

# KÜLTÜREL SİNERJİ YÖNETİMİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE<sup>1</sup>

Mahmut ÖZDEVECİOĞLU\*

Fatma İNCE BALCI\*\*

## ÖZ

Değişim hızının yüksek olması, pazarın giderek genişlemesi, işgücü yapısının değişmesi gibi gelişmelerden dolayı işletmeler, kültürel sinerji yönetimi gibi farklılıkları içeren yeni yönetim yaklaşımlarına yönelmektedir. Kültürel farklılıkları sinerji kaynağı olarak gören bu yaklaşım; insan, bilgi, sistem, donanım gibi örgütteki tüm kaynakların etkin bir liderlik ile bir araya getirilmesi ve böylece daha yüksek bir enerjinin yaratılmasını amaçlamaktadır. Bu çalışmanın amacı yeni yönetim yaklaşımlarından görülen kültürel sinerji yönetimi kavramını teorik olarak çeşitli yönleriyle ortaya koymak ve literatürü zenginleştirmektir. Kültürel sinerji yönetimi ile ilgili teorik altyapı, ardından gelecek ampirik araştırmalar için önem arz etmektedir. Yapılan literatür çalışmasında sinerji kavramının 10 farklı şekilde incelendiği görülmektedir. Kültürel sinerji yönetimi, bu kavramı yönetsel ve kültürel açıdan ele almaktadır. Ayrıca kültürel sinerji yönetiminin işletme seviyesinde 4 aşamalı, uygulama seviyesinde 6 aşamalı bir süreç olarak hayata geçirildiği görülmektedir. Kültürel sinerji yönetimi ile sinerjik uyum yaratmak için etkili iletişim, ortak çatışma yönetimi ve yapıcı süreçlerden faydalanılmaktadır. Çalışmada ulaşılan sonuç, kültürel sinerji yönetiminin, kültürel şok gibi birçok engelle karşılaşılabileceği ancak zor da olsa uygulamaya aktarıldığında performans artışı gibi pozitif çıktılar sağlama potansiyeline sahip olduğu yönündedir.

**Anahtar Kavramlar:** Sinerji, Sinerjik Uyum, Sinerjik Yönetim, Kültürel Sinerji Yönetimi.

## CULTURAL SYNERGY MANAGEMENT: THEORETICAL FRAMEWORK

### ABSTRACT

Business are turning to new approach like cultural synergy management that including the cultural differences because of some reasons such as high rate of change, increasing expansion of the market and differentiation of the labor structure. This approach that considers the concept of synergy as a source of cultural difference aims to bring together all the resources such as human, information, systems and devices with the effective leadership and thus aims at the creation of a higher energy. The purpose of this study is to introduce the concept of the cultural synergy management that is considered as one of the new management approaches theoretically and enrich the literature. Theoretical background about cultural synergy management is important for following empirical researchs. It is observed in the literature study that synergy deals with in ten different ways. Cultural synergy management deals with this concept managerially and culturally. Moreover, cultural synergy management is seen to practise four stages in the business level and six stages in the operation level. Effective communication, confliction management and constructive processes are utilized to create synergic harmony with the cultural synergy management. The result that have been reached in study is that cultural synergy management get

<sup>1</sup> Bu çalışma, Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU danışmanlığında, Fatma İNCE BALCI tarafından hazırlanan "Kültürel Sinerji Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Çin ve Türkiye Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

\* Prof. Dr., Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü.

\*\* Yard. Doç. Dr., Kapadokya MYO, İktisadi Programlar.

Makalenin kabul tarihi: Şubat 2012.

some difficulties like cultural shock but it has some potential like increasing of performance even if it is difficult.

**Keywords:** Synergy, Synergic Harmony, Synergic Management, Cultural Synergy Management.

## GİRİŞ

İşletmeler, içinde bulunduğu çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmek için yeni yönetim yaklaşımları benimsemektedir. Özellikle faaliyet alanının sürekli gelişimi, işletmeleri müşterilerin, çalışanların ve yöneticilerin kültürel farklılıklarını dikkate alan yeni yaklaşımlara doğru itmektedir. Öncelikle tüketici davranışları üzerinde etkili olduğu fark edilen kültürel değerlerin, özellikle uluslararası iş ortamlarında çalışanlar üzerinde de etkili olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle çalışanların belirlenen hedeflere doğru yönlendirilmesi ve performans artışı, sinerji ve yaratıcı problem çözümü gibi pozitif çıktılar sağlanabilmesi için kültürel farklılıklardan sinerji kaynağı olarak faydalanan yeni yönetim yaklaşımları benimsenmektedir.

Yeni yönetim yaklaşımları, kıt kaynaklarla faaliyetlerini gerçekleştiren işletmelere çalışanları daha da önemsemeleri gerektiği yönünde tavsiyeler içermektedir. Bu tavsiyelerin temelinde farklı kültürlerden gelen çalışanların, yaratıcı problem çözme, yenilik ve sinerji kaynağı olarak görülmesi yatmaktadır. Çalışanların bir aradayken gösterecekleri ortak çabanın, tek başlarına üretebileceklerinden daha fazlasını içerdiğine vurgu yapan sinerji kavramını yönetsel ve kültürel açıdan ele alan yeni yönetim yaklaşımlarından biri kültürel sinerji yönetimidir. Farklı kültürlerden elde edilen yeni çözümleri sinerji kaynağı olarak gören kültürel sinerji yönetimi kavramı ile ilgili Türkiye’de çok sayıda bilimsel çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın temel amacı konuyu çeşitli yönleriyle teorik olarak ortaya koymak ve literatürü zenginleştirmektir. Bu çalışma, kültürel açıdan farklılıkların fazla olduğu ortamlarda benimsenebilecek yeni bir yönetim yaklaşımı sunması ve bu konuda teorik olarak yapılan ilk çalışmalar arasında yer alması bakımından önem arz etmektedir.

## I. SİNERJİ KAVRAMI HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Sinerji kelimesi, Fransızca “synergie” kelimesinden türetilmiştir ve birlikte çalışmak anlamına gelmektedir (Harris, 2004a: 359). Merriam Webster Dictionary (2009) varlıkları, Oxford Advanced Learner’s Dictionary (2009) birey ya da şirketleri temel alarak “birden fazla sistem ya da şirketin bir araya gelerek çalışmaları sonucunda bireysel olarak elde edebileceklerinin ötesinde enerji, güç ve başarı elde etmeleri” şeklinde tanımlamaktadır.

Mintzberg’in (1989: 153) oldukça sık kullanılan “sinerji, 2+2=5 etkisidir” tanımlamasına benzer bir şekilde üç tane 1 ayrı ayrı yazılırsa değeri 3 olurken yan yana yazılınca değerinin 111 olması ile kavramı açıklamaktadır. Tek bir

kibrit kolayca kırılırken 50 kibritin çok zor kırılması, yürüyen merdivenle yukarıya çıkmanın sağladığı zaman ve enerji faydası, iki ağaç aynı toprağa kök atarsa toprağın daha güçlü olması, iki tahta yan yana geldiğinde daha fazla yük taşıyabilmesi gibi örnekler kavramın açıklanmasında sık sık kullanılmaktadır (Kvedaravieius, Narbutaite, 2005: 85). Yapılan benzetmelerde bir arada olmanın yarattığı birliktelik gücüne vurgu yapılmaktadır.

