

**ÇOKULUSLU PROJE EKİPLERİNDE TARAFLAR
ARASI KÜLTÜREL FARKLILIKLARDAN KAYNAKLANAN İLETİŞİM
ÇATIŞMALARI YÖNETİMİ:
KAYIP ANNEM 2 PROJESİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Arzu BAYRAMALİYEVA

Eskişehir 2021

**ÇOKULUSLU PROJE EKİPLERİNDE TARAFLAR
ARASI KÜLTÜREL FARKLILIKLARDAN KAYNAKLANAN İLETİŞİM
ÇATIŞMALARI YÖNETİMİ:
KAYIP ANNEM 2 PROJESİ ÖRNEĞİ**

Arzu BAYRAMALİYEVA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İletişim Tasarımı ve Yönetimi

Danışman: Prof.Dr. Deniz TAŞCI

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Temmuz 2021

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

ÖZET

ÇOKULUSLU PROJE EKİPLERİNDE TARAFLAR
ARASI KÜLTÜREL FARKLILIKLARDAN KAYNAKLANAN İLETİŞİM
ÇATIŞMALARI YÖNETİMİ:
KAYIP ANNEM 2 PROJESİ ÖRNEĞİ

Arzu BAYRAMALİYEVA

İletişim Tasarımı ve Yönetimi Anabilim Dalı Anadolu Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü, Temmuz 2021

Danışman: Doç. Dr. Deniz TAŞCI

Küreselleşme ile birlikte işletmelerin çokuluslu hale dönüşme eğilimi, kültürel paylaşım alanlarının artmasına neden olurken, farklı yapıdaki ekiplerle bir arada çalışmayı ve bu ekipler içerisindeki kültürel farklılıklarla baş edebilmeyi gerektirmektedir. Farklı kültürlerden gelen bireylerin birbirlerini daha iyi anlayabilmeleri ve ortak bir amaç için çaba gösterebilmeleri için, genel hatları ile birbirlerini tanıyabilmeleri, kültürlerinin verdiği iletişim unsurlarını çözümlayebilmeleri gerekir.

Çokuluslu ekiplerde kültürlerarası farklılıklardan kaynaklanan iletişim çatışmalarının yönetimini inceleyen bu araştırmada Kayıp Annem 2 projesi çokuluslu proje film ekibi ile yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen bulgular, öncelikle ekibin yapısı hakkında bilgiler sunmuş, bu bilgiler doğrultusunda da incelenen ekibin yaşadığı iletişim çatışmaları hem kültürel farklılıklar hem de dil bariyeri kaynaklı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu bulgular da alanyazındaki kültürel boyutlar ve yönetim modelleri ile ilişkilendirilerek çokuluslu ekiplerin etkin ve başarılı çalışmaları için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Çokuluslu ekip, Örgüt kültürü, Kültürlerarası farklılıklar, Kültürlerarası iletişim, İletişim yönetimi

ABSTRACT

MANAGEMENT OF COMMUNICATION CONFLICTS BASED ON CROSS-CULTURAL DIFFERENCES IN MULTINATIONAL TEAMS:

FINDING MOTHER 2 PROJECT RESEARCH

Arzu BAYRAMALİYEVA

Department of Communication Design and Management Anadolu University,
Graduate School of Social Sciences, July 2021

Advisor: Assoc. Prof. Deniz TAŞCI

The tendency of business to be multinational in the context of globalization leads to an increase in the areas of cultural exchange, requires working with teams of different structures and the ability to cope with cultural differences within these teams. In order for people from different cultures to better understand each other and strive for a common goal, they must know each other in general terms and be able to analyze the elements of communication given by their cultures.

In this research, which examines the management of communication conflicts arising from intercultural differences in multinational teams, semi-structured interviews were conducted with the multinational project film crew of the Finding Mother 2 project. The findings obtained primarily gave information about the structure of the team, and it was revealed that the communication conflicts experienced by the team examined in the light of this information caused both cultural differences and language barriers. These findings were associated with the cultural dimensions and management models in the literature and suggestions were made for the effective and successful work of multinational teams.

Keywords: Multinational team, Organizational culture, Cross-cultural differences, Intercultural communication, Communication management

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tez çalışmam boyunca bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösteren danışmanım Prof. Dr. Deniz Taşcı başta olmak üzere, bu süreçte görüşleri ve desteği ile yanımda olan Araş. Gör. Nihan Vural ve jürime katılarak, görüşleri ve önerileri ile çalışmamı zenginleştirmemi sağlayan Prof. Dr. Evrim Genç Kumtepe ve Doç. Dr. Muhammet Ali Tiltay hocalarıma;

En büyük destekçilerim: onun evladı olduğum için gurur duyduğum kıymetli annem Gülnara Rasulzade, üzerimde büyük emeği olan anneannem Elmira Novruzova ve kahramanım, rahmetli dedem Narman Rasulov'a;

Çalışmamın her aşamasında yanımda durarak bana manevi destek olan değerli arkadaşlarıma;

Son olarak da, görüşmelerdeki cevapları ile çalışmaya katkı sunan tüm araştırma katılımcılarına teşekkür ederim.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

.....

(İmza)

.....

(Öğrencinin Adı Soyadı)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vi
TABLolar DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem	2
1.2. Amaç	3
1.3. Önem.....	3
1.4. Sınırlılıklar	3
2. ALANYAZIN.....	4
2.1. Çokuluslu Proje Ekipleri	4
2.1.2. Ekip kavramı.....	4
2.1.3. Ekip çeşitleri.....	10
2.1.4. Ekip türleri.....	11
2.1.4.1. <i>Yaratıcı ekipler veya çapraz fonksiyonel ekipler</i>	11
2.1.4.2. <i>Problem çözme ekipleri</i>	12
2.1.4.3. <i>Sanal ekipler</i>	12
2.1.4.4. <i>Proje ekipleri</i>	13
2.1.4.5. <i>Çokuluslu ekipler</i>	13

2.1.4.5.1. Çokuluslu ekiplerin üstünlükleri	17
2.1.4.5.2. Çokuluslu ekiplerin zorlukları	17
2.2. Kültürlerarası İletişim Yönetimi	18
2.2.1. Kültür kavramı	18
2.2.1.2. Kültürel yaklaşımlar	19
2.2.1.3. Örgüt kültürü	21
2.2.1.3.1. Örgüt kültürü unsurları	22
2.2.1.3.2. Örgüt kültürü özellikleri	23
2.2.1.4. Kültürlerarasılık	24
2.2.1.5. Kültür ve iletişim ilişkisi	24
2.2.2. Kültürlerarası iletişim kavramı	26
2.2.2.1. Tarihi	26
2.2.2.2. Tanımı	27
2.2.2.3. Kültürlerarası iletişim kuramları	29
2.2.2.3.1. Parsons: kalıp/örüntü değişkenleri kuramı	30
2.2.2.3.2. Edward T. Hall: enformasyon sistemleri kuramı	31
2.2.2.3.3. Kluckhohn ve Strodtbeck: değer yönelimleri kuramı	34
2.2.2.3.4. Hofstede: kültürel boyutlar kuramı	35
2.2.2.4. Kültürlerarası iletişimi etkileyen faktörler	38
2.3. Kültürel Farklılıkların İletişim Çatışmaları Yönetimi	39
2.3.1. Kültürel farklılıkların yönetimi kavramı	39
2.3.2. Farklılıkların yönetim modelleri	42
2.3.2.1. İlk modeller	42
2.3.2.2. Süreç odaklı modeller	43
2.3.2.3. Agars ve Kottke'nin tam bütünleşme modeli	45
2.3.2.4. Mor Barak'ın kapsayıcı modeli	46
2.3.2.5. Örgüt fonksiyonlarına odaklanan modeller	47

2.3.3. Çokuluslu proje ekiplerinde iletişim çatışmaları yönetimi.....	48
2.3.4. Program ve uygulamalar	51
3. YÖNTEM	53
3.1. Araştırma Alanı ve Katılımcılar	53
3.2. Veri Analizi Yöntemi.....	59
4. BULGULAR	60
4.1. Çokuluslu Proje Ekiplerinde Çalışmanın Avantajları.....	61
4.2. Çokuluslu Proje Ekiplerinde Çalışmanın Dezavantajları	62
4.3. Hizmet İçi Eğitim.....	63
4.4. Çokuluslu Proje Ekiplerinde Yaşanan Çatışmalar ve Yönetimi	65
4.7. Çalışma Süreci Değerlendirmesi	70
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	72
KAYNAKÇA	75
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLolar DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1. Ekipler için ortak tecrübe	7
Tablo 2. İç işleyiş ve anahtar çok uluslu ekip özellikleri ve ilgili sonuçlar	16
Tablo 3. Örgüt kültürü kavramı unsurları	23
Tablo 4. Değer yönelimleri kuramının davranış aralıkları	34
Tablo 5. Kısa ve uzun dönem yönelimli toplumlar arasındaki farklar	35
Tablo 6. Eşit istihdam fırsatı / olumlu eylem-aksiyon ve farklılıkların yönetimi kavramları arasındaki farklı yönler.....	41
Tablo 7. Allen ve Montgomery'nin farklılık yaratmaya yönelik modeli	45
Tablo 8. Biçimsel farklılık eğitimi türleri	52
Tablo 9. Katılımcıların demografik özellikleri	54

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Cox'un geliştirilmiş farklılık modeli.....	44
Şekil 2. Katılımcıların eğitim durumu	55
Şekil 3. Katılımcıların yabancı dil bilme oranı.....	56
Şekil 4. Katılımcıların meslekteki toplam çalışma süreleri	57
Şekil 5. Katılımcıların çokuluslu ekipte çalışma deneyimleri	58
Şekil 6. Araştırma bulgularının başlıkları.....	60
Şekil 7. Çokuluslu ekipte çalışmanın avantajları.....	62
Şekil 8. Çokuluslu ekipte çalışmanın dezavantajları.....	63

1. GİRİŞ

İletişim ve bilim alanındaki gelişmeler dünyanın küreselleşmesi sürecini tetiklemiştir. Küreselleşme, bilgi toplumuna geçiş ve ülkeler arası sınırların ortadan kalkması uluslararası rekabetin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İşletmeler artan bu rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek ve daha hızlı tepki verebilmek amacıyla yapısal ve yönetsel birtakım değişiklikler uygulamak zorunda kalmışlardır. Bütün bu gelişmeler doğrultusunda geleneksel örgüt tiplerinde yönetimde alt ve üst kademeler arasındaki basamaklar azalmıştır. Bu nedenle de üst yönetim etrafında oluşturulan ekiplerle organizasyon daha yaygın hale gelmiştir, dolayısıyla geleneksel örgüt tiplerinde görülen hiyerarşik ve dikey yapı önemini yitirmeye başlamıştır.

Ekiplerin ve ekip çalışmalarının önem kazandığı daha yenilikçi bir örgüt biçimi ve yönetim tarzı ortaya çıkması durumunda; tek bir bireyin beceri ve deneyimlerinin yerine, birden fazla kişinin yetenek ve tecrübesinin bir araya geldiği ekip çalışması ve sinerjik bir güç söz konusu olmuştur. Bu şartlar altında bireylerin yaratıcılığı ve katılımı hiyerarşinin önüne geçmiş, ekip ruhu kavramı yeni yönetim anlayışı içerisinde çok önemli bir yer edinmiştir.

Modern organizasyonlar, insanların, işlerin ve örgütlerin özelliklerindeki değişimlerden dolayı ekip çalışmasını desteklemektedirler. Üretilecek bir ürün, ya da sağlanacak bir hizmet olduğunda, işin yapısı karmaşık olduğunda, müşteri hizmeti ve kalitesi önemli olduğunda ya da hızlı değişim gerektiğinde, ekiplere olan ihtiyacı yaratan koşullar ortaya çıkar (Özpehlivan, 2019).

İşletmelerde sınırların kalkmasıyla birlikte, artık farklı kültürlerden bireyler, aynı ekipler içerisinde yer almakta ve bundan dolayı da ekip yapıları çeşitlilik göstermekte ve küreselleşmenin etkisiyle daha karmaşık hal almaktadır. Çokuluslu hale dönüşme eğilimi, kültürel paylaşım alanlarının artışına neden olurken, bu eğilim farklı yapıdaki ekiplerle bir arada çalışmayı ve bu ekipler içerisindeki kültürel farklılıklarla baş edebilmeyi gerektirmiştir.

Ulusal sınırları aşan faaliyetler üzerine çalışan, farklı kültürlerden gelen bireylerden kurulu ekipler, çokuluslu ekiplerdir. Bu nedenle çoğu ekip için ana mesele, bu kültürel farklılıkların fonksiyonel işleyen bir birim haline nasıl getirileceğinin öğrenilmesidir. Başarıya ulaşabilmek için, çok kültürlü ekipler, insanların ekipler içindeki

çalışmalarını ve iletişimlerini etkileyen kültürel farklılıklarla baş etmek zorundadırlar (Levi, 2007).

İş gücündeki farklılığın anlamı yıllar geçtikçe değişmektedir. Önceleri cinsiyet veya etnik köken ile sınırlı tutulan farklılık kavramının kapsamı, yaş, eğitim durumu, fiziksel kabiliyet, sosyal statü, ekonomik durum, yaşam tarzı, din değişkenleri ile genişletilmiştir. Özetle farklılık, çok boyutlu bir kavramdır ve yönetimi kritik bir önem taşımaktadır (Saraç, Almadağ ve Güler, 2020).

Farklı kültürel birikime sahip, farklı değer, tutum, düşünce ve davranışları olan bireylerin aynı ekipler içerisinde yer almaları, kültürlerarası farklılıkların olumlu yönlerine karşın, çeşitli zorlukları da beraberinde getirmiştir. Farklılıkların yönetimi, ekip üyeleri arasındaki kültürel farklılıkların tanınması, iletişim süreçlerinin gözden geçirilmesi ve kavranılması, bu bağlamda farklılıklara ilişkin toleranslı davranılması gerektiğini vurgulamaktadır. Kültürel farklılıkların tanınmayıp kavranılmadığı durumlarda, bireyler kendi kültürlerini diğerlerinin kültürüne göre egemen kılma eğiliminde olurlar. Bu durum çalışma ortamında çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Çokuluslu proje ekiplerinin gitgide daha da yaygınlaşması, kültürel farklılıkların proje ekipleri içerisindeki çalışma süreçlerinde iletişim çatışmaları ve iletişim yönetimi süreçlerini incelenmesi gereksinimi ortaya çıkarmıştır. Bu çalışma, çokuluslu proje ekiplerinde kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim çatışmaları ve bu çatışmaların yönetim sürecini Kayıp Annem 2 Projesi film ekibi üyeleri üzerinden araştırmaktadır. Çokuluslu proje ekiplerinde kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim çatışmaları ve yönetim sürecinin kavramsal çerçevesini oluşturulurken; çokuluslu ekip, örgüt kültürü, kültürlerarası farklılıklar, kültürlerarası iletişim kuramları ve iletişim yönetimi kavramları üzerine alanyazın incelenmiştir.

1.1. Problem

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte, son yıllarda farklı kültürlerden gelen bireylerin bir ekip içerisinde yer alarak çalışması oldukça yaygın hale gelmiştir. Farklı kültürlerle mensup bireylerden oluşan çalışma ekiplerinin etkin ve başarılı bir performans sergilemeleri başarılı bir iletişim yönetimi sürecinden geçmektedir. Bu ekipler, değişen koşullara ayak uydurma sürecinin bir parçası olsa da, dil, ırk, kültürel kimlik gibi zorluklar sebebiyle ekip içi iletişim yönetiminde çok önemli zorluklar yaşamaktadırlar.

Çokuluslu ekip çalışanlarının çalıştıkları projeye değer katmaları için kültürel farklılıkların iletişim sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim çatışmalarını başarılı bir şekilde yöneterek, çokuluslu ekiplerin etkin bir performans sağlamasına katkıda bulunacak güncel bir araştırma yapılması gerekliliği bu tez çalışmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın temel amacı; çokuluslu proje ekiplerinde kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim çatışmaları yönetimi sürecine dair uygulamadaki mevcut durumu, uluslararası bir proje çerçevesinde ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, araştırmada “Çokuluslu proje ekiplerinde kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim çatışmaları yönetimi sürecine dair uygulamadaki mevcut durum nedir?” sorusuna ve aşağıdaki alt sorulara cevap aranacaktır:

1- Kayıp Annem 2 Projesinde görev alan ekip çalışanlarının kültürel farklılıklarından kaynaklanan iletişim çatışmaları nelerdir?

2- Söz konusu ekipteki kültürel farklılıklarından kaynaklanan iletişim çatışmalarının yönetim yöntemleri nelerdir?

1.3. Önem

Bu araştırma çokuluslu proje ekiplerinin anlaşılması, özellikle karşılaştıkları sorunların tespit edilmesi ve çözüm önerileri sunulması, başarılı bir şekilde yönetilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bu araştırma ile elde edilen bulgularla çokuluslu proje ekiplerinin karşılaştıkları kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim çatışmalarını ve bu çatışmaları yönetebilme ve daha verimli bir çalışma süreci sağlama konularında faydalı bir kaynak olacağı umulmaktadır.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırma Türkiye'de faaliyet gösteren Antalya Film Ekibi film yapım şirketinin ve Kazakistan'da faaliyet gösteren Amanat Fil film yapım şirketi ile gerçekleştirdiği uluslararası uzun metrajlı film projesi, Kayıp Annem 2 setinde çalışan toplam 17 film ekibi çalışanları ile sınırlıdır.

2. ALANYAZIN

Araştırmanın alanyazını üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çokuluslu ekip kavramı, ikinci bölümde kültürlerarası iletişim kavramı, üçüncü bölümde ise çokuluslu ekiplerde iletişim çatışmaları yönetimi kavramına ilişkin alanyazın incelenmiştir.

2.1. Çokuluslu Proje Ekipleri

2.1.2. Ekip kavramı

Günümüzün rekabetçi iş dünyasında, birlikte çalışan insan grupları hakkında gittikçe daha sık ekip olarak bahsedilmektedir. Ekip kavramını açıklamak için, benzer özellik gösteren ancak temelde farklı bir kavram olan grup kavramına da değinmek gerekmektedir. 1950 ve 1960'lar boyunca, grup dinamiği çalışmaları, psikoloji alanından da öteye geçerek çok disiplinli bir hal almıştır. Sosyoloji, antropoloji, politika, konuşma ve iletişim, işletme ve eğitim alanından araştırmacılar gruplar halinde çalışmaktadırlar. Günümüzde, grup dinamikleri çalışmaları, pek çok alanda akademik bir disiplin olarak kabul edilmektedir (Levi,2007).

Her çalışma ortamında eşitlik, birlik ifadesi vermek için sıklıkla ekip kelimesi kullanılır. İş hayatındaki birliklerin çok azı gerçekten ekip olma kavramının tam karşılığını verir. Bu birliklerin birçoğu sadece çalışma gruplarından ibarettir. Burada dikkate alınması gereken şey, işletme yönetiminde grup çalışması ve ekip çalışması kavramları aynı anlamlara gelmemektedir. Modern yönetim düşüncesinin evrimine bakıldığında; çalışma ortamında önce grupların önemi ortaya çıkmış, verimlilik üzerinde grup çalışmasının faydaları vurgulanmaya çalışılmıştır. 1924 – 1932 yılları arasında gerçekleştirilen Hawthorne araştırmaları bu görüşlerin bir yerde başlangıcı olmuştur (Paksoy, 2002).

Ekip kavramı, tamamlayıcı becerilere sahip az sayıda kişiden oluşan, ortak niyetlere, etkili hedeflere bağlı ve kendilerini karşılıklı olarak sorumlu gördükleri genel çalışma yaklaşımıdır. Massachusetts Teknoloji Enstitüsü tanımına göre, ekip, ortak hedef veya misyon uğruna kararlılıkla çalışan insanlardan oluşur. Yapılan bütün işler birbirine bağlıdır ve elde edilen sonuç konusunda her bir ekip üyesi sorumluluğu paylaşır ve gerektiğinde hesap verir (Slater, 2015).

Gruplar, bilgiyi paylaşarak, her bir üyenin kendi sorumluluk alanı içinde iş yapmalarına yardımcı olacak kararları alabilmek için iletişim süreci içerisinde olurlar. İş

gruplarının kolektif bir çalışmaya ihtiyaçları ve fırsatları olmadığı için ortaya koydukları performans sadece grup üyelerinin kişisel katkılarının toplamıdır. Dolayısıyla, grupta ortak sorumluluktan ziyade bireysel sorumluluk ön planda olmaktadır. Buna karşılık ekip denilince, kolektif bir çalışmayla, koordine edilmiş çabalar sayesinde olumlu sinerji oluşturan, bireysel girdilerin toplamıyla kıyasla daha fazla bir performans düzeyi sergileyen bir topluluk akla gelmektedir (Paksoy, 2002).

Levi'ye (2007) göre, ekipler, koordineli etkileşim ile görevleri tamamlamak üzere, belirli ortak hedefleri üzerinde çalışan yapılandırılmış bir insan grubudur. Bu tanımın altını çizdiği en kritik özellik bütün çalışanların sorumlu olduğu ortak bir proje için ortaya konulan ortak hedeflerdir. Yani bir ekip, belirli ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda paylaşılan ortaklaşa sorumluluklarla, iletişim ve işbirliği ile desteklenmiş bir iş sürecinden geçer. Eğer bu süreçler söz konusu değil ise, ekip yerine grup kavramını kullanmak daha yerinde olacaktır. Dolayısıyla ekip ile grup kavramları benzerliklerine ve birbiri ile karıştırılmalarına rağmen aynı kavramlar değildirler.

Eğer bir grupta aşağıdaki özellikler mevcut ise,artık o grubun “ekip” haline geldiği söylenebilir:

- Liderliğin paylaşılan bir faaliyet haline dönüşümü
- Grubun kendine has amaçları ve misyonunun oluşumu
- Sorun çözme faaliyetinin grubun yaşam tarzı olarak benimsenmesi
- Etkinlik faaliyetinin grubun ortak ürünleri ve çıktıları ile ölçülür duruma geçişi
- Grup faaliyetinin geçici bir nitelik taşıması (Koçel, 2015).

Bazı yazarlar, ekip tabanlı yönetim tekniklerinin yaygın hale gelmesiyle birlikte, tüm iş gruplarını ekip olarak görme eğilimine girmiştir. Fakat tüm iş grupları, belirli özelliklere sahipse de, her iş grubu ekip değildir. Örgütsel anlamda bakıldığı zaman, ekipler, tanımlı görevleri geniş bir zaman diliminde gerçekleştirebilmek üzere, özel yetenekli ve donanımlı kişilerden oluşur (Thomas, 2008'den aktaran Gültekin 2011).

Koçel'e göre (2015), grupları ekiplerden ayıran tüm özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Gruptaki üyeler yalnızca yönetsel amaçları gerçekleştirmek için bir araya getirildiklerini düşünür ve bağımsız çalışırlar. Bazı durumlarda ise bazı grup üyelerinin amaçları diğer grup üyelerinin amaçları çatışır.

-Grup üyelerine yalnızca yapmaları gereken işler söylenir, onların düşünceleri sorulmaz ve önerileri dikkate alınmaz.

-Grup üyeleri işlerini yalnızca bir ücretli işgören olarak yaparlar.

-Grup üyeleri birim hedeflerinin planlanması sürecine yeteri kadar dahil edilmediklerinden, üyeler kendi hedeflerine odaklanma eğilimi gösterirler.

- Diğer üyelerin rollerini anlayamadıkları için üyeler çalışma arkadaşlarının içgüdülerine güven duymazlar.

-Üyelerin fikir belirtmesi veya uyuşmazlık davranışlarında bulunması oyun bozanlık yada engelleyicilik olarak görülür.

-Üyeler konuşurlarken çok temkinli davranmadıkları için esasında söylemek istedikleri de net olarak algılanamaz.

İş gruplarının, birlikte gayret göstermeyi gerektiren kolektif bir çalışma yapmaya ne ihtiyaçları ne de fırsatları yoktur; bu yüzden ortaya koydukları performans sadece grup üyelerinin kişisel katkılarının toplamıdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, grupta ortak sorumluluktan ziyade bireysel sorumluluk ön planda olmaktadır. Dolayısıyla gruplarda girdilerin tümünden daha büyük bir performans düzeyi oluşturacak bir enerji yoktur (Paksoy, 2002). Ekip denince, ortak bir hedefe ulaşmak için beraber çalışan, birbirlerini tamamlayan yeteneklere ve ortak sorumluluğa sahip kişilerden oluşan küçük bir grup anlaşılır. Yukarıda sıralanan tüm tanımlar ve özelliklere göre, her grup bir ekip özelliği taşımaz fakat her ekip bir gruptur (Gültekin, 2011).

Ekip kurarken, ekip üyelerinizi tek-tek kendiniz seçemediğiniz zaman size ayrılan gruplarla bir ekip kurmak zorunluluğuyla ortaya çıkar. Her iki durumda da “esprit de corps” yaratmak sizin sorumluluğunuzdadır, bu Fransızca terimin anlamı bir gruba ait olma ruhu anlamına gelmektedir. Gruba ait olma ruhu durumu ekip üyeleri yapmaları ve yapmamaları gerektiğini bildiğinde, ekibin bir parçası olduğu için gurur duyduğunda ve ekip arkadaşlarına sırtların yaslayacak kadar güvendiklerinde söz konusu olan bir

durumdur. Ekip kurarken dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri iş için sadece tektik yeterliliği olan bireyleri değil, herkesle uyum içinde çalışabilecek bireyleri seçmektir (Slater, 2015).

DeSanctis ve Jiang (2005)'e göre, en iyi koşullarda bile ekip çalışması zordur, örneğin üyelerin aynı yerde, gayri resmi, yüz yüze etkileşim için geniş fırsatlara sahip benzer çalışma geçmişine sahip olduğu durumlarda bile. Ekipler, bilgileri paylaşmak ve birleştirmek, bireysel çabaları koordine etmek, çatışmaları belirlemek ve çözmek için çalışmalıdır. Çok uluslu ekipler, kültürel çeşitliliğin ve sanal şekilde çalışmanın ortak zorluklarını bir araya getirir. Ekipler, üyeleri kültürel açıdan çeşitli ve coğrafi olarak dağılmış durumdayken yüksek performansı teşvik etmek için hangi önlemleri alabilir? Genel olarak ekipler hakkındaki ortak akıl ve araştırma, Tablo 1'de verilen tavsiyeleri önerir.

Tablo 1. *Ekipler için ortak tecrübe (DeSanctis ve Jiang, 2005)*

Takım Boyutları	Tavsiye
Üyelik	Üyeliğin heterojenliğine değer verin. Üye geçmişlerindeki çeşitlilik, grup öğrenimi ve problem çözme için kaynaklar sağlar.
İletişim	Sık-sık iletişim kurun. Tüm üyeleri, fikirleriyle ve çabalarıyla eşit katkıda bulunmaya teşvik edin. Sosyal aylıklıktan kaçının.
Güven	Güven geliştirmek için çalışın. Diğer ekip üyelerinin yetkinliklerine ve güdülerine güvenin, çünkü bu güven işbirliğini teşvik eder ve işin yapılması için hayati önem taşır.
Kimlik	Bir takım duygusu oluşturun. Ekibin odaklanmasını sağlamak ve grup hedeflerine ulaşmak için "ben" yerine "biz" olarak düşünme olgusunu geliştirin.
Öğrenme	Birbirinize bilgi paylaşımını sağlayın. Soru sorma ve birbirleriyle bilgi paylaşma istekliliği takım öğrenimini geliştirecektir.

Ekip performans eğrisini yükseltmek için potansiyel takımların ne yapması gerekiyor sorunun en iyi cevabı yok. Gerçek ekipler, üyelerin bireysel olarak üzerlerine bireysel çatışma, güven, karşılıklı bağımlılık, sıkı ve disiplinli çalışma içeren riskler almadığı sürece ortaya çıkmazlar (Katzenbach ve Smith, 1999).

İmrek'e (2004) göre, günümüzde ekip çalışmasının önemi artarken, işletmelerde tek kişi egemenliği kavramı gittikçe değerini kaybetmektedir. Ekip çalışmasının etkililiği fikrine tek başına inanmak başarılı bir ekip çalışması için yeterli değildir. Ekip oluştururken aşağıdaki bir takım özelliklere dikkat edilmelidir;

- Ekip üyeleri işlerin gereği olan fiziki, fizyolojik, psikolojik ve entelektüel profile sahip olmalıdır. Bu nedenle kurum yöneticilerinin “çok iyiye” odaklanmaları gerekir.

- Az sayıda fakat nitelikli ve iyi motive olmuş eleman seçmek.

- Tepeden aşağıya doğru nitelikli insan istihdam kavramını benimsemek.

- Nitelikleri güncel eğitimle geliştirmek.

- Üyeleri ahenkli ve birbiriyle kolay anlaşarak çalışabilen, işleri duraklatacak düzeyde zıt düşüncelere sahip olmayan kişilerden seçmek.

- Ekip liderinin felsefesi, kendi uzmanlıklarının yanı sıra, ekip üyeleri tarafından kavranmış ve kabul edilmiş olmalıdır.

- Ekip tıpkı bir zincir gibidir, en zayıf halkası kadar güçlüdür. Bu nedenle ekip alanında en iyi uzman kişilerden oluşturulmalıdır.

Ekiplerin oluşması ve üyelerinin bir araya gelmesi genel olarak bir ekip kurma aşamalarından oluşmaktadır. Eren (2008), ekip oluşumu beş aşamalı bir süreçle açıklar. Bu aşamalar sırasıyla kuruluş evresi, karışıklık veya karmaşa evresi, biçimlenme evresi, başarıma evresi ve son olarak da dağılma evresidir.

Kuruluş aşaması olarak da ifade edilen kuruluş evresi, üyelerin birbirlerini tanımaya çalıştıkları ve ısınmaya başladıkları aşamadır. Bu aşamada ekip üyeleri liderlerin otoritesini ve gücünü kabullenme eğilimindedirler. Üyeler ekip olduklarının bilinci içinde, temel kuralların ne olduğunu ve kendilerinden ne beklediğini anlayıncaya kadar birbirlerine bağımlıdırlar. Bu başlangıç aşamasında, “Benden beklenen şey tam olarak nedir?”, “Ekip içinde kabul gören davranış şekilleri nelerdir?”, “Ekibe uyum sağlayabilecek miyim?” gibi soruların yanıtlarını aranmaktadır.

İkinci evre olan karışıklık veya karmaşa evresinde, ekip üyelerinin kişilikleri ön plana çıkmaktadır. Kişiler artık kendilerinden beklenenler ve ekip içerisindeki rolleri

hususunda artık bilinçlidirler. Aşamanın en önemli özellikleri, çatışma ve anlaşmazlıklardır. Çatışma ve anlaşmazlıklar ortak menfaatleri olan alt gruplar arasında, koordinasyon kurulabilme ve bu alt gruplar arasında ekibin genel kuralları ve bunlara uyum konularına dayanır. Eğer bu aşama başarılı bir şekilde atlatılmazsa ekip yüksek seviyede bir başarı yakalayamaz ve dağılıbilir. Başarı için üyeler çeşitli fikirler öne sürmeli, birbirleriyle tartışmalı, ekip görev ve hedefleri konusundaki yanlış algılamaları çözmeli ve belirsizlikleri ortadan kaldırmaya çalışmalıdırlar.

Üçüncü evre olan bilinçlenme evresinde üyeler arasında yaşanan anlaşmazlıklar ortadan kalkmakta, ekipte uyum ve birlik sağlanmakta ve çatışmalar çözüme ulaşmakta, ekip ruhu gelişmektedir. Ortak bir amaca ulaşmak için üyeler kendilerine düşen görevleri yerine getirmeye başlamaktadır. Bu evrede üyeler birbirlerini tanımakta ve kabullenmektedir. Liderin kim olduğu ve ekip üyelerinin görevlerinin neler olduğu netliğe kavuşmuş durumdadır (Karnıaçık, 2014).

Bir sonraki başarıma evresinde sorunların çözülmesi ve üyelerden beklenen görevlerin yerine getirilmesi konuları üzerinde durulmaktadır. Amaçların gerçekleşmesini sağlayacak bütün konularda üyeler, sorunlara çözüm getirebilmek için birbirleriyle işbirliği ve sıkı iletişim ve etkileşim içinde olmalıdır. Ortaya çıkabilecek anlaşmazlıklara ve çatışmalara soğukkanlı bir şekilde yaklaşarak çözüm bulmaya çalışılmalıdır. Özellikle liderler ekipten yüksek bir verim elde etmek için çok uğraşmalıdırlar (Karnıaçık, 2014: 21).

Son olarak, dağılma evresi, belli bir görevi yapmak amacıyla kurulan ve daha sonra son verilen komiteler, görev grupları ve ekiplerin başvurdukları son evredir. Dağılma evresi görevini tamamlayan ekip üyelerinin ilgili birimlerine geri dönerek varlıklarına son vermeleriyle sonuçlanır (Çınar, 2018).

Ekibin görevinin sona erme nedeni ne olursa olsun, bu projenin tamamlanması, personel rotasyonu, ihtiyacın sona ermesi gibi nedenlerden herhangi biri olabilir, ekibi dağıtma sürecine çok özen gösterilmelidir. Dağılma sürecini akılcı bir şekilde yürütüldüğünde bundan herkes fayda sağlayabilir (Slater, 2015). Yürütülen vedalaşma süreci ekibe ve projeye göre değişkenlik gösterir. Bu sebepten dolayı sürecin tek bir şablon üzerinden yürütülmesi mümkün değildir.

2.1.3. Ekip çeşitleri

Özkalp'e (1997) göre, ekipler en basit bir biçimde amaçlarına göre üçe ayrılarak sınıflandırılabilir:

- Sorun Çözücü Ekipler
- Otonom Çalışma Ekipleri
- Karşılıklı Fonksiyonel Ekipler.

Shonk'a (1992) göre, 1980'lere baktığımız zaman, ekip çalışmaları daha çok yeni güncellik kazanıyordu ve genellikle benzer biçimlerden oluşmaktaydı. Ekipler genelde aynı bölümde çalışan beş ile on beş kişiden oluşan işgörenlerden oluşmaktaydı. İşin kalitesini, etkinliğini ve çalışma ortamını daha iyi kılmak için hemen-hemen her hafta birkaç saatliğine bir araya gelip tartışmaktaydılar . Bunlara sorun çözme ekipleri denilmekteydi. Bu ekiplerin üyeleri kendi aralarında çalışma prosedürleri ve yöntemleri üzerinde fikirler üretmekte veya bazı görüşleri paylaşmaktaydılar. Ancak ürettikleri fikirleri uygulama konusunda bir otoriteleri yoktu. Yani sadece fikir üretmekte ve önerilerde bulunmaktaydılar.

Sorun çözme ekipleri birlikte çalışma konusunda uygun bir yöntem olmakla birlikte, işle ilgili karar vermede çalışanları devre dışı bıraktığı için yetersiz kalmaktadır. Otonom iş ekipleri sadece sorunlarını çözmekle kalmamakta, çözümleri değiştirip sonuçlarından da tam bir sorumluluk almaktadırlar. Başka bir deyimle, otonom ekipler bir ölçüde kendi çalışmalarını planlamakta, program geliştirip bunları uygulamakta ve programlarına yönetici veya sorumlu atayabilmektedirler. Kendilerini yöneten iş ekipleri genelde 10-15 kişiden oluşmakta olup, kendilerinin daha önceki danışmanlarının sorumluluklarını almaktadırlar (Barry, 1991)

Günümüzde birçok işletme belirli bir projeyi tamamlamak için farklı bölümlerden gelen, ancak aynı hiyerarşik kademede olan insanları bir araya getirerek, karşılıklı fonksiyonel ekipler veya gruplar oluştururlar. Boeing şirketi gibi dünyanın en büyük uçak şirketlerinden biri pazarlama, mühendislik, finans ve üretim gibi departmanlarında bu tür takımlara yer vermektedir. Sonuç olarak her departman bir diğerinin ne yaptığından haberdar ve daha koordineli hale gelen teknik elemanlar daha

kaliteli bir üretim ve daha iyi bir dağıtım biçimi ortaya koyabilmektedirler (Özkalp, 1997).

2.1.4. Ekip türleri

Gösterilen faaliyet ve işkolunun özelliklerine bağlı olarak örgütlerde ekipler kurulmaktadır. Bir sektör için öngörülen ekip türü başka bir sektör için verimli olmayabilir. Aynı örgüt için farklı zamanlarda, farklı ekip türlerine ihtiyaç duyulabilmektedir. Bir başka deyişle “tek doğru” ya da “mutlak verim sağlayıcı” bir ekip türünden söz etmek kolay değildir (Gültekin, 2011).

Örgütler, ekiplerden pek çok alanda yararlanmaktadır. Bu çeşitlilikten dolayı, ekipleri farklı şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Bu sınıflandırmalar, ekiplerin farklı türleri arasındaki psikolojik ve örgütsel farklılıkları açıklamaya yardımcı olmaktadır. Ekipler, örgütler tarafından verilen güç ve yetki derecesine bağlı olarak çeşitlilik göstermektedir (Levi, 2007).

Örgütlerde yapılacak olan her işin farklı uzmanlığı, gerekleri, kuralları, yöntemi olduğundan, bu işler için kurulmuş olan ekiplerin birbirlerinden farklı özelliklere sahiptirler. Günümüzdeki ürün çeşitliliği ve karmaşık organizasyon yapısı tek tip ekip türüne uygun değildir. Dolayısıyla da ortaya birçok ekip türleri çıkmıştır. İş hayatında gün geçtikçe çok daha önemli rol oynayan ekipler üzerine birçok araştırma yapılmış olup ekiplerin sahip olması gereken özelliklerle birlikte türleri de belirlenmiştir (Çınar, 2018).

2.1.4.1. Yaratıcı ekipler veya çapraz fonksiyonel ekipler

Yaratıcı ekipler veya çapraz fonksiyonel ekipler, genellikle kendi kendini yöneten, çok sayıda departmanın girdisini ve uzmanlığını gerektiren belirli bir göreve atanmış ekipler olarak işlev görürler. Yaratıcılık düzeyinin artması ve ortak fikir oluşumunu sağlayan unsur görevin çok disiplinli bireylerden oluşan bir ekibe verilmesidir. Ekibin her üyesi ortaya çıkan soruna alternatif bir bakış açısı ve göreve olası bir çözüm sunar. İnovasyon ünümüz iş dünyasında, önde gelen bir rekabet avantajıdır ve çapraz fonksiyonel ekipler yaratıcı bir işbirliği süreci yoluyla inovasyonu teşvik ederler.

Yaratıcı ekibin üyeleri, kendi başına çoklu görev konusunda iyi bilgili olmamalıdır, çünkü çoklu görev verimsizdir, ancak çapraz işlevlerinden toplu olarak sorumlu oldukları için gerçek bir ürün oluşturmanın farklı yönlerine yardımcı olmaya hazır olmalıdırlar. Çapraz fonksiyonel ekipleri bir şirketin yönetim kuruluna benzetebiliriz. Bir sorunu çözmek veya organizasyonu daha iyi hale getirmek için çeşitli

disiplinlere ve geçmişlere sahip bir grup birey verimli bir şekilde işbirliği yapmak üzere bir araya getirilir (http-1).

