

# BÖLÜM 17

## KÜLTÜRLERARASI YETKİNLİĞİN DEĞERLENDİRİLMESİ<sup>1</sup>

Esra SARI<sup>2</sup>  
Tuncer ÖZDİL<sup>3</sup>

### GİRİŞ

Hızla küreselleşen dünyada kültürel farklılıklar şirketleri olduğu kadar insanları da etkilemektedir. Alışverişten eğitime kadar neredeyse hayatın her alanına etki eden kültürlerarası etkileşimden uzak kalmak pek mümkün değildir (Sarı, 2021). Kültürel farklılıklar şirketlere pek çok konuda fayda sağladığı gibi belli konularda da sorunlara neden olmaktadır, bu nedenle en iyi şekilde yönetilerek örgütlerin yararına kullanılmalıdır (Yeşil, 2009:101). Gelişen teknoloji ve ulaşım, uluslararası iş gücü hareketliliğinin artmasına neden olmuştur. Kültürlerarası etkileşimin artması ile birlikte çok kültürlü örgüt sayısı artmış ve bu durum kültürel farklılıkların yönetilmesi konusunu gündeme getirmiştir. Aynı sosyal sistem içinde farklı kimliklere sahip olan grupların bir araya gelmesi ile oluşan kültürel farklılıklar artık sadece çok uluslu işletmelerin değil, yerel işletmelerin de konusu haline gelmiştir.

Bu nedenle şirketler, küresel olarak ayakta kalıp rekabet edebilmek için kültürlerarası becerilerle donanmış, kültürlerarası çeşitliliği yönetebilen bireylere ihtiyaç duymaktadır. Küresel şirketler ile küreselleşen insanların birbiri ile uyum sağlama çabası kültürlerarası yetkinlik kavramını gündeme getirmektedir.

Farklılık literatüründeki en tutarlı bulgulardan biri kültürel olarak farklı takımların, genellikle takım arkadaşlarının farklı görüşlerinden kaynaklanan ve çatışma ya da alt grup oluşumu ile sonuçlanan uyum eksikliğinden mustarip olmasıdır. Ayrıca kültürel olarak farklı takımlar, homojen takımlara göre daha fazla işlem kaybı yaşamaktadırlar. Takım üyelerinin kültürel yetkinliğe sahip olması bu gibi sorunların üstesinden gelmesini sağlar. Kültürlerarası yetkinlik kültürel

<sup>1</sup> Bu çalışma Esra Sarı'nın doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, esrasezen84@gmail.com

<sup>3</sup> Prof. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, tuncer.ozdil@cbu.edu.tr

farklılıklardan kaynaklanan sorunların anlaşılması, farklı kültürlerden insanların bu farklılıklar üzerinden iletişimine ve uyumuna olanak sağlar (Shachaf, 2005:49). Kültürlerarası yetkinsizlik işletmelerin pazarları yönetmede güçlük çekmesine ve uzun vadede pazar kaybetmesine neden olmaktadır. Kültürlerarası yetkinsizliklerin işletmeler için maliyeti göz önüne alındığında kültürlerarası yetkin liderlerin ve personelin istihdam edilmesinin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Bu bağlamda kültürlerarası yetkinliğin değerlendirilmesi istidam açısından oldukça önemli bir faktör olarak karşımıza çıkar. Kültürlerarası yetkinliğin değerlendirilmesi oldukça dinamik bir süreçtir ve bu sürecin titizlikle yönetilmesi gerekmektedir. Bu çalışma bu bağlamda kültürlerarası yetkinliğin değerlendirilmesi konusuna bir çerçeve çizmeyi ve böylece Türkçe yazına bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

## **1. KÜLTÜRLERARASI YETKİNLİK**

II. Dünya Savaşı'ndan sonra, Amerika Birleşik Devletleri yabancı topraklara ve işletmelere daha fazla dahil olmaya ve yatırım yapmaya çalışmıştır. Soğuk savaş, yalnızca güçlü diplomatik ittifakları değil, aynı zamanda bu tür ilişkileri destekleyen iş ittifaklarını da arttırmıştır. Uluslararası istikrar arayışı, tehlikeli siyasi istikrarsızlıkları işaret edebilecek insani sorunları olan ülkelere dış yardım programlarının genişletilmesine de yol açmıştır. Bu süreçte, Peace Corps, bireylerin doğup büyüdüğü kültürden farklı bir kültürde işe alındıkları yeni ve önemli bir bağlamda ortaya çıkmıştır. Peace Corps çalışanları ile yapılan çalışmalar kültürlerarası yetkinlik alanında yapılan çalışmalara öncü niteliğindedir. Bu çalışmada kültürlerarası yetkinlik kavramı özgüven, özerk olma, sorumluluk sahibi olma, sadakat ve esneklik gibi kavramların bir birleşimi olarak tanımlanmıştır (Smith 1966'dan aktaran Spitzberg & Changnon, 2009).

Byram (1997) ise kültürlerarası yetkinliğin a) tutumlar b) bilgi c) yorumlama ve ilişkilendirme becerileri d) keşfetme ve etkileşim becerileri e) eleştirel kültürel farkındalık / politik eğitimden oluştuğunu savunmaktadır. Byram'ın bu kavram-sallaştırma çalışması kültürlerarası yetkinlik araştırmaları yapan pek çok kişi için bir temel oluşturmaktadır (Chao, 2014:82).

Taylor'a göre (1994b) ise kültürlerarası yetkinlik, farklı kültürdeki bir bireyin ev sahibi kültürün taleplerini etkin bir şekilde anlama ve yerine getirme anlayışını ileri taşıyarak uyarlanabilir bir kapasite geliştirdiği dönüşümsel bir süreçtir. Fantini (2007) kültürlerarası yetkinliği, bireyin kültürel olarak kendinden farklı diğer bireylerle etkileşime girdiğinde etkili ve uygun bir şekilde davranması için gerekli olan yetenekler bütünü olarak tanımlamıştır.

Bireyler kendi kültürleri dışındaki kültürlere karşı hassasiyetlerini ve farkındalıklarını geliştirdiklerinde, kültürlerarası ortamlarda etkileşime girmek için gerekli bilgi, beceri ve tutumları edinirler. Bu bağlamda kültürel duyarlılık, kültürlerarası yetkinliği kullanma kapasitesi ile alakalıdır. Yani, kültürel hassasiyet sahibi bireyler, kültürel farklılıkları fark etme ve saygı duyma potansiyeline sahiptir ve bu bireyler kültürel olarak yetkin kabul edilirler (G.-M. Chen & Starosta, 1996).