Bilimsel olarak ilk defa doğa bilimciler tarafından kullanılan sinerji kavramı, sosyal bilimler açısından “birbirinden ayrı bağımsız varlıkların, eş zamanlı faaliyetlerle bir araya gelerek bireysel etkilerinin toplamından daha büyük bir etki oluşturması” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımdan hareketle Ansoff (1965: 80) sinerjiyi “bütünün, parçalarının bir araya gelerek tek başlarına ortaya çıkaracağı etkiden daha fazla bir etki ortaya çıkarması” olarak nitelendirmektedir.

Yapılan açıklamalardan da anlaşıldığı gibi sinerji kavramı üzerinde birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımların ortak noktaları dikkate alınarak sinerji, kısaca bütünün parçaların toplamından daha fazla olması sebebiyle sisteme ya da gruba ait çıktının birimlerin ya da bireylerin yalnızken sergileyebilecekleri performanstan daha fazla olması şeklinde tanımlanabilir. Çeşitli şekillerde tanımlanan sinerjinin oluşması için bazı şartların gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu şartlar (Harris, 1981: 25):

- Parçalar, bütünü güçlendirecek şekilde bir araya getirilmelidir,
- Sinerji parçalardan değil, sistemin tümünden beklenmelidir,
- Belirlenen amaçlar birbirini destekler nitelikte gerçekleştirilmektedir,
- Sinerji oluşturacak faktörler çeşitlendirilmelidir,
- Problem tanımında ve çözümünde farklı yaklaşımlar olabileceğini kabullenilmelidir,
- En iyi birey ya da takım tanımlamasında farklı yaklaşımlar benimsenmelidir.

Sıralanan şartlarda, yönetim sürecine yön veren bakış açısına vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu bakış açısına göre yönetici farklı çözümlere, farklı işlemlere ve takım çalışmasına açık olmalı ve bu şekilde sinerjiye uygun ortam yaratmalıdır.

Sinerji, işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin hangi alanlarda başarılı olacağını veya olmayacağını gösteren bir uyum ve kabiliyet ögesidir. Bu nedenle kaynaklar arası uyum, sinerjiyi doğururken, uyumsuzluk sinerjinin tersi sonuçlara sebep olacaktır. Bu açıdan bakıldığında sinerjinin rekabet avantajı sağlama, çalışanın katılımıyla yeni çözüm yolları bulma, örgütsel ve yönetimsel etkinlik sağlama, grup bilinci oluşturma, değişime uyum sağlama ve kaldıraç etkisi oluşturma gibi birçok fayda sağlayacağı öngörülmektedir (Corning, 1983:

77). Genel olarak sinerjinin maliyet ve bölünme faydasına ek olarak ilerleme ve yaratma değeri sağladığı görülmektedir.

Sinerjiden elde edilecek fayda, sinerjinin türüne göre değişmektedir. Örneğin pazar sinerjisinde farklı ürünlerin bir arada satışa sunulmasından sağlanan mekan faydası söz konusu iken pazar sinerjisinde farklı işletmelerde kullanılan ortak dağıtım ağından oluşan maliyet tasarrufu söz konusudur. Diğer sinerji türleri ve içerikleri şu şekilde açıklanabilir (Iversen, 1997: 1; Harris, 2004a: 370):

- Maliyet sinerjisi; birden fazla ürünün aynı tesiste üretilmesiyle sağlanan sinerjidir.
- Teknoloji sinerjisi; yeni gelişen teknolojilerin çalışanların katılımıyla etkin bir şekilde kullanılmasıyla oluşan sinerjidir.
- Liderlik sinerjisi, etkin bir liderlik ile çalışanlara uygun bakış açısının oluşturulmasıyla doğan sinerjidir.
- Ekibin sinerjisi; farklılıklardan beslenen en güçlü sinerji türüdür.
- İşletme sinerjisi; personelin ortak işlerde çalıştırılması, satın alma, eğitim gibi işletme faaliyetlerinde koordinasyonla sağlanan sinerji türüdür.
- Yatırım sinerjisi; ortak tedarik, satın alma ya da üretim gibi faaliyetlerde sağlanan sinerjidir.
- Yönetim sinerjisi; yönetimin tecrübesinden ve farklılıklardan yararlanma kapasitesinden kaynaklanan sinerji türüdür.
- İşe başlama sinerjisi; mevcut kaynaklar ile yeni yatırım arasında sağlanan sinerjidir.
- Çalışma sinerjisi; yeni gerçekleştirilecek faaliyetlerde mevcut kabiliyetlerin geliştirilerek kullanılmasıyla sağlanan sinerjidir.
- Tamamlayıcı sinerji; işletme faaliyetlerinin sinerji yaratacak şekilde birlikte yürütülmesidir.

Bu sınıflandırmaların yanı sıra örgütsel seviyeyi dikkate alarak yapılan sinerji türleri de bulunmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre sinerji, organizasyonun üst seviyesinde stratejik sinerji; orta seviyesinde kaynak sinerjisi, yapısal sinerji ve kültürel sinerji; alt seviyede dokümantasyon sinerjisi olarak görülmektedir. Bu nedenle organizasyonun her seviyesinde başarılı bir şekilde gerçekleştirilecek sinerjik uygulamalara yer verilmesi gerekmektedir.

### A. YÖNETİM AÇISINDAN SİNERJİ

Yönetim açısından sinerji, yönetim sinerjisi olarak adlandırıldığı gibi sinerjik yönetim olarak da nitelendirilmektedir. Fonksiyonlar arası etkileşim ve iletişim üzerine kurulan sinerjik yönetim kavramı ile “insan, bilgi, sistem, dona-

nım gibi örgütteki tüm kaynakların etkin bir liderlik ile bir araya getirilmesi ve böylece daha yüksek bir enerjinin yaratılması” yani katılımcı ve bütünleştirici bir yönetim yaklaşımı kastedilmektedir (Cook, 1999: 101). Bu bakış açısına göre sinerjik yönetim, yönetim fonksiyonlarının tamamında eş zamanlı olarak yaratılan sinerji ile hayata geçirilebilecektir. Yani sinerjik planlama, sinerjik organizasyon, sinerjik yöneltme ve sinerjik denetim olarak sıralanan sinerjik yönetim fonksiyonlarının tamamında başarı sağlamak gerekmektedir.

Sinerjik yönetimin fonksiyonlarını kısaca açıklamakta fayda bulunmaktadır. Sinerjik planlama, stratejik planlamanın gerektirdiği analitik ve sistemli yaklaşımla, stratejik düşüncenin gerektirdiği sezgisel ve yaratıcı düşünceyi bir arada bulundurarak, ayrı ayrı ortaya çıkan sonuçlardan daha fazlasını yaratmayı amaçlayan bir planlama faaliyetidir (Bonn, 2001: 63). Sinerjinin doğasında yer alan çalışanlar, yöneticiler ve çevre etkileşimi arasındaki denge yönetimin ilk aşamasından itibaren hayata geçirilmeye çalışılmaktadır. Sinerjik organizasyon, hem organizasyon yapısında çalışana uygun rekabet avantajı sağlayacak bir sistemin benimsenmesi hem de çalışanların yaptıkları işi severek, benimseyerek yaptıkları ve işi başarma duygusuna sahip oldukları bir iç uyumun mevcut olması kastedilmektedir.