Çapraz fonksiyonel ekipler, üyelerinin çeşitli işletme fonksiyonlarından gelen kişilerin oluşturduğu ekiplerdir (Koçel, 2015). Bir başka tanıma göre, ise çapraz fonksiyonel ekipler, iki ya da daha fazla bölümü kapsayan, müşterilere kaliteli ürün sunmak için bir araya gelerek çalışan ekiplerdir. (Weaver, 1997'den aktaran Bektaş, 2008).

2.1.4.2. Problem çözme ekipleri

Problem çözme ekipleri, aynı birimden kalite, etkinlik ve iş ortamını geliştirmek üzere yöntemler bulmak amacıyla düzenli olarak bir araya gelen, genellikle de 5 ile 12 arasında çalışandan oluşan ekiplerdir. Literatürde bu ekiplere kalite çemberleri, problem çözme grupları, geliştirme çemberleri gibi çeşitli isimler verilmektedir (Gültekin 2011).

Bu tür ekipler, sorunları çözmek üzere aynı departmandan ya da aynı fonksiyonel alandan is faaliyetlerini geliştirmek için özel olarak bir araya getirilmiş ekiplerdir. Problem çözme ekiplerinde, üyeler iş süreçlerinin ve yöntemlerin nasıl geliştirilebileceğine yönelik fikirler paylaşır ya da önerilerde bulunurlar (Robbins ve Coulter, 2017).

2.1.4.3. Sanal ekipler

Küresel şirketlerin yeni medyayı profesyonel olarak kullanmak için uyguladıkları yöntemlerden biri, sanal ekipler kurmaktır. Yeni yönetim becerileri geliştirmek, birbirinden çok uzakta bulunan çalışanları yönlendirmek, yüz yüze olmaktan çok e-posta, sesli mesaj, telefon, video konferans, internet tabanlı formlar gibi yeni medyanın farklı iletişim yöntemleri yoluyla birbirine bağlanan ekipler sanal ekipler olarak adlandırılır. Bu ekipler, farklı coğrafyalarda şirketin ticari amaçlarını gerçekleştirmek üzere yoğun bir şekilde çalışır, yeni yöntemler geliştirir, piyasanın ve tüketicinin nabzını tutar (Çakır, 2010).

Sanal ekipler, şirketler için değişik avantajlar yakalamanın, her türlü sınıra, geleneğe, uygulamaya meydan okumanın yollarını araştırır. Sanal ekipler şirketler için müşterilerle ilgili, iş ile ilgili her türlü bilgiyi toparlar, farklı insanları bir araya getirirler. Ürün tasarımcıları dünya çapında satılacak bir ürün için dünyanın farklı bölgelerinde

bulunan müşterilerin tatlarını, tercih ölçütlerini, beklentilerini, her ülkenin elektrik ve güvenlik standartlarını kapsayan çok çeşit bilgiyi toplarlar (İnan, 2010).

2.1.4.4. Proje ekipleri

Proje ekipleri, bir projeyi gerçekleştirmek üzere bir belirlenmiş bir zaman diliminde araya gelen bilgi işçilerinden kurulmuş bir gruptur. Bu ekipler, üyelerinin proje süresince değişebildiği, ya da proje tamamlandıktan sonra dağıldıkları geçici bir yapıdır (Levi, 2007).

Bir projenin başarıya ulaşması projede yer al an ekip elemanlarının sahip oldukları özellikler ile doğrudan ilişkilidir. Ekibi oluşturan kişilerin, projenin gerektirdiği bilgiye, tecrübeye sahip olması gerekmektedir. Bunun dışında, bu kişilerin birbirleri ile uyumlu çalışabilme özelliklerine sahip olmaları, iletişime aç k olmaları da projenin beklenen başarıyı göstermesinde önemli bir etkidir. Tabi ki tüm bu unsurların dikkate alınması ve proje ekiplerinin oluşturulması proje liderlerinin veya proje yöneticilerinin sorumluluğundadır. Özellikle proje iç n gerekli olan bilginin kişilerde yeterli düzeyde olduğunun belirlenmesi önem arz etmektedir. Bununla birlikte proje farklı konularda uzmanlık gerektiren işleri içeriyorsa ve bu durumda her uzmanlık alanı için ayrı bir kişi projeye dahil edilirse, projenin maliyetleri de yükselecektir. Proje içerisinde gerekli olan değişik konularda bilgileri olan kişilerin kullanılması kişiler tarafından daha fazla iş çıkarılmasına katkıda bulunacaktır. Ayrıca projede gerekli olan bazı profiller farklı konularda da bilgi sahibi olunmasını gerektirebilir (Tekin, 2004).

Proje grupları çeşitli formlara, risklere ve kısıtlara sahiptir. Bazılarında, proje fiziksel olarak tek bir alandadır ve üyeler birbirleriyle her gün görüşebilirken, proje sanal olduğunda, fiziksel olarak ayrı olan üyeler, ayrı birimlerde olurlar. Bazı proje ekiplerinde, üyeler örgüt kültürünü paylaşırlar, bazı projeler bireyleri farklı şirketlerden bir araya getirir (Chevrier, 2003).

2.1.4.5. Çokuluslu ekipler

Earley ve Gibson (2002)'e göre, çokuluslu bir ekibi, ortak bir hedefe ulaşmak için doğrudan veya dolaylı olarak etkileşimde bulunan iki daha veya fazla farklı ülkelerden gelen kişilerin bir araya gelerek ortak bir çalışma faaliyeti süreci olarak tanımlamaktadır. Başka bir deyişle, çok uluslu bir ekip, üyeleri iki veya daha fazla farklı ulusal ve dolayısıyla kültürel geçmişten gelen belirli bir ekip türüdür.

Bazı araştırmacılar, çokuluslu ekip terimi yerine, çok kültürlü ekip terimini kullanıyor. Bu araştırmada çokuluslu ekip terimini kullanmamızın nedeni, kültürel olarak farklı ancak ulusal olarak homojen ekiplerden, veya belirli alt kültürlerle (yaş, ırk, etnik köken) ilişkili demografik değişkenler bakımından değişen üyelere oluşan ekiplerden ayırmaya yardımcı olmasıdır.

Gittikçe artan bilgi teknolojisi kullanımı ve küreselleşme unsurlarının tümü, iş hayatında ekiplerin farklı şekilde kullanımına katkıda bulunmuştur. Schneider ve Barsoux (1997)'e göre, kültürel farklılıklar da bu anlamda alışılmamış sorunlara yeni bakış açıları getirebilmekte, daha fazla yaratıcılık ve yenilik fırsatı sunmaktadır. Bu nedenle çokuluslu ekipler, küreselleşmenin getirdiği dinamizme cevap verebilen örgütsel yapının önemli bir parçası haline gelmiştir (Gültekin, 2011).

Çokuluslu ekipler, farklı kültürlerden gelen, ulusal sınırları aşan faaliyetler üzerine çalışan bireylerden oluşur. Bu kültürel farklılıkların fonksiyonel işleyen bir birim haline nasıl getirileceğinin öğrenilmesi konusu ana mesele haline gelir. Çokuluslu ekipler, başarıya ulaşmak için, üyelerin ekip içindeki çalışmalarını ve iletişimlerini etkileyen kültürel farklılıklarla baş etmek zorundadırlar. Özellikle ekibin ilk kuruluş aşamalarında kişisel ilişkiler ve paylaşılan ortak bir anlayış geliştirebilmek için çokuluslu ekipler için yüz-yüze görüşmeler ve toplantılar düzenlenmesi önemlidir. Güçlü bir liderlik yaklaşımıyla, çokuluslu ekipler, çok daha üstün performans sergilemektedir (Levi, 2007).

Kirkman ve Shapiro (2005)'e göre, son on yılda, çok uluslu veya çok kültürlü çalışma ekiplerinin, farklı ülke veya kültürlerden üyelere oluşan ekiplerin, kullanımı giderek artmıştır. Çokuluslu ekipler tek bir bölgede yer alabilir veya birçok farklı ülkeye dağılabilir. Örneğın, ABD'deki göçmen nüfusunun artması, birçok kuruluşta artan sayıda çok kültürlü ekiplerle sonuçlandı. Kültürlerarası araştırmalar, derinlemesine sahip olunan değerleri uluslar arasında karşılaştırma eğiliminde olsa da, İsrail, Afganistan, Irak ve diğer yerlerdeki kültür çatışmalarının da gösterdiği gibi, bir ulus içinde farklı kültürler var olabilir. Farklı kültürlerden insanları içeren ekip dinamiklerini yansıtmak için çok kültürlü ekiplere atıfta bulunurken (farklı milletlerden insanları içerebilir veya içermeyebilir), çok kültürlü ekip performansı, ekiplerdeki herhangi bir belirli kültürel değerin veya demografik çeşitliliğın toplu düzeyinden çok kültürel değeri çeşitliliğinden daha fazla etkilenir.

Çokuluslu bir ekibin ayrımı, Snow ve diğerlerine (1996) göre, tek bir kültürden gelen ekiplerin aksine, dil, kişilerarası tarzlar ve bir dizi başka faktörde üyeler arasında farklılıklar gerektirir. Bu tür farklılıklar, nasıl ele alındıklarına bağlı olarak bir denge (uyum ve birlik) veya bir dengesizlik (altgrup hakimiyeti, üye dışlama ve diğer istenmeyen sonuçlar) yaratabilir.

Çok uluslu ekipler genellikle karmaşık görevler üzerinde çalışırlar, sık-sık değişen üyeliklere sahiptirler ve genellikle birbirlerinden uzaktan çalışırlar, ortak hedefler oluşturmak kolay bir görev değildir. Yine de takım üyeleri, birleşik bir amaç ve yön duygusuna sahip olanları, tutarsız ve parçalı hedeflere sahip olanlardan daha etkilidir (Earley ve Gardner, 2005).

Çokuluslu ekiplerin karşılaştığı en büyük zorluk, etkili entegrasyon ve işlevselliğin yanı sıra ekibin hayatını tehdit edebilecek gereksiz çatışmalardan kaçınmaktır. Başarılı bir çokuluslu ekip, bütünleşik ve sinerjik bir kültüre veya bazen melez bir kültüre sahip olarak nitelendirilebilir. Karma bir ekip kültürü, ortaya çıkan ve basitleştirilmiş bir dizi kural ve eylemi, iş kapasitesi beklentilerini ve bir ekipteki bireylerin karşılıklı etkileşimlerden sonra geliştirdiği, paylaştığı ve harekete geçirdiği üye algılarını ifade eder. (Adler ve diğerleri 2001'den aktaran Earley ve Gardner, 2005).

Karma bir ekip kültürü, ortaya çıkan ve basitleştirilmiş bir dizi kural ve eylemi, iş kapasitesi beklentilerini ve bir ekipteki bireylerin karşılıklı etkileşimlerden sonra geliştirdiği, paylaştığı ve harekete geçirdiği üye algılarını ifade eder. Bir ekip, Snow ve diğerlerine (1996) göre, dört temel özelliği üretme ve sürdürme becerisine bağlı olarak melez bir kültür geliştirir.

Tablo 2. İç işleyiş ve anahtar çok uluslu ekip özellikleri ve ilgili sonuçlar (Snow, 1996)

Çekirdek Ekip Özellikleri	Müdahale Edici Durumlar	Ekip Sonuçları
Hedefler	Güven Ve Bağlılık	Üye Memnuniyeti
Roller	Kolektif Etkinlik	Ekip Performansı
Kurallar	Bireysel Üye Motivasyonu	Bireylerarası Çatışma
Sosyal Etkileşim / Kişisel İfşa	Görev Anlayışı	Ortak Kimlik
Görevle İlgili İzleme	İletişim	Paylaşılan Kültürler

Tablo 2'de görüldüğü üzere, çokuluslu ekiplerin altında yatan dinamiklerin en iyi şekilde, aşağıdaki şekilde kategorize edilebilen bir dizi tasarım ve yönetim " kaldıraçları " tarafından ele alınacağını öne sürüyorlar: hedefler (iş stratejisine katkı, şirket yapıları ve sistemleriyle uyum), roller (liderlik roller ve beceriler, personel), sosyal etkileşim kuralları (uluslar arası yönetim, grup süreci kolaylaştırma) ve görevle ilgili izleme ve raporlama (iletişim ve karar verme teknolojileri). Genelde özellikler pekişir ve çokuluslu ekibin hizmetine sunulur, hibrit kültür gelişir. Ekip üyelerinin, beklenmedik kişilerarası çatışmayı önlemek için rol beklentileri ve görevlerinin farkında olması çok önemlidir. Ekip üyeleri kendi rollerinin ve diğer üyelerin rolünün farkındaysa, birbirleriyle çatışmaya girmeleri daha az olasıdır. Böyle bir çatışma ortaya çıkarsa, birbirlerinin rollerinin farkında olmak, çatışmayı çözmek için yapıcı bir araç sağlar.

Ekip üyelerinin etkileşimlerini ve üyelerin birbirine nasıl davrandığının dinamiklerini yöneten kurallar, ekip işleyişi ve performansı üzerinde derin etkisi olan bir sosyal bağlam oluşturur. Farklı sosyal etkileşim türleri ve kişisel açıklama yoluyla ilişkiler geliştirilerek, her ekip kendi kültürünü yaratır. Bu melez kültür hem bilişsel hem de hareket süreçlerini etkiler. Nihayetinde, ekip üyelerinin birbirleriyle nasıl ilişki kurduğuna, sınırlı kaynakları nasıl dağıttığına ve sosyal olarak nasıl etkileşime girdiğine ilişkin kurallar, bir ekip içinde sağlıklı bir sosyal çevre yaratmada önemli faktörlerdir. Bu kurallar çok uluslu bir ekip içinde tutarsız bir şekilde uygulanırsa veya belirsiz olursa,

üyelerin birbirlerine güvenmemeleri muhtemeldir ve kişiler arası çatışma yaşayabilir ve etkinliği azaltabilir (Earley ve Gardner, 2005).

2.1.4.5.1. Çokuluslu ekiplerin üstünlükleri

Hodgetts, Luthans ve Doh kültürel farklılıklardan kaynaklı üstünlüklerin altını çizerek iki başlık altında özetlemişlerdir:

- Birincisi, bu tür ekiplerin daha fazla ve daha iyi fikirler üretebileceğini ifade etmişlerdir.
- İkinci olarak ise, homojen ekiplerde daha fazla görülebilecek olan grup-düşünme eğilimini engelleyebilmesidir.

Çokuluslu ekiplerde bu eğilimin görülme nedeni, ekip üyelerinin benzer şekilde düşünmemeleri ya da uyum sağlamak konusunda baskı hissetmemeleridir. Aksine, genellikle birbirlerini sorgularlar, fikirler sunar ve önerilerde bulunurlar. Bu davranış biçimi de, ekibi grup düşünme eğiliminden alıkoyar (Hodgetts, Luthans ve Doh, 2006). Dolayısıyla çokuluslu ekipler, tekdüzelik riskini ve benzer düşüncede bireylerden oluşan gruplarda oluşabilecek uyumlu hareket etme baskısını en aza indirmiş olur.

2.1.4.5.2. Çokuluslu ekiplerin zorlukları

İş grupları içerisindeki alt-grupların oluşması çokuluslu ekiplerde zorluklardan biridir. Ekip, paralellik göstermeyen iki ayrı kültürel sınıfa ayrılmış durumda ise, bireyler dahil oldukları iş grubundan çok, kültürel alt-gruplarını vurgulama eğilimi gösterebilirler. Bu da daha kültürel alt-grubun daha çok kayırılmasına sebep olur ve alt-gruplar arasındaki bilgi akışına olumsuz etkide bulunur. Bu durumda, grubun işleyişi, tamamen kültürel çeşitlilik nedeniyle olmasa da, iş gruplarının bu şekilde bölünmesiyle, “fay hattı” denilen sorunlarla, grup performansı olumsuz etkilenir. Özellikle yüz yüze süreçleri sık olan çokuluslu ekipler, daha fazla süreç kayıplarıyla karşı karşıyadır ve bu nedenle, homojen gruplardan daha düşük performans gösterebilir (Thomas, 2008).

2.2. Kültürlerarası İletişim Yönetimi

2.2.1. Kültür kavramı

Kültür kelimesini ilk kez günümüz anlamıyla kullanan Voltaire' e göre, kültür insan zekasının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamına gelmektedir. En genel anlamda ise insan ilişkilerinin bir sonucu olarak ifade edilir (Hodgetts ve Luthans, 2006). Bu bağlamda kültür kavramını bir bütün veya bir sistem olarak görebiliriz, ama kavramın soyut bir anlam içermesinden dolayı onu tanımlamak oldukça zordur.

Kültürü geniş anlamıyla anlayan ve tarif eden etnografik yaklaşım kültürün özellikle yığınsal niteliğine vurgu yapar. Bu yaklaşıma göre, kültür bireyin gündelik yaşamını etkileyen ve doğanın verdikleri dışında kalan her şeyi kapsar (Kartarı, 2014).

Bireylerin yaşamlarını devam ettirdikleri yerde kabul edilmiş, sürekli olarak paylaşılan, yenilikler ışığında gelişen ve değişim gösteren, uzun yıllardan beri var olan ve ileri nesillere aktarılmak için çaba sarf edilen, hayata dair maddi ve manevi bütün inanç, değer, bilgi yaşam tarzı, kuralları ve davranışlar bütünü kültürdür. Kültürü meydana getiren yapılar soyut ve somut yapılar olmak üzere iki başlığa ayrılmıştır. Somut yapılar bireylerin psikolojik ve fiziksel olarak ihtiyaç duyduğu şeyleri karşılayan ve insanların çevreye adapte olmaları konusunda yardımcı olan ekipman, kıyafet, yöntem ve araçlardır. Soyut yapılar ise hayatın düzenlenmesine ilişkin kanunlar, düşünce ve fikirler, din, eğitim öğretim metotları gibi karşılaşılmaması daha zor unsurlar ışığında meydana gelmektedir (Konate, 2018: 4).

Kültür, bir kişi tarafından yaratılan ve aynı zamanda kendi başına bir kişiyi yaratan, tam da insanlık olgusunu üreten her şeydir. Edebiyat, sanat, felsefe bu anlamda kültürün en tartışılmaz unsurlarıdır, çünkü bunlar insanlık tarafından özbilinç ve insanlığın dönüşümü için yaratılmıştır. Teknolojiyle ilgili durum daha karmaşık. Makine, maddi şeylerin üretimi için tasarlanmıştır; bir kişiyi dönüştürmek gibi doğrudan kültürel misyondan mahrumdur. Ancak eski bir makine tarihi bir müzede sergilenirse, kültürel bir işlev kazanır, çünkü artık parçaların üretimi için değil, kendisi hakkında, geçmişi hakkında insan bilgisinin üretilmesi amaçlanmıştır (<http2->).

Kültür, dinamik ve aktarılan bir olgudur ve insan zihninde, kendi kültürünün öğelerinin diğer kültürlerinin öğeleri ile benzeyen yönlerini bulmak iletişim becerisini kuvvetlendirecek ve anlama kapasitesini arttıracaktır (Burke, 2008: 31). Ergil (1984) tanımına göre, “kültür bilgi, inanç, ahlak, hukuk, gelenek gibi, insanların bir toplumun üyesi olarak edindikleri her türlü alışkanlık ve yeteneği içeren karmaşık bir bütünlüktür”.

Kültürü bilişsel bir sistem olarak kabul edenlere göre kültür, neyin nasıl olabileceğine, bireyin olan biten hakkında ne hissettiğine ve neyi nasıl yapılabileceğine karar vermesi için gereken standartları içerir. Dolayısıyla belirli bir kültürün üyeleri yaşadıkları olayları ve var oldukları çevrelerini bu standartlara uygun şekilde algılayıp anlamlandırır, aynı ya da benzer iletişim davranışları gösterirler (Kartarı, 2015).

21. yüzyılda kültür kavramına eklenen tanımlara bakıldığında; kültürün somut bir kavramdan öte inançlar, değerler, semboller, işaretler ve söylemlerle şekillendiği görülmektedir. Kültürün ekonomik güçlerden ve bu güçlerin dağılımdan, sosyal yapıdan bağımsız açıklanabilmesinin mümkün olmadığı gibi, sadece sanat ile sınırlı olmadığı, aynı zamanda sosyal hayatın tüm yönlerini kapsadığı üzerine görüşler de bulunmaktadır (Smith, 2001).

2.2.1.2. Kültürel yaklaşımlar

Tutuş'a (2020) göre, antropolojik olarak kültür yaklaşımlarını şu şekilde tarihsel sıraya dizmek mümkündür:

1. Evrimci yaklaşım, önceki bilgilerinin derlenmesi ve aktarılması anlayışına dayanmaktadır. Kültürü ilk defa tanımlayan ve evrimci yaklaşım ile kültür olgusunu inceleyen Tylor'a göre, antropoloji biliminin çıkış noktası kültür olgusudur. Araştırmacı ayrıca uygarlık ile vahşilik arasında “bilme” farkının olduğunu vurgulamıştır. Eski Toplum isimli eserinde bireylerin gelişme sürecini ele alan Morgan, süreci ilk olarak yabanilik evresi ile başlamaktadır. Bu evrede bireyler yiyecek gibi temel gereksinimlerini gidermek için avcılık ve toplayıcılık yapmıştır. Bir diğer evre olan barbarlık evresinde bireyler artık birlikte yaşamaya başlamış ve güç savaşları daha belirgin hale gelmeye başlamıştır. Bu evrede insanlar mülk edinmeye ve elde ettikleri mülkü korumaya almışlardır. Barbarlık evresinde Kızılderili kabileleri arasında pek çok mücadele gerçekleşmiştir. Bu mücadeleler neticesinde ise zalimlik duygusu acıma duygusunun yerini almıştır. Bir sonraki evre olan uygarlık evresinde ise yazı bulunmuştur, bu evrenin

de eski ve modern olmak üzere iki boyutu vardır. Bu antropolojik yaklaşım insanın biyolojik evriminin söz konusu olduğu kadar teknoloji odaklı zihinsel evriminin olduğunu da belirtmektedir (Bostan, 2016).

2. Difüzyonizm yaklaşımı. Temel olarak difüzyonizm, coğrafya ile kültür arasındaki ilişkileri inceleyen ve aralarındaki bağları bulan bir yaklaşımdır. Kültürlerin birbiriyle iletişime geçmesi sonucunda gerçekleşen kültürün zenginleşmesini anlatmaktadır. Almanya’da ortaya çıkmış bu yaklaşımın Amerika’ya kadar ulaşmasında etkili olan isim Franz Boas’tır. Boas, kültür başta olmak üzere kültürü yaratan diğer tüm toplumsal ve bireysel özelliklerin coğrafya ile ilişkisini gözlemlemiştir. Difüzyonizm kelime anlamı olarak kültürün yayılması anlamını ifade etmektedir. Bireylerin farklı bir coğrafyaya gitmeden teknolojik evrime uğrayamayacaklarını savunmaları, difüzyonizm yaklaşımının dikkat çekici kısmıdır (Tutuş, 2020).

3. Tarihsel özgüçlük yaklaşımı. Boas, çalışmalarının devamında dünya üzerinde uzak olmasına karşın birbiriyle benzerlik gösteren bölgelerdeki kültürleri karşılaştırmış ve sonucunda bu kültürlerin aynı olmadığını kanısına varmıştır. Dolayısıyla kültürün dağılımında etkili olan unsur sadece coğrafya değildir. Bu nedenle de Boas araştırmalarına bireylerin tarihini de eklemiştir, bireyleri gelenek ve görenekleri ile yaşam şekillerinin kaynaklarını ve nedenlerini öğrenmek için ilk olarak tarih ve psikoloji bilimlerinden yararlanmak gerektiğini savunmuş, kültürel farklılıkların sebeplerini insanları tarihte yaşadığı olaylar olduğunu açıklamıştır (Tutuş, 2020).

4. İngiliz işlevselciliği yaklaşımı, her kültürel öğenin bir amaca hizmet ettiğini ifade etmektedir. Malinowski tarafından ortaya atılmış ve insanların temel ihtiyaçları sayılan yemek yeme, uyuma, barınma gibi gereksinimlerin kültürden kültüre değişmeyeceğini ortaya koymuştur. İnsan bu temel gereksinimlerini giderdikten sonra diğer ihtiyaçlarını düşünmektedir. İnsanların ikinci plandaki ihtiyaçlarını gidermek amacıyla yaptığı faaliyetler noktasında ise kültür oluşmaktadır. Malinowski, ihtiyaç kavramının olmadığı bir yerde kültür kavramından söz edilemeyeceğine vurgu yapmaktadır (Burrowes, 1993).

5. Yapısalcı yaklaşım. Levi Strauss’in oluşturduğu ve açıkladığı yapısalcı kurama göre, kültür konuşma dili içerisine gizlenmiş bir gizli boyuttur. Bu boyuta yalnızca toplumsal model aracılığı ile ulaşılabilir. Yapısalcılığa göre, dil insanların düşünme

biçimini etkileyen ve hatta onları düzene sokan bir olgudur. Dolayısıyla dile kültürün dışa vurumu denilebilir (Nar, 2014).

6. Yapısalci işlevselcilik yaklaşımına göre, kültür toplumu oluşturmakta, toplum da kültürü oluşturmaktadır ve ikisi birbirinin varlığını korumaktadır. Yapısal işlevcilik yaklaşımı kişilerin toplumun birer parçası olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre kişiler toplumsal kurallara ayak uydurmak zorundadırlar. Tek -tek bireylerin bütünlüğü alt sistemleri meydana getirmektedir, alt sistemlerin işlevsel bütünlüğü ise sistemi meydana getirmektedir. Yapısal işlevselci yaklaşımda birey, toplumsal bir rol içerisinde ele alınmaktadır ve bu role sahip bireye “aktör” denmektedir. Birey aynı zamanda sahip olduğu role uygun bir statü içerisinde yer almakta ve rol kavramı statü ile birlikte anlam kazanmaktadır (-http3).

Her insanın kendine has çeşitli özellikleri olduğu gibi bir arada yaşayan insanların da zamanla kendilerine has bir hayat biçimi ve ürünleri oluşur. Buradan hareket ederek, örgütler, ekonomik ve sosyal sistemin bir parçası olarak, kendilerine özgü yaşam biçimi ve ürünler oluşturur, dolayısıyla örgüt kültürü oluşturulur.

2.2.1.3. Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, esasen toplum kültürünün bir alt kültürüdür. Bu ifadeden yola çıkacak olursak, örgüt kültürü, bir örgütün içinde yer alan bireylerin davranışlarını yönlendiren davranış ve değerler, inançlar ile alışkanlıklar sistemi olarak karşımıza çıkan normları ifade eder. Günümüzde kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynayan örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik vererek örgüte bağlanmasına yardımcı olmakta ve üyeler tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüt kültürü maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile her örgütte farklı bir yapı ortaya çıkarmaktadır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

Literatüre örgüt kültürü kavramının girmesine ilk Japon işletmeleri neden olmuştur. Batı Dünyası'nda 1960'larda yaşanan ekonomik krizden sonra kendilerine yönelik bir özeleştirici getiren tüm örgütler, 1970'lerin sonunda yükselişe geçen ve 1980'lerde bu yükselişin zirvesine ulaşan Japonya'nın giderek artan ekonomik başarısı, Batı ülkeleri tarafından irdelenmeye başladı. Yapılan tüm araştırmalar, Batı ülkeleri ve Japonya arasındaki en temel farkın kültür olduğu üzerinde birleşiyordu. Japonya'nın başarısını arkasındaki temel neden onların iş yeri ve çalışma anlayışlarıdır. Bu anlayış iş yerine “aile” gibi görür, bir iş yerinde işe başlayan kişi kendisini bir aileye bağlanıyormuş

gibi görür. Bu şekilde iş yeri ekonomik birim olmanın yanısıra, çalışanların birbirilerine güçlü bağlarla bağlandığı sosyal bir önem olma özelliği kazanmış olur. Japon örgütleri çalışanların fikir ve görüşlerine saygı göstermekte oldukça başarılıdırlar. Taylor biçimi klasik yönetim anlayışı yerine, çalışanlar arasında olumsuz rekabet olmaması için takım halinde çalışmayı ve takım olarak başarılı olmaya üstünlük verilmektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

Peter ve Waterman'a göre ise örgüt kültürü, "Baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı" şeklinde tanımlanmaktadır. (Özkalp ve Kırel, 2005

Örgüt kültürü, psikoloji, sosyoloji, yönetim gibi farklı alanlarda farklı yaklaşımlar ile tanımlanarak ele alınmaktadır. Geniş tanımıyla örgüt kültürü, iş yapma ve yürütme biçimidir. Daha özel nitelikli bir tanımda ise örgüt kültürü, çalışanların örgüt içinde keşfettikleri, geliştirdikleri temel görüş ve düşünceler olarak tanımlanmaktadır (Emen, 2019).

Köse ve diğerleri (2001), örgüt kültürü özelliklerinde örgüt kültürünün öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış olduğuna dikkat çekilmişlerdir. Bu bağlamda, örgüt kültürü yazılı bir metin olmaktan ziyade örgüt üyelerinin inanç ve değerleri olarak ifade edilmektedir. Örgüt üyeleri bu kültürü paylaşmaktadır. Örgüt kültürünü yansıtan davranışsal kalıplar düzenli olarak tekrarlanmakta ya da yeni bir davranış kalıbı olarak da kendini gösterebilmektedir.

2.2.1.3.1. Örgüt kültürü unsurları

İklim, dil, değerler, resmi tören ve kutlamalar, örgütün resmi felsefesi, grup normları, yerleşik beceriler, kimlik ve imaj, düşünme alışkanlıkları, paylaşılan anlamlar, sembolleri entegre etme gibi birçok unsur örgüt kültürü içerisinde yer almaktadır. Bu unsurlar ile örgüt ve çalışan uyumu sağlanmaktadır. Çalışanın aidiyet duygusunun gelişmesi ve kurumsal imaj gibi birçok açıdan, yukarıdaki sıralanan unsurlar önem taşımaktadır (Schein ve Schein, 2016).

Berberoğlu ve Dalyan (1999)'a göre, örgüt kültürü kavramı, yapılan tanımlamalar çerçevesinde, bazı unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar, Tablo 4'deki şekilde sıralanabilir.

Tablo 3. Örgüt kültürü kavramı unsurları (Berberoğlu ve Dalyan, 1999)

a) Sosyal ve Fiziki Çevre	Sosyal ve fiziki çevreyi oluşturan unsurlardan birisi maddi nesnelere örnek olarak yıllık raporları, belgeleri, demirbaşları ve kullanılan araç ve gereçleri verebiliriz. Büro alanının nasıl kullanıldığı, mobilyalar, giyim kuralları ve binaların mimarisi gibi öğeler de fiziki çevreyi oluşturur.
b) Maddi Nesnelere	Örgüt kültürünü oluşturan en önemli maddi nesnelere biri görev cümlesi ve şirket logolarıdır.
c) Mimari Özellikler ve Şirket Kimliği	Şirket binasının mimarisini, tarzı ve iç dizaynı hem çalışanların hem de müşterilerin davranışlarını olumlu veya olumsuz yönde etkiler.
d) Kullanılan Dil	Örgüt kültürünü şekillendiren değer ve normların ifade edilmesi dil aracılığıyla olduğu için, örgüt içinde kullanılan dil örgütle ilgili tanıtıcı ipuçları verir.
e) Hikayeler ve Efsaneler	Örgütsel değerler ve inançları yerleştirmek amacıyla örgütün tarihinden alınan yaşanmış olaylar hikayeleştirilerek sözlü bir şekilde aktarılır. Zamanla gerçeklikten uzaklaşacak şekilde değişikliğe uğrayarak artık efsane haline gelir.
f) Törenler:	Ödül törenleri, atanma ve emeklilik törenleri gibi törenler örgüt kültürünün açığa çıktığı ve örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi amaçlayan törenlerdir.

2.2.1.3.2. Örgüt kültürü özellikleri

Özalp (2012), örgüt kültürünün özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralar:

- Örgüt kültürü organizasyon üyeleri tarafından oluşturulup diğer bireylerle etkileşime geçerek öğrenilir ve organizasyon üyelerince paylaşılır.
- Örgüt kültürü, organizasyon üyeleri organizasyona girdikleri andan itibaren , diğer bireylerle etkileşime geçerek, öğrenilir.
- Örgüt kültürü organizasyon üyelerinin maddi ve manevi olmak üzere çeşitli ihtiyaçları giderme özelliğine sahiptir.
- Örgüt kültürünün bir diğer özelliği ise değişebilir olmasıdır. Organizasyonun iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimler zamanla örgüt kültürünün de değişimine neden olur.

Eren (2008) göre, örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur. Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır. Örgüt kültürü örgüt

üyelerinin düşünce yapılarında inanç ve değerler olarak yer alır, yazılı bir metin değildir. Örgüt kültürü düzenli olarak tekrarlanmakta olan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

2.2.1.4. Kültürlerarasılık

Kültürlerarasılık, üyeleri karşılıklı etkileşimde bulunan kültürler arasındaki karmaşık bağlantıya atıfta bulunan bir terimdir. Etkileşimde bulunan taraflar arasında kültürel farklılıklar varsa, kültürel ben ve kültürel öteki kavramları karşımıza çıkar (Kartarı, 2014). Yani kültürlerarasılık, etkileşimde katılan tarafların farkı kültürlere mensup olmaları halinde ortaya çıkan durumdur. Yazarın kültürel ben ifadesini kullanırken kastettiği ise, bir sosyal iletişim ürününden başka bir şey değildir. Her “ben”, dünyayı kendi kültürünün penceresinden görür ve ona göre yorumlamaya çalışır. Aynı kültüre mensup bireyler arasındaki iletişim sürecinde kültür olumlu rol oynarken, kültürlerarası durumlarda, kültür farkları nedeniyle olumlu sonuca varmak zordur.

Farklılıkların bir arada oldukları durumda, yani çeşitlilik durumunda, iletişim sürecindeki anlam yaratma ile, uluslararası şirketler kültürel çeşitliliğin olanaklarından yararlanabilmek için farklı kültürlere mensup çalışanlardan oluşan çokuluslu çalışma grupları ve ekipleri kurarak sorunlara farklı yaklaşımlarla çözümler üretebilmektedirler.

2.2.1.5. Kültür ve iletişim ilişkisi

Toplumları oluşturmak ve kültürü öğrenmek ve aktarmak ancak iletişim yoluyla mümkündür. Oskay (2001), iletişim, gündelik yaşamımızda bize nesnelere, insanları tanımlar, iş bölümü içinde değişik toplumsal roller yüklenmiş insanlara bu rolleri yerine getirirken, bu rol dağılımından oluşan toplumun o tarih dönemindeki hayta tarzını öğretir, olumlatır.

Kültür iletişim aracılığı ile sürdürülmektedir. İletişimin biçim ve işlevleri temel kültür kuramlarının gelişimini, temel kültür kavramları ise iletişimin biçim ve işlevlerini gelişimini belirlemektedir. Fiske'nin (2003), iletişimsiz kültürün öleceği yaklaşımını öne sürmüştür. Dolayısıyla iletişim, kültürün hem ön koşulu hem de sonucu olarak görülmektedir. İletişimin toplumsal ve kültürel işlevi, toplumsal varlığı koruma, sürdürme ve geliştirmeye katkıda bulunma şeklinde ifade edilebilir.

Kültür sadece kimin kiminle, ne hakkında konuştuğunu ve iletişimin nasıl ilerlediğini dikte etmekle kalmaz, aynı zamanda insanların mesajları nasıl kodladıklarını,

mesajlar için sahip oldukları anlamları ve çeşitli mesajların gönderilip gönderilemeyeceği koşulları belirlemeye yardımcı olur. Aslında, yaşam boyunca sergilediğimiz iletişimsel faaliyetimiz büyük ölçüde içinde büyüdüğümüz kültüre bağlıdır. Bu bağlamda, sonuç olarak kültür, iletişimin temelidir. Ve kültürler değişiklik gösterdiği zaman, iletişim uygulamaları da bağlantılı olarak değişir (Deresky, 2011).

İletişim açısından bakınca, kültüre insanların deneyimlerini yorumlamada ve eylemlerine karar vermede rehber aldıkları deneyimler dokusu olduğu söylenebilir. İnsanlar da birbirleri ile kurdukları iletişim sayesinde içinde yaşadıkları toplumu ve kültürü hem oluşturur hem de değiştirirler. Bu nedenle de içinde bulunduğumuz kültürel yapı bizim ile aynı kültürel yapıda bulunan insanlar için iletişim sürecinde kolaylık sağlarken, bizimle farklı kültürel yapıdaki insanlar ile iletişim kurmak, o kültüre hakim değilsek, bir sorun oluşturabilir (Ügeöz, 2003).

Hall, kültürle iletişimi birbirinden ayırmaz. Ona göre, kültür insan toplulukları tarafından, insanın temel gereksinimlerini karşılamak üzere üretilen, yaratılan her türlü insan yapısı ürünleri bütünüdür (Kartarı 2015). Kültürlerarası iletişimi iletişim kavramını açıklayabilmek için öncelikli olarak iletişim kavramının yalnızca bir eylem değil, çok boyutlu bir süreç olduğunu göz önünde bulundurmak gerekir.

İletişimle ilgi birçok tanım vardır, en basit anlamıyla iletişim, duygu ve düşüncelerin paylaşım sürecidir. Fakat bu tanım iletişime katılan bireylerin kültürlerini ve içinde buldukları durumu göz ardı etmektedir. İnsanlar hangi kültüre mensup olmalarından farksızın, sonuçları farklı olsa da, iletişim sürecinde aynı temel etkinlikte bulunur. İletişim sürecinin hem istemli hem de istemsiz şekilde gerçekleşebilmesi ve karmaşık yapısı sebebiyle açıklanması oldukça zordur (Kartarı, 2015).

İletişimin gerçekleşmesi için en az bir kaynak ve bir alıcı gereklidir (Mutlu, 1995). Burada kaynak, iletişime ihtiyaç duyan kişidir. Başka sözlerle kaynak, bir mesaj göndericisidir. Kaynak bu mesajı farkında olmadan, istemi dışında bile iletişim sürecine katılabilir. İnsanlar hayatlarını iletişim kurarak sürdürürler. Bu anlamda iletişim insanın bireysel ve sosyal hayatının vazgeçilmezidir (Bingöl, 2010).

İnsan iletişim gereksinimini karşılamak için çeşitli davranışlarda bulunur. Kartarı'ya (2015) göre, iletişimin bilgi ya da enformasyon aktarma, istemli ya da istem dışı sosyal ilişkileri etkileme, zihni ve psikolojik süreçlerle ilgili olan öznel ve duygusal

ve yararlı işlevler olmak üzere dört işlevi vardır. İletişimin bilgi ve enformasyon aktarma işlevi, birçok kültürlerde üstün tutulur. Bu kültürlerin üyeleri iletişim sürecine katıldıklarında iletilerin içeriklerini düz anlamlarıyla algılama eğilimindedirler. Bu yüzden iletileri sadece içeriklerine göre anlamlandıran kültür üyeleri, iletileri gönderen kanallara ve gönderiliş tarzına göre anlamlandıran kültür üyeleri tarafından soğuk, espriden yoksun, düz ve sert olarak değerlendirilirler. Sosyal ilişkileri yönetme işlevini yerine getiren iletişim davranışlarında iletinin içeriği değil iletinin biçimi önemlidir. İletinin içeriğini yorumlama şekli kültürden kültüre farklılık gösterir. İletişimin yararlı işlevi ise en çok propaganda ve reklam çalışmalarında yararlanır.

