



THE ROLE OF CULTURAL INTELLIGENCE IN LEADERS' MANAGEMENT OF CULTURAL DIFFERENCES: A RESEARCH ON TURKISH MANAGERS WORKING IN HUNGARY IN THE AVIATION INDUSTRY

Eda VATANSEVER*

*Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, akayed056@gmail.com, ORCID ID: 0009-0007-5679-6369

Received Date:05.12.2023 Accepted Date:07.01.2024

Copyright © 2024 Eda VATANSEVER. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

In this study, it is aimed to investigate the relations of Turkish managers living and working in Hungary with different cultures in terms of cultural intelligence. Two countries, Hungary and Türkiye, were included in the research. Examining the similarities and differences between Hungarian and Turkish culture are the main dimensions of the research. It is aimed that the research will provide a new perspective on leadership, management, sociology and culture in the international arena. Qualitative data analysis was used as the data collection method. Face-to-face interviews were held with Turkish managers and coding was made in line with the information they gave as a result of the interviews. Findings as a result of the analysis; The relations of Turkish managers with Hungarians, the extent to which the differences and similarities in Hungary affect Turkish managers, the role of cultural intelligence in the management of managers' differences, and the way culture is perceived are discussed. In this regard, it has been revealed that the relations of Turkish administrators with their host countries are shaped according to similarities and differences. The main reason why managers can adapt to differences is the person's cultural intelligence. Turkish managers, on the other hand, state that their experience abroad was full of uncertainties and differences, and that even though there were negativities, they still felt the positive effects more.

Keywords: Hungary, Türkiye, Culture, Cultural Intelligence, Manager

JEL Classifications: L20, M10, M19

LİDERLERİN KÜLTÜREL FARKLILIKLARI YÖNETİMİNDE KÜLTÜREL ZEKANIN ROLÜ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE MACARİSTAN'DA ÇALIŞAN TÜRK YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu çalışmada, Macaristan'da yaşayan ve çalışan Türk yöneticilerin farklı kültürler ile olan ilişkilerini kültürel zeka bakımından araştırılması hedeflenmiştir. Araştırmaya Macaristan ve Türkiye olarak iki ülke dahil edilmiştir. Macar ile Türk kültürü arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların incelenmesi araştırmanın ana boyutlarıdır. Araştırmanın uluslararası alanda liderlik, yönetim, sosyoloji ve kültür konularına yeni bir bakış açısı kazandırması hedeflenmektedir. Veri toplama yöntemi olarak nitel veri analizi kullanılmıştır. Türk yöneticiler ile yüz yüze görüşmeler yapılmış ve görüşme sonucunda verdikleri bilgiler doğrultusunda kodlamalar yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda bulgular; Türk yöneticilerin Macarlar ile olan ilişkileri, Macaristan'daki farklılıkların ve benzerliklerin Türk yöneticileri hangi dereceden etkilediği, yöneticilerin farklılıkları yönetimindeki kültürel zekanın rolü, kültürün algılanış biçimi üzerinden ele alınmıştır. Bu bakımdan Türk yöneticilerin ev sahibi ülkeleri ile ilişkilerinin benzerlik ve farklılıklara göre şekillendiği ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin farklılıklara adapte olabilmesindeki en temel sebep ise kişinin kültürel zekası olmaktadır. Türk yöneticiler ise yurt dışında yaşadıkları bu deneyimi yer yer belirsizlikler içeren, farklılıklarla dolu, her ne kadar olumsuzluklar olsa bile yine de olumlu etkilerini daha çok hissettiklerini belirtmektedirler.

Anahtar Kelimeler: Macaristan, Türkiye, Kültür, Kültürel Zeka, Yönetici

JEL Sınıflandırması: L20, M10, M19



1.GİRİŞ

Kültür kavramı ile ilgili yapılan çalışmaların son dönemlerde gittikçe arttığı gözlenmektedir. Asırlardır birçok çalışmaya konu olan kültür kavramının özellikle 1970 yılından sonra çeşitli projelerde yer aldığı kabul edilmektedir. Bu sebeple de günümüzde küreselleşmenin ve insanların farklı kültürler ile daha çok iş yapması sebebi ile dünya çok kültürlü bir yapı halindedir. Belirli bir zaman sonra farklı kültürel ortamlarda bulunan kişilerin birbirleri ile olan ilişkilerinin sağlığı ve kalıcılığı açısından yönetime de çok büyük bir rol düşmektedir.

Kültürel zeka bireylerin farklı kültürlerle uyum sağlayabilme becerisidir. Yapılan çeşitli araştırmalarda farklı kültürlerin bir arada bulunduğu örgüt içerisinde uyum olmasının en temel sebebinin kültürel zeka olduğu saptanmıştır. Kültürel zeka toplumda çatışmayı da ortadan kaldıran çok önemli bir etkidir.

Bu çalışmada kültürel zekanın yurt dışında çalışan yöneticilerin ev sahibi ülke ile ilişkilerindeki rolü üzerinde durulmaktadır. Yurt dışında çalışan yöneticilerin elde ettiği başarılarının ve başarısızlıklarının üzerinde kültür kavramının ne derece etkili olduğu derinlemesine araştırılmıştır. Yöneticiler ile yüz yüze mülakat yapılarak kültürel farklılıkların, yöneticilerin ev sahibi ülke ile olan ilişkilerini nasıl etkilediği kültürel zeka doğrultusunda analiz edilmiştir.

