



Çok kültürlü ortamlarda kültürlerarası farklılıkları yönetme sanatı: kültürel zekâ

Öğr. Grv. Dr. Nuray MERCAN^a

^aDumlupınar Üniversitesi, Tavşanlı Turizm İşletmeciliği Otelcilik Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği

Özet

Günümüzde küreselleşme sadece ticari bir bütünleşme değil aynı zamanda farklı kültürleri bir araya getiren bir dinamizmdir. İletişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanılması ve sınırların yok olması buna paralel ortak pazarlar çok kültürlü çalışma ortamlarını da artırmış farklı kültürel desenleri geliştirmiştir. Kültürel zekâ, farklı kültürlerden çalışma gruplarını yönetebilmek, farklı uluslardan, farklı kurumlardan ve farklı mesleklerden gelen insanları tanımak, anlamak ve farklı kültürlerle çalışabilmede önemli bir kriterdir. Çok kültürlü ortamlar birbirine benzemeyen sosyal ve toplumsal olarak farklı yerlerden gelen insanların bir arada olduğu içinde birçok farklılığı barındıran ortamlardır. Dolayısıyla çok kültürlülük içinde insanların ve farklı kültürel geçmişlerin ortak çatı altında bulunduğu ve bu kültürel farklılıklardan bir sentez oluşması gerektiği düşüncesini de beraberinde getirmektedir. Bu çalışmanın amacı, kültürler arası farklılıkları yönetmede kullanılan stratejilerinden biri olan kültürel zekâ olgusunu tanıtmaktır.

Anahtar Sözcükler: Çok Kültürlü Ortamlar, Kültürlerarası Farklılıklar, Kültürel Zekâ

Abstract

Today, globalization is not only a commercial integration but also is a dynamism that brings different cultures together. The intensive use of communication technology and the disappearance of borders, parallel with them, common markets have increased multicultural working environments and developed different cultural patterns. Cultural intelligence is an important criterion in the ability of managing the working groups from different cultures, recognizing and understanding different people coming from different nationalities, different institutions, and professions and working with different cultures. Multicultural environments are those into which people come from different social and communal places and in which they are dissimilar to each other and which host many differences in. For that reason, multiculturalism brings the idea that people of different cultural backgrounds may come under a common roof in which it is needed that these different cultural backgrounds should be synthesized. The objective of this study is to publicize the phenomenon cultural of intelligence, one of the strategies used to manage the differences between cultures.

Keywords: Multicultural environments, cross-cultural differences, cultural of intelligence

Giriş

Kültürel farklılığı bir avantaja dönüştürmek işletme etkinliğinin sağlanmasında olmazsa olmaz koşullardan birisi haline gelmiştir (Ehtiyar, 2003, s.67). Çok kültürlü yönetimde, evrensel insani değerleri vurgulayan sloganların birleştirici rolü önemlidir. Örgüt kültürünün çalışanlarını birbirine kenetleyici fonksiyonu, çok kültürlü sistemlerde bu ortak insani değerleri vurgulayan sloganlara yüklenmiştir. Bunların başlıcaları küresel stratejik nitelik kazanmış şirket felsefeleridir. Farklı kültürlerden insanların etkileşimi günümüz dünyasının doğal bir parçası haline almış ve bu durum özellikle iş dünyasında kendini daha belirgin bir şekilde göstermiştir (Harris, 2006). Kültürler arası etkileşimin arttığı, çok kültürlü örgütlerin sayısının her geçen gün çoğaldığı bir ortamda, en önemli konulardan bir tanesi kültürel farklılıklar ve bu farklılıkların işletmeler açısından getireceği avantaj ve dezavantajlardır. Kültürel farklılıklar işletmelere çeşitli stratejik faydalar sağlayabileceği gibi, birçok problemin de ana kaynağı olabilecektir. Bu yüzden de kültürel farklılıklar en iyi şekilde yönetilmeli ve işletmelerin faydalarına kullanılmalıdır (Yeşil, 2009). Literatürde, farklı kültürlerin aynı çatı altında faaliyet gösterdikleri çok kültürlü ortamlarda, kültürel farklılıkların işletmelere yarar sağlayacağı gibi zarar verebileceği yönünde çeşitli görüşler öne sürülmektedir.

Earley ve Mosakowski'ye göre (2004) kültürün, insan davranışları, mimikler ve konuşma şekilleri üzerindeki etkisi büyük olduğundan, farklı kültürel özelliklere sahip bireylerin bunları anlamaları ve yorumlamaları güçleşmektedir. Ortaya çıkabilecek yanlış anlamalar nedeni ile kimi zaman işbirliği sağlanması gereken konularda uzlaşmaya varmak bile neredeyse imkansız hale gelecektir. Sürekli iletişim halinin söz konusu olduğu çok kültürlü ortamlarda hem çalışanların, hem müşterilerin, hem de yöneticilerin farklı kültürlerden olabileceği göz önünde bulundurulduğunda, bu kritik ortamın doğru biçimde yönetilmesi işletmelerin sürekliliği için büyük önem kazanmaktadır. Kültürlerarası farklılıklara göre yönetim belirlemek ve var olan farklılıkları başarılı bir şekilde yönetebilmek işletme yönetiminin bileşenlerinden biri haline gelmiştir. Özellikle farklı kültürlerde faaliyet gösteren işletmeler için kültürel farklılıklar ve bu farklılıkların yönetilmesi büyük önem taşımaktadır çünkü kültürel farklılıklar işletmelere çeşitli stratejik faydalar sağlayabileceği gibi birçok problemin ortaya çıkmasına da sebep olabilecektir.

Bu çalışmada öncelikle kültürel zeka ve diğer zeka türleri ile arasındaki ilişkiler açıklanacak daha sonrada kültürlerarası farklılıkları yönetmede kültürel zekanın önemi açıklanacaktır.

Zekâ, Kültür ve Kültürel Zekâ Olgusu

Zekâ en genel anlamıyla bireyin çevreye uyum yeteneğidir. Çevreden gelen uyarılara cevap verme hızı ve cevabın kalitesi zekâ olarak ifade edilene bilinir. Zekâ kişiden kişiye göre değişebildiği gibi en önemlisi de kültürel değerlerden de etkilenmektedir.