Bir başka tanıma göre iletişim, gönderenin ve alıcının algısal alanlarını birbirine bağlayan veya paylaşan karmaşık bir süreçtir. Algılayıcı gönderici, alıcının yaşam alanına doğrudan bir köprü kurar. Alıcı mesajı yorumladıktan ve gönderenin ne demek istediğine dair bir sonuca vardıldıktan sonra, çoğu durumda bir yanıtı kodlayıp geri göndererek iletişimi döngüsel bir süreç haline getirir. Bununla birlikte, iletişim süreci, teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak hızla değişmekte ve bu nedenle, küresel işletmeyi olağanüstü bir büyüme hızında ileriye taşımaktadır (Deresky, 2011).

İletişim, henüz bir bilim alanı olarak ortaya çıkmadan önce, bilim insanları iletişimle kendi bilim alanlarının örtüşen yönlerini incelemiştir. Günümüzde iletişim, her şeye dahil edilen ve her şeyin dahil edildiği bir kavram olarak ele alınmaktadır. Kültürle uğraşan akademisyenler ve antropologlar, kültürü iletişim olarak, psikolog ve sosyal psikologlar kişiler arası veya kişi ile grup arasında oluşan etkileşim tanımlamaya başlamışlardır. Dilbilimciler dili, iletişimsel ortak semboller olarak tanımlarken, turizm, reklam, halkla ilişkiler, pazarlama sektöründekiler, işletme, kamu yönetimi alanlarında çalışan akademisyenler iletişimi müşteri, kamu veya izleyici ilişkisi ve davranışları bağlamında ele almaktadırlar (Erdoğan, 2002).

2.2.2. Kültürlerarası iletişim kavramı

2.2.2.1. Tarihi

21.yüzyılın çok kültürlü dünyasında yaşayan gerek birey gerekse kamu sektörü ya da özel sektörde faaliyet gösteren çeşitli kurum ve kuruluşlar, küreselleşme ve ulaşım-iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin etkileri sonucunda diğerini anlama,

davranışlarını anlamlandırma ve uyum içinde yaşayabilmek adına kültürlerarası iletişime her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır (Önlü ve Saran, 2019).

İkinci Dünya Savaşı yılları kültürlerarası iletişimin bir disiplin olarak ortaya çıkmasına denk gelmektedir. 1943 yılında antropolog Ruth Benedict, ABD Savaş Enformasyon Dairesi için yürütmeye başladığı yabancı bir kültürün iletişim davranışlarını anlamaya yönelik çalışmasıyla, kültürlerarası iletişim literatürüne öncül bir çalışma kazandırmasına karşın, alanın kurucusu Edward T. Hall olarak kabul edilmektedir. Hall, “kültürlerarası iletişim” terimini kullanan ilk kişi olan Hall, kültürlerarası iletişimin kavramsal çerçevesini oluşturarak alanın bir disipline dönüşmesine öncülük etmiştir (Kartarı, 2006).

Benedict ve Hall'den sonra kültürlerarası iletişim alanının gelişmesine birçok kuramcı katkıda bulunmuştur. Bu kuramcıların başında Talcott Parsons, Geert Hofstede, Alfons Trompenaars, Charles Hampden-Turner, William B. Gudykunst ve Young Y. Kim yaptıkları çalışmalarının kuramsal ve metodolojik yönleri ile kültürlerarası iletişimin zeminini oluşturmuş ve alanın disiplinler arası bir bilim dalı olarak gelişmesine katkıda bulunmuşlardır (Önlü ve Saran, 2019).

Kültürlerarası iletişim Türkiye'de ilk kez 1996-1997 akademik yılında, Asker Kartarı tarafından Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi'nde yüksek lisans dersi olarak okutulmuştur. Kartarı, 2001 yılında Türkiye'de ilk kültürlerarası iletişim kitabı yazarı ve 2006 yılında ise Hacettepe Üniversitesi İletişim Fakültesi'nde Türkiye'de ilk Kültürlerarası İletişim Anabilim Dalı'nın kurucusudur (Kartarı, 2015).

2.2.2.2. Tanımı

Günümüzün küresel dünyası, neredeyse artık birer uzvumuz haline gelen teknolojik araçlarla her an ve her yerde ulaşılabilecek mesafelere indirgenmiştir. McLuhan'ın 1960'larda sözünü ettiği küresel köy hayali, günümüz dünyasında gerçeğe dönüşmüştür ve dolayısıyla artık kültürlerarası iletişime, her an ve her yerde ihtiyaç vardır. Günümüzde kültürlerarası iletişim sadece kişilerarası iletişim boyutundaki yanlış anlaşılmanın ortaya çıkmasını önleyen bilimsel bir alan olmanın ötesine geçmiştir. Kültürlerarası iletişim, temel amacı kar elde etmek olan çok uluslu işletmelerde, farklı kültürlerin ortak çatı altında uyumlaştırılması ve karşılıklı ilişkilerinde sağlıklı

etkileşimin yaratılması açısından da vazgeçilmez önemini kanıtlamış ve iletişim gibi pek çok disiplini birbirine bağlamıştır (Okmeydan ve Saran, 2019).

Kültürlerarası iletişim farklı toplumların, farklı kültürlerin arasında gerçekleşen iletişim türüdür. Bu tür iletişimde hem kaynak ve hem de alıcı aynı kültürün insanları değildir, farklı yaşam biçimlerine sahip olan farklı kültürlerin insanlarıdır. Dolayısıyla her iki taraf arasında kullanılan ortak dilden, bu dilin sembollerine kadar anlam farklılığı vardır (Orhon ve Yılmaz, 2017). Anlam farklılığına örnek olarak aynı dili konuşan Türk toplumları devletleri verilmiştir. Azerbaycan'ın temel söz varlıklarındaki sözcüklere yüklenen anlamlar ile Türkiye Türkçesindeki kullanılan sözcüklerin taşıdıkları anlamlar farklılık gösterir.

Vereshchagin ve Kostomarov'un (1990), “Dil ve Kültür” adlı ders kitaplarında kültürlerarası iletişimin bağımsız bir tanımı sunulmuştur. Bu ders kitabında kültürlerarası iletişim, “farklı ulusal kültürlere ait bir iletişimsel eylemdeki iki katılımcının yeterli karşılıklı anlayışı” şeklinde tanımlanmıştır (http-4).

Temel olarak kültürlerarası iletişim, yaşamın çeşitli alanlarında farklı kültürlere mensup bireyler arasındaki etkileşimi konu edinmektedir. Mutlu (1994) göre, kültürlerarası iletişim, “farklı kültürlerin ya da alt kültürlerin üyeleri arasındaki iletişimdir”. Dolayısıyla kültürlerarası iletişim, farklı kültürler ya da alt kültürler bu kültürlerin ve alt kültürlerin üyeleri arasındaki iletişim, etkileşim ve deneyimleri anlamlandırmaktadır.

Kültürlerarası iletişim, günlük yaşamın çeşitli alanlarında farklı kültürlerden olan bireylerin arasındaki etkileşimi konu almaktadır. Algılama, klişeleştirme, kültürel değişme, modernleşme, göç ve kültürel kimlik gibi konular bu nedenle kültürlerarası iletişimin inceleme alanına girmektedir (Kartarı, 2006).

Hall'e göre, kültürlerarası iletişim, bir katılımcı diğerinin kültürel farklılığını keşfettiği özel bir bağlamda, kişilerarası iletişimdir. Bu tür bir iletişim, her bireyin doğasında olan ve elbette farklı kültürlerde farklı olan beklenti ve önyargı farklılıklarıyla ilişkili birçok sorunu ortaya çıkarmaktadır. Kültürlerarası farklılıkların işaretleri, belirli bir iletişim bağlamında sözlü ve sözlü olmayan kodlar arasındaki farklılıklar olarak yorumlanabilir. Kültürel temasta olan her katılımcının, gönderilen ve alınan mesajların kodlanıp deşifre edilebilmesi için, işleyen kendi kurallar sistemi vardır. Mesajların

yorumlama süreci aynı zamanda iletişimde bulunanların yaşı, cinsiyeti, mesleği, sosyal statüsü, hoşgörüsü, girişimci ruhu ve kişisel deneyiminden de etkilenmektedir (http-5).

Leontovich (2009) göre, kültürlerarası iletişimin mevcut durumunu, eklektizm ve uyumsuzluk, birleşik kavramsal yaklaşımlarla karakterize eden araştırma için ortak metodolojik temellerin eksikliği şeklinde yorumlanabilir. Yazar, yapıcı karşılıklı anlayışa ulaşmak için açıkça tanımlanmış teorik bir temel, terminoloji birliği ve farklı bilimsel alan ve yönlerin temsilcilerine izin verecek başlangıç önermelerinin yoksunluğundan bahseder.

Kültürlerarası iletişim, farklı kültürlere mensup insanlar arasında etkileşim ve anlam aktarımları, yabancıların algılanması, açıklanması ve kültürel farklılıkların gözetilmesi gibi konuları inceleyen disiplinlerarası bir bilim dalıdır (Kartarı,2015).

Farklı kültürlerin üyeleri arasında gerçekleşen iletişim süreçlerini belirli düzeylerde biçimlendiren ya da bu süreçlerde etkili birtakım faktörler bulunmaktadır. Kültürlerarası iletişimi etkileyen. Koşullara göre insanların karşısına engel, zorluk ya da bariyerler olarak da çıkan bu faktörler aynı zamanda kültürlerarası iletişimi de etkilemektedir. Bu noktada dikkate alınması gereken şey, iletişimin her şeyden önce bir kültürel bağlamdan çıkıp gelen ya da konuşan insanlar arasında gerçekleştiği ve bu nedenle içinde bulunulan kültürün iletişim sürecine etkisidir. Çünkü nasıl ki bir insanın kültürü onun iletişimini etkiliyor ise farklı kültürler de kendi üyelerinin iletişim biçimlerini farklı şekillerde etkilemesi kaçınılmaz olmaktadır. Dolayısıyla bu durum, kültürlerarası iletişim süreci içerisinde ortaya çıkan engeller konusunda temel bağlantı ve çözümleme noktasını oluşturmaktadır (Yaktıl Oğuz, 2002).

Kültürlerarası iletişimle ilgili yapılan tanımların birbirine benzerliği dikkat çekmektedir. Önlü ve Saran'ın (2019), ifade ettikleri gibi, bütün tanımların en belirgin ortak noktası, farklı kültür ya da alt kültürlerin birbirleriyle karşılaştıkları anda ortaya çıkan iletişim ve etkileşim unsuru oluşturmalarıdır.

2.2.2.3. Kültürlerarası iletişim kuramları

Kültürlerarası iletişim, farklı kültürlere mensup bireylerin karşılaştıklarında ortaya çıkan etkileşimden doğmaktadır. Bu bağlamda düşünüldüğünde kültürlerarası iletişimde kültürel farklılıkların bilincine varmak bu farklılıkları tanımlamak, anlamlandırmak ve sonrasında ise yönetmek, bu sürecin başarılı bir şekilde

tamamlanması için oldukça önemlidir. Kùltùrlerarası farklılıkların belirlenmesinde ise temel dayanak, kùltùrel farklılıkları konu alan kuramlardır (Önlü ve Saran, 2019).

Alanyazında kùltùrel farklılıkların açıklanması amacıyla kùltùrlerarası iletişimde kullanılan birçok kuramla karşılaşılmaktadır. Bu kuramları Parsons'ın Kalıp/Örüntü Değişkenleri Kuramı, Hall'ün Enformasyon Sistemleri Kuramı, Kluckhohn ve Strodtbeck'n Değer Yönelimleri Kuramı , Hofstede'nin Kùltùrel Boyutlar Kuramı, Trompenaars ve Hampden Turner'in Kùltür Boyutları Kuramı şeklinde kronolojik olarak sıralayabiliriz (Önlü ve Saran, 2019). Bu kuramlar çalışmanın aşağıdaki alt başlıklarında incelenmiştir.

2.2.2.3.1. Parsons: kalıp/örüntü değişkenleri kuramı

Talcott Parsons, 1950'li ve 1960'lı yıllarda yaptığı çalışmaların çoğunda toplumsal değişimi ve kùltürün bu değişimdeki rolünü araştırmıştır. Parson'un Kalıp Değişkenleri çalışmasının temelinde Sistem ve Eylem Kuramı yer almaktadır (Smith, 2005).

Eylem Kuramı'nda, yaşayan sistemlerin çözümlenmesinde kullanılan ve sistemin varlığını devam ettirebilmesi için başa çıkmak zorunda olduğu dört işlevli boyuttan söz edilir. Bu boyutlar; uyum, hedefe ulaşma,bütünlēme, örüntü sürdürme ve araçsal yönelim-anlamlı yönelim değişkenleri olarak açıklanmaktadır. Uyum işlevi davranışsal organizmaya; hedefe ulaşma sistemi kişilik sistemine; bütünlēme işlevi sosyal sistemle; örüntü sürdürme işlevi ise kùltùrel sistemle uyumlaştırılmıştır (Fidan, 2005).

Eylem Kuramı içinde örüntü sürdürme şeklinde bahsedilen Kalıp Değişkenleri, toplumsal beklenti ve ilişkilerin yapısını sınıflandırarak Eylem Kuramı'nı belirgin hale getirmektedir. Belirli değer örüntülerine bağlılıklarına göre toplumlar arasında ayırım yapılabilmektedir. Toplumlar birbirine zıt olan, özellik-evrensellik, duygusallık-duygusal tarafsızlık, bireysellik-kolektivizm, yaygınlık-özgünlük ve atfetme-başarı değişkenleri içinde bir tercihte bulunarak kendilerini ve dolayısıyla kùltürlerini belirli bir yerde konumlandırmaktadırlar (Smith, 2005).

Özellik-evrensellik değişkeni, genel olarak yapılacak seçimlerde evrensel olan değerler ya da kişisel kurulan ilişkilere göre yapılan tercihleri ele almaktadır. Özselci yönelimli bireyler, kendileri ve diğerlerini duruma özgü belli kategoriler dahilinde sınıflandırırken, evrensel yönetime sahip bireyler ise kendilerini v nesnelere tanımladıkları zaman, evrensel kurallar ve standartlara başvururlar (Dinç, 2018).

Duygusal-duygusal tarafsızlık değişkeni, seçim ya da karar aşamasında hislerle mi yoksa bilişsel düzeyde bir tepkiyle mi hareket edildiği ile ilgilidir. Duygusal yönelimli kültürün üyeleri, herhangi bir olayda karar verirken duygularıyla hareket ederken; duygusal tarafsızlık yöneliminde olan kültürün üyeleri ise, bilgi ve gerçekleri göz önünde bulundurarak karar verir, bu doğrultuda hareket ederler (Smith, 2005).

Bireycilik-kolektivizm değişkeni, birey toplumun gereksinimi ve grup aidiyeti mi yoksa kendi hakları ve fırsatlarını mı tercih eder sorularını ele alır. Atfetme-başarı değişkeni, atfetme yöneliminin baskın olduğu kültürlerde ayrıcalıklar doğuştan gelirken, başarı yönelimli kültürlerde ise başarı için gösterilen çaba erdemli görülmektedir (Smith, 2005).

Yaygınlık-özgünlük değişkeni, özgünlük eğilimli kültürlerde bireyler arasındaki ilişki ve davranış hareketlerinde sınırlar varken, yaygın eğilimi kültürlerde ise bireylerin birbirine karşı olan davranışlarında belirli bir sınır olmadığını anlatmaktadır (Çınar, 2007).

Anlamli yönelim-araçsal yönelim değişkeni, bireylerin diğerleriyle kurdukları etkileşimin hangi amaca odaklandığını incelemektedir. Anlamli yönelimde amaç etkileşimin kendisiyken, araçsal yönelimde ise etkileşim, nihai amaca ulaşmak için bir araçtır (Dinç, 2018).

Parsons'un kuramı içerisinde kültür kavramına uygun bir yer bulmak için çok çalıştığı ve fikirlerinin modern linguistik ve semantikle yakın temas içerisinde geliştirildiği inkar edilemez. Bu kurama, sadece yapısal faktörleri ele aldığı ve onların sembolik aracılığını ihmal ettiği şeklinde eleştiriler gelmiştir (Münch ve Smelser, 2016).

2.2.2.3.2. Edward T. Hall: enformasyon sistemleri kuramı

Amerikalı antropolog Edward T. Hall tarafından geliştirilen enformasyon sistemleri kuramı, kültürün sözsüz bileşenleri açıklamaya ve iletişim üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Hall (1914-2009) birincil bildirim sistemleri olarak adlandırdığı insan ekinliklerinin bütün insanlarda ortak olduğunu ileri sürmüştür. Bunları da etkileşim, toplumsal yaşam, geçimini sağlama, iki cinsiyetlilik, mekanı kullanma, zamanı kullanma, öğrenme, oynama, savunma ve maddeden yararlanma şeklinde sınıflandırmıştır. İnsanlar bu etkinlikler nedeniyle ortaya çıkan ihtiyaçlarını farklı

şekillerde karşılaşmaktadır ve bunun sonucunda da farklı kültürel birikimlere sahip olmaktadırlar (Kartarı, 2015).

Önlü ve Saran'a (2019) göre, kültürlerarası iletişim alanyazınına ilişkin yapılan detaylı inceleme sonucunda Hall'ün genellikle bağlam, zaman ve mekan çalışmalarına başvurulduğu görülmüştür. Yazarlar ulusal alanyazının incelendiğinde ise Hall'ün Enformasyon Sistemleri Kuramı'nı, Kartarı'nın eserleri dışında farklı bir yorumlamayla ele alan çalışmaya rastlanmadığını ifade etmişlerdir.

Hall'ün (1959) Enformasyon sistemleri kuramı aşağıdaki sistemlerinden oluşmaktadır;

- etkileşim,
- topluluk/toplumsal yaşam,
- geçinme,
- iki cinsiyetlilik,
- mekanı algılama ve kullanma,
- zamanı algılama ve kullanma,
- öğrenme,
- oyun,
- savunma,
- maddeden yararlanma (Hall, 1959'dan aktaran Önlü ve Saran, 2019).

Hall (1959), Enformasyon Sistemleri kuramının ilk basamağı olan etkileşimi açıklarken, bütün canlıların temelinde uyarılma yeteneğinin olduğu gerçeğinden yola çıkmaktadır. İnsanlar belirli bir grup içinde yaşamak için diğerleriyle etkileşime girerler. Buradan yola çıkıldığı zaman, çevre ile etkileşim içinde olmak, var olmanın temel koşuludur. Kültürü bir sistem olarak düşünürsek etkileşim, bu sistemin merkezini oluşturmaktadır. Etkileşim; zaman ve mekan başta olmak üzere öğretme öğrenme, oyun ve savunma basamaklarıyla ilişki içerisindedir (Önlü ve Saran, 2019).

Kuramın ikinci basamağı olan topluluk ve toplumsal yaşamda, farklı kültürlerle mensup bireylerin tanımadıkları kültürlerle toplumsal yaşama ayak uydurmakta güçlük çekmesi ele alınır. Toplumsal yaşama yak uydurmak, uygun iletişim davranışları

göstermek anlamına gelir. İçinde bulunulan kültürün kural ve normları çerçevesinde davranmak, “normal“ ve “uygun” davranış olarak adlandırılır (Kartarı, 2015).

Üçüncü basamak geçinme, bireysel olandan başlayarak ülke ekonomisine kadar her şeyi kapsamaktadır. İnsanların ne yedikleri, yiyeceklerini nasıl elde ettikleri, geçimlerini nasıl sağladıkları kültüre dair açıklayıcı bilgiler içermektedir. Sistemin dördüncü basamağı iki cinsiyetlilik, kadın ve erkek cinsiyetine yüklenen ilişki biçimlerini ele almaktadır. Erkekler ve kadınlara özgü tüm kültürlerde kalp haline gelmiş davranış biçimleri kültürden kültüre değişiklik göstermektedir. İki cinsiyetlilik boyutunda dilin ve mekanın kullanımını önemli bir yer tutmaktadır (Önlü ve Saran, 2019).

Bir sonraki basamak, mekanı algılama ve kullanmada insanlık tarihinin, yaşam alanını belirleme ve onu koru çabasından oluştuğu vurgulanmaktadır. Bireylerin özel yaşamda ya da iş yaşamında mesafeyi ve dolayısıyla mekanı kullanmaları kültürden kültüre farklılaşmaktadır. Altıncı basamak zamanı algılama ve kullanmada, Hall zaman kavramının döngülerden oluştuğunu ve zamanın birçok yolla birey ile hayatı birbirine bağlamakta olduğunu ifade eder. Doğrudan doğa tarafından şekillendirilmiş zaman döngüleri (kalp atışı, solunum hızı) olduğu gibi konuşma temposu, yemek saatleri kültürden kültüre farklılık gösterebilir (Hall, 1959'dan aktaran Önlü ve Saran, 2019).

Öğrenme basamağında kültürün büyük kısmının öğrenilmiş davranışlardan ibaret olduğu açıklanır. Bazı kültürlerin üyeleri görsel, bazı kültürlerin üyeleri ise sözel bilgileri öğrenmeye daha yatkındır. Oyun basamağında Hall, oyunun insanların ortak enformasyon sistemlerinden biri olduğunu ifade etmektedir. Oyun yaşamı renklendirmeye yarayan en önemli ortak insan etkinliğidir. Farklı kültürlerde oyunların temel özelliklerine bakılarak kültürün üyeleri hakkında fikir sahibi olunabilir. Günümüzde de oyun dünyanın en önemli ekonomik sektörlerinden biri haline gelmiştir (Kartarı, 2015). Örneğin, son on yılda Türkiye televizyon sektöründe oyun ve rekabet temalı programlar çok yüksek reyting getirmektedir.

Savunma, bütün canlıların içgüdüsel olarak, kendilerini dışarıdan gelen tehlikeye karşı gerçekleştirdikleri bir etkinliktir. Bu tehlikelerin başında doğadan gelen hastalık ve doğal afetler vardır. Hastalıklara, doğaya, savaş durumuna karşı tıp, din ve askeri kuvvetlerden yararlanılarak geliştirilen savunma araçları kültürden kültüre farklılık göstermekte ve değişik davranış kalıplarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Maddeden yararlanma sisteminde, insan yapımı olan her şey, bir zamanlar insanların bedeniyle ya da bazı organlar aracılığıyla yaptığı işleri yerine getirmek için ortaya çıktığı düşüncesi ileri sürülmektedir. (Hall, 1959'dan aktaran Önlü ve Saran, 2019).

2.2.2.3.3. Kluckhohn ve Strodtbeck: değer yönelimleri kuramı

Değer yönelimleri; “insanoğlunun eylemlerine ve düşüncelerine bir düzen ve yön veren ve insanlığın bu ortak sorunlarının çözümünü sağlamak isteyen karmaşık fakat kesin olarak tanımlanmış ilkeler” anlamına gelir (Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961'den aktaran Dinç, 2019).

Kluckhohn ve Strodtbeck'e göre, tüm kültürlerin çözüm bulmak zorunda olduğu aşağıdaki beş soru vardır:

- Geçmiş, şimdiki ya da gelecek, hangi zaman dilimine odaklanmalıdır?
- Bireyler başkalarıyla nasıl ilişki kurmalıdır?
- Davranış için temel motivasyon nedir?
- İnsanın doğası nedir?

Bu sorular Değer Yönelimleri Kuramı'nın insan-insan yönelimi, insan doğa yönelimi, zaman yönelimi ve ilişkisel yönelim boyutlarına atıfta bulunmaktadır. Bu boyutlar Tablo 4'den detaylı bir şekilde incelenmektedir (Önlü ve Saran, 2019).

Tablo 4. Değer yönelimleri kuramının davranış aralıkları (Önlü ve Saran, 2019)

Yönelim	Değer ve Davranış Aralığı		
İnsan Doğası	Kötü (değiştirilebilir/değiştirilemez)	İyi ve Kötünün Karışımı (değiştirilebilir/değiştirilemez)	İyi (değiştirilebilir/değiştirilemez)
İnsan ve Doğa	Doğaya Bağımlılık	Uyum	Doğaya Hükmetme
Zaman	Geçmiş (geleneksel)	Şimdi	Gelecek (yenilikçi)
Etkinlik	Olmak	Gelişmek	Yapmak
İlişkisel	Otoriter/Hiyerarşik	Grup Sürekliliği/Yatay Gruplar	Bireysel

2.2.2.3.4. Hofstede: kültürel boyutlar kuramı

Hofstede'ye (1983) göre, kültür, kolektivizm, erillik-dişillik, güç aralığı, belirsizlikten kaçınma ve uzun-kısa vadecilik boyutunda incelenmektedir. Aşağıda sıralanan bu beş boyutu değerlendirerek kültürlerarası karşılaşmalarda ortaya çıkabilecek durumların anlaşılması için bir yol önerilir.

Kolektivizm boyutunda bir toplumun üyeleri arasındaki bağlılık derecesi ele alınmaktadır. Kolektivist toplumlarda insanlar bağlılık hissettikleri gruplara ve topluma karşı sorumluluk hissederken, bireyci toplumlarda ise insanların daha çok kendilerinden sorumlu oldukları öne sürülür. Bireyci toplumlarda görev ilişkiden önce gelir, kişisel görüş önemlidir çünkü bir kişi bir oy demektir, ortak kabul görülen normların ihlali durumu suçluluk duygusuna neden olur. Kolektivist toplumlarda ise, bireyci toplumların tam tersi, ilişki görevden önce gelir, görüşler ve oylar grup içinde ve önceden belirlenir.

Zaman yönelimi boyutunda gelecekteki ödüllere yönelik erdemlerin, özellikle de sabır ve tasarrufun teşvik edilmesi ön planda olan uzun vadeci kültürlerde, ekonomik ve sosyal sınıflar arasındaki fark arzu edilmez. Kısa vadeci kültürlerde ise sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesi için geçmiş ile şimdiki zaman erdemlerinin desteklenmesi ön plandadır ve bireyin yetenekleri çerçevesinde farklılıkları desteklenmektedir. (Hofstede, 1983).

Tablo 5. Kısa ve uzun dönem yönelimli toplumlar arasındaki farklar (Önlü ve Saran, 2019)

Kısa Dönemli Yönelim	Uzun Dönemli Yönelim
Harcama konusunda sosyal baskı.	Tasarruf ve kaynakları koruma önemi.
Çabaların hemen sonuç vermesi beklentisi.	Sürekli azim ve çaba sonucu sonuca ulaşma beklentisi
Sosyal statü yükümlülükleri endişesi.	Amaca adanmışlık.
Geleneklere saygı duyulur.	Gelenekler koşullara göre değişim gösterir.
Bireyler için itibar önemlidir.	Bireyler utanma duygusuna sahiptir.
Birey ülkesiyle gurur duyar.	Birey, diğer ülkelerden bir şeyler öğrenmeye çalışır.
Kişisel istikrar önemlidir.	Koşullara uyum sağlamak önemlidir.
Evlilik, ahlaki bir anlaşma olarak görülür.	Evlilik, yararlı bir anlaşma olarak görülür.
Boş zaman önemlidir.	Boş zaman önemli değildir.

Önlü ve Saran (2019) Hofstede ve diğerlerinin çalışmalarında yer verdikleri, kısa ve uzun dönem yönelimli toplumlar arasındaki farkı Tablo 5'de karşılaştırmalı olarak ele almışlardır.

Güç aralığı. Toplumdaki bireylerin eşit olmadığı ve toplumsal kültürün bu eşitsizlikleri meşru kılmasını ifade eden bu boyutta, güç mesafesinin derecesine göre toplumlar sınıflandırılmıştır. Güç mesafesinin küçük olduğu bir toplumda, eşitsizlikler en aza inmektedir, güçlü ve daha az güçlü insanlar arasında bir dayanışma söz konusudur. Ebeveynler bütün çocuklarına eşit davranır ve bu tür toplumlarda eğitimde öğrencinin inisiyatif alması beklenir. Dolayısıyla çift yönlü iletişim ön plandadır. Güç mesafesinin büyük olduğu toplumlarda ise tam tersi eşitsizlikler kabul edilmekte, dayanışma yerine güçlü insanların kutuplaşmaları söz konusu olmaktadır. Ebeveynler çocuklarına itaat etmeleri gerektiğini öğretir ve eğitimde de öncelik eğiticide olmaktadır, öğrencinin inisiyatif alması beklenmez.

İlk çocukluk yıllarından itibaren toplumu oluşturan bireyler arasındaki güç ve otorite farklılıkları öğrenilmeye başlar. Çocuğun doğrudan etkileşimde bulunduğu anne, baba ve yakın akrabalar gibi örnek model olabilecek bireylerin tutum ve davranışları, çocuğun bilişsel yazılımının aktarımında önemli rol oynamaktadır (Kartarı, 2015).

Belirsizlikten kaçınma boyutu, bir kültürün üyelerinin bilinmeyen durumlar tarafından tehdit altında hissetme derecesidir. İnsanların farklılıkları tehlike olarak algıladığı, yüksek stres ve kaygı hissettiği, güvenliğini sağlamaya ve mümkün oldukça riskten kaçınmaya çalışan toplumlar, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınan kültüre sahiptirler. Bu toplumlarda uzmana ve uzmanlaşmaya yüksek ölçüde önem verilir, sevilme bile iş kesinlikle değiştirilmez. Daha az kaygılı, daha çok mutlu, farklılıklara merakla yaklaşan, gelişim için risk alan ve yeni alanlar için yatırımlar yapan kuruluşlara sahip toplumların ise düşük düzeyde belirsizlikten kaçınan kültürleri vardır. Böyle toplumlarda ise, çeşitli konularda bilgi ve becerisi olan kişilere önem verilir, iş değiştirmek yüksek belirsizlikten kaçınan toplumların aksine sorun değildir.

Erillik-dişillik boyutunda cinsiyetler arası rol dağılımı üzerinde durulmuştur. Sosyal rol dağılımları toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Eril bir toplumda, erkeklerin daha iddialı, sert ve maddi başarıya odaklanmaları beklenirken, kadınların daha mütevazı, hassas ve yaşam kalitesiyle ilgilenmesi beklenir. Bu toplumlarda güçlü olana sempati duyulur, okulda başarısız olmak büyük bir felaket olarak kabul edilir, kız

çocukları ve erkek çocukları farklı bilim alanlarını seçer, kız çocukları ağlayabilir,erkek çocukları ağlayamaz. Kız çocukları değil ama erkek çocukları saldırıya uğrama durumları karşısında karşılık vermelidir. Dişil bir toplumlarda yaşam kalitesi başarının işaretidir, güçsüz olana sempati duyulur ve yardım edilmesi beklenir, okul ve eğitim hayatında başarısız olmak çok fazla önemsenmez, kız çocukları ve erkek çocukları aynı bilim alanlarını seçer, erkek ve kız çocukları ağlayabilir ancak kavga etmemelidirler.

2.2.2.3.5. Trompenaars araştırması

Trompenaars ve Hampden Turner(1998), kültürü boyutlandırırken, üzerinde durulması gereken iki önemli unsurdan bahsetmişlerdir. Bunlar; eşitlik ve hiyerarşi ile insanla görev arasındaki uyumdur. Bu unsurlar arasındaki ilişkiyi, dört farklı örgüt kültürü tipi tanımlanabilir. Bunlar;

- **Aile kültürü**, bu kültür türündeki bir şirket birçok bakımdan evi andırmaktadır. Şirketle olan ilişki uzun vadeli ve yaşa göre terfi edilir, dolayısıyla da bir adanmışlık söz konusudur.

- **Eiffel kulesi kültürü**, bu kültür türünde, her şey yukarıdan bir hiyerarşi tarafından kontrol edilir. Her bir rol sistem tarafından öngörülen şekilde yerine getirildiğinde, görevler planlara uygun olarak tamamlanır. Bu kültür türünün metaforu olarak Eiffel Kulesi'nin seçilmesinin sebebi, sivri ve simetrik olması, üst bölümün dar, taban bölümünün geniş olması ve sağlam ve katı duruşudur. Kişisel ilişkilerin kararları etkileyeceği, kuralları esneteyeceği varsayılır. Değişim, kuralları değiştirerek gerçekleştirilir. Çatışmalar düzenli işleyiş ve verimliliğe yönelik bir tehdit olarak kabul edilir.

- **Güdümlü füze kültürü**, eşitliğin altını çizer. Tipik olarak ekipler ya da proje grupları tarafından yerine getirilen görevlere yöneliktir. Görevi yerine getirebilmek için, ekip üyeleri ne gerekiyorsa onu yapmak zorundadırlar ve neyin gerektiği çoğu zaman kesin değildir. Teorikten çok pratiktirler ve disiplin merkezli olmaktan çok, problem merkezli olma eğilimindedirler. Onay çoğu zaman üst yerine çalışma arkadaşları ya da astlardan gelir. Değişim çabuk olur. Ekip üyeleri nihai sonuç konusunda tatmin yaşar.

- **Kuluçka makinesi kültürü**, hem kişisel hem de eşitlikçidir. Çalışanların beklentilerini gerçekleştirmek, bir kuluçka makinesi gibi çalışmak işletmelerin görevi olduğu görüşün savunur.

2.2.2.4. Kültürlerarası iletişimi etkileyen faktörler

Kültürlerarası iletişimde başarını temeli, insanların önce kendi kültürlerine karşı duyarlılık kazanmalarına dayanmaktadır (Ügeöz, 2003). Yeşil (2009), birçok farklı kaynaktan alıntılama yaparak, kültürü oluşturan temel unsurları aşağıdaki başlıklar altında toplamıştır:

- dil,
- din,
- değerler ve tutumlar,
- adet ve gelenekler,
- maddi kültür,
- estetik
- eğitim,
- sosyal kurumlar,
- sosyal sistemler,
- gelişmişlik düzeyi.

Yağbasan'a (2016) göre, Yeşil (2009) ve Hofstede (1980) araştırmalarından yola çıkarak kültürlerarası iletişimi etkileyen faktörler aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir:

- a) Bireysel Faktörler (eğitim düzeyi, yaş, meslek, cinsiyet, statü, alışkanlıklar, yetişilen çevre),
- b) Genel Faktörler (kültür, coğrafya, tarih din, dil, siyaset, ticaret, medya).

Kültürlerarası iletişimin temelinde, dil, öteki kültüre uyum sağlama, kültür şoku gibi pek çok sorun yatmaktadır. Kültürlerarası iletişim sürecinde iki dünya çarpışır ve beraberinde yanlış anlaşılmalara, anlaşmazlıklar ve beklentilerin karşılanmaması söz konusudur. Bu süreçte ortaya çıkan zorluklar, belirgin nedenler etrafında toplanmaktadır. Bu nedenler; dil, vücut dili, kültürel farklılıklar, statü, sosyal alışkanlıklardır (Yağbasan, 2016).

Kültürlerarası iletişim sürecinde ortaya çıkan zorluklardan biri olan kültürel farklılıklar zorluğu, bu çalışmanın temel araştırma sorularından biri olduğu için aşağıdaki başlıkta açıklanmaktadır.

2.3. Kültürel Farklılıkların İletişim Çatışmaları Yönetimi

2.3.1. Kültürel farklılıkların yönetimi kavramı

Demirel ve Özbezek (2016)'ya göre, farklılıkların yönetimi tüm bireylerin biçimsel olmayan sosyal gruplara ve biçimsel işletme uygulamalarına dahil olmasını sağlayan gönüllülük esasına dayalı, bir stratejik örgütsel yaklaşımı ifade etmektedir. Günümüzde örgütler, faaliyetlerini farklı coğrafyalarda sürdürdükçe işgücündeki hareketlilik, daha farklı kimliklere sahip bireylerle çalışma gerekliliğini beraberinde getirmiştir.

Bu çerçevede farklılıkların yönetimi kavramı, araştırmanın konusu olan çokuluslu proje ekiplerinde kültürel farklılıkların iletişim yönetimi sürecini anlamada ve ekip içerisindeki insan davranışını analiz etmede önemli bir yere sahiptir. Farklılık kavramı, bünyesinde çeşitli yorumları barındıran bir kavram olduğu için, konuyla ilgili herhangi bir tartışmanın veya çalışmanın anlamlı olması için, öncelikle kavramın ne ifade ettiğinin açıklanması gerekmektedir.

Hubbard'a (2004) göre, farklılıklar, örgüt hedefini gerçekleştirme yolunda uygulan kolektif bir karışıma işaret etmektedir. Dolayısıyla farklılık, herkesi ve herkesin farklılıklar ve benzerlikleri ile sahip olduğu özellikler, sistemler, süreçler ve örgütün cevap vermek zorunda olduğu küresel koşullarda olan çeşitliliği içeren bir karışımdır.

Farklılıkların sadece demografik farklar olarak değerlendirilmemeli, işle ilgili bilgi ve yetenek, değerler, inançlar ve tutumlar, davranış stilleri olarak da ele alınmalıdır. Farklılıkların yönetimi kavramında anlaşılması gereken şey, insanlar arasındaki farkların bir değer haline dönüşmesini sağlayacak süreç ve stratejilerin amaca hizmet edecek yönde kullanılması olmalıdır. Farklılıkların yönetimi, belirli amaçlarla tasarlanmış sistematik, planlar, programlar ya da süreçleri içermektedir (Sürgevil, 2010).

Birçok ampirik çalışmada farklılığın boyutları ve türleri incelenmiştir. Araştırmacılar farklılıkların ortaya çıkma nedenlerini dört düzeyli bir model ile açıklamışlardır: kişilik, iç, dış ve örgütsel boyut. Kişilik, bireye ait olan beceriler, yetenekler, güdüler, duygular gibi özelliklerin tamamıdır. İç boyutlar, cinsiyet, ırk, etnik

köken, fiziksel yetenekler gibi başkalarında kısmen görülen özelliklerdir. Dış boyutlar, kültür, milliyet, din, medeni durum ve iletişim tarzıyla ifade edilebilir özelliklerdir. Örgütsel boyutlar, pozisyon, departman, sendika gibi örgütlerin içinde oluşan özelliklerdir (Jonsen ve diğerleri, 2011, Ely ve Thomas, 2001, Simons ve Rowland, 2011, Hanappi-Egger, 2006 ve Kreitz, 2008'den aktaran Demirel ve Özbezek, 2016).

