

Christoph Barmeyer, Ernst Struck

Tercüme: Melih Pehlivan

Kurumsal Bağlamda Yapıcı Kültürlerarasılık ve İki Kültürlü Bireyler

Türk-Alman İlişkisinde Paradigma, Konsept ve Uygulama Alanı

Özet: Araştırma ve uygulamada, kültürlerarasılık çoğunlukla sorunlu ve tartışmalı olarak değerlendirilmektedir. Olumlu ve yapıcı yönleri nadiren algılanmaktadır. Ancak kültürel farklılıklar birer zenginlik ve kazanç olarak da görülebilir. Sorun odaklı kültürlerarasılıktan çözüm odaklı kültürlerarasılığa paradigma değişiminden yola çıkarak “kültürlerarası tamamlayıcılık” “yapıcı konsepti” ele alınmakta ve Türk-Alman örnekleriyle açıklanmaktadır. Kurumlar arası işbirliklerinde kültürel farklılıkların bilinçli bir şekilde ele alınmasının çok çeşitli fırsatların önünü açacağı aşikârdır.

Anahtar Kelimeler: Kültürlerarasılık, Yapıcı Kültürlerarası Yönetim, Kültürlerarası Tamamlayıcılık, İki Kültürlülük, Çok Kültürlü Düşünme, Uluslararası İşbirliği, Türk-Alman İşbirliği

Bu makale, kurumlardaki kültürlerarasılığı yapıcı bir perspektiften ele almaktadır. Ancak yaygın olan araştırma ve uygulamalarda kültürlerarasılık, kültürlerarası çalışma koşullarında kültürel farklılıkların sıklıkla yanlış anlaşılmalara ve çatışmalara yol açması nedeniyle çoğunlukla sorunlu olarak nitelendirilmektedir. Buna karşılık, kültürlerarasılığın olumlu ve yapıcı yönleri çok nadiren ele alınmaktadır. Aslında tam da bu farklılıklar, zıtlıklarıyla birlikte birer zenginlik olarak algılanabilir ve kurumlara, örneğin yaratıcılık ve inovasyon olarak katma değer kazandırabilirler. Bu makalede, sorun odaklı kültürlerarasılıktan çözüm odaklı kültürlerarasılığa paradigma değişimi öngörülmekte ve yapıcı kültürlerarası tamamlayıcılık konsepti önerilmektedir. Daha sonra bu konsept Türk-Alman bağlamındaki örneklerle açıklanmaktadır. Bu minvalde çözüm odaklı kültürlerarasılık yaklaşımının Türkiye ve Almanya arasındaki iş birliğinde özel bir rol oynaması gerekir. Çünkü kültürel farklılıklar iş dünyasında, diğer kurumsal ve sosyal bağlamlardaki gibi, her iki tarafta da oldukça açıktır, sıklıkla vurgulanır ve çeşitli şekillerde de araçsallaştırılır. Bu iki taraflı ilişkide, kültürel farklılıklara bilinçli bir yaklaşımın pek çok fırsat sunduğu ve son derece olumlu sonuçlara yol açabileceği görülmektedir.

0. Araştırma ve Uygulama Alanı Olarak Kültürlerarası Yönetim

Kültürlerarası yönetim araştırmaları, uluslararasılaşma ve toplumların çok kültürlülüğü nedeniyle büyük ilgi görmüştür (Szkudlarek vd. 2020). Bu alan sosyal bilimler ve kültürel çalışmalar araştırmalarından etkilenen disiplinlerarası yeni bir araştırma alanıdır ve kültürün iş davranışları ve örgütsel uygulamalar üzerindeki etkisini incelemenin yanı sıra kültürel farklılıkların daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmayı ve kültürlerarası etkileşimleri kolaylaştırmayı amaçlamaktadır (Adler 1983). Kültürlerarası yönetim şu şekilde tanımlanabilir:

“Sosyal ve kültürel bilimlerin teori ve kavramlarına dayalı olan, kişiler arası etkileşimler ve örgütsel süreçler bağlamında farklı kültürel aidiyetlere sahip profesyonellerin ve yöneticilerin farklılıklarını ve ortaklıklarını ele alan araştırma ve uygulama alanıdır. Yönetim faaliyetleri (strateji, organizasyon, planlama, liderlik, kontrol vb.) bağlamında, bu farklılıklar ve benzerlikler algı kalıpları, temel varsayımlar, fikri tutumlar ve çalışma biçimleri aracılığıyla belirgin hale gelir” (Barmeyer 2012, 118).

Dolayısıyla kültür, kurumlar içinde ve arasında iletişim ve iş birliği için merkezi bir açıklayıcı faktör olarak rol oynar. Kültürü, belirli bir grubun veya toplumun üyeleri tarafından kolektif olarak yaşanan ve aktarılan değerler ve uygulamalardan oluşan öğrenilmiş bir yönelim ve referans sistemi olarak anlamaktayız (Barmeyer 2018, 48). Kültür kolektif ve bireysel eylemlerin şekillendirilmesini mümkün kılar. Bu kültür kavramı sadece ulusal topluluklara değil, aynı zamanda bölgesel ve kurumsal kültürler, alan ve meslek kültürleri ya da “cinsiyet kültürleri” gibi diğer sosyal sistem türlerine de atıfta bulunmaktadır (Sackmann & Phillips 2004).

Buradaki temel mesele, kişinin kendi çözüm kalıplarının kültürlerarası etkileşim bağlamında hedef odaklı olup olmadığı veya istenen hedeflere ulaşmak için adapte edilmesinin gerekip gerekmediğidir. Kültürlerarası yetkinliğin merkezi ve bilişsel bir bileşeni olarak kültürel mantıklar ve işleyiş biçimleri hakkında bilgi sahibi olmak daha yapıcı iş birliğine katkıda bulunur. Bu nedenle kültürlerarası yönetimin temel amacı kuruluşlardaki kültürlerarası ilişkileri, değerlerden bağımsız bir şekilde (1.) tanımlamak ve bunları yapıcı bir şekilde bilinçli olarak (2.) şekillendirmek için uzman bilgisi yardımıyla (3.) analiz etmektir (Barmeyer 2018). Bu anlamda –kültürlerarası– iletişim ve etkileşim süreçleri ile bunların etkileri, etkileşim içindeki ortaklar karşısında merkezi bir konumdadırlar.

Bu itibarla başarılı bir “kültürlerarası yönetim”in temeli, genel olarak “kültür”, yani değerlerin, normların ve davranışların tarihsel ve sosyal bağlamdaki anlamı hakkında kapsamlı bir bilgiye sahip olmaktır. Farklı kültürlerden aktörler bir araya geldiğinde, bu farklılıkları anlayabilmek için, paylaşılan ve farklılık gösteren perspektiflerin ve dünya görüşlerinin (kültürel sosyalizasyon, ulusal kültürler, vb.) her biri hakkında çok spesifik bilgiye ihtiyaç vardır.

Kültürlerarasılık ve kültürlerarası yönetim konuları araştırma, öğretim ve uygulamada disiplinlerarası iş birliğini gerektirmektedir. Artarak küreselleşen bir dünyada, kültürlerarası yetkinlikler ve performanslar önem kazanmaktadır. Passau Üniversitesi bu gelişmeyi 1990’larda yenilikçi, disiplinler arası bir program olan “Kulturwirtschaft – International Cultural and Business Studies” (Kültür İktisadı – Uluslararası Kültür ve İşletme Çalışmaları) ile ele almıştır (Kamm 2021). Kültür ve sosyal bilimleri ile ekonomi bilimlerini birleştiren bu program, kültürlerarası iletişim alanında yetkinlikler kazandırırken kültür, sosyal ve ekonomi bilimleri alanlarında teorik ve metodolojik bilgiler vermekte, farklı kültürlere ve bölgelere odaklanmaktadır. Kültürlerarası profil, çeşitli partner üniversitelerden birinde gerçekleştirilen değişimler ve stajlarla pekiştirilmektedir (Struck 2011).