Görüldüğü üzere kültürlerarası yetkinlik kavramı farklı disiplinlerden araştırmacılar tarafından farklı şekillere ele alınmış, tanımı üzerine tam mutabakata varılamamış bir kavramdır. Deardorff (2006) çalışmasında kültürlerarası yetkinliğin değerlendirilebilmesi için öncelikli olarak tanımında bir mutabakat sağlanması gerektiğini vurgulamıştır. Bu çalışma sonucuna göre kültürlerarası yetkinlik, kültürlerarası etkileşimde hedeflenen bilgi, beceri ve tutumları, her ikisi de etkin ve uygun olacak şekilde belirgin bir davranış ve iletişime dönüştürmeyi ifade eder.

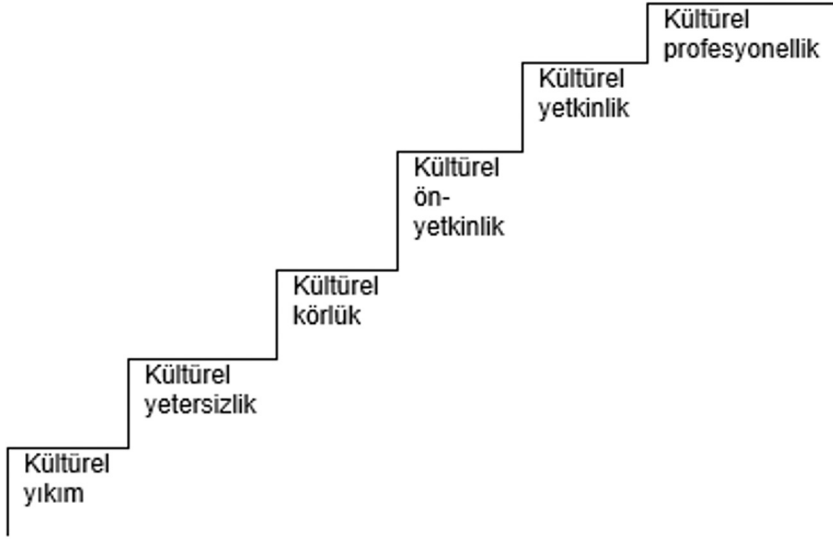
Kültürlerarası yetkinlik kavramının bu kadar önemli olması bir anlamda kültürlerarası yetkinsizliklerin neden olduğu maliyetlerle de ilgilidir.

## **2. KÜLTÜRLERARASI YETKİNSİZLİĞİN MALİYETİ**

İnsanlık tarihi, sosyal, siyasi, ekonomik ve pek çok alanda hoşgörüsüz, anlayışsız kültürel yetkinlik sahibi olmayan yöneticilerin ve araştırmacıların neden olduğu olaylarla doludur. Toplumlar arasında süregelen savaşlar ve düşmanlıkların en belirgin nedenlerinden biri kültürlerarası yetkinsizliktir. Kültürlerarası yetkinlik toplum arasında güven inşa etmek ve ilişkileri güçlendirmek adına kilit bir role sahiptir. Kültürlerarası yetkinsizlik, ekip üyeleri arasında eşit olmayan güç dağılımı, adaletsizlik, takım üyelerinin katkılarının değersizleşmesi ve ayrımcılık gibi sorunlarla sonuçlanabilir (Kelsey, 2009). Ayrıca bu durumun bireysel olarak takım üyelerinde tatmin, bağlılık, güven ve üretkenlik düzeylerinde düşüşe neden olması muhtemeldir (Lloyd & Härtel, 2010:846).

Bireyin kültürlerarası yetkin olup olmadığını araştırmak genellikle araştırmacıların yönünü ve ilgi alanını belirlemektedir. Oysaki, özellikle araştırmacılar ve kurum içi liderler için, kültürlerarası yetkinsizliği araştırmak da aynı ölçüde önemlidir. Kültürlerarası yetkinlik tanımına dair pek çok farklılık hatta anlaşmazlıklar olmasına rağmen, kültürlerarası yetkinsizlik tanımı konusunda ciddi bir mutabakat vardır (Trimble, Pedersen & Rodela, 2009:493).

Kültürlerarası yetkinsizliğin özellikle de hizmet sektöründe ortaya çıkan istenmeyen sonuçlarının psikolojik, fiziksel, ekolojik ve ekonomik maliyetleri idrakimizi aşan düzeydedir (Trimble vd., 2009:493). Kültürel yetkin (siz)lik ile ilgili pek çok çalışma bulunmaktadır. Kültürel yetkinlik, kültürel yıkımdan kültürel profesyonelliğe kadar uzanan bir düzlem (Şekil 1) olarak tanımlanmaktadır.



Şekil 1. Kültürlerarası yetkinlik düzlemi

Kaynak: Srivastava, 2007:17

Kültürel yetkinliği kalite ve etkinliği artırıcı bir metod olarak savunanların aksine, kültürel yetkinlik düzlemi kültürel yetkinsizliğin yıkıma neden olabileceğini açıkça ortaya koymaktadır. Aynı zamanda, kültürel farklılıklara cevap vermek için olası yolları gösterip, kültürel profesyonelliğe ulaşmada gelişimsel basamakları göstermesi açısından da önemlidir. Düzlemin en uç negatif noktası kültürel yıkımdır ve bir kültürün diğer kültürleri insanlık dışı tahribine varan üstünlüğüne odaklanır. Buna örnek olarak, çocukları ellerinden alınarak Aborjin olmayanlar tarafından yönetilen yatılı okullara yerleştirilen Kanada Aborjinleri örnek verilebilir.