Farklılıkların sadece demografik farklar olarak değerlendirilmemeli, işle ilgili bilgi ve yetenek, değerler, inançlar ve tutumlar, davranış stilleri olarak da ele alınmalıdır. Farklılıkların yönetimi kavramında anlaşılması gereken şey, insanlar arasındaki farkların bir değer haline dönüşmesini sağlayacak süreç ve stratejilerin amaca hizmet edecek yönde kullanılması olmalıdır. Farklılıkların yönetimi, belirli amaçlarla tasarlanmış sistematik, planlar, programlar ya da süreçleri içermektedir (Sürgevil, 2010). Farklılıkların yönetimi, Amerika'da ayrımcılık karşıtı uygulamalarla desteklenen, ideal farklılıkların yönetimi anlayışının oluşumuna destek veren bir uygulamadır.

Temelinin Amerika'da atılmış olduğu farklılıkların yönetimi anlayışı, Amerika'daki işyerlerinde eşitliği sağlamak için yaygın olarak paylaşılan, ayrımcılık karşıtı uygulamalar ile eşit fırsat ve olumlu eylem gibi yaklaşımlardan sonra ortaya çıkmıştır. Eşit istihdam ve olumlu eylem, geçmişe toplum tarafından yapılan ayrımcılıkları ve adaletsizlikleri telafi etmeyi amaçlayan bir yasadır (Boykov ve Tsvetanovich, 2020).

Tablo 6. Eşit istihdam fırsatı / olumlu eylem-aksiyon ve farklılıkların yönetimi kavramları arasındaki farklı yönler (Sürgevil, 2010)

Eşit istihdam Fırsatı/ Olumlu Eylem	Farklılıkların Yönetimi
Zorlayıcı	Gönüllü
Yasalara, sosyal hayata ve ahlaka uygun	Verimlilik, etkinlik ve kalite odaklılık
İrk, cinsiyet ve etnik kökene odaklanma	Tüm farklılık boyutlarının dikkate alma
İnsan karışımlarını değiştirme	Sistemleri/faaliyetleri değiştirme
Tercih algısı	Eşitlik algısı
Kısa vadeli ve sınırlı	Uzun vadeli ve sürekli
Asimilasyon ile temellenmiş	Bireycilik ile temellenmiş

Tablo 6'daki olumlu eylem, eşit istihdam fırsatı yaratma ve farklılıkların yönetimi kavramları değerlendirildiğinde, çalışma yaşamındaki farklılıkların etkili şekilde yönetilmesi için ileri sürülen son ve en geçerli anlayışın farklılıkların yönetimi anlayışını olduğunu görebiliriz.

Kültürel farklılıkların yönetimi kavramındaki temel fikir, farklılıklara değer vermek, kültürel açıdan farklılıkları barındırmak ve bunu daha çok teşvik etmektedir. Çalışanlar daha yaratıcı ve üretken bir çalışma ortamında, potansiyellerinin tümünü kullanma imkanına kavuşacaktır (Sargut, 2001).

Kültürel farklılıkların yönetimi kavramı, çokuluslu örgütlerde faaliyet gösteren ve uluslararası işgücünü oluşturan, farklı geçmişleri ve çalışma biçimleri olan bireylerin veya grupların yönetim stratejilerinin, politikalarının, eğitim faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ve koordine edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kulakoğlu Dilek ve Topaloğlu, 2017).

Kültürel bağlamda farklılıkları yönetmenin amacı, tüm çalışanların yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda kullanmalarına teşvik etmektir. Bu doğrultuda öncelikli olarak ırk, cinsiyet, dil, din ya da milliyet gibi sosyal kimliklerin olumsuz etkilerinden

kurtarılması gerekmektedir (Barutçugil 2011'den aktaran Kulakoğlu Dilek ve Topaloğlu, 2017).

Günümüz iş dünyasının en önemli gerekliliklerinden biri, çokulusluluğu ve çok kültürlülüğü kavrayabilme ve onu yönetebilme yeteneği olarak görülmektedir. Kültürel farklılıkları yönetimini kolaylaştıran birçok model ve teori ortaya atılmıştır. Bu teori ve modellerin ortak amacına bakıldığında zaman, hepsi kültürel farklılıklardan en fazla avantaj sağlayacak şekilde stratejilerin geliştirilmesi üzerine fikir yürütmektedir.

2.3.2. Farklılıkların yönetim modelleri

Farklılıkların yönetimi ile ilgili geliştirilen ilk modellerin; Roosevelt Thomas'ın Modeli, Taylor Cox'un Modeli, Gary Powell'ın Modeli, Robert Golembiewski'nin Modeli, ortak noktası, örgütlerin değişen ve gelişen işgücünün demografik özelliklerine verdikleri tepkilerini tanımlamalıdır. Thomas ve Ely'nin Modeli, Taylor Cox'un Gözden Geçirilmiş Modeli, Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modeli, farklılıkları başarı ile yöneten işletmelerin süreçlerine odaklanmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, farklılıkların yönetim modelleriyle ortaya konulan çeşitli kültürel boyutlar doğrultusunda, örgütler içerisindeki kültürel farklılıklar, bilimsel araştırmalar çerçevesinde incelenerek açıklanmaya çalışılmıştır.

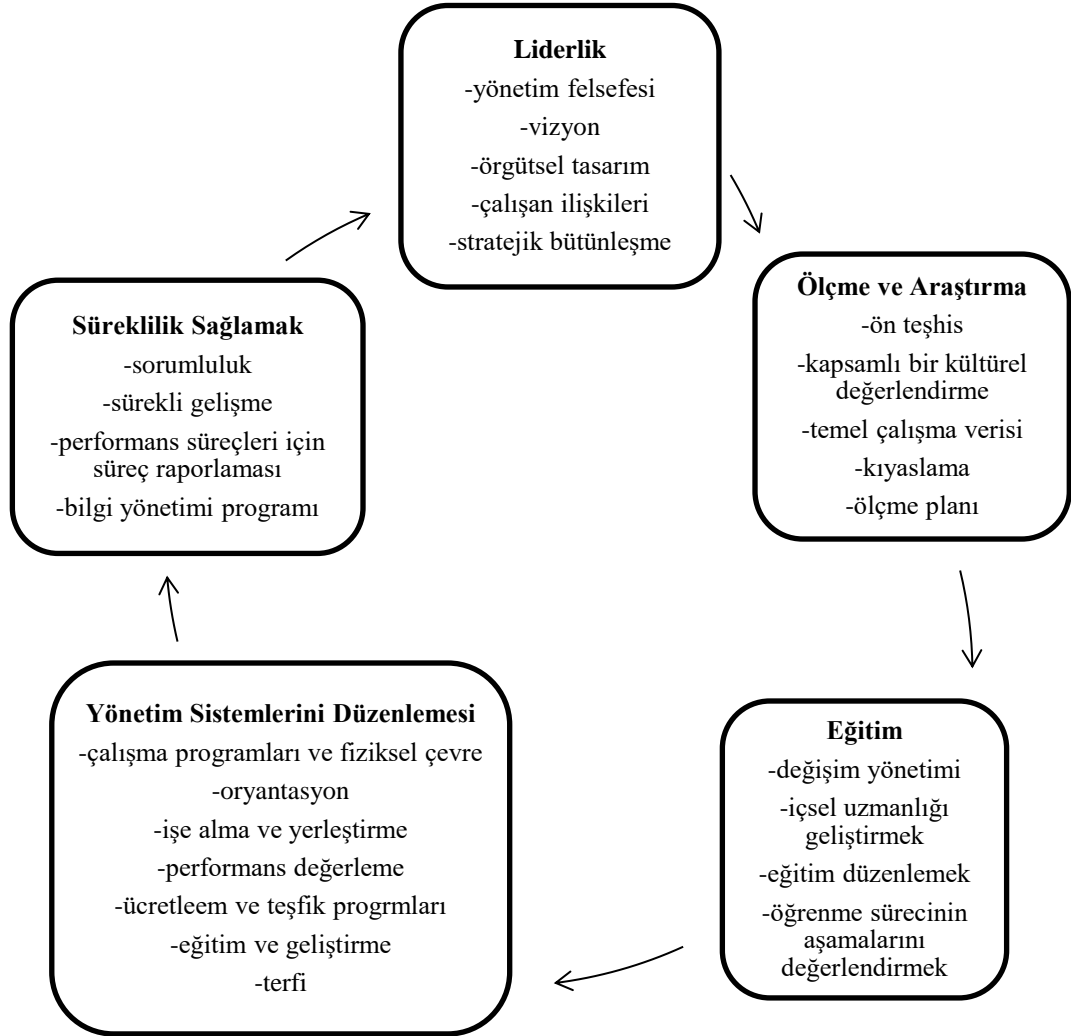
2.3.2.1. İlk modeller

Taylor Cox'un modeli; tekil, çoğulcu ve çok kültürlü olmak üzere, üç örgüt tipinden bahsetmektedir. Çoğulcu örgütler herkesi farklılıklara değer veren bir örgüt olduklarına ikna eden bir örgüt tipidir. Tekil örgütler, kadın ve azınlıkları ancak baskın kültürü benimsemeleri halinde bünyesine kabul ederler. Çok kültürlü örgütler ise, maksimum seviyede insan kaynaklarından yararlanan örgütlerdir (Sürgevil, 2010).

Gary Powell'ın modeli, örgütler, n eşit istihdam fırsatı konularına cevap verme tarzlarını açıklar. Ona göre örgütler, farklılıklarla ilgili proaktif, reaktif ya da nötr olabilirler. Proaktif örgütler, çok kültürlü işgücüne değer vermektedir. Reaktif örgütler, sadece var olan kanunlar çerçevesinde kadınlar ve azınlıkları işgücüne dahil etmektedir. Nötr örgütler ise, ihmalkar davranarak hiçbir şey yapmamayı tercih etmektedirler. **Robert Golembiewski'nin modeli,** baskı altında farklılık, eşit fırsat, artan olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek olmak üzere beş yaklaşım ileri sürülmektedir (Agars ve Kottke, 2004'den aktaran Sürgevil, 2010).

2.3.2.2. Süreç odaklı modeller

Örgütlerin değişen ve giderek farklılaşan işgücünü nasıl kabullenecekleri ve bunu avantaja dönüştürmeleriyle ilgili olan ilk modellerin ardından, farklılıkları yönetme idealine nasıl ulaşılacağı sorusuna cevap arayan süreç odaklı modeller ortaya çıkmıştır. Bu modellerde; Thomas ve Ely'nin Modeli, Taylor Cox'un Geliştirilmiş Modeli, Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modeli, özel olarak öğrenme odaklı bir yaklaşım benimsenmiştir.



Şekil 1. Cox'un geliştirilmiş farklılık modeli (Agars ve Kottke, 2004'den aktaran Sürgevil, 2010)

Şekil 1'den görüldüğü üzere, Cox'a göre, çok kültürlü örgütteki değişim beş temel bileşeni içermektedir: liderlik, ölçme ve araştırma, eğitim, yönetim sistemlerinin düzenlenmesi ve süreklilik sağlamak (Agars ve Kottke, 2004'den aktaran Sürgevil, 2010).

Thomas ve Ely'nin modeli; farklılıklarla ilgili ayrımcılık ve adalet, pazara erişim ve yasalara uygunluk, öğrenme ve etkinlik şeklinde farklılıklarla ilgili üç bakış açısını açıklar. Ayrımcılık ve adalet bakış açısı, eşit fırsat ile adil personel seçimini içermektedir. Pazara erişim ve yasalara uygun bakış açısı, işgücünün demografik özelliklerini kilit müşteri gruplarıyla örtüşmesini sağlanmasına odaklanmaktadır. Öğrenme ve etkinlik

bakış açısı, “hepimiz farklılıklarla aynı takımdayız” anlayışını savunur (Thomas, Mack ve Montagliani, 2004).

Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin modeli; uygulamadan daha çok teoriye ağırlık vermektedir. Farklılıkları yönetmek öncelikle, değişim süreçlerini yönetmekle ilgilidir (Roberson, 2006). Tablo 7 bu süreçlerin içerdiği aşamaları açıklamaktadır.

Tablo 7. Allen ve Montgomery'nin farklılık yaratmaya yönelik modeli (Agars ve Kottke, 2004'den aktaran Sürgevil, 2010)

Çözme	<ul style="list-style-type: none">• üst yönetimin sorumluluğu ve vizyon• sembollerle iletişim• amaç belirleme
Hareket etme / Değişim	<ul style="list-style-type: none">• işe alma ve sosyal yardım programı• işbirliği ve stajyerlik programları• eğitim ve geliştirme• mentorluk ve kariyer geliştirme
Yeniden Dondurma	<ul style="list-style-type: none">• politika ve prosedürler• iş tanımları• ödüllendirme sistemi
Rekabetçi üstünlük	<ul style="list-style-type: none">• yaratıcılık ve karar verme süreçlerinde gelişme daha atik ve kolay adapte olabilen işgücü• daha geniş demografik özelliğe hitap edebilmek için pazarlama yeteneklerini geliştirmek• pazar payını artırmak

2.3.2.3. Agars ve Kottke'nin tam bütünleşme modeli

Tam bütünleşme modeli, farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilen örgütlerin özelliklerini tanımlamakta ve farklılıkları yönetmenin değişim temelli doğası olduğunu ve sistem düşüncesi gerektirdiğini kabul etmektedir. Bu modeli diğer modellerden ayıran, örgütsel değişimin gerçekleştiği süreçleri ayrıntılı bir şekilde ele almasıdır. Spesifik olarak cinsiyet ayrımına odaklanmasına rağmen, model diğer ayrım şekillerine de uyarlanabilir. Tam bütünleşme modeli, farklılıkların yönetimini destekleyecek ya da

engelleyecek dört temel süreçle ilgili önerilerde bulunmaktadır. Bu süreçler sırasıyla şöyledir (Agars ve Kottke,2004'den aktaran Sürgevil, 2010):

1. **Sosyal algılar ve sosyal kimlik**; düşünce ve davranışlarımızı etkilerler.
2. **Tehdit algısı**; risk almada azalma ile sonuçlanır.
3. **Adalet algısı**; farklılıkların yönetimi ile ilgili gösterilen çabaların adaletli veya adaletsiz olarak algılanması.
4. **Fayda algısı**; finansal faydaları gösterebilmek yada gösterememek.

2.3.2.4. **Mor Barak'ın kapsayıcı modeli**

Bazı kurumlar stratejik planlarında farklılıklara yer vermek için tüm örgüt çapında birtakım değişikliklere gitmektedirler. Bu değişiklikler örgütün sadece iç süreçlerine odaklanmaktadır. Mor Barak (2000) ise, örgütün çevresini de kapsayan daha geniş sistemlere dikkat çekmektedir (Majidli ve Budak, 2018).

Mor Barak (2000), kapsayıcı bir örgütün özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- Çalışanları arasındaki hem bireysel hem de gruplararası farklılıklara değer vererek onlardan yararlanır.
- Toplumla işbirliği içinde olarak ona katkı sağlar.
- Dezavantajlı grupların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır.
- Hem ulusal hem de kültürlerarası sınırları aşarak bireyler ve örgütlerle işbirliği kurarlar.

Mor Barak'a (2000) göre, farklılıkların örgütler içinde iyi olup olmadığından çok etkin yönetilebilmelerinin nasıl sağlanabileceği konusu üzerine yoğunlaşmak gerekmektedir. Farklılıkları doğru bir şekilde yönetebilmek için, toplumsal sorumluluğu göz ardı etmemek gerekiri savunan ekosistem yaklaşımında hareketle, çalışma hayatında farklılıkları anlamak ve yönetmek için, Mor Barak (2000), değer tabanlı ve uygulama tabanlı olmak üzere iki model önermiştir. Bu iki modelin odak noktasını, örgütsel açıdan kapsama ve dışlama fikri oluşturmaktadır.

Değer tabanlı modele göre, kapsayıcı örgüt, bir değerler setini ifade etmektedir. Bir bireyin davranışları gibi, bir örgütün eylemleri açık veya örtük değerleri sayesinde

gelişmektedir. Uygulama tabanlı model, kapsayıcı örgüt anlayışına ilişkin değerlerin örgüte uyarlanması, hem örgüt hem de çalışanlar için önemli faydalar sağlayabilir, görüşünü savunmaktadır (Mor Barak, 2000'den aktaran Majidli ve Budak, 2018).

2.3.2.5. Örgüt fonksiyonlarına odaklanan modeller

a) Gilbert, Stead ve Ivancevich'in modeli

Bu model, farklılıkların yönetimini demografik, etnik ve kişisel farklılıkların değerini artıracak şekilde tasarlanmış ve örgüt kültürünün değişimini tanımlamaktadır. Kültürel değişimi gerçekleştirirken farklılıklara değer vermek için, var olan uygulamaların gözden geçirilmesi ve düzenlenerek değiştirilmesi gerekmektedir (Sürgevil, 2010).

b) Jakson, Joshi ve Erhardt'ın modeli

Jakson, Joshi ve Erhardt (2003), farklılıkların dinamiklerini daha iyi anlayabilmek için çok katmanlı model olarak adlandırdıkları bir model geliştirmişlerdir. Bu modelde; işlev, eğitim, beceri ve yetenekler gibi işle ilgili farklılıklar, yaş cinsiyet, ırk gibi ilişkilerle ilgili farklılıklar, gözlenebilir olan ve derin düzey farklılıklar incelenmektedir (Jakson, Joshi ve Erhardt, 2003'den aktaran Majidli ve Budak, 2018).

c) Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky'nin modeli

Bu model, “ırksal-etnik” farklılıklarla ilgilidir ancak tüm farklılık boyutlarına da uyarlanabilir. Etnik farklılıklar ekip performansını, etkin işleyen liderlik ve iletişim süreçleri aracılığıyla artırabilmektedir (Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky, 2004'den aktaran Sürgevil, 2010).

d) Pitts'in modeli

Pitts (2006), farklılıkların yönetimi kavramının çok yönlü bir kavramdır ve bu dikkate alınarak tanımlanması gerektiğini belirtir. Farklılıkların yönetimi anlayışı üç boyut içermektedir; personel seçimi programları, kültürel farkındalığı artırmaya yönelik programlar ve pragmatik yönetsel politikalar. İlk boyut olan personel seçimi süreci boyutunun önemli olmasının nedeni, bir örgütün homojenlik ve heterojenlik düzeyini belirleyen personel seçimidir şeklinde açıklanmaktadır. Farklılıklara değere vere çalışanlarla daha iyi iş çıktılarını ulaşılabilir. Bu model, sebep sonuç ilişkisi ortaya koyan

bir model olmasına rağmen, dolaylı olmayan bağlantıları göz ardı etmektedir (Pitts, 2006'dan aktaran Sürgevil, 2010).

Nahavandi ve Malekzadeh'e göre (1998), kültürel farklılıkların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için farklılık merkezli örgütsel politikalar, açık ve tutarlı işgören politikaları, herkes için adaletli olma, düzenli gözlem ve değerlendirme gibi birtakım başarı faktörleri bulunmaktadır. Borham ve Wills'in (1992) yaptıkları araştırmaya göre, farklı kültürlerden gelen bireylerin oluşturduğu örgütleri başarılı yönetmenin sırrı; bilinçli stratejiler oluşturmak, yeni durumlara uyum sağlayabilmek, farklı kültürlerle karşı hassas olabilmek, çok kültürlü takımlarla çalışabilmek, dil yeteneğine sahip olmak, uluslararası farklılıkları anlayabilmekten geçmektedir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1998 ve Borham ve Wills, 1992'den aktaran Kulakoğlu Dilek ve Topaloğlu, 2017).

2.3.3. Çokuluslu proje ekiplerinde iletişim çatışmaları yönetimi

Çokuluslu proje ekiplerde kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim çatışmaları yönetimini açıklamak için öncelikle, çatışma nedir, iletişimde çatışma nasıl yönetilir sorularını yanıtlamak gerekmektedir.

İnsan hayatının bir anında yaşanabilecek bir durum olan çatışma, bireyleri ve grupları anlaşmazlığa sürüklemektedir. Çatışmaya yönelik olarak yapılan çalışmalarda,; çatışmaların kaynağı kültürler arasındaki farklılıklar olduğu kanısına varılmıştır. Kültürel bağlamda çatışmanın yönetimi, kültürlerarası iletişim, yorum ve karar vermedeki çeşitli kriterlere ilişkin sorunların dikkate alınmasını gerektirir. Kültürel olarak görülmeyen bazı çatışmaların bile derinlerinde kültürel özellik taşıdığına dikkat çekilmektedir (Özmen ve Aktüzüm, 2010).

Kültür birçok yönden bireylerin davranış ve tutumlarını etkilemektedir. Bu etkilerin çok kültürlü takımlarda/ekiplerde yansımaları farklı davranış ve tutumlar şeklinde olacaktır. Karmaşıklık, farklı fikirler ve uyuşmazlıkların ortaya çıkması,yani çatışmalar kaçınılmazdır. Çatışmalarda , eğer gerekli görülürse üçüncü kişiler tarafından (yöneticiler ve koordinatörler) müdahale edilmelidir, gerek görülmediği taktirde ise, üçüncü bir kişinin müdahalesinden önce taraflar arasında anlaşma yoluna gidilmelidir. Bu kişilerin etkili çatışma yönetimi ve stratejileri hakkında bilgili ve becerili olması, çatışmayı gelişim ve etkililiği sağlayıcı şekilde yönetmede önemlidir (Orhon ve Yılmaz, 2017).

Çatışma yönetimi için bütünleşme, kaçınma, uzlaşma, ödün verme, hükmetme gibi dört belirli tarzlar geliştirilmiştir (Rahim,1992'den aktaran Orhon ve Yılmaz, 2017):

- Bütünleşme tarzı, çatışan her iki tarafın da çıkarlarını korur.
- Uzlaşma tarzı, iki tarafa da belli oranda ödün verdirerek orta yolda buluşturur.
- Ödün verme tarzında, bir taraf diğer tarafın lehine çıkarlarından vazgeçer.
- Hükmetme tarzında ise, çatışan her iki taraf da çıkarlarında vazgeçmez ve ödün vermez, sonuçta iki taraftan biri tamamen kaybederken diğeri kazanmış olur.

Çatışmayı doğuran tarafların ihtiyaçları, kaygıları, arzu ve korkuları ile ilgili beklentilerinin yerine getirilmesi güç kullanımına sıklıkla başvurulur. Güç kullanımıyla ilgili üç temel paylaşım ortaya çıkmaktadır (Orhon ve Yılmaz, 2017):

1. Güç kullanış biçimi, taraflar arası kurulan iletişim önermesinde bir tarafın diğer taraf üzerinde üstünlük kurmaya çalıştığı durumlarda ortaya çıkmaktadır.
2. Gücü değişime sokmak, tarafların sahip olduğu güce bağlı olarak karşılıklı çıkar sözleşmesini ifade etmektedir.
3. Bütünleştirici güç, tarafların kendi doğrularına göre hareket ettikleri zaman söz konusu olmaktadır.

İş dünyasında yaşanan değişimlerle birlikte, farklı yetenekler, beklentiler, eğitim ve farklı değer yargıları arasında ayırım yapmadan, eşit muamele ile ortak payda bulmak önem kazanmaya başlamıştır. Farklılıkları etkin yönetmek özellikle yetenekli çalışanların işletme veya ekip içindeki kariyer uyumlarını olumlu yönde etkileyecektir (Yirmibeşoğlu ve Bozkurt, 2018).

Çözülmeyen kültürel farklılıklar çatışma yaratabilir ve iletişim kanallarını kapatarak, grup enerjisini boşa harcayarak ya da olması gerekenden fazla devir hızı yaratarak ekip üzerinde, önemli ölçüde olumsuz etkiye sebep olabilir. Ancak çok az derecede çatışma da iyi bir işaret değildir. Bu, kültürel farklılıkların göz ardı edildiği ya

da yararlanılmaktan ziyade bastırıldığı ve azınlık görüşlerin baskın çoğunluğa yenildiği anlamlarına da gelebilir(Schneider ve Barsoux, 1997).

Bazen kültürel farklılıklar “kişilik problemleri” olarak değerlendirilebilir. Bir ekip üyesi, sadece kültürel normlardan dolayı farklı davranırken, zor biri olmakla ya da grup performansını sabote etmekle (sessizliğini koruyarak ya da bakış açısını şiddetli savunarak) suçlanabilir (Schneider ve Barsoux, 1997).

Kültür birçok yönden bireyleri ve bireylerin davranış ve tutumlarını etkilemektedir. Kültürün bireylerin davranış ve tutumlarını etkilemesinin çokuluslu ekiplere yansımaları, ekip üyeleri arasında, kültürel farklılıklar temelli, farklı davranış ve tutumlar şeklindedir. İletişim çatışmaları ise bu yansımaların çıktısı olarak ortaya çıkmaktadır.

İletişim yönetimini, uzmanlarca hazırlanmış planlı biliş, bilinç ve ilişki yönetimidir. Diğer alternatif tanımlara bakıldığında, iletişim yönetimi kavramının, imaj paketleme, örgütlü girişim ve kitle manipülasyonu olma özelliği üzerinde durulmaktadır. Buna göre iletişim yönetimi, kamuoyunu etkileme ve yönlendirme aracı, yolu ve yöntemidir (Erdoğan, 2006).

Yönetim kavramı, örgütlenmiş ilişkilerin amaca uygun sonuç almak üzere yönlendirilmesini ve denetlenmesini içerir. Bir devletin siyasal sınırları içinde yaşayan ve ortak tarihi, bugünü ve geleceği paylaşan insanların oluşturduğu “ulus”un kültürü diyebileceğimiz ulusal kültür ülke içerisindeki bütün altkültürlerin paylaştığı kültürdür. Bu durum ülke içerisindeki kültürel zenginlik ve dolayısıyla kültürel çeşitliliğe vurgu yapar. Ülke yönetimini üstlenenlerin, yasama, yürütme ve yargı görevlerini yerine getirirken kültürü, kültürel farklılıkları dikkate almadıkları takdirde başarılı olmaları söz konusu bile değildir (Kartarı, 2015).

İletişim, uluslararası işbirliğinin vazgeçilmez bir parçasıdır ve farklı kültürleri yönetmeyi gerektirir. Farklı değerleri görmeye ve anlamaya hazırlıklı olmak, işbirliğine gerçek bir engel oluşturabilecek yanlış algılama potansiyelini azaltabilir (Toprak ve Kumtepe, 2018).

İletişim yönetimi kavramı hem kurum içi hem de kurum dışı iletişimi ifade etmektedir. İletişim yönetimi, kurumun hedef grup veya gruplara yönelik olarak amaçlarını gerçekleştirmek için iletişim araç ve yöntemlerinin yönetilmesini ifade etmektedir (Summak, 2011).

İnsanlar, bir görevi gerçekleştirmek üzere bir grup içinde çalışmak zorundalar ise, grup üyeleri arasındaki kültürel farklılıklar genellikle daha fazla gözle görünür hale gelir. Endüstrileşmiş ülkelerdeki çok kültürlü işgücü gerçeği nedeniyle, yöneticiler, kültürel açıdan farklı üyelerden oluşan iş gruplarını yönetme göreviyle karşı karşıyadırlar (Thomas, 2008).

2.3.4. Program ve uygulamalar

Amerika'da 2001 yılı itibariyle, Fortune 1000 işletmesinin %75'i bir şekilde farklılıklarla ilgili girişimlere yatırım yapmıştır. Büyük örgütlerin üst düzey yönetim kademelerinde “Farklılıklar Müdürü” (Chief Diversity Office) adlı birçok çalışana rastlanmaktadır. Kurumda farklılıkların tanınmasının sağlanması bazen içsel, bazen de dışarıdan baskı yapılarak gerçekleştirilmektedir (Agars ve Kottke, 2004'den aktaran Sürgevil, 2010).

Farklılıkların yönetimiyle ilgili girişimlerle anlatılmak istenilen; örgüt kültürünün farklılıklara değer verme yönünde değişimini sağlayacak şekilde tasarlanmış aktiviteler, programlar, politikalar ve diğer biçimsel süreç ve çabalardır. Bu girişimlerden bazıları, geleneksel olmayan iş düzenlemeleri, esnek çalışma ve ev ofislerinde çalışma, kültürel duyarlılığı artıran eğitim ve gelişme programları ve kariyer yönetimi gibi sıralanabilir (Wentling, 2000'den aktaran Sürgevil, 2010).

Nemetz ve Christens'e (1996) göre, farklılıkların yönetimine ilişkin bu programların, hedef aldığı bireyler üzerinden yarattığı biçimsel ve biçimsel olmayan etkilerden söz etmek mümkündür. Örgütlerde farklılıkların yönetimini destekleyecek ve geliştirecek şekilde eğitim ve örgütsel politika oluşturma yoluyla biçimsel etki yaratılabilir. Örgütsel politika, farklılık yönetimi programlarını uygularken başarılı olmanın en önemli şartlarından biridir. Üst yönetimin desteğinin varlığı, kaynak sağlama ve farklılıklarla ilgili konulara kurum stratejisinde yer verme gibi konular içinde kendisini gösterir. Aşağıdaki Tablo8'de biçimsel farklılık eğitimi türleri açıklanmaktadır.

Tablo 8. *Biçimsel farklılık eğitimi türleri (Nemetz ve Christensen, 1996)*

Eğitim Türü	Tanımı
Etnik, ırksal ya da feminist çalışmalar	Baskın topluluk içindeki azınlık grubun konumunun derinlemesine inceleyen akademik çalışmalar.
Psikoterapötik yaklaşımlar	Çatışma yaşayan grupların dahil olduğu grup terapileri.
Duyarlılık eğitimi	Ayrımcılığa maruz kalan bireylerin yaşadığı duygulara ilişkin bireylerin duyarlılık kazanmasını sağlamak.
Çelişki yaratma	Amaçlı şekilde bilişsel çelişki yaratmak.
Kültürel farkındalık	Kültürel ya da cinsel farklılıkların incelenmesi.
Yasal farkındalık	Ayrımcılıkla ilgili davaların açıklanması.

Biçimsel olmayan etki, referans grupları, destekleyici gruplar ve kariyer grupları, siyasiler, medya ve örgüt kültürü gibi çeşitli kaynaklardan oluşabilmektedir. Biçimsel olmayan etki, kabul edilebilir davranışlara ve benzer insanlarla iletişim kurmaya yönelik ortak bir anlayış geliştirme arayışındadır (Van Manen ve Barley, 1984'den aktaran Nemetz ve Christensen, 1996).

Bu eğitim ve programlar örgüt içinde kültürel farklılıkları anlama ve yönetme üzerine bir başarı sağlama amaçlı uygulanmaktadır. Sonuç olarak, hem biçimsel hem de biçimsel olmayan farklılık yönetimi programları, başarılı bir şekilde ele alındığı zamanda, örgütler ve çalışanlar için iki taraflı kazanç sağlanabilir.

3. YÖNTEM

Yöntem bölümünde araştırmanın modeli, alanı, katılımcıları ve veri analizi konusunda bilgilere yer verilmiştir.

Genellemelerden ziyade bilginin derinliği ve özgünlüğünün önemli olduğu savunan nitel araştırma, büyük gruplar yerine daha küçük çalışma gruplarından elde edilen derin ve özellikli verilere odaklanmaktadır (Baltacı, 2019).

Çokuluslu ekiplerde taraflar arası kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim çatışmaları yönetim sürecini ve uygulamadaki mevcut durumu açıklamak için bu tez çalışmasında Kayıp Annem 2 projesinde çalışan çokuluslu ekip üzerine nitel bir araştırma yapılmıştır.

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan örnek olay incelemesi tercih edilmiştir. Örnek olay incelemesi, literatürde durum çalışması ya da vaka çalışması gibi farklı isimlerle de anılmaktadır. Gerring (2007)' e göre durum çalışması, daha fazla durumu açıklamak amacıyla tek bir durumun derinlemesine çalışılmasıdır (Gerring, 2007'den aktaran Subaşı ve Okumuş, 2017).

3.1. Araştırma Alanı ve Katılımcılar

Bu çalışmanın araştırma alanı Antalya Film Ekibi ve Amanat Film Ekibi bağımsız çalışanları, görüşme yapılan katılımcılar ise iki şirketin uluslararası ortak yapım projesi olan Kayıp Annem 2 projesi film ekibi çalışanlarıdır.

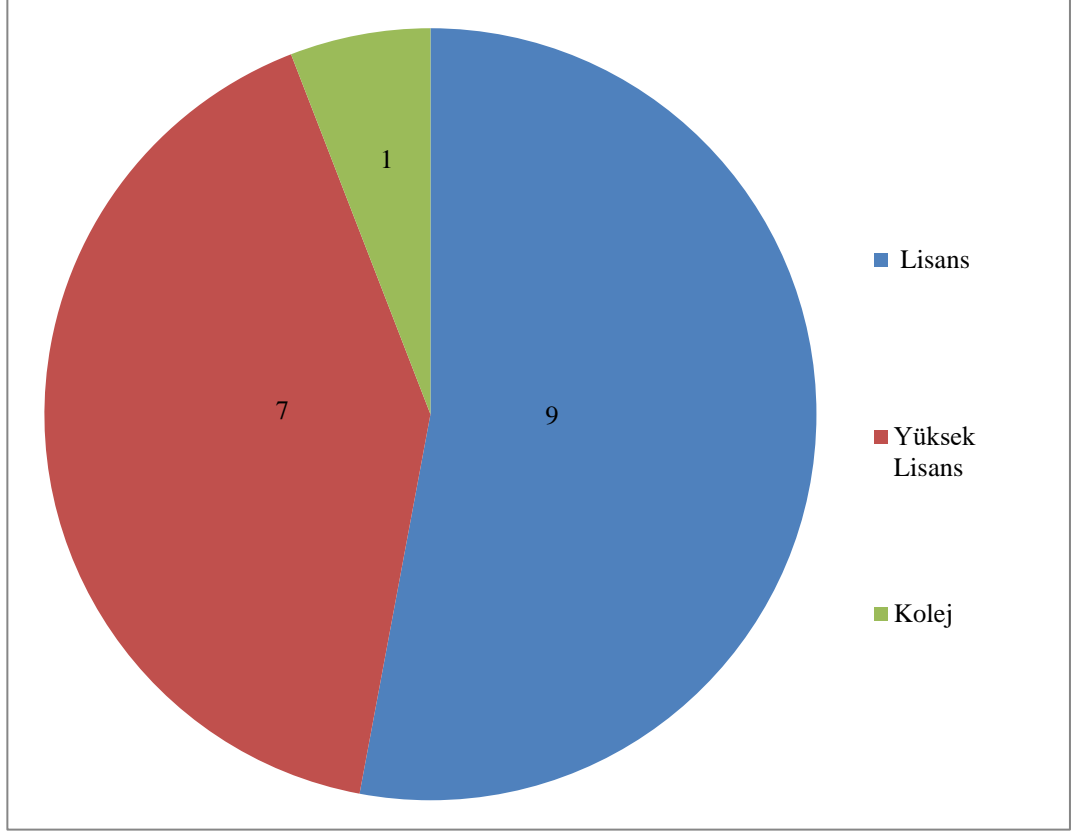
Film ekibinin 50 kişiden oluşmasına rağmen, katılımcı olarak sette sürekli bulunan ve 13 günlük çekim sürecine kesintisiz olarak tanık olmaları nedeniyle 17 kişi tercih edilmiştir. Bu doğrultuda, araştırma katılımcıları Antalya Film ekibi ve Amanat Film ekibinin, Kayıp Annem 2 çokuluslu film projesinde görev alan ve 13 günlük set sürecinde aktif olarak çalışan, yönetmen, yapımcı, yürütücü yapımcı ve asistanları, ve oyuncular olmak üzere 17 kişiyi kapsamaktadır.

Tablo 9'da 17 katılımcının yaşı, cinsiyeti ve milliyeti hakkında bilgiler paylaşılmıştır. Katılımcıların projede hangi görevde yer aldıkları ile bilgi gizliliğinin korunması amacı ile paylaşılmamıştır.

Tablo 9. *Katılımcıların demografik özellikleri*

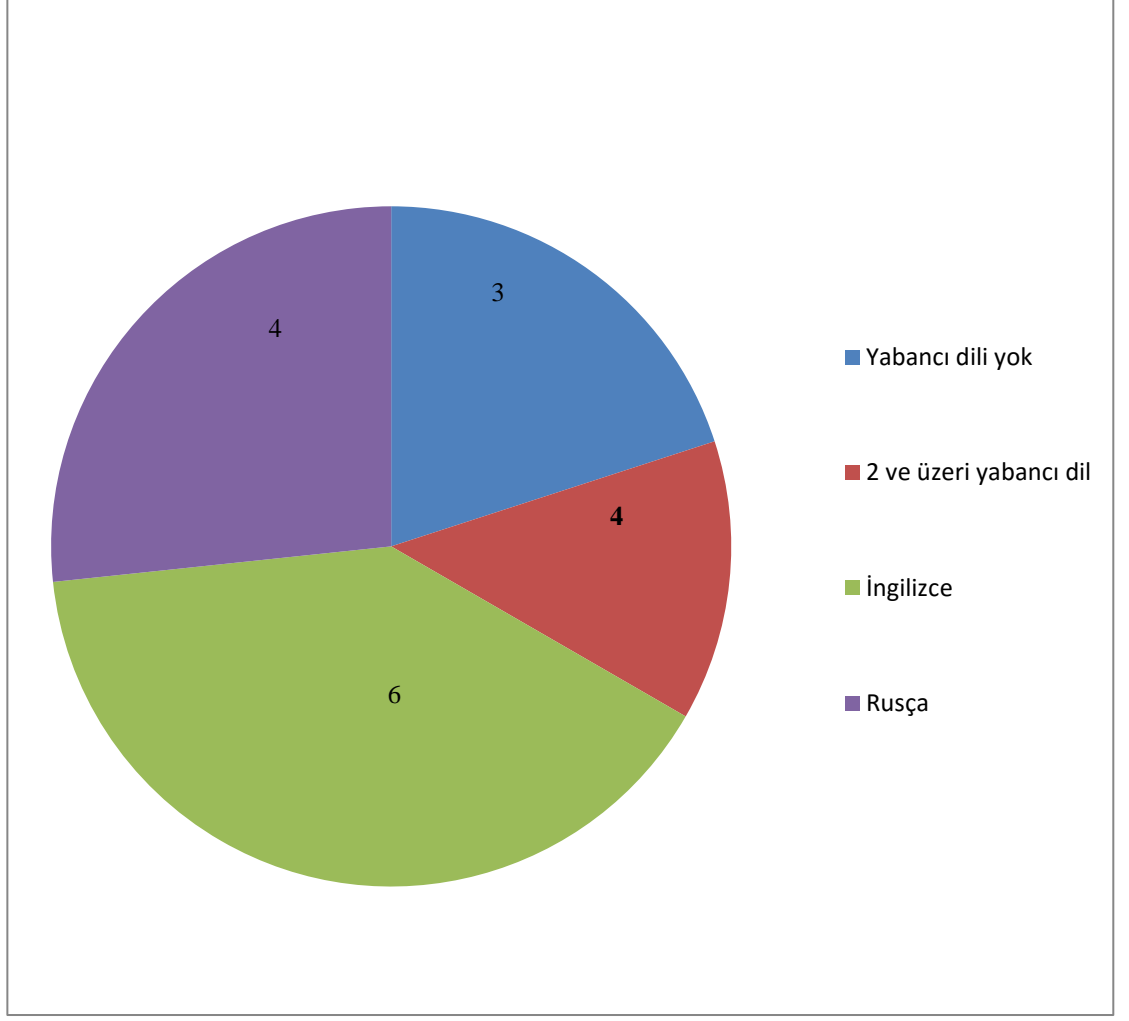
Katılımcı No	Yaş	Cinsiyet	Milliyet
Katılımcı 1	29	Erkek	Türk
Katılımcı 2	30	Erkek	Türk
Katılımcı 3	26	Kadın	Türk
Katılımcı 4	36	Erkek	Türk
Katılımcı 5	24	Erkek	Türk
Katılımcı 6	25	Erkek	Türk
Katılımcı 7	32	Erkek	Türk
Katılımcı 8	31	Erkek	Türk
Katılımcı 9	24	Erkek	Türk
Katılımcı 10	36	Erkek	Kırgız
Katılımcı 11	28	Erkek	Kırgız
Katılımcı 12	43	Erkek	Kazak
Katılımcı 13	30	Erkek	Kırgız
Katılımcı 14	34	Erkek	Kırgız
Katılımcı 15	34	Erkek	Kazak
Katılımcı 16	29	Erkek	Amerikan
Katılımcı 17	30	Erkek	Kırgız

Yaş aralığı 24-43 yaş arasında değişen olan 17 katılımcıdan (9 Türk, 2 Kazak, 1 Amerikalı ve 5 Kırgız) sadece 1 kişi kadın geri kalan 16 kişi ise erkektir. Çalışanların farklı etnik kökene mensup olması da çokuluslu ekiplerin iletişim çatışmalarının ortaya çıkarılması açısından önemli olmaktadır. Bu çalışmada çokuluslu ekip içerisindeki bireylerde belirlenmek istenen kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim çatışmalarının, ortaya çıkan çatışmayı yönetebilme sürecinde sergilenen tutum ve davranışlarının temelini tam olarak ortaya konulabilmesi amacıyla, veri toplamak için görüşme yöntemi tercih edilmiştir.