Karar verme, iletişim ve eyleme geçme gibi faaliyetleri kapsayan sinerjik yöneltme, özellikle iletişim ve liderlikte sağlanan sinerji ile çalışanların yönlendirilmesini içermektedir (Beaubien, 2004: 1). Koordinasyon, fonksiyonların tamamında yer aldığı için araştırmacılar tarafından ayrıca sinerjik koordinasyon olarak sınıflandırılmamıştır. Faaliyetlerin birbiriyle uyumlu şekilde yürütülmesiyle oluşturulacak sinerjinin kendi doğasında sinerjik koordinasyonu içereceği varsayılmaktadır. Sinerjik denetim, geniş kapsamlı ve faydalı bir değerlendirme için bu sürecin tüm değerlendirme birimleri dahil edilerek yapılması olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle, çok yönlü denetim mekanizmaları önerilmektedir.

## B. KÜLTÜREL AÇIDAN SİNERJİ

Kültürel açıdan sinerji kavramı, kültürel sinerji yönetiminin temelini oluşturan kültürel sinerji kavramı olarak adlandırılmaktadır. Kültürler arası etkileşim ile tek bir kültüre dayalı olarak sağlanan başarıdan daha fazlasının elde edilebileceği varsayımına dayanan kültürel sinerji, hem çalışanların hem de müşterilerin kültürel bileşenlerini dikkate alan örgütsel politika, strateji, yapı ve uygulamaları içermektedir (Moran, Harris, 1982: 5).

Kültürel sinerji, iki veya daha fazla kültürdeki çalışanların düzenli bir temel üzerinde birbiriyle etkileştiği zaman ortaya çıkabilen bir kavramdır. Bu kavram, örgütün tüm faaliyetlerini, sistemlerini ve süreçlerini etkileme özelliğine sahiptir (Kilmann, 1984: 33). Kültürel olarak etkileşimli ortamlar, iyi yönetildiğinde sinerji yaratabilecekken kötü yönetildiğinde moral bozukluğu ve düşük performansa sebep olabilecek ortamlardır.

Kültürel sinerjide, amaç farklılıkları yok etmek ya da benzer bir noktada buluşmak anlamına gelen homojenlik değil aksine heterojen yapıyı korumaktır. Bu şekilde faaliyetleri ve sistemleri kaynaştıran bir bakış açısı geliştirilmektedir. Heterojen yapının temel sebebi, farklı bakış açılarını ve farklı kültürel geçmişleri paylaşarak yaratıcı problem çözmeyle desteklemek ve karar verme süreçlerini geliştirmektedir. Çünkü ayrı çabalardan daha fazlasını yaratabilecek insana dayalı sistemlerde, farklı kültürel kaynaklar arasındaki işbirliğinin farklı pozitif sonuçlar üreteceği düşünülmektedir (Adler, 2006: 41). Bu nedenle kavramın en önemli özelliği bilgi paylaşımını teşvik etmektir. Resmi ve resmi olmayan şekillerde kişilerin deneyimlerini aktarması ancak bu şekilde sağlanmaktadır.

Kültürel sinerji, Adler ve Gunderson (2008)'a göre ortamda farklılık oluşturan tüm kültürlerin dikkate alındığı yeni çözümler geliştiren bir yaklaşımdır. Etkin çalışma ortamları yaratan kavram, uluslar ötesi çalışma ortamlarının ortak uzlaşma ve değer yaratma alanıdır. Yönetim ve organizasyon uygulamalarında kültürel sinerji odaklı hareket etmek farklı kültürel değerleri iş ortamına yansıtmakla mümkündür (Adler, Gunderson, 2008: 38). Farklı bakış açıları, farklı problem çözümleri demektir.

Kültürel sinerji kavramı kültür, sinerji, sistem ve yaratıcı problem çözümü olmak üzere dört boyuta sahiptir (Harris, 2004b: 556). Kültür, çalışanların bakış açısına yön veren en temel değişkenlerdendir ve sinerjinin ortaya çıkabilmesi için gereken farklı bakış açılarının kaynağıdır. Sinerji, farklı kültürlerin birlikteliğinden doğan ortak güçtür. Sistem, ortak bir amacı gerçekleştirmek amacıyla bir araya getirilen, birbiriyle etkileşimli parçalar bütünüdür ve kültürel sinerjinin oluşması için bir araya gelen farklılıkların oluşturacağı yeni yapıya vurgu yapmaktadır. Yaratıcı problem çözme, farklılıklara saygı duyarak ortaya çıkabilecek yeni çözümlere açık olmayı gerektirmekte ve bu şekilde kültürel sinerjiye katkı sağlamaktadır.

Kültürel sinerji yönetiminin temellerini oluşturan kavramlardan bahsettikten sonra, kültürel sinerji yönetimi, aşamaları, uygulama alanları ve kültürel sinerji yönetimi ile sinerjik uyum yaratma konularından bahsedilecektir.

## II. KÜLTÜREL SİNERJİ YÖNETİMİ KAVRAMI HAKKINDA GENEL BİLGİLER

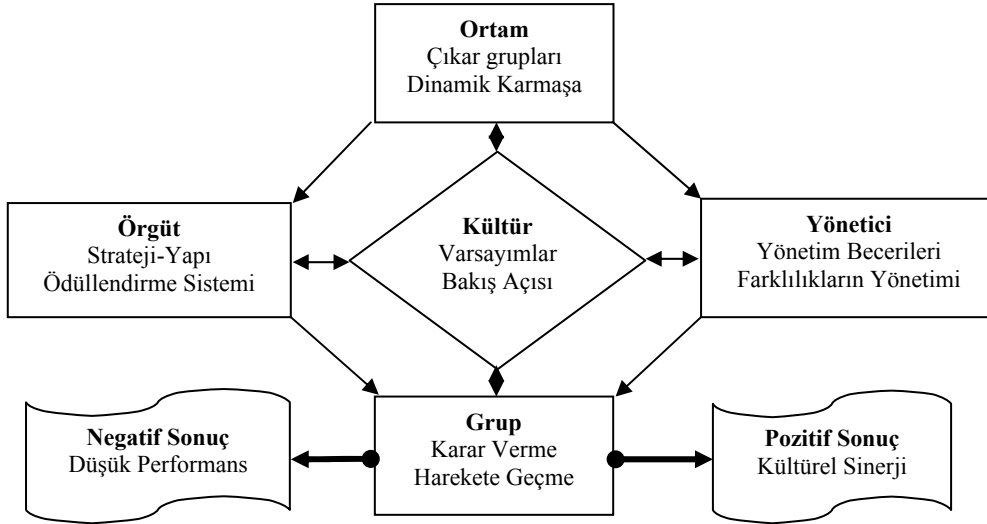
İşletmeler yeni stratejilere geçebilmek, mevcut kültürel yapıya uyum sağlayabilmek, uluslararası birleşme ve satın alma uygulamaları gibi küresel değişimleri yakalayabilmek için yeni yönetim yaklaşımlarına başvurmaktadır (Granell, 2000: 89). Bu yaklaşımlardan biri olan kültürel sinerji yönetimi, çalışanların farklı kültürel yapılarını sinerji kaynağı olarak görmektedir.

Üyelerin bireysel kültürünü aşan yeni yönetim ve organizasyon yapılarına olan ihtiyaca cevap veren bu kavram, kültürler arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri algılayarak organizasyonun tasarımında ve gelişmesinde itici bir güç

olarak değerlendirmeyi içermektedir (Moran, Harris, 1982: 12). Kültürel sinerji yönetimi, farklı kültürlerden gelen tarafların etkileşimiyle oluşturulacak olan sinerjinin karar alma, problem çözme ve strateji geliştirme gibi tüm yönetim ve organizasyon uygulamalarında kullanılabilmesi için bir yönetim yaklaşımıdır (Adler, Gunderson, 2008: 39).