Diğer bir örnek de Alabamada siyahi erkekler üzerinde yapılan Tuskegee araştırmalarıdır. Siyahi erkeklere sadece kan testi yapılacağı söylenerek Frengi hastalığı bulaştırılmıştır. Araştırmacılar hastalığın seyri hakkında bilgi sahibi olmak ve hastalığı ölümden sonra otopsi ile tespit edebilmek istedikleri için Frengi hastası erkekler yıllar boyunca gözlemlenmiş, penisilin ile tedavi edilebileceği keşfedildiği halde müdahale edilmemiştir (Srivastava, 2007:16). Proje için 6 aylık bir süre için yerlilerle anlaşılan araştırmacılar, tedavi hizmeti vaat etmelerine rağmen gereğini yapmamış ve hastalığın seyrini 40 yıl boyunca izleyerek, hastaların amansız acılar yaşamalarına göz yummuşlardır (Trimble vd., 2009:495). Neticesinde, araştırma usulsüzlükleri ve kültürlerarası yetkinsizlik için finansal maliyetler şaşırtıcı

düzyededir. American Scinetific Integrity Office'den bir danışmana göre, yalnızca tıbbi alanda yapılan suistimalin maliyeti dava başına bir milyon dolar civarındadır (Langlais,2006:11'den aktaran Trimble vd., 2009: 496).

Kültürlerarası yetkinsizlik her alanda ciddi sonuçlara neden olabilmektedir. Sağlık hizmeti verenlerin kültürel açıdan yetersiz olması, hastanın tedavi sonuçlarını etkiler ve sağlık alanındaki eşitsizliğin genişlemesine neden olur. Sağlık alanındaki farklılıklar kişinin sağlığında etkili olan sosyal, ekonomik ve çevresel dezavantajlarla bağlantılıdır (Cole & Gunther, 2019:122). Hatalı iletişim ve sosyal-kültürel faktörlerin dikkate alınmaması, hasta çıktılarında kötüleşmeye, ırksal ve etnik eşitsizliklere yol açacaktır. Siyaset de şüphesiz kültürlerarası yetkinsizliklerin ciddi anlamda hissedildiği bir alandır. Muhalefet ile iktidar, destekçileri ile birlikte birbirlerini anlamamak için ellerinden geleni yapmakta ve birbirlerini suçlamaktadırlar. Cumhuriyetçi seçmenler Amerika'nın kırsal bölgelerinde yaşarken, Demokrat seçmenler şehirlerde ve daha kalabalık yerlerde yaşamaktadır. Her iki taraf da sadece kendileri ile aynı sosyal ve kültürel deneyimleri paylaşan insanlarla etkileşime girmekte, taraflar birbiri ile etkileşime girdiklerinde diğerlerinin duygusal farkındalığına saygı göstermemektedir. Kültürel zekâ eksikliği tam da burada kendini göstermektedir. Birbirlerine karşı ideolojik olarak baskılandıklarından dolayı, her bir kültürü tanımlayan içsel süreçlere, dış ortamlara, sosyal kurallara ve diğer faktörlere karşı kültürel olarak yetersiz (culturally incompetent) kalmaktadırlar (McCleskey, 2014). Siyasi odaklı sosyal medya sayfalarının diğer kültüre karşı yanlış anlaşılmaları ve basmakalıp düşünceleri yaymadaki rolü yadsınamaz, ancak her iki kültür tarafında ortaya koyulan tavır kültürel zekâ eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Marcotte, Rustambekov & Trendowski, 2019:10).

Günümüzde çok uluslu şirketlerin şirket politikalarında kültürel faktörlerin ekonomik ve siyasi faktörler kadar etkili olduğu görülmektedir. Örneğin Fransız Renault şirketi, Renault 5 model araçlarının tanıtımı için Fransa'da daha sevimli bir imaj çizmeye çalışırken, Almanya'da güvenlik faktörünü ön plana çıkarmış, İtalya'da ise yol tutuşu ve hıza vurgu yapmıştır (Temizel, Turan & Temizel, 2008:468). Çünkü farklılıkları yok saymanın organizasyon için zaman, para ve etkinlik anlamında olumsuz sonuçları olacaktır. Kültürel duyarlılıkların yetersizliğine bağlı olarak, iş bağlantıları, pazar payları, kurumsal saygınlık, çalışanların ve paydaşların umutları kaybedilebilir (Barutçugil, 2011:215-216).

Kültürlerarası yetkinsizlik örneklerin en çok görüldüğü alanlardan biri de şüphesiz pazarlama alanıdır. Tüketici davranışlarını etkileyen etmenlerin neredeyse tümü kültürün etkisindedir. Bu nedenle küresel pazarlarda rekabet edebilmek için söz konusu toplumun inanç ve değer yargılarını iyi analiz etmek gerekmektedir

(Saydan & Kanıbir, 2007:22). General Mills tarafından Japon pazarına sunulan kek karışımlarını pazarlarken “pirinç pilavı pişirmek kadar kolay” mesajına odaklanmışlardır ancak bu durum, pirinç pilavı pişirmenin ciddi bir yetenek gerektirdiğini düşünen Japon kadınlarını küstürmüştür. (Cateora, 1997:492). General Motors’un Puerto Rica pazarındaki başarısızlığı da yine pazarlama alanında kültürlerarası yetkinsizlik için çok güzel bir örnektir. “Nova” marka otomobilleri İspanyol pazarına sürdüklerinde karşılaştıkları başarısızlık şirket yöneticilerini şaşırtmıştır. Yaptıkları araştırmalar sonucu “no va” kelimesinin İspanyolcada “gitmez” anlamına geldiğini bu nedenle de gitmeyecek bir araç imajı oluştuğunu anlamışlardır (Ricks, 1983:48).

Uluslararası istihdama yönelik fırsatlarda, uluslararası rekabetçi firmaların kültürlerarası yetkin çalışanları işe alması işletmenin gelecek başarıları için giderek daha çok önem kazanmaktadır. Japon endüstrisinde yürütülen bir çalışmada, gurbetçi bir çalışanın kültürlerarası iletişim yetkinsizliği nedeniyle şirket pazar payının %98 ‘ini rakibine kaptırmıştır. 80 ABD’li şirket ile yapılan diğer bir çalışmada ise gurbetçilerin %10 ila %20’sinin yabancı bir ülkede etkin bir şekilde çalışmadıklarını ve bu çalışanlar için fesih veya yeniden atama yapıldığı ortaya çıkmıştır (Tung, 1987’den aktaran Spitzberg & Changnon, 2009). Bu tür başarısızlıklar şirketlere maddi zarar vermekle kalmayıp, aynı zamanda şirkete uzun vadeli hasara neden olup işverenin kamu yüzüne zarar verebilmektedir (Spitzberg & Changnon, 2009).