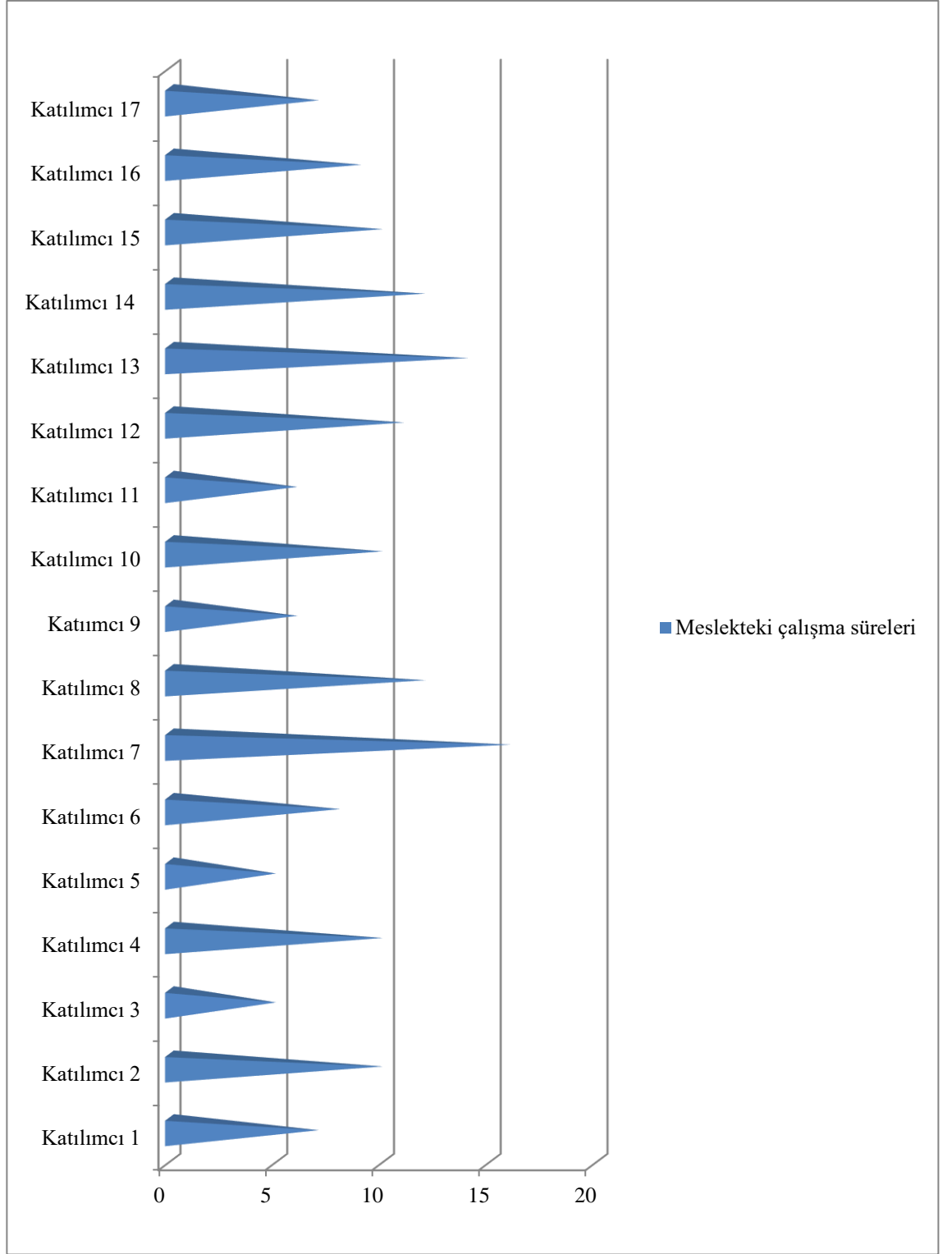
Şekil 2. Katılımcıların eğitim durumu

Şekil 2 katılımcıların yabancı dil bilme oranını göstermektedir. Görüldüğü üzere katılımcılardan 9'u lisans, 7'si yüksek lisans biri ise kolej mezunudur. 17 katılımcıdan sadece 3'ü işletme alanında, geriye kalan 14 katılımcı ise sinema, sanat ve tiyatro üzerine eğitim almıştır.

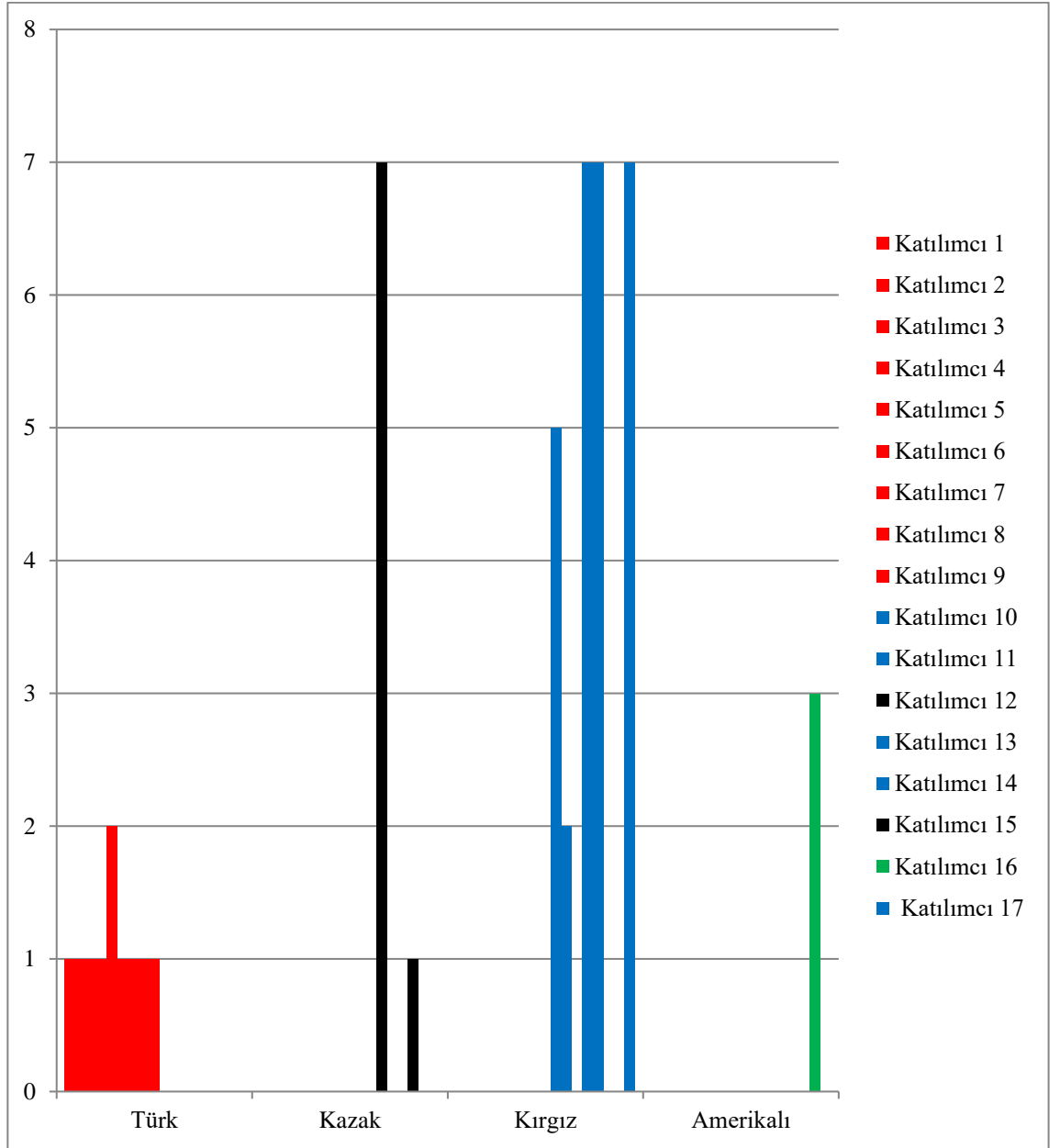


Şekil 3. Katılımcıların yabancı dil bilme oranı

Katılımcıların yabancı dil bilme oranını gösteren Şekil 3'e göre: 17 katılımcıdan sadece 3'ü ana dilleri dışında başka bir dili kullanmamaktadır. 10 katılımcı en az bir yabancı dili aktif olarak kullanmaktadır (6 kişi İngilizce, 4 kişi Rusça), dört katılımcı ise iki ve üzeri yabancı dil aktif olarak kullanmaktadır. Katılımcı 14, Rusça, Kazakça, İngilizce, Türkçe ve Özbekçe; Katılımcı 10 ise, İngilizce, Rusça ve Türkçeyi dillerini aktif olarak kullanmaktadır. Burada dikkat çeken noktalarda biri, 14 katılımcı en az bir yabancı dili konuşuyor olmasına rağmen, farklı milletten olan katılımcıların içlerinden sadece 3'ü ortak bir yabancı dil konuşmaktadır. Bu da ekip çalışanlarının ortak bir dilde konuşabilme oranının oldukça düşük olduğunu ifade etmektedir. Katılımcılardan gelen yanıtlara göre, ekip içi iletişimde çevirmen yardımı kullanılmıştır.



Şekil 4. Katılımcıların meslekteki toplam çalışma süreleri



Şekil 5. Katılımcıların çokuluslu ekipte çalışma deneyimleri

Yukarıdaki, Şekil 4'de, katılımcıların meslekteki iş tecrübeleri 5-16 yıl arasında değiştiğini göstermektedir. Şekil 5'de 17 katılımcıdan sadece 9 kişinin çokuluslu ekipte çalışma üzerine ilk deneyimi iken geriye kalan 8 kişi ise daha önce en az bir çokuluslu ekip deneyimi yaşamıştır. Çokuluslu ekipte çalışma üzerine ilk deneyimi olan 9 kişinin

8'i Türk ve 1 ise Kazak uyruğuna mensuptur. En az deneyimli olanların Türk ekip üyeleri olduğu görölmektedir.

Görüşmeler, Koronavirüs (Covid19) salgını kısıtlamaları nedeniyle 29.05.2021-25.06.2021 tarihleri arasında sosyal medya uygulamaları (Zoom ve WhatsApp) üzerinden görüntülü olarak gerçekleştirilmiştir.

3.2. Veri Analizi Yöntemi

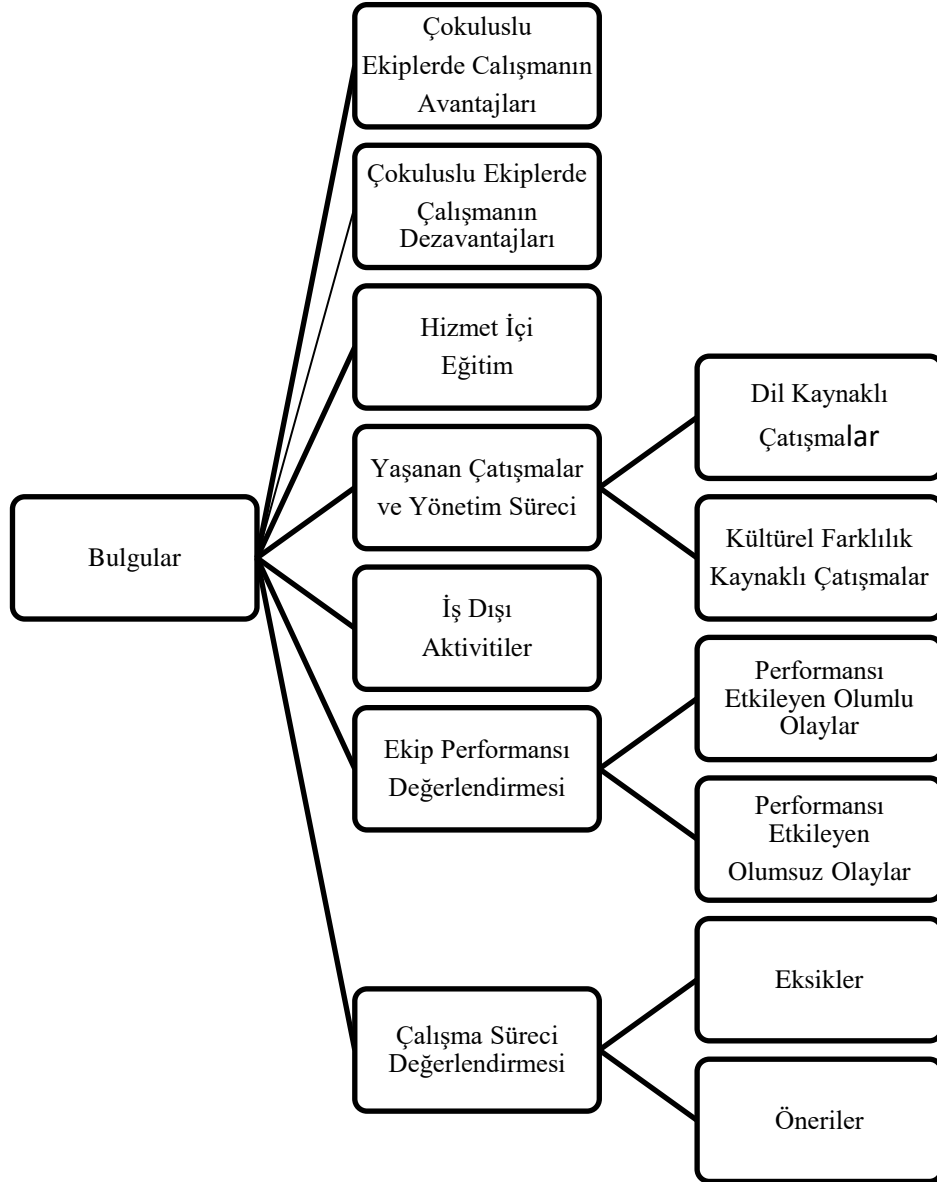
Yarı yapılandırılmış görüşme sorularıyla elde edilen ses kayıtlarının deşifreleri, araştırmacı tarafından çözümlenmiş, çalışmanın bulgular bölümünde ise tablo ve birebir alıntılar ile bulgular analiz edilmiştir. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde ve yorumlanmasında betimsel analiz tekniği kullanılmıştır.

Nitel analiz veri analizi süreci, betimleme, sınıflandırma ve ilişkilendirme olmak üzere üç bölümde incelemektedir. Betimleme kişi, nesne ve olaylara ilişkin temel özelliklerin yazılı olarak ifade edilmesidir. Bu süreç tamamlandıktan sonra toplanan veriler belirli temalar çerçevesinde sınıflandırılır ve böylece araştırmacı veriler arasında bir karşılaştırma gerçekleştirir. Son aşamada ise bu değişkenler arasında bağlantı kurulur (Özdemir, 2010).

13-45 dakika arasında süren 17 görüşmede toplamda 6 yarı yapılandırılmış ve 7 demografik soru sorulmuştur. Bu soruların yanısıra, katılımcılardan gelen cevaplar doğrultusunda, araştırmacı tarafından ek sorular da sorulmuştur. Toplamda 87 sayfalık görüşme deşifrelerinin doğruluk ve güvenilirliği hem araştırmacı hem de bir araştırma görevlisi tarafından kontrol edilmiştir. Görüşme soruları ve deşifreleri tez çalışmasının ekler bölümünde, katılımcıların kimlikleri saklanarak sunulmuştur.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırma sonucunda elde edilen bulgular Şekil 2'de gösterildiği başlıklar altında verilmiştir. Araştırmada katılımcıların isimleri kullanılmamış, “Katılımcı 1”, “Katılımcı 2” şeklinde belirtilmiştir.



Şekil 6. Araştırma bulgularının başlıkları

4.1. Çokuluslu Proje Ekiplerinde Çalışmanın Avantajları

“Çokuluslu proje ekiplerinde çalışmanın avantajları nelerdir?” sorusuna aşağıdaki yanıtlar gelmiştir:

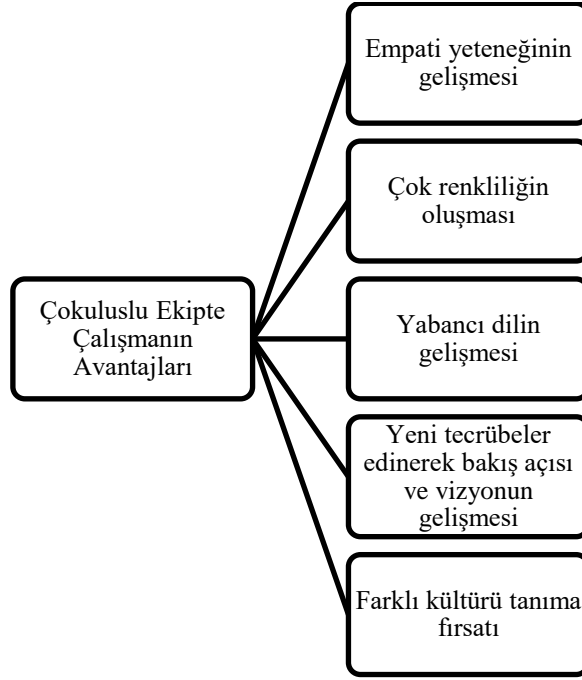
“...kendi içinde çalıştığımız kültürel yapının dışında farklı bir milletin çalışma şartlarını, çalışma şekillerini... nasıl çalıştıklarını görebiliyoruz... kültürel olarak farklı birikimler yakalayabiliyor ve iş anlamında farklı bakış açıları kazanıyorsunuz.” (Katılımcı 1)

“...onlardan bir şeyler öğreniyoruz. Bu kendi içsel eğitimin için önemli bir şey açıkçası. Çünkü yurt içerisinde herkes... aşağı yukarı aynı tarzlarda iş üretirken, yurt dışındakiler farklı bakış açıları getirebiliyor.” (Katılımcı 4)

“Avantaj da bence farklı bakış açıları görmek ve deneyimlerin paylaşımı olabilir. Farklı kültürü tanıma fırsatı, geleneklerini öğrenme, tarihlerini öğrenme.” (Katılımcı 15)

“Sadece iş ve profesyonellik deneyimlerinin yanı sıra kültürel deneyimleri de paylaşıyorsunuz.” (Katılımcı 17)

Soruya gelen yanıtlara göre çokuluslu ekiplerde çalışmanın avantajları aşağıdaki Şekil 7'deki gibi sıralanabilir:



Şekil 7. Çokuluslu ekipte çalışmanın avantajları

4.2. Çokuluslu Proje Ekiplerinde Çalışmanın Dezavantajları

Araştırmacı tarafından yöneltilen, çokuluslu proje ekiplerinde çalışmanın dezavantajları nelerdir sorusuna aşağıdaki yanıtlar gelmiştir.

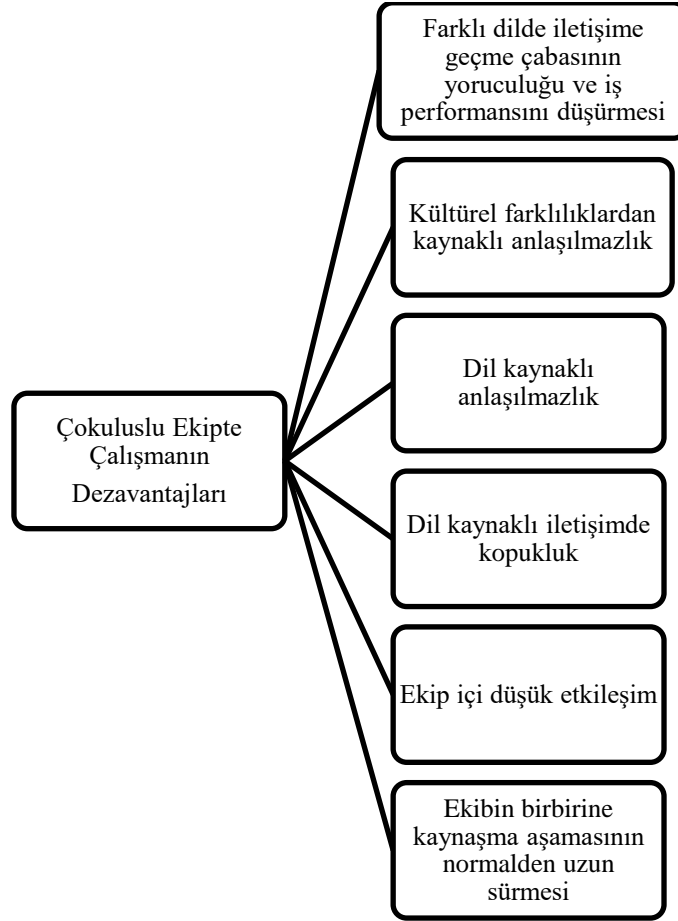
“Dezavantajları, biraz mesleki olarak zorlanıyorsunuz... Ortak dil konuşmayınca iletişim kurmak çok zor olabiliyor.” (Katılımcı 3)

“Dezavantajı tabi ki, hepimizin de öngörebileceği gibi, anlaşma, iletişim problemi var. Çevirmen üzerinden iletişim kurmaya çalışmak sıkıntılı bir iletişim modeli.” (Katılımcı 5)

“Bence burada önemli olan şey kişinin yaptığı işi iyi bilip bilmemesidir. Eğer kişi yaptığı işte iyiyse sorun yaşamıyor, eğer iyi değilse çalıştığı ekip çokuluslu olsun veya olmasın sorun yaşar. Dili anlamasan bile, işinde profesyonelse n el hareketleri ve jestlerle bile anlaşabilirsin.” (Katılımcı 12)

“Ben aşırı fark görmüyorum. Dezavantaj farklı dil, gelenek, kültür ve farklı çalışma disiplini anlayışı kaynaklı iletişimde aksaklık, çatışma hatta kriz olabilir. Ama ekip üyeleri profesyonel olduğu zaman saydığım dezavantajlar işi aksatmaz.” (Katılımcı 13)

Çokuluslu proje ekiplerinde çalışmanın dezavantajlarına aşağıdaki Şekil 7'deki gibi şekilde özetlenebilir;



Şekil 8. Çokuluslu ekipte çalışmanın dezavantajları

4.3. Hizmet İçi Eğitim

2. soru için alınan yanıtlara göre, 17 ekip üyesinin hiç biri çokuluslu ekiplerde çalışma ya da çok kültürlülüğe ilişkin bir hizmet içi eğitim almamıştır ve böyle bir eğitimin olması konusunda hiçbir bilgileri yoktur. 16 katılımcı eğer bu konularda hizmet içi eğitim verilirse bunun çalışma ve iş performansı anlamında faydalı olabileceği kanısındayken bir katılımcı ise buna gerek olmadığını ve profesyonelliğin yeterli olduğunu savunmaktadır.

“Amerika'da eğitim aldığım dönemde çok kültürlülük haftasında hocalar derste her eyaletin kendi kanunları olduğundan bahsediyorlardı. Kültürel farklılık ve çeşitlilik dersinde her kültürün kendi içinde taşıdığı farklı değerlerden ve çok kültürlü ortamda saygı ve empati yoluyla en düşük seviyede çatışma ile çalışılabileceğinden bahsediyorlardı. Ama özel olarak sırf çokuluslu ekiplerde çalışma üzerine bir eğitim almadım. İnsanlar işten önce birlikte eğlenceli vakit geçirip daha yakından tanıştıkları zaman iş sırasında tartışmaları daha az oluyor. Direkt işte ve stresli ortamda tanışarak değil, işten önce daha rahat sosyal bir ortamda tanışıp birlikte eğlendikleri zaman işe stresle değil daha motive ve arkadaşça başlarlar. Bizim yeterli zamanımız olmadığı için bunu maalesef yapamamıştık.” (Katılımcı 10)

“Hiç eğitim almadım sırf bu konuda ama benim zaten başka ulusların gelenekleri ve kültürlerine ilgim var, bu konuda araştırmalar yapmayı seviyorum. Çalışmadan önce o ekipte hangi ulustan insanlar var ise onlarla ilgili kısa bir araştırma yapıyorum, çalışma esnasında kendilerine de sorular sorup daha yakından tanımaya çalışıyorum. Kayıp Annem 2 çekimlerinden önce de çok az Türkiye gelenekleri ile ilgili internette okumuştum. Az da olsa bilgili gelmeye çalıştım, sonuçta onların ülkesinde olacaktık.” (Katılımcı 13)

“Almadım ama bu tecrübelerimden sonra çalışmadan önce böyle bir eğitimden geçmenin şart olduğunu düşünüyorum. Ekibimde çalışan kişileri böyle bir eğitim sürecinden geçirmeyi planlıyorum. Konuyla ilgili kültür bilimci ve yönetim bilimci üniversite hocalarını araştırıyorum. Görüşmeler yapıp konuyu sinema sektöründe çalışma disiplinine uyarlamaya çalışıp en azından birkaç günlük eğitim planı hazırlamaları konusunda görüşme yapacağım. Bu ekibimi çok daha profesyonel bir seviyeye taşır.” (Katılımcı 14)

“Projeden önce özel bir hazırlık süreciniz oldu mu? ” sorusuna katılımcıların 12'i, özel hiçbir hazırlık yapmadıkları yanıtını verirken 5 katılımcı ise aşağıdaki yanıtları vermiştir;

“...Kırgızistan'dan gelen Kırgız yönetmen, projenin çekiminden birkaç hafta önce gelip bizimle tanıştı ve projenin detaylarını bizimle paylaştı... yönetmenle aramızda bir iletişim bağı oluştu ve saha içerisinde yani aktif çekim alanındayken bu ön hazırlığımızın çok büyük yararı olduğunu düşünüyorum.” (Katılımcı 1)

Katılımcı 3 bu soruya Katılımcı 1'in verdiği benzer bir yanıt vermiştir.

“Sadece yapımcı kısa bir konuşma yaptı, başka ülkedeyken daha saygılı ve dikkatli davranmamız konusunda uyarılmıştık.” (Katılımcı 11)

“Özel bir hazırlık yapmadım ama Türk dizilerini izliyordum... internette biraz araştırma yaptım.” (Katılımcı 15)

“Filmin çekileceği ülke hakkında araştırma yaptım. Türkiye bir İslam ülkesi, İslam kültürü, davranışlarımızın bu ülkede saygısızlık olarak algılanmayacağından emin olmak istedim... Yemekler konusunda da araştırma yaptım. Türklerin ne yediklerine baktım ve çalışacağım ülkenin kültürün bir parçası olup olamayacağım konusunda emin olmak istedim.” (Katılımcı 16)

4.4. Çokuluslu Proje Ekiplerinde Yaşanan Çatışmalar ve Yönetimi

“Projede genel olarak ekip uyumu bakımından nasıl bir çalışma süreci yaşandı?” olarak geçen 3'ü soruya katılımcıların hepsi ekibin uyum için içinde çalıştığı fakat ufak tefek çatışmalar yaşandı yanıtını verdi. Bu çatışmaların nedenin dil problemi ve kültürel farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Çatışmaların yönetimi ve çözüme ulaşması çevirmen yardımı veya otoritenin devreye gitmesiyle gerçekleşmiştir.

“Onlar bizden asistan isterken, reji asistanı ister gibi algılıyoruz biz mail'i. Bizim dile çevirdiğimiz zaman aslında yardımcı yönetmen talebi olduğunu biz daha sonradan anladık. Bu dil kaynaklı bir çatışmaydı. Böyle ufak tefek sorunlar olabiliyor. Ama ne oluyor, tabi iletişimle çözülebilir detaylar bunlar, tekrar finansal planlamaya bakılıyor. Mümkün mü değil mi kişilerle görüşülüyor. Ve bir şekilde yola sokulabiliyor. Ufak tefek böyle, genelde dilsel problemler oldu. Onun dışında bir sorun olmadı.” (Katılımcı 2)

“Bizim ekibimizde önemli birimlerin başında kadınlar vardı... Kırgızların bu çok alışık olduğu bir şey değil sanırım... benim hissettiğim ilk günler, onların düşüncesinde kadınının yönetici olması bir ekipte, ekip liderliği yapması biraz abes bir şey...Ve bu ekipteki bütün kadınlara geçti aslında. Ama ilk günlerden sonra onlar da alıştılar. Onlar da bize adapte oldular...” “Çatışmalar uzlaşıyla da çözüme ulaştı... tabi ki istekler yerine getirilerek de. Orada yurt dışından gelmiş bir ekip var ve biz burada onların temsilcisi ve ekip arkadaşı olarak isteklerini ve ihtiyaçlarını yerine getirmek durumundayız. O yüzden şartlar zorlanarak, gerektiği zaman, o şekilde süreç işledi.” (Katılımcı 3)

Katılımcı 3'ün verdiği yanıt, Hofstede'nin kültürel boyutlar kuramının erillik dişillik boyutuyla paralellik taşımaktadır. Erillik dişillik kültürel boyuta göre, eril toplumlarda kadının daha edilgen olması beklenir ve otorite figürü olarak faaliyet göstermesi yadırganmaktadır.

“Çekim günlerinin birinde oyuncuların biri devamlılığı olan sahne için gelmeyeceğim dedi. En son alacağı ücreti yükselttik, üzerine bir de taksi parasını karşıladık da zor ikna ettik. Normalde bu oyunculuk ahlakına uygun olan bir davranış değil. Ben bir daha ne oyuncuyla çalışırım ne de referans olmam. Çünkü sadece sen yoksun, arkanda 50-60 kişi insan çalışıyor. Bu durumu yönetmene yansıtmamak için baya bir zorlandık ama hallettik.” (Katılımcı 7)

“Yani..aslında bireyler arasında kaldı diyebilirim. Ufak tefek belki gruplararası olmuştur ama öyle bir şey hatırlayamadım şimdi. Daha çok bireyler arası oluyordu. Birim içinde mesela şef bir şey diyor, asistan anlayamıyor, başka bir şey anlıyor sonra diyorlar ki hayır biz bunu istemedik, şunu istedik. En son ekipte Rusça bilen arkadaşımız yardımcı oluyordu. Bazen böyle ramak kalıyordu, patlama noktasına geldiğimiz anlar oldu. Ama çok büyümedi bu olay. Dediğim gibi, bir şekilde anlaştık ve ortak bir dil bulduk belli bir zaman sonra.” (Katılımcı 3)

“Tam olarak ne istediğini anlamadığında,kendi kafanızdakini karşıdakine anlatamadığınızda belki çatışma orada başlıyordu.” (Katılımcı 8)

“Bence çatışmaların temeli iletişim kaynaklıydı. Çünkü o ekipte bizim ekip arasında iletişim kuran tek kişi vardı... Ortaya çıkan çatışmalar film çıktığına göre bir olumlu sonuca bağlanmış oldu ...Ortak yol bulundu.” (Katılımcı 9)

“Bir sahnede yemek masasına başka şeyler eklemek istemiştik ama Türk ekibindeki meslektaşım başka türlü olması gerektiği konusunda ısrar ediyordu. Ortak bir dilde konuşamadığımız için ufak çaplı bir kriz çıkmıştı. Sonra aynı zamanda çevirmenlik de yapan yardımcı yönetmen bana sebebini anlattı. Oranın (Türkiye) yemek kültüründe kahvaltı sofrasında benim istediklerim olmazmış, bundan sonra neden diğer meslektaşımın ne kadar ısrar ettiğini anladım. Genelde bu tarz ufak sorunlar çıkıyordu ama hemen de çözülmüyordu.” (Katılımcı 12)

“Her iki taraf problem çıkarmadan çalışma peşinde olduğu için olumsuz olay yaşanmadı. Normalden daha yüksek sorumlulukla çalışıldı. Ortaya çıkan ufak çatışmalar yardımcı yönetmenin ve yürütücü yapımının müdahalesi ile ortadan kalkıyordu.” (Katılımcı 14)

Katılımcı 17'nin ifadesine göre, çalışma sürecinde sadece bir kere gruplararası çatışma ortaya çıkmıştır.

“... sete 1 saat geç kalmıştık ve Türk ekip bizi beklediği için sorun çıkmıştı, yardımcı yönetmen bizi azarlamıştı... Onun dışında hiç gruplar arasında sorun yaşanmadı, o da ciddi değildi zaten“ (Katılımcı 17)

Verilen yanıtlar doğrultusunda, çalışma esnasında ortaya çıkan çatışmalar ya çalışanların iş tecrübesi ile ya da otoritenin müdahalesi sonucunda ortak yol bulunarak çözüme ulaşmıştır. En etkili yöntemin otoritenin müdahalesi olduğu yanıtı gelmiştir. Yanıtlar alanyazında çatışma yönetimi için bütünleşme, kaçınma, uzlaşma, ödün verme, hükmetme gibi beş belirli çatışma yönetimi tarzlarının hepsini desteklemektedir. Bütünleşme tarzı, çatışan her iki tarafın da çıkarlarını korur. Uzlaşma tarzı, iki tarafa da belli oranda ödün verdirerek orta yolda buluşturur. Ödün verme tarzında, bir taraf diğer tarafın lehine çıkarlarından vazgeçer.

4.5. İş Dışı Aktiviteler

Çekimler boyunca katılımcılardan 13 kişi, iş bittikten sonra kutlama gecesinde biraraya gelmenin dışında, iş dışında ekip üyeleri ile herhangi bir sosyal etkinlikte biraraya gelmemiştir. Sebep olarak uzun çalışma saatleri ve repo günlerinin olmamasının belirtmişlerdir.

“Maalesef ki hayır, sadece iş sonunda kutlama gecesinde. Arada bir gün sadece alış-veriş için çıktığımda Türk ekipten asistanım eşlik etmişti, bunun başka iş dışında bir araya gelmedim. Pek misafirperver gelmediler bana, belki de bunun için zaman da yoktu. Kısıtlı sayıda gün vardı ve hiç repo vermeden çalışıyorduk, 12 saati aşan çalışma günlerimiz oldu. Daha çok birlikte zaman geçirmek isterdim. İş dışında zaman geçirdiğiniz zaman daha samimi ortamda çalışıyorsunuz o kişiyle. Anlaşmanız daha da kolaylaşıyor ama samimiyetin profesyonel sınırı aşmaması gerekir. Bu söylediğim erkekler ve kadınlar arasında. Sınırları koruduğunuz sürece iyi bir şey bence.” (Katılımcı 17)

Katılımcılardan 4'ü ise iş dışında sadece ekiple sosyal bir etkinlikte biraraya geldiği yanıtını verdi:

“Bir gün onlara Antalya'yı gezdirmiştik, ufak çaplı bir gezi yani büyük çaplı değil... Onun harici bir etkinliğimiz olmadı kişisel olarak... Bazen fazla samimiyet sorun çıkartır ya, iş disiplini düşer. Bu öyle samimiyet değildi, bir tık yakınlaşma gibi. Daha arkadaş canlısı bir tavırla çalışma gibi.” (Katılımcı 5)

“Şöyle diyeyim, bazı günlerde çok uzun ve zor koşullarda çalıştık süre kısıtlı olduğu için. 18 saat set olduğu günü bilirim ben. Onun için film bitene kadar çok aktivite olmadı. Ama fırsat buldukça, ben mesela yemek arasında görüntü yönetmenini alıp kebabçıya götürmüştüm. Çok beğenmişti. Ben bir başka kültürleri öğrenmeyi de çok severim, onları yakından tanımayı da çok severim. Karşı tarafla aram o yüzden çok iyiydi. Bir de şey vardı, Türkiye'ye gelmişler, Türkiye'yi iyi tanıtalım, birkaç kelime Türkçe öğreteyim.” (Katılımcı 6)

“Antalya'da ilk kez bulunduğum için o günü Antalya'yı gezerek ve alış-veriş yaparak geçirmek istedim. Türk ekibinden kamera asistanını aradım, kendisinin başka işleri olmasına rağmen şahsi arabasıyla geldi ve bana şehri gezdirdi, sohbet ettik.” (Katılımcı 11)

“Evet, elbette. Türk ekipten (isim veriyor) ... eşimle beni yemeğe çıkarmıştı ve Antalya turu yapmıştık. Bu bir arkadaşça yaklaşım göstergesidir. O aynı zamanda bana Adana Spor yazan atkısını hediye etmişti. Onunla zaman geçirdim. Son hafta da (isim veriyor)... ve eşimle birlikte sohbet ettik, bu kurulan ilişkiler film dışına da çıkar. Arkadaşlık bağı oluşuyor. Ben Benim yapım şirketi olan Afroland Tv ile Türkiye'ye gelip, Afrikalı ve Türk oyuncularla birlikte başka ortak projeler de gerçekleştirmek istiyorum. Bu kesinlikle planlarım arasında var, Türkiye'ye dönmek ve bir proje

gerçekleştirmek, harika olacağını biliyorum. Film dışında ilişkiler kurmaya çalışmamım da sebebi budur... iyi bir arkadaşlık ilişkisi.” (Katılımcı 16)

Katılımcılar çalışma sürecinde ekibin iş dışında herhangi bir sosyal etkinlikte bir araya gelmesini olumlu karşıladıklarını ifade etmiştir. Proje başlamadan önce ekibin sosyal bir etkinlikte bir araya gelmesinin çalışanlar arasında olan ilişkiyi samimileştirdiğini ve iş dışında profesyonel sınırları aşmayacak şekilde kurulan bu samimiyetin de çalışma sürecine olumlu bir şekilde yansıtacağını, örneğin stres faktörünün azalması, daha kolay iletişim kurabilme ve ekip ruhunu hissetme, ifade etmiştir.

