

**Citation:** Ergülşen Başlar G. & Narin A. (2018), Uluslararası İşletmelerde Global Çalışanların Karşılaştıkları Kültürlerarası İletişim Zorlukları Ve Bu Zorlukların Üstesinden Gelmede Geliştirilen Stratejilerinin Anlaşılmasına Yönelik Bir Durum Çalışması, BMIJ, (2018), 6(3): 138-153 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i3.347>

## ULUSLARARASI İŞLETMELERDE GLOBAL ÇALIŞANLARIN KARŞILAŞTIKLARI KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM ZORLUKLARI VE BU ZORLUKLARIN ÜSTESİNDEN GELMEDE GELİŞTİRİLEN STRATEJİLERİN ANLAŞILMASINA YÖNELİK BİR DURUM ÇALIŞMASI<sup>1</sup>

Gizem ERGÜLŞEN BAŞLAR<sup>2</sup>

Ayşe NARİN<sup>3</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 01/11/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 15/11/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 30/11/2018

### ÖZ

Uluslararası işletmelerde global ekiplerin yerel ekiplerden farklılaştığı noktalar, global ekiplerde karşılaşılan zorluklar ve buna bağlı olarak bu ekiplerde görev almanın gerektirdiği niteliklerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması "case study" deseninin kullanılmış, bu çerçevede dünya üzerinde farklı coğrafyalarda üretim ve satış faaliyeti gerçekleştiren uluslararası bir işletmenin Türkiye'deki global ekip üyelerinden 8 kişi ile yarı yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılarak derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, yüz yüze iletişimin sınırlı olduğu global ekiplerde karşı tarafı doğru anlayabilme ve kendini karşı tarafa doğru aktarabilme temelinde iletişim becerisinin kültürel farklılıklar ve sanal ortam bakımından yerel ekiplere göre daha fazla önem kazandığı görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Global Ekip, Kültürlerarası İletişim, Uluslararası İşletme

**JEL Kodları:** M14, M16, J80, D83

## A CASE STUDY ON UNDERSTANDING FOR INTERCULTURAL COMMUNICATION CHALLENGES FACED BY GLOBAL TEAM MEMBERS AND DEVELOPED STRATEGIES FOR OVERCOMING THESE CHALLENGES

### ABSTRACT

The study aims to reveal the problems encountered in the context of organizational communication by global workers in international companies. It is planned to use the qualitative research method in order to examine in depth the thoughts, experiences and suggestions of organizational communication problems of global workers in the research. "Case study" pattern as a qualitative research pattern, will be benefited. The research will be conducted on an international enterprise in İzmir that carry on a business in automotive sector, an interview in depth will be personally applied to eight employees who work in global position. The collected data will be analyzed by content analysis method. It has been found that communication becomes more important on the base of being able to understand other side orrectly and express itself clearly in global teams where face to face communication is limited then local teams.

**Keywords:** Global Team, Intercultural Communication, International Company

**JEL Codes:** M14, M16, J80, D83

<sup>1</sup> Bu çalışma "Business and Organization Research Conference-BOR 2018" adlı kongrede yayımlanmıştır.

<sup>2</sup> Ege Üniversitesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım ABD, [gizembaslar@gmail.com](mailto:gizembaslar@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-9023-5115>

<sup>3</sup> Ege Üniversitesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım ABD, [ayse.narin@gmail.com](mailto:ayse.narin@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-7743-5617>

## **1.GİRİŞ**

Uluslararası işletmelerin dünya üzerinde daha fazla coğrafyada faaliyetlerini gerçekleştirmesi, uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanların daha farklı bölgelerde çalışmalarını mümkün kılmaktadır. Bu sebeple uluslararası işletmelerde çalışanlar daha fazla hareketli durumdadır (Messner,2015:107). Bir diğer ifade ile daha fazla sayıda çalışan işletmelerin farklı coğrafyalardaki operasyonlarında görev almaktadır. Coğrafi olarak dağınık ekiplerde çalışma olgusu yeni olmamakla birlikte (O’Leary ve Mortensen, 2010: 115), yerel ve bölgesel pazarlara ulaşma sorunları (Muethel vd., 2012:33; Prasad ve Akhilesh, 2002:103), saat farklılıkları (Sole ve Edmondson, 2002;) bölgesel pazarlardaki kültürel farklılıklar ve insan kaynağının verimli kullanılmasının gerekliliği (Gülesin ve Can, 2015; Prasad ve Akhilesh, 2002) her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Bu engelleri ortadan kaldırmak amacıyla oluşturulan global ekipler işletmenin yerel yapılanmaları ve genel merkezi arasında bir köprü görevi görmekte, bununla birlikte dağınık yapılanmaları sebebiyle ekip üyeleri coğrafi mesafeler ve kültürel farklılıklar gibi engellere bağlı olarak iletişim kaynaklı ve çapraz fonksiyonlu yapılanmaların yarattığı yönetsel sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır (Sole ve Edmondson, 2002:17). Yerel ekiplerin yönetsel ve grup dinamiklerine bağlı olarak yaşadıkları sorunlar işletmenin üstesinden gelmesi gereken bir konu iken (Neelay,2015;1), fiziksel olarak birbirinden uzak, farklı dili konuşan ya da farklı kültürlerden gelen çalışanların karşılaştıkları engeller ayrıca bir sorun olarak ortaya çıkmakta, gelişen yeni koşullar çerçevesinde çözüm üretilmesine gereksinim duyulmaktadır.

## **2.LİTERATÜR TARAMASI**

Uluslararası işletmelerdeki global ekiplerin etkinliğinin arttığı özellikle 1990’lardan itibaren literatürde global ekipler üzerine yapılan çalışmaların yoğunlaştığı görülmektedir. Bu sebeple, çalışma çerçevesinde global ekipler üzerine literatür ele alınmıştır.