Kültürel sinerjinin etki alanı, kültürel sinerjinin aralarında sinerji yaratabileceği işletme unsurları ve eğer kültürel farklılıklar sinerjiye dönüştürülmezse çıkabilecek negatif sonuçlar Şekil 1’de gösterildiği gibidir.

**Şekil 1.** Kültürel Sinerjinin Etki Alanı ve Olası Sonuçları



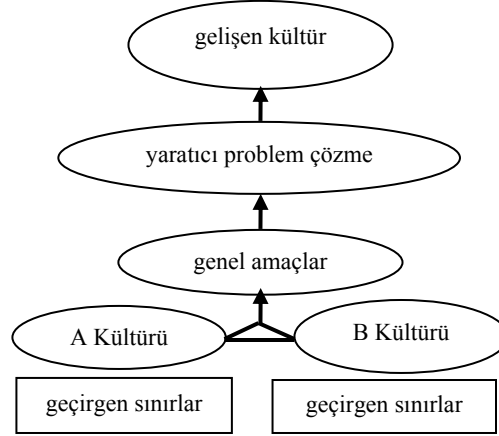
**Kaynak:** Ralph H. Kilmann; (1984), *Beyond the Quick: Managing Five Tracks to Organizational Success*, First Edition, San Francisco: Josey Bass Publishers, California, p. 33’den uyarlanmıştır.

Şekil 1’de görüldüğü gibi kültürel sinerji yönetimi işletmenin tüm süreçlerinde yaratılacak sinerjiyle ilgilenmektedir. Çalışma ortamı, yönetici, örgüt ve grup unsurlarının kültür aracılığıyla veya doğrudan etkileşimleri sonucu sinerji oluşturulabilirse pozitif çıktılar elde edilmektedir. Ancak, unsurlar arasında etkileşim ortak bir çabaya dönüştürülmezse çatışmaya neden olacağından ve faaliyetler arasında koordinasyonsuzluk yaşanacağından düşük performans gibi negatif sonuçlar oluşmaktadır. Şekil 1 ayrıca kültürel sinerji yönetiminin, diğer yönetim yaklaşımlarından farkını ortaya koymaktadır. Klasik yönetim yaklaşımında önemsenmeyen insan faktörünü sinerji kaynağı olarak gören yaklaşım, neo-klasik yaklaşımın grup odağının da ötesine geçmektedir (Wilson, Wilson, 1999: 82). Modern yönetim yaklaşımlarından sistem ve durumsallık yaklaşımına ait varsayımlar içeren kültürel sinerji yönetimi, insan kaynağını sistemin

vazgeçilmez bir parçası olarak görürken, işletmenin her seviyesinde yaratıcı problem çözümü ve ortak çaba için ilgili çalışanların katılımını önermektedir.

Kültürel sinerji yönetimi sürecini hayata geçirebilmek için Preston ve Armstrong (1991) tarafından geliştirilen “kültürel sinerji kavşağı” modeli önerilmektedir. Kavşak denmesinin sebebi kültürün, yeni bir kültüre uyum sağlarken herhangi bir ara yolu tercih edebileceği varsayımdır. Yazarlara göre, iki kültür bir araya geldiğinde beş farklı durum gerçekleşebilmektedir. Bu durumlar, kültürlerin ayrı kalması, bir kültürün diğerini yok etmesi, bir kültürün diğerini asimile etmesi, bir kültürün diğerine uyum sağlaması ve son olarak da yeni bir kültür gelişimi olarak sıralanmaktadır (Preston, Armstrong, 1991: 61).

**Şekil 2.** Kültürel Sinerji Kavşağı



**Kaynak:** Joanne C. Preston and Terry R. Armstrong; (1991), “Team Building in South Africa: Cross Cultural Synergy in Action”, *Public Administration Quarterly*, 15(1), 1991, p. 67.

Şekil 2’de görülen kültürel sinerji modeli, iki farklı kültür karşı karşıya geldiğinde yeni bir kültürel yapılanmaya gidilmesini önermektedir. Böylece her iki kültür için de önemli olan ve takdir edilen değerlerin yeni yapıda yer alacağı varsayılmaktadır. Dinamik temellere oturtulan model, A ve B kültürlerinin her ikisinin de ilgisini çekecek yeni amaçlar belirlenmesi ve kültürel farklılığın bilinciyle yaratıcı problem çözümünün hayata geçirilmesini içermektedir.

Çalışanın hedefler doğrultusunda motivasyonu ve yönlendirilmesine kültürel açıdan bakan, kültürel sinerji yönetimi gibi yönetim yaklaşımları, farklılıkların fazla olduğu iş ortamlarında performansı artırmak için tercih edilmektedir (Prichman, 1965: 7). Performans artışı sağlaması için kültürel sinerji yönetiminin aşağıdaki öğelerine dikkat etmek gerekmektedir (Yousef, 1998: 277):

- Farklı kültürden gelen çalışanı tanımak ve nasıl motive edileceğini bilmek,

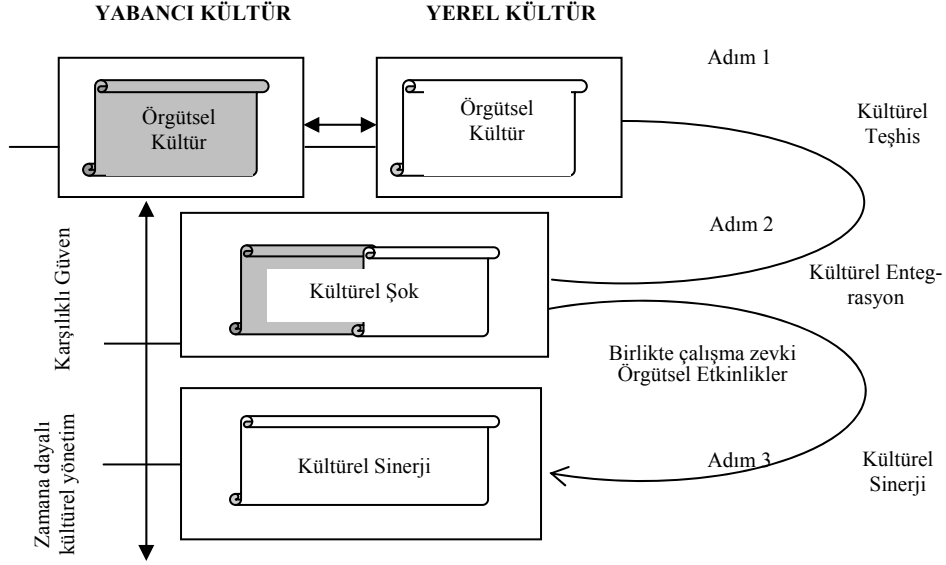
- Her kültürün iş başarısındaki en iyi yönlerini anlamak,
- Farklı iş yapış biçimlerini harmanlamak,
- Aşırılık gösteren farklılıkları daha uyumlu hale getirmek,
- Tüm kültürlerden etkilenmek ama hiçbirine benzemeyen yeni bir örgüt sistemi kurmak,
- Yeni bir kültür, vizyon ve organizasyon oluşturmak.