Türk-Alman Üniversitesi projesi ile Türk-Alman iş birliğinin ve kültürlerarası diyalogun teşvik edilmesi hedeflenmiştir. Bu yeni üniversitenin kültürlerarası iletişim ve kültürlerarası yönetim konularına da odaklanması öngörülmektedir. Disiplinlerarası ve kültürlerarası bir bölüm fikri de bu nedenle geliştirilmiştir. Passau “Kültür İktisadı” bölümünü temel alan “Kültürlerarası Yönetim” yüksek lisans programı 2013 akademik yılından itibaren okunabilmekte olup, bu arada Passau Üniversitesi ile ortak çift diploma programı da (*double degree*) geliştirilmiştir. Bölüm, Türk-Alman bağlamına odaklanmakta, kültürlerarası araştırma becerileri geliştirmekte ve uygulama alanı ile iş birliğini güçlendirmektedir. Öğrenciler, partner şirketlerle (halihazırda Bosch, Siemens, Mercedes/Daimler, Kässbohrer/Tirsan) gerçekleştirilen projelerde kendi uzmanlık bilgilerini ve kültürlerarası yetkinliklerini kullanabilme imkânı yakalamaktadırlar.

Araştırma ve uygulamada, kültürlerarası yönetim ve organizasyon pratikleri 1980’lerden bu yana giderek daha fazla dikkate alınmakta ve tartışılmaktadır (Adler 1983; Usunier 1998; Jack & Westwood 2009; Chanlat vd. 2013; Holden vd. 2015; D’Iribarne vd. 2020; Adler & Aycan 2018). Kültürlerarası yönetim araştırmaları çoğunlukla Anglo-Sakson, İskandinav ve Almanca konuşulan ülkelerde ortaya çıkmıştır, Doğu Avrupa, Latin Amerika, Afrika veya Asya’da görülmemektedir (Barmeyer vd. 2019). Uluslararası şirketlerin bulunduğu bir ülke olan Türkiye’de bile, kültürlerarası yönetim şaşırtıcı bir şekilde ya hiç rol oynamamakta ya da pek önemsenmemektedir. Yine de Zeyneb Aycan (Aycan 2001; Adler & Aycan 2018) ve Nakiye Boyacıgiller (Boyacıgiller vd. 2004) gibi konuyla ilgili araştırmacılar bu alanda çalışmaktadırlar. Türk-Alman Üniversitesi, bu alanın Türkiye’de de akademik ve pratik alanda görünür kılınması ve iş birliğine uygun hale getirilmesi için çaba göstermektedir (bkz. Uluslararası Yapıcı Kültürlerarası Yönetim Konferansı 2021, <http://ikm.tau.edu.tr/kulturlerarası-yonetim-konferansı>).

1. Sorun Odaklıdan Yapıcı Paradigmaya

Kültürel farklılıklar ve buna bağlı olarak aktörlerin farklı anlam ve yorum alanları ile nitelendirilen kültürlerarasılık, iş bağlamında genellikle rahatsızlık veren ve ihtilafa sebep olan bir durum olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle, kültürlerarası yönetimle ilgili önceki araştırma ve uygulamaların büyük ölçüde sorun ve eksiklik odaklı olması ve yayınların da başarısız ortaklıklara, projelere veya yurtdışı görevlendirmelere odaklanması şaşırtıcı değildir (Stahl & Tung 2015). Dolayısıyla hem uygulamada hem de araştır-

mada sorun odaklı bir paradigmanın hâkim olduğu söylenebilir. Paradigma, dünyanın nasıl algılandığı, anlaşıldığı ve açıklandığına yönelik sistematik bir tutumdur (Kuhn 1978). Bir paradigma, sosyal olguları sınıflandırmak ve sorunları ele almak için kullanılan belirli varsayımlar ve fikirlerden oluşur. Paradigmalar bir altyapı sağlar, yönlendirici noktalardır ve karmaşık dünyada bilgi ve açıklama üretmek için bilinçli ya da bilinçsiz olarak kullanılan yapısal unsurlardır (Burrell & Morgan 1979).

Yeni bir yaklaşım olan Yapıcı Kültürlerarası Yönetim, farklı bir paradigmatik yöntemle sahiptir: Kültürel farklılıkların bir araya gelmesini yapıcı ve üretken bir kaynak olarak gören bu yaklaşım, kültürlerarasılığın yapıcı yönlerine odaklanmaktadır (Barmeyer & Franklin 2016; Barmeyer 2018). Bu paradigma, insan yaşamının olumlu yönlerine odaklanan ve insanların yaşamlarını şekillendirmek için yapıcı bir şekilde kullanabilecekleri çeşitli kaynaklara sahip olduklarını varsayan sosyal psikoloji içinde göz ardı edilmiş bir araştırma alanı olan pozitif psikolojiye dayanmaktadır (Seligman 1998): “The field of positive psychology at the subjective level is about valued subjective experiences: well-being, contentment, and satisfaction (in the past); hope and optimism (for the future); and flow and happiness (in the present)” (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 5).

“The prevailing social sciences tend to view the authentic forces governing human behavior to be self-interest, aggressiveness, territoriality, class conflict, and the like. Such a science, even at its best, is by necessity incomplete. Even if utopianly successful, it would then have to proceed to ask how humanity can achieve what is best in life” (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 13).

Bu anlamda, kültürel farklılıkların zenginleştirici ve tamamlayıcı bir etkiye sahip olduğu, böylece örneğin iki uluslu kurumlarda yapılan birkaç ampirik çalışmada örneklendiği üzere (Barmeyer & Davoine 2014; Barmeyer & Davoine 2015; Brannen 1998) yönetim ve kurumsal uygulamaların ortaklaşa müzakere edilmesiyle sonuçlandığı varsayılmaktadır. Bu varsayım, bu makalenin ana fikrini oluşturmaktadır.

Elbette, sorunlu kültürlerarası temas vakalarını tespit ve analiz etmek, bunlara sebep olan farklı değer sistemlerini daha iyi anlamak ve böylece yanlış anlaşılabilir davranışlar için kültürel açıklamalar bulabilmek açısından faydalıdır (Barmeyer & Franklin 2016). Ancak bu, anlamacı analizin yalnızca ilk aşamasıdır. Bu aşama, tutum değişikliklerini ve idrak süreçlerini mümkün kılmak için özellikle uygulama açısından gerekli gözükmektedir. Ancak sonraki aşamada kültürel farklılıklar üzerinden yapıcı bir yaklaşım ön planda

Tablo 1 Kültürlerarası Çatışmaya karşı Kültürlerarası Tamamlayıcılık (Barmeyer 2020, 41).

-	1. Kültürlerarası çatışma	2. Kültürlerarası tamamlayıcılık
Varsayım	Engel unsuru olarak kültürel farklılıklar	Tamamlayıcı unsur olarak kültürel Farklılıklar
Hedef	Anlamacı analiz	Yapıcı tasarım
Odak	Sorunların ele alınması	Çözümlerin üretilmesi

olmalıdır. Peki kültürel farklılıklar, aktörler ve kuruluşlar üzerinde olumlu bir etki yaratacak şekilde nasıl bir araya getirilebilir? Bu iki farklı perspektif, aşamalar şeklinde de ele alınabilir (Tablo 1).