### **2.1. Global Ekip Kavram ve Kapsamı**

Literatürde “Geographically Distributed Teams-coğrafi olarak dağınık ekipler”, Globally Dispersed/Distributed Teams- Küresel Dağınık Ekipler” ya da “Virtual Teams- Sanal Ekipler” olarak tanımlanan, temel olarak işletmenin faaliyet gösterdiği değişik coğrafyalardaki farklı dilleri konuşan, farklı kültürlerden gelen, çalışanların belli bir proje ya da görev için bir araya geldikleri, üyeler arasında yüz yüze iletişimin nadiren gerçekleştiği, bunun yerine görüntülü ya da sesli iletişim teknolojilerinin kullanıldığı ekipler (Sole ve Edmondson, 2002; O’Leary ve Mortensen; 2010; Peters ve Manz, 2007; McDonough III ve Cedrone, 2000) olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel Antropolog Marietta Baba (2003), global ekibi fiziksel olarak dünyanın farklı bölgelerinde küresel düzeyde neler olup bittiğini daha iyi anlamak, bildiklerini bir araya getirmek, yerelde belli sonuçlara ulaşmak için kararlar almak amacıyla bir araya gelen insanlar olarak tanımlamaktadır. Kossler ve Prestridge (1996) global ekibi, üst düzey yönetim grubu veya finans, işletme veya satış ekibi gibi benzer işlevler veya görevleri gerçekleştiren ve kalıcı olarak oluşturulan bir grup insan olarak tanımlamakta, global ekibi kalıcı özelliği ile sanal ekipten ayırmaktadır. Kossler ve Prestridge'nin bu ayırımına karşılık alan yazında yaygın olarak global ekip ve sanal ekip kavramları aynı anlamda kullanılmaktadır (Klein ve Barrett, 2015; Pauleen,2003; Prasad ve Akhilesh, 2002; Scott ve Wildman; 2015). Bu sebeple çalışmada tüm kavramlar aynı bağlamda ele alınacaktır. Küresel ekipler, ekip kurulumu genellikle ekip üyelerinin fiziksel olarak birbirinden uzakta olmasının yanında, kültürel çeşitliliğe sahiptir ve doğrudan iletişimin yerini bilgisayar destekli iletişim almaktadır. (Muethel ve Hoegl; 2010). Global ekipler ayrıca dünya üzerindeki değişik bölgelerden gelen ekip üyelerinin oluşturduğu çalışan grupları olarak, farklı dilleri konuşmaktadır, farklı kültürel değerlere sahiptir ve farklı deneyimlere sahiptir (Scott ve Wildman; 2015).

Sole ve Edmondson (2002), dağınık ekiplerdeki çapraz fonksiyonların ve coğrafi çeşitliliğin iş süreçlerine hız, esneklik ve yaratıcılık getirdiğini, bununla birlikte dağınık ekiplerdeki çalışanların bilgiye ulaşımı, paylaşımı ya da bilgilerin bir araya getirilmesinde problem yaşadıklarını ifade etmektedir. Muethel ve Hoegl (2010) ise, ekiplerdeki çalışanlar arasındaki fiziksel mesafenin artmasının dağınık ekiplerin yönetilmesinde engel oluşturduğunu dolayısıyla bu ekiplere liderlik etmenin güçleştiğini vurgulamaktadır. Dağınık ekiplerdeki sanal olma durumu seyahat masraflarının kısılmasını sağlamakta ve verimliliği artırmakta (Klein ve Barrett ,2015; 114), bununla birlikte sanallık olgusu iletişim kalitesi, ekip içinde güvenin oluşturulması ve ekip üyelerinin iş süreçlerine katılımı ve ekip içindeki koordinasyonu da olumsuz yönde etkilemektedir (Hosseini vd., 2015; 69-70). Coğrafi olarak dağınık ekiplerdeki ulusal ve kültürel çeşitlilik, farklı yerel müşteri ve pazarlara ulaşmada önemli bir avantaj sağlamakta iken (Barczak ve McDonough III, 2003;15); çok kültürlülük aynı zamanda coğrafi olarak birbirinden uzak olan ekip üyeleri arasında güven oluşturma, ilişki geliştirme ve karar verme mekanizmalarını etkileyebilmektedir (Maznevski ve DiStefano, 2000; Barczak ve McDonough III, 2003).

Hosseini ve arkadaşları (2015), global ekiplere ilişkin gelişmelerin sürdüğünü bu sebeple alana ilişkin tanımların henüz netleşmediğini ifade etmekte, bunu alana ilişkin önemli bir zaaf olarak görmektedir.

## 2.1. Global Ekiplerin Özellikleri

Global ekiplere ilişkin yapılan çalışmalar, bu ekiplere ilişkin belli ortak özellikleri ortaya koymaktadır. Yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkan bu özellikler, bir yandan global ekiplerin yerel ekipler karşısında avantajlarını ortaya koyarken bir yandan ise işletme ve çalışanlar bakımından dezavantajları ortaya çıkarmaktadır. Global ekiplerin özelliklerinin kapsamlı bir şekilde ortaya konması amacıyla, Hosseini ve arkadaşları (2015)'nin bir araya getirmiş olduğu nitelikler Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1:** Global Ekiplerin Özellikleri

<b>Üyelerin Yetkinlikleri</b>	Çalışanların dağınık ekiplerde çalışma tecrübesi, ekip içindeki sorunların düzeyini etkiler.
<b>İçerik Farklılıkları</b>	Dağınık ekiplerdeki üyelerin aynı zamanda farklı ekiplere bağlı olması, ekipteki çalışma ortamının karmaşık hale gelmesi anlamına gelmektedir. Çünkü her bir ekip üyesi farklı çalışma rutinleri ve normları ile farklı ekiplere de bağlıdır.
<b>Mesafe</b>	Mesafe ye ilişkin klasik algı ekip üyeleri/çalışanlar arasındaki coğrafi uzaklıklar olmakla birlikte yeni çalışmalar mesafenin ekip üyeleri arasındaki algısal mesafeyi de kapsadığını göstermektedir.
<b>Çok Kültürlülük</b>	Ekip üyelerinin farklı ulus ve kültürlerden gelmesi, bu çeşitliliğe bağlı olarak dil farklılıkları ekiplerde iletişimin kalitesi ve iş performansını etkilemektedir.
<b>Ekibin Büyüklüğü</b>	Ekipteki çalışan sayısının fazlalığı karar verme süreçlerinde gecikme ve karışıklara yol açarken ekip içi iletişimi de etkiler.
<b>İşin Yapısı</b>	Ekibin üstlendiği görevin niteliği, çalışanların gereksinimlerini etkiler.
<b>Ekip Konfigurasyonu</b>	Aynı fiziksel ortamdaki yerleşik çalışanlar ve dağınık ekiplerdeki çalışanların sayıları birbirini etkiler.
<b>Aidiyet</b>	Çalışanların dağınık ekipteki görevlerine ve diğer işlerine ayırdıkları zaman ekip üyelerinin aidiyet duygusunu etkiler.
<b>Ekip Varlık Süresi</b>	Çalışanların birlikte çalışma sürelerine işaret eder. Üyeler arasındaki işbirliği ve birlikte çalışma süresinin fazlalığı sorunların üstesinden gelinmesinde etkilidir.
<b>Saat Dilimi Farklılıkları</b>	Farklı zaman dilimlerinden çalışmak, ekip üyeleri arasındaki etkileşimi azaltır ve dağınık ekiplerde iletişim sorunları yaratır.

**Kaynak:** Hosseini, M. R., Chileshe, N., Zuo, J., & Baroudi, B. (2015). A discourse on the concept of virtuality in globally dispersed teams. In *Global Enterprise Management* (pp. 57-74). Palgrave Macmillan, New York

Tablo 1'de gösterilmekte olan global ekiplerin ortak özellikleri, ekipleri tanımlamakta olan nitelikleri ortaya koymakta, aynı zamanda ekiplere ait bu niteliklerin ortaya çıkardıkları avantaj ve dezavantajları vurgulamaktadır. Bununla birlikte, global ekipler birbirinden ayrı coğrafi bölgelerde çalışmalarını sebebiye birbiriyle iletişim kurmak için e-mail, telekonferans ya da video konferans gibi teknolojinin olanaklarını en etkin biçimde kullansalar da, aradaki fiziksel mesafe iletişime engel oluşturmakta; yüz yüze iletişimin eksikliği ya da yetersizliği “ gözden irak olan gönülden irak olur” ya da “biz ve onlar” tutumunun geliştirilmesine ve iletişimi engelleyerek çatışmalara sebep olmakta, yüz yüze iletişimin sınırlılığı, ekip üyelerinin birbirini tanıma ve güvenli ilişki kurma konularında zorluk yaşanmasına sebep olmaktadır. (Kossler ve Prestridge, 1996; O’leary ve Mortensen, 2010; Edward F. McDonough III ve David Cedrone, 2000).

Ekip üyelerinin buldukları farklı çalışma ortamlarının, ulusal ve kültürel farklılıklara bağlı olarak birbirinden farklı örgütsel kültürleri söz konusu olabilmektedir. Bu da çalışanların farklı davranışlar sergilemesine sebep olmaktadır (Kossler ve Prestridge, 1996: 9). Marietta Baba (2001), çoğu global ekibin kültürler arası iletişim zorlukları ile karşı karşıya olduğunu belirtmekte, bunun sebebi olarak da ulusal kültür, örgüt kültürü (aynı şirketin farklı alt birimleri) ve işlevsel veya mesleki kültür (örneğin mühendislik, pazarlama ve finans) ile ilgili kültürel farklılıkların varlığından söz etmektedir. Ekip içindeki ulusal ve kültürel çeşitlilik, üyeler arasında hedeflerin ve önceliklerin de farklılık göstermesine sebep olmaktadır. Avrupa’da çalışan global ekip üyelerinin önceliği farklı iken Amerika’da çalışan ekip üyelerinin öncelikleri farklı olabilmektedir (Edward F. McDonough III ve David Cedrone, 2000:15). Bir diğer ifade ile, global ekiplerin temelinde işin yapısı ve doğası gereği farklı millet ve kültürlerle iletişim kurma durumu ortaya çıkmaktadır. Birbirinden farklı kültür yapıları, kullanılan dil, geçmiş yaşantılar, iletişim yapısı, iş yapış biçimi, öncelikler, zaman yönetimleri, sorumluluk alma ve yerine getirme biçimleri, iş mükemmeliyetçilik yaklaşımları bakımından farklılaşmaları beraberinde getirmektedir. Bu da global ekip üyelerinin kültürlerarası iletişim yetkinliklerini geliştirmelerini gerektirmektedir.

### 3. METODOLOJİ

#### 3.1.Amaç ve Yöntem

Günümüzde uluslararası işletmeler örgütsel birtakım faydalar sağlamak amacıyla küresel ekiplerini farklı coğrafyalardan gelen kişilerden bir araya getirerek yapılandırmaktadırlar. Küresel ekiplerin dağınık olarak konumlandırılmasının ve buna bağlı olarak çalışanların birbirinden çok farklı millet ve kültürlerden oluşması neticesinde, global ekiplerin yerel ekiplere göre iş yapma biçimlerinden iletişim yöntemlerine kadar çeşitli yönlerden farklılaşacağı öngörülmektedir. Ayrıca, global ekiplerde çalışmanın yaratabileceği zorlukları ve bu zorlukların üstesinden gelebilmenin belli nitelikleri gerektirdiği düşünülmektedir. Buna bağlı olarak araştırmada dünya üzerinde farklı coğrafyalarda üretim ve satış faaliyeti gerçekleştiren uluslararası bir işletmenin Türkiye’deki global ekip üyelerine göre global ekiplerin yerel ekiplerden farklılaştığı noktalar, global ekiplerde karşılaşılan zorluklar ve buna bağlı olarak bu ekiplerde görev almanın gerektirdiği niteliklerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması “case study” deseninin kullanılması uygun görülmüştür. Durum çalışması desenlerinin türlerinden ise “iç içe geçmiş tek durum deseni” uygulanmıştır. Araştırmanın gerçekleştirileceği işletmenin bütünü tek bir durum olarak ele alınmaktadır, yani analiz birimi söz konusu işletmedir. Araştırmada bu

işletmede global işlerde farklı farklı departmanlarda görevli kişilerden veri toplanmış; fakat işletmenin bütününe ilişkin sonuçlar üretilmeye çalışılmıştır.

### 3.2 Örneklem Grubu

Araştırmada örneklem grubunun seçimi “kolay ulaşılabilir durum örnekleme” yöntemi ile gerçekleştirilecektir. Bunun nedeni global ekibin tümünün aynı anda zaman ayıramayacak olması, ekip üyelerinin iş seyahati durumları ve iş öncelikleridir. Aynı zamanda gönüllülük esasına dayalı olarak araştırmaya katılmaya istekli olan kişilerin örneklem grubu için seçilmesi uygun olmaktadır. Buna bağlı olarak global işlerde farklı departmanlarda çalışanlar içerisinde 8 kişi ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Araştırmaya katılan örneklem grubunun cinsiyet, yaş, organizasyon içerisindeki görev ve global ekipteki iş tecrübesi bakımından özellikleri Tablo 2’de görülmektedir.