Uluslararası iş ortamında kültürel yetkinsizlikten dolayı başarısızlıkla sonuçlanan daha pek çok vaka vardır. Chrysler-Daimler birleşmesi bunun bir örneğidir. Birleşmenin amacı her otomobil segmentinden talepleri karşılayacak bir şirket kurup, satışların katlanarak artmasıydı. Birleşmenin iki üretici arasındaki çalışanların ve departmanların “sorunsuz bir entegrasyonu” ile gerçekleşmesi bekleniyordu. Bu “sorunsuz entegrasyon” başarıya giden tek yoldu, ancak çalışanların entegrasyonu tamamen başarısız oldu ve birleşmeden birkaç yıl sonra boşanma ile sonuçlandı. Chrysler’in 2007’de satılması, Daimler’e mali zarar verdi. 1998’deki birleşme stratejik ve muhasebe açısından mantıklı gelse de, çalışanlar ve yöneticilerin kültürel zekâ eksikliği, hiçbir tarafın birbirlerinin sosyal normlarını, zihniyetlerini, süreçlerini veya hedeflerini tanımadığı veya anlayamadığı bir ortama yol açtı (Weber, Tarba & Öberg, 2013:24-44-151). Yöneticiler arasında çıkan kritik birkaç nokta da bu sonun hazırlanmasına neden olmuştur. Kültürel faktörler görünmez bariyerler gibidir. Kültürel olarak Almanlar birleşmelerde daha resmidirler ve gerçeğe dayalı iletişim şekilleri kullanırlar. Amerikalıların iletişim tarzı ise havadan sudan konuşmalar, fikirler, bazen eğlence ve iknadan oluşur. İleti-

şim tarzlarındaki farklılıklar sunumları ve karar vermeyi daha etkisiz kılmıştır. Amerikalıların anlaşmaları ikna üzerine, Almanların anlaşmaları ise detayların analizi, gerekçeler ve netlik üzerine kurulmuştur (Tian & Borges, 2011). Aslında şirket birleşmelerinde, yöneticileri ve çalışanları etkileyen temel faktörün iki şirket arasındaki yönetimsel/organizasyonel kültür farklılıkları olduğu bilinmektedir. Yönetimsel kültür farklılıkları fazla ise düşüş kaçınılmaz olmaktadır (Weber vd., 2013:10).

Küreselleşme kaçınılmaz bir süreçte kültürlerarasılaşma da kaçınılmazdır. Bir yandan dünya homojen bir hal alıp, milli pazarlardaki farklar azalıyor olsa da diğer yandan milletler, bölgeler ve etnik gruplar arasındaki kültürel farklılıklar daha güçlü hale geliyor. Bu da yöneticilerin küresel pazarları kazanabilmek için milli, yerel ve etnik anlamda kültürel farklılıkları çok iyi bilmelerini gerektiriyor (Tian & Borges, 2011:111). Kültürel farklılıklar küresel faaliyetlerin seyrini değiştirebilecek düzeydedir. Bu nedenle yöneticilerin ve çalışanların kültürlerarası yetkinlik düzeyleri oldukça önemlidir. Aynı zamanda, örgütlerde yönetim davranışının örgütsel beklentilerle aynı doğrultuda olmaması da kültürlerarası yetkinsizlikle sonuçlanır ve bu da artan çalışan stresi ile azalan performansı beraberinde getirir (Trimble vd., 2009:497). Bu durum kültürlerarası yetkinliklerin değerlendirilmesinin önemini ortaya koymaktadır.

### **3. KÜLTÜRLERARASI YETKİNLİĞİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Deardorff (2006) çalışmasında kültürlerarası yetkinliğin değerlendirilebilmesi için öncelikli olarak tanımında bir mutabakat sağlanması gerektiğini vurgulamış ve çalışmasının bu anlamda bir belge bütünlüğü sağlamak adına yapılan çalışmaların ilki olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, kültürlerarası çalışmalar yapan akademisyenler ve akademik yöneticilerin kültürlerarası yetkinlik tanımı üzerine mutabakata vardıkları ilk çalışmadır.

Deardorff'un (2006) kültürlerarası yetkinliğin bileşenleri ve değerlendirilmesi için önerilen yollar üzerine yaptığı çalışmasından çıkan sonuçlara göre pek çok akademisyen ve yöneticinin ortak görüşüne dayanarak, kültürlerarası yetkinliğin ölçülebilir olduğu sonucuna varılabilir. Ancak, kültürlerarası yetkinliği değerlendirmek karmaşık bir iştir ve kültürlerarası yetkinliğin değerlendirilmesinde farklı sonuçlar olabilir. Çalışmasının sonuçlarında belirtildiği üzere, kültürlerarası yetkinliği değerlendirmek için tek bir metod değil, envanter tarzı çoklu değerlendirme metodlarını kullanmak en iyi yoldur, aslında envanter bile tek başına yeterli değildir. Önerilen değerlendirme yöntemleri, görüşmeler, gözlem ve vaka incelemelerinin yanı sıra standartlaştırılmış yeterlilik araçlarının olası kullanımı da dahil olmak üzere, esasen nitelikseldir (Deardorff, 2006 :257-258).

Kültürlerarası yetkinliğin değerlendirilmesinde, ilk önce kimin gerçek ölçümle meşgul olduğunu (kültürel önyargılarını belirlemek de dahil), kim ve hangi bağlamda, hangi amaç için hangi zaman diliminde (örneğin devam eden değerlendirme) faydalanacağını, iş birliği düzeyi ve soyutlama düzeyini belirlemek önemlidir. Ayrıca, değerlendirmenin nasıl kullanılacağını ve ölçüm yöntemlerinin bireyler arasında çoklu yetkinlikleri ve çoklu kültürel kimlikleri nasıl hesaba katacağını belirlemek önemlidir. Değerlendirme yönteminin kültürlerarası yetkinlik için tasarlanan tanımla eşleşmesi çok önemlidir (yani, daha belirli tanımlar için daha spesifik yöntemler ve daha genel yöntemler daha genel tanımlar için). Bu, tanımların ve değerlendirme yöntemlerinin daha belirgin olması durumunda, göstergelerin (belki de belirli bağlamlarda) geliştirilmesinin ve tanımlanmış hedeflerin ve ölçütlerin önemini ortaya koyar (Deardorff, 2006:258) .