4.6. Çalışanların Ekip Performansı Değerlendirmesi

Proje süresince ekip performansını etkileyen olumlu veya olumsuz olayların yaşanıp yaşanmadığı sorusuna, katılımcıların tümü ciddi boyutlarda olumsuz bir olayın yaşanmadığı yanıtını vermiştir.

“Çalışma anlamında değil de, gelen ekibin ülkemize adaptasyonu konusunda bazı sıkıntılar yaşandı. Kendi ülkelerindeymiş gibi hareket ederek, biraz da bize güvenerek de, fazla rahat, yapılmaması gereken hareketler gözlemlerdim... Örnek veriyorum, kendi ülkelerinin geleneksel motiflerine göre yaşamaya çalışan bir gruptu onlar. Daha rahat, kontrollü değillerdi, örnek veriyorum yani. Gittikleri ülkenin geleneklerine göre hareket etmek zorunda değiller ama toplumsal kurallara uymaları gerekiyor...yapılmaması gereken hareketler vardı. Bu konuyu karşı biz yapımcıyla görüşerek... belli bir saatte sokak aralarında çekim yapıyoruz, ve aile saati bu yani, burası çok fazla kontrolsüz hareket edilmemesi gereken bir yer. Sınırlarımızı bilmemiz gereken bir yerdi. Mesela orada daha rahat hareket edildi ve olduğundan daha fazla ses çıktı ve şikayet alındı. Bu bizim tarafımızdan değil yabancı taraftan olan bir şeydi. Çünkü bizim kültürümüzde insanlar öyle bir yerde, o saatte o hareketin yapılmaması gerektiğini bilen insanlar.” (Katılımcı 2)

“Set de zaten yoğun iletişimin olduğu, farklı ulusların birleştiği alan, belli bir süre sonra kendi aralarında bir başka bir dil yarattıklarını görebiliyoruz biz çalışan insanların.” (Katılımcı 2)

“Sanat ekibinde sıkıntı olduğunu hatırlıyorum mesela. Karşı tarafın sanat yönetmeni sahneyi kurarken bizim sanat şefimiz ona hep müdahale etme gereksiniminde bulunuyordu. Burası Türkiye burada böyle sofra kurulur, bunlar olur, evlerin tasarımı böyledir gibisinden. Bu kültürel farklılığı karşı tarafın kabul etmesi bazen sıkıntı oluyordu mesela. Ve ikna süreci başlıyor. İki taraf da ortak bir dilde konuşmadığı için iletişim problemi de var tabii.” (Katılımcı 6)

“Fark ettim ki Türkiye'de insanlar kanunlara çok daha fazla dikkat etmeye çalışıyor. Bizde istediğimiz yerde arabayı park edip, istediğimiz yerde çekim yapabiliyoruz. Ama Türkiye'de her şey için resmi belge ve izin gerekiyor, bu işi biraz zorlaştırıyor elbette....” (Katılımcı 11)

Yanıtlardan yola çıkarak, söz konusu projede ekip performansını olumsuz etkileyen faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- adaptasyon sorunu,
- bürokratik engeller,
- kültürel uyumsuzluk,
- dil sorunu,
- iş tecrübesi,
- yoğun iş temposu,
- hava koşulları,
- gruplaşma.

Ekipte belirgin olmamakla birlikte bir gruplaşma olduğu ortaya çıkmıştır. Sinema setlerinde çalışan ekiplerde, iş gereği, birimler arası bir doğal gruplaşma olur. Her çalışan kendi birimi ile daha çok iletişim halinde olur ve sette sert bir hiyerarşik düzenle işler. Söz konusu sette ise hem doğal birimler arası bir gruplaşma hem de çokulusluluğun getirdiği bir gruplaşma yaşandığı katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Çalışma performansını olumlu yönde etkileyen faktörlere ise aşağıdaki yanıtlar gelmiştir;

“Aslında çok küçük şeylerin motive ettiğine inanıyorum ben. Buna şöyle örnek vereyim, yönetmene bir şey verdiğimizde veya onun istediği bir şeyi yerine getirdiğimizde içten bir teşekkür etmesi bile bence motive edici bir şey. Bence bu projede bu herkesin arasında olan bir şeydi diye düşünüyorum. Herkes birbirine teşekkür ediyordu, benim gördüğüm kadarıyla. Tabi ki zor ve stresli anlar olabilir, bu çok doğal. Benim yaşadığım ve içinde bulunduğum olumsuz bir şey olmadı.” (Katılımcı 8)

“Disiplin dışında bence yönetmenin ve birim şeflerinin herkese karşı saygılı davranması gerekir. Otorite sağlanırken saygılı olmayı ve çalışanları ezmemek gerektiğini unutmamak lazım. En basit olarak bir şey istediğiniz zaman emir vermek yerine rica etmeyi becermeli. Bu sadece sinema için değil her iş dalında geçerli. Çünkü ekibin enerjisi çekim sürecine, çekim sürecinin enerjisi filmin enerjisine yansır. Ben böyle olduğunu düşünüyorum.” (Katılımcı 10)

“...Olumlu olan ise, benim için oynadığım filmde ziyade filmde birlikte çalıştığım insanlarla ilgili. Bu en büyük olumlu yanı. Ben farklı insanlarla ve farklı kültürlerle ve farklı perspektiflerle deneyimleşmeyi seviyorum. Oyunculuk tabi ki işi seviyorum ama benim için ikinci planda... Çalıştığınız insanlar set yaşamını daha iyi yapar. Çünkü birlikte çalıştığım insanlarla günde 12 saatten fazla mesai yapıyorduk.” (Katılımcı 16)

“Ekip ruhu vardı, uzun iş saatleri ve dil bariyerine rağmen birlik hissediliyordu. Çalışma performansı iyiydi. Profesyonelliği aşmayan samimiyet kurulmuş sayılırdı... Ekipte çalışan insanlar iletişime açıldı... Sette pozitif bir ruh hali hakimdi. Olumsuz hatırladığım çok bir olay yok özellikle işi etkileyen. Komik bir olay olmuştu ama, bize sete at etinden sandviç getirmiştik, Türk ekipteki arkadaşların bazıları ile paylaştık, o sırada tercüman yanımızda yoktu ve onlara sandviçlerin içinde kurutulmuş at eti olduğunu anlatamadık. Onlar yedikten sonra mideleri bozuldu, ciddi bir durum değildi ilaç içince hemen geçti ama. Sonradan ne yediklerini anlayınca yüzlerini buruşturmuşlardı ama olayı hiç büyütmediler ve komik olarak karşıladılar.” (Katılımcı 17)

Bu yanıtlardan yola çıkarak, söz konusu projede çalışma performansını olumlu etkileyen faktörler:

- nezaket,
- hoşgörü,
- farklı kültürün değerlerini saygı,
- disiplin,
- iletişime açık olmak,
- ön yargılı olmamak şeklinde sıralanabilir.

4.7. Çalışma Süreci Değerlendirmesi

6. soru için alınan yanıtlara göre, 17 katılımcının tümü genel olarak başarılı bir çalışma süreci geçirdikleri yanıtını vermiştir.

“Bence çok profesyonel bir süreç oldu. Herkes işini en iyi seviyede gerçekleştirdi. Hiç dışlanmadık, çok misafirperver ve sevecen davrandılar bize.” (Katılımcı 15)

“Çalışma süreci gerçekten çok iyiydi, iyi organize edilmişti. Her şey zamanında oluyordu ve bu film setlerinde zor rastlanan bir şeydir, zamanında ve dakik olmak.... Çalışma süreci çok profesyoneldi.” (Katılımcı 16)

Soruyu destekleyen alt sorulardan biri olan “Bu projede keşke olmasaydı dediğiniz bir şey var mı? Sizce ne eksikti? Bu projede keşke olmasaydı dediğiniz bir şey var mı?”

Sizce ne eksikti? Ya da bir daha bu projeyi dönüp baştan yapma şansınız olsaydı neleri değiştirmek isterdiniz?” sorusuna gelen yanıtlar şu şekilde özetlenebilir:

- çalışma saatlerinin kısaltılması,
- repo günlerinin eklenmesi,
- çevirmen sayısının artırılması,
- fazladan asistan,
- ön tanışma toplantısı,
- çokuluslu ekipte çalışma üzerine hizmet içi eğitimin alınması,
- yemek hizmetinin ekipteki her kültüre hitap etmesi,
- daha tecrübeli kişileri ekibe dahil etmek.

17 katılımcının ileride çokuluslu proje yapacak kişilere ekibin daha uyumlu ve başarılı çalışabilmesi için verdiği öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Ön hazırlık sürecinin, çalışma programlanmasının ve koordinasyonun çok sıkı olması gerekir.
- Çalışma öncesi ekibin biraraya gelip kaynaşması önemlidir.
- En az bir yabancı dili aktif olarak konuşabilmek iletişim kurma açısından elzemdir.
- Çalışanların iletişime açık olması gerekir.
- Farklı kültürlere karşı hoşgörülü ve saygılı olmak.
- Farklı bakış açılarına açık olmak ve algılamak.
- Birlikte çalışılacak kişilerin kültürleri hakkında ön araştırma yapmak.
- Ekip ruhunun pekişmesi için iş dışında sosyal etkinliklerde biraraya gelmek.

Görüşme yapılan 17 katılımcın tümü, söz konusu projedeki çalışma sürecini, genel olarak değerlendirdikleri zaman, başarılı bulmaktadır. İşin zamanında ve eksiksiz tamamlanması başarının en büyük kriteri olarak cevaplandırılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular, öncelikle ekibin yapısı hakkında bilgiler sunmuş, bu bilgiler doğrultusunda da incelenen ekibin yaşadığı iletişim çatışmaları hem kültürel farklılıklar hem de dil bariyeri kaynaklı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu bulgular doğrultusunda da alanyazındaki kültürel boyutlar ve yönetim modelleri ile ilişkilendirilmiştir. Söz konusu olan ilişkilendirme de sonuç bölümünde ele alınmaktadır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan çokuluslu hale dönüşme eğilimi, kültürel paylaşım alanlarının artışına neden olmuştur. Bu eğilim farklı yapıdaki ekiplerle bir arada çalışmayı ve bu ekipler içerisindeki kültürel farklılıklarla baş edebilmeyi gerektirmiştir.

Bu çalışmanın çıkış noktası çokuluslu ekiplerde kültürlerarası farklılıklardan kaynaklanan iletişim çatışmaları yönetiminde sistematik yaklaşımlara duyulan ihtiyaçtır. Bu ihtiyaçtan hareketle, çokuluslu proje ekiplerinde kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim çatışmaları yönetimi sürecine dair uygulamadaki mevcut durumu, uluslararası bir proje çerçevesinde ortaya koymak ve bu tür ekiplerin etkinlik ve başarısına yönelik bilgi birikimine katkıda bulunmak amaçlanmaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, Kayıp Annem 2 Projesi sürecinde faaliyet gösteren çokuluslu proje ekibindeki kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim çatışmaları ve bu çatışmaların yönetimine ilişkin uygulamalar incelenmiştir. Hofstede'nin kültürel boyutlar kuramından hareket ederek hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanılarak, katılımcılardan elde edilen veriler, betimsel analiz tekniğiyle yorumlanmış ve literatüre uygunluk durumuna göre değerlendirmeler yapılmıştır.

Kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim çatışmalarının saptanması için araştırmada katılımcıların, tecrübe, iş dışı sosyal aktivite, eğitim, ekip performansı, olumlu ve olumsuz bulunan durumlar, çatışma nedenleri, türleri ve çatışmaların çözümünde uygulanan yönetsel yöntemler ve çalışma süreci değerlendirmesi, çokuluslu proje ekiplerinin başarılı olması için öneriler gibi konularda 17 katılımcının görüşleri alınmıştır.

Katılımcıların yaş, milliyet, cinsiyet, iş tecrübesi, çokuluslu ekipte çalışma tecrübesi ve yabancı dil bilgisi gibi özellikleri, çalışmanın bulgular bölümünde tablo üzerinden paylaşılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme sorularının başlıkları altında sorulara alınan yanıtlar sunularak alanyazınla ilişkilendirilerek yorumlanmıştır.

İncelemeye konu olan Kayıp Annem 2 Projesi ekibinin, alanyazındaki Trompenaars ve Hampden Turner'in Gündümlü Füze Kültürü modelinin özelliklerini taşımaktadır. Ekip

üyelerinin tamamının çalışma sürecini ve projeyi başarılı bulmaları, çalışmanın tamamen sorunsuz ilerlediği anlamına gelmemektedir. Ekibin pek çok sorunla baş edebilmesi, teorikten çok pratiktirler ve disiplin merkezli olmaktan çok, problem merkezli olma eğilimi, ekip üyeleri nihai sonuç konusunda tatmin yaşaması gibi araştırma bulguları bunu desteklemektedir.

Ekip üyelerinin tamamına yakını iş dışında sosyal bir aktivite ya da paylaşım olmadığına dikkat çekerken, ekibin yarısından fazlası bu yönde eksiklik duyduklarını ifade etmiş, sosyal ortam ve dolayısıyla paylaşımların, ekibe olumlu bir şekilde yansıtacağını ifade etmişlerdir. Bu görev yönelimli çalışan proje ekiplerinde en sık rastlanılan durumdur.

Film projelerinde çekim sürelerinin bütçe ve diğer faktörler sebebi ile kısıtlı olması, yoğun çalışma saatlerini beraberinde getirmektedir. Bu şartlar altında iş dışında ekip üyeleri ile herhangi bir sosyal etkinlikte bir araya gelmek oldukça zordur. Ekibin güçlü yönlerinin üstünlükleri kullanılırken, ihmal edilen kişisel ilişkiler ve insan boyutu, ilerleyen süreçlerde ekip performansını olumsuz etkileyebilecek bir potansiyele sahiptir.

Kültürel farklılıkların sebep olduğu iletişim çatışmalarının üstesinden yine Güdümlü Füze Modeli'ne uygun şekilde gelinmiştir. Ekip yapısının Güdümlü Füze modeliyle uyumunun yüksek olması, ekip içerisinde sorunlar, eksiklikler ya da dezavantajlar olmadığı anlamına gelmemektedir. Çünkü bu durum görev yönelimli bir eğilim gösteren modelde olağandır. Bu model, ekip üyelerinin kişisel ilişkilerini ve insan boyutunu ikinci planda değerlendirmektedir. Ekip üyelerinin tecrübeli ve birikimli bireyler olmaları sayesinde, pek çok sorun ortaya çıkmayıp, kendi içinde çözülmektedir.

Kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim çatışmaları boyutunda ortaya çıkan bulgular Hofstede'nin erillik-dişillik boyutu modeli ile uygunluk sağlamıştır. Bu modelde, eril kültüre sahip toplumlar kadının edilgen olmasını bekler. Kadının yönetici pozisyona olması eril kültürlü toplumlarda olağan bir durum olarak karşılanmaz ve yadırganır. Söz konusu projede yaşanan yadırganma durumu setin ilk iki gününde yaşanmış, ilerleyen çekim günlerinde bu durum normalleşmeye başlamıştır.

Araştırmada önerilen modeller, çokuluslu proje ekiplerinin başarılı bir performans ortaya koyabilmelerinde temel olabilecektir. Çokuluslu ekiplerin etkin ve başarılı iş performansı sergilemeleri için; ön hazırlık sürecinin, çalışma programlanmasının ve koordinasyonun çok sıkı olması gerekir, çalışma öncesi ekibin biraraya gelip kaynaşması

önemlidir, ekip üyelerinin en az bir yabancı dili aktif olarak konuşabilmesi iletişim kurma açısından elzemdir, ekip üyelerinin iletişime açık, farklı kültürlere karşı hoşgörölü ve saygılı, farklı bakış açlarına açık kişiler olmalıdır. Çalışmaya başlamadan önce birlikte çalışılacak kişilerin kültürleri hakkında ön araştırma yapmak ve ekip ruhunun pekişmesi için iş dışında sosyal etkinliklerde, profesyonelliği aşmayacak bir şekilde, ekibin tanışması çalışma sürecini olumlu etkileyecektir.

Çokuluslu ekiplerde kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim çatışmaları ve bu çatışmaların yönetimi, yeni araştırmalara açık bir konudur. Konuya ilişkin güncel uygulamaların incelenmesi ve yetersiz kaldığı noktaların saptanması gerekmektedir. Karşılaştırmalı çalışmalar ise alanyazına önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Akduru, H. E. (2020). Kamu Sektöründe Kültürel Farklılıkların Yönetimi: Milas (Muğla) Örneği. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 551-569.

Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.

Barry, D. (1991). Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership. *Organizational dynamics*, 20(1), 31-47.

Berberoğlu, G., Dalyan, F. (1999). Globalleşme ve stratejik yönetimin değişen yüzü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 85-100.

Berg, R. W. (2012). The anonymity factor in making multicultural teams work: Virtual and real teams. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 404-424.

Bingöl, C. (2010). *Kültürler arası iletişim sürecinde kültür, kültürel kimlikler ve çeviri ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mütercim Tercümanlık Anabilim Dalı.

Bingöl, C. (2010). *Kültürlerarası iletişim sürecinde kültür, kültürel kimlikler ve çeviri ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mütercim Tercümanlık Anabilim Dalı.

Bostan, H. (2016). Antropoloji, kültür ve güvenlik. *Güvenlik Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1-31.

Boykov, D. ve Tsvetanovich, I. (2020). Proje yönetiminde kültürlerarası farklar. *Yayın Kurulu Dergisi*. 196-198. (Бойков, Д., & Цветанович, И. (2020). Межкультурные различия в управлении проектами. *Редакційна колегія*, 196-198.)

Burke, P. (2019). What is cultural history?. John Wiley & Sons. *Oxford University Press*. ol. 121, No. 493 (Sep., 2006), pp. 1200-1201.

Chevrier, S. (2003). *Cross-cultural Mmanagement in Multinational Project Groups*.

Connaughton, S. L., & Shuffler, M. (2007). Multinational and multicultural distributed teams: A review and future agenda. *Small group research*, 38(3), 387-412.

Connerley, M. L., & Pedersen, P. B. (2005). *Leadership in a diverse and multicultural environment: Developing awareness, knowledge, and skills*. Sage Publications. 43.

Creswell, J. W. (2017). *Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*. 3.Baskı. Ankara: Eğiten Kitap. 139-190.

Çakir, M. (2014). *Yeni medya ve küresel şirketler ilişkisinde sanal ekipler ve crowdsourcing etkisi*. AJIT-e: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi, 5(16), 43-70. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/495137> (Erişim tarihi: 29.12.2020)

Çetinarslan, H. Ş., & Can, E. (2017). Türk çokuluslu işletmelerinin stratejik kadrolama faaliyetlerinin incelenmesi. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 127-140.

Çınar, G.Y. (2018). *Proje yönetiminde ekip çalışmasının önemi*, Yüksek Lisans Tezi, , İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çınar, S. (2007). Talcott Parsons ve işlevselci kuram. *Sosyoloji Notları*, 3, 35-43.

Demirel, Y., & Özbezek, B. D. (2016). Örgütlerde zenginliğin kaynağı olarak farklılıkların yönetimi: Kavramsal bir inceleme. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 1-28.

Deresky, H. (2011). International management managing across borders and cultures text and cases. *Pearson. Seventh Edition*.

DeSanctis, G., & Jiang, L. (2005). Communication and the learning effectiveness of multinational teams. In *Managing multinational teams: Global perspectives*. Emerald Group Publishing Limited.

Dinç, M. (2019). *Farklı kültürlerde iletişim ve algılama süreci: Türk ve Avustralyalı üniversiteli sporculara yönelik Isparta ve Melbourne Üniversitelerinde karşılaştırmalı bir araştırma*. 1.Baskı. İstanbul:Hiper Eğitim İletişim Yayıncılık. 37-90.

Earley, P. C., & Gardner, H. K. (2005). Internal dynamics and cultural intelligence in multinational teams. In *Managing multinational teams: Global perspectives*. Elsevier Ltd.

Earley, P. C., & Gibson, C. B. (2002). *Multinational work teams: A new perspective*. Routledge.

Emen, G. (2019). *Çok kültürlü takım performansı üzerinde kültürel farklılıkların ve kültürlerarası yeterliliklerin etkisi*, Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Programı.

Ensari, H. (1999). *21. yüzyıl okulları için toplam kalite yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayınları.

Erdoğan, İ. (2011). *İletişimi anlamak*. Ankara: Erk Yayınevi.

Erdoğan, İ. (2006). *Teori ve pratikte halkla ilişkiler*. Ankara:Erk Yayınları. 36.

Erdoğdu, A. (2014). *Çokuluslu şirketlerde bilgi yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi

Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Fidan, T. (2019). *Talcott Parsons Ve Niklas Luhmann'da meşruiyet düşüncesi: örgütsel ve işlemsel meşruiyet*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 265-282.

Fiske, J. (2003). *İletişim çalışmalarına giriş* (Çev: S. İrvan). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Gudykunst, W. B. (2003). *Cross-cultural and intercultural communication*. Sage.

Gültekin, Z. (2011). *çokuluslu proje ekiplerinde kültürlerarası farklılıkların yönetimi ve marmaray projesi örneği*. Doktora Tezi. Eskişehir:Anadolu Üniversitesi

Haas, H., & Nüesch, S. (2012). Are multinational teams more successful?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3105-3113.

Halverson, C. B., & Tirmizi, S. A. (Eds.). (2008). *Effective multicultural teams: Theory and practice* (Vol. 3). Springer Science & Business Media.

Hodgetts, R.M., Luthans, F., Doh, J.P. (2006). *International management: culture, strategy and behavior*. McGraw-Hill International Edition. 187-193.

Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*. 14 (2): 75-89.

Hubbard, E. (2004). *The manager's pocket guide to diversity management*. Human Resource Development.2-20.

İmrek, M. K. (2004). *Lider Olmak*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

İnan, M. (2010). *Sanal ekiplere liderlik etmek : her gün karşılaştığımız sorunlara uzman çözümler*. İstanbul: Optimist Yayınları.

Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.

Karnıaçık, S. (2014). *Takım çalışmasını etkileyen faktörler ve takım verimliliği ile ilişkisi: endüstriyel projelerde bir uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze: Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kart, E. (2011). Küreselleşen ekonomide “yeni çalışan tipi”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 1172-1188.

Kartarı, A. (2015). *Kültürlerarası iletişim*. 4.baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. 60-136.

Kartarı, A. (2006). *Farklılıklarla yaşamak: kültürlerarası iletişim*. Ankara: Ürün Yayınları. 13. 34-35.

Kartarı, A. (2014). *Kültür, farklılık ve iletişim: kültürlerarası iletişimin kavramsal dayanakları*. İstanbul: İletişim Yayıncılık

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1999). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. A HarperBusiness Book from HarperPerennial.

Kiesling, S. F., & Paulston, C. B. (2005). Intercultural discourse and communication. *The Essential Readings*. Malden: Blackwell.

Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2005). The impact of cultural value diversity on multicultural team performance. In *Managing multinational teams: Global perspectives*. Elsevier Ltd.

Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul Üniversitesi İşletme fakültesi.

Konate, T. (2018). *Yabancı öğrencilerin kültürel uyumunda kültürel zekânın etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*. 7(1): 219-242.

Leo, C., Bennett, R., & Hartel, C. E. (2005). Cross-cultural differences in consumer decision-making styles. *Cross Cultural Management*, 12(3), 32-62.

Leontovich, O. L. (2009) *Rusya'da kültürlerarası iletişim teorisi: durum ve beklentiler. İletişim teorisi ve uygulamalı iletişim*. Rusya İletişim Derneği Bülteni. 1.Basım. 63–67. . (Леонтович, О. Л. (2009) *Теория межкультурной коммуникации в России: состояние и перспективы. Теория коммуникации и прикладная коммуникация*. Вестник Российской коммуникативной ассоциации. Вып. 1. 63–67.)

Leung, K., & Wang, J. (2015). Social processes and team creativity in multicultural teams: A socio-technical framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(7), 1008-1025.

Levi, D. (2007). *Group Dynamics for Teams*. Sage Publications.

Majidli, F., & Budak, G. (2018). Mobbing ile mücadelede farklılıkların yönetimi stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(1), 129-161.

Matveev, A. V., & Nelson, P. E. (2004). Cross cultural communication competence and multicultural team performance: Perceptions of american and russian managers. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(2), 253-270.

Moran, R. T., Harris, P. R., & Moran, S. V. (2011). *Managing cultural differences: global leadership strategies for cross-cultural business success*. Routledge.

Mutlu, E. (1994). *İletişim sözlüğü*. Ankara: Ark Yayınevi.

Münch, R., Smelser, N.J. (2016). *Kültür kuramı* (Çev: C.Atay). İstanbul: Pales Yayıncılık. 125.

Nar, M. Ş. (2014). Yapısalcılık kavramına antropolojik bir yaklaşım: Levi-Strauss ve yapısalcılık. *Antropoloji*, (27), 29-46.

Nemetz, P. L., & Christensen, S. L. (1996). The challenge of cultural diversity: Harnessing a diversity of views to understand multiculturalism. *Academy of management review*, 21(2), 434-462.

Okmeydan, S. B., Saran, M. (Eds.). (2019). *Kültürlerarası iletişim*. Konya: Eğitim Yayınevi

Orhon, N., Yılmaz, A. (2017). *Küreselleşme ve kültürlerarası iletişim*. 1.Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

Oskay, Ü. (2001). *İletişim'in abc'si*. İstanbul: Der Yayınları.

Önlü, M., Saran, M. (2019). Akademik bir disiplin olarak kültürlerarası iletişim. *Kültürlerarası iletişim içinde* (s.15-54). Konya: Eğitim Yayınevi.

Özalp, İ. (Ed.). (2012). *Uluslararası işletmecilik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Özkalp, E. (1997). Takım çalışmalarının günümüz yönetim sistemlerindeki yeri ve takım yönetim tekerleği. *A.Ü. İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1-2.

Özler, D. E. (2010). *Örgütsel davranışta güncel konular*, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.

Özmen, F., Aktüzüm, C. (2010). Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 65-73.

Özpehlivan, M. (2019). The relationship among organizational communication, job satisfaction, individual performance and organizational commitment in different cultures. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 32-54.

Paksoy, M. (2002). *Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi*, İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 4356.

Pitts, D. W. (2006). Modeling the impact of diversity management. *Review of Public Personnel Administration*, 26(3), 245-268.

Randel, A. E. (2003). The salience of culture in multinational teams and its relation to team citizenship behavior. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(1), 27-44.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). *Management 13E*. Pearson India.

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.

Saraç, T., Almadağ, O., & Güler, M. E. (2020). Çalışanların farklılıkların yönetimi ile ilgili algılarının iş tatminine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(24), 2394-2412.

Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitapevi. 19.

Schein, Edgar H., Peter Schein (2016). Organizational culture and leadership. Vol. 5. *Hoboken: John Wiley & Sons*.

Schneider, S. C., & Barsoux, J. L. (1997). *Managing across cultures*. Prentice Hall. London

- Shonk, J.H. (1992) *Team-based organizations*, Homewood, Business One Irwin.
- Slater, R. (2015). *Ekip yönetimi*, NTV yayınları.
- Smith, P. (2001). Cultural theory: an introduction. *Oxford Blackwell Press, Canadian Journal of Sociolgy*.
- Smith, P. (2005). *Kültürel kuram*. (Çev: S. Güzelsarı ve İ. Gündoğdu). İstanbul: Babil Yayınları. 50.
- Snow, C. C., Snell, S. A., Davison, S. C., & Hambrick, D. C. (1996). Use transnational teams to globalize your company. *Organizational dynamics*, 24(4), 50-67.
- Subaşı, M., Okumuş, K. (2017). Bir araştırma yöntemi olarak durum çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 419-426.
- Summak, M.E. (2011). *Küçük ve orta boy işletmelerin iletişim yönetimi faaliyetleri üzerine teorik ve uygulamalı bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Ana Bilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı.
- Sürgevil, O. (2010). *Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık. 5-80. 87-128. 132-161.
- Tannen, D. (1984). The pragmatics of cross-cultural communication. *Applied linguistics*, 5(3), 189-195.
- Tekin, B. (2004). *Bulanık Bileşenli Çözümleme Kullanarak Proje Ekiplerinin Seçilmesi* (Doctoral dissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü).
- Tenzer, H., & Pudelko, M. (2015). Leading across language barriers: managing language-induced emotions in multinational teams. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 606-625.
- Tenzer, H., Pudelko, M., & Harzing, A. W. (2014). The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 508-535.
- Thomas, D.C. (2008). *Cross-cultural management: essential concepts*. (2.Basım). Los Angeles: Sage Publications.

Thomas, K. M., Mack, D. A., & Montagliani, A. (2004). The arguments against diversity: Are they valid? In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity* (p. 31–51). Blackwell Publishing.

Ügeöz, P. (2003). *Kültürlerarası iletişim*. İstanbul: Üstün Eserler Yayıncılık. 12-13.

Yağbasan, M. (2008). *Kültürlerarası iletişim bağlamında Almanya'daki Türklerin iletişimsel ortamlarının belirlenmesine yönelik bir alan araştırması*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18(2), 309 - 332.

Yağbasan, M. (2016). *Almanya ve Türkiye özelinde kültürlerarası iletişim oryantalist-oksidantalist bağlamda paralel toplum, diyalog, empati ve etkileşim*. İstanbul: Literatürk Academia. 80-82.

Yaktıl Oğuz, G. (2002). Kültürlerarası İletişimde Engeller: Bir Örnek Çözümleme: Savulun Battal Gazi Geliyor. *Kurgu Dergisi*. 19-33

Yeşil, S. (2009). Kültürel farklılıkların yönetimi ve alternatif bir strateji: Kültürel zeka. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 100-131.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yirmibeşoğlu, S., & Bozkurt, Ö. (2018). Farklılıkların yönetimi uygulamalarına ilişkin algı ile kariyer uyum yeteneği arasında bir ilişki var mıdır?. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 183-196.

İnternet Kaynakları

1. https://tr.qaz.wiki/wiki/Cross-functional_team (Erişim tarihi: 30.12.2020)
2. <http://www.emory.edu/INTELNET/fv32.html> .(Erişim tarihi:17.02.2021)
- 3.<https://sosyalcalismaci.wordpress.com/yapisal-islevci-yaklasim/>
(Erişim tarihi:17.02.2021)
- 4.https://studme.org/90291/kulturologiya/zarozhdenie_mezhkulturnoy_kommunikatsii_nauchnoy_uchebnoy_distsipliny_rossii (Erişim tarihi:25.02.2021)
- 5.<https://www.grandars.ru/college/sociologiya/mezhkulturnaya-kommunikaciya.html> (Erişim:25.02.2021)

EKLER

Ek-1

Görüşme Soruları

1. Kayıp Annem 2 Projesi, çokuluslu bir ekipte görev aldığınız ilk proje mi?

a) Eğer ilk deneyiminiz değilse, daha önce kaç kere çokuluslu bir ekipte görev aldınız? Çok kısa projelerden bahseder misiniz?

b) Çokuluslu bir ekipte görev almakla çokuluslu olmayan bir proje ekibinde görev almanın avantaj ve dezavantajları nelerdir?

2. Çokuluslu proje ekipleri ya da kültürel farklılıklara ilişkin hizmet içi eğitim aldınız mı?

a) Aldıysanız nasıl bir eğitim programı uygulandı?

b) Eğitim veren kişi(lerin) uzmanlıkları hakkında bize biraz bilgi verebilir misiniz?

c) Bu eğitimin nasıl bir katkısı oldu? (Bu soruyu yanıtlarken, kendinizi eğitim öncesi ve eğitim sonrasında kıyaslayarak düşünün.)

d) Eğitim almadıysanız, projeden önce nasıl bir hazırlık sürecinden geçtiniz?

3. Projede genel olarak ekip uyumu bakımından nasıl bir çalışma süreci yaşandı? (Ekip uyumunu nasıl değerlendirirsiniz?)

a) Film ekibinde farklı-farklı birimler var (örneğin; kostüm birimi, ışık birimi, kamera birimi, rejisi gibi) bunlar birbirleriyle nasıl çalıştılar? Uyumlu çalıştılar mı? (gruplaşmalar oldu mu?)

b) Bu birimler birbirileri ile uzlaşma sağlayacak iletişim kurabildiler mi? Ortak dil konuşabildiler mi ?

4. Proje süresince ekip performansını etkileyen olumlu veya olumsuz olaylar yaşandı mı?

- a) Eğer olumsuz bir şey yaşandıysa, çatışmanın sebep(leri) neydi?
- b) Genellikle ne tür çatışmalar ortaya çıktı? (Yani bireyler arası, bireyler ve gruplar arası ya da gruplar arası.)
- c) Çatışmalar çözümlendi mi ve bu çözüm sürecinde hangi yöntemler izlendi?
- d) Bu yöntemler ne düzeyde etkiliydi ve hangisi en etkilisiydi?
- e) Ekiplerin uyumlu ve verimli performans sergilemelerindeki temel unsurlar nelerdir?

5. Proje sürecinde ve veya bitiminde ekip üyeleriyle iş dışında herhangi bir sosyal etkinlikte bir araya geldiniz mi?

- a) Yanıtınız evet ise, bu etkinliklerden bahsedebilir misiniz? (Etkinliğin içeriği neydi, ne amaçla biraraya gelinmişti?)
- b) Sizce bu tarz sosyal etkinliklerin olumlu veya olumsuz tarafları var mı?
- c) Sizin yaşadığınız olumlu yada olumsuz örneğiniz var mı?

6. Bu proje ekibi çalışanı olarak, sizce genel olarak nasıl bir çalışma süreci geçirdiniz?

- a) Başarılı bir süreç geçti mi?
- b) Bu projede keşke olmasaydı dediğiniz bir şey var mı? Sizce ne eksikti? Ya da bir daha bu projeyi dönüp baştan yapma şansınız olsaydı neleri değiştirmek isterdiniz?
- c) İleride çokuluslu proje yapacak kişilere ekibin daha uyumlu ve başarılı çalışabilmesi için siz ne gibi önerilerde bulunurdunuz?

Ek-2

Görüşme Deşifreleri

1. Görüşme

Tarih:29.04.2021

Süre: 29dk.

Araştırmacı: Bu projeden önce hiç çokuluslu bir ekipte görev aldınız mı? Eğer görev aldıysanız, biraz o projelerden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı 1 : Sadece çokuluslu projelerden mi bahsediyorsunuz?

Araştırmacı: Evet, çokuluslu projelerden bahsediyorum.

Katılımcı 1: Kayıp Annem 2 filminden önce, daha öncesinde, hiç çokuluslu bir projede görev almamıştım. Genelde Türkiye içerisindeki projelerde görev alıyordum. Kayıp Annem 2 filmi, uluslararası proje anlamında çalıştığım ilk projeydi.

Araştırmacı: Yani bu ilk deneyiminizdi?

Katılımcı 1: Evet. Kayıp Annem 2 filminden sonra ama farklı uluslararası projelerde görev aldım.

Araştırmacı: Peki... çokuluslu bir ekipte görev almayla çokuluslu olmayan bir ekipte görev almanın avantaj ve dezavantajları var mıdır sizce? Varsa bunlar nelerdir?

Katılımcı 1: Tabi ki hem avantajları var bu durumun hem de dezavantajları tabi ki oluyor. Dezavantajlarından bahsedersen; genelde en büyük sorun iletişim sorunu oluyor. Çünkü... eğer ki ana dilleri İngilizce olmayan ve ortak dil olarak İngilizceyi kullanmayan bir çokuluslu projede görev alıyorsanız, ortak dil konusunda çok büyük sıkıntılar

yaşamıyordu. Örneğin; Kayıp Annem 2 filmi genelde Kırgız ve Kazaklardan oluşan ve ana dillerinin Rusça ve Kırgızca ve Kazakça olduğu bir ekipti. Ortak dil olarak da İngilizceyi kullanan kişi sayısı sınırlı olduğu için, iletişim bağlamında sorunlar yaşamıştık. Bunlardan biri dezavantaj olarak olabilir. İkincisi kültürel farklılıklardan kaynaklı ortaya çıkan dezavantajlarımız oluyor. Bunlardan biri mesela, Kayıp Annem 2 filminde... set aralarında gelen yemeklerde bile, bazen kültürel farklılıklardan kaynaklı sıkıntılar yaşanabiliyordu. Ekibin koordineli çalışması, ekibin aktif olarak saha içerisinde birbirileri ile koordineli entegrede çalışmasında sıkıntılar yaşanabiliyor, çalışma farklılıklarından kaynaklı... herkes kendi içinde bulunduğu toplumun çalışma şartlarıyla geliştiği içi, farklılıklar yaşanabiliyordu. Bu da bence bir dezavantaj. Çünkü setin hızlanması, setin yavaşlaması anlamında büyük dezavantaj ortaya çıkartabiliyor. Avantajlara bakarsak, kendi içinde çalıştığımız kültürel yapının dışında farklı bir milletin çalışma şartlarını, çalışma şekillerini... nasıl çalıştıklarını görebiliyoruz. Bence bu kültürel çeşitlilik ve çalışma çeşitliliği anlamında bir avantaj olarak görüyorum bunu. Farklı bakış açıları ortaya çıkartabiliyor. Senin bakmadığın şekilde bazı projelere bakabiliyorlar. Bu da bakış açısı anlamında çeşitlilik ortaya çıkartabiliyor. Bir de kültürel olarak farklı birikimler yakalayabiliyorsunuz. Çalıştığınız çokuluslu yapının içerisindeki kültürel birikimler size de geçebiliyor. Çünkü sinema bir kültürün içerisinde barındıran, bir kültürün yansıması olduğu için, sinema filmler özellikle, bu anlamda o kültüre karşı bir yaklaşma veyahut kültürel bir birikim, bilgi birikimi karşılayabiliyorsunuz. Mesela bunlara örnek verirsem, Kayıp Annem 2 filmi komedi ağırlıklı bir film, çekim yapıldığı anlarda, çekim ekibi çekim kesildiği anda kahkaha atmaya başladığı an biz birbirimize bakıyorduk Türk ekibi olarak. Çünkü hem dili Rusçaydı filmin, çevirmen olarak yardımcı yönetmen bize çevirse dahi, komik gelmeyen yerleri vardı. Sorduğumuzda , bu bizim kültürümüzde komik olan ufak bir ata sözü veyahut ufak bir söz olduğu için size komik gelmez diyorlardı. İşte bu tarz durumlar bence bu kültürü tanımamız açısından özellikle çekim anında veya çalışma sahasında o kültürü tanımamız açısından bir...ortak avantaj diyebilirim, bu şekilde açıklayabilirim.

Araştırmacı: Anladım, hazır konu buraya gelmişken, kültürel farklılıklarla ilgili ya da çokuluslu proje ekipleri ile ilgili herhangi bir eğitim programı aldınız mı projeden önce ?

Katılımcı 1: Şöyle, projeden önce herhangi bir şekilde eğitim almadım. Almalı mıydım? Bence almalıydım, çünkü, çalışma anındaki, çalışma anında sahada herhangi bir sorunla karşılaşmaktansa, o kültürü tanımamız açısından daha öncesinde bir eğitim almamız gerektiğini düşünüyorum. Bu konuda eğitim almadım çalışmadan önce.