**Tablo 2:** Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Özellikleri

Kod	Cinsiyet	Yaş	Organizasyonda Görevi	Global Ekipte İş Tecrübesi
K1	Erkek	40	Satınalma Lideri	10 yıl
K2	Kadın	36	Uzman Global Tedarik Zinciri Analisti	1 yıl 8 ay
K3	Erkek	38	Satış Yöneticisi	5 yıl
K4	Erkek	41	Avrupa-Ortadoğu-Afrika Envanter Lideri	5 yıl
K5	Erkek	35	Satınalma Yöneticisi	2 yıl
K6	Kadın	39	Bilgi İşlem Teknisyeni	2 yıl
K7	Kadın	54	Bölgesel Ofis Yöneticisi	19 yıl
K8	Erkek	46	Avrupa-Ortadoğu-Afrika Kalite Lideri	2 yıl

### 3.3. Araştırmanın Özgün Değeri

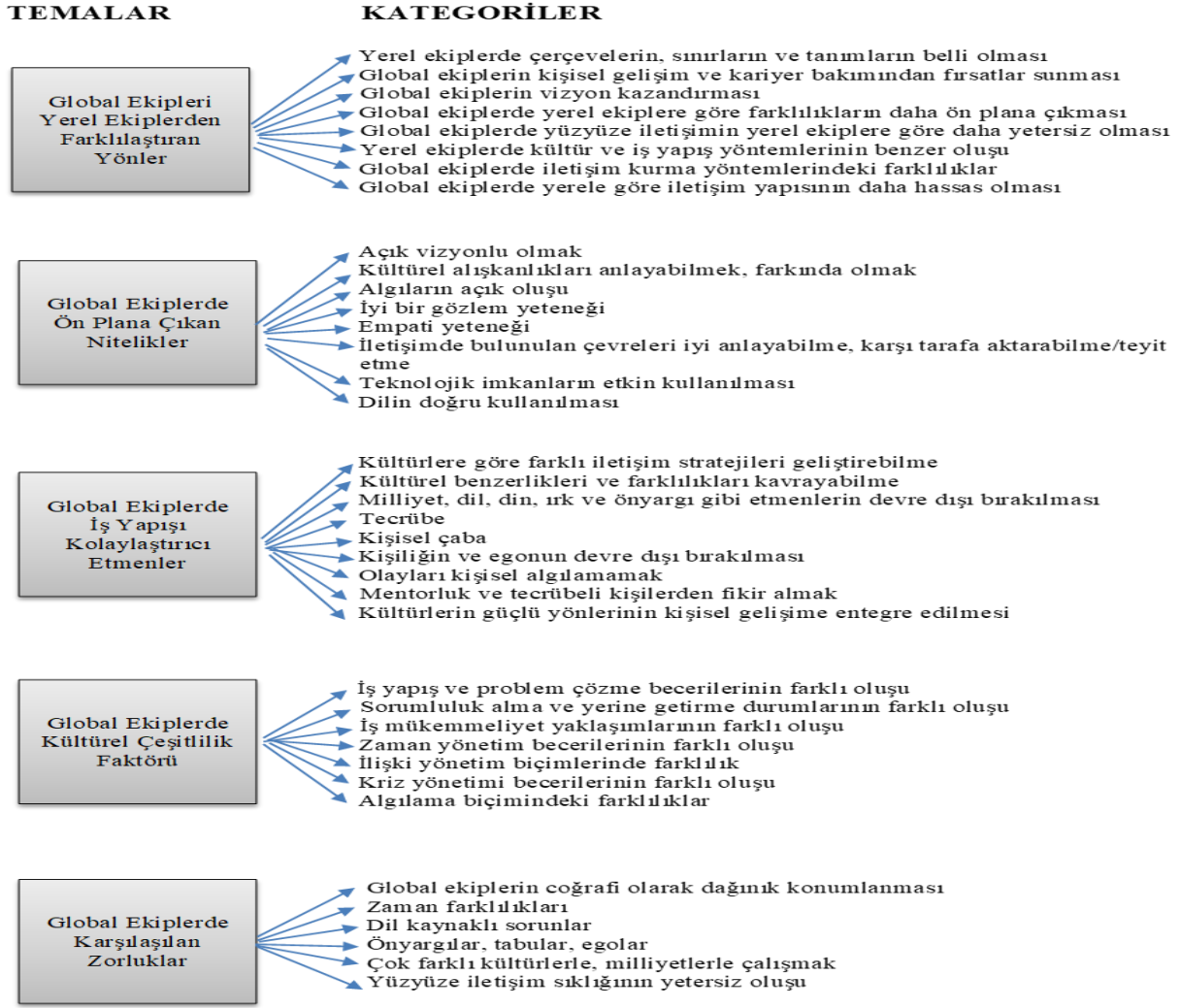
Uluslararası alanyazında özellikle 90’lı yılların sonlarından itibaren yapılmaya başlanan çalışmalara karşın, oldukça sınırlı sayıda Türkçe çalışmaya rastlanmakta ve bu çalışmaların son birkaç yılda yapıldığı görülmektedir. Bu durumun sebebi olarak, uluslararası platformda son yirmi yılda yaygınlaşan küresel ekiplerin, Türkiye’deki etkinliğinin özellikle son yıllarda artması ve Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası işletmelerde çalışanların küresel ekiplere katılmalarının giderek yaygınlaşması olarak düşünülmektedir. Çalışmanın dolayısıyla, Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası işletmelerde, Türkiye’den global ekiplerde çalışanların global ekipte çalışmak üzerine tecrübelerini irdelemeye yönelik bir araştırma olduğu düşünülmektedir.

### 3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme soruları literatürden yararlanılarak hazırlanmış olup, yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmeler katılımcıların izin beyanları dahilinde ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler yaklaşık olarak 30 dakika ve 45 dakika zaman aralığında gerçekleştirilmiştir.

### 3.5. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analiz edilmesinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Verilerin analizi aşamasında önce görüşme ses kayıtları deşifre edilerek, iki araştırmacı tarafından tüm veriler 2-3 defa okunmuştur. Daha sonra tematik kodlamaya tabi tutulmuştur. Ortaya çıkan kodlardan kategorilere ve temalara ulaşılmıştır. Bulgular kısmında ise katılımcı görüşlerinden sık sık alıntılar yaparak verinin düzenli ve anlamlı bir şekilde sunulması sağlanmıştır. Yapılan içerik analizi sonucunda, beş temaya ulaşılmıştır. Temalar ve her bir temayı açımlayan kategoriler Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1: Tema ve kategoriler

### 3.6. Bulguların Yorumlanması

#### *Global Ekipler ve Yerel Ekiplerde Görev Almanın Farklılıkları*

Yapılan görüşmelerde katılımcılar, global ekip ve yerel ekipler arasında ciddi farklılıklar olduğunu dile getirmiştir. Yerel ekipte çalışmak globale göre çok daha çerçevesi belli, kalıpları olan, sınırları belli olan, konfor alanı olan görev olarak tanımlanmıştır. Katılımcılardan K1 konuya yönelik olarak görüşlerini şu şekilde belirtmiştir: “*Yerel ekipte çalışmak çok daha çerçevesi belli, sınırları belli, tanımları olan bir iş diyebiliriz. Aslında daha kolay, ama daha sınırlı diyebilirim kişisel gelişim ve kariyer anlamında çok daha kısır yerel ekip. Global ekipte çalışmak daha zor, çünkü çok fazla farklılıklar var. Ama bu da aslında global ekipte çalışmayı daha keyifli, challenging diyelim hale getiriyor. İşte bu da fırsatlar sunuyor, insana ciddi anlamda vizyon katıyor. Çünkü yerel ekip, yerel görev size gerçekten bir*



*kalıba sokuyor. Vizyonunuzu genişletmeyi sağlıyor global ekip. Çünkü çok farklı düşünceler, çok farklı kültürler, backgroundlar var.”*

K2 ise görüşlerini şu şekilde belirtmiştir: *“Yerel ekipte çalışırken operasyona bağlıydım. (...) Türkçe konuştuğumuz için daha rahat iletişime geçiyorduk tabii ki. Aynı kültürden geliyoruz, işimizi kolaylaştırma yöntemlerimiz benzer. Ofiste hep birlikteyiz, toplantı yapma şansımız oluyor, yüz yüze konuşma şansımız oluyor. Ama global ekipte şu anki pozisyonumda tüm gün iletişim içindeyiz (...) Yani buradaki yerel ekipte global ekip arasındaki en büyük sıkıntı diyeyim onu farklılık olarak açıklayacaksak zaman yönetimi, zaman farklılığından gelen. Yerel ekipte aynı zaman diliminde çalışıp daha çok birlikte olup bir aksiyona döndürebiliyorsunuz. Global ekipte ise zamanı yönetmeniz lazım, (...) Mesela saat 2 gibi onların sabahı oluyor, onların öğlen saatlerindeki toplantı benim gece 10’una denk geliyor.”*

K8 konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Valla en büyük farklılığı, çok çok uzaktaki insanlarla iletişim kurmaya çalışmak. (...) Yüz ifadeleri, el ifadeleri vs. jestler, mimikler bunların tümünden yoksunuz, bir kere tek bağlantımız telefonla aramalar. Yok işte böyle sesimi duyuyor musun, ekranını görüyor musun gördüm görmedim. (...) Ancak belki birebir toplantılarda biraz daha canlı toplantılar oluyor ama onun dışında çok kısıtlı bir iletişimle iletişim kurmaya çalışıyoruz. Tabii bu yerel ekipte çalışmaya hiç benzemiyor. Yerel ekip sizi tanıyor, daha kişisel ilişkiler kurabiliyoruz; ama bu insanlarla işte dediğim gibi. Merhaba bilmem ne iyi misin, iyiyim fena değilim. Kötüyüm desem mesela niye kötüsün diyeceğini bile zannetmiyorum telefonun öteki ucundakinin. Ya da hani belki zoraki der ama öyle çok da umurunda da olmaz çünkü sadece bir sesteki ibaret o konuşan kişi. Sadece bir görevi yerine getiriyor, o görevi yapıyor mu yapmıyor mu, işte zaten biz çoğunlukla Amerikalılara bağlı olduğumuz için Amerika çalışma kültürü “kov onu” kültürü. Amerikan kültürüne de mecburen ayak uydurmaya çalışıyoruz bir yandan. O yüzden hani global ekipte çalışmak zor. Yerel ekiplerle çalışırken iş önünüzde; ne yapıp yapmadığınız herkesin gözü önünde. Burada mesela yapılan bir işi de göstermek zor”.*

### ***Global Ekiplerde Görev Almanın Avantaj ve Dezavantajları***

Katılımcılar genel olarak global ekiplerin kariyer ve kişisel gelişim fırsatları sunması, daha geniş bir pencereden bakma olanağı, mobilite, farklı kültürleri tanıma ve onlardan bir şeyler kazanma gibi avantajlarından bahsetmişlerdir. Global ekiplerin dezavantajlarında ise dil kaynaklı sorunlar, yapılan işin görünür olmaması, uzakta olmak ve buna bağlı olarak da yüz yüze iletişim yetersiz olması gibi sorunlar dile getirilmiştir. K4 bu konudaki düşüncelerini şu

şekilde ifade etmiştir: “*Strateji konusunda biraz daha geniş bir bakış açısı olabiliyor sadece bir konuya değil farklı konulara yaklaşabiliyorsunuz sadece bir ekiple değil çok fazla ekiple konuşabiliyorsunuz bunun dışında böyle daha havadan bakmak, daha kuşbakışı bakmak gibi bir avantajınız oluyor gündelik işlerden ziyade daha fazla olayların gittiği yönde doğru bakıyorsunuz bu da sizi bence hani farkındalık olarak biraz daha geliştiriyor. (...) Kültür farklılıkları nasıl yönetilebilir onu görüyorsunuz.*”

K2 ise; “*Yani avantajları çok fazla, ben kendimi çok geliştirdiğimi düşünüyorum, onlardan öğrendiğim şeyler de var. Bazısının bir konuya yaklaşımı hoşuma gidiyor, bazısının problem çözme tekniği, bazısının pratik zekâsı hoşuma gidiyor. Mesela Japonları her zaman çok zeki düşünürdüm, öyle olmadıklarını gördüm gibi.*”

K1 dezavantajlardan şöyle bahsetmiştir: “*Yani dil problem, bazı ülkelerle sıkıntı oluyor, insanların dil hakimiyeti sıkıntı yaratabiliyor. Biraz da insanların kendi kültüründen gelen önyargıları ve tabuları. O vizyon dar olduğu ve açık olmadığı için karşı tarafı anlamakta zorlanabiliyorsunuz.*”

Diğer katılımcılar yerel ekiplerde daha belirgin çerçevelerin bulunduğu bahsederken, K3 ise tam tersi ifade ederek şunları söylemiştir: “*Artıları var, eksileri var. Bu da benim zaman zaman kendime sorduğum bir soru. Global tarafta konfor alanınız daha fazla net, çerçeveniz daha çizili. Ama kariyer anlamında vs. diğer anlamlarda da yine bir çerçeve çizili olduğu için yine orada belli sınırlar içerisindediniz. (...) En büyük sorun globalde vizibilite anlamında olabiliyor, organizasyonda görünmez kalabiliyorsunuz. Başarınız görünür olmayabiliyor, bu başarısızlık için de geçerli; böylece başarısızlık da saklanabiliyor”*

### ***Global Ekiplerde Farklı Kültür ve Milletlerle İletişim Kurmak***

Katılımcıların hepsi global ekiplerde çok farklı kültürlerle işlerinin gereği iletişim kurduklarından bahsetmiştir. Tecrübeye bağlı olarak farklı kültürlerle yönelik olarak çeşitli iletişim stratejileri geliştirdiklerinden ve her kültüre göre bir iletişim yöntemi benimsediklerinden bahsetmişlerdir.

K5 farklı kültürlerle iletişim kurmakla ilgili olarak şunları ifade etmiştir: “*Hintlilerin çalışma şekli çok agresif acayip agresifler. Bağırma çağırma çok yüksekte onunla konuşabiliyorlar şimdi bu bize ters geliyor bu sefer biz de reaksiyon gösteriyoruz sindiremiyoruz o sesini yükselttiği zaman biz de yükseltiyoruz. Biz de Türkler olarak çok sakin olduğumuzu söyleyemeyeceğim, onların kültürü bu. (...)*”

K2: “Benim sabah saatleri genellikle toplantılarım Avustralya, Çin, Japonya, Kore; o taraf oluyor. Öğle saatlerinde daha çok Avrupa bölgesi oluyor, Fransa’daki ekiple. Akşama doğru Amerika, Brezilya, Meksika. (...) Üçe böldüm ben dünyayı, üçüne de yaklaşımım farklı, stratejim farklı. İletişim kurarkenki stratejim farklı. Mesela Brezilyalılar espri yapmayı sever, sıcak ülke hani böyle müziği sever, sıcak ülke daha arkadaş canlısıdır. Amerikalılar zamanında gelmeyi sever, zamanında bitirmeyi sever, çok uzatmayı sevmez, çok soru sorulmayı sevmez. Avrupalılar da daha bize yakın; ama bizim kadar, Brezilyalılar kadar sıcak değil, orta seviyede gitmeyi sever, geri bildirim alır. Amerikalılar geri bildirim de sevmez hani verdiğim geri bildirim çok kaldıramayabiliyorlar. Çinliler ve Japonlar ise sürekli gülerler, her şeye evet derler. Mesela sabah girdim gülererek açıyorlar, ilk başta yadırgadım niye sürekli gülüyorlar, ciddiye almıyorlar mı diye düşündüm. Şimdi ben de gülüyorum onların kültüründe var yani gülüyorlar sürekli. (...) Önemli olan her birinin kültürel farklılıkları bölge bölge oluşmuş farklılıklarını çözmek, ona göre yöntem belirlemek ve ona göre iletişimi düzeltmek.”

K1 ise farklı millet ve kültür yapılarından gelen kişilerin iletişimsel özelliklerinin, sorumluluk alma ve yerine getirme durumlarının, algılama biçimlerinin, iş mükemmeliyetçilik yaklaşımlarının ve zaman yönetim becerilerinin farklılaştığını belirtmiştir. Bunları şu şekilde ifade etmiştir: “Bir Çinlinin size evet demesi “evet, anladım” demek, “bunu kabul ediyorum” demek değil. Bunu anlamanız lazım. Ya da bir Hintlinin çok agresif yaklaşımı, hemen problem çözmek istemesi sıkabilir sizi. Ama bu kişisel bir şey değil, kültürün bir parçası. O yüzden bunu normal karşılamanız gerektiğini öğreniyorsunuz zaman içerisinde. Ya da bir Fransız’ın rahatlığı, onun yanında bir Alman’ın çok dakik olması, toplantıya bir dakika bile geç geldiğinizde çok rahatsız olabiliyor, sıkıntı olabiliyor. Çünkü bir Türk için on dakika geç kalmak okey, ya da bir toplantıya başlar başlamaz iş konuşmaya başlayan kültürler var. Ama biz Türkler mesela bundan hoşlanmıyoruz, bir 5 dakika sohbet etmek istiyoruz. İnsan bunları zamanla öğreniyor. O yüzden yeniler için global ekiplerde çalışmanın böyle zorlukları var. Sadece ortak dil değil de ortak iletişim dili de sıkıntı yaratıyor. Ama bunları aştıktan sonra inanılmaz bir dünya var dışarıda, inanılmaz kültürler var, çok enteresan şeyler öğreniyorsunuz, şaşırılacak şekilde garip şeyler öğreniyorsunuz. O yüzden insanın kendini kendisine kapamasını engelliyor, dev aynasında görmesini engelliyor. Ben bu işi çok iyi bilirim, hayır yok öyle bir şey yani. Bir örnek veriyorum. Bir Alman’a “şu işi yapar mısınız?” dediğiniz zaman iki hafta sonra geliyor, yapmış. Ama başka bir kültürde “bu işi yapar mısınız?” dediğiniz zaman anlatmanız gerekiyor nasıl yapacağını, adım adım, problem nasıl çözmesi gerektiğini anlatmanız gerekiyor. Yani bir Alman problem kendi çözmesi gerektiğini biliyor, 10 soruyla

*gelmiyor, 1 soruyla geliyor. O sorular da tecrübe gerektiren çözülmesi zor sorular değil aslında. Herhangi bir insanın yapabileceği şeyler. Sadece “ownership” o sorumluluğu almak, bu sorun benim diyip, ucundan tutmuyor da tamamını kavriyor, sahipleniyor, alıyor yapıyor getiriyor, bırakıyor önümüze. Aynı Alman kültürünün şöyle bir dezavantajı var: yarın bu iş lazım dediğiniz zaman, böyle precise olmasını ister bir Alman, yapamıyor. Yani bu işin mükemmel olması gerekmiyor, bana bir ön bilgi lazım, işin yüzde 80’ini de yaptıysan okey ve bunu yarın paylaş. Yapamıyor, kıvraniyor. Ya da bir sunum sırasında 1 dakikan var diyorum, 1 dakika içerisinde anlat, çok zorlanıyor, inanılmaz zorlanıyor 1 dakikada anlatmakta. Ama bir Amerikalı bunu mükemmel yapıyor, 1 dakikada “elevator speech” diyorlar zaten asansörde 1 dakika içinde, “1 dakikan var ne anlattıysan anlattın” onu Amerikalılar çok güzel yaparken, mesela Almanlar zorlanıyor, Türkler biz zorlanıyoruz, çok seviyoruz konuşmayı. Hâlbuki karşıdaki insanın ona ne zamanı var, ne de önceliği var. Bu kültürlerin farklılıklarını bilmek ve aslında background’ımızdan getirdiğimiz kültürel elementler hem çok güzel bir yandan, ama bazen de engel. Bunları kırmamız lazım. Ben o yüzden inanılmaz keyif alıyorum global ekipte.”*

### ***Global Ekiplerde Kullanılan İletişim Araç ve Yöntemleri***

Araştırmada, global ekiplerin doğası gereği yaygın olarak email, telekonferans ve telefon ile iletişim sağlandığı, video konferansın ise sınırlı olarak tercih edildiği ifade edilmiştir. E-mailin tercih edilme sebebi ise genellikle konuşulanları kayıt altında tutma kaygısından kaynaklanmaktadır. Bunun sebebi bir bakıma çalışanların kendilerini güvence altına almayı tercih etmeleri ve gelecekte ortaya çıkabilecek sıkıntıları en aza indirmektir.

K7 kullandığı araçları şu şekilde anlatmaktadır: “*Yani remote ofis burası, bütün iletişim email, telekonferans, yani remote ofis olduğunuzda bütün iletişim. Her zaman bütçe sıkıntısı vardır, çok seyahat edemezsiniz. Hep seyahat sıkıntısı vardır. O yüzden hep email, telekonferans*”. K3 ise : “*En çok e-mail, telefon ve telekonferans. Videokonferans çok nadir. Çok gerek de duyuyor muyuz, çok gerek duymuyoruz açıkçası. (...) Telekonferans da olsa bazen kayıt altında bulundurmamız gerekiyor, zorundasınız. Bazen çok kısa sürede soracağınız bir şeyi e-maile. Mail üzerinden gitmeniz gerekiyor hani bazen konuşmalar, birbirini takip eden şeyler telekonferansta da yapılabilir; ama kayıtlı olmasını tercih ediyorsunuz. Birazcık uzasa da mail, ya da telekonferansta hızlıca halledip onun üzerine yazışma gerekebiliyor hani ama o da durumsal.*” şeklinde durumu yorumlamıştır.

Yüz yüze iletişimin yetersizliği de katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. K2’nin yorumu şu şekildedir: “*Mesela şimdi 1.5 yıl oldu haftaya Amerika’ya gideceğim. 1.5 yılda bir,*

*ekibimle görüşeceğim o da. Diğerlerinde problemliyse gittim, mesela Fransa'ya gittim, o da 6 ayda bir. O da neden travel cost'umu düşürmek için. Ama çok olan global pozisyonlar da var müşteriye etkileyen, kalite gibi. Pozisyona göre de değişiyor, benim 6 ayda bir, bazısının ayda bir. (...) Yüz yüze iletişimin daha farklı olacağını düşünüyorum.” K4 ise yüz yüze iletişimin sorun çözme ve birbirini anlamada ne kadar önemli olduğunu şu sözleriyle vurgulamıştır: “Benim burada telekonferansta yarım saatte anlatamadığım meseleyi, geçen hafta Amerika seyahatimde masaya oturduk, beş dakika içerisinde çözdük, anladılar, kabul ettiler. İş çözmüş olduk.”*

#### 4.TARTIŞMA VE SONUÇ

Uluslararası işletmelerde global ekiplerin, dünya üzerindeki farklı kaynakların verimli kullanılması ve daha geniş pazarlara ulaşılması temelinde işletmenin ihtiyaçlarını cevap vermek üzere kurulduğu görülmektedir. Bu çerçevede günümüz koşullarında, bir işletme için global ekiplerin önemli bir yönetsel gerekliliği karşıladığı, bununla birlikte bu ekiplerin doğası gereği yerel ekiplerden farklılaştığı düşünülmektedir. Yerel ekiplerden farklı olarak birbirinden uzak ekip üyelerinin organizasyonel amaçlar doğrultusunda bir araya geldikleri global ekipler, organizasyona ve çalışanlara faydalar sunmasının yanı sıra bir takım engelleri de ortaya çıkarmaktadır. Bu çerçevede araştırmada öncelikle global ekiplerin yerel ekiplerden farklılaştığı noktaların incelenmesi amaçlanmış, bu ekiplerde görev alan çalışanların karşılaştığı zorluklar ve bu görevlerin gerektirdiği nitelikler araştırılmıştır.

Araştırma sonucunda global ekiplerde yerel ekiplerden farklı olarak, ekibin birbirinden uzak ve dağınık konumlandırılması, farklı millet ve kültürlerle çalışılması, teknolojik araçlar yoluyla sanal ortamlarda iletişim kurulması, sınırlı yüz yüze iletişim kurulmasının söz konusu olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların bakış açılarını genişletmesi, farklı kültürler tanınarak olumlu özelliklerinin kazanılması, kişisel gelişim ve kariyer bakımından fırsatlar sunması gibi özellikler kazandırdığı araştırma sonucunda tespit edilmiştir.

Literatürde yüz yüze iletişim yetersizliğinin ekiplerin birbirinden uzak konumlandırılmasına bağlı olduğu vurgulanmaktadır (Kossler ve Prestridge, 1996). Ekip üyelerinin birbirinden uzak çalışmanın yarattığı en önemli sorun olarak yüz yüze iletişim sıklığının yetersiz oluşu ortaya çıkmıştır. Literatürle paralel olarak (O’leary ve Mortensen, 2010; Wildman ve Griffith, 2015; McDonough III ve Cedrone, 2000), bu durumun üyeler arasındaki iletişimde anlama ve anlamlandırma sürecini yavaşlattığı, aynı zamanda güven duygusunu oluşturmada engel teşkil ettiği, ilişki kurma ve iş yapışı kolaylaştıracak düzeyde yakınlaşmayı zorlaştırdığı, tolerans düzeylerini azalttığı yönünde sonuçlar gözlemlenmiştir.

Araştırma sonucunda global ekiplerde öne çıkan zorluklar; ekiplerin coğrafi olarak birbirinden uzak ve dağınık konumlandırılması, zaman farklılıklarını yönetmek, dil kaynaklı sorunlar, çok farklı milletlerle ve buna bağlı olarak da çok farklı kültürlerle çalışmak, seyahat maliyetlerini azaltmak bakımından yüz yüze iletişimin yetersiz oluşu ve kişisel önyargılar/tabular/egolar olarak sınıflandırılmıştır. Global ekiplerde yüz yüze iletişimin sınırlı olması ve teknolojik araç ve yöntemler vasıtasıyla iletişim kurmaya/sürdürmeye dayalı olması sebebiyle bu ekiplerde yer alan çalışanlar ciddi zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Katılımcıların hemen hemen tümü bu konuda hem fikir olmakla birlikte, çoğu uzaktan iletişimin anlama ve anlaşılma konusunda olumsuz sonuçlar doğurduğundan bahsetmişlerdir. Ayrıca katılımcılar uzaktan iletişimin ve yüz yüze iletişimin yetersiz olmasının bir sonucu olarak görev gereği iletişimde bulunulan ülkelerle zaman dilimi farklılıkları bakımından zorluklar yaşadıklarını, kimi zaman aksandan kaynaklı dilsel sorunlarla karşı karşıya kaldıklarını örneklemiştir. Bunun yanı sıra belli bir tecrübe elde edene kadar kültürel farklılıkları doğru anlamlandırma ve iletişimde bulunulan çevrelerin heterojen bir yapıda olduğunu kavrayabilme konusunda bazı sıkıntıların da yaşandığı görülmüştür. İletişimde bulunulan farklı milliyet ve kültür yapılarından gelen kişilere karşı – yüz yüze iletişimin de az oluşu; hatta bazen hiç olmayışından kaynaklı- zaman zaman önyargılı yaklaşımların da bulunduğu belirtilmiştir.