Tüm bunları yaparken farklı kültürlerle saygılı olmak ve bu saygıyı karşı tarafa hissettirmek gerekmektedir. Bu nedenle yöneticinin ilk etapta yaşanacak uyumsuzluklara karşı toleranslı ve sabırlı olması gerekmektedir (Gorbachev, 2001: 99). Kendi kimliğini ön planda tutmayan yöneticilerle hayata geçirilen kültürel sinerji yönetimi, farklı nedenlerden dolayı benimsenmektedir.

Kültürel sinerji yönetiminin benimsenme nedenleri arasında en dikkat çeken olan, farklı ülkelerle yapılan iş anlaşmalarında yerel kültürün etkilerinin görülmesidir. Geleneksel değerlerini iş hayatına taşıyan Asya ülkelerinin iş hayatında giderek daha fazla yer alması, bu ülkelerle yapılan işbirliklerinde kültürel değerleri de dikkate almayı gerektirmektedir. Bu nedenle kültürel sinerji yönetimi gibi kültür temelli yaklaşımlara verilen önem artmaktadır. Bunun dışında teknolojik gelişim, çevreye duyarlı yönetim uygulamaları, küreselleşen işgücü yapısı, çevresel değişime uyum sağlama ve ülkeler arası konsorsiyumlar nedeniyle benimsenmektedir.

Kültürel sinerji yönetimini, zamanla gelişen bir yönetim süreci olarak ele alan Meschi (1997), bu süreci üç aşamalı olarak açıklamaktadır. Meschi'e göre farklı kültürler aynı ortamda karşı karşıya geldiğinde ve ortak hareket etmeleri gerektiğinde öncelikle kültürel şok oluşacaktır. Ardından kültürel entegrasyon ile başarılı bir şekilde aşılacak kültürel şok, yerini sinerjik çözümlere bırakacak ve sonuçta kültürel sinerji elde edilecektir. Bu sürece göre kültürel sinerji yönetimi, genel olarak farklı kültürlerin teşhis edilmesi ardından entegrasyonunun sağlanması ve son olarak sinerji yaratacak şekilde yönlendirilmesi sonucunda elde edilecektir (Meschi, 1997: 222). Meschi tarafından geliştirilen zamana dayalı kültürel sinerji yönetimi süreci Şekil 3'te gösterilmektedir.

### Şekil 3. Zamana Dayalı Kültürel Sinerji Yönetimi



**Kaynak:** Pierre-Xavier Meschi; (1997), "Longevity and Cultural Differences of International Joint Ventures: Toward Times-Based Cultural Management", *Human Relations*, 50(2), p. 222.

Süreç, temel olarak farklılıklardan sinerjik sonuçlar elde etmeyi amaçlayan bir yönetim yaklaşımı sunmaktadır. Bu yaklaşımda kültürel şokun atlatılıp, sinerjiye geçilmesi için karşılıklı güvene oldukça önem verilmektedir. Kültürel entegrasyon için öncelikle karşılıklı güven sağlanması ardından, zamanla bu sürecin çalışanlara benimsenmesi gerekmektedir. Sürecin ilk aşamasında görüldüğü gibi farklı kültürlerin aynı ortamda bulunması sinerji için yeterli değildir. Kültürel uyumla yaratılacak sinerji için bekle ve gör gibi pasif stratejiler değil zamanı iyi değerlendirebilen yöntemler benimsenmelidir.

Farklı kültürlerin etkileşimiyle yaşayan örgütler için çözüm olarak sunulan kültürel sinerji yönetimi, özünde kültürel çeşitliliği örgüt için bir avantaj ve bir kaynak olarak kullanmaktadır. Sinerjik çözümlerin bir kerede uygulanması beklenmemelidir, aksine ihtiyaç ortaya çıktıkça yavaş yavaş hayata geçirilmelidir. Bu şekilde işletme öncelikle çok kültürlü çalışmayı öğrenecek ardından tam anlamıyla sinerjik örgüt haline gelemese bile sorunları sinerjik çözümlerle aşmayı öğrenecektir. Nitekim Rodrigues ve Blumberg (2000) de tam anlamıyla sinerjik örgüt aramanın yanlış olacağını belirterek, çok kültürlülüğün kaynaklanan sorunlara sinerjik çözümler sunan stratejiler benimsenmiş örgütler aranması gerektiğini vurgulamaktadır. Çünkü kültürel olarak sinerjik problem çözümü ilk kez uygulandığında temelde bir değişim süreci yönetmedir (Rodrigues,

Blumberg, 2000: 77). Bu bakış açısı Meschi'nin zamana dayalı bakış açısı ile benzerlik göstermektedir.

Hoecklin'e (1995) göre yönetim yaklaşımları, üst yönetimin bakış açısıyla başlayan bir süreç olarak ele alınmalıdır. Bu nedenle, kültürler üstü değerlerin benimsendiği kültürel sinerji yönetimi gibi yaklaşımların kurucusu, üst yönetim olmalıdır. Kültürel sinerji yönetimini başarılı bir şekilde uygulayan Pepsi, Coca Cola, IBM, Sony, General Motors ve McDonald's gibi işletmeler, yöneticileri birbirleriyle yakın ilişkide tutabilmek için düzenli olarak etkinlikler yapmaktadır (Hoecklin, 1995: 76). Böylece kültürel farklılıklar üzerine kurulan kurum kültürü, kültürler üstü nitelik kazanan yöneticilerin uyumlaştırılmasıyla sağlamlık kazanmakta ve farklılıklardan kaynaklanan sorunlar en aza indirilmektedir.

Kültürel sinerjide, yönetici rolünü üstlenen kişi, sadece kültürlerarası köprüler inşa etmekle uğraşan kişi değildir. Farklılıkları daha etkin bir yolla bir araya getirebilmek için doğal kaynak ve bilginin bir arada olabildiği bir ortamda sinerji yaratmaya yönelik özel bir role sahip kişidir (Moran, Harris, 1982: 320). Bu tanım, kültürel sinerji yönetimini hayata geçirebilmek için ortamda ve yöneticide bulunması gereken nitelikleri de içermektedir. Tanıma göre kültürel sinerji yönetiminin uygulanacağı organizasyonda, doğal kaynağın yanı sıra bilgi ve bu bilginin etkin paylaşımı da olmalıdır. Bu noktada, bilgi paylaşımında bilişim sistemlerinden de faydalanılması önerilmektedir. Ayrıca yönetici sadece farklılıkları bir araya getiren kişi değil bu farklılıkları sinerjik sonuçlara yönlendiren kişi olmalıdır. Yönetici, sinerjinin faydasına inanmalı, yetkin çalışanlara sahip olmalı ve sürecin yönetiminde sabırlı davranmalıdır.

D'Annunzio-Green (1997: 200), benzer şekilde yöneticinin sinerji yaratabilme becerisine sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu beceri farklılıkları anlayabilme ve farklı kişilerle iletişim kurabilme bilgisini gerektirmektedir. D'Annunzio-Green'e göre kültürel sinerji için yönetici de bulunması gereken diğer özellik, empati kurma yeteneğidir. Harrison (1994: 17) tüm bu faktörlere stratejilerin bilincinde olma, yeni durumlara adapte olabilme yeteneği, ilişki düzeyini ayarlayabilme, çok kültürlü takımlarda çalışabilme, dil yeteneği, uluslararası pazarlama bilgisi ve uluslararası farklılıkları anlama gayretini de eklemektedir. Genel olarak kültürel sinerji oluşturacak yöneticinin farklılıkları yönetecek ve belirlenen hedeflere yönlendirecek becerilere sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır. Belirtilen becerilere sahip olan yöneticilerin, kültürel sinerji yönetimini hayata geçirebilmeleri için belirli aşamalarda gelişme sağlaması gerekmektedir. Bu nedenle kültürel sinerji yönetiminin aşamalarını bilmekte fayda görülmektedir.