Araştırmacı: Peki setten önceki hazırlık süreciniz nasıldı?

Katılımcı 1 Setten önceki hazırlığımız, biz Türk ekibi olarak Kırgızistan'dan gelen Kırgız yönetmen, Ruslan Akun'du kendisi, projenin çekiminden birkaç hafta önce gelip bizimle tanıştı ve projenin detaylarını bizimle paylaştı. Neler istediğini, nasıl bir yapıda film çekmek istediğini, kendi çalışma şartlarını bize sundu. Ve bu noktada, nelere dikkat etmemiz gerektiğinden bize bahsetti. Programın beraber çıkarttık. Neyi nasıl yapmamız gerektiğini, nelere ihtiyaç duyduğunu, daha öncesinde, projeden önce bize sunarak, bizim görüşümüzü de alarak, bizim yaptığımız çalışmaları öncesinden inceleyerek bir hazırlık sürecinden geçtik. Bu noktada da, yönetmenle aramızda bir iletişim bağı oluştu ve saha içerisinde yani aktif çekim alanındayken bu ön hazırlığımızın çok büyük yararı olduğunu düşünüyorum.

Araştırmacı: Bu bağlamda baktığımız zaman, projede genel olarak ekip uyumu ve ekip ruhu anlamında nasıl bir çalışma süreci yaşadınız? Hani farklı birimler olduğunu biliyoruz sinema projelerinin gerçekleştirilmesi için, bu birimler birbirleriyle uyumlu çalışabildiler mi? Hani iletişim faaliyetleri başarılı mıydı? Uzlaşma sağlayacak iletişim kurabildiler mi sizce? Aynı dili konuşabildiler mi?

Katılımcı 1: Biliyorsunuz ki siz de, sinema sektöründe birden fazla birim olur. İşte yapım birimi, reji birimi, kostüm-sanat birimi, ışık birim, kamere-görüntü birimi, ses birimi gibi birimler olabilir. Bu birimler kendi içerisinde entegre çalışabilmesi için ortak dil üzerinde konuşmaları lazımdı. Kayıp Annem 2 filminde reji ve görüntü birimi Kırgız ekipten oluşuyordu. Geri kalan, işte yapım , kostüm, ışık gibi, sanat ekibi gibi birimler Türk ekipten oluşuyordu. Türk ekip kendi içerisinde koordineli ve ortak dil üzerinde çalıştıkları için herhangi bir sorun yaşanmadı.

Araştırmacı: Peki farklı birimler arasında nasıl bir iletişim süreci gerçekleşti?

Katılımcı 1: Tam o konu üzerine çıkacaktım, bazı noktalarda, reji birimiyle sanat birimi arasında iletişim sorunları yaşandığından dolayı sıkıntılar yaşanabiliyordu. Bu tarz ufak sıkıntılar iletişim kaynaklı oluyordu çünkü, ortak dil üzerinde çok fazla bütünlük sağlamadıkları için bazen kopukluklar olabiliyordu. Tam bu kopuklukların olduğu yerlerde reji birimine Türk ekibinden yönlendirmiş olduğumuz yardımcı yönetmenimiz devreye giriyordu. Çünkü yardımcı yönetmenimiz hem Rusça hem İngilizceyi ana dili gibi konuşabildiği için bize bu noktada, hem tercümanlık noktasında hem de ekibin ortak noktada buluşması anlamında çok büyük bir ara bulucu mu desem, tam bir iletişim noktasında bulunuyordu. Genelde Türk ekibinin bulunduğu birimlerle Kırgız ekibinin bulunduğu birimler arasındaki bağı biz yardımcı yönetmen üzerinden kuruyorduk. Yardımcı yönetmenin müdahale ettiği alanlarda ve bulunduğu alanlara herhangi bir aksaklıklar olmuyordu. Ama onun dışında, yardımcı yönetmenin olmadığı anlarda iletişim sorunu yaşadığımız zamanlarda... ekip içerisinde kopukluklar olabiliyordu. Özellikle yabancı ekiple Türk ekip arasında.

Araştırmacı: Bu zeminde olumlu veya olumsuz herhangi bir olay yaşadınız mı ?

Katılımcı 1: Olumlu olarak mesela, yapmış olduğumuz programlama ve planlamanın tam oluşturduğumuz şekilde bitmesi bence projenin selameti açısından bir olumluydu. Çünkü programda herhangi bir aksama olmadı genel itibarı ile. Herhangi bir şekilde planın dışında bir sarkma olmadı. Bence bu olumlu tarafıydı. Olumsuz tarafına gelirsek. Birkaç noktada kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunlar ortaya çıkabiliyordu. Mesela, bunlardan biri, yardımcı yönetmenimiz kadındı ve yönetici pozisyonundaydı. Sinema sektöründe bir hiyerarşi var, bilirsiniz. Bu hiyerarşinin başında yapımcı, yönetmen gibi birimler bulunurken hemen altında yardımcı yönetmen bulunur. Ve altında kalan bütün yapım şefleri dahil, proje içerisinde çalışan herkes bu hiyerarşik yapıya göre çalışır. Ama gördüklerimin bende uyandırdığı izlenimim kadarıyla, Kırgız ekipte set disiplini anlamında, özellikle yardımcı yönetmene karşı bir farklı durum ve bakış vardı kadın olmasından dolayı. Muhtemelen kendi ülkelerinde çekim yaparken çok fazla yönetici pozisyonda kadınla çalışmadıklarını tahmin ediyorum, çünkü yardımcı yönetmene karşı ilk günlerdeki tutumları ve disiplinsiz tavırları çok yansiyordu..bize bunlar... ve şöyle bir şey de oluyordu, Türk ekibinin reji birine yönlendirmiş olduğu bir çalışan olduğu için yardımcı yönetmenimiz, bu konuda disiplin sorunları yaşanıyordu. Aynı durumu yardımcı yönetmen söylediğinde bazen yapılmaya biliyorken, yönetmen

söylediği zaman anında her şey yapılıyordu. Çünkü yönetmen Kırgız ekibinden gelmişti, yardımcı yönetmen de Türk ekibindendi ve kadındı. Bu noktada baktığımız zaman çokuluslu yapıda çalışmanın bazen bu tarz sürtüşmeleri de ortaya çıkarttığını görebiliyoruz. Çünkü yönetici pozisyona farklı milletten birini yönlendirdiğiniz zaman, karşıdan gelen milletin içerisindeki çalışanlar onu çok fazla yönetici olarak görmeyebilirler. Bu bir sorun olarak ortaya çıkabilir.

Araştırmacı: Bununla kastettiğiniz şey ekip içi gruplaşma mı ?

Katılımcı 1: Yani gruplaşma ister istemez oluyor bu tarz yapılarda, çünkü birincisi, herkes birbirinin tanıdığıyla, özellikle çekim anında değil de çekim dışına vakit geçirmek ister. Kırgız ekibinde mesela çok fazla ortak dil olan İngilizce konuşan kişi olmadığı için genelde Rusça birbirleri ile konuşuyorlardı. Biz onlarla istesek de iletişim kuramıyorduk yardımcı yönetmenin olmadığı zamanlarda. Setimizde bu tarz durumlar ortaya çıktığı anlarda Türk ekip Türkçe konuşan kendi ekibiyle yabancılar da kendi ekibiyle çok fazla vakit geçirmeyi, bir ihtiyaç olduğunda kendileri kendi içerisinde konuşarak çözüm arayışına giriyorlardı. Bazı çözemeyecekleri noktalarda Türk ekipten yardım isteniyordu. Çünkü film Türkiye'de çekildiği için ister istemez Türk ekibine ihtiyaç çok fazla oluyordu.

Araştırmacı: Peki sorunun daha da derinine gidersek, bu çatışmalar daha çok bireyler arası mı oluyordu gruplar arası mı oluyordu veya bireyler ve gruplar arası mı oluyordu? Buna örnek verebilir misiniz?

Katılımcı 1: Genelde bireyler arasında oluyordu. Çünkü gruplar arasında toplu bir çatışma çok fazla olmadı. Demin bahsettiğim yardımcı yönetmenimize karşı davranışlarını göz önüne alırsak, yapılan disiplinsiz hareketler. Bu durum yönetmene yansıtıldığı zaman yardımcı yönetmen tarafından, Kırgız ekibin sert bir tepki almasına sebep oldu. Özellikle yönetmenimiz bu tepkinin yardımcı yönetmenimiz tarafından verilmesini istedi. Ve yardımcı yönetmenimiz bunu yüksek bir dille Kırgız ekibine uyarılarda bulunarak otoritesini sağladı. Ve bu noktada otoritenin devreye girmesiyle, yardımcı yönetmene karşı olan tutum ve davranışlar bir anda kesilmeye başladı. Çünkü o noktada artık set hiyerarşisindeki otorite devreye girmişti, yardımcı yönetmen otoritesini kurmuştu tamamen tam anlamıyla. Yönetmenin de baskısıyla beraber artık

disiplinsizlikler ortada kalmamaya başlamıştı. Bu sürecin çözümünün otoriteyle olduğunu düşünüyorum.

Araştırmacı: Bu proje süresince çekimlerden önce veya sonra herhangi sosyal etkinlikte ekiple biraraya geldiniz mi? Eğer biraraya geldiyseniz etkinliğin içeriğinden bahseder misiniz? Ne amaçla biraraya gelmişsiniz?

Katılımcı 1: Tabi. Projeden önce sadece Türk ekip yönetmenle biraraya geldi, onun dışında ama yurt dışından gelen film ekibiyle biraraya gelmedik. Çünkü Kırgızistan'dan gelen ekip çekimlerden bir gün önce Türkiye'ye giriş yaptı ve sadece set anında ekipler birbirini tanıdı. Bir etkinlik filmin çekimleri tamamlandıktan, Kırgız ekip memleketlerine dönmeden hemen öncesinde ekip motivasyonunu devreye sokmak ve filmi kutlamak anlamında bir etkinlik düzenlendi. Bu etkinliğin en büyük amacı eğlenmek v birbirimize karşı olan iletişimimizi güçlendirmektir. Kırgız ekip kendi kültürüne uygun bizim ekibe hediyelerde bulundu. Bunlar kendi yanlarında getirmiş oldukların kültürel hediyelerdi. Bende de var, bir Kırgız şapkası verdiler mesela, Kırgız terliği verdiler. Bu tarz hediyelerle ekip arasındaki iletişimi güçlendirdiler. Aslında bu etkinliğin filmin sonunda da yapılmış olması güzel ancak bana kalırsa filmin başında yapılmış olması daha iyi olurdu. Çünkü ekip ruhunu canlandırmak açısından ve ekibi motive edip sahada daha koordineli çalışması açısından önem bir önem arz ediyordu. Çünkü, şunu gözlemledim; o eğlencede ekipler birbirileri ile daha samimi vakit geçirebildi. Ortak dil noktasında konuşamamış olsak da ortamın vermiş olduğu durumla daha koordineli bir şekilde iletişim kurduk. Bazen konuşmasak da iletişim kurabiliyoruz ya, işte o etkinlikte konuşamıyor olsak da bir iletişim sağlamış olduk kendi içimizde. Bu tarz çokuluslu yapılarda filmin çekimlerinin olmasından önce bir ortak noktada buluşup bir sosyal aktivitede bulunmak bence ekip ruhunu daha çok pekiştirir. Filmin başında yapılmış olması bence daha yararlı olurdu ama filmin sonunda yapılmış olması da güzel bir şeydi.

Araştırmacı: Bunun olumsuz etkisinin olacağını düşünmüyor musunuz peki?

Katılımcı 1: Hayır kesinlikle, olumsuz olacağını düşünmüyorum, çünkü film setleri özellikle birbirileriyle çok entegre çalışan setlerdir. Her birim bir diğerine bağlı çalışır ve bir birim çalışması sektöre uğrarsa ve koordine eksikliği olursa, diğer birimler de bundan etkilenir. O yüzden koordineli çalışma için birbirileri ile iletişimleri güçlü olması gerekir ki set anında bir aksama olmasın. Örnek veriyorum iletişim kuramayacağı kadar uzak

mesafede oldukları zaman birbirilerini tanıyan insanlar bir hareketle ne istediklerini anlatabilirler. Ama sette ilk defa karşılayıp beraber çalışan biriyle çalışıyorsanız, özellikle bu sizin memleketinizden olmayan ve çokuluslu bir yapıda ortak dil konuşmuyorsanız büyük eksiklik ortaya çıkartabilir. O yüzden sosyal aktivite, bu eğlence olur, önceden tanışma olur, bu tarz etkinlikler proje başlamadan önce yapılması bence daha sağlıklı olacak. Bu da bizim projemize yansıyan bir durumdu. Çekim başlamadan önce eğer bu tarz bir etkinlikte buluşmuş olsaydık bence daha koordineli ve iletişim anlamında daha güçlü bir çalışma ortaya çıkartabilirdik.

Araştırmacı: Genel olarak baktığımız zaman, siz de bu ekibin üyesi olarak, baştan sona nasıl bir çalışma süreci geçirdiğinizi düşünüyorsunuz? Başarı bir süreç miydi sizce? İleride çokuluslu proje yapacak kişilere ekibin daha uyumlu ve başarılı çalışabilmesi için siz ne gibi önerilerde bulunurdunuz? Son olarak da, bu projede keşke olmasaydı dediğiniz ya da bir daha bu projeyi dönüp baştan yapma şansınız olsaydı neleri değiştirmek isterdiniz? Sizce ne eksikti?

Katılımcı 1: Genel olarak baktığımız zaman set anında çeşitli sorunlar çıktı. Bunlar ufak nüanslardı ve çatışma anında, kriz anında çözülebilecek durumlardı. Ama çözülemeyecek durumlar da ortaya çıkabilirdi ... Mesela çekimde bir sahne için iki buzdolabı gerekiyordu ama çekim öncesindeki hazırlıklarda yönetmen ve sanat yönetmeni arasında geçen diyalogda iletişim eksikliğinden kaynaklı, o zaman yardımcı yönetmen yanlarında yoktu, bu hazırlık aşamasında bir buzdolabı gerektiğinden bahsedilmiş ama aslında yönetmen sahne içerisinde iki buz dolabı istiyordu. Sanat yönetmenimiz bir buz dolabı olarak algılamış ve çekim anına bir buz dolabıyla gelmiş. Bu bir krize dönüşmüştü çekim anında. Anında çözüme ulaştırmamız gerekiyordu. Çekim gece saatlerindeydi, her yer kapalıydı. Ve krizi çözmemiz gerekiyordu. Farklı bir sahneye geçip bu krizin çözümü için o sırada ikinci buz dolabını sanat yönetmeni bulup getirdi. Bu daha büyük bir sorun olabilirdi. Bana göre ufak bir sorundu, ikinci buz dolabı bir şekilde bulup getirdik o sahne için zamanında. Ve herhangi bir aksilik olmadan sahne çekildi. Bulunması daha zor materyal de olabilirdi bu, durum zorlaşmış olurdu o zaman. Bu yüzden ortak dilin olmadığı yerlerde bazen bu tarz eksiklikler olabiliyor. Bunun dışında çokuluslu ekipte çalışacak olanların daha öncesinde yapması gereken hazırlıkların daha sıkı olması gerekiyor bana göre. Çünkü kendi memleketinde film çektiğin zaman genelde birbirini

tanıyan insanlar sette olduğu için hazırlık aşaması daha hızlı ve daha paylaşımcı olur. Her birim kendi hazırlığını yapar ve ön hazırlık ona uygun bir noktada buluşur. Ama çokuluslu projede çalışacaksanız ve bu ekip yurt dışından çekim anında gelecekte, ön hazırlığın, özellikle Türkiye'de çekilecekse bu film, Türk ekibinin daha seri daha sıkı kişilerden oluşturulması gerektiğini düşünüyorum. Hazırlıkta eksik kalan yerler olursa, çekim anında sahada büyük sıkıntılar yaşanabilir. O yüzden çokuluslu yapıda çalışacaklara tavsiyem şu tarz olabilir, ön hazırlıklarını normal şartlarda yaptıkları hazırlık bir ise bir buçuk iki şeklinde, iki kat daha fazla ön hazırlık yapsınlar. Çünkü beklentileri karşılamak açısından her şeye hazırlıklı olmanız gerekiyor. Ani ortaya çıkabilecek isteklere de hazırlıklı olmanız gerekiyor. Ekiplerin uyumu açısından az önce bahsettiğim gibi sosyal aktivite olur veyahut tanışma olur... Filmden önce kesinlikle yapılması gerektiğini düşünüyorum, ekip uyumu açısından. Bu da bir öneri olabilir. Bunun dışında bu projeyi baştan çeksem ne yaparım diye düşündüğümde, ön hazırlığımı ben de güçlü ortaya çıkartırım. Yaptığım hazırlıklar etkili oldu, program sekteye uğramadan yürüttük ama bazı noktalarda kriz yönetiminde anında seri çözümler ortaya çıkardık. Sadece yardımcı yönetmenin tercümanlığı değil, her birimin iletişim kurması için her birime dil bilen iletişim kuracak kişileri ekibe entegre ederdim. Hız ve koordine noktasında iletişimin çok önemli olduğunu gördük bu filmde. Çünkü ekipler arasında iletişim kurulmuyor ise o proje ilerleyemiyor. Ekipler birbirileri ile anlaşamıyor, uzlaşmaya gelemiyor ve orada bir tıkanma oluyor. Bizim filmimizde, yardımcı yönetmenin devreye girmediği her noktada bir eskilik oluyordu. Bu yardımcı yönetmenin de yıpratması açısından diğer ekibe göre daha yüksekti, çünkü yardımcı yönetmen her birime yetişmeye çalıştı. O yüzden projeyi yeniden çekecek olsam her birime daha verimli çalışabilmeleri için bir tercüman entegre ederdim. Genel olarak baktığım zaman, proje tam istediğimiz zamanda bitti. Karşı projeden gayet memnundu, ufak tefek sürtüşmeler yaşanmış olsa da. Genel olarak başarılıydı bence projemiz. Ve çekim bittikten sonra ortaya çıkan film de gayet...bütün ekibi tatmin eden bir film ortaya çıktığını düşünüyorum. Çokuluslu ekipte çalışacak olanlara son naçizane önerim de şu olabilir; sadece film bazından hazırlık değil de kültürel hazırlık da yapmamız gerekiyor. Örnek verecek olursam bizim sahne aralarında yemek yeme etkinliğimiz için hazırlanan bütün yemekler Türk ekibine yönelik yemeklermiş onu anladık. Kırgız ekibinin damak tadına uygun değilmiş. Bu yüzden ufak memnuniyetsiz söylem aldık karşıdan. Yani çokuluslu yapıda film çekeceklerin özellikle yemek konusunda iyi hazırlanmasını tavsiye ederim.

Araştırmacı: Yani bu konuda bir ön araştırma mı yapmak gerekir?

Katılımcı 1: Kesinlikle, çünkü bizim damak tadımıza uygun yemekler onların damak tadına uymaz. Kendimizi onların yerine koyarsak, biz Kırgızistan'a gittiğimiz zaman kendi yemeklerimizin lezzetini ararım, onların yemeklerini bilmiyorum ama gittiğim yerde yemekleri beğenmezsem ben de karşı bir söylem kurardım, kendimi onlarla özdeşleştirdiğimi düşünürsek.

Araştırmacı: Son tavsiye en keyifli tavsiye oldu aslında.

Katılımcı 1: Son tavsiyem gerçekten önemlidir. Sette çalışan insanlar yeme içme konusunda mutluydu set daha mutludur.

Araştırmacı: Benim size soracaklarım bu kadardı. Vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederim.

Katılımcı 1: Ben teşekkür ederim.

2. Görüşme

Tarih: 01.05.2021

Süre: 45dk

Araştırmacı: Kayıp Annem 2 il deneyiminiz miydi çokuluslu bir ekipte çalışmak üzerine, yoksa daha önce var mıydı böyle bir deneyiminiz?

Katılımcı 2: Bu güne kadar üstlendiğim en büyük çokuluslu proje diyebilirim buna. Daha önce mini çalışmalar yaptım ama resmi anlamda değil, yani şirketimin sorumluluk olarak resmi prosedürleri yerine getirdiği, Kültür ve Turizm Bakanlığında da izinler alınarak büyük kapsamlı yaptığım ilk projeydi. Öncesinde farklı uyruklarla çalıştığım projeler olmuştu ama bunlar tabii resmi projeler değil daha çok ikili ilişkilerle yürüttüğüm üstlendiğim ufak sorumluluklardı. Bu anlamda üstlendiğim en büyük proje ve ilk projeydi.

Araştırmacı: Çokuluslu bir ekipte görev almakla çokuluslu olmayan bir proje ekibinde görev almanın avantaj ve dezavantajları var mı sizce? Varsa bunlar nelerdir?

Katılımcı 2: Tabii ki set yapmak zor ve iyi bir iletişim kurulması gereken bir şey. O açıdan kendi dilinden konuştuğun, kendi üslubunda olan insanlarla çalışmak daha rahat filmin akıcılığı ve doğru zamanda bitirilmesi açısından. Bizim deneyimimiz biraz da bunun doğru tarafında, yani bizim kurduğumuz iletişim, insanların uyruğu açısından da, onlar Kırgız Kazak karışık... Bir açıdan bizim uyruklarımız biraz benzerlik gösterdiği için de iletişimimiz fena değildi yani. Biz aynı dili konuşmuyorduk hiçbiri ile ama insanların yapıları itibarı ile, bizim ülkemize olan yaklaşımları itibarı ile çok kalaylıkla projemizi bitirebildik. Kendi dilimizdeki insanlarla çalışırken bile bazen o rahatlığı

yakalayamıyoruz. Tabii farklı sebepleri de var bunlardan bir tanesi o insanların bu coğrafyayı ne kadar sevdiğini çok önemli bence. Ki gelen insanlar Antalya'nın aşığı olarak gelmişlerdi. Buradaki coğrafya içerisinde bir şey çekiyor olmaları onlar için heyecan verici bir şeydi. Ve bizde olmak hatalarımız olsa bile belki kapatabiliyorduk. Çokuluslu ekipte çalışmanın en büyük avantajı bence burada devreye giriyor. Gideceğimiz coğrafyanın, çalıştığımız kişilerin bize ne kadar uyandırdığıydı. Örnek veriyorum, biz İngilizlerle çalışıyor olsaydık belki daha farklı bir çalışma metodu uygulamak zorundaydık. Yani biraz da saha içerisinde ve o teknikleri görerek ilerlemek gerekiyor. Yaklaşımlarını öngörebilirsiniz. Mesela İngilizler daha sistematik çalışıyor olabilirler. Finlandiyalı biriyle bir deneyimim oldu, onlar daha metod yürüten, daha kağıt üzerinde bitmiş projelere üzerine gider. Ama bizim çalıştığımız insanlar biraz daha ilişkilerle yürütebiliyordu. Kendi insanlarımızla çalışmanın en büyük avantajı iletişim. Ama bu belirleyici mi projenin ileri akışında tam bilemiyorum. Yani onunla ilgili tam bir çıkarımım yok. Aynı projeyi Türklerle yapıyor olsaydık bu kadar kolay çalışmıyor olabilirdik, aynı dili konuşuyor olsak da. Burada biraz heyecan belirleyici. Projeyi istemekle, işin motivasyonu alakalı. Bir de gerçekten geldikleri bu coğrafyayı onlar çok seviyordu. Biz de içtenlikle yaklaştık. Öyle olunca da kolay ilerledi. Kendi insanlarımızla çalışıp daha küçük projelerde daha büyük krizler yönettiğim olmuştu, bu kadar daha az krizle çözülen işlerim olmuştu. Çok belirleyici değil bence burada film işinin yapılışı açısından sadece iletişimin konuşmak anlamında bir belirleyiciliği var. Ama bu da işinde yetkin kişilerle kolaylıkla çözülebiliyor zaten.

Araştırmacı: Anladım, peki bundan önce hiç çokuluslu bir ekiple çalışma üzerine ya da kültürel farklılıklara ilişkin hizmet içi eğitim almış mıydınız?

Katılımcı 2: Yok, hiçbir eğitim almadım daha önce. Tamamen iletişim fakültelerinde aldığım dersler üzerine yönetim biçimi uyguladım.

Araştırmacı: Peki, eğitim almadığınızı söylediğiniz. Projeden önce nasıl bir hazırlık süreci geçirmiştiniz?

Katılımcı 2: Film sektöründe aslında süreçler üç aşamalı ilerliyor. Yapım öncesi, yapım ve yapım sonrası. Biz bunun yapım sonrası kısmına dahil değildik. Yapım sonrası kısmı yapım içerisinde aynı anda yapılıyordu da. Ama biz dahil değildik o kısımlara. Yapım öncesinde zaten ilk olarak iletişim kurma aşaması var. Yani onlarla bizim ilk

temasımızdan sonra projenin detaylarını öğrenmekle başlıyor. Projenin detaylarını öğrendikten sonra bizim o projeye katabileceklerimiz, onları n bütçelerinde biz ne kadar fark yaratabiliriz... Sonuçta biz yürütücü yapımcılık alıyoruz sorumluluk olarak. Yaratıcı tarafından ziyade ortaya sunduğumuz seçeneklerin maddi olarak, ekonomik anlamda onlara ne kadar fayda sağladığı, yaratıcı anlamda ne kadar etkilediği çok önemli burada bizim katkımız. Ve en doğru zamanda, onların bütçelerine uygun şekilde tamamlamak. O yüzden biz ilk temastan sonra aslında hep o ekonomik yapıyla ilerledik. Yani doğru zamanda bitirebilmek, bu kadar bütçeyle tamamlayabilmek, en büyük kritik noktası bu bizim için.

Araştırmacı: Ekonomik anlamda bir hazırlık süreci daha çok hakimdi diyorsunuz yani?

Katılımcı 2: Tabi yani senaryoya göre, hep oraya dayanıyordu aslında. Senaryoyu okuyorduk, senaryoda talepler ortaya çıkıyordu. Taleplere göre en uygun bütçeli neresi olabilir, seçenekler ortaya çıkarılıyordu. Örnek veriyorum; soğutucu olan dev bir depo aranıyor. Şimdi soğutucu olan dev bir depo, balık deposu gibi düşünülüyor. Ama balık deposu o tarihlerde uygun değil, birçok yerde var ama çok pahalıya kiralanıyor. Mesela biz ona alternatif olarak, seçenek diye ekonomik yapıdan biraz önce bahsettiğim şey buydu, çiçek deposu bulduk. Aynı şey, bir balık dekoru eklendi ve balık deposu gibi göründü her şey. Bahsettiğim hazırlıklar bunlar. Onların bütçelerine uygun olacak en doğru mekanı, en doğru kostümü, en doğru casting'i... önemli bir şey casting'di bu süreçte. Çok kalabalık bir projeydi. Ve çok fazla oyuncu hazırlığı gerçekleşti. Bazılarını son gün çözdük. Krizler oldu o anda çözmek zorunda kaldık ama hazırlık aslında sette olabilecek tüm her şeyi öngörerek başladı. İlk temastan sonra zaten, ilk aşama sözleşme aşamasıydı. Sözleşme aşamasından sonra ödemelerin belli bir kısmının alınması, o kısım alındıktan sonra yönetmen sahaya geldi, onunla beraber mekanları fix'ledik. Mekanlar fix'lendikten sonra zaten genel organizasyon kaldı. İşte otel, konaklama, ulaşım, ekiple onların iletişimi. Bu da önemli bir süreçti. Ekiple yönetmeni buluşturduk, son gün de zaten, yapımcılıyla zaten sürekli iletişim halindeydik.

Araştırmacı: Bu bahsettiğiniz ekiple buluşma, bütün ekip mi yoksa ekibin belli bir kısmından mı bahsediyorsunuz?

Katılımcı 2: Sadece yönetmenle Türk ekibini buluşturduk. Bu buluşmadan sonra, onların ekibi zaten setten bir gün önce geldiler. Setin ilk günü toplu kaynaşma gerçekleşiyor. Görev dağılımı yaptık onlarla. Biz bunları getireceğiz, kamera ekibinde şunlar var siz şunları tamamlayın. Mesela şunlar-şunlar eksiklerimiz var, ekipte bunların tamamlayın şeklinde çalışıldı. Zaten bize bir liste gelmişti, bunları istiyoruz bizde eksikler bunlar işte v.s. gibi. Burada çok önemli mesela detay var. Bence bu önemli bir unsur, hani çokuluslu çalışmanın avantajı dezavantajı dilsel bir şey. Örnek veriyorum, oranın dilinde kullanılan bir mesleki kavram var, o mesleki kavram çevrede bizde farklı algılanabiliyor. Onlar bizden asistan isterken, reji asistanı ister gibi algılıyoruz biz mail'i. Bizim dile çevirdiğimiz zaman kavramdan kargaşadan kaynaklı aslında yardımcı yönetmen talebi olduğunu biz daha sonradan anladık. Bu dil karmaşasında sorundu bu. Böyle ufak tefek sorunlar olabiliyor. Ama ne oluyor, tabi iletişimde çözülebilir detaylar bunlar, tekrar finansal planlamaya bakılıyor. Mümkün mü değil mi kişilerle görüşülüyor. Ve bir şekilde yola sokulabiliyor. Ufak tefek böyle, genelde dilsel problemler oldu. Onun dışında bir sorun olmadı. Hazırlık tabi çok geniş bir süreçti, 13 günlük bir set süreci vardı, bir buçuk aylık bir hazırlık vardı. Mekanlar, kostümler, ekip buluşması v.s. derken, sonra o ekibin buraya geldikten sonra... bizim yapım dediğimiz süreç başlıyor. Set de zaten yoğun iletişimin olduğu, farklı ulusların birleştiği alan, belli bir süre sonra kendi aralarında bir başka bir dil yarattıklarını görebiliyoruz biz çalışan insanların.

Araştırmacı: Tam bu noktada, hazır siz de set sürecinden bahsederken, sizce genel olarak ekip uyumu var mıydı bu çalışma sürecinde. Farklı-farklı birimler var, sizin de söylediğiniz gibi, her birimde de farklı ulustan insanlar var. Bu insanlar birbirileri ile uyumlu çalıştılar mı? Gruplaşmalar oldu mu mesele, ortak bir paydada buluşup iletişim kurabildiler mi ?

Katılımcı 2: Evet fazlasıyla kuruldu bu iletişim. Şöyle ki departman-departman çalışılıyor. Örnek veriyorum, Maks vardı sanat departmanı, aslında bu departmana süpervizör gibi gelmişti. Bizim sanat yönetmenimizle set anında da o iletişimleri kuvvetlendirerek, biraz İngilizce konuşarak, biraz Türkçe konuşarak, parça-parça, tam bir dil de yok ortak. Onların çoğu ne İngilizce biliyorlar, Rusçayla geliyorlar karşı dil olarak bize. Bu bir süre sonra çevirmenin olmadığı yerde yeni bir dile dönüşüyor. Kendi aralarında biraz İngilizce, biraz Rusça, beden diliyle bazen.. bunlarla çözülebildi. Departmanların kendi aralarında gruplaşma oluyor tabi. Mesela kamera departmanı zaten

çok ayrıksı bir halde durdular kendi aralarında. Biz kamera departmanına bir kişi verdik, ışık departmanı tamamen bizdendi. Kamera departmanı kendi içinde kendi dillerini yarattılar, çevirmen de çoğu zaman orada değildi ve çok da iyi arkadaş oldular bir süre sonra. Repo günlerini bile birlikte geçirdiler. Setten sonra da yakın arkadaş oldular. Orada hiçbir sıkıntı yaşanmadı. Departmanlar tabi kendi aralarında daha samimi oldular bu süreç içerisinde. Ben daha çok yapım departmanı, Nurbek beyle, iletişim halindeydim.

Araştırmacı: Nurbek bey, yani ana yapımcıdan mı bahsediyor musunuz?

Katılımcı 2: Evet, Amanat Film'in yöneticisi. Onlar biraz daha yatırımcı yapımcılar. Daha doğrusunu söylemek gerekirse, bizim Türkiye'de melek yatırımcı dediğimiz, başka sektörlerden sinema sektörüne dahil olarak hareket eden insanlar. Bizim kabiliyetlerimizle onların bütçe kabiliyetleri birleşerek doğru bir sonuca ulaştık. Güzel de bir sonuca ulaşıldı. Ekonomik anlamda da böyle oldu. Yani bu onlar için de kazançlı bir süreci devreye soktu. Departmanlar kendi içinde ayrışıyor bu arada. Ben kamera departmanı ile çok haşır neşir değildim. Çok diyalogum olmadı. Bir kriz olduğu zaman, talep olduğu zaman. Mesela drone hizmetini biz Türkiye'den sağladık. O hizmetin sunumu sırasında iletişim kurduk. Tabi burada yasal prosedürler de var. Kendi aramızdaki hukuki süreçler de var. Bir malzemenin problemiyle ilgili, sorun oluşursa onun açıklanmasıyla ilgili süreçler de vardı. Burada en büyük avantajlarımızdan biri yapımcının Türkçe biliyor olması. Yani az da olsa Türkçe biliyor. Bu çok büyük bir avantajdı iletişim açısından. Bu bizi süreç içerisinde hızlandırdı.

Araştırmacı: Proje süresince peki ekip performansını etkileyen herhangi bir olumlu veya olumsuz olay yaşandı mı? Varsa eğer böyle bir şey, bahsedebilir misiniz? Örnek de verebilirsiniz.

Katılımcı 2: Benim aklıma gelen en büyük sıkıntılar dilsel sorunlardan kaynaklı şeyler yaşandı. Mesela senaryoda, bize Rusça senaryo geliyor, senaryo İngilizceye çevrildi ilk başta onlar tarafından sonra da Türkçeye. Bu çeviri sırasında, sanatla ilgili bir yerde buz dolabı gerekiyor. Çeviride buz dolabı olarak yazılmış ama buz dolapları yazması gerekiyor. Küçük bir detay, İngilizcedeki s takısı ya da belki tam hatırlamıyorum ama fark edilmeyen s takısı, o iki dolap sorununu... hem bizi bütçe açısından da değiştiriyor bu. İki dolap olması daha farklı tabi. Ama çözülemez sorunlar değil yani. Yarım saat içerisinde çözülecek sorunlar. Onun dışında, çalışma anlamında değil de, gelen ekibin

ülkemize adaptasyonu konusunda bazı sıkıntılar yaşandı. Kendi ülkelerindeymiş gibi hareket ederek, biraz da bize güvenerek de, fazla rahat, yapılmaması gereken hareketler gözlemledim.

Araştırmacı: Biraz daha açabilir misiniz?

Katılımcı 2: Örnek veriyorum, kendi ülkelerinin geleneksel motiflerine göre yaşamaya çalışan bir gruptu onlar. Daha rahat, kontrollü değillerdi, örnek veriyorum yani. Gittikleri ülkenin geleneklerine göre hareket etmek zorunda değiller ama toplumsal kurallara uymaları gerekiyor. O şartlarda bazı iletişim süreçleri yaşandı, yapılmaması gereken hareketler vardı. Bunları biz yapımcıyla görüşerek... belli bir saatte sokak aralarında çekim yapıyoruz, ve aile saati bu yani, burası çok fazla kontrolsüz hareket edilmemesi gereken bir yer. Sınırlarımızı bilmemiz gereken bir yerdi. Mesela orada daha rahat hareket edildi ve olduğundan daha fazla ses çıktı ve şikayet alındı. Bu bizim tarafımızdan değil yabancı taraftan olan bir şeydi. Çünkü bizim kültürümüzde insanlar öyle bir yerde, o saatte o hareketin yapılmaması gerektiğini bilen insanlar. Tabi bu iletişimle yine çözüldü, çok ciddi sıkıntılar değil. Ya da, çok daha güzel bir örnek bu, sahne gereği bizim dikkat etmemiz gereken bazı kurallar var. Mesela, kendi ülkemizin bayrağını kötü göstermemiz gerekir. Başka ülkelerin filmlerinde bayrağı hatalı, kirli, kırışık ya da yere düşmüş bir şekilde gösterilemez. Bu bir yasal zorunluluktur, yürütücü yapımcılar olarak. Filmin bir yerinde, çekim yaparken, yine aynın sokak sahnesinde. Arkada bir Türk bayrağı var. Ve bayrağın öyküde olmaması lazım. Orada öyle gözükmemesi gerekiyor. Biraz kötü gözüküyordu ve ben müdahale ettim. Dedim ki bu bayrağı buradan çıkarmamız lazım. Onların ekiplerinde bir kişiye dedim ki bayrağı çıkarmamız gerekiyor. Çıkardıklarında bizim tarafımızdan, oradaki halk tarafından, şöyle bir tepki geldi..Bayrak çıkarılmaz. Aslında bizim çıkarmamız gerekiyordu, onların değil. Onlara bıraktığımız için bayrağın o şekilde çıkarılıyor oluşu, başka bir ülke insanı tarafından probleme dönüştü. Bence bu iyi bir örnek. Ama yine çok çözülmez bir şey değil, halkla iletişim kurarak, anlatarak sahneyi çektik. Burada herkes doğru sonuca ulaşmış oldu. Hem bayrak doğru bir şekilde gözükmüş oldu hem de onlar amacına ulaşmış oldu. Onun dışında genelde sanatla ilgili problemler çıkıyordu. Kamera departmanının talepleri zaten önden belliydi. Bizden talep ettikleri malzemeler uluslararası bir dilde olduğu için, ışığın isimleri de İngilizce bilinir. O yüzden ışık ve kamera departmanı ile ilgili çok sorunlar çıkmadı. Bence en büyük sorunlardan biri

casting'di. Bize cast'la ilgili bir rapor gelmemiştir. O rapor gelmediği için, biz oralara hazırlık yapmadık. Bu yazılmadığı için hazırlık da yeterli olmadı, ondan dolayı ya da çeviriyle alakalı yine bir problem vardı. O an çözmek zorunda kaldık, yardımcı oyuncular bulduk. En büyük kaosu bence biz burada yaşadık. Çünkü beklenenden beş kat hatta yedi sekiz kat daha fazla oyuncu talebi oldu sahada. Biz de projeyi sağlam çıkartmak için mümkün mertebe, karşı tarafa ekstra yaratmadan, kişiler ilişkilerimizi kullanarak, anlaşmalar yaparak çözmeye çalıştık. Ama tabii bu ekonomik yapıda gerilemeyi yaşattığı için, oynayan kişi emek gücüne karşılık hak talep ediyor. Baştan bu miktar gelmediği zaman da biraz arada sıkıştık tabii. Ama layığıyla çıktık, bir sorun olmadı. Orada artık kişisel kabiliyetlerimiz, sahaya hakimiyetimiz devreye girdi. Temel sorunlar bunlardı.

Araştırmacı: O zaman projedeki çalışma sürecini başarılı buluyor musunuz ?