Belirtildiği gibi global ekiplerde görev alanın belli zorlukları da beraberinde getirdiği açık bir şekilde görülmektedir. Bu ekiplerde verimli çalışabilme ve başarı yakalayabilme adına global ekip üyelerinin bu zorlukları belirli bir seviyede aşabilmeleri önemlidir. Global ekip üyeleriyle yapılan derinlemesine görüşmeler neticesinde, global ekiplerde görev alan kişilerin bazı nitelikleri kazanmaları gerektiği anlaşılmıştır. Bunlar; açık vizyonlu olmak, algıların açık olması, farklı kültürleri anlayabilme/farkında olma, gözlem yeteneği, empati kurabilme, iletişim becerisi, teknolojik araçların etkin kullanımı ve dilin doğru kullanımı şeklinde sınıflandırılabilir. Algıların açık olması muhtemel olarak birçok görevde önemli bir nitelik iken global ekiplerde yüz-yüze iletişimin yetersiz olduğu düşünüldüğünde, iletişim uzaktan ve teknolojik olanaklarla yürütülmesi gerekliliğinden dolayı daha önemlidir. Çünkü beden dilinin gözlemlenebilir olmaması sebebiyle algılar açık olmadığı takdirde yanlış anlaşılmalarda artabilirken, anlayamama, anlatamama sıkıntıları da ortaya çıkabilmektedir. Bunun yanı sıra algıların açık olmasının daha hızlı algılama ve daha etkin problem çözme becerileri ile de ilişkili olduğu düşünülebilmektedir. Dünyaya hitap etme, dünyanın her tarafından kişi veya gruplarla iletişim kurma söz konusu olduğundan kalıplara-sınırlara bağlı olmama, bunun yerine açık vizyonlu olma durumu önem kazanmaktadır. Gözlem yeteneğinin

de bu ekiplerde başarılı ve verimli olabilme bakımından önemli bir nitelik olduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Global ekip içerisinde kendinden daha tecrübeli veya farklı kültürlerle iletişimsel bakımdan iyi stratejiler izleyen çalışanların bu kişilerin neyi nasıl yaptıklarının gözlemlenerek gerekirse fikir alınmasının önem teşkil ettiği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. İletişim becerisi de yine hemen hemen tüm iş gruplarında önemli bir nitelik olarak düşünülürken global ekiplerde bunun öneminin biraz daha fazla olduğu belirtilmiştir. Bunun nedeni ise yine ekibin farklı coğrafyalardan bir araya gelmesi ve çoğunlukla uzaktan iletişim kurulmasıdır. Karşı tarafı doğru anlayabilme, kendini karşı tarafa doğru aktarabilme ve anlaşılabilirliğin teyit edilmesi burada kültürel farklılıklar ve sanal ortam bakımından daha çok ön plana çıkmaktadır. Teknolojik iletişim araç ve yöntemlerinin etkin kullanılmasının da öne çıkan bir nitelik olduğundan derinlemesine görüşmelerde bahsedilmiştir. Çünkü global çalışanlar günün büyük bir kısmını diğer ülkelerle teknolojik araçlar vasıtasıyla iletişim kurarken geçirmektedirler. Dilin doğru kullanımı da yanlış anlaşılmalara önüne geçme, anlaşılır olma bakımından önemli görülen bir niteliktir. Hatta derinlemesine görüşmelerde bazı katılımcılar anlaşılır olmanın kendileri için “en iyi başarı kriteri”, bir bakıma “en iyi ödül” olduklarından bahsetmişlerdir.

## **KAYNAKÇA**

- Baba, M. (2001), "The globally distributed team: Learning to work in a new way, for corporations and anthropologists alike", *Practicing anthropology*, 23(4), 2-8.
- Baba, M. L. (2003), "Working knowledge goes global: Knowledge sharing and performance in a globally distributed team", *Anthropology of Work Review*, 24(1-2), 19-29.
- Barczak, G., Mcdonough III, E. F. (2003), "Managers at Work: Leading Global Product Development Teams", *Research-Technology Management*, 46(6), 14-18.
- Gulesin, Z., Can, E. (2015), "A Theoretical Overview on Challenges and Solutions for Global Project Management", *Research Journal of Business and Management*, 2(3), 238-250
- Kossler, M. E., Prestridge, S. (1996), "Geographically dispersed teams", *Leadership in Action*, 16(2-3), 9-11.
- Klein, J. A., Barrett, B. J. (2015), "One foot in a global team, one foot at the local site: Making sense out of living in two worlds simultaneously", In *Virtual teams* (pp. 107-125).
- Messner, W.(2015), "Measuring existent intercultural effectiveness in global teams", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 8 Issue: 1, <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2014-0044>
- O'Leary, M. B, Mortensen, M. (2010), "Go (con)figure: Subgroups, imbalance, and isolates in geographically dispersed teams", *Organization Science*, 21(1):115-131, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1090.0434>
- Muethel, M. , Hoegl, M. (2010), "Cultural and societal influences on shared leadership in globally dispersed teams", *Journal of International Management*, 16(3), 234-246.
- Muethel, M., Siebrat, F., Hoegl, M. (2012), "When do we really need interpersonal trust in globally dispersed new product development teams?", *R&D Management*, 42(1), 31-46.
- David J. Pauleen. (2003), "Leadership in a global virtual team: an action learning approach", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24 Issue: 3, pp.153-162, <https://doi.org/10.1108/01437730310469570>
- Prasad, K., Akhilesh, K. B. (2002), "Global virtual teams: what impacts their design and performance?", *Team Performance Management: An International Journal*, 8(5/6), 102-112.
- Sole, D., Edmondson, A. (2002), "Situated knowledge and learning in dispersed teams", *British journal of management*, 13(S2), S17-S34.
- Peters, L. M., Manz, C. C. (2007), "Identifying antecedents of virtual team collaboration", *Team Performance Management: An International Journal*, 13(3/4), 117-129.
- McDonough III, E. F., Cedrone, D. (2000), "Managers at work: meeting the challenge of global team management", *Research-Technology Management*, 43(4), 12-17.
- Neeley, T. (2015), *Global teams that work*. Harvard Business Review, 93(10), 74-81.
- Scott, C. P., Wildman, J. L. (2015), "Culture, communication, and conflict: A review of the global virtual team literature", In *Leading global teams* (pp. 13-32), Springer: New York: NY.
- Maznevski, M. L., DiStefano, J. J. (2000), "Global leaders are team players: Developing global leaders through membership on global teams", *Human resource management*, 39(2-3), 195-208.
- Wildman, J. L., Griffith, R. L. (2015), "Leading global teams means dealing with different", In *Leading global teams* (pp. 1-10), Springer: New York: NY.
- Hosseini, M. R., Chileshe, N., Zuo, J. ve Baroudi, B. (2015), "Adopting global virtual engineering teams in AEC Projects: A qualitative meta-analysis of innovation diffusion studies", *Construction Innovation*, 15(2), 151-179.