#### **A. KÜLTÜREL SİNERJİ YÖNETİMİNİN AŞAMALARI**

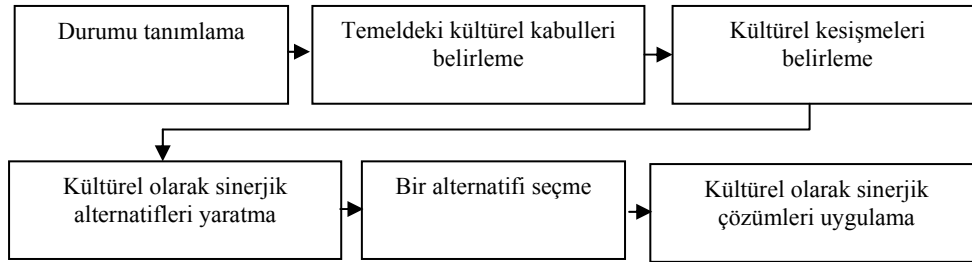
Çeşitli nedenlerle benimsenen kültürel sinerji yönetimi, işletmenin farklılıklara bakış açısına göre dördüncü seviyede hayata geçirilmektedir. Preston ve Armstrong (1991) tarafından geliştirilen kültürel sinerji kavşağında genel bakış

açısı verilirken Adler ve Gunderson (2008) tarafından geliştirilen kültürel sinerji yönetiminin benimsenme aşamaları, yönetim felsefesinde benimsenmesi gereken bakış açısı hakkında da bilgi vermektedir. Bu aşamalar şu şekilde açıklanabilir (Adler, Gunderson, 2008: 110):

- **Durum Tespiti:** Öncelikle kültürel farklılıkların tespit edildiği ilk adımda olası sorunlara karşı ilk hazırlık yapılmaktadır. Çalışanlarda kendi kültürel değerlerine göre hareket etme eğilimi olacağından, bu aşamada çatışma yaratılmamalıdır. Yaratılan kültürel farkındalık ile bir kültür için sorun olmayan değerler için sorun olabileceği bilinmelidir.
- **Kültürel Yorum:** Önyargılardan uzak bir bakış açısı farklı kültürel değerleri dikkate almayı kolaylaştıracaktır. Çalışanların kültürler arasındaki duygu, düşünce ve davranış farklılıklarını kavrayabildiği bu adım, rol değişimi yapabilmeyi de içermektedir. Diğer kültürler yorumlanırken, neden bu tür davranış çıktılarını neden olduğu anlaşılmalı çalışılır. Böylece çalışanlar başkalarının kültürüyle olan benzerlik ve farklılıkları keşfetmektedir.
- **Kültürel Yaratıcılık:** Farklılık ve çelişkilerden yeni çözüm ve yaklaşımların üretildiği bu adım, çatışma değil sinerjik sonuçlar elde edilen aşamadır. Tüm farklılıkların kabul edildiği ve saygı duyulduğu bir ortamda hiçbir kültüre benzemeyen yeni kültürel gelişimler sağlanacaktır.
- **Kültürel Sinerji:** Yaratıcı problem çözümüyle gelen bu adım, iyi bir planlama ve uygulama gerektirmektedir. Önceki adımların başarıyla tamamlanmasının ardından elde edilen kültürel açıdan sinerjik sonuçlar uygulamaya aktarılmalıdır. Bu sonuçları oluşturan ortamın devamlılığını sağlanmalı ve çalışanlara sağladıkları katkılar gösterilmelidir.

Yönetim felsefesinde benimsendikten sonra kültürel sinerji yönetimini uygulamaya başarıyla aktarmak için Hurn ve Jenkins (2000) tarafından altı adımdan oluşan bir model sunulmaktadır (Şekil 4).

**Şekil 4.** Kültürel Sinerji Yönetimi Modeli



**Kaynak:** Brian J Hurn, and Michael Jenkins, "International Peer Group Development", *Industrial and Commercial Training*, 32 (4), 2000, p. 130.

Kültürel sinerji oluşturma modeline göre, farklı kültürlerin bir arada olduğu ortamlarda ilk yapılması gereken kültürel olarak durumun tanımlanmasıdır. Ardından farklı olan kültürün, temelindeki kültürel kabuller belirlenmelidir. Belirlenen kabuller ile yerel kültürde olan değerler karşılaştırılarak kültürel kesişmeler tespit edilmelidir. Kültürel açıdan belirgin hale gelen ortam artık sinerjik alternatifler üretmek için hazırdır (Hurn, Jenkins, 2000: 130). Üretilen sinerjik çözümlerden uygun olanın seçilmesi ve uygulamaya aktarılmasıyla kültürel sinerji oluşturulmuş olacaktır.

## B. KÜLTÜREL SİNERJİ YÖNETİMİ İLE SİNERJİK UYUM YARATMA

Farklı ulusal ve örgütsel kültürlerde sinerjik uyum yaratmak, yoğun çaba gerektiren karmaşık ve problemlili bir süreçtir. Zaman temelli kültürel yönetimin başarısı düzenli çalışmaya bağlıdır. Kültürel uyumun ardından kültürel sinerji yaratabilmek için keşfedilen değer, tutum, inanç ve davranış kalıplarının yeni bir zeminde ortak hedeflere dönük olarak sıralanması gerekmektedir. Bu nedenle stratejik, örgütsel ve kültürel uyum yakalandığında farklı kültürlerin bir arada olmasından kaynaklanan geleceğe yönelik belirsizlikler, ortak değer sistemi yardımıyla giderilmektedir (Higgs, 1996: 37). Ortak değer sistemi, sinerjik uyumun temel parçalarından biridir.

Meschi (1997) kültürel sinerji yaklaşımı ile sinerjik uyum yaratabilmek için bazı yönetim öğelerine dikkat edilmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu öğeler, bilinçli stratejiler oluşturulması, yeni durumlara adapte olabilmek yeteneği, farklı kültürlerle karşı olan hassasiyet, çok kültürlü takımlarla çalışabilme yeteneği, dil yeteneği, uluslararası pazarları anlayabilme, uluslararası farklılıkları anlayabilme gayreti ve kültürlerarası öğrenme fırsatlarına değer verme olarak sıralanmaktadır (Meschi, 1997: 215). Farklı kültürlerle çalışmanın başarı kriterleri olan bu hususlar, farklı kültürlerden oluşturulacak sinerji için başarılması gereken temel kriterlerdir. Bu kriterlerin sağlanmasının ardından kültürel sinerji yönetimi için uygun ortam oluşacaktır.

Belirtilen kriterleri dikkate alan uluslararası bir işletme, başarılı bir kültürel yönetim için öncelikle ortaklar tarafından paylaşılan, uzlaşmaya ve ortak saygıya dayanan özel bir kültür tabanı oluşturmalı ve geliştirmelidir. Bütünleşme ile sağlanan ortak kültür tabanı için öncelikle kültürel farklılıkları analiz etmek ve düzenlemek için yeterli zaman ayrılmalı, sürecin tamamında kararlı olunmalı, kültürel şoka karşı alınan önlemler profesyonelce uygulanmalıdır (Hoecklin, 1995: 51). Bu yapı karşılıklı güven temelinde geliştirilmelidir.