2. Yapıcı Kültürlerarasılık Konseptleri: Kültürlerarası Tamamlayıcılık

Kültürlerarası organizasyon ve yönetim araştırmalarında, kültürlerarası bağlamlarda etkileşim taraflarının karşılıklı adaptasyon ve öğrenme süreçlerinin dinamiklerini dikkate alan, Interkültür (Interkultur), üçüncü kültür (Dritt-kultur), müzakere edilmiş kültür (ausgehandelte Kultur), dilemma teorisi, kültürlerarası tamamlayıcılık veya kültürlerarası sinerji gibi çeşitli konseptler bulunmaktadır (Tablo 2).

Aşağıda, kültürlerarası tamamlayıcılık konsepti (Barmeyer 2020) daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır çünkü farklılıkların önemsenmesi ve entegrasyonu anlamında yapıcı kültürlerarasılığı açıklamak için bu konsept özellikle uygundur. Burada, temelde farklı unsurların kombinasyonunun sosyal sistemlerde artı puan sağlayabileceği varsayımı yatmaktadır: Eğer kültürel farklılıklar sadece çatışan değil, zenginleştirici unsurlar olarak görülürse, farklılıkların bir araya gelmesi yaratıcılık açısından güçlü bir kaynak oluşturur. Bu da örneğin performans veya çalışan memnuniyeti açısından kurumlar üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

“Kültürlerarası tamamlayıcılık esasen kişilerin veya grupların ve onların özelliklerinin birbirlerini tamamlamasıyla alakalıdır. Yani ister doğal bir uyum isterse de açıkça bir çelişki olsun, en önemlisi farklı kültürel ortamasyon sistemlerine sahip kişi veya grupların özellikleri eşit bir şekilde, yani herhangi bir üstünlük veya astlık iddiası olmaksızın yan yana

Tablo 2 Yapıcı Kültürlerarasılığın Dinamik Konseptleri (akt. Barmeyer 2020, 44).

İnterkültür (Inter-kültür)	“İnterkültürler, ne A yaşam dünyasına ne de B yaşam dünyasına tam olarak karşılık gelen “üçüncü” bir C ara dünyası olarak sürekli yeniden yaratılır. Bir eylem alanı ve süreç olduğu için interkültür, statik olarak A ve B’nin % 50-%50 veya benzeri bir ağırlıklı oran anlamında sentezi olarak düşünülmemelidir. Aksine, bu karşılaşmada, klasik bir öğrenme etkisi anlamında ne A’nin ne de B’nin kendi başlarına elde edemeyeceği tamamen yeni bir nitelik, bir sinerji ortaya çıkabilir” (Bolten 2001, 18).
Üçüncü kültür	“Using the concept of a third-culture, that is, the construction of a mutually beneficial interactive environment in which individuals from two different cultures can function in a way beneficial to all involved, represents my attempt to evolve a communication-centered paradigm. The focus of my third-culture building is not on short-term interactions, but instead it was developed to assist us in a better understanding of the long-term building processes which are at the root of any cultural construction” (Casmir 1999, 92).
Müzakere Edilmiş Kültür	“‘Negotiate’ is used as a verb to encourage us to think of organizational phenomena as individual actors navigating through their work experience and orienting themselves to their work settings. Focusing on culture as a negotiation includes examining the cognitions and actions of organizational members particularly in situations of conflict, because it is in such situations that assumptions get inspected. ‘Negotiation’ is identified in the construction and reconstruction of divergent meanings and actions by individual organizational actors” (Brannen 1998, 12).
Dilemma Teorisi	“Culture is a pattern by which a group habitually mediates between value differences, such as rules and exceptions, technology and people, conflict and consensus, etc. Cultures can learn to reconcile such values at ever-higher levels of attainment, so that better rules are created from the study of numerous exceptions. From such reconciliation come health, wealth, and wisdom. But cultures in which one value polarity dominates and militates against another will be stressful and stagnate” (Trompenaars & Hampden 2004, 22-23).
Kültürlerarası Tamamlayıcılık	“Cultural complementarity describes a state in which particular and seemingly contradictory, but in themselves equally valuable, value-based characteristics (such as attitudes, norms, behavioural patterns, practices) of individuals from different groups complement each other to form a whole [...]. Intercultural complementarity employed consciously as a management approach, aims to combine these differences so that they lead to complementary (rather than contrasting and potentially conflictual) actions and behaviours” (Barmeyer & Franklin 2016, 200).

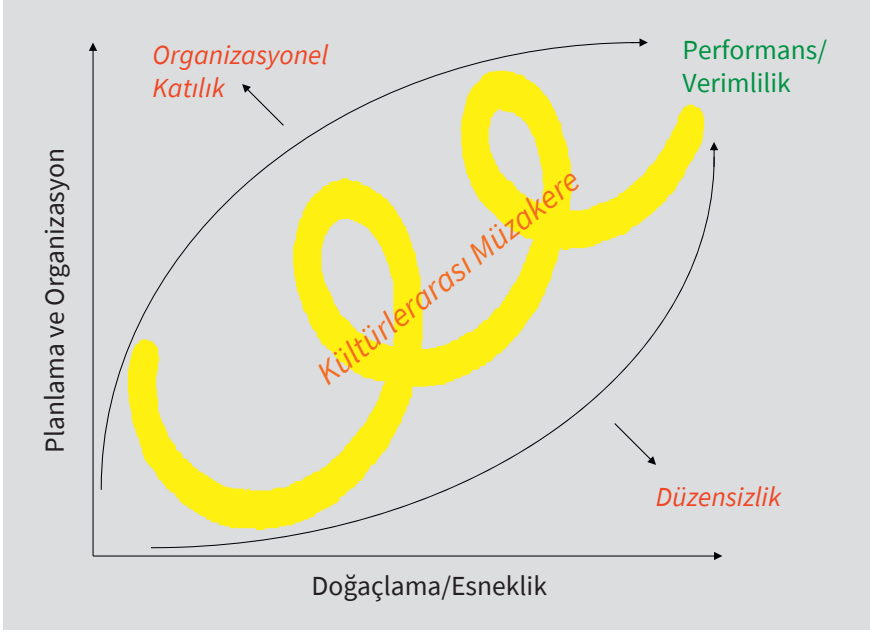
Tablo 2 (Devamı)

Kültürlerarası Sinerji	“Cultural synergy is an approach to managing of cross-cultural interaction. [It] is a process in which organization policies and practices are formed on the basis of, but not limited to, the cultural patterns of individual organization members and clients. Culturally synergistic organizations create new forms of management: They transcend the individual cultures of their members. The Cultural Synergy model recognizes both similarities and differences between the nationalities that compose the multicultural organization. This approach suggests that cultural diversity be neither ignored nor minimized, but rather viewed as a resource in the design and development of organizations” (Adler 1980, 172).
------------------------	---

durmasıdır. Bu özellikler, kültürlerarası bir perspektiften bakıldığında, etkileşimde bulunan aktörler arasındaki göreceli farklılıkları temsil eden nitelikler, düşünce veya davranış kalıpları olabilir. Kültürlerarası tamamlayıcılık ise artık bu farklılıkları birleştirmeyi ve birbirlerini tamamlayacak şekilde çalışmalarını sağlamayı amaçlamaktadır” (Barmeyer 2018, 171).

Tamamlayıcılık kavramı ilk olarak doğa bilimlerinde ortaya çıkmış, daha sonra sosyal bilimlere ve kültürel çalışmalara girmiştir (Otte 1990). O zamana kadar, tamamlayıcılık esas olarak sanatta, Goethe'nin açık ve koyu renklerin karşıtlığına dayanan Renk Teorisi (1810) aracılığıyla biliniyordu. Işık gibi, tamamlayıcı renkler de karışımlarında birbirlerini karşılıklı olarak nötrlerler ve beyaz renk ortaya çıkar, yani birbirlerini elimine ederler. Ancak yan yana boyandıklarında, tamamlayıcı renkler bir kontrast oluşturur ve kombinasyonlarının yarattığı görsel etkiyi güçlendirirler. Kültürlerarası tamamlayıcılık da bu fikre dayanmaktadır: Belirli unsurlar ve özellikler kombinasyon yoluyla birbirlerini güçlendirebilirler. Dolayısıyla tamamlayıcılık, karşıt referans ve tanımlama sistemleri bağlamında etkileşime giren sistemsel ve bütünsel unsurlar taşır. Kültürlerarası tamamlayıcılık bilinçli olarak, Cameron'un (2017) *Positive Organizational Scholarship (POS)* yaklaşımında olduğu gibi kaynaklara ve güçlü yönler odaklanır ve çelişkilerin veya farklılıkların bilinçli bir şekilde kombinasyonunu savunur. Bu yaklaşımda kültürlerarasılık etkileyici ve keyifli bir kavram olarak görülmektedir.

Gelişim modeli (Şekil 1), kültürlerarası tamamlayıcılığı somutlaştırarak bir hedefe ulaşma sürecini görselleştirmektedir. Örneğin, hedef “performans ve verimlilik” elde etmektir. Bu hedef doğrultusunda zıt veya çelişkili gibi



Şekil 1 Planlama ve Doğaçlama Örneği Aracılığıyla Zıtlıkların Tamamlayıcılığı.

görünen, ama kültürün göz önünde bulundurulduğu çözümler hedefe ulaşılmasını sağlayabilir. Hedefe bir yandan “planlama ve organizasyon”, diğer yandan “doğaçlama ve esneklik” yoluyla ulaşılabilir. Hedefe yönelik her çözümün güçlü ve zayıf yönleri vardır: Yüksek seviyede doğaçlama ve esneklik, hataya eğilimli düzensiz süreçlere yol açarken aşırı derecede planlama ve organizasyon ise tıkanmaya yani organizasyonel katılığa yol açar ve dinamik ortamın gerektirdiği intibaklara az imkân sağlar.

Bu örnekte kültürlerarası tamamlayıcılık, ilgili güçlü yönlerin kombinasyonunun döngüsel ve genellikle geçici bir süreçte mümkün kılınması anlamına gelmektedir. Örneğin, bir projenin başlangıcında, yüksek seviyede doğaçlama çok sayıda ve beklenmedik fikir ve çözümler üretebilir. Diğer bir aşamada, planlama yapı ve düzen sağlamak için önemlidir (Barmeyer 2018). İlgili aktörler tarafından aktif olarak şekillendirilebilen ve zıtlıkların kombinasyonunun mümkün hale geldiği bu iki özellik arasındaki kültürlerarası müzakere alanı özellikle önemlidir.

3. Örnek Uygulama Alanları: İki Kültürlü Kişiler

Diğer yayınlarda, kültürlerarası tamamlayıcılık konsepti halihazırda kuruluşların faaliyet alanında uygulanmış ve kurumsal vaka çalışmaları (Barmeyer 2020) veya kurumsal gelişim (Barmeyer 2021) ile örneklendirilmiştir. Burada, birey düzeyine odaklanılmaktadır.

Yapıcı kültürlerarası yönetim ve kültürlerarası tamamlayıcılık açısından özellikle ilgi çekici olan kültürlerarası olarak sosyalleşmiş iki kültürlü kişilerdir –iki kültürlü bir ailede büyüyen, kültürlerarası partner ilişkisi içinde olan, farklı ülkelerde uzun süre ikamet eden veya göç gibi başka yoğun kültürlerarası tecrübeler edinmiş olan kişiler gibi. Bu bireyler değerlerin, tutumların, inançların ve davranışsal varsayımların farklı bilişsel temsillerine sahiptir ve bu nedenle en az iki kültürü (değerler, anlam ve çözüm sistemleri) ve günlük eylemlerinde kullandıkları en az iki dili içselleştirirler (Brannen & Thomas 2010). Yani kendi kişiliklerinde farklı kültürleri birleştirirler.

“Bicultural individuals identify with two (or more) distinct cultures because of having internalized more than one set of cultural schemas. A cultural schema is a socially constructed cognitive system that represents one’s knowledge about the values, attitudes, beliefs, and behavioral assumptions of a culture as well as the relations among these attributes” (Brannen & Thomas 2010, 6).

Şimdiye kadar, iki kültürlü insanların toplumdaki algılanışı çoğunlukla kusur temelli olmuştur (Fitzsimmons vd. 2013). Kendilerine kültürel marjinallik ve kimlik sorunları atfedildiği için iki kültürlülük sorunlu olarak görülmüştür. Pozitif Psikolojiye (Seligman 2003; Cameron 2017) dayanan yapıcı kültürlerarasılık doğrultusunda, bu bireylerin *Insider-Outsider*-aracı konumları nedeniyle özel kaynaklara ve geniş bir davranış repertuarına sahip olduklarını gösteren yeni bir araştırma kolu ortaya çıkmıştır (Fitzsimmons vd. 2013). Kültürlerarası tamamlayıcılık bağlamında, iki kültürlü kişiler kültürel farklılıkların görünürdeki zıtlıklarını ve çelişkilerini tamamlayıcı bir şekilde birleştirme becerisine sahiptir. Nitekim, dilemma teorisine göre de (Trompenaars & Hampden-Turner 2004) bir gerilim durumunda çözüm genellikle iki olası alternatif arasında bir karar almaktır. Yani hedefe ulaşmak için genellikle birbiriyle çelişen iki çözüm mevcuttur. Kesin olarak yanlış ya da doğru bir çözüm yoktur. İki kültürlü insanlar *out of the box*-düşünme becerileriyle referans çerçevelerini değiştirebilirler ve böylece dünyayı başka perspektiflerden de algılayabilirler. “Ya-ya da” düşüncesi her zaman yapıcı çözümleri teşvik etmezken “hem-hem de” düşüncesi bunu sağlayabilir. Görünürde birbirine

zıt olan değerler, fikirler veya uygulamalar bu şekilde aynı anda bilişsel olarak bağlanabilir ve ideal anlamda sinerjik olarak kullanılabilir (Friedman & Berthoin Antal 2005). Bu zıtlıklar bütünleştirildiğinde, alternatif bakış açıları ortaya çıkabilir ve bu da bilişsel karmaşıklık olarak bilinen daha kompleks bir düşünme biçimine yol açar:

“It is the act of confronting and resolving the potentially different values, attitudes, beliefs, and assumptions about appropriate behavior that results in mental development. What happens is that the internationalization of two or more cultures creates the opportunity for conflict between the norms and values of the two (or more) different cultures. In order to resolve these conflicts, people must become consciously aware of them; this allows them to consider the merits of the alternative perspectives and form reasonable trade-offs among them. The increased effort required to resolve these culture conflicts results in a more complex way of thinking (called cognitive complexity)” (Thomas 2016, 36).

Dolayısıyla, iki kültürlü kişiler tek kültürlü sosyalleşmiş kişilere kıyasla daha geniş bir eylem ve sorun çözme repertuarına sahip olabilirler (Barmeyer & Großkopf 2022). İki kültürlü insanların oranının artması, bu insanların yalnızca kendi kültürlerine dair bilgiyi kurumlara taşımakla kalmayıp aynı zamanda karşılaşma noktalarında kültürler arasında arabuluculuk yapma becerisi de sergiledikleri anlamına gelmektedir. Bu karşılaşma noktasını yönetenler aynı zamanda *Boundary Spanner* olarak da adlandırılmaktadırlar (Barner-Rasmussen vd. 2014). *Boundary Spanner*’lar etkileşim, bağlantı kurma, moderasyon ve hatta müdahale gibi önemli birçok işlevi yerine getirirler ve kültürlerarasılığı yapıcı bir şekilde ele almalarını sağlayan (Barmeyer & Großkopf 2020) açık ve çoklu bakış açısına sahip olma, esneklik, belirsizliğe tolerans, yaratıcılık ve dayanıklılık gibi belirli yetkinliklere sahiptirler (Thomas 2016).

İki kültürlü insanlar, Türk-Alman Üniversitesi’ndeki birçok iki kültürlü öğrencide görüldüğü gibi, farklı kültürler arasında bir bağ veya arabulucu olarak önemli bir rol oynayabilirler: Duruma bağlı olarak hem Türk hem de Alman kültürlerine ait dil repertuarlarından, düşünme ve hareket etme biçimlerinden yararlanabileceklerinin farkındadırlar. Bu durum Code-Switching (bir dilden diğerine geçiş, Chen 2015) ve Frame-Switching (bir kültürel çerçeveden diğerine geçiş, Luna vd. 2008) olarak da adlandırılmaktadır. Her iki ülkede de gerek özel hayatlarında gerekse iş hayatlarında gündelik durumların üstesinden gelebilmektedirler.

Alman-Türk bağlamında, uzman, yönetici veya girişimci olarak sahip

oldukları çeşitli yetkinlikleri hedef odaklı bir şekilde kullanan çok sayıda iki kültürlü insan bulunmaktadır. Türkiye’de (Beyşehir) büyüdükten sonra Aachen’da mühendislik eğitimi alan ve daha sonra Türkiye’de üretilen ürünleri önce Almanya’da ve daha sonra birçok ülkede başarıyla pazarlayan bir tekstil şirketi kuran Türk girişimci Kemal Şahin’in başarı öyküsü, kuruluşlarda yapıcı kültürlerarasılığın örneği olarak gösterilmektedir. “Gurbetteki Şahin” adlı otobiyografisinde Türkiye ve Almanya arasındaki yaşamını ve çalışmalarını anlatan Şahin, özellikle şirketinde uyguladığı yapıcı kültürlerarasılığı bilinçli bir şekilde yansıtmaktadır:

“Farklı kültürlerin bir araya gelmesiyle Şahinler Holding zaman zaman Fransızca konuşulan, sık sık Türk yemeklerinin yenildiği ve İspanyol danslarının yapıldığı bir şirket haline geldi. Bu çeşitlilik benim şirketin başında olmamdan da kaynaklanıyor. Ve ben bugün hala bir Türküm. Şirket kültürümüz, farklı kültürlerde kendimi rahat hissetmeme ve diğer insanlara ve kültürlere karşı açık bir tutum sergilememe dayanıyor. Başarımızın nedeni de ‘tipik Türk’ ve ‘tipik Alman’ özelliklerinin birlikte var olmasında yatıyor. Şirketimizin felsefesi, farklı kültürlerde bulduğum çeşitli erdemlere dayanıyor: Dürüstlük, dakiklik, güvenilirlik, samimiyet, açıklık ve esneklik bunlar arasında yer alıyor. Bunlar şirketimizin temel taşlarıdır” (Şahin 2002, 14–15).

Bir başka örnek, başarılı Corona aşısı Comirnaty ile dünya çapında dikkat çeken BioNTech şirketinin girişimci bilim insanları Uğur Şahin ve Özlem Türeci çiftidir. Yapıcı kültürlerarasılık anlamında, göçmen girişimci çift Şahin ve Türeci sadece dünya çapında olumlu etkileri olan, milyonlarca insanın hayatını koruyan, tıp ana akımının dışında yenilikçi bir tıbbi gelişmenin örneği olarak değil, aynı zamanda belki de iki kültürlülükleri nedeniyle oldukça sıra dışı şeyler başaran Türk göçmenlerin kültürlerarası bir örneği olarak da hizmet etmektedir: “Uğur’un aşı üzerinde çalışmak üzere bir ekip kurduğu günden itibaren, nihai aşının ilk kez bir insana enjekte edilmesi sadece 88 gün sürdü” (Miller vd. 2021, 322).

Yaratıcılık ve inovasyon birdenbire gelişmez, bireysel düşünce ile sosyo-kültürel bağlam arasındaki etkileşim yoluyla ortaya çıkan sistemik bir olgudur (Csikszentmihalyi 2014). Bu süreçte, insanlar bir araya geldiklerinde, farklı bakış açıları, fikirler ve bilgiler bir araya gelerek yaratıcılığa ve inovasyona katkıda bulunur. Uğur Şahin ve Özlem Türeci’nin 1990’lardaki tesadüfi buluşması, dünyanın her yerinden fikirleri ve insanları şaşırtıcı bir şekilde kendine çeken manyetik bir çekirdek oluşturdu (Miller vd. 2021, 332–333). Farklı unsurların tamamlayıcı bir şekilde bir araya gelmesiyle ortaya çıkan

bu kültürlerarası yaratıcı sürecin sonucu parçalarının toplamından daha fazlasıdır ve dolayısıyla kültürel çeşitliliği bir güç olarak kullanabilen kültürlerarası sinerjiye işaret eder:

“Uğur’un Ocak 2021’de Angela Merkel ile yaptığı bir video konferansta gururla açıkladığı gibi, Lightspeed uzman ekibi altmıştan fazla farklı ülkeden gelen uzmanlardan oluşuyordu ve yarısından fazlası kadındı. Uğur’un The New York Times’a verdiği demeçte, Pfizer ile ortaklığı, Albert Bourla ile ‘bilim insanı ve göçmen ortak geçmişleri’ üzerinden bağ kurmaları sayesinde kolaylaştı. BNT162b2’de kullanılan mRNA platformu için temel bir yapı taşı oluşturan bir modifikasyon geliştiren Katalin Karikó, komünist Macaristan’dan ABD’ye kaçmıştı. Pfizer’in BioNTech ile ortaklık kurmasını sağlayan ve aşı geliştirme süreci boyunca bilimsel ekiplere rehberlik eden Kathrin Jansen, Almanya’dan Amerika Birleşik Devletleri’ne göç etmişti. Fas doğumlu Moncef Slaoui’nin ABD’de aşı tedarik etmek için ‘*Warp Speed Operasyonu*’ nun başında hızlı karar vermesi, ilk büyük aşı siparişlerinin verilmesini sağladı. İngiltere’nin Coventry kentinde Maggie Keenan’a uluslararası televizyon kanallarının kameraları önünde ilk aşı enjeksiyonunu yapan hemşire May Parsons, gururlu bir İngiliz-Filipinliydi” (Miller 2021, 320).

Bu örnekler, iki kültürlü girişimcilerin yenilikçi ürünler yaratmak için farklı, adeta birbirleriyle zıt fikir, bilgi ve uzmanlık unsurlarını bir araya getirmeyi nasıl başardıklarını göstermektedir. Ayrıca eğitim, yaratıcılık ve inovasyon yoluyla iki kültürlü göçmenlerin toplum üzerinde etki yaratabileceğini ve iş dünyasında başarılı olabileceğini göstermektedir.

Morris vd. (2015) tarafından ortaya atılan *çok kültürlü* düşünme konsepti burada yol göstericidir. Bu konsept, başka kültürlerden insanlarla etkileşime giren veya kendileri de farklı kültürel grupların bir parçası olan insanlarda bulunabilecek bir kültürel farkındalık biçimi olarak tanımlanıyor. Bu bağlamda, problemleri çözmek için farklı referans çerçevelerinin kullanılması nedeniyle çok kültürlü düşünmenin yaratıcılığı teşvik ettiği varsayılmaktadır. Kültür, insanların dünyanın fiziksel, sosyal ve duygusal boyutlarıyla nasıl başa çıktıklarını etkileyen bir faktör olarak anlaşılırsa, daha geniş bir referans çerçevesi repertuarı, dünyayı daha geniş bir kapsamda kavramaya ve anlamaya yardımcı olabilir ve bu da yeni ve değerli fikirler üretmeye katkıda bulunabilir. Yaratıcılık tipik olarak fikirlerin beklenmedik (yeniden) kombinasyonları bir araya geldiğinde ortaya çıktığından, kültürlerarası deneyimler ve perspektifler aynı beklenmedik yeniden kombinasyonları teşvik edebilir (Glăveanu 2010).

Yani iki kültürlü bireyler, sosyal psikolog ve pozitif psikolojinin kurucularından Mihaly Csikszentmihalyi'nin de mucitler, sanatçılar ve girişimcilerle yaptığı 90'dan fazla görüşmeye dayanarak ortaya koyduğu gibi, yaratıcı kişiliklerin pek çok özelliğini sergilemektedir (Thomas 2016):

“Yaratıcı kişiler çelişkili uçları kendi içlerinde birleştirirler. Bireysel bir ‘birlik’ değil, bireysel ‘çeşitlilik’ oluştururlar. Spektrumun tüm tonlarını içeren beyaz renk gibi, insan olasılıklarının tüm spektrumunu birleştirme eğilimindedirler. Bu nitelikler her insanın doğasında vardır, ancak genellikle çelişkinin yalnızca bir kutbunu oluştururuz. Böylece belki de doğamızın agresif, rekabetçi yönünü öne çıkarmayı ve sevecen, işbirlikçi yönünü küçümsemeyi veya bastırmayı öğreniyoruz. Yaratıcı bir kişinin duruma göre aynı anda ya da değişmeli olarak hem agresif hem de işbirlikçi olması daha olasıdır. Kompleks bir kişilik, insan repertuarında olasılıklar olarak mevcut olan ancak genellikle ‘iyi’ ya da ‘kötü’ olduğu için sadece bir kutbu seçtiğimiz için körelen özelliklerin tamamını sergileme kapasitesine sahiptir” (Csikszentmihalyi 2014, 88).

Bu alıntı, “insan repertuarında olasılıklar olarak mevcut olan [...] özellikler” ifadesinin temel söylemiyle, karşıtların kombinasyonuna dayanan yapıcı kültürlerarasılığa atıfta bulunmaktadır.

İki kültürlü insanlar, farklı yetkinliklerini şirketlerin ötesinde kültür enstitüleri, kültür vakıfları, politika, sosyal hizmet kurumları veya eğitim kurumları gibi diğer kuruluşlarda da yapıcı bir şekilde kullanabilirler. Örneğin, sanat ve kültür, siyaset, medya, iş dünyası, eğitim ve bilim alanlarında Alman-Türk iş birliğini teşvik etmek amacıyla Ernst Reuter Girişimi (2006'dan beri) kapsamında İstanbul'da kurulan Türk-Alman Üniversitesi'nin kuruluşunda ve gelişiminde de bu kişiler özel bir rol oynamaktadır (Struck 2011). Böylesine büyük ölçekli bir eğitim politikası projesini hayata geçirmek için, milletlerarası karşılıklı anlayışı, kültürel alışverişi, kişilerarası ve hükümetlerarası iş birliğini özel bir enerjiyle başarılı ve olumlu bir şekilde şekillendirmek isteyen aktörlere ihtiyaç vardı ve bu ihtiyaç hala devam etmektedir. Hem Türkiye'de hem de Almanya'da, her iki ülkede ve kültürde deneyimi olan ve kendilerini bu hedefe adanmış ve kişisel olarak motive olmuş akademisyenler arandı ve bulundu. Bu kişiler genellikle bu bağlamda uzun yıllar bilimsel çalışmalar yapmış, iki ülkede de bilimsel kariyere sahip ya da aile geçmişleri veya eşleri aracılığıyla bu iki kültür ve ulusla yakından bağlantılı kişilerdir. Bu kişilerin çok kültürlü düşünebilmeleri ve hem bilimsel sistemler hem de kültürler arasında bağlantı kurabilen *Boundary Spanner* olarak işlev görmeleri, zorluklar ve hatta çatışmalar karşısında anlayış ve iş

birliğine yönelik kapsayıcı hedeflerin sürdürülmesini mümkün kılmaktadır (Barner-Rasmussen vd. 2014; Barmeyer & Großkopf 2020).

4. Araştırma Hedefleri ve Kültürlerarası Uygulama

Kuruluşlarda sosyal bir olgu olarak kültürlerarasılık, son yıllarda kültürlerarası araştırmalarda ağırlıklı olarak yapıldığı gibi, yalnızca sorun odaklı bir perspektiften ele alınıp analiz edilemez ve edilmemelidir. Kültürlerarasılık aynı zamanda tamamlayıcı nitelikte yapıcı unsurlara da sahiptir. Ancak aynı zamanda bu yapıcı paradigmatik duruşun, kendilerini eleştirel bir paradigma içinde konumlandıran kişiler (özellikle sosyal ve kültür bilimciler ve uygulayıcılar) tarafından hedef alınabileceğinin de farkındayız. ABD kaynaklı sosyal ve kültür bilimlerinden, özellikle de postkolonyal teorilerden etkilenerek şekillenen bir kültürlerarası yönetim araştırması akımı da buna tanıklık etmektedir. Bu araştırmaların çoğunun odak noktası güç asimetrisi, eşitsizlikler ve çatışmalardır (Jack & Westwood 2006; Mahadevan vd. 2020). Bu görüşler ve paradigmatik tutumlar elbette önemlidir, zira hem uluslararası hem de Türk-Alman bağlamında pek çok kültürlerarası anlaşmazlık ve çatışma mevcuttur. Ancak bu çalışma ile bu bakış açılarının bireyleri oluşturan birçok olumlu insani kazanımın ve sosyal sistemlerin yaşadığı olumlu gelişmelerin göz ardı edilmesine yol açan tek taraflı ve aşırı vurgulamayı sorguluyoruz. Kültürel değişim, kültürlerarası yetkinlik ve kültürlerarasılık, kültürleri ve toplumları değiştirmektedir. Yapıcı biçimde, daha az çatışmalı ve iş birliğine dayalı bir etkileşime yol açmaktadırlar.

Kültürlerarası araştırmaların geleceği için, farklı düzeylerde aşağıdaki araştırma konuları ele alınabilir:

Epistemolojik düzeyde, esasen kültürlerarasılığın yapıcı unsurlarına odaklanan başka bir bilimsel paradigma üzerinde düşünülebilir. Farklı sosyal bilim paradigmatları (Romani vd. 2018), muhtemelen yapıcı kültürlerarasılığa (Barmeyer 2021) uygun bakış açılarının çeşitliliğine olanak tanıyan çok paradigmatlı bir yaklaşımla (Romani & Primecz 2019) ele alınabilir. Yapıcı bir bakış açısıyla, araştırmacılar farklı paradigmatik yaklaşımlarından ortaya çıkan tamamlayıcı unsurlara odaklanabilirler. Araştırma olgularına yönelik çok paradigmatlı bir duyarlılık, kültürlerarası araştırmaların yenilikçi ve önemli sonuçlar üretmesi için kullanılabilir (Großkopf & Barmeyer 2021).

Kavramsal düzeyde, mevcut kavram ve modellere dayanan ve bunları bütünleştiren yeni bir bütünsel entegratif model tasarlamak düşünülebilir. Bu model, kültürlerarasılığın dinamiklerini ve süreçlerini (Bausch vd. 2022)

ve ayrıca kültürlerarası müzakereleri de (Barmeyer & Davoine 2015) hesaba katabilir. Bu bağlamda, sosyokültürel ve sosyo-tarihsel bağlam değişkenleri (D'Iribarne vd. 2020; Bjerregaard vd. 2009), aynı zamanda kültürel çoğulculuk anlamında çoklu kültürler (ulusal, bölgesel, kurumsal ve profesyonel kültürler) (Sackmann & Phillips 2004) ve genişletilmiş bir yetkinlik repertuarı olarak *kod ve çerçeve değiştirme* (Code-, Frameswitching) (Luna vd. 2008) gibi unsurlar giderek daha fazla dahil edilebilir.

Ampirik düzeyde, yapıcı kültürlerarasılığın ortaya çıkmasını mümkün kılan etkileşim süreçlerinin daha yakından incelendiği, kültüre özgü daha niteliksel vaka çalışmaları (Stahl & Tung 2015) yürütmek faydalı olacaktır. Bu tür araştırmalar, kendi bakış açılarını, varsayımlarını ve bilgi birikimlerini araştırma sürecine dahil eden Alman-Türk araştırmacı tandemleri aracılığıyla kültürlerarası olarak da yürütülebilir (Barmeyer & Davoine 2021). Bu, kişiler arası etkileşim olarak mikro düzeyde, kurumsal bağlamlarda mezo düzeyde veya şehirler, bölgeler veya toplumlar olarak makro düzeyde gerçekleşebilir (Barmeyer 2018; Thornton vd. 2012). Almanya-Türkiye ve Türkiye-uluslararası bağlamında araştırmalara büyük ihtiyaç vardır. Türkiye'deki büyük, özellikle de uluslararası alanda aktif şirketler kültürlerarası yetkinlik geliştirme avantajlarından giderek daha fazla yararlanırken, küçük ve orta ölçekli Türk şirketleri, dış pazarlarda daha başarılı olmak istemelerine rağmen kültürel konuların pek farkında değiller (Calik 2021). Türk devlet kurumlarında ve diğer özel kuruluşlarda kültürlerarası yetkinliğin rolü hakkında çok az şey bilinmektedir. Almanya-Türkiye bağlamında yapıcı kültürlerarası yönetim için, kültürlerarası yetkinlikleriyle kültürlerarası öğrenme ve gelişim süreçleri için önemli bir itici güç sağlayan iki kültürlü aktörlere odaklanmak özellikle yararlı olacaktır (Barmeyer & Grosskopf 2022).

Şekil Kaynağı

Şekil 1 Barmeyer 2011, 24.

Kaynakça

- Adler, N. J. (1980): Cultural Synergy: The Management of Cross-Cultural Organizations. In: Burke, W. W. & Goodstein, L. D. (Eds.): Trends and Issues in Organizational Development: Current Theory and Practice. University Associates, 163–184.
- Adler, N. J. (1983): Cross-cultural management research: The ostrich and the trend. *Academy of management Review*, 8(2), 226–232.
- Adler, N. J. & Aycan, Z. (2018): Cross cultural interaction: What we know and what we need to know. In: *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 5, 307–333.
- Aycan, Z. (2001): Human resource management in Turkey-Current issues and future challenges. *International journal of manpower*, 22(3), 252–260.
- Barmeyer C. (2012): Taschenlexikon Interkulturalität. Vandenhoeck & Ruprecht UTB, Göttingen.
- Barmeyer, C. (2018): Konstruktives Interkulturelles Management. Vandenhoeck & Ruprecht UTB, Göttingen.
- Barmeyer, C. (2020): Interkulturelle Komplementarität in Organisationen: Bezugsrahmen, Fallbeispiele und begünstigende Faktoren. In: Giessen, H. W. & Rink, C. (Hg.): *Migration, Diversität und kulturelle Identitäten*. J. B. Metzler, Berlin, 37–62.
- Barmeyer, C. (2021): Konstruktive interkulturelle Organisationsentwicklung durch paradigmatische Perspektivenvielfalt: In: *Interkulturelles Forum der deutsch-chinesischen Kommunikation*, 1(1), 81–103, <https://doi.org/10.1515/ifdck-2021-2008>.
- Barmeyer, C. & Davoine, E. (2014): Interkulturelle Synergie als “ausgehandelte” Interkulturalität: Der deutsch-französische Fernsehsender ARTE. In: Moosmüller, A. & Möller-Kiero, J. (Hg.): *Interkulturalität und kulturelle Diversität*. Waxmann, Münster, 155–181.
- Barmeyer, C. & Davoine, E. (2015): Konstruktive Interkulturalität. Impulse für die Zusammenarbeit in internationalen Organisationen am Fallbeispiel Alleo. In: *ZfO – Zeitschrift für Führung + Organisation*, 84(6), 430–437.
- Barmeyer, C. & Davoine, E. (2021): Intercultural challenges of rapport in French-German organizational field research – insights from a binational research tandem. In: Guttormsen, D., Lauring, J. & Chapman, M. (Hg.): *Field Guide to Intercultural Research*. Edgar Elgar, Cheltenham, 230–242, <https://doi.org/10.4337/9781788970129.00027>.
- Barmeyer, C. & Franklin, P. (Hg.) (2016): *Intercultural management: A case-based approach to achieving Complementarity and Synergy*. Palgrave, London.

- Barmeyer, C. & Grosskopf, S. (2022): Das Kreativitätspotenzial von Bikulturalität. Fallstudie eines migrantischen Unternehmers. In: *ZfO – Zeitschrift für Führung + Organisation*, 87(2), 86–89.
- Barmeyer, C., Bausch, M. & Moncayo, D. (2019): Cross-cultural management research: Topics, paradigms, and methods – A journal based longitudinal analysis between 2001 and 2018. In: *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(2), 218–244.
- Barmeyer, C., Davoine, E. & Stokes, P. (2019): When the ‘well-oiled machine’ meets the ‘pyramid of people’: Role perceptions and hybrid working practices of middle managers in a binational organization – ARTE. In: *International Journal of Cross Cultural Management*, 19 (3), 251–272.
- Barmeyer, C. & Grosskopf, S. (2020): Von sozialem zu interkulturellem Kapital – Migranten als interkulturelle Brückenbauer. In: Genkova, P. & Riecken, A. (Hg.): *Handbuch Migration und Erfolg*. Springer, Wiesbaden, 407–422.
- Bausch, M., Barmeyer, C. & Mayrhofer, U. (2022): Facilitating factors in the cross-cultural transfer of management practices: The case of a German multinational in Brazil. In: *International Business Review*, 31 (2), online.
- Bjerregaard, T., Luring, J. & Klitmøller, A. (2009): A critical analysis of intercultural communication research in cross-cultural management introducing newer developments in anthropology. *Critical Perspectives on International Business*, 5(3), 207–228.
- Bolten, J. (2001): *Interkulturelle Kompetenz*. Erfurt.
- Boyacigiller, N. A., Kleinberg, J., Phillips, M. E., & Sackmann, S. A. (2004): Conceptualizing culture: Elucidating the streams of research in international cross-cultural management. *Handbook for international management research*, 2, 99–167.
- Brannen, M. Y. & Thomas D. C. (2010): Bicultural Individuals in Organizations: Implications and Opportunity. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(1), 5–16.
- Brannen, Mary Y. (1998): Negotiated Culture in Binational Contexts: A Model of Culture Change Based on a Japanese/American Organizational Experience. In: *Anthropology of Work Review*, 18(2/3), 6–17.
- Burrell G. & Morgan G. (1979): *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Elements of the Sociology of Corporate Live. Ashgale Publishing Company, Burlington.
- Calik, S. (2021): Internationalisierungsprofile Türkischer Unternehmen. Kulturelle Herausforderungen für das Management in den Handelsbeziehungen mit Deutschland. Doppelmasterarbeit Istanbul-Passau, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=v7BkNnnepTnbhn8rNR77LXtuyjuKFy0xib6jk5NpFEArK8KPTb9uDC2kOU8GIrxa>, [04.09.2023].

- Cameron, K. (2017): Cross-cultural research and positive organizational scholarship. In: *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(1), 13–32.
- Casmir, F. (1999): Foundations for the Study of Intercultural Communication based on a Third-Culture Building Model. In: *International Journal of Intercultural Relations*, 23(1), 91–116.
- Chanlat, J.-F., Davel, E. & Dupuis, J.-P. (2013): *Cross-Cultural Management. Culture and Management Across the World*. Routledge, London.
- Chen, S. X. (2015). Toward a social psychology of bilingualism and biculturalism. *Asian Journal of Social Psychology*, 18(1), 1–11, <https://doi.org/10.1111/ajsp.12088>.
- Csikszentmihalyi, M. (2014): *FLOW und Kreativität*. Klett-Cotta, Stuttgart.
- D'Iribarne, P., Chevrier, S., Henry, A., Segal, J.-P. & Tréguer-Felten, G. (2020): *Cross-cultural management revisited*. Oxford University Press.
- Fitzsimmons, S. R., Lee, Y.-T. & Brannen, M. Y. (2013): Demystifying the myth about marginals: implications for global leadership. *European J. International Management*, 7(5), 587–603.
- Friedman, V. J. & Berthoin Antal, A. (2005): Negotiating Reality. A Theory of Action Approach to Intercultural Competence. In: *Management Learning*, 36(1), 69–86.
- Glăveanu V.-P. (2010): Principles for a Cultural Psychology of Creativity. *Culture & Psychology*, 16(2), 147–163, <https://doi.org/10.1177/1354067X10361394>.
- Grosskopf, S. & Barmeyer, C. (2021): Learning from multi-paradigmatic sensitivity in cross-cultural management? Empirical and theoretical considerations. In: *International Journal of Cross Cultural Management*, (21)2, 181–202, <https://doi.org/10.1177/14705958211019437>.
- Goethe, J. W. v. (1810): *Zur Farbenlehre*. 2 Bände, Tübingen.
- Holden, N., Michailova, S. & Tietze, S. (Eds.) (2015): *The Routledge companion to cross-cultural management*. Routledge, London.
- Jack, G. & Westwood R. (2006): Postcolonialism and the politics of qualitative research in international business. *Management International Review*, 46(4), 481–501.
- Jack, G. & Westwood, R. (2009): *International and cross-cultural management studies: A postcolonial reading*. Palgrave Macmillan, London.
- Kamm, J. (Ed.) (2021): *Kulturwirtschaft. Themen – Methoden – Perspektiven*. Schuster, Passau, 225–254.
- Kuhn, T. S. (1978): *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*. 3. mit der 2. identischen Auflage. Suhrkamp Verlag, Frankfurt/Main.
- Luna, D., Ringberg, T. & Peracchio, L. A. (2008): One Individual, Two Identities: Frame Switching among Biculturals. *Journal of Consumer Research*, 35(2), 279–293, <https://doi.org/10.1086/586914>.

- Mahadevan J., Primecz H. & Romani L. (2020): *Cases in Critical Cross-Cultural Management: An Intersectional Approach to Culture*. Routledge, New York, London.
- Miller, J., Şahin, U. & Türeci, Ö. (2021): *Projekt Lightspeed. Der Weg zum BioNTech-Impfstoff – und zu einer Medizin von morgen*. Rowohlt, Hamburg.
- Morris, M. W., Chiu, C. & Liu, Z. (2015): Polycultural Psychology. *The Annual Review of Psychology*, 66, 631–659.
- Otte, M. (1990): Komplementarität. In: Sandkühler, Hans Jörg (Hg.): *Europäische Enzyklopädie zu Philosophie und Wissenschaften*. Bd. 2. Hamburg, 847–849.
- Romani, L. & Primecz, H. (2019): Promoting and demystifying paradigm interplay: Reflexive practices on a study of Turkish mobile professionals. *Studi di Sociologia*, 57(1), 31–44.
- Romani, L., Barmeyer, C., Primecz, H. & Pilhofer, K. (2018): Cross-Cultural Management Studies: State of the Field in the Four Research Paradigms. In: *International Studies of Management & Organization*, 48(3), 247–263.
- Sackmann, S. A., & Phillips, M. E. (2004): Contextual influences on culture research: Shifting assumptions for new workplace realities. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(3), 370–390.
- Şahin, K. (2002): *Der Falke in der Fremde*. Econ, München.
- Seligman, M. E. P. (1998): *Learned optimism: how to change your mind and your life*. Vintage Books, New York.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000): Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Seligman, M. E. P. (2003): Positive psychology: Fundamental assumptions, *Psychologist*, 16(3), 126–127.
- Stahl, G. K. & Tung, R. L. (2015): Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship. *Journal of International Business Studies*, 46(6), 391–414.
- Struck, E. (2011): Interkulturalität und Wissenstransfer. Die Bedeutung interkultureller Studiengänge am Beispiel der “Kulturwirtschaft – International Cultural and Business Studies” der Universität Passau. In: Ozil, S., Hofman, M. & Dayioglu-Yücel, Y. (Eds.): *Jahrbuch Türkisch-Deutsche Studien*, Bd. 1. Göttingen, 231–240.
- Szkudlarek, B., Romani, L., Caprar, D. V. & Osland, J. S. (Eds.) (2020): *The Sage handbook of contemporary cross-cultural management*. Sage, London and Thousand Oaks.
- Thomas, D. C. (2016): *The Multicultural Mind*. Oakland.
- Thornton, P. H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012): The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process. Oxford University Press.

- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2010): Riding the waves of innovation: Harness the power of global culture to drive creativity and growth. Mc Graw-Hill, New York.
- Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles (2004): Managing people across cultures, Chichester.
- Usunier, J. C. (1998): International and cross-cultural management research. Sage, London and Thousand Oaks.