Yetkinlik ölçülebilir ancak bu ölçüm öncelikle o yetkinliğin tanımına bağlıdır (Klemp, George O., 1979). Bu nedenle, kültürlerarası yetkinliği değerlendirmek için, kültürlerarası yetkinliğin pek çok tanımı olduğu gerçeği göz önünde bulundurularak kavramın öncelikle değerlendirmeyi yapan kurum tarafından tanımlanması gerekir. Yöneticiler, en azından, kültürlerarası alandan herhangi bir etkisi veya temeli olmayan yeni bir tanım oluşturmak yerine mevcut tanımların farkında olmalıdırlar. Kültürlerarası yetkinliğin tanımlanması ve değerlendirilmesinde, yöneticilerin belirli durumlarda kültürlerarası yetkinliğe ilişkin belirli göstergeler geliştirmesi yararlı olabilir (Deardorff, 2006:259).

Kültürlerarası yetkinliği değerlendirmek için pek çok veri toplama yöntemi vardır. Kültürlerarası yetkinliğin değerlendirilmesi için kişisel günlüklerin ve öğrenme geçmişine ilişkin raporların kullanıldığı çalışmalar mevcuttur ancak bu iki yöntem de tanımlayıcı, açık uçlu, ölçülmesi zor, öğrenci odaklı metinlere odaklanmıştır (Lukinsky,1990 & Dominice,1990'den aktaran Davis & Cho, 2000). Seelye'nin (1984) geliştirdiği çoktan seçmeli anket düşük güvenilirlikten dolayı devam ettirilmemiştir. Bryam ve Morgan (1994) kültürlerarası bilgi, empati ve davranışları röportaj, anket ve yazılı raporlarla ölçmeye çalışmışlardır. Jacobson vd (1999) kültürlerarası yetkinliği ölçmek için bir portfolyo geliştirmiş ve hedef kültürdeki insanlarla kişisel etkileşimin derecesine odaklanmışlardır. Ingulsrud vd (2002) de kültürlerarası yetkinliği ölçmek için portfolyo değerlendirme metodunu uyarlamıştır. Kültürlerarası yetkinliği değerlendirmek için öğrenci portfolyolarını kullanmak amacına uygundur çünkü öğrencilerin yansıtıcı çalışmalarının bütününi ortaya koyar. Portfolyolar, araştırmacılara öğrencinin akademik ve kişisel yaşamındaki süregelen gelişiminin yanı sıra bütünsel bir bakış açısı sağlayabilir. Bununla birlikte, portföy değerlendirmesi birçok kişi tarafından objektiflikten yoksun olduğu ve uzun yıllar kullanıma uygun olmadığı için eleştirilmiştir (Davis & Cho, 2000).



Psikolojiden işletme yönetimine kadar farklı disiplinlerden araştırmacılar kültürlerarası yetkinlikle ilişkili ölçekler geliştirmişlerdir. Kültürlerarası yetkinliği dolaylı olarak ölçmek için yaklaşık olarak 87 tane ölçek geliştirilmiştir (Fantini, 2007). Bu ölçeklerden en bilinen 6 tanesi aşağıda sıralanmıştır (Chao, 2014:85-88):

1. Kültürlerarası gelişim envanteri (Intercultural Development Inventory): *Kültürlerarası gelişim envanteri (Intercultural Development Inventory)* Hammer (2008) tarafından geliştirilmiştir. Bireylerin farklı çevrelerdeki kültürel farklılıklara karşı reaksiyonlarını ölçmek için Bennet (1993) tarafından geliştirilen DMIS'ye (Development Model of Intercultural Sensitivity) dayanmaktadır. IDI'nin temel avantajı, kültürlerarası yetkinliğin zaman ve tecrübe içinde geliştirilebileceğini varsayan güçlü bir teorik temele sahip olmasıdır. Yurt dışında çalışma bağlamında kültürlerarası yetkinlik gelişimini ölçmek için kullanılmıştır ve oldukça iyi psikometrik özelliklere sahiptir. Bununla birlikte, IDI bazı sınırlamaları vardır. Bir tür öz-raporlama (self-reporting) türünde ölçüm yaptığı için yanlış cevaplarla sonuçların yönlendirilebileceği şüphesi yüksektir (Van de Mortel, 2008). Ayrıca tutuma ilişkin soyut sorular sorduğu için gerçek davranış ile ilişkisi zayıftır (Xie & DeVellis, 2006). Son olarak, IDI ticari bir testtir ve yükseköğretim kurumlarının yönetmesi ve puanlaması için maliyetlidir (Stemler vd., 2014).
2. Kültürlerarası adaptasyon envanteri (Cross-cultural Adaptability Inventory): Kelly ve Meyers (1993) tarafından geliştirilen kültürlerarası adaptasyon envanteri, bireylerin kültürel adaptasyon potansiyellerini ve kültür şoku ile başa çıkabilme ihtimallerini ölçen ticari bir envanerdir. 6'lı likert ölçeği ile 50 madde ölçülmüştür. Bazı maddeleri dürüstlükten uzak, sosyal beğenirliğe göre cevaplanabileceği düşüncesi ile eleştirilmiştir (Spencer-Oatry & Franklin, 2009).
3. Kültürlerarası Dünya-görüşlülük ölçeği (Cross Cultural World-mindedness Scale): Der-Karabetian (1992) tarafından, Sampson ve Smith (1957) ile Silvernail'in (1979) çalışmaları temel alınarak geliştirilmiştir. Bireylerin ırk, din, savaş, göç, dünya ekonomisi, adalet ve küresel eğitime karşı tutumlarını ölçmeyi amaçlamaktadır. 26 maddelik 6'lı likert ölçeği kullanılmıştır.
4. Kültürlerarası Yetkinlik Değerlendirmesi (The Assessment of Intercultural Competence): Fantini (2007) tarafından, International Living Service'de çalışmakta olan, İngiliz ve İsveç çalışanların kültürlerarası yetkinliklerini ölçmek amacı ile tasarlanmıştır ve 7 bölüm 211 maddeden oluşmaktadır.

5. Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeği (Intercultural Sensitivity Scale): Kültürlerin zenginliğini ve çeşitliliğini anlamak ve takdir etme hususunda insanların duygusal isteklerini anlamak amacı ile Chen ve Strarosta (2000) tarafından geliştirilmiş bir ölçektir. 24 maddelik anket 5'li Likert ölçeği ile cevaplanmıştır.
6. Kültürel Zekâ Ölçeği (Cultural Intelligence Scale): Van Dyne ve Koh (2008) tarafından Earley ve Ang'ın (2003) Kültürel Zekâ kavramını doğrulamak için geliştirilmiştir. Bireylerin kültürlerarası çevrelerde etkin bir biçimde çalışma becerisini 20 madde ile ölçmektedir.

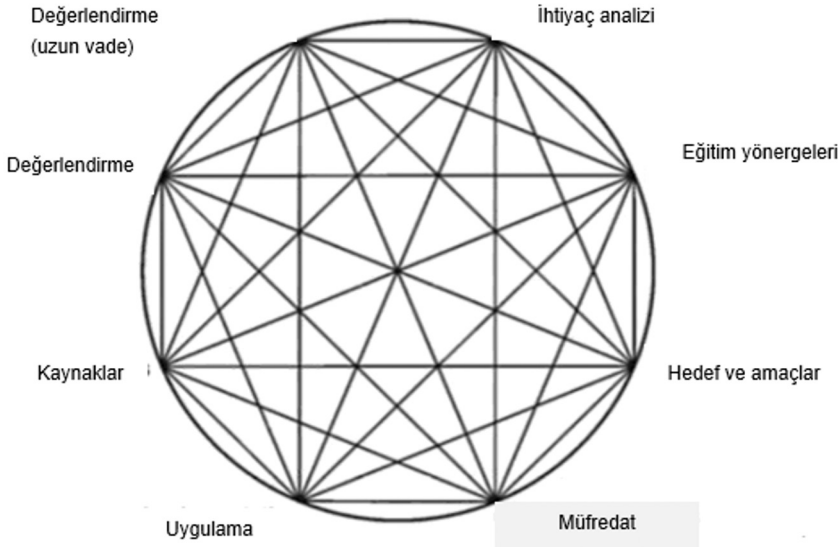
Bunlara ek olarak Corbitt (1998) on üç alanda kültürel bilgiyi test etmek için tasarlanmış 120 çoktan seçmeli maddeden oluşan *Küresel Farkındalık Profili (GAP)* adlı bir test geliştirmiştir. Test bir genel küresel bölüm, farklı bölgelerin coğrafi bilgisiyle ilgili altı bölüm (örneğin, Asya, Afrika, Kuzey Amerika) ve çevre, politika, coğrafya, din, sosyo ekonomi ve kültür olmak üzere 13 bölümden oluşmaktadır. Psikometrik olarak güçlü bir test olsa bile, sadece bilgi temelli bir test olması nedeni ile yurtdışında çalışma deneyimini ölçmede kullanımı sınırlıdır. Testte başarılı olmak için kültürel bir deneyime sahip olmaya gerek yoktur. Ayrıca bölgeler hakkında bilgi sahibi olmak, söz konusu bölgelerdeki sıkıntılardan haberdar olmak anlamına gelmez. Dahası, bilgi, kültürlerarası yetkinliğin önemli bir yönü olsa da, kültürlerarası yeterlilik yapısını göz önünde bulundurarak öğrencilerin edinmeleri beklenen merkezi unsur olmayabilir (Stemler, Imada & Sorkin, 2014).

Kültürlerarası yetkinliğin bazı davranışsal yönlerini ölçmeye yönelik geliştirilmiş ikinci bir popüler ölçü ise *Tutum ve Davranışsal Açıklık Ölçeğidir (ABOS)*. ABOS sabit kişisel özelliklerin kültürlerarası ortamlarda başarılı olmanın öncülü olduğu teorisine dayanmaktadır. 4 alt grup ve 24 maddeden oluşmaktadır: i) tutumlar (örneğin, diğer kültürler beni büyülemektedir), (ii) geçmiş deneyimler (örneğin, başka bir dilde akıcıyım), (iii) farklılıklarda rahatlık, (örneğin, arkadaşlarımdan etnik kökenleri benimkinden farklıdır) ve (iv) kültürel faaliyetlere katılım (örneğin, çeşitli etnik restoranlarda yemek yiyorum) (Caligiuri, Jacobs & Farris, 2000). Bu ölçüm aracı, kültürlerarası yetkinliğin artmasına yol açan gerekli bilişsel becerileri veya kişilik özelliklerini geliştirme olasılığına çok az yer bırakmaktadır. Bu tür varsayımlar, genellikle kültürlerarası rekabetin gelişimini arttırmak için yurtdışında çalışmanın temel amaçlarından birine zıttır. Kişilik özelliklerinin göreceli olarak sabit olduğu kabul edilirse, zaman içinde bu özelliklerde çok fazla değişiklik görülmesi beklenemez (Stemler vd., 2014).

Anket gibi açık değerlendirme testlerinin sosyal beğeni olgusundan dolayı objektif sonuçlar vermeyeceğini düşünen Bazgan ve Norel (2013) kültürlerarası yetkinliği ölçmek için açık ve kapalı testlerin bir arada kullanılmasının daha uygun olacağını düşünerek “Örtük İlişkilendirme Testi” ni (*Implicit Association Test/IAT*) geliştirmişlerdir. Çalışmalarında Cushner’ın 1986 yılında geliştirdiği Cross- cultural Sensivity envanteri ile IAT’yi birlikte kullanmışlardır. İki değerlendirme aracı arasında anlamlı bir korelasyon elde etmişlerdir ancak örtük testler hala başlangıç aşamasındadır, örtük testin yapısı boyutları ayırt edememektedir ki en büyük dezavantajlarından biri de budur. Ayrıca, kültürlerarası yetkinlik kapsamında entelektüel boyut ve davranışsal esnekliği örtük testlerle ölçmek imkansızdır. Bu nedenle açık ve kapalı testlerin bir arada kullanılmasını tavsiye etmişlerdir.