2. LİDERLİK VE KÜLTÜREL FARKLILIKLAR

Lider kelimesinin ortaya çıkışı 1300'lü yıllara kadar dayanıp Sanayi Devrimi ile araştırmalar artış göstermiştir. İlk olarak liderlik kavramına, İngiliz parlamentosunu konu alan yazılarda yer verilmiştir. Bunun akabinde çok uzun yıllar üzerinde çalışılmış ve hala çalışılmaya devam edilen bir konu olmaktadır (Akbaba ve Erenler, 2008:22).

Liderlik kavramı farklı yazarlar ve araştırmacılar tarafından farklı bakış açılarıyla incelendiği için çok yönlü bir kavramdır. Bu durumdan dolayı kesin bir tanımı yapılamamaktadır (Bakan 2009:140). Eren'e göre liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplamaya ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirmeye yönelik bilgi ve yeteneklerin toplamıdır. Başka bir tanıma göre de liderlik sahip olduğu grubun amaçlarını belirleyip o grubun çıkarları doğrultusunda gruba yön verebilmektir. Aynı zamanda kişiler arası etkileşimi sağlayarak grubun bağlılığını da korumak olarak tanımlanmaktadır (Avcı, 2009:11).

Farklı kaynaklardaki tanımlara bakıldığında liderlik sürecinin temelini örgütteki bir kişinin diğer kişileri etkilemesi olarak tanımlanmaktadır. Bunu yapabilmek için liderin örgütteki diğer kişilerden daha üst kademede olması ya da resmi yetkilere sahip olması gibi özellikler gerekli değildir. Bu kademe farkı gözetmeksizin her kademede gerçekleşebilir. Önemli olan grubu peşinden getirerek ortak amaçlar doğrultusunda doğru yönlendirmektir (Şimşek, 2006:3). Yapılan tanımlara bakıldığında liderlik bir süreci, lider ise bu süreçte insanları etkileyip yönetebilen kişiyi ifade etmektedir.

Kendi değerleri, inançları, düşünce ve davranışlarında kendi kültürel değerlerine sahip toplumların birbirlerinden bekledikleri ve çevrelerine yönelttikleri ortak anlamlar arasındaki farklılıklar 'kültürel farklılıklar' olarak açıklanmaktadır (Hüseyinova, 2006:34). Bu farklılığın sebebi ise kişilerin farklı değerlere ve diğer toplumlara göre tarihi bakımdan farklı geçmişlere



sahip olmalarıdır. Toplumda bulunan ve orada yaşamına devam eden kişilerin kültürel değerlerinin etkisi zamanla o kişilerinde hareketlerinde de görülmeye başlar. Bunun nedeni kültürün insanlara şekil vermesidir. Aynı toplumda yer alan fakat farklı kültürlerle sahip olan insanlar her ne kadar o toplumun kültüründen zaman içerisinde etkilenmeye başlasalar da kendi sahip oldukları kültürlerinin etkilerini asla kaybetmezler.

Başka bir şekilde ifade edilecek olursa; kişiler yaşadığı toplumdaki kültür farklılığına çok fazla dikkat etmezler. Fakat günümüzde tüm örgütlerin ortak bir problemi olan iş hayatındaki kültürel farklılıklar liderlerin çözmesi gereken önemli bir sorundur. Yaklaşık yirmi sene önce çoğu örgüt lideri iş hayatındaki kültürel farklılığı onaylamaz iken son yıllarda bunu onaylayan birçok yönetici vardır. Fakat bu zaman içerisinde iş hayatında büyük problemlere neden olmuştur.

Salomon ve Schork farklılık kavramını bir buz dağına benzeterek açıklamıştır. Farklılığın bir buz dağı olduğunu söylemelerinin yanı sıra buz dağının görünen ve görünmeyen kısımlarını da farklılığın unsurları olarak nitelendirmiştir. Yaş, cinsiyet, insanların toplumda sergiledikleri hareketler, ırk, fiziksel özellikler buz dağının görünen kısmıdır. Buz dağının görünmeyen kısmı ise insanların karakteristik özellikleri, dini inançlar, konuştukları dil, cinsel yönelimler, iş tecrübeleri gibi farklılıklardır (Salomon ve Schork, 2003:38).

Yönetim bilimleri bakımından farklılığın tanımı diğer alanların yaptığı tanımlarla kıyaslandığında tanımlar arasında bazı farklılıkların bulunduğu belirlenmiştir. Farklılık kavramı yönetim alanında “örgütsel hedefler doğrultusunda uygulanan farklılıkların ve benzerliklerin öne çıktığı ortak bir yapı” olarak tanımlanmaktadır . Daha geniş bir tanım yapmak gerekir ise farklılık kavramı, örgütte çalışmakta olan her kişiye aynı şekilde potansiyellerini gösterebilme fırsatını vermek” olarak tanımlanmıştır (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005:5)

3. KÜLTÜREL ZEKA

Genel olarak bakıldığında zeka, kişilerin çevresine uyum sağlayabilme yeteneğidir. Zeka, bireyin dışarıdan gelebilecek her türlü uyarılara karşılık verebilme hızı ve verdiği cevapların kalitesi olarak ifade edilmektedir. Zeka kavramı her kişide farklılık gösterebilmektedir. Kültür kavramı ile iç içe olan zeka kavramı kültürel değerler ile de sürekli bir etkileşim halindedir (Demirtaş ve Güneş, 2002:179).

