

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**KÜLTÜREL ZEKÂ VE KÜLTÜRLERARASI
UYUMLULUK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Vjose HAJRULLAHU

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hasan TUTAR

Ortak Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Selçuk NAM

MAYIS 2022

Vjose Hajrullahu tarafından hazırlanan “Kültürel Zeka ve Kültürlerarası Uyumluluk İlişkisi Üzerine bir Araştırma” başlıklı bu tez, 06/05/2022 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğilim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman : Prof. Dr. Hasan TUTAR
Sakarya Üniversitesi


Ortak Danışman: Dr.Öğr.Üyesi Selçuk NAM
Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT
Sakarya Üniversitesi

Prof. Dr. Bayram TOPAL
Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Ahmet Tuncay ERDEM
Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Sevilay GÜLER
Ankara Medipol Üniversitesi

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C.		Sayfa : 1/1
	SAKARYA ÜNİVERSİTESİ		
	İŞLETME ENSTİTÜSÜ		
	TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU		
Öğrencinin			
Adı Soyadı	:	Vjose HAJRULLAHU	
Öğrenci Numarası	:	1660D04015	
Enstitü Anabilim Dalı	:	İŞLETME	
Enstitü Bilim Dalı	:	YÖNETİM VE ORGANİZASYON	
Program	:	<input type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input checked="" type="checkbox"/> DOKTORA	
Tezin Başlığı	:	KÜLTÜREL ZEKA VE KÜLTÜRLERARASI UYUMLULUK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	
Benzerlik Oranı	:	% 5	
<p>Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.</p>			
			14/ 04/ 2022 İmza Öğrenci
<p>Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafınca yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.</p>			
Bilgilerinize arz ederim.			
			14 / 04 / 2022 İmza Danışman
Uygundur			
Danışman			
Unvanı / Adı-Soyadı:		Prof.Dr. Hasan TUTAR	
Tarih:		14 / 04/ 2022	
İmza:			
<input checked="" type="checkbox"/> KABUL EDİLMİŞTİR		Enstitü Birim Sorumlusu Onayı	
<input type="checkbox"/> REDDEDİLMİŞTİR			
EYK Tarih ve No:			

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı titizlikle takip eden danışmanım saygıdeğer Prof. Dr. Hasan TUTAR'a değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Doktora eğitimi sürecinde yabancı bir öğrenci olarak bana destek olması ve de yol bir yol gösterici olması açısından danışmanıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Değerli fikir, öneri ve destekleriyle tüm tez aşamasında yanımda olan jüri üyeleri Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT, Prof. Dr. Bayram TOPAL ve de arkadaşım Besa Kabashi ve Liridon Kryeziu'ye çok teşekkür ediyorum. Tezimi hazırlama aşamasında manevi desteğini esirgemeyen ve hep yanımda olan eşim Liridon Mustafa ve aileme şükranlarımı sunarım. En büyük teşekkür hayatım boyunca beni her yönde motive eden ve de benim bu günlere gelmemeye en büyük desteği olan, bu günlerde yanımda olmasını en çok istediğim beyaz kanatlı meleğime BABAMA olan teşekkürümdür.

Vjose Hajrullahu

06/05/2022

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLolar LISTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii

GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KÜLTÜREL ZEKÂ KAVRAMI	8

1.1. Kültür Kavramı	8
1.1.1. Kültürün Özellikleri	9
1.1.2. Kültürün Unsurları	14
1.2. Zekâ Kavramı	17
1.3. Kültürel Zekâ Kavramı	18
1.4. Bir Arabulucu olarak Kültürel Zekâ	22
1.5. Küresel bir dünyada Kültürel Zekânın Önemi	23
1.6. Farklı Kültürlere Göre Düşünmek	27
1.7. Farklı Kültürel İş Ortamlarında Liderlik	28
1.8. Kültürler Arası İş Ortamında Çalışmak	30
1.9. Kültürel Zekâ Modeli ve Bileşenleri	32
1.9.1. Metabilişsel Kültürel Zekâ	33
1.9.2. Bilişsel Kültürel Zekâ	34
1.9.3. Motivasyonel Kültürel Zekâ	35
1.9.4. Davranışsal Kültürel Zekâ	36
1.9.5. Kültürel Zekânın Öncülleri ve Sonuçları	38

BÖLÜM 2: KÜLTÜRLERARASI UYUM	42
---	-----------

2.1. Uyum Kavramı	42
2.2. Kültürlerarası Uyumun Tanımı ve Anlamı	42
2.2.1. Kültürlerarası Uyumun Boyutları ve Göstergeleri	43
2.2.2. Kültürlerarası Uyumun Öncülleri ve Sonuçları	45
2.3. Kültürlerarası Uyumda Teorik Arkaplan	49

2.4. Kültürlerarası Uyum Süreci	50
2.4.1. Belirsizliği Azaltma	51
2.4.2. Kültürel Şok	52
2.5. Küresel bir Dünyada Kültürel Uyumun Önemi	53
2.6. Ötekiyle Kültürel Uyum.....	55
2.7. Kültürel Zekânın Kültürlerarası Uyuma Etkisi	57

BÖLÜM 3: KÜLTÜREL ZEKÂ İLE KÜLTÜRLERARASI UYUMLULUK İLİŞKİSİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

61

3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Tasarımı.....	61
3.2. Karma Araştırma Yöntemi ve Yöntemin Tercih Gerekçesi.....	61
3.3. Nicel Araştırma ve Tercih Gerekçesi	63
3.3.1. Nicel Araştırma Modeli ve Hipotezler	64
3.4. Nitel Araştırma ve Tercih Gerekçesi.....	65
3.4.1. Nitel Örnek Olay Çalışması ve Tercih Gerekçesi	66
3.4.2. Nitel Örnek Olay Çalışmasının Tasarımı.....	67
3.4.3. Nicel Çalışma Grubu.....	68
3.4.4. Nitel Çalışma Grubu	68
3.4.5. Nicel Veri Toplama Araçları.....	68
3.4.6. Nitel Veri Toplama Aracı	69
3.5. Nicel Verilerin Toplanması ve Analizi	70
3.6. Nitel Verilerin Toplanması ve Analizi	70
3.7. Nicel Verilerin Geçerliliği ve Güvenirliği	71
3.8. Nitel Verilerin Geçerlilik ve Güvenirliği	71
3.9. Nicel Analize İlişkin Bulgular.	72
3.9.1. Demografik Özelliklere İlişkin Nicel Bulgular.....	72
3.9.2. Ölçüm modeli ve Hipotez Testi	74
3.9.3. Regresyon analizleri.....	75
3.9.4. Nitel Analizlerin Sunumu	78

BÖLÜM 4: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....

89

4.1. Sonuç.....	92
-----------------	----

4.2. Sınırlılıklar ve ileri araştırmalar için öneriler.....	93
KAYNAKÇA	95
EKLER.....	108
ÖZGEÇMİŞ.....	110

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
CQ	: Kültürel Zeka
CCA	: Kültürlerarası Uyum
EQ	: Duygusal Zeka
IQ	: Bilişsel Kapasite
MCT	: Çok kültürlü Ekipler

TABLolar LISTESi

Tablo 1: Demografik Özelliklere İlişkin Bilgiler	72
Tablo 2: Tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik katsayıları ve korelasyonlar (N=181)...	74
Tablo 3: Genel uyumun Hiyerarşik Regresyon Modeli	75
Tablo 4: Etkileşim Uyumun Hiyerarşik Regresyon Modeli.....	76
Tablo 5: İş Uyumun Hiyerarşik Regresyon Modeli	77
Tablo 6: Yüksek Kültürel Zekânın Çalışan Açısından Sonuçları	80
Tablo 7: Kültürlerarası Uyumun İş Ortamına Olan Etkileri.....	82
Tablo 8: Kültürel Zekâ ile Kültürlerarası Uyumun İlişkisi	85
Tablo 9: Kültürlerarası Uyumun Uluslararası İş Ortamına Etkisi.....	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kültürel Zekâ Modeli	33
Şekil 2: Nominal Kültürel Zekâ Ağı.....	38
Şekil 3: Araştırmanın Tasarım Çerçevesi	63
Şekil 4: Araştırma Deseni	63
Şekil 5: Araştırmanın Modeli	64
Şekil 6: Kültürel Zekânın Sonuçlarına Dair Yönetici Görüşlerinin Kelime Bulutu ve Kavram Ağı.....	81
Şekil 7: Kültürlerarası Uyumun Sonuçlarına Dair Yönetici Görüşlerinin Kelime Bulutu ve Kavram Ağı.....	84
Şekil 8: Kültürel Zekânın ve Kültürlerarası Uyumun İlişkisine Dair Yönetici Görüşlerinin Kelime Bulutu ve Kavram Ağı.....	86
Şekil 9: Kültürlerarası Uyumun Uluslararası İş Ortamına Etkisine Dair Yönetici Görüşlerinin Kelime Bulutu ve Kavram Ağı.....	88

Tezin Başlığı: Kültürel Zekâ ve Kültürlerarası Uyumluluk İlişkisi Üzerine bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Vjose HAJRULLAHU	Danışman : Prof. Dr. Hasan TUTAR
Kabul Tarihi: 06/05/2022	Sayfa Sayısı: viii (ön kısım) + 110(tez)
Anabilimdalı: İşletme	Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon
<p>İş yapma model ve yöntemlerinde hızla değiştiği küresel iş ortamında kültürel farklılıkların yönetiminde kültürel zekâ ve kültürel uyumluluk büyük önem taşımaktadır. Kültürel uyumluluk, çok kültürlü iş ortamlarına ve çalışma koşullarına uyum sağlamada kritik başarı faktörlerinden biridir. Aşırı rekabetçi bir iş ortamında farklı kültürlerden oluşan insanların çalıştığı kültürlerarası ortamlara uyum sağlama bakımından çeşitli “kültürel uyum” problemleri yaşanabilmektedir. İşgücünün küresel hareketliliğini fazla olduğu bir süreçte kültürlerarası uyum büyük bir önem taşımaktadır. Kültürel farklılıkları yetkin biçimde yönetmek ancak kültürel zekâ sayesinde mümkün olabilir. Kültürel farklılıkların temelinde; dil, etnik köken, din, politika, sosyal sınıf veya diğer birçok özellikler olabilmektedir. Kültürel çeşitliliği yönetmek, farklı kültürlerle uyum sağlamak büyük önem taşımaktadır. Kültürlerarası farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmemesi durumunda çatışmalar ve gerginlik bireysel ve kurumsal performansı olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu çalışmada Kosova’da faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerde çalışan yabancı uyruklu işgörenlerin “kültürel zekâ” ve “kültürel uyumluluk” algıları arasındaki ilişki ve bunun derinlerinde yer alan temel nedenlerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Her kültürden insanın kendi kültürel normlarına göre oluşturduğu farklı kültürel hedefleri vardır ve insanlar bu hedeflere ulaşmak için farklı kültürel normlar geliştirirler. Söz konusu normlar evrensel olmadığı gibi, norma bağlı olarak ortaya çıkan davranışlar da evrensel değildir. Dolayısıyla norma bağlı olarak ve farklı davranış gösteren insanların çalıştığı çok uluslu ve çok kültürlü bir işyerinde kültürel farklılıkların yönetimi için kültürel zekâ gibi özel bir yeteneğe ihtiyaç vardır. Kültürel farklılıklara uyum sağlamak ve farklı kültürlerle birlikte çalışmayı öğrenmeye istekli olmak küresel iş piyasalarında önemli bir yetkinliktir. Kültürel uyum yeteneğinin yüksek olması, farklılıkları kolayca öğrenmek, zengin bir kültürlerarası iletişim kurabilmek gibi avantajlara sahip olurlar. Kültürel uyum yeteneği yüksek biri, iç ve dış çevresel faktörleri daha kolay kavrar ve kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunları daha kolay aşarlar. Aksi halde kişinin kendi <i>kültürel kodlarını evrensel kodlar</i> olarak değerlendirmesi önemli bir kültürel sorundur. Bu sorun ancak kültürel zekâ düzeyi görece yüksek ve kültürel uyum yeteneği gelişmiş işgörenler yardımıyla aşılabılır. Burada kültürel zekâ, kültüre özgü duyguları, hisleri, heyecanları, arzuları ve kültürün norm ve uygulamalarının anlaşılmasında önemli işlev görür. Farklı kültürden gelen kişilerin olaylara bakış açılarının farklı olmasının temelinde kültürel ve bireysel farklılıklar vardır. Bütün bu farklılıkları hem nicel hem de nitel verilere dayalı olarak anlamak ve açıklamak amacıyla araştırma <i>karma yöntem araştırması olarak</i> tasarlanmıştır. Araştırmanın verileri, Kosova’da çalışan yabancı uyruklu işgörenlerden toplanmıştır. Nicel veriler kültürel zekâ ve kültürler arası uyumluluk ölçekleri yardımıyla, nitel veriler ise üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmelerle toplanmıştır. Araştırmanın nicel <i>verilerinin analizi korelasyonel ve regresyon analizleri, nitel verilerin analizinde ise betimsel ve tümevarımsal içerik analiz</i> tekniğinden yararlanılmıştır. Analiz <i>bulgularına</i> göre yabancı uyruklu çalışanların kültürel zekâ algıları ile kültürel uyumluluk algıları arasında anlamlı ilişki vardır. Bu ilişkiyi yöneticiler insanları motive etmenin önemli olduğunu belirtmekle birlikte yetenekli insanların ve kültürel zekâ düzeyleri yüksek olan insanların kültürel uyumluluk ve örgütsel sosyalizasyon algılarının da yüksek olduğu ortak kanaatini paylaşmışlardır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Kültürel Zekâ, Kültürlerarası Uyumluluk, Kültürel Farklılıklar, Kültürel Farklılıkların yönetimi. Örgütsel davranış.	

Title of Thesis: An examination on Relationship between Cultural Intelligence and Cross-cultural Adjustment	
Author of Thesis: Vjose HAJRULLAHU	Supervisor: Professor HasanTUTAR
Accepted Date : 06/05/2022	Number of Pages: viii (pre text) + 110 (main body)
Department: Business Administration	Subfield: Management and Organization
<p>Cultural intelligence and cultural compatibility are of great importance in managing cultural differences in the global business environment, where business models and methods are changing rapidly. Cultural compatibility is one of the critical success factors in adapting to multicultural work environments and working conditions. In an extremely competitive business environment, various "cultural adaptation" problems can be experienced in adapting to the intercultural environments in which people from different cultures work. In a process where the global mobility of the workforce is high, intercultural harmony is of great importance. Competently managing cultural differences can only be possible through cultural intelligence. Cultural differences include language, ethnicity, religion, politics, social class, or many other characteristics. Managing cultural diversity and adapting to different cultures is of great importance. If intercultural differences are not managed successfully, conflicts and tension can negatively affect individual and organizational performance. This study examines the relationship between the perceptions of "cultural intelligence" and "cultural compatibility" of foreign employees working in multinational enterprises operating in Kosovo and the main reasons behind this people from every culture have different cultural goals that they create according to their cultural norms, and people develop different cultural norms to achieve these goals. The norms in question are not universal, and the behaviors that emerge depending on the norms are not universal either. Therefore, a special talent such as cultural intelligence is needed to manage cultural differences in a multinational and multicultural workplace where people who behave differently, depending on the norm, work. Adapting to cultural differences and learning to work with different cultures is an important competency in global job markets. They have advantages such as high cultural adaptability, learning differences easily, and establishing rich intercultural communication. A person with high cultural adaptability understands internal and external environmental factors more easily and overcomes the problems arising from cultural differences more easily. Otherwise, it is an important cultural problem to consider one's cultural codes as universal codes. This problem can only be overcome with the help of employees with a relatively high level of cultural intelligence and developed cultural adaptability. Here, cultural intelligence plays an important role in understanding culture-specific emotions, feelings emotions, desires, and the culture's norms and practices. There are cultural and individual differences based on the different perspectives of people from different cultures. In order to understand and explain all these differences based on both quantitative and qualitative data, the research was designed as mixed-method research. The data for the research was collected from foreign employees working in Kosovo. The quantitative data was gathered using cultural intelligence and intercultural compatibility scales, while the qualitative data was gathered through interviews with senior managers. Correlation and regression analyses were used to analyze the quantitative data, and descriptive and inductive content analysis techniques were used in the analysis of qualitative data. According to the analysis findings, there is a significant relationship between the cultural intelligence perceptions of foreign employees and their perceptions of cultural compatibility. While the managers stated that it is important to motivate people in this relationship, they shared that talented people and people with high cultural intelligence levels also have high perceptions of cultural compatibility and organizational socialization.</p>	
Keywords: Cultural Intelligence, Intercultural Compatibility, Cultural Differences, Management of Cultural Differences. Organizational behavior.	

GİRİŞ

Farklı kültürlerde çalışanlar için kültürel farklılıkların rolünü anlamak ve bu kültürlere uyum sağlamak iş hayatında başarılı olmanın temel koşullarındandır. Kültürlerarası uyumu sağlamada duygusal zekâ, sosyal zekâ vs. gibi yeteneklerinin çok etkili olmadığı, bu tür uyumu sağlamada başka bir yeteneğinin çok daha önemli olduğu tespit edilmiştir (Mosakowski ve Earley, 2004). Bu araştırmalarda kültürel zekâ kavramının son yirmi yıldan bu yana literatürde kullanıldığı görülmektedir. Kavram, bazı kişilerin kültürlerarası etkileşimde diğer insanlara göre niçin başarılı olduğunu açıklamaktadır (Livermore, 2011).

Çalışanların kültürlerarası uyuma ulaşılması onların başarısı için kilit öneme sahiptir. Kültürlerarası uyum, özellikle, farklı kültürel geçmişlerden insanları tek bir çalışma ortamında bir araya getiren bir süreç olarak (Sotshangane, 2005) küreselleşmenin yayılmasıyla birlikte önemli hale gelmiştir. İnsanların farklı kültürlerde ve kültürel çeşitliliği yüksek örgütlerde çalışması, diğer insanlarla iletişim ihtiyacını arttırmaktadır (House, Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta, 2004). Kültürel zekâ, çalışanların, çok kültürlü ortamlarda diğer çalışanlara etkileşiminde zorluklarla karşılaştıklarında bu tür zorluklarla alışmalarını ve de üstesinden gelerek onların uyumunu sağlayan, yani bir tür 'rahatlık alanında' (Mosakowski ve Earley, 2004: 139) hissetmelerini mümkün kılan bir yetenek olarak ele alınmıştır.

Bu araştırma iki kavram üzerine temellenmiştir: Kültürel Zekâ ve Kültürlerarası Uyum. Kültürel zekâ çalışanların kültürlerarası ortamlarda bulunurken etkili olmasını sağlayan bir yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünya çapında küresel bir emek hareketine neden olan küreselleşme ve Avrupa entegrasyonu süreçlerinin bir sonucu olarak artan kültürlerarası etkileşimlerde insanların yüzleşmeleri gereken çatışmalar, gerilimler ve kültürel değerleri tanıma ve takdir etme gibi birçok zorluk vardır (Polák-Weldon ve diğerleri, 2012; House ve diğerleri 2004). Bu mücadeleler ve farklı bir kültürde yaşamaya ve çalışmaya uyum sağlama konusundaki yetersizliklere yönelik bazı olası açıklamalar, kendi kültürlerindeki temel özelliklerin ve önyargıların farkında olmama, kültürlerarası etkileşimde rahatsızlık hissetme ve başkalarının uygulamalarını anlayamama veya açıklığa kavuşturamama (Thomas ve Inkson, 2017) gibi nedenler olabilmektedir. Livermore (2011) daha önce var olan Hall, Hofstede, Schwartz ve Trompenaars'ın

kültürlerarası modellerinde kapsanmayan yeni bir yetenek olarak kültürlerarası zekâyı ekledi. Bu yetenek, çok kültürlü etkileşim engellerini ve bunların çeşitlilik nedenlerini açıklayacak bir yetenek olarak ele alınmaktadır.

Kültürel zekânın çoklu zekâ araştırmalarına dayandırılmaktadır. Sternberg (1986) tarafından sunulan zekânın 'çok boyutlu' çerçevesine dayanarak, kültürel zekâ (CQ) çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu çerçeveye dayanarak açıklanan kültürel zekâ dört faktörden oluşmaktadır: (1) metabilşsel CQ veya birinin kültürel bilgi edinme ve anlama yeteneği; (2) bilişsel CQ veya birinin kültürler ve kültürel farklılıklar hakkındaki bilgisi; (3) motivasyonel CQ veya kültürlerarası durumlarda işleyişe yönelik çabaları yönlendirme ve sürdürme yeteneği; ve (4) davranışsal CQ veya kültürlerarası etkileşimlerde davranış esnekliği kapasitesi olarak adlandırılmaktadır (Ang ve Van Dyne, 2008; Van Dyne vd., 2012). Kültürel zekâ, duygusal ve sosyal zekâdan ayrı tutularak bu tür zekâyı sahip bir kişinin kültürel farklılıkları içeren durumları kavrayabileceğini ve bunlara hakim olabileceğini, sebat edebileceğini ve belirli bir bağlamda uygun şekilde davranabileceğini savunmaktadırlar (Mosakowski ve Earley, 2004: 146). Earley'e (2002: 283) göre kültürel zekâ ile diğer yönlü zekâ modelleri arasındaki temel fark, etkileşim alanıdır. Kültürel zekâ, bir kişinin çok kültürlü ortamlara uyum sağlama yeteneğini yansıtmaktadır ve Polák-Weldon ve diğerlerinin (2012: 359) aktardığı gibi, kültürel zekâ insanların sadece farklı kültürden gelen insanlar arasındaki zorlukları aşma değil, aynı zamanlarda bu farklı kültürlerden doğan zorlukları aynı zamanda fırsata dönüştürmeyi mümkün kılan bir yetenek olarak ele alınmaktadır.

Araştırmanın diğer bir kavramı ise kültürlerarası uyumluluk kavramıdır. Kültürlerarası uyum, yeni yaşam koşullarına ve yeni bir kültürde çalışmaya uyum sağlama süreci olarak ele alınmaktadır. Kültürlerarası uyum alanındaki önceki araştırmacılar bunu bir süreç olarak tanımlamışlar ve bunu Sosyal Öğrenme Kuramı aracılığıyla açıklamaya çalışmışlardır (Bandura, 1977; Black ve Mendenhall, 1991; Searle, 1990). Sosyal öğrenme teorisi, öğrenmeyi bir süreç olarak açıkladığı gibi kültürel arası uyumu da bu çerçeveye dayanılarak bir süreç olarak açıklanmaktadır (Black ve Mendenhall, 1991: 245). Yeni bir kültüre uyum, bu öğrenme süreci sayesinde sağlanmakta olup bireyler karşılaşılan engelleri doğallaştırmak için bir yanıt üretmektedir (Anderson, 1994, s.302). Araştırmacıya göre, kişinin uyumu, sözlü veya sözlü olmayan iletişim ve genel ve çalışma koşulları gibi bir engele yönelik güdü ve hedefe yönelik bir hareketten kaynaklanan bir süreçtir. Bu engellerin üstesinden gelme yeteneği, onların uyumundan oluşmaktadır.

Uyum, çok yönlü bir yapı olarak kabul edilir; bu yapı genel uyum, etkileşimsel uyum ve de iş uyumundan oluşmaktadır. Genel uyum, genel yaşam koşullarına, ulaşım sistemlerine, yiyeceklere, alışverişe, hava durumuna ve eğlenceye uyumu içerdiğini ve yaşam koşullarına ve günlük hayata olan genel uyum olarak adlandırıldığı; etkileşim uyumu, şirket dışındaki kişilerle etkileşimde bulunmayı ve genel olarak insanlarla etkileşim kurmayı içerirken; iş uyumu boyutunun ise iş sorumluluklarına bağlı bir uyumdur (Black, 1988: 283). Özetle kültürlerarası uyum, genellikle bu geçişi yaşayan bireyin bakış açısından, genel çevreye, iş durumuna ev sahibi ülke vatandaşlarıyla etkileşime olan uyumu açısından ölçülmektedir (Black, 1990: 123). Bahsedilen bu kültürlerarası uyum, ekip üyelerinin kültürel farklılıklarını kabul edip onlarla nasıl yaşayacaklarını çözme sorumluluğunu üstlenmeye istekli olduklarında başarılı bir şekilde sağlanmaktadır (Brett vd., 2009: 90). Black ve Mendenhall (1991: 241), yabancı çalışanlarının, gidilen ülke vatandaşlarının uygun davranış modellerine ilgi seviyesi ne kadar yüksek ise, yabancı çalışanlarının o kadar erken onları pekiştireceklerini ve o kadar çabuk uyum sağlayacağını belirtmiştir. Bu noktada kültürel zekâ, bu yeni, uygun davranışın kabulünü artırması ve uyum sürecini hızlandırmasını sağlayacak çok önemli bir yetenek olarak görülmektedir.

Miller ve Shaffer (2005)'a göre CQ'nun yöneticilerin başarısı ya da onların uyumu, performansı ve devamlılığı üzerindeki etkisine ilişkin temel teorik mantık, kişilik gibi kültürel zekânın bireysel farklılıkların sonuçlarını nasıl etkilediğini açıklayan sosyo-analitik kuramdan kaynaklanmaktadır. Bu teoriye göre bireylerin üç temel şeye ihtiyacı vardır: a) kabul görme ihtiyacı- böylece insanlar gruplar arasında var olmaya çalışır, b) statü, güç ve statü kazanma yolunda ilerlemeye yönelik davranışlara dönüşen kaynakların kontrolü ve c) dünyayı anlamlandırmak için tasarlanmış davranışlara dönüşen öngörülebilirlik ve düzen (Hogan ve Shelton, 1998). Araştırmacılar, benzer şekilde, CQ'nun yabancı çalışanlarının başkalarıyla geçinme ve de yeni (yabancı) dünyalarını anlamalarını sağlama ihtiyacını karşılayacağını; bunu yaparak, kültürel zekânın da doğrudan çeşitli başarılarına doğrudan katkıda bulunacağını söylemektedir.

Araştırmanın Amacı

Kültürlerarası uyumun ve kültürel zekânın önemli etkilere sahip olabileceği alanlardan biri, ülkeler arasında göçtür. Kosova dahil birçok ülke, işgücü taleplerini karşılamak için nitelikli işçilere ihtiyaç bulunmaktadır. Kosova yeni bağımsızlığına kavuşan bir ülke

olduğundan dolayı istihdam konusunda birçok ilave sorunla baş başa bulunmaktadır. Kosova, uluslararası destek ve kendi diasporasının yardımıyla önemli sosyo-ekonomik ilerleme kaydetmektedir. Avrupa entegrasyonunun kapsayıcı politik hedefine yönelik politikaları ile Avrupa Birliği'ne (AB) üye olmayı hedeflemektedir (Curto ve Simler, 2017). Ticaret, ulaşım ve yatırım yoluyla küresel pazarlara bağlanarak (World Bank Group, 2017) bölgesel ve uluslararası ekonomik entegrasyonu teşvik etmek ve Dünya Bankası'nın çalışmasında (Handjiski vd., 2010) belirtildiği gibi işgücü hareketliliğinden faydalanmak Kosova'nın özel sektörü için çok önemli bir hale gelmiştir. Buna göre bu araştırmanın temel amacı Kosova'da çalışan yerli ve yabancı uyruklu işgörenlerin ve yöneticilerin kültürel zekâ ve kültürel uyumluluk konusundaki algılarını ve düşüncelerini belirlemektir. Bu amaçla araştırma hem nicel hem de nitel araştırmanın avantajlarından yararlanmak ve konuyu hem keşfedebilmek hem de açıklayabilmek için karma araştırma yöntemine göre tasarlanan bir araştırmadır. Bu yolla çalışanların ve yöneticilerin kültürel zekâ ile kültürlerarası uyum ilişkisini nasıl gördükleri konusunda derinlemesine tartışmalar yapmak amaçlanmıştır.

Araştırmada yabancı çalışanlarının demografik özellikleri, ülke ile ilgili özellikleri ve de en önemlisi kültürel zekâ ile onların kültürlerarası uyumu arasında bir ilişkinin olduğu varsayılmaktadır. Araştırmanın temel problem cümlesi '*Kosova'da çalışan yabancı çalışanlarının kültürel zekâsı ile kültürler arası uyumluluğu arasında nasıl bir ilişkisi vardır ve de iki değişkenin çalışanın örgüt açısından önemi nedir?*' şeklinde belirlenmiştir. Bunun için ilk olarak alan yazını incelenerek kültürel zekâ ve kültürlerarası uyumluluk kavramların çerçevesi belirlenerek bunların araştırma örneklemindeki incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Problem Durumu

Kosova'da çok uluslu firmalar önemli bir istihdam imkânı sunmaktadır. Krasniqi (2019)'e göre. Bu firmaların performanslarını olumsuz yönde etkileyen çok fazla etken vardır ve bunlardan biri, birçok araştırma ve raporda görüldüğü gibi, Kosova özel sektörünü zorlayan, düşük eğitilmiş ve düşük vasıflı işgücü sınırlarının olmasıdır. Mevcut eğitim sistemi, öğrencilere değişen işgücü piyasasında başarılı olmak için gereken becerileri vermekte zorlanmaktadır (Cojocar, 2017; Riinvest, 2017). Bu durum onların performansını etkileyen önemli engellerden biridir. Gerekli beceri ve yetkinliklere sahip doğru çalışanları bulmak, özel sektör gelişimi için en önemli faktörlerden biridir

(Cojocar, 2017: 3). Nitelik ve vasıf yetersizliği ülkenin rekabetçi piyasa güçleriyle baş edebilecek güçlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Özel sektörün önemini göz önünde bulundurarak bu sektörün gelişmesi için diğer ülkelerden özellikle de kapasite artırma açısından yardım almaları gerekmektedir. Bu işgücü hareketliliği ile çalışanların kültürlerarası uyumu önemli bir konu haline gelmiştir

2000-2016 yılları arasında işletmelerle yapılan görüşmelere göre adayları işe alırken becerileri ve de iş deneyiminin en önemli kriter olduğu açıklanmıştır (Riinvest, 2017). Kosova'da gerekli becerilere sahip olan kişilerin sınırlı sayıda olması, bu işletmeleri diğer ülkelerden ve de bu becerilere sahip olan çalışanları işe almaya ve de onlardan belirli bir zaman içinde yerli çalışanları yetiştirmek üzere yardım istemeye itmektedir. Bu özellik, yani uluslararası aktörlerin etkisi ülkenin kurulmasından beri çok önemli olmuştur. Ülkenin kurumları özellikle kuruluşun ilk döneminde, uluslararası kuruluş ve aktörlerden yönetilmekteydi (Kryeziu ve Coşkun, 2018). Öyle görülüyor ki ülke hala dışarıdan gelen becerikli ve donanımlı kişilere ihtiyaç duymaktadır. Ülkenin ve de özellikle özel sektörün dışarıdan gelen kişilerden en iyi şekilde yararlanması için, yani yüksek performanslarının olması açısından bu kişilerin kültürlerarası uyumu çok önemli bir konu olarak önümüze çıkmaktadır. Kosova sınırı içerisinde ve de özellikle Kosova'nın gelişmekte olan ve de geçiş ekonomisine sahip olması, kültürlerarası uyum ve de kültürel zekâ ile olan ilişkisinin araştırılmasını önemli, güncel ve fonksiyonel kılmaktadır. Bu amaçla bu araştırma, yabancı çalışanlarının kültürlerarası uyumunu etkileyen faktörleri ve de özellikle kültürel zekâ ile ilişkisini ele almaktadır.

Araştırmanın Önemi

Kültürel zekâ ve kültürlerarası uyum son yıllarda birkaç perspektiften ele alınmıştır. Kültürel olarak zeki olmak, farklı kültüre uyum sağlamak için yeterli beceriye sahip olmak ve de uyumu sağlamanın önemini farkında olunması demektir (Sternberg, 2008: 315). Kültürel zekânın, uyum, performans, çalışanı elde tutma ve genel kariyer başarısı da dahil olmak üzere, yabancı çalışanlarının başarısının birkaç önemli göstergesini etkilemede çok önemli olduğu belirlenmiştir (Miller ve Shaffer, 2008: 116).

Önceki araştırmalar farklı ülkelerden ,örneğin ABD (Gudmundsdottir, 2015), Japonya (Huff vd., 2014a) Tayvan (Lin vd., 2012) öğrenciler ve yabancı çalışanlar üzerinden kültürel zekâ ile kültürlerarası uyum arasındaki ilişkiyi tespit etmişlerdir. Kosova'daki iş ortamının büyük kurumsal engellerle karşı karşıya olduğu göz önüne alındığında, Kosova

gibi gelişmekte olan ekonomilerde faaliyet gösteren yabancı çalışanlar arasındaki bu ilişkiyi anlamak için daha az çalışma yapılmıştır. Kosova ekonomisi bölgedeki en fakir ekonomilerden biri olmaya devam ediyor ve sonuç olarak mülkiyet haklarının zayıf korunması ve sözleşmeye dayalı uygulama, zelleştirme sürecinin başarısızlığı ve özel sektör için uygun bir ortamın oluşturulamaması gibi birçok engel var (Kryeziu ve Coşkun, 2018). Bu araştırma amacıyla bahsedilen ilişkinin farklı bir bağlamdan da incelenmesi açısından literatüre katkıda bulunacağı için önemli olduğu düşünülmektedir. Burada ‘yabancı’ terimi Ravasi vd., (2015) araştırmasında olduğu gibi herhangi bir ülkeden Kosova ülkesine çalışma amacıyla göç eden kişileri adlandırma amacıyla kullanılmaktadır.

Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada:

- Kültürel zekâ ile kültürlerarası uyumluluk arasında ilişkinin olduğu varsayılmıştır.
- Kültürel zekâ boyutları ile kültürlerarası uyumluluk boyutları arasında ilişkinin olduğu varsayılmıştır.
- Araştırma ölçeklerinde yer alan ifadelerin doğru olduğu varsayılmıştır.
- Araştırma ölçeklerinde yer alan ifadelerin doğru olarak anlaşıldığı varsayılmıştır.
- Ölçeklerin tutumu doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır.

Araştırmanın Temel Kavramlarının Tanımlanması

Kültürel Zekâ: Kişinin kültürlerarası ortamlarda etkili ve de başarılı olmasını sağlayan bir yetenek.

Metabilişsel Kültürel Zekâ: Kişinin kültür ile ilgili bilgi edinme ve de o bilgiyi anlama yeteneği ya da yeteneği.

Bilişsel Kültürel Zekâ: Kişinin kültür ile ilgili ve de kültürel farklılıklar hakkındaki bilgi edinme yeteneği veya yeteneği

Motivasyonel Kültürel Zekâ: Kişinin kültürlerarası durumlarda çalışmasına yönelik çabaları yönlendirme ve sürdürme yeteneği veya yeteneği.

Davranışsal Kültürel Zekâ: Kişinin kültürlerarası etkileşimlerde davranış esnekliği kapasitesi.

Kültürlerarası Uyum: Kültürlerarası ortamlara uyum sağlama süreci

Genel Kültürlerarası Uyum: Genel yaşam koşullarına, ulaşım sistemlerine, yiyeceklere, alışverişe, hava durumuna ve eğlenceye uyumu gibi yaşam koşullarına ve günlük hayata olan genel uyum.

Etkileşimsel Kültürlerarası Uyum: Şirket dışındaki kişilerle etkileşimde bulunmak ve genel olarak insanlarla etkileşim kurmaya uyum.

İş Uyumu: İş sorumluluklarına uyumu

BÖLÜM 1: KÜLTÜREL ZEKÂ KAVRAMI

1.1. Kültür Kavramı

Kültürel zekâyı anlamak ve de onun kültürlerarası adaptasyona etkisini açıklayabilmek için kültürün ne olduğunu açıklamak önemlidir. Hofstede (1984) kültürü, grupları birbirinden ayıran, aklın toplu programlanması olarak ele almaktadır. Aklın söz konusu programlanması üniversal, kolektif ve bireysel anlamda kendini göstermektedir. Araştırmacıya göre bir kişi için kişilik ne ise toplum için de kültür o dur. Kültür, çevreye karşı verdiğimiz tepkileri etkilemektedir. kültür, kelime olarak Latin dilinden, yani “colere” fiilinden gelmektedir (Minkov, 2013:9). Kültür terimi, kişinin karakterini ya da kişiliğini yetiştirmek anlamında kullanılmaktadır. Nørmark (2012) insanların kültürü açıklamalarında kullandıkları kelimelerin yemek, din, dil, müzik, bölge veya coğrafya, etnik köken, kıyafet vb. kelimeleri kullandıklarını aktarmaktadır. Kültür ayrıca inançlarımız ve de görüşlerimiz gibi gözle göremediğimiz şeyleri içermektedir.

Kültür bazıları için bir davranışı yansıtır, bazı antropologlara göre ise kültür sadece akılda vardır, o obje ve de olaylardan oluşmaktadır (White, 1959: 277). Kültürün nasıl oluştuğunu baktığımızda, onu kişinin dış faktörlerden etkilenerek oluştuğunu açıklayan görüşler bulunmaktadır. Schwartz (2008: 5)’a göre kültür, bireylerin belirli sosyal sistemlerde yaşayarak maruz kaldıkları baskılardan oluşmaktadır. Bu tür baskılar inançları, değer ve normları etkilemektedir. Sosyolojik açıdan bu baskı, toplumsal kurumlarda rol alırken ya da çok sık karşılaşılan beklentilerden oluşur. Bennett, (2015: 547)’a göre kültür tanımları Taylor’un kültür hakkında yaptığı ‘bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, gelenek ve toplumun bir üyesi olarak insanın kazandığı diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bütün’ tanımı bugün en fazla benimsenen kültür tanımıdır.

Kültür insana doğduğundan beri hayatta kalması için rehberlik etmiştir. Malinowski, (1960: 89)’nin dediği gibi kültür, temel, araçsal ve de etkileşimsel ihtiyaçlarımızı karşılamaya yardımcı olmaktadır. Andreatta ve Ferraro (2012: 34) kültürü “insanların sahip olduğu, düşündüğü ve de toplumun üyesi olarak yaptığı her şey” dir. Yani, araştırmacılar insanların sahip olduğu her şey derken maddi mülkiyete atıfta bulunur. İnsanların düşündükleri her şey, fikirlerinde, değerlerinde ve tutumlarında olduğu gibi kafalarında taşıdıkları şeyleri de ifade etmektedir ve de insanların yaptığı her şey davranış

kalıplarına atıfta bulunur. Böylece tüm kültürler, desenli davranış biçimlerinden ve de fikirler, değerler ve tutumlar gibi maddi nesnelere oluşmaktadır.

Ayrıca kültürün liderliğe de etki edeceğine söylemek mümkündür. Kültürün liderliğe ve genel olarak çalışanlara olan etkileri Livermore (2015) tarafından ele alınmıştır. Araştırmacı, kültürün bu etkileri göz önünde bulundurarak şöyle öneriler geliştirmişlerdir:

- Baskın ekonomik sistem ışığında personelin en iyi nasıl motive edileceği düşünmek lazım. Rekabetçi, kapitalist toplumlarda uygun olan motivasyon stratejisi rekabet yaratma stratejisiyken, sosyalist toplumlarda en uygun strateji iş birliği stratejisidir.
- Belirli bir yerde hangi endüstrilerin devlet yönetimi altında olduğunu ve hangilerinin özelleştirildiğini anlamak önemlidir. Kuruluşları farklı bir ekonomik sisteme sahip bir ülkeye genişletirken, sağlık hizmetleri ve emekliliklerin nasıl yapıldığı, performans incelemelerinin nasıl yapılacağı ve uygun tazminatlar ışığında insan kaynakları politikalarının nasıl yapıldığını öğrenmek önemlidir.

1.1.1. Kültürün Özellikleri

Kültürün özellikleri kültür kavramını daha iyi anlamamıza ve açıklamamıza yardımcı olmaktadır. Kültürün özelliklerini aşağıda gibi sıralayabiliriz:

1. Evrensellik – birçok farklılığına rağmen, dünyadaki tüm kültürlerin bir takım ortak özellikleri (kültürel evrenseller) vardır. Andreatta ve Ferraro (2012: 42)'a göre bu ortak özelliklerinin (kültürel evrenseller) olmasının nedeni, bütün kültürlerin, insan toplumlarının yüzleştiği bir dizi sorunlarına çözüm bulmaya çalışmasındandır. Evrensel toplumsal sorunlara veya bunlara yol açan ihtiyaçlara daha ayrıntılı olarak bakarak kültürün bu özelliğini daha açık bir şekilde anlayabiliriz.

Tutar (2014: 105)'a göre insanın temel davranışlarını yansıtan kültürler birbirine benzer ve evrenseldir, ancak insanın ikincil davranışlarını yansıtan kültürler kişilere ve toplumlara özgüdür. Her toplum, üyelerinin evrensel gıda, su, giyim ve barınma ihtiyaçlarını karşılamamın bazı temel yollarını bulmak zorundadır. Bir toplumun bu temel kaynakları üretmek, tahsis etmek ve dağıtmak için kendisini nasıl organize ettiğini anlamak kültürel olarak akıllı

liderlik için son derece önemlidir (Livermore: 2015). Buradan yola çıkarak kültürel olarak zeki bir çalışanın, kültürün evrensel ve evrensel olmayan taraflarını bilmek çok önemli olduğunu söylemek mümkündür.

2. Toplumsallık- Toplum, genellikle ortak bir alanı, dili ve kültürü paylaşan ve de kolektif hayatta kalma ve refahı için birlikte hareket eden organize bir grup veya birbirine bağlı insan grupları olarak tanımlanabilir (Haviland vd., 2008: 28). Araştırmacılara göre bu insanların birbirlerine nasıl bağımlı oldukları, ekonomik, iletişim ve savunma sistemleri gibi özelliklerde görülebilir. Aynı zamanda genel bir ortak kimlik duygusuyla birbirine bağlıdırlar (Haviland vd., 2008: 28). Ayrıca, Güvenç (2005: 102)'e göre bir kültürel sistem içinde öğretilenler kümelerde ya da toplumlarda yaşayan insanlarca yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür.
3. Süreklilik- Kültürün önemli bir özelliği de moda gibi gelip geçici bir heves veya alışkanlık olmaması, tarihsel bir sürekliliğin olmasıdır. Kültür denildiğinde akla önce töreler gelir çünkü kültürün sürekliliğini gelenek ve görenekler sağlar (Güvenç, 2005: 102). Bütün bu adet, örf ve gelenekler sayesinde kültürün sürekliliği mümkün olmaktadır. Kültürler dinamiktir, yani içlerindeki ve çevresindeki hareketlere ve eylemlere yanıt veren dinamik sistemlerdir. Sistemdeki bir eleman değiştiğinde tüm sistem uyum sağlamaya çalışır (Haviland vd., 2008: 34).
4. Tarihsellik- Tarihsellik kavramı kültürü oluşturan faktörlerin belli bir zaman dilimi içinde bir anda ortaya çıkmadığı, aksine kültürel unsurların oluşması için tarihsel bir sürece ihtiyaç olduğu görülmektedir. Güvenç (2005: 105)'e göre hiçbir sosyal-kültürel sistem ne gökten iner ne de durup dururken yok olur. Her toplumun bir dünü, önceki gün, kısa veya uzun bir tarihi vardır. Bugünkü kurumlar ve değişkenler, az veya çok farklı olarak, dün de önceki gün de, geçen yüzyıllarda da vardı.
5. Öğrenirlik- Andreatta & Ferraro (2012: 37)'a göre kültür genetik olarak bulaşmaz. Aksine, öğrenme ve birinin kültürel ortamı ile etkileşime girme yoluyla elde edilir. İnsanın doğduktan sonra bu kültürü edinme sürecine kültürlenme denir. Kültürümüzü (fikirler, değerler ve davranış kalıpları), içinde büyüyerek kazanırız. Bir bebek doğduğunda, tüm insan topluluklarının

karşılaştığı evrensel sorunlara zaten birçok çözüm bulunan bir kültürel ortama girer. Çocuğun, çevresine makul bir şekilde uyum sağlamak için bu çözümleri öğrenmesi veya içselleştirmesi yeterlidir (Andreatta ve Ferraro, 2012: 37)

Kültür sonradan öğrenilen maddi ve manevi değerler bütünüdür (Tutar, 2014: 105). Kültür tesadüfen ortaya çıkmaz, ancak zaman içinde sistematik olarak tarihsel olayların sekanslarına dayanarak oluşur. Bir grubun zihinsel programlaması, çevreleriyle ve birbirleriyle etkileşime girdiklerinde üyeleri tarafından uzun süreler boyunca öğrenilir (Thomas ve Inkson, 2017)

6. Kalıtsallık- Genetik kültür tanımlamasına göre kültür, geçmişteki davranış normlarının geleceğe aktarabilen sonuçlardır. Kalıtsallık niteliğine göre kültür veya onun kapsamına giren öğeler, doğum yoluyla geçen birer kalıt değildir. Kültür, biyolojik katılımdan çok dil aracılığıyla öğrenilir ve bu kültürün parçaları tamamlanmış bütünler olarak işlev görür (Havialand, 2002: 63). Bireyin, doğduğundan beri kültürü bir yaşama gerekliliği olarak öğrendiğini söylemek mümkündür.
7. Değişkenlik- Kültür değişir. Değişme uyum yoluyla gerçekleşir. Gerçi doğal koşullar kültürel özellikleri belirleyecek kadar etkili ya da güçlü değildir ama kültürler, zaman boyutu içinde, doğal çevreye uyum gösterirler. Kültürler, yayılma, ödünç alma, öykünme vb. yollarla komşularına da benzerler: ayrıca, kültürel sistemi oluşturan bireylerin biyolojik ve psikolojik istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyum gösterirler (Güvenç, 2005: 103). Bazı kültürler yavaş yavaş değişmekte, bazıları için ise daha hızlı bir şekilde değişmektedir. Andreatta ve Ferraro (2012: 47)'a göre kültürlerin değişme hızındaki geniş farklılığa rağmen, kesin olan bir şey var: Hiçbir kültür tamamen sabit kalmıyor. Son zamanlarda ulaşım ve elektronik haberleşme devrimleri dünyayı daha küçük gösteriyor. Bugün dünyanın diğer tarafına ticari bir uçakla seyahat etmek mümkündür, Uydu üzerinden dünyanın herhangi bir yerinden canlı haber yayınlarını özleyebiliriz. Küreselleşmeyle dünyanın bir köy haline gelmesi bunlar daha da mümkün olabilmektedir. Dünyanın diğer bölgelerindeki insanlarla etkileşime girebilmek, kültürlerin yayılma (ya da yayılma) olasılığı son yıllarda önemli ölçüde artmıştır. Nørmark (2012)'a göre tıpkı bir ağaçtaki kökler gibi, kültürel sistemler de çevrelerinden etkilenen köklere sahiptir. Bir kültürün ritüelleri, gelenekleri,

törenleri, mitleri ve sembolleri, o kültürün hayatta kalmak için ihtiyaç duydukları besinleri sağlar. Çevresel faktörler, bir ağacı sökerek veya ölmesine izin vererek değiştirerek yerine yeni bir yaşam için yer açabilir. Benzer şekilde, çevresel değişimler kültürel sistemleri etkileyerek çevreye uyum sağlamaya ve ölüme geçmeye zorlayarak yeni hayat taşıyan yeni kültürel hikayeler yaratır.

8. Fonksiyonellik - Her kültür, bütünlüğünü ve kendine yeterliliğini, tüm temel, araçsal ve bütünleştirici ihtiyaçları karşıladığı zaman yerine getirmektedir (Malinowski, 1960: 40). Her kültür, insanların hayatta kalmasına ve varoluşun tüm zorluklarıyla başa çıkmasına yardımcı olan bir düşünce ve eylem tasarımı sağlar, kültürün varlığını sürdürebilmesi için kurallarına göre yaşayanların temel ihtiyaçlarını karşılaması gerekir (Haviland vd., 2008: 25). Son zamanlarda, teknolojinin değişmesiyle birlikte kültür içinde kullanılan araç gereçler de değişikliğe uğramıştır. Artık telefon, televizyon vs. gibi araçlar haberleşme şeklini değiştirmiştir. Kültürel unsurların ve bu unsurların oluşturduğu sistemlerin entegrasyonu işlevsel, rasyonel ve mantıklıdır. Belirli koşullarda topluluğun hayatta kalmasıyla ilgili herhangi bir amaca hizmet etmeyen bir sistem fonksiyonelliğini kaybeder ve kültürden yok olur (Minkov, 2013) .
9. Birlik içinde çokluk – Çüçen (2005: 115)’e göre ulusal kültür, bir ulusu diğer uluslardan farklı yapan bilgi, beceri ve davranış özellikleridir. Örneğin Çin kültürü, Hint kültürü, İran kültürü gibi. Yerel kültür, bir zaman diliminde aynı bölgede yaşayan belli insan grubuna ait değerlerdir. Örneğin: köy kültürü, doğu kültürü, işçi kültürü gibi. İşte tüm bu kültürlerin bir arada bulunmasına da çok kültürlülük denir. Çok kültürlülük, kültürel göreceliğe de sebep olur. Kültürel görecelik, her grubun yaşama tarzının bir kültür olduğu ve her birinin birer kültür olmak bakımında eşit olduğu anlayışına dayanır. Çok kültürlülük aynı zamanda kültürel çatışmaya ve değişmeye de neden olur.
10. Yayılma- Kültür insana ve topluma ait değerler olduğu için yayılma özelliği gösterir. Kültürler yayılma sırasında benimsenirse yerleşir, aksi halde dışlanır. Kültürün özelliği benimsenen değerlerden oluşmasıdır (Tutar, 2014). Kültürü bir anlamlar sistemi olarak görenler var Minkov (2013)’a göre aslında, bu anlamlar genellikle bir kültür topluluğunun tüm üyeleri tarafından paylaşılır.

Açıkçası, kültürel gelenekler her nesilden diğerine aktarılmalıdır. Her kültürde eğitim niteliğinde yöntem ve mekanizmalar bulunmalıdır. Her toplumda gelenek, etik ve hukukun onaylanması için düzenlemeler yapılmalıdır. Kültürün maddi substratı yenilenmeli ve çalışma düzeninde tutulmalıdır (Malinowski, 1960: 37). Kültürün gündelik hayatın sorunlarına çözüm bulması için yenilenerek yayılması beklenmektedir. Kültürel olarak nitelendirilebilecek bir fikir veya davranış için toplumdaki çoğu insan tarafından paylaşılan nitelikte olmalıdır. Hayatımızı daha az karmaşık hale getiren bu paylaşılan kültürün niteliğidir. İnsanlar ortak bir kültürü paylaştığı için, sınırlar dahilinde başkalarının nasıl düşüneceğini ve davranacağını tahmin edebiliyorlar (Andreatta ve Ferraro, 2012: 36). Bireylerin gündelik olarak karşılaştıkları durumlara nasıl tepki vereceğinin de kültürün belirleyici bir rolü vardır.

11. Ayrıca kültür görelidir- Toplumların kültürünü oluşturan unsurlar her toplumda farklıdır. Kültürü oluşturan unsurlar toplumdan topluma farklılık göstermesi, kültürün görel olduğunu gösterir (Tutar, 2014: 107). Kültürel değerler, her toplumun içinde farklılık gösterir; iyi, kötü kavramların farklı toplumlar için farklı anlamları vardır ve farklı çağırışmalar yapmaktadır. Bunun için farklı kültürden gelen biriyle iletişim kurulacaksa eğer onun kültürünü bilmek her anlamda kolaylık sağlayacaktır.

Kültür, ruhumuza o kadar gömülüdür ki kültürümüzün düşünce ve davranışlarımızı nasıl etkilediği hakkında çok fazla düşünmeden hayatımızı sürdürüyoruz. Davranışlarımız ve düşüncelerimiz o kadar otomatik hale gelişmiştir ki çoğu şeyleri farkında olmadan sürdürüyoruz. Ne yazık ki, bu gerçek, yaşamlarımızı sürdürme şeklimizin, diğer kültürlerdeki insanların de aynı olduğu düşüncesine yol açmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri, Almanya ve İsviçre gibi mono-kronik kültürlerden gelen insanlar, zamanı doğrusal bir şekilde görürler, her seferinde bir şey yapmayı, dakikliğe yüksek değer vermeyi ve kesin programları sürdürmeyi tercih ederler. Diğer kültürler, aynı anda birçok şeyi yapmayı tercih eden ve kendi zamanları için dakiklikte özel bir değer görmeyen, çok kronik olma eğilimindedir. Saate tepki vermek yerine, çok-kronik insanlar sosyal ilişkiler kurmaya ve sürdürmeye çalışırlar. Bununla birlikte, programlara ve dakikliğe olan önemsizlikleri tembellik

olarak yorumlanmamalıdır (Andreatta ve Ferraro, 2012: 39). Kültürün bu özelliği, özellikle yeni kültüre uyum sağlamada çok önemli olduğu düşünülmekte ve de göreve başlamadan yabancı kültür hakkındaki bilgileri edinmek baştaki uyum sağlama telaşları hafifletmek için önemli olduğunu söylemek mümkündür.

12. Kültür semboliktir- Kültür kendini davranışlarla, simgelerle, sembollerle kısaca maddi ve manevi unsurlarla gösterir. Kültürün en sembolik yönü dildir ve bu bağlamda kelimeler objelerin yerini alırlar. Bizim tanımlamamızda ‘‘sembol’’ kültürel geleneğin bir nesnenin yerini tutmak üzere anlam verdiği ses ya da jesti ifade eder (Haviland vd., 2008: 32). Birçok sembollere bakarak hangi kültürleri, hangi ülkeleri vs. temsil ettiğini söylemek mümkündür.

1.1.2. Kültürün Unsurları

Kültürün unsurları ya da daha doğru bir şekilde açıklamak gerekirse kültürü oluşturan unsurlar arasında aile, dil, eğitim, ekonomi ve teknoloji, sanat, inançlar, değer ve normlar, adetler ve de devlet yer almaktadır.

- Aile – Tüm toplumlar, üyelerine hayati mallar üretme ve dağıtma ihtiyacının yanı sıra diğer evrensel ihtiyaçlarla da karşı karşıyadır. Örneğin, tüm toplumlar düzenli evlilik ve çocuk yetiştirme için desenli evlilik ve aile sistemlerine yol açan hükümler hazırlamalıdır (Andreatta ve Ferraro, 2012: 42). Kültürel değer ya da yönelimleri aile hane halkı boyutunu nasıl etkileyebilir? Özellikle, özerklik, az sayıda çocuğa sahip olmayı teşvik eder, böylece her biri kendi yeteneklerini ve ilgilerini geliştirebilir. Özerklik ve eşitlikçilik, kadınların ailevi olmayan anlamlı roller üstlenmesini teşvik eder ve haklı çıkarır. Bu da çocuk sayısını azaltır. İç-içe geçmişlik, grup içi bağlılığı teşvik eder. Grup sürekliliğini ve dolayısıyla onu tanıtmak için birçok çocuğa sahip olmayı onaylar (Schwartz, 2008: 41). Livermore (2015)’göre akrabalık aile sisteminden liderler, nükleer aile sistemlerinden meslektaşları ve çalışanları ile çalışırken, ilk tanıtım sırasında kendilerinin genişletilmiş aile ilişkileri hakkında konuşmalar dikkatini çekmeyeceğini unutmamalıdır.
- Dil- Genel olarak dil ve kültür arasında çok yakın bir ilişki vardır. Yani kültürün dil üzerinde doğrudan bir etkisi var. Aslında, iki konu birbiriyle yakından etkileşimdedir ve ilişkilidir. Dil, bir milletin veya belirli bir topluluğun sembolik

sunumudur. Başka bir deyişle, dil bir kültürün sembolik sunumudur (Sepora, Mahadi ve Jafari, 2012: 234). Dilde en fazla kullanılan kelimeler ve o kelimelerle ifade edilenler o kültürün önemli parçası olduğunu söylemek mümkündür;

- Eğitim – Kültürün bir zihinsel programlanması olması bizim öğrenme, anlama ve de açıklamamızı etkilemesi muhtemeldir. Bir kültürde eğitim sistemin başarılı olması diğer kültürlerde de aynı sistemin başarılı olacağını söylemek mümkün değildir çünkü Livermore (2015: 80)'un de söylediği gibi bazı öğretim yöntemleri bazı kültürlerden bireylere çok yabancı veya rahatsız edici gelebilir; yani onların zihinsel programlarına uyuşmamaktadır. Böylece kültür eğitimi de etkilemektedir.
- Ekonomi ve Teknoloji – Herhangi bir kültürdeki birincil kaynaklar hammaddeler, teknoloji ve emektir. Bunların kullanımını yönlendiren kurallar, bir halkın kültüründe yerleşiktir ve herhangi bir doğal çevrede ekonominin işleyiş şeklini belirler (Haviland vd., 2008: 180). Ekonomi ve teknoloji özellikle de insanların yaşamına tutunmak ve ona uyum sağlamak için önemlidir. İnsanlar, çevrelerine uyum sağlamak için biyolojik özelliklerden daha çok kültürel olana güvenmişlerdir. Buluş ve mızrak, ok, tabanca ve bıçak gibi aletlerin kullanılmasıyla insanlar, hayvanları, büyük çeneleri ve dişleriyle, bir hayvanın yapabileceğinden daha verimli bir şekilde öldürebilir ve kesebilirler. Penisilin, kinin ve çocuk felci aşısı gibi kimyasal maddelerin keşfi, insan türüne hastalık ve ölüme karşı bir koruma önlemi sağlamıştır. Tarım teknolojisinin son yüzyıldaki artması, insanların kendilerini besleme kapasitelerini çarpıcı biçimde artırmıştır (Andreatta ve Ferraro, 2012: 43). Rekabetçi ekonomik sistemler, çatışmalı hukuk sistemleri ve başarıya yönelik çocuk yetiştirme, örneğin, başarı ve hırs üzerindeki kültürel değerleri ifade eder. Bu sosyal kurumlar aracılığıyla, toplumda yaşayan bireyler sürekli olarak temel kültürel değerleri teşvik eden ilkelere ve beklentilere maruz kalmaktadır (Schwartz, 2008).
- Sanat – Livermore (2015)'a göre yeni bir yere veya kültüre girdiğimiz zaman hangi kültürel simgelere saygı duyulduğunu öğrenmek lazım örneğin, Çin'de pazarlama yapılırken aslanların ya da Çin Seddi'nin uygun olmayan kullanımı, güvenilirliği aşındıracaktır.
- İnançlar - İnançlar, dünya görüşleriyle ilgili insanların tutumlarını içermektedir. Kişilerin inançlarını sorguladığımızda çoğunlukla neyin doğru veya yanlış

olduğunu düşündüklerini anlamaya çalışırız (Minkov, 2013). Tüm toplumlardaki insanlar, onlara meydan okuyan yaşam olaylarıyla karşı karşıya kaldıklarından, çoğu din, cadılık, sihir veya büyü gibi bazı süper doğal inançlara dayanan açıklanamaz olanı açıklamak için sistemler geliştirmiştir. Böylece tüm toplumlar, aksi takdirde açıklanamayan olayları açıklamaya hizmet eden doğaüstü inançlar sistemi geliştirmiştir (Andreatta ve Ferraro, 2012: 43). Livermore (2015: 84) liderlin yabancı kültürlerle bir arada bulduklarında dini inançları tartıştıklarında saygılı olmalarını ve birinin dini inançları ışığında birini kırmamak için mümkün olduğunca dikkatli olmaları gerektiğini vurgulamıştır. Önemli dini tarihleri öğrenmek önemlidir. Ölüler Festivali'nde Çin'de veya Hindistan'da Diwali'de yeni bir iş kurmaktan kaçınmak veya batı dünyasında Noel sırasında önemli bir iş toplantısı yapmayı düşünmemek lazım olduğu gibi, başka yerlerde de hangi dini bayramlardan kaçınılacağını öğrenmek lazım;

- Değerler ve normlar - Kültürel değer, bireysel ve grup inançlarını, eylemlerini ve hedeflerini şekillendirir ve haklı gösterir (Minkov, 2013). Kurumsal düzenlemeler ve politikalar, normlar ve günlük uygulamalar, toplumlardaki temel kültürel değerlerini ifade eder (Schwartz, 2006: 139). Değerler, genellikle insanlara kendi yaşamlarında kendileri için neyin önemli olduğu ve ne kadar önemli olduğunu sorgulayarak açığa çıkarılır. Bu şekilde elde edilen cevaplar kişisel değerleri yansıtır, yani değerler bireylerin kendileri için önemli gördükleri cevaplardan yansıtmasıdır (Minkov, 2013). Değerlerin hem yoğunluğu hem de yönü vardır, eğer bir değer taşıyorsa demek ki o konunun bizimle alakalı bir şey var (yoğunluğu) ve ona göre birçok şeyi, iyi veya kötü olarak değerlendirip bir yön veriyoruz. Normlar hakkında konuşmak ise bir topluluk içinde olmak lazım. Norm istatistik bir şeydir yani toplumdaki tutulan değerdir (Hofstede, 1984: 20-21). Bir kültürün değer ve normlarını anlamak uyumu kolaylaştırması muhtemeldir.
- Devlet- Çoğu kültür, vatandaşların toplumdaki başkalarının haklarını ihlal etmemesini sağlamak için düzeni sağlamak için sistemler geliştirir. Bu, belirli bir yerin hükümeti ile yakından ilgili olan bir toplumun yasal sistemine bağlıdır. Livermore (2015: 79)'a göre çeşitli ülkelerin içine girip çıkarken liderler tarafından yapılan en büyük hatalardan biri, hükümet sisteminin oldukça benzer şekilde çalıştığını varsaymaktır. Öte yandan, bir başka tipik yanıt, yasal bir sistemin bozuk olduğu ya da daha düşük olduğu varsayılmaktadır. Bir toplumun

hukuk sistemini anlamak ve bunlara saygı duymak, bu kültürde etkin biçimde çalışma yeteneğini önemli ölçüde artıracaktır.

- Adetler – Spencer ve Oatey (2012: 16)’e göre kültür adetlerdir. Bazen kültür, neredeyse “adet- gelenek” veya geleneksel davranış biçimleriyle eş anlamlıdır. Dışarıdan gelen biri olarak yeni kültürlerle katıldığında veya bir arada olduğunda bilmesi gereken önemli şeyler, doğru davranış için geleneksel kuralların olduğudur.

Livermore, (2015)’a göre kültürel olarak zeki liderler, özellikle sosyal, gayri resmi ortamlarda CQ yardımıyla kültürün değerlerini, normlarını adetlerini vs. ne kadar önemli olduğunu anlarlar, dolayısıyla dilde kullandıkları kelimeleri, başkalarına hitap ettikleri şekli önemserler.

1.2. Zekâ Kavramı

Zekânın doğasını ilk araştıranlar filozoflardı. Antik Yunan filozofu Platon, insanların zekâlarını balmumu bloklarına, boyutlarına, sertliklerine, neme ve saflıklarını gibi özelliklerini baz alarak açıklamaya çalışmıştır. Ona göre bu balmumu bloklarının özellikleri değişti gibi insanlardaki zekâsı da değişerek onlarda farklı üstünlükler veya zayıflıklara neden olabilmektedir (Cianciolo ve Sternberg, 2004: 2-3). On sekizinci yüzyıl felsefecisi Immanuel Kant, farklı zekâ türleri veya farklı zekâ türlerinin alt sınıfları olduğuna ve insanların bu zekâyâ sahip oldukları derecelerde birbirinden farklılaştıklarını düşünüyordu (Cianciolo ve Sternberg, 2004: 2-3). Sternberg (1997: 1030)’a göre zekâ, bir çevreye uyum sağlamanın yanı sıra çevreyi biçimlendirme ve onun seçim için gerekli zihinsel yetenekleri içerir. Bu tanıma göre zekâ sadece çevreye karşı reaktif değildir, aynı zamanda onu oluşturmada da aktiftir. İnsanlara zorlu koşullara esnek bir şekilde yanıt verme fırsatı sunar. Çevresel bağlamın zaman içinde değiştiğinden, yeterli adaptasyon, şekillendirme ve seçim, bebeklik döneminde başlayan ve yaşam boyu devam eden bir yaşam boyu öğrenme sürecini içerir.

Zekânın tanımı kültüre bağlı olduğu birçok çalışmada görülmektedir. Triandis, (2006: 25)’e göre zekâ Batı’da, doğru karar verme hızıyla bağlantılı olarak görülmektedir. Birçok Afrika kültüründe, kişinin yaşlıların arzularına uygun davranışıyla bağlantılıdır. Batıda zeki olduğu düşünülen davranış, bazı Kızılderili kabileleri tarafından “çılğınca” görülen davranışlar olarak görülmektedir. Zekâ araştırmacıları, zekâyı kültürlerarası iş ve ilişkiler bağlamında incelemiştir. Livermore (2011)’a göre en genel anlamda IQ

insanların bilişsel kapasitelerini ölçmek için kullanılıyordu. IQ den sonra en fazla tanındık olan duygusal zekâ (EQ)'dır. Duygusal zekâ insanın kendi duygularını ve diğerlerinin duygularını anlama ve düzeltme yeteneğidir. Ayrıca birçok araştırmalar sosyal ve pratik zekâ üzerinde yapılmıştır. Sosyal zekâ diğer insanları anlama ve yönetme yeteneği iken pratik zekâ pratik sorunları çözme yeteneğidir. Araştırmacı bu tür zekâları karşılaştırarak kültürel zekânın farkını vurmaya çalışmıştır. Ona göre tüm bu zekâlar bizim kültürümüze yakın kültürde çalışmayı ve verimli olmayı kolaylaştırmaktadır (Livermore, 2011: 25). Earley (2002: 283)'e göre kültürel zekânın diğer zekâ türlerinden farkı, ayrıca etkileşim alanına dayanmaktadır. Kültürel zekâ, kültürlerarası etkileşimlere dayanan sosyal bir uyarlamayı yansıtır. Yani, bir kişinin farklı kültürel kökenlerden diğerleriyle etkileşime girerken uyum sağlama yeteneğinin yansıttığı ifade edilmektedir.

Van Dyne, L., Ang, S., and Rockstuhl (2015: 4)'a göre kültürel zekâ kişilerarası zekânın bir şeklidir. Sosyal zekâ, başkalarını anlama ve yönetme becerisini ifade eden daha geniş bir kişilerarası veya gerçek dünya zekâ şeklidir. Duygusal zekâ ise, daha çok öz ve başkalarının duygularıyla başa çıkma yeteneğini ifade etmektedir. Kültürel zekânın, sosyal ve duygusal zekâ ile benzerlikleri paylaştığı söyleyip; bu zekânın, başkalarının duygularını anlama, yönetme ve baş etme yeteneklerini içerdiğini söylemektedirler. Araştırmacılar ayrıca, sosyal ve duygusal zekânın aksine, kültürel zekânın kültürlerarası bağlamı açıkça dikkate aldığını vurgulamaktadırlar. Diğer insanlarla, yani yabancı bir kültürden gelenlerle etkileşime girildiğinde kültürel olarak zeki olmanın bu süreci olumlu bir şekilde etkileyeceği beklenmektedir. Mosakowski ve Earley, (2004: 146)'e göre yüksek CQ seviyesine sahip biri, ister kültürlenme yoluyla kazanılan yetenek isterse doğuştan olsun, yukarıda bahsedilen ortamlardaki gibi durumları anlayabilir ve o durumlarda ustalaşabilir, sebat edebilir ve gerektiğinde doğru olanı yapabilir.

1.3. Kültürel Zekâ Kavramı

Kültürel zekâ araştırılmasının arkasındaki itici soru, bazı insanlar ve de kurumlar neden çeşitli kültürlerle kolayca ve etkili bir şekilde uyum sağlayabilmektedir sorusu olmuştur (Livermore, 2011). Kültürel zekâ kavramının yeni olmasına rağmen son zamanlarda birçok araştırmacının dikkatini çekip bu kavrama bir tanım getirmeye çalışmışlardır. David Livermore ve Soon Ang gibi ilk araştırmacılar kültürel zekâyı (CQ), "ulusal, etnik ve örgütsel kültürlerde etkin bir şekilde çalışabilme yeteneğini temsil ettiğini açıklamaktadırlar (Livermore, 2015). Weis ve Conzelmann (2015: 2)'a göre kültürel

zekâ, belirli bir kültürde etkili bir şekilde işlev görme yeteneğinden farklıdır. Bunun yerine, kültürel zekâ, kişinin çok kültürlü ortamlarda etkinliğini kolaylaştıran genel bir yetenekler dizisini yansıtır.

Herhangi bir kültürde veya diğer çevresel bağlamda kilit olabilecek temel zihinsel süreçler arasında (a) problemin varlığını tanımak, (b) problemin doğasını tanımlamak, (c) problemi çözmek için bir strateji oluşturmak, (d) problemle ilgili bilgileri zihinsel olarak temsil etmek, (e) problemin çözümünde zihinsel kaynakları tahsis etmek, (f) kişinin problemle olan ilişkisini izlemek ve (g) birinin problemin çözümünü değerlendirmek olarak belirlenmektedir (Sternberg, 1997: 1031-2). Araştırmacıya göre zihinsel süreçler çevresel bağlamlar arasında yaygın olsa da insanların bu süreçleri bağlamlarda uygulama yetenekleri, motivasyonları veya kararları eşit olmayabilir. Örneğin, bir zekâ testindeki zayıf performans, bilginin zayıf işlenmesini yansıtabilir, ancak aynı zamanda sınav olma kaygısını, motivasyon eksikliğini, dikkatsizliği veya diğer birçok değişkenleri de yansıtabilir. Kültürel zekâ, insanlara bu tür işlemleri gerçekleştirme fırsatını sunmaktadır. Dyne et al., (2015: 274-275)' a göre kültürel zekâyı araştırma ihtiyacı, kültür ve psikoloji ile ilgili literatürdeki iki ilgili ihtiyaçtan ortaya çıkmıştır. Araştırmacılara göre ilk olarak, CQ kavramı, kültürler arası psikolojide, davranıştaki kültürel farklılıkları tanımlamanın ve açıklamanın ötesine geçme ihtiyacını ele almaktadır. Kültürel farklılıkları anlamak bulmacanın önemli bir parçası olmasına rağmen, kültürlerarasında etkin biçimde çalışabilmek aynı zamanda bu farklılıkları çözme yeteneğini de gerektirir.

Livermore (2011: 24) kültürel zekâ araştırmalarını Hofstede, Hall, Schwartz ve Trompenaars'ın en önemli kültürlerarası modellerinden yola çıkar ve bu tür modellerdeki eksiklikleri gidermek amacıyla başlamıştır. Araştırmacıya göre bu tür modeller birinin kültürel farklılıkların var olduğunu, örneğin Almanların Japonlardan zamana ve güven oluşturmalarına karşı farklı tutumların oluşturduklarını tespit etmiştir. Ancak sadece bu tür farklılıkların olduğunu bilmek kişinin kültürlerarası ortamlarda etkin çalışmasına sebep olmamaktadır. Bunlara ek olarak kültürlerarası farklılıklar içeren ortamlarda kişilerin etkin olmalarına sebep olan yetenek kültürel zekâ olarak ele alınmıştır. Bu şekilde kültürel zekânın araştırılması ve literatüre katılmasıyla kültürlerarası yetkinlikler literatürüne teorik bir açıklama getirilmeye çalışılmıştır. Gelfand et vd., (2015)'a göre kültürel zekâ birçok diğer zekâ türlerine göre ayrıdır çünkü kültürel adaptasyonu açıklamakta birçok yönlere odaklanmak yerine sadece dört alt boyuta (bilişsel, meta-bilişsel, motivasyonel ve davranışsal) odaklanarak daha genel bir açıklama getirmeye çalışır.

Van Dyne ve diğeri (2015: 278)'nin çalışmasında açıklandığı gibi zekâyla ilgili çok sayıda görüşü birleştiren Sternberg (1986) biyoloji, biliş, motivasyon ve davranış olarak dört ana zekâ kaynağı (loci) önermektedir. Araştırmacı zekânın biyolojik yerlerinin, yapısal yönleri (örneğin, beynin yarım küreleri), süreç yönlerini (örneğin, beyin aktivitelerine yol açan nöronal süreçler) ve yapı ve süreç arasındaki etkileşimden (örneğin, beynin bölgelerinin beyin aktivitelerini nasıl oluşturduğunu) oluştuğunu; bilişsel zekâ bölgeleri arasında sıradan biliş (yani, neyin biliniyor olduğu) ve metabilisşel süreçlerin (birinin kendi ve diğeri bilişlerini anlama) yer aldığını; motivasyonel zekâ yerleri bilişlerin yoğunluğunu ve yönünü içerdiğini ve son olarak, zekânın davranışsal yerinin, bir kişinin zihinsel süreçlerin bir işlevi olarak gerçekleştirdiği eylemleri içerdiğini vurgulamaktadır. Sternberg (1986) tarafından sunulan zekânın multilocus çerçevesine dayanarak, kültürel zekâ (CQ) çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılmaktadır. Geniş bir düzeyde, kavramsallaştırılan kültürel zekâ dört faktörden oluşmaktadır: (1) metabilisşel CQ veya birinin kültürel bilgi edinme ve anlama yeteneği; (2) bilişsel CQ veya birinin kültürler ve kültürel farklılıklar hakkındaki bilgisi; (3) motivasyonel CQ veya kültürlerarası durumlarda işleyişe yönelik çabaları yönlendirme ve sürdürme yeteneği; ve (4) davranışsal CQ veya kültürlerarası etkileşimlerde davranış esnekliği kapasitesi olarak adlandırılmaktadır (Ang ve Van Dyne, 2008; Van Dyne vd., 2012).

Livermore (2015)'a göre kültürel zekâ, bir kültürün asıl bilgisini öğrenme ve belirli bir kültürel ortamda onu uygulama meselesidir. Bu büyük ölçüde zihinsel esneklik meselesidir. Kültürel olarak zeki bir insan, uyarlanabilir performans için gerekli becerilerin, kültürlerarasında farklılık gösterdiğini bilir. Bu yüzden, bu becerilerin ne olduğunu öğrenmeli ve bunları günlük yaşamda pratik bir şekilde uygulamalıdır. Bir anlamda, CQ kültürel ortamlarda esnek bir şekilde uygulanan pratik zekâdır (Livermore, 2015). Kültürel zekâ, kültürel çeşitliliğe ve kültürlerarası etkileşime uyum sağlamayı mümkün kılan bir zekâ olarak ele alınmaktadır. Özetle, kültürel zekâ, IQ ve EQ gibi diğeri zekâ türlerinden farklıdır; özellikle kültürel çeşitlilik ile zengin olan etkileşim ve ortamlara odaklanır (Dyne vd., 2008: 16). Görüldüğü gibi kültürel zekâ diğeri zekâ kavramlarından farklı bir konsept olarak ele alınmaktadır.

Livermore (2011), kişinin kültürel zekâsı ne kadar yüksek olursa, karşılaştığı kültürlerle başarılı bir şekilde uyum sağlama olasılığının o kadar artırdığını söylemektedir. Aslında, kültürel zekânın bu tür çok kültürlü çalışmalarda başarıyla yaşla, cinsiyetle, konuyla,

IQ veya EQ'den daha çok önemli olduğu açıklanmaktadır. Araştırmacılara göre çok kültürlü durumlar belirsizlikle doludur. Bir sorun olduğunda genellikle farkında değiliz ve gerçekte neler olduğunun farkında olmayabiliriz. Gelişmiş CQ, bu belirsizlikle başa çıkmak için motivasyon, anlayış ve strateji oluşturma imkânı sunmaktadır. Son zamanlarda, CQ'yu benimseyen bireyler ve şirketler için aynı tür sonuçların ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Thomas ve Inkson (2017: 14)'a göre kültürel zekâ, bir kültürü anlama konusunda yetenekli ve esnek olmak, onunla ilgili daha fazla bilgi edinmek için o kültürle etkileşimde bulunmak, daha fazla empati sahibi olmak ve de o kültürden gelen kişilerle etkileşimde bulunmak ve de daha fazla yetenekli olmak anlamına gelmektedir. Araştırmacılar kültürel zekânın üç bölümden oluştuğunu ve de kültürel açıdan zeki olan kişilerin aşağıda bahsedilen özelliklerine sahip olmaları gerektiğini öne sürmektedirler:

- İlk olarak, kültürel açıdan zeki insanın, kültürün ne olduğu, kültürlerin nasıl değiştiği ve kültürün davranışı nasıl etkilediğine dair bilgiye sahip olması lazım (Thomas ve Inkson 2017: 14);
- İkincisi, kültürel açıdan zeki bir insan dikkatini, karşılaşılan durumlardaki ipuçlarına ve kişinin kendi bilgi ve hislerine dikkatlice ve yaratıcı bir şekilde dikkat gösterme yeteneğini uygulaması gerekir (Thomas ve Inkson 2017: 14);
- Üçüncüsü, bilgi ve farkındalığa dayanarak, kültürel olarak zeki olan kişi, kültürlerarası beceriler geliştirir ve çeşitli kültürlerarası durumlar için doğru olan davranış repertuarından uygun davranışı seçerek çeşitli durumlar arasında etkili olmaya çalışır (Thomas ve Inkson 2017: 14).

Livermore (2015: 19-20), kültürel zekânın en temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- CQ, titiz, akademik araştırmalara dayanan bir meta-çerçeve. Kültürel zekâ kavramının temel gücü, kültürlerarası liderlik ve çeşitlilik araştırmaları üzerine oluşturmuş bir meta çerçeve sunmasıdır.
- CQ çoklu zekâ araştırmalarına dayanıyor. Kültürel zekâ, çağdaş zekâ kuramlarına dayanan kültürlerarası liderlik yaklaşımıdır. Dört boyutlu CQ modeli, dünya çapında araştırılmış ve uygulanmış olan zekânın (motivasyon, bilişsel, metabilişsel ve davranışsal) dört yönüyle doğrudan bağlantılıdır.

- CQ sadece bilgiden daha fazlasıdır. Kültürel zekâ yaklaşımı, sadece kültürel anlayışı vurgulamanın ötesine geçer. Ayrıca liderin kişisel çıkarlarını, stratejik düşünmesini ve kültürlerarası durumlarda ortaya çıkan davranışlarını da içerir.
- CQ, öğrenilmiş yetenekleri kişilik özelliklerinden daha fazla vurgular. Kişilik kültürlerarası davranışımızı etkileyip (örneğin, içe dönüklere karşı dışa dönüklükler) felç edici olabilir çünkü kişiliğin değiştirilmesi zordur. Bununla birlikte, CQ'nun vurgusu, herhangi bir liderin kültürel zekâyı eğitim, öğretim ve deneyim yoluyla geliştirmek için neler yapabileceği ile ilgilidir. CQ sabit değil aksine gelişip büyüyebilir.
- CQ kültürel olarak spesifik değildir. Son olarak, kültürel zekâ belirli bir kültüre özgü değildir. Vurgu, bireysel kültürler ya da tek bir kültür için ihtiyaç duyulan spesifik bilgi ve davranışların tümüne hâkim olmak değildir. Bunun yerine, CQ günlük karşılaştığımız birçok kültür hakkında genel bir anlayış, beceri ve davranış repertuarı geliştirmeye odaklanır (Livermore 2015: 19-20).

1.4. Bir Arabulucu olarak Kültürel Zekâ

Giderek globalleşen örgütler, kendi bünyelerinde birçok kültürü barındırmaktadır. Amerika'dan Avrupa'ya ve de Avrupa'dan Amerika ve diğer birçok ülkelere çalışanlar gidip aralarında bir değiş tokuş yapmaktadır, dolayısıyla farklı adet, normlar, iş çalışma şekilleri vs. bir araya gelip bazen de kaos yaratılmaktadır. Kültürel zekânın bu tip çok kültürlü işyerinde karşılaşılan sorunları ele almak ve en iyi çözümü getirme niyetiyle geliştirilmeye başladığını gördük. Kültürel zekânın aracılık rolü birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Tay, Westman, ve Chia (2008), kısa vadeli, yabancı bir kültürde çalışanların kültürel zekânın gelişmesine neden olan faktörleri ve kültürel zekânın onların performans sonuçlarını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Çok kültürlü deneyimler gibi iş ile ilgili olan ve de kontrol ihtiyacı gibi bireysel olan bir faktörün önemli olduğu tespit edilmiştir. Çalışma ortamlarını kontrol etmek için daha fazla ihtiyacı olan bireylerin daha fazla kültürel bilgiye sahip olmak istedikleri, böylece daha etkili planlayabildikleri, daha hızlı öğrendikleri ve daha kolay etkileşim içinde buldukları; daha fazla motive olduklarından ve yeni kültürel ortamlarda insanlarla sosyalleşmek ve bağlantı kurmak için bir iletişim repertuarını geliştirdiklerinden, bunu sağlayan kültürel zekânın çok önemli bir arabulucu rolünde olduğunu söylemek mümkündür.

Ayrıca, araştırmalar kültürel zekâyı, kültürel uyum, iş performansı ve küresel liderlik gibi sonuçlar üzerindeki etkilerinin aracılık rolünü test etmiştir. Malezya’da çalışan yabancı çalışanların üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, kültürel zekâ, kültürlerarası uyumu sağlayarak onların uluslararası görevlerde iş performansını kolaylaştıran hayati bir kültürlerarası yetkinlik olduğunu ortaya koymaktadır (Ramalu vd., 2011). Bir başka araştırmada kültürel zekânın öncülleri ve de sonuçları açıklanmak amacıyla bankalarda çalışan yöneticilerle yapılan araştırma sonuçlarına göre kültürel zekânın öncülleri duygusal ve sosyal zekâ olarak alınmış, kültürel zekânın sonuçları ise kültürlerarası uyum ve iş performansı olarak açıklanmıştır (Jyoti ve Kour, 2017). Koo Moon, Kwon Choi, ve Shik Jung, (2012) tarafından yapılan bir başka araştırmada kültürel zekâ, önceki uluslararası deneyim (iş ve çalışma dışı) ve öncül kültürlerarası eğitim (uzunluk ve kapsamlılık) aracılığıyla kültürlerarası uyum etkilerine aracılık eden bir değişken olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte, uyum açısından, motivasyonel CQ’nun en güçlü aracılık etkisine sahip olduğu gösterilmiştir. Bunun nedeni, motivasyonel CQ’nun bireylerin dikkatini çekmeye ve kültürel farklılıkları öğrenmek için ekstra çaba göstermek için etkili olduğu açıklanmıştır.

Aynı şekilde Ng vd., (2009) kültürel zekâyı bir arabulucu olarak ele alıp bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Bu modele göre kültürel zekâ kişilerin uluslararası tecrübelerden daha fazla yararlanmasına sebep olarak bu kişilerin daha ekili olmalarına yardımcı olmuştur. Bu şekilde kültürel zekâ öğrenme yeteneklerin bir seti olarak alınıp yöneticilerin uluslararası deneyimlerde bütün öğrenme aşamalarında daha aktif olmalarını kolaylaştırarak o yöneticilerin bu tür deneyimlerden daha fazla yararlanmalarına sebep olmuştur.

1.5. Küresel bir dünyada Kültürel Zekânın Önemi

Günümüzün oldukça rekabetçi olan küresel iş ortamında, bireyin kültürlerarası ortamlardaki başarısı, çeşitliliği yönetmek, aynı anda birden fazla kültüre uyum sağlamak gibi çok kültürlü bir ortamda yaşamak ve çalışmakla ilgili zorlukları yönetme yeteneğinden büyük ölçüde etkilendiğini söylemek mümkündür.

Kültürel zekânın ayrıca yeni bir kültüre çalışmaktan kaynaklanan anksiyete ve belirsizliklerin yönetimini ile başa çıkmasını sağlayarak liderlerin global ortamlarda başarılı bir şekilde işleme potansiyeli sağladığı görülmüştür (Mukherji vd., 2015). Yeni kültürlerde ortaya çıkan bu zorunluklar kültürlerarasındaki farklılıklardan dolayı ortaya

çıkabilmektedir. Bunun için birçok araştırmacı tarafından farklı kültürel özellikler bütünlenip açıklanmaya çalışılmıştır. Bu tür özellikleri bilmenin çok önemli olduğunu söylemek mümkündür çünkü bu tür özellikler insanların bakış açısını şekillendirmekte ve de dolayısıyla onların iş ortamlarında gösterdikleri davranışları ve genelinde performanslarını etkilemektedir. Örneğin kültürler arasındaki farklılıkları tespit eden araştırmacılardan biri Schwartztır. Özetle, teorisi, tüm toplumlarla yüzleşen üç sorunun her birine alternatif kararları temsil eden üç bipolar kültür boyutunu belirler (Schwartz, 2006: 140-2):

- *Otonomiye karşı gruba gömülülük*: İnsanlar ne ölçüde özerk ve gruplarına gömülüdür? Özerklik kültürlerinde insanları özerk, sınırlı varlıklar olarak görülürler. Onlar kendi tercihlerini, duygularını, fikirlerini ve yeteneklerini geliştirmeli ve ifade etmeli ve kendi özgünlüklerinde anlam bulmalıdırlar. Gömülülüğe vurgu yapan kültürlerdeki insanlar, kolektiviteye ya da çoğulculuğa gömülü varlıklar olarak ele alınırlar. Yaşamdaki anlamları, büyük ölçüde sosyal ilişkiler yoluyla, grupla özdeşleşerek, ortak yaşam biçimine katılarak ve ortak hedeflerine doğru çaba göstererek gelir.
- *Hiyerarşi*. Egalitarizm değerleri paylaşan kültürdeki insanlar herkesin iyiliği için çalışır ve kendi iyiliğini grubun iyiliğinden sonra düşünürler. Temel değerler arasında eşitlik, sosyal adalet, sorumluluk, yardım ve dürüstlüktür. Diğer kutuptaki kültürel değerler hiyerarşi değerleri olarak ele alınıp, bu kültürlerde sosyal güç, otorite, alçakgönüllülük ve servet gibi değerler çok önemlidir.
- *Ahenk (uyum) ve ustalık*- Üçüncü toplumsal sorun, insanların doğal ve sosyal dünyayla ilişkilerini nasıl yönettiğini düzenlemektir. Bu soruna gösterilen kültürel tepkiler, bazen ahenk boyutuna göre davranan insanlar yani durumu olduğu gibi kabul etmek, yönlendirmek veya sömürmek yerine, anlamaya ve takdir etmeye çalışmak gibi dünyaya uyuma çalışanlarının olduğu vurgulamaktadır. Bu uyum ya da harmoni kültürlerinde önemli değerler arasında barış içinde dünya, doğayla birlik ve çevrenin korunması sayılabilir. Diğer kutup kültüründen insanlar bu soruna çözüm geliştirmek için doğal ya da sosyal çevreyi grup ya da kişisel hedeflere ulaşmak için doğayı değiştirmek, yönlendirmek ve değiştirmek için aktif katılırlar. Bu insanların değerleri arasında başarı, istek ve yetkinlik yer almaktadır.

Yukarıda bahsedilen çalışmaya benzer daha önce Geert Hofstede tarafından yapılmıştır. Hofstede yaptığı çalışmada dünyadaki bütün IBM çalışanlarının değerlerini, normlarını ve inançlarını araştırmış (Hofstede vd., 2010). Hofstedenin IBM çalışanlarıyla yaptığı çevreyle ilgili çalışması ortaya dört boyut çıkartmış. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve erillik. Güç mesafesinin en yüksek olduğu yerler arasında Suudi Arabistan, Yugoslavya ve İspanya yer almaktadır diğer yandan da güç mesafesinin en düşük olduğu yerler İskandinav ülkeleri İsveç, Norveç, Danimarka yer almaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu yerlerde ebeveynler çocuklarına eşit muamele gösterdikleri, hiyerarşiyi eşitsiz rol dağılımı ve kolaylık sağlamak için ortaya konulmuş olarak gördükleri, astlardan öneri almayı beklediklerini ispatlamışlar. Yüksek güç mesafesine sahip olan toplumlar ise: ebeveynler çocukları bağımlı olarak görürler, hiyerarşi var olan eşitsizlikleri gösterir, astlar emir almayı bekler. Diğer önemli bir boyut da bireysellik ve toplulukçuluktur. Bireyselliğin en yüksek olduğu toplumlar İskandinav ülkeleri İsveç, Norveç, Danimarka ve ABD'dir. Toplulukçu ülkeler arasında ise Yugoslavya, Türkiye, Güney Kore, Endonezya Pakistan yer almaktadır. Bireysel toplumlarının benimsediği birkaç özellikler şunlardır: herkes ilk başta kendine ve sonra yakındaki aileye bakar, ben merkezlidir, normların ihlalini suçluluk duygularına bağlarlar. Toplulukçu toplumlarda ise insanlar büyük aile veya klan içinde doğarlar ve onlara bağımlılık ve sadakat göstermeleri beklenir, biz merkezlidir ve norm ihlalini utangaçlık duygularına bağlarlar (Hofstede vd., 2010). Bundan yola çıkarak kültürlerarası ortamlarda ortaya çıkan sorunlara ve de olaylara yaklaştığımızda tüm bu kültürel modeller yardımıyla açıklanan farklılıklar ve de onların iş ve genel hayatında yansımalarını dikkate almamızı çok önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Polák-Weldon, Balogh, Bogdány ve Cizmădia (2012)'a göre 21. yüzyılın birçok örgütü çok kültürlüdür. Bu çok kültürlülük aynı zamanda birçok farklılıkların de olduğunu gösterir. Fark dil, etnik köken, din, politika, sosyal sınıf ve / veya diğer birçok nitelikte olabilir. Küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan bu tür örgütlerde yönetici konumundaki insanların rolü çok önemli duruma gelmektedir. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar ve gerginlik çoğu zaman bireylerin ve kuruluşların performansını olumsuz yönde etkiler; bu nedenle bu çatışmaları önlemek veya çözmek için her türlü yolu kullanmak hayati önem taşımaktadır. Kişilere bu tür zorlukların üstesinden gelmeye yardım eden çok önemli bir araç olarak kültürel zekâ olarak önümüze çıkmaktadır.

İnsanlar genellikle kültürlerarası durumlarda aşağıdaki gibi durumların farkında olmadan ya da gösterilen senaryoları düşünerek başarısız olur: (Thomas ve Inkson, 2017: 10-11):

- İnsanın kendi kültürünün temel özelliklerinden ve önyargılarından habersiz olması. Kültürel alışkanlıkların başka kültürden insanlara garip gelmesi durumudur. Örneğin, birkaç Amerikalı, iddialı konuşmalarının, doğal, dışa dönük olmalarını temsil ettiğini düşünüp bunun diğer kültürde nezaketsizlik ve alçakgönüllülük olduğunu düşünmez. Benzer şekilde, konuşmalarda uzun süreli sessizliklerin normal kabul edildiği Asya toplumlarından insanlar, Batılılara bu sessizliğin tuhaf olarak görüldüğünü düşünmez.
- Kültürel olarak farklı insanlarla etkileşime girdiğinde tehdit altında veya tedirgin hissetmek.
- Kültürel olarak farklı davranışları anlayamamak veya açıklayamamak. Bizi motive eden, insanların davranışları başka kültürde anlaşılamayabilir. Diğerlerin davranışlarını kendi nedenlerimizle açıklamaya çalışmak çoğu zaman yanlıştır.
- Bir kültür hakkındaki bilgiyi farklı bir kültüre uygulayamamak. Her zaman uluslararası seyahat eden insanlar bile, bu tecrübeyi sonraki kültürlerarası buluşmalarda daha etkili olmak için kullanamazlar.
- Kültürel geçmişin farkında olmamak. Kültür davranışları çok derin bir bilinç düzeyinde programlar. Biri için normal olan davranışlar diğeri için anormal görünebilir, hatta diğer kültürlerden insanlara tuhaf gelebilir.
- Başka bir kültürde yaşama ve çalışmaya uyum sağlayamamak. Yabancı bir kültürde yaşayan herkes bu zorluğa tanıklık edebilir. Kültür şokunun şiddeti değişebilir, fakat bu hepimizi etkiler.
- Diğer kültürlerden insanlarla uzun süreli kişilerarası ilişkiler geliştirememek.

Thomas ve Inkson (2017: 10-11)'a göre bu farklılıkları yönetmek ve de bu yöndeki becerileri geliştirmek kültürel zekâ üzerinden geçmektedir. Kültürel zekâ giderek globalleşen dünyada başarılı olmak için yatırım yapılması gereken çok önemli bir yetenektir. Günümüzde çokuluslu örgütlerin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri, kültürel, politik ve ulusal sınırlar boyunca çalışmak için sayısız zorluk için iyi hazırlanmış küresel yöneticilerin geliştirilmesidir. Küresel yöneticilerin kadrolarını geliştirmenin olağanüstü yüksek maliyetleri göz önüne alındığında, insan kaynakları yönetimi profesyonellerinin, kültürel zekâ hakkındaki verilere ihtiyaç duyması muhtemeldir

(Tarique ve Takeuchi, 2008). Barakat ve dieğerleri (2017) tarafından yapılan bir araştırmada, küresel bir işletme bağlamında kültürlerarası beceriler ve iş performansı arasındaki ilişkiyi tespit edilmeye çalışılmıştır. Sonuçlara göre, küresel yöneticilerinin iş performansının daha yüksek olmasında kültürel zekânın önemli rolü vardır. Kültürlerarası farklılıkları tanıyabilen, anlayabilen ve onlara uyum sağlayabilen bireylerin kültürel zekâlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sınırları aşmanın rutin olduğu bir dünyada CQ, hayati öneme sahip bir yetenektir (Mosakowski ve Earley, 2004: 139).

1.6. Farklı Kültürlere Göre Düşünmek

İnsanlar, kendi kültürlerindeki yaklaşımların diğer kültürlerinde de öyle olmadığını anlamakta zorluk çekerler. En azından bunu test edene kadar kendi kültürlerini evrensel kültür gibi düşünürler. Kültürel açıdan zekâyı ele almak, zekâyı geniş bir perspektiften bakmayı sağlar (Sternberg, 2008; Rockstuhl vd., 2008). Sternberg (2003, 2004, 2008)'a göre her kültürde, insanlar sorun yaşadıklarında, bu sorunların ne olduğunu tanımlamalı, sorunların nasıl çözüleceğini bulmalı ve sonra problem çözmelerini izlemeli ve değerlendirmelidir. Kültürler arasında, insanların ayrıca ortamlara uyum sağlaması, olayları biçimlendirmesi ve seçmesi gerekir. Bu yolla evrensel zekâ süreçlerinin olduğunu söylemek mümkündür (Rockstuhl vd., 2008: 306). Kültürler arasında farklılık gösteren şey, bu işlemlerin (sorunları tanıma ve çözme gibi) uygulandığı içerik ve de uygulamaların “zeki” olarak kabul edilen sonuçlar üretmesidir. Dolayısıyla zekâ kısmen kültürel olarak göreceli ve kısmen evrenseldir. Ona göre problemleri tanımlamak ve çözmek için gelişmiş yeteneklerine sahip olan biri, herhangi bir kültürde avantaj sağlayacak. Ancak, başarılı bir şekilde adapte olmak, onun yaşadığı deneyimlerin türüne bağlı olacaktır (Rockstuhl vd., 2008).

Bazı insanlar kültürden etkilenen davranışları tanıma konusunda yeteneklidir. Farklı kültürlerdeki insanların hedefleri vardır ve insanları bu hedeflere ulaşmak için belirleyen ve yönlendiren kültürel normlar gelişir. Bu normlar ve normlara uygun davranışlar tüm kültürlerde aynı değildir. İnsanların kültürel zekâsı, deneyim, uygulama ve yaşam boyu öğrenmeye ilişkin olumlu bir tutumla arttırılabilir (Brislin, Worthley ve Macnab, 2006: 41-42). CQ, kültüre özgü duygu kuralları dahil olmak üzere kültürün norm ve uygulamalarının anlaşılmasını kolaylaştırır. Bu, uygun duygusal ifadelere ve kültürel olarak farklı olan diğerlerinin duygularının farkında olmasına yardımcı olur; bu da davranışın o kültüre göre düzenlemeye ve etkin bir şekilde uyarlamaya yardımcı olur

(Sharma ve Hussain, 2017: 97). Man, Li, Masuda, Hamamura, ve Ishii (2018) tarafından yapılan bir çalışmada iki kültürel açıdan spesifik düşünme stiline (analitik ve bütüncül düşünme tarzı) rolüne odaklanarak, kültürün kaynak paylaşımını etkilediğini destekleyen tutarlı kanıtlar bulunmuştur. Bütüncül kültürlerden (veya bütüncül bir zihinsel yapıya sahip olanlardan) Doğu Asyalıların kaynaklarını, daha analitik kültürlerden olan Kuzey Amerikalılardan (veya analitik bir zihinsel yapıya sahip insanlardan) kaynakları ayırma olasılığın daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, kültürün karar verme üzerindeki güçlü etkisine ışık tutmaktadır.

Yukarıda açıklandığı gibi farklı kültürden gelen kişilerin olaylara bakış açılarının farklı olması muhtemeldir. Song vd, (2015), yaptıkları iki araştırmaya dayanarak, batılıların (örneğin, Avrupalı Amerikalılar) doğu Asyalılardan (örneğin Çinliler) karışık kalitede çevrimiçi hizmetlere karşı daha olumsuz tepki verdiğini tespit etmişlerdir. Çalışmanın bulguları, düşünce tarzındaki farklılıklar nedeniyle batılıların (analitik düşünürler) memnuniyet düzeylerini sorgularken olumsuz hizmet özelliklerine odaklanma ihtimalinin yüksek olduğunu ve doğu Asyalılar (bütüncül düşünenler) genel algılarını ve memnuniyet düzeylerini oluştururken yüksek ve düşük kaliteli hizmet özelliklerinin bir araya birleştirip onları daha olumlu değerlendirme eğiliminde olduğunu göstermektedir (Song vd., 2015). Öyle görülüyor ki bazı kültürlerden gelenler aynı olaylara karşı farklı tepkilerde bulunabilmektedir. Bu yöneticilerin ve de çalışanlarının müşterilerini anlama açısından çok önemli bilgiler sunmaktadır. Yabancı ülkeye giden çalışanların bu durumun farkında olmak onların uyumunda pozitif etkiler yaratacağını söylemek mümkündür. Rockstuhl ve diğerleri (2008)'ne göre kültürel uyum, aynı zamanda, bir kültürde uyarlanabilir olanın başka bir kültürde mutlaka uyarlanabilir olmadığını kabul eden kişiye de bağlı olacaktır.

1.7. Farklı Kültürel İş Ortamlarında Liderlik

Bugün liderlik çok kültürlü bir mücadeledir. Bireyler farklı liderlik tarzları hakkında farklı inançlar benimsedikleri gibi, farklı kültürden gelenler de farklı liderlik tarzlarına farklı yaklaşırlar. Altmış iki ülkede, “Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği” üzerine yapılan bir araştırma, ulusal ve örgütsel kültürlerinin, bu kültürün içindeki insanlar tarafından kabul edilebilir ve etkili bulunanların liderlik türünü etkilediği bulunmuştur (Livermore, 2015). Mannor (2008) geleneksel stratejik liderliğin değişmesi gerektiğini söyleyip, kültürel zekânın, üst düzey yöneticilerin kültürel açıdan farklı

ortamlarda daha çok geniş bilgi taramasına yardımcı olacağını; çalışanların kültürel açıdan farklı bağlamlarda ortaklarla çalışırken, daha büyük hisse senetleri sağlayacağı; yüksek CQ seviyesine sahip yöneticilerin, kültürel açıdan farklı bağlamlarda ortaklarla çalışırken, diğer yöneticilere göre daha uzun süreli ve stratejik açıdan değerli yabancı ortaklarla ittifaklar kurmalarına yardımcı olacağı; ve de kültürel zekânın, üst düzey yöneticilere kültürel olarak farklı bağlamlarda alınan yatırım kararlarının kalitesini artacağını vurgulamaktadır.

Nørmark (2012) yönetimin ve de yönetilmenin çok önemli olduğunu belirtip bir inovasyon ekonomisinde, liderlerin kültürel olarak zeki olmaları gerekeceğini ifade etmektedir. İş gücünün oluşturulması da dahil olmak üzere toplumların demografik değişimleri, liderlerin, değişim ve uyum ideolojisini sürdürmelerine yardımcı olacak yeni bilgi ve beceriler edinmelerini gerektirdiğini ifade etmektedir. Küresel kültürlerde yetkin olmak için liderlerin kültürel zekâyı geliştirmelerini gerektirir. Bu, yeteneklerin nasıl kullanılacağını bilmek ve bunları kültürel durumlarda anlamlandırmakla ilgilidir. Araştırmacıya göre kültürel zekâ, liderlerin kültürlerarası ikilemlerle çalışmasına ve kültürlerarası ortamlarda anlayış ve farkındalık yaratmasına yardımcı olmak için kullanılabilir. Yani inovasyon ekonomisinde, liderler kültürlerarası etkileşim ve iletişimin temel prensiplerine aşina olmalı ve bu bilgiyi önderlik ettikleri kişilere öğretebilmeli ve aktarabilmeli. Bütün bu süreçte kültürel zekâ rolünün çok önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Groves ve Feyerherm (2011: 557) tarafından kültürel olarak farklı olan 99 örgüt lideri ile çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı, çok kültürlü iş gruplarında liderlerin kültürel zekâsını incelemektir. Çalışmanın sonuçlarına göre kültürel zekâ, farklı etnik köken ve milliyetten olan ekip üyelerin hem lider performansı hem de ekip performansı algılarını etkilediği açıklanmıştır. Nørmark (2012)'a göre küresel bir toplulukta çalışmak, liderlerin kültürel farklılıkların üstesinden gelmek için aşağıdaki yolları öğrenmesi gerektiği anlamına gelir:

- Kültürel farklılıkları ve de onların nasıl oluştuğunu anlamak;
- Kültür hakkındaki bilgileri bir kültürden diğer bir kültüre taşıyabilmek. Kültürel olarak zeki liderler, bir kültür hakkında bilgi edinmek için zaman harcayanlardır. Onlar kültürel gerçekler, müzik, tarih, dil ve kültür içindeki insanların davranışları hakkında bilgi edinmek için fırsatlar ararlar;
- Diğerlerinin önyargılarını, varsayımlarını ve kültürel çerçevelerini tanımak;

- Kültürel çatışmaların olduğu ortamlarda çalışmaya motive olmak
- Uyum sağlamayı ve farklı kültürlerle yaşamayı ve de çalışmayı öğrenmeye istekli olmak.

1.8. Kültürler Arası İş Ortamında Çalışmak

Küreselleşen çalışma ortamının bir parçası olarak, uluslararası örgütlerden ulus ötesi kuruluşlara kadar yeni örgütlenme biçimleri ortaya çıkmıştır. Bu kuruluşlar yüksek düzeyde uluslararası karşılıklı dayanışma ve çoğunlukla kendi içlerinde yuvalanmış çok kültürlü ekiplerin (MCT'ler) oluşturulmasını gerektirir. MCT üyeleri, anlayışlarını, yorumlamalarını ve çeşitli durumlara cevap verme tarzlarını etkileyen çeşitli kültürel kimlikleri tutarlar (Erez ve Earley, 2011). Bu çok uluslu bağlamda faaliyet gösteren çalışanların birbirleriyle etkin bir şekilde iletişim kurmak ve faaliyetlerini koordine etmek için ortak anlamlar, değerler ve davranış kuralları geliştirmeleri beklenir (Shokef ve Erez, 2006). Küresel MCT üyelerinin, kendilerini ait oldukları ulusal kültürlerin ötesine bağlayan ve de sosyal uyumuna yardımcı olan nelerin olduğu Shokef ve Erez (2006) tarafından araştırılmıştır. Araştırmacılar, kültürel uyumu sağlayan ve onların performansını olumlu yönde etkilediğini düşünen küresel kimlik ve kültürel zekâ gibi iki faktöre odaklanmışlar ve böylece neden bazıları başarılı iken diğerleri başarısızdır. Sonuçlara göre, çok kültürlü ekiplerin bir çalışanı olarak tecrübeye ve küresel çalışma bağlamında bulunmak, bu ekiplerin çok kültürlü çalışma bağlamına uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır.

Liderlik yaklaşımların kültürel çeşitlilikten de etkilendiğini söylemek mümkündür; örneğin, Sutton, Pierce, Burke, ve Salas, (2006: 171)'a göre merkezi ve merkezi olmayan karar verme, güven sağlamak ve risk, bireysel ve grup ödülleri, istikrar ve yenilik, işbirliği ve rekabet, yüksek ve düşük takım sadakati ve resmi olmayan prosedürler ile resmi olmayan prosedürler kültürel çeşitlilikten etkilenmektedir. Çok kültürlü ekiplerde iş birliği, kültürel yetkinliğe ve ekibin uyum performansını önemli bir derecede etkilemektedir. Europe, Hubert, ve Lancy (2012) tarafından yapılan araştırmada kültürel açıdan farklı ekiplerin performansı, üyelerin motivasyonel kültürel zekâlarından etkilenip ondan yararlandığı görülmüştür. Yani, yeni kültürlerle etkileşimin tadını çıkarmak, yeni kültürel deneyimlere ilgi duymak ve daha yüksek algılanan ekip çalışması kalitesi; kültürlü ortamlarda çalışmayla ilgili zorlukların üstesinden gelmek konusunda kendinden

emin olmak, daha iyi ve daha yeni iş projeleri üreten ekiplere liderlik etmek gibi sonuçlara sebep olmak için kültürel zekânın çok önemli olduğu bulunmuştur.

Kültürlerarası ortamlardaki kültürel arası farklılıklar bazen yıkıcı olabilmektedir, bunun için yöneticilerin onları yönetmek için farklı stratejilerde bulunması gerektiği ifade edilebilir. Doğrudan ve dolaylı iletişim, aksan ve de akıcı konuşma sorunu, hiyerarşiye yönelik farklı tutumlar, çelişen karar verme normları vs. gibi kültürel farklılıklar bir takımda yıkıcı çatışmalara neden olabilmektedir. Brett vd., (2009)'a göre başarılı ekipler ve menajerlerin bu zorluklarla başa çıkmak için dört stratejileri kullandıkları görülmüştür: uyum sağlama (kültürel boşlukları açıkça tanıma ve onlar etrafında çalışma), yapısal müdahale (ekibin şeklini değiştirerek), yönetsel müdahale (normları belirleme ya da daha üst bir menajer getirerek) ve çıkış (diğer seçenekler başarısız olduğunda ekip üyesini ekipten çıkartma). Araştırmacıya göre özellikle de adaptasyonun ideal bir strateji olduğu görülmüştür, çünkü takımların, yönetimden gelen asgari girdiyle kendi problemini çözmek için etkin bir şekilde çalıştığı ve deneyimden öğrendikleri görülmüştür. Çok uluslu şirketlerde çalışan yöneticiler, kuruluş amaçlarını çok kültürlü ekipler aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Çok kültürlü ekiplerin performansı kültürlerarası iletişim perspektifinden inceleyen Matveev ve Milter (2004)'e göre çok kültürlü takım performansını arttırmak isteyen yöneticiler, yönetim danışmanların ve eğitimcilerin kültürlerarası yetkinliğinin ekip performansını nasıl etkilediğini bilmek zorundadır. Bahsedilen etkileşimleri kolaylaştırdığı düşünülen kültürel zekânın, günümüzdeki çok kültürlü çalışma ortamlarda vaz geçilmez bir nitelik olarak ele alınmasını gerektiğini söylemek mümkün.

Çok kültürlü ortamlarda çalışacak kişilerin daha önce böyle ortamlarda bulunması ve de bu konularda tecrübeli olması onlara artı bir değer katmaktadır. Crowne (2008) tarafından yapılan çalışma bulgularına göre çok uluslu kuruluşların, özellikle yurtdışında bulunmuş ya da çalışmış olan bireyleri ya da daha önce uluslararası ortamlarda bulunmuş ve o bağlamların etkilerine maruz kalan bireylerin işe alınması gerektiğini göstermektedir. Firmaların, bireylerin yurtdışında maruz kaldıklarının derinliğine de önem vermek gerektiği, çünkü bu çalışanların motivasyonel CQ seviyelerinin yüksek olduğunu gösteren araştırmalarla belirtildiği gibi diğer kültürler hakkında bilgi edinme istekleri yüksek olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca kültürel zekânın liderlerin etkinliğini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Meta-bilişsel, motivasyonel ve kültürel zekâ davranış faktörleri ile yöneticilerin etkililiği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur

(Monney, 2009). Buna göre liderlerin çok kültürlü bir örgütü başarılı bir şekilde yönetmenin bunları anlama ve çalışanların kültürel zekâlarına yatırım yapmaktan da geçtiği ifade edilebilir.

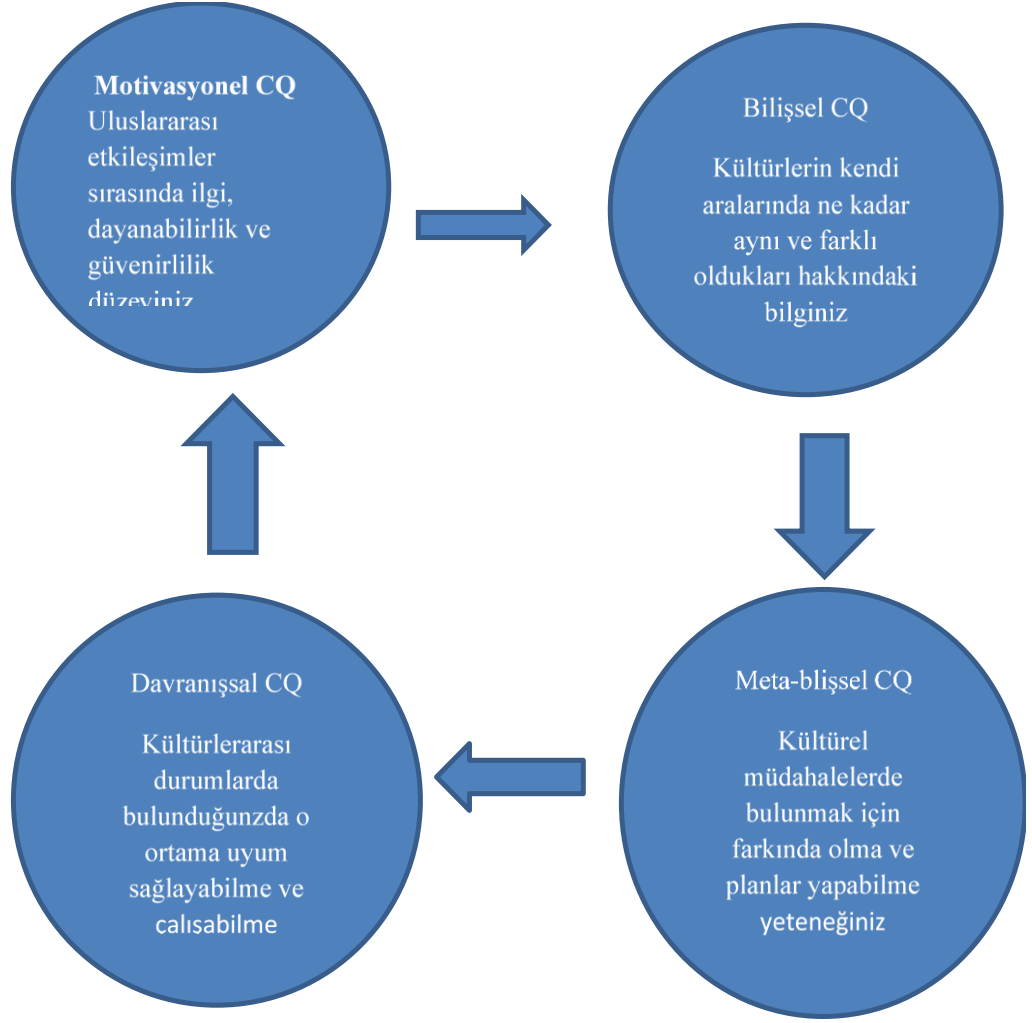
Kennedy (2008: 35-40)'e göre liderlerin örgütlerinin avantajlarına yönelik kültürel farklılıkları ele almak ve kullanmak için ihtiyaç duydukları beş nitelik şunlardır:

- liderler çeşitliliği bir öncelik haline getirmelidir.
- liderler insanları ve farklılıklarını tanımak zorundadır.
- liderler zengin iletişimi mümkün kılmalıdır.
- liderler hesap verebilirliği temel bir değer haline getirmelidir.
- liderler bir hakem olarak her şeye karşılıklılık vermek zorundadır.

Bütün bu özelliklerin kültürel zekâ yardımıyla sağlayabileceğini söylemek mümkündür. Nørmark (2012)'a göre bir antropolog gibi, kültürel açıdan zeki liderler de iş çevrelerinde büyümeyi engelleyen veya onu destekleyen kültürel eserleri araştırır, keşfeder ve bulurlar. Earley (2002: 289)'e göre kültürel olarak zeki bir liderler, “içeri” ye bakarak “dışarıda” ki durumun farkında olabilirler. Kültürel zekâ, çok uluslu bir ekibin üyelerine ek bir avantaj sağlamaktadır. Kişilerarası zorluklarla karşı karşıya kalındığında, yüksek CQ'su olan bir ekip üyesi, ekip üyeleri arasındaki kültürel farklılıklar nedeniyle meydana gelen çatışma durumlarını daha iyi anlayabiliyor ve bunlara daha iyi tepki gösterebilmektedir.

1.9. Kültürel Zekâ Modeli ve Bileşenleri.

Kültürel zekânın 4 bileşeni olan metabilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ aşağıda açıklanmıştır.



Şekil 1: Kültürel Zekâ Modeli

Kaynak: *CQ Model*. (n.d.). Retrieved April 1, 2019, from <https://culturalq.com/about-cultural-intelligence/research/>

1.9.1. Metabilişsel Kültürel Zekâ..

Metabilişsel kültürel zeka, bireyin farklı kültürel arka planı olanlarla etkileşimlerde bulunduğu zaman durumunun bilincinde ve farkında olması durumudur (Dyne vd., 2008)'ne göre CQ'nun metabilişsel faktörü, en az üç nedenden dolayı kritik öneme sahiptir. Birincisi, kültürel geçmişin farklı olduğu insanlar ve durumlar hakkında aktif düşünmeyi teşvik eder. İkincisi, alışkanlıklar, varsayımlar ve kültürel açıdan sınırlı düşünme hakkında eleştirel düşünmeyi etkiler. Üçüncüsü, bireylerin zihinsel haritalarını değerlendirme ve gözden geçirmelerine olanak sağlar ve anlayışlarının doğruluğunu artırır (Dyne vd., 2008: 17). Metabilişsel kültürel zekânın asıl amacı, kişilerin farklı kültürel anlayışlara uyum sağlamaktan öğrenilenleri bir durumdan almak ve bunları diğer

durumlara doğru şekilde uygulamasını sağlamasıdır (Livermore, 2015). Araştırmacı bu bileşenin, yaşadıkları ve gözlemledikleri arkasındaki soruları cevaplamaya yardımcı olur. Van Dyne vd. (2012: 299) metabilişsel faktörünün üç alt boyutunu tespit etmişlerdir. Onlara göre metabilişsel zekâ planlama, farkındalık ve de kontrol gibi üç zihinsel süreçlere ayrılabilir:

- **Planlama:** Kısa vadeli ve uzun vadeli hedefler hakkında dikkatlice düşünmek gibi önceden hazırlıkları içermektedir. Ayrıca, belirli kültürel bağlamlarda atılacak belirli adımlar için eylem planları geliştirmeyi içerir. Planlama, bir kültür hakkında derinlemesine düşünmeye ve etkileşimin öncesinde yapılması gerekenleri öngörmeye dayanır.
- **Farkındalık:** İnsanların kültürün; kendi zihinsel süreçlerini ve davranışlarını, kültürlerarası etkileşimlerdeki başkalarının zihinsel süreçleri ve davranışları ve bunların kültürlerarası durumu nasıl etkilediğine dair insanların gerçek zamanlı bilincinin derecesini tanımlar.
- **Kontrol:** Metabilişsel CQ'nun bu bileşeni, unutulmuş varsayımları düşünmeyi ve sorgulamayı ve yeni girdilere dayanarak zihinsel modelleri düzenlemeyi içerir. Kontrol, kültürlerarası etkileşimler sırasında beklentileri ve gerçek olayları karşılaştırmayı içerir.

Daha etkili bir planlama, kontrol ve özellikle farkındalığı sağlayan kültürel zekânın yöneticilerin çok kültürlü ortamlarda daha kolay uyum sağlamayı ve de daha etkili olması muhtemeldir. Mor, Morris, ve Joh (2013) yaptıkları araştırmada metabilişseliği yüksek olan kişilerin kültürel ortamlarda daha etkili olacağını tespit etmişlerdir.

1.9.2. Bilişsel Kültürel Zekâ

Bilişsel CQ, bir bireyin farklı kültürel ortamlardaki normlar, uygulamalar ve sözleşmelerin kültürel bilgisi olarak ele alınmaktadır. Çağdaş dünyadaki çok farklı kültürler göz önüne alındığında, bilişsel CQ'nun kültürel evrenselliğin yanı sıra kültürel farklılıkların bilgisini de gösterdiği açıklanmaktadır (Van Dyne vd., 2008). Van Dyne ve diğerleri (2008) kültürel zekânın bilişsel bileşeninin, kültürlerarası durumlarda karar almada ve performans için kritik olması açısından çok önemli olduğunu vurgulamaktadır (Van Dyne vd., 2008). Livermore (2015)'a göre CQ bilgisine sahip liderlerin zengin, iyi organize edilmiş bir kültür anlayışı ve kültürün insanların düşünce ve davranış şeklini

etkilediği hakkında kesin bir kanaatleri vardır. Araştırmacıya göre insan kültürü düşündüğü zaman önce, ulusal kültürü düşünür. Ancak bir liderin ya da yabancı ortamlarda çalışanın evrensel düşünmesi çok önemlidir. Bir liderin evrensel olanı, kültürel olanı ve kişisel olanı ayırt etme yeteneği kültürel zekânın en önemli göstergelerinden biridir.

Kültürlerarası durumlarda etkinliği kolaylaştıran kültürel bilginin yönleri olarak bilişsel zekânın iki boyutu ele alınmıştır (Livermore, 2015: 26-27):

- Kültürel sistemler veya kültürün genel bilgisi – kültür hakkındaki genel bilgi, kültürel ortamı oluşturan evrensel unsurların bilgisi olarak tanımlanır. Araştırmacıya göre kültürü karakterize eden genel unsurları anlamak önemlidir; çünkü insanlara kültürlerin benzer ve farklı olabileceği olası yolları düşünmek için örgütleyici bir çerçeve sağlar.
- İçeriğe özgü bilgi ya da kültürel normlar ve değerler – bu tür bilgiler kültürün ilişki, otorite ve zaman gibi meselelere nasıl yaklaştığını açıklamaktadır.

1.9.3. Motivasyonel Kültürel Zekâ

Motivasyonel kültürel zekâ, kültürel açıdan farklı ortamlarda etkili bir şekilde çalışmaya olan ilgi ve güvenin (Livermore, 2011). Motivasyonel CQ, bir bireyin dikkatini ve enerjisini kültürel farklılıklara yönlendirme yeteneğidir (Van Dyne vd., 2008). CQ'nun motivasyonel boyutu olan motivasyonel kültürel zekâ, kültürlerarası adapte olmak için liderin ilgi düzeyi, motive olma gücü ve enerjisi olarak ele alınmaktadır (Livermore, 2015).

Van Dyne ve diğerleri (2012) motivasyonel CQ'nun aşağıdaki gibi üç alt boyutun olduğunu ileri sürmektedir:

- İçsel ilgi–bu ilgi, yeni kültürlerarası etkileşimlerden edinilen içsel memnuniyeti ve farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla çalışmanın zevkini içerir. Ayrıca, insanların farklı kültürel geçmişlere sahip oldukları çeşitli gruplarda çalışmaya temel bir ilgi içerir.
- Dışsal ilgi – bu ilgi, farklı deneyimlerden farklı tecrübeler edinmemize yardımcı olmaktadır.
- Uyum sağlamak için öz yeterlik- yeni kültürlere uyum sağlamanın stresiyle başa çıkma yeteneğine odaklanır. Aynı zamanda, farklı kültürel geçmişlere

sahip ve kültürel açıdan farklı gruplar ve ortamlarda çalışmak için kendine güvenen yerel halkla etkileşime girme konusunda bir güven duygusu içerir.

Bahsedilen boyutların kültürlerarası uyumda önemi büyüktür (Van Dyne vd., 2012: 304). Earley (2002; s.278)'e göre öz yeterlilik, CQ'da önemli rol oynar çünkü başarılı kültürlerarası etkileşim, bir kişinin yeni bir ortamda sosyal söylem için etkin olma duygusuna sahip olunmasına dayanır. Yeni kültürlerden insanları anlama yeteneğine inanmayan bir insanın erken başarısızlıklar yaşadığından sonra ayrılması muhtemeldir. Kültürel zekânın motivasyonel yönü zayıf ise adaptasyonun gerçekleşmeyeceği muhtemeldir. Bir kişinin yeni kültürel koşullara proaktif bir şekilde dahil olması, öz yeterlik duygusundan oldukça etkilenir.

Tanıdık olmayan kültürlerden insanları anlayabildiğine inanmayan bir kişi, çoğu zaman düşmanlık veya anlayışla karşılaşma çabalarından sonra pes eder. Buna karşılık, motivasyonu yüksek olan bir kişinin, önündeki engeller, aksilikler ve hatta başarısızlıktan ötürü daha büyük bir güçle yeniden başlayıp başarması beklenir (Mosakowski ve Earley, 2004: 142). Bundan yola çıkarak liderlerin ve de çalışanlarının yüksek performansı için bu bileşenin önemli rol oynadığını söylemek mümkündür. Livermore (2015)'a göre yüksek motivasyonel kültürel zekâyâ sahip liderler, yeni ve çeşitli kültürel ortamları öğrenmek ve bunlara uyum sağlamak için motive olurlar. Uyum sağlama yeteneklerine olan güvenleri, çok kültürlü durumlarda performanslarını etkilemektedir.

1.9.4. Davranışsal Kültürel Zekâ

Davranışsal CQ, bireyin farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla etkileşime girdiğinde uygun sözel ve sözel olmayan eylemler sergileme yeteneğidir. Davranışsal CQ, geniş bir repertuar veya çeşitli davranış biçimlerine sahip olma ve kullanmaya dayanır. Van Dyne ve diğerleri (2008)'ne göre davranışsal CQ, CQ'nun kritik bir bileşenidir; çünkü davranış genellikle sosyal etkileşimlerin en belirgin özelliği olarak ele alınmaktadır. Davranışsal CQ'ya sahip olan kişiler hem kendi davranışlarının farkındadırlar ve de diğerleriyle etkileşimde uygun davranışlar sergileyebilmektedir.

Davranışsal kültürel zekâ ile etkileşimsel uyum arasında benzerlikler olsa da bu kavramlar arasında ayırım yapmak gerekir. Nunes, Felix, ve Prates, (2017: 223)'e göre bunların iki kavram benzer fenomenleri ele alsalar da bu iki teorik yapı doğalarından dolayı farklıdır. Davranışsal kültürel zekâ, farklı bir kültürün tipik davranışlarını

uyarlama ve taklit etme yeteneğini ifade ederken (örneğin, Japonca'da kendini ifade ederken durağan bir şekilde konuşma ya da örneğin İtalyanca konuşurken daha fazla mimik kullanma) etkileşimsel uyum yerlilerle etkileşime uyum sağlamak kişinin sağaldığı psikolojik uyum duygusunu ifade etmektedir.

Van Dyne ve diğerleri (2012: 304-306) davranışsal CQ'nun aşağıdaki gibi üç alt boyutunu tespit etmişlerdir:

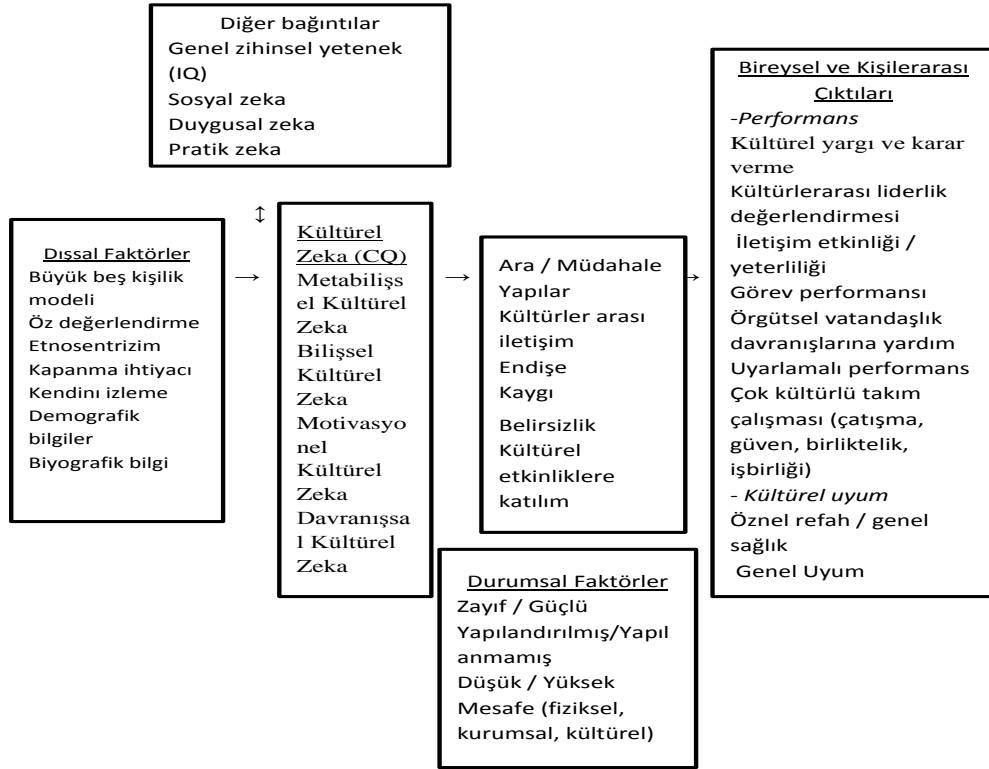
- *Sözel davranış*. Sözel davranış, seslendirmede esneklik olarak tanımlanır. İfade tarzının taşıdığı sıcaklık, coşku ve formalitenin miktarını değiştirebilme kapasitesini içerir.
- *Sözsüz davranış*. Sözel olmayan davranış esnekliği, birbirine yakın veya uzak durmayı ve diğerleriyle fiziksel temas ve göz temasının miktarını ve doğasını değiştirmeyi içerir.
- *Sözlü ifade biçimleri*. Kişilerin sözcük seçimleri, ses tonları, analitik akıl yürütme biçimleri bu çerçevede değerlendirilir.

Araştırmacılara göre davranışsal CQ'nun üç alt boyutu, etkili kültürlerarası etkileşimler için gereken karmaşık esnekliği vurgular. Sözel esneklik iletişimin etkinliğini artırırken konuşma eylemlerinde esneklik, iletişim sözleşmelerinde ayrıntılı bir anlayış olduğunu gösterir. Livermore (2015) yüksek davranışsal kültürel zekâsı olan liderlerin, ayrıca bağlama bağlı olarak kullanabilecekleri geniş bir davranış repertuarına sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Yeni bir dil edinmedeki zorluklar kültürel uyumu etkileyebilmesi açısından önemlidir. Bu tür zorluklarda kültürel zekânın bir yetenek olarak kişilere yardımcı olacağı muhtemeldir. Earley (2002: 279-280)'e göre CQ değeri yüksek olan bir kişi davranışını verilen herhangi bir kültürel çerçeveye uygun hale getirebilir. Bu, "Roma'da, Romalılar gibi davranın" şeklinde eski bir atasözü tarafından açıkça gösterilmektedir. Diğer bir deyişle, hedef kültürle tutarlı davranışları uyarlamak kültürlerarası uyum ve etkileşimin önemli bir yönüdür. Araştırmacıya göre başka bir kültürün üyesi gibi davranmak sadece diğerleri gibi aynı şekilde davranmak değildir; insanları başka bir kültürden rahat ve konforlu hale getiren eylemlerde bulunmaktır. Bu şekilde kişinin eylemlerinin yeni bir içeriğe uyacak şekilde uyarlanmasının bir takım olumlu faydaları vardır.

1.9.5. Kültürel Zekânın Öncülleri ve Sonuçları

Kültürel zeka üzerine yapılan deneysel araştırmalar, çeşitli temaların geliştirilmesini sağlamıştır. Erken dönem çalışmaları, CQ yapısının yordayıcı geçerliliğini sağlamaya odaklanmıştır. Kültürel zekâ çalışmalarının temel amacı kültürlerarası bağlamlarda CQ'yu önemli sonuçlarla ilişkilendirmektir (Van Dyne vd., 2015). Kültürel zekâ, özel kültürel yeteneklere odaklandığı için özel bir bireysel konsept olarak ele alınmaktadır. CQ, kültürel olarak farklı ortamlara uyum sağlama ve etkili performans gibi sonuçlara neden olan, oluşmaya izin veren ve / veya kolaylaştıran bir yetenek olarak ele alınmaktadır (Ang ve Dyne, 2008). Araştırmacılara göre özetlemek gerekirse, kavramsal ve deneysel olarak farklı kalırken, diğer zekâ biçimleri ve diğer kültürlerarası yeterlilik göstergeleriyle birlikte ele alınması gereken belirli bireysel bir yetenektir (Ang ve Dyne, 2008). Böylece kültürel zekâ kavramının birçok ampirik çalışma üzerinde geliştiğini ifade etmek gerekir.



Şekil 2: Nominal Kültürel Zekâ Ağı

Kaynak: Ang, S., & Van Dyne, L. (Eds.). (2008). *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*. M.E. Sharpe, Inc.

Şekil 2’de Ang & Dyne (2008: 10-11) tarafından oluşturulan kültürel zekânın nomolojik çerçevesi bulunmaktadır. Araştırmacılar bu nomolojik ağı dört ilişki üzerinde açıklanmaya çalışılmıştır. Birinci ilişki ağı kültürel zekâyı ve de dolayısıyla kişinin etkililiğini etkileyen dışsal bireysel faktörler ele alınmaktadır. Bu faktörler beş kişilik modeli, öz değerlendirme, etnosentrizm, kapanma ihtiyacı, kendini izleme, demografik bilgiler ve biyografik bilgiler olarak ele alınmıştır. İkinci olarak kültürel zekânın etkilediği ara değişken yapılar olarak kültürlerarası iletişim, endişe, kaygı, belirsizlik ve kültürel etkinliklere katılım ele alınmıştır. Üçüncü olarak durumsal faktörlerin şiddetinin önemini de vurgulayarak kültürel zekânın de durumsal faktörlere göre daha yüksek ya da daha düşük olabileceği açıklanmıştır. Ang ve Dyne (2008)’ e göre CQ'nun dört faktörü, kültürel faaliyetlere katılımın ara yapılarıyla da ilgilidir. Kültürlerarası etkinliklere aktif katılım yoluyla, bireyler kültürlerarası durumlarda etkin bir şekilde performans gösterecek ve uyarlayacak gerekli beceri ve bilgileri edinirler.

Kültürel zekânın öncüleri birçok araştırma tarafından ele alındığını ve de bu öncülerin çeşitli olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin Tarique ve Takeuchi (2008) araştırmalarını sosyal öğrenme kuramına dayanarak kültürel zekâ literatürüne, çalışanların önceki deneyimlerin kültürel zekâ ile nasıl bir ilişkide olduğunu açıklamaya çalışarak katkıda bulunmaya çalışmışlardır. Uluslararası deneyimlerin iki yüzüne odaklanıp daha önce çalışmayan çalışanların deneyimlerinin ve de çalışanların seyahat deneyimlerinin sayısının CQ'nun dört (metabilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal) yönü ile nasıl bir ilişki içinde olduğunu ve seyahat deneyimlerinin uzunluğunun bu ilişkileri nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Araştırmacılar, bireylerin başka ülkelerde seyahat ederken ya da okurken, bu kültürün davranışlarını, geleneklerini ve normlarını doğrudan deneyimle ya da ev sahibi vatandaşların davranışlarını gözlemleyerek öğrendiklerini savunmaktadırlar. Böylece bu iki faktörün kültürel zekâyı etkilediği açıklanmıştır. Chao, Takeuchi ve Farh (2017) örtük kültür inançlarının (kültürel özelliklerin sabitliği ya da erişilebilirliği hakkındaki inançlar) kültürlerarası reddedilme duyarlılığını etkilediğini, bu durumun, öğrencilerin kültürlerarası uyumunu ve sonrasında onların kültürel zekâsını etkilediğini tespit etmişlerdir. Araştırmacılar özellikle, kültürlerarası uyum deneyimlerinin, özellikle sosyal alanda, CQ’yu etkilemede önemli bir rol oynadığını bulmuşlardır. Bu çalışmada ayrıca kültürel uyum ile kültürel zekâ arasındaki ilişki ele alınmıştır. Bu iki değişken arasındaki bağlantının yanı sıra kültürlerarası uyum ve kültürel zekânın gelişimi arasındaki ayrımın tanınması önemlidir,

çünkü bu, araştırmacılara göre önceki uluslararası deneyimlerin CQ'yu nasıl şekillendirdiği sorusunun ele alınmasına yardımcı olabilir. Farklılıkları açısından kültürlerarası uyum, yabancı kişilerin belirli bir yabancı ülkede yaşadığı gündeki günlük rahatlık deneyimini kapsar. Buna karşılık, CQ, genel olarak kültürlerarası değişimleri içeren ortamlarda etkili bir şekilde uyum sağlama ve işlev görme konusundaki bir yeterlilik duygusunu ifade eder. Bu iki yapı kavramsal olarak farklı ancak yakından ilişkili iki kavram olarak ele alınmaktadır.

Şekil 2'de kültürel zekânın bireysel ve kişilerarası çıktıları ya da sonuçları olarak performans çıktıları ve kültürel uyum çıktıları ya da sonuçları olarak ele alınmaktadır. Livermore (2011)'a göre kültürel uyum sonuçlarına baktığımızda kültürel zekânın öznel refah / genel sağlığı, genel uyumu, iş uyumu ve etkileşimli uyumu etkilediğini ifade edebiliriz. Yaza göre CQ'nun diğer yararları ışığında, CQ ile karlılık arasında bir bağlantı bulmak şaşırtıcı değildir. Kültürlerarası ortamlara daha başarılı bir şekilde uyan ve karar alma, müzakere ve bağlantı kurma gibi temel görevlerde daha iyi performans gösteren kişiler, kuruluşlarının daha fazla kar sağlamalarına yardımcı olmaktadır.

Kültürel uyumun sonuçları, farklı araştırmaların konusu olmuştur. Chen (2015) tarafından yapılan araştırmada CQ'nun ayrıca iş katılımı için önemli bir faktör olarak belirlenmiştir. Arabuluculuk etkisine bakıldığında, kültürlerarası uyumun bir boyutu -iş uyumu, CQ-iş katılımı ilişkisine aracılık ettiği ispatlanmıştır. Bu araştırmada CQ'nun uluslararası bir görevlendirme sırasında kültürlerarası etkinliğin başarısı için kritik olduğu göstermiştir. Ayrıca, yabancı işçilerin yerel kültüre uyum sağlamalarına yardımcı olmak ve böylece kültürlerinde daha fazla yer almak için kültürlerarası eğitimin sürekliliğini sağlamak esas olduğu ifade edilmektedir. Ang ve diğerleri (2007) yaptıkları araştırmada metabilşsel ve bilişsel CQ'nun kültürel yargılanmayı ve de karar vermeye öncülük ettiğini, motivasyonel ve davranışsal CQ'nun kültürel uyuma öncülük ettiğini ve de metabilşsel ve davranışsal CQ'nun iş performansını etkilediğini açıklamışlar.

Bir başka çalışmada, motivasyonel kültürel zekânın, uluslararası bağlamlarda etkileyici sonuçların en tutarlı göstergesi olduğu ispat edilmiştir. Ang ve diğerleri (2015: 436)'ne göre bugüne kadar, kültürel zekânın en etkileyici sonuçları, genel uyumu kapsamında olan (yani yabancı bir kültürde genel yaşam koşullarına uyum), iş uyumu (yani yabancı bir kültürde çalışmak için uyum ayar), etkileşimsel uyum (yani, yabancı bir kültürde yerlilerle sosyalleşmeye uyum), psikolojik uyum (yani, yabancı bir kültürde yaşarken refah ve memnuniyet duygusu) ve sosyokültürel uyum (yani, sığabilecek veya yabancı

bir kültürde etkileşimli yönleri müzakere) üzerinde yapılan araştırmalarda görlmştir. Bundan yola çıkarak kültürel zekânın kültürlerarası adaptasyonun tüm şekillerini pozitif yönde etkilediğini ve motivasyonel kültürel zekânın en önemli öncülü olduğunu varsayabiliriz.

BÖLÜM 2: KÜLTÜRLERARASI UYUM

2.1. Uyum Kavramı

Uyum kavramının başlangıçta biyolojide kullanıldığı şekilde diğer alanlarda da kullanılmıştır. Örneğin Dunn ve Hammer (2014: 9)'a göre biyolojik adaptasyon teriminden sonra, uyum bir türün ortamındaki değişikliklere uyum sağlama çabalarını ifade eden bir durum olarak ele alınmıştır. Aynı zamanda uyum, insanların günlük yaşamın taleplerini ve zorluklarını yönettiği ya da üstesinden geldiği psikolojik süreçleri ifade etmektedir. Uyum, çevresel talepleri karşılamaya izin veren zorluklarla başa çıkma yeteneğidir. Nevid ve Rathus, (2009: 7-9)'a göre uyum esasen reaktiftir. Bazen uymak veya karşılama gereken talepler fizikseldir; örneğin soğukken, sıcak giyinerek, ısıyı açarak veya egzersiz yaparak uyum sağlanabilir. İşlerin bitmesi için çalışmak, susuzluğu gidermek için su içmek gibi bu tür uyarıcılara tepki vererek uyum sağlanır.

Anderson (1994)'a göre uyum, engeli etkisiz hale getirmek için yanıtların üretilmesidir (Anderson, 1994: 302). Bir kişiyi hareket geçiren durumlar genellikle dengesizlik durumları olarak ele alınmaktadır. Araştırmacı işe yeni başlayan ve deneyimsiz bir çalışan için, çevrede görülebilecek, koklanabilen, duyulan, dokunulan ve taranabilen neredeyse her şey, bir engel veya daha doğrusu onun tanıması gerek bir engeli teşkil eder. Uyum bu dengesizlik durumundan kurtulmak için bir yoldur. Sosyal destek araştırmaları da uyumu ele alıp onun çalışanlarda yarattığı sonuçları açığa kavuşturmayı amaçlamıştır. Örneğin, Kraimer, Wayne, ve Jaworski (2001) algılanan örgütsel desteğinin kültürlerarası uyumunu etkilediği ve de uyumun de görev ve bağlamsal performansını etkilediğini göstermiştir.

2.2. Kültürlerarası Uyumun Tanımı ve Anlamı

Yabancı bir ülkede yabancı çalışanın kültürlerarası uyumu, genel kültürel çevre, ev sahibi ülke vatandaşlarıyla ve işin kendisi de dahil olmak üzere, uluslararası görevlendirmenin çeşitli yönleriyle ilişkili psikolojik rahatlığı ifade eden çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmıştır (Black vd., 1991). Sutton ve diğerleri (2006: 144)'ne göre kültürlerarası uyum, kişinin kendisinin ve diğerlerinin bilişsel önyargılarını anlama ve başarılı bir ekip performansı sağlamak için gerektiğinde uyum sağlama yeteneğini ifade eder.

Araştırmacılar bu uyumun kültürel yeterlilik, takım çalışması ve kültürel uyarlanabilirlik gibi üç kültürel bileşenden oluştuğunu ifade etmektedir.

Brett ve diğerleri (2009)'ne göre uyum, ekip üyelerin kültürel farklılıklarını kabul edip onları tanımakla, onlarla yaşamayı mümkün kılar. Araştırmacılara göre uyum genellikle bir probleme mümkün olan en iyi yaklaşımdır, çünkü genellikle diğer stratejilere göre daha az yönetimsel zaman gerektirir ve ekip üyelerinin sorununu kendi başlarına çözmelerine ve de süreçten öğrenmelerine imkân tanır. Mosakowski ve Earley (2004: 141-142)'e göre uyum sağlayarak insanların alışkanlıklarını ve davranışlarını benimseyerek, en temelde, onlar gibi olmanın nasıl bir şey olduğunu anlamaya başlarız. Araştırmacı yeni bir kültüre uyum sağlamak için sorunların ve engellerin üstesinden gelmeyi gerektirdiğini açıklamaktadır. Uyum, insanların bu tür sorunların üstesinden gelmek için kendilerine güvenmeye başladığında gerçekleşebilmektedir. Ayrıca kültürün de uyumda etkili olduğunu söylemek mümkündür. Andreatta ve Ferraro (2012: 43) insanların kültürel uyum yardımıyla ortamlara uyum sağladıklarını açıklamaktadır. Kültür insanlara günlük hayatta karşılaştıkları sorunları çözmeye ve de hayatta tutunmasına yardım etmektedir.

2.2.1. Kültürlerarası Uyumun Boyutları ve Göstergeleri

Kültürlerarası uyumun boyutları birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Bu konuda birçok önemli çalışması olan Black (1988)' a göre yabancı yönetici uyumun en az iki boyutu, yani en az *iş ve genel uyumu* bulunmaktadır. Araştırmacı Japonya'da çalışan Amerikalı yöneticiler üstünde yaptığı araştırmada *rol belirsizliğin ve rol takdirinin iş uyumunu etkilediğini; önceden hazırlık bilgisi, yerel vatandaşlarla ilişki kurma ve ailenin uyumunun* Japonya'daki Amerikalı gurbetçi yöneticilerin Japonya'daki **genel uyumu** ile ilişki içinde olduğunu bulmuştur. Ayrıca araştırmacı yabancı yöneticilerin ve ailelerinin uyumuna, *havaya, alışveriş koşullarına, kişilerarası ilişkilere uyum sağlamanın* yardımcı olduğu açıklamıştır. Bu çalışmada ayrıca bu boyutların göstergeleri de belirlenmiştir. Böylece çalışmada, araştırmacı sonuçlara bağlı kalarak **genel uyumun** göstergeleri olarak: *genel hayat koşullarına uyum, ulaşım sistemine, yemeğe, alışveriş koşullarına, havaya ve eğlence türlerine uyum, iş arkadaşlarıyla ve de iş dışında kişilerle etkileşimde bulunma, ailelerin uyumu; iş uyumun göstergeleri olarak ise *rol belirsizliği, rol takdir hakkı* olarak ele almıştır.*

Uyum konusunda daha sonraki yapılan çalışmalarda Black'ın üç boyutu kültürlerarası uyum çalışmalarında araştırmacıların ölçüt olarak kullandıkları görülmüştür. Görüldüğü gibi burada araştırmacı genel uyum ile etkileşimsel uyumun göstergelerini birlikte yani tek bir boyut altında ele almaktadır. Daha sonraki çalışmalarda bu boyutlara yani genel uyum ve iş uyumunu ayrıca etkileşimsel boyutu eklenmektedir. Black (1990: 123) şimdiye kadar yapılan ampirik çalışmalardan yola çıkarak literatürde, uyumun genel olarak, bu geçişi yaşayan bireyin perspektifinden ölçüleceği ve de uyumun *genel* ortama, *işin durumuna* veya *ev sahibi vatandaşlarla etkileşime girme* açısından ölçülebildiği öne sürmektedir. Böylece uyumun üç boyutu yani *genel uyum*, *iş uyumu* ve *etkileşimsel uyum boyutu* olduğunu söylemek mümkündür.

Stewart Black, Mendenhall ve Oddou (1991) kültürlerarası uyum boyutları hakkında birkaç öncü veya faktörler belirlemiştir. Araştırmacılara göre uyumun çok yönlü olması, ayrıca farklı ünite veya boyutların farklı öncüllerden etkileneceğini göstermektedir. Onları etkileyen faktörler bu şekilde sıralanmıştır:

- İş faktörleri ve organizasyon kültürü faktörleri içindeki spesifik değişkenlerin yani işe ilişkin doğru beklentilerin olması, yüksek öz yeterlik seviyeleri; rol netliği; rol takdir hakkı ve de organizasyon üyelerinden sosyal destek **iş uyumunu** olumlu yönden etkilemesi; örgüt kültürünün farklılığı ise iş uyumunu negatif şekilde etkilemesi beklenmektedir (Black vd., 1991);
- İş dışı faktörlerin içindeki belirli değişkenlerin genel uyumunu etkilemesi yani örgütten konut, okul, market vb. ile ilgili lojistik desteğin olması ve de eş uyumun gurbetçilerin **genel uyumunu** pozitif yönden etkilemesi; kültür farklılığının ise negatif şekilde etkilemesi beklenmektedir (Black vd., 1991);
- Ev sahibi vatandaşlarla etkileşime girmek ve de ev sahibi kültüründe neyin uygun olup olmadığı ve de neyin nasıl yapıldığını öğrenmek etkileşimsel uyumun pozitif yönden etkilediğini, yüksek kültür farklılığı ise gurbetçilerin **etkileşimsel uyumunu** negatif şekilde etkilediği açıklanmaktadır (Black vd., 1991).

Shaffer, Harrison, ve Gilley (1999) tarafından yapılan çalışmada daha önce açıklandığı Black'ın 3 boyutlu modeli test edilerek ayrıca uyum sürecini etkileyen yeni faktörler bulunmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada da aynı Black ve diğerleri (1991)'ne göre ***işle ilgili faktörleri*** olarak *rol netliği*, *rol takdir hakkı* ve *rol yeniliği*; ***örgütsel destek***

*faktörleri arasında, lojistik destek ve iş arkadaşı desteği, işle ilgili olmayan ve de genel uyumu ve etkileşimsel uyumuyla ilişki içinde olan faktörler ise eşlerin uyumu ve kültürel bilgilerin yenilenmesi (gidilen ülkenin kültürel bilgilerinin edilmesi) olarak belirlenmiştir. Ayrıca Kirkman ve Chen (2006) daha önce Black ve diğerleri (1991); Black ve Stephens (1989); Shaffer, Harrison, ve Gilley (1999) tarafından yapılan çalışmalardan yola çıkarak yabancı yöneticilerin uyumunun üç boyuttan oluştuğunu açıklamaktadır: (1) **iş uyumu** (örneğin, *iş sorumluluklarını ve performans beklentilerini karşılama*), (2) **etkileşim uyumu** (örneğin, *ev sahibi ülke vatandaşlarıyla sosyalleşme ve konuşma*) ve (3) **genel uyum** (örneğin, *hayat şartlarına, yiyecek, alışveriş ve yabancı kültürün diğer yönlerine uyum*).*

Yabancı çalışanların sosyal etkileşimlere uyumu tek yönlü bir süreç olarak ele alınmıştır Zimmermann ve Sparrow (2007: 1-2)'a göre kültürel uyumluluk ve yabancı yönetici uyum araştırmacıları genellikle, uyumu bireyde ortaya çıkan davranışsal ve içsel (örneğin, tutumsal, duygusal) değişiklikler olarak algılayıp, uyumu çevresel taleplerle bireyin davranışsal eğilimleri arasındaki uyumunu ve azaltılmış çatışma durumunu ifade etmektedir. Buna karşılık Zimmermann ve Sparrow (2007) uyumu aşağıdaki gibi ayırmışlardır:

- Psikolojik uyum. İyi ve memnuniyet duygularıyla karakterize edilen psikolojik ve duygusal durumlardaki değişiklikler.
- Etkileşimsel uyum. Bireyin kültürlerarası etkileşimlerle ilgili davranışsal ve tutumsal değişimleri.
- İş uyumu. İş değiştirme ve oryantasyon sürecinde gösterilen uyum sürecidir.

Araştırmacılara göre uyumun üç boyutu da birey ve çevre, yani genel çevre, sosyal etkileşimler veya yeni iş arasında uyumsuzluk nedeniyle meydana gelir. Bu tutarsızlık, bireyin zihinsel refahını sürdürmesi ve normal şekilde çalışması için kaldırılması gereken bir engeldir. Yani uyum, tek yönlü bir işlemde ziyade karşılıklı etkileşimler süreci olarak ele alınmaktadır (Zimmermann ve Sparrow, 2007: 3). Öyle görünüyor ki kişiler, uyumu çevre ile etkileşimlerde bulunarak, çevreden etkilenecek ve çevreyi etkileyerek farklı ortamlarda uyumu sağlamaktadır.

2.2.2. Kültürlerarası Uyumun Öncüleri ve Sonuçları

Kültürel uyumun öncülleri ve sonuçları Aycan (1997) tarafından ele alınmıştır. Araştırmacı uyumu çok disiplinli bir süreç olarak ele alarak onu psikolojik, sosyo-kültürel

ve iş uyumu olarak ele almaktadır. Psikolojik ve sosyo-kültürel uyum, etkinlik ve bağlılığın artmasıyla ortaya çıkan çalışma uyumunun en belirgin göstergeleri olarak ele alınmaktadır. Araştırmacı başarılı psikolojik, sosyo-kültürel ve iş uyumuna yol açan faktörleri, ayrılış öncesi ve varış sonrası çalışanın özellikleri ve örgütsel özellikler olarak iki ayrı çerçevede incelenmiştir (Aycan, 1997):

- Ayrılış öncesi. Bu sürecin yönetici uyumuna etki eden faktörler, yönetsel kaynaklar, teknik ve yönetsel yetkinlik, önceki kültürlerarası deneyimi, ilişkiisel beceriler ve kişilik özellikleri olarak ele alınmaktadır. Bu faktörler özellikle seçim aşamasında önemli özelliklerdir. Örgütün yerine getirmesi gereken sorumluluklar arasında çokuluslu işletmelerin uluslararası yapısını, değer yönelimini, yaşam döngüsünü, stratejik planlama bilgilerini yurt dışına gönderilecek çalışana vermektir yani örgütsel desteği ve kültürel çeşitlilik eğitimi sağlaması gerekir (Aycan, 1997).
- Varış sonrası dönem. Kültürleşme ya da etkileşimde bulunma tutumları, aile uyumu ve başa çıkma stratejileri varış sonrası uyumun belirleyicisi olarak ele alınmaktadır. Araştırmacıya göre çalışmada ve sosyal bağlamda sergilenen etkileşim yabancı yöneticilerin çalışmayı ve genel düzenlemeyi kolaylaştırmaktadır. Aile uyumu, gurbetçilerin psikolojik, sosyo-kültürel ve iş uyumu üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Şirketin varış sonrası dönemde sürekli iletişim ve destek vererek ve yerel gurbetçi yöneticinin birimdeki örgütsel sosyalleşmeyi sağlayarak uyum belirleyicilerini sağlayabilmektedir (Aycan, 1997).

Bunlara ek olarak Aycan (1997) *daha iyi bir performans değerlendirmesinin daha iyi iş uyumunu sağladığını* ifade etmektedir. Kültürlerarası uyumun etkilerini araştırmasında ele alan Anderson (1994: 304) kültürlerarası bir durumda, yeni gelenlerin ya da yabancı çalışanların uyumunu zorlayan en büyük engelleri iki kategoriye ayırmaktadır:

- Gidilen ülke kültürü ile ev sahibi kültürü arasındaki değerler, tutumlar ve inançlar, özellikle de temel değerler arasında farklılıklar vardır ve bu birinci engeli teşkil etmektedir.
- Ev kültürünün tanıdık ve / veya sevilen nesnelere kaybı vardır, yani bir kişinin eski benliğini tanımlayan tüm nesnelere eksikliği hissedilir ve bu uyumunu zorlayan ikinci engeli teşkil etmektedir.

Kültürlerarası uyuma etki eden faktörleri tespit eden birçok araştırmaya yapılmıştır. Black (1990) kültürel esneklik, sosyal yönelim, iletişim kurmaya istekli olma, etnosantrizim ve çatışma çözme yönelimi ile yabancı yöneticilerin üç psikolojik uyum faktörü arasındaki ilişkisini Amerika'daki Japon gurbetçi yöneticilerin üzerinde test etmeye çalışmıştır. Sonuçlar, *kültürel esneklik, sosyal yönelim, iletişim kurmaya istekli olma ve çatışma çözme yönelimi* ile uyumun üç boyutu (*genel, iş ve etkileşimsel*) ile ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Shaffer, Harrison, ve Gilley (1999) tarafından yapılan çalışmada iki bireysel faktör olan önceki uluslararası görev deneyimi ve ev sahibi ülke dil akıcılığın ve de üç konumsal faktörün yani hiyerarşik seviye, işlevsel alan ve görev ile uyumun üç boyutuyla ilişkili olduğu saptanmıştır.

Ayrıca bir araştırmadaki çalışmanın sonuçları *yaş, cinsiyet, önceki deneyimler, kültürlerarası eğitim, sosyalleşme ve iş tatmininin* Nijerya'daki gurbetçilerin uyumunun öngörücüleri olduğunu göstermektedir (Okpara, 2016). Başka bir araştırmada ise gidilen ülkede konuşulan *dilin yeterliliği* ve gidilen ülke vatandaşlarıyla (HCN'ler) *sosyal etkileşim sıklığı*, genel ve etkileşim uyumluluk üzerinde daha olumlu bir etkiye sahipken, *işyerinde İngilizce kullanımının*, uyumlu iletişim ve çatışma stilleri, iş uyumu ve iş tutumlarıyla ilişkili olduğu bulunmuştur (Froese, Peltokorpi ve Ko, 2012). İspanyadaki yabancı yöneticilerle yapılan bir araştırmada kültürel mesafe ve kültürlerarası uyumun, yabancı yöneticilerin etkinliğinin en yakın belirleyicileri olduğunu ve onların başarılarının yani, *sosyalleşmenin, örgütsel desteğin ve dil becerilerinin*, kültürlerarası uyumun öncülleri olduğu tespit edilmiştir (Salgado & Bastida, 2017). Bu bulgulara ek olarak kültürler arası uyumun üç yönüyle (iş, etkileşimsel ve genel) *öğrenme yönelimi, öz yeterlik, ana ve ev sahibi şirket sosyalleşmesi*, iş ve iş dışı değişkenler arasında ilişkiler bulunmuştur. Sonuç olarak bu tür faktörlerin kültürlerarası uyumunu etkilediği ifade edilmektedir (Palthe, 2004). Ayrıca Japon ve Amerikalı yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada yabancı uyruklu çalışanların uyum derecesinin, ev sahibi ülkedeki *mevcut görev süresinin uzunluğuna* ve *iş tatminini artırılmasıyla* yükseldiği görülmüştür (Yamazaki, 2010). P Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer ve Luk (2005) tarafından yapılan bir araştırmada, dil yeteneği ve önceki yurtdışı deneyim, gurbetçi uyumun tüm boyutlarını kolaylaştırdığı bulunmuştur. Tam bir uyum durumunda olmak Oberg, (1960: 179)'a göre sadece yiyecekleri, içecekleri, alışkanlıkları ve gelenekleri kabul etmek değil, aynı zamanda gerçekten de tadını çıkarmaya başlamak olarak ifade edilmektedir; artık yabancı ülkenin şeylerini ve insanlarını özlemek demektir.

Kültürlerarası uyuma etki eden diğer faktörleri tespit etmeye çalışan bir başka çalışmada öğrenme yönelimi, sosyalleşme ve kültürel zekâ gibi yabancı çalışanların uyuma olan etkisi test edilmeye çalışılmıştır. Uyumun kişinin, kendi ağındaki aktörlerden aldığı duygusal destekten etkilendiği bulunmuştur (Farh vd., 2010). Böylece yabancı çalışanların değerli bilgi ve duygusal destek sağlama yeteneklerini ve isteklerini artıran temel özelliklere sahip olan aktörlere yaklaşmaya odaklanmaları gerektiği tespit edilmiştir. Aynı şekilde araştırmacılar kültürel zekânın de çok önemli olduğunu söyleyerek bir yabancı çalışanın motivasyonel CQ'su, destek almak için kültürel olarak benzer olmayan aktörlere yaklaşma eğilimini arttırmada özellikle önemli olabildiğini; yabancı çalışanın davranışsal ve bilişsel CQ'su, temas kurulan bir aktörün kendisine yardım etme istekliliğini artırdığını ve yabancı çalışanın bilişsel ve üstbilişsel CQ'su onların tüm olayları emme veya içselleştirme kapasitelerini artırabildiğini açıklamışlardır (Farh vd., 2010). Ayrıca çalışanların ya da yöneticilerin *kültürlerarası bağlamlarda bulunma isteğinin* ya da *motivasyonun* önemli olduğunu söylemek mümkündür. F. J. Froese, Peltokorpi ve Ko (2012) ve Froese ve Peltokorpi (2013) tarafından yapılan çalışmada şirketleri tarafından uluslararası görevlere gönderilen örgütsel yabancı çalışanlarının (OE) ve *kendi iradeleriyle hareket eden* ve de yurtdışında çalışan, kendi isteğiyle başlayan yabancı çalışanlarının uyumu arasındaki farklılıklar araştırılmıştır. Tokyo'daki yöneticilerle yapılan araştırma bulguları onların, kendi isteğiyle yabancı ortamlarda çalışanların ev sahibi ülkede uzun süre kalmaları ve ev sahibi ülke dil yeterliliğinin daha yüksek olması nedeniyle daha yüksek etkileşim uyumuna sahip olduklarını göstermiştir.

Öyle görülüyor ki kişiler yeni ortamlara uyum sağladığında o kadar başarılıdır ki artık kendi ülkelerine dönmekten zorluk çekebilmektedir. Black ve Gregersen (1991: 691) yaptıkları çalışmada, *uyumu kolaylaştıran faktörlerin, geri dönüş uyumunu engelleyebileceğini göstermektedirler*. Genel olarak bu çalışmanın sonuçları, çalışanların yurtdışında daha uzun süre kalmasının, ABD'ye döndüklerinde iş uyumunun daha zor olacağını ve yine de yabancılara uyum sağlamanın ve etkili olmanın önemli bir zaman aldığını göstermektedir. Ayrıca, sağlanan iş uyumunun seviyesinin, yabancı çalışanlarının *örgütsel bağlılığında* değişikliklere neden olduğu öne sürülmüştür. Yabancı yöneticinin *görev memnuniyeti* ve *duygusal memnuniyeti*, yurtdışında uyum sağlama düzeyi ile ilişki içinde olduğu bulunmuştur (Breiden vd., 2004). Ayrıca görev

doyumunu seviyesi, duygusal doyum seviyesi, yabancı çalışanlarının genel ve etkileşim uyumu, eşin ve çocukların uyumundan etkilendiği görülmüştür.

Bu bölümde ampirik çalışmalardan yola çıkarak tespit edilen kültürlerarası uyumun öncülerini ve sonuçlarını şirketlerin bu tür faktörlerin göz önünde bulundurulması ve de uygulamasının, yurt dışına gönderilecek yöneticilerin başarısı için hayati bir önem taşıdığını bilmeleri çok önemlidir.

2.3. Kültürlerarası Uyumda Teorik Arkaplan

Kültürlerarası uyum, farklı teorik açılardan ele alınmışsa da kültürlerarası uyumun açıklanmasında en fazla kullanılan teorinin Sosyal Öğrenme Teorisidir. Black ve Mendenhall, (1991) kültürlerarası uyumun teorik arka planını Banduranın Sosyal Öğrenme Teorisine dayanmışlardır. Araştırmacılara göre bu teori bilişsel ve davranışsal teorileri bütünleştirmektedir. Onlar öğrenme teorisinin bireylerin nasıl öğrendiklerini açıklamanın bir yolu olarak vurgulayarak kültürlerarası uyumu açıklamada teorinin üstünlüğünü savunmuştur (Black ve Mendenhall, 1991: 232). Sosyal öğrenme kuramı, insan davranışının açıklamasına bilişsel, davranışsal ve çevresel belirleyiciler arasındaki sürekli karşılıklı etkileşim açısından yaklaşır. Bu teori insanı ne tam olarak kendi kaderinin belirleyicisi olarak ele alır ne de tümüyle çevrenin bir ürünü olarak. Teori insanı hem kendi yaptıklarından hem de çevreden etkilenen bir varlık olarak ele almaktadır. İnsan kişisel ve çevresel etkileşimlerin bir ürünü olarak görülmektedir (Bandura, 1977). Kültürlerarası uyum süreci bu etkileşimlerin sonunda, yani yolda çıkan sorunların etkisizleştirilmesiyle gerçekleşmektedir (Anderson, 1994).

Black ve Mendenhall (1991: 240) kültürlerarası uyumu bir süreç olarak ele alıp onlara göre özetle, ev sahibi kültüründeki yeni durumlara ve modellere zamanla daha çok maruz kalma, belirli durumlarda modellenen davranışın tekrar tekrar kullanılabilirliğini arttırmaktadır. Araştırmacılara göre bu durum, uygun davranışların daha iyi bir şekilde çoğaltılmasına yol açar, bu da davranışın artan olumlu ve azalmış olumsuz sonuçlarına yol açmaktadır. Böylece kişi yeni kültüre daha iyi uyum sağladığını hissetmektedir (Black ve Mendenhall, 1991: 240). Ayrıca teoriye göre ülke vatandaşlarının yabancı çalışanlarının yeni, uygun davranış modellerine verdiği dikkat düzeyi arttıkça, yabancı çalışan ne kadar erken yaşta pozitif donatı alırsa o kadar çabuk ev sahibi kültürüne uymaktadır.

2.4. Kùltùrlerarası Uyum Süreci

Kùltùrlerarası uyum süreci farklı özelliklere sahip bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bochner (1986: 349) ‘a göre kùltùrlerarası temas çoğu zaman streslidir ve kişilerarası anlaşmazlıklara neden olabilir. Temel olarak kùltürel açıdan farklı insanlar arasındaki temasın neden olduğu sorunları çözmek için şu yaklaşımlar kullanılmaktadır:

- Uyumsuz insanları işten uzaklaştırmak,
- Uyumsuz çalışanlar arasındaki etkileşimi ortadan kaldırmak ya da iletişimi engellemek (ayrışma);
- Farklılıkları ortadan kaldırmak (uyum/asimilasyon).

Buna göre bu araştırmacı tarafından algılanan uyumun bir asimilasyon süreci olarak ele alındığını söylemek mümkündür. Nwanko ve Onwumechili (1991: 177) tarafından yapılan araştırmada ise kùltùrlerarası uyum bir iletişim süreci olarak tanımlanmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre (a) makroskopik sosyokùltürel faktörlere daha fazla önem vermek ve (b) birincil ve ikincil iletişim ve sosyalleşme kurumlarına (örneğin, kitle iletişim araçları) daha fazla önem vererek uyumun sağlanabilmesi mümkündür. Cai ve Rodriguez (1997: 35) ise kùltùrlerarası uyum modelinin ya da daha doğrusu uyum sürecinin deneyim ve iletişimin bir sonucu olarak ele alıp modelin, uyum sırasındaki deneyimlerinin başarılı olup olmamasından etkilediğini açıklamaktadır. Model, ilk etkileşimler sırasında uyum stratejilerinin deneyimin bir sonucu olduğunu açıklayıp daha sonra bu deneyimlerin iletişim netliğini kolaylaştırdığını veya engellediğini açıklamaktadır. Model kùltürel farklılıkların nasıl yanlış iletişim kurmaya ve dolayısıyla yanlış anlamalara yol açabileceğini göstermektedir. Bu nedenle, etkileşimler arasında daha fazla kùltürel farklılıkların olması daha fazla deneyime nedene olacağı ve de bu artan deneyimler sayesinde de uyumun sağlanması mümkün olduğu vurgulanmaktadır.

Uyum süreci ayrıca genellikle aşamalı bir süreç olarak ele alınmıştır. Örneğin Maertz, Takeuchi ve Chen (2016) uyumu genel olarak iki aşamalı bir süreç olarak ele almışlardır. Birinci aşama negatif biriktirici stresin azaltılmasının ve de etkileşimlerin önemli olduğu bir aşamayken 2. aşamada uyum, yerlilerle olan etkileşimde kişilerin stres yaşamadığı bir aşamadır. Bir gurbetçi çalışanının kùltùrlerarası etkileşiminde karşılaşılan yeni durumların tekrarlanması, öğrenme yoluyla onun bu durumları azaltılması mümkün. Araştırmacılara göre eğer kişi bunları yapabilirse, yani artık bu tür durumlara hakim ise, bütün bunları tecrübe ederse “Aşama 2” ye ulaşılır ve bundan sonra kişi etkileşimlerde

daha başarılı olur. Zimmermann ve Sparrow (2007: 15-16) da uyum sürecini iki aşamalı bir süreç olarak ele almaktadırlar: uyumun birinci aşaması iç uyum bileşenlerinden (yani bilişsel süreçler, ekip üyelerinin tutumları ve davranışları) etkilenirken ikinci aşama koşullu dış bağlam faktörlerinden etkilendiğini söylemektedir. Araştırmacılar iletişim; görüşlerin değişimi, farklılıkların değerlendirilmesi; müzakere ve öğretim kontrolü gibi beş iç uyumun bileşenini tanımlamışlardır. Ayrıca yabancı çalışanlarının bir ekip içindeki uyumunun yalnızca kendi uzmanlıklarından etkilenmediği tespit edilmiştir. Bunun yerine, onlar ve diğer ekip üyelerinin (ev sahibi ülke vatandaşları gibi) arasındaki güç dengesinin, uyum sürecinde önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Araştırmacıya göre yabancı bir çalışan milliyete, liderliğe ve müşteri ara yüzünün dağılımına bağlı olarak, öğrenerek isteklere cevap vermeye çalışacaktır. Ayrıca kültürlerarası uyum sürecinin belirsizlikten ve de kültürel şok gibi faktörlerinden en fazla etkilendiği birçok araştırma tarafından açıklanmıştır. Aşağıda bu iki faktör ele alınarak yapılan değişik deneysel araştırmalarla açıklanmaya çalışılmıştır.

2.4.1. Belirsizliği Azaltma

Belirsizliği azaltmanın uyumu sağlamak için önemli bir faktör olduğunu ifade etmek mümkündür. Takeuchi, Yun, ve Tesluk (2002) tarafından yapılan araştırmada *rol belirsizliğinin*, yabancı çalışanlarının işteki uyumu ile güçlü bir olumsuzluk ilişkisi içinde olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlara göre çalışanlarının yabancı ülkedeki yaşam koşullarına kültürel uyum derecesinin düşük olması, onların genel ve *iş tatminini* olumsuz etkilemektedir. Buna ek olarak çalışan ve eşler arasında uyumun karşılıklı ilişki içinde olduğu bulunmuştur. Bir taraftan, ortaklardan biri yabancı kültüre iyi uyum sağlamıyorsa, bu bir diğerinin uyumunu olumsuz yönde etkileyecektir (Takeuchi vd., 2002). Belirsizliği azaltmada, rol belirsizliğini azaltılması ve de iş tatmini artırılması önemli olduğu görülmektedir.

Purnima Bhaskar-Shrinivas vd., (2005) tarafından yapılan bir araştırmada *rol netliğinin* kültürel uyumunu etkilediği tespit edilmiştir. Toplumsal değişkenlerle ilgili olarak, *iş arkadaşlardan ve şirketin kaynaklarından gelen destek*, işin ve çalışma dışı belirsizliğin en aza indirilmesine yardımcı olduğu ifade edilmektedir. Son olarak, araştırmacılara göre, *kültür yenilikleri ve eş uyumu* gibi bir gurbetçinin işi dışında yaşanan iş dışı değişkenler de uyumu öngörmede son derece etkili olduğu açıklanmıştır (Purnima Bhaskar-Shrinivas vd., 2005). Görüldüğü gibi rol belirsizliği ve de iş tatmini dışında, *iş arkadaşlardan ve*

şirketin kaynaklarından gelen destek, kültür yenilikleri yani bir kişinin kültürel bilgisinin yenilenmesi ve de *eş uyumu* iş ve iş dışı uyumu sağlamda önemli faktörler olarak ele alınmaktadır.

2.4.2. Kültürel Şok

Kültürel şok, bilinen tüm işaretleri ve sosyal ilişkinin sembollerini kaybetmeden kaynaklanan endişe nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Oberg, 1960). Bu işaretler, ne zaman tokalaşılacağı, insanlarla tanışma sürecinde ne söyleneceği, nasıl emir verileceği, farklı durumların nasıl ne zaman ciddiye alınacağını ne zaman ciddiye alınmayacağını, ne zaman davetlerin reddedileceğini, ne zaman kabul edileceği gibi eylemleri temsil etmektedir. Sözler, el hareketleri, yüz ifadeleri, gelenekler veya normlar, büyüme sürecinde edinilmiş dil veya inançlar gibi tüm bunlar kültürün bir parçasıdır. Kültürlerarası deneyimlerde *kültürel şok sendromu*, psikolojik hayal kırıklığı reaksiyonları ve üzüme gibi reaksiyonlarla ilişkilendirilmektedir (Anderson, 1994: 303). Chen (1990: 38) kültürel şoku, sosyal zorlukların sebep olduğu stresli duygular olarak ele almaktadır. *İletişim uyarlanabilirliğinin* ve etkileşime *katılmanın*, sosyal zorluklarla başa çıkma becerilerini geliştirdiği ifade edilmektedir. Bunlar sadece zorluklarla başa çıkmak değil aynı zamanda bireyin uyumunu nasıl sağladığını açıklamada yardımcı olmaktadır. Araştırmacı uyumu yeni bir “kültüre” doğru bir yolculuk değil, daha çok yeni ve yabancı unsurlar arasında yeni bir yaşam inşa etme sürecidir olarak ele almaktadır. Kültür sabit veya sürekli bir durum olarak değil, dinamik, sosyal bir süreç olarak ele alınmalıdır. Öyleyse, başarılı bir uyum bağlam içinde değişken ve tartışılabilir olan çok çeşitli bireysel ve sosyo-kültürel faktörlere bağlı olacaktır. Bu anlamda, uyumun, kültür şokuyla ilişkili endişenin nasıl en aza indirilmesine ve bireylerin etkili olmaları ve yeni çevrelerinde kendilerini rahat hissetmeleri için yardımcı olacağını ifade etmek mümkündür (Fitzpatrick, 2017). Bir kişinin, kültürel bilgilerini yenilemesi, yeni kültürün iletişim şekillerine alışması ve de etkileşime katılması, bu zor süreci atlamakta yardımcı olduğu söylenebilir.

Daha önceki kültürel uyumun teorik arka planın açıklamasında bahsedildiği gibi Black ve Mendenhall (1991), Bandura (1977)’nin sosyal öğrenme teorisinden yola çıkarak yabancı yöneticilerin uyumu hakkında bir çerçeve çizmeye çalışmışlar. Bandura’nın teorisine göre, sosyal öğrenme dikkat etme aşaması (balayı aşaması), akılda tutma aşaması, yeniden üretim aşaması ve de girişim ve motivasyonel aşaması olarak dört

önemli aşamada gerçekleşmektedir (Bandura, 1977). Araştırmacılara göre balayı sürecinde yabancı yöneticiler hala pek dikkatli değildir ve böylece kültürün çok farkına varmamışlar. *Kendi kültürüyle ile gidilen yer ve kurumun kültürleri arasındaki farklılık ne kadar büyük olursa, kültürel şok aşaması o kadar uzun ve şiddetli olacaktır.* Kültür şoku aşamasında yeni kültürdekilerle iletişimi arttıkça gurbetçi yöneticiler uygun davranışları daha erken öğreneceklerdir (Black ve Mendenhall, 1991: 242). Öyle görülüyor ki gurbetçi yönetici ve de genel olarak çalışanlarının gidileceği yerin kültürüne daha önce tanıdık olması ve de daha önce eğitim alması ya da o kültüre az da olsa alışık olması kültürel şok etkisini azaltacaktır ve aynı zamanda uyumu artacaktır.

Kültürel şok, kişinin kendi alıştığı kültürün değerlerinden, adetlerinden ve normlarından yola çıkarak oluşturduğu şemaların artık yabancı ortamlarda fonksiyonel olmadığı zamanda ortaya çıkmaktadır. Chang (2009) kültürel şoku gurbetçi işçilerin mevcut şemalarıyla ilişkilendirerek açıklamaya çalışmıştır. Araştırmacıya göre insanlar başka bir kültürel alana geçtiklerinde, eski şemaları olduğu gibi işlev görmezler. Yeni uyaranlara maruz kalıyorlar ve bazıları kabul ettikleri varsayımlarla çatışabiliyor. Böyle bir noktada, kültürel şok ve zihinsel gerginliği tetikleyebilecek var olan durumlar ortaya çıkmaktadır. Kültürlerarası karşılaşmalarda dramatik şoklar ve zorluklar, zihinsel tansiyona neden olur ve bu da şemaların yeniden uyumlaştırılması gerektiğini teşvik eder. Zihinsel gerginlik, genellikle kurulan şemaya itiraz edildiğinde, özellikle şemaların bilinçsiz olduklarında ve varsayım olarak kabul edildiklerinde ortaya çıkar. Bu süreçte, bireyler dış dünyadan gelen uyaranları anlamak için sürekli olarak kendileri ve çevreleri arasında zihinsel diyaloglar yürütürler. Bu zihinsel diyaloglarda bireyler, yabancı kültürün unsurlarını ve özelliklerini yeniden anlamaya ve de düşünmeye çalışmaktadır (Chang, 2009: 65-66). Böylece zihinsel gerginlik, zihinsel diyalogun farkındalığını artırarak, çalışanların farklı bir kültürdeki yerel durumlara uyum sağlamak için bakış açılarını değiştirmekte ve çevrelerini yeniden yorumlamayı teşvik etmektedir.

2.5. Küresel bir Dünyada Kültürel Uyumun Önemi

Kültürlerarası uyumunun küresel bir dünyada önemin çok büyük olduğunu söylemek mümkündür. Söz konusu uyum, yatırım sürecine kadar birkaç kararı etkilemektedir. Bir ülkedeki firmaların başka bir ülkeye ne kadar yatırım yapacağını belirleyen faktörler neler olduğunu araştıran Schwartz (2008) coğrafi olarak daha yakın, ortak bir dili paylaşan, ortak bir sömürgeciyi paylaşmakta olan (örneğin, İngiliz), benzer yasal sistemlere sahip

ve de benzer şirketler vergilendirmesi sistemine sahip ülkeler arasındaki yatırımın daha çok olması muhtemel olduğunu açıklamaktadır. Araştırmacıya göre uzak kültürler hakkında bilgi sahibi olmayan yöneticiler, sosyal çevreyi anlamakta daha fazla zorlanmaktadır. Onlar o kültürdeki hâkim inanç ve kuralları tanımayabilirler, uygunsuz veya gereksiz olduklarını düşünebilirler ve içinde nasıl çalışacaklarını bilemeyebilirler. Kültürel mesafe firma değeri, işe alma, tazminat, eğitim ve diğer yönetim uygulamaları hakkında bilgi akışını engellemektedir. Bu faktörler ayrıca belirsizliği artığı için diğer ülkedeki yatırımını engellemektedir (Schwartz, 2008: 44-45). Küresel bir pazara yatırımın yapılması durumunda bu tür faktörlerin çok önemli olduğunu söyleyip bunları önceden görebilmek ya da çok farklı kültürlerde yatırım yapılması halinde önceden örneğin yabancı yöneticilere eğitim verip bu tür engelleyici durumları ortadan kaldırmak ya da hafifletmek için çabalarda bulunması ve böylece onların bu tür kültürlerarası meselelere uyum sağlamasını kolaylaştırması gerektiğini söylemek mümkündür. Aycan (1997: 343)'a göre yurtdışında çalışan bir yöneticinin birincil rolü, çok uluslu şirket uygulamaları ile yerel talepler arasındaki ilişkinin sağlanmasını mümkün kılması ve yerel birimde bu çok uluslu şirketlerinin organizasyonel yapısının ve felsefesinin sürekliliğini güvence altına alan bir katalizatör olarak düşünülebilir.

Küresel bağlamda kültürlerarası uyumun etkisini ve de önemini tespit etmek için birçok araştırma yapıp bu tür uyumu kolaylaştıran faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. Örneğin Bhaskar-Shrinivas ve diğerleri (2005) kültürlerarası uyumun sonuçlarını araştırıp uyumun yabancı yöneticilerin iş tatminini, çekilme isteğini ve performansını benzersiz şekilde etkilediği bulunmuşlar. İplik ve Yalçın (2017) yaptıkları araştırmadan elde edilen bulgulardan, birey-çevre uyumuyla kültürel uyum, iş tatmini, yaşam tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi çalışan tutumları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ve bu ilişkilerde kültürel uyumun aracılık rolünün de olduğu tespit etmişlerdir. Yurtdışında çalışan yöneticilerin başarılarını ya da başarısızlıklarını etkileyen faktörlerini ele alan Christensen ve Harzing (2004) çalışmasında, çalışanların işten ayrılmasını engelleyen faktörlerin rol netliği, rol takdir yetkisi ve örgütsel destek gibi faktörlerin iş tatmininin ve dolayısıyla onların uyumunun önemli belirleyicileri olarak de belirlenmiştir. Yabancı yöneticilerin yeni bir bağlamda performans hedeflerini açıkça tanımladığında ve bu hedeflere ulaşmak için organizasyon (örneğin eğitim ve mentor desteği yoluyla) tarafından desteklendiğinde iş tatmininin daha yüksek olacağı ifade edilmektedir.

Küresel alanda yönetici sorumluluğunu taşıyan kişiler kültürlerarası farklılıklarla çalışmaktadır. Küresel yöneticilerin çalışmaları bazı yönlerden yerel yöneticilerin çalışmalarıyla aynı olsa da onların etkili olabilmesi için, çalışmalarını küresel bağlamlara uyarlamaları gerekir. Deal, Leslie, Dalton ve Ernst (2003) tarafından yapılan araştırmada küresel bir liderin başarısının, liderin kültürel olarak farklı olan diğer kişilerle etkili bir şekilde etkileşimde bulunma yeteneğine önemli ölçüde bağlı olduğunu göstermektedir. Bunu yapmak için, liderler davranışlarını çalıştıkları özel koşullara uygun şekilde adapte edebilmelidir. Araştırmacılara göre kültürel adaptasyon, başarılı bir küresel lider için kritik öneme sahiptir. Yapılan araştırma sonuçları kültürel uyumun, işin içinde ve dışında olan birçok farklı deneyimle ilgili olduğunu göstermektedir. Sonuçlar kültürel uyumun performansla ilgili olduğunu; yani kültürel uyum konusunda daha yüksek puanlara sahip küresel yöneticilerin daha yüksek performans göstermeleri beklenmektedir. Özellikle, kültürel uyum puanları daha yüksek olan global yöneticiler, denetçilerinden bilgi ve inisiyatif konusunda daha yüksek puanlar almıştır. Ayrıca kültürel adaptasyonun, bir insanın konuştuğu dil sayısı ve içinde yaşadığı ülke sayısı ile anlamlı ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir (Deal vd., 2003). Sonuç olarak bugünkü rekabetçi pazarda başarılı olmak için kurumların ve de kişilerin uyum sağlamaları vazgeçilmezdir.

2.6. Ötekiyle Kültürel Uyum

Genel olarak ötekiyle uyum sağlamada kültürleşme ya da kültürsüzleşmenin etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bunu test eden ya da açıklayan araştırmalar aşağıda özetlenmektedir. Kültürleşme, Andreatta ve Ferraro (2012: 49)'a göre bir kişinin farklı kültürden iki toplum arasındaki sürekli temasın bir sonucu olarak ortaya çıkan kültürün özel bir yayılma türüdür. Araştırmacıya göre hem egemen hem de alt kültürler değişimlere uğrayabilmektedir ancak alt kültür her zaman daha çarpıcı biçimde değişmektedir. Kültürel uyum çeşitli sonuçlara yol açabilir. Uyum ile grubun farklı bir alt kültüre dahil olabilir veya egemen gruba harmanlanabilir. Sonuç olarak, *baskı koşullarında kültürün değişmesi* muhtemeldir (Andreatta ve Ferraro, 2012; s.49). Kültürleşme sürecini uyumun bir sonucu olarak ele alan Tzu (1984, s. 206)' ya göre kültürleşme "uyarlamalı dönüşüm süreci" olarak adlandırılır ve kültürel adaptasyonun kültürleşmeyi açıkladığını ve de bu "uyarlamalı değişimin" asimilasyona yol açtığını ima etmektedir (Nwanko & Onwumechili, 1991). Klopff (1987, s. 228) kültürel uyumu "bir kişinin gidilen ülkedeki kültürel rahatlık duyguları"dir ve kültürleşme tanımını "*öğrenme ve farklı davranışlarda bulunarak, yeni bir kültürel davranışa uyum sağlama eylemi*"dir

(Nwanko ve Onwumechili, 1991: 101). Bir kişi, yeni kültürel ortamlara girdiğinde o kültürü öğrenerek, kendi davranışlarını o kültürün davranışlarına uyarlayarak aynı zamanda o kültüre uyum sağalmaktadır.

Kültürleşme, Berry, Kim, Minde, ve Mok (1985)'a göre kültürleşme grubun veya bireyin psikolojik değişimlerini ifade eder. Kültürleşme sonucu ne tür değişiklikler olabilir sorusuna cevap olarak araştırmacılar değişiklikleri beş gruba toplamaktadır. Araştırmacılara göre İlk olarak, *fiziksel değişim* meydana gelebilir: yaşanacak yeni bir yer, yeni bir konut türü, artan nüfus yoğunluğu, daha fazla kirlilik, vb. değişikliklerdir. İkincisi, *biyolojik değişimler* meydana gelebilir: yeni beslenme türü, yeni hastalıklar. Üçüncüsü, *kültürel değişiklikler* gerçekleşir: orijinal politik, ekonomik, teknik, doğrusal, dini ve sosyal kurumlar değişebilir veya yeniler yer alır. Dördüncüsü, grup içi ve baskınlık kalıpları dahil olmak üzere *yeni sosyal ilişkiler kümeleri* oluşturulabilir. Son olarak, birey için *psikolojik değişiklikler* meydana gelir; davranış değişiklikleri ve zihinsel sağlık durumundaki bir değişiklik, bireylerin yeni ortamlarına uyum sağlamaya çalışırken neredeyse her zaman ortaya çıkmaktadır (Berry vd., 1985). Görüldüğü gibi kültürleşme çok aşamalı bir süreç olarak ele alınıp bireyde birçok değişime yol açar.

Berry vd., (1987), kültürleşme sırasında bireylerin kendi kültürünü ve kimliğini koruması ve diğer kültürle fiili temasın ve sonucunda ortaya çıkan katılımın derecesini ifade eder. Kişilerin hem ilişkilerinin hem de kendi kimliğinin değeri yüksek olduğunda entegrasyon ortaya çıkmaktadır. Araştırmacılar, kültürleşmeyi *çoklu sonuçlara yol açan bir süreç* olarak görmektedirler. Bu tür sonuçlardan biri *asimilasyondur*. Asimilasyon seçeneği, bir kişinin kültürel kimliğinden vazgeçip daha büyük bir topluma geçmeyi tanımlamaktır. Baskın olmayan bir grubun yerleşik baskın gruba entegrasyonu yoluyla gerçekleşebilir veya “eritme potası” kavramında olduğu gibi yeni bir toplum oluşturmak için birçok grubun birleşmesi yoluyla olabilir. *Entegrasyon* seçeneği, grubun kültürel bütünlüğünün bir kısmının korunmasının yanı sıra, daha büyük bir toplumsal çerçevenin ayrılmaz bir parçası olma hareketini ifade eder. Üçüncü ve dördüncü sonuç *ayrılma* ve *marjinalleşmedir*. Bu sonuçlar bir dizi toplu ve bireysel kafa karışıklığı ve stres nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Daha geniş topluma yabancılaşma, kimlik kaybı ve kültürel stres olarak adlandırılan şeylerle karakterize edilir (Berry vd., 1985; Berry, 1992). Bu sonuçlara dayanarak uyum modlarını tespit eden Zimmermann ve Sparrow (2007: 6) bu dört uyum modunu bu şekilde adlandırmaktadır: kişinin kültürünün kendi isteğiyle değişikliklere uğratması kişinin asimilasyonu ve değişikliklerin ağırlıklı olarak diğer

uyrukların tarafından gerçekleştirildiği moda diğer taraf asimilasyonu denmektedir. Entegrasyon her iki tarafın da tutum ve davranışlarını değiştirdiği moddur; “ayrılma”, ise her iki tarafın da değişiklik yapmasını belirleyen moddur. Araştırmacılara göre uyum modlarını "yön" olarak tanımlamak da mümkündür. Kişi yeni kültürdekilerle etkileşimde bulunduğu kültürleşmeyi farklı biçimde gerçekleştirmektedir ya da doğrusu onların kültürel uyumu farklı modlar üzerinde geçmektedir. Bazıları asimilasyon, bazıları entegrasyon ve de bazıları da ayrışma veya marjinalleşme yoluyla bu uyumu sağlar.

2.7. Kültürel Zekânın Kültürlerarası Uyuma Etkisi

Kültürel zekânın yabancı çalışanlarının başarısını etkilediğini şimdiye kadar tartışılan bulgulardan söylemek ve de Livermore (2011)'un de ifade ettiği gibi etkinlik ve başarı büyük ölçüde çeşitli kültürel bağlamlara uyum sağlama yeteneğine bağlıdır. Bireylerin kültürel zekânının yükselmesi, varsayımlarını, değerlerini ve normlarının ne olduğunu tanımaya başlamasıyla çeşitli durumlara ve ortamlara uyumun sağlanması yetenekleriyle doğrudan ilişkisi vardır (Livermore, 2011). Bireyin uyum sağlama durumunda, ondaki değişiklikler, çevre ile uyumunu sağlayarak, çevre ile birey arasındaki çatışmayı azaltan (yani uyumu veya uyumu artıran) bir yöndedir (Berry, 1992: 71). Aycan (1997: 435-6)'a göre uyum, hem yabancı yöneticinin özelliklerinden hem de onlara bağlı karşı örgütsel yaklaşımdan etkilenen çok yönlü bir olgudur. Bu nedenle, başarılı bir uyumun, görevlendirme öncesinde ve sırasında sağlanan hem idari yetkinliklerin hem de kurumsal desteğin bir fonksiyonudur. Ayrıca Anderson (1994: 304)'a göre uyum işleminin temel bileşenleri, bir sebep ve ya hedefe ya da bir engele yönelik hareket veya engellemedir. Uyum yeni bir çalışma prosedürüne, yeni bir dile veya para sistemine, yeni bir sosyal gruba veya yeni bir dünyaya yanıt olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tür çevredeki isteklere cevap verebilmek için kültürel zekânın çok önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Miller ve Shaffer (2005)'a göre CQ'nun yöneticilerin başarısının ya da onların uyumu, performansı ve devamlılığı üzerindeki etkisine ilişkin temel teorik mantık, kişilik gibi kültürel zekânın bireysel farklılıkların sonuçlarını nasıl etkilediğini açıklayan sosyo-analitik kuramdan kaynaklanmaktadır. Araştırmacılar teoriyi açıklamak için Hogan (1983, 1991; 1996), Hogan ve Roberts (2000) ve de Hogan ve Shelton (1998)' tan alıntı yaparak bireylerin üç temel şeye ihtiyacı olduğunu vurgulamaktadır: a) kabul görme ihtiyacı- böylece insanlar gruplar arasında var olmaya çalışır, b) statü, güç ve statü kazanma yolunda ilerlemeye yönelik davranışlara dönüşen kaynakların kontrolü; ve c)

dünyayı anlamlandırmak için tasarlanmış davranışlara dönüşen öngörülebilirlik ve düzen (Miller ve Shaffer, 2005). Araştırmacılar, benzer şekilde, CQ'nun yabancı çalışanlarının başkalarıyla geçinme, yeni (yabancı) dünyalarını anlamalarını sağlama ihtiyacını karşılayacağını; bunu yaparak, kültürel zekânın da doğrudan çeşitli başarılarına doğrudan katkıda bulunacağını söylemektedir. Shin, Morgeson, ve Campion (2007) hem kültürün değer teorisi hem de sosyal öğrenme teorisinden yola çıkarak yabancı çalışan davranışlarını ev sahibi kültürüne uymaları gerektiğini öne sürmektedirler. Onlar yaptıkları araştırmada, belirli yabancı çalışanlarının iş davranışının gereksinimlerinin belirli kültürel değerlerle (kollektivizm ve güç mesafesi) ilgili olduğunu göstermiştir. Kolektivist kişilerarası ilişkilerin önemli olmasından bu tür ülkelerde çalışan yabancıların, ilişki gelişimi ile ilgili davranışlara daha fazla odaklanacağını açıklamaktadır. Onların bu şekilde davranmasında yüksek zekânın yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Kültürel zekânın dört boyutunun etkileri birçok araştırma tarafından ele alınıp farklı sonuçlarla ve özellikle kültürlerarası uyumla ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Kırkman ve Chen (2006) “Bir kişinin yeni kültürel bağlamlara uyum sağlama yeteneği” olarak tanımlanan kültürel zekânın (CQ), uyum ve etkinliği artırmayı sağlayan önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Yüksek CQ seviyesine sahip bireylerin yabancı kültürleri daha kolay keşfedebilmesi ve anlayabilmesi nedeniyle, teorik olarak kendi ülkelerinden farklı ülkelerde çalışırken ve yönetirken daha başarılı olmaları beklenmektedir (Kırkman ve Chen, 2006). Motivasyonel CQ ve davranışsal CQ kültürel olarak çeşitli durumlarda dürtü ve esnekliğe odaklandığından, her birinin etkileşimsel uyumunu sağladığı söylenmektedir (Van Dyne vd., 2008). Kültürlerarası uyum, performans ve bireyin motivasyon düzeyi arasında doğrudan bir ilişki vardır (Livermore, 2015). Lee ve Sukoco (2010) yaptıkları araştırmada kültürel zekânın yabancı çalışanlarının performansını nasıl etkileyebileceğini incelemektedir. Bulgular, CQ'nun üç boyutunun yabancı çalışanlarının uyum üzerinde doğrudan ve önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Sonuçlar, farklı kültürlerde etkileşime girebilecek olan gurbetçilerin daha yüksek bir uyum seviyesine sahip olacakları savını doğrulamaktadır.

Yüksek motivasyonel zekâsı olan gurbetçi yöneticilerin farklı deneyimlere daha açık oldukları ve yeni şeyler denemekten de zevk aldıkları tespit edilmiştir. Bu tür bireylerin farklı kültürel durumlara ve yaşam koşullarına adapte olma konusunda daha fazla direnç göstermeleri, dolayısıyla daha yüksek kültürel uyum elde etmeleri muhtemeldir (Templer

et al., 2006). Aynı şekilde, insanların diğer kültürlerde günlük zekâ davranışının ne olduğunu ve kendi kültüründeki zekice davranışlarla nasıl bir kontrast ya da farklılık oluşturduğunu bilirlerse, farklı görevler sırasında etkin bir şekilde adapte olabilmek için ne yapmaları gerektiğinin daha iyi anlayacağı açıklanmaktadır (Brislin, Worthley ve Macnab, 2006: 45). Huff, Song, ve Gresch (2014: 115) yaptıkları araştırma bulgularına göre, motivasyonel CQ'nun kültürlerarası ortamlarda yabancıların uyumu için önemli olduğu iddiasını desteklemektedir. Bir kişinin motivasyonel CQ değeri ne kadar yüksek olursa, o kişinin uymak için göstereceği çaba ve enerjisi o kadar artmaktadır. Sonuç olarak, yabancı çalışanlarının görevlerinde başarılı olma ihtimalleri artmalıdır. Avustralya ve Çin'de bulunan yabancı çalışan yöneticilerin kültürel zekâ (CQ), iş pozisyonu ve kültürlerarası uyum arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan araştırma sonuçlarına göre motivasyonel CQ'nun kültürlerarası uyum üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu görülmüştür (Zhang ve Oczkowski, 2016). Singapur'da ikamet eden 169 yabancı yöneticiler grubuyla yapılan bir araştırma sonuçlarına göre kurumsal destek çabaları kültürlerarası uyumu ve onların performansını artırdığı açıklanmıştır (Wu ve Ang, 2011). Ayrıca araştırmacılara göre metabilşsel ve bilişsel kültürel zekâ ile destekleyici uygulamalar arasında negatif bir ilişki bulunurken motivasyonel kültürel zekânın olumlu bir etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bu tür olumsuz durumları kaldırmak için ve de kültürlerarası uyumu sağlama açısından kültürel zekâyı artıran uygulamaların sağlanması çok önemli. Aynı şekilde Malezya'da çalışan 332 ülkeden oluşan bir örnekte kültürel zekânın (CQ) ve boyutlarının kültürlerarası uyum (CCA) ve iş performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu çalışmanın bulguları, CQ'nun uluslararası görevlendirmede, kültürlerarası uyumunu ve iş performansını sınırlayıcılarını kolaylaştıran hayati bir kültürlerarası yetkinlik olduğunu ortaya koymaktadır. Spesifik olarak, bu çalışmanın sonuçları Malezya'da çalışan yabancı çalışanlarının meta-bilişsel ve motivasyonel CQ'nun yüksek olması ile birlikte uyum seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca etkileşimsel uyumun yüksek olması meta-bilişsel, bilişsel ve motivasyonel CQ'nun yüksek olmasıyla ilgili olduğu tespit edilmiştir. İş uyumun yüksek olması ise motivasyonel CQ'nun yüksek olmakla ilişkili olduğu bulunmuştur (Subramaniam vd., 2011). Nunes ve diğerleri (2017) tarafından Brezilya'da yaşayan 217 ülkeden gelen yabancı yöneticilerle yapılan bir araştırmaya göre kültürel zekâ ve kültürlerarası uyum arasında bir ilişkinin olduğu tespit

edilmiştir. Bu nedenle, yabancı çalışanlarının kendi kültürel zekâlarını yeni kültüre daha iyi uyum sağlama yeteneğine dönüştürme çabalarında bulunmaları önerilmektedir.

Kültürel zekâ ile kültürlerarası uyumluluk ayrıca ABD’de çalışan ve Norveç, Danimarka, İzlanda ve de İsveç gibi ülkelerden gelen yabancı çalışanlar üzerinde test edilmiştir. Bu çalışmanın bulguları kültürel zekânın kültürler arası uyum üzerinde kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Daha yüksek bir kültürlerarası uyum, daha yüksek bir meta-bilişsel ve motivasyonel kültürel zekâ ile ilgiliyken, yüksek etkileşim uyum düzeyi, daha fazla meta-bilişsel ve motivasyonel kültürel zekâ ile ilişkili ve daha yüksek bir iş uyumun daha yüksek meta-bilişsel kültürel zekâ ile ilgili olduğu tespit edilmiştir (Guðmundsdóttir, 2015). Ayrıca Lee, Veasna, ve Wu, (2013) tarafından, Tayvan’da yaşayan Çinli yabancı yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada, kültürel zekânın yalnızca yabancı çalışanların kültürlerarası uyumunu, onların performansını ve de belirli liderlik tarzlarını etkilediği gösterilmiştir. Aynı şekilde, Jyoti & Kour, (2017) tarafından, Hindistan’da yaşayan yabancı yöneticiler üzerinde yapılan araştırma sonuçları, kültürel zekâ ve kültürlerarası uyumluluk ve de kültürlerarası uyumluluk ve iş performansı ve arasındaki önemli ilişkilerin bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Tüm bu ampirik araştırma sonuçlarından yola çıkarak kültürel zekânın birçok yabancı ülkelerde çalışanlar üzerindeki etkisinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

BÖLÜM 3: KÜLTÜREL ZEKÂ İLE KÜLTÜRLERARASI UYUMLULUK İLİŞKİSİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Tasarımı

Bu bölümde araştırma yöntemi ve tasarımı açıklanarak ilgili araştırma yönteminin tercih edilme gerekçesi sunulmuştur. Araştırma tasarımı, veri toplama ve analiz yöntemlerine kadar olan ayrıntılı süreçleri kapsayan planlar ve araştırma prosedürleri olarak ele alınmaktadır (Creswell ve Clark, 2011: 3). Creswell ve Clark (2011)' a göre bu genel prosedürler, bir araştırma konusunun hangi tasarımla incelenebileceğine yönelik kararları içermektedir. Bu kararların alınmasına yardımcı olan dinamikler; araştırmacının araştırmaya getirdiği dünya görüşü, araştırma prosedürleri (stratejiler), özel veri toplama, analiz ve yorumlama yöntemleridir. Bir araştırma tasarımının seçimi; araştırma probleminin niteliğine, araştırmacının kişisel deneyimlerine ve çalışma kitlelerine dayanmaktadır (Creswell ve Clark, 2011: 3). Punch' (2014: 64)' a göre araştırma tasarımının merkezinde, araştırmanın gerekçesi yer almaktadır. Bu yönüyle tasarım; araştırma sorularının yanıtlanmasında izlenen akıl yürütme ve/veya fikirler bütünüdür.

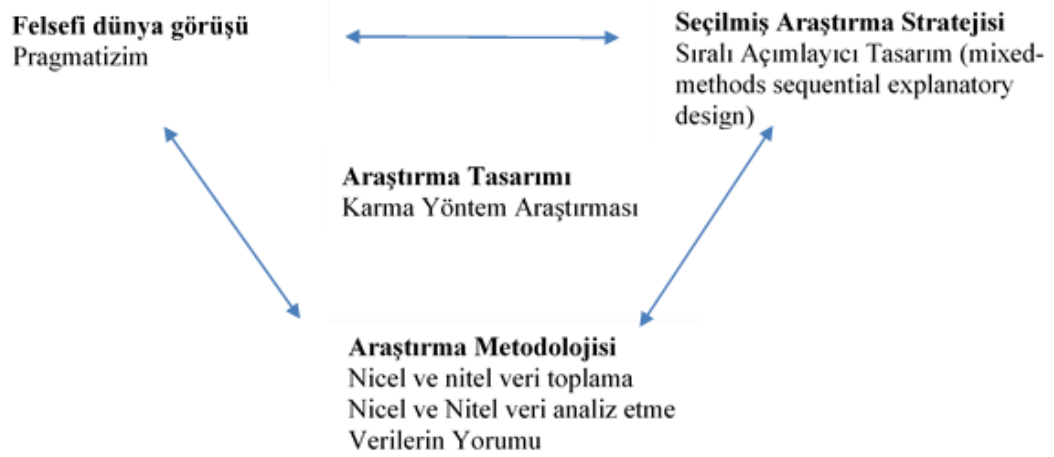
3.2. Karma Araştırma Yöntemi ve Yöntemin Tercih Gerekçesi

Araştırma problemi ve sorularının yapısı; karma yöntem araştırma deseni için kilit ilkedir. Karma yöntem deseni; araştırma problemini elde almada en uygun yöntemi seçme mantığına dayalı pragmatik temellerden gelir (Creswell ve Clark, 2011: 9). Creswell ve Clark (2011: 9)'a göre karma yönteme uygun araştırma problemleri; tek bir veri kaynağının yetersiz kaldığı, sonuçların açıklanması ve bulguların genelleştirilmesi için ikinci bir yöntemin gerektiği problemlerdir. Böylece araştırmacı, araştırma sorularına dayalı olarak nicel ve nitel verileri titiz bir şekilde toplar ve analiz eder. Aynı anda iki veri türünü, birini diğeri içine yerleştirmek kaydıyla harmanlar. Bu prosedürleri felsefi dünya görüşleri ve kuramsal bakış açıları kapsamında çerçeve içine alır ve bu işlemleri özel araştırma deseni ile birleştirir. Bu bilgiler ışığında bu tezde araştırma yöntemi olarak *karma yöntem* seçilmiştir. Tek bir veri kaynağından toplanan veriler yerine hem nicel hem de nitel olarak toplanan veriler yardımıyla araştırma problemine açıklama getirilmeye çalışılır.

Karma araştırma yönteminin ardındaki kurama bakıldığında kuramın pragmatist dünya görüşüne dayandığını söylemek mümkündür. Creswell (2009: 10-11), Morgan (2007)'ı baz alarak pragmatizmin bir araştırma için temel oluşturduğunu vurgulamakta ve karma yöntem tercihinde aşağıda verilen nedenleri listelemektedir;

- Pragmatizm herhangi bir felsefi sisteme ve gerçekliğe bağlı değildir. Karma araştırmada araştırmacı hem nitel hem nicel varsayımlardan hareket edebilir.
- Araştırmacı seçimlerinde liberaldir. Araştırmacılar; amaçlarını ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan yöntem, teknik ve prosedürleri seçmekte özgürdür.
- Pragmatistler dünyayı mutlak bir birlik olarak görmezler. Bu şekilde araştırmacı karma araştırmada birçok yoldan veri toplamayı tercih eder.
- Gerçek şimdiki zaman için uygun olmalıdır. Gerçek aklın dışında ya da aklın içinde değildir. Karma yöntemde araştırmacılar, araştırma problemine en uygun yaklaşım için nitel ve nicel yöntemlerle birlikte çalışabilirler.
- Pragmatik araştırmacı, amacına uygun olarak nereye gitmek istediğini düşünerek neyi ve nasıl araştıracağına odaklanır. Karma yöntem araştırmacısı, bu yöntemi kullanmak için bir amaç seçmelidir. Neden hem nicel ve hem de nitel yöntemi kullanmak istediğini belirtmelidir.
- Pragmatistlere göre araştırma; sosyal, politik, tarihi ve başka ortamlarda gerçekleşmektedir. Karma yöntem araştırmaları; post modern bakışı, sosyal adaleti ve politik amaçları yansıtan teorik bir lens gibi olmalıdır.
- Pragmatistler, akıldan bağımsız ve akılda köklü olan bir gerçek dünyaya inanmışlardır. Ancak doğanın gerçek kanunları ve doğasını araştırmak yerine onların nasıl değiştirebileceğine odaklanılmalıdır. Böylece karma yöntem araştırmaları için pragmatizm; farklı yöntemler, farklı dünya görüşleri, farklı varsayımlar ve farklı veri toplama ve analiz etme yöntemleri için bir yol göstericidir.

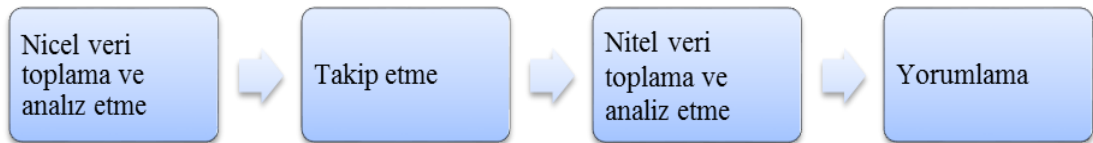
Bu araştırmanın veri toplama sürecinin ilk aşamasında çalışma sonuçlarını popülasyona genelleştirebilmek için ölçek kullanılmış ve ikinci aşamada katılımcılardan ayrıntılı veriler toplamak için yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın tasarım çerçevesi olarak, Creswell (2009:5)'in önerdiği ve Şekil 3' te gösterilen çerçeve seçilmiştir.



Şekil 3: Araştırmanın Tasarım Çerçevesi

Bu araştırmanın deseni sıralı karma desen olarak belirlenmiştir. Sıralı karma desen, araştırmacının bir yöntemin bulgularını başka bir yöntemle detaylandırmaya veya genişletmeye çalıştığı prosedürlerden oluşmaktadır. Çalışma, bir teorinin veya kavramın test edildiği nicel bir yöntemle başlayabilir, ardından birkaç vaka veya bireyle ayrıntılı araştırmayı içeren nitel bir yöntemle devam edebilir (Creswel, 2009: 14). Bu araştırmada sıralı karma desenin seçilme nedeni hem nicel hem nitel verilerden yararlanarak daha kaliteli bilgilere ulaşmaktır. Araştırmada kültürel zekâ ve kültürler-arası uyumluluk arasındaki ilişkiler nicel verilerden yararlanarak değerlendirilmiş ve ayrıca bu ilişkiler nitel verilerle de zenginleştirilmeye çalışılmıştır.

Clark ve Crewsell (2011:77) baz alınarak oluşturulmuş araştırma deseni Şekil 4' te gösterilmektedir.



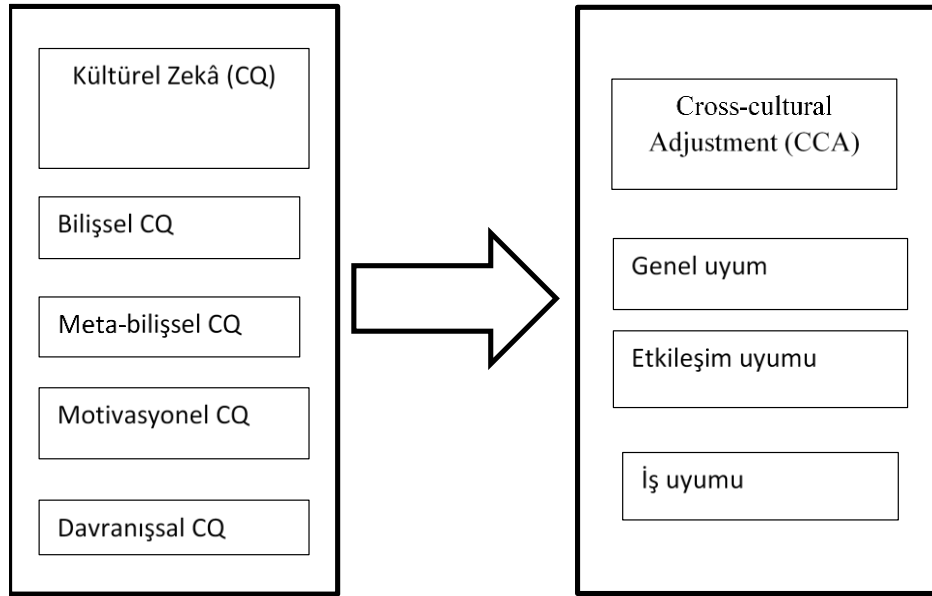
Şekil 4: Araştırma Deseni

3.3. Nicel Araştırma ve Tercih Gerekçesi

Nicel araştırmada araştırmacı, teoriyi, elde ettiği veriler yardımıyla hipotezlerini test ederek incelemektedir. Veriler, tutumları ölçen ölçekler yardımıyla toplanmakta ve istatistiki prosedürleri takip ederek analiz edilmektedir (Creswell, 2009). Bu araştırmanın amacı; kültürlerarası uyumu etkileyen potansiyel kültürel zekâ faktörlerini ve değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamaktır. Bu yönüyle ölçekler yardımıyla toplanan verilerle tutumlar ölçülerek hipotezler test edilmeye çalışılmıştır.

3.3.1. Nicel Araştırma Modeli ve Hipotezler

Nicel çalışmalarda araştırmacılar, araştırmanın amacını şekillendirmek ve amaca odaklamak için nicel araştırma soruları/hipotezleri ve hedefler kullanmaktadır. Nicel araştırma soruları, araştırmacının bilmek istediği değişkenler arasındaki ilişkileri sorgular. Nicel hipotezler ise araştırmacının değişkenler arasında beklediği ilişkiler hakkında yaptığı tahminlerdir. Hipotezlerin test edilmesi, araştırmacının popülasyon hakkında çıkarımlar yaptığı istatistiksel prosedürlerin kullanımıyla gerçekleşir (Creswell, 2009: 132). Bu doğrultuda araştırma sorusu “*Kültürel zekâ ile kültürlerarası uyum arasında nasıl bir ilişki vardır?*” olarak belirlenmiştir. Araştırma modeli Şekil 5’ te gösterilmektedir.



Şekil 5: Araştırmanın Modeli

Bununla birlikte araştırmanın hipotezleri literatürden yola çıkarak aşağıdaki şekilde belirlenmiştir;

- H1. Kültürel zekâ ile kültürlerarası uyum arasında pozitif ilişki vardır
- H1.a. Bilişsel kültürel zekâ ile genel uyum, etkileşimsel uyum ve iş uyumu arasında pozitif ilişki vardır.
- H1.b. Meta-bilişsel kültürel zekâ ile genel uyum, etkileşimsel uyum ve iş uyumu arasında pozitif ilişki vardır.
- H1.c. Motivasyonel kültürel zekâ ile genel uyum, etkileşimsel uyum ve iş uyumu arasında pozitif ilişki vardır.

H1.d. Davranışsal kültürel zekâ ile genel uyum, etkileşimsel uyum ve iş uyumu arasında pozitif ilişki vardır.

3.4. Nitel Araştırma ve Tercih Gerekçesi

Bu çalışma, kültürel zekânın kültürlerarası uyumu açıklama potansiyelini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Nitel araştırmacılar, insanlar tarafından ve vaka dışında algılanan bir gerçekliğin olduğunu varsaymaktadır. Gerçekliğin sosyal, kültürel, içsel ve bağlamsal bir duruma bağlı olduğuna dair güçlü beklentileri vardır. Bu nedenle araştırmacılar gerçekliği bağlamsal bir fonksiyon olarak açıklamaya çalışırlar (Stake, 2006: 452). Nitel araştırmacılar, gerçekliğin toplumsal olarak yapılandırılmış doğasını, araştırmacı ile araştırılan arasındaki yakın ilişkiyi ve araştırmayı şekillendiren durumsal kısıtlamaları vurgular. Araştırmacı, sosyal deneyimin nasıl yaratıldığı ve ona nasıl bir anlam verildiği gibi sorulara cevap arar (Denzin ve Lincoln, 2005; 10). Bu araştırmada olayı kendi bağlamında anlamayı mümkün kıldığı ve değişkenler arasındaki ilişkinin nasıl olduğuna dair cevaplar arandığı için nitel yöntem kullanılmıştır.

Çalışmada araştırmacıyı nitel yöntemi benimsemeye yönelten gerekçeler şunlardır:

- Çalışma kültürel zekânın sonuçlarından ziyade kültürlerarası uyum sürecindeki rolünü anlamaya odaklanmaktadır. Kültürlerarası uyum, kültüre ve bağlama gömülüdür. Dolayısıyla çalışmada bağlama ve kendine özgü bir durum araştırılarak analitik genelleme amaçlanmaktadır.
- Nitel yöntem; olayı kendi bağlamında anlamayı mümkün kıldığı ve nicel verilere derinlik ve ayrıntı kazandırdığı için tercih edilmiştir.

Araştırma sorusu: “Yöneticilerin, Kosova’daki yabancı uyruklu çalışanların kültürel zekâsı ile kültürlerarası uyumluluğu yetkinlikleri arasında ilişkisi hakkındaki görüşleri nedir?” şeklinde belirlenmiştir

Alt araştırma soruları:

1. Kültürel zekânın örgüt açısından önemi nedir?
2. Kültürlerarası uyumun örgüt açısından önemi nedir?
3. Kültürel zekânın kültürlerarası uyumluluk üzerinde nasıl bir etkisi vardır?
4. Kültürlerarası uyumun uluslararası iş ortamına etkisi nedir?

3.4.1. Nitel Örnek Olay Çalışması ve Tercih Gerekeçesi

Nitel örnek olay çalışması; araştırma konusunun geniş bir şekilde tanımlanması şart olduğunda, sadece izole edilmiş değişkenleri değil, bağlamsal ya da karmaşık çok değişkenli koşulları ve çoklu kanıt kaynaklarını ele almak gerekli olduğunda kullanılmaktadır (Yin, 2003a). Örnek olay çalışması, olayı derinlemesine, doğal ortamdaki karmaşıklığını ve bağlamını dikkate alarak anlamayı hedefler. Ayrıca olayın bütünlüğünü ve birliğini korumayı ve anlamayı amaçlayan bütüncül bir odağa sahiptir (Punch, 2014: 144). Buna bağlı olarak, bu çalışmada bağlamı da göz önünde bulundurarak konuya derinlemesine ve daha geniş bir açıklama getirilmesi amaçlanmaktadır.

Bir araştırma topluluğu için örnek olay çalışması, bilimsel araştırma sorularını izleyerek araştırma sürecini optimize eder. Tanımlama ve yorumlamayı yalnızca tek bir adımda değil, çalışma süresi boyunca sürekli olarak üçgenleyerek güvenilirlik kazanır. Örnek olay çalışması, olayla ilgili deneysel bilgiye odaklanarak sosyal, politik ve diğer bağlamların etkisini dikkat alır (Stake, 2005). Örnek olay çalışmasının bir araştırma stratejisi olarak teknik tanımını aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Yin, 2003b: 13):

1. Bir örnek olay çalışması, deneysel ya da ampirik bir sorgulamadır. Günümüz fenomenini, özellikle fenomen ve bağlam arasındaki sınırlar açıkça belli olmadığında gerçek yaşam bağlamında araştırır. Örnek olay çalışması, bağlamsal şartların araştırılan fenomen için önemli olduğu düşünüldüğüne kullanılan bir stratejidir (Mills vd., 2010). Aynı zamanda bağlamsal faktörler ve çalışılmakta olan varlık arasındaki ilişkinin analizi, teori oluşturmak ve/veya mevcut teoriye katkıda bulunmak amacıyla da kullanılmaktadır.
2. Örnek olay incelemesi, teknik olarak farklı durumlarla iş birliğinde olan verilerden farklı verilerin elde edilmesini sağlayabilir. Bununla birlikte çıkarımlar, üçgenleştirmeden çıkan birçok kaynakça desteklenen verilere dayanmaktadır.

Bu çalışmada örnek olay çalışmasının benimseme gerekçeleri aşağıda sıralanmıştır:

- a. Kültürlerarası uyum ile kültürel zekâ ilişkisinin incelenebilmesi için ayrıca uyumun gerçekleştiği bağlamsal koşulların da dikkate alınması gereklidir. Farklı kültürlerden gelen yabancı çalışanların Kosova kültürüne, çalışma ve yaşam şartlarına uyum sağlayabilmelerinde kültürel zekânın rolünü açıklarken bağlamsal koşulların da ele alınmasının kaçınılmaz olduğu düşünülmektedir.

- b. Kùltùrlerarası uyumun kùltùrel zekâdan etkilenip etkilenmediğini açıklamak için böyle bir ilişkinin “*neden var olduğu*” incelenmiştir. Kùltùrlerarası uyum ile kùltùrel zekâ ilişkisini açıklamak için “niçin” ve “nasıl” soruları sormak ve açıklayabilmek gerekmektedir.
- c. Ayrıca araştırma tek bir örnek olay çalışması içermeyip çoklu örneklerle dayanarak birçok farklı kùltùrùn (Alman, Tùrk, Amerikan vs.) bir kùltùrel bağlama nasıl uyum sağladığını açıklamayı amaçlamaktadır. Birçok kùltùrden gelen çalışanın deneyimlerine ve bilgilerine dayanarak verilerin geçerli ve gùvenirliliđi de sağlanmaya çalışılmıştır.

3.4.2. Nitel rnek Olay alışmasının Tasarımı

rnek olay çalışmasında temel amaç teori inşa etmek değil, olayın doğasını anlamaktır. Araçsal rnek olay ise bir olayı anlamak ya da genellemek için kullanılır. Olay ikinci plandadır ve araçsallık bir olayın anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Derinine odaklanılarak olay kendi bağlamında incelenir, özel eylemlere ve detaylara odaklanılır. Eğer ilgi odağı özel bir olay değil ise birçok olay ele alınarak özel bir popùlasyon, fenomen veya durum incelenebilir. Bu da çoklu örnek olay çalışması daha da özelinde birçok örnek olaya odaklanan araçsal örnek olay çalışmasıdır. Kişiler, olayın daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacakları dùřùnlerek seçilmektedir. *Bu çalışmada, araştırma sorusunun mahiyetine bağlı olarak araçsal örnek olay çalışması tasarımı benimsenmiştir. Seçilen rnek olaylar; kùltùrel zekâ ile kùltùrlerarası uyumluluk ilişkisini, kendi doğasında, özel eylemlerle ve detaylarla açıklamaktadır. Bu nedenle bu ilişkinin anlaşılabilieceği uygun rneklerler seçilmiştir.* rnek olay tasarımında diğer önemli bir konu çalışmanın kaç örnek üzerinde yùrùtùleceđidir. Her durum dikkatlice seçilmelidir. Öyle ki her durum benzer sonuçları ngrùr (değişmez bir çoğaltma) veya her durum ngrùlebilir nedenlerle karşıt sonuçlar üretir (teorik bir ođaltma). Ancak tùm bu çoğaltma prosedùrlerinde önemli olan zengin ve teorik bir çerçevenin geliştirilmesidir. ereve, belirli bir olgunun bulunmasının muhtemel olduğu ve olmadığı durumları belirtmelidir. Buna bağlı olarak bu araştırmanın vaka sayısı altı vaka ile sınırlandırılmıştır.

Vaka alışmaları için bir araştırma tasarımının özellikle aşağıda belirtilen beş bileşeni önemlidir (Yin, 2003b);

1. Çalışmanın soruları: Örnek olay stratejisinin "nasıl" ve "neden" soruları için uygun olması muhtemeldir. Bu nedenle ilk husus bu konudaki çalışma sorularının niteliğini tam olarak açıklamaktır.
2. Varsa çalışmanın önerileri
3. Analiz birimi: Analiz biriminin tanımı araştırma sorularının tanımlanma şekli ile ilgilidir. Analiz birimi olarak küçük bir grup seçilmişse o zaman bu grubun diğerlerinden farklılıklarını yani dışarıdakilerden ayırt edici özellikleri belirlenmelidir.
4. Verileri önerilere bağlayan mantık
5. Bulguları yorumlama kriterleri

3.4.3. Nicel Çalışma Grubu

Bu çalışmanın nicel çalışma grubu Kosova'da çalışan 181 yabancı çalışandan oluşmaktadır. Ampirik veriler; Kosova'da yaşayan, eğitim, sağlık, finans, ulaşım, enerji ve hizmet sektörlerinde çalışan yabancı çalışanların katıldıkları ölçekler yardımıyla toplanmıştır. Ölçekler, doğrudan ulaşılabilen katılımcılara araştırmacı tarafından, doğrudan ulaşma imkânı bulunmayan katılımcılara ise e-mail ve yöneticileri vasıtasıyla ulaştırılmıştır. Gönderilen 200 anketten 181' i cevaplanmıştır.

3.4.4. Nitel Çalışma Grubu

Araştırmanın nitel çalışma grubu; farklı kültürden gelen, Kosova'da en az iki yıldan uzun bir süredir çalışmakta olan ve yönetici konumunda bulunan altı çalışandan oluşmaktadır.

3.4.5. Nicel Veri Toplama Araçları

Araştırmada kültürel zekâ ile ilgili nicel verilerin toplanmasında Ang vd., (2007) tarafından geliştirilen, tarafımızca adapte edilen ve 20 soru içeren Kültürel Zekâ Ölçeği kullanılmıştır. Kültürel zekâ ölçeği, dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; yarı-bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal altı boyutlarıdır. Kültürel Zekâ ölçeği maddelerinde, 1- Kesinlikle katılmıyorum' dan 7- Kesinlikle katılıyorum' a kadar olan yedili Likert derecelendirmesi kullanılmıştır. Bununla birlikte diğer değişken olan kültürler arası uyum ile ilgili nicel veriler; Black, (1988) ve Black ve Stephens (1989) tarafından geliştirilen Kültürlerarası Uyum Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Kültürlerarası Uyum Ölçeği ise genel, etkileşimsel ve iş uyumu alt boyutlarından

oluşmaktadır. Kültürlerarası Uyum ölçeği maddelerinde ise 1- Tamamen uyum sağlamış değil' den 7- Tamamen uyum sağlamış' a kadar olan 7 yedili Likert derecelendirmesi kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği ve iç tutarlılığı Cronbach Alfa aracılığıyla ölçülmüştür.

3.4.6. Nitel Veri Toplama Aracı

Araştırmanın nitel verileri, yarı yapılandırılmış mülakatlar yardımıyla toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmede ya tüm sorular daha esnek bir şekilde ifade edilmekte ya da görüşme daha az yapılandırılmış soruların karışımından oluşmaktadır. Görüşmenin çoğu, araştırılacak bir soru veya konu listesi ile yönlendirilir. Soruların sırası ne zamanlarına ve ne de içeriklerine göre belirlenir. Yarı yapılandırılmış görüşme, araştırmacının eldeki duruma, yanıtlayanın dünya görüşüne ve konuyla ilgili yeni fikirlere cevap vermesine izin verir (Mills vd., 2010). Bu doğrultuda mülakat soruları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- 1 Kültürel zekâ düzeyi yüksek insanların kültürlerarası etkileşim yeteneklerinin de fazla olabileceği konusunda ne düşünüyorsunuz?
- 2 Yüksek kültürel zekâya sahip insanların yeni durumları kavrayabilme yeteneğinin görece düşük kültürel zekâya sahip olanlardan daha yüksek olabileceği konusunda görüşünüz nedir?
- 3 Yüksek kültürel zekâya sahip bireylerin farklı kültürel ortamlara uyum sağlama yeteneklerinin daha yüksek olabileceği konusunda ne düşünüyorsunuz?
- 4 Yüksek kültürel zekâya sahip bireylerin farklı kültürel ortamlara yüksek uyum sağlayarak iş yapabilme yeteneklerinin de daha yüksek olabileceği konusunda ne düşünüyorsunuz?
- 5 Kültürel zekânın farklı kültürdeki insanlar arasında duygusal ve zihinsel bağ kurmayı kolaylaştırıp kolaylaştırmayacağı konusunda ne düşünüyorsunuz?
- 6 Davranışsal kültürel zekânın insanların farklı kültürel ortamlara uygun davranışlar sergilemesi üzerindeki etkisi konusunda ne düşünüyorsunuz?
- 7 Kültürlerarası uyum yeteneği, çok kültürlü iş ortamlarına uyumu kolaylaştıran bir özellik midir?
- 8 Kültürlerarası uyum yeteneği, çalışanların iş performansı için önemli midir?
- 9 Kültürlerarası uyum, yeni yaşam koşullarına ve iş çevresine uyum sağlama açısından önemli midir?

- 10 Yöneticinin uluslararası işletmelerde farklı kültürden insanları bir arada çalıştırabilmesi için kültürel zekâsı ve kültürel uyum yeteneği önemli midir?
- 11 Yabancı çalışma ortamlarında iş uyumunu sağlamak açısından kültürler arası uyumun önemi konusunda görüşleriniz nelerdir?
- 12 Çok uluslu iş ortamlarında kültürel uyumluluk, örgüt-çevre etkileşimi bakımından önemli midir?

3.5. Nicel Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada, kültürel zekâ ve kültürlerarası uyum değişkenleri arasındaki ilişkinin ve etkinin varlığı ve/veya derecesi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmada değişkenler arasındaki ilişki, ilişkisel tarama modeli ile incelenmiştir. Ölçekler ve alt boyutlar arasındaki tüm korelasyon kombinasyonları için korelasyon katsayıları ve bunların istatistiksel anlamlılık düzeyleri bulunmuştur. Son olarak lineer hiyerarşik model kullanılarak üç adımda her değişkenin ayarlanmış regresyon katsayıları tespit edilmeye çalışılmıştır. Hiyerarşik regresyon modelleri, kültürel uyumun genel uyum, iş uyumu ve etkileşim uyumu alt boyutları için de gerçekleştirilmiştir. Veriler, IBM SPSS Statistics for Windows, Sürüm 21.0 kullanılarak analiz edilmiştir (IBM Corp., Armonk, NY, ABD).

3.6. Nitel Verilerin Toplanması ve Analizi

Literatür ve nicel araştırma sonuçlarından yola çıkarak hazırlanan görüşme sorularıyla kültürel zekâ ve kültürlerarası uyumun önemi, etkileri ve aralarındaki ilişki açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile incelenmiştir. İçerik analizi süreci; genel olarak metni bağlamından koparma, yeniden bağlamsallaştırma, kategorizasyon ve derleme gibi adımları izlemektedir (Bengtsson, 2016). Bu şekilde yarı yapılandırılmış görüşmeler yardımıyla toplanan veriler, öncelikle araştırmacı tarafından iyice okunup, anlam ünitelerine ayrılmıştır. Bu anlam üniteleri, araştırmanın geçerliliğini artırmak için katılımcı ifadelerinden doğrudan alıntılar yapılarak sunulmuştur (Tutar ve Erdem, 2020; Bengtsson, 2016). Bu şekilde veri setleri anlamlı bölümlere ayrılarak kelime, cümle veya paragrafları temsil eden kodlara ulaşılmıştır. Daha sonra aralarında benzerlik gösteren kodlar bir araya getirilmiştir. Aralarında bütünlük arz eden benzer kodları daha üst düzeyde temsil eden kategorilere ve daha sonra temalara ulaşılmıştır (Tutar ve Erdem, 2020). Çalışmada ayrıca kodlama, kategorileştirme ve temalara ulaşma aşamalarından sonra Voyant Tools programıyla kelime bulutu ve kavram ağı

oluşturulmuştur. Bu şekilde veriler daha objektif bir yönden analiz edilerek çalışmanın güvenilirliği artırılmaya çalışılmıştır.

3.7. Nicel Verilerin Geçerliliği ve Güvenirliği

Güvenilirlik ve iç tutarlılık ölçekleri Cronbach Alpha ile ölçülmüştür. Alpha değeri olası tüm ikiye ayırma kombinasyonlarında ortaya çıkacak ikiye ayırma katsayılarının ortalamasını göstermektedir. Alpha değeri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir değerlerin en az 0,7 olması beklenmektedir (Tutar ve Erdem, 2020: 327). Bu amaçla tüm ölçek ve alt boyutların iç tutarlılığı ölçülmüş ve Cronbach's Alpha değerlerinin 0,83 ile 0,90 arasında değiştiği görülmüştür (Ek 1). Bu sonuçlar, ölçeklerin iyi iç tutarlılığa sahip oldukça güvenilir ölçekler olduğunu ve ölçeklerin güvenilirliğini test eden önceki araştırma sonuçları ile de (Dyne, Ang and Koh, 2008; Black and Stephens, 1989; Gudmundsdottir vd., 2015) tutarlı olduğunu göstermektedir.

3.8. Nitel Verilerin Geçerlilik ve Güvenirliği

Nitel araştırmalarda geçerlilik “inanılabilirlik” kavramıyla, güvenilirlik ise “tutarlılık” kavramıyla açıklanır (Tutar ve Erdem, 2020). Lincoln & Guba (1985)’a göre nitel araştırmadaki güvenilirlikle ilgili en temel anlam; araştırmacının kitlesini araştırma bulgularının inanılır olduğuna nasıl ikna edeceğine yönelik alandır. Araştırmacılara göre bu tür sorulara cevap verilebilmesi için araştırmanın *iç tutarlılık*, *dış tutarlılık*, *güvenirlilik* ve *objektiflik* kriterlerini karşılaması gerekmektedir. Bu kriterler ayrıca Miles & Huberman (1994) tarafından sonuçlar için gerekli standartlar olarak değerlendirilmiş ve sırasıyla *objektiflik*, *güvenirlilik*, *iç tutarlılık* ve *dış tutarlılık* standartları olarak ele alınmıştır.

Araştırmadaki “*iç geçerlilik*” iki değişken arasındaki ilişkinin nedensel olduğunu veya bir ilişkinin yokluğunun bir nedenin yokluğunu ima ettiğini göstermesiyle ortaya çıkmaktadır (Lincoln ve Guba, 1985). Miles ve Huberman (1994)’a göre iç geçerlilikte temel soru, araştırma sonuçlarının anlaşılır ve kişiler için inanılır olup olmadığıdır. Bu araştırmada da araştırma sorularına cevap verirken, değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığı ya da yokluğu nedenlerle açıklanmıştır. Aynı zamanda *iç geçerliliği* sağlamak için tanımlayıcı bir yaklaşımla katılımcıların ifadeleri doğrudan sunulmuş (Sandelowski & Barroso, 2007; Tutar ve Erdem, 2020) ve daha sonra kategorize edilerek sonuçlandırılmaya gidilmiştir. Aynı şekilde, değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ya

da yokluğunu farklı ortam ve zamanlara genelleştirmeyi temsil eden *dış geçerlilik* de (Lincoln ve Guba, 1985) sağlanmaya çalışılmıştır. Miles ve Huberman (1994)'a göre bu standarttaki temel konu, sonuçların diğer bağlamlara transfer edilebilirliği ve diğer ortamlara genellenebilirliğidir. Güvenirlilik, geçerliliğin bir ölçütü olarak ele alınarak zaman içinde ve araştırmalar arasında sonuçların tutarlılığı, kararlılığı, doğruluğu ile eşanlı kullanılmaktadır (Lincoln ve Guba, 1985; Miles ve Huberman, 1994). Bu kriterin karşılanması için araştırmada uzman görüşlerine başvurulmuştur (Tutar ve Erdem, 2020). *Objektiflik* ölçütü, sonuçlar üzerinden bağımsız uzmanlar tarafından da tartışılarak aynı yere varılıp varılmadığına bakılarak sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca teknik süreçler ve bu süreçlerde nelerin yapıldığı açık bir şekilde detaylandırılarak *teyit edebilirlik* (Tutar ve Erdem, 2020) kriteri yerine getirilmeye çalışılmıştır.

3.9. Nicel Analize İlişkin Bulgular.

3.9.1. Demografik Özelliklere İlişkin Nicel Bulgular

Araştırmaya katılan 181 katılımcıya ait demografik bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Demografik Özelliklere İlişkin Bilgiler

		n	%
Cinsiyet	Erkek	87	48.1
	Kadın	94	51.9
Ülke	Türkiye	44	24.3
	Avusturya	4	2.2
	Amerika Birleşik Devletleri	47	26.0
	Makedonya	21	11.6
	İngiltere	6	3.3
	Sırbistan	8	4.4
	Luxemburg	1	.6
	Kanada	1	.6
	Arnavutluk	27	14.9
	Bosna	1	.6
	Karadağ	2	1.1
	Filipinler	1	.6
	Slovenya	2	1.1
	Bulgaristan	2	1.1
	Hollanda	2	1.1
	İrlanda	2	1.1
	Almanya	2	1.1
	İsviçre	2	1.1
	Kore	2	1.1
	Finlandiya	2	1.1
Pakistan	1	.6	

Medeni Durum	Evli	79	43.6
	Bekâr	102	56.4
	18-24 yaş arası	22	12.2
	25-34 yaş arası	74	40.9
	35-44 yaş arası	44	24.3
	45-54 yaş arası	24	13.3
	54 +	17	9.4
Mezuniyet Durumu	Yüksek okul	10	5.5
	Üniversite	75	41.4
	Master	64	35.4
	Doktora	24	13.3
	Diğer	7	3.9
Daha önce Kosova'dan başka bir ülkede çalıştınız mı?	Hayır	87	48.1
	Evet	94	51.9
Şu anda yönetici konumunda mısınız?	Hayır	106	58.6
	Evet	75	41.4
Aileniz sizinle birlikte yaşıyor mu?	Hayır	106	58.6
	Evet	75	41.4
Yapacağınız iş ile ilgili daha önce herhangi bir eğitim aldınız mı?	Hayır	86	47.5
	Evet	95	52.5
Gelemeden önce Kosova'nın kültürü ile ilgili herhangi bir bilgi aldınız mı	Hayır	32	17.7
	Evet	149	82.3
Kosova'da çalışma süreniz	Bir yıldan az	46	25.4
	1-5 yıl	86	47.5
	6-10 yıl	17	9.4
	10 +	31	17.1

Araştırmaya katılan ve Kosova'da yabancı uyruklu olarak çalışan 181 katılımcının % 26'sı Amerika Birleşik Devletleri, % 24,3' ü Türkiye, % 14,9' u Arnavutluk, %11'6' sı Makedonya, % 4,4' ü Sırbistan, %3,3' ü İngiltere, % 2,2' si Avusturya, % 1,1' i Karadağ, % 1,1' i Slovenya, % 1,1' i Bulgaristan, % 1,1' i Hollanda, % 1,1' i İrlanda, % 1,1' i Almanya, % 1,1' i İsviçre, % 1,1' i Kore, % 1,1' i Finlandiya ve % 3,6' sı diğer ülkelerden gelmektedir. Yabancı çalışanların %41,4' ü yönetici pozisyonunda olup %25,4'ü

Kosova'da bir yıldan daha az, % 47,5' i 1 ila 5 yıl, % 9,4' ü 6 ila 10 yıl arasında ve % 17,1'i 10 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. Eğitim durumu ile ilgili olarak: yabancı çalışanların %13,3' ü doktora, %35,4' ü yüksek lisans, %41,4' ü lisans ve %5,5' i lise derecelerine sahiptir. Yabancı çalışanların %48,1' i erkek olup %56,4 evlidir. Katılımcıların %51,9' u daha önce başka bir yabancı ülkede çalışmıştır. %52,5' i Kosova' ya gelmeden önce Kosova'daki yapacağı işle ilgili bir eğitim almış olup %82,3' ü Kosova' ya taşınmadan önce Kosova kültürü hakkında bilgi sahibi olduğu belirtmiştir.

3.9.2. Ölçüm modeli ve Hipotez Testi

Ölçekler arasında ve içinde ilişkiler- ilişki testlerine ilişkin sonuçlar

Her ölçek ve alt boyut kombinasyonu için korelasyon katsayıları hesaplanmış, tüm ölçek ve alt boyutlar pozitif korelasyonlu ve istatistiksel olarak oldukça anlamlı bulunmuştur ($p < 0,01$) (Tablo 2). Tablo 2' de görüldüğü üzere kültürel zekâ ile kültürlerarası uyum arasında pozitif bir korelasyon bulunduğu (Katsayı = 0.52, $p < 0.01$) tespit edilmiştir. Bu sonuç, kültürel zekâ ile kültürlerarası uyum arasında pozitif bir ilişkinin var olduğuna işaret eden *Hipotez 1' i* doğrulamaktadır.

Tablo 2: Tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik katsayıları ve korelasyonlar (N=181).

Ölçek	Alpha	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. CQ	0.90	5.25	0.82								
2. Meta bilişsel CQ	0.85	5.64	1.03	.79**							
3. Bilişsel CQ	0.84	4.65	1.11	.77**	.52*						
4. Motivasyonel CQ	0.83	5.76	0.93	.79**	.62*	.46**					
5. Davranışsal CQ	0.86	5.14	1.23	.71**	.43*	.27**	.44*				
6. Kültürlerarası uyum	0.89	5.32	0.87	.52**	.35*	.42**	.52*	.30*			
7. GeneralAdj	0.82	5.20	0.97	.39**	.23*	.33**	.41*	.21*	.86*		
8. InteractionAdj	0.76	5.20	1.23	.50**	.34*	.44**	.46*	.29*	.82*	.48*	
9. WorkAdj	0.88	5.73	1.05	.39**	.33*	.23**	.42*	.26*	.72*	.43*	.56*
** $p < 0.01$											

3.9.3. Regresyon analizleri

Kültürel uyumun genel uyum (Tablo 3), iş uyumu (Tablo 4) ve etkileşim uyumu (Tablo 5) alt boyutları için yürütülen hiyerarşik regresyon modelleri, demografik değişkenlerin kültürel uyumun alt boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığını ancak kültürel zekânın ve alt boyutlarının kültürel uyuma etkisi olduğunu göstermektedir.

Temel demografik özelliklerin hiçbirinin kültürel uyumun genel uyum alt boyutu ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır (Tablo 3, Adım 1). Ülkeyle ilgili değişkenler de genel uyumu önemli ölçüde etkilememiştir (Tablo 3, Adım 2). Kültürel zekânın alt ölçekleri modele eklendiğinde, modelin açıklama gücünü %4,4' ten (R-kare = 0.044) %25,5'e (R kare= 0.255) önemli ölçüde artırmıştır. Genel uyumla en güçlü ilişkide olan ve genel uyumu pozitif yönde etkileyen kültürel zekânın alt boyutları; motivasyonel CQ (p <0.001), ardından bilişsel CQ (p = 0.031) boyutlarıdır. Kültürel zekânın meta-bilişsel CQ (p = 0.327) ve davranışsal CQ (p = 0.391) alt boyutları ile genel uyum arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 3, Adım 3). Buna karşın genel uyumun motivasyonel CQ (p <0.001) ve bilişsel CQ (p = 0.031) boyutları ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3: Genel uyumun Hiyerarşik Regresyon Modeli

	(Step 1)		(Step 2)		(Step 3)	
	Coeff.	p-value	Coeffi.	p-value	Coeff.	p-value
Yöneticilik durumu	.107	.176	.108	.198	.667	.506
Cinsiyet	.009	.909	.002	.984	-.147	.883
Yaş	.005	.950	.031	.740	-.096	.924
Medeni durum	-.116	.182	-.127	.191	-1.341	.182
Eğitim durumu	-.087	.254	-.071	.373	-.999	.319
Daha önce başka ülkede çalışma durumu			-.089	.272	-1.166	.245
Kosova'da çalışma süresi			-.034	.699	-.766	.445
Kosova'da aileleriyle yaşamaları			.049	.571	1.194	.234
Kosova'daki işle ilgili eğitim almaları			-.039	.617	-.714	.476
Kosova kültürü ile ilgili bilgileri			-.039	.618	-1.015	.312
Meta bilişsel CQ					-.984	.327
Bilişsel CQ					2.170	.031
Motivasyonel CQ					4.181	.000
Davranışsal CQ					.860	.391
R-squared		.030		.044		.255

Etkileşim uyumu alt boyutunun demografik niteliklerin hiçbirisi ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi tespit edilememiştir (Tablo 4, Adım 1). Kosova'daki çalışma süresi dışında ($p = 0.007$) diğer ülkeyle ilgili değişkenlerin hiçbirinin etkileşim uyumu üzerinde önemli bir etkisi yoktur (Tablo 4, Adım 2). Kültürel zekâ alt boyutu modele eklendiğinde, modelin açıklama gücü %29,7' den (R-kare = 0,297) %59,4' e (R-kare = 0.594) yükselmiştir. Etkileşim uyumu ile anlamlı ilişkisi olan kültürel zekânın alt boyutları motivasyonel CQ ($p < 0.001$) ve bilişsel CQ ($p < 0.001$) boyutlarıdır. Kültürel zekânın diğer iki alt boyutu olan meta-bilişsel CQ ($p = 0.473$) ve davranışsal CQ ($p = 0.152$) (Tablo 4, Adım 3) boyutlarının etkileşim uyumu ile anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4: Etkileşim Uyumun Hiyerarşik Regresyon Modeli

	(Step 1)		(Step 2)		(Step 3)	
	Coeff.	p-value	Coeff.	p-value	Coeff.	p-value
Yöneticilik durumu	.103	.192	.035	.667	-.038	.593
Cinsiyet	.110	.173	.112	.161	.101	.141
Yaş	.139	.105	.053	.562	.016	.843
Medeni durum	-.066	.450	-.085	.372	-0.072	.382
Eğitim durumu	.047	.537	.047	.549	.044	.514
Daha önce başka ülkede çalışma durumu			-.011	.888	-0.009	.898
Kosova'da çalışma süresi			.233	.007	.201	.007
Kosova'da aileleriyle yaşamaları			.018	.835	0.060	.424
Kosova'daki işle ilgili eğitim almaları			-.104	.175	-.123	.064
Kosova kültürü ile ilgili bilgileri			.048	.524	0.019	.772
Meta bilişsel CQ					-.065	.473
Bilişsel CQ					0.284	.000
Motivasyonel CQ					0.314	.000
Davranışsal CQ					.110	.152
R-squared		.188		0.297		0.594

İş uyumu alt boyutuna ait hiyerarşik regresyon modeli sonuçları, diğer alt boyutlarla ilgili ortaya çıkan modellerdeki sonuçlardan kısmen farklıdır. Yöneticilik durumu ile iş uyumu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken ($p = 0.01$), diğer demografik değişkenlerle (cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumu) ilgili anlamlı ilişki belirlenmemiştir

(Tablo 5, Adım 1). Bunun yanında, Kosova' deki çalışma süresi uzunluğunun iş uyumu ile anlamlı bir ilişki söz konusuysen (p = 0.047) daha önce yabancı bir ülkede çalışma, Kosova'da aileyle birlikte yaşama, Kosova'daki iş hakkında önceden eğitim alma ve Kosova kültürü hakkında ön bilgiye sahip olma niteliklerinin iş uyumu ile anlamlı ilişkisi bulunamamıştır (Tablo 5, Adım 2). Kültürel zekânın alt boyutları modele eklendiğinde, modelin açıklama gücünü %33' ten (R-kare = 0.33) %51,9' a (R-kare = 0.519) yükselmiştir. İş uyumu ile anlamlı ilişkiye sahip tek kültürel zekâ alt boyutu, motivasyonel CQ' dir (p <0.001). Diğer alt boyutlar (meta bilişsel, bilişsel, davranışsal CQ) ile ilgili olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Tablo 5, Adım 3).

Tablo 5: İş Uyumun Hiyerarşik Regresyon Modeli

	(Step 1)		(Step 2)		(Step 3)	
	Coeff.	p-value	Coeff.	p-value	Coeff.	p-value
Yöneticilik durumu	.202	.010	.161	.048	.126	.093
Cinsiyet	-.009	.912	.001	.990	-.010	.896
Yaş	.092	.273	.019	.834	-.008	.922
Medeni durum	.026	.755	.055	.561	.040	.649
Eğitim durumu	.073	.331	.072	.347	.052	.464
Daha önce başka ülkede çalışma durumu			.000	.997	-.003	.968
Kosova'da çalışma süresi			.169	.047	.142	.069
Kosova'da aileleriyle yaşamaları			-.071	.398	.001	.993
Kosova'daki işle ilgili eğitim almaları			-.100	.186	-.106	.130
Kosova kültürü ile ilgili bilgileri			.019	.799	-.017	.805
Meta bilişsel CQ					.042	.660
Bilişsel CQ					-.009	.909
Motivasyonel CQ					.333	.000
Davranışsal CQ					.098	.228
R-squared		0.271		.330		.519

Analiz sonuçlarına göre, kültürlerarası uyumun tüm alt boyutlarının (genel uyum, etkileşim uyumu ve iş uyumu) kültürel zekâyı oluşturan meta-bilişsel CQ, bilişsel CQ, motivasyonel CQ ve davranışsal CQ de dahil olmak üzere tüm boyutlarla pozitif ilişkili olduğu hipotezi (H1) desteklenmektedir.

Hipotez 1a, kısmen desteklenmektedir. Bilişsel CQ ile genel uyum ve etkileşim uyumu arasında pozitif bir ilişki varken, bilişsel CQ ile iş uyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Hipotez 1b, araştırma bulguları tarafından desteklenmemektedir. Meta-bilişsel CQ ile genel uyum, etkileşim uyumu ve iş uyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Hipotez 1c, bulgular tarafından tamamen desteklenmektedir. Motivasyonel CQ, kültürlerarası uyumun tüm boyutları (genel uyum, etkileşim uyumu ve iş uyumu) ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahiptir.

Hipotez 1d, araştırma bulguları tarafından desteklenmemektedir. Davranışsal CQ ile genel uyum, etkileşim uyumu ve iş uyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir.

3.9.4. Nitel Analizlerin Sunumu

Araştırmanın alt sorularından biri de yüksek kültürel zekânın çalışan açısından ortaya çıkardığı sonuçlardır. Bu amaçla yöneticilere etkileşim, yeni durumları kavrayabilme, duygusal-zihinsel bağ kurma ve farklı kültürel ortamlara uygun davranışlar geliştirme yeteneği ile kültürel zekâ ilişkisini değerlendirebilecekleri sorular sorulmuştur. Yöneticilere göre, yüksek kültürel zekâ, çalışanların kültürlerarası ortamlarda etkin ve başarılı olmalarını sağlamaktadır. Yöneticilerin görüşleri, oluşan kod, kategori ve temalar bağlamında Tablo 6' da gösterilmiştir.

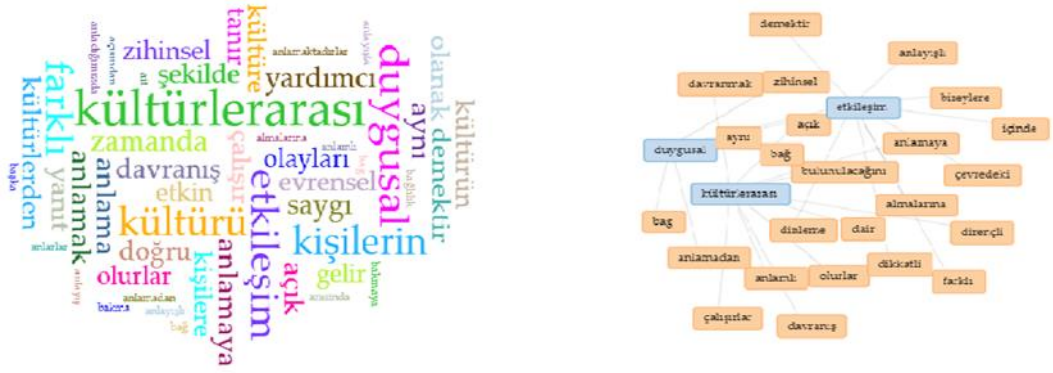
Katılımcı cevaplarından yola çıkarak *kültürel zekâsı yüksek kişilerin kültürün davranışa olan etkilerini hızlı kavradığını, diğerlerinin inanç ve değerlerine duyarlı olduğunu, böylece kültürlerarası ortamlarda daha etkin olduğu* anlaşılmaktadır. Ayrıca *kültürel zekânın duygusal ve sosyal zekâ ile birlikte kişinin etkin olmasını sağladığı* söylenmektedir. Bu yönüyle “kültürel zekânın kültürlerarası ortamlarda etkin olunmasını sağladığı” ve “kültürel zekânın diğer zekâ türleri ile kişilerin etkin iletişimde bulunmasını sağlaması” kategorilerine ulaşılmıştır. Katılımcılara “*Yüksek kültürel zekâyâ sahip insanların yeni durumları kavrayabilme yeteneğinin görece düşük kültürel zekâyâ sahip olanlardan daha yüksek olabileceği konusunda görüşünüz nedir?*” diye sorulduğunda yüksek kültürel zekâyâ sahip kişilerin farklı perspektiflerden bakabildiği, kültürün davranışa olan etkisini anladığını, daha kolay empati kurduğu ve böylece kültürlerarası

etkileşimlerde daha esnek olduğu söylenmiştir. Bu şekilde “kişilerin yeni durumları açıklamada kültürel zekânın yardımcı etkisi” kategorisine ulaşılmıştır. Üçüncü araştırma sorusuna verilen cevaplar; yüksek kültürel zekânın kişilerin farklılıklara açık olmasını, onları anlamasını ve saygı duymasını sağladığını ve böylece farklı kişilerle güçlü zihinsel ve duygusal bağ kurduklarını açıklamaktadır. Ayrıca kültürel zekâ yeteneği yüksek olan kişi, kendisini tek bir kültüre ait hissetmeyip olayları tek bir kültür açısından değerlendirmek yerine evrensel değerlendirmektedir. Bu şekilde “yüksek kültürel zekânın diğer kültürden gelenlerle bağ kurmasını sağlaması” ve “kültürel zekânın olaylara evrensel bakmasını sağlaması” kategorilerine ulaşılmıştır. Davranışsal kültürel zekânın etkilerine dair cevaplardan ise “yüksek davranışsal kültürel zekâsı olan kişinin sözlü ve sözsüz iletişimde başarılı olmasını sağlaması” ve “davranışsal kültürel zekânın kültürlerarası ortamlarda kişilerin uygun davranışlar sergilemesini sağlaması” kategorilerine ulaşılmıştır. Belirlenmiş kategorilerden yola çıkarak “kültürlerarası etkileşimlerde başarılı olmak” temasına ulaşılmıştır. Bunlar sonucunda yüksek kültürel zekânın kişilerin kültürlerarası etkileşimlerde başarılı olmasını sağladığını açıklamak mümkündür.

Yöneticilerin sorulara verdiği cevaplara dair analiz sonuçları ayrıca şekil 6’da verilen kelime bulutu ve kavram ağı yardımıyla gösterilmiştir.

Tablo 6: Yüksek Kültürel Zekânın Çalışan Açısından Sonuçları

Betimsel İçerik	Kod	Kategori	Tema
Yüksek kültürel zekâya sahip olan kişiler farklı kültürlerarası etkileşime daha açık olurlar (K1). Ben yüksek kültürel zekâya sahip kişilerin ayrıca yüksek duygusal zekâya da sahip olduğunu ve bu şekilde daha etkin olduğunu düşünüyorum (K2). Yüksek kültürel zekâya sahip kişiler kültürün etkilerini daha hızlı anlamaktadırlar, diğer kültürlerden birisi konuştuğunda onu anlamaya çalışır ve saygı duymaya çalışır (K5, K3). Kültürü anlamak çıkacak olası sorunları önlemek demektir (K3). Yüksek kültürel zekâ bireylerin etkileşim içinde kendilerini diğer bireylere ifade etmeye başlamak için inisiyatif almalarına ve aynı zamanda etkileşim sırasında dinleme ve tepki verme cesaretine bulundurmalarına yardımcı olur (K4). Kişi yüksek kültürel zekâ düzeyine sahip olduğunda, nasıl davranılacağını, nasıl etkileşimde bulunulacağını ve her kültürlerarası duruma nasıl katılacağını dair davranış mekanizması oluşturmaktadır (K5). Daha düşük zekâya sahip bir kişi inanç ve değerlere karşı daha duyarlı olabilir. (K6).	Kültürel farklılıklara açık olmak Sosyal zekâ Duygusal Zekâ Kültürün etkilerini hızlı kavramak Kendini başkalarına ifade etme cesareti Yararlı iletişim Sorunları önleme Davranış mekanizması oluşturma İnanç ve değerlere duyarlı olmak	Kültürel zekânın kültürlerarası ortamlara etkin olunmasını sağlaması Kültürel zekânın diğer zekâ türleri ile kişilerin etkin iletişimde bulunmasını sağlaması	Kültürlerarası etkileşimlerde başarılı olmak
Yüksek kültürel zekâya sahip kişiler olayları birkaç perspektiften bakmaya ve dolayısıyla onları daha çok anlama eğilimindedir (K1, K2). Yüksek kültürel zekâya sahip kişiler önyargıda bulunmadan olayları anlamaya çalışırlar (K2). Bu tür kişiler kültürlerarası etkileşimlere daha dirençli olurlar (K2) Yüksek kültürel zekâya sahip kişiler diğer kişilerin ihtiyaçlarını, isteklerini ve de duyguların kişilerin davranışlarını etkilediğini anlarlar (K4). Kültürel zekâ becerilerini geliştirmek, farklı kültürlerden insanların değerlerine, inançlarına ve tutumlarına uyum sağlamanıza ve bilgili empati ve gerçek anlayışla yanıt vermenize olanak tanır. (K4 K5).Bence bu kişiler aynı zamanda başkalarına ve topluma doğru yolu göstererek çeşitliliğin doğru örneğini yaratarak, "statükoya" meydan okuyarak modern liderlik eğilimini belirlemektedirler. (K6)	Olayları birkaç perspektiften bakmayı ve anlamayı Önyargıda bulunmadan olayları anlamak Kültürlerarası etkileşimlere direnç İhtiyaçların, isteklerin ve duyguların davranışa olan etkisi Empati kurmak Statükoya meydan okumak	Kişilerin yeni durumları açıklamada kültürel zekânın yardımcı etkisi	
Kültürel zekâ diğer kültüre açık olmayı ve insanlar arasında duygusal ve zihinsel bağ kurmayı kolaylaştırmaktadır (K1, K2, K4) Kişiler diğerinin kültürel farklılıklarını anlamadan ve de saygı duymadan duygusal ve zihinsel bağ kuramazlar (K2). Kültürel zekâ, insanların kafa (bilgi ve anlayış), vücut (eylemler) ve kalbi (güven ve bağlılık) nasıl birleştireceklerini bilmelerine yardımcı olur. K3. Kültürel zekâ, kişilere belirli bir kültüre ait olmak ve davranmaktan ötürü onlara daha evrensel bir şekilde davranmalarına ve de olaylara daha evrensel bakma imkanını vermektedir K5	Farklılıklara açık olarak daha güçlü zihinsel ve duygusal bağ oluşturmak Diğerinin kültürel farklılıklarını anlamak ve de saygı duymak Kafa, vücut ve kalbin bilgisini birleştirmek Belirli bir kültüre ait olmak Olaylara evrensel bakma	Yüksek kültürel zekânın diğer kültürden gelenlerle bağ kurmasını sağlaması Kültürel zekânın olaylara evrensel bakmasını sağlaması	
Kültürel zeka kişilere sözlü ve sözsüz iletişimde yatkın olmalarına olanak tanır (K2) Evet doğrudur. Kültürel zeka bir kültürü iyi anlamak açısından önemli olduğundan, başka bir kültürü anlama ve ona göre davranışları sergilemek demektir (K3) Kültürel zeka bir kültürün genel olarak insanların davranışlarını, değerlerini ve inançlarını nasıl şekillendirdiğini bilmekle ilgilidir. Bunu anladığımızda, bireysel davranış "kuralları" çok daha anlamlı hale gelir (K4) Kültürlerarası ortamlarda etkin davranmak otomatik bir tepkidir, neredeyse bir içgüdü haline gelir, kültürel zekaya sahip bir kişinin farklı kültürel çevredeki insanlarla etkileşim kurarken dikkatli ve anlayışlı yanıt verir (K5)	Sözlü ve sözsüz iletişime yatkınlık Başka kültüre göre davranmak Bireysel davranış kurallarını anlamak Kültürlerarası ortamlarda etkin olmak Otomatik tepki Dikkatli olmak ve davranmak	Yüksek davranışsal kültürel zekası olan kişinin sözlü ve sözsüz iletişimde başarılı olması Davranışsal kültürel zekânın kültürlerarası ortamlarda kişilerin uygun davranışlar sergilemesini sağlaması	



Şekil 6: Kültürel Zekânın Sonuçlarına Dair Yönetici Görüşlerinin Kelime Bulutu ve Kavram Ağı

Yöneticilerin kültürel zekânın sonuçlarına dair görüşlerini yansıtan kelime bulutuna (Şekil 6) bakıldığında en çok kullanılan üç kavramın ‘‘kültürlerarası’’, ‘‘etkileşim’’ ve ‘‘duygusal’’ kavramları olduğu görülmektedir. Kültürel zekânın sonuçlarından en önemlisi kültürlerarası etkileşimi sağlamasıdır. Kavramlar ağına bakıldığında (Şekil 6) kültürel zekânın kişilerin kültürel farklılıklara açık olmalarını, bu farklılıkları anlamlandırılmalarını ve kültürlerarası iletişimdeki esneklik ile kültürlerarası etkileşimlerde etkin olmalarını sağladığını söylemek mümkündür. Kültürel zekâ, çalışanların çevredeki diğer kişilere ya da kültürel farklılıklara dikkat etmesini ve bu farklılıklara karşı anlayış geliştirilmesini sağlamaktadır. Bu şekilde diğerleriyle duygusal ve zihinsel bağ kurmalarına yardımcı olduğu vurgulanmaktadır.

Araştırmanın ikinci alt sorusu; kültürlerarası uyumun örgüt açısından önemine işaret etmektedir. Bu yönüyle daha derinlemesine veriler elde etmek için yöneticilere ‘‘Kültürlerarası uyum yeteneği, çok kültürlü iş ortamlarına uyumu kolaylaştıran bir özellik midir?’’, ‘‘Kültürlerarası uyum yeteneği çalışanların iş performansı için önemli midir?’’, ‘‘Kültürlerarası uyum, yeni yaşam koşullarına ve iş çevresine uyum sağlama bakımından önemli midir?’’ ve ‘‘Yabancı çalışma ortamlarında iş uyumu sağlamak bakımından kültürlerarası uyumun önemi konusunda görüşleriniz nelerdir?’’ soruları sorulmuştur.

Kültürlerarası uyumun örgüt açısından önemini açıklayan yönetici görüşlerine göre oluşan kod, kategori ve temalar Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7: Kültürlerarası Uyumun İş Ortamına Olan Etkileri

Betimsel İçerik	Kod	Kategori	Tema
<p>Kültürlerarası uyum, çalışanlarının kültürlerarası ortamlara daha kolay uyum sağlamayı ve böylece bu tür ortamların daha pozitif bir havaya sahip olma imkanı vermektedir. (K1). Bence kültürlerarası uyum yeteneği çok kültürlü iş ortamlarına uyumu kolaylaştıran bir özelliktir. Çok kültürlü bir iş yerinde çalıştığımız zaman herkesin kültürünü anlamak gerekir ve ona göre durumları değerlendirmek gerekir. (K3). Kültürlerarası uyum özellikle globalleşmeyle birlikte önemli konuma geldi. Başarılı olmak isteyen işletmeler artık çalışanlarına diğer kültürden gelenlerle etkin iletişim kurma vs. eğitimleri de sağlamayı başladı (K4)</p> <p>Her sektör profesyonel jargona, dile ve de diğer özelliklere sahiptir. Ancak hiçbir sektör dünya çapında evrensel bir dile vs. sahip değildir. Kültürlerarası uyum yeteneği çalışanın işine ve bu tür iş özelliklerine uyum sağlamayı kolaylaştıran bir özelliktir. Bu da kendi kültürüne ve özelliklerine saygı duyarak ayrıca diğer kültürün farklılıklarına da saygı duymak demektir (K6). Kültürlerarası uyum, kişilerin sahip olduğu en önemli artı değerdir ve örgütler için bu özelliğe sahip olan kişilerin çalıştırması, başarılı olacağı demektir. Bu tür çalışanlar geleceğin 'karizmatik lider'i olarak ele alınabilir. (K6)</p>	<p>Kültürlerarası uyumun iş ortamına olumlu etkisi</p> <p>Kültürel farklılıkların anlamak</p> <p>Ortamı kültürel farklılıklara göre değerlendirmek</p> <p>Globalleşmeyle birlikte kültürlerarası uyumun öneminin artması</p> <p>Kültürlerarası uyumun çalışmada bir artı değer yaratması</p>	<p>Kültürlerarası uyum özelliğinin çalışan için bir artı değer olması</p>	<p>Kültürlerarası uyum kültürlerarası ortamlarda işgören performansına katkı sağlar.</p>
<p>Kültürler arası uyum, çalışanların bir ortama uyum sağlamayı ve o ortama kendini uygun olduğunu hissettirecek o kişinin performansını olumlu yönde etkilemektedir (K1). Yalnızca önemli olmayıp, aynı zamanda her kuruluş için hayati bir bileşendir. Kuruluşun farklı kültürel geçmişlere sahip çok sayıda çalışanı olmasa bile. Kültürler arası uyum, çalışanların iş performansı üzerinde doğrudan etkisi olacak. Çünkü projeler ve anlaşmalar için uluslararası ortamlarla uğraşmanız gerekecektir. (K2). Bugünün çeşitlilik dünyasında kültürler arası uyumun bir zorunluluk olduğuna inanıyorum. Özellikle gelişmeyi ve başarılı olmayı hedeflediğiniz ortamlarda. İşin kendisine ve genel iş performansına odaklanılmasına izin vermek için ortama uyum sağlamak bir gerekliliktir. Bir çalışma ortamına uygulanan belirli bir kültür varsa, herkesin uyması gereken yazılı veya yazılı olmayan politikalar olacaktır. Her ne sebeple olursa olsun kültürel olarak değişime açık olmak için bir direnç varsa, işin yapılmasında zorluklar yaşanacak ve normal bir çalışma ortamını engelleyen engeller ortaya çıkacaktır. (K5)</p>	<p>Kişinin kendisini işe ve iş ortamına uygun hissetme</p> <p>Uluslararası çapta ilişki sürdürmek için kültürlerarası uyumun önemi</p> <p>İşte başarılı olmak için kültürlerarası uyum yeteneğinin bir zorunluluk olması</p> <p>Değişime direnç Engelleri. ortadan kaldırma</p>	<p>İş sözleşmesini sağlayarak olumlu performansa sebep olması</p> <p>İş engellerini ortadan kaldırarak başarılı permansa sebep olması</p>	
<p>Kültürler arası uyum ortamın geneline uyum sağlamak için önemlidir (K1) Eğer kişi uluslararası ortamlarda bulunacaksa bu özellik iş hayatına ve de iş ortamının geneline uyum sağlaması açısından çok önemlidir (K2) Evet kültürlerarası uyum yeni yaşam koşullarına ve iş çevresine uyum sağlama bakımından çok önemlidir. Her yeni bir yerin kendi kültürü olmaktadır ve bu kültürlere uyum sağlanmaz ise değişik problemler ortaya çıkmaktadır. (K3)</p> <p>'Hayatın 'eve geri dönüş'ü gibi bir şeyin olmayacağına dair pragmatik bir kabul olmalı. Yeni ortamları ne kadar çabuk benimserseniz, kısa ve orta vadeli zaman çizelgesinde hedefleri tanımlayarak o kadar çabuk iyileşmeye ve performans göstermeye başlayacaksınız'. (K6)</p>	<p>Ortamın geneline uyum</p> <p>İş ortamına uyum Uyum sağlayarak hedeflere ulaşma</p> <p>Çabuk iyileşme</p> <p>Olumlu performans gösterme</p>	<p>Kültürler arası uyumun yeni hayat ve iş ortamına olan olumlu etkileri</p>	
<p>Bir kişi yeni işini başlamadan önce gidileceği o ülkede yaşamının öncülleri, o ülkenin kültürü ve değerleri kapsamlı araştırma yapması gerekir, bu da gruba uyum sağlamak için çok önemlidir (K2)</p> <p>Yabancı çalışma ortamlarında iş uyumu sağlamak bakımından kültürlerarası uyum önemlidir. Örneğin bizim iş yerimizde kültürü açısından dindar insanlar da bulunmaktadır ve cuma günü cuma namazını kılmaya gitmektedir o grup. Ama diğer erkek çalışanlar ise cuma namazına gitmeyenler bu sefer diyorlar ki onlar ara vermekte ama biz çalışmaya devam ediyoruz. Bu nedenle mesela bu konuda yaptığımız cuma günü yemek molasını cumaya gidenler için biraz daha ileriye alıp yemek arasını kullandırarak biraz fazladan zaman vererek hallettik. (K3)</p> <p>Kültürler arası ekiplerde etkileşim vs. gibi problemler ortaya çıkabilmektedir. Ekip atölyelerinde evrensel iletişim ve iş birlik havasını yaratmak çok önemlidir. Kültürlerarası uyum bu tür olumlu etkilere olabilmektedir ve bu tür ekiplerin başarısını da sağlamaktadır. (K4)</p> <p>Yabancı bir çalışma ortamında uyum şarttır. Ve kültürler arası uyum burada önemli bir rol oynuyor ve inanıyorum ki onsuz bu işte gelecek olamaz. Bir kişinin nitelikleri ve ne kadar profesyonel olabileceğine bakılmaksızın, uyum olmadan o yabancı çalışma ortamında gelecek kısa ömürlü olabilir. Bu tür ortamlarda çalışırken, örgütsel imaj gibi tehlikede olan başka unsurlar olabilir ve uyum sağlamaya karşı direnç bir şirketin çıkarlarına aykırı olabilir. Bu nedenle, çalışanların yabancı ortamında çalışmaya başlamadan önce bu yeteneklerin çalışanlarda olup olmadığını bakmak çok önemlidir. (K5)</p>	<p>Kültürlerarası uyumun sağlanması için eğitimin sağlanması</p> <p>İş barışı sağlama açısından kültürlerarası uyumun önemi</p> <p>Kültürlerarası ekiplerde etkili iletişimin sağlanması için kültürlerarası uyumun önemi</p> <p>Kültürlerarası uyumun çalışmada olması gereken bir özelliğinin olması</p> <p>Çalışma ortamlarında bulunmadan önce kültürlerarası uyum yeteneğinin ölçülmesi</p>	<p>İş uyumunun sağlanması açısından kültürlerarası uyumun ortamlarda yarattığı pozitif etkiler</p> <p>Uluslararası görevlerde çalışacak olanlar için kültürlerarası uyum yeteneğinin mecburi olması</p>	

Kültürlerarası uyum, çok kültürlü ortamlarda uyumu kolaylaştıran bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültürlerarası uyum yeteneğine sahip kişiler, kültürel farklılıkları anlamayı ve durumları bu tür farklılıklara göre değerlendirmeyi seçmektedir. Bu yönüyle bu yeteneğin çalışanlarda bir artı değer olarak görüldüğünü söylemek mümkündür. Ayrıca kültürlerarası uyum ve iş performansı ilişkisinin değerlendirildiği alt araştırma sorusuna verilen yönetici cevaplarıyla “iş engellerini ortadan kaldırarak başarılı performansa sebep olması” ve “iş sözleşmesi sağlayarak olumlu performansa sebep olması” kategorilerine ulaşılmıştır. Yöneticilere sorulan “Kültürlerarası uyum, yeni yaşam koşullarına ve iş çevresine uyum sağlama bakımından önemli midir?” sorusuna verilen cevaplar; uyum yeteneğinin ortamın geneline ve iş ortamına uyum sağlamada, kişisel hedeflere ve yüksek performansa ulaşmada etkili olduğunu göstermektedir. Bu şekilde ‘kültürlerarası uyumun yaşam ve iş ortamına olan olumlu etkileri’ kategorisine ulaşılmıştır.

Ayrıca yöneticilerin “Yabancı çalışma ortamlarda iş uyumu sağlamak bakımından kültürlerarası uyumun önemi konusunda görüşleriniz nelerdir?” soruna verdikleri cevaplardan “iş uyumun sağlanması açısından kültürlerarası uyumun ortamlarda yarattığı pozitif etkiler” ve “uluslararası görevlerde çalışacak olanlar için kültürlerarası uyum yeteneğinin mecburi olması” kategorilerine ulaşılmıştır. Bunlar sonucunda “kültürlerarası uyum kültürlerarası ortamlarda işgören performansına katkı sağlar” temasına ulaşılmıştır. Bu yönüyle kültürlerarası uyum yeteneğinin kişilerin işlerinde başarılı olmaları için önem vermeleri gereken bir artı değer olduğunu söylemek mümkündür.

Yöneticilerin kültürlerarası uyumun etkilerine dair sorulara verdiği cevapların analiz sonuçları, Şekil 7’de verilen kelime bulutu ve kavram ağında görülmektedir.



Şekil 7: Kültürlerarası Uyumun Sonuçlarına Dair Yönetici Görüşlerinin Kelime Bulutu ve Kavram Ağı

Şekil 7’deki kelime bulutunda görüldüğü gibi en fazla kullanılan kelimeler arasında *iş*, *kültürler*, *yabancı* ve *kültürlerarası ortamlar* gibi kelimeler yer almaktadır. Yöneticilerin kültürlerarası uyumun etkilerine dair görüşlerinden yola çıkarak, kültürlerarası uyumun çalışanların kültürlerarası iş ortamlarında çalışması için çok önemli olduğu görülmektedir. Ayrıca Şekil 7’deki kavram ağına bakıldığında kültürlerarası uyumun kişinin iş ve genel hayatı bakımından kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu tür bir yetenek, kişinin olumlu ve başarılı bir iş ve yaşam ortamı yaratması açısından anahtar rol oynamaktadır.

Kültürel zekâ ile kültürlerarası uyum ilişkisini daha iyi açıklamak açısından yöneticilere “Yüksek kültürel zekâya sahip bireylerin farklı kültürel ortamlara uyum sağlama yeteneklerinin daha yüksek olabileceği konusunda ne düşünüyorsunuz?”, “Yüksek kültürel zekâya sahip bireylerin farklı kültürel ortamlara yüksek uyum sağlayarak iş yapabilme yeteneklerinin daha yüksek olabileceği konusunda ne düşünüyorsunuz?” ve “Yöneticinin uluslararası işletmelerde farklı kültürden insanları bir arada çalıştırabilmesi için kültürel zekâsı ve kültürel uyum yeteneği önemli midir?” soruları sorulmuştur. Yöneticilerin görüşlerini içeren kod, kategori ve temalar aşağıda Tablo 8’de gösterilmiştir.

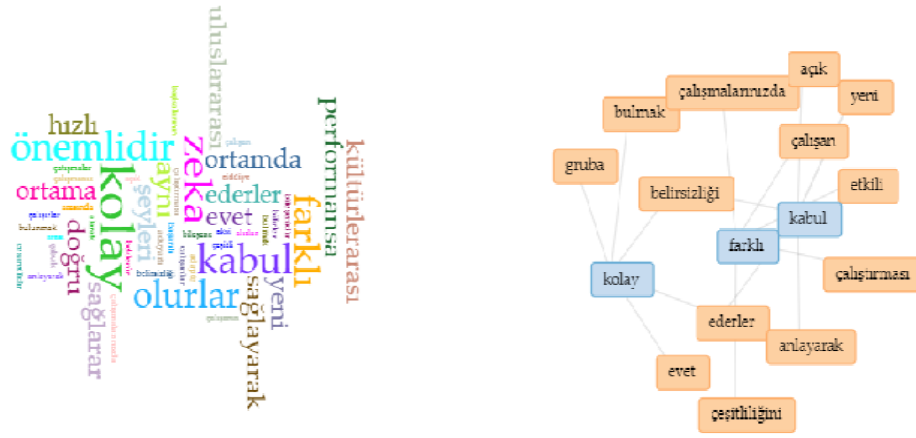
Tablo 8: Kültürel Zekâ ile Kültürlerarası Uyumun İlişkisi

Betimsel İçerik	Kod	Kategori	Tema
Yüksek kültürel zekâya sahip kişiler sadece adapte olmakla kalmazlar aynı zamanda diğer kişileri de ortama dahil etmeye çalışırlar (K1). Yüksek kültürel zekâya sahip kişiler kültürel farklılıklara karşı daha duyarlı olurlar ve onlara saygı duyarlar. Onlar sınırları bilirlir ve bu şekilde ortama daha kolay uyum sağlarlar. (K2, K3). Kültürel zekâ ayrıca etkin iletişim için çok önemlidir. Bu yetenek sayesinde kişiler kültürlerarası ortamlarda sözlü ve sözsüz iletişimi doğru kullanırlar. Onlar kültürlerarası ortamlarda bulunmak için daha çok motive olurlar, daha çok cesaretlidir ve bu şekilde o ortamlara daha hızlı uyum sağlarlar. (K4) Bu kişiler kültürel değişikliği sorun olarak değil zenginlik olarak görürler. Bu kişiler kendileri belirsizliği daha kolay kabul ederler ve yeni şeyleri öğrenme eğilimindedirler. (K5). Yüksek kültürel zekâya sahip kişiler hızlı bir şekilde uyum sağlayarak aynı şekilde yüksek performansa ve olumlu sonuçlara sahip olurlar. (K6)	Farklılıklara uyum. Etkin iletişim Kültürel farklılıkları zenginlik olarak görme Yüksek performansla sahip olma	Yüksek kültürel zekâ Riskleri fırsata çevirme	<i>Kültürel zekânın kültürlerarası ortamlarda uyumu sağlayarak çalışanlarının iş performansını artırması.</i>
Bu kişiler uyum sağlayarak işlerinde daha çabuk ilerler ve şeyleri daha çok ciddiye alırlar (K1). Bu kişilerin daha yüksek performansa sahip olacağı beklenir çünkü bu kişiler gruba daha kolay uyum sağlarlar, sadece kendi kültürüne ve kendi düşüncelerine göre değil herkesin fikrini de alarak hareket ederler (K2, K5). Kültürel zekâ, çok çeşitli ortamlarda başarılı bir şekilde çalışmanız için size güven verebilir. Kültür sadece milliyet, etnisite veya din ile ilgili değildir. Ayrıca sosyal gruplar, ticari kuruluşlar ve bunların içindeki departmanlar, yaş grupları ve ekipler için de bir kültürü temsil edebilir. Tüm bunları mekâna ve yerine göre kullanabilme yeteneğine sahip olmak, daha iyi iş performansına sahip olmanıza yardımcı olur. (K4) Evet, bu doğru görünüyor. Yeni bir kültürdeki meşru farklılıkları kabul etmediğiniz sürece, o kültürel ortamda çalışmalarınızda etkili olma olasılığınız düşüktür. (K6)	İşte kariyer imkanı Gruba uyum Grup fikrine önem verme Örgütsel güven duyma Diğerlerinin kültürünü anlamak Yüksek iş performansı Kültürel farklılıkları kabul etmek	Kültürlerarası uyum İş performansı	
Farklı kültürler sahip bir ortamda çalışan bir yönetici için, başkalarının sahip olduğu tüm kültürleri anlayarak ve kabul ederek herkese açık ve eşit olmak çok önemlidir. (K1) Bu, her şirketin veya kuruluşun hayati bir bileşenidir çünkü kültürel zekâ ve kültürlerarası uyum olmadan ortaklıklar ve güçlü koalisyonlar oluşturamazsınız. Bu iki bileşene sahip olmak, yöneticilerin diğer parçanın neye değer verdiği konusunda fikir sahibi olmalarını sağlayacak, böylece bir orta yol bulmak ve iş birliği yapmak daha kolay olacaktır. (K2). Evet bir yöneticinin uluslararası işletmelerde farklı kültürlerden insanları bir arada çalıştırması için kültürel zekâsı ve kültürel uyum yeteneği çok önemlidir. Aksi takdirde kültürel çatışmalar ortaya çıkmaktadır çalışanlar arasında. (K3, K4). Yöneticinin, her çalışanın kimliğini ve kültürünü özgürce ifade etmesini sağlayan gerekli kültürel zekâya sahip olması gerekir. Uluslararası örgütler söz konusu olduğunda, şimdiye kadar, farklı kültürlerin çeşitliliğini ve kabulünü teşvik eden bir kanunun olduğuna inanıyorum. (K5)	Örgütsel şeffaflık İş ortaklıkları İş birliği Kültürel çatışmaları önlemek Ötekinin düşüncesine önem vermek	Kültürel iş birliği kurmak. Ötekini anlamak	

Yöneticilerin kültürel zekâ ile kültürlerarası uyum ilişkine dair görüşlerinden yola çıkarak “Kültürel zekânın kültürlerarası ortamlarda uyumu sağlayarak çalışanlarının iş performansını artırması” temasına ulaşılmıştır. “Yüksek kültürel zekâya sahip bireylerin farklı kültürel ortamlara uyum sağlama yeteneklerinin daha yüksek olabileceği konusunda ne düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar sonucunda ‘yüksek kültürel

zekâyâya sahip kişilerin tehlikeleri fırsatlara çevirme yeteneğinde olmaları” kategorisine ulaşılmıştır. Aynı şekilde “yüksek kültürel zekâyâya sahip bireylerin farklı kültürel ortamlara yüksek uyum sağlayarak iş yapabilme yeteneklerinin daha yüksek olabileceği konusunda ne düşünüyorsunuz?” sorusuna alınan cevaplar “kültürlerarası uyumun iş performansını olumlu yönden etkilemesi” kategorilerine ulaşılmıştır. Bu ilişkiye dair sorulan son soru olan “yöneticinin uluslararası işletmelerde farklı kültürden insanları bir arada çalıştırabilmesi için kültürel zekâ ve kültürel uyum yeteneği önemli midir?” sorusuna verilen cevaplar sonucu “iş birliği kurmak” ve “ötekini anlamak” kategorileri ortaya çıkmıştır. Kültürel zekâ ve kültürlerarası uyum; kişilerin kültürlerarası ortamlarda bulunmak için girişimde bulunmalarını etkilemekte ve kültürel farklılıkların zenginlik olarak görülmesini sağlamaktadır. Bunların sonucu olarak iş ortamında kriz ve tehlikeler fırsata çevrilebilmekte, bireyler gruplara daha kolay uymakta ve iş birliği kurmada başarılı olmaktadır.

Kültürel zekâ ile kültürlerarası uyum ilişkisine dair yönetici görüşlerinden ulaşılan kelime bulutu ve kavram ağı Şekil 8’de sunulmuştur.



Şekil 8: Kültürel Zekânın ve Kültürlerarası Uyumun İlişkisine Dair Yönetici Görüşlerinin Kelime Bulutu ve Kavram Ağı

Şekil 8’de verilen kelime bulutu incelendiğinde en çok kullanılan kavramların *kolay uyum*, *kabul etme* ve *farklı kültürden gelenleri kabul etme* olduğu görülmektedir. Daha derinlemesine bir inceleme için yine Şekil 8’de verilen kavram ağına bakıldığında kolay uyum kavramının en çok gruba *kolay uyum sağlama* ve *belirsizliği daha kolay kabul etme* alanlarında yer aldığı görülmektedir. Farklılık ve kabul etme kavramlarının diğer kültürün farklılıklarını, farklı kültürden gelen çalışanları, kültürel çeşitliliği ve belirsizliği kabul etme gibi durumları açıklamak amacıyla kullanıldığı görülmektedir. Bu yönüyle kültürel

zekânın kültürlerarası uyumu sağlayarak iş ortamında yarattığı en önemli sonuçların çalışanların farklı kültürden gelenleri, kültürel çeşitliliği ve belirsizliği kabul etme gibi davranışları olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin kültürlerarası uyumun uluslararası iş ortamına etkisine dair görüşlerini almak için araştırmanın son alt sorusu olarak “Çok uluslu iş ortamlarında kültürel uyumluluk örgüt çevre etkileşimi bakımından önemli midir?” sorusu sorulmuştur. Yöneticilerin görüşleri; kod, kategori ve temalar bağlamında Tablo 9’ da gösterilmiştir.

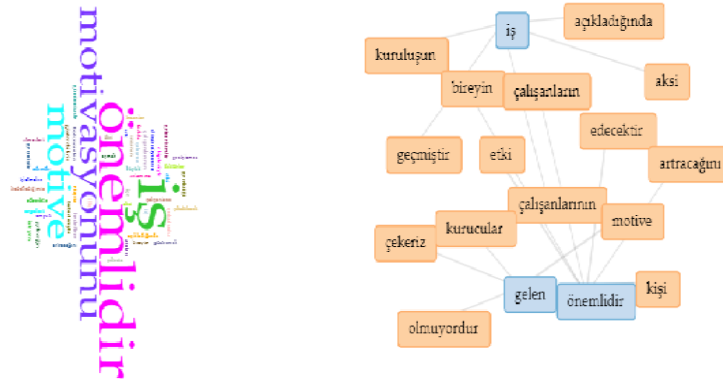
Tablo 9: Kültürlerarası Uyumun Uluslararası İş Ortamına Etkisi

Betimsel İçerik	Kod	Kategori	tema
<p>Çok uluslu bir iş ortamında kültürlerarası uyumun çok önemli olduğunu ve ortaya çıkabilecek bölünmeleri ortadan kaldırarak işyerinde hedeflere ulaşmayı kolaylaştırdığını düşünüyorum. (K1)</p> <p>Günümüzde küreselleşme yoluyla ülkeler birbirleriyle, özellikle işletmeler veya herhangi bir organizasyonla iç içe geçmiştir, bu nedenle çok uluslu iş ortamlarına uyum sağlamak için yüksek kültürel zekâyâ sahip olmak büyük önem taşımaktadır. K2. Bu ortamlarda kültürlerarası uyum çok önemlidir çünkü bireyin performansına etki edecektir. K3. Kültürlerarası uyum çok önemlidir. Örneğin çalışanların motivasyonunu sağlamada zorluk çekeriz çünkü bir kültürden gelen bir kişi bir şey ile motive olursa diğer kültürden gelen aynı motive olmuyordur. Kurucular ve liderler, ekipleriyle empati kurmalı, hangi tür farklı faktörler onların motivasyonunu artıracığını öğrenmelidir.</p> <p>K4. Kültürlerarası uyum önemlidir ve çokuluslu iş ortamlarının bir özelliğidir hatta, aksi takdirde ilk etapta bile genişlemez. Bir kuruluşun çok uluslu bir iş ortamı olduğunu açıkladığında o çalışanlarının kültürlerarası uyum sağlaması gerektiği anlamına gelmektedir. K5. Çok uluslu ortamlarında engelleri aşmak ve sonunda insanın kültürel, dini veya diğer yönelimi ne olursa olsun aynı olduğunu göstermek isteyen motivasyonu yüksek insanlar veya geleceğin liderleri tarafından atılan bir adımdır. Irk, renk veya kültür ne olursa olsun bir meta çalışma atmosferi yarattıysak hedeflediğimiz kadar yüksek performans gösterebiliriz. K6.</p>	<p>Kültürel çatışmaları çözmek.</p> <p>Hedeflere odaklanmak</p> <p>Global işbirliği kurmak.</p> <p>Kültürlerarası uyum ve işgören performansı</p> <p>Kültürler arası uyum.</p> <p>Kültürlerarası uyum ve motivasyon.</p> <p>Kültürel engelleri aşmak</p> <p>Diğerleriyle uyum içinde çalışma</p>	<p>Örgüt ve dış çevre ilişkisi.</p> <p>Örgütsel hedefler.</p> <p>Kültürlerarası uyum ve performans</p> <p>Örgütsel uyum.</p>	<p>Kültürel uyum ve örgütsel çevrenin yönetimi.</p>

Yöneticilerin bu soruya verdikleri cevaplar kültürlerarası uyumun örgüt içinde ortaya çıkabilecek bölünmeleri ortadan kaldırma, kültürel farklılıklardan dolayı ortaya çıkan ayırmacılık engellerini aşma ve örgütlerin birbirine bağlanmasını sağlama gibi fonksiyonlara sahip olduğunu göstermektedir. Kültürlerarası uyumun bir sonucu olarak örgütler çevre ile güçlü ilişkiler sağladığından “örgüt ve dış çevre ilişkisi”, “örgütsel hedefler”, “kültürlerarası uyum ve performans” ve “örgütsel uyum” kategorilerine ulaşılmıştır. Kültürlerarası uyumun bir başka önemli bir fonksiyonu da globalleşen dünyada örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmasıdır. İlgili sonuç, çıkarım ve

kategorilere dayanarak “Kültürel uyum ve örgütsel çevrenin yönetimi” temasına ulaşılmıştır.

Kültürlerarası uyumun örgütün dış çevre ile olan etkileşimine etkisi Şekil 9’ da ayrıca kelime bulutu ve kavram ağı ile gösterilmiştir.



Şekil 9: Kültürlerarası Uyumun Uluslararası İş Ortamına Etkisine Dair Yönetici Görüşlerinin Kelime Bulutu ve Kavram Ağı

Şekil 9’ daki kelime bulutunda gösterildiği üzere kültürlerarası uyum örgüt-çevre etkileşiminde iş ortamlarını etkileyen çok önemli bir faktördür. Bu etkiyi açıklamak için en fazla kullanılan ifadeler *iş ortamı* ve *uyum çok önemlidir* ifadeleridir. Kavram ağına bakıldığında (Şekil 9) kültürlerarası uyumun en çok farklı kültürden gelen kişilerce etkilendiği görülmektedir.

BÖLÜM 4: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada kültürel zekâ ile kültürlerarası uyumluluk ilişkisi incelenmiştir. Bu ilişkiyi incelemek için araştırma, özel işletmelerde çalışmakta olan yabancı çalışanlar üzerinde yürütülmüştür. Araştırmada karma araştırma yöntemi izlenmiştir. Araştırmadaki nicel veriler ölçekler yardımıyla toplanmış ve yabancı çalışanların kültürel zekâları ile kültürlerarası uyumluluk ilişkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin mevcudiyeti tespit edildikten sonra, kültürel zekâ ve kültürlerarası uyumluluk ilişkisinin daha detaylı açıklanması için yöneticilerle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Nicel analiz sonuçlarına göre yüksek korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri, Hipotez 1' in kabul edildiğini ve kültürlerarası uyumunun üç boyutunun kültürel zekânın dört boyutu (meta-bilişsel CQ, bilişsel CQ, motivasyonel CQ, davranışsal CQ) ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Kültürlerarası uyumun üç alt boyutu da motivasyonel CQ ile pozitif bir ilişki içindedir. Bunun yanında bu ilişkinin içeriğini daha iyi bir şekilde açıklamak için geliştirilen araştırma sorularına verilen cevaplardan hareketle kültürel zekanın en önemli işlevi; kültürlerarası ortamlarda kültürlerarası uyumu sağlamaktır. Bu işlev aynı zamanda çalışanların iş birliğini, gruba uyumunu ve iş başarısını artırmaktadır. Kültürel zekâ, kültürlerarası uyumluluk aracılığıyla çalışanların daha çok ilişki ve işbirliği içinde olmasını sağlamaktadır. Kültürel zekâ aynı zamanda ekip çalışması kültürünü de pozitif yönde etkilemektedir. Lee vd. (2018) tarafından yapılan bir araştırmada kültürlerarası uyumluluk ve sosyal sermaye, örgütlerin dinamik kapasite gelişimini kültürlerarası uyumun genel ve iş uyumu boyutları ile gerçekleştirmektedir. Kültürel zekâ, kültürlerarası uyumluluğu sağlayarak örgütlerde aynı zamanda ekip çalışması iklimi yaratmaktadır. Bu yönüyle gelecekteki araştırmaların bu tür ilişkiyi ele almalarının önemli olduğu söylenebilir.

Ayrıca kültürel zekânın dikkat çeken önemli bir sonucu da çalışanların kültürlerarası ortamlarda bulunma girişiminde bulunmasını ve tehlikeleri fırsata çevirme yeteneklerini artırmasıdır. Kültürel zekâsı yüksek çalışanlar farklı kültürden gelen çalışanları ve kültürel çeşitliliği ve belirsizliği kabul etmekte daha az zorluk çekmektedir. Bu yönüyle bu tür çalışanların risk alma davranışları daha fazladır. Mihet (2013)' e göre belirsizlikten kaçınmanın ve hiyerarşik ilişkilerde toleransın düşük ancak bireyselliğin yüksek olduğu ülkelerde risk almak yerli firmalar için daha yüksektir. Bu tür ülkelerdeki yerli firmalar, bilgi açısından daha şeffaf olmayan sektörlerde (örneğin finans, madencilik, petrol

rafinerisi, bilişim teknolojileri) önemli ölçüde daha fazla risk alma eğilimindedir. Kültürel zekâsı yüksek birey, kültürün risk alma davranışı üzerindeki etkilerini daha çok anlamakta ve bu davranışı devam ettirmede daha dirençli olmaktadır.

Kültürel zekâ ile kültürlerarası uyumluluk arasındaki ilişkinin daha detaylı olarak değerlendirilmesi için kültürel zekâ ile kültürlerarası uyumluluk boyutlarının aralarındaki ilişkiler tespit edilmiştir. Hipotez 1a hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Genel ve etkileşim uyumu ile bilişsel CQ arasında pozitif bir ilişki bulunurken, bilişsel CQ ile iş uyumu arasında pozitif bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu sonuçlar Gudmundsdóttir (2015) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile tutarlıyken Ramalu vd., (2011) gerçekleştirilen çalışma sonuçları ile kısmen tutarlıdır. Genel olarak sonuçlar Kosova'daki yabancı çalışanların kültürel bilgisinin genel ve etkileşimsel uyum üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bilişsel CQ' nun tüm kültürlerarası uyum boyutlarına olan etkisi yönetici görüşmelerinden elde edilen sonuçlarda ön plana çıkmaktadır. Kültürel zekânın meta-bilişsel boyutu, çalışanların kültürün davranış üzerindeki etkisini daha iyi bir şekilde anlamalarını sağlamaktadır. Bu yönüyle meta-bilişsel boyut öne çıkmaktadır.

İş uyumu ile ilgili önemli bir bulgu da bu alt boyutun birinci adımda yöneticilik konumundan, ikinci adımda ise genel uyumun Kosova'daki çalışma uzunluğundan etkilenmesidir. Bu etkilenmenin bir nedeni de kültürlerarası ortamlarda daha uzun süre çalışanların kültürel farklılıkları daha fazla deneyimlemeleri ve böylece daha fazla iş uyumu sağlamalarıdır. Bu sonuçlar Kosova'da işe ve işyerine alışmanın daha uzun bir süre gerektirdiğini göstermektedir. Böylece bir çalışanın daha ileri performans göstermesi için iş yerindeki kültürel farklılıklara daha çok odaklanması ve onlarla baş edebilmek için baş etme stratejileri geliştirmesi gereklidir. Gelecek araştırmalar, çalışma süresi uzunluğunun tam olarak kültürlerarası uyumluluğu nasıl etkilediğini ve zamanla değişmekte olan faktörlerin neler olduğunu tespit edebilirler.

Araştırma sonuçları Hipotez 1b' yi desteklememiştir. Meta-bilişsel CQ ile genel, etkileşimsel ve iş uyumu arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuçlar Huff vd., (2014) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile tutarlıdır. Demografik veriler (yaş, medeni durum, cinsiyet vs.), Kosova kültürü hakkında bilgi sahibi olma, daha önce alınan yapılacak işle ilgili alınmış eğitim ve Kosova'da aile ile birlikte yaşama gibi nitelikler, kültürel zekâ ile kültürlerarası uyum ilişkisini etkilemektedir. Bu yönüyle kurumların bu tür bilgileri dikkatle incelemesinin ve çalışanlarını yeni bir ülkeye göndermeden önce farklı eğitimler vermelerinin önemli olduğu söylenebilir.

Sonuçlar Hipotez 1c' yi desteklemektedir. Motivasyonel CQ, kültürlerarası uyumun tüm alt boyutları ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içindedir. Bu sonuçlar, diğer araştırmaların sonuçları ile tutarlılık göstermektedir (Guðmundsdóttir 2015; Ramalu vd., 2011; Templer vd., 2006; Shu, McAbee ve Ayman, 2017; Jyoti ve Kour 2015; Huff, Song, ve Gresch 2014; Setti vd., 2020). Motivasyonel CQ'nun kişinin kültürel olarak farklı ortamlara uyum sağlama dürtüsü (Livermore 2015: 26) olması nihayetinde kültürlerarası uyumu da etkilemesi beklenen bir sonuçtur. Bu bağlamda farklı kültürden gelen kişilerle çalışıldığında bu dürtü ya da motivasyonun sağlanması önemli bir faktördür. Ayrıca örgütler, çalışanlarının bu tür ortamlarda bulunmaları için yüksek motive olduklarından emin olmalıdırlar. Çünkü bu durum aynı zamanda iş devrini de engellemektedir (Akhil ve Liu, 2019). Yüksek motivasyonel CQ, örgütlerin yurt dışına göndereceği kişileri seçtiklerinde istenmesi gereken bir koşul olarak önümüze çıkmaktadır. Araştırma bulguları Hipotez 1d'yi desteklememektedir. Araştırma sonuçlarına göre davranışsal CQ ile genel, etkileşimsel ve iş uyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuçlar Jyoti ve Kour (2015) ve de Huff vd., (2014) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile tutarlıdır. Kültürel zekânın etkilerine ek olarak çalışanların farklılıklara açık olması, diğer çalışanları anlaması ve onlara saygı duyması sağlanarak farklı kişilerle güçlü zihinsel ve duygusal bağ oluşturmalarının önü açılmaktadır. Yöneticilerin verdikleri cevaplardan hareketle kültürel zekâ yeteneği yüksek olan kişilerin aynı zamanda olaylara daha evrensel baktıkları görülmektedir. Bu yönüyle gelecekteki araştırmaların kültürel zekâ ile evrensel düşünce arasındaki ilişkiyi daha iyi bir şekilde saptamaya odaklanması gereklidir.

Şimdiye kadar kültürel zekânın tek başına çalışan etkinliği sağladığı vurgulanmışsa da kültürel zekâ diğer zekâ türleri ile birlikte ele alınmalıdır. Görüşülen yöneticilerden birçoğu kültürel zekânın fonksiyonlarını açıklarken duygusal ve sosyal zekâ gibi diğer zekâ türlerine de atıf yapmışlardır. Bu durum, kültürel zekânın diğer zekâ türlerinden yalıtılmış olarak işlev görmediğini ve diğer zekâ türleri ile birlikte ele alınması gerektiğini öne çıkarmaktadır. Dikkat çeken diğer önemli bir husus da kültürel zekânın empati kurmada duygusal zekâyı destek sağladığı yönündeki yönetici görüşleridir. Kumar vd., (2008) tarafından yapılan çalışmada sosyal, kültürel ve duygusal zekâ özelliklerinin birbirinden kesin hatlarla ayrı olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında Crowne (2009) kültürel ve duygusal zekâyı, sosyal zekânın bir alt boyutu olarak değerlendirmektedir. Literatürde kültürel zekânın kendine has özellikleri ile diğer zekâ

türlerinden ayrı olduğu daha önce açıklanmışsa da (Mosakowski ve Earley, 2004: 146) zekâ türleri kesin hatları ile birbirinden tam olarak ayrılmamaktadır.

Kültürlerarası uyumluluk, içinde farklı kültürler barındıran örgütler için vazgeçilmezdir. Kültürlerarası uyumu gerçekleştiren çalışanlar, kültürel farklılıkları daha iyi anlamakta ve örgüt içindeki farklı olayları kültürel farklılıklara göre değerlendirebilmektedir. Kültürlerarası uyumun çalışanların performansı üzerindeki etkisinde öne çıkan hususlar uyumun iş engellerini ortadan kaldırması ve işe bağlılığı artırmasıdır. Kültürlerarası uyum ve işe bağlılık Selmer ve Luring (2016) tarafından ele alınmıştır. Araştırmacılara göre işe bağlılığın bilişsel, duygusal ve fiziksel boyutları kültürlerarası uyumu etkilemektedir. Bu araştırmada ise işe bağlılık kültürlerarası uyumun olumlu bir sonucu olarak ele alınmaktadır. Kültürlerarası uyum genel olarak çalışanların iş ve gündelik hayatları için kolaylaştırıcı etkiye sahiptir. Kültürlerarası uyum, örgütler içinde ortaya çıkabilecek bölünmeleri ortadan kaldırmaya ve kültürel farklılığın yol açabileceği ayırmacılık engellerini aşmaya yardımcı olmaktadır. Bunun yanında kültürlerarası uyum; örgütlerin dış çevre ile daha güçlü ilişkiler kurmasını sağlayarak hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır.

Kosova'daki yabancıların kültürlerarası uyumluluğu ile demografik nitelikleri, Kosova hakkındaki farkındalıkları ve Kosova'daki çalışma süreleri arasındaki ilişkiler göze çarpmaktadır. Bununla birlikte çalışanların kültürel zekâsı, kültürlerarası ortamlarda daha rahata yaşama ve çalışmayı etkilemektedir. Bu nedenle çalışanların kültürel zekâsını artıran eğitimlerin sağlanması önemlidir. Çünkü eğitimle gelişen kültürel zeka, yabancı çalışanların farklı kültüre uyumları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (Okpara vd., 2020). Yüksek kültürel zekâyâ sahip çalışanlar, kendi liderlerinin dönüşümsel davranışlarını tanımakta ve bunu eylemlerine yansıtmaktadır (Nam ve Park, 2019). Kültürel zeka ve kültürlerarası uyum düzeyinin artması aynı zamanda örgüt içindeki inovatif ya da yenilikçi davranışları da etkilemektedir (Tsegaye vd., 2019). Bu tür davranışların Kosova'daki işletme çalışanları için de gerekli olduğu düşünüldüğünde çalışanların kültürlerarası uyum sağlamaları, işletmeler açısından hayati bir gerekliliktir.

4.1. Sonuç

Bu çalışma, Kosova'da uluslararası işletmelerde çalışanların kültürler arası uyumunu geliştirmede bir yetenek olarak değerlendirilebilecek kültürel zekânın önemini vurgulamaktadır. Kosova'daki yabancı çalışanların kültürlerarası uyumu, kültürel

zekanın tüm boyutları tarafından etkilenmektedir. Bir kişinin kültürlerarası ortamlardaki çalışma motivasyonu, kültürel olarak farklı bir bağlama uyumunu artıran temel faktörlerden biridir. Çalışanlar ve işverenler, kültürlerarası uyum için yüksek motivasyon seviyelerini sürdürdüklerinde daha iyi sonuçlar elde edilebilecektir. Kosova'daki işletmelerin daha hızlı öğrenen ve ileri performans gösteren uluslararası deneyime sahip yetenekli çalışanlara ihtiyacı vardır. Yüksek kültürel zekânın beraberinde evrensel düşünceyi ve risk alma davranışını da getirmesi, onu önemli bir yere konumlandırmaktadır. Kültürlerarası uyumluluk, kültürel zekâ desteğiyle işe bağlılığı ve pozitif ekip çalışması iklimini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle kültürel zekâ aracılığıyla sağlanan uyum, farklı kültürleri içinde barındıran bir örgüt için hayati öneme sahiptir. Yabancı çalışanların hızlı kültürel uyumu onların kültürel zekâlarının yüksek olmasıyla ilişkilidir. Bu nedenle Kosova'ya işgören göndermeyi ya da Kosova'da kendi isteğiyle çalışmayı planlayanlar, bu gerçeği göz önünde bulundurmalıdır.

4.2. Sınırlılıklar ve ileri araştırmalar için öneriler

Araştırmanın sınırlılıklarından biri, kültürel zekâ ve kültürlerarası uyumluluk yeteneklerinin çalışanların kendi kendilerini değerlendirmesiyle belirlenmiş olmasıdır. Bu tür bir değerlendirme kendi kendini raporlama ya da değerlendirme yanlılığına yol açabilmektedir (Podsakoff vd., 2012). Bu nedenle başka bir araştırmada kültürel zekâ ve kültürlerarası uyumluluk yeteneklerinin tespiti, çalışanların kendi kendilerini değerlendirmeleriyle birlikte ast/üst değerlendirmesiyle sağlanmalıdır. İkinci sınırlama, ölçeğin dilidir. Ölçek dilinin İngilizce olması, yanıtlayanın ana dilinin İngilizce olmadığı durumlarda, soruları yanlış anlama olasılığını artırmaktadır. Ancak demografik verilerden de görüldüğü üzere, örnekleme çok farklı ülkelerden gelen yabancı çalışanların olması, ölçeğin İngilizce olarak hazırlanmasına yol açmıştır. Çalışmamızın bir diğer kısıtı da nicel kısımdaki örneklem büyüklüğüdür. Kosova'da tüm yabancı çalışan işçi listeleri mevcut olmadığı için tam çalışan sayısı tespit edilememiş ve tüm yabancı işçilere ulaşılammıştır. Bu kısıtı gidermek için ticaret, maliye ve işleri bakanlıkları ile ticaret odaları ile temasa geçilmiş ve mümkün olduğunca birçok bağlantı kurulmaya çalışılmıştır. Ayrıca, araştırma sonuçlarına bağlı olarak gelecekteki araştırmaların aşağıda belirtilen değişkenlerin aralarındaki ilişkinin test etmeleri önerilmektedir:

- Kültürel zekânın diğer zekâ türleri ile olan ilişkisi araştırılabilir.

- Kültürel zekâ ve kltrlerasa uyumluluk ilişkisinde güç mesafesinin rolü olup olmadığı bakılabilir.
- Kültürel zekâ ve kltrlerasa uyumluluk ilişkisinde liderliğin aracı ve düzenleyici rolüne bakılabilir.

KAYNAKÇA

- Akhal, K., & Liu, S. (2019). Cultural intelligence effects on expatriates' adjustment and turnover intentions in Mainland China. *Management Research Review*, 42(7), 818–836. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0157>
- Anderson, L. E. (1994). A new look at an old construct: Cross-cultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 18(3), 293–328. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(94\)90035-3](https://doi.org/10.1016/0147-1767(94)90035-3)
- Andreatta, S., & Ferraro, G. (2012). *Elements of culture: An applied perspective*. Nelson Education.
- Ang, S., Rockstuhl, T., & Tan, M. L. (2015). Cultural Intelligence and Competencies. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd editio, Vol. 5, pp. 433–439). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.25050-2>
- Ang, S., & Van Dyne, L. (Eds.). (2008). *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*. M.E. Sharpe, Inc.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335–371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- Auf der Heide, L. (2007). Social Learning Theory. In *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*. John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeoss157>
- Aycan, Z. (1997). Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: individual and organizational level predictors. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 434–456. <https://doi.org/10.1080/095851997341540>
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. PRENTICE HALL, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Barakat, L., Lorenz, M. P., Ramsey, J. R., Barakat, P., Livia, L., & Melanie, P. (2017). Intelligence on Job Satisfaction and Performance r Fo Pe er Re vi. *International Journal of Emerging Markets*, 10(May), 781–800. <http://research.cbs.dk/en/publications/global-managers>
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8–14. <https://doi.org/10.1016/J.NPLS.2016.01.001>
- Bennett, T. (2015). Cultural studies and the culture concept. *Cultural Studies*, 29(4), 546–568. <https://doi.org/10.1080/09502386.2014.1000605>
- Berry, J. W. (1992). Acculturation and Adaptation in a New Society. *International*

Migration, 30, 69–85. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2435.1992.tb00776.x>

- Berry, J. W., Kim, U., Minde, T., & Mok, D. (1985). Comparative Studies of Acculturative Stress. *International Migration Review*, xxi(3), 491–511.
- Berry, J. W., Kim, U., Minde, T., & Mok, D. (1987). Comparative Studies of Acculturative Stress. *International Migration Review*, 21(3), 491–511. <https://doi.org/10.1177/019791838702100303>
- Bhaskar-Shrinivas, P, Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-Based and Time-Based Models of International Adjustment: Meta-Analytic Evidence and Theoretical Extensions. *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL VO - 48*, 2, 257. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=RN168355978&lang=tr&site=eds-live&scope=site&authtype=ip,uid>
- Bhaskar-Shrinivas, Purnima, Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-Based and Time-Based Models of International Adjustment: Meta-Analytic Evidence. *Source: The Academy of Management Journal*, 48(2), 257–281. https://proxy.sakarya.deep-knowledge.net/MuseSessionID=0210n4rg8/MuseProtocol=https/MuseHost=www.jstor.org/MusePath/stable/pdf/20159655.pdf?ab_segments=0%252Ftbsub-1%252Frelevance_config_with_tbsub&refreqid=excelsior%3A7e985800cc57fc677758ce4ceef256f6
- Black, J. S. (1988). Work Role Transitions: A Study of American Expatriate Managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 277–294. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490383>
- Black, J. S. (1990). The Relationship of Personal Characteristics with the Adjustment of Japanese Expatriate. *Management International Review*, 30(2), 119–134. <https://www.jstor.org/stable/40228014>
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1991). When Yankee Comes Home: Factors Related to Expatriate and Spouse Repatriation. In *Source: Journal of International Business Studies* (Vol. 22, Issue 4). <https://www.jstor.org/stable/154817>
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1991). The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework. In *Source: Journal of International Business Studies* (Vol. 22, Issue 2). <https://about.jstor.org/terms>
- Black, J. S., & Stephens, G. K. (1989). The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Pacific Rim Overseas Assignments. *Journal of Management*, 15(4), 529–544. <https://doi.org/10.1177/014920638901500403>
- Black, S. J., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspective. *Academy of Management Review*, 16(2), 291–317. <https://doi.org/10.2307/258863>
- Bochner, S. (1986). Coping with unfamiliar cultures: Adjustment or culture learning? *Australian Journal of Psychology*, 38(3), 347–358.

<https://doi.org/10.1080/00049538608259021>

- Breiden, O., Mirza, H. R., & Mohr, A. T. (2004). Coping with the Job Abroad: A Correspondence Model of Expatriate Work. *International Studies of Management & Organization*, 34(3), 5–26. <https://doi.org/10.1080/00208825.2004.11043707>
- Brett, J., Behfar, K., & Kern, M. C. (2009). *Managing Multicultural Teams*. The Essential Guide to Leadership. <https://www.researchgate.net/publication/6666162>
- Brislin, R., Worthley, R., & Macnab, B. (2006). Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people's goals. *Group and Organization Management*, 31(1), 40–55. <https://doi.org/10.1177/1059601105275262>
- Cai, D. A., & Rodriguez, J. I. (1997). Adjusting to Cultural Differences: The Intercultural Adaptation Model. In *Intercultural Communication Studies*. <https://web.uri.edu/iaics/files/03deb.pdf>
- Chang, W.-W. (2009). Schema adjustment in cross-cultural encounters: A study of expatriate international aid service workers. *International Journal of Intercultural Relations*, 33(1), 57–68. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2008.12.003>
- Chao, M. M., Takeuchi, R., & Farh, J.-L. L. (2017). Enhancing Cultural Intelligence: The Roles of Implicit Culture Beliefs and Adjustment. *Personnel Psychology*, 70(1), 257–292. <https://doi.org/10.1111/peps.12142>
- Chen, A. S. Y. (2015). CQ at work and the impact of intercultural training: An empirical test among foreign laborers. *International Journal of Intercultural Relations*, 47, 101–112. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.03.029>
- Chen, G.-M. (1990). *Communication Adaptability and Interaction Involvement as Predictors of Cross-Cultural Adjustment*. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=ED327907&lang=tr&site=eds-live&scope=site&authtype=ip,uid>
- Christensen, C., & Harzing, A. (2004). Expatriate failure : Time to abandon the concept ? *Career Development International*, June. <file:///C:/Users/admin/Downloads/efrcdi.pdf>
- Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). *Intelligence : a brief history*. Blackwell Pub. http://lib1.org/_ads/1E1B725B1721BB38A8E3165BBCDD8B07
- Cojocar, A. (2017). Kosovo Jobs Diagnostic. In *Kosovo Jobs Diagnostic*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/27173>
- CQ Model*. (n.d.). Retrieved April 1, 2019, from <https://culturalq.com/about-cultural-intelligence/research/>
- Creswell, J. W. (2009). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. In *sage publications*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications, Inc.

http://library1.org/_ads/A000CDF97760A63A36F28A042A568EE5

- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2011). *Karma Yöntem Araştırmaları Tasarımı ve Yürütülmesi* (Y. Dede & S. B. Demir (Eds.); 2.). Anı Yayınları.
- Crowne, Kerri A. (2009). The relationships among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence. *Organisation Management Journal*, 6(3), 148–163. <https://doi.org/10.1057/omj.2009.20>
- Crowne, Kerri Anne. (2008). What leads to cultural intelligence? *Business Horizons*, 51(5), 391–399. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.03.010>
- Curto, S., & Simler, K. (2017). *Republic of Kosovo Systematic Country Diagnostic*.
- Çüçen, A. K.(2005) “ Kültür, Uygarlık, Evrensellik ve Çok-Kültürlülük” Uludağ Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi , Sayı 20, Bahar 2013, ss111- 115
- Deal, J. J., Leslie, J., Dalton, M., & Ernst, C. (2003). CULTURAL ADAPTABILITY AND LEADING ACROSS CULTURES. In *Advances in Global Leadership* (Vol. 3, pp. 149–166). [https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(02\)03008-3](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(02)03008-3)
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The SAGE handbook of qualitative research*. Sage Publications. http://library1.org/_ads/FAD5A9278C21C1C2DAB32963433DC2C8
- Dunn, D. S., & Hammer, E. Y. (2014). *Psychology Applied to Modern Life Adjustment in the 21st Century*. Cengage Learning.
- Dyne, L. Van, Ang, S., & Koh, C. (2008). Development and Validation of the CQS: The Cultural Intelligence Scale. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of Cultural Intelligence* (1.st editi, pp. 16–38). ME Sharpe. https://culturalq.com/wp-content/uploads/2019/03/Van-Dyne_Ang_Koh-Handbook-Ch-2-CQS-Scale.pdf
- Earley, P. C. (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. *Research in Organizational Behavior*, 24, 271–299. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(02\)24008-3](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24008-3)
- Erez, M., & Earley, P. C. (2011). Culture, Self-Identity, and Work. In *Culture, Self-Identity, and Work*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195075809.001.0001>
- Europe, A. W., Hubert, C. L., & Lancy, P. (2012). *The Effects of Cultural Intelligence on Multicultural Teams ' Project Performance Jacob Eisenberg UCD School of Business University College Dublin Belfield , Dublin 4 , Ireland Phone : 353-17164774 Email : Jacob.Eisenberg@ucd.ie Gwilym Williams Phone : 41. June.* https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/o/iaccm/Abstracts/2012_eisenberg.pdf
- Farh, C. I. C., Bartol, K. M., Shapiro, D. L., & Shin, J. (2010). NETWORKING ABROAD: A PROCESS MODEL OF HOW EXPATRIATES FORM SUPPORT TIES TO FACILITATE ADJUSTMENT. *The Academy of Management Review*, 35(3), 434–454. <http://www.jstor.org/stable/25682423>

- Fitzpatrick, F. (2017). Taking the “culture” out of “culture shock” – a critical review of literature on cross-cultural adjustment in international relocation. *Critical Perspectives on International Business*, 13(4), 278–296. <http://10.0.4.84/cpoib-01-2017-0008>
- Froese, F. J. (1), & Peltokorpi, V. (2). (2013). Organizational expatriates and self-initiated expatriates: Differences in cross-cultural adjustment and job satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 1953–1967. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.725078>
- Froese, F. J., Peltokorpi, V., & Ko, K. A. (2012). The influence of intercultural communication on cross-cultural adjustment and work attitudes: Foreign workers in South Korea. *International Journal of Intercultural Relations*, 36, 331–342. <http://10.0.3.248/j.ijintrel.2011.09.005>
- Gelfand, M. J., Imai, L., Fehr, R., Imai, L., & Fehr, R. (2015). Thinking Intelligently About Cultural Intelligence: The Road Ahead. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of Cultural Intelligence Theory, Measurement, and Applications* (pp. 393–406). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315703855-31>
- Group, W. B. (2017). *Western Balkans*. World Bank, Vienna. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/28316>
- Groves, K. S., & Feyerherm, A. E. (2011). Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance. *Group & Organization Management*, 36(5), 535–566. <https://doi.org/10.1177/1059601111415664>
- Gudmundsdottir, S. (2015). Nordic expatriates in the US: The relationship between cultural intelligence and adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 47, 175–186. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.05.001>
- Gudmundsdóttir, S. (2015). Nordic expatriates in the US: The relationship between cultural intelligence and adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 47, 175–186. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.05.001>
- Guðmundsdóttir, S. (2015). Nordic expatriates in the US: The relationship between cultural intelligence and adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 47, 175–186. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.05.001>
- Güvenç, B. (2005) “İnsan ve Kültür” Remzi Kitabevi, İstanbul
- Handjiski, B., Lucas, R., Selen, P. M., & Guerin, S. (2010). *Enhancing Regional Trade Integration in Southeast Europe*. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank 1818 H Street, N.W. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8259-2>
- Haviland, W. A., Prins, H. E. L., Walrath, D., & McBride, B. (2008). *Cultural Anthropology* (Twelfth Ed). Thomson Wadsworth.
- Hofstede, G. (1984). *Culture’s Consequences* (L. Walter, J. & W. Berry, J. (Eds.);

Abridged e). SAGE Publications, Inc.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations*. Mc Graw Hill.
- Huff, K. C., Song, P., & Gresch, E. B. (2014). Cultural intelligence, personality, and cross-cultural adjustment: A study of expatriates in Japan. *International Journal of Intercultural Relations*, 38(1), 151–157. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2013.08.005>
- İplik, E., & Yalçın, A. (2017). *THE ROLE OF CROSS-CULTURAL ADJUSTMENT ON THE INFLUENCE OF PERSON-ENVIRONMENT FIT TOWARDS JOB ATTITUDES: A STUDY ON SELF-INITIATED ACADEMIC EXPATRIATES*. Mehmet ŞENTÜRK. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir00559a&AN=tuda.article.364072&lang=tr&site=eds-live&scope=site&authtype=ip,uid>
- Jyoti, J., & Kour, S. (2015). Assessing the cultural intelligence and task performance equation Mediating role of cultural adjustment. *Cross Cultural Management*, 22(2), 236–258. <https://doi.org/10.1108/CCM-04-2013-0072>
- Jyoti, J., & Kour, S. (2017). Factors affecting cultural intelligence and its impact on job performance : Role of cross-cultural adjustment, experience and perceived social support. *Personnel Review VO - 46*, 46(4), 767. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0313>
- Kennedy, D. (2008). *Putting Our DIFFERENCES to WORK: The Fastest Way to Innovation, Leadership, and High Performance*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kirkman, B. L., & Chen, G. (2006). Cultural Intelligence and International Assignment Effectiveness. *Academy of Management Proceedings*, 2006(1), C1–C6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2006.27162843>
- Koo Moon, H., Kwon Choi, B., & Shik Jung, J. (2012). Previous international experience, cross-cultural training, and expatriates' cross-cultural adjustment: Effects of cultural intelligence and goal orientation. *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 285–330. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21131>
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Jaworski, R. A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54(1), 71–99. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00086.x>
- Krasniqi, B. (2019). *Analiza e nevojave të tregut të punës dhe e aftësive; Perspektiva për të ardhmen; Analiza e nevojave të tregut të punës në Kosovë*. <https://doi.org/SBN978-9951-8990-0-0>
- Kryeziu, L., & Coşkun, R. (2018). Political and Economic Institutions and Economic Performance: Evidence from Kosovo. *South East European Journal of Economics and Business*, 13(2), 84–99. <https://doi.org/10.2478/jeb-2018-0013>
- Kumar, N., Rose, R. C., & Subramaniam. (2008). The bond between intelligences:

- Cultural, emotional, and social. *Performance Improvement*, 47(10), 42–48. <https://doi.org/10.1002/PFI.20039>
- Lee, L.-Y., Veasna, S., & Wu, W.-Y. (2013). The effects of social support and transformational leadership on expatriate adjustment and performance: The moderating roles of socialization experience and cultural intelligence. *Career Development International*, 18(4), 377–415. <http://10.0.4.84/CDI-06-2012-0062>
- Lee, L. Y., & Sukoco, B. M. (2010). The effects of cultural intelligence on expatriate performance: The moderating effects of international experience. *International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 963–981. <https://doi.org/10.1080/09585191003783397>
- Lee, P. Y., Joseph Li, C. S., & Wu, M. L. (2018). The roles of cross-cultural adjustment and social capital formation in the dynamic capabilities development of multiunit organizations. *Asia Pacific Management Review*, 23(1), 20–29. <https://doi.org/10.1016/J.APMRV.2017.01.003>
- Lin, Y.-C. chun, Shin-Yih Chen, A., Song, Y.-C. chen, Chen, A. S. yih, & Song, Y.-C. chen. (2012). Does your intelligence help to survive in a foreign jungle? The effects of cultural intelligence and emotional intelligence on cross-cultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(4), 541–552. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.03.001>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Establishing Trustworthiness. In *Naturalistic inquiry* (pp. 289–327). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4324/9781315169804-6>
- Livermore, D. (2011). *The cultural intelligence difference : master the one skill you can't do without in today's global economy*. American Management Association. https://books.google.com/books/about/The_Cultural_Intelligence_Difference_Sp e.html?id=cQAsPwO_2mcC
- Livermore, D. (2015). *Leading With Cultural Intelligence: The Real Secret to Success* (2nd editio). AMACOM. www.amanet.org
- Maertz, C. P., Takeuchi, R., & Chen, J. (2016). An episodic framework of outgroup interaction processing: Integration and redirection for the expatriate adjustment research. *Psychological Bulletin*, 142(6), 623–654. <https://doi.org/10.1037/bul0000032>
- Malinowski, B. (1960). *A scientific theory of culture and other essays*. OXFORD UNIVERSITY PRESS.
- Man, L., Li, W., Masuda, T., Hamamura, T., & Ishii, K. (2018). Culture and Decision Making: Influence of Analytic Versus Holistic Thinking Style on Resource Allocation in a Fort Game. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49(7), 1066–1080. <https://doi.org/10.1177/0022022118778337>
- Mannor, M. (2008). Top executives and global leadership: At the intersection of cultural intelligence and strategic leadership theory. *Handbook of Cultural Intelligence:*

Theory, Measurement, and Applications, 91–106.

- Matveev, A. V., & Milter, R. G. (2004). The value of intercultural competence for performance of multicultural teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 10, 104–111. <https://doi.org/10.1108/13527590410556827>
- Mihet, R. (2013). Effects of culture on firm risk-taking: A cross-country and cross-industry analysis. *Journal of Cultural Economics*, 37(1), 109–151. <https://doi.org/10.1007/S10824-012-9186-2/TABLES/13>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. SAGE Publications, Inc.
- Miller, G., & Shaffer, M. (n.d.). Effects of cultural intelligence on expatriate success. *PsycEXTRA Dataset*. Retrieved December 26, 2018, from https://www.academia.edu/21670626/Effects_of_cultural_intelligence_on_expatriate_success
- Miller, G., & Shaffer, M. (2008). Cultural Intelligence: A Key Success Factor for Expatriates. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of Cultural Intelligence Theory, Measurement, and Applications* (Issue January 2008, pp. 107–125). M.E. Sharpe, Inc.
- Mills, A. J., Durepos, G., & Wiebe, E. (Eds.). (2010). *Encyclopedia of case study research*. Volume 2. SAGE. <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=70CA8BDE12EDC9657D2F6801BC3B442D>
- Minkov, M. (2013). Cross-Cultural Analysis: The Science and Art of Comparing the World's Modern Societies and Their Cultures. In *BMC Public Health* (Vol. 5, Issue 1). SAGE. <https://ejournal.poltektegal.ac.id/index.php/siklus/article/view/298%0Ahttp://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.jana.2015.10.005%0Ahttp://www.biomedcentral.com/1471-2458/12/58%0Ahttp://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&P>
- Miotti, G. (2019). *Cultural Intelligence and Globalization Perception: A potential duo?* (No. 75080; STRATEGY AND EMERGING MARKETS CONFERENCE). https://www.researchgate.net/publication/335025671_Cultural_Intelligence_and_Globalization_Perception_A_potential_duo
- Monney, J. C. (2009). Correlation of Cultural Intelligence of Managers and Their Effectiveness in a Copper Complex in South of Iran. *Bulletin de La Societe Vaudoise Des Sciences Naturelles*, 91(4), 435–438. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n4s2p708>
- Mor, S., Morris, M. W., & Joh, J. (2013). Identifying and training adaptive cross-cultural management skills: The crucial role of cultural metacognition. *Academy of Management Learning and Education*, 12(3), 453–475. <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0202>

- Mosakowski, E., & Earley, P. C. (2004). Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*, 82(October), 139-146. <https://doi.org/10.1111/jocn>.
- Mukherji, S., Jain, N., & Sharma, R. (2015). Relevance Of Cultural Intelligence And Communication Effectiveness For Global Leadership Preparedness: Study Of Indian Managers. *Journal of International Business Research and Marketing*, 1(3), 7–13. <https://doi.org/10.18775/JIBRM.1849-8558.2015.13.3001>
- Nam, K., & Park, S. (2019). Factors Influencing Job Performance: Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational Leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 137–158. <https://doi.org/10.1002/piq.21292>
- Nevid, J. S., & Rathus, S. A. (2009). *Psychology and the Challenges of Life*. John Wiley & Sons.
- Ng, K.-Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2009). From experience to experiential learning: Cultural Intelligence as a Learning Capability for Global Leader Development. *Academy of Management Learning & Education*, 4(8), 511–526. <http://0212587qp.y.http.eds.b.ebscohost.com.proxy.sakarya.deep-knowledge.net/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=7f58b106-d5d8-4167-aebb-ba6e7447166b%40pdc-v-sessmgr04>
- Nørmark, D. (2012). *Cultural Intelligence for Leaders*. <https://2012books.lardbucket.org/books/cultural-intelligence-for-leaders/>
- Nunes, I. M., Felix, B., & Prates, L. A. (2017). Cultural intelligence, cross-cultural adaptation and expatriate performance: a study with expatriates living in Brazil. *Revista de Administração*, 52(3), 219–232. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.05.010>
- Nwanko, R. N., & Onwumechili, C. (1991). Communication and social values in cross-cultural adjustment. *Howard Journal of Communications*, 3(1–2), 99–111. <https://doi.org/10.1080/10646179109359740>
- Oberg, K. (1960). Cultural Shock : Adjustment to New Cultural Environments. *Practical Anthropology*, (4), 177–182.
- Okpara, J. O. (2016). Cross-cultural adjustment of expatriates: Exploring factors influencing adjustment of expatriates in Nigeria. *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(3), 259–280. <https://doi.org/10.1177/1470595816671149>
- Okpara, J. O., Kabongo, J. D., & Lau, W. K. (2020). Effects of predeparture and postarrival cross-cultural trainings on expatriates adjustment: A study of Chinese expatriates in Nigeria. *Thunderbird International Business Review*, 2019, 1–16. <https://doi.org/10.1002/tie.22185>
- Palthe, J. (2004). The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment: Implications for managing a global workforce. *International Journal of Intercultural Relations*, 28(1), 37–59.

<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2003.12.004>

- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review Of Psychology*, 63, 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Polák-Weldon, R., Balogh, Á., Bogdány, E., & Cizmadia, T. (2012). The challenges of globalization: The changing role of cultural intelligence in the 21st century. *Knowledge and Learning: Global Empowerment (Make Learn) Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference*, 353–361. https://www.issbs.si/press/ISBN/978-961-6813-10-5/papers/ML12_081.pdf
- Punch, K. (2014). *Sosyal Araştırmalara Giriş & Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. Siyasal Kitabevi.
- Ramalu, S. S., Rose, C. R., & Uli, J. K. N. (2011). Cultural Intelligence & Expatriate Performance in Global Assignment. The Mediating Role of Adjustment. *International Journal of Business and Society*, 13(1), 19–32. [http://www.ijbs.unimas.my/repository/pdf/Vol13No1\(paper2\).pdf](http://www.ijbs.unimas.my/repository/pdf/Vol13No1(paper2).pdf)
- Ravasi, C., Salamin, X., & Davoine, E. (2015). Cross-cultural adjustment of skilled migrants in a multicultural and multilingual environment: an explorative study of foreign employees and their spouses in the Swiss context. *International Journal of Human Resource Management*, 26(10), 1335–1359. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.985328>
- Riinvest. (2017). *Klima E Biznesit Në Kosovë*. 1–48. https://www.riinvestinstitute.org/uploads/files/2017/May/19/Klima_e_Biznesit1495199071.pdf
- Salgado, J. F., & Bastida, M. (2017). Predicting expatriate effectiveness: The role of personality, cross-cultural adjustment, and organizational support. *International Journal of Selection and Assessment VO - 25, 3, 267*. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12178>
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. Springer Publishing Company, Inc.
- Schwartz, S. H. (2006). A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. In *Comparative Sociology* (Vol. 5, Issue 2). www.brill.nl
- Schwartz, S. H. (2008). *Cultural Value Orientations: Nature & Implications of National Differences*. Moscow: State University—Higher School of Economics Press. [https://www.tau.ac.il/law/cegl3/tax2/1 Cultural Value Orientations - Schwartz.pdf](https://www.tau.ac.il/law/cegl3/tax2/1%20Cultural%20Value%20Orientations%20-%20Schwartz.pdf)
- Searle, W. (1990). The prediction of psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural transitions. *North*, 14, 449–464.
- Selmer, J., & Luring, J. (2016). Work engagement and intercultural adjustment.

- International Journal of Cross Cultural Management*, 16(1), 33–51.
<https://doi.org/10.1177/1470595815622491>
- Sepora, T., Mahadi, T., & Jafari, S. M. (2012). Language and Culture. In *International Journal of Humanities and Social Science* (Vol. 2, Issue 17). www.ijhssnet.com
- Setti, I., Sommovigo, V., & Argentero, P. (2020). Enhancing expatriates' assignments success: the relationships between cultural intelligence, cross-cultural adaptation and performance. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00931-w>
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., & Gilley, K. M. (1999). Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 557–581. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490083>
- Sharma, N., & Hussain, D. (2017). Current Status and Future Directions for Cultural Intelligence. *Journal of Intercultural Communication Research*, 46(1), 96–110. <https://doi.org/10.1080/17475759.2016.1264444>
- Shin, S. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2007). What You Do Depends on Where You Are: Understanding How Domestic and Expatriate Work Requirements Depend upon the Cultural Context. *Journal of International Business Studies*, 38(1), 64–83. <http://www.jstor.org/stable/4540403>
- Shokef, E., & Erez, M. (2006). Shared Meaning Systems in Multicultural Teams. In *National Culture and Groups: Research on Managing Groups and Teams* (Vol. 9, pp. 325–352). Elsevier JAI Press. http://people.hbs.edu/cmarquis/OB_Seminar_Spring_2008_Papers/Shokef-Erez_Global_identity_in_MCTs.pdf
- Song, L., Swaminathan, S., & Anderson, R. E. (2015). Differences in Customers' Online Service Satisfaction Across Cultures: The Role of Thinking Style. *Journal of Marketing Channels*, 22(1), 52–61. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2015.978700>
- Sotshangane, N. (2005). What Impact Globalization has on Cultural Diversity? *Alternatives : Turkish Journal Of International Relations*, 1(4). <https://doi.org/10.21599/atjir.95106>
- Spencer-oatey, H. (2012). What is Culture ? Compiled by. In *GlobalPAD Core Concepts*. <http://www.warwick.ac.uk/globalpadintercultural>
- Stake, R. E. (2006). *Multiple Case Study Analysis*. Guilford Publications.
- Sternberg, R. J. (1997). Concept of Intelligence Role in Learning and Success. *American Psychological Association*, 52(10), 1030–1037. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.826.5234&rep=rep1&type=pdf>
- Sternberg, R. J. (2008). Successful intelligence as a framework for understanding cultural adaptation. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of Cultural Intelligence -*

Theory, Measurement and Application (pp. 306–317). M.E. Sharpe, Inc. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=mKBsBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA306&dq=Successful+Intelligence+as+a+Framework+for+Understanding+Cultural+Adaptation&ots=YEvDoRiewz&sig=3FdSs3F8tG8iVR4tFAQDPFXHCpA>

- Subramaniam, A. L., Ramalu, S., Wei, C. C., & Rose, R. C. (2011). The Effects of Cultural Intelligence on Cross-Cultural Adjustment and Job Performance amongst Expatriates in Malaysia. *International Journal of Business and Social Sciences*, 2(9), 59–72. <https://doi.org/10.1021/cg1011023>
- Sutton, J. L., Pierce, L. G., Burke, C. S., & Salas, E. (2006). Cultural Adaptability. In *Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance within Complex Environments* (pp. 143–173). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1479-3601\(05\)06005-4](https://doi.org/10.1016/S1479-3601(05)06005-4)
- Takeuchi, R., Yun, S., & Tesluk, P. E. (2002). An examination of crossover and spillover effects of spousal and expatriate cross-cultural adjustment on expatriate outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 655–666. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.655>
- Tarique, I., & Takeuchi, R. (2008). Developing cultural intelligence: The roles of international nonwork experiences. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (pp. 56–70). M.E. Sharpe, Inc.
- Tay, C., Westman, M., & Chia, A. (2008). Antecedents and consequences of cultural intelligence among short-term business travelers. In *Handbook of cultural intelligence: theory, measurement, and applications* (pp. 126–144).
- Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2006). Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. In *Group and Organization Management* (Vol. 31, Issue 1, pp. 154–173). <https://doi.org/10.1177/1059601105275293>
- Thomas, D. C., & Inkson, K. C. (2017). *Cultural Intelligence : Surviving and Thriving in the Global Village*. (3d edition). Berrett-Koehler Publishers, Inc. <http://0212586sz.y.http.eds.b.ebscohost.com.proxy.sakarya.deep-knowledge.net/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzEzNTYwMTZfX0FO0?sid=bd6f5091-c176-481e-8d81-01ccd4e788c4@pdc-v-sessmgr06&vid=1&format=EB&rid=4>
- Triandis, H. C. (2006). Cultural intelligence in organizations. In *Group and Organization Management* (Vol. 31, Issue 1, pp. 20–26). <https://doi.org/10.1177/1059601105275253>
- Tsegaye, W. K., Su, Q., & Malik, M. (2019). Expatriate cultural values alignment: The mediating effect of cross-cultural adjustment level on innovative behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 28(2), 218–229. <https://doi.org/10.1111/caim.12308>

- Tutar, H. (2014) " Örgütsel Psikoloji " Ankara: Detay Yayıncılık
- Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2008). Development and Validation of the CQS The Cultural Intelligence Scale. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of Cultural Intelligence* (pp. 16–37). M.E. Sharpe, Inc. All.
- Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., & Koh, C. (2012). Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(4), 295–313. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2012.00429.x>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Rockstuhl, T. (2015). Cultural Intelligence: Origins, Conceptualization, and Methodological Diversity. In M. J. Gelfand, C. Chiu, & Y. Hong (Eds.), *Handbook of Advances in Culture and Psychology, Volume 5* (pp. 273–323). Oxford University Press.
- Weis, S., & Conzelmann, K. (2015). Cultural Intelligence and Competencies. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (pp. 371–379). <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.25094-0>
- White, L. A. (1959). The Concept of Culture Author. *American Anthropologist*, 61(2), 227–251. <https://www.jstor.org/stable/665095>
- Wu, P. C., & Ang, S. H. (2011). The impact of expatriate supporting practices and cultural intelligence on cross-cultural adjustment and performance of expatriates in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2683–2702. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599956>
- Yamazaki, Y. (2010). Expatriate Adaptation: A Fit between Skills and Demands among Japanese Expatriates in USA. *MIR: Management International Review*, 50(1), 81–108. <http://www.jstor.org/stable/40658352>
- Yin, R. K. (2003a). *Applications of case study researchesis*. Sage Publications. http://library1.org/_ads/69F85B330FAD266A385ECE9E3C2ACF11
- Yin, R. K. (2003b). *Case study research : design and methods*. Sage Publications. <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=7E0951FB01017B869F01F4E2EC905F4A>
- Zhang, Y., & Oczkowski, E. (2016). Exploring the potential effects of expatriate adjustment direction. *Cross Cultural and Strategic Management*, 23(1), 158–183. <https://doi.org/10.1108/CCSM-05-2015-0062>
- Zimmermann, A., & Sparrow, P. (2007). Mutual Adjustment Processes in International Teams: Lessons for the Study of Expatriation. *International Studies of Management & Organization*, 37(3), 65–88. <http://www.jstor.org/stable/40397705>

EKLER

EK 1: Ölçeklerin Cronbach Alpha Değerleri

Cronbach Alpha's of Scales

	Number of Items	Cronbach's Alpha
Yarıbilişsel CQ	4	0.85
BilişselCQ	6	0.84
MotivasyonelCQ	5	0.83
DavranısalCQ	5	0.86
CQ	20	0.90
Genel Uyum	7	0.82
Etkileşim Uyumu	4	0.88
İş Uyumu	3	0.88
CCA	14	0.89

EK 2. Kültürel Zeka ve Kültürlerarası Uyumluluk Ortalaması

CQ Scale Items	I am conscious of the cultural knowledge I use when interacting with people with different cultural backgrounds	5.77	1.264
	I adjust my cultural knowledge as I interact with people from a culture that is unfamiliar to me.	5.64	1.274
	I am conscious of the cultural knowledge I apply to cross-cultural interactions.	5.68	1.158
	I check the accuracy of my cultural knowledge as I interact with people from different cultures	5.49	1.298
	I know the legal and economic systems of other cultures.	4.51	1.489
	I know the rules (e.g., vocabulary, grammar) of other languages.	4.29	1.648
	I know the cultural values and religious beliefs of other cultures.	5.28	1.412
	I know the marriage systems of other cultures.	4.86	1.461
	I know the arts and crafts of other cultures.	4.41	1.449
	I know the rules for expressing non-verbal behaviors in other cultures.	4.57	1.438
	I enjoy interacting with people from different cultures.	6.05	1.151
	I am confident that I can socialize with locals in a culture that is unfamiliar to me.	5.66	1.309
	I am sure I can deal with the stresses of adjusting to a culture that is new to me.	5.62	1.230
	I enjoy living in cultures that are unfamiliar to me.	5.66	1.231
	I am confident that I can get accustomed to the shopping conditions in a different culture.	5.82	1.088
	I change my verbal behavior (e.g., accent, tone) when a cross-cultural interaction requires it.	5.08	1.744
	I use pause and silence differently to suit different cross-cultural situations.	5.02	1.420
	I vary the rate of my speaking when a cross-cultural situation requires it.	5.45	1.360
	I change my non-verbal behavior when a cross-cultural situation requires it.	5.16	1.564
	I alter my facial expressions when a cross-cultural interaction requires it.	4.97	1.576
CCA Scale Items	Living conditions in general	5.59	1.140
	Housing conditions	5.86	1.116
	Food	5.46	1.470
	Shopping	5.43	1.317
	Cost of living	5.63	1.375
	Entertainment/recreation opportunities	4.70	1.472
	Healthcare facilities	3.76	1.809
	Socializing with host nationals	5.18	1.457
	Interacting with host nationals on a day-to-day basis	5.38	1.343
	Interacting with host nationals outside of work	4.96	1.477
	Speaking with host nationals	5.30	1.461
	Specific job responsibilities	5.92	1.079
	Performance standards/expectations	5.68	1.163
	Supervisory responsibilities	5.60	1.251
CQ		5.2492	.82396
	MotivationalCQ	5.7624	.92899
	MetacognitiveCQ	5.6436	1.03317
	CognitiveCQ	4.6519	1.10712
	BehaviouralCQ	5.1370	1.22702
CCA		5.3165	.87129
	WorkAdj	5.7311	1.04652
	GeneralAdj	5.2028	.97183
	InteractionAdj	5.2044	1.22885

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Vjose Hajrullahu

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Yılı
Doktora	Sakarya Üniversitesi/ İşletme Enstitüsü/ Yönetim ve Organizasyon	Devam Ediyor
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon	2016
Lisans	Marmara Üniversitesi/İletişim Fakültesi/Halkla İlişkiler ve Reklamcılık	2014
Lise	Zenel Hajdini/	2009

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2017- Halen	Heimerer Koleji	Örenim İşleri Koordinatörü, Akademik Ass.

Yabancı Dil

İngilizce, Türkçe, İtalyanca,

ESERLER

2021	Relationship Between Cultural Intelligence and Cross-Cultural Adjustment of Foreign Employees in Kosovo
2021	<u>The Impact of Coping Skills in Post-traumatic Growth of Healthcare Providers: When Mental Health Is Deteriorating Due to COVID-19 Pandemic</u>
2019	An Examination on Manegers Opinions on the Importance of Cultural Intelligence