra görevlerini de başarıyla tamamlama istekleridir. Bazıları erken dönmek istemedikleri gibi daha fazla kalmak istememeye de çeşitli bireysel ve ailevi gerekçelerle yaklaşmaktadır. Dönme kararlarında gerek kendilerinin gerekse de ailelerinin duygu ve düşünceleri hâkim olmaktadır.

**Tablo 17: Görevlendirme Süresince Kalmak İsteyen Katılımcılar**

Türkiye	ABD
T2	A1
T3	A7
T5	A9
T7	A10

Türkiye'den T2, T3, T5 ve T7 mümkün olsa ve kendilerine böyle bir şans tanınsa bile köken ülkelerine dönmeyi tercih etmeyeceklerini bildirmişlerdir. T2'ye göre ne erken dönmek ne de daha çok kalmak tercih edebileceği durumlardan değildir. Kendisi görevlendirme süresini tamamladıktan sonra ülkesine bir an evvel dönmeyi tercih edeceğini ifade etmiştir. Gerekçe olarak da ailesine olan özlemini ve özellikle Kore yemeklerinden olan mahrumiyetini vurgulamaktadır. T3'e göre Türk kültürü ve toplumun din anlayışı kendilerine göre oldukça farklı olduğu için burada daha fazla kalabilmesinin mümkün

olamayacağını ifade etmiştir. T5 Türkiye’de daha çok kalmak istememe nedeni olarak sadece memleket özlemini vurgulamıştır. Ve son olarak da T7 evsahibi ülkede kalma fikrine ilişkin kararın kolay verilemeyeceğini belirtmiştir ve öncelikle ailesinin fikrinin bu bağlamda ne olacağını önem arz ettiğini ifade etmektedir. Örneğin, kızının gittiği uluslararası okulun eğitim kalitesi nedeniyle daha fazla kalma istediğini belirtirken, eşinin bir an evvel Kore’ye dönmek istediğini vurgulamaktadır. Eşinin dil bilmemesinin, kendi başına bir yere gidememesinin ve kendisini Türkiye’de rahat hissedememesinin dönmek istemesindeki etkili gerekçelerden olduğunu belirtmektedir.

ABD’den A1, A7, A9 ve A10 evsahibi ülkede daha çok kalabilmeye ilişkin herhangi bir esneklikleri veya imkânları olsa dahi ABD’de kalmak istemeyeceklerini ve köken ülkelerine dönmeyi tercih edeceklerini vurgulamıştır. A7 eşi ve çocuğunun hala ABD kültürüne adapte olamaması nedeniyle burada daha fazla kalmalarının imkânsız olduğunu vurgularken, görevini başarıyla tamamlamak üzere görevlendirme süresince kalmak istediğinin altını çizmektedir. A9 ailesinin köken ülkelerine dönmeyi çok arzu ettiklerini ifade etmiş ancak yine de görevlendirme sürecinden daha erken gitmelerinin kendisi açısından mümkün olmadığını, böyle birşeyi tercih etmeyeceğini vurgulamıştır. A10’a göre evsahibi ülkede imkânlar ne kadar iyi olursa olsun, köken ülkesinde tüm ailesiyle birlikte yaşamak her zaman daha fazla tercih edilebilecek seçenektir.

Sadece görevlendirme süresinde evsahibi ülkede kalmak niyeti aynı zamanda bir çeşit köken ülkeye dönmek istekliliğidir. Ancak görevlendirme süresince dayanabilmeyi ve söz konusu görevi başarıyla gerçekleştirmeyi kapsamaktadır. Bu boyuta ilişkin olarak katılımcıların *hem kültürel hem de kültürel olmayan öğelerden* etkiledikleri tespit edilmiştir.

Türkiye’deki katılımcıların *ailevi ve kişisel gerekçeler, evsahibi ülkede edinilen fırsatlar ve kültürel öğeler* nedeniyle sadece görevlendirme süresinde evsahibi ülkelerinde kalmak istedikleri saptanmıştır. Kültürel gerekçelerden biri Türk kültürü ve Güney Kore kültürü arasında farklılıkların kendilerinin evsahibi ülkede daha fazla kalmalarını engellediği belirtilirken, köken yemek kültürlerine ilişkin özlemin de artmasının geri dönmek istekliliğini tetiklediğini vurgulamıştır.

ABD'deki katılımcılar açısından da yine *hem kültürel hem de kültürel olmayan gerekçeler* devreye girmiştir. Bu gerekçeler *kişisel, ailevi ve evsahibi ülkenin kültürüne* ilişkindir. Katılımcılar evsahibi ve köken ülkeler arasındaki kültür farklılıklarının uyumlarını olumsuz etkilemesi nedeniyle evsahibi ülkelerinin kültürlerine ilişkin olumsuz etkilendiklerini ve köken ülkeye dönmek istekliliklerinin arttığını ifade etmektedir.

### **3.12.5.3. Kültürel Temalar Bağlamında Evsahibi ve Köken Ülkelerle İlişkiler**

Kültürel temalar bağlamında evsahibi ve köken ülkelerle ilişkilerin tespit edilmesi aşamasına kadar katılımcıların aidiyet hislerinin yönelik olduğu ülke ve geleceğe ilişkin niyetleri kapsamında düşünceleri tespit edilmiştir. Bu aşamaya kadar katılımcılara ilişkin edinilen en temel sonuç köken ülkelerine olan yüksel aidiyet hisleridir. Köken ülkeleriyle olan ilişkilerinin güçlü olması katılımcıların Richardson ve McKenna'nın (2006) ülkelerle ilişkileri ifade eden modelleri üzerindeki özgür acentalar ve gittikleri ülkenin yerlisi olanlar tipolojilerinde yer almadıklarını göstermektedir. Öte yandan köken ülkelerine erken dönmek, evsahibi ülkede daha çok kalmak ve görevlendirme süresince kalmak gibi gerekçeler kapsamında katılımcıların kültürel bir takım gerekçeler nedeniyle de etkilendikleri ortaya çıkmıştır. Örneğin kültürel farklılıklar nedeniyle evsahibi ülkede daha çok kalmak istemeyenler olduğu gibi kültürel benzerlik ve yine farklılıklar nedeniyle evsahibi ülkede daha çok kalmak isteyenlere de rastlanmıştır. Ancak geleceğe ilişkin niyetleri ve gerekçeleri ne olursa olsun tüm katılımcıların birgün mutlaka köken ülkeleri olan Güney Kore'ye dönmek isteğinde oldukları ve köken ülkelerine olan bağlılıklarının oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda katılımcıların köken kültürlerine bağlılıklarının da güçlü olması nedeniyle kültürel benzerlik ve farklılıklar üzerinden değerlendirilebilecekleri düşünülmektedir.

Yaşanan yurtdışı iş deneyiminden sonra kültürel benzerlik ve farklılıkların önemli olduğunu vurgulamak ve bu kültürel öğelerden nasıl etkilendiğini ifade etmek, katılımcıların köken ve evsahibi ülkeleriyle olan ilişkilerinde kültürel öğelerin rollerini tespit etmek açısından önemlidir. Mülakatın bu aşamasında katılımcılara evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkileri bağlamında kendilerini yurtdışında çalışma deneyimleri süresinde olumlu ya da olumsuz etkileyen faktörleri belirtmeleri istenmiştir. Bu faktörlerin özellikle

evsahibi kültürle ilişkiler bağlamında etkileri sorulmuş ve ilişkileri nasıl yönlendirdikleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Katılımcıları olumlu ya da olumsuz anlamda etkileyen bu faktörlerin evsahibi ve köken ülkelerin ulusal kültürleri açısından benzerlik mi, farklılık mı oldukları incelenmiştir. Kimi katılımcılar tarafından farklılıkların bazen yadırgandığı bazen de cazip bulunduğu tespit edilmiştir. Farklılıklar nedeniyle evsahibi ülkeyle ilişkilerin zayıfladığı, köken ülkeye olan özlemin de arttığı düşünüldüğü gibi, yine farklılıkların evsahibi ülkeyle daha büyük bir zenginlik içinde bütünleştirici olabileceği de belirlenmiştir.

T4-Türkiye: Bana göre kültürel benzerlik ve farklılıklar oldukça önemlidir. Benzerlik ve farklılıkları tanıdıktan sonra, birçok zorluğun üstesinden kolaylıkla gelebiliriz. Kültürel benzerliklerden yararlanarak, hayatımızı evsahibi ülkemize daha kolay uyarlayabiliriz. Ve farklılıkların da üstesinden gelerek Türklerle mümkün olduğunca bütünleşebiliriz (I think cultural differences and similarities are very important. After know the differences and similarities, we can overcome difficulties easily. We can accomodate our life in host country easily using cultural similarities. And will try to overcome the differences to unified with Turkish as soon as possible).

A4-ABD: Kültürel benzerlikler ve farklılıklar oldukça önemlidir. Şayet evsahibi ve köken ülkeler arasında farklılıklar varsa, yönetici ülke özlemi çekebilir ya da işiyle ilgili problemler yaşayabilir. Öteyandan, şayet benzerlikler söz konusu ise, kişi kendisini rahat hissederek yaşayabilir ve kendisini tıpkı memleketinde yaşıyor gibi düşünebilir (I think cultural differences and similarities are important, if expatriate manager has differences between home and host countries, he would have homesick or trouble with work. That he does, but on the otherhand he can have similarities between home and host countries, he can work comfortably and might have mind living in hometown).

Bu sorulara hem olumsuz hem de olumlu etki etmesi açısından verdikleri cevaplar kodlanarak tematik analize tabi tutulmuştur. Edinilen kodlar uygun temalar altında toplanarak sınıflandırılmış ve ilişkileri temalar bağlamında mercek altına alınmıştır. Kültürel benzerlik ve farklılıkların olumlu ve olumsuz etkilerde bulunduğu ve bu etkilerin de bireylerin evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkileriyle ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olarak ele alındığı ifade edilebilir. Katılımcılardan evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkileri bağlamında kendilerini evsahibi ülkedeki deneyimleri sürecinde etkileyen olumlu ya da olumsuz kültürel öğeleri paylaşmaları istenmiştir. Bu sorulara verilen cevaplar bağlamında kendilerini etkileyen kültürel öğeler toplam 5 ana tema altında kategorize edilmiştir.

Yapılan tematik analiz sonunda ortaya çıkarılan kültürel temalar şöyledir:

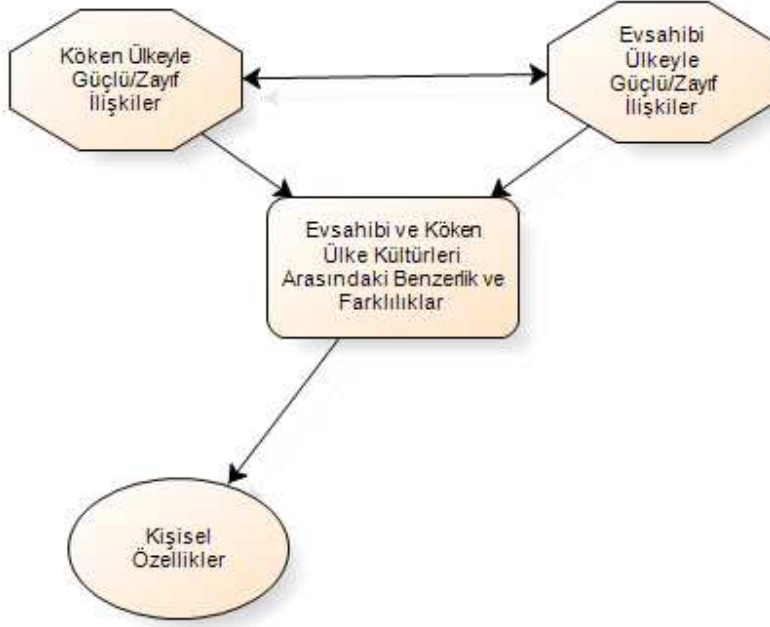
- Kişisel özellikler
- Toplumsal özellikler
- Çalışma kültürü
- Sosyal ilişkiler
- İletişim

Belirlenen her bir kültürel tema katılımcıların kültürel benzerlik ve farklılıklar bağlamında evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkilerinin nasıl olduğu yönünde birer boyut olarak kullanılacaktır. Bu bağlamda kültürel temalardan herbirinin farklı şekillerde olmak üzere evsahibi ve köken ülkelerle ilişkileri etkileyebildiği katılımcılarca ifade edilmiştir. Yani kimi zaman ilişkileri güçlendirici kimi zaman da zayıflatıcı olabilmektedir. Bu etkileme biçimi olumlu ya da olumsuz anlamda yönlendirici olma özelliği taşımaktadır.

#### ***a. Kişisel Özellikler Teması***

Katılımcıları evsahibi ülkelerindeki iş deneyimleri sürecince etkileyen kültürel öğelerden biri olarak kişisel özelliklere ilişkin benzerlik ve farklılıkların, yöneticilerin evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkilerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Kişisel özellikler teması başlığı altında saptanan kodlar sonucunda üç ayrı kategori oluşturulmuştur. Bunlar duygular ve hisler (emotions and feelings), tutum ve davranışlar (attitudes and behaviours) son olarak da düşünme biçimleridir (the way of thinking).

**Şekil 26: Kişisel Özellikler Teması**



**Tablo 18: Kişisel Özellikler Temasına Göre Katılımcılar**

Türkiye	ABD
T1	A1
T4	A2
T6	A4
T7	A6
T8	A9
T10	

Katılımcıların Türkiye’den 6, ABD’den de 5 kişi olmak üzere toplam 11’i kişisel özellikler temasına ilişkin alt boyutların evsahibi ve köken ülkeleriyle olan ilişkilerinde etkileyici faktörlerden biri olarak gördüklerini vurgulamışlardır. Bu faktörlerin katılımcıları olumlu ve olumsuz olmak üzere 2 farklı biçimde etkilediği saptanmıştır.

Türkiye’de çalışan Güney Koreli yönetilerden 6 tanesine göre kişisel özellikler adı altında bireylerin nezaketi, sakin kişilikleri, sıcak davranışları, sorumluluk duygusu ve birtakım

işlerde gösterdikleri azim ve gayret kendilerinin evsahibi ülkeleriyle ilişkilerini etkileyebilmekte ve olumlu yönde de şekillendirebilmektedir. Bu kişilik özelliklerinden sorumluluk duygusu ve sakin kişilik yapısı duygu ve hisler; nezaket, azim-gayret ve sıcak davranışlar tutum ve davranışlar kategorilerinde yer almaktadır. Belirtilen kişilik özelliklerinin Güney Kore ve Türk kültürleri arasındaki benzerlikler olarak algılanmakta olduğu ve katılımcıları olumlu olarak etkiledikleri belirlenmiştir.

T1-Türkiye: Türk insanının sakin ve kolay geçinen yanı beni olumlu olarak etkilemektedir. Ayrıca onlardan kibar ve yumuşak tutumları öğrenebileceğime inanıyorum (An easy and composed attitude of Turkish affected me positively. Also I can learn gentle and smooth attitude from them).

Türkiye’de çalışan Güney Koreli yöneticilerin kişilik özellikleri açısından bakış açıları böyle iken ABD’deki katılımcıların kişisel sorumluluk duygusu, pragmatik düşünme biçimi, sistematik yaklaşım içinde bulunmaları ve olayları daima pozitif yönde değerlendirmeleri kendilerini etkileyen olumlu faktörler arasındadır. Olumsuz anlamda da bireylerin oldukça iddialı ve özlerine dönük rasyonel yapıda olmaları yani kendilerine dönük bir kendini haklı çıkartma duygusu geliştirmeleri (self-justification) yer almaktadır. Bu olguların tümü farklılıklar olarak algılanan kişilik özellikleri kategorisinde durmaktadır. Bu kişisel özelliklere ilişkin farklılıkların ilk dördü olan kişisel sorumluluk duygusu, pragmatik düşünme biçimi, sistematik yaklaşım ve pozitif düşünce katılımcıları olumlu etkilerken oldukça iddialı olmak ve öze dönük rasyonalite katılımcıları etkileyen olumsuz kültürel öğeler arasında yer almaktadır. Ayrıca sorumluluk duygusu duygu ve hisler kategorisinde, pragmatizm (yararcılık), sistematik olmak, daima pozitif düşünmek ve kendi doğrularını öne çıkarma (self-rationalization) düşünme biçimi kategorisinde son olarak da iddialı olmak davranış ve tutumlar kategorisinde yer almaktadır.

A6-ABD: Çevremde herhangi bir gerekçeyle oldukça iddialı ve kendi doğrularını öne çıkaran kişilere genellikle rastlamaktayım. Bazen anlamakta güçlük çektiğim bir konu olarak neden Korelilerin sağduyu ile düşündüklerini onlar da düşünmez. (Usually there are many people are



assertive and self-rationalization with any excuse, I think. I have felt sometimes too difficult to understand why they cannot think things what the Korean think common sense).

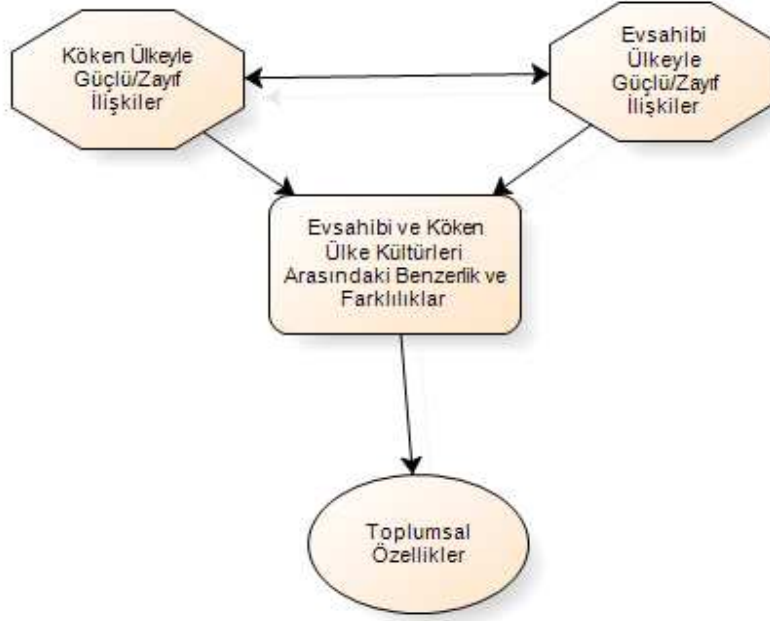
A9-ABD: Benim hoşlandığım bir husus olarak, buranın insanların herşeyi negatif açıdan değerlendirmek yerine sürekli pozitif olarak görmeleridir. (Seems to me like people are here likely to think in a positive way rather than see in a negative way).

Bu ifadeler bağlamında kültürel bir tema olarak kişisel özelliklerin katılımcıların evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkileri açısından olumlu ve olumsuz etkilerde bulunan öğelerden biri olduğu belirlenmiştir. Bu temaya ilişkin kültürel benzerlikler olumlu etkilerken, kültürel farklılıklar hem olumlu hem de olumsuz yönde etkilemektedir.

#### ***b. Toplumsal Özellikler Teması***

Evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkiler bağlamında ele alınabilecek bir diğer kültürel tema toplumsal özelliklerdir. Katılımcıların olumlu ya da olumsuz bağlamda toplumsal özelliklerden etkilendikleri belirlenmiştir. Bu tema ülkeye özgü toplumsal özellikleri içermektedir. Yemek kültürü, trafik kültürü, din kültürü, bireysellik-toplumsallık, toplumsal çeşitlilik, farklılıklara aşinalık ve aile ya da kişi merkezli hayat tarzı gibi alt başlıklar bu temanın içeriğini oluşturmaktadır.

**Şekil 27: Toplumsal Özellikler Teması**



**Tablo 19: Toplumsal Özellikler Temasına Göre Katılımcılar**

Türkiye	ABD
T1	A6
T2	A8
T3	A10
T5	
T8	
T9	

Türkiye’de çalışan katılımcılardan 6 tanesi, ABD’de çalışan katılımcılardan da 3 tanesi toplumsal özellikler temasının evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkilerinde etkileyici olduğuna ilişkin ifadelerde bulunmuşlardır. Türkiye’de çalışan Güney Koreli yöneticiler toplumsal özellikler bağlamında din kültürü, trafik kültürü ve bireysellik gibi kültürel öğelerin birtakım yansımalarından olumsuz olarak etkilendiklerini ifade etmektedir. Yemek

kültürüne ilişkin farklılık açısından da katılımcıların bu kültürel farklılıktan etkilendikleri ve köken kültürlerine olan özlemlerinin arttığı görülmektedir.

T2'ye göre trafik kültüründeki davranış biçimi, kazaların ve emniyet eksikliğinin nedeni olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda ciddi bir güvensizlik yaşayan bu katılımcının yanısıra, T3 ve T5 Türk kültürünü oldukça bireysel olarak algıladıklarını ifade etmektedir. Böyle bir yapı içinde bireylerin sadece kendilerine ve kendi hayatlarına odaklanmalarının onları olumsuz olarak etkilediğinin altını çizmektedirler. Bireysel yaklaşımları örgütlerinde görmekten pek memnuniyet duymadıklarını belirtirken çalışma ortamındaki rekabet olgusunu da tetikleyen olması onlar için ayrı bir olumsuz gerekçe olarak durmaktadır.

T2-Türkiye: Bence bazı insanlar trafikte başkalarını umursamadıkları ve başkalarına yol vermedikleri için Türk insanı trafikteyken oldukça hassas ve sinirli olabiliyor. Bu durum, sıklıkla kaza olmasının en önemli nedenlerinden biri olsa gerek (I think when Turkish people drive, they become sensitive and violent since some people don't care about other people and they don't want to give the road to other people. It can be one of the most important reasons of making accidents frequently).

T3-Türkiye: Benim kanımca, Türkler sadece kendilerini düşünen bir zihniyete sahiptir. Korede, bireylerin birbirleriyle iyi bir işbirliği içinde çalışmaları çok önemlidir. Ne yazık ki Türk insanı sadece kendi hayatına odaklanmayı sevmektedir. (In my opinion Turkish people have a selfish mind. In case Korean, it is very important that korean do their job in good cooperation with each other. Unfortunately I think that Turkish people like to focus on his life).

Türkiye'deki katılımcıların bir kısmının Türk toplumu içinde İslam dinine ve dinin algılanma biçimine ilişkin olarak edindikleri izlenimler, hem olumlu hem de olumsuz özellikler taşımaktadır. Güney Kore'ye ilişkin son toplumsal verilere göre nüfusun %49.3'ü ateist, %26.3'ü hristiyan ve %22.2'si de budisttir. Hristiyan kesimin de %19.7'si protestan iken %6.6'sı katoliktir (World Affairs, 2010). Türkiye ve ABD'de görevlendirilmek üzere

gönderilen Güney Koreli yöneticilerin bir kısmı dindar hristiyan bir kısmı da atesittir. Türkiye'deki katılımcılara dini inançları sorulmadığı halde, etkilendikleri boyutlardan biri olduğu için dini inaçlara ilişkin evsahibi ülkeyle ilişkilerindeki etkilenimlerden söz etmişlerdir.

Fikir beyan eden ateist düşüncedeki Güney Kore kökenli T8, Türkiye'de dini inançlara ilişkin bakış açısının oldukça katı olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle İslam'a ve müslümanların yaklaşımlarına adaptasyonunun güçleştiğinin altını çizmektedir. T1 ortaya çıkan olumsuz ve istenmeyen durumların sebebi olarak bireylerin kendilerini sorumlu hissetmeleri yerine bunu kaderci bir bakış açısıyla Allah'a bırakmaları olduğunu belirtmektedir. Öte yandan T9 kendisinin müslümanların kutsal ayı olan Ramazan ayında oluşan atmosferden olumlu olarak etkilendiğini ve öte yandan alkol tüketiminin az olmasının kendisini olumlu etkilediğini ifade etmektedir.

ABD'de çalışan Güney Koreli yönetiler ise bireylerin Amerikan sosyolojik yapısındaki çeşitlilikler, bu çeşitliliklere ilişkin toplumsal aşinalık ve farklılıkların toplumsal bir zenginlik haline gelmesi gibi gerekçelerden olumlu olarak etkilendiklerini ifade etmektedir.

A6-ABD: Bence çeşitlilik, pozitif unsurlardan biridir. Ben bu ülkede bir yabancıyım, ancak kendimi yabancı olarak düşünmeme sebep olacak hiçbir şey hissetmedim (I think diversity in rule are positive things. I'm foreigner in this country but I cannot feel any feelings they consider me as foreigner).

Yine ABD'de çalışan yöneticilerden A8 ile A10 bireyselliğın kendileri üzerindeki olumsuz etkilerinden söz ederken, bireysellikten kaynaklanarak oluşan kişi ve aile merkeziliğın içindeki aile odaklılıktan olumlu olarak etkilendiklerini ifade etmektedir.

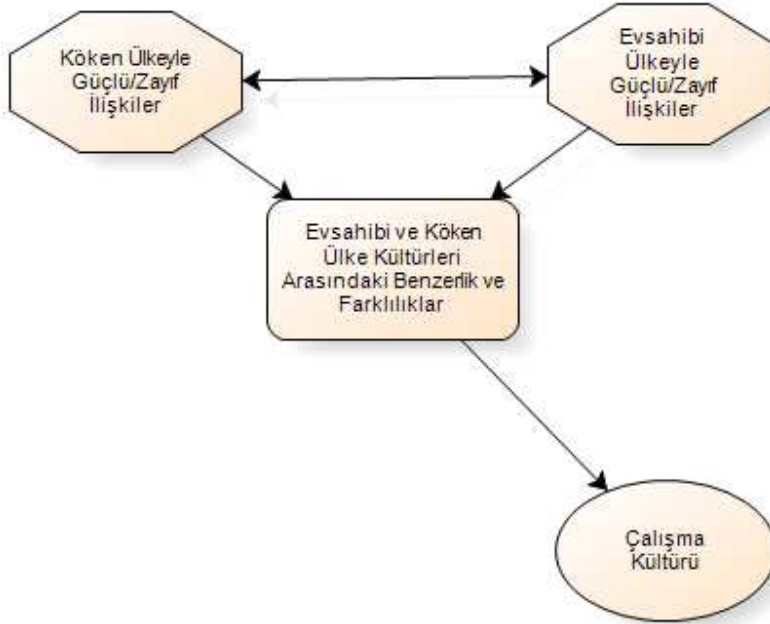
A8-ABD: Evsahibi ülkemde, aile merkezli olunması beni etkileyen olumlu hususlardan iken, çok yüksek düzeyde bireysel olunması yine beni etkileyen negatif hususlardan olmuştur (Host contries's culture is family-oriented effected me positively. Host contries's culture has too much personality and it is a negatif thing for me).

Toplumsal özellikler teması altındaki boyutlar, Güney Kore kökenli yurtdışında çalışan yöneticileri kültürel farklılıklar bağlamında hem olumlu hem de olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Ayrıca diğer temalarda olduğu gibi kültürel benzerlikler de olumlu etkide bulunmaktadır.

### *c. Çalışma Kültürü Teması*

Kültürel temalardan bir diğeri de ilgili ülkeye özgü çalışma kültürüdür. Bu kültürel tema da evsahibi ve köken ülkelerle ilişkiler bağlamında yöneticilerin kendilerini etkilediklerini düşündükleri boyutlardan birini oluşturmaktadır. Bu tema adı altında rekabet ya da işbirliği, çalışma ve meslek eğilimli bakış açısına sahip olma, zaman yönetimi, liderlerle ilişkiler ve lider rolleri, yenilikçi (innovative) zihniyet, emek kesiminde esneklik ve verimlilik gibi alt başlıklar yer almaktadır.

### **Şekil 28: Çalışma Kültürü Teması**



**Tablo 20: Çalışma Kültürü Temasına Göre Katılımcılar**

<b>Türkiye</b>	<b>ABD</b>
T4	A1
T5	A3
T6	A4
T7	A7
	A10

Türkiye’de çalışan katılımcılardan 4 tanesi, ABD’de çalışan katılımcıların da 5 tanesi çalışma kültürü temasının evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkilerinde belirleyici olabileme özelliğine ilişkin vurgulamalarda bulunmuştur.

Türkiye’den katılan Güney Koreli yöneticilerin bir kısmı zamanı önemseme, zamanlama becerisi ve rekabet ile çalışmaya yükledikleri önem ve verdikleri değer açısından birtakım olumlu ve olumsuz etkilenimler yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bir başka bakış açısına göre Türk kültüründe bireyler işi değil zaman kavramını merkezlerine koyup o yönde çalışarak, daima işi birincil olarak gören Güney Korelilerden farklı davranmaktadır. Öte yandan işlerini önemsemeleri ve görevlerini yerine getirmedeki azimleri Güney Koreli yöneticiler için büyük önem arz etmektedir. Güney Kore çalışma kültüründen farklı olarak Türk çalışma kültürü içinde biraz daha rekabetçi bir yaklaşımın olduğunu ve bunun işbirliğini zaman zaman zedeleyebileceğinin altı çizilmektedir. Zaman yönetimi ve zamana ilişkin algılama biçimlerine dönük olarak da karşılaştırılan zaman dilimlerinde ya da süreçlerde gerekli işlerin yerine getirilmemesi, buna sadık kalınarak işlerin yetiştirilememesi gibi hususlar Güney Koreli yöneticileri olumsuz etkilediği gibi evsahibi ülkeleriyle ilişkilerinde de zayıflatıcı etkide bulunabilmektedir.

T4-Türkiye: Türkler zamana odaklanıyorlar. Çalışma saatlerini tamamladıktan sonra işlerine kaldıkları yerden devam etmeye çalışmıyorlar. Bunu beyaz yakalılar için söylüyorum. Ancak Koreliler, çalışma saatlerinden öte olarak işlerini bitirmek için çaba gösterirler (They are focusing on time. After finish the working time, They don’t try to do

job (only for white collar). For Korean, they try to finish the job even in overtime).

T5-Türkiye: Herşeyden evvel, bireylerin tutkusu ve çalışma merkezli bakış açıları beni olumlu olarak etkilemiştir. Bu faktörler işletmecilik başarısı için oldukça gereklidir. Öte yandan örgütteki bireyler arasındaki rekabet hissi de bireyler arasındaki uyumu zedeleyebilmektedir ve bu örgütte görmek istemediğim bir şeydir (First of all, his passion and job-oriented mind made me feel positive. Those factors are essential for business success. And also rival sense blocks harmony in an organization and it is the thing that I dont want to see in organization).

ABD’de çalışan Güney Koreli yöneticiler açısından durum kısmen benzerlik ve kısmen farklılıklar arz etmektedir. Zamana ilişkin hız algısında ve uygulamasında, liderlerle ilişkiler, inovatif zihniyet bağlamında ve rekabet konusunda önemli farklılıklar yaşandığı bunun da kendilerini olumsuz etkilediği ifade edilmektedir.

A3-ABD: Birçok insan birkaç lider tarafından belirlenmiş sınırlar içinde yaşamaktadır. Böylelikle inovatif zihniyet etkin olamamaktadır. Bu durum beni etkileyen negatif hususlardandır (Most people live in determined boundary by few leaders. So innovative mind is insufficient. And it is a kind of negative thing that is effected me).

A10-ABD: Evsahibi ülkenin rekabet olgusu, farklılıklardan oluşmuş kültürel bir çevrede çalışmamı ve bu çevreye alışmamı güçleştirmektedir (Host country is the race that make uneasy to accustome to work diverse cultural enviroment).

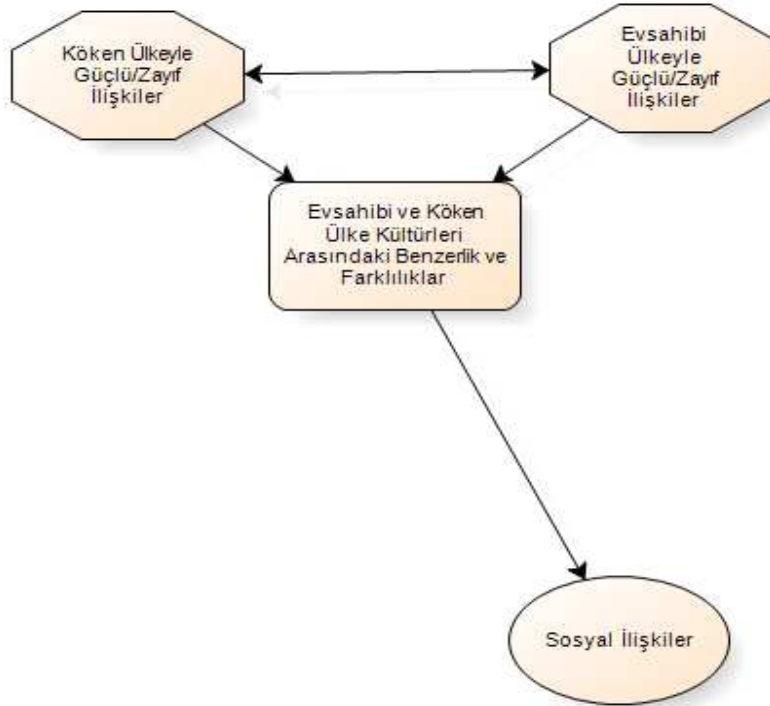
Katılımcıları etkileyen olumsuz faktörlerin yanısıra algıladıkları bir takım olumlu yaklaşımlar da ilişkilerini güçlendirebilmektedir. ABD’de çalışan Güney Koreli yöneticilere göre emek kesimindeki esneklik ve verimliliğin önemi bireyleri etkileyen olumlu faktörler arasındadır.

A7-ABD: Emek perspektifinden, Güney Kore ve ABD oldukça farklıdır. Örneğin Güney Kore’de güçlü bir birlik anlayışı vardır ve bu nedenle iş çevresini değiştirmek çok zordur. Fakat burada emek yapılanması oldukça esnek ve etkindir (In labor aspect, It’s very different. Korea has very strong union and it’s very hard to change work environment. But here labor structure is very flexible and efficient ).

#### ***d.Sosyal İlişkiler Teması***

Kültürel temalardan bir diğeri ilgili ülkeye özgü sosyal ilişkilerdir. Katılımcıların bir kısmı kendilerini olumlu ya da olumsuz etkileyen sosyal ilişkilere dikkat çekmişlerdir. Yardımseverlik, uyum içinde olmak, bağlılık hissi ve farklılıklara açık ya da kapalı olmak gibi öğeler bu temanın alt başlıklarını ifade etmektedir.

#### **Şekil 29: Sosyal İlişkiler Teması**





**Tablo 21: Sosyal İlişkiler Temasına Göre Katılımcılar**

Türkiye	ABD
T2	
T3	A3
T5	A6

Türkiye’den 3 ve ABD’den de 2 katılımcı sosyal ilişkiler temasının evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkilerinde etkileyici olabilme özelliğine ilişkin vurgulamalar da bulunmuştur. Türkiye’deki katılımcılar yardımseverliğin altını çizerek birilerine yardım etmeleri hususunda başvurduklarında kendilerini çok memnun edici yaklaşımlarla karşılaştıklarını ifade etmektedir.

T3-Türkiye: Türk insanı Korelilere karşı oldukça naziktir. Mesela Türkiye’de herhangi bir yerde yolumu kaybettiğimde, Türkler bana gerçekten yardım etmek isterler. Bu nedenle Türk insanına karşı oldukça iyi bir izlenim edindim (Turkish people had a kindness for Korean. When I lost my way on the road in Turkey, Turkish people really want to help me. I had a good impression on Turkish people).

Türkiye’den T5’e göre Türk kültürü içindeki bireylerin topluluklarına hissettikleri yüksek bağlılık kendilerini olumlu etkileyen hususlardan birini oluşturmaktadır. Bu bağlılık hissi en mikro anlamda aileye, sonra çalıştıkları örgüte ve mensubu oldukları sosyal yapıya ilişkin olabilir. Ancak hissedilen bağlılık toplulukçu kültürlerin bir yansıması olduğu için Güney Koreli yöneticiler bu bakış açısını kendilerine benzer bulmaktadır.

ABD’de çalışan Güney Koreli yöneticiler açısından ise farklılıklardan oluşan bir topluluk içinde farklılıklara açık olmak ve daima olumlu davranış biçimleri sergilemek dikkat çeken hususlardandır. Bu bağlamda ABD’den A3 ve A6 kendilerini olumlu etkileyen bu yaklaşım biçiminin altını çizmektedir.

A6-ABD: Sanırım kişilikleri oldukları gibi kabul etmek pozitif bir husustur. Ben bu ülkede bir yabancıyım, ancak kendimi yabancı olarak

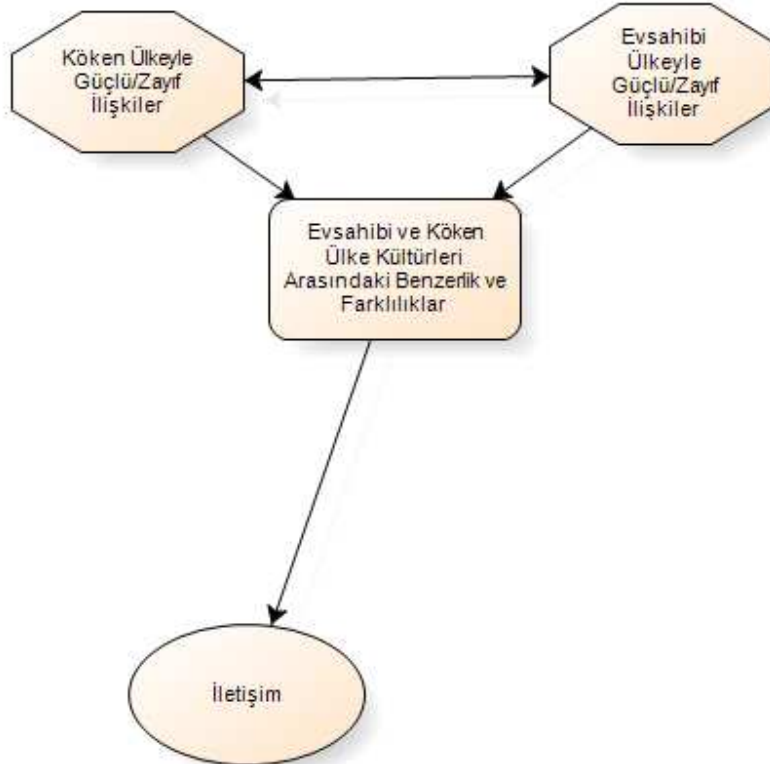
düşünmememe sebep olacak hiçbir şey hissetmedim (I think accepting personality in rule are positive things. I'm foreigner in this country but I cannot feel any feelings they consider me as foreigner).

Bu temaya ilişkin benzerlikler diğer temalarda da olduğu gibi olumlu etkilerde bulunurken farklılıklar da olumlu etkilerde bulunabilmektedir.

### *e.İletişim Teması*

Kültürel temalardan sonuncusu da ilgili ülkeye özgü iletişim olgusudur. Evsahibi ve köken ülkelerle olan ilişkilerinde iletişim temasının da etkili konulardan biri olduğunu vurgulayan katılımcılar olmuştur. İletişim bağlamında ülkenin resmi dili, fikir paylaşımındaki rahatlık ve esneklik ile düşünsel ve duygusal paylaşımların çokluğu belirlenen alt başlıklardır.

### **Şekil 30: İletişim Teması**



**Tablo 22: İletişim Temasına Göre Katılımcılar**

Türkiye	ABD
T1	
T9	A5
T10	A7

Türkiye’den 3 ve ABD’den 2 olmak üzere toplam 5 katılımcı iletişim temasının evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkilerinde etkileyici olabilme özelliğine ilişkin düşüncelerini belirtmiştir. Türkiye’deki katılımcılardan T1, T9 ve T10 iletişime dair benzerlik ve farklılıkların evsahibi ve köken ülkelerle ilişkileri şekillendiğini vurgulamaktadır. T1’e göre farklı bir boyut olarak da kültürel benzerliklerin fazlalığı bireylerin birbirlerini kolaylıkla anlamalarını ve herhangi bir iletişim problemi yaşamamalarını sağlamaktadır. T9 ve T10’a göre birbirlerini anlamının yolu benzer kültürel altyapılardan gelmektedir. T1 ve T9 iki ülke arasındaki kültürel benzerlikleri oldukça fazla buldukları için herhangi bir iletişim problemi yaşamadıklarını ifade ederken, T10 dini bağlamda kültürlerin oldukça farklı olması nedeniyle, bireylerin birbirlerini anlamalarının oldukça güç olduğunu ifade etmektedir.

T1-Türkiye: Kültürel benzerlikler ve farklılıklar bana göre oldukça önemlidir. Çünkü bunlar insanların birbirlerinin niyetlerini anlamalarında çok yardımcı olabilir. Bazen, aynı kültürel altyapı söz konusu olduğunda iletişimde ciddi problemler söz konusu olmamaktadır. Benim departmanımdaki Türk yönetici benim amaç, fikir ve niyetlerimi açıklamalarımı bitirmeden evvel hemen anlayabilmektedir (Cultural similarities and differences are so important in my opinion. Because those are very helpful to understand each other’s intentions. Sometimes, communication problem does not seem so serious one under same cultural background. Turkish manager in my Department quickly catch my purpose, my idea, my intention before finishing my explanation).

ABD'den A5'e göre farklı bir dili kullanmanın birtakım zorluklarını yaşıyor olmak olumsuz öğelerden biri olarak durmaktadır.

A5-ABD: Ben dışa dönük biriyim fakat farklı bir dili kullanmanın zorluklarını hissediyorum. (I'm trying to get extrovertive but I feel that is difficult because of the different language).

Öte yandan A7'ye göre bireylerin fikirlerini çekinmeksizin rahatlıkla paylaşabildikleri ortamlarda yaşıyor olmaları, iletişim bağlamındaki olumlu faktörler arasında yer almaktadır. Bu kültürel tema açısından da kültürel benzerlikler olumlu etkiye bulunurken kültürel farklılıklar hem olumlu hem de olumsuz etkilerde bulunabilmektedir.

A7-ABD: Kore'de alt kademe yönetimin üst kademedekilere fikirlerini hiç çekinmeden ve direk olarak iletmesi oldukça zordur. Fakat burada, hiç çekinmeden fikirlerini direk paylaşabiliyorsun. Bu tarz bir iletişim, süreçlerin geliştirilmesi açısından oldukça iyi bir yaklaşımdır (In Korea, It's very hard that low level management give his or her opinion directly to to management. But, here we can give our own opinion directly without hesitate. That kind of communication can make better idea to develop process).

İletişim teması kapsamında, Türkiye'deki katılımcılar açısından durum değerlendirildiğinde iletişimin iki ayrı yönü ortaya çıkmaktadır. Birincisi tıpkı diğer kültürel temalarda olduğu gibi iletişime dair öğelerin benzerlik ve farklılıklarının ülkelerle ilişkileri etkilemesi iken ikincisi tüm kültürel olgulara ilişkin benzerlik ve farklılıkların iletişimi etkilemesi ve iletişimin de ülkelerle ilişkilere etki etmesidir.

#### **3.12.5.4. Ulusal Kültürel Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamında Evsahibi ve Köken Ülkelerle İlişkilerin Black ve Gregerson Modeli Kapsamında Türkiye ve ABD Açısından Karşılaştırılması**

Bu araştırmada yapılan mülakatlarla edinilen verilerin analizleri sonucunda ortaya çıkan bulguların Black ve Gregersen (1992) tarafından öne sürülen modelle ilişkilendirilmesi, bu aşamada gerçekleştirilecektir. Özellikle bu modelin modifiye edilmiş versiyonu olan Richardson ve McKenna (2006) tarafından yurtdışında çalışan akademisyenlerin evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkileri açısından ele alınmış versiyonu bu çalışmaya yön vermektedir. Araştırmanın odağı olan yurtdışında çalışan yöneticilerin evsahibi ve köken ülkeleriyle kültürel benzerlik ve farklılıklar bağlamındaki ilişkileri bu kapsamda ele alınacaktır.

Araştırmanın hem kavramsal hem de metodolojik kısımda anlatıldığı üzere model 4 çeyrekten oluşmaktadır. Herbir çeyrek, evsahibi ve köken ülkelerle ilişki düzeylerini güçlü ve zayıf olmaları bakımından farklı tipolojiler olarak sunmaktadır. “Özgür acentalar” (free agents) gerek Güney Kore gerekse de evsahibi ülkesiyle ilişkileri zayıf bireyleri kapsamaktadır. “Gittikleri Ülkenin Yerlisi Olanlar” (gone native) Güney Kore ile ilişkileri zayıf fakat evsahibi ülkeleriyle ilişkileri güçlü bireyleri kapsamaktadır. “Kalpleri Ülkelerinde Kalanlar” (hearts at home) Güney Kore ile güçlü ilişkilere sahipken, gittikleri evsahibi ülkeleriyle ilişkileri zayıf olanları ifade etmektedir. Ve son olarak da “Çifte Vatandaşlar” (dual citizens) hem Güney Kore hem de evsahibi ülkeleriyle güçlü ilişkilere sahip bireyleri tanımlamaktadır. Aynı zamanda ülkelerle olan ilişkiler çerçevesinde ortaya konulan kültürel temalar da 5 ayrı kategori olarak saptanmıştır. Bunlar kişisel ve toplumsal özellikler, çalışma kültürü, sosyal ilişkiler ve iletişimdir.

Aidiyet hissinin yüksek olduğu ülke açısından yapılan değerlendirmeler sonucunda katılımcıların köken ülkeleriyle ilişkilerinin zayıf olarak tanımlandığı “Özgür Acentalar” (free agents) ve “Gittikleri Ülkenin Yerlisi Olanlar” (gone native) tipolojilerinde yer almadıkları saptanmıştır. Bu bağlamda köken ülkeleriyle ilişkilerin güçlü ancak evsahibi ülkeleriyle ilişkilerin de güçlü ve zayıf olabildiği iki tipoloji olan “Kalpleri Ülkelerinde

Kalanlar” (hearts at home) ve “Çifte Vatandaşlar” (dual citizens) açısından değerlendirilmeleri söz konusu olacaktır.

Katılımcıların ifadelerinin detaylı olarak incelenmesi ve kodlanmasından sonra edinilen ortak kodlar üzerinden temalandırma işlemleri yapılmıştır. İlgili kodlar sınıflandırılarak uygun temalarla etiketlenmiştir. Daha sonra bu temalar açısından herbir katılımcının yaklaşımı ve düşünme şekli belirlenmiştir. Yani katılımcıların ifadelerinden üretilen temalar bu kez katılımcıların tek tek değerlendirilmesinde kullanılmıştır. Katılımcıların bu tipolojilerden her birine nasıl dâhil olduğu da bu noktada belirlenmiştir. Herbir tema açısından katılımcıların nasıl etkilendiği, bu etkilenimin olumlu ya da olumsuz yönleri ve evsahibi ülkesiyle ilişkilerindeki yansımaları hangi tipolojiye dâhil olduğu belirlemektedir. Kısacası katılımcının tematik tercihi ve düşüncelerinde öne çıkan temalara ilişkin yaklaşım biçimiyle bu kategorizasyon gerçekleştirilmiştir.

### Şekil 31: Kişisel Özellikler Teması Kapsamında İlişkiler

Zayıf	<i>Özgür Acentalar</i>	<i>Gittikleri Ülkenin Yerlisi Olanlar</i>
<b>Köken Ülkeyle İlişkiler</b>	<i>Kalbi Ülkesinde Kalanlar</i>	<i>Çifte Vatandaşlar</i> <b>T1 T4 T6 T7 T8 T10</b> <b>A1 A2 A4 A9</b>
Güçlü	<b>A6</b>	
Zayıf	<b>Evsahibi Ülkeyle İlişkiler</b>	Güçlü

Kişisel özellikler temasından Türkiye'deki katılımcılardan 6 kişi etkilenmektedir. Bunların tamamı "Çifte Vatandaşlar" grubu içerisinde yer almaktadır. ABD'deki katılımcılar açısından ise 5 kişi bu kültürel temadan etkilenmektedir. Bu kişilerden 1 tanesi "Kalbi Ülkesinde Kalanlar" grubuna dahil oldukları gibi 4 tanesi de "Çifte Vatandaşlar" tipolojisine girmektedir.

Bu kültürel tema açısından durum incelendiğinde Türkiye'deki katılımcıların kişisel özelliklerden nezaket, yumuşak başlılık, kolay geçinebilirlik, azim göstermek ve gayretli olmak gibi kişisel özelliklerden olumlu etkilenerek evsahibi ülkeleriyle bağları güçlenirken ABD'deki katılımcılar ise pragmatik düşünce biçiminden, pozitif yaklaşımdan, kişisel sorumluluk duygusunun güçlülüğünden ve daima sistematik olmaktan olumlu etkilenerek evsahibi ülkeleriyle ilişkilerinin güçlendiği gözlenmektedir. Bu bağlamda Türkiye'deki Güney Koreli katılımcılar, kendi kültürel kişilik özelliklerine benzerlik nedeniyle evsahibi ülkeleriyle yakınlaşıırken, ABD'deki katılımcıların kendi köken ülke kültürlerinde olmayan, ABD kültüründeki kişilik özelliklerine has farklılıklardan da olumlu etkilenmektedir. Genel resme bakıldığında katılımcıların büyük bir çoğunluğunun gerek Türkiye'de gerekse de ABD'de evsahibi ülkeleriyle ilişkilerinin kişisel özellikler teması bağlamında güçlü olduğu tespit edilmektedir.

**Şekil 32: Toplumsal Özellikler Teması Kapsamında İlişkiler**

<b>Köken Ülkeyle İlişkiler</b>	Zayıf	<i>Özgür Acentalar</i>	<i>Gittikleri Ülkenin Yerlisi Olanlar</i>	
	Güçlü	<i>Kalbi Ülkesinde Kalanlar</i> T1 T2 T3 T5 T8 A10	<i>Çifte Vatandaşlar</i> T9 A6 A8	
	Zayıf	<b>Evsahibi Ülkeyle İlişkiler</b>		Güçlü

İkinci kültürel tema olan toplumsal özellikler bağlamında Türkiye’deki katılımcılardan 6 kişi bu boyuttan etkilenmektedir. Katılımcılardan 5 tanesinin “Kalbi Ülkesinde Kalanlar” tipolojisinde olduğu saptanırken, 1 tanesinin “Çifte Vatandaşlar” tipolojisinde yer aldığı belirlenmiştir. ABD’deki katılımcılar açısından ise 3 kişi toplumsal özellikler temasından etkilenmektedir. Bunların 1 tanesi “Kalbi Ülkesinde Kalanlar” tipolojisinde, 2 tanesi de “Çifte Vatandaşlar” tipolojisinde yer almaktadır.

Bu kültürel tema açısından durum incelendiğinde Türkiye’deki katılımcıların trafik kültüründen, bireysellikten ve rekabet olgusundan olumsuz etkilendikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra katılımcıların bir kısmının hristiyan bir kısmının da ateist olması nedeniyle toplumun dine bakış açısından ve yaklaşımından kimi katılımcıların olumsuz etkilendikleri saptanmıştır. Sadece bir katılımcı hayata ilişkin dini pratiklerden olumlu etkilendiğini vurgulamıştır. Bu toplumsal özellikler bağlamında bireylerin evsahibi ülkeleriyle ilişkilerinin zayıf olduğu görülmektedir. ABD’deki katılımcılar açısından ise buldukları ülke yabancı bir kültüre sahip evsahibi ülkeleri olmasına rağmen bireylerin kendilerini



farklı gibi hissetmemeleri ve bireysellik yaklaşımı içinde ailenin de önemli olgulardan biri olması katılımcıların evsahibi ülkeleriyle ilişkilerini güçlendirmektedir.

Toplumsal özellikler açısından durum incelendiğinde Türkiye ve Güney Kore arasındaki toplumsal benzerliklerden olumlu etkilenilmesi ve ilişkilerin güçlenmesi beklenirken, Güney Kore'ye göre kısmen bireysel olan Türkiye'yle ilişkiler, bireysellikte oldukça belirgin bir kültür olan ABD'ye göre çok daha zayıf olabilmektedir. Ayrıca Türk toplumunun homojen yapısının bazı yöneticileri olumsuz, ABD toplumunun heterojen yapısının da yine bazı yöneticileri olumlu etkilediği toplumsal özellikler teması kapsamında tespit edilmiştir.

içindeki homojen yapı bazı toplumsal özelliklerin yurtdışında çalışan yöneticiler üzerinde kimi zaman olumsuz etkilerde bulunurken, heterojen yapıdaki ABD kültürü içinde farklılıkların bireyleri olumlu etkilediği görülmektedir.

### Şekil 33: Çalışma Kültürü Teması Kapsamında İlişkiler

<b>Köken Ülkeyle İlişkiler</b>	Zayıf	<i>Özgür Acentalar</i>	<i>Gittikleri Ülkenin Yerlisi Olanlar</i>
	Güçlü	<i>Kalbi Ülkesinde Kalanlar</i> T4 T6 T7 A1 A3 A4 A10	<i>Çifte Vatandaşlar</i> T5 A7
	Zayıf	<b>Evsahibi Ülkeyle İlişkiler</b>	Güçlü

Üçüncü kültürel tema olan çalışma kültürü açısından Türkiye'deki katılımcılardan 4 tanesi bu boyuttan etkilenmektedir. Bu katılımcılardan 3 tanesi "Kalbi Ülkesinde Kalanlar"

kategorisinde iken 1 tanesi “Çifte Vatandaşlar” sınıfında yer almaktadır. ABD ‘den katılan katılımcılardan ise 5 tanesi bu kültürel temanın etkisi altında kalmaktadır. Bu katılımcıların 4 tanesi “Kalbi Ülkesinde Kalanlar” kategorisinde yer alırken, 1 tanesi “Çifte Vatandaşlar” kategorisindedir.

Bu kültürel tema açısından Türkiye’deki katılımcılardan bir tanesi çalışmayı önemseyen yaklaşım nedeniyle evsahibi ülkeyle ilişkilerinin güçlendiği mesajını verirken, katılımcıların 3 tanesi çalışma ortamında iş değil zaman eğilimli olmak ve zaman yönetiminde başarılı olmamak hususlarından olumsuz etkilendiklerini vurgulamıştır. ABD’deki katılımcılar açısından durum incelendiğinde katılımcıların çalışma sürecindeki zamanlamada beklentilerinden fazla hızlı ya da yavaş olunması, liderlik yaklaşımı ve rekabet olgusu nedeniyle ilişkilerinin zayıfladığı görülmektedir. ABD’de sadece bir katılımcının emek kesimine dair Güney Kore ve ABD arasındaki tutuma ilişkin farklılıktan olumlu etkilendiği tespit edilmiştir.

#### Şekil 34: Sosyal İlişkiler Teması Kapsamında İlişkiler

<b>Köken Ülkeyle İlişkiler</b>	Zayıf	<i>Özgür Acentalar</i>	<i>Gittikleri Ülkenin Yerlisi Olanlar</i>
	Güçlü	<i>Kalbi Ülkesinde Kalanlar</i>	<i>Çifte Vatandaşlar</i> T2 T3 T5 A3 A6
		Zayıf	Güçlü

**Evsahibi Ülkeyle  
İlişkiler**

Dördüncü kültürel tema olan sosyal ilişkiler boyutu açısından Türkiye’deki katılımcılardan 3 kişi bu temanın etkisi altında kalmaktadır. Bu katılımcıların tamamı “Çifte Vatandaşlar”

kategorisine girmektedir. ABD'deki katılımcılardan ise 2 tanesi bu boyutun etkisi altındadır. Her ikisi de “Çifte Vatandaşlar” kategorisinde yer almaktadır. Bu tema bağlamında Türkiye'deki katılımcılar yardımlaşmadan, bağlılık ve sadakat hislerinden olumlu etkilenirken; ABD'deki katılımcılar toplumsal farklılıkların herkesçe kabul edilebilirliğinden ve yabancılık duygusunun hissettirilmemesinden olumlu olarak etkilendiklerini belirtmiştir. Türkiye'deki toplulukçuluk boyutunun yansımaları bireylerin evsahibi ülkeyle ilişkilerini güçlendirirken, ABD'deki farklılıkların oluşturduğu ahenk ve iyi ilişkiler bireylerin evsahibi ülkeye olan bağlılığını arttırmıştır.

**Şekil 35: İletişim Teması Kapsamında İlişkiler**

<b>Köken Ülkeyle İlişkiler</b>	Zayıf	<i>Özgür Acentalar</i>	<i>Gittikleri Ülkenin Yerlisi Olanlar</i>
	Güçlü	<i>Kalbi Ülkesinde Kalanlar</i> T10 A5	<i>Çifte Vatandaşlar</i> T1 T9 A7
		Zayıf	Güçlü

**Evsahibi Ülkeyle İlişkiler**

Son kültürel tema olan iletişim açısından Türkiye'deki katılımcılardan 3 ve ABD'deki katılımcılardan da 2 kişinin bu boyutun etkisi altında oldukları tespit edilmiştir. Türkiye'deki katılımcılardan ikisi “Çifte Vatandaşlar” kategorisine dâhil olurken bir tanesinin “Kalbi Ülkesinde Kalanlar” kategorisine dahil olduğu belirlenmiştir. Ayrıca ABD'deki katılımcılardan da biri “Çifte Vatandaşlar”, diğeri de “Kalbi Ülkesinde Kalanlar” kategorisinde yer almaktadır.

Türkiye ve ABD'deki kimi katılımcıların iletişim teması kapsamındaki kültürel öğelerden etkilendikleri tespit edilirken bu temanın kendisinden hem olumlu hem de olumsuz yönde etkilenilen özellikte olduğu tespit edilmiştir.

Türkiye'deki katılımcılardan birine göre din olgusuna ilişkin farklılık kültürel anlamda ciddi bir ayrımı ifade ettiğinden, farklı kültürel yapılar bireylerin birbirlerini anlamalarına ve iletişim kurabilmelerine engel olmaktadır. Öte yandan diğer iki katılımcıya göre ise evsahibi ve köken ülkeleri arasında ciddi benzerlikler söz konusu olduğu için, bireylerin birbirlerini anlamalarında hiçbir engel yoktur. Bu yüzden kimi zaman tam olarak ifade edilmediği durumlarda bile birbirlerinin niyetlerini anlayabildikleri vurgulanmıştır.

ABD'deki katılımcıların ülkenin anadili konuşmak zorunda oldukları bir ülkede ikinci dil olarak bu dili kullanmada rastladıkları zorluklar katılımcılardan birinin ifadesiyle olumsuz etkide bulunmaktadır. Türkiye açısından durum incelendiğinde gerek Türk çalışanlar gerekse de Güney Koreli çalışanlar açısından kullanılan dil her iki tarafın da ikinci dili olan İngilizce olduğu için çok fazla zorluk yaşatmazken ABD'de bu durum bir zorluk olarak karşılırlarına çıkabilmektedir. Öte yandan ABD kültürü içinde bireylerin düşüncelerini çekinmeksizin beyan edebilmeleri Güney Kore kültürüne göre bir farklılık olmasına rağmen evsahibi ülkeyle ilişkileri güçlendirici bir husus olarak durmaktadır.

### 3.12.5.5. Türkiye ve ABD'nin Evsahibi Ülkelerle İlişkilerin Kültürel Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamında Karşılaştırılması

Araştırmanın bu aşaması her iki evsahibi ülkeden katılımcıların karşılaştırılması olarak tasarlanmıştır. Bu karşılaştırma ülkelerle ilişkiler kapsamında gerçekleştirileceği için kültürel temalar kapsamında ele alınacaktır. Ancak bundan önce katılımcılardan betimleyici (descriptive) bir yaklaşımla elde edilen bilgilerin her bir ülke temelinde makro bir perspektifle incelenmesinin ve iki evsahibi ülke kapsamında karşılaştırılmasının uygun olacağı düşünülmüştür.

**Tablo 23: Türkiye'deki Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler**

	Araştırma Yapanlar	Kültürü Önemli Bulanlar	Benzerlik Farklılık Algısı	G.Kore'ye Aidiyet	Köken Ülkeye Dönmek İsteyenler	Evsahibi Ülkede Kalmak İsteyenler	Görev Boyunca Kalmak İsteyenler
<b>T1</b>	X	X	B	X		X	
<b>T2</b>	X	X	F	X			X
<b>T3</b>	X	X	BF	X			X
<b>T4</b>		X	BF	X		X	
<b>T5</b>		X	B	X			X
<b>T6</b>		X	BF	X		X	
<b>T7</b>	X	X	BF	X			X
<b>T8</b>		X	BF	X		X	
<b>T9</b>	X	X	BF	X	X		
<b>T10</b>	X	X	BF	X		X	

*B: Benzer*

*F: Farklı*

*BF: Hem benzer hem farklı*

Her iki tablo da betimleyici bilgilerin tablolaştırılarak özetlenmiş halleridir. Türkiye ve ABD açısından ortak durumlar söz konusu olduğu gibi farklılaşan düşünce ve duygulardan da söz etmek mümkündür. Her iki ülke açısından ortak olan husus tüm katılımcıların kültür olgusunu önemli bulması ve köken ülkeleri G.Kore'ye duydukları aidiyet hissidir.

**Tablo 24: ABD'deki Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler**

	Araştırma Yapanlar	Kültürü Önemli Bulanlar	Benzerlik Farklılık Algısı	G.Kore'ye Aidiyet	Köken Ülkeye Dönmek İsteyenler	Evsahibi Ülkede Kalmak İsteyenler	Görev Boyunca Kalmak İsteyenler
<b>A1</b>	X	X	BF	X			X
<b>A2</b>	X	X	BF	X		X	
<b>A3</b>	X	X	F	X		X	
<b>A4</b>	X	X	F	X		X	
<b>A5</b>		X	BF	X	X		
<b>A6</b>		X	BF	X	X		
<b>A7</b>	X	X	F	X			X
<b>A8</b>		X	F	X	X		
<b>A9</b>		X	F	X			X
<b>A10</b>	X	X	BF	X			X

*B: Benzer*

*F: Farklı*

*BF: Hem benzer hem farklı*

Öte yandan köken ülkelerinden gelmeden evvel evsahibi ülke hakkında araştırma yapan ve görevlendirme süresince evsahibi ülkede kalmayı tercih eden katılımcı oranları her iki ülkede de aynı iken, köken ülkelerine dönmek isteyen katılımcı oranı ABD'de daha fazladır. Evsahibi ülkede daha çok kalmak isteyen katılımcıların da Türkiye'de daha fazla görüldükleri saptanmıştır. Kültürel benzerlik ve farklılık algıları açısından Amerikan kültürü ABD'deki katılımcılarda G.Kore kültürüne daha farklı bulunurken Türkiyedeki katılımcılar Türk kültürünü G.Kore kültürüne daha benzer bulmaktadır. Hem benzer hem de farklı bulma algısı ise Türkiye'de ABD'ye göre daha fazladır.

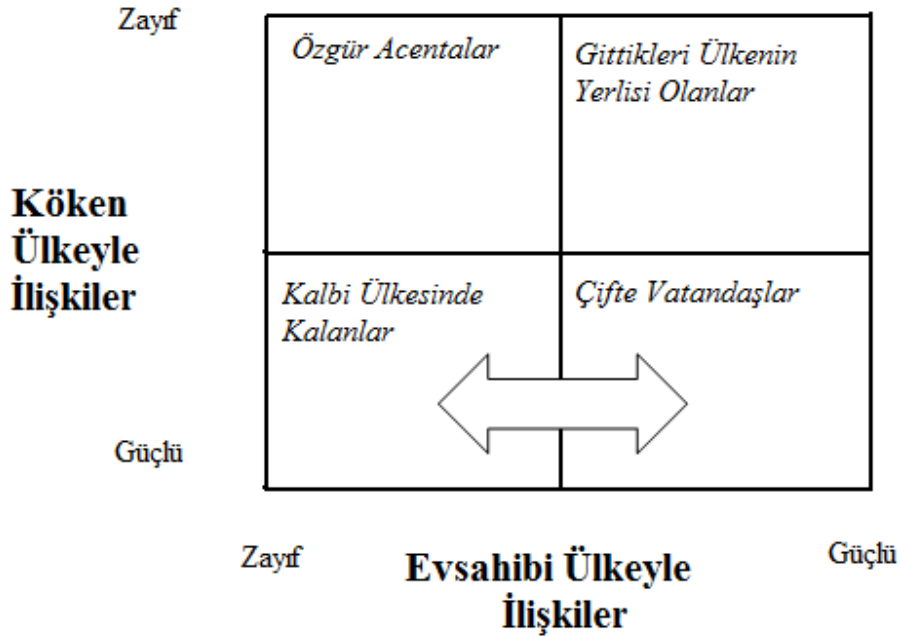
Tüm boyutlar açısından evsahibi ve köken ülkelerle olan ilişkiler incelendiğinde katılımcıların bir kısmının “Kalbi Ülkesinde Kalanlar” bir kısmının da “Çifte Vatandaşlar” kategorisinde yer aldıkları görülmektedir. Ancak “Özgür Acentalar” ve “Gittikleri Ülkenin Yerlisi Olanlar” kategorilerinde yer alan katılımcı profillerine rastlanmamıştır.

- Güney Koreli katılımcıların tümünün köken ülkelerine olan yüksek bağlılıkları,

- Güney Koreli katılımcıların tümünün köken ülkelerine er ya da geç birgün mutlaka dönme arzusunda olmaları,
- Güney Koreli katılımcıların tümünün köken ülkeleriyle güçlü ilişkilere sahip olmaları

gibi nedenler katılımcıların köken ülkeyle ilişkilerin zayıf olduğu kategoriler olan “Özgür Acentalar” ve “Gittikleri Ülkenin Yerlisi Olanlar” kısımlarına dahil olmamalarına sebep olmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda gerek benzerlik gerekse de farklılıklardan hem olumlu hem de olumsuz olarak etkilendikleri ve bunların evsahibi ülkeyle ilişkileri hem güçlü hem de zayıf kılabilirdiği görülmüştür. Sonuç olarak katılımcıların sıklıkla görüldükleri iki profil olan “Kalbi Ülkesinde Kalanlar” ile “Çifte Vatandaşlar” arasında bir seyir izledikleri belirlenmiştir. Bu bağlamda katılımcıların evsahibi ülkeleriyle ilişkilerinin bazen zayıf bazen güçlü, köken ülkeleriyle de oldukça güçlü olduğu ifade edilebilir. Bu durum hem Türkiye hem de ABD’deki Güney Kore kökenli yöneticiler açısından benzer özellikler göstermektedir. Yöneticilerin buldukları evsahibi ülkelere göre değişimsiz görülen bir köken ülke bağlılığı söz konusudur.

### Şekil 36: Katılımcıların Kümelendiği Tipolojiler



Yukarıdaki modelde de görsel olarak işaret edildiği üzere hem Türkiye hem de ABD'deki Güney Kore kökenli yöneticilerin y ekseninde belirtilen köken ülkeleriyle ilişkileri bağlamında güçlü ilişkilere sahip oldukları belirlenmiştir. Ancak x ekseninde belirtilen evsahibi ülkeleriyle ilişkileri her iki evsahibi ülkede de kültürel temalar bağlamında farklılık arz etmekte ve dinamik olarak değişim göstermektedir.

Bu araştırmanın merkezine, Hofstede'nin (1980) çalışmasından yararlanılarak Güney Kore ve Türkiye ulusal kültürleri arasındaki benzerlikler ile Güney Kore ve ABD ulusal kültürleri arasındaki farklılıklar alınmıştır. Bu kültürel benzerlik ve farklılıklar bağlamında, araştırmaya katılan yurtdışında çalışan yöneticilerin evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkilerinin incelenmesi araştırmanın sorunsalı olmuştur. Ancak Hofstede'nin kültürel boyutları araştırmanın görgül aşamasına yön vermemektedir. Çünkü katılımcıların algıları üzerinden ilişkiel bir inceleme ve karşılaştırma yapılması hedeflendiğinden, kültürel benzerlikler ve farklılıklara ilişkin dinamikler onların algıları üzerinden tespit edilerek kullanılmıştır. Bu nedenle kültür boyutlarına ilişkin bir arayış söz konusu değildir. Yine araştırmanın sonuçlarına göre Hofstede çalışmasının sonuçlarını destekler mahiyette Güney Kore ve Türkiye arasında kısmen kültürel farklılıklar olmasına rağmen Güney Kore ve ABD arasındaki kültürel benzerliklerden çok daha fazla benzer algılandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda Güney Kore ve Türk kültürleri birbirlerine daha benzer bulunurken Güney Kore ve ABD kültürleri birbirlerinden daha farklı algılanmaktadır.

Yurtdışında çalışan yöneticilerin kültürel benzerlik ve farklılıklar bağlamında evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkilerinin incelenmesiyle tespit edilen sonuçlara ve evsahibi ülkelerin kültürel anlamda etkilerine değinilerek karşılaştırmalı olarak bir değerlendirme yapılacaktır.

Araştırma bulguları ışığında ve kültürel bağlamda Güney Kore kökenli yöneticilere ilişkin tespit edilen başlıca noktalar şunlardır:

- a. Güney Kore kökenli yöneticiler kültürel benzerlik ve farklılıkları önemsemektedir ve bireysel, örgütsel ve sosyal etkileri olduğunu düşünmektedir.



- b. Güney Koreli yöneticilerin köken kültürlerine olan bağlılıkları oldukça yüksektir. Bu nedenle kültürel benzerliklerden daima olumlu yönde etkilenmektedirler. Kültürel benzerliklerin varlığı, Güney Koreli yöneticilerin evsahibi ülkeleriyle ilişkilerini daima güçlendirmektedir.
- c. Güney Kore kökenli yöneticilerin köken kültürleriyle benzerlik oluşturan durumlarda uyumları kolaylaşmakta ve evsahibi ülkede kalmaktan büyük zevk alabilmektedirler. Bu durum yöneticilerin kendilerini evlerindeymiş gibi hissettiren hususlardan biridir. Kültürel benzerlikler salt olumlu etkilerde bulunurken, kültürel farklılıklar bu yöneticileri hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebilmektedir.
- d. Güney Kore kökenli yöneticilerin köken kültürleriyle tezatlıklar oluşturan durumlarda ülkelerine özlemleri ve uyumlarındaki güçlükler arttığı gibi karşılaştıkları farklılıkları cazip bulmaları durumunda evsahibi ülkeye bağlılıkları da artabilmektedir. Yani kültürel farklılıkların salt olumsuz etkisinden söz edilememektedir. Bu bağlamda Güney Kore kökenli yöneticiler kendi kültürlerinden farklı ülkelerle de güçlü ilişkiler içinde olabilmektedir.
- e. Güney Kore kökenli yöneticiler her bir kültürel temadan farklı şekillerde etkilenmektedir. Bu nedenle evsahibi ve köken ülkelerle ilişkileri, kültürel temalar açısından oldukça dinamik ve değişken bir özellik göstermektedir. Bu nedenle yöneticiler için genel ve her durum için geçerli bir tipolojiden söz edilememektedir.

Kültürel temalar bağlamında katılımcıların ülkelerle ilişkileri karşılaştırmalı olarak incelendiğinde hem Türkiye hem de ABD deki katılımcıların “Kalbi Ülkesinde Kalanlar” ve “Çifte Vatandaşlar” gibi iki tipolojide görüldükleri belirlenmiştir. Köken ülkeyle zayıf ilişkileri gerektiren diğer iki tipoloji olan “Özgür Acentalar” ve “Gittikleri Ülkenin Yerlisi Olanlar” kategorisinde olmadıkları tespit edilmiştir.

Bu tipolojiler hissetme biçimlerini ortaya koymaktadır. Yani hangi faktör ya da faktörlere ilişkin olarak bireyler ne hissetmekte ve duygusal eğilimlerinin yönü nasıl olmaktadır, sorularına karşılık verilmektedir. Cevabını aradığı soru bireylerin mevcut faktöre karşı neler hissettiği ve bu bağlamda kendilerini ilgili ülkelere ne kadar yakın ve uzak hissettikleridir.

Aşağıdaki iki tabloda da görülebileceği üzere herbir katılımcının farklı kültürel temalar bağlamında evsahibi ülkesine ilişkisel açıdan farklı şekillerde yaklaştığı görülmektedir. Örneğin kişisel özellikler temasında evsahibi ülkesiyle güçlü ilişkiler içinde olabilirken, çalışma kültürü açısından evsahibi ülkesiyle ilişkisi zayıf olabilmektedir. Bu durum bireyin salt ve sabit bir yaklaşımla evsahibi ülkesiyle ilişki kurmadığının göstergesidir. Farklı boyutlar, farklı durumlar ve farklı olgular bağlamında farklı reaksiyonlar geliştirileceğine işaret etmektedir. Ayrıca evsahibi ve köken ülkelerle ilişkilerin kültürel bağlamda oldukça dinamik olduğu ve kültürel dinamiklerin her biriyle ilişkili olarak farklılaşabildiği görülmektedir.

**Tablo 25: Türkiye’deki Katılımcıların Kültürel Temalara Göre Tipolojileri**

Yöneticiler	KÜLTÜREL TEMALAR				
	Kişisel Özellikler	Toplumsal Özellikler	Çalışma Kültürü	Sosyal İlişkiler	İletişim
T1	ÇV	KÜK			ÇV
T2		KÜK		ÇV	
T3		KÜK		ÇV	
T4	ÇV		KÜK		
T5		KÜK	ÇV	ÇV	
T6	ÇV		KÜK		
T7	ÇV		KÜK		
T8	ÇV	KÜK			
T9		ÇV			ÇV
T10	ÇV				KÜK

*ÇV: Çifte Vatandaşlar*

*KÜK: Kalbi Ülkesinde Kalanlar*

Tablo 23’de Türkiye’deki Güney Kore kökenli yöneticilerin kültürel temalara ilişkin olarak benzerlikler ve farklılıklar bağlamında dağılımları görülebilmektedir. Kişisel özellikler ve sosyal ilişkiler temaları kapsamındaki benzerlik ve farklılıklar dolayısıyla katılımcıların

evsahibi ülkeleri olan Türkiye ile ilişkileri güçlü olarak görülürken toplumsal özellikler, çalışma kültürü ve iletişim temaları kapsamında gerek benzerlikler gerekse de farklılıklar nedeniyle evsahibi ülkeleriyle ilişkileri hem güçlü hem de zayıf olabilmektedir.

T9 nolu katılımcı 2 kültürel temaya ilişkin güçlü ilişkiler içinde iken, Türkiye'deki diğer tüm katılımcıların her iki tipolojide de görüldükleri belirlenmiştir. Ayrıca T1 ve T5 nolu katılımcılar 3'er temadan etkilenirken diğerleri 2'ser kültürel temanın etkisi altında kalmıştır. Öte yandan T9 nolu katılımcı köken ülkesine erkenden dönmek isteyenler kategorisinde Türkiye'deki tek katılımcı iken etkilendiği her iki kültürel tema açısından da evsahibi ülkesiyle güçlü ilişkiler içinde bulunmaktadır. Köken ülkesine bir an evvel dönme isteğinin altında da çocuklarına dair ailevi gerekçeler yer almaktadır.

**Tablo 26: ABD’deki Katılımcıların Kültürel Temalara Göre Tipolojileri**

Yöneticiler	KÜLTÜREL TEMALAR				
	Kişisel Özellikler	Toplumsal Özellikler	Çalışma Kültürü	Sosyal İlişkiler	İletişim
A1	ÇV		KÜK		
A2	ÇV				
A3			KÜK	ÇV	
A4	ÇV		KÜK		
A5					KÜK
A6	KÜK	ÇV		ÇV	
A7			ÇV		ÇV
A8		ÇV			
A9	ÇV				
A10		KÜK	KÜK		

*ÇV: Çifte Vatandaşlar*

*KÜK: Kalbi Ülkesinde Kalanlar*

ABD’deki Güney Kore kökenli yöneticiler açısından ise tablo 24’de görüleceği üzere tüm kültürel temalar bağlamında evsahibi ülkeleriyle hem güçlü hem de zayıf ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Katılımcılardan A6, 3 ayrı kültürel temanın etkisi altında kalırken; A2, A5, A8

ve A9 sadece birer kültürel temadan etkilendiklerini vurgulanmışlardır. Geri kalan katılımcıların ise ikişer kültürel temadan etkilendikleri belirlenmiştir. A2, A7, A8 ve A9 nolu katılımcıların etkilendikleri temalar bağlamında çifte vatandaşlar tipolojisinde yer alarak evsahibi ülkeleri olan ABD'yle güçlü ilişkiler içinde oldukları tespit edilirken, A5 ve A10 nolu katılımcıların kalbi ülkesinde kalanlar tipolojisinde yer aldıkları ve evsahibi ülkeleriyle ilişkilerinin zayıf olduğu belirlenmiştir.

Her iki evsahibi ülke olan Türkiye ve ABD açısından herhangi bir kültürel temaya ilişkin benzerlikler bireylerin evsahibi ülkeleriyle ilişkilerini pekiştirip güçlendirirken, farklılıklar evsahibi ülkeleriyle ilişkileri hem güçlendirici hem de zayıflatıcı etkilerde bulunabilmektedir. Öte yandan herhangi bir yurtdışında çalışan yönetici bir kültürel temanın olumlu etkisi altında kalarak bu tema bağlamında evsahibi ülkeyle ilişkisinin güçlü bulurken, bir başka kültürel temanın olumsuz etkisiyle ilgili evsahibi ülkeyle ilişkisi zayıf olabilmektedir.

Tespit edilen kültürel temalar bağlamında katılımcıların evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkileri şu şekilde değerlendirilmektedir:

***Kişisel Özellikler:*** Kişisel özellikler kültürel teması açısından katılımcıların *benzerliklerden* ve *farklılıklardan* olumlu etkilendikleri ve bu durumun da evsahibi ülkeleriyle ilişkilerinin güçlü olmasına sebep olduğu tespit edilmiştir. Türkiye açısından Güney Kore ve Türkiye arasındaki kültürel benzerlikler kişisel özellikler teması açısından bireylerin evsahibi ülkeleriyle ilişkilerinin güçlenmesine neden olurken, ABD açısından Güney Kore ve ABD arasındaki kültürel farklılıklar da yine bireylerin evsahibi ülkeleriyle ilişkilerinin güçlenmesine sebep olmaktadır. Ancak sadece ABD'deki katılımcılardan bir kişi kişisel özelliklere ilişkin bir kültürel farklılık dolayısıyla olumsuz etkilendiğini ve evsahibi ülkesiyle ilişkilerinin zayıfladığını vurgulamıştır. Bu bağlamda kişisel özelliklerin salt olumlu ve olumsuz etkilerinden söz edilemeyeceği gibi, genel anlamda benzerlik ve farklılıkların bireylerin evsahibi ülkeleriyle ilişkilerini güçlendirdiği görülmektedir.

***Toplumsal Özellikler:*** Toplumsal özellikler kültürel teması açısından Türkiye ve ABD'deki katılımcıların farklı şekillerde etkilendikleri görülmektedir. Türkiye'deki

katılımcıların toplumsal özelliklere has *farklılıklardan* hem olumlu hem olumsuz etkilendikleri ve bu temaya ilişkin kültürel öğelerin yurtdışında çalışan yöneticilerin evsahibi ülkeleriyle ilişkilerini hem güçlü hem de zayıf kıldığı görülmektedir. ABD'deki katılımcıların ise algıladıkları *benzerliklerden* olumlu etkilendikleri görüldüğü gibi *farklılıkların* da onları olumlu ve olumsuz şekilde etkilediği ve yine ilgili kültürel temaların yurtdışında çalışan yöneticilerin evsahibi ülkeleriyle ilişkilerini hem güçlendirici hem de zayıflatıcı etkilerde bulunduğu belirlenmiştir. Türkiye'nin toplumsal anlamda Güney Kore ulusal kültürüne daha benzer özellikler kaydedebileceği için sonuçların güçlü ilişkiler şeklinde olabileceği beklenirken, aksine katılımcıların çoğunun Türkiye'de kültürel anlamda olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir. Bunların başında Güney Kore'ye göre daha bireysel olmak ve din kültürüne bakış açıları gelmektedir. ABD'nin de toplumsal anlamda Güney Kore ulusal kültüründen farklı olabileceği düşünülerek olumsuz sonuçlar içerebileceği beklenirken, etkilenen bireylerin çoğunluğu açısından sonuçlar olumludur. Bu bağlamda toplumsal özelliklere ilişkin benzerlik ve farklılıkların yine salt güçlendirici ya da zayıflatıcı etkide bulunduğundan söz edilemez.

**Çalışma Kültürü:** Çalışma kültürü açısından hem Türkiye hem de ABD'deki katılımcıların olumsuz etkilendikleri görülmüş ve bu temaya ilişkin farklılıkların ilişkileri zayıflatabilecek sonuçlar doğurduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların özellikle çalışma süreci içinde çok fazla yer aldıkları düşünülürse, farklılıkların etkilerinin onlar üzerinde çok daha fazla olabileceği tahmin edilebilir. Türkiye'deki katılımcıların çalışma kültürüne ilişkin farklılıklardan genel anlamda olumsuz etkilendikleri ve evsahibi ülkeleriyle ilişkilerinin bu bağlamda zayıfladığı görülürken, sadece bir katılımcının algıladığı çalışma kültürü farklılığından olumlu etkilendiği ve evsahibi ülkesiyle ilişkisinin güçlü olduğu görülmektedir. Yine çalışma kültürüne ilişkin benzerlikler de Türkiye'deki katılımcıları olumlu etkilemektedir. ABD'deki katılımcıların da yaklaşık yarısının çalışma kültüründen etkilendiği ve bu kişilerin büyük bir çoğunluğunun farklılıklardan olumsuz diğerlerinin de olumlu etkilendiği ve evsahibi ülkesiyle ilişkilerin bu bağlamda güçlü ya da zayıf olabildiği tespit edilmiştir.

**Sosyal İlişkiler:** Sosyal ilişkiler kültürel teması açısından hem Türkiye hem de ABD'deki katılımcıların oldukça olumlu olarak etkilendikleri ve evsahibi ülkeleriyle ilişkilerinin bu bağlamda güçlü olduğu görülmektedir. Katılımcıları etkileyen hususlar hem kültürel benzerlikleri hem de farklılıkları içermektedir. Benzerlikler evsahibi ülkelere bağlılıklarını arttırırken, farklılıkların kendilerine olumlu yansıması ilişkilerinin güçlenmesine sebep olmaktadır. Türkiye'deki katılımcılar Türk kültürü içinde Güney Kore kültürüne benzer olgular bularak bunlardan olumlu yönde etkilenmiştir. Evsahibi ülkeleriyle ilişkileri bu bağlamda güçlü görülmektedir. ABD'deki katılımcılar açısından ise kültürel farklılıklar katılımcıları olumlu etkilemiş ve evsahibi ülkeleriyle ilişkilerinin güçlü olmasını sağlamıştır.

**İletişim:** İletişim kültürel teması açısından Türkiye'deki katılımcıların çoğunluğu iletişime ilişkin öğelerin benzerliğinden olumlu etkilenirken, farklılıklar açısından ise katılımcılardan sadece biri olumsuz etkilenmektedir. ABD açısından ise hem olumlu hem de olumsuz etkide bulunarak, bireylerin ilişkilerini güçlendirici veya zayıflatıcı olarak etkileyebilmektedir. Türkiye'deki katılımcılara göre benzerlikler iletişimi güçlendirerek evsahibi ülkeleriyle ilişkileri geliştirirken, farklılıklar da iletişimi zayıflatabilmektedir. ABD'deki katılımcılar açısından da dil farklılığı iletişimi etkileyen önemli olgulardan biri ve bireylerin evsahibi ülkeleriyle ilişkilerini zayıflatabilecek güçtedir. Öte yandan yine ABD kültüründeki fikirlerin paylaşımındaki kolaylık ve esnekliğin Güney Kore kültüründen farklı olmasına rağmen oldukça olumlu etkileyebildiği görülmektedir.

Türkiye'deki katılımcılardan kişisel özellikler temasından etkilendiklerini ifade eden katılımcılar bu temaya ilişkin benzerliklerden güçlendirici olarak etkilenmektedir. ABD'deki katılımcılardan kişisel özellikler temasından etkilendiklerini ifade eden katılımcılar yine bu temaya ilişkin olarak algıladıkları farklılıklardan hem güçlendirici hem de zayıflatıcı yönde etkilenmektedir. Toplumsal özellikler temasından etkilenen Türkiye'deki katılımcılar farklılıklardan güçlendirici ve zayıflatıcı yönde etkilenmektedir. ABD'deki katılımcılar ise benzerliklerden güçlendirici olarak etkilenirken, farklılıklardan hem güçlendirici hem de zayıflatıcı yönde etkilenmektedir. Çalışma kültürü teması bağlamında Türkiye'deki katılımcılar benzerliklerden güçlendirici ve farklılıklardan da



zayıflatıcı olarak etkilenmektedir. ABD'deki katılımcılar ise bu tema bağlamında, farklılıklardan hem güçlendirici hem de zayıflatıcı yönde etkilenmektedir. Sosyal ilişkiler teması açısından Türkiye'deki katılımcılar benzerliklerden güçlendirici olarak etkilenirken ABD'deki katılımcılar da farklılıklardan yine güçlendirici yönde etkilenmektedir. Son kültürel tema olan iletişim açısından da Türkiye'deki katılımcılar benzerliklerden güçlendirici, farklılıklardan zayıflatıcı olarak etkilenmektedir. ABD'deki katılımcılar ise farklılıklardan hem güçlendirici hem de zayıflatıcı yönde etkilenmektedir.

Türkiye'ye evsahibi ülke olarak bakıldığında Türk ve Güney Kore kültürleri arasındaki benzerliklerin güçlendirici, farklılıkların ise hem güçlendirici hem de zayıflatıcı olarak etkiledikleri görülmektedir. ABD açısından durum değerlendirildiğinde algılanan farklılıkların Türk ve Güney Kore kültürleri arasındaki farklılıklara nazaran daha fazla olduğu ancak bu farklılıkların hem güçlendirici hem de zayıflatıcı etkilerde bulunabildiği tespit edilmiştir. Her iki ülke açısından da benzerlikler bireylerin ülkelerle ilişkilerini güçlendirici yönde etkileyebilmektedir.

**Tablo 27: Kültürel Bağlamda Ülkelerle İlişkilerin Karşılaştırması**

<i>Yurtdışında Çalışan Yöneticileri Etkileyen Kültürel Olgular</i>	<b>Ülkelerle İlişkiler</b>		
	<i>Köken Ülke</i>	<i>Evsahibi Ülkeler</i>	
	<i>Güney Kore</i>	<i>Türkiye</i>	<i>ABD</i>
<b>Kültürel Benzerlikler</b>	<i>“Çifte vatandaşlık” ve “Kalbi ülkesinde kalanlar”</i> tipolojileri kapsamında <b>GÜÇLÜ</b> ilişkiler	<i>“Çifte vatandaşlık”</i> tipolojisi kapsamında <b>GÜÇLÜ</b> ilişkiler	<i>“Çifte vatandaşlık”</i> tipolojisi kapsamında <b>GÜÇLÜ</b> ilişkiler
<b>Kültürel Farklılıklar</b>		<i>“Çifte vatandaşlık” ve “Kalbi ülkesinde kalanlar”</i> tipolojileri kapsamında hem <b>GÜÇLÜ</b> hem <b>ZAYIF</b> ilişkiler	<i>“Çifte vatandaşlık” ve “Kalbi ülkesinde kalanlar”</i> tipolojileri kapsamında hem <b>GÜÇLÜ</b> hem <b>ZAYIF</b> ilişkiler

Yukarıdaki tablo bu zamana kadar yapılmış tüm analiz ve değerlendirmelerin bir sonucu olarak düşünülebilir. Çünkü yöneticilerin kümelendiği tipolojiler bağlamında kültürel temaların dağılımıyla edinilen değerlendirmeler, bizleri özet mahiyetindeki yukarıdaki sonuca yönlendirmektedir. Yöneticilerin dağılım gösterdikleri tipolojilerin ağırlıklı olarak “Çifte Vatandaşlar” ve “Kalbi Ülkesinde Kalanlar” olduğu belirlendikten sonra her bir yöneticinin her bir kültürel temaya göre hangi tipolojiler kapsamında oldukları tespit edilmeye çalışılmıştır. Akabinde de kültürel temaların yine kültürel benzerlik ve farklılıklar kapsamında hangi tipoloji ya da tipolojiler kapsamında etkili olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak tüm bu değerlendirmeler ve yukarıdaki tablo yardımıyla varılan nokta, kültürel temaların bireyleri oldukça dinamik bir eksenle etkilediğidir. Yani aynı kültür içerisindeki bir kültürel olgu bireylerin ilişkilerini güçlendirirken bir başka kültürel olgu ilişkileri zayıflatıcı etkide bulunabilmektedir. Tamamiyle karşılaştırma eksenli yapılan araştırmada iki evsahibi ülke olan ABD ve Türkiye’de yukarıda söz edilen durumların aynen görüldüğü

belirlenmiştir. Ayrıca kültürel benzerliklerin etkisi evsahibi ülkeye bağlı olmaksızın olumlu ve güçlendirici olurken, kültürel farklılıklar bireylerin etkilenme biçimine göre güçlendirici ya da zayıflatıcı olabilmektedir. Her iki evsahibi ülkede çalışan yöneticilerin tamamında görülen bir başka husus da köken ülkeleri olan Güney Kore'ye duydukları yüksek bağlılıktır. Bu durum Güney Kore kökenli yöneticilere has bir özellik olabileceği gibi kendi istekleriyle değil örgütlerinin görevlendirmesiyle gelen yöneticilerde görülebilecek bir eğilim de olabilmektedir. Bu yöneticilerin evsahibi ülkeleriyle olan ilişkileri karşılaştırıldığında Güney Kore ve Türkiye kültürleri daha benzer, Güney Kore ve ABD kültürleri daha farklı bulunmasına rağmen etkilenme eğilimlerinin paralel olduğu gözlenmiştir. Türkiye ve Güney Kore kültürleri arasında 5 kültürel temadan benzer bulunan 4 kültürel tema kapsamında Türkiye'deki yöneticiler çifte vatandaşlık eğilimi gösterirken yine ABD ve Güney Kore kültürleri arasında 5 kültürel temadan benzer bir kültürel tema kapsamında ABD'deki yöneticiler de çifte vatandaşlık eğilimi göstermişlerdir. Öte yandan kültürel farklılıklar kapsamında da her iki ülkedeki bireyler hem güçlü hem de zayıf ilişkiler ortaya koyarak yine benzer birtakım etkilenimler altında olduklarını ortaya koymuşlardır.

Sonuç olarak evsahibi ve köken ülke kültürlerinin benzer ya da farklı olmalarından öte kültürel öğelerin her birinin bireyleri özel anlamda ne kadar ve nasıl etkilediği önem arz etmektedir. Bu durum oldukça dinamik ve değişken bir durum sergilediğinden ülke temelinde genel bir değerlendirme yapmanın imkânsız olduğu görülmektedir. Ayrıca kültürel farklılıklar her zaman olumsuz etkide bulunmadığı gibi bireyleri yakınlaştırıcı ve birleştirici olabilmektedir. Ayrıca kültürün ilgili ülke kapsamında bireyleri etkileyen sadece bir alt olgu olduğu ancak zaman zaman etkisinin oldukça yüksek ve belirleyici olduğu da ifade edilmelidir. Çünkü yöneticilerin örgütsel ve yönetsel başarıları o ülke mensubu bireylerle kurdukları ilişkiler ve iletişimler üzerinden şekillenebilmekte ve yönlendirilebilmektedir. Bu nedenle uluslararası örgütlerin uluslararası faaliyetleri evvelinde en az projeleri kadar gidilecek ülkenin kültürü ile genel anlamda kültürlerin farklılıkları ve etkileri de gündemlerinde olmalı ve çalışanlarının adaptasyonlarını şekillendirici faktörler olarak kullanılmalıdır.

### 3.12.5.6. Metaforik Perspektiften Yurtdışı Çalışma Deneyimi

Araştırmaya katılan yöneticilerden içinde buldukları sürece ilişkin düşünce ve duygularını ve geleceğe ilişkin niyetlerini belirtmeleri istenirken mülakat sorularının sonucunda da “yabancı bir kültür içinde yaşanan yurtdışı çalışma deneyimi”ni (explaining expatriate experiences in a foreign culture) sembolik olarak tanımlamaları istenmiştir. Bu bağlamda kimi katılımcılar direkt bir metaforik kullanımla düşüncelerini belirtirken kimileri de herhangi metaforik bir kullanımda bulunmamıştır. Öte yandan fikir beyan etmeyenlerin bir kısmı da farkında olmadan mülakat sorunlarına verdikleri diğer cevaplar içinde metaforik kullanımlarla duygu ve düşüncelerini ifade etmişlerdir. Bu sembolik kullanımlar Türkiye ve ABD evsahibi ülkeleri üzerinden öncelikle kendi içlerinde incelenecek sonra da karşılaştırmalı olarak değerlendirilecektir. Bu aşama veriler açısından ikinci boyutu, yani metaforik söylemler üzerinden değerlendirmeyi içermektedir.

Araştırmada metaforların özellikle bir boyut olarak yer almalarının başlıca nedeni, yurtdışında çalışan yöneticilerin evsahibi ülkeleriyle ilişkilerini bilinçaltındaki düşünceleri üzerinden (Çağdaş Metafor Teorisi bakış açısı ile) değerlendirebilmektir. Katılımcıların evsahibi ülkelerindeki bu süreci nasıl tanımladıkları ve nasıl ifade ettiklerinin analiz edilmesi diğer verilerle ilişkilendirilmesi ve anlamlandırılması açısından önem arz etmektedir.

#### ***a. Türkiye’deki Yöneticilerin Kullandıkları Metaforlar:***

*Türkiye, Bazen Arkadaş Bazen Yabancı (Sometimes Friend, Sometimes Foreign):* Bu metafor bireylerin kendilerini içinde buldukları ülkeye, kültüre ve buradaki insanlara bazen yakın bazen de uzak hissetmelerine ilişkin bir durumu ifade etmektedir. Bu farklı iki yaklaşım biçimi bireylerin tam olarak adapte olamadıklarının göstergesidir.

*Ne Doğu Ne Batı (Not western not oriental):* Birey kendisini bir doğu kültürü içinde zannederken, doğu kültüründen beklemediği durumlarla karşılaşması sonucu yaşadığı çelişkileri tanımlamaktadır. Türkiye tam bir batı kültürü de olmadığı için ne tam bir doğulu ne de tam bir batılı kültür içinde kendisini hissedemediğinin temsili olarak bu metafor

kullanılmıştır. Burada da beklentilerle karşılaşılan durumlar arasındaki çelişkinin varlığından söz edilebilir.

*Yeni Bir Hayat, Bizler Yeniden Doğduk (A New Life, We Newly Born Together)*: Birey kendisini ve ailesini yeni başlamış bir serüvenin içinde bulmuştur. Yeniliklerle ve daha önce deneyimlenmemiş durumlarla dolu bu süreç, yeni bir hayat olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle yeniden doğma benzetimiyle desteklenmiştir.

*Cennetten Hediyeler (Gifts from Heaven)*: Cennet kavramının kullanımıyla içinde olunabilecek en mutlu durum tasvir edilmektedir. Kendisi için yeni ve heyecan verici bir deneyim olduğu anlaşıldığı gibi bunu oldukça kıymetli ve üstün gördüğü çıkarımı da yapılabilmektedir. Katılımcı bu metaforik kullanımın devamında da tüm bu yaşadıkları için Tanrı'ya çokca şükrettikleri ifade etmiştir

*Restorantta Gösterişli Bir Menü (Luxury menu in a Restorant)*: Bu metafora göre yeni bir kültür içinde yer almak oldukça gözalıcı ve cezbedici öğelerle karşı karşıya gelmek kadar ilgi çekici görülmektedir. Varolan bu gösterişli menü tadılmadan hakkında fikir sahibi olunamayacağı gibi yeni kültür de deneyim sahibi olunmadan fikir sahibi olunamayacak detaylardan oluşmuş olarak görülmektedir.

*Futbol Maçı (Soccer game)*: Bu görevlendirme ile yaşanan deneyim bir futbol oyununa ve görevlendirilenler de futbolculara benzetilmektedir. Futbol maçı, yabancı bir ülkede gerçekleştirilen örgütsel ve yönetsel faaliyetlere benzeyebileceği gibi, göçederek evsahibi ülkelere çalışmaya gidenler de birer futbolcu olarak sembolize edilmektedir. Türkiye'deki bu deneyim sürecinde katılımcı kendisini bir futbolcu gibi düşünmektedir. Çünkü örgütü tarafından desteklenmekte ve görevlendirilerek belli faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Gerçekleştirilen faaliyetler de bir futbol maçı misali sona ermeden sonuçlarının ne/neler olacağı hakkında hiçbir fikir edinilememektedir.

*Öncü Olmak (Being a Pioneer)*: Bu benzetmenin merkezindeki düşünceye göre katılımcı kendisini evsahibi ülkesinde çığır açıcı ve kılavuzluk edici olarak değerlendirmektedir. Öncülük vazifesiyle icra edilen bu görevin öneminin altını çizerek buradaki faaliyetlerine ve onların önemine dikkat çekmektedir.

*Ahenk (Harmony)*: Bu metaforik düşünceye göre, farklı bir kültür içindeki bu deneyim uyum içinde ve düzenli bir şekilde yaşamak olarak ifade edilmektedir. Çünkü farklı kültürlerden insanların bir araya gelmesiyle farklılıkların ortaya koyduğu zenginlik ve paylaşım, sürecin böyle tanımlanmasına sebep olmaktadır.

Bir de metaforik bir kullanım olmayan ancak yurtdışı deneyimi tanımlamak üzere seçilen bir ifade de kullanılmıştır. Katılımcıya mutlak benzetme yapması yönünde bir ısrarda bulunulmadığı için böyle bir kullanımı da tercih etmesi saygıyla karşılanmış ve anlam çözümlemesi yapılmak üzere değerlendirilmiştir.

*Birçok Seçenek Sahibi Olmak (Having so many good changes to select)*: Yabancı bir kültürdeki deneyimin birbirinden farklı birçok seçeneğe sahip olmaya benzediğini vurgulayan bu ifadede, katılımcının içinde bulunduğu kültürün kendisine birçok farklı tercihi sunduğu ve bunların avantajlarından yararlanma imkânına haiz olduğu mesajını vermektedir.

Yukarıda belirtilen metaforik kullanımların yanısıra evsahibi ülke Türkiye için katılımcılar aşağıdaki benzetmeleri de yapmışlardır. Bu benzetmelerin toplamda verdikleri mesajın aynı olduğu ve evsahibi ülkeye duyulan bağlılığın kuvvetli olduğu anlaşılmaktadır.

1. *Benim ikinci evim (My second home)*
2. *En iyi kardeş (Best brother)*
3. *Arkadaş (Friend)*
4. *Kardeş ülke (Brother country)*
5. *Kalbimin ülkesi (Country of my heart)*

***b. ABD'deki Yöneticilerin Kullandıkları Metaforlar:***

*Dünya, Kültürleri Paylaşan Bir Ülkeye Dönüşmektedir (All Over the World Becoming One Country for Sharing Their Cultures):* Bu metaforda bireylerin geldikleri köken ülkeleri ve şuan içinde buldukları evsahibi ülkelerini tüm yönleriyle zihinlerinde birleştirdikleri, birbirlerinden farklı görmedikleri ve çevrelerindeki tüm insanlarla aynı ülkenin vatandaşı ve aynı kültürün insanıymış gibi paylaşımlar içinde bulduklarına ilişkin mesajlar vermektedir.

*Biz Biriz (We are the One):* Bu kullanıma göre, bireyler çalıştıkları ortamdaki arkadaşlarıyla birlikte bir bütünü ifade etmektedirler. Bu metaforik kullanımla bütünleşmiş ve tek vücut olmuş bir yapı mesajı verilmektedir. Kültürel farklılıkların bireylerin birbirleriyle ortak paydada buluşmasına ve birleşmesine engel olamayacağı düşüncesine işaret edilmektedir.

*Global Arkadaşlar (Global Friends):* Bu metaforik kullanımda, evsahibi ve köken ülke insanların birbirlerinden farklıymışçasına algılanan insanlardan değil, aksine aynı ülkenin bireyleriymiş gibi söz edilen arkadaşlar oldukları vurgulanmaktadır. Kişi kendisini yabancı bireyler içinde görmediği gibi kendisini bir yabancı olarak görmemektedir. Globallik kavramı altında herkes birbirine oldukça yakın olarak tanımlanmaktadır.

*Tanrı İnsanoğlunu Heryerde ve Birlikte Yaşamak Üzere Yarattı (God created humanbeing to live together and everywhere):* Bu metafor yaratılmak sembolü üzerinden metaforik anlamını kurgulamış yapıdadır. Bireylerin yaratılma amaçlarının bir arada ve paylaşarak yaşamak olduğu fikri savunulmaktadır. Bu bağlamda farklılıklar zenginleşmeyi benzerlikler de paylaşmayı sağlayıcı nitelikte görülmektedir. Yani bireyler heryerde ve herkesle yaşayabilmek üzere yaratıldığına göre yerli ve yabancı kavramları da söz konusu değildir.

*Evlat Edinen Ebeveyn (Adoptive Parents):* Bu metafor bireyin kendisini evlatlık olarak alınmış gibi hissetmesi üzerine ifade edilmiştir. Gerçek ebeveynini geride bırakmış bir birey misali yeni bir yuva ve yeni anne ve babayla birlikte olma hissini uyandıran bir

benzetme kullanılmıştır. Evsahibi ülkesini, çalıştığı örgütü ve çalışma arkadaşlarını yeni yuvasının parçaları gibi görmektedir.

*Roma'dayken Romalılar Gibi Davran (When in Rome, Do as Romas do):* Bu bir deyim olarak kullanılırken bir metaforik ifade olarak, nerede bulunuluyorsa oradakiler gibi olunmasına ve davranılmasına ilişkin bir mesajı içermektedir. İçinde bulunulan evsahibi ülke bireyleri gibi davranarak bu yapının bir bütünü olabilmeye işaret etmektedir.

Yukarıda belirtilen metaforik kullanımların yanısıra evsahibi ülkeleri olan ABD için sadece bir katılımcı “İkinci evim” (My second home) benzetmesini kullanmıştır.

Katılımcıların bir kısmı da kendilerinden istenen metaforik tanımlamalar yerine aşağıdaki ifadelerle bu deneyimlerinden bahsetmeyi uygun görmüşlerdir. Bu ifadeler metaforik değil yalın bilgi niteliğindedir. Ancak katılımcıların yaşadıkları deneyimlerini nasıl gördüklerinin özeti olabilmektedir.

*Heyecanlı Fakat Stresli (Exciting but Stressful):* ABD’de çalışan katılımcılardan birine göre Amerikan kültürü içinde çalışma deneyimi, heyecan verici olduğu kadar stresli de bir süreçtir. Birtakım güzel hisleri tattırduğu gibi gerginliklerle de karşılaşılmasının söz konusu olması nedeniyle zor bir dönem olarak tanımlanabilmektedir.

*Ne Olacağını Asla Tahmin Edememek (Never Anticipate What Happens):* Böyle bir çalışma deneyimi içinde birey belirsizliklerle yüzyüze gelebilmektedir. Sonradan ne olacağı tahmin edilemeyen ve bir sonraki aşamaları asla bilinemeyen bir süreçten bahsedilmektedir.

*Herşeye Dair Değişim (Variation About Everything):* Bu metafor, içinde bulunulan durumun her an değişebilirliğine ve belirgin olamayışına değinmektedir. Bu, sadece yaşanan olaylar üzerinden yapılan bir değerlendirme olarak görülmemektedir, aynı zamanda köken ülkeden ayrıldıktan sonra gelenen yeni ülke ve kültüre dair farklılaşmalara da işaret etmektedir.



### *c. İki Ülke için Kullanılan Metaforların Karşılaştırılması*

Her iki evsahibi ülkeden katılımcıların yeni bir kültür içinde çalışma deneyimlerine (expatriation experience in a foreign culture) ilişkin kullandıkları metaforlar bu bölümde karşılaştırılarak her bir ülke için öne çıkan fikirler ve bakış açıları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Metaforlar, katılımcılar tarafından özellikle ifade edildikleri gibi diğer sorulara verilen cevaplar içerisinde farkında olunmaksızın kullanılan metaforlarık ifadelere rastlanmıştır. Bu bağlamda her iki tip yaklaşımla gelen metaforlar ele alınarak anlamları katılımcıların verdikleri mesajlar bağlamında yorumlanmıştır. Karşılaştırma yapılmasıyla da ülkeler temelinde belirgin fikirlerin tespit edilmesi ve kıyaslanması amaçlanmaktadır.

Türkiye için kullanılan metaforları tekrar belirtmek gerekirse bazen arkadaş bazen yabancı, ne doğu ne batı, yeni bir hayat, cennetten hediyeler, lüks bir menu, mücadelecilik olmak, futbol maçı, ahenk ve seçilebilecek birçok seçeneğe sahip olmak gibi sembollerdir. Bu semboller düşünsel olarak kendi içlerinde kategorize edilmiş ve hepsinin ortaya koyduğu ortak durum tespit edilmeye çalışılmıştır.

- Bazen arkadaş, bazen yabancı
- Ne doğu ne batı

Yukarıda belirtilen iki metaforla Türkiye’de çalışan katılımcılar perspektifinden gerek hissedilenler gerekse de algılananlar açısından bir tutarlılık olmamasına ilişkin vurgu yapılmaktadır. Bu çelişkili yansımaların bir sonucu olarak görülmektedir. Evsahibi ülkeleri olan Türkiye’yi ve birlikte çalıştıkları insanları kimi zaman kendilerine çok yakın görürken kimi zaman da oldukça uzak insanlar olarak algıladıklarını vurgulamaktadır. Öte yandan içinde bulunulan kültürün ne kendilerini evlerindeymiş gibi hissedecekleri kadar doğulu ne de bir batı ülkesindeymiş gibi batılı oldukları konusunda net bir düşünceye varamadıklarının altını çizmektedirler.

- Yepyeni bir hayat
- Cennetten hediyeler

- Lüks bir menu

Yukarıdaki metaforlarla bir bilinmezlik içinde oldukları, bu bilinmezliğin getirdiği heyecanları ve yenilikleri hissettikleri anlaşılmaktadır. Yepyeni bir başlangıç yapmanın verdiği heyecan ile yaşadıkları zaman diliminden keyif aldıkları anlaşıldığı gibi, bunlardan mutluluk duydukları fikrine de varılmaktadır.

- Mücadeleci olmak
- Futbol maçı

Bu iki metaforla geldikleri ülkede köken ülkeleri adına ellerinden gelen herşeyin en iyisini yapmakla kendilerini mükellef gördüklerini vurguladıkları düşünülmektedir. Ülkeleri adına mücadele ederek olması gerekenin en iyisine erişmek istemektedirler. Süreç çabayı ve azimle çalışmayı gerektiren ve sonunda kazanabilme ihtimali vadeden özelliklerde görülmektedir.

- Ahenk

Bu metaforlar birbirinden farklı olguların oluşturduğu bir birleşimi ve uyumu vurguladıkları gibi bu oluşum içindeki düzenin de altı çizilmektedir.

- Birçok seçenek sahibi olmak

Türkiye için kullanılan bu son metaforla, seçilmeye değer ve birbirinden farklı birçok seçeneğin var olduğu mesajı verilmektedir. Böylece gerek farklılıkların gerekse de alternatiflerin bolluğunun bu çalışma sürecinin özellikleri olduğu anlaşılmaktadır.

ABD için kullanılan ifadeler heyecanlı fakat stresli olması, sonucun ne olacağını asla tahmin edememek, herşeydeki değişim, dünya tüm kültürleri paylaşmak üzere oluşan tek bir ülkedir, bir biriz, global arkadaşlar, Tanrı insanoğlunu her yerde ve birlikte yaşamak üzere yarattı, evlatlık edinen ebeveynler ve Roma'dayken Romalılar gibi davranış şeklidir. Bu metaforlar kategorileştirilerek incelendiklerinde ortaya çıkan düşünceler aşağıda vurgulananlar gibidir.

- Heyecanlı fakat stresli
- Ne olacağını asla tahmin edememek

- Herşeydeki değişim

Yukarıdaki üç tanımlamanın ifade ettiği ortak düşünce yaşananların hissettirdiği farklılık duygusudur. Her şey farklılıkları ve yeni oluşları itibariyle heyecan içerdiği gibi belirsizliğin de neden olabileceği stresli halleri de yansıtmaktadır. Aynı zamanda geleceğe ilişkin belirsizlik, değişim ve tahmin edilemezlik kişilerin kendilerini gergin hissetmelerinin tetikleyicisi olarak görülmektedir.

- Dünya, tüm kültürleri paylaşan tek bir ülke olmaktadır
- Biz biriz
- Global arkadaşlar
- Tanrı insanoğlunu her yerde ve birlikte yaşamak üzere yaratmıştır

Yukarıdaki metaforların ortak mesajlarının bütünleşme olduğu ve birlik duygusu içerdikleri anlaşılmaktadır. Kişilerin kendilerini farklı ülkelere ve farklı kültürlere ait hissetmeyerek dünya vatandaşı olarak algıladıkları ve içinde buldukları evsahibi ülke bireyleriyle de bütünleştikleri mesajı verilmektedir. Kültürlere ilişkin farklılıklar, bireyleri birbirlerinden ayırıcı unsurlar olmadıkları gibi aksine paylaşma arzusu ile aralarındaki bütünleşme sürecini tetikleyici olabilecekleri vurgulanmaktadır.

- Evlatlık alan ebeveynler
- Roma'dayken Romalılar gibi davran

Bu son iki metafor gittikleri yerin insanı gibi olmalarını ve orayı kendi köken ülkeleri ve kültürleriymişcesine sahiplenmeleri gerekliliğini vurgulamaktadır. Kişi, yeni bir ailenin bireyi olduğunu hissediyormuş gibi geldiği evsahibi ülkenin vatandaşı olduğunu duygusuna kapılabilmektedir. Ayrıca orada bulunduğu süre içinde kendisini onlardan farklı görmeyerek onlar gibi olma çabasıyla süreci kendisine kolaylaştırdığının da altını çizmektedir.

Türkiye için kullanılan metaforlarda çevreye ve bireylere ilişkin çelişkiler, belirsizlikler; geleceğe ilişkin bilinmezlik, heyecan; köken ülkesi adına mücadele ve çaba ile evsahibi ülkede bulunan çeşitlilik ve farklı fırsatların çokluğu anlamlarını taşıırken ABD için

kullanılan metaforlarda yine çevreye ilişkin belirsizlik, hızlı değişim ve farklılık; ülke ve bireylere ilişkin bütünleşme ve tek vücut olma çabası; yine içinde bulunulan ülke ve kültür açısından yeni bir yapının parçası ya da bizzat onlardan olmak gibi anlamlar bulunmaktadır.

Kültürler itibariyle Türkiye'ye gelinmeden evvel bir doğu kültürü içine giriliyormuşcasına duygusal ve zihinsel bir hazırlığın akabinde geldikleri ülkede kültürel anlamda farklılıklarla karşılaşmaları farklılık hissinin bu bireylerde daha fazla belirginleşmesine sebep olmaktadır. Ancak ABD'ye gelmeden evvel Güney Kore kültürüyle taban tabana zıt olabileceği tahmin edilen bir batı kültürü içine girmek üzere hazırlık yapılmışken; insan ilişkilerinde, iletişimde, bireysel yaklaşımlarda ve pratik hayatta birlikte yaşamaya ilişkin uyumlaşmalar ve kolaylıklar bulunması bireylerin kendilerini bütünleşmek ve tek vücut olmak düşüncesine daha fazla yaklaştırmıştır. Diğer deneyimsel durumlar olan heyecan, belirsizlik, değişkenlik ve adaptasyon her iki ülkedeki katılımcıların da hissettikleri ortak duygular arasındadır.

Öte yandan sadece evsahibi ülkelerini tanımlamak üzere kullanılan metaforlar incelendiğinde katılımcıların Türkiye için oldukça güçlü yakınlıklar içeren metaforlar kullandıkları görülmüştür. Ancak ABD için sadece bir katılımcı ikinci evim ifadesinde bulunmuştur.

Birinci aşamada edinilen veriler üzerinden yapılan çözümleme ve analizlerde, katılımcıların kültürel temalar bağlamında köken ülkeleriyle ilişkilerinin oldukça güçlü olduğu belirlenmiştir. Öte yandan kültürel benzerlik ve farklılıklardan katılımcıların kimi zaman olumlu kimi zaman olumsuz etkilenecek evsahibi ülkeleriyle ilişkilerinin zayıf ya da güçlü olduğu ve bunun da kültürel temalara göre farklılık arz ederek dinamik bir seyir izlediği tespit edilmiştir. Evsahibi ve köken kültürler arasındaki benzerlikler, ABD ile Güney Kore kültürlerine göre Türkiye ve Güney Kore kültürleri arasında daha yoğun olarak algılanmaktadır. Ancak kültürel benzerlikler her iki evsahibi ülke açısından olumlu etkiler göstererek evsahibi ülkeyle ilişkileri güçlendirici olurken, kültürel farklılıkların ilişkileri sadece zayıflatıcı etkide bulunmadığı tespit edilmiştir. Türkiye ve Güney Kore bağlamında yapılan analizlere benzer ilişki sonuçlarının ABD ve Güney Kore açısından da

edinilmesinin nedeni ABD kültüründeki birçok farklılığın olumlu etki göstermesi ve yöneticilerin evsahibi ülkeleriyle ilişkilerinde güçlendirici etkide bulunmasıdır.

**Tablo 28: Metaforlar Bağlamında Evsahibi Ülkelerle İlişkilerin Karşılaştırılması**

Türkiye			ABD		
Metaforlar	Anlam Çözümlenmeleri	İlişkisel Eğilim	Metaforlar	Anlam Çözümlenmeleri	İlişkisel Eğilim
<i>Bazen arkadaş, bazen yabancı</i>	Belirsizlik Çelişki	Herhangi bir ilişkisel eğilim söz konusu değildir.	<i>Heyecanlı fakat stresli</i>	Belirsizlik Kontrol	“Çifte vatandaşlık” tipolojisine dair bir yönelim vardır ve oldukça güçlüdür.
<i>Ne doğu ne batı</i>	Çıkmaz Anlamak Tanımak Kavramak Çözmek		<i>Ne olacağını asla tahmin edememek</i>	Müdahale Anlamak Tahmin etmek Çözmek Heyecan	
<i>Yepyeni bir hayat</i>	Başlamak Yenilik		<i>Herşeye dair değişim</i>		
<i>Cennetten hediyeler</i>	Keşif Farklılık Heyecan Umut		<i>Bütün dünya, kültürleri paylaşan bir ülke gibi</i>	Birleşmek Birleştirmek Bütünleşmek Tek vücut Yakınlaşmak Benzemek Paylaşmak Uyumlaşmak	
<i>Lüks bir menu</i>	Beğenmek Hoşlanmak		<i>Biz biriz</i>		
<i>Futbol maçı</i>	Çaba Rekabet		<i>Global arkadaşlar</i>		
<i>Öncü olmak</i>	Emek Mücadele Çığır açmak Fetih Galibiyet		<i>Tanrı insanoğlunu her yerde ve birlikte yaşamak üzere yarattı</i>		
<i>Ahenk</i>	Uyum Bütünleşmek Düzen Birliktelik Kaynaşma		<i>Evlatlık edinmiş ebeveyn</i>	Alışmak Ait olmak Bir parçası olmak Benzemek	
<i>Birçok seçenek sahibi olmak</i>	Yararlanmak İstifade etmek Kullanmak Seçim		<i>Roma'dayken Romalılar gibi davran</i>	Bütünleşmek Uyumlaşmak	

Yukarıda özetle ifade edilen sonuçlara göre araştırmaya katılan yurtdışında çalışan yöneticilerin köken ülkeleriyle ilişkilerinin güçlü olmasının yanısıra evsahibi ülkeleriyle ilişkileri hem güçlü hem de zayıf görünmektedir. Yabancı bir kültür içerisinde yaşadıkları

çalışma deneyimini sembolik olarak ifade etmeleri sonucunda son tabloda da görülebilecek birtakım anlamlara ulaşılmıştır. Bu anlam çözümlerinin ülkelerle ilişkiler açısından incelenmesi sonucunda Türkiye'deki katılımcıların belirginleştirmek, tanımak, anlamak, başlamak, yenilenmek, keşfetmek, emek vermek, çaba göstermek, rekabet etmek, mücadele etmek, yararlanmak, istifade etmek ve kullanmak gibi anlamlar çıkartılabilecek metaforik kullanımlarla düşüncelerini ifade ettikleri belirlenmiştir. ABD'deki katılımcılar ise belirsizliği aşmak, kontrol altına almak, birleşmek, bütünleşmek, tek vücut olmak, alışmak, ait olmak ve bir parçası olmak gibi anlamlar içeren metaforlar kullanmıştır.

Sonuç olarak her iki evsahibi ülke açısından ilişkisel durum metaforik olarak test edildiğinde ABD'deki katılımcıların çifte vatandaşlık tipolojisine yönelik kuvvetli bir hissedişle süreci tanımladıkları ortaya çıkarken, Türkiye'deki katılımcılarda böyle bir yönelimin güçlü olmadığı görülmektedir. Düz ve gerçek düşünsel bilgiler üzerinden yapılan analizlerde kültürel temaların herbirine göre farklı ilişkisel eğilimler tespit edilirken yabancı bir kültür içerisinde durumu genel anlamda değerlendirme durumunda Türkiye'ye nazaran ABD'deki yurtdışında çalışan yöneticilerin evsahibi ülkeleriyle ilişkilerini güçlendirme eğiliminde oldukları anlaşılmıştır. Böyle bir hissin Türkiye'deki katılımcılarda belirlenememesi evsahibi ve köken ülke arasındaki kültürel benzerliklerin yoğun olmasının ilişkilerin güçlenmesinde belirleyici olmadığına bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma kapsamında yurtdışında çalışan Güney Kore kökenli yöneticilerin kültürel benzerlik ve farklılıklardan nasıl etkilendikleri sorunsalı ele alınmıştır. Bu sorunsal ışığında evsahibi ve köken ülkelerle ilişkiler, Black Gregersen tarafından önerilen model yardımı ile somut bir yaklaşıma indirgenerek incelenmiştir. Böylece yurtdışında çalışan yöneticilerin kültürel duyarlılıkları, kültürlere ilişkin ilgi ve algıları, kültürel benzerlik ve farklılıklardan nasıl etkilendikleri belirlenerek evsahibi ve köken ülkelerle ilişkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. İlgili sorunsal ışığında araştırmanın öncelikle kavramsal ve eleştirel bir literatür incelemesi yapılmış ve daha sonra yurtdışında çalışan Güney Kore kökenli yöneticilerin evsahibi ve köken kültürleriyle ilişkileri görgül bir çalışma ile test edilmiştir. Bu çalışma karşılaştırma temellidir ve iki evsahibi ülkeyi odağına almıştır. Bunlardan homojen bir kültüre sahip, henüz gelişme sürecindeki ülkelerden olan ve doğu kültürü karakteristiği sergileyen Türkiye ile heterojen bir kültüre sahip, gelişmiş ülkeler kategorisinde olan ve tipik bir batı kültürü olma özellikleri taşıyan ABD, araştırmanın örneklemindeki evsahibi ülkelerdir. Araştırmanın köken örnekleme ülkesi ise Güney Kore'dir. Epistemolojik olarak pragmatik ve metodolojik olarak nitel yapıdaki çalışma Hofstede'nin 1980 yılında yaptığı çalışmadan yararlanılarak geliştirilmiştir.

Güney Koreli yöneticilerin evsahibi ülkeleri olan Türkiye ve ABD'deki çalışma süreçleri içerisinde köken ve evsahibi kültürlerden nasıl etkilendikleri ve bunun ülkeleriyle ilişkilerine nasıl yansıdığı aşağıdaki her bir aşama ile incelenerek tespit edilmiştir:

1. Evsahibi ülkeye gelmeden evvel kültürel araştırma yapmak,
2. Evsahibi ve köken ülkeler arasındaki kültürel benzerlik ve farklılıkları önemli bulmak,
3. Evsahibi ve köken ülke kültürlerini benzer ya da farklı olarak algılamak,
4. Evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkilerinde etkili kültürel faktörleri belirlemek,
5. Yabancı bir kültür içinde edinilen yurtdışı çalışma deneyimini metaforik olarak değerlendirmek.

*Evsahibi Ülkeye Gelmeden Evvel Kültürel Araştırma Yapmak:* Mülakat sürecinin birinci aşamasında yöneltilen soru yöneticilerin evsahibi ülkeye gelmeden evvel evsahibi kültüre ilişkin araştırma yapıp yapmadıklarına ilişkindir. Araştırma yapanların gerekçeleri bilişsel, sosyal ve duygusal temellere dayanmaktadır. Araştırma yapmama gerekçeleri ise zaman kısıtı ile kültürü yeterince önemsememeye ilişkin durumlar olarak her iki ülke açısından benzeşirken diğer gerekçelerde ise farklılaşmaktadır. Güney Koreli yöneticiler evsahibi ülkeler olan Türkiye ve ABD'ye gelmeden evvel kurumsal anlamda herhangi bir eğitim sürecine tabi tutulmamaktadır. Bu kültürel araştırma ve öğrenim süreci tamamen bireysel düzeyde kalmakta ve kişisel çabalarla gerçekleştirilmektedir. Görevlendirildikleri örgütleri tarafından herhangi bir kültürel adaptasyon ve tanıtım programına tabi tutulmadıkları görülmektedir. Bunun uluslararası faaliyetler gösteren örgütlerce profesyonel olarak ve yurtdışına çıkan tüm çalışanlara uygulanması gerekirken aksine **bireysel çabalar** bağlamında ve **kurumsal destek almaksızın** gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Bu durumun **her iki evsahibi ülkede de aynı** olduğu görülmüştür.

*Evsahibi ve Köken Ülkeler Arasındaki Kültürel Benzerlik ve Farklılıkları Önemli Bulmak:* Evsahibi ülkeye geldikten sonra kültüre ilişkin gelişen fikirlere paralel olarak katılımcıların tümünün evsahibi ve köken ülkeler arasındaki kültürel benzerlik ve farklılıkları önemli buldukları görülmüştür. Bu duruma, kültür olgusunu önemsemeyen ya da yerinde öğrenmeyi tercih ederek kültürel araştırma yapmayan katılımcılar da dâhildir. Bu bağlamda her iki evsahibi ülkedeki katılımcılar açısından denebilir ki yabancı bir kültür içinde yaşanan yurtdışı çalışma deneyiminin akabinde **kültürün önemli olduğu** farkedilmektedir. Bu deneyimle beraber bireylerin kültürel olgulara ilişkin tecrübeleri gelişmekte ve bireyler bunlardan etkilenmektedirler. Bu durum, kültürel bağlamda birbirlerinden oldukça farklı görülen **Türkiye** ve **ABD** için de **aynı sonuçları** ortaya çıkarmıştır.

*Evsahibi ve Köken Ülke Kültürlerini Benzer ya da Farklı Olarak Algulamak:* Bu aşamaya ilişkin önveri, araştırmanın kavramsal kısmında Hofstede'nin ulusal kültür çalışmasından yararlanılarak edinilmiştir. Ancak katılımcıların köken ülkeleri olan Güney Kore ile evsahibi ülkelerinin kültürlerini birbirlerine ne kadar benzer ve farklı buldukları bu araştırma bağlamında büyük önem arz etmektedir. Sonuçlar Hofstede'nin 1980 yılında



yayınlanmış çalışmasındaki sonuçları destekler niteliktedir. Benzer ve farklı olarak algılanan kültürel olguların bireylerin evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkilerini de olumlu ve olumsuz düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Türk kültürüyle Güney Kore kültürü arasında **kişisel özellikler, toplumsal özellikler, çalışma kültürü, sosyal ilişkiler ve iletişim** üzerinden kültürel benzerliklere ilişkin algılar söz konusu iken; Amerikan kültürü ile Güney Kore kültürü arasında sadece **toplumsal özellikler ve çalışma kültürü** bağlamında benzerlikler algılandığı tespit edilmiştir.

*Evsahibi ve Köken Ülkeleriyle İlişkilerinde Etkili Kültürel Faktörleri Belirlemek:* Bu aşamada yöneticilerin evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkilerini etkileyen kültürel öğeler tespit edilmiştir. Bu kültürel öğelerin yöneticilerin evsahibi ve köken ülkeleriyle ilişkilerini ne şekilde etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularına göre Türkiye ve ABD’de çalışan Güney Kore kökenli yöneticilerin tamamının kendilerini Güney Kore’ye ait hissettikleri saptanmıştır. Bu sonuca göre yöneticilerin köken ülkeleriyle olan ilişkileri ve köken kültürlerine bağlılıkları oldukça güçlüdür. Yöneticilerden biri Türkiye biri de ABD’den olmak üzere 2’si hem Türkiye’yi hem de Güney Kore’yi vatanları olarak gördüklerini ifade etmiştir. Ancak tüm katılımcılar evsahibi ülkede ne kadar kalırlarsa kalsınlar bir gün mutlaka köken ülkelerine dönmek istegindedirler. Türkiye’de çalışan yöneticilerin evsahibi ülkede kalma istekliliği ABD’deki yöneticilerden daha güçlü görülmektedir. Köken ülkesine hemen dönme istekliliği taşıyan yöneticilerin ise ABD’de daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda her iki evsahibi ülke karşılaştırıldığında ilişkilerin geleceğe ilişkin niyetler kapsamında Türkiye ile daha güçlü olduğu görülmektedir.

Daha fazla kalma niyetlerine rağmen birgün mutlaka köken ülkeye dönmek istekliliği **köken ülkeleriyle olan güçlü ilişkilerinin** bir başka göstergesidir. Bu güçlü bağlılık biçimi gerek Türkiye ve gerekse de ABD gibi iki farklı karakteristikteki evsahibi ülkeler açısından farklılaşmadığı gibi **her iki ülkedeki bireyler açısından da benzer durumdadır.** Bu durumun muhtemel iki nedeni olabileceği düşünülmektedir. Birincisi **yurtdışı görevlendirmesiyle gönderilen bireylerin bağımsız olarak kendi başlarına karar veren çalışanlara nazaran köken ülkelerine daha büyük bağlılık hissedebilmeleri,** ikincisi ise

**Güney Kore kökenli bireylerde genel anlamda görülen köken ülkelerine güçlü bir şekilde bağlı olmalarıdır.** Bu durum Güney Kore kültürüne ilişkin bir karakteristiğın yansıması olarak değerlendirilmektedir.

Türkiye'deki katılımcıların daha çok kalmak isteme nedenleri evsahibi ülkelerini beğenme, buraya duydukları yüksek bağlılık ve ülke içinde edindikleri fırsatlar iken ABD'deki katılımcılara göre evsahibi ülkelerindeki eğitim ve iş fırsatları, kariyer, dil öğrenme ve geliştirme, çocuklarının eğitimleri gibi gerekçelerle kalmak isteklerini arttırmaktadır. Erken dönmek isteyen katılımcıların gerekçeleri ise hem Türkiye hem de ABD'dekilere göre ülkelerine, ailelerine, ebeveynlerine, akraba ve arkadaşlarına duydukları özlemdir. Ayrıca kimi katılımcılar geri dönme nedeni olarak sürekli memleket hasreti içinde olmalarını öne sürmüştür. Öte yandan hem Türkiye hem de ABD'deki katılımcıların geri dönmek isteyenlerinin bir kısmına göre çocuklarının eğitimi ve eşlerinin meslekleri başlıca gerekçelerdir.

Katılımcıların ifadeleri bağlamında kendilerini etkileyen kültürel temalar beş grupta belirlenmiştir:

1. Kişisel özellikler
2. Toplumsal özellikler
3. Çalışma kültürü
4. Sosyal ilişkiler
5. İletişim

Türkiye ve ABD'de çalışan Güney Kore kökenli yöneticilerin **kişisel özelliklerine** dair kültürel benzerliklerden olumlu, farklılıklardan ise hem olumlu hem de olumsuz etkilendikleri ve bu durumun da evsahibi ülkeleriyle ilişkilerini güçlendirdiği görülmektedir. Genel itibarıyla yöneticilerin kişisel özelliklere dair yaklaşımları her iki evsahibi ülke açısından da ilişkileri güçlendirici yöndedir.

Türkiye’deki yöneticilerin **toplumsal özellikler** teması kapsamındaki kültürel öğelerden ABD’deki yöneticilere göre daha fazla etkilendiği ancak Türkiye’deki yöneticilerin evsahibi ülkeleriyle ilişkilerinin bu kültürel temaya göre daha zayıf olduğu belirlenmiştir. Türkiye’deki yöneticiler trafik kültürü, bireysellik ve rekabetten olumsuz etkilenmektedir. Öte yandan Güney Kore kökenli yöneticilerin din olgusuna bakış açıları ile Türkiye’deki din kültürü anlayışı arasındaki farklılık bireyleri hem olumlu hem de olumsuz yönde etkilemektedir. ABD’deki bir katılımcı bireysellik dolayısıyla evsahibi ülkesiyle ilişkisinin zayıflığının altını çizmiştir.

ABD’deki Güney Kore kökenli yöneticiler **çalışma kültürü** temasından Türkiye’deki yöneticilere nazaran daha fazla etkilenmektedir. Türkiye’de bu temadan etkilenen yöneticilerin evsahibi ülkeleriyle ilişkilerini zayıflatan hususlar zaman eğilimli olmak ile doğru zaman yönetimini yapamamak iken ABD’deki katılımcılar açısından ise çalışma sürecindeki zamanlamada beklentilerinden daha hızlı ya da yavaş olunması, liderlik yaklaşımı ve rekabet olgusudur.

ABD’deki ve Türkiye’deki yöneticiler **sosyal ilişkiler** temasından olumlu etkilenmektedir. Bu etkilenim biçimi evsahibi ülkeleriyle olan ilişkilerini güçlendirmektedir ve etkilenen bireylerin tamamının “çifte vatandaşlar” tipolojisinde yer almalarına sebep olmaktadır. Türk kültürü içindeki yardımlaşma, bağlılık ve sadakat gibi kavramların ve hayata dair pratiklerin katılımcıların evsahibi ülkeleriyle ilişkilerinin güçlenmesinde katkıda bulunduğu belirlenirken, ABD’deki katılımcıların Amerikan kültürü içindeki heterojen yapı nedeniyle herkesin olduğu gibi kabul edilmesi ve bireylerin kendilerini yabancı hissetmemelerinin sağlanması katılımcıların evsahibi ülkeleriyle ilişkilerinin güçlü olmasını sağlamıştır.

Son olarak **iletişim teması** açısından ise, Türkiye’deki katılımcılar din olgusu ve kültürel uzaklık gibi durumlar nedeniyle iletişimin güçleştiği üzerinde dururken, ABD’deki katılımcılar ülkenin resmi dili olan İngilizce’yi kullanmak zorunluluğu nedeniyle iletişimde yaşadıkları zorlukları ve bireylerin fikirlerini kolaylıkla ve çekinmeksizin paylaşabilmelerindeki farklılığının altını çizmişlerdir. Bu açıdan evsahibi kültür ile köken kültür arasındaki dil, din ve kültür farklılıkları ilişkileri zayıflatıcı ve zorlaştırıcı olarak

görülürken, düşünceleri kolaylıkla paylaşabilme, ilişkileri güçlendirici olarak değerlendirilebilmektedir.

Yukarıda vurgulanan değerlendirmeler Güney Kore kökenli yöneticilerin köken ülkelerine büyük bağlılık duyduklarını ve köken kültürleriyle ilişkilerinin oldukça güçlü olduğunu göstermiştir. Genel anlamda Güney Kore insanının köken ülkesiyle ilişkilerinin güçlü olabileceğine ilişkin önvarsayım bu sonuç ile desteklenmiştir. Ayrıca bu yaklaşım, köken örgütlerince görevlendirilerek evsahibi ülkelere gönderilen bireylerde görülmesi muhtemel bir durum olarak da değerlendirilmiştir. Yöneticiler tipolojik olarak köken ülkeyle zayıf ilişkiler gerektiren “Özgür Acentalar” ve “Gittikleri Ülkenin Yerlisi Olanlar” adlı kategorilere girmemiştir. Bu sonuç iki evsahibi ülke olan Türkiye ve ABD açısından da benzer durumdadır. Öte yandan araştırmaya katılan yöneticilerin köken ülkeleriyle güçlü ilişkiler gerektiren “Çifte Vatandaşlar” ve “Kalbi Ülkesinde Kalanlar” tipolojilerinde yer aldıkları tespit edilmiştir. Bu sonuç her iki evsahibi ülke açısından da benzer durumdadır.

Kültürel temalar kapsamında araştırmaya katılan yöneticilerin evsahibi ülkeleriyle ilişkilerine dair sonuçlar aşağıdaki gibidir:

1. Yurtdışında çalışan yöneticilerin kültürel benzerlik ve farklılıklara karşı duyarlı oldukları,
2. Kültürel benzerliklerden daima olumlu yönde etkilendikleri,
3. Kültürel farklılıklardan ise hem olumlu hem de olumsuz etkilenebildikleri,
4. Farklılıkların yoğun olması durumunda eğer olumsuz bir etkilenim söz konusu ise ülkelerine olan özlemlerinin arttığı,
5. Benzerliklerin yoğun olması durumunda olumlu olarak etkileniyorlarsa evsahibi ülkede daha çok kalma isteği hissettikleri,
6. Kültürel temalar kapsamında kültürel benzerliklerden ve farklılıklardan oldukça dinamik ve değişken şekilde etkilenebildikleri belirlenmiştir.

Birincil olarak yöneticilerin kültürel eğilimleri tespit edilmiştir. Daha sonra herbir katılımcının kültürel temalar açısından hangi tipolojiler kapsamına girdikleri ve evsahibi ülkeler olan Türkiye ve ABD açısından bu durumun nasıl bir eğilim gösterdiği belirlenmiştir. Bu açıdan Türkiye'deki yöneticilerin **kişisel özellikler, sosyal ilişkiler ve iletişim** temalarında daha güçlü ilişkiler sergiledikleri görülürken, ABD'deki yöneticilerin **kişisel özellikler, toplumsal özellikler ve sosyal ilişkiler** temaları açısından daha güçlü ilişkiler içerisinde oldukları tespit edilmiştir.

Bu bağlamda Türkiye'deki ve ABD'deki yöneticiler **kültürel benzerliklerden genel itibariyle olumlu etkilenirken, farklılıklardan da olumsuz etkilenmektedir**. Bu durum **benzerliklerin evsahibi ülkeyle ilişkileri güçlendirmesi, farklılıkların da ilişkileri zayıflatması** şeklinde yansımaktadır. Öte yandan **kültürel farklılıklar ise yine her iki evsahibi ülkede de hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara yol açabilmekte** ve yöneticilerin evsahibi ülkeleriyle ilişkilerinde güçlendirici olabilmektedir.

Yöneticilerin kültürel benzerlik ve farklılıklardan etkileniminin oldukça dinamik ve değişken bir süreç izlediğini görülmektedir. Bazı kültürel temalar açısından etkilenim süreci olumlu seyir izlerken ve yöneticilerin evsahibi ülkeleriyle ilişkileri güçlenirken bir başka kültürel tema kapsamında ilişkilerin zayıfladığı tespit edilmiştir. Benzerliklerin ilişkileri daima güçlendirdiği gözlemlenirken, farklılıkların evsahibi ülkeyle ilişkilerde hem güçlendirici hem de zayıflatıcı yönlerine rastlanmıştır. Kültürel farklılıkların kimi zaman bireyleri daha da bütünleştirici ve ilişkileri zenginleştirici yönleri de dikkat çekmiştir.

Sonuç olarak kültür kavramı, ilgili ülkeler kapsamında bireyleri etkileyen sadece bir alt faktördür ancak belirli durumlarda etkili ve belirleyici olabilmektedir. Öyle ki yöneticilerin örgütsel ve yönetsel başarıları o ülke mensubu bireylerle kurdukları ilişkiler ve iletişimlerden şekillenebilmekte ve yönlendirilebilmektedir. Bu nedenle uluslararası faaliyetlerde bulunacak örgütlerin, bu faaliyetlere evsahipliği yapacak ülkelerin ve bu faaliyetler içinde yer alacak bireylerin dikkate alınması gerektiği düşünülen öneriler geliştirilmiştir.

Uluslararası faaliyetlerde bulunacak örgütler açısından;

1. Planlanan uluslararası faaliyetler evvelinde gidilecek ülkeyi ve o ülke kültürünü gönderilecek çalışanlara ve yöneticilere tanıtmak,
2. Bu tanıtım süreci için ya gerekli kaynakları temin etmek ya da görevlendirilecekleri profesyonel bir eğitim sürecine tabi tutmak,
3. Adaptasyon ve eğitim sürecini görevlendirilecek bireylerin ailelerine de ulaştırmak,
4. Kültürel hazırlık süreci için bireylerin köken ülkelerini terk etmeden evvel yeterince araştırmaları ve bilgi sahibi olmaları için gerekli süreyi tanımak,

Uluslararası işletmecilik faaliyetlerine evsahipliği yapacak ülkeler açısından;

1. Evsahibi olacağı örgütsel faaliyetlerin köken ülkelerinde kendilerini yeterince tanıtabilecek kaynakları ve imkânları sağlamak (konsolosluklar aracılığıyla güncel ve detaylı kaynaklar ulaştırmak)
2. Çalışmak üzere gelecek bireylerin kültürel tanıtım faaliyetlerinden yararlanmaları için örgütleriyle iletişim halinde olmak ve bu tür faaliyetler için gerekli desteği sağlamak.

Yurtdışı görevlendirmeye çalışmak üzere gidecek bireyler açısından;

1. Gidilecek ülkeyi genel ve kültürel anlamda mutlaka tanımak ve eğer varsa ailesini de bu eğitim sürecine dâhil etmek,
2. Gideceği ülke içinde kültürel faaliyetlere dâhil olmak ya da bunu talep etmek,
3. Kültürel olarak gerek oldukça benzer, gerekse de oldukça farklı kültürel olgularla karşılaşmaya içsel olarak hazırlanmak,
4. Evsahibi ülkeyi gitmeden ve gittikten sonra en iyi şekilde tanımak için gerekli çabayı göstermek.

Bu çalışma konusu çerçevesinde uygulayıcılara olduğu gibi araştırmacılara da çeşitli önerilerde bulunulabilir. Bu çalışma konularına değinmek gerekirse;

1. Evsahibi ülke olarak Türkiye eksenli kültürel çalışmaların farklı köken ülkeler kapsamında da geliştirilmesi,
2. Köken ülke olarak Türkiye eksenli kültürel çalışmaların yapılması,
3. Türkiye kökenli yurtdışında çalışan bireylerin kültürel bağlamda ülkelerle ilişkilerinin incelenmesi ve diğer kültürlerle dair eğilimlerinin belirlenmesi.

*Yabancı Bir Kültür İçindeki Çalışma Deneyimini Metaforik Olarak Değerlendirmek:* Bu son aşamada katılımcılardan birtakım sembolik ifadeler üzerinden genel anlamda yabancı bir kültür içindeki çalışma deneyiminin kendileri için ne demek olduğunu ifade etmeleri istenmiştir. Katılımcıların tamamı metaforik ifadeler kullanmamıştır. Ancak büyük bir kısmı bu deneyimin kendileri için ne demek olduğunu vurgulayacak sembolik benzetmeleri belirtmişlerdir. Bu bağlamda Türkiye'deki katılımcılarca belirtilen **bazen arkadaş bazen yabancı, ne doğu ne batı, yeni bir hayat, cennetten hediyeler, lüks bir yemek, futbol maçı, öncü olmak, ahenk ve birçok seçenek sahibi olmak** gibi ifadelerle çevreye ilişkin beklentiler ile yaşananlar arasındaki tutarsızlıklar dolayısıyla hissedilen çelişkiler, olgulara ilişkin belirsizlikler, geleceğe ilişkin bilinmezlik, daima heyecan, köken ülke adına mücadele ve çaba, son olarak da evsahibi kültür içindeki farklılıkların ve seçeneklerin bütünleşikliği gibi birtakım düşüncelere sahip olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan ABD'deki katılımcılar tarafından ifade edilen **heyecanlı fakat stresli, ne olacağımı asla tahmin edememek, herşeye dair değişim, bütün dünyanın kültürleri paylaşan tek bir ülkeye dönüşmesi, biz biriz, global arkadaşlar, Tanrı insanoğlunu heryerde ve birlikte yaşamak üzere yarattı, evlatlık almış ebeveyn ve Roma'dayken Romalılar gibi davran** metafor ve ifadeleri ile de yine çevreye ilişkin belirsizlik, farklılık, hızlı değişim vurgulanırken bireylere ilişkin bütünleşme ve tek vücut olmanın altı çizilmektedir. Ayrıca içinde bulunulan ülke ve kültürün bir parçasıymış gibi kendilerini hissetmeleri ve bizzat onlar gibi davranmaları öne çıkan düşüncelerdir. Bu bağlamda her iki evsahibi ülkede de belirsizlik ve farklılıklar gibi durumlar katılımcılarca hissedilirken, Türkiye'deki katılımcıların kültürel farklılıkları evsahibi ülkeye geldikten sonra keşfettikleri ve yeni hayatlarına dair bir başlangıca yöneldikleri görülmektedir. ABD'deki katılımcılarda ise yapının bir parçası olmak ve bununla bütünleşmek gibi fikirlerin öne çıktığı görülmektedir.

Her iki evsahibi ülkedeki katılımcıların kullandıkları metaforik ifadeler üzerinden yapılan anlam çözümlemelerinde belirginleştirmek, anlamak ve çözmek gibi anlamsal yönelimler görülürken yukarıda da ifade edildiği gibi genel itibariyle farklı eğilimlerin oluştuğu tespit edilmiştir. Sonuç itibariyle metaforik perspektiften değerlendirilen sonuçlara göre Türkiye’deki katılımcılarda çifte vatandaşlığa ilişkin zayıf bir eğilim görülürken, ABD’deki katılımcıların çifte vatandaşlık tipolojisine göre oldukça güçlü bir eğilim içinde oldukları belirlenmiştir. Yine her iki ülkede de diğer tipolojilere ilişkin herhangi bir ize rastlanmamıştır. ABD’de çifte vatandaşlık eğiliminin çok daha güçlü olarak hissedilmesinin muhtemel nedenleri:

1. ABD gibi heterojen yapıdaki bir ülkede çeşitlilik (diversity) dolayısıyla bütünleşme mesajlarının gerek örgütler gerekse de bireylerce daha yoğun verilmesi,
2. ABD gibi gelişmiş bir ülkede faaliyetleri uzun vadede sürdürmenin daha çok önemsenmesi ve çalışanların içsel olarak yönlendirilmesidir.

Kültür kavramının önemsenmesi halinde kendisinden yararlanılan bir araca dönüşebilmesi muhtemel olduğu gibi gözardı edilmesi halinde de zarar verici birtakım durumlara yol açabilecek potansiyelde olduğu belirtilmelidir. Bu nedenle daha önce de vurgulandığı gibi yöneticilerin yurtdışı deneyimlerinden evvel örgütsel ve yönetsel birtakım hazırlıklar yapmaları uygun görülmektedir ve kültürel bir hazırlık sürecine girmeleri de en az diğer hazırlıklar kadar kaydadeğer bulunmalıdır. Bunun pratik yollarından biri olan kültürel eğitim sürecinden geçirilmeleri; uyum, alışma, çatışma ve kültürel şok gibi durumlara ilişkin avantaj sağlanmasını mümkün kılabilir.

Öte yandan Türkiye’nin çalışmak üzere gelecek yöneticiler ve çalışanlar için daha ülkelerindeyken kültürel hazırlık yapmalarına sağlayacak kaynakları temin etmesi gerekmektedir. Bu durum uluslararası işletmecilik faaliyetlerini destekleyeceği gibi makro ekonomik anlamda yarar sağlayıcı bir yatırım mahiyetinde de olabilecektir. Özellikle Güney Kore kökenli yöneticilerin konsolosluklarda dahi güncel kaynak bulamamalarına ilişkin ifadeleri, Türkiye’nin bu anlamda daha dikkatli ve hassas davranması gerektiğinin işaretidir.



Kültürel öğeler her zaman, aynı etkiyi göstermeyebilir. Evsahibi ve köken ülkelerle ilişkilerin nasıl olduğu, kültürel anlamda incelenmek istendiğinde salt olarak güçlü ve zayıf ilişkiler olduğunu söylemek neredeyse imkânsızdır. Çünkü bu durum birçok farklı olguya ve boyuta göre hızla değişebilmekte ve aynı birey üzerinde dahi farklı yansımalar olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu bağlamda kültürel benzerlik ve farklılıklar hem olumlu hem de olumsuz etkilenimlerde bulunmaktadır. Böylece bireylerin evsahibi ülkeleriyle ilişkilerini güçlendirici ve zayıflatıcı olabilmektedir. Bu nedenle hangi kültürel temanın hangi etkide bulunduğu araştırmada detaylı olarak ele alınmış ve her açıdan durumun görülebilmesi istenmiştir. Bu araştırma kapsamında yapılan kategorizasyonla kişisel özellikler, toplumsal özellikler, çalışma kültürü, sosyal ilişkiler ve iletişim gibi 5 ana kültürel temanın katılımcıların ilişkilerini oldukça farklı şekillerde etkiledikleri belirlenmiştir.

Kültürel benzerlik ve farklılıklardan olumlu yönde etkilenen yöneticilerin yetiştirilmesi ve bu yöneticilerin hem evsahibi hem de köken ülkeleriyle güçlü ilişkiler içinde olabilmesi için kültür olgusunun uluslararası faaliyet gösteren her örgütün gündeminde olması gerekmektedir. Yerleşme, konaklama, çalışma, ücret ve geridönüş planlamaları ve hazırlıkları kadar kültürel adaptasyon ve eğitim çalışmaları da önem arz etmektedir. Bu araştırma ile dikkat çekilmesi istenen nokta, yöneticilerin kültürel uyumlarının ülkelerle ilişkiler üzerinde oldukça etkili olduğu ve ülkelerle ilişkilerin de ilgili örgütlerin evsahibi ülkelerdeki geleceklerini belirlediğidir.

## KAYNAKÇA

- ADLER, N.J (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd ed. PWS Kent Publishing, Boston, MA.
- ALİ, Abbas J., Ahmet A.Azim and Krish S.Krishnan (1995), “Expatriates and Host Country Nationals: Managerial Values and Decision Styles”, *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol 16 No 6, 27-34.
- ALPASLAN, Sumeyra (2007), *Sanayi ve Bilgi Toplumu Yönetim Metaforlarının Karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- ALTUNIŞIK, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım, (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. 4. bs. Sakarya.
- ANDERSON, Neil, Deniz S. Öneş, Handan Kepir Sinangil ve Chockalingam Viswesvaran (2009) *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi*, Literatür Yayıncılık, Cilt 1-2.
- ATTIYAH, Hamid (1996), “Expatriate Acculturation in Arap Gulf Countries”, *Journal of Management Development*, Vol 15 No 5, 37-47.
- AU, K.Y. and J. Fukuda (2002), “Boundary Spanning Behaviors of Expatriates”, *Journal of World Business*, Vol 37 No 4, 285–297.
- AYCAN, Zeynep (1997), “Expatriate Adjustment as a Multifaceted Phenomenon: Individual and Organizational Level Predictors”, *Journal of International Human Resource Management*, Vol 8 No 4, 434–456.
- AYCAN, Zeynep (2005), “The Interplay between Cultural and Institutional/Structural Contingencies in Human Resource Management Practices”, *International Journal of Human Resource Management* Vol. 6 No.7.

- BANAI, Moshe and William D.Reisel (1993), “Expatriate Managers’ Loyalty to the MNC: Myth or Reality? An Exploratory Study”, *Journal of International Business Studies*, 2.Quarter.
- BARTOL, K.M. and Martin, D.C. (1998), *Management*, 3rd ed., McGraw Hill, New York.
- BENSON, George S. and Marshall Pattie (2009), “The Comparative Roles of Home and Host Supervisors in the Expatriate Experience”, *Human Resource Management*, January-February Vol 48 No 1, 49-68.
- BIRDEYE, Meg G. and John S. Hill (1995), “Individual, Organizational/Work and Enviromental Influences on Expatriate Turnover Tendencies: An Empirical Study”, *Journal of International Business Studies*, 4.Quarter.
- BLACK, J.S. (1988), "Work Role Transitions: A Study of American Expatriate Managers in Japan", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 No.2, pp. 277-94.
- BLACK, J.S., Mendenhall, M. (1990), “Cross-cultural Effectiveness: A Review and A Theoretical Framework for Future Research”, *Academy of Management Review*, Vol. 15 No.1, pp.113-36
- BLACK, J. Stewart and M. Mendenhall, (1991), “Towards a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives”, *Academy of Management Review* 16, 291-317.
- BLACK, J.S., Mendenhall, M., Oddou, G. (1991), “Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives”, *Academy of Management Review*, Vol. 16 No.2, pp.291-317.
- BLACK, J. Stewart and Hal Gregersen (1992), “Serving Two Masters: Managing the Dual Allegiance of Expatriate Employees”, *Sloan Management Review*, Vol 33 No 4.
- BLACK, J.Stewart, Hal.B. “Gregersen and Mark E. Mendenhall (1992), Toward a Theoretical Framework of Repatriation Adjustment”, *Journal of International Business Studies*, 4. Quarter.

- BLACK, J Stewart and Hal B Gregersen (1999), “The Right Way to Manage Expats”, *Harvard Business Review*; Boston; Mar/Apr.
- BODUR, Muzaffer ve Hayat Kabasakal (2002), “Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür:Globe Araştırması”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2).
- BONARCHE, J., Brewster, C. (2001), “Knowledge Transfer and the Management of Expatriation”, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 43 No.1, pp.145-68.
- BONARCHE, J., Brewster, C., Suutari, V. (2001), “Expatriation: a Developing Research Agenda”, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 43 No.1, pp.3-20
- BOND, M. H. (1987), “Chinese Culture Connection, Chinese Values and The Search for Culture-free Dimensions of Culture”, *Journal of Cross Cultural Psychology* 18 (1987), pp. 143–164
- BOSSARD, A.B. and Peterson, R.B. (2005) “The Repatriate Experience as Seen by American Expatriates”, *Journal of World Business* 40(1): 9–28
- BOYACIGILLER, N. (1990), “The Role of Expatriates in the Management of Interdependence, Complexity and Risk in Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*”, Vol. 21 No.3, pp.357-82
- BOZIOELOS, Nikos (2009), “Expatriation Outside The Boundaries of the Multinational Corporation: A Study with Expatriate Nurses in Saudi Arabia”, *Human Resource Management*, January-February Vol 48 No 1, 111-134.
- BROWN, Reva Berman and Mary Fouad Ataalla (2002), “Cross Cultural Perspectives of Expatriate Managers Working in Egypt”, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol 2 No 1, 83-101.
- CALIGIURI, P. M. (2000), “Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National

Contact and Cross-cultural Adjustment”, *Management International Review*, 40-1, 61-80

CALIGIURI, P., Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I. and Bürgi, P. (2001), “The Theory of Met Expectations Applied to Expatriate Adjustment: The Role of Cross-cultural Training”, *International Journal of Human Resource Management* 12 3: 357-372

CALIGIURI, Paula M. and Saba Colakoglu (2007), “A Strategic Contingency Approach to Expatriate Assignment Management”, *Human Resource Management Journal*, Vol 17 No 4.

CHEN, Peter and S.M. Hilton (1999), “Realtime Interviewing Using The World Wide Web”, *Sociological Research Online*, Vol 4 No 3, <<http://www.socreonline.org.uk/socreonline/4/3/chen.html>>

CLEGG, B., Gray, S.J. (2002), "Australian expatriates in Thailand: Some Insights for Expatriate Management", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13 No.4, pp.598-623.

COLLINGS, D.G., Scullion, H., Morley, M.J. (2007), "Changing Patterns of Global Staffing in the Multinational Enterprise: Challenges to the Conventional Expatriate Assignment and Emerging Alternatives", *Journal of World Business*, Vol. 42 No.2, pp.198-213

CONSTANTINIDES, Helen, Kirk Amant and Connie Kampf (2001), “Organizational and Intercultural Communication: An Annotated Bibliography”, *Technical Communication Quarterly*, Vol 10 No 1.

DACIN, M.T., Hitt, M.A., Levitas, E. (1997), "Selecting Partners for Successful International Alliances: Examination of US and Korean Firms", *Journal of World Business*, Vol. 32 pp.3-6

- DALTON, Maxine and Meena Wilson (2000), "The Relationship of the Five-Factor Model of Personality to Job Performance for a Group of Middle Eastern Expatriate Managers", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol 31 No 2, March, 250-258
- ELANGO, B. (2003), "The Effects of Host Country Factors on the Internationalization of the US Reinsurance Industry", *Journal of Insurance Issues*, Vol. 26 No. 2, p. 93.
- FLYTZANI, S. and Nijkamp, P. (2008), "Locus of Control and Cross-cultural Adjustment of Expatriate Managers", *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, 4 No1/2 , 146-159.
- FUJIMOTO, Yuka and Charmine E.J. Hartel (2006), "A Self-representation Analysis of The Effects of Individualist–collectivist Interactions within Organizations in Individualistic Cultures: Lessons for Diversity Management", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol 13 No 3, 204-218
- GASSET, Jose Ortega (1948), "*Metafor: Temel Söz Figürü*", Çev. Soner Akşehirli, [http://www.oup.com/pdf/0195111095\\_01.pdf](http://www.oup.com/pdf/0195111095_01.pdf). 08.08.2006.
- GIDDENS, Anthony (2002), "Hermeneutik ve Sosyal Teori", Derleme ve Çeviri: Hüsamettin Arslan, *İnsan Bilimlerinde Retoriğe Dönüş*, Paradigma Yayınları, İstanbul.
- GLANZ, L., Williams, A.R.T., Hoeksema, L.H. (2001), "Sensemaking in Expatriation: A Theoretical Basis", *Thunderbird International*, Vol. 34 No.1, pp.101–19
- GOLDSTEIN, D.L., Smith, D.H. (1999), "The Analysis of The Effects of Experiential Training On Sojourners' Cross-Cultural Adaptability", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 23 No.1, pp.157-73.
- GORTER, C P Nijkamp and J Poot (eds) (1998), *Crossing Borders Ashgate*, Aldershot, UK.
- GREGERSEN, H.B. (1992), "Commitments to a Parent Company and a Local Work Unit During Repatriation", *Personnel Psychology*, Vol. 45 pp.29-53.

- GREGERSEN, H.B., and Black, J.S. (1992), "Antecedents to Commitment to a Parent. Company and a Foreign Operation", *Academy of Management Journal*, Vol. 35 No 1, 65-90.
- HARRIS, H., Brewster, C. (1999), "The Coffee Machine System: How International Selection Really Works", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10 No.3, pp.488-500.
- HARRIS, H., Holden, L. (2001), "Between Autonomy and Control: Expatriate Managers and Strategic IHRM in SMEs", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 43 No.1, pp.77-101.
- HATCH, Mary Jo (1997), *Organization Theory*, Oxford University Press, Oxford.
- HATCH, Mary Jo (2004), "Dynamics in Organizational Culture", *New Direction in the Study of Organizational Change and Innovation Processes*, Oxford University Press, New York.
- HOFSTEDE, G. (1980), *Culture Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage Publications, London
- HOFSTEDE, G. (1984), *Culture's Consequences*, Sage, Beverly Hills, CA,
- HOFSTEDE, G. (1991), *Cultures and Organisations*, McGraw-Hill, London.
- HOFSTEDE, Greeth (2011) <http://www.geert-hofstede.com/>, 2.1.2011
- HOLSTI, O. R. (1969), *Content Analysis For The Social Sciences And Humanities*, Menlo Park, Addison-Wesley, CA.
- HORNBY, P., Simon, G. (1994), "Tracer Studies", in Cassell, C., Symon, G. (Eds), *Qualitative Methods in Organisational Research: A Practical Guide*, Sage
- HOUSE, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. and Gupta, V. (eds) (2004) *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA: Sage.

- INKSON, K., Arthur, M.B., Pringle, J., Barry, S. (1997), "Expatriate Assignment versus Overseas Experience: Contrasting Models of International Human Resource Development", *Journal of World Business*, Vol. 32 No.4, pp.351-68
- JOPPE, M.(2000), *The Research Process*, Retrieved February 25-1998, from <http://www.ryerson.ca/~mjoppe/rp.htm>
- KABASAKAL, H. and Bodur, M. (1997), "Leadership, Values and Institutions: The Case of Turkey, Working Paper", *GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) Project*, Wharton Business School, Philadelphia, PA.
- KAYE, M. and Taylor, W. (1997), (Alder'den ve Walton'dan aktaran ) "Expatriate Culture Shock in China: A Study in the Beijing Hotel Industry", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 12 No.8, pp.496-503.
- KEALEY, D.J, and Protheroe, D.R. (1996), "The Effectiveness of Cross-cultural Training for Expatriates: An Assessment of the Literature on the Issue", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 20 No.2, pp.141-65.
- KIM, K. and J. W. Slocum (2008). "Individual Differences and Expatriate Assignment Effectiveness: The Case of U.S.-based Korean Expatriates", *Journal of World Business*, 43, 109-126.
- KING, Nigel (2006), "Using Templates in The Thematic Analysis of Text", in *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* edited by Catherine Cassell and Gillian Symon, Sage Publication.
- KING, Nigel (2009), *What is Template Analysis?*, [http://www.hud.ac.uk/hhs/research/template\\_analysis/whatis.htm](http://www.hud.ac.uk/hhs/research/template_analysis/whatis.htm) , 13.11.2009.
- KLUCKHOHN, F. and Strodtbeck, F. (1961), *Variations in Value Orientations*, Row, Peterson, Evanston, IL.



- KRAIMER, Maria L., Margaret A.Shaffer and Mark C.Colino (2009), “The Influence of Expatriate and Repatriate Experiences on Career Advancement and Repatriate Retention”, *Human Resource Management*, January-February Vol 48 No 1, 27-47.
- KUŞ, Elif (2009), Nvivo 8 ile Nitel Araştırma Projeleri, Anı Yayıncılık.
- LANE, H.W.. DiStefano. J.J. and Maznevski. M.L. (1997) *International Management Behavior*.Cambridge. MA: Blackwell.
- LEE, H.W. (2005) 'The Factors Influencing Expatriates', *Journal of American Academy of Business*,. Vol. 6, No. 2, pp.273–279.
- LOWE, Sid (2002) “The Cultural Shadows of Cross Cultural Research: Images of Culture”, *Culture and Organization*, 8(1), pp. 21-34.
- LUBORSKY, M. R. (1994), *Qualitative Research in Ageing Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- LUND, Daniel W. and Michelle C.Barker (2004), “Organizational Commitment of Expatriate Managers in Chine”, *International Journal of Management and Organizational Behaviour*, Vol 8 No 4, 504-520.
- MAMMAN, A., (1995), “Expatriate Adjustment: Dealing with Hosts Attitudes in a Foreign Assignment”, *Journal of Transnational Management Development* , 1, pp. 49–70
- MARKUS, H. R. and Kitayama, S. (1991), “Culture and The Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation”, *Psychological Review*. 98. 224-53.
- MENDEHALL, Mark and Gary Oddou (1985), “The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review”, *Academy of Management Review*, Vol 10 No 1, 39-47.
- MORGAN, Stephanie and Gillian Symon (2006), “Eletronic Interviews in Organizational Research”, in *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* edited by Catherine Cassell and Gillian Symon, Sage Publication.

- MULDER, M. (1971), "Power Equalization Through Participation?", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, pp. 31-8.
- MUTLU, Esin Can (2008), *Uluslararası İşletmecilik*, Beta Basın Yayım, İstanbul.
- NEWMAN, Karen L. and Stanley D.Nollen (1996), "Culture and Congruence: The Fit Between National Practices and National Culture", *Journal of International Business Studies*, 4.Quarter.
- O'SULLIVAN, S.L., Appelbaum, S.H., & Abikhzer, C. (2002), "Expatriate Management "Best Practices" in Canadian MNCs: A Multiple Case Study", *Career Development International*, 7, 79-95.
- OLSEN, Jesse E. and Luis L. Martins (2009), "The Effects of Expatriate Demographic Characteristics on Adjustment: A Social Identity Approach", *Human Resource Management*, March-April, Vol 48 No 2, 311-328.
- ÖZEN Kutanis, Rana (2010), *Örgüt Kültürü (Ders Notları)*, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- PELTONEN, Tuomo (1998), "Narrative Construction of Expatriate Experience and Career Cycle: Discursive Patterns in Finnish Stories of International Career", *The International Journal of Human Resource Management*, 9:5, October.
- PETERSON, M. F. (2007), "The Heritage of Cross Cultural Management Research: Implications for the Hofstede Chair in Cultural Diversity", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol 7 No 3, 359-377
- PHILLIPS, Nelson ve Cynthia Hardy (2002), *Discourse Analysis*, Sage Publications, USA.
- PUNCH, Keith F. (2005), *Introduction to Social Research—Quantitative & Qualitative Approaches*. London: Sage.
- PUNNETT, B.J. (1997), Towards Effective Management of Expatriate Spouses, *Journal of World Business*, Vol. 32 No.3, pp.243-57.

- RALSTON, D.A., Terpstra, R.H., Cunniff, M.K., Gustafson, D.J. (1995), "Do Expatriates Change Their Behavior to fit a Foreign Culture? A Study of American Expatriates' Strategies of Upward Influence", *Management International Review*, Vol. 35 No.1, pp.109-18.
- RICHARDSON, J., and McKenna, S. (2006). "Exploring Relationships with Home and Host Countries: A Study of Self-directed Expatriates", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Nol 13(1), 6-22
- RICHARDSON, J. and McKenna, S.D. (2002), "Leaving and Experiencing: Why Academics Expatriate and How They Experience Expatriation", *Career Development International*, Vol. 2 No.2, pp.67-78
- RICHARDSON, Julia (2008), *The Independent Expatriates*, VDM Verlag.
- RIVERA, Ramon E. (2008), "The Work Adjustment Process of Expatriate Managers: An Exploratory Study in Latin America", *Journal of Centrum Cathedra*, March 1.
- ROBBINS, Stephen (1996) *Human Resource Management*, 5.edit, John Willey, New York, s. 25.
- RUSSELL, Roger C. and Laurence Dickie (2007) "Paradoxical Experiences of Expatriate Managers in Indonesia", *Journal of Diversity Management*, Vol 2 No1.
- SARGUT, Selami (2001), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitapevi, Ankara.
- SCHEIN, E.H. (1999) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHROATH, Frederick W. and Korth, Christopher M. (1989), "Managerial Barriers to the Internationalization of U.S. Property and Liability Insurers: Theory and Perspectives." *Journal of Risk and Insurance*, Vol 56 , pp. 630-668
- SCHULER, R. and Rogovsky, N. (1998), "Understanding Compensation Practice Variations Across Firms: The Impact of Culture", *Journal of International Business Studies*, 29 (1), 159-177.

- SCHWARTZ, S. H. (1994). "Beyond Individualism/collectivism: New Dimensions of Values", In *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*, U. Kim, H. C. Triandis, & C. Kagitcibasi, S. C. Choi, & G. Yoon (Eds.), Newbury Park, CA: Sage.
- SCULLION, H. and Brewster, C. (2001), Managing Expatriates: Messages from Europe, *Journal of World Business*, Vol. 36 No.4, pp.346-65
- SEIDMAN, Irving (1998), "Interviewing as Qualitative Research", *A Guide for Researchers in Education and Social Sciences*, Teachers College Press, New York.
- SELMER, J. (2006) "Cultural Novelty and Adjustment: Western Business Expatriates in China", *The International Journal of Human Resource Management*, 17, 1209-1222.
- SHIM, I.S. and Paprock, K.E. (2002), "A Study Focusing on American Expatriates' Learning in Host Countries", *International Journal of Training & Development*, Vol. 6 No.1, pp.13-24.
- SILVERTHORNE, C.P. (2005), *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*, New York University Press, New York.
- SIVAKUMAR, K. and Nakata, C. (2001), "The Stampede Toward Hofstede's Framework: Avoiding the Sample Design Pit in Cross-cultural Business Studies", *Journal of International Business Studies*, Vol 32 No 3, Third Quarter, 555-574
- SHRESTHA, Laura B. (2006), *Changing Demographic Profile of USA*, <http://www.fas.org/sgp/crs/misc/RL32701.pdf> , 28. 1.2011.
- SMIRCICH, Linda (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol 28 No 3.
- SMITH, P. B., Dugan, S., and F. Trompenaars (1996). "National Culture and Managerial Values: A Dimensional Analysis Across 43 Nations", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27, 231-264.

- SMITH, P.B., S. Dugan and F. Trompenaars (1996), “National Culture and The Values of Organizational Employees”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol 27 No 2, March, 231-264.
- SMITH Peter B. (2004), “Nations, Cultures and Individuals New Perspectives and Old Dilemmas”, *Journal of Cross Cultural Psychology*, Vol 35 No 1, January 6-12
- SPARROW, Paul (1995), “Competition and Change in China: Transitions in Chinese Human Resource Management”, Working paper, *Manchester: Manchester Business School*.
- SPARROW P.R. and P.C. Wu (1998) “Does National Culture Really Matter?”, *Employee Relations: The International Journal*, Vol 20 No 1, pp. 25–56
- ŞİMŞEK, Hasan (2009), *Pozitivizm Ötesi Paradigmatik Dönüşüm Ve Eğitim Yönetiminde Kuram Ve Uygulamada Yeni Yaklaşımlar*, <http://www.hasansimsek.net/files/Pozitivizm%20Otesi%20Paradigmatic%20Donusum%20ve%20Egitim%20Yonetimi.DOC>
- TAHIR, A. and Ismail M (2007), (Zakaria’dan aktaran) “Cross-Cultural Challenges and Adjustment of Expatriates: A case Study in Malasia”, *Alternatives: Turkish Journal of International Relations*, 6(3 & 4).
- TDK (2011) Büyük Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr/TR/>.
- THE OXFORD ENGLISH DICTIONARY (1996), Oxford Publishing.
- TMB (2002), *Rapor: Küreselleşme ve Türkiye, Küreselleşmenin Türkiye Ekonomisine Etkisi*, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Mayıs.
- TERLUTTER, Ralf, Sandra Diehl, and Barbara Mueller (2006), “International Advertising and Communication”, *The GLOBE Study–Applicability of a New Typology of Cultural Dimensions for Cross-cultural Marketing and Advertising Research*, ed. Sandra Diehl and Ralf Terlutter, Wiesbaden: Gabler, 419- 438.

- THOMAS, David C., Au, Kevin, & Ravlin, Elizabeth C. (2003). "Cultural Variation and The Psychological Contract", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 451-471.
- THOMAS, D. C. Lazarova, M. B. Inkson, K. (2005), "Global Careers: New Phenomenon or New Perspective?" In: *Journal of World Business*, Vol 40 No 4, 340-347
- TORBIÖRN, I. (1982), *Living Abroad: Personal Adjustment and Personnel Policy in the Overseas Setting*, Wiley, New York, NY.
- TREVEN, Sonja (2001), [www.efst.hr/management/](http://www.efst.hr/management/) Vol 6 No 1-2-2001/11-Treven.doc.
- TUNG, R.L. (1998), "A Contingency Framework of Selection and Training of Expatriates Revisited", *Human Resource Management Review*, Vol.8, No.1, pp.23-27
- VARMA, A., Toh, S.M., and Budhwar, P. (2006). "A New Perspective on the Female Expatriate Experience: The Role of Host Country National Categorization", *Journal of World Business*, 41, 112–120.
- VANCE, CM and Y. Paik (2005), "Forms of Host Country National Learning for Enhanced MNC Absorptive Capacity," *Journal of Managerial Psychology* 20 7: 590-606
- WANG, Xiaoyun (2002), (Stening'den aktaran) "Expatriate Adjustment from Social Network Perspective", *Cross Cultural Management*, Vol 2 No 3, 321–337
- WEBB, A and Wright, P (1996), "The Expatriate Experience: Implications for Career Success", *Career Development International*, Vol. 8 No.3, pp.38–44.
- WONG, May M.L. (2001), "Internationalizing Japanese Expatriate Managers: Organizational Learning Through International Assignment", *Management Learning*, Vol 32 No 2, 237-251.
- WORLD AFFAIRS (2010), <http://pewforum.org/world-affairs/countries/?countryID:194>.
- YAVAŞ, Uğur and Muzaffer Bodur (1999a). "Satisfaction Among Expatriate Managers: Correlates and Consequences", *Career Development International*, 4, 261–269.

- YAVAŞ, Uğur and Muzaffer Bodur (1999b), “Correlates of Adjustment: A Study of Expatriate Managers in a Emerging Country”, *Management Decision*, Vol 37 No 3, 267-278.
- YEGANEH, H. and Su, Z. (2006), “Conceptual Foundations of Cultural Management. Research”, *International Journal of Cross-Cultural Management*, Vol. 6 No 3, 361-376.
- YILDIRIM, A. ve Şimşek, H. (2004) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara, Dördüncü Basım, SeçkinYayıncılık.
- YILDIRIM, Engin (2005) “Örgüt Kültürü ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki Üzerine Kısa Bir Not”, *Çalışma Yaşamında Dönüşümler-Örgütsel Bakış* edited by Aşkın Keser, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ZEYBEKOĞULLARI, Mine (2010), Bankalar Expat Avında, *Finans Gündem*, <http://www.finansgundem.com/haber/Bankalar-%E2%80%98Expatriate-avinda/17650>, 7.6.2010.

## ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Muş'un Bulanık ilçesinde doğmuştur. İlk ve orta öğrenimini Sakarya Sabiha Hanım İlköğretim Okulu ve Sakarya Mithatpaşa Süper Lisesi'nde tamamlamıştır. 2000 yılında girdiği İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden 2004 yılında mezun olmuştur. Aynı zamanda 2002 yılında girmeye hak kazandığı çift ana dal programıyla İstanbul Üniversitesi, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi, İngiliz Dili Eğitimi Bölümü'nden 2005 yılında mezun olmuştur. 2005 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı, Yönetim Organizasyon Bilim dalında başladığı yüksek lisans eğitimini 2007 yılında tamamlamıştır. 2007 yılında aynı kurum ve aynı alanda doktora eğitimine başlamıştır. 2005 ve 2008 yılları arasında Sakarya Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak çalışmıştır. 2008 ile 2011 yılları arasında Ohio State Üniversitesi İşletme Fakültesinde ziyaretçi araştırmacı olarak doktora tez araştırmasını yapmıştır. Evli ve bir çocuk annesidir.