Almeida vd. (2012) tutarlı bir çerçevede kültürlerarası yetkinliği değerlendirmek için kısmen *YOGA (Your Objectiveness, Guidelines and Assessment)* formatı Kültürlerarası Yetkinlik Değerlendirilmesi anketinden uyarlanan bir ön test/ son test (pre-test/post-test) anket tekniğini kullanmıştır. Kültürlerarası yetkinlik kavramının öznel yapısı gereği ölçümlerde sosyal beğenirlik olgusunun tamamen ortadan kaldırılması mümkün değildir. Bu anket uyarlama şekli ile sosyal beğenirlik olgusunu azaltmayı ve değerlendirmesinin iyileştirilmesini amaçlamışlardır (Almeida, Simões & Costa, 2012).

Kültürlerarası yetkinliğin değerlendirilmesinde diğer önemli bir model Fantini’nin *Gemstone Modeli*dir (Şekil 2). Gemstone modeli elmas kusursuzluğunu vurgulamak adına “Gemstone/değerli taş adını almıştır. Nasıl ki taş düzgün bir şekilde kesilip parlatılınca mükemmel bir elmas şeklini alıyorsa, uygun içerik, süreç, tasarım ve uygulama ile kültürlerarası gelişim programlarından da yüksek kalite sonuçlar alınabilir (Matveev, 2016). Gemstone modeli eğitim programlarının birbirleri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Pek çok müfredat programı sıralı listelere sahip olmasına rağmen, bu model, tüm kısımlar arasındaki bağa dikkat çekerek, listelemeyi bir dairenin çevresinde yapmıştır. Bu şekil aynı zamanda değerlendirmenin sadece hedeflere bağlı olmadığını aynı zamanda müfredat planındaki tüm öğelere bağlı olduğunu vurgulamaktadır (Fantini, 2019).



Şekil 2. Fantini gemstone modeli

Kaynak: A.E. Fantini, 2019:461

Bu tasarımda değerlendirme yaklaşımı biçimlendiricidir. Değerlendirme sadece eğitim sürecinin ortasında ya da sonunda değil, en başından itibaren tüm diğer bileşenlerle birlikte yürütülür (Fantini, 2012). Eğitim programlarında, biçimlendirici değerlendirme sürecinde şu unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır (Fantini, 2019):

1. Değerlendirmenin amacına ve kullanımına karar vermek,
2. Değerlendirmenin belirlenen hedeflere ulaşılmasını izlemesini ve ölçmesini sağlamak,
3. Değerlendirmeyi devam eden boylamsal bir süreç olarak görmek,
4. Değerlendirme sürecinin ana hatlarını belirlemek (ne zaman ve nasıl),
5. Değerlendirmenin çoklu model olmasını ve çeşitli stratejiler kullanmasını sağlamak,
6. Değerlendirme sürecinde kullanılmak üzere maddeleri ve görevleri tanımlamak,
7. Değerlendirmede kullanılacak madde ve görevleri analiz etmek,
8. Tüm ilgili kısımlara ait sonuçları belgelemek, düzenlemek ve analiz etmek,
9. İleriki gelişmeler için öğrenciler ile stratejileri tartışmak,
10. İhtiyaç halinde, müfredatı geliştirmek ve değiştirmek için bulgulardan yararlanmak.

Kültürlerarası yetkinliğin değerlendirilmesinde pek çok ölçüm aracının ortaya çıkmasının nedenlerinden biri yapının pek çok farklı şekilde tanımlanması ve her bir aracın da bu tanıma yansıtıma çalışmasıdır (Deardorff, 2006). Stemler vd. (2014)'e göre pek çok ölçüm aracının ortaya çıkmasının bir diğer nedeni, ölçüm alanı içinde değerlendirilebilecek tutum, biliş (örn. Bilgi) ve davranışlar olarak 3 kavramın bulunmasıdır. Her bir kavram için pek çok ölçüm aracı geliştirilmiştir. Stemler vd. (2014) bu farklı ölçüm yaklaşımlarını göstermek için, bu geniş kategorilerin her birini temsil eden önemli bir aracı vurgulamışlardır.

Kültürlerarası yetkinliğin değerlendirmesi kişinin bilgilerini, tutumlarını ve yeteneklerini / becerilerini belirli bir zamanda tanımlamayı amaçlarken, kültürlerarası yetkinlik aslında bir kişinin yaşamı boyunca devam eden bir süreç olarak kabul edilir (Deardorff, 2006). Bu bağlamda, bireyler kültürel açıdan yetkin olmak / kalmak için zamanla gelişir ve değişir (Matveev & Merz, 2014).

## SONUÇ

Bu çalışma kültürlerarası yetkinliğin değerlendirilmesi konusuna bir çerçeve çizmek amacı ile hazırlanmıştır. Bu bağlamda öncelikle kültürlerarası yetkinliğin güncel tanımlarına yer verilmiştir. Kültürlerarası yetkinsizliğin maliyetleri ve kültürlerarası yetkinliğin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler ele alınmıştır. Ayrıca değerlendirme aşamasında göz önünde bulundurulması gereken unsurlara da yer verilmiştir. Kültürlerarası yetkinsizlikten kaynaklanan problemlerin önüne geçmek için şirketlerin kültürlerarası yetkin bireyleri istihdam etmesi oldukça önemlidir. Bu bağlamda işe alım öncesi değerlendirme yöntemlerini belirlemek için öncelikle sektöre göre kültürlerarası yetkinlik kavramının nasıl tanımlandığı, hangi çerçevede kullanıldığını belirlemek değerlendirmenin güvenilirliği açısından önemlidir. Böylece sektörel beklentilerle uyumlu istihdam sağlanabilir. Kültürlerarası yetkinlik değerlendirmesi yaparken kültürün değişen bir olgu olduğunu bu nedenle kültürel gerekliliklerin ve yetkinliklerin de değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamda boylamsal çalışmalar ve çoklu değerlendirme yöntemleri süreci yönetmede kolaylık sağlayabilir.

## KAYNAKLAR

- Almeida, J., Simões, A. R., & Costa, N. (2012). Bridging the Gap Between Conceptualisation and Assessment of Intercultural Competence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 69, 695–704.
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bazgan, M., & Norel, M. (2013). Explicit and Implicit Assessment of Intercultural Competence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 76, 95–99.
- Byram, M., & Morgan C. (1994). *Teaching-and-learning Language-and-culture*. Clevedon UK.
- Byram, Michael. (1997). *Teaching and assessing intercultural communicative competence*. Multilingual Matters.