Zeka kavramının ilk kez ortaya çıkması ve kullanılmaya başlanması Aristoteles’e kadar dayanmaktadır. Zekanın farklı kişiler tarafından çok farklı tanımlarının yapıldığını söylemek mümkün olmaktadır. Çok uzun yıllardır araştırmacılar, bilim adamları ve filozoflar tarafından bu konu ile ilgili sayısız çalışma yapılmıştır. Hem düşünsel hem de sezgisel bakımdan ele alınan ve araştırılan zeka kavramı için tek bir tanımın kabul edildiğini söylemek yanlış olur (Köse, 2016:1). Tek bir tanımın kabul edilememesinin sebebi zekanın birden fazla boyutunun olmasıdır (Karadağ ve Baştuğ, 2018:50). Zekayı genetik bakımdan ele alan Piaget, zekanın belirli bir strateji ve uyum içinde çalıştığını ifade etmektedir. Buna ek olarak Piaget zekanın yeni şartlar karşısında bir uyum ve düzen sağlama yeteneği olduğunu da söylemektedir. Bunun dışında zeka kuramı ile ilgili farklı tanımlar yapan kişilerde olmuştur. Weshler zekayı, mantık çerçevesinde düşünmeye yarayan ve kişilerin bu sayede yaşadığı çevreyi etkileyebilme becerisi



olarak tanımlamaktadır. Stodrdad ise zekanın zor ve karmaşık bir kavram olduğunu, toplumun sahip olduğu değerlere uygun ve kendine has özellikleri bulunan bilişsel davranışları ve hareketleri ifade edebilme becerisi olarak tanımlamaktadır. Stodrdad yaptığı tanımına ek olarak da zekanın aynı zamanda kişilerin duygularını kontrol altına almasını sağlayan bir yetenek olarak belirtmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde 1999 senesinde bir bildiri yayınlanmıştır. Bu bildiri de toplamda 50 profesörün imzası bulunmaktadır. Yayınlanan bu bildiride zeka kavramının akıl yürütmeye yarayan, plan yapıp problemler karşısında çözüm üretebilen, soyut ve somut düşünebilen, öğrenme faaliyetini gerçekleştirebilen bir zihinsel kapasite olarak ifade edilmiştir. TZV'nin tanımına göre zekâ, kavramlar ve düşünceler sayesinde soyut ya da somut nesneler arasındaki ilişkiyi kurabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri düzgün şekilde bir hedef doğrultusunda kullanabilme yetenekleridir.

4. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Bu araştırmanın temel amacı; kültürel farklılıkların yönetiminde kültürel zekanın nasıl bir rol oynadığının araştırılmasıdır. Bu bağlamda kültürel farklılıkların yönetimi ile kültürel zeka arasındaki ilişki incelenecektir. Ayrıca bu amaç kapsamında havalimanında çalışan Türk yöneticilerin düşüncelerine ve farklı kültürler ile çalışmalarından dolayı elde ettikleri tecrübelerden yola çıkarak kültürel zekanın rolü belirlenecektir (Earley ve Ang, 2006:163).

Akademik bakımdan ele alındığında soyut bir kavram olan kültürün zor ve karmaşık bir kavram olduğu gözlemlenmektedir. Türkiye''deki geçmişi neredeyse 1980 yıllarına dayanan kültür kavramı ile ilgili araştırmalar ne yazık ki yeterli değildir. Bundan dolayı da bu araştırmanın kültür konusundaki yetersizliği gidermek için başvurulabilecek ve faydalı bir kaynak olması arzu edilmektedir.

Son yıllarda Türk yöneticilerin uluslararası alanda çok fazla yer aldığı gözlemlenmektedir. Bu uluslararası alana örnek olabilecek ve bir nevi dünyanın buluşma merkezi haline gelen havalimanları her milliyetten olan binlerce insana adeta misafirperverlik görevi görmektedir. Günümüzde özellikle de Avrupa'daki havalimanlarında faaliyet gösteren Türk kökenli yöneticiler bu sebeple bu araştırmaya dahil edilmiştir. Bu bakımdan farklı kültürler ile çalışan Türk yöneticilerin çalışanlar ile yaşadıkları farklılıklar ve zorluklar ön planda tutularak farkındalık sağlanmaya çalışılmıştır. Günümüzde özellikle de Avrupa da faaliyet gösteren Türk yöneticilerin sayısının her gün giderek artış göstermesi ile bu konuya gerekli olan değerin verileceği düşünülmektedir (Triandis, 1989:506-520).

Araştırmanın yöntemi olarak nitel (kalitatif) yöntem kullanılmıştır. Avrupa'nın en önemli havalimanlarından biri olan Budapeşte Ferenc Liszt Uluslararası Havalimanında faaliyet gösteren Türk yöneticiler ile yüz yüze görüşmeler yapılarak toplanan veriler analiz edilmiştir. (Altunışık ve diğ., 2005:19).

Bu çalışma kültürel farklılıklarının yönetiminde kültürel zekanın etkisinin ve öneminin ışığında; Türk kökenli yöneticilerin geldikleri ülke olan Türkiye ve şu anda ev sahibi ülkeleri olan Macaristan ile kültürel benzerlik ve farklılıklarının yönetime ve çalışma hayatındaki etkisine ilişkin bir sorgulama gerçekleştirmektedir. Araştırmanın literatür ve literatürün temelini oluşturulmasında Hofstede'in kültürel boyutlarını, kültürel zeka türlerini, yöneticiler



ile yüz yüze yapılan görüşmeleri, liderliği ve kültür kavramının detaylı bir şekilde incelenmesini kapsamaktadır (Alioğlu, 2011:51). Yurt dışında çalışan Türk yöneticiler ve Macar kültürü kavramı birbirleri ile çok yakından ilişki içinde iken bu kültürel farklılığın ve kültürel zekanın rolünün yöneticilere olumlu ve olumsuz yönleri ile nasıl yansıdığı araştırmanın varsayımları ile aktarılmıştır.