Katılımcı 2: Şu şekilde açıklamak lazım başarılı olup olmadığını. Ben yürütücü yapıcı olarak amacım şu, elimizde bir bütçe var, hedefimiz var ve günümüz var. Hedeflenen günden iki gün daha erken bitirdik bu işi. Hatta bir gün daha erken olabilirdi, biz gevşedik. Çok yorulmamak için. Bu ekonomik anlamda onlara ne zarar ettirdi ne benim ekibime bir zafiyet yarattı, tamam. Benim o sahadaki ekibimle kabiliyetimizden kaynaklı. Onlara iki şekilde hem konaklama anlamında, sette geçen süre anlamında ekonomik anlamda kazanca dönüştü ve hedeflerine ulaştılar. Yüzde iki buçuk bir ekstra çıktı o da bizle alakalı değil. Örnek veriyorum malzeme suya düştü. Beklenmeyen kazalar. Figüranlar için kostüm gerekti mesela.

Araştırmacı: Kriz anı diyebiliriz.

Katılımcı 2: Evet kriz anında yüzde 2 civarında bir rakam çıktı. Çok ciddi bir rakam değildi bu. Hedefe ulaştı. Bence başarılı bir projeydi, çünkü bu bir ticari işti. Festivaller için yapılmayan, vizyonda seyirci ilgisi isteyen filmler olarak tanımlarsak. Seyirciyi de çekti kendi içerisinde. Belli bir ekonomik döngüsünü yaptı. Yatırımlarını karşıladı, kara da geçirdi. Yeni projeye yatırım fırsatı da sağladı ve başarılı diyebilirim. Süresi doğru zamanda bitti. Çalışan herkes haklarını aldı. Fazlasıyla aldılar. Hem biz hem karşı taraf. Karşı tarafın detaylarını çok bilmiyorum ama bizim olan taraf tamamıyla alındı. Yapımcının haklarını kazandığını biliyorum. Yatırımını iki üçe katladı. Bu anlamda başarılı bir proje. Kendi kişisel, öznel görüşüm olarak da, film de çok başarılı bir film.

Ülkemize turizm açısından da inanılmaz katkısı olduğunu düşünüyorum. Şunu biliyorum, Kırgızlar sinemaya çok düşkün insanlar. Onlar için bir değer haline geldik, o coğrafyadan daha çok iş talepleri de olmaya başladı. Hatta o bölgeden başka bir yürütücü yapımcıyla hala iş ilişkilerimiz devam ediyor. Korona virüs salgını öncesinde iki büyük proje getirecektik hatta. Bu projeden sonra gelişen şeyler. Virüs salgını yaşanmasaydı belki bu ara onu yapıyor olacaktık.

Araştırmacı: Yeni bir kapı açtığınızı söylüyorsunuz aslında hem şirket adına, hem de ülke adına. Antalya'da sinemanın uluslararasılaşması adına. Doğru mudur?

Katılımcı 2: Tabii ki. Bu bir turizm etkisi. Ekonomik anlamda yürüyen fabrikadır sinema endüstrisi. Biz o projeyi yaptığımız dönemde, yüz kişilik bir kadroyla o ekip hareket ettiği her yerde para dağıtıyor aslında. Yemek yememiz, petrol yakmamız, araba kiralamak, kostüm almak, mekan kiralamak gerekiyor. Ve sürekli gittiğin her yere para dağıtıyorsun ve kendi toplumuna, oradaki yaşadığın coğrafyaya para kazandırılıyorsun. Aslında sinema yürüyen fabrika dediğimiz olay bu. Kendi içinde çalışan insanlar da para kazanır ama onun dışında da her yere para saçarak gider. Bu da içinde yaşadığımız topluma ekonomik bir rahatlama yaşatır. Bunun yıl üzerinde çoğaldığını düşünseniz, 12 ay turizm motivasyonu sağlar. Sinema turizmini artırır. Artı insanlar o filmi gördükten sonra normal burayı görmek için de gelmeye başlarlar. Biz onlara kesinlikle şunu söyledik. Antalya'nın şu yerleri kesinlikle gösterilmeli diye önerilerde bulduk. Mesela akvaryumu, Konyaaltı sahilini muhakkak gösterildi. Bunlar bence şehrimiz için önemli mekanlar. Kaleiçi mesela. Hepsisi de güzelce sunuldu, çok da karizmatik çekimler yapıldı. Hatta bu çekimleri en doğru saatlere getirmeye çalıştık. Işık olarak doku olarak ki, şehrin karizması ortaya çıksın. Hatta bunun üzerine görüntü yönetmeninin bir alıntısını yapayım, kamera arkası belgeselimiz var, onların görüntü yönetmeni şöyle bir çıkarımda bulundu, şehrin ışıklarıyla ilgili yumuşaklığıyla ilgili çıkarımda bulundu deneyimlerinden sonra. Yapımcısı mesela Los Angeles'la benzerlik kurdu Antalya'nın coğrafi dokusu arasında. Bu film Moskova'da da gösterildi, Rus, Kırgız, Kazak popülasyonunu etkiledi. Vizyona girdiği her yerde, yanlış hatırlamıyorum ise da 600 bin civarında da gösterim, kişiye ulaştı. Bu gösterim sayısı, hatta oyuncuların sosyal medyalarında paylaştığı gönderiler bile buraya bir popülasyon yarattı. Sadece bizim harcadığımız paranın dışında insanlar turizme gelip para harcamaya devam ettiler. Oteller kazandı, restoranlar, turizmle bağlantılı her yer bu filminden sonra para kazanmaya başladı. Bu bence çok kritik bir şey.

Yani sinemanın gücü çok fazla. Bunun en iyi örneklerinden biri Hırvatistan. Hırvatistan Taht Savaşları dizisinden sonra müthiş bir ekonomi yarattı. Bu anlamda ülkemiz için bizim de ufak-ufak katkılarımızın olduğunu düşünüyorum bu anlamda. Ama tabi bunun tespiti mümkün mü, tespiti yok. anket yapılması lazım yani.

Araştırmacı: Ölçmek için çok geniş çaplı çalışmak yapmak gerekir. Anlattığımız üzerine süreç keyifliydi. Peki iş dışında ekip üyeleriyle herhangi bir sosyal etkinlikte biraraya gelmiş miydiniz? Geldiyse bu etkinliklerin içeriği neydi? Ve genel olarak sizce sosyal etkinlikler ekip ruhunu etkiliyor mu?

Katılımcı 2: Tabi ki insan ilişkileri açısından önemli. Arkadaşlık kurmak açısından önemli oluyor. Arkadaşlarımızla biz enerji olarak çok tuttuk. aha sonra yeni projeler de konuştuk üzerine. İki taraflı memnun ayrıldık. Her şekilde, hem ekonomik anlamda, dostane anlamda hem yaratıcı anlamda. Herkes tatmin oldu projeden. Filmden sonra bir eğlence düzenledik. Onlar katıldılar, bize hediyeler dağıttılar. O dostane tavır hala devam ediyor. Hala yapımcı ve yönetmeniyle sürekli iletişim halindeyiz. Konuşuyoruz. Bizim ekipten insanların da konuştuğunu biliyorum. Bu çok önemli bir şey. Şu an dünyanın başka yerlerinde insanlarla yakın dost olduk, yakın arkadaş olduk. Mesela oranın sesçisi bize hizmet vermek istiyor. Yani oradaki insanlar burada çalışmak istiyor. Baş rol oyuncusu aynı şekilde. Biz onları yeri geldiği zaman doğru kaynaklarda davet edebiliyoruz. O iş ağıımız gelişti. Aynı şekilde bizden bir talep olduğu zaman yine Türkiye'de geçmesi planlanan bir proje var. Ama bu sefer kapsamı daha az, mesela %10'a kadar. Bir önceki projede (Kayıp Annem 2 projesi) %70'e yakın Türkiye'de geçmişti. %75 diyebilirim hatta. Şimdi o %10'da bile bizi talep ediyorlar, insan ilişkilerinde dolayı, o arkadaşlıktan dolayı. Daha sonra, biz filmden sonra üç defa da karşılıklı görüştük. Yemek yedik, oturduk. Hatta yemek yediğimiz yer bir Kırgız lokantasına gittik. Onların mantılarından falan yedik. Ortak nokta gibi mantıyı tercih ettik. Onlar çok et ve hamur odaklı besleniyorlar. Bizde de benzer şeyler var. Yani iş ilişkisi dışında çok arkadaşlık ilişkimiz de oldu. Başka konular üzerine de konuştuk yani.

Araştırmacı: Sizin geriye dönüp bu projeyi tekrardan yapma şansınız olsaydı, neleri değiştirmek isterdiniz? Eksik olan bir şey var mıydı sizce? Bu eksikti, bunu değiştirmek isterdim dediğiniz. Veya bundan sonra çokuluslu bir ekipte çalışacaklara ne gibi önerilerde bulunurdunuz?

Katılımcı 2: Bence en önemli eksiğimiz bizim şeydi, daha fazla çevirmen kullanabilirdim. Daha fazla iletişim açısından... biz bir şekilde sorun yaşamadık ama. Hani %80- %85'e ulaştık biz iletişimde. Daha farklı bir proje daha farklı kişilerde yeterli olmayacaktır. O yüzden normal ihtiyaçtan daha fazla çevirmen almamız gerektiğini düşünüyorum. Bence en büyük şey bu. İkincisi yapım öncesi hazırlıkta çeviri farklılıklarını en az beş altı defa kontrol etmek gerektiğini düşünüyorum. Yine sanatla ilgili, tercihlerimde, mesela araba modelleriyle , ilgili bile çeviride doğru hayal dünyasında buluşamadığımız yerler oldu. Yine bu da çeviri ve dille alakalı. Tamamıyla iletişim, başka bir unsur yok değiştirmek istediğim. Ekip, aynı ekiple bugün yine çalışırım. Eklemek istediğim yeni isimler olabilir. Sanata iki kişi daha eklerim, çevirmen olarak üç dört kişi daha eklerim. Sanatla ilgili tercih ettiğim şeyleri değiştiririm. Ulaşım ile ilgili bazı tercihleri değiştiririm. Daha konforlu ulaşım belki olabilir. Daha fazla ulaşım seçeneği olabilirdi. Böyle ufak tefek şeyler, bunlar filmi çok etkiliyor mu. Hiçbiri etkilemedi. Yani ciddi anlamda bir kriz oldu mu... alık şeyler gelişti. Yönetimde anlık şeyleri yetiştirebilme ve çözebilme kabiliyeti çok yüksekti. Bizim biraz da avantajımız oydu. Sorunları da biraz o taraftan da çözebiliyorlardı. Biz sınırlarımızı net verdiğimiz için, şu şekilde şöyle yaparız, o da onu bilerek hareket etti. Mesela mekanla ilgili bir sorun olmuştu. Belki onu çözebilirdim. Bir otelde çekim süremiz sınırlıydı. Bu oteli kullanım süresinde onlara giden bilgi iki günlük bir süre olarak geçti ama çekim süresi aslında bir gündü, örnek veriyorum. Ondan dolayı aramızda ufak bir çekişme, bir rahatsızlık yaşandı, bir problem yaşandı. Onlar daha rahat çekiyorlardı, verdikleri bütçeyle onu karşılamak imkansızdı. O yüzden hani, bunları daha netleştirebilirdim. Öncesinde kağıt üzerinde burada şu kadar saatimiz varı dememiz için, daha sağlıklı olabilirdi.

Araştırmacı: Ön hazırlık kısmına aslında daha çok vurgu yapıyorsunuz o zaman.

Katılımcı 2: Tabi.

Araştırmacı: Çekim sürecinden ziyade ön hazırlıkla ilgili önerilerde bulundunuz.

Katılımcı 2: Evet . Otelle ilgili problem de şu, yine ön hazırlıkla alakalı. Çekilmek istenen lobi sahnesi bizim ayarladığımız lobiyle uyumlu olmadı. Ki fotoğraf gitmesine rağmen. Bizim öngörülerimizle onları hayal dünyası buluşmadı, bir sorun çıktı ve ertesi gün yine çözebildik. Ama çözülemeyebilirdi de. o yüzden bu ön hazırlığı daha sağlam ve sıkı yapmak gerekli. Son bir cümle toparlayayım, önemli bir öneri olarak şunu

söyleyebilirim. Böyle projelerde, çokuluslu kimliklerle çalışmak çok büyük avantajdır. Azerbaycanlılarla çalışmak daha avantajlı ve daha kolay. Onlar farklı ulusların eğitimlerini aldıkları için Rusça çok iyi biliyorlar, İngilizce çok iyi biliyorlar. Mesela bu projede yardımcı yönetmen Azerbaycanlıydı. Bundan sonraki projeler için de ekibimize Azerbaycanlı çalışanlar dahil ettik. Hatta iki kişi de Rus Türk ailelerinin çocuklarını dahil ettik, yeni çalıştığımız kişiler. Yine aynı şeye çıkıyor, çokuluslu insanlarla çalışmak, farklı grupları birbirine bağlamak açısından çok önemli.

Araştırmacı: Sadece dil değil, kültür bağlamında da söylüyorsunuz anladığım kadarıyla?

Katılımcı 2: Tabi-tabii. Yani iletişim açısından. Hem dil hem oradaki bağı kurması açısından. Mesela Azerbaycanlı yardımcı yönetmen bizim için çok iyi bir geçişti. Çünkü Azerbaycanlılar Rus kültürünü tanıyorlar, Kazak ve Kırgızları bizden daha iyi tanıyorlar. Biz mesela Kırgız ve Kazakları belli tırnak içerisinde tanıyoruz, iyi tanıdığımızı düşünmüyorum coğrafi olarak da. Hep biz Ruslara turist olarak bakıyoruz Antalya'da. Yani kritik şey burada, kurduğumuz ekiplerde o çokuluslu kimlikleri bulabilmek. İçine kapanık kişiler, çok profesyonel olarak ama sosyal bir kişiliği yoksa verimli olmaz iş açısından. Kişiler gerektiği zaman jest ve mimikleri ile iletişimi kurmak zorundalar. Hiç dil bilmiyor olsa bile, girişkenliği ile elleriyle göstererek, anlatmak zorundasın. O bir iş ve işi doğru yapmak zorundasın. Bazen departmanlar işini doğru yapmıyor olabilir. Ama kişi sosyal kimliğiyle bütün departmanların sorununu çözebilir. Bu her işte böyle, sadece bizim sinema için değil. Kişinin sosyalliği, çokuluslu kimliği, dışarı dönük olması, girişken olması burada çok önemli bir faktör.

Araştırmacı: Peki bu konuyla ilgili çalışmaya başlamadan önce bir eğitim alınması gerekir mi sizce? Faydalı olur mu?

Katılımcı 2: Muhakkak. Eğer bununla ilgili bir çalışma varsa ve devamlı halde bu iş yapılıyorsa...nasıl devamlı...yani biz sürekli yabancılarla çalışmıyoruz. Ağırlıklı iş yükümüz bizim, kendi coğrafyamızdaki yerel yapımları üstleniyoruz biz ağırlıklı olarak. Ulusal anlamda ya da kendi projelerimiz için çalışıyoruz. Ama devamlı halde bu iş yapılacak ise zaten gerekiyor. Mesela geçtiğimiz aylarda Antalya'ya Guy Ritchie ve Jason Statham geldi. Çok büyük bir proje gerçekleştirdiler burada. Yaklaşık bin kişiye yakın bir ekiple çalışıldı. Bu anlamda baktığımız zaman, burada aslına sorumluluk yürütücü

yapımcıları düşüyor. Dünyada fixer olarak tanınır bizim yaptığımız iş. Yani iş bitirici hizmetler. Sen oradaki hizmetin iletişimini sağlayan dağıtan kişisin. Bu kişinin doğru çalışabilmesi için muhakkak bir eğitim gerekiyor. Daha başarılı ve sağlıklı olur. Ama tabii burada belirleyici şey ekonomik, yer ve zaman faktörü. Ben sinema için yıllarca kendi donatıyorum eğitiyorum. Sinemada bütün departmanlara hakimim ve onların talep ettikleri birçok şeyi anlıyorum. İletişim ve insan ilişkisi yönetimi açısından daha farklı şeylere ulaşılabilir. Ama bu dediğim gibi devamlı olursa benim için makul bir şey olur. Sürekli halde sadece bu işi yapıyor olsam olabilir.

3. Görüşme

Tarih: 03.05.2021

Süre: 37dk.

Araştırmacı: Kayıp Annem 2 projesinden önce çokuluslu bir ekipte görev almış mıydınız yoksa bu ilk deneyiminiz miydi?

Katılımcı 3: Mesleki açıdan ilk deneyimimdi, çokuluslu bir ekiple iş yapma olarak ilk deneyimimdi.

Araştırmacı: Peki, sizce çokuluslu bir ekiple görev almayla çokuluslu olmayan bir ekipte görev almanın avantaj ve dezavantajları nelerdir? Bunlardan bahsedebilir misiniz?

Katılımcı 3: Tabii ki var. Şimdi, şöyle bir şey... Kendi ana diliniz dışında ana dili olan bir ekiple çalışmanın gerçekten başta çok negatif yanları var. Hele ki ortak bir dil konuşamıyorsanız. Ama bunun yanında aslında avantajları da var. Avantajları biraz daha, nasıl diyeyim sosyal hayatımıza olan avantajları var. Dezavantajları, biraz mesleki olarak zorlanıyorsunuz. Onu da şöyle açıklayayım, biz Kayıp Annem 2'de... Kırgız bir ekiple çalıştık. Ekibin de çoğu kısmı İngilizce bilmiyordu. A1 seviyesinde bile bilmiyorlardı. Ben özellikle kendi alanımda, yapım tasarımcısı vardı Kırgızistan'dan gelen, ben de onun sanat yönetmeni olarak görev aldım ekipte. Benim alanımda dediğim gibi, bizim yapım

tasarımcımız maalesef hiç İngilizce bilmiyordu. Biz filmin mekanlarını gezmiştik işte daha yabancı ekip gelmeden, yönetmenimiz Ruslan Akun'la beraber. Onunla çok güzel bir şekilde mesela anlaştık. Tüm mekanlarda ne istiyor, nasıl bir ambiyans istiyor, nasıl renkler istiyor. Ben ona sunum yapmıştım. Ortak görsellere karar vermiştik. Orada hiçbir sıkıntı yoktu, çünkü o İngilizce konuşabiliyordu. Biz onunla anlaşacak kadar konuşabiliyorduk. Birbirimizi anladık fakat çekim aşamasında, ekipte İngilizce bilmeyenler olduğu için, orada biraz zorlandık yani. Herkes birbirini anlamadan iş yetiştirmeye çalışıyor. Ekipte Rusça bilen ve bize yardımcı olan arkadaşımız da vardı. O an o da müsait değildi. Siz kırmızı diyorsunuz onlar başka bir şey algılıyor. Ama yavaş-yavaş birlikte çalıştıkça belli bir uyum yakaladık aslında, son günlere doğru. Ne kadar aynı dili konuşmasak da anlamaya başlamıştık birbirimizi. Bu aslında işin biraz manevi ve insani boyutu gibi. Yani o insanları tanıdıkça ortak bir dili konuşmasanız bile ne demek istediğinizi anlıyorlar. Siz de onları anlamaya başlıyorsunuz, bir bağ kuruyorsunuz. Avantajı aslında o yönden var. Farklı bir kültürden farklı, bir coğrafyada yetişmiş, çok farklı ailelerde ve kültürde yetişmiş. Ne kadar Kırgızistan aslında bizim kültürümüze yakın gibi görünse de çok farklılar, sosyal ve kültürel olarak. Aslında o deneyimi yaşamak da farklı bir şey bence. Size bir şeyler öğretiyorlar karşılığında. Ve siz de onlara bir şey öğretiyorsunuz aslında çalışırken. Yani o yönden avantajlı diyebilirim.

Araştırmacı: Anladım, peki siz farklı kültürlerden bahsettiniz ya, daha önce bunun üzerine hiç herhangi bir hizmet içi eğitim almış mıydınız? Çokuluslu ekiple çalışma veya kültürel farklılıklara ilişkin?

Katılımcı 3: Evet almıştım, aslında eğitim sayılmaz ama bir deneyim diyeyim. Tam ben bu setten 10 gün önce yurt dışında bir Erasmus programına katılmıştım. Ve 10 gün önce falan bitmişti. Ben geldim ve direkt sete girdim. O açıdan aslında bana böyle karşılaştırma olarak çok yararlı oldu diyeyim. Çünkü benim orada... Avrupa'daydım ben oradaki deneyimimde, iki aylık bir süreçti. Orada da Erasmus farklı bir program olduğu için amaç Avrupa birliğindeki gençlere kültürlerarası bir kaynaşma deneyimi yaşatmak. Ve biz orada farklı milletlerden, o eğitimdeki çoğu arkadaşım Avrupa birliği vatandaşıydı, Portekiz'den arkadaşlarımız vardı, İngiltere'den vardı, farklı-farklı yerlerden. Ama tabi daha Batıdan olduğu için onların yetişme tarzı ve hayat görüşü çok farklı. Çalıştığımız Kırgız ekip çok farklı. Aslında o açıdan bana ilginç oldu, arka arkaya geldiği için çünkü... Avrupa'dayken kültür sanat anlamında bir yerde gönüllü olarak

çalışıyorduk. Kaldığımız yerin duvarlarını boyamadan tutun, bahçe düzenlemesi, bunlara kadar her şeyini biz yapıyorduk. O anlamda ekip çalışması anlamında da aslında farklı milletlerden birileriyle çalışmam ve arkasından gelip işimle alakalı farklı milletten bir ekiple çalışmam güzel bir deneyim oldu benim için. Avrupalı gençlerden Kırgız bir ekibin farkı ne diye sorarsanız da, arada gerçekten bir kültür şoku var. Hayata bakış açısı olsun, işte cinsiyet anlamında, sosyal hayata bakış açıları olsun, o anlamda çok farklılar gerçekten.

Araştırmacı: Kayıp Annem 2 projesinden önce nasıl bir hazırlık sürecinden geçtiniz?

Katılımcı 3: Öncesinde nasıl bir hazırlık süreci geçirdik... Zaten bu işi kesinleştirdiğimizde, ben o sırada yurt dışındaydım. Mekan hazırlıklarına o sırada bizim yürütücü yapımcımız ufak-ufak başlamıştı. Ben gittim, yönetmeniz de Antalya'daydı, biz direkt mekanları gezmeye başladık. Tabi ki öncesinde senaryo geldi, senaryoyu okudum, detaylı, yönetmenimizle öncesinde bir toplantı yaptık. Baya bir uzun sürmüştü o toplantı da... Bazı özel sahneler vardı, özellikle burada şöyle bir şey istiyorum, şöyle bir mekan istiyorum... Çünkü biz ona bir sürü seçenek sunduk. Çok farklı-farklı mekanlar vardı elimizde, katalog gibi. Standartta da öyle oluyor, İstanbul sektöründe de o şekilde ilerliyor mekan keşif kısmı... Ve o içinden seçti. Onun dışında, nelere dikkat etmemiz gerekiyor, özellikle istediği şeyler neler, karakterler nasıl tipler olacak v.s. hepsini konuştuk biz toplantıda.

Araştırmacı: Ne kadar sürelik bir zamandan bahsediyorsunuz?

Katılımcı 3: Yani iki, iki buçuk saat rahat konuşmuşuzdur. Ben önden bir çalışma yapmıştım senaryoyu okuyup. Kostümle alakalı kodlar, bazı özel gördüğüm sahnelerle alakalı renk paletleri ve ufak tefek örnekler, görsel kodlar diyeyim. Onunla alakalı bir sunum yaptım. Yapmak istediğim şeyleri sunup fikrini aldım, ortak karar verelim diye. O da benim önerdiğim çoğu şeye olumlu baktı. Ondan sonrasında seçtiği mekanları, bizim önerdiğimiz mekanlardı bunlar, tek-tek tamamen görmedik yerini bırakmadan, detaylı bir şekilde gezdik, konuştuk. Ben notlar aldım. Mekanlar belli olduktan sonra da malzeme temini, dekor aksesuar temini, kostüm eksiklerinin teminini tamamladık. O da yaklaşık 10 günlük bir süreçti. Kostümler oyuncularla beraber gelecekti Kırgızistan'dan, bizlik çok bir şey yoktu. Biz daha çok büyük dekorlar ve aksesuarları tamamladık. Belli eskitmeler,

sahne ressamı bir arkadaşımız vardı, onunla beraber o işi tamamladık. Her şeyi hazırladık ve depomuzda kaldırdık ve daha sonra da yurt dışından ekibin gelmesini bekledik.

Araştırmacı: Peki ekiple çekim sürecinde, önce ve/veya sonra iş dışında herhangi bir sosyal etkinlikte biraraya geldiniz mi? Eğer böyle bir şey olduysa bu etkinliğin amacı ve içeriği neydi?

Katılımcı 3: Çekim sonrasında, biz burada ev sahibi olarak... hem de set gerçekten yorucuydu... ondan dolayı, ekibe moral olsun ve gelen Kırgız ekibe de Türk gecesi yaşatalım, Türkler nasıl eğleniyor görsünler diye bir barda eğlence düzenledik. Kaleiçi'nde güzel mekandı. Orası zaten turistik bir yerdir. Hem orayı görsünler hem de bir eğlence yapalım diye biraraya geldik. Orada da hatta, Kırgız yapımcı hepimizi tek-tek düşünerek, çok güzel yöresel hediyeler getirmişti. Bizim ekibin beylerine oraya özgü şapkalar, ekipteki kadınlara da oraya özgü ipek şallar ve terlik getirdiler. Kültürel alışveriş oldu aslında. Sonrasında hep beraber yemek yedik, eğlendik. O şekilde güzel bir paylaşımımız oldu.

Araştırmacı: Öncesinde peki biraraya gelmiş miydiniz?

Katılımcı 3: Öncesinde aslında, sadece yönetmenle biraraya geldik diyebilirim. Ekip geldi, biz ekiple aynı gün tanışıp çekime başladık. Dediğim gibi çok yoğun bir set trafiği vardı, zaman kısıtlıydı, her sette olduğu gibi. O yüzden direkt çalışmaya başladık, çok da sosyalleşmeye zamanımız olmadı maalesef.

Araştırmacı: Peki sizce iş dışında ekiple biraraya gelmenin, sosyalleşmenin, çalışmaya olumlu veya olumsuz bir şekilde yansımaları oluyor mu?

Katılımcı 3: Bence mutlaka oluyor. Bunda eminim hele ki dediğim gibi çok farklı milletten ve farklı dilden konuştuğunuz bir ekipse bu. Keşke bizim öyle bir şansımız olsaydı ve öncesinde böyle birkaç gün o ekiple tek-tek tanışıp, belki ufak bir Antalya turu yapabilirdik onlarla. Onları tanımaya, onlar bizi tanımaya çalışsa idi çok farklı olurdu diye düşünüyorum. Çünkü ilk başta gerçekten bütün ekip zorlandı. İngilizce bilen onlarda, gerçekten anlayan çok az kişi vardı. Kırgızca biraz Türkçeye benziyor ama yine de farklı. Gerçekten anlamıyorsunuz kurdukları cümleleri. Onlar bizim cümlelerimizi anlamıyorlar. Bazı kelimeleri arada seçerek cümleyi tamamlamaya çalışıyorsunuz aslında, kendi kafanızda. Bence bu çok sağlıklı bir iletişim şekli değil. Ve dolayısıyla,

bizim ekip de, sanırım onların ekip de ilk defa Türk bir ekiple çalışıyordu, bizim ekibimiz de ilk defa Kırgız bir ekiple çalışıyordu. Her millet farklı... daha önce Kırgız ya da daha yakın bir millettten ekiple çalışmış olsaydık, daha çabuk kaynaşırdık. Bizim için biraz farklı bir kültür onlarınki.

Araştırmacı: Kaynaşma süreci uzun mu sürdü?

Katılımcı 3: Aslında evet, çünkü öncesinde biz sosyalleşme imkanı bulamadığımız için, tanışmadığımız için v.s. detaylı bir şekilde, ondan dolayı. Keşke, dediğim gibi öyle bir imkanımız olsaydı, ilk günlerde çalışma şeklimiz daha sağlıklı olurdu.

Araştırmacı: Genel olarak değerlendirdiğiniz zaman, ekip uyumu bakımından nasıl bir çalışma süreci geçirdiniz? Uyumlu muydu? Bildiğiniz gibi farklı-farklı birimler var; sanat birimi, rejî, kamera, ışık birimi, ses birimi, bu birimler birbirileri ile uzlaşa sağlayacak ortak bir dili bulabildiler mi? Ekip ruhu var mıydı?

Katılımcı 3: Aslında bulabildiler. Dediğim gibi, ilk birkaç gün bizim setimiz sanırım 10 gün sürdü aktif set sürecimiz. Yani ilk iki üç gün baya bir zorlandık. Bütün birimler zorlandı. Herhalde bir görüntü birimi dışında herkes zorlandı. Görüntü biriminde görüntü yönetmeni İngilizceyi iyi biliyordu, Türkçeyi de iyi anlıyordu diye hatırlıyorum. Işık birimi zaten tamamen bizdendi. Ama görüntü yönetmeni anlaşabildiği için onlar da çok güzel anlaştılar. Onun dışında oyuncularımızla yardımcı yönetmenimiz ilgileniyordu, Rusça konuşabiliyor kendisi. Benim kendi birimim biraz zorlandı dediğim gibi. O açılardan biraz zorlandık. Bunu nereye bağlayacağımı unuttum.

Araştırmacı: Soru şu şekilde idi. Genel olarak baktığınız zaman ekip uyumu var mıydı? Nasıl bir çalışma süreci yaşandı? Birimler arası iletişim süreci nasıldı?

Katılımcı 3: Dediğim gibi, ilk günler biraz dilden dolayı zorlandık. Bir de açıkçası biz biraz kültürel olarak da birkaç gün adapte olmaya çalıştık. O konuda da aslında zorlandık. Bizim ekibimizde önemli birimlerin başında kadınlar vardı. Onların, yani Kırgızların bu çok alışık olduğu bir şey değil. Onların toplumunda kadının yeri, evet görünürde bizimki gibi ama mantalite olarak... işte aile yapısı v.s., bizden geriler ne yazık ki. Ondan dolayı birazcık onlar garipsediler açıkçası. Yani benim hissettiğim ilk günler, onların düşüncesinde kadınının yönetici olması bir ekipte, ekip liderliği yapması biraz abes bir şey. Kadınla erkeğin arkadaş olması onlarda çok fazla rastlanır bir şey değil gibi

bir duygu geçti bana. Ve bu ekipteki bütün kadınlara geçti aslında. Ama ilk günlerden sonra onlar da alıştılar. Onlar da bize adapte oldular, bizim mantalitemize. Kadınların gerçekten bir şeyler başarıp çalışabildiğini, erkekle gayet uyumlu bir biçimde, gördüklerini düşünüyorum ben. Son günler gayet bizim gibi düşündüklerini zannediyorum. Umarım ülkelerine döndüklerinde de böyle düşünmeye devam etmişlerdir.

Araştırmacı: Umarım öyle olmuştur... Peki proje sürecinde sizce ekip performansını etkileyen herhangi bir olumlu veya olumsuz olay yaşanmış mıydı? Buna bir örnek verebilir misiniz?

Katılımcı 3: Ekip performansını direkt etkileyen bir şey olmadı diyebilirim. Tabi olumsuz etkileyen şeyler oldu. Dil gerçekten büyük bir engel bu konuda, yüzde yüz bu bir gerçek. Onun dışında zaten herkes işini yaptı. Onlarda da mesela ekip gerçekten çalıştı. Kimin ne görevi varsa eksiksiz yapıyordu. Bizde de o şekilde. Biraz yönetmenimiz zor bir yönetmendi. O bizi bazen biraz zorladı. Bir de karşı ekipte hazırlıkta atlanılan birkaç ufak tefek bir şeyler vardı. Onların bilgisi bize gelmediği için biz de tamamlayamadık zamanında. Ve onlardan dolayı ufak tefek gecikmelerimiz oldu. Ama bir şekilde tamamladık. Dediğim gibi biraz yönetmenimizle alakalı şeyler yaşadık, yani olumsuzluklar.

Araştırmacı: Ne gibi olumsuzluklar mesela?

Katılımcı 3: Daha önce çalışmadığımız bir yönetmen olduğu için huyunu suyunu bilmiyoruz. Bu çok önemli bir şey. Aynı milliyetten olduğunuz bir yönetmenle bile ilk defa çalışıyorsanız, onu keşfetmeniz iki üç iş alıyor açıkçası. Ruslan da çok iyi bir yönetmendi bence. Kafasında her şeyi kurgulamış, ne yapacağını çok iyi biliyor. Ve dediğim dedik bir yönetmen. Bu tabi her sette olan bir şey ama o an bizim bulmamıza hiç imkan olmayan, ben kendi birimim açısından söylüyorum bunu, bizim hiç bulmamıza imkan olmayan ve daha önce istememiş bir şeyi aniden “Ben bunu istiyorum, kesinlikle istiyorum ” diyebilen bir yönetmendi. O açıdan bizi zorladı set sırasında. Ama ben set bittikten sonra böyle bir yönetmenle çalıştığım için açıkçası mutlu oldum. Beni zorladı ve kapasitemin üzerine çıkmamı sağladı, ekibim için de aynı şekilde. O açılardan aslında bizi besledi ve kapasitemizin gayet üzerine çıkabildiğimizi ve kendimizi zorlayıp bir seviye üste atladığımızı hissettik birim olarak.

Araştırmacı: Ufak tefek dil kaynaklı sorunlar yaşadığınızı söylediniz. Bu çatışmalar genellikle bireyler arası mı çıkıyordu yoksa bireyler ve gruplar arası mı veya komple gruplar arası mı çıkıyordu?

Katılımcı 3: Yani..aslında bireyler arasında kaldı diyebilirim. Ufak tefek belki gruplararası olmuştur ama öyle bir şey hatırlayamadım şimdi. Daha çok bireyler arası oluyordu. Birim içinde mesela şef bir şey diyor, asistan anlayamıyor, başka bir şey anlıyor sonra diyorlar ki hayır biz bunu istemedik, şunu istedik. En son ekipte Rusça bilen arkadaşımız yardımcı oluyordu. Bazen böyle ramak kalıyordu, patlama noktasına geldiğimiz anlar oldu. Ama çok büyümedi bu olay. Dediğim gibi, bir şekilde anlaştık ve ortak bir dil bulduk belli bir zaman sonra.

Araştırmacı: Hep böyle ortaya çıkan çatışmaları nasıl yöntem kullanarak çözümlediniz? Bütün çatışmalar çözüme uğradı mı mesela? Bu süreçler nasıldı?

Katılımcı 3: Bütün çatışmalar aslında bir şekilde çözüme ulaştı. Ulaştırdık, çünkü ulaştırmak zorundayız. Orada işin devam etmesi gerekiyor bir şekilde.

Araştırmacı: Nasıl çözüme ulaştı peki? Uzlaşıyla mı yoksa istekler yerine getirilerek mi?

Katılımcı 3: Uzlaşıyla da çözüme ulaştı... tabi ki istekler yerine getirilerek. Orada yurt dışından gelmiş bir ekip var ve biz burada onların temsilcisi ve ekip arkadaşı olarak isteklerini ve ihtiyaçlarını yerine getirmek durumundayız. O yüzden şartlar zorlanarak, gerektiği zaman, o şekilde süreç işledi. Tabi ufak tefek kalp kırıklıkları yaşandı ekip içinde. Bizim ekip içinde değil de onların ekibi ve bizim ekibimiz içinde yaşanan bir iki olay oldu.

Araştırmacı: Gruplararası diyebilir miyiz? Buna örnek verebilir misiniz?

Katılımcı 3: Ben kendi yaşadığım örneği vereyim, en doğrusu o olur. Yönetmenin o an hiç hesapta olmayan bizden istediği bazı şeyler oluyordu. Son anda...mesela sahne çekilecek beş dakika içinde, bize diyordu ki “şu nerde? bu nerde?”... öyle bir şey istenmediğini diyorduk. “Hayır istiyorum” diyordu. Kostümle alakalı öyle birkaç tane olay olmuştu. Dediğim gibi kostümler onların ekibiyle birlikte gelecek dendi bize. Ama maalesef ki onların düşünüp bize söylemediği... eksik olan bazı kostümler ve ufak tefek detaylar vardı. Onunla alakalı birkaç defa kriz yaşadık. Bir tanesinde artık en son ben

baya bir sinirlendim... ekibimden asistanlarımı ve şeflerimi göndermedim, ben yapım şefiyle arabaya bindim kendim gittim. Seti bırakamam gerekiyor aslında ama zor bulunacak bir şey...ve yönetmen çok ısrarcı. Bir an önce halletmemiz gerekiyor... Gittim bir şekilde bulduk geldik. Orada Ruslan benim gerçekten ona sinirlendiğimi anladı ve set sonunda benim gönlümü aldı. Geldi ufak tefek takıldı bana, şaka yaptı.

Araştırmacı: Bu şekilde çözüldü diyorsunuz.

Katılımcı 3: Evet, evet. Aynı dili konuşmuyorsunuz tamam ama siz onun bakışından o sizin duruşunuzdan ne hissettiğinizi, ona kızdınız mı yoksa mutlu musunuz, bütün duygular anlaşılıyor.

Araştırmacı: Genel olarak nasıl bir çalışma süreci geçirdiğinizi düşünüyorsunuz? Başarılı mıydı sizce?

Katılımcı 3: Bence başarılıydı. Bizim ekibimiz açısından çok başarılı olduğunu düşünüyorum. İlk defa uluslararası bir iş yapmıştık. İlk defa bu kadar bütçeli bir iş yapmıştık. Gerçekten... çokulusluluğu ayrı bir zor, bütçesel anlamda ayrı bir zor. Çünkü bütçeler büyüdükçe işin yönetim kısmı, onun dışında alım satım kısmı, bizim birimimiz için ve yapım için de bu geçerli, çok fazla bir yük ve sorumluluk gerçekten. Çok apayrı bir ekiple çalıştığınız için onun sorumluluğu çok-çok başka. Hata payınız yok. Yani kendi ekibinizde olduğu gibi ekarte edemiyorsunuz sorunları. Bir şekilde çözmek zorundasınız. Yanlış olabildiğince az yapmak zorundasınız. Tabi ki ufak tefek yanlışlar olabilir. O anlamda zorluğu vardı ve farklıydı yani o anlamda.

Araştırmacı: Eğer şöyle bir şansınız olsa, projeyi baştan yapma gibi bir şans, neleri değiştirmek isterdiniz? Mesela örnek veriyorum birilerini mi çıkartmak isterdiniz ekipten? Ne gibi değişiklikler yapmak istediniz projenin çok daha başarılı olması için?

Katılımcı 3: Dediğim gibi çok daha başarılı ve verimli olması için bence Kırgız ekibin daha önce gelip, bizimle biraz daha vakit geçirip, daha bir oryantasyon süreci geçirmemizi isterdim öncelikle birincisi. Onun dışında, ben kendi birimim açısından, daha kalabalık bir ekip olmamız gerekiyordu bizim. Bu bir eksikliği ve o an tamamlayamadık bunu.

Araştırmacı: Eleman eksikliği.

Katılımcı 3: Efendim?

Araştırmacı: Eleman eksikliği vardı diyorsunuz.

Katılımcı 3: Evet, eleman eksikliği vardı. Bu bizim birimimiz için değil sadece başka birimler için de geçerliydi. Ama bu bizim için bir tecrübe oldu. Dediğim gibