

## **ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL UYUMUN SAĞLANMASINDA SOSYODRAMA TEKNİĞİNİN KULLANILMASI**

### **THE USE OF SOCIODRAMA TECHNIQUE FOR CULTURAL ADAPTATION IN MULTINATIONAL COMPANIES**

**Prof.Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN**

Balıkesir Üniversitesi, İİBF, İşletme, Balıkesir/Türkiye

**Prof.Dr. Tamer BOLAT**

Balıkesir Üniversitesi, İİBF, İşletme, Balıkesir/Türkiye

**Prof.Dr. Oya İnci BOLAT**

Balıkesir Üniversitesi, İİBF, İşletme, Balıkesir/Türkiye

**Arş.Gör. Yahya KATI**

Balıkesir Üniversitesi, İİBF, İşletme, Balıkesir/Türkiye

**Arş.Gör. Oğuzhan KİNTER**

Balıkesir Üniversitesi, İİBF, İşletme, Balıkesir/Türkiye



**Article Type** : Review Article / İnceleme Makalesi

**Doi Number** : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.998>

**Reference** : Aytemiz Seymen, O.; Bolat, T.; Bolat, İ.O. & Kinter, O. (2018). "Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Uyumun Sağlanması Sosyodrama Tekniğinin Kullanılması", International Social Sciences Studies Journal, 4(25): 5259-5268

## **ÖZ**

Çok uluslu işletmelerde, farklı kültürel özelliklere sahip çalışanların birbirlerini anlamaları ve etkin bir şekilde iletişim kurabilmeleri, dolayısıyla kültürel olarak uyum sağlamaları, işletme performansının ve çalışma hayatı kalitesinin artırılmasında önemli öncüllerden biridir (Lee ve Sukoco, 2010:964; Nunes vd., 2017:220). Alan yazında giderek artan bir önem kazanan (Kraimer vd., 2001:71-72; Shay ve Baack, 2006:287; Nunes vd., 2017:220) kültürel uyum, farklı kültürel özelliklere sahip çalışanların, diğer kültürel normlara uyum sağlaması ve onları içselleştirmesi olarak tanımlanmıştır (Gül ve Kolb, 2009:139). Bu kapsamda, çalışanların kültürel farklılıkları anlama ve yeni rol gereklerini bilmesi önemlidir (Nicholson, 1984:275). Bu noktada, çok uluslu işletmelerde kültürel uyumun kendiliğinden gerçekleşmesini beklemek, anlamlı olmayabilir; bu sürecin de belirli adımlardan oluştuğu ve her bir adımın titizlikle yönetilmesi gerektiği açıktır. Kültürel uyumun sağlanması sürecinde dikkate alınabilecek tekniklerden biri de sosyodrama tekniğidir. Moreno (1953)'nun yazına kazandırdığı sosyodrama tekniği, yaratıcılık, sevgi ve empati yoluyla kültürel uyumsuzluklara ve çatışmalara karşı bir kontrol ve denge aracı olarak dünya çapında birçok farklı alanda kullanılabilen bir tekniktir (Browne, 2005:4). Başka bir deyişle, sosyodrama, farklı kültürel özelliklere sahip çalışanların tutum, davranış vb. özelliklerinin farklı olabileceği ve onlara saygı duyulması gerektiğini ve çatışmaların ortak paydada çözülebileceğinin farkına varmayı sağlayan bir tekniktir (Wiener, 1997:50; Kellerman, 1998:191).

Bu çalışmanın amacı, özel bir eğitim türü olarak sosyodrama tekniğinin, çok uluslu işletmelerde kültürel uyumu sağlamada bir araç olarak nasıl kullanılacağı ve kültürel uyum sürecinin başarılı bir şekilde nasıl sürdürülebileceğinin açıklanmasıdır. Çalışmada öncelikle çokuluslu işletmeler, kültürel uyum ve sosyodrama tekniği anlatılmıştır. Ardından sosyodrama tekniği ile kültürel uyum sürecinin nasıl sağlanabileceği ele alınmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Çok uluslu İşletmeler, Kültürel Uyum, Sosyodrama Tekniği

## **ABSTRACT**

In multinational companies, the fact that employees possessing different cultural characteristics understand each other and communicate effectively, and therefore adapt culturally, is one of the most important precursors in improving business performance and working life quality (Lee and Sukoco, 2010:964; Nunes et al., 2017:220). Cultural adaptation has gained increasing importance

in the literature (Kraimer et al., 2001:71-72; Shay and Baack, 2006:287; Nunes et al., 2017:220), and it is defined as the adaptation and internalization of other cultural norms by employees with different cultural characteristics (Gül and Kolb, 2009:139). In this context, it is important for employees to understand cultural differences and understand the need for new roles (Nicholson, 1984:275). At this point, it is not right for organizational purposes to expect cultural adaptation to take place spontaneously in multinational enterprises, and it is clear that this process is composed of certain steps and that each step must be managed with care. One of the techniques that can be considered in this process is the sociodrama technique. The sociodrama technique that Moreno (1953) brought in the literature is a technique that can be used in many different areas around the world as a means of control and balance against cultural incompatibilities and conflicts through creativity, sympathy and empathy (Browne, 2005:4). In other words, sociodrama is a technique that provides employees possessing different cultural attitudes, behaviors, etc. with an understanding that the characteristics may be different, that these different characteristics need to be respected, and it is a technique which makes employees realize that conflicts can be solved in a common denominator (Wiener, 1997:50; Kellerman, 1998:191).

The aim of this study is to explain how the sociodrama technique can be used as a means of ensuring cultural adaptation as a special type of education in multinational companies and how the cultural adaptation process can be successfully pursued. In the present study, first, multinational companies, cultural adaptation and sociodrama technique are explained. Then, how to achieve cultural adaptation process with sociodrama technique is discussed.

**Key Words:** Multinational Companies, Cultural Adaptation, Sociodrama Technique

## 1. GİRİŞ

Günümüzde birçok işletme, küreselleşme sonucu; faaliyet gösterdiği ulusal sınırları aşarak çok uluslu bir yapıya dönüşmüştür. Bu durum ise, aynı işletme içerisinde farklı kültürden gelen birçok işgörenin bir arada çalışmasından kaynaklanan bir takım kültürel uyum sorunlarını meydana getirmiştir (Zakaria vd., 2004:18). Yaşanan bu sorunlar, işletmelerin başarısında en önemli varlığı olan insan kaynağından verimli bir şekilde yararlanamamasına ve böylece başarısızlığa uğramasına neden olabilmektedir. Kültürel farklılıkların neden olduğu uyum sorunları, sosyodrama tekniği ile belirlenebilir ve bu sorunlara yönelik çözümler üretilebilir (Becerikli, 2006:115).

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu çalışmada ilk olarak çok uluslu işletme kavramı, ikinci olarak kültür ve kültürel uyum kavramları, üçüncü olarak kültürel uyum süreci ve aşamaları, dördüncü olarak rol oynama teknikleri, son olarak ise, sosyodrama tekniğinin çok uluslu işletmelerdeki kültürel uyum sorununun çözümüne yönelik nasıl uygulanacağı açıklanmaktadır.

### 2.1. Çok Uluslu İşletmelerin Tanımı

“Dünyanın küçülmesi” (Aslan, 2003:26), “dünyanın sıkışması”, “dünyanın tek bir mekân olarak algılanması” (Tutar, 2000:26), “ulusal olanın anlamını yitirmesi” (Mutlu, 1999:160; Tutar, 2000:17), “ölçek büyütme”, “zihin ve ufuk daralması fenomeni” (Kaplan, 2003:31), “Büyük Pazar” (Acar ve Yavuz, 1998:267), “dünyanın tek bir pazarda bütünleşmesi” (Eroğlu ve Albeni, 2002:19), “küresel çarşı”, “küresel işyeri”, “küresel finans ağı”, “küresel kültür piyasası” (Balkanlı, 2002:14), “çoğul dünyadan tekil dünyaya doğru geçiş” (Hocaoğlu, 2003:143), “uluslararası bağımlılık ve uluslararası işbirliği” (Odyakmaz, 2000:99), “çokluk ve farklılaşma” (Mansfield, 2003:3), “yeni dünya düzeni” (Becerimen, 2001:17), “dünyadaki örgüt ya da insanların birbirine bağlanması” (Özkalp ve Kırel, 2000:169; Seymen ve Bolat, 2005:4) ifadeleriyle tanımlanan küreselleşme ile çok uluslu işletmecilik konusu önem kazanmıştır. Çok uluslu işletmelerin farklı şekillerde tanımları mevcuttur: Kavram, iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren şirketleri ifade etmek için kullanılırken, bu işletmeler bir ana merkez ile bu merkeze bağlı olarak farklı ülkelerde faaliyet gösteren şubelerden oluşmakta, ana merkez ile diğer ülkelerdeki şubeler bir bütünlük oluşturmaktadır. Yabancı ülkelere yatırım yapan işletmeye “ana işletme”, yabancı ülkelerdeki şubelere ise “yavru işletme” adı verilmektedir (Kabakçı, 2011:97). Sherman ve Bohlander (1992:51) çokuluslu işletmeleri “iki veya daha fazla ülkede faaliyette bulunan, yatırımlarının bir kısmı yabancı ülkelerde olan, elde ettiği kârın bir bölümünü yabancı ülkelerdeki faaliyetlerden elde eden işletmelerdir”, şeklinde tanımlamıştır. Dinçer ve Fidan (1996) ise uluslararası işletmeleri “yabancı ülkelerdeki üretim miktarı, kârı veya personeli, toplam üretiminin, kârının ya da personelinin önemli bir kısmını oluşturan işletmelerdir”, şeklinde tanımlamıştır (Bolat ve Seymen, 2005:53).

Çok uluslu işletmeler, genel merkezi belli bir ülkede olmasına rağmen, faaliyetlerini iki veya daha fazla ülkede genel merkeze bağlı şubeler ya da bağlı işletmeler aracılığıyla yürüten büyük örgütlerdir. Bu örgütlerin yatırım, üretim, araştırma çalışmaları ve personel politikaları ile ilgili stratejik kararları ana merkez tarafından alınmaktadır. Çok uluslu işletmeler ulusal sınırlar arasında mal ve hizmet üreterek, ürettiği mal ve hizmetleri pazarlar ve dağıtır; fikirleri, zevk ve teknolojileri dünyanın her yanına yayar ve küresel ölçekte planlar yaparak küresel stratejilerini hayata geçirir. Bu işletmeler üretim, finans, teknoloji, güvenlik,

enerji ve ticaret başta olmak üzere, küresel ekonomik yapının tamamında temel belirleyici konumundadır (Kurtyemezoğlu, 2015:88).

Çok uluslu işletmelerin örgüt yapısına ve işleyişine yönelik sorunlar, ulusal işletmelere göre çok daha fazla ve karmaşıktır (Budak, 1996:74). Çok uluslu işletmelerde yönetim ve işletmecilik işlevleri küresel bir bakış açısıyla düşünülmeli ve gerçekleştirilmelidir. Çok uluslu işletmeler, farklı milliyet, din, dil, ırk vb. özelliklere sahip işgörenlerden oluşur. Dolayısıyla böyle bir örgüt yapısı içinde, çok uluslu işletmelerin yönetimi, milliyet, ırk, din gibi önyargılardan arınmış bir bakış açısını ve ekip çalışmasını gerekli kılar (Seymen, 2005:72).

## 2.2. Kültürel Uyum

Kültür, Türk Dil Kurumu tarafından “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada ve sonraki nesillere iletmede kullanılan, aynı zamanda insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü”, şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2018). Başka bir tanıma göre kültür, bir toplumu diğer toplumlardan ayıran dil veya diller, semboller, kurallar, inançlar vb. gibi maddi ve manevi unsurların hepsidir (Cameron ve Quinn, 2006:17). Örgüt Kültürü ise, örgütte dış çevreye uyum sağlarken ve/veya iç bütünleşme sırasında öğrenilen ve örgüt üyelerinin paylaştıkları değerler, standartlar, kurallar bütünüdür (Schein, 1983:14). Coffey vd. (1994)’e göre örgüt kültürünü, bir örgütte çalışan insanların benimsedikleri, paylaştıkları, tutum ve davranışlarında yol gösterici olarak kullandıkları değer yargıları, inançlar, normlar, semboller, kullanılan dil ve konuşma tarzı, merasim vb. unsurlar oluşturur (Koçel, 2013:137).

Alan yazın incelendiğinde, bazı araştırmacılara göre bir örgüte ait tek bir kültür olabileceği; bazılarının göre ise şartlara, örgütteki kişilerin özelliklerine vb. bağlı olarak farklı kültür gruplarının olabileceği söylenebilir (Aydıntan, 2005:157). Bu kültürel farklılıklara; kişilerin yüz ifadeleri, kişisel alan kullanımları, duruş şekli, el kol hareketleri, kişisel görünüm, iletişim şekilleri, vücut teması, erkek-kadın ilişkileri vb. örnek gösterilebilir (Forster, 2000:64). Ayrıca farklı kültürlerden gelen işgörenlerin çalıştığı işletmelerde; hem işletme yöneticileri hem de işgörenler açısından çeşitli uyum sorunları ortaya çıkabilmektedir. Farklı coğrafi özellikler, yiyecek kültürü, diller, zaman kavramı ile ilgili algılamalar, değerler, inançlar, öz geçmişler vb. unsurlar kişileri bir birinden farklı kılmaktadır. Örneğin bir Alman, İsveçli veya Avusturyalı için dakik olmak çok önemliken; Latin Amerikalı veya Arap için zaman açısından gecikmeler, hoşgörü ile karşılanabilmektedir (Zakaria, 2000:492-493; Aydıntan, 2005:157). Benzer şekilde kolektivist davranışlar sergileyen kişiler, bireyci davranan kişiler, tarafından iş yapmak için başkalarına ihtiyaç duyan ve fazla talepkâr olarak algılanabilirken; bireyci davranışlar sergileyen kişiler kolektivist davranan kişiler tarafından soğuk ve işbirliğini sevmeyen kişiler olarak algılanabilmektedir (Zakaria vd., 2004:18). Batıda, karşınızdaki kişiye gülümsemek genellikle mutluluk veya dostça onaylama olarak algılanırken; Japonya’da ise bir soruya cevap vermemek veya bir duyguyu gizlemek için kullanılan bir yüz ifadesi olarak algılanmaktadır (Forster, 2000:64).

Bu noktada, kültürel uyum kavramına değinmekte fayda vardır: *Kültürel uyum*, kişilerin farklı coğrafi özelliklere, dillere, sosyo-ekonomik durumlara, değerlere, inançlara vb. uyum sağlama yönündeki değişimi ve farklı kültürel özelliklerin edinimi, olarak tanımlanmıştır (Kumpfer vd., 2002:242; Berry, 2003:32). Başka bir deyişle, kültürel uyum, yeni kültürlere uyum sağlamanın neyi gerektirdiğini ve bu süreçte neyin gerekli olduğunu açıklayan bir kavramdır (Kim, 2001:10). Kültürel uyum sürecinde, kişiler veya gruplar arasında kültürlerarası etkileşim sırasında işletmeleri olumsuz etkileyebilecek çatışmalar ortaya çıkabilmektedir (Berry, 2005:697). Mutlu (1999)’a göre aynı örgüt içinde farklı kültürel niteliklere sahip kişiler ve gruplar arasında görüş ayrılıklarının var olması ve bu kişi ile grupların kültürel uyum sürecinde çatışmalar yaşaması, doğal bir durumdur. Özellikle farklı kültürlerden gelen kişilerin çalıştığı çok uluslu işletmelerde, sosyal ve kültürel özelliklerin çeşitlilik gösterebileceği ve kültürel uyum sağlamanın faydalı olacağı bilincinde olunmalıdır (Forster, 2000:64; Aydıntan, 2005:157). Başka bir deyişle çok uluslu işletmeler küreselleştikçe ve buna bağlı olarak kültürel farklılıklar arttıkça, kültürel uyum çok daha önemli bir seviyeye gelecektir. Çünkü kültürel uyumun sağlanmış olması, kişilerin hem psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmesine hem işlerinde daha başarılı olmasına hem de kendilerini o işletmenin bir parçası olarak görmelerine olanak sağlayabilecektir (Zee ve Oudenhoven, 2000:293; Güllüpinar, 2012:132).

### 2.2.1. Kültürel Uyum Sürecinin Aşamaları

Alan yazın incelendiğinde kültürel uyum sürecini sistemleştirmeye ve kişilerin uyumunu etkileyen unsurları belirlemeye yönelik farklı çalışmalarla karşılaşılmaktadır. Bu çalışmada ele alınan kategorinin geliştiricisi olan Berry, (1992:85; 2003:20)’ye göre kültürel uyum süreci, “*kültürle karşılaşma (temas), kültürel değişim*

ve *kültürel uyum*”, şeklinde ele alınabilir. **Temas aşamasında**, farklı kültürel özelliklere sahip kişi veya grupların aynı ortamda bulunmaya başlaması ve etkileşime girmeleri söz konusudur. **Kültürel değişim aşaması**, temas aşamasında farklı kültürel özelliklere sahip, aynı ortamda bulunan kişi veya grupların uyum sağlamaya yönelik tutumlar oluşturduğu aşamadır. Başka bir deyişle bu ikinci aşama, kişinin yeni kültürel özellikleri öğrendiği ve bu durumun sonucunda ya yeni kültüre uyum sağladığı ya da, kültürel çatışmaya girerek uyum sağlamayı reddettiği aşamadır (Berry, 1992:85; Berry, 1997:18). Kültürel değişimi kabul eden kişilerde, değişime dirence bağlı olarak ortaya çıkabilecek stresin asgari düzeyde olması sonucunda, kişi açısından olumlu bir durumun ortaya çıkarken; değişime direnç gösteren kişilerde, endişe, kaygı ve depresyon gibi olumsuzlukların yaşanması olasıdır (Berry, 1997:18). Sürecin son aşaması olan **kültürel uyum aşamasında**, kişide bir önceki aşamada gerçekleşen uyum sağlamaya yönelik davranışlar istikrarlı hale gelir. Kültürel uyum sağlayan kişide, hem psikolojik (iyi ve işten tatmin olmuş hissetme vb.) hem de sosyokültürel (kültürel olarak etkileşime girebilmiş olmak vb.) olarak olumlu gelişmeler gözlenir (Searle ve Ward, 1990:450; Berry, 1992:77). Bu durum kişinin içinde bulunduğu kültürden hoşnut olmasını ve farklılıkları bir zenginlik olarak görmesini sağlar (Berry, 1992:77).

Sosyodrama tekniğini, beş adımda ele alan çalışmalar da görülmektedir. Bu aşamalar (Berry vd., 1987:64; Berry, 1992:72; Berry, 2003:20):

- ✓ Temas,
- ✓ Uyum sağlama/sağlayamama,
- ✓ Geçiş/reddediş,
- ✓ Anlamaya başlama,
- ✓ Uyum sağlama.

**Temas**; yukarıda da açıklandığı gibi kültürel özellikleri farklılık gösteren çalışanların bir araya gelerek etkileşimde bulunduğu ilk aşamadır. **Uyum sağlama/sağlayamama**; bu aşamada, farklı kültürel özelliklere sahip olan çalışanların birbirlerine uyum sağlaması ya da tam tersi bir şekilde farklılıkları benimseyemeyerek uyum sağlayamaması durumu yaşanabilmektedir. **Geçiş/reddediş**; bu aşama, çalışanların karşılaştığı yeni kültürel özellikleri tanımaya çalıştığı ya da tanımaya çalışmadan reddettiği aşamadır. **Anlamaya başlama**; bu aşama, çalışanların farklı kültürlerle sahip çalışanların davranışlarını ve kültürel özelliklerini anlamaya başladığı aşamadır. Son aşama olan **uyum sağlama**; farklılıkların zenginlik olarak algılandığı, çalışanların birbirlerine saygı duyarak kültürel özelliklerine uyum sağladığı aşamadır.

### 2.3. Sosyodrama Tekniği

Sosyodrama ilk kez, Birinci Dünya Savaşı sırasında yaşanan başkaldırıların nedenlerini ve çözüm yollarını belirlemek üzere görevlendirilmiş, çocuk hastanesinde ve Viyana'daki mülteci kamplarında çalışmış genç bir doktor olan Jacob Moreno tarafından 1952 yılında geliştirilmiştir (Eckloff, 2006:259; Grioco ve Chambliss, 2001:3). Yazında “sosyodrama”nın etimolojik kökenine baktığımızda, “socius” ve “drama” sözcüklerinin birleşiminden oluştuğunu görürüz. Türkçede bu kavramı, “toplumla ilişki kurma” şeklinde açıklayabiliriz. İnsan ilişkilerindeki sorunların nedenlerini belirleyerek, sorunların çözümünde uygulamaya dayalı bir yaklaşım sağlamaya odaklanan ve bir grup öğrenme süreci olarak tasarlanan bu yöntem, insan odaklı bir drama lideri eşliğinde bir araya gelip, ortak sorunları paylaşan insanların, belirledikleri sorun etrafında düşüncelerini ve duygularını ortaya çıkarıp alternatif çözüm önerileri geliştirmelerine olanak tanır (Moreno, 1943:331; Moreno, 1978:87-88; Kellermann, 2007:17).

Sosyodrama tekniği, kolektif konuları veya olayları inceleyerek, insan ilişkilerinde yaşanan sorunların çözümüne yönelik uygulanan bir yöntemdir. “Ezilenlerin Tiyatrosu” olarak da adlandırılan sosyodrama tekniği ile yoksulluk, yalnızlık, ırkçılık, cinsiyetçilik, politik baskı, yaşlılık gibi konuları inceleyip umut, motivasyon ve öz farkındalık oluşturma amaçlanır (McLennan ve Smith, 2007:47).

Sosyodrama tekniği ile grup üyelerinin, kendilerini rahat ve güvende hissetmeleri sağlanarak; değerlerini, duygularını, düşüncelerini ve hislerini, özel olarak hazırlanmış bir sahnede kendilerine verilen roller doğrultusunda ifade etmeleri istenir (Grioco ve Chambliss, 2001:3; Greenberg ve Eskew, 1993:222; Kellermann, 2007:17). Bu sırada gözlemler yapılarak grubun yaşadığı sorunlar belirlenir. Sosyodrama tekniği, grubun yaşadığı sorunlara odaklanır (Sternberg ve Garcia, 2000:6) ve gruptaki insanların ortak düşüncelerini, duygularını, umutlarını, korkularını, çatışmalarını, yanlış anlaşılmalara ortaya çıkararak kendileri, birbirleri ve çevreleri ile daha uyumlu olmalarını sağlar. Sosyodrama, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce ve din gibi çok hassas konularda yaşanan sorunların belirlenip çözüme kavuşturulmasında çok etkili bir tekniktir (Grioco ve Chambliss, 2001:3).

Sosyodrama tekniğinde; tekniğe katılan çalışanlara kendilerine veya başka kişilere belirli bir durumda kendilerini nasıl hissedecekleri veya nasıl davranacaklarının sorulması ve böylece kişilerin düşüncelerinin veya eylemlerinin değerlendirilmesi yoluyla veri toplanması söz konusudur (Greenberg ve Eskew, 1993:222). Bu teknik çerçevesinde, farklı sosyal gruplardan gelen çalışanlar mesleki ya da sosyal çevreleriyle ilişkili rolleri yerine getirirler; böylece bu deneyim vasıtasıyla durum ve durum üzerindeki etkileri daha derinlemesine anlayabilirler. Başka bir deyişle, bu teknikle, bireyler, işyerinde ortaya çıkabilecek gerçek sorun veya çatışmalarla baş etme ve deneyimleme olanağı sağlarlar. Çalışanların teknik uygulanırken ortaya çıkan geribildirimler sayesinde istenen davranışları geliştirmeleri mümkün hale gelir. (Galbraith ve Zelenak, 1991:22-23; Stroessner vd., 2009:605). Sosyodrama, yaratıcılık, sevgi ve empati yoluyla kültürel uyumsuzluklara ve düşmanlıklara bir kontrol ve denge aracı olarak dünya çapında kullanılabilir etkili bir yöntemdir (Moreno, 1953'den aktaran Browne, 2005:4).

Genellikle psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerinde kullanılan teknikler arasında sayılan sosyodrama tekniği ile toplumsal sorunlarla ilgili çalışmalar kastedilmektedir. Toplumsal sorunların yanında örgüte yönelik ortak sorunlar da sosyodrama tekniğine konu olabilir (Bozdağın, 2003; Karadağ ve Çalışkan, 2006:46; Becerikli, 2006:115). Örgütlerde yer alan cinsel şiddet, yönetim-yönetilen ilişkisi, kişilerarası çatışma ve takım ilişkileri, toplumsal cinsiyet ve ırk sorunu, kültürel farklılıklardan kaynaklanan uyum sorunları ile çalışan performansı gibi sorunlar, sosyodrama tekniği aracılığıyla ortaya çıkarılabilir ve çözüm üretilebilir (Becerikli, 2006:115). Sosyodrama tekniği, gerilimi ve grup çatışmalarını azaltmayı ve diyalogu kolaylaştırmayı amaçlar. Teknik, farklı kültürlerden gelen grupların toplumsal ve kültürel rolleri aracılığıyla bir araya geldiğini ve bireylerin kolektif kültürün taşıyıcıları olduğunu varsayar. Örneğin; Simmons, bu teknikle, İngiltere'de üniversiteye hazırlık kurslarındaki genç Afro-Amerikan kadınlara kültürel farklılıklar temelinde yaşadıkları güçlükleri aşmaları için yardımcı olmaya çalışmıştır (Becerikli, 2006:116).

### ***Sosyodrama tekniği uygulaması ve aşamaları aşağıdaki gibidir;***

Sosyodrama uygulamasının amaçlarına ulaşabilmesi için; bir lider öncülüğünde, güvenli ve yaratıcı bir ortam oluşturulur. Liderin sosyodrama uygulayacağı grupla nasıl çalışması gerektiğini bilmesi ve gruba sosyodrama eğitimi vermesi gerekir. Gruba sosyodrama tekniğinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için aşağıdaki şartlar gereklidir:

- ✓ Görev odaklı bir lider, sosyodrama uygulamada başarısız olabilir; bu nedenle sosyodramayı, insan odaklı bir lider öncülüğünde yapmak daha doğru olacaktır (Eckloff, 2006: 263);
- ✓ Uygulamayı yapacak liderin her türlü sorunu belirleyip, sorunlara derinlemesine ilgi gösterebilecek kabiliyette olması gerekmektedir (Eckloff, 2006: 264);
- ✓ Çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri zaman alabilmektedir. Sosyodrama uygulamasında güven ortamının oluşturularak, tekniğin başarılı bir şekilde sonuçlanması için gerekli zaman tanınmalıdır (Eckloff, 2006: 263);
- ✓ Sosyodrama tekniği yapılacak alanın yeterli fiziksel imkânlarla sahip olması gerekmektedir (Eckloff, 2006: 264);
- ✓ Katılımcıların rolleri ile ilgili belirsizlik yaşamaması için oyunun öncesinde rollere atanmalı ve ilgili senaryolar katılımcılara verilmesi gereklidir (Greenberg ve Eskew, 1993:222; Sogunro, 2004:367);
- ✓ Rol atamaları yapılırken, tekniğe katılanların geçmişi ve önceki deneyimleri dikkate alınmalıdır (Sogunro, 2004:367);
- ✓ Katılımcılara hazırlık yapmaları için, yeterli süre tanınmalıdır (Sogunro, 2004:367);
- ✓ Katılımcılara, yaşanan sorunlar ve uyumsuzluklar temel alınarak uygun roller verilmelidir (Sogunro, 2004:367; Greenberg ve Eskew, 1993:222);
- ✓ Rol oynama tekniğine katılanların sayısı makul olarak yönetilebilir olmalıdır. Genel kural olarak, iki ile on arasında katılımcı idealdir (Sogunro, 2004:367);
- ✓ Katılımcıların rol oynama tekniğinde ifade ettikleri düşünceler ve tutumlardan dolayı sorumlu tutulmayacaklarını bilmeleri gerekir (Sogunro, 2004:367);
- ✓ Katılımcılar, rol oyunlarını değerlendirmedeki kriterleri net bir şekilde anlamalıdır. Bu, önyargıları ortadan kaldırır ve tekniğin amacına ulaşmasına yardımcı olur (Sogunro, 2004:367), vb.

Sosyodrama tekniğinin aşamaları ise aşağıdaki gibidir (Eckloff, 2006; Kellerman, 1998:186-187; Li vd., 2015:403; Namdar ve Camadan, 2016:559):

### **2.3.1. Isınma**

Sosyodramanın ilk aşamasıdır. Bu aşamada, tekniğin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli hazırlıklar yapılır, uygun ortam oluşturulur ve gruba gerekli bilgiler verilir. Grup üyeleri, bedensel ve

zihinsel olarak yöntemin uygulanmasına yönelik aşağıdaki hazırlıkları yapar (Eckloff, 2006:264; Namdar ve Camadan, 2016:559).

#### ✓ **Planlama**

Liderin, önce insan odaklı, enerjik ve yaratıcı davranışlarla sosyodrama tekniği kapsamında nelerin yapılacağını planlaması ve tekniğin yapılacağı ortam ve sahnenin belirlenmesi gerekir (Eckloff, 2006:264; Li vd., 2015:403). Lider, bir sorun etrafında nasıl çalışılması gerektiğini belirleyerek çalışanlara açıklamalı; aynı zamanda çalışanlara sorunları belirleyip bunlar etrafında düşünmeleri konusunda dayatmada bulunmamalı; onların da istekli olmasını sağlayacak yollar geliştirerek sorunları belirlemelidir (Sternberg ve Garcia, 2000:4).

#### ✓ **Grup Oluşturma**

Daha sonra, sosyodramaya katılan bireylerin bir gruba dönüştürülmesi gerekir. Bunun için öncelikle üyelerin birbirlerini tanımalarına yardımcı olacak faaliyetler planlanmalıdır. Örneğin, toplantılar düzenlenerek gruptaki bireylerin kendilerine ait bilgiler vermesi sağlanabilir (Eckloff, 2006:265).

#### ✓ **Grubun Güvenliğinin Sağlanması**

Artık lider, oturum başlangıcında üyeleri samimi bir şekilde karşılamalı ve sosyodrama etkinliği kapsamında oturumda yapılacakları kısaca açıklamalıdır. Gizlilik kurallarına bağlı kalınmalı ve her üyenin fikrine saygı duyulmalıdır. Sosyodrama uygulamasında, üyelerin statüsünün hiçbir öneminin olmadığı net bir şekilde vurgulanmalıdır. Üyeler kendilerini rahat ve güvende hissederek düşüncelerini belirtebilmelidir (Eckloff, 2006:264-265; Kellermann, 2007:30).

#### ✓ **Üyeleri Cesaretlendirme**

Üyelere, düşünce ve fikirlerini ifade ederken söylediklerinden dolayı kötü hissetmemeleri konusunda telkinlerde bulunularak cesaret verilmelidir. Lider, üyelerin söylediği her türlü düşünceye saygı duyup dikkate alarak düşündüklerini açıkça söylemelerini sağlamalıdır (Novaes vd., 2008:4).

Isınma aşaması çok önemlidir. Sosyodramanın sonraki süreçlerinin devam edebilmesi için yukarıdaki aşamaların başarılı bir şekilde gerçekleşmesi gerekir.

### **2.3.2. Yöntemin Uygulanması**

Uygulama aşamasında üyelere, diğer üyelerin yaşadığı sorunlar ve uyumsuzluklarla ilgili olarak empati yapması istenir ve diğer üyelerin düşünceleri doğrultusunda rol yapmaları beklenir. Oturum, roller değiştirilerek sürdürülür. Böylece, tespit edilen kültürel uyumsuzluklar veya sorunlarla ilgili olarak üyelere, yeni bakış açıları ve davranışlar kazandırılır (Sternberg ve Garcia, 2000:18). Lider, her bir soruna ayrılacak süre ile başlangıç ve bitiş saatini belirlemelidir. Ayrıca liderin katılımcıları gözlemleyerek, kimlerin istekli olduğunu, kimlerin rahatsız olduğunu, kimin rol almak istediğini ve kimin başka bir rol almayı istediğini belirlemesi gerekir. Böylece liderin yöntem esnasında uygun değişiklikleri yapması gerekir. Teknik esnasında, bireylerin neler hissettiğini ifade etmesine izin vermek için ara verilebilir. Lider, katılımcılara sessizce bir rol önerebilir. Bazı rolleri (farklı bir ırktan biri gibi davranmak vb.) oynamak zordur; bu nedenle bazen üyelere sorunun bütününe görebilmesi için farklı rollerin de verilmesi gerekebilir (Eckloff, 2006:267).

### **2.3.3. Uygulamanın Sona Erdirilmesi**

Sosyodrama, bir sahnenin oluşturulması ile başlar, uyumsuzlukların yaşandığı konulara yönelir, sonra da yeni anlayışlar, bakış açıları ve tutumlar kazanılmış bir şekilde bitirilir. Drama çalışmalarında elde edilen sonuçlar, bu aşamada değerlendirilir. Başka bir deyişle sürecin özü, önemi, niteliği ve niceliği bu aşamada belirlenir. Duygu ve düşüncelerin ifade edilmesi de bu aşamada yapılır (Adıgüzel, 2006:26). Tekniğin sonunda, katılımcıların farklı roller oynamaktan öğrendiklerini paylaşımları için zaman tanınır. Üyeler, kendileri için deneyimin nasıl olduğunu ve hissettikleri duyguları paylaşabilirler (Sternberg ve Garcia, 2000:4-5). Katılımcılar uyumsuzluk yaşanan özelliklerle veya tartışılan konu hakkında öğrendiklerini paylaşabilirler. Bu aşamada tüm bakış açılarına saygı gösterilmelidir. Üyeler ve grup lideri, teknikle hangi konuların çözüme ulaştığı hakkındaki duyguları paylaşabilirler (Eckloff, 2006:268). Yine bu süreçte, öğrenilenlerin kazanıma dönüşüp dönüşmediği ve bu durumun uyum sağlamaya etkisinin olup olmayacağı konusunda da duygu ve düşüncelerin paylaşılması sağlanır (Adıgüzel, 2006:26). Ayrıca yöntem sonuçlarının tartışılması ve grup üyelerinin sorunların önlenmesi yönünde güdülenmeleri de mümkün olacaktır (Eckloff, 2006:268; Kellermann, 2007:23).

### 2.3.4. Uygulamanın Gözden Geçirilip Değerlendirilmesi

Sosyodrama tekniğinden elde edilen sonuçlar bu aşamada değerlendirilir. Genel olarak kazanımlar üzerine ya da ortaya çıkan oluşumlar üzerine tartışmalar bu aşamada yapılır. Öğrenilenlerin kazanıma dönüşüp dönüşmediği ve bu durumun tekniğin uygulandığı zamandan sonraki dönemlerde etkisinin nasıl olacağı konusundaki duygu ve düşüncelerin paylaşılması bu aşamada yapılır (Sternberg ve Garcia, 2000:20; Adıgüzel, 2006:26).

## 3. KÜLTÜREL UYUM SÜRECİNDE SOSYODRAMA TEKNİĞİNİN KULLANILMASI

Çok uluslu işletmelerde, kültürel uyumsuzlukların yarattığı olumsuz etkilerin en aza indirilebilmesi ve hedeflenen verimliliğin sağlanabilmesi için sosyodrama tekniğinin sistematik bir biçimde kullanılması yararlı olacaktır. Kültürel uyum sürecinde ilk olarak, çalışanlar, insan odaklı, enerjik ve yaratıcı bir lider öncülüğünde bir araya getirilir ve lider, sosyodrama kapsamında nelerin yapılacağını planlayarak tekniğin uygulanacağı ortam ve sahneyi belirler. Çalışanlara kültürel uyum sürecinin, onların gelişimine, çevrelerindeki insanları daha iyi anlayabilmelerine ve kendilerini daha iyi tanıma fırsatı verdiğine inanmaları sağlanır. Ayrıca lider, üyelere bir sorun etrafında nasıl çalışılması gerektiğini açıklamalıdır. Kültürel uyum sürecinde uyum sağlayamama ve geçiş aşamalarında yaşanan zorluklar, yanlış anlaşılmalara ve güvensizlik gibi olumsuzlukların başarıyla atlatılabilmesi için liderin üyelere sıcak bir şekilde yaklaşması ve dayatmalarda bulunmaması gerekir.

Sosyodramaya katılan bireylerle toplantılar yapıp, kendileri hakkında bilgiler vermesi istenmelidir. Böylece grup üyeleri birbirlerini tanımaya başlayarak bir araya gelen üyeler arasında bir grup bilinci oluşmaya başlar. Bu durum her üyenin diğer üyeler ile olan benzerlik ve farklılıklarını görmesini, farklı kültürlerin özelliklerini anlayarak yanlış anlaşılmalardan azalmasını ve farklı kültürlere uyum sağlanabileceğini anlamasını sağlar. Bu durum üyelere grup olma bilincini kazandırır.

Gerek sosyodrama uygulama süresince, gerekse sonrasında gizlilik ilkesine bağlı kalmak uygulamanın sağlıklı sonuçlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle üyelere işletmedeki pozisyonlarının hiçbir önemini olmadığı konusunda telkinlerde bulunulmalıdır. Herkesin fikrine önem verilip saygı duyularak kendilerini güvende hissetmeleri sağlanıp, sorunların doğru bir şekilde tespit edilebilmesi için cesurca fikirlerini söyleyebilecekleri bir ortam oluşturulmalıdır. Güven ortamının sağlanarak üyelerin cesaretlendirilmesi; sosyal, psikolojik ve kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunların belirlenmesi ve sorunların çözülerek uyumun sağlanması açısından gereklidir.

Sosyodrama oturumlarında üyelere kendilerini sırayla diğer her bir üyenin yerine koyarak onlar gibi düşünmeleri ve davranmaları istenir. Bu sayede her üyenin kendisini diğer tüm üyelerin yerine koyarak onların yaşadığı sorun ve uyumsuzluk nedenlerini anlaması sağlanır. Bu durum, üyelere sorunlara daha geniş ve derinlemesine bakabilme yetileri kazandırır. Bu oturumlar süresince, lider üyeleri sürekli gözlemlemeli ve kimlerin yaptığı rollere istekli; kimlerin rahatsız olup rollerini değiştirmek istediğini belirlemelidir. Uygulama sırasında ara sıra molalar vererek üyelerin neler hissettiğini ifade etmesi istenmelidir. Üyelerin hislerini paylaşması, tıpkı bir tabloya bakıp, o tablonun birbirinden çok farklı yönlerini keşfeden insanlar gibi, sorunların her bir parçasının belirlenmesini sağlar. Lider, faydalı olacağını düşündüğü zamanlarda üyelere farklı roller almalarını da isteyebilir. Bu sayede üyeler arasında kültürel uyum sürecinin uyum sağlayamama aşamasında yaşanan farklı kültürlerin yanlış anlaşılması durumu ile geçiş aşamasında yaşanan farklı kültürlerin reddedilmesi gibi olumsuzluklar giderilmiş olur. Üyeler, sosyal, psikolojik ve kültürel farklılıkları kabullenir ve farklılıkların rahatsız edici, alışılması olanaksız bir durum olmadığını; aslında bir zenginlik olduğunu anlaşmış olurlar.

## 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin küreselleşmenin etkisiyle, ulusal sınırlarını aşarak çok uluslu hale gelmeleri, farklı kültürlerden gelen birçok çalışana bünyesinde bulundurmasına ve bu durumun sonucunda ise; çalışanların, kültürel uyum sorunları yaşamalarına neden olmuştur. Kültürel uyum sorunları yaşayan çalışanlar, işletmede istenmeyen; iş tatminsizliği, işgücü devir ve devamsızlık oranlarının artması, motivasyon eksikliği gibi verimliliği düşürebilecek pek çok duruma neden olabilir. Çalışmada, işletmelerde yaşanan bu sorunların çözümünde etkili olacağı düşünülen sosyodrama tekniğinin, kültürel uyumun sağlanmasında nasıl kullanılabileceği ele alınmıştır.

Kültürel uyumun sağlanmasında sosyodrama tekniğini kullanmak, zorlu ve sabır gerektiren bir süreçtir. Ancak çalışanların birbirlerini daha iyi anlayarak, farklı kültürlere uyum sağlanmasında etkili bir yöntem olacağı düşünülmektedir. Ayrıca teknik, yalnızca kültürel uyumun sağlanmasında değil; cinsiyet, yaş, kuşak,

sosyal grup, siyasi düşünce eğilimi, cinsel tercih gibi faktörlerden kaynaklanan farklılıkların bir zenginlik olarak görülmesini sağlamada da etkili olabilecektir. Sosyodrama tekniği ile empatik düşünme becerisi kazanan çalışanlar, edimlerini yalnızca iş hayatında değil; yaşamın her alanında kullanacağından, toplumların daha uyumlu, anlayışlı ve mutlu olması sağlanmış olacaktır.

Çalışmada sosyodrama tekniği kültürel uyumun sağlanmasında kullanılabilir iyi bir yöntem olarak düşünüldüğünden sonraki çalışmalarımızda, ilgili konuyu nitel ve nicel araştırmalarla desteklemeyi düşünmekteyiz. Diğer araştırmacıların da bu konuda araştırma yapmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada sosyodrama tekniği, kültürel uyumun sağlanmasına yönelik olarak ele alınmıştır. Farklı kültürlerden olmamasına rağmen, yukarıda da sıralanan; cinsiyet, medeni durum, yaş, sosyal grup, kuşak farklılıkları gibi faktörlerden kaynaklanan uyum sorunlarında da sosyodrama tekniği kullanılabilir. Bu sorunların çözümüne yönelik araştırmaların da yapılabileceği düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

Acar, İ. A. & Yavuz, A. (1998). "Küreselleşme Olgusunun Finans Piyasaları Üzerine Etkisi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3:267-280.

Adıgüzel, Ö. (2006). "Yaratıcı Drama Kavramı, Bileşenleri ve Aşamaları", Yaratıcı Drama Dergisi, 1(1):17-29.

Aslan, A. (2003). "Kültür ve Komisyon Müzakereleri, Küreselleşme" (Hazırlayan: Cemal Uşak), İstanbul: Gazeteciler ve Yazarlar Vakfı Yayınları, 25-26:87-89.

Aydıntan, B. (2005). "Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Çeşitlilik ve Etkileri". (Ed. Oya Seymen ve Tamer Bolat), Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik, ss. 153-180, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Balkanlı, A. O. (2002). "Küresel Ekonominin Belirleyici Faktörleri Üzerine", Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, XXI (1):13-26.

Becerikli, S. Y. (2006). "Örgütlerde Sosyodrama Kullanımı ve İşdoymu Düzeyi Arasındaki İlişki: İlkokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15:113-135.

Becerimen, C. (2001). "Küreselleşme ve Postmodernite", Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(3): 16-30.

Berry J. W., Uichol, K. & Boski, P. (1987). "Cross-Cultural Adaptation Current Approaches". (Ed. Young Yun Kim ve William B. Gudykunst), Psychological Acculturation of Immigrants, ss. 62-89, Sage publications, London.

Berry, J. W. (1992). "Acculturation and Adaptation in a New Society", International Migration, 30(1): 69-85.

Berry, J. W. (1997). "Immigration, Acculturation, and Adaptation", Applied Psychology, 46(1):5-34.

Berry, J. W. (2003). "Conceptual Approaches to Acculturation. American Psychological Association", 17-37.

Berry, J. W. (2005). "Acculturation: Living Successfully in Two Cultures", International Journal of Intercultural Relations, 29(6):697-712.

Bolat, T. & Seymen, O. A. (2005). "Çok Uluslu İşletmelerin Kavramsal Açıldan İncelenmesi". (Ed. Oya Seymen ve Tamer Bolat), Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik, ss. 53-67, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Bozdağın, Z. (2003). Okulda Rehberlik Etkinlikleri ve Yaratıcı Drama, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Browne, R. (2005). "Towards a Framework for Sociodrama", Graduate Thesis, Australia.

Budak, G. (1996). "Çok Uluslu Şirketlerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları", Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1):65-75.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture, Revised Edition, Jossey-Bass, San Francisco.

Eckloff, M. (2006). "Using Sociodrama to Improve Communication and Understanding", ETC: A Review of General semantics, 63(3):259-269.



- Eroğlu, Ö. & Albeni, M. (2002). Küreselleşme, Ekonomik Krizler ve Türkiye, Bilim Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Forster, N. (2000). "Expatriates and the Impact of Cross-Cultural Training", *Human Resource Management Journal*, 10(3):63-78.
- Galbraith, M. W. & Zelenak, B. S. (1991). "Adult Learning Methods and Techniques". (Ed. Michael Galbraith). *Facilitating Adult Learning: A Transactional Process*, Malabar.
- Greenberg, J. & Eskew, D. E. (1993). "The Role of Role Playing in Organizational Research", *Journal of Management*, 19(2):221-241.
- Grieco, M. & Chambliss, C. (2001). "Educational Methods for Addressing Diversity Issues: The Use of Sociodramatic Techniques", *Sociodrama and Diversity*, 1-22.
- Gül, V. & Kolb, S. (2009). "Almanya'da Yaşayan Genç Türk Hastalarda Kültürel Uyum, İki Kültürlülük ve Psikiyatrik Bozukluklar", *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20(2):138-143.
- Güllüoğlu, F. (2012). "Uluslararası İşletmelerde Örgüt Kültürü". (Ed. İnan Özalp). *Uluslararası İşletmecilik*, ss. 128-157, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Hocaoğlu, D. (2003). "Siyaset Komisyonu Müzakereleri, Küreselleşme", (Hazırlayan: Cemal Uşak), *Gazeteciler ve Yazarlar Vakfı Yayınları*, 142-148.
- Kabakçı, A. (2011). "Çokuluslu İşletmelerde Merkezi Nakit Yönetimi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1):97-110.
- Kaplan, Y. (2003). "Kültür Komisyonu Müzakereleri, Küreselleşme", (Hazırlayan: Cemal Uşak), *Gazeteciler ve Yazarlar Vakfı Yayınları*, 30-33.
- Karadağ, E. & Çalışkan, N. (2006). "İlköğretim Birinci Kademesi Öğrencilerinin Drama Yöntemine Karşı Tutumlarının Değerlendirilmesi", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(19): 45-57.
- Kellerman, P. F. (1998). *Sociodrama, Group Analysis*, Sage Publication, London.
- Kellermann, P. F. (2007). *Sociodrama and Collective Trauma*, Jessica Kingsley Publishers, London.
- Kim, Y. Y. (2001). *Becoming Intercultural: An Integrative Theory of Communication and Cross-Cultural Adaptation*, Sage Publications, Kalifornya.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J. & Jaworski, R. A. A. (2001). "Sources of Support and Expatriate Performance: The Mediating Role of Expatriate Adjustment", *Personnel Psychology*, 54(1):71-99.
- Kumpfer, K. L., Alvarado, R., Smith, P. & Bellamy, N. (2002). "Cultural Sensitivity and Adaptation in Family-Based Prevention Interventions", *Prevention Science*, 3(3):241-246.
- Kurtyemzoğlu, F. (2015). "Türkiye'de Çokuluslu İşletmelerde İnovasyonun Üretime Kattığı Fayda ve Analitik Bir Uygulama", *Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Lee, L. Y. & Sukoco, B. M. (2010). "The Effects of Cultural Intelligence on Expatriate Performance: The Moderating Effects of International Experience", *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7):963-981.
- Li, J., Wang, D., Guo, Z. & Li, K. (2015). "Using Psychodrama to Relieve Social Barriers in an Autistic Child: A Case Study and Literature Review", *International Journal of Nursing Sciences*, 2(4):402-407.
- Mansfield, B. (2003). "Spatializing Globalization: "Geography of Quality" in the Seafood Industry", *Economic Geography*, 79(1):1-16.
- McLennan, D. P. & Smith, K. (2007). "Promoting Positive Behaviours Using Sociodrama", *Journal of Teaching and Learning*, 2(4):47-55.
- Moreno, J. L. (1943). "Sociometry and the Cultural Order", *Sociometry*, 6(3):299-344.
- Moreno, J. L. (1978). *Who Shall Survive? Foundations of Sociometry, Group Psychotherapy and Socio-Drama*, Beacon House, Beacon.

- Mutlu, E. C. (1999). Uluslararası İşletmecilik, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Namdar, A. O. & Camadan, F. (2016). “Yaratıcı Drama Uygulamalarının Öğretmen Adaylarının Sosyal Becerilerine Etkisi”, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 36(3):557-575.
- Nicholson, N. (1984). “A Theory of Work Role Transitions”, Administrative Science Quarterly, 29(2):172-191.
- Novaes, M. B. C. D., Brunstein, J. & Gil, A. C. (2008). “Sociodrama as a Learning Process in Organizations: A Support Tool for Creativity and Change in Action Research”, (Bknz: [http://www.academia.edu/3774179/sociodrama\\_as\\_a\\_learning\\_process\\_in\\_organizations\\_a\\_support\\_tool\\_for\\_creativity\\_and\\_change\\_in\\_action\\_research](http://www.academia.edu/3774179/sociodrama_as_a_learning_process_in_organizations_a_support_tool_for_creativity_and_change_in_action_research)).
- Nunes, I. M., Felix, B. & Prates, L. A. (2017). “Cultural Intelligence, Cross-Cultural Adaptation and Expatriate Performance: A Study with Expatriates Living in Brazil”, Revista de Administração, 52(3):219-232.
- Odyakmaz, N. (2000). “Bilgi Teknolojileri, Küreselleşme ve Kalkınma”, Dış Ticaret Dergisi, 5(18): 96-113.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2000). Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları, Küreselleşmenin İnsani Yüzü, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Schein, E. H. (1983). “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture”, Organizational Dynamics, 12(1):13-28.
- Searle, W. & Ward, C. (1990). “The Prediction of Psychological and Sociocultural Adjustment During Cross-Cultural Transitions”, International Journal of Intercultural Relations, 14(4):449-464.
- Seymen, O. A. (2005). “Küresel Yönetim ve Küresel Yönetici Kariyeri Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme”. (Ed. Oya Seymen ve Tamer Bolat), Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik, ss. 71-84, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Seymen, O. A. & Bolat, T. (2005). “Küreselleşme Olgusuna Kavramsal Bir Bakış”. (Ed. Oya Seymen ve Tamer Bolat), Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik, ss. 3-25, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Shay, J. P. & Baack, S. (2006). “An Empirical Investigation of The Relationships Between Modes and Degree Of Expatriate Adjustment and Multiple Measures of Performance”, International Journal of Cross Cultural Management, 6(3):275-294.
- Sherman, A. & Bohlander, G. (1992). “Managing Human Resources, Cincinnati: College Division”. South Western Publishing.
- Sogunro, O. A. (2004). “Efficacy of Role-Playing Pedagogy in Training Leaders: Some Reflections”, Journal of Management Development, 23(4):355-371.
- Stenberg, P. ve Garcia, A. (2000). Sociodrama: Who’s in Your Shoes? Praeger, London.
- Stroessner, S. J., Beckerman, L. S. & Whittaker, A. (2009). “All the world’s A stage? Consequences of A Role-Playing Pedagogy on Psychological Factors and Writing and Rhetorical Skill in College Undergraduates”, Journal of Educational Psychology, 101(3):605-620.
- Tutar, H. (2000). Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- TDK, Türk Dil Kurumu  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5adde24a84b5f1.49417594](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5adde24a84b5f1.49417594)  
(23.04.2018).
- Wiener, R. (1997), Creative Training: Sociodrama and Team Building, Jessica Kingsley, Bristol.
- Zakaria, N. (2000). “The Effects of Cross-Cultural Training on the Acculturation Process of the Global Workforce”, International Journal of Manpower, 21(6):492-510.
- Zakaria, N., Amelinckx, A. & Wilemon, D. (2004). “Working together Apart? Building A Knowledge-sharing Culture for Global Virtual Teams”, Creativity and Innovation Management, 13(1):15-29.
- Zee, K. I. & Oudenhoven, J. P. (2000). “The Multicultural Personality Questionnaire: A Multidimensional Instrument of Multicultural Effectiveness”, European Journal of Personality, 14(4):291-309.