KÜLTÜRLER ARASI ÇALIŞMA

Cross-Cultural Business



Yurtdışında çalışan veya iş yapan herkes için ipucu, araç ve tekniklerle dolu bir cep kitabı

John Mattock

"Kültürler arası meselelerin doğru şekilde anlaşılması hem kendi küresel ağımızı geliştirmek hem de dünya çapında faaliyet gösteren müşterilerimize hizmet vermek açısından paha biçilemez bir konu olduğunu kanıtladı."

Chris Sermon, PricewaterhouseCoopers

"Şirketimizdeki liderler, kültürel çeşitlilik de dahil olmak üzere pek çok çetrefilli sorunla karşı karşıya. Bu kitap konuya uygulamalı bir yaklaşım sunuyor."

Sven Gatenheim, SCA Hygiene Products

"İş geliştirme kurslarımızda kültürel hassasiyetin özellikle altını çiziyoruz, çünkü işe yaradığını biliyoruz! Bu cep kitabı iyi bir başlangıç noktası."

Evy Claesson, Ericsson Radio Systems AB

KÜLTÜRLER ARASI ÇALIŞMA

Cross-Cultural Business

First published as the Cross-Cultural Business Pocketbook by John Mattock . (c) John Mattock, 1999.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

BU KİTABI KİMLER OKUMALI?

Bu kitap, uluslararası boyutta işler yapan yöneticiler için yazılmıştır. "Yabancıların" nasıl davrandığına ve bir "yabancı" olarak sizi nasıl gördüklerine dair ufuk genişleten bakış açıları sunar. Kültürel farkları aşarak iletişimi geliştirmek, gereksiz kültür şokundan kaçınmak ve genel olarak kültür oyununu oynayıp yaptığınız işten keyif almak için uygulamalı birçok ipucu içerir!

Bu kitaptan şu durumlarda faydalanabilirsiniz:

- İş için yurtdışına seyahat ediyorsanız
- Kendi ülkenizde yabancı iş ortaklarına ev sahipliği yapıyorsanız
- Merkez ofisten yurtdışı şubelere ya da tam tersi yönde iletişim kuruyorsanız
- Projelerde çok uluslu bir ekibin parçası olarak çalışıyorsanız
- Farklı milletlerden katılımcıların olduğu konferanslar düzenliyorsanız
- Seyahat etmesi gereken personelin kariyer planlamalarını yapıyorsanız
- Yurtdışındaki bir iş bağlantınızla ilişkinizi geliştirmek istiyorsanız
- Dünyaya farklı gözlerle bakmakla, iş yapmanın başka yollarıyla ilgileniyorsanız

İÇİNDEKİLER



KÜLTÜR NEDEN ÖNEMLİDİR? 1
Bugünün küçülen dünyasında daha açık görüşlü olmalı, alışılmadık anlayış ve davranışlarla daha iyi başa çıkmalıyız



KÜLTÜR MODELLEME 11
Diğer yaşam tarzlarını nasıl gözlemleyeceğiz? "Model" oluşturma ve kültürler arası sorunları öngörme



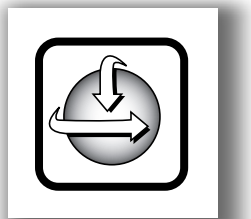
KÜLTÜRLER ARASI İLETİŞİM 51
Kültürler arası sorunları daha iyi dinleyip konuşarak nasıl çözeceğiz? Nasıl net ve ikna edici olabilirsiniz? Nasıl doğru izlenim bırakabilirsiniz?



KÜLTÜRLERDEN BİR DEMET 81
Kuzeybatı Avrupa, Latin Avrupa (ve Güney Amerika), Orta ve Doğu Avrupa, Arap dünyası, Kuzey Amerika, Asya-Pasifik Bölgesi



İYİ ALIŞKANLIKLAR 99
Merakınızı besleyin, insanlarla dost olun, öğrenmeye devam edin, ortak insanlığımızı unutmayın



KÜLTÜR NEDEN ÖNEMLİDİR?

KÜLTÜR NEDEN ÖNEMLİDİR?

DÜNYA KÜÇÜLDÜ

Şirketler, "uluslararası" olmaktan "çok uluslu"ya, oradan da "küresel"e geçti. Pazarlar ulusal ve kıtasal sınırları aşıyor; ürünler ve hizmetler, teknik özellikler ve markalar, sözleşmeler ve kampanyalar – hepsi dünya çapında kullanım için tasarlanıyor.

Sıradan hale gelen teknik mucizeler insanları daha önce hiç olmadığı kadar bir araya getiriyor: cep telefonları, modemli dizüstü bilgisayarlar, internet... Birçoğumuz bu teknolojiyi artık sıradan kabul ediyoruz. Belki de insan düzeyinde iletişim biçimimiz konusunda rehavete kapılıyor veya tembelleşiyoruz?

Gökyüzü, şöyle yönetici ve profesyonellerle dolu:

- Yabancı müşteriler, tedarikçiler ve yatırımcılarla iş yapmak için seyahat edenler
- Şirket içi veya sektörler arası uluslararası konferanslara katılanlar
- Merkez ofise rapor veren veya yurtdışındaki yerel şubeleri ziyaret edenler
- Kariyerini ve ailesini dünyanın uzak köşelerine taşıyanlar



KÜLTÜR NEDEN ÖNEMLİDİR?

EMPATİ İŞ'E YARAR

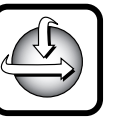
Benzer fiyat, kalite ve şartları sunan iki yabancı tedarikçi arasında seçim yaptığınızı hayal edin.

- Biri ülkenizle (insanları, tarihi, ekonomisi, kurumları, sanatı ve diliyle) ilgileniyor ve yerel alışkanlıklarınıza göre iyi iş ilişkileri kurmaya hevesli görünüyor
- Diğeri ise hiç zahmet etmiyor: Bu kurum sadece işine odaklanıyor ve bütün iş ortaklarının işleri "normal" veya "doğru" şekilde görüp yapmasını bekliyor

Hangisiyle iş yapmayı seçerdiniz? İletişim ağınızdaki kişilere hangisini tavsiye ederdiniz? Kendi yapacağınız bir sonraki yurtdışı işinizde hangisini örnek almaya çalışırdınız?



KÜLTÜRLER ANLAYIŞLARI ETKİLER



Dünyaya bakış açınız doğrudan geçmişiniz tarafından şekillendirilir: Aileniz sizi yetiştirdi, öğretmenleriniz sizi eğitti ve arkadaşlarınız sizi *yerel kültürünüzün sözsüz kurallarına göre* koşullandırdı.

Doğru ve yanlış, görev ve keyif, düzen ve kaos, akıl ve duygu, gurur ve utanç konusundaki görüşleriniz, kültürün filtreleriyle şekillenir. Yönetici olarak başkalarıyla başarılı şekilde etkileşim kurmanız, fikirleri paylaşmalarına ve performanslarını geliştirmelerine yardımcı olmanız, ihtiyaçlarını öngörmeniz gerekir. Eğer bu insanlar dünyayı sizinle aynı filtrelerden görüyorlarsa sorun olmaz. Ama eğer farklı ... *yabancı* ... *TUHAF* anlayış ve tutumlara sahiplerse, işiniz daha zor olacaktır.

"Eğer bir insanı yönlendirme konusunda başarılı olmak istiyorsam ... O insanı durduğu yerde bulmam gerekir... Birine yardım etmek istiyorsam, elbette ondan daha fazlasını anlamam gerekir, ama her şeyden önce o insanın anladığı şeyleri anlamam gerekir."

Kierkegaard

KÜLTÜRLER DAVRANIŞLARI ETKİLER



Irksal önyargı kötü bir şeydir:

"Şu insanlardan herhangi biri, bu insanlardan herhangi birine göre doğası gereği daha aşağıdadır, dolayısıyla daha az insan hakkına sahiptir."

Bir bireye ulusal basmakalıp beklentiler yüklemek yıkıcıdır:

"Kadın yine geç kaldı; tipik!"

"Adam detaylarda iyi ama yaratıcılık sıfır. Zaten ne bekleyebilirsin ki?"

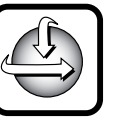
"Kendi paçasını kurtarmakla meşgul – hepsi aynısını yapıyor!"

Yine de belirli bir kültürden gelen birinin muhtemelen nasıl davranacağını belli bir doğrulukla tahmin edebilirsiniz. Ve eğer plan yaparken kültürü göz önünde bulundurmazsanız, projeniz tehdit altında olacaktır.



KÜLTÜR NEDEN ÖNEMLİDİR?

BİRİNCİ VAKA ÖRNEĞİ



İsviçreli CEO, çeşitli ulusal şubelerden yöneticilerin katıldığı bir konferansta konuşma yapıp geleceğe dair düşüncelerini paylaştı. O akşam bardaki yorumlar şöyleydi:

"Bence çok fazla boş vaatte bulundu. Otuz dakika konuştu ve neredeyse hiç somut bilgi almadık." Alman

"Endişeliyim çünkü yerel müşteri tabanımız hakkında, gerçekten nasıl oldukları hakkında çok az şey biliyor gibi görünüyor... İstatistiksel tahminlere uymayan o kadar çok sayıda küçük müşterimiz var ki." İtalyan

"Eğer geleceğe dair görüşü buysa çıkıp gideceğim. Hiçbir hırs, kararlılık, liderlik, vizyon yok." Amerikalı

"Neden bu kadar ciddiye alıyorsunuz, anlamıyorum. Böyle saçmalıkları beklemiyor muydunuz zaten? Göz ardı edip normal şekilde devam etmeyi öneriyorum." İngiliz

İKİNCİ VAKA ÖRNEĞİ

İngiliz yönetici hayal kırıklığına uğramıştı: Macar çalışanlarıyla iyi geçiniyordu ama şimdi bir anda işbirliği yapmamaya başlamışlardı.

Kırk kişiyi hafta sonu ekip oluşturma etkinliğine götürmüştü. Cuma akşamı harika bir parti olmuştu ve herkes çok olumlu görünüyordu. Cumartesi öğle vakti şunu açıkladı: "Bu sabah çok çalıştığınız için teşekkür ederim. Şimdi öğle yemeğinde güneşin tadını çıkarabilmeniz için biraz erken ara vereceğiz. AMA LÜTFEN, saat 2'de tam vaktinde geri dönün. Geç kalırsanız, önemli ve eğlenceli bir egzersizin başını kaçırırsınız. O yüzden saat 2'de LÜTFEN. Jó étvágyat!"*

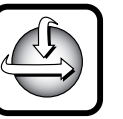
Saat 2'de altı Macar çalışan toplanmıştı, etrafa bakıyor veya koridorda sigara içiyorlardı. Birkaç dakika içinde başka beş-altı kişi de gelmeye başladı. Vaziyet oldukça utanç vericiydi.

Macar yardımcısına döndü: "Neyi yanlış yaptım?"
"Farkında olmadan onlara bir seçenek sundunuz: ya zamanında gelip hiçbir şey kanıtlamayacaklardı ya da geç kalıp artık özgür bir halk olduğumuzu göstereceklerdi!"

Bu olay, Sovyetlerin ülkeden çekilmesinden bir yıl sonra yaşanmıştı.

**Macarca "afiyet olsun" anlamında kullanılan ifade.*

STRATEJİ GELİŞTİRİN



Kültürler arası meselelerin önemine inanıyorsanız, bu konularla başa çıkmak için strateji geliştirin.

Kültürler Arası Davranış Kuralları

1. Kültürel çeşitliliği takdir edip keyfini çıkarırız
2. Kendi anlayışımızın, yerel kültürümüzdeki yetiştirilme tarzımız tarafından renklendiril-diğini kabul ederiz
3. Başkalarının görüşlerine, geçmişleri tarafından etkilendiklerini bilerek empatiyle yaklaşmaya çalışırız
4. O geçmişi daha iyi anlamak için biraz araştırma yaparız
5. Açık fikirliyiz; bireylere ulusal basmakalıp beklentiler yüklemeyiz



EGZERSİZ: RUBOVİYA'DA GÖREV



Ruboviya'ya ilk kez seyahat ediyorsunuz. Valizinizde uçakta okuyabileceğiniz, ziyaretinizin işle ilgili yönlerine dair bir yığın bilgi var.

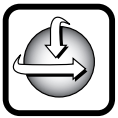
Air Rubov uçuşuna bindiğinizde hemen önünüzdeki adamın, mürettebat tarafından tanıdık bir yüz olarak, daha önce hiç duymadığınız bir dilde (muhtemelen Ruboviyanca) selamlandığını fark ediyorsunuz.

Şimdi kendinizi o adamın yanında otururken buluyorsunuz ve size mükemmel bir İngilizce ile iyi günler diliyor.

Önümüzdeki birkaç saat içinde, Ruboviyalı iş kültürü hakkında ücretsiz bir "seminer"den faydalanma fırsatınız olacak. (İnsanların çoğu kendi ulusal yaşam tarzlarından bahsetmekten çok memnun olur.)

Hangi konuları keşfetmeye çalışırsınız? (Cevabımız bir sonraki sayfada.)

RUBOVİYA'DA GÖREV: KENDİ CEVABIMIZ



Aşağıdaki maddeler Ruboviyalı yolcuya sorabileceğiniz türden sorulardır (herhangi bir öncelik sırası yoktur):

- Ruboviya dilinde "Merhaba"/"Teşekkür ederim"/"Şerefe!" nasıl söylenir?
- Yerel el sıkışma/öpüşme/sarılma tarzı nedir?
- Hediye sunmak bekleniyor mu? Ne uygun olur?
- Yiyip içmek için en iyi şeyler nelerdir?
- Bilmem gereken dini tabular var mı?
- Ruboviyalılar iş yaparken kişisel ilişkilere önem verirler mi?
- Teslim tarihlerine ve dakikliğe önem verirler mi, yoksa böyle şeyler konusundaki bakış açıları rahat mıdır?
- Hızlı ve cesur kararları mı takdir ederler, yoksa temkinli bir yaklaşımı mı tercih ederler?
- İş hayatında belgelendirme önemli midir, yoksa "Sözüm senettir" bakış açısıyla mı iş yapılır?
- Ruboviyalılar, benim kendi ulusal kültürümde (eğer biliyorlarsa) neyi komik bulurlar?
- Şu anda Ruboviya'daki herkesin konuştuğu konular neler?



KÜLTÜR MODELLEME



MODELLER, GURULAR... VE BİR PUAN TABLOSU

Bu bölüm kültürler arası **genel konuları**, iki kültürün karşılaştığı bütün durumlarda geçerli olan fikirleri kapsar. (Daha sonra **spesifik kültürlerle** ilgili materyallerin olduğu birkaç sayfa, bir grup kültür hakkında notlar bulunuyor.)

Kültürler arası genel çalışmaların ana fikirleri (ister eğitim kursları, popüler kitaplar ister makaleler olsun) genellikle "modeller" olarak adlandırılır. Modeller dünyaya şekil vermenin, düzeni dayatıp anlam kazandırmanın yollarıdır.



Kültürler arası dünyada "gurular" tarafından önemli modeller geliştirilmiştir. Guruların modellerinin ana yönlerini alıp, bunları bir "tanı aracı seti"nde, sayfa 26-43'teki puan tablosunda birleştirdik.

NEDEN MODEL OLUŞTURULUR?



Irkçı basmakalıp beklentilerden halihazırda bahsettim. Peki yerine ne koymalı? Ulusal ya da bölgesel kökenlerin insanların algı ve davranışlarını etkileyebileceğini kabul ettiğinizde, bilgiyi çözümlemek için bir yol bulmanız gerekir.

Antropoloji çalışması eskiden oldukça basitti. Kurşun kalem ve kâğıtla, belki de bir Kodak ile donanmış olan antropolog, örneğin Tuvalu'da kabile davranışlarını birkaç yıl gözlemler ve ardından "Tuvalu'da Evlilik" adlı çok satan bir kitap yazardı. Kitap, insanlar ve olayları oldukça basit şekilde anlatırdı.

İkinci Dünya Savaşından sonra yapısalcılık ortaya çıktı. Fransız Claude Lévi-Strauss, çeşitli kültürlerin altındaki gizli akıntıları gözlemleyip çıkarımlar yaparak büyük bir ün kazandı.

"... bireysel olgular yalnızca aynı sistemdeki diğer öğelerle ilişkili olarak, sınırlı bir zıtlık veya karşıtlıklar seti kullanılarak anlaşılabilir."

Cambridge Ansiklopedisi

Zıtlık ve karşıtlıklar konusuna daha sonra döneceğiz. Temel model oluşturma dersimize geri dönelim...

KÜLTÜR MODELLEME

GÖZLEMLE ÖĞRENME

Dünyaya bakın, ilginç veya yeni bir şey fark edin, birkaç soru sorun ve cevapları dikkatlice dinleyin. Sonra aldığınız cevapları düşünün ve birkaç bağlantı kurup tahmin yürütmeye çalışın:

"Yani demek oluyor ki..."
Sonra olup bitene bir kez daha bakın.

Bunları çocukken oldukça doğal şekilde yaparız. Çevremizdeki dünyayı bu şekilde bir model haline getiririz.

Yetişkinler olarak başka kültürlere yaklaşmanın en iyi yolu budur.



KÜLTÜR MODELLEME

ÖĞRENME DÖNGÜSÜ







KÜLTÜR MODELLEME

ÜÇÜNCÜ VAKA ÖRNEĞİ



Jeanne, şirketinin ulusal şubelerini geziyordu. Tokyo'da birkaç gün geçirdi ve ayrılmadan önce patronu kendisine bir hediye verdi. O kadar güzel paketlenmişti ki açmak üzücü olur gibi görünüyordu. Açtığında, üzerinde şirket logosu bulunan küçük bir hediye buldu- muhtemelen süslü ambalajından daha az değerliydi.

Gözlem: Ambalaj hediyeden daha önemli.

Düşünme: Bu durum daha çok görünüşe kıymet vermekle mi ilgili? Sembolik mi? Kâğıdın değeri?

Araştırma: Japonya'nın verimli toprakları çok kalabalık-şehirler, pirinç tarlaları, balık çiftlikleri. Ağaçlar için yer yok.

Zenginleştirme: Eğer kâğıt nadir ve değerliyse, bu durum iş kartlarının ritüel önemine de ışık tutar.



Jeanne'nin sonraki birkaç günü Moskova'da geçti. Yine bir hediye vardı – üzerinde Anka kuşu deseni olan güzel cilalı bir kutuydu ama hiç paketlenmemişti! Hmmm... Rusya'da bolca ağaç var.

KÜLTÜR MODELLEME

GÖZLEM YAPMA



Havaalanı:	İnsanlar sırada bekliyor mu yoksa paldır küldür mü ilerliyorlar? Tokalaşıyorlar mı, kucaklaşıyorlar mı yoksa mesafelerini mi koruyorlar? Kendilerini sergileyen şık insanlar mı yoksa utangaç ve alçakgönüllü mü görünüyorlar? Konuşmaları monoton mu yoksa sesler yükselip alçalıyor mu?
Taksi:	İnsanların nasıl araba sürdüklerine bakarak sürücünüzün verdiği tepkileri gözlemleyin.
Mimariye dikkat edin:	Hangi dönem hâkim? Tamamen yerel mi yoksa eski sömürge dönemi etkileri var mı?
Otel:	Yerel TV kanallarına göz atın – ne tür müzik, komedi, sofistike reklamlar var? Akşam yemeği zamanı – keyifle mi ilgili yoksa işlevsel mi? Sohbetin akışı – monologlar aralarda sessizliklerle kesiliyor mu, yoksa kaotik bir kakofoni mi var?
Toplantı:	Hiyerarşi nasıl? Kararlar nasıl alınıyor? Gündemlere uyuluyor mu? Açıklamalar ayrıntılı mı? İnsanlar şaka yapıyor mu? Öğle yemeğinde sadece işle ilgili mi konuşuluyor, yoksa TV/spor/politika/aile ile ilgili mi?

KÜLTÜR MODELLEME

DÜŞÜNCE KANALLARI



İsyankârlık veya uyumculuk, maddi hırs veya manevi farkındalık, bireysel risk alma veya *toplumsal olarak riskten kaçınma, sabırsızlık* veya özdenetim durumlarının örneklerini görüyorsunuz: Bu hareketlerin kaynağı ne?

Uluslararası şekilde çalışmaya başladığımda, önyargılardan arınmaya çalıştım. Fransızlar şatafatlı değildi, İsveçliler sıkıcı değildi, Çinliler agresif değildi. Yıllar içinde bu çarpıtılmış görüntülerin gerçek temellerini buldum; ateş olmayan yerden duman çıkmaz.

- Fransız toplumu, statüye ve pozisyona büyük değer verir; kendini geri plana atmak nadiren fark edilip takdir edilir.
- İsveçliler kendilerini sıkıcı olarak tanımlarlar. Çocuklara şöyle öğretilir: "Kendini özel biri sanma!"
- Şanghay'da konuşmak kendi standartlarımıza göre nazik değildir: "Ne istiyorsun?" "Yanlış anladın!" "Çabuk ol."

Şatafatlı... sıkıcı... agresif... Bunlar, olumsuz özellikleri ifade ettikleri için zararlı önyargılardır. Peki bunlar yerine *statü bilincine sahip... istikrarlı... doğrudan* desek?

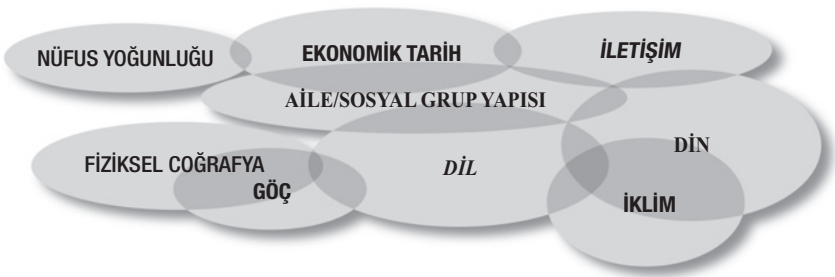
KÜLTÜR MODELLEME

İNCELEME ALANLARI



Model kuran biri olarak işiniz neden-sonuç ilişkisini kanıtlamak değildir. Hiç kimse kesin olarak şunu söyleyemez: "Bu kültürün insanları şu şekilde davranıyor çünkü..." Hayat bu kadar basit değildir; kültürler çok karmaşık sistemlerdir.

Ancak karmaşık bir sistemde etki noktaları bulunur. "Bir tutum için açıklamalar" ararken, çoğu zaman şunu diyebilirsiniz: "Kesinlikle şununla ilgisi olmalı..."



RUBOVİYA İNCELEMELERİ



İlk hızlı ziyaretinizi atlatıyorsunuz ve uzun bir projeye bağlı kalacağınız izlenimi oluşuyor. Modelinizi biraz daha araştırma ile zenginleştirmeye karar veriyorsunuz.

Çok okuyan biriyseniz, resmi "Ruboviya'nın On Ciltlik Tarihi"ni tercih edip detayların arasında boğulabilirsiniz. (Ama eğer öyle biriyseniz, neden Yönetim Cep Kitabı okuyorsunuz?) Çok daha iyisi, "Çocuklar İçin Resimli Ruboviya Ansiklopedisi" olur. Bilgiler sindirilebilir olacak ve muhtemelen sıradan bir Ruboviyalının ülkenin geçmişi hakkında bildiği her şeyi kapsayacaktır.

Favori internet kitapçınızda "Ruboviya" adı altında arama yapın. Ruboviya büyükelçiliğini veya Ticaret Odasını arayıp bilgi paketi isteyin. İniş yaptığınızda gazete standı yayınlarını inceleyin. En iyisi, Ruboviya'da yaşayıp çalışmış bir yurttaşınızı bulun ve öğle yemeği teklif edin. Sonra konuşmayı basit bir soruyla başlatın: "Ruboviya'daki ilk yılınızda ne gibi hatalar yaptınız?"

KÜLTÜR MODELLEME

GURULARLA TANIŞIN (1)



Sosyal bilimciler yapısalcı fikirle (bkz. sayfa 13), iş dünyasının kültürlerini incelediler.

Edward Hall: Amerikalı sosyal bilimci, Avrupa'daki kurumsal kültürleri inceledi ve iki ana kutbu tanımladı:

- "Yüksek Bağlamlı" (iletişimin incelikli ve dolaylı olduğu yerler, örneğin: Fransa) ve "Düşük Bağlamlı" (konuların ayrıntılı olarak açıklandığı yerler, örneğin: İsveç)
- "Monokronik" (işlerin katı bir sıraya göre yapıldığı yerler, örneğin: Almanya) ve "Polikronik" (zaman çizelgelerinin ve önceliklerin sonsuz şekilde düzenlendiği yerler, örneğin: İtalya)

Kuzeybatı Avrupa'daki Düşük Bağlamlı/ Monokronik kültürler görev odaklıdır: yapılan iş için değer görürsünüz. Güneydoğu'daki Yüksek Bağlamlı/ Polikronik kültürler ise insanlara odaklanır: İnsanlarla iyi geçinirseniz her şey sorunsuz şekilde ilerler.



KÜLTÜR MODELLEME

GURULARLA TANIŞIN (2)



Geert Hofstede: Hollandalı sosyal bilimci. Sisteme yeni kutuplar ekledi:

- "Yüksek Güç Mesafesi" kültürleri, yöneticilerin güç kullanmasını teşvik eder (Hindistan). "Düşük Güç Mesafesi" toplumları, patronların altındaki çalışanlarını dinlemelerini zorunlu kılar (İsrail).
- "Yüksek Belirsizlikten Kaçınma" kültürleri risklerden kaçınır (Japonya). "Düşük Belirsizlikten Kaçınma" kültürleri risk alan insanları takdir eder (Danimarka).
- "Bireyci" kültürler inisiyatife önem verir (İngiltere). ''Toplulukçu" kültürler, gruba sadakat talep eder (İran).
- "Maskülen" kültürler hırs ve becerikliliği vurgular (Avustralya). "Feminen" kültürler ekoloji ve adaleti tercih eder (Hollanda).

Terence Brake: Amerikalı sosyal bilimci. "Küresel liderler"in gereksinimlerini tanımladı. Ulus ötesi iş dünyası zorluklarıyla başa çıkmak için hangi becerilerin geliştirilmesi gerekir?

John Mole: İngiliz sosyal bilimci. AB ülkelerini "organik ya da sistematik organizasyon" ölçeğinde gruplaştırdı. Bu ölçekte Akdenizliler organik, Kuzeyliler ise sistematik çıkıyor. Diğer boyut "bireysel ya da grup liderliği"dir: İspanya ve Fransa güçlü liderliği tercih ederken İngiltere, Danimarka ve Hollanda takım çalışmasını tercih eder.

KÜLTÜR MODELLEME

GURULARLA TANIŞIN (3)



Fons Trompenaars: Hollandalı sosyal bilimci. Dünyada, etik bulmaca sorularına verilen yanıtları analiz etti:

- Bir arkadaşınızı hukuktan korumak için gerçekte yaşanan şeyleri saptırır mıydınız? (Kanada HAYIR, Güney Kore EVET)
- Ekip, üyelerinden birinin hatasından sorumlu olmalı mı? (Rusya HAYIR, Endonezya EVET)
- Üzgün olduğunuzda işyerinde duygularınızı göstermeli misiniz? (Japonya HAYIR, İtalya EVET)
- Patronunuza kişisel iyilik yapmalı mısınız? (Avustralya HAYIR, Çin EVET)
- Aile bağları ve doğru okul, diğer insanlara karşı bakış açınızı etkiler mi? (Danimarka HAYIR, Doğu Almanya EVET)

Richard D Lewis: İngiliz sosyal bilimci. Büyük bir kutup: "Doğrusal-aktif" (örneğin: Kuzeybatı Avrupalılar, Amerikalılar) ile "Çoklu-aktif" (örneğin: Latinler, Araplar, Hintliler). Üçüncü bir boyut: "Tepkisel" kültürler; nazik olmayı, saygıyı ve sakin yanıt vermeyi önceliklendiren kültürler (örneğin: Asyalılar, Finler).

Son yirmi yıldır gerçekten yeni pek bir şey yok; dünyadaki iş kültürlerinden hiçbiri yakın zamanda büyük bir sürpriz yapmayacaktır.



PUAN TABLOSU

Bulabildiğim bütün zıtlıkları, karşıtları, kutupları ve ölçekleri (toplamda 18 tane) üç ana alanda gruplayarak bu üç alanın tamamına altışar adet kutup ekledim:



Algı ve Biliş

Kültürün üyesi dünyayı nasıl görür, olayları nasıl yorumlar, nasıl düşünüp taşınır?



Kimlik ve Toplum

Verilen kültürde hak ve yükümlülükler hakkındaki görüş nedir? İnsanlar nasıl sosyalleşir?



Kararlar ve İletişim

Kurumlarda güç nasıl kullanılır? Bilgi nasıl yönetilir? Mesajlar nasıl yayılır?



PUAN TABLOSU NASIL KULLANILIR?

1. Her şeyin görece olduğunu kabul edin
Zürihli İsviçrelilerin alışkanlık olarak dakik olduklarını söylediğimizde, asla geç kalmadıklarını kastetmiyoruz; bu, gerçekçi olmayan bir mutlaklık olurdu. Ancak, örneğin Dublinli İrlandalılara kıyasla dakik olduklarını söyleyebiliriz. (Atasözü: "İyi Tanrı'mız zamanı yarattığında bolca yarattı.")

2. Kendi kültürünüzle başlayın
Kendi kültürünüzü bütün kutuplarda ölçek üzerinde bir rakam ile puanlayın. Bu alıştırmayı, soruyu şu şekilde belirleyerek vatansever küçük bir grup ile deneyin: "Dünyanın geri kalanı bizi nasıl görüyor?" veya "Kendi kültürümüzde bu tutumla karşılaşmak ne kadar olası: ne kadar 'tipik' bir hareket/tutum?"

3. Hedef kültürünüze odaklanın
Şimdi, çalıştığınız yabancı kültürü farklı renkteki bir kalemle puanlayın! Bildiğiniz şeylerde boşluklar varsa doldurun (bkz. sayfa 20). Kendi kültürünüzle hedef kültür arasındaki büyük sapmaları arayın – yani iki puan veya daha fazlasını.

KÜLTÜR MODELLEME

ALGI ve BİLİŞ (1)



KARARLI

Hayatlarımızı kendimiz kontrol ederiz, özgür seçimler yaparız, sonuçları öngörürüz

İTAATKÂR

Kaderimiz, tanrı(lar)ımız, yazgı veya çevremiz tarafından belirlenir

1	2	3	4	5	6

Gözlemler _____

_____

_____

KÜLTÜR MODELLEME

ALGI ve BİLİŞ (2)



TEORİK

Fikirler, geleneksel bir kavramsal çerçeve içinde daha faydalıdır

PRAGMATİK

Fenomenlerle vaka bazında ilgilenmek, deneyimle öğrenmek kabul edilebilir

1	2	3	4	5	6

Gözlemler _____

_____

_____

KÜLTÜR MODELLEME

ALGI ve BİLİŞ (3)



EVRENSEL

Bazı fikirler/kavramlar mutlak olup tüm durumlara uygulanabilir

KOŞULLARA BAĞLI

Teoriler, sağduyu/insan ihtiyacı doğrultusunda yorumlanır

1	2	3	4	5	6

Gözlemler _____

_____

_____

KÜLTÜR MODELLEME

ALGI ve BİLİŞ (4)



ZAMAN KONUSUNDA ESNEK

Teslim tarihleri sadece rehberdir: "Biraz daha beklemelerinde sorun olmaz"

ZAMAN KONUSUNDA KATI

Gecikme eşittir başarısızlık: "Bu proje zamanında tamamlanmalı, yoksa..."

1	2	3	4	5	6

Gözlemler _____

_____

_____

KÜLTÜR MODELLEME



ALGI ve BİLİŞ (5)



AYNI ANDA BİRKAÇ OLAY

Zeki insanlar aynı anda birkaç fikirle ilgilenir: hokkabazlık sanatı

TEK OLAY

Her seferinde tek bir şeyle ilgilenmek karışıklığı önler: kesintiler/dikkat dağılmaları kötüdür

1	2	3	4	5	6

Gözlemler _____

_____

_____

KÜLTÜR MODELLEME

ALGI ve BİLİŞ (6)



HIZLI SONUÇLAR

Mekanik/sabırsız; şu anda yapılan eylemler kısa sürede tatmin sağlamalıdır

OLAYIN BÜTÜNÜ

Bütünsel/sabırlı; geçmiş ve geleceğin geniş bağlamında düşünür ve hareket ederiz

1	2	3	4	5	6

Gözlemler _____

_____

_____

KÜLTÜR MODELLEME

KİMLİK ve TOPLUM (1)



DIŞA DÖNÜK/GAYRİ RESMİ

Tanıdık çevremiz geniş ve esnektir; sır saklamayız

KİŞİSEL GİZLİLİĞE ÖNEM VEREN/İÇE DÖNÜK

İçsel düşüncelerimizi yalnızca yakın arkadaşlarımız ve ailemizle paylaşırız

1	2	3	4	5	6

Gözlemler _____

_____

_____

KÜLTÜR MODELLEME

KİMLİK ve TOPLUM (2)



BİREYSEL MEMNUNİYET

Bireysel yetenek ve inisiyatif teşvik edilip ödüllendirilir

GRUBA SADAKAT

Görevler gelenek, otoriter liderler veya grup ihtiyaçları tarafından belirlenir

1	2	3	4	5	6

Gözlemler _____

_____

_____

KÜLTÜR MODELLEME

KİMLİK ve TOPLUM (3)



KURALCI

Davranış kuralları eğilip bükülmemelidir; eğer kurallara uyulmazsa toplum zarar görür

ESNEK

Yasaları bazı durumlarda göz ardı edebiliriz; vicdanınıza ve arkadaşlarınıza saygı gösterin

1	2	3	4	5	6

Gözlemler _____

_____

_____

KÜLTÜR MODELLEME

KİMLİK ve TOPLUM (4)



YAPMA ve ÖLÇME

Yüksek statü performans ve başarıyla bağlantılıdır

VAR OLMA ve HİSSETME

Hayatı iyi yaşamak en büyük başarıdır; iş bunun sadece bir parçasıdır

1	2	3	4	5	6

Gözlemler _____

_____

_____

KÜLTÜR MODELLEME

KİMLİK ve TOPLUM (5)



İLİŞKİ

"Eğer iyi anlaşabilirsek, iş keyifli ve verimli olur"

GÖREV

"Eğer birlikte iyi iş yapabilirsek, birbirimize daha çok yakınlaşabiliriz"

1	2	3	4	5	6

Gözlemler _____

KÜLTÜR MODELLEME

KİMLİK ve TOPLUM (6)



İŞBİRLİĞİ ve ANLAŞMA

Grup sinerjisiyle alınan kararlar sorunsuz şekilde uygulanabilir

REKABET/ÇATIŞMA

Güçlü savunmalar karşıtları yenerek hepimizi başarıya ulaştırır

1	2	3	4	5	6

Gözlemler _____

_____

_____

KÜLTÜR MODELLEME

KARARLAR ve İLETİŞİM (1)



ÖNERİ

"Ne demek istediğimi sıkıcı şekilde fazla açıklama yapmama gerek kalmadan anlayacağınızdan eminim"

AÇIKLAMA

"Bu konuyu belirsizlikten kaçınmak için netleştirirsem, ikimiz de daha rahat oluruz"

1	2	3	4	5	6

Gözlemler _____

_____

_____

KARARLAR ve İLETİŞİM (2)



BAĞLAMSAL

Bolca arka plan bilgisi, bir şeyleri daha iyi anlamamıza yardımcı olur

DOĞRUDAN

Doğrudan teklife geçeriz, bağlam soruları daha sonra ele alınır

1	2	3	4	5	6

Gözlemler _____

_____

_____

KÜLTÜR MODELLEME

KARARLAR ve İLETİŞİM (3)



DUYGUSAL

Sevinç, öfke, korku, tutku, pişmanlık gibi duyguları ifade etme konusunda önümüzde az engel vardır

DUYGULARINA HÂKİM

Duygu gösterilerinden sonra utanç ve sürtüşmeler yaşanabilir

1	2	3	4	5	6

Gözlemler _____

_____

_____

KARARLAR ve İLETİŞİM (4)



RİSKTEN KAÇINMA

Önceki örnekler/sonuçlara dikkat edin; yapmadan önce iyi düşünün

RİSKİ KABUL ETME

Tereddüt etmeden bütün fırsatları değerlendirin; cesur olan kazanır

1	2	3	4	5	6

Gözlemler _____

_____

_____

KÜLTÜR MODELLEME

KARARLAR ve İLETİŞİM (5)



HİYERARŞİK

İyi bir organizasyon, üstten gelen net yönlendirmeler gerektirir

DEMOKRATİK

Güç dağılmıştır; herkes kararlara katkıda bulunur

1	2	3	4	5	6

Gözlemler _____

KÜLTÜR MODELLEME

KARARLAR ve İLETİŞİM (6)



LİYAKAT

Saygı, liderler de dahil olmak üzere hak eden insanlara gösterilir

KONUM

Saygı, doğru yaşa/sınıfa/ yeterliliğe sahip insanlara gösterilir

1	2	3	4	5	6

Gözlemler _____

_____

_____

KÜLTÜR MODELLEME

ÖZET: 18 KUTUP



Algı ve Biliş

KARARLI					İTAATKÂR
1	2	3	4	5	6

TEORİK					PRAGMATİK
1	2	3	4	5	6

EVRENSEL					KOŞULLARA BAĞLI
1	2	3	4	5	6

ZAMAN KONUSUNDA ESNEK					ZAMAN KONUSUNDA KATI
1	2	3	4	5	6

AYNI ANDA BİRKAÇ OLAY					TEK OLAY
1	2	3	4	5	6

HIZLI SONUÇLAR					OLAYIN BÜTÜNÜ
1	2	3	4	5	6

Kimlik ve Toplum

DIŞA DÖNÜK/GAYRİ RESMİ					GİZLİLİĞE ÖNEM VEREN/İÇE DÖNÜK
1	2	3	4	5	6

BİREYSEL MEMNUNİYET					GRUBA SADAKAT
1	2	3	4	5	6

KURALCI					ESNEK
1	2	3	4	5	6

KÜLTÜR MODELLEME

ÖZET: 18 KUTUP



YAPMA ve ÖLÇME					VAR OLMA ve HİSSETME
1	2	3	4	5	6

İLİŞKİ					GÖREV
1	2	3	4	5	6

İŞBİRLİĞİ ve ANLAŞMA					REKABET/ÇATIŞMA
1	2	3	4	5	6

Kararlar ve İletişim

ÖNERİ					AÇIKLAMA
1	2	3	4	5	6

BAĞLAMSAL					DOĞRUDAN
1	2	3	4	5	6

DUYGUSAL					DUYGULARINA HÂKİM
1	2	3	4	5	6

RİSKTEN KAÇINMA					RİSKİ KABUL ETME
1	2	3	4	5	6

HİYERARŞİK					DEMOKRATİK
1	2	3	4	5	6

LİYAKAT					KONUM
1	2	3	4	5	6





DÖRDÜNCÜ VAKA ÖRNEĞİ

ARACIN UYGULANIŞI

Claes Persson, İsveç'in orta bölgelerindeki bir üniversite kasabasında küçük bir yazılım tasarım şirketinde, kendisine benzer düşüncelere sahip kişilerle birlikte çalışıyordu.

Ruboviya merkezli bir şirketle taktiksel bir birleşme gerçekleşmekteydi ve Claes ile meslektaşları kültürel meseleler üzerine biraz zaman ayırmaya karar verdiler. Özellikle Claes'in motivasyonu yüksekti, çünkü ailesiyle birlikte Ruboviya'nın başkentinde 2 yıllık geçici görevlendirmeye gidiyordu.

1. Adım olarak, Ruboviyalılarla çalışmaya dair hislerini tartışmak için kahve ve kek eşliğinde bir oturum yaptılar: Bu işbirliği hangi avantajları yaratabilir, hangi sürtüşmeler yaşanabilir?

2. Adım, 18 kutuplu kılavuzdu (sayfa 26-43). Claes, yönetim ekibinden şu soruya dair bir saatlik tartışmada puanlama yapmalarını istedi: *"KENDİ PAZARIMIZDAKİ İSVEÇLİLER OLARAK, ÇALIŞMA KÜLTÜRÜMÜZ NEDİR?"*

Claes, bütün 1 ve 6 puanları alıp bunları "Birincil Nitelikler" olarak adlandırdı; 2 ve 5 puanlarını ise "İkincil Nitelikler" olarak belirledi. Sonuçlar sonraki sayfada listelenmiştir. 3 ve 4 puanlar ise "nötr ve ilginç olmayan" maddeler olarak görmezden gelindi!



KÜLTÜR MODELLEME



DÖRDÜNCÜ VAKA ÖRNEĞİ

CLAES'İN KENDİ KÜLTÜRÜNÜN PUANLAMASI

BİRİNCİL NİTELİKLER

- **ZAMAN KONUSUNDA KATI**
- **GİZLİLİĞE ÖNEM VEREN/İÇE DÖNÜK**
- **DEMOKRATİK**

İKİNCİL NİTELİKLER

- **KARARLI**
- **KOŞULLARA BAĞLI**
- **KURALCI**
- **GÖREV**
- **İŞBİRLİĞİ/ANLAŞMA**
- **RİSKTEN KAÇINMA**
- **LİYAKAT**

DOSYA

DÖRDÜNCÜ VAKA ÖRNEĞİ

CLAES'İN HEDEF KÜLTÜRÜ

Claes Ticaret Konseyi ve Ticaret Odası aracılığıyla, Ruboviya hakkında deneyimi olan yerel iş insanlarıyla temasa geçti ve gözlemleriyle ilgili ağızlarını aradı. Kitap okudu, video izledi, internette araştırma yaptı ve Ruboviyalı bir şarküteriyi ziyaret etti. Puanlama tablosunu doldurmaya başladı.



Yeni Ruboviyalı meslektaşlarından oluşan küçük bir heyet İsveç'i ziyaret etti ve Claes gönüllü olarak onları ağırlamayı üstlendi. Misafirler İsveçlilerin kurum ve yaşam tarzı hakkında sorular sorarken Claes dikkatle izleyip dinledi. İki öğle yemeği ve Ruboviya büyükelçiliğinin ticari ataşesinin yanında oturduğu bir kutlama yemeği sırasında eksik kalmış bazı detayları da tamamladı.





DÖRDÜNCÜ VAKA ÖRNEĞİ

CLAES'İN VARDIĞI SONUÇLAR



Algı ve Biliş

PUANLAMA: Ziyaretçiler, İsveçlilerin 5 puan verdiği **KOŞULLARA BAĞLI** yaklaşımına karşılık **EVRENSEL** tarafında 1 puan verdiler. Ruboviyalılar kuralları kılavuzlara tercih ediyordu.

ANLAMI: Sorun yaratabilir: İsveçli yazılım tasarımcıları daha esnek bir kontrolle iyi çalışıyordu; Ruboviya'daki yazılım fabrikaları daha mı disiplinliydi?



Kimlik ve Toplum

PUANLAMA: **DIŞA DÖNÜK/GAYRİ RESMİ** ile **GİZLİLİĞE ÖNEM VEREN/İÇE DÖNÜK** arasında büyük bir fark vardı: Ruboviyalılar özel meseleler hakkında samimi sohbetlerden keyif alıyordu.

ANLAMI: Büyük bir tehlike yok: Claes'in daha mesafeli olan İsveçli meslektaşları hafif bir rahatsızlık hissetti, ancak çoğu biraz rahatladıkları için keyifliydi.



Kararlar ve İletişim

PUANLAMA: Ruboviyalılar ev sahiplerinin güçlü **LİYAKAT** puanlamasının aksine **KONUM** konusunda yüksek puan aldı.

ANLAMI: Üst düzey Ruboviyalıların yanında en iyi davranışları sergilemek gerekir.

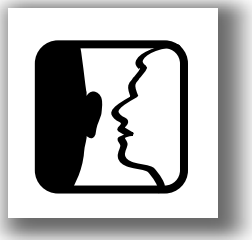
DAVRANIŞ KURALLARI



Sayfa 8'de, kültürler arası ilişkileri başarılı hale getirmek için ilk birkaç kuralı vermiştik. İşte sıradaki kurallar:

Kültürler Arası Davranış Kuralları

6. Yabancı ortağımızla güven oluşturulduğunda, farklı kültürel geçmişlerimizin konuyu nasıl etkileyebileceğini açık şekilde tartışırız.
7. Resmi ve nazik bir tavırla başlayarak ortağımızdan gelecek gayri resmi işaretleri bekleriz.
8. Kendimize sadık kalırız, ortağımızın jest ve tavırlarını taklit etme dürtüsüne karşı koyarız.



KÜLTÜRLER ARASI İLETİŞİM

NEDEN ZOR?



Kullandığımız kelimeler, iletişimimizin yalnızca küçük bir bölümünü oluşturur. Bakışlarımız ve hareketlerimiz, ses tonumuz, söylediklerimizin varsayılan bağlamı – bunların hepsi isimler, fiiller ve sıfatlarla oluşturduğumuz cümlelerden daha fazla mesaj taşır.

Bu yüzden beden dilini, sözsüz işaretleri ve mizah/umutsuzluk/ironi alt metnini kolayca okuyup anlayabildiğimiz "kendi türümüzle daha rahat" ederiz. Diğer insanların **bizim** mesajlarımızı net şekilde alacaklarına güveniriz. Kendi kültürümüz içinde iletişim kurmak alışkanlıktır.



Bir kültür şoku egzersizi

- Kaleminizi alıp bir kâğıda adınızı yazın. Şimdi beş kez daha yazın. Rahat ve kolay, değil mi?
- Şimdi kalemi "yanlış" elinize alıp adınızı tekrar yazın. Kendinizi beceriksiz mi hissettiniz? Stresli mi? Yazınız gerçekten her zamankine benziyor mu?

İşte yabancı bir kültürde çalışmak (ve özellikle iletişim kurmak) tam olarak böyle bir şey!

ÇERÇEVE



Bu bölümde şu sorulara değiniyoruz:



Nasıl net olunur?



Nasıl ikna edici olunur?



Doğru izlenim nasıl bırakılır?

Bunlar, ortak ana dilimizi konuştuğumuz, aşina olduğumuz konular üzerine yerel bir müşteri, tedarikçi veya yatırımcıyla konuşurken dikkate alınması gereken önemli konulardır. Peki, bu iş ortağı başka bir ülkede veya başka bir kıtada olduğunda kurallar değişir mi? Kesinlikle.

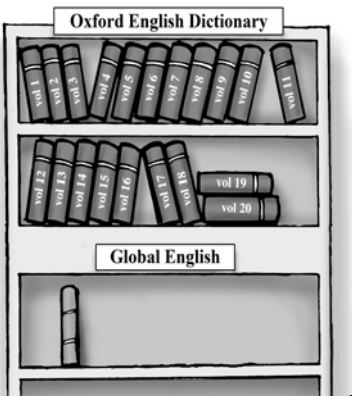
- Bazen kurallar daha da **güçlendirilir**. Örneğin sunum yaparken, mesajınızın iyice anlaşılmasını sağlamak için zaman zaman duraklamak önemlidir. İngilizce konuştuğunuz bir grup Venezuelalıya sunum yaparken *daha sık ve daha uzun süre duraklayın!*
- Bazen kurallar **değişir**. İskandinavya'da fazla gülümsemek samimiyetsizliğin, Japonya'da sosyal mahcubiyetin göstergesi olabilir; Rusya'da ise biraz saf olduğunuzu düşündürebilir.

NASIL NET OLUNUR? (1)

Uluslararası iş dünyasının dili İngilizcedir, bu durum karmaşık bir tarihin sonucudur. Konferans masasında, limanda ve video bağlantılarında İngilizce kullanılır – *mevcut ortamda ana dili İngilizce olan hiç kimse olmasa bile.*

"İngilizce dili İngilizlerin mülkü değil bu arada."
Türk ithalat-ihracat tüccarı

İngilizcenin üstün bir yönü yoktur. Zengin kelime dağarcığı harika şiirler için uygundur, ancak anlaşma müzakere etme veya strateji oluşturma konusunda Esperanto dili de aynı performansı gösterebilir. Günümüzde daha az rafine, ancak kültürler arası iletişim için daha etkili olan yeni "küresel İngilizce" ortaya çıkmıştır.







NASIL NET OLUNUR? (2)

DİLİNİZİ SEVİYELENDİRİN

"Küresel İngilizce" hakkındaki tavsiyelerimiz öncelikle ana dili İngilizce olan okuyuculara yöneliktir (ve belki de İngilizcesi o kadar iyi ki artık yabancı dil gibi hissettirmeyen Kuzeybatı Avrupalılara).

Muhtemelen okulda yabancı dil öğrenmiş ve 16 ya da 18 yaşında bırakmışsınızdır. Şu anda o dili ne kadar iyi kullanabilirsiniz? Fransızca bir satış müzakeresi yürütebilir misiniz ya da Almanca bir eğitim semineri verebilir misiniz?

Unutmayın, sizinle İngilizce çalışan yabancı iş ortağınız yıllarını bu dili öğrenip kullanmaya adamıştır. Bu gerçeğe ve karşılaştıkları yetersizliklere saygı gösterin.

İlk toplantıda, karşınızdaki insanın İngilizce düzeyine kulak verin: Akıcı ve hızlı mı? Geniş kelime dağarcığına ve deyimlerin ustaca kullanımına sahip mi? Bu durumda sadece net konuşmanız ve garip argo ifadelerden kaçınmanız yeterlidir ("*It's a no-brainer*"; "*Odds-on he'll say no*", "*She's winding you up*"). Uzun duraksamalar var mı? Sıkça yapılan dilbilgisi hataları var mı? Deyimler kabaca mı kullanılıyor? Bu durumda bazı tavizler vermeniz gerekecektir.





NASIL NET OLUNUR? (3)

YAVAŞLAYIN

Bu... her... kelimeden... sonra... duraklamanız... ve...bütün...he-ce-le-ri...ay-rı...ay-rı...tel-af-fuz...e-de-rek...mo-no-ton.....şe-kil-de...ko-nuş-ma-nız... gerektiği ... anlamına... gelmez.

Bu durum "dudaklarımı izle" sendromu olarak bilinir ve dışarıdan son derece küçümseyici görünür: "Çok zeki olduğunu düşünmediğim için seninle böyle konuşuyorum."

Doğru yöntem...insanların...küçük kelime gruplarını...dinlediğini...ve sonra...kelimelerin anlamını çıkarmak için...biraz zamana ihtiyaç duyduğunu...kabul etmektir.

Elbette basılı sayfalardaki nokta, virgül, iki nokta ve benzeri işaretlerin amacı budur: Metni zihnimizde insan konuşmasının doğal nefes gruplarına benzeyen bölümlere ayırmamıza yardımcı olurlar.

Hepimiz hızlı ve anlaşılmaz şekilde İngilizce konuşan insanlarla karşılaştık ve onları uzun süre dinlemenin ne kadar eziyet verici olabileceğini biliyoruz. Bu dayanma eşiği İngilizceyi yabancı dil olarak dinleyen biri için çok daha düşüktür.

KÜLTÜRLER ARASI İLETİŞİM

NASIL NET OLUNUR? (4)

SESİNİZE BOLCA RENK KATIN

...ve **ÖNEMLİ KELİMELERDE**...**yüksek sesle**...konuşarak... sözcüklerin anlamına göre sesinizin **yükselmesini** ve **alçalmasını** sağlayarak *anlamalarına* YARDIMCI olursunuz.

Bütün Avrupa dilleri içinde İngilizce, kelimelerin müziğinin, (vurgulama ve tonlama) kelimelerin anlamlarıyla ilgili en fazla ipucu verdiği dildir.







NASIL NET OLUNUR? (5)

EGZERSİZ: TEMPO VE TONLAMA

Aşağıdaki konuşmayı, ana dili İngilizce olmayan bir gruba karşı yapacakmışsınız gibi hayal edin. Duraklayacağınız yerleri // işaretiyle, heceleri vurgulayacağınız yerleri ‿ işaretiyle ve sesinizin yükseleceği ve düşeceği yerleri küçük oklarla ↗↘ işaretleyin. Sonra yüksek sesle okuyun, ideal şekilde sesinizi kaydederek daha sonra dikkatli şekilde dinleyin.

Herkese merhaba bugün burada bu kadar çok tanıdık yüzü görmek beni mutlu etti ve akşam yemeğinde yeni birkaç arkadaş daha edinmeyi dört gözle bekliyorum şimdi bugünün çalışma gündemini özetlemek için sözü Paco'ya vermeden önce hepinizin toplantıya nasıl katkıda bulunabileceğini ve hepinizin işlemlerden en fazla faydayı nasıl sağlayabileceğini açıklamak için birkaç dakika ayırmak istiyorum ne dersiniz





NASIL NET OLUNUR? (6)

ANA FİKİRLERİNİZİ ÜÇGENLEŞTİRİN

Veya daha basit şekilde ifade etmek gerekirse, dinleyicilerinize söylediklerinizi kavrayabilmeleri için üç şans vermek adına her şeyi üç kez, biraz farklı şekillerde söyleyin:

"Satışlar, maalesef geçen yılın aynı çeyreğine göre biraz düşük ... Geçen yılki başarılarımızla karşılaştırıldığında, bu sonuçlar hayal kırıklığı yaratıyor ... Bu yaz gelir hedefinin yüzde 5'lik eksiği, büyük bir gerileme oldu."

VEYA

"Bence o, bu iş için her açıdan doğru kadın ... Yeterliliği, bağlantıları, deneyimi var ... İncelediğimiz bütün adaylar arasında bu aday öne çıkıyor."

İnsanlar uluslararası alanda bu yaklaşımdan oldukça memnun. Ana dili İngilizce olmayan birinin zihninde süreç şöyle işler:

1. "Bahsettiği konuyu biliyorum." **2.** "Ah! Şimdi anladım." **3.** "İyi! Faydalı bir teyit oldu."





NASIL NET OLUNUR? (7)

ROTA HARİTASI SUNUN VE YOL BOYUNCA YOL İŞARETLERİ KOYUN

Ani sürprizler kafa karışıklığı yaratabilir. İngilizcesi sınırlı olan yabancı biriyle yapılan bir konuşmada, dinleyiciyi önceden hazırlayarak anlamayı kolaylaştırabilirsiniz:

"Bu toplantıda dört konuyu konuşacağız: pompanın enerji tüketimi, bakım maliyetleri, yedek parça stoğu ve amortisman süresi."

Daha sonra yön değiştirdiğinizde açıkça belirtin:

"Sanırım enerji konusu tamamlandı. Şimdi bakım sözleşmesine geçebilir miyiz?... Bakım hakkında anlatacaklarım bu kadar; başka sorunuz yoksa, yedek parça anlaşmasıyla ilgili birkaç endişe verici noktayı belirtmek isterim...Pekala, yedek parça konusunda iyi iş çıkardık, şimdi amortismana bakalım..."

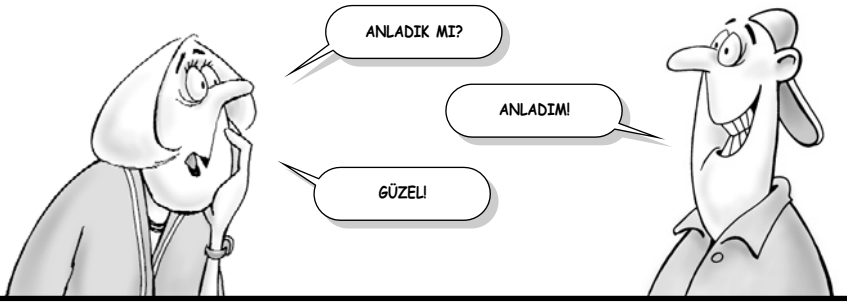
NASIL NET OLUNUR? (8)

ONAYLAMA DÖNGÜLERİ KULLANIN

Zaman zaman şöyle şeyler söyleyin:

"Şu ana kadar açık olabildiğimi umuyorum. Belki anladıklarınızı bana tekrar edersiniz. Böylelikle ileride yaşanacak sorunları önleyebiliriz."

Bu hareket İngiliz bir bağlamda, tatsız veya bilgiçlik taslama olarak algılanabilir, ancak dil bariyeriyle çalışan herkes, anlayışı teyit etmekten memnun olur ve böylece pahalı utançlardan kaçınılır.



NASIL NET OLUNUR? (9)

İSİMLER? TEKNİK DETAYLAR? SAYILAR? HEPSİNİ YAZIN!

Kaç Fransız, J'yi G ile, İ'yi E ile karıştırır? "Çizgi"mi, "eğik çizgi" mi yoksa "eğilim" mi demelisiniz? Telefon numaranızı İtalyan tarzında verebilir misiniz? Bir milyon, bir milyar bir *milliard** arasındaki ilişki nedir? Hangi diller ondalık belirtmek için "virgül" der? Genellikle 24 saatlik saati kullanır mısınız?

İhtiyatlı olmak, pişman olmaktan iyidir: Bilgisayar ekranınızı, ofisteki beyaz tahtanızı veya bir menü kâğıdını kullanarak yazıp paylaşın.



**Yaklaşık 50 yıl önce İngiltere'de milyar anlamında kullanılan kelime.*

NASIL NET OLUNUR? (10)

ZAMAN KONUSUNDA DİKKATLİ OLUN

İngilizcede zaman konusu karmaşıktır: "*I did it*" *(Yaptım)*, "*I've done it*" *(Yapmıştım)*, "*I've been doing it*" *(Bir süredir yapıyorum)*, "*He's coming tomorrow*" *(Yarın geliyor)*, "*He's going to come tomorrow*" *(Yarın gelecek)*, "*He'll come tomorrow*" *(Yarın gelir)*. Peki ya: "*If I hadn't known you'd never done this before, I would have thought you'd been doing it all your life*" *(Daha önce hiç yapmadığını bilmesem ömrün boyunca yaptığını zannederdim)* ve *since, from, to, until, by, yet, just, already, still, ever, always* vb. Biz bunları çocuklukta öğreniriz ve İngilizceyi sınıfta öğrenen insanlar için ne kadar zor olduğunu sıklıkla hafife alırız. Yani, bir kez daha tekrarlayalım, ***zamanla ilgili düzenlemeleri iki kez kontrol edin.***



NASIL NET OLUNUR? (11)

ÇOKLU OLUMSUZLUKLARDAN, AZIMSAMA İFADELERİNDEN VE İRONİDEN KAÇININ

Böyle demeyin	Yerine böyle deyin
"Reddetmesinin imkânsız olduğunu söylemiyorum..."	"Tabii kabul etmeyebilir..."
"Hiç de fena bir şarap değil bu."	"Ah! Margaux '64... ne harika!"
"Kabul etmek lazım gerçekten çok zekice!"	"Ne saçma bir hareket!"





NASIL NET OLUNUR? (12)

TELAFFUZU BENZER, ANLAMI FARKLI OLAN İFADELERE DİKKAT EDİN

İngilizce melez bir dildir - biraz Kelt, biraz Sakson, biraz Latince. Bazı durumlarda İngilizce dışarıdan bir kelime aldığında, anlamını biraz değiştirmiştir.

Bu yüzden, İngilizlerin kelimenin "doğru" anlamı olarak gördükleri anlam, kelimenin ödünç alındığı dille ve aynı kelimeyi ödünç alan diğer dillerle uyumsuz olabilir.

Az önce Alman birinden e-posta aldım: "Konferansta 20 delege olacak, *eventually 25*." (*There will be 20 delegates at the conference, eventually 25*") Almanca'da "*eventualisch*" kelimesi "muhtemelen" veya "belki" anlamına gelir - tıpkı Fransızca'daki "*eventuellement*" veya İtalyanca'daki "*eventualmente*" gibi. Hepsi orijinal Latince anlamına çok daha yakındır.

Sorun şu: Muhatabımın bu kelimeyi hangi anlamda kullandığından emin olamıyorum: Eğer Almanca anlamıyla kullanıyorsa, mesajı "*belki* beş kişi daha gelebilir" anlamına gelir. Yok eğer normal İngilizce kullanımında ise: "Haftanın ilerleye günlerinde beş delege daha gelecek."

Kontrol etmem gerekecek...





NASIL NET OLUNUR? (13)

TELAFFUZU BENZER, ANLAMI FARKLI OLAN İFADELERİN YAYGIN ÖRNEKLERİ

İşte klasikler. Sol sütun, muhatabınızdan duyma ihtimalinizin olduğu ifadeleri içeriyor. Eğer kişinin İngilizcesi %100 mükemmel değilse, sağ sütun aslında söylemeye çalıştığı şey olabilir.

Küresel İngilizce	Muhtemel anlam
We'll solve the problem eventually.	Biraz şansın yardımıyla problemi çözeceğiz.
Actually, it's running at a profit.	Şu an için kâr ediyor.
Apparently the figures have been verified.	Belli ki rakamlar doğrulandı.
This product is definitely not available.	Bu ürün bir daha hiç mevcut olmayacak.
We must control our expenditure.	Harcamalarımızın takibini yapmamız gerek.
They have not realised the target.	Hedefe ulaşamadılar.
Who furnished the transport?	Nakliyeyi kim sağladı?
She invited me to lunch.	Öğle yemeğini o ısmarladı.
It's a very important benefit.	Çok büyük bir kâr.
This is a great hotel.	Büyük bir otel.
I don't understand the issue.	Sonucu anlamıyorum.
What do you mean?	Konuyla ilgili sizin fikriniz nedir?

NASIL İKNA EDİCİ OLUNUR? (1)



Başkalarını ikna etmenin kuralları uzun süredir mevcut - en azından Aristoteles, Cicero ve Quintillian hitabet kurallarını belirlediğinden beri mevcutlar.

Okuyucularımızdan birçoğu sunum teknikleri, müzakere becerileri ve kendine güven konularında eğitim almış olacaktır. Etkili yöneticiler iletişim araç setine değer verir.

Önümüzdeki sayfalarda, bu araçlardan bazılarının neden özellikle **kültürler arası iletişimde** faydalı olduğunu inceleyeceğiz.





NASIL İKNA EDİCİ OLUNUR? (2)

İYİ NİYETLERİNİZİ AÇIKÇA BELİRTİN

Kendi kültürümüz içinde biri hakkında olumlu bir izlenim oluşturduğumuzda, bu izlenimi birçok sözsüz işarete dayandırırız - gözler, yüz, ses, beden, tempo, dil kullanımı, görgü kuralları.

Bu işaretler arada kültürel fark olduğunda bozulur. Taraflardan ikisi de diğerinin sözsüz işaretlerini tam olarak nasıl yorumlayacağını bilemez. Hat üzerinde parazit vardır. Bu nedenle, baştan güvenilirlik oluşturmanın tek yolu bunu doğrudan ifade etmektir:

"Bugün bizimle görüşmek için zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederiz; bu bizim için çok önemli. Hepimizin yapması gereken işleri çok dikkatlice düşündük ve elbette sizleri ve ekibinizi daha iyi tanımayı dört gözle bekliyoruz. Bu bizim için harika bir fırsat."

Yüzleşilmesi gereken hoş olmayan gerçekler veya alınması gereken zor kararlar olsa bile, en baştan olumlu ivme yakalamak iyi bir fikirdir.





NASIL İKNA EDİCİ OLUNUR? (3)

GÖRSEL KANALI DİKKATLİ ŞEKİLDE KULLANIN

Görseller önemlidir çünkü fikirleri dilin işleyişinden geçmeden, doğrudan insan zihnine iletirler. Anlamınızı netleştirmek amacıyla yabancı ortağınızın zihninde yer etmesi için resimler/şemalar/fotoğraflar/çizimler kullanın.

Ancak sembolik düzeyde dikkatli olun! Aslan, evcilleştirilmesi gereken tehlikeli bir hayvan mı, yoksa ulusal gururun simgesi midir? Domuz kumbaraları, domuzun pis bir yaratık olarak görüldüğü Müslüman ülkelerde kullanılmaz. Bütün kültürler, onay işaretini (✔) EVET ve çarpıyı HAYIR olarak kabul etmez. Önemli sunum veya kampanyalar için yerel bir uzmana ve/veya bir semboller ansiklopedisine başvurun.

Metaforlar ve benzetmeler konusunda da temkinli olun. İsa "Ardımdan gelin, sizleri insan tutan balıkçılar yapacağım" dediğinde, *balıkçılarla konuşuyordu*. Sözel imgeleriniz dinleyiciniz için tanıdık olmalı, aksi takdirde yalnızca kaygı yaratırlar.

Ekmek ve tereyağı ya da reçel, salıncak ya da atlıkarınca, Arsenal ya da Chelsea, kırsal bölge papazları, Kuzeyli pansiyon sahipleri ve sahtekâr inşaatçılar gibi ifadeleri kullanmayın. Yerel bir karşılık bulabiliyorsanız o karşılıkları tercih edin.





NASIL İKNA EDİCİ OLUNUR? (4)

AÇIK BİR ARGÜMAN YAPISI KULLANIN

- Akdeniz kültürleri tümevarımcı argümana yönelir: "Doğru cevap budur çünkü *a...b...c...*" **Tutkulu**.
- Arap/Asya argümanı daha dolaylı veya dolambaçlıdır, teklifin doğrudan ifade edilmesinden kaçınılır. **Saygılı**.
- Kuzeybatı Avrupa/Kuzey Amerika teklifleri tümdengelim modeline dayanır: Kanıtlar böyle, dolayısıyla en iyi eylem planının bu olduğunu görebiliriz. **Rasyonel**.

En azından iş amaçları konusunda sonuncusu en yaygın kullanılan tarzdır. Bütün kültürlerdeki karar mercileri için ortak nokta **kanıt ve mantıktır**. Şu yapıyı deneyin:

1. Akıl yürütmenizi takip etmek için gerekli tüm bilgileri içerecek şekilde POZİSYONU açıkça belirtin
2. Kararın neden alınması gerektiğini açıklayan PROBLEMİ özetleyin
3. Problemi çözmek için gerçekçi seçeneklerin tamamını içeren OLASILIKLARI ana hatlarıyla belirtin
4. Daha az cazip olan alternatifleri eleyerek TEKLİFİNİZİ açık ve güçlü şekilde ifade edin





NASIL İKNA EDİCİ OLUNUR? (5)

EMPATİYİ VE ORTAK VİZYONU VURGULAYIN (BİZ = SEN + BEN)

J.F. Kennedy'nin en ünlü sözlerinden biri "*Ich bin ein Berliner*"i – Soğuk Savaş sırasında Batı Berlin vatandaşlarıyla kişisel olarak empati kurduğunu belirtiyordu. Aristoteles, mantığın ikna mekanizmasının yalnızca bir parçası olduğunu söylemişti; en az onun kadar önemli olan başka bir şey ise dinleyicilere şunu söylemekti...

- "DURUMU SİZİN BAKIŞ AÇINIZDAN GÖREBİLİYORUM"

...ve şunu açıkça belirtmekti

- "BU SORUN KARŞISINDA BİRLİKTEYİZ"

Yabancı iş ortağınıza, bakış açısını paylaşmak için elinizden geleni yaptığınızı gösterin. Yerel dilde birkaç kelime kullanın (teşekkür ederim; günaydın; şerefe!); bütün isimleri doğru şekilde telaffuz etmeye çalışın; restoranda yerel özel ürünleri tercih edin; yerel tarih ve gelenekler hakkında merakınızı gösterin.

Eğer merkez ofis temsilcisi olarak yurtdışındaki bir yan kuruluşu ziyaret ediyorsanız, "*BİZ* merkez ofiste *SİZİN* burada daha çok çalışmanız gerektiğini düşünüyoruz" demeyin. Onun yerine, "Eğer *SİZ* ve *BEN* birlikte çözüm bulabilirsek, merkeze dönerek *ONLARA* her şeyin kontrol altında olduğunu söyleyebilirim" deyin.



DOĞRU İZLENİM NASIL BIRAKILIR? (1)

KÜRESEL KÜLTÜRE DAHİL OLUN

"Empati" göstermek, kendi davranışınızı kökten değiştirmeniz gerektiği anlamına gelmez. Ruboviyalı muhatabınız, sizin Ruboviyalı olmadığınızı gayet iyi biliyor (tıpkı gerçek Berlinlilerin JFK'nin Berlinli olmadığını bildiği gibi). Dolayısıyla, Ruboviyalı tarzını taklit etmeye başlarsanız, yalnızca karşınızdaki insanı rahatsız edersiniz. Dick Van Dyke'ı Cockneyli biri olarak düşünebilir misiniz? Peter Sellers'ı Fransız biri olarak?

KENDİNİZ OLUN

İkisinin ortasında bir yol bulunuyor: Küresel Kültür. Kendi kültürel geçmişinizin aşırı uçlarını askıya alın ve bir iş ortağı olarak hem rahat hem de faydalı olacağınız şekilde hareket edin.

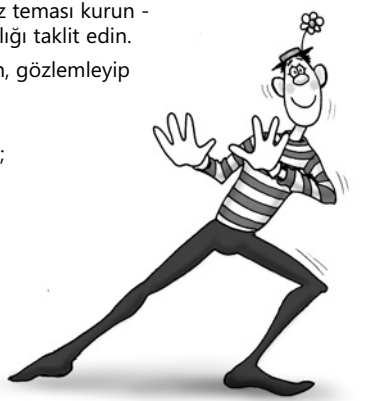
AŞIRILIKLARDAN KAÇININ ve ESNEK OLUN

Küresel Kültür, uluslararası bir havaalanının birinci sınıf bekleme salonunda gözlemlenebilir. Amerikalılar hâlâ belirgin şekilde Amerikalıdır, Ruslar oldukça farklı bir izlenim bırakır, ancak iyi görgü kuralları konusunda söze dökülmemiş bir anlaşma vardır. Konuşulan dil ise Küresel İngilizcedir (bkz. yukarıda muhtelif yerlerde).

DOĞRU İZLENİM NASIL BIRAKILIR? (2)

GÖRÜNÜŞÜNÜZE ve DAVRANIŞLARINIZA ÖZEN GÖSTERİN

- **Kıyafet:** Saygı göstermek için muhatabınızdan bir miktar daha resmi giyinin.
- **Gözler:** Samimiyetinizi gösterecek kadar göz teması kurun - ancak *fazla* iddialı görünmeyin. Yerel alışkanlığı taklit edin.
- **Görgü kuralları:** Resmi durumlarda bekleyin, gözlemleyip takip edin (özellikle sofra adabı konusunda). Soru sormaktan çekinmeyin!
- **Duruş, yüz ifadesi, ses tonu:** Kendiniz olun; gün boyunca rol yapamazsınız.





DOĞRU İZLENİM NASIL BIRAKILIR? (3)

GÖRGÜ KURALLARINA ÖZEN GÖSTERİN

Japonların kartvizit alışverişindeki özenli tavrı, Fransız ofislerinde her sabah yapılan tokalaşma rutini gibi pek çok şeyi hızla fark edeceksiniz. Bunlara uyum sağlamak kolaydır ve uyum sağlamalısınız.

Otel lobilerinde ve uluslararası konferanslardaki kahve molalarında küresel görgü kurallarını gözlemleyebilirsiniz: acele etmek yok, bağırmak yok, önüne geçmek yok, tartışmak yok ve küfür yok. Bu sade ortamda Danimarkalılar belki biraz daha sert, İspanyollar ise daha kibar görünebilir.

Bazen yabancı birinin söylediği şeyler, kulağa istediğinden daha kaba gelebilir: "Bana şekeri uzatır mısın?" yerine "Bana şekeri uzat" diyebilir. Pek çok dilde kibarlık, fiilin *vous, sie* veya *lei* formunu kullanmaya bağlıdır; İngilizcede ise "Acaba zahmet edip..." gibi dolaylı ifadeler kullanılır. Küresel İngilizcede bunlar kulağa biraz fazla süslü ve eski moda gelebilir.

Özel bir nezaket göstergesi olarak: Yabancı iş ortağınızın gün boyu yabancı bir dilde çalışmanın getirdiği stresi yaşadığını kabul edin ve gündeme sık sık molalar ekleyin.





DOĞRU İZLENİM NASIL BIRAKILIR? (4)

"ŞAKA" KONUSUNDA DİKKATLİ OLUN

Bu tavsiye özellikle İngiliz okuyuculara yöneliktir.

Gelişmiş dünyadaki birine, ada kültürünüzde neyi değerli bulduklarını sorarsanız, "espri duygusu" muhtemelen öne çıkacaktır. Benny Hill, "*Monty Python*" ve "*Fawlty Towers*" Kuzey Avrupa'da muazzam bir etki yarattı. Norman Wisdom'ın eski filmleri ve televizyondaki "*On the Buses*" Sovyet bloğunda çok popülerdi. "*Mr. Bean*" bütün dünyayı fırtına gibi salladı. Lütfen bunların tamamının pek dolaylı olmayan içerikler olduklarına dikkat edin...

Pek çok yabancı* İngiliz mizahının *ironi, alay* veya *muziplik* kısmından rahatsız olur. İngiliz ofis hayatına, "iyi niyetli" şakalar hâkimdir. Ürünlerimiz, projelerimiz ve politikalarımız hakkında küçümseyici şakalar yaparak işlerin çok ciddiye alınmadığını gösteririz. Eğer bu şakaları yabancı iş ortağınıza karşı yaparsanız, kişinin kafasını karıştırma veya daha kötüsü alaycı, samimiyetsiz veya dürüst olmayan biri gibi görünme riskini alırsınız. O yüzden yapmayın.

*Saygın bir istisna: Fin kültürü. Konuşkan bir halk değillerdir, ancak konuştuklarında genellikle kibirli birini küçültmeyi amaçlayan iğneleyici şakalar yaparlar.





DOĞRU İZLENİM NASIL BIRAKILIR? (5)

YEREL HİYERARŞİYE SAYGI GÖSTERİN

Kuzey Denizi çevresindeki ülkeler, otoriteye karşı "sağlıklı" bir tutuma sahiptir. HİYERARŞİK <<>> DEMOKRATİK ekseninde (sayfa 42) İngiliz, Hollandalı, Danimarkalı, Norveçli ve İsveçli insanlar 5/6 alır. LİYAKAT <<>> KONUM ölçeğinde (sayfa 43) ise resmi statü, yaş, okul veya aile kökenlerine kıyasla, insanların enerji ve başarılarına daha fazla önem verirler, bu yüzden liyakat tarafında olurlar.

Doğuya, Almanya'ya ya da güneye, Fransa'ya doğru hareket ettiğinizde tablo değişmeye başlar: Türkiye civarına gelindiğinde, sahne kesinlikle HİYERARŞİK hale gelir ve insanlar birbirlerinin KONUMUNU göz önünde bulundururlar. Genç ve Türk biri, arkadaşlarının önünde babasına saygı gösterdiğinde kendi itibarı zedelenmez. Daha da güney ve doğuya, Afrika ve Hindistan'a doğru hareket ederseniz, mutlak güç sahibi şeflerin bulunduğu kabileler, kast sistemi ve profesyonel yeterlilikler ile eski okul ağlarına adanmışlık bulursunuz. Ve ABD'deki yöneticiler, önemli biri ziyarete geldiğinde mavi takım elbise giyme konusunda utanç hissetmezler.

350 kg'lık goril nerede uyur? Tam olarak nerede isterse orada. Adımlarınızı dikkatli atın: Altında çalışan insanların önünde büyük gorille fazla samimi olmayın.

KÜLTÜRLER ARASI İLETİŞİM

ULUSLARARASI EKİP



Eğer çok kültürlü bir proje takımı yönetiyorsanız ideal durum basittir:

- **İşi, kültür bir sorun haline gelmeden halledelim**

Öte yandan:

- **Birbirimizin kültürlerine dair meraklı olalım**

Eğer işe yararsa, kültürel sorunları konuşarak çözmek ve kültürel eğilimleri ekibin faydası için kullanmak mümkün olmalıdır.

(Veritabanını düzenli tutan kişi kim ... Ingrid mi? Beyin fırtınası toplantısını yöneten kişi kim ... Antonio mu? Bizi "yapabilirim" teşvikiyle harekete geçiren kişi kim ... Hank mi?)

DAVRANIŞ KURALLARI



Son kısım, bu sefer özellikle iletişime ilişkin:

Kültürler Arası Davranış Kuralları

9. Dil engellerinin yarattığı ekstra stresi kabul ederek, yabancı ortağımıza kibirli görünmeden yardımcı oluruz.

10. Önemli konularda, pahalı hatalardan kaçınmak için anlaşılan noktaları her zaman iki kez kontrol ederiz.

11. İletişimimizi, olumsuz noktaları ortadan kaldırıp olumlu noktaları vurgulayacak şekilde planlarız.

12. Basit, net, doğrudan, dürüst ve açık - kültürlerarası iletişim için en iyi stil budur.





BEŞİNCİ VAKA ÖRNEĞİ

ARKA PLAN

Müşteri şirketi, Koreli bir holdingin parçası: Kendi iç pazarları ve iş pazarları için elektronik ürünler üreten bir firma. E-ticaret, depo ve cadde mağazaları aracılığıyla Avrupa'da çalışmaya başlıyorlar. Bir Amerikan şirketi, Koreli şirketin dağıtımını yönetmek için yazılım sistemi tasarlıyor.

Proje Brüksel'de sıkı kalite standartları, teslim tarihleri ve bütçelerle yönetiliyor. Ekip çok uluslu. Altı hafta sonra sorunlar başlıyor. Porto Rikolu Amerikalı proje lideri Jaime Rodriguez, Koreli müşterisiyle görüşüyor, müşteri doğrudan şunları söylüyor:

"Ekip içinde kötü bir iletişim var: Bazen aynı soru iki ya da üç farklı kişi tarafından soruluyor. Zamanımız boşa harcanıyor çünkü çok kötü koordine olmuş haldeler. İçlerinden biri meslektaşlarını kötü disiplin ve zaman yönetimi sebebiyle suçluyor."

Jaime, bahsedilen kişinin Gerhardt Posth olması gerektiğini biliyor. Posth teknik konularda mükemmel, ama sevilen biri değil - proje yönetim planlarına ve kalite prosedürlerine çok takıntılı. Meslektaşını hayal kırıklığına uğratmak pahasına bile olsa işten her zaman saat 17:00'de çıkıyor. (Daha önce Almanya dışında hiç çalışmamış.)



DAVRANIŞ KURALLARI

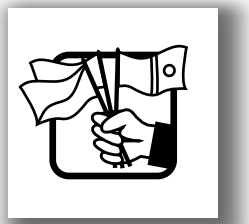
EGZERSİZ

Jaime, Gerhardt ile konuşmaya karar veriyor. Kendi kendine konuşmanın provasını yapıyor. Gerhardt neler söyleyebilir?

Bu listeden olası üç maddeyi seçin. Jaime'nin olası yanıtlarını düşünün.

1. Diğer insanlar kendilerini doğru şekilde organize etmedikleri için neden benim geç saatlere kadar çalışmam gerekiyor?
2. Ücretsiz şekilde fazla mesai yapma fikrine sıcak bakmıyorum.
3. Belki de iş programlarımızı biralar eşliğinde tartışsak daha iyi olur.
4. Geç kalan, zaman kaybeden, dedikodu ve aptalca şakalar yapan insanlar, ekip moraline zarar veriyorlar.
5. Bu insanların derdi ne: Şikâyetleri varsa neden gelip doğrudan bana söylemiyorlar?
6. İnsanlar esneklikten bahsettiklerinde genellikle tembellik ve verimsizliklerini gizliyor olurlar.
7. Müşteri yanılıyor; çok iyi şekilde çalışıyoruz.
8. Tamam, özür dilerim! Nasıl rahatlayabileceğimi gerçekten öğrenmem gerek.

Cevap: 1, 4 ve 6. Jaime'nin yanıtı, kitapta bu noktaya kadar yer alan hemen her şeyi güncelleme getirebilir.



KÜLTÜRLERDEN BİR DEMET

KENDİ YAKLAŞIMIMIZ



Her şeyin görece olduğunu unutmayın: Ruslar *tamamen* duygusal değillerdir, ancak örneğin Fransızca konuşan İsviçrelilerden kesinlikle daha duygusal olurlar. Yani Ruslar, DUYGUSAL ölçeğimizde (sayfa 40) 1 puan alırlar. *Bütün* Amerikalılar tamamen işe odaklanmış değillerdir, ancak ortalama bir Amerikalı yönetici (YAPMA ve ÖLÇME - sayfa 35) bir hafta içinde kesinlikle Norveçli meslektaşından (VAR OLMA ve HİSSETME - sayfa 35) daha uzun süre çalışır. Peki ölçütümüz nedir?

Bu bölümdeki bütün *kültür demetini*, okuyucularımızın çoğunun burada yaşadığını varsayarak Kuzeybatı Avrupa ile karşılaştırıyoruz. Bu durum Kuzeybatı Avrupa'nın "doğru" olduğu ve diğer bütün kültürlerin sapkın olduğu anlamına gelmez. Aksine bir referans noktası sağlar: Çin kültürünün puanlama tablomuzda (sayfa 33) GRUBA SADIK olduğunu söylüyorsak, bu ifade bu yöne Alman, Danimarkalı veya İngiliz kültürlerden daha fazla eğilimli oldukları anlamına geliyor.

Bütün kültürel kümeler, bu kadar sınırlı bir alanda düzgün şekilde ele alınamayacak kadar büyük ve karmaşıktır. Kuzey Amerika: Doğu Kıyısı/Batı Kıyısı/Küçük Kasaba mı? Latin Avrupa: Madrid/Napoli/Provence köyleri mi? Odak noktası her durumda iş yaparken iletişiminizi etkileyecek kültürel özelliklerdir.

KÜLTÜRLERDEN BİR DEMET

BEKLENTİ ve DAVRANIŞLAR



Eğer orta sınıf bir İngiliz ortamında "saat altıda içki"ye davet edildiyseniz, bazı *beklentileriniz* olacaktır: Herkes ayakta olacak, elinde içkiyle birbirleriyle sohbet edecektir. Muhtemelen tek elle yenebilecek atıştırmalıklar olacaktır, ancak maksat sekizden önce ayrılıp başka bir yere akşam yemeğine gitmektir. *Davranışınızla* ilgili olarak, herhangi bir konukla çok uzun süre konuşma ve tartışmalı veya duygusal konulardan kaçınma konusunda sözsüz kurallar vardır.

Eğer içki partisi Moskova dışındaki bir dacha'da veya Cenevre dışındaki göl kenarı restoran terasında olsaydı, beklentileriniz ve davranışlarınız nasıl değişirdi?

Size bütün kültürler için birkaç ipucu vermeyi umuyoruz: Belirli bir kültürü anlamak için hızlı bir başlangıç sağlamayı umuyoruz. "Ne gibi şeylere dikkat etmeliyim? Davranışımı değiştirmem gerekiyor mu?"





KUZEYBATI AVRUPA

TEMEL MODEL

Buradaki kilit nokta, Hall'un kutuplarıdır (sayfa 21'de belirtilmiştir):

- MONOKRONİK *ya da* POLİKRONİK
- DÜŞÜK BAĞLAMLI *ya da* YÜKSEK BAĞLAMLI

Kuzeybatı Avrupa, genellikle "monokronik, düşük bağlamlı"dır. Bölge insanları zaman konusunda disiplinlidir (kültürel puanlama çizelgemizde ZAMAN KONUSUNDA KATI ve TEK OLAY); doğrudan konuya gelmeyi, bir şeyleri açıkça anlatmayı, işleri halletmeyi severler (ölçeklerde PRAGMATİK, GÖREV ve AÇIKLAMA). Gündem sapmalarından, dolaylı konuşmalardan, eksik detaylardan rahatsız olurlar.

Bölgedeki diğer yaygın değerler: itaatkâr değil KARARLI; olayın bütünü değil HIZLI SONUÇLAR; dışa dönük/gayri resmi değil GİZLİLİĞE ÖNEM VEREN/İÇE DÖNÜK; esnek değil KURALCI; duygusal değil DUYGULARINA HÂKİM. Kuzeybatı Avrupa'dan birçok insan, bu değerler setinin "doğru" olduğunu – işleri iyi şekilde yapmanın tek yolu olduğunu düşünmektedir.



KUZEYBATI AVRUPA

MESAJIN KARŞI TARAFA İLETİLMESİ

Almanya ve Hollanda, İsveç ve Norveç arasında tarihsel gerginlikler vardır, ancak bu kültürler genel olarak Lüterci, bira içen kültürlerdir.

Şunları yapmayın

- Karşınızdaki insanı pohpohlamayın
- Tutamayacağınız sözler vermeyin
- Kararlarınızın duygularınız tarafından etkilenebileceğini kabul etmeyin
- Kişisel alanı ihlal etmeyin – sarılma, dize dokunma vb.
- Çok fazla kuralı esnetmeyin

Şunları yapın

- Kaliteyi vurgulayın – özellikle güvenilirliği
- Teknik özellikleri eksiksiz şekilde hazır bulundurun
- Zaman çizelgesine sadık kalın
- Belirli zaman dilimlerinde ölçülebilir faydaları öne çıkarın
- İlhamla risk almaktan ziyade dikkatli planlamayı ön plana çıkarın

KÜLTÜRLERDEN BİR DEMET

LATİN AVRUPA (ve GÜNEY AMERİKA)



Lütercilik ve biradan Katoliklik ve şaraba – ve zeytinyağı, güneş ışığı, akşamları aile gezintileri: Akdeniz'in cazip sembollerine. Puan tablosundan: ZAMAN KONUSUNDA ESNEK / AYNI ANDA BİRKAÇ OLAY / TEORİK / İLİŞKİ / ÖNERİ / OLAYIN BÜTÜNÜ / ESNEK / DUYGUSAL. Kuzeybatı Avrupalı iş gezginleri (bundan böyle KB Avrupalı olarak anılacak) beklentilerini şu şekilde ayarlamalıdır:

- ZAMAN KONUSUNDA ESNEK: İşler rahat şekilde yürütülür. Statü, yaşamı ustalıkla idare etmekle gelir ki iş, hayatın yalnızca bir parçasıdır. Nedenini aramayın: garip olan aslında KB Avrupalı kültürdür – Protestan iş etiği ve Sanayi Devrimi'nin yerel bir ürünüdür. Akdenizli (ve Brezilyalı ve Meksikalı) kültürler, dünyevi zamanlarını bütünsel bir deneyim olarak yaşarlar. Cennet için hazırlık gibi, ki cennet kesinlikle plaza değildir.
- AYNI ANDA BİRKAÇ OLAY: Latin kültürü zekâsını, aynı anda birçok işi bir arada yürütebilme becerisiyle gösterir. Akdenizli ev sahibiniz belgeleri imzalayacak, kahve sipariş edecek, sağlığınızı soracak, futbol/siyaset/aile meselelerini tartışacak ve aynı anda işle de ilgilenecektir.



KÜLTÜRLERDEN BİR DEMET

LATİN AVRUPA (ve GÜNEY AMERİKA)



- TEORİK: İtalyan yazılım uzmanı, Leonardo'yu niteliksel son bilim insanı olarak anlatır; İspanyol bankacı makro-ekonomik bağlamı tartışır; Fransız İK direktörü psiko-etik konulara değinir.
- İLİŞKİ: KB Avrupalı insanların "havadan sudan sohbet" olarak görebileceği bir şey olarak kişisel bağ kurmaya zaman ve emek harcanır. İşin zor dönemlerinde iyi bir ilişki, süreci iyi bir anlaşmadan daha iyi atlatır.
- ÖNERİ: Pek çok şey omuz silkme, ima ve dolaylı göndermelerle aktarılır. Akdenizli biri bir fikri ayrıntılı şekilde açıklarsa, karşı taraf aşağılandığını hissedebilir: "Bu insan benim zekâma saygı duymuyor."
- OLAYIN BÜTÜNÜ, hızlı sonuçlar yerine. Çok fazla acele etmeyin.
- ESNEK, katı kurallara bağlı değil. "Napoli'de kırmızı trafik ışığı tavsiye görevi görür."
- DUYGUSAL, duygularına hâkim değil. Tutku, öfke, keder... KB Avrupalı kültür standartlarına göre "profesyonelce değil".

Güney Amerika boyutları: Batı yakasında Aztek ve İnka mirası, iç kesimlerde Kızılderili/Maya etkisi, doğuda Afrika/Karayip etkisi ve kuzeyden gelen *yanqui* etkisi.

KÜLTÜRLERDEN BİR DEMET

ORTA ve DOĞU AVRUPA



Rus kültürü yüzyıllardır şu soruyu tartışıyor: "Biz Avrupalı mıyız yoksa Asyalı mı?"

KB Avrupalı biri Slav biriyle karşılaştığında, davranışlarındaki tanıdık unsurlar Avrupalıdır (Viking yerleşimciler, Alman mühendisler, İtalyan mimarlar, Fransız filozoflar, İngiliz sanayicilerden gelen etkiler), en egzotik/büyüleyici/rahatsız edici unsurlar ise Doğu'dan akın eden atlılara kadar izlenebilir.

Rusya ile Batı arasında, süvari ve tank birlikleri için elverişli, tarımsal ve endüstriyel açıdan zengin, savaş ve değişken ulusal sınırlar tarihiyle şekillenmiş bir bölge uzanır - Polonya, Çekya, Slovakya, Ukrayna, Belarus.

Güney ve doğuya doğru ilerledikçe (Macaristan, Hırvatistan, Makedonya, Arnavutluk, Romanya, Bulgaristan üzerinden) Avusturya, Türkiye, Yunanistan ve hatta Fransa'dan gelen etkiler belirginleşir.

Elbette, büyük tek bir olay hepsini zor duruma soktu: Sovyet Bolşevizmi.

Modelinizi oluştururken, yerel geçmişte antik çağlardan beri var olan unsurların yanı sıra, birkaç nesil boyunca süren merkezi planlama ve totaliter bürokrasinin insanların bakış açısını nasıl etkilediğini de göz önünde bulundurun.

KÜLTÜRLERDEN BİR DEMET

ORTA ve DOĞU AVRUPA



Antik geçmişten

- Görsel: 600 yıl önce bir orman açıklığında geniş bir aile grubu. Herkes aynı kulübede, sobanın etrafında uyurdu. Misafirler de öyle. Sonuç: açık yürekli, hisli, neşeli, yemeği, içkiyi, kadeh kaldırmayı seven insanlar.
- Görsel: Son 400 yılın herhangi bir zamanında, "ileri" Batı'dan gelen bir ziyaretçi, Slav halkın geri kalmışlığıyla alay ediyor. Sonuç: eleştiriye karşı hassasiyet, temkinlilik, düşük yaşam kalitesine karşı boyun eğme, doğuştan gelen şanssızlıklara karşı hınç.
- Görsel: Romanlar, şiirler, oyunlar, senfoniler, baleler. Sonuç: daha gelişmiş bir yüksek sanat anlayışı.

Komünist deneyimden

- Propaganda ve aynı anda iki zıt fikre inanma – "kurumsal değerlere" karşı şüphecilik.
- Otoriterlik ve bürokrasi – endi inisiyatifine güven eksikliği.
- Kıtlıklar ve darboğazlar – eldekiyle yetinme, işlerini tanıdıklar aracılığıyla halletme.
- Merkezi ekonomik planlama – beceriksiz müzakere, zayıf müşteri hizmetleri.

KÜLTÜRLERDEN BİR DEMET

ARAP DÜNYASI



Daha geniş şekilde ifade edilirse: İslam dünyası, bu dinin hayatta ve iş dünyasında İngiltere'deki Hıristiyanlık veya Japonya'daki Budizm'den daha yaygın olduğu bir bölge. İslam'da din ve devlet ayrımı yoktur.

Araplar, Batı yaşam tarzının üstün olduğunu düşünmezler; onlarınki, Kuzey Avrupa'nın Orta Çağ'ın karanlık dönemlerinde durakladığı sırada gelişen bir felsefe, adalet, ticaret, keşif, bilim, sanat, edebiyat ve mutfak geleneğidir.

Din, gelenek ve süper zengin hanedanlar oluşturan petrol zenginliği, çevresinde çeşitli İslami köktencilik akımlarıyla ifade edilen jeopolitik ve askeri gerilimler yaratır.

Karşılaşacağınız Arap iş insanları görmüş geçirmiş ve sofistike insanlardır, ayrıca Kuran hoşgörüyü emreder. KB Avrupalı insanların, belirli *tabulara* uydukları sürece reddedilmekten korkmalarına gerek yoktur.

KÜLTÜRLERDEN BİR DEMET

ARAP DÜNYASI



Tabular

- ALKOL: Hoşgörü ülkeden ülkeye değişir, ancak hiçbir yerde gösteriş yapmamalısınız.
- GİYİM: Mütevazı ve derli toplu giyinin.
- KADINLAR: Soru sormayın; yorum yapmayın.
- DİN: Saygılı olun; sorgulamayın.

Düşünce tarzı

- Müslüman kültüründeki kadercilik, sık sık zamansal plan ve önceliklerle çelişir.
- *Geleneksel* yöntemler iyidir, belki bir modernlik katmanıyla.

Çalışma

- Aile etkisi, kayırmacı ayrıcalıklar, ilişki kurma.
- Uzun sohbetler, disiplinsiz toplantılar, doğrusal olmayan gündemler.

İletişim

- Bol övgü, güçlü söylem, eğitimli şekilde etkili konuşma.
- Yakın temas, samimi beden dili, "birbirine karışan nefesler".

KUZEY AMERİKA



Günümüz ABD'si Afrikalı Amerikalılar, Latin kökenliler ve Yerli Amerikalılar ("Kızılderililer") yanı sıra Beyaz Orta Amerika'yı da içerir. Amerikalı insanlar İrlandalı, Yahudi, İtalyan olduklarının son derece farkındadır. Yetişkin Amerikalı insanların birçoğu ikinci veya üçüncü nesil göçmendir.

Hangi göçmen grubunun hangi kültürel alışkanlığı getirdiğini anlamaya çalışmak eğlencelidir. Örneğin, İngilizler Amerikalıların ne kadar çabuk sırtlarına vurup çok samimi şekilde hitap ettiklerini görünce şaşırır. Bu durum kesinlikle İrlanda kökenlidir. İş kültürüne gelince, Edward Hall oldukça açıktı: kurumsal Amerika Almanya'dan gelen gemideydi. IBM, Coca-Cola, General Motors - hepsi *monokronik* ve düşük *bağlamlıdır* (bkz. sayfa 21).

Amerikalıların Amerikalı olmayanlarla ilişkilerinde beceriksiz oldukları söylenir. Amerikalı halkın çoğunun pasaportu yoktur. Kültürel içe kapanıklığın iki ana nedeni vardır:

1. Amerikalı beyaz insanların çoğu, siyasi veya ekonomik nedenlerle Eski Dünya'ya sırt çevirmek için haklı sebepleri olan mültecilerin torunudur.
2. Amerikalı iş insanları nesiller boyunca, dünyanın en büyük pazarını kendi kapılarının önünde bulmuşlardır: Amerika'nın kendisini.

KÜLTÜRLERDEN BİR DEMET

KUZEY AMERİKA



"Ortak bir dil ile ayrılmış" olsalar da geleneksel olarak Amerika ve İngiltere arasında "özel bir ilişki" olmuştur.

AMERİKAN İŞ NORMU	İNGİLİZ İŞ NORMU
Kararlı, hızlı düşünen liderlik	Önemli kararların zaman içinde alınması
Sürekli özgüven gösterisi	Çekingenlik ve hafife alma ifadeleri
Sonuçlara odaklanma - özellikle satışa	İlişkilere ve görgü kurallarına odaklanma
Sözleşmelere ve teslim tarihlerine saygı	Yazılara değil tutuma saygı
Kahvaltıda, öğle yemeğinde, akşam yemeğinde iş yapılması	Öğle yemeğinin kaynaşma ve bağlantı kurma amacıyla kullanılması
Sabit göz teması, basit dil kullanımı	Aralıklı göz teması, dolaylı kelime oyunları
Yeni fikirler = iyi fikirler	Yeni fikirler = geçici fikirler
Motivasyon kaynağı olarak para	Motivasyon kaynağı olarak statü
Şakalar = odak eksikliği	Şakalar = ölçülülük bilinci

KÜLTÜRLERDEN BİR DEMET

ASYA-PASİFİK BÖLGESİ



Altı büyük bölgemizden en büyüğü ve en çeşitlisidir. Bölgedeki kültürel grupların (Budistler, Müslümanlar ve Hıristiyanlar, Çinliler, Malaylar ve Koreliler, İngiltere etkisi, Portekizliler ve Amerikalılar) hepsi kendine has kimliklerini koruyarak yüzyıllardır karşılıklı olarak birbirlerinden etkilenmişlerdir.

4000 yıldır iş yapıyorlar, bu yüzden KB Avrupalı birinden öğrenecek pek bir şeyleri olduğunu düşünmeyin. Rotterdam'dan sonra, dünyadaki altı en büyük liman bu bölgede yer alır (Singapur, Kobe, Şanghay, Nagoya, Yokohama, Hong Kong).

Çin'in muazzam pazarlarına girmeye çalışan veya bir Japon uluslararası ticaret birliği ile anlaşma yapmaya çalışan bir yöneticide hangi nitelikleri istersiniz? Kendine güvenen, enerjik, hırslı birisi belki? Asya-Pasifik bölgesi, iki ana kültürel ilke ile karakterize edilir:

HÜRMET & UYUM

KÜLTÜRLERDEN BİR DEMET

ASYA-PASİFİK BÖLGESİ



Hürmetli yönler, Konfüçyüs'ün 2500 yıl önceki prensiplerinden kaynaklanmaktadır. Konfüçyüs evlat sevgisinin ve kardeşlik saygısının önemini vurgulamıştır. Ailedeki gibi eşit olmayan ilişkiler, hepimizin ihtiyaç duyduğu istikrarı sağlar.

- Tebaa hükümdara saygı gösterir
- Oğul babaya saygı gösterir
- Kadın eşine saygı gösterir
- Gençler yaşlılara saygı gösterir

Asyalı insanlar, Batı'daki düzensizlik, suçluluk ve *itibar kaybına* hayret ederler.

Uyum şu şekilde sağlanır:

- Karar öncesi uzun tartışma
- Ölçülülük, sükûnet ve alçakgönüllülük
- Sessizce dinlemek, dikkatli şekilde tepki vermek
- Ritüel ve protokole bağlılık

EGZERSİZ: ALGI



Bunu söyleyen kişi kimdir?

1. "Gündemden sapıldığında sinirleniyorum. Bazen saatler geçiyor ve hiçbir şey kararlaştırılmış gibi görünmüyor."
   a) Eindhoven'daki bir toplantıda İtalyan biri mi?
   b) Bologna'daki bir toplantıda Hollandalı biri mi?
2. "Ürünü sebebiyle pek heyecanlı görünmüyordu - gerçekten satmaya çalıştığını hissetmedim."
   a) New Yorklu biri, Londralı biri hakkında mı?
   b) Londralı biri, New Yorklu biri hakkında mı?
3. "Konuşmayı başlatmakta zorlandım; herkes bol bol tek heceli cümleler kurdu."
   a) Kalküta'daki parti hakkında İsveçli biri mi?
   b) Stockholm'deki parti hakkında Hintli biri mi?

Cevaplar: 1 - b, 2 - a, 3 - b

EGZERSİZ: DAVRANIŞLAR



1. Rus bir danışman, şirketiniz için bir pazar araştırma projesini tamamlıyor. Banka hesabının ödemenizi almak için uygun olup olmadığından endişeleniyor. Ne yapmalısınız?
   a) Döviz transferi uzmanlarınızın e-posta adresini mi verirsiniz?
   b) Yeni hesap açmak için gerekli olan ekstra parayı ödemeyi mi teklif edersiniz?
   c) Nakit ödeme mi önerirsiniz?
2. Japon ekibinizden biri terfi etti. Nasıl duyurulmalı?
   a) Kamuya açık duyuru; büyük gösteriş.
   b) Bir dizi sessiz birebir konuşma.
   c) Duvarın üzerine asılmış bir kâğıt.
3. Fin bir iş grubuyla sosyalleşiyorsunuz. Biri çok sarhoş oluyor. Kahvaltıda karşılaşıyorsunuz. Ne söylemelisiniz?
   a) "Bugünkü toplantının gündemi çok ilginç görünüyor."
   b) ''Partiyi beğendin mi?"
   c) ''Gece uçuyordun. Bu sabah nasılsın?"

Cevaplar: 1 - c, 2 - b, 3 - c

BİR KÜLTÜR DAHA: GÖÇMENLER



Diplomatlar ve askerler genellikle yerli halk ne yaparsa yapsın, "ev gibi" bir ortamda yaşarlar. İş göçmenleri ise üç yıllık sözleşmelerini yerel çalışma kültürüyle yakın temas halinde geçirmek zorunda olurlar.

Dışarı çıkmak

I. Aşama:	Balayı. "Ne kadar büyüleyici! Ne kadar misafirperverler! Kendi memleketimden ne çok destek görüyorum!"
II. Aşama:	Kültür şoku. "Burada nasıl *yaşarım*? Anlamıyorlar! Kendimi terkedilmiş hissediyorum!"
III. Aaşama:	Uyum sağlama. "Eskiden çok acemiydim. Tatmin edici bir yaşam olabilir..."

Geri dönmek

"Her şey o kadar değişmiş ki burası ev gibi hissettirmiyor. Burada temel maaşımla yaşam standardımızı sürdüremeyiz ve partnerim iş bulamıyor. Hava/yiyecek/hizmet/sosyal hayat hakkında küçümseyici yorumlar yapmamaya dikkat etmem gerek. Çocuklar okulda neden bu kadar izole durumda? Belki de başka bir yurtdışı görevine başvurmalıyız."



İYİ ALIŞKANLIKLAR

İYİ ALIŞKANLIKLAR

YANINIZDA NE GÖTÜRMELİSİNİZ?



Pasaport ve biletler, mide hapları - ve **merak duygusu**.

Eğer yurtdışına seyahat eden bir yöneticisiyseniz, muhtemelen kendine güvenen bir insansınız - her hâlükârda ortalamanın üzerindesinizdir, yoksa böyle bir işe kalkışmazdınız. Kendine güven, yabancısı olduğunuz durumlarda çok önemlidir.

Sorun şu ki özgüven genellikle sizi şöyle demeye iter: "Tabii! Burada neler olup bittiğini anlayabiliyorum ve halihazırda eylem planı oluşturmaya başladım." Bu ruh halindeyken, merakınızı bastırıp öğrenmeyi durdurursunuz.



İYİ ALIŞKANLIKLAR

AŞÇIYLA ARKADAŞ OLUN

Dedem İhtiyar Bob, çocukken bana şunu tavsiye etmişti: "Yeni bir kampa taşındığında yapman gereken en önemli şey *aşçıyla arkadaş olmaktır.*" Ben hiç orduda hizmet etmedim ama bu söylediğini hep aklımda tuttum.

Yurtdışına iş seyahatine çıktığınızda, odaklanacağınız kişiler müşteriler, ana konuşmacılar, proje liderleri olacaktır. Tamam ama şoförü, kapı görevlisini, sekreteri, tercümanı unutmayın. Ziyaretiniz, yerel itibarınız ve bir sonraki ziyaretinizdeki karşılama konusunda büyük fark yaratabilirler.

Bazı ülkelerde şoförler, kendisiyle ön koltukta oturmanızı isterler; kapı görevlileri birçok ülkede neşeli bir selamlamayı ve hava durumu hakkında yorum yapmayı takdir ederler; sekreterlerin adını hatırlamanız birçok ülkede hoşlarına gider; tercümanlarınız bütün ülkelerde profesyonel saygı ile gelişirler.



İYİ ALIŞKANLIKLAR

ÖĞRENMEYE DEVAM EDİN



Kitap okuyun...

Sayfa 21-23'te, kültürler arası farkındalık konusunda modern gurulara saygı gösteriyoruz: Bunlardan herhangi birini Google'da arattığınızda (örneğin "Edward Hall kültür kitabı") yayınlarını bulacaksınız. Eğer belirli bir ülke ya da bölge hakkında bilgi istiyorsanız, sayfa 20'deki tavsiyeleri uygulayın. Ya da biraz daha geniş bir perspektife sahip olun... biraz daha derine inin: hedef kültürünüzden popüler bir roman okuyun; coğrafi merakın doğuşu için Marco Polo'ya, antropolojik "açıklama"nın tohumları için Montaigne'e ya da Viktorya döneminin cesareti için Sir Richard Burton'a gidin; "seyahat" ya da "araştırma" raflarını Laurens van der Post, Wilfred Thesiger, Lawrence Durrell, Norman Lewis, Paul Theroux, Patrick Leigh Fermor, Eric Newby, Bruce Chatwin gibi yazarlar için tarayın...; dilbilimle gösteriş yapın – Noam Chomsky; her şeyin anlamını bu konuları popüler hale getiren biriyle düşünün – Alain de Botton, Steven Pinker, Bill Bryson.

...Ya da kursa katılın

Bu konuda bu kitabın yapısına benzer şekilde verilen kurslar, seminerler ve "programlar" genel olarak iki kategoriye ayrılır: "genel" –burada farkındalığınızı artırır ve "çeşitlilik" içeren ortamlarda çalışmak için becerilerinizi tazeleyebilirsiniz– ve "kültüre özel" – belirli bir ulusal/ırksal/yerli gruba ve alışkanlıklarına odaklanır.

Bu kurslardan bazıları bilgili öğretmenler ve duyarlı eğitim yöntemleriyle çok iyidir; bazıları ise ilham verici olmayan *PowerPoint* sunumlarıdır – ve eğer böyle olup olmadığından emin değilseniz onun yerine evde kalıp iyi bir kitap okuyun. Şüpheleriniz varsa yazara ulaşın.

İYİ ALIŞKANLIKLAR

ORTAK İNSANLIĞIMIZI UNUTMAYIN

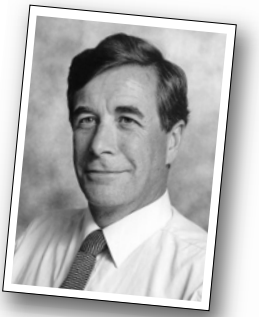


Kitabın 13. sayfasında antropologlara yer verilmişti. Yönetim teorisyenleri (özellikle Schein ve Argyris) bize kültür hakkında bazı faydalı kavramlar sunmuşlardır, bu kavramlar genellikle "belirli bir grup insan arasında geçerli olan gizli kurallar bütünü" olarak tanımlanır ve bazen başka bir gruptan gelen insanlarda şaşkınlık yaratır. İki durumda da odak genellikle farklar üzerindedir ve eğitim kurslarındaki tavsiyeler (karşı sayfaya bakın), *kültürler arası uçurumu nasıl aşacağımıza* dair olacaktır. Şimdi ise evrimsel psikologlara geçelim...

Son yıllarda, sosyal bilimcilerden oluşan dağınık bir grup, farkların altında yatan şeyleri çözmeye çalışmaktadır, "kültür, toplum, dil, davranış ve psikoloji gibi, istisnası bilinmeyen özellikleri" tanımlamaya çalışmaktadır – bu özellikler, türümüzde "donanım" olarak bulunan, beynimize evrimsel süreçler tarafından yerleştirilmiş özelliklerdir. Eğer bunları tanımlayabilirsek nerede olursak olalım, insanların bu davranışları sergilediğini gözlemleyeceğimizi bilmenin rahatlığına sahip oluruz ve bu içgörüler, göz ve kulaklarımız açık şekilde seyahat ettiğimizde kurduğumuz "modelleri" zenginleştirecektir (sayfa 13-20'ye bakın).

"İnsan evrensellikleri" internet üzerinde mevcuttur. Göz atıp şu tür değerli noktaları düşünün: çekingenlik göstergesi... nepotizm... hakaretler... küçümseme ifadeleri... cömertlik takdiri... empati... geleceğe yönelik planlama... statüler ve roller... karşılıklı olma/öç... becerileri mükemmelleştirme...

Yazar Hakkında



John Mattock
John, bağımsız bir yönetim danışmanıdır ve eşi Susanna Lyddon ile birlikte Right Brain Training Ltd'yi www.rightbrain.org.uk adresinden, Hampshire'deki evlerinden yönetmektedir.

RBT, yönetim eğitimlerinin "sosyal tarafını'' çalışmakta, bütün sektörlerde kurum içi kurslar sunmaktadır. Etkinlikler, müşterilerle yapılan danışmanlık doğrultusunda özelleştirilir; ortak temalar arasında sunum teknikleri, özgüven, müzakere becerileri, ekip ruhu oluşturma, kültürler arası hassasiyet ve konferans yönetimi yer alır.

John'un Baltık'tan Akdeniz'e ve Pennines'ten Ural Dağları'na kadar pek çok coğrafyadan müşterileri vardır; zaman zaman Asya, Orta Doğu ve Amerika'da da projeleri bulunmaktadır. Birkaç kitap yazmıştır: "*The New International Manager*", "*Powerful Presentations*", "*Russia - the Essential Guide for the Business Traveller*" ve "*How to be a Better Negotiator*" (hepsi Kogan Page tarafından yayımlanmıştır).

Memnuniyeti, iletişim becerileri kötü olan insanları yeterli hale ve iyi iletişim kuran insanları mükemmel hale getirmekten gelir; pek çok insanın iş yaşamını daha iyi yöne doğru değiştirmiştir.

Bu kitabı, kendisine çok şey öğreten Cecily ve Kit'e ithaf etmektedir.