- Caligiuri, P. M., Jacobs, R. R., & Farr, J. L. (2000). The Attitudinal and Behavioral Openness Scale: scale development and construct validation. *International Journal of Intercultural Relations*, 24(1), 27–46.
- Cateora, P. R. (1997). *International Marketing*. NY: Irwin-McGraw Hill.
- Chao, T.-C. (2014). The Development and Application of Intercultural Competence Scale for University EFL Learners. *English Teaching and Learning*, 38(4), 79–124.
- Chen, G.-M., & Starosta, W. J. (1996). Intercultural Communication Competence: A Synthesis. *Annals of the International Communication Association*, 19(1), 353–383.
- Cole, M., & Gunther, C. (2019). Cultural Sensitivity and Global Health. In *Role Development for the Nurse Practitioner* (2nd ed., pp. 115–145). Burlington, MA: Jones & Barlett Learning.
- Corbitt, N. J. (1998). *Global Awareness Profile: Gaptest: Facilitator's Manual*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Davis, N., & Cho, M. O. (2000). Intercultural competence for future leaders of educational technology and its evaluation. *Interactive Educational Multimedia*, (10), 1–22.
- Deardorff, D. K. (2006). Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241–266.
- Fantini, A. (2007). *CSD Research Report: Exploring and Assessing Intercultural Competence Center for Social Development Global Service Institute*.
- Fantini, A. E. (2012). Multiple Strategies for Assessing Intercultural Communicative Competence. In Jane Jackson (Ed.), *The Routledge Handbook of Language and Intercultural Communication*. NY.
- Fantini, A. E. (2019). *Intercultural Communicative Competence in Educational Exchange*. NY: Routledge.
- Hammer, M. R. (2008). The Intercultural Development Inventory (IDI): An Approach for Assessing and Building Intercultural Competence. In M.A. Moodian (Ed.), *Contemporary leadership and intercultural competence: Understanding and utilizing cultural diversity to build successful organizations* (pp. 245–262). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ingulsrud, J. E., Kai, K., Kadowaki, S., Kurobane, S., & Shiobara, M. (2002). The assessment of cross-cultural experience: measuring awareness through critical text analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5), 473–491.
- Jacobson, W., Sleicher, D., & Burke Maureen. (1999). Portfolio assessment of intercultural competence. *International Journal of Intercultural Relations*, 23(3), 467–492.
- Kelsey, B. L. (2009). Increasing Minority Group Participation and Influence Using a Group Support System. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 17(1), 63–75.
- Klemp, George O., J. (1979). Identifying, Measuring, and Integrating Competence. *New Directions for Experiential Learning*.
- Lloyd, S., & Härtel, C. (2010). Intercultural competencies for culturally diverse work teams. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 845–875.
- Marcotte, D., Rustambekov, E., & Trendowski, J. (2019). Importance of Cultural Intelligence: cross-cultural examination and analysis. *Management Department Journal Articles*, (Paper 57).
- Matveev, A. (2016). *Intercultural Competence in Organizations: a Guide for Leaders, Educators and Team Players*, undefined-undefined.

- Matveev, Alexei, & Merz, M. Y. (2014). Intercultural Competence Assessment: What Are Its Key Dimensions Across Assessment Tools? In *International Association for Cross-Cultural Psychology Conferences*.
- McCleskey, J. (2014). Emotional intelligence and leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 76–93.
- Ricks, A. D. (1983). Product that Crashed Into the Language Barrier. *Business and Society Review*, (Spring), 46–50.
- Sarı, E. (2021). *İşletme bölümü öğrencilerinin kültürlerarası yetkinlik algısına yabancı dil ve alan eğitiminin etkisi: İzmir ili örneği*. Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Manisa. Retrieved from <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Saydan, R., & Kanıbir, H. (2007). Global Pazarlamada Toplumsal Kültür Farklılıklarını Önemi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(22), 74–89.
- Seelye, H. N. (1984). *Teaching Culture. Strategies for Intercultural Communication*. National Textbook Company, 4255 W. Touhy Ave., Lincolnwood, IL 60646-1975 (\$11.95).
- Shachaf, P. (2005). Bridging Cultural Diversity through E-mail. *Journal of Global Information Technology Management*, 8(2), 46–60.
- Spitzberg, H. B., & Changnon, G. (2009). Conceptualizing Intercultural Competence. In Darla K. Deardorff (Ed.), *The Sage handbook of intercultural competence* (pp. 2–52). Thousand Oaks: CA: Sage Publications.
- Srivastava, R. (2007). Understanding Cultural Competence in Healthcare. In *The healthcare professional's guide to clinical cultural competence* (pp. 3–27). Canada: Mosby Elsevier.
- Stemler, S. E., Imada, T., & Sorkin, C. (2014). Development and Validation of the Wesleyan Intercultural Competence Scale (WICS): A Tool for Measuring the Impact of Study Abroad Experiences. *The Interdisciplinary Journal of Study Abroad*, XXIV.
- Taylor, E. W. (1994). Intercultural Competency: A Transformative Learning Process. *Adult Education Quarterly*, 44(3), 154–174.
- Temizel, H., Turan, E., & Temizel, M. (2008). Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 459–474.
- Tian, K., & Borges, L. (2011). Cross-Cultural Issues in Marketing Communications: An Anthropological Perspective of International Business. *International Journal of China Marketing*, 2.
- Trimble, J. E., Pedersen, P. B., & Rodela, E. S. (2009). The Real Cost of Intercultural Competence: An Epilogue. In Darla K. Deardorff (Ed.), *he SAGE Handbook of Intercultural Competence* (pp. 492–503). USA: Sage.
- Van de Mortel, T. F. (2008). Faking It: Social Desirability Response Bias in Self-report Research. *Australian Journal of Advanced Nursing*, 25(4).
- Weber, Y., Tarba, S. Y., & Öberg, C. (2013). *A comprehensive guide to merger and acquisitions : managing the critical success factors across every stage of the M and A process*. New Jersey: FT Press.
- Xie, Y., & DeVellis, R. F. (2006). Scale Development: Theory and Applications. *Contemporary Sociology*, 21(6), 876.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel zeka. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 100–131.