Yapılan araştırmada yurt dışında yaşayan ve havalimanında çalışan yöneticilerin seçilmesinin birkaç tane sebebi bulunmaktadır. Yönetici olarak kendi yaşadığı ülkeden yurt dışına gönderilmiş olan kişilerin hem kendi ülkelerine karşı hem de gittikleri ülkeye karşı çeşitli görevleri vardır. İşte bu görevler ve verilen sorumluluklar yöneticilerin çalıştıkları başka bireyleri de yakından ve derinden etkilemektedir. Bu yönden bakıldığında da yurt dışında görevli olan yöneticilerin başarılarının ya da başarısızlıklarının sadece kendi üzerlerinde değil örgüt üzerinde de etkileri mevcuttur. Bu sebepten dolayı farklı kültürlerin en çok bir araya geldiği yer olan havalimanlarında çalışan yöneticiler üzerinde kültürel farklılığın etkilerinin neler olabileceği ve bu etkilerin hangi sonuçları beraberinde getirebileceği yakından incelemeye alınmıştır. Ayrıca bu kültürel farklılıklardan yöneticilerin nasıl etkilendiği de incelenmeye alınan bir diğer konudur. Bu bağlamda köken ülke ve yaşanan ülke arasındaki ortak yönler ve farklı yönlerin yurtdışında çalışan yöneticiler üzerindeki etkisi ele alınarak kültür ile yurtdışında çalışan yöneticiler arasındaki ilişki incelenmektedir (Kartarı, 2016:18).

5. BULGULAR

Çalışmada nitel veri analizi tekniklerinden biri olan içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi sosyal bilimler alanında en çok tercih edilen ve kullanılan teknik konumundadır. İçerik analizi kullanılmasının en temel amacı birbirleri ile ilişkisi olan yani benzeyen kavramları bir araya toplayarak kişilerin anlayabileceği şekilde düzenleyip yorumlamaktır (Neuman, 2012: 224). Yapılan mülakatlardan sonra araştırmacıların verdiği cevaplar ve yaptığı yorumlar en anlamlı şekilde kategorilere ayrılıp kodlanmıştır. Kodlamalar yapılırken görüşme metinleri dikkate alınıp kullanılarak, söylenenleri en iyi şekilde ifade eden kavramlar bulunmaya çalışılmıştır. Kodlama yapılırken veriler arasında sürekli olarak karşılaştırma yapılmıştır. Kodlamalar yapıldıktan sonra kodlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar göz önüne alınarak temalar oluşturulmuştur. Benzer görüşler aynı tema altında birleştirilmiştir. Son aşamada ise katılımcı görüşlerine ve yorumlarına ver verilmiştir. Ayrıca katılımcıları tanımlamak ve gizlilik ilkesini korumak amacı ile katılımcılara yönelik kısaltmalar yapılmıştır.

Bu bölümde katılımcılara Türkiye'ye erken dönmek gibi bir niyetlerinin olup olmadığı sorulmuş ve verilen cevaplar neticesinde her bir katılımcı için kodlamalar ortaya çıkmıştır ve genel tabloda belirtilmiştir:

Tablo 1: Türkiye'ye dönmek kategorisine ilişkin bulgular

Kodlar	Katılımcılar
Psikoloji	E.B., E.E.
Ekonomi	E.B., Ş.T., O.Z., M.Ş., S.V., E.A. Y.Z., O.N.
Yaşam Kalitesi	O.Z., Ş.T., O.N.
Aile	T.S. M.Ş.
Görevlendirme	T.S., Y.Z., E.A.



Adaptasyon	E.E.
Düzensizlik	S.V.

Bu soruda katılımcıların Türkiye'ye dönmeyi düşünüp düşünmedikleri ve bunun nedeni, katılımcıların görüşmeleri ile incelenmiştir. Bu kapsamda katılımcılardan hepsi dönmek istemediklerini belirtmektedir. Verilen cevaplara göre en başta yaşanan ekonomik zorluklar, yaşam kalitesinin düşük olması ve görevlendirme dolayısıyla Macaristan'dan dönmemeleri konusunda etkilidir. Bunun dışında psikoloji, aile faktörü, adaptasyon ve düzensizlikte dönmemeleri için diğer sebepler olduğu görüşmeler sonucunda ortaya çıkmıştır.

Katılımcılara Macaristan'a gelmeden önce kültürü hakkında araştırma yapıp yapmadıkları, ev sahibi ve köken ülkeler arasındaki benzerlik ve farklılıkların olup olmadığı soruları yöneltilmiştir. Verilen cevaplar neticesinde her bir katılımcı için kodlamalar ortaya çıkmıştır ve genel tabloda belirtilmiştir.