Adler (2008) tarafından yapılan bir çalışma bu sürecin ne kadar zor uygulanabildiğini göstermektedir. Çalışma sonucunda, araştırmaya katılan 145 uluslararası yöneticiden 120'si sinerjiye inanırken, bunlardan sadece 48 yönetici kültürel sinerji yönetimini uygulamaya aktardığını belirtmiştir (Adler,

Gunderson, 2008: 131). Bu sonuç Meschi (1997) tarafından belirtilen kültürel sinerji yönetimi için sabır ve zaman ihtiyacı ile örtüşmektedir. Bu tür zorluklarla beraber, geleneksel yöntemleri kullanmaya yönelik alışkanlıklardan dolayı kültürel sinerji yönetimi uygulamaya aktarılamıyor olabilir. Ancak tüm zorluklara rağmen, gerçekleştirilmesi imkansız değildir.

Kültürel sinerji yönetimi ile sinerjik uyum yaratmak için etkin iletişim, ortak çatışma yönetimi ve yapıcı süreçlerden faydalanılması önerilmektedir. İlk olarak etkin iletişimden bahsetmekte fayda bulunmaktadır. İletişim kavramına verilen önem, işletmenin verimliliğini ve dış çevreye karşı imajını etkilemesinden kaynaklanmaktadır. İletişimde etkili olmak, var olan bir tutumu güçlendirmek, güçlü bir tutumu yumuşatmak, tutumu değiştirmek ya da yeni bir uyarıcıya karşı yeni bir tutum geliştirmek anlamına gelmektedir (Usal, Kuşluvan, 2000: 166). Bu nedenle kültürel sinerji yönetiminde sinerjik uyum yaratmak için öncelikle farklılıklara karşı olan olumlu tutum geliştirmek gerekmektedir. Etkili iletişim, sinerjinin doğasında olan ekip çalışması için de gerekmektedir. Kültürel sinerji yönetiminin uygun olduğu kendini yöneten takımlar, konsorsiyumlar ve ortaklıklar gibi uygulamaların temelinde etkin iletişim ve karşılıklı güven yatmaktadır (Rodrigues, 2000: 11). Bu nedenle kültürel sinerji yönetimi uygulamalarında iletişime oldukça önem verilmektedir. Ayrıca etkili iletişim, kültür, sinerji, sistem ve yaratıcı problem çözümü olmak üzere dört boyuttan oluşan kültürel sinerji yönetiminin boyutlar arasındaki etkileşimde de önemli bir faktördür. Her boyut iletişim ile uygulamaya aktarılmaktadır. Bu nedenle sinerjik uyum için iletişime önem verilmelidir.

Kültürel sinerji yönetimi, modern yönetim yaklaşımlarının uzantısı olarak çatışmayı sinerjik uyum yaratmak için kullanılmaktadır. Çatışma, farklılıkların bir arada bulunması ve kendi kültürel değerlerini koruması ile oluşan bir ortam olduğundan, kültürel sinerji yönetimi bu ortamı yeni fikirler ve yaratıcı problem çözümü için kullanılmaktadır (Wallace vd., 1999: 560). Bu nedenle, ortak çatışma yönetimi kültürel sinerji yönetimi için önerilen ikinci faktördür. Ortak çatışma yönetimi ile sinerjik uyum yaratmak için yöneticinin katılımcılığa yönelik çaba göstermesi gerekmektedir (Smith, 1997: 11).

Üçüncü olarak, farklı ilgi alanları, hedefler, umutlar, kaygılar, değer yargıları ve bakış açılarına sahip çalışanların bir araya geldiği işletme ortamında enerji kaybını önlemek için yapıcı süreçler önerilmektedir (Gorbachev, 2001: 22). Yapıcı süreçler, yapıcı iş ortamı demektir, böyle bir ortam da yaratıcılık ve kaynak zenginliği için uygun zemini hazırlayacaktır (Brock, 2005: 270). Böylece çalışan enerjisini, sorunları anlamak ve bu sorunları her iki taraf içinde yararlı olacak şekilde çözmek için kullanacaktır. Ayrıca yapıcı süreçler, yönetim aşamalarında sinerjik uygulamaların dikkate alınması anlamına da geldiğinden işletmenin yerel ve yabancı kültüre adaptasyonunu kolaylaştıracak ve dış çevreyle etkin iletişim kurmasını sağlayacaktır (Zagorsek, 2004: 30).

Harris (2004), kültürel sinerji yönetimi ile sinerjik uyum yaratmayı Shneour (2004)'un bakış açısıyla yorumlamaktadır. Yazara göre sinerji, farklı kültürlerin bir arada çalışabileceği barışçıl bir ortam sağladığından iş hayatının kalitesini artırmaktadır. Böylece çalışanın enerjisi çatışma gibi negatif psikolojik durumlara yönlendirilmediğinden etkin enerji kullanımı ve potansiyelin gelişimi ile yapıcı süreçler geliştirilmektedir (Harris, 2004a: 359). Bu nedenle kültürel sinerji yönetimi konusunda endişelenmek yerine kültürel sinerji yönetimi ile sinerjik uyum yaratmayı teşvik edecek yapıcı süreçler üzerinde düşünülmelidir.

## SONUÇ

Farklı kültürlerin bir arada bulunduğu iş ortamlarında sinerji yaratarak işletmeye rekabet avantajı sağlamayı amaçlayan kültürel sinerji yönetimi, çalışanların katılımı ve ortak çabasıyla yaratılan birliktelik gücüne odaklanan bir yönetim yaklaşımıdır. Bütünün parçaların birleşiminden daha fazlası olduğu anlamına gelen sinerji kavramından kültürel ve yönetsel açıdan faydalanan kültürel sinerji yönetimi, çeşitli nedenlerle benimsenmektedir. Genellikle kültürel farklılıkların daha çok görüldüğü çok uluslu işletmelerde benimsenen yönetim yaklaşımı, teknolojik ilerleme, çevresel değişime uyum sağlama, küresel işgücü yapısı, ülkeler arası konsorsiyumlar ve çevreye duyarlı yönetim gibi farklı nedenlerden dolayı benimsenmektedir.

Durum tespiti, kültürel yorum, kültürel yaratıcılık ve kültürel sinerji olmak üzere bakış açısı geliştirilen yaklaşım, altı temel aşamayla hayata geçirilmektedir. Durumu tanımlama, temeldeki kültürel kabulleri belirleme, kültürel kesişimleri belirleme, kültürel olarak sinerjik alternatifleri yaratma, bir alternatif seçme ve sinerjik çözümleri uygulama olarak sıralanan aşamalar, özünde çalışanların kültürel farklılıklarının oluşturacağı yeni ve yaratıcı çözümlere odaklanmaktadır. Bu aşamalarda başarılı bir şekilde ilerleyebilmek için yöneticide ve çalışma ortamında bulunması gereken bazı şartlar bulunmaktadır. Sabırlı ve farklılıklara açık yönetim kademesinin, çalışanların açıkça fikirlerini iletebileceği bir ortam sağlanması ve çalışanlarda sinerji ve sistem bakış açısını oluşturması gerekmektedir.

Kültürel sinerji yönetimi ile sinerjik uyum yaratmak için etkili iletişim, ortak çatışma yönetimi ve yapıcı süreçlerden faydalanılması önerilmektedir. Etkili iletişim farklı bakış açılarına ulaşabilmek için, ortak çatışma yönetimi sinerjik çözümlere ulaşabilmek için ve yapıcı süreçler farklılıklardan pozitif çıktılar alabilmek için gerekli görülmekte ve kültürel sinerji yönetiminin vazgeçilmez öğeleri arasında sıralanmaktadır.