Zekâ, olayları bağımsız olarak görebilme ve yeni durumlara karşı başarıyla uyum sağlayabilmedir. Başka bir tanımla zekâ; algılama, belleme, çağrışım yapma, imgeleme, yargıda bulunma, soyutlama, genelleme gibi işlevlerin tümüdür. Zekâ, bireyi amaçlı eyleme, ussal yargılamaya, çevresine uyuma yönelten bilişsel işlevdir (Demirtaş ve Güneş, 2002, s.179). Zekâ, bir sistemin iç ve dış çevresi ile bilgi alışverişine girmesi ve fiziksel deneyim, duygusal tecrübe, akıl yürütme, gözlem ya da sezgi yoluyla elde edilen bu bilgiyi kendi devamlılığını sağlamayı, değişmeyi büyümeyi öğrenmek için kullanmasıdır (Stalinski, 2004, s.55). Howard Gardner, 1983 yılında yayınlanan “Zihin’in Yapıları” (Frames of Mind) adlı bir kitap ile zekâyâ ilişkin yeni bir bakış açısı ortaya koymuştur. Gardner, insanların zekâlarını çok çeşitli yollarla gösterdiklerine dikkat çekmiştir. Aynı zekâ grubundaki insanların bile aralarında farklılıklar vardır. Örneğin, bazı insanlar sözel/dilsel zekâlarını yazar olarak gösterirken, diğerleri hitabet yetenekleriyle gösterebilir. Çoğu iyi romancıların iyi şiir yazamamaları buna bir örnektir. Bu bilgiye dayalı olarak bir çocuğun IQ puanını ölçmek yerine “bu çocuk zekâsını hangi yollarla göstermektedir?” sorusu sorulmalıdır (Açıkgöz, 2004, s.287).

Gardner, zekâyâ ilişkin yukarıda düşüncelerine dayalı olarak zekâyı “bir veya daha fazla kültürel yapıda değeri olan bir ürünü şekillendirme veya sorunları çözme yeteneği” şeklinde tanımlamıştır (Gardner, 1999, s.36).

Zekâ ve Kültür Arasındaki İlişki

Kültür, bir toplumu diğer toplumlardan farklı kılan, geçmişten beri değişerek devam eden, kendine özgü, sanatı, inançları, örf ve adetleri, anlayış ve davranışları ile onun kimliğini oluşturan yaşayış ve düşünüş tarzıdır. Topluma bir kimlik kazandıran, dayanışma ve birlik duygusu verdiği toplumda düzeni de sağlayan maddi ve manevi değerlerin bütünüdür. Kültür

insanlar arasındaki ilişkinin derecesini, esnekliğini, sınırlarını, ahlaki ve etik kurallarını belirleyen en önemli etkenlerden biridir (Hofstede, 2001, s.80).

Kültür topluluk halinde yaşama ihtiyacı nedeniyle insanların arasındaki ilişkileri düzenleyen bir mekanizmadır. Bir toplumda saygı ifade etmek için yapılan bir davranış bir başka toplumda saygısızlık ifade edebilir. Manevi değerleri ve duygularına saygı gösterilmeyen insanlar kısa vadede maddi gerekçelerle ilişkilerini hemen kesme dahi uzun dönemde bu duyguları hissettikleri bir amacın veya örgütün parçası olmak istemeyecektir. Bu nedenle bilgi çağını yaşadığımız bu dönemde etkili bir liderlik için kültürün anlaşılması oldukça önemlidir (Demirel ve Kışman, 201, s.691).

Kültür; bireyin tutum ve davranış geliştirme sürecinde sözlü ve sözsüz iletişim geliştirme üzerinde etkisi bulunduğu farklı kültürlerden olan insanların, olayları anlayıp yorumlamadaki bakış açılarını farklılaştıracaktır. Yaşanan farklı bakış açılarına bağlı olarak iletişimde yanlış anlaşılmalara oluşabilecek ve gerekli olan işbirliği bile imkânsız hale gelecektir (Earley ve Mosakowski, 2004, s.39).

Kültürel değerlerin zekâ kavramı üzerinde çok fazla etkileri olduğunu ve zekâyı oluşturan faktörlerin kültürlere göre farklılık göstereceğini belirtmişlerdir (Ng ve Earley, 2006, s.34). Kültürel olarak yaşam, toplum içinde zekânın algılanmasını değiştirmektedir. Örneğin batılı toplumlarda hızlı düşünmek ve hareket etmek zekâ göstergesi iken doğulu toplumlarda hızlı düşünmek ve karar almak kötü ve olumsuz olarak algılanmaktadır (Berry ve Ward, 2006, s.24).

Batılı toplumlarda zekânın kullanım şekli genelde doğru kararlar ve bu kararları çabuk uygulamakla ifade edildiği belirtilmiştir. Birçok Afrikalı toplumlarda ise zekâ, yaşlıların arzuları doğrultusunda davranabilmektir (Triandis, 2006, s.25). Batılı toplumlarda zeki olarak benimsenmiş davranışların başka kültürlerde delice, saçma olarak karşılanabileceğini ortaya çıkarmışlardır (Sternberg ve Grigorenko, 2006, s.28).

Bununla birlikte Sternberg ve Grigorenko (2006)'ya göre sadece Amerikan kaynaklı baskın tek zeka türü olamayacağı aynı zamanda farklı kültürlerde farklı zekâ kuramlarının olacağına dikkat çekmişlerdir. Örneğin Latin Amerikalı aileler sosyal ilişki ve yeteneklere önem verirken, Asyalı aileler daha çok bilişsel ilişki ve yetenekleri önemsemektedirler.

Zekâyla ilgili olarak yapılan araştırmalarda zekânın meydana geldiği üç farklı alandan bahsedilmektedir. Bu alanlar sosyal, duygusal ve bilişsel zekâ gibi farklı alanlarda kendini göstermektedir. Kültürel zekâ diğer zekâ türlerinden farklı olarak küreselleşmenin getirdiği değişimleri kabul etmekte ve daha çok farklı ve çok kültürlü kültürel ortamlarda ortaya

çıkılmaktadır. Kültürel zekânın farklı zeka türlerinden ayrıldığı alanlar çok kültürlü ortamlarda daha etkin bir şekilde kültürlerarası farklılıkları anlama, anlaşma, iletişime geçme, muhakeme etme ve davranma yeteneği olarak ifade edilmiştir (Ang vd., 2007, s.5).

Kültürel zekâ, bilişsel zekâyı, sosyal zekâyı ve duygusal zekâyı özellikle farklı kültürel ortamlarda etkin olmak ve iyi ilişkiler kurmak için gerekli olan belirli yetenekler üzerinde yoğunlaşarak, tamamlamaya çalışmaktadır. Çok kültürlü ortamlarda kültürel zekâ insanları kaynaştıran ve iş gruplarında çalışabilmek, kültürlerarası etkileşimlerde bulunmak, çok kültürlü durumların üstesinden gelebilmek gibi davranışlar bütünüdür (Dyne ve Ang, 2005, s.23).

Kültürel Zekâ Olgusu

Kültürel zekâ, diğer zekâ türlerine benzemekle beraber farklı yönleri de olan bir olgudur. Zekâ literatüründe, çalışma yapan araştırmacılar genel olarak iki zekâ türünü ele almışlardır. Bunlar genel bilişsel zekâ ve duygusal zekâdır. Kültürel zekâ, bu iki zekâ türüne benzerlik ve paralellik göstermektedir çünkü kültürel zekâ tercih edilen bir çeşit davranış yolundan ziyade bir tür yetenek setidir (Mayer vd., 2000). Diğer taraftan bu zekâ türleri kültürel zekâdan, zekâyı ilgili yeteneklerin doğası açısından farklıdır. Genel zekâ yeteneği daha çok bilişsel yetenek üzerinde durmaktadır, kültürel anlamda farklı durumlar gibi belirli türdeki durumlara has bir özellik değildir, aynı zamanda zekânın davranışsal ve motivasyonel yönlerini içermemektedir. Kültürel zekâ, duygusal zekâ ile benzerlik göstermektedir ve duygusal zeka ile ilişkilidir fakat onun bıraktığı yerde kültürel zekâ ön plana çıkmaktadır (Earley ve Mosakowski, 2004, s.139).

Duygusal zekâ daha çok bireyin duygularını yönetebilme yeteneğiyle ilgilidir. Yüksek duygusal zekâlı bir kimse bizleri insan yapan şeylerin neler olduğunu ve birimizi diğerimizden nelerin ayırt ettiğini daha kolay anlamaktadır. Duygusal zekâ, kültürel zekâ gibi akademik ve zihinsel zekânın ötesinde zekânın farklı boyutlarıyla ilgilenmektedir. Diğer taraftan ise kültürel zekâdan ayrılır, çünkü duygusal zekâ kültürel ortamı dikkate almaksızın duyguları algılamak ve yönetmek yeteneğidir. Bir kültürde duygusal anlamda zeki olan bir kişi, başka bir kültürde duygusal anlamda zeki olmayabilir. Bunun altında yatan neden, duyguların yaşandığı kültürel ortamda anlam kazandığı ve kullanılan sembollerin ifade ettiği anlamlarda o kültüre has olduğu gerçeğidir (Moon, 2010, s.34).

Duygular farklı kültürlerde farklı anlam ve öneme sahiptir. Bir kültürde duyguları şifrelemek ve onları çözmek başka bir kültür söz konusu olduğunda zor olacaktır.

Diğer taraftan kültürel zekâ, farklı kültürlerden oluşan ortamlar ile alakalı olup o ortamlarda hareket ve manevra kabiliyetini temsil etmektedir. Diğer bir deyişle, bir tek kültüre bağlı kalma söz konusu değildir. Kültürel zekâ ve duygusal zekânın ortak paylaştıkları noktanın ise karar vermeyi askıya alma yani harekete geçmeden önce düşünme olduğu ifade edilmektedir (Earley ve Mosakowski, 2004, s.139).

Bu zeka türleri çok sayıda araştırmacı tarafından tanımlanmıştır. Buna göre sosyal zeka “insanları anlama ve yönetme yeteneği”; duygusal zeka, “düşünceleri kolaylaştırmak için duyguları kullanma becerisi ya da başlarının duygularını düşüncelerini anlama, buna bağlı olarak da kendi duygularını ayarlama yeteneği”, kültürel zeka ise farklı kültürel durumlara kendini uyumlandırabilme olarak tanımlanabilmektedir (Crowne vd., 2011, s.45). Buradan hareketle, Kültürel zekâ büyük ölçüde sosyal ve duygusal zeka ile ilişkilidir. Duygusal zekâ kişinin kendisi ile benzer olan (kendi yaşadığı toplumda) diğer kişilerle ilişki kurmada kullandığı yoldur. Oysa kültürel zekâ, kişinin başka kültürlerle olan ilişkisinin belirleyicisidir. Sosyal zekâda duygusal zekâ gibi kişinin kendi toplumunda ya da yakın toplumdaki ilişkilerine yön vermektedir (Tan, 2004, s.19).

Kültürel zekâ, bu iki zekâ türüne benzerlik göstermektedir ancak kültürel zekâ aynı zamanda bir takım yeteneklerle ilgilidir. Bunun yanı sıra bu zekâ türleri kültürel zekâdan, zekâyla ilgili yeteneklerin doğası itibariyle farklıdır. Genel zekâ yeteneği daha çok bilişsel yetenekler üzerinde durmakta ve kültürel olarak farklı durumları ikinci plana atmaktadır. Genel zekâ yeteneği zekânın davranışsal ve motivasyonel yönlerini içermemektedir (Ang ve Van Dyne, 2008, s.8-9).

Kültürel zekâ, duygusal zekâyla ilişkilidir fakat onun bittiği yerde kültürel zekâ etkin olmaya başlamaktadır. Duygusal zekâ daha çok bireyin duygularını yönetebilme becerisiyle ilgilidir. Duygusal zekâsı yüksek olan bir birey bizi insan yapan şeylerin neler olduğunu ve bizi birbirimizden nelerin ayırdığını daha kolay ifade edebilmektedir (Earley ve Mosakowski, 2004, s.139-140).

Yapılan bir araştırmada kültürel zekâ ile duygusal zekânın birbirinden farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Moon, 2010). Başka bir çalışmada ise kültürel zekâ ile duygusal zekâ arasında genel zekâ ile kıyaslanınca daha güçlü bir korelasyon olduğu ortaya çıkarılmıştır (Rockstuhl vd., 2009).

Kültürel zekânın üç kaynağı bulunmaktadır. Bunlar bilişsel, fiziksel ve duygusal/motivasyonel zekâdır. Kültürel zekâ karşılıklı olarak örgüt kültürüne alışmakta faydalı olacaktır (Earley ve Mosakowski, 2004, s.139). Kültürel zekâ bireyin vücudunda,

kalbinde ve kafasında oluşmaktadır. Yabancı kültürlerin inanışları, gelenekleri ve tabuları hakkındaki ezberle öğrenilenler bireyleri farklı kültürel ortamlarda her durum için hazırlanamamaktadır. Vücut anlamında kültürel zekâyâ bakıldığında karşıdaki kişinin elinin sıkılmasına kadar karşıdaki kişinin benzer davranışlarını nasıl sergilediğinin takip edilmiş olması ve kişinin kendi davranışlarına yansıtılmış olması gerekmektedir. Bu durum karşıdakiler tarafından onlar gibi olmak istendiği şeklinde anlaşılacaktır. Bu durum karşılıklı ilişkide güven ve açıklık oluşturacaktır (Earley ve Mosakowski, 2004, s.141).

Early ve Ang tarafından geliştirilmiş olan kültürel zekâ, genel zekâ alanında çalışan Sternberg'in çalışmasındaki gibi zekânın çeşitli tipleri üzerinde durmuş ve kültürel zekânın bazı aşamalardan geçerek oluştuğunu ve kültürel zekânın belirli bir seviyeye ulaşması için nelerin gerekli olduğunun tespiti üzerinde durmuşlardır. Örneğin, sadece duygusal zekâyâ sahip olmanın kültürel zekâ olarak da güçlü bir seviyeye sahip olunacağı anlamına gelmediği üzerinde durmuşlardır. Duygusal ipuçları genellikle sembolik olarak inşa edilmiştir ve kültür içinde paylaşılmıştır. Bu yüzden birinin evindeki kültürdeki çeşitli duygusal ipuçlarını yabancı kültürlerle genişleterek kullanamayız. Yine bu yüzden, bir kültürdeki bir kişi yüksek duygusal zekâyâ sahip olsa bile başka bir kültürde aynı bağlamda yüksek duygusal zekâ göstermeyebilmektedir (Earley ve Ang, 2003).

Earley ve Ang kültürel zekâyı, zekânın üç alanına dayandırmaktadırlar. Bunlar motivasyonel, bilişsel ve davranışsal boyutlardır. Kültürel zekâ sadece belirli bir ülkeye veya kültürel bir alana dayalı olmayıp kişisel temele de sahiptir. Kültürel zekânın çatısı çeşitli kültürler arası değişimleri göz önünde bulundurmaktadır. Early ve Ang bireyin başarılı uluslararası deneyim yeteneği için yukarıda belirtilen kültürel zekâ boyutlarından üçü için belli bir seviyeye sahip olunması gerektiğini düşünmektedirler (Earley ve Ang, 2003). Motivasyonel zeka belirli bir görev veya durum üzerinde yeterli enerji ve motivasyonel yeteneklerin olmasıdır (Ang vd., 2007, s.6).

Motivasyonel zekâ bir bireyin kültürel değerleri anlaması için beklentileri ve hedefleridir. Motivasyonel kültürel zekânın yüksek seviyede olması ile bireyler farklı kültürel ortamlara adapte olmak için arzulu olmaktadır (Earley ve Ang, 2003). Bilişsel kültürel zekâ Geert Hofstede tarafından ortaya koyulan kültürler arası farklılık boyutları: güç uzaklığı, bireysellik, erillik/dişillik, belirsizlikten kaçınma, uzun dönem uyumu olarak kültürel değerleri ve temel boyutlarına göre kültürler hakkında bilgili olmayı gerektirmektedir (Hofstede, 2001).

Davranışsal zeka ise farklı kültürel ortamlarda açıkça ortaya konan davranışlar ve insanların farklı kültürlerde ne yaptığı ve nasıl yaptığıdır (Ang vd., 2007, s.6). Daha spesifik olarak, kültürel zekanın davranışsal zeka bölümü bilişsel ve motivasyonel zekayı beraberinde getirmektedir ve onu gerçek dünyaya uygulamaktadır (Earley ve Ang, 2003). Yüksek seviyeli davranışsal kültürel zekaya sahip bireyler çeşitli kültürel çevrelerde ses tonu, dil, selamlama, sosyal işaretler bakımından uygun davranışlar gösterebilmektedirler (Gudykunst vd., 1988).

Kültürel Zekâ Ve Kültürel Farklılıkların Yönetimi

Kültürel farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesinde liderlerin ve çalışanların sahip olduğu kültürel zekâ seviyelerinin etkisi bulunmaktadır. Güçlü kültürel zekâ yetenekleri, liderlerin çalışma ekiplerinin ihtiyaçları ve perspektifleri için daha doğru bir anlayış geliştirmelerine ve sonuç olarak kültürel farklılığa sahip takım üyeleriyle güçlü ilişkiler kurulmasına yardımcı olmaktadır.

Bir araştırmada, kültürel zekanın tükenmişliği azalttığı tespit edilmiştir (Tay vd., 2008). Kültürel zekânın çalışanların farklı ortamlarda onlara verilen görev performanslarını ve aynı zamanda sahip oldukları örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkileyebileceği sonucuna da ulaşılmıştır (Şahin, 2012). Yapılan akademik araştırmalarda, kültürel zekânın bireylerin kültürlerarası ortamlarda performanslarını artırdığı (Ang vd., 2007; Gürbüz ve Şahin, 2011), kültürlerarası uyum süreçlerini geliştirdiği (Templer vd., 2006) ve tükenmişliklerini azalttığı (Tay vd., 2008) görülmüştür. Kültürlerarası ortamda liderlik faaliyetlerinin kültürel zekâyı olumlu olarak arttırdığı görülmüştür (Şahin, 2011, s.84).

Kültürel zekâsı yüksek olan liderler, takım üyelerinin sözlü ve sözsüz davranışlarına karşı daha duyarlıdır. Kültürel zekâsı yüksek olan liderlerin kolektif takım amaçları geliştirme ve güçlü takım desteğini ortaya çıkarma becerileri de diğer liderlerden ve çalışanlardan daha yüksektir (Groves ve Feyerherm, 2011, s. 541-542). Yüksek kültürel zekâ, liderlerin pozitif bir ortam yaratmalarına, farklı kültürlerde çalışırken en iyi sonucu verecek olan takım üyelerinin becerilerinden yararlanmalarına ve yüksek performanslı takımlar geliştirmelerine yardımcı olur. Kültürel zekâ, farklı kültürel ortamlarda çalışanlar için önemlidir fakat uluslararası yöneticiler ve küresel liderler için özellikle yararlıdır. Kültürel zekâyı sahip yöneticiler çalışanlarının farklı kültürel ortamlarda nasıl davrandıklarını bilirler ve ne beklediklerini anlarlar. Kültürel zekâyı sahip yöneticiler yeni bir zihinsel çerçeve

yaratma yeteneğine sahiptir ve bu onlara çalışma uygulamalarının ve iletişim stillerinin kültürlerarası ortamlarda çalışırken farklı olabileceğini düşünmelerini sağlar (Ersoy, 2014).

Küresel işletmelerde bireylerin farklı kültürlerle karşı duyarlı olmasını, farklı kültürden gelen insanlarla uygun bir şekilde etkileşimde bulunmasını ve karşılaştıkları yeni kültürleri analiz etmeleri gerektiğini ve bunun için insanların kültürel zekâya ihtiyaçları olduğu belirtilmektedir (Tan, 2004, s.19). Farklı kültürlerde başarılı bir şekilde etkileşim kurmak için kültürel zekânın gerekli olduğu ifade edilmektedir (Triandis, 2006, s.20). Kültürel zekânın yönetici ve liderlerin stratejik yeteneğine ve organizasyona katkı sağladığı vurgulanmaktadır. Bunun yanında yapılan araştırmalar etkin kültürlerarası liderliğin sadece duygusal zekâ ve sağduyu meselesi olmadığını göstermektedir (Ang vd., 2007). Duygusal zekâ, kendisinin ve başkalarının duygularına dikkat ederek insanlarla etkili bir şekilde çalışmak için liderin yeteneğine odaklanmaktadır. Kültürel zekâ ise farklı kültürel geçmişleri olan insanlarla ve durumlarla etkin bir şekilde faaliyette bulunabilmek için liderin farklı kültürlerle yaşamasına odaklanmaktadır (Van Dyne, Ang ve Livermore, 2010, s.133).

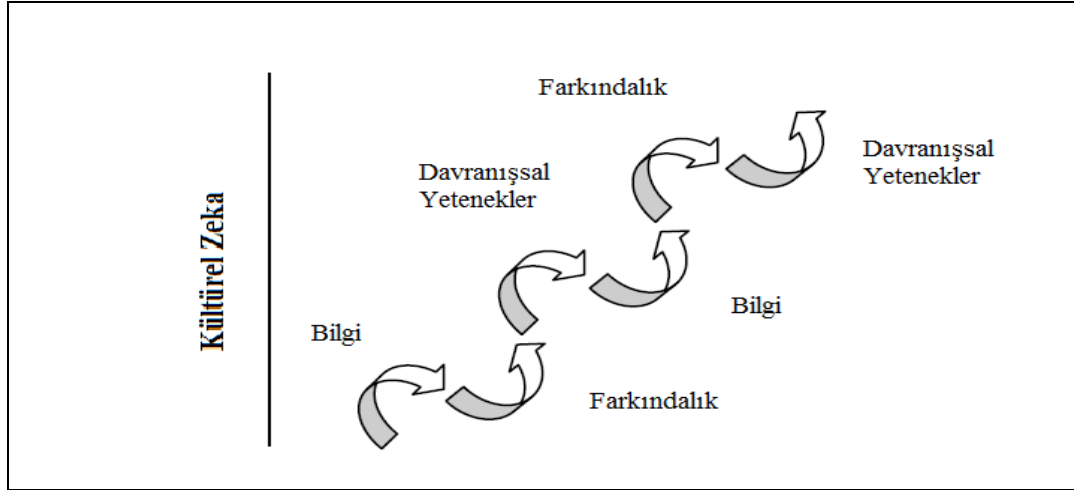
21. yüzyılda en temel becerilerden bir tanesi de çok kültürlü grupları, takımları ve çalışanları yönetmektir. Kültürlerin iç içe yaşandığı bir ortamda, karışıklık, yanlış anlaşılmalara, mahcup olma, haksız duruma düşme hissi, ilişkilerde bozulma sık sık meydana gelebilmektedir. Bu durum genellikle çalışanların 21. yüzyılda başarılı bir yönetim için gereken bir beceri olan kültürel zekâya sahip olmamasından kaynaklanmaktadır (DuPlessis, 2011, s.28).

Özellikle Ang ve Van Dyne (2008), Earley ve Ang (2003)'ün kültürel zekâ üzerine yapmış olduğu çalışmalar diğer çalışmalara da temel oluşturmuştur. Kültürel zekâ olgusu ile ilgili çeşitli çalışmalar bulunmasına rağmen ülkemizde yönelik kültürel zeka çalışma sayısı oldukça azdır. Literatürde yer alan çalışmalarda genellikle uluslararası görevli askeri personel (Şahin vd., 2014), turizm alanında Ersoy (2012) ve sayılı çalışmalar ve tezler bulunmaktadır.

Kültürel Zekânın Elde Edilmesi ve Geliştirilmesi

Bu bölümde kültürel zekânın kazanılması ve geliştirilmesini sağlayan ve ulusal ve uluslararası yazında ortaya koyulan bilgilere değinilmiştir. Farklı kültürlerle etkileşimin ve iletişimin zorunlu olduğu bir dünyada kültürel zekânın kazanılması, geliştirilmesi ve etkin bir şekilde kullanılması çok önemlidir. Bu bölümde kültürel zekânın kazanılması ve geliştirilmesini sağlayan ve akademik çalışmalarla ortaya koyulan bilgilere değinilmiştir.

Çalışanların farklı kültürlerle karşılaştıklarında geçmişte işe yarayan ipuçları ve bilgileri yetersiz olabilmekte hatta büyük ölçüde eksik ve yanıltıcı olabilmektedir. Örneğin, kültürel olarak farklı durumlarda bazen diğer insanların davranışları ve bakış açıları biraz tuhaf gelebilmektedir. Kültürel zekâları yüksek olan bireyler bu gibi karışık durumlarla başa çıkabilecek yeteneğe sahiptirler ve olan bitenler hakkında derin bir şekilde düşünürler, farklı bir kültürel ortamda nasıl anladıkları ve etkileşim kurdukları konusunda davranışlarında uygun ayarlamalar yapabilmektedirler (Van Dyne, 2010, s.133-134).



Şekil 1: Kültürel Zekânın Gelişimi

Kaynak: Thomas, D. C. (2006). Domain and development of cultural intelligence: the importance of mindfulness. *Group and Organization Management*, 31, p.89.

Kültürel zekânın gelişim sürecinin Şekil 1’de görüldüğü gibi bir seri S eğrisi gibi düşünülebileceği ve tekrarlayıcı bir süreç olduğu belirtilmiştir.

Yüksek kültürel zekâyâ sahip olmak ve beraberinde gelen yetenekleri geliştirmek için zaman ve çaba ve istek gerekmektedir. Bireyin kültürel zekâ ile ilgili doğru performans becerilerini geliştirmeden önce yıllar alan eğitimler, gözlemler ve uygulamalar gerekmektedir. Ayrıca, Kültürel zekânın geliştirilmesinde tecrübeye dayalı öğrenmenin daha etkin bir yöntem olabileceği belirtilmektedir. Kültürel zekâyâ sahip olmak bir öğrenme sürecini içermektedir. Bunun yanında, farklı kültürlerde yaşamak, çalışmak ve farklı kültürlerden insanlarla etkileşim kurmak ilgi çekici ve eğlenceli olabilmektedir. Bu durum bireyin hayatında yeni zenginlikler, yeni ilişkiler ve olanaklar oluşturabilecektir (Thomas ve Inkson, 2004, s.16).

Kültürel zekâyı geliştirme süreci düz bir çizgi halinde doğrusal değildir çünkü deneyim tabanlı öğrenme sürecidir ve zaman gerektirir inişli çıkışlıdır. Birey basit bir kültürel bilgi seviyesi ile başlar, farkındalık yoluyla yeni bilgi ve bakış açıları edinir ve kazanılan bilgiyi davranış becerilerine dönüştürür. Sosyal etkileşimler yoluyla deneyim tabanlı öğrenme bireyin kültürel zekâyı elde etmesine yardımcı olmaktadır. Kültürel zekâyı geliştirme sürecini kolaylaştırmak için birçok aktivite vardır. Örgün eğitim ve staj, kültürel etkileşimler, yurtdışı deneyimleri ve görevlendirmeleri, kültürlerarası gruplara katılım, dil eğitimi amacıyla eğitim amaçlı geziler bu aktivitelerden bazılarıdır (Thomas, 2006, s.89).

Yapılan başka bir akademik çalışmada kültürel zekâyı geliştirmenin birkaç aşamada ve farklı bakış açıları ile olabileceği belirtilmiştir (Thomas ve Inkson, 2005, s.7-8):

Birinci Aşama: Yabancı kültürlerle çok az düzeyde karşılaşmış olan bireyler kendi kültürel norm ve kurallarına sıkı sıkıya bağlıdırlar. Bu aşamadaki bireyler kültürlerarası farklılıkların bile farkında değildirler.

İkinci Aşama: Birey için diğer kültürleri tanıma ve farklı kültürler hakkında daha fazla bilgi elde etmek için motivasyon ve istek devreye girer. Bireyin ilgisi artar fakat birey yerli kültür ve yeni öğrenilmeye başlanan yabancı kültür arasında kalmıştır ve değişim karşısında zorlanacaktır.

Üçüncü Aşama: Bu aşama, diğer kültürel norm ve kurallara uyum sürecidir. Bu aşamada, normlar ve kurallar daha anlaşılabilir ve makul hale gelmektedir. Aslında, bireyde kültürel durumlara karşı uygun davranış modelleri gelişmeye ve oluşmaya başlamaktadır ve birey kültürel durumlar karşısında daha rahat hale gelir. Bireyler farklı ortamlarda ne yapıлып, ne zaman yapılacağını bilmektedirler.

Dördüncü Aşama: Kültürel olarak farklı ortamlarda bireyler sosyalleşirler ve nerdeyse çaba harcamadan birçok davranış sergilerler. Bu alternatif davranışlar içerisinde çeşitli kültürel normlar özümser ve ortaya çıkarılır. Buna ek olarak, yabancı kültürün insanları bu bireyleri kültürel anlamda bilgili olarak kabul eder ve onlarla etkileşim ve iletişim kurarken kendilerini rahat hissederler. Bu aşamada bireyler kendilerini artık evlerindeymiş gibi hissetmeye başlamaktadır.

Beşinci Aşama: Kültürel zekâ deneyimi ve eğitimi alan bireyler kültürel açıdan değişimleri bu kültüre sahip olanlardan bile önce hissetmeye başlamaktadır. Bu kişiler bilinçli bir durumla karşılaştığında davranışlarını otomatik olarak ayarlayabilmektedir. Bireyler

içgüdüsel olarak hangi davranışların gerekli olduğunu ve nasıl davranılması gerektiğini kültürlerarası farklı ortamlarda ortaya çıkarmaktadır. Kültürel zekâsı yüksek olan insanlar çevrelerinde yaşanan olaylar ve ilişkiler hakkında yüksek bilişsel algıya ve yeteneğe sahiptirler. Kültürel bilginin görünüşte farklı olan parçaları arasında bağlantı kurabilme ve bütünleştirebilme yeteneğine sahiptirler.

Kültürel zekânın geliştirilmesinde belki de en önemli araç yabancı ülkelerde zaman geçirmektir. Birçok kişi için, kültürel zekâyâ sahip olmak için gerekli olan fırsat ve motivasyon farklı bir kültüre sahip olan bir bireyle yakın bir ilişki ve iletişim geliştirilmesine dayanmaktadır (Thomas ve Inkson, 2009, s.158).

Bazı kültürel farklılıkları ve bu farklılıkların davranışı nasıl etkilediğini anlamının kültürel zekânın kazanılmasında ilk adım olduğu belirtilmektedir (Thomas ve Inkson, 2009, s.14). Kültürler arasında başarılı etkileşimin kültürel zekâyı gerektirdiği ve kültürel zekâyâ sahip olmak için bazı özelliklere sahip olunması gerektiği belirtilmiştir. Bu özelliklerden en önemlisi, yeterli bilgi ortaya çıkana kadar başkaları hakkındaki karar ve düşüncelerimizi askıya almak olduğudur ve bir bireyin kültürel zekâyâ sahip olması ve arzu edilen davranışların olasılığını artırmak ve istenmeyen davranışların olasılığını azaltmak için davranış değiştirme eğitimi alması gerektiği belirtilmiştir. Böylece arzu edilen davranışların olasılığı artacak ve istenmeyen davranışların olasılığı azalacaktır (Triandis, 2006, s.20-23).

Birçok şirket, küresel yöneticilerini ülkeye özgü bilgiler vererek yetiştirmeye çalışmaktadır. Fakat bu yaklaşım her ne kadar doğru olsa bile bir yöneticinin yeni durumları anlaması ve bu konuda uzmanlaşması için yeterli değildir. Kültürel zekânın geliştirilmesi amacıyla etkili bir stratejiyle bu tür problemler aşılabilmektedir (Early ve Peterson, 2004, s.107).

Sonuçlar

Kültürel zeka, geniş kapsamlı kültür yörüngeli özellikler taşıyan bir zeka türüdür. Çok kültürlü ortamlarda çalışanların kültürel farklılıkları algılaması bu konuda bilgilendirilmesi yönetim açısından çok önemlidir. Başarılı küresel işletmeler insan kaynakları yönetim süreçlerinde çok kültürlülüğü yönetebilen işletmelerdir. Her çalışanın farklı kültürel kimliğe sahip olması gerçekliliğini kabul eden bunu ortak sinerjiye çeviren işletmeler çok kültürlü ortamlarda başarı sağlayacaktır. Kültürel farklılıkların yönetilmesinde çeşitli örgütsel ve bireysel stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejilerin en önemlilerinden birisi de kültürel zekâdır.

Farklı kültürel çevrelerde ya da çok kültürlü ortamlarda, etkin olmak farklı kültürleri anlamak ve uygun davranış ve iletişim becerilerini geliştirmek yüksek kültürel zekâ sayesinde olabilmektedir. Çok kültürlü ortamlarda farklı kültürlere uyum sağlamak ve yaşamak için kültürel zekâ gibi yeni yeteneklerin kazanılması gerekmektedir.

Özellikle Ang ve Van Dyne (2008), Earley ve Ang (2003)'ün kültürel zekâ üzerine yapmış olduğu çalışmalar diğer çalışmalara da temel oluşturmuştur. Kültürel zekâ olgusu ile ilgili çeşitli çalışmalar bulunmasına rağmen ülkemizde yönelik kültürel zekâ çalışma sayısı oldukça azdır. Literatürde yer alan çalışmalarda genellikle uluslararası görevli askeri personel (Şahin vd., 2014), turizm alanında Ersoy (2014), Aksoy (2015), Mercan (2015) sayılı çalışmalar ve tezler bulunmaktadır. Kültürel zekâ alanında çalışmaların yapılması ülkemizin gelişimini sağlayacaktır.

Çalışanların kültürel zekâ seviyeleri ne kadar yüksekse, işletme o kadar etkin ve üretken olabilmektedir. Yeni bir kültürle karşılaşan çalışan, kültürler arası ortamlarda neyi başarmak istediğini biliyorsa, farklı kültüre ait kişiyle nasıl iletişim kuracağını önceden planladıysa, o kültürle karşılaştığında işlerin iyi mi kötü mü gittiğinin farkına varıyorsa, kültürel zekânın bilişsel bileşenine sahiptir. Farklı kültürlerdeki insanları algıladığımızı davranışlarımızla göstermemiz ise, kültürel zekânın fiziksel unsurudur. Çalışan, farklı kültürlerden kişilerle karşılaştığında beden dilini, konuşma dilini, ifadelerini ve davranışlarını değiştirebiliyorsa, kültürel zekânın davranışsal bileşenini kullanıyor demektir. Gelecekte örgütlerin çok kültürlü ortamlarda başarısında çalışanlarının sahip olduğu kültürel zekâsı anahtar rol oynayacaktır.

Öneriler

Kültürler arası farklılıkların doğru ve etkin yönetimi, İşletmelerde giderek önemini arttırmaya devam ettiğinden, çalışanlar kültürel zeka konusunda eğitimle desteklenmelidir. Yöneticileri ve çalışanları kültürel farklılıkları tanıma konusunda eğitmek amacıyla işletmelerin küresel eğitim sponsorlarına veya MBA ile sonuçlanan resmi eğitim programlarına yönlendirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin ayrıca çalışanların dil eğitimi, rehberlik hizmeti ve ülkelerin kültürleriyle ilgili kitaplar temin etmeleri gerekmektedir. Bunun yanı sıra yöneticilere kültürel farkındalığa dayanan örnek olaylar sunmaları ve daha sonra kültürlerarası uygun davranışın nasıl daha fazla memnun edici çözümler sağladığı anlatılmalıdır. Farklı kültürleri tanıma konusunda rol yapma, simülasyonlar ve diğer deneyimsel aktivitelerin bu farkındalığı arttırmada etkili olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Açıkgöz, K. Ü. (2002). *Aktif öğrenme*. Eğitim Dünyası Yayınları: İzmir.
- Kılıç, L. (1987). *Televizyon eğitim programlarında yapım-yönetim*. Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 110. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Kip, B., ve Aydın, C. H. (2008). Çevrimiçi öğrenme ortamlarında sosyal bulunuşluk algısı. 8. *Uluslararası Eğitim Teknolojileri Konferansı*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Aksoy, Z. (2012). Kültürlerarası iletişim ve yönetimde başarının anahtarı: kültürel zekâ. *Yeni İletişim Teknolojileri ve Toplumsal Dönüşüm II. Uluslararası İletişim Sempozyumu*, Manas Üniversitesi, Türkiye.
- Ang, S., Linn, V., Christine, K., Kee, N., Klaus., J. T., Cherly, T. ve Chandrasekar, N. (2007). Cultural intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Ang, S., Van Dyne, L. ve Koh, C. (2006). Personality correlates of the four factor model of cultural intelligence. *Group and Organization Management*, 31, 100-123.
- Ang, S. ve Inkpen, A. C. (2008). Cultural intelligence and offshore outsourcing success: a framework of firm-level intercultural capability. *Decision Sciences*, 39(3), 337-358.
- Berry, J. W. ve Ward, C. (2006). Commentary on redefining interactions across cultures and organizations. *Group & Organization Management*, 31(1), 64-78.
- Crowne, K. A., Phatak, A., Salunkhe, U. ve Shivarajan, S. (2011). Exploring intelligences, organizational skills and leadership in Mumbai, India. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1(2), 45-47.
- Demirel, H. G. ve Kışman, Z. A. (2014). Kültürler arası liderlik. *Turkish Studies-International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(5), 689-705.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Anı Yayıncılık: Ankara.
- Du Plessis, Y. (2011). Cultural intelligence as managerial competence. *Alternation*, 18(1), 28-46.
- Dyne, L. ve ANG, A. V. (2005). Cultural intelligence: an essential capability for individuals in contemporary organizations. *Global EDGE, Msu, Edu*.

- Ehtiyar, R. (2003). Kültürel sinerji: uluslararası işletmelere yönelik kavramsal bir irdeleme. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 3(5), 66-78.
- Earley, P. C. ve Earley, M. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 139–146.
- Earley, P. C. ve Peterson, R. S. (2004). The elusive chameleon: cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning & Education*, 3(1), 100-115.
- Ersoy, A. (2014). Kültürel zekânın kültürlerarası liderlik etkinliği üzerindeki rolü: konaklama işletmelerinde nitel bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 9(35), 5999-6108.
- Harris, M. (2006). Cultural skill: an emerging construct for the 21st century. *Global Forum*, 43(3), 43-47.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences*. USA: Sage Publications.
- Gardner, H. (1999). *Çoklu zekâ görüşmeler ve makaleler*. Enka Okulları Vakfı: İstanbul.
- Groves, K. S. ve Feyerherm, A. E. (2011). Leader cultural intelligence in context: testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance. *Group & Organization Management*, 36(5), 535-566.
- Gudykunst, W. B. ve Hammer, M. R. (1988). The influence of ethnicity, gender, and dyadic composition on uncertainty reduction in initial interactions. *Journal of Black Studies*, 18, 191-214.
- Mayer, J. D. ve Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442.
- Mercan, N. (2015). *Çok kültürlü ortamlarda kültürel zekanın kültürler arası duyarlılıkla ilişkisine yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Moon, T. (2010). Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 876-898.
- Rockstuhl, T., Kok, Y., N., Seiler, S., Ang, S., ve Hubert, A. (2009). Emotional intelligence and cultural intelligence in global leadership effectiveness, *Paper Presented at the 24th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology Meeting (SIOP)*, New Orleans, LA.
- Stalinski, S. (2004). Organizational intelligence; a system perspective. *Organizational Development Journal*, 22(2).
- Sternberg, R. J. ve Grigorenko, E. L. (2006). Cultural intelligence and successful intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 27-39.

- Şahin, F. ve Gürbüz, S. (2012). Kültürel zekâ ve öz-yeterliliğin görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi: çokuluslu örgüt üzerinde bir uygulama. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 123-140.
- Şahin, F. (2011). Liderin kültürel zekâsının astların örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumunu üzerine etkisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10(2), 80-104.
- Şahin, F. ve Köksal, O. (2013). Kültürel zekânın kültürlerarası liderlik üzerine etkisi: çokuluslu bir örgütte uygulama. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kütahya.
- Şahin, F., Gürbüz, S., Ercan, Ü. ve Köksal, O. (2012). Kültürel zekâ, duygusal zekâ ve sosyal zekâdan farklı mıdır?, *10. İşletmecilik Kongresi*, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Şahin, F., Gurbuz, S. ve Köksal, O. (2014). Cultural intelligence (cq) in action: the effects of personality and international assignment on the development of cq. *International Journal Of Intercultural Relations*, 39(2014), 152–163.
- Tan, J. S. (2004). Issues & observations: cultural intelligence and the global economy. *Leadership in Action*, 24 (5), 19-21.
- Tay, C. M. and Chia, A. (2008). Antecedents and consequences of cultural intelligence among short-term business travelers. In Ang, S. and Van Dyne, L. (Eds.), *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications* (pp.126-144). Armonk, NY: M.E.
- Templer, K. J., Tay, J. ve Chandrasekar, A. N. (2006). Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. *Group and Organization Management*, 31(1), 154-173.
- Thomas, D. C. ve Inkson, K. (2003). *People skills for global business*. CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Thomas, D. C. ve Inkson, K. (2009). *Cultural intelligence: living and working globally*. Williston, VT, USA: Berrett-Koehler Publishers.
- Thomas, D. C. (2006). Domain and development of cultural intelligence: the importance of mindfulness. *Group and Organization Management*, 31, 78– 99.
- Thomas, D. C., Elron, E., Günter, S., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J., Poelmans, S., Brislin, R., Pekerti, A., Aycan, Z., Maznevski, M., Au, K. ve Lazarova, M. B. (2008). Cultural intelligence: domain and assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8, 123-143.

- Thomas, D. C. ve Inkson, K. (2005). People skills for a global workplace. *Consulting to Management*, 16(1), 5-10.
- Triandis, H., C. (2006). Cultural intelligence in organisations. *Group & Organisations Management*, 31(1), 20-26.
- Van Dyne, L., Ang, S., Kim, Y., Thomas, N., Rockstuhl, M. L. ve Koh, C. (2012). Subdimensions of the four factor model of cultural intelligence: expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence. *Social and Personality Compass*, 6(4), 295-313.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel farklılıkların yönetimi ve alternatif bir strateji: kültürel zeka. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(16), 100-131.

Yazar Hakkında

Öğr. Grv. Dr. Nuray MERCAN



2004 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 2005-2007 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimini tamamladı. 2015 yılında İşletme alanında doktora eğitimini tamamladı. 1994-2013 yılları arasında farklı asker hastanelerinde ordu hemşiresi olarak görev yaptı. 2013 yılında Dumlupınar Üniversitesi Tavşanlı Turizm İşletmeciliği Otelcilik Yüksekokulunda öğretim görevlisi olarak göreve başladı. Çalışma alanı örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve yönetim organizasyondur. 2009 yılında Yönetimsel ve Örgütsel Açından Psikolojik Terör Mobbing kitabı yayımlandı.

Tel (İş): +90 2652031-2135
GSM: +90 5064251471
Eposta: nuraymercan26@gmail.com
URL: <http://dpu.edu.tr>