Tablo 2: Ev sahibi ve köken ülkeler kategorisine ilişkin bulgular

Kodlar	Katılımcılar
Farklılık	E.B., Ş.T., S.V.
Pratik Zeka	E.B.
Düşük işsizlik	O.Z.
Türk soyu	T.S., E.E., M.Ş.
İş anlaşmaları	M.Ş.
Yaşam tarzı	M.Ş.
Yardımseverlik	E.A.
Dil	Y.Z., E.E.
Gelenek	Y.Z., T.S., Ş.T.
İş kültürü	Y.Z., S.V., O.N., O.Z.
Vardiya saatleri	O.N.
İş yapış şekli	O.N., E.A.

Yapılan inceleme sonucunda çoğu yöneticinin Macar kültürü ile ilgili araştırma yapmadığı ve Türkler ile Macarlar arasında benzerliklerden çok farklılıkların olduğu sonucuna varılmaktadır. Katılımcılara Macarların kültürel özelliklerinin onları pozitif etkileyip etkilemediğine dair sorular yöneltilmiştir. Verilen cevaplar neticesinde her bir katılımcı için kodlamalar ortaya çıkmıştır ve genel tabloda belirtilmiştir.

Tablo 3: Pozitif olarak etkileyen kültürel özelliklere örnekler kategorisine ilişkin bulgular

Kodlar	Katılımcılar
Rahatlık	E.B., E.E., Y.Z.
Saygı	Ş.T., E.E., E.A., O.N., O.Z., O.N.
İş yaşam dengesi	O.Z., S.V., Ş.T., E.B.
Proaktif çözüm	T.S.
Tecrübe	M.Ş.
Yurt dışında yaşama	M.Ş.



Sosyal hayat	S.V.
Kuralcılık	Y.Z., E.A., T.S., O.N.

Yapılan inceleme sonucunda katılımcıların çoğu Macarların sahip oldukları kültürel özelliklerin kendilerini pozitif anlamda etkilediğini belirtmektedir. Bu özelliklerden en dikkat çekici olanları rahatlık, saygı, iş yaşam dengesi ve kuralcılık konularıdır.

Katılımcılara Macarların kültürel özelliklerinin onları negatif etkileyip etkilemediğine dair sorular yöneltilmiştir. Verilen cevaplar neticesinde her bir katılımcı için kodlamalar ortaya çıkmıştır ve genel tabloda belirtilmiştir.

Tablo4: Negatif etkileyen kültürel özellikler kategorisine ilişkin bulgular

Kodlar	Katılımcılar
Savaş	E.B.
Boşanma	E.B.
Çözüm üretmeme	E.B., Ş.T., S.V., O.Z.
Kültürlerin uyumsuzluğu	O.Z., M.Ş., Y.Z.
Hizmet	T.S.
Değişime karşı durma	T.S.
Takım olma bilincinin olmaması	E.E., O.N.
Dil	M.Ş., Y.Z., E.E., O.N.
Sorumluluk almamak	S.V.
Şikâyet	E.A., Ş.T.
Toplumsal negatiflik	E.A.

Yapılan inceleme sonucunda katılımcılar çoğunlukla çözüm üretmeme, kültürlerin uyumsuzluğu, takım bilincinin olmaması, dil ve şikâyet konularının kendilerini olumsuz etkilediklerini belirtmektedir. Katılımcılara kültürel zeka düzeyi yüksek insanların etkileşim yeteneklerinin de fazla olabileceği konusundaki düşünceleri sorulmuştur. Verilen cevaplar neticesinde her bir katılımcı için kodlamalar ortaya çıkmıştır ve genel tabloda belirtilmiştir.

Tablo 5: Yüksek kültürel zeka ve etkileşim yetenekleri kategorisine ilişkin bulgular

Kodlar	Katılımcılar
Kültürel Bilgi	E.B.
Çabuk öğrenme	Ş.T.
Kolay adaptasyon	Ş.T., T.S., M.Ş., E.A.
Öngörü	T.S., O.Z.
Doğru orantı	E.E., M.Ş.
İletişim	M.S, E.B., S.V., Y.Z.
Kontrolcü yapı	S.V.
Yüksek farkındalık seviyesi	E.A.
Esnek düşünme	Y.Z., O.Z.
İş yaşam dengesi	O.N., E.E.
Rekabet artışı	O.N.



Yapılan incelemeler sonucunda, katılımcılar kültürel zeka düzeyi yüksek insanların etkileşim yeteneklerinin de fazla olabileceği konusunda hemfikirdir. Katılımcılar kültürel zeka ve iletişim yeteneklerinin en çok kolay adaptasyon ve iletişim ile bağlantılı olduğunu vurgulamaktadır. Bunun dışında kültürel zeka ve iletişim yeteneklerinin esnek düşünme, iş yaşam dengesi ve öngörü sahibi olabilme konusunda da farkındalık yarattığı diğer görüşler arasında yer almaktadır. Ayrıca katılımcılar arasında yüksek kültürel zeka ile iletişim yeteneklerinin birbiri ile doğru orantılı olduğunu belirtenlerde bulunmaktadır. Katılımcılara yüksek kültürel zekaya sahip insanların yeni durumları anlayıp bunları kavrayabilme yeteneğine göre düşük kültürel zekaya sahip olanlardan daha yüksek olabileceği konusundaki görüşleri sorulmuştur. Verilen cevaplar neticesinde her bir katılımcı için kodlamalar ortaya çıkmıştır ve genel tabloda belirtilmiştir.