Yapılan literatür incelemesinde kültürel sinerji yönetiminin yeni bir yönetim tarzı olarak benimsendiği yönetici, çalışma ortamı ve çalışana dair bulunması gereken bazı şartlar olmasına rağmen hayata geçirilebilir olduğu görülmüştür. Kavramın, başarılı bir şekilde uygulamaya aktarılması için izlenmesi

gereken bazı adımlar önerilmektedir. İşletmelerin küresel hale gelmesi, çalışanların kültürel farklılıklarının artması, yeni ve yaratıcı çözümlere duyulan ihtiyaç ve çatışma yaratacak heterojen ortamlardan pozitif çıktılar elde edebilme arzusu gibi gelişmeler Türkiye’de de kültürel sinerji yönetiminin benimsenmeye başlayacağını göstermektedir. Bu nedenle araştırmacılara kültürel sinerji yönetiminin performans, inovasyon ve prososyal davranışlar gibi çıktılar üzerindeki etkisini inceleyen ampirik çalışmalar yapılması, yöneticilere de yeni yönetim yaklaşımları arasında kültürel sinerji yönetimine yer vermeleri önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- ADLER, J. Nancy and Allison GUNDERSEN; (2008), **International Dimensions of Organizational Behavior**, Fifth Edition, Canada: Saurth-Western Publishing.
- ADLER, J. Nancy; (2006), “The Concept of Cultural Synergy and the Global Organization”, **Sagepub Workpapers**, pp. 41–60.
- ANSOFF H. Igor; (1965), **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**, New York: McGraw-Hill.
- BEAUBIEN, Jim; (2004), “Strategy is Not Enough”, **Journal of Hope Learning Systems**, pp. 1–3.
- BONN, Ingrid; (2001), “Developing Strategic Thinking as a Core Competency”, **Management Decision**, 39 (1), pp. 63–71.
- BROCK, M. David; (2005), “Multinational Acquisition Integration: The Role of National Culture in Creating Synergies”, **International Business Review**, 14, pp. 269–288.
- COOK, Peter; (1999), “I Heard It Through The Grapevine: Making Knowledge Management Work By Learning to Share Knowledge, Skills And Experience”, **Industrial and Commercial Training**, 31 (3), pp. 101–105.
- CORNING, A. Peter; (1983), **The Synergism Hypothesis: A Theory of Progressive Evolution**, New York: McGraw-Hill.
- D'ANNUNZIO-GREEN, Norma (1997), “Developing International Managers In the Hospitality Industry”, **International Contemporary Hospitality Management**, 9 (6), pp. 199–208.
- GORBACHEV, Mikhail; (2001), **Working Together: Producing Synergy by Honoring Diversity**, USA: Berrett Koehler Publisher.
- GRANELL, Elena; (2000), “Culture and Globalisation: A Latin American Challenge”, **Industrial and Commercial Training**, 32 (3), pp. 89–94.
- HARRIS, R. Philip; (1981), “Professional Synergy”, **Training and Development Journal**, 35 (1), pp. 18–33.
- HARRIS, R. Philip; (2004a), “European Leadership in Cultural Synergy”, **European Business Review**, 16 (4), pp. 358–380.
- HARRIS, R. Philip; (2004b), “Success in the European Union Depends Upon Culture and Business”, **European Business Review**, 16 (6), pp. 556–563.

- HARRISON, Kline; (1994), "Developing Successful Expatriate Managers: A Framework for The Structural Design and Strategic Alignment of Cross-Cultural Training Programs", **Human Resource Planning**, 17 (3), pp. 17–36.
- HIGGS, Malcolm; (1996), "Overcoming The Problems of Cultural Differences to Establish Success for International Management Teams", **Team Performance Management: An International Journal**, 2 (1), pp. 36–43.
- HOECKLIN, Lisa Adent; (1995), **Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage**, New York: Addison-Wesley Publishing.
- HURN, J. Brian and Michael JENKINS; (2000), "International Peer Group Development", **Industrial and Commercial Training**, 32 (4), pp. 128–131.
- IVERSEN, Mikael; (1997), **Concepts of Synergy - Towards a Clarification**, DRUID Conferences Working Papers, pp. 1–11.
- KILMANN, H. Ralph; (1984), **Beyond the Quick: Managing Five Tracks to Organizational Success**, San Francisco: Josey Bass Publishers.
- KVEDARAVIEIUS, Jonas and Ingrida NARBUTAITE; (2005), "Organizacija Vadyba: Sisteminiai Tyrimai", **Straipsnis**, 36, pp. 77–88.
- MERRIAM Webster Dictionary**, "Synergy", Internet Address: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/synergy>, Date of Access: 15.10.2009.
- MESCHI, Pierre-Xavier; (1997), "Longevity and Cultural Differences of International Joint Ventures: Toward Times-Based Cultural Management", **Human Relations**, 50 (2), pp. 211–228.
- MINTZBERG, Henry; (1989), **Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations**, New York: The Free Press.
- MORAN, T. Robert and Philip R. HARRIS; (1982), **Managing Cultural Synergy**, New York: Gulf Publishing Company.
- OXFORD Advanced Learner's Dictionary**, "Synergy", Internet Address: <http://oald8.oxfordlearnersdictionaries.com/dictionary/synergy>, Date of Access: 15.10.2009.
- PRESTON, C. Joanne and Terry R. ARMSTRONG; (1991), "Team Building in South Africa: Cross Cultural Synergy in Action", **Public Administration Quarterly**, 15 (1), pp. 65–82.
- PRICHMAN, Mark; (1965), "Inter Cultural Competence and the American Businessman", **International Executive**, 7 (2), pp. 7–8.

- RODRIGUES, A. Carl and Harvey BLUMBERG; (2000), “Do Feminine Cultures Really Behave More Feminine Than Masculine Cultures?”, **Cross Cultural Management**, 7 (3), pp. 25–34.
- SHNEOUR, A. Elie; (2004), **Margins of Error: Fatal Mindsets of the 20th Century**, San Diego: Biosystems Research Institute Inc.
- SMITH B. Mathew; (1997), “Are Traditional Management Tools Sufficient For Diverse Teams?”, **Team Performance Management**, 3 (1), pp. 3–11.
- USAL, Alparslan ve Zeynep KUŞLUVAN; (2000), **Davranış Bilimleri: Sosyal Psikoloji**, Üçüncü Baskı, İzmir: Barış Yayınları.
- WALLACE, Joseph, James HUNT and Christopher RICHARDS; (1999), “The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values”, **The International Journal of Public Sector Management**, 12 (7), pp. 548–564.
- WILSON, Clive and June WILSON; (1999), “Cultural Change: Its Effect on The University of Hong Kong Estates Office”, **Facilities**, 17 (3), pp. 79–85
- YOUSEF, A. Darwish; (1998), “Correlates of Perceived Leadership Style in a Culturally Mixed Environment”, **Leadership and Organization Development Journal**, 19 (5), 1998, pp. 275–284.
- ZAGORSEK, Hugo, Marko JAKLIC and Stanley J. STOUGH; (2004), “Comparing Leadership Practices Between the United States, Nigeria, and Slovenia: Does Culture Matter?”, **Cross Cultural Management**, 11 (2), pp. 16–34.