Tablo 6: Yüksek kültürel zeka ve düşük kültürel zekaya örnekler kategorisine göre ilişkin bulgular

Kodlar	Katılımcılar
Sezgileri yüksek	E.B., E.E.
Kültürel olgu	E.B., Y.Z.
Sosyal birey	O.Z., Ş.T., O.N.
Adaptasyon	T.S., O.Z.
Anlayış	E.E., E.B., T.S.
Farkındalık seviyesi	M.Ş., Ş.T.
Saygı	M.Ş.
Farklılıklara ayak uydurabilmek	S.V.
Dünyanın gelişimini farklı anlamlandırmak	S.V.
Kolay kavramak	E.A.
Perspektifleri doğru değerlendirme	Y.Z., E.A.
Sözel zeka	O.N.

Yapılan incelemeler sonucunda katılımcılar tarafından yüksek kültürel zekaya sahip insanların yeni durumları anlayıp bunları kavrayabilme yeteneğinin düşük kültürel zekaya sahip kişilerden daha fazla olduğu belirtilmekte ve örnekler verilmektedir. Katılımcılara kültürel zekanın farklı kültürdeki insanlar arasında duygusal ve zihinsel bağ kurmayı kolaylaştırıp kolaylaştırmadığına dair görüşleri sorulmuştur. Verilen cevaplar neticesinde her bir katılımcı için kodlamalar ortaya çıkmıştır ve genel tabloda belirtilmiştir.

**Tablo7: Farklı kültürlerdeki bağ kategorisine ilişkin bulgular**

Kodlar	Katılımcılar
Etkileşim	E.B., E.A., O.N.
Olumlu Etki	E.B.
Gelişmiş iletişim yetenekleri	O.Z., Y.Z.
Empati	O.Z., E.E., Y.Z., Ş.T.
Kültürel zekayı kullanabilmek	T.S.
Yeni şeyler öğrenmek	E.E., T.S.
Yardımseverlik	S.V.
Sosyal bağ	E.A., Ş.T., O.N., S.V., M.Ş.
Çözüm bulma	Y.Z., M.Ş.

Yapılan incelemeler sonucunda katılımcılardan çoğu kültürel zekanın, farklı kültürdeki insanlar arasında duygusal ve zihinsel bağ kurmayı kolaylaştırdığını belirtmektedir. Katılımcılara son olarak kültürlerarası uyum yeteneğinin çok kültürlü iş ortamlarına uyumu kolaylaştıran bir özellik olup olmadığı ve kültürlerarası uyum yeteneği çalışanların iş performansı bakımından da önemli olup olmadığı soruları yöneltilmiş ve toplamda 2 soru daha sorulmuştur. Verilen cevaplar neticesinde her bir katılımcı için kodlamalar ortaya çıkmıştır ve genel tabloda belirtilmiştir.

Tablo 8: Kültürlerarası uyum yeteneği kategorisine ilişkin bulgular

Kodlar	Katılımcılar
Adaptasyon	E.B.
Denge	E.B., E.A., Ş.T., M.Ş.
Çatışma	E.B., O.N., Ş.T., Y.Z.
Köle gibi çalışmak	O.Z.
Kültürel farklılıklar	T.S., S.V., O.Z.
Olumlu sonuçlar	T.S.
Kurumsal kurallar	E.E.
Yönetim şekli	M.Ş., S.V.
Verim	O.N., Y.Z., E.E., E.A.

Yapılan incelemeler sonucunda kültürlerarası uyum yeteneği katılımcılar tarafından değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirme sonucunda kültürel uyum sayesinde bireylerin çalıştığı işten daha çok verim aldığı, dengenin sağlanarak çatıma ortamının azaldığı sonucuna ulaşılmaktadır. Uyum sağlanırken yönetim şeklinin nasıl olduğu ve hangi kuralları benimsediği adaptasyon bakımından büyük bir önem arz etmektedir.

6. SONUÇ

Bu çalışmada Macaristan'da çalışan Türk yöneticilerin kültürel benzerliklerden ve farklılıklardan nasıl etkilendikleri, bu etkilerin kültürel zeka bakımından değerlendirilmesi ele



alınmıştır. Bu bakımdan ev sahibi ve köken ülkeler ile ilişkiler yakından incelenmiştir. Türk yöneticilerin kültürel zekadan, kültürel benzerliklerden ve farklılıklardan ne derece etkilendikleri yapılan görüşmeler sonucunda analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda ev sahibi ve köken ülkeler ile ilişkilerinin nasıl olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Öncelikle Macarların Türkler ile olan tarihi geçmişleri ile ilgili eleştirel ve tarafsız bir şekilde inceleme yapılmıştır. Daha sonra yöneticilerin Macar çalışanlar ile olan ilişkileri karşılaştırma yapılarak test edilmiştir. Bu çalışma iki ülkeyi karşılaştırma temellerine dayanmaktadır. Bunlardan ilki doğu kültürünü yansıtan ve gelişmekte olan Türkiye diğeri ise batı kültürü olma özelliği taşıyan ve gelişmiş ülkeler kategorisinde yer alan Macaristan'dır.

Türk yöneticilerinin farklı kültürlerden nasıl etkilendikleri ve kültürel zekanın onlara nasıl yansıdığı onlar ile mülakat yapılarak tespit edilmiştir. Mülakatta ilk olarak katılımcılara Türkiye'ye erken dönme gibi bir niyetlerinin olup olmadığı sorulmuş, verilen cevaplar neticesinde çoğunun dönmek istemediği sonucuna ulaşılmaktadır. Yapılan araştırmalar ve görüşmeler sonucunda Türkiye'ye dönmek istememelerinin en temel sebebinin Türkiye ekonomisi ve görevlendirme ile Macaristan'a gelmiş oldukları olduğu ortaya çıkmaktadır.

Mülakatta sorulan diğ er bir soru yöneticilerin Macaristan'a gelmeden önce Macarların sahip olduğu kültür ile ilgili herhangi bir araştırma yapıp yapmadıklarıdır. Araştırma yapan yöneticilerin araştırma yapmalarındaki en temel sebep akıllarında Macaristan'daki sosyal hayatın, ekonominin, kültürel farklılıkların, iş anlaşmalarının ve yaşam kalitesinin nasıl olduğu sorusudur. Araştırma yapmayan kişilerin ise en temel sebebinin fazla önemsememiş olmaları ve merak etmemeleridir.

Macarların kültürleri ile ilgili araştırma yapmamış olan Türk katılımcılar bile kültürel benzerlikler ve farklılıkların çok önemli olduğunu yapılan görüşmede ifade etmişlerdir. Bunlardan yola çıkarak hem Türk yöneticilerin hem de Macar çalışanlar açısından kültürün çok önemli olduğu kabul edilmektedir. Her iki ülke açısından da kabul gören bu algı birbirlerinden ne kadar farklı görünse de hem Türkiye'de hem de Macaristan'da kültürün çok önemli olduğunu bir kez daha ortaya çıkarmıştır.

Katılımcıların kendi ülkeleri olan Türkiye ile yaşadıkları ve çalıştıkları ülke olan Macaristan arasındaki kültürel benzerlikleri ve farklılıkları değerlendirmiş olmaları bu çalışma için çok fazla önem taşımaktadır. Yapılan görüşmelere bakıldığında katılımcıların verdikleri cevaplar Hofstede'nin 1980 yılında yayınlanmış çalışmasındaki sonuçlar ile birbirini tamamlamaktadır. Benzer ve farklı olarak algılanan kültürel olgular kişileri hem pozitif yönde hem de negatif yönde etkileyebilmektedir. Türk yöneticiler Macar kültürünün en başta saygı, iş yaşam dengesi, rahatlık ve kuralcılık bakımından kendilerini pozitif anlamda etkilediğini ifade etmektedirler. Aynı zamanda kültürel bakımından uyumsuzluk yaşadıklarını sıkça dile getiren katılımcılar çoğunlukla Macarların çözüm odaklı olmaması ve yerel dilinin Macarca olmasından dolayı sorunlar yaşadıklarını da bildirmişlerdir.

Türk kültüründeki yardımlaşma, fedakârlık ve çok çalışma Macar kültüründe olmadığı için katılımcıların Macaristan ile olan bağlarının zayıflamasına sebep olan en temel etkenlerdir. Ayrıca yapılan görüşmelerde Türklerin Macarlara göre daha pratik olduğunu belirten



katılımcılar, bu durumdan dolayı kendi iş yüklerinin arttığını ve verimlerinin düştüğünü de söylemektedirler.

İletişim teması bakımından katılımcılar, dil farklılığından dolayı kendilerini çoğu zaman ana dillerindeki kadar net ifade edemediklerini ve çekindikleri üzerinde durmuşlardır. Bu bakımdan ev sahibi kültür ile köken ülke arasındaki dil kültürler arası ilişkileri zayıflatırken, kişilerin düşüncelerini ve fikirlerini rahatlıkla karşı tarafa aktarabiliyor olması insan ilişkilerini güçlendirmektedir.

Kültürler arası uyumun önemini de belirten katılımcılar uyum ile kendi iş motivasyonlarının da arttığını ve iş yükü bakımından rahatladıklarını da dile getirmiştir. Yapılan araştırma sonucunda Türklerin farklı kültürleri kendi aralarına daha kolay kabul ettiğini ve bu sayede uyumun daha kolay oluştuğu fakat Macarların kendi kültürlerinden olmayanları kendi içlerine çok zor kabul ettiği hatta hiç istemediği sonucuna ulaşılmaktadır. Macarların farklı kültürler ile uyum sağlama konusunda problem yaşaması sadece bireysel değil toplumsal olarak da olumsuz bir etki yaratmaktadır.

Yüksek ve düşük kültürel zeka teması açısından ise, düşük kültürel zekaya sahip bireylerin adaptasyon, farkındalıklara ayak uydurabilmek ve kavrama gibi konularda yaşadıkları problemler ele alınmıştır. Buna göre yüksek ve düşük kültürel zekanın sadece bireyler ile ilgili olmadığı yani toplumun kültürel olguları ve sahip olduğu kültür değerleri ile de ilgili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca yüksek kültürel zeka seviyesine sahip kişilerin ya da toplumların farklı toplumlara daha kolay adapte olduğunu da söylemek yapılan görüşmeler ile desteklenmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde yöneticiler Macar kültüründe her ne kadar olumsuzluk, zaman zaman adaptasyon problemi ve kaos ortamı yaşasalar da Macaristan'da kalmak istediklerini ve yakın gelecekte Türkiye'ye dönmek gibi bir düşüncelerinin olmadığını belirtmişlerdir. Bunun nedenleri iş yaşam dengesinin Macaristan'da daha dengeli olması, her ne olursa olsun Macarların yetiştirilme tarzlarından ve kültürlerinden dolayı karşısındaki bireylere çok saygılı davranmaları, sosyal hayatın daha ön planda olması, çok fazla kuralın olmasının yanı sıra o kuralcılığın ve sistemin kişiyi başka bir kişiye muhtaç etmemesidir.

Yukarıdaki değerlendirmeler sonucunda yöneticiler kültürel benzerliklerden çoğunlukla olumlu, farklılıklardan ise olumsuz etkilenmektedir. Bu durumda benzerliklerin ev sahibi ülke ile ilişkilerin güçlendirmesine sebep olduğu kabul edilmektedir. Farklılıkların ne kadar ilişkileri zayıflatmış kabul edilse de öte yandan tam tersine ilişkileri güçlendirici de olabilmektedir. Bu bakımdan yöneticilerin kültürel benzerliklerden ve farklılıklardan etkilenimi zaman zaman değişkenlik göstermektedir.

Sonuç olarak kültür, bireyleri ve toplumları derinden etkileyen bir faktördür. Bundan dolayı gerek yurt dışında yaşayan gerek ise uluslararası bağlantılı iş sektörlerinde çalışan yöneticilerin başarısı, kültürel zekalarının yüksekliğinin yanı sıra iş yaptıkları ya da yaşadıkları ülkenin kültürleri ile kurduğu iletişime ve uyuma da bağlıdır. Çünkü yönetsel başarılar özellikle farklı toplumlar ile kurulan doğru iletişim ve ortak bir paydada buluşma ile şekillenebilmektedir. Tüm bu etkenler bir araya getirildiğinde farklı kültürlerin olumlu ya da olumsuz yanlarını analiz



edebilme, yaşadıkları ülkeyi doğru bir açıdan tanımlayabilmenin yüksek kültürel zeka ile doğru orantılı olduğu kabul edilmiştir. Yani yönetici ne kadar yüksek kültürel zeka seviyesine sahipse farklı kültürlerde de o kadar farkındalık yaratabilir. Kültürel farklılıkların yönetiminde kültürel zekanın rolü zaman zaman kişiye bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Buradan yola çıkarak farklı kültürleri deneyimlemiş ve bir şekilde onlara ayak uydurabilmiş yöneticilerin, kültürel zeka seviyelerinin normal bireylerden daha fazla olduğu bu çalışma ile desteklenmiştir.

Yapılan araştırmaya göre kişilerin ve örgütlerin başarıyı yakalayabilmesi son derece önemlidir. Başarıya ulaşmadaki en önemli etken kültürel zekadır. Bundan dolayı da özellikle birçok farklı kültürden bireylerin çalıştığı örgütlerde hem örgütlerin hem de bireylerin geleceği açısından kültürel zeka konusu üzerinde daha çok durulmalıdır. Yurt dışından getirilen yöneticilerin farklı insanlar ile aynı ortamda çalışabilmesi ve daha çok verim alınması bakımından, şirketlerin getirdiği yöneticilere başarıya ulaşmaları ve kolay adaptasyon sağlayabilmeleri için gerekli eğitim programlarını oluşturmaları gerekmektedir. Ayrıca sadece yurt dışından görevlendirme ile getirilen yöneticilere değil o şirkette çalışan yerel halktan olan bireylere de kültürel zeka seviyelerini arttırmak için bu eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Kültür olgusu her örgütün en önem verdiği konu haline gelmelidir ki yöneticiler ve çalışanlar farklılıkların olumlu taraflarını görebilme yeteneğine kavuşsunlar. Bu sayede hem yöneticilerin hem de çalışanların kültürel zeka seviyelerinin artırılması hedeflenmektedir.

REFERENCES

- Akbaba, A. Ve Erenler, E. (2008). “Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 19 (1): 21-36.
- Alioğlu, N. (2011). İna'dan Leyla'ya: Kültürlerarası İletişim Bağlamında Doğum ve Ölüm. Kültürlerarası İletişim Bağlamında İnsana Dair Duygular ve Ritüeller (s. 47-76). içinde Ankara: Nobel AkademikYayıncılık.
- Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım, (2005),
- Avcı U, Topaloğlu C. Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. KMU İİBF Dergisi 2009;11:1-20.
- Bakan, İ. (2009). “Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, TİSK Akademi, 4 (7): 138-172.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü. Anı Yayıncılık: Ankara.
- Earley, Soon Ang ve Joo-Seng Tan (2006). CQ: Developing Cultural Intelligence at Work, California, Stanford University Pres.
- Hüseyinova, K. (2006). Uluslararası Ticarete Kültürel Farklılıklar ve Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.



- Karadağ, Y., & Baştuğ, G. (2018). Türkiye’de zeka değerlendirme sürecinde yaşanan etik sorunlar ve öneriler. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 17(2), 46 – 57
- Kartarı, A. (2016). *Kültür, Farklılık ve İletişim Kültürlerarası İletişimin Kavramsal Dayanakları*. İstanbul: İletişim yayıncılık.
- Köse, N. (2016). Erasmus programının kültürel zeka üzerine etkisinde demografik özelliklerin rolü. (Tez No: 454499) [Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkez
- Neuman, W. L. (2012). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar III. Cilt (5. Basım)*. İstanbul: Yayın Odası
- Salomon, M. F., & Schork, J. M. (2003). Turn Diversity to Your Advantage. *Research Technology Management* , 37-44
- Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı. 4. bs. Sakarya.
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Triandis, H.C. (1989), The self and social behavior in differeing cultural contexts, *Psychological Review* 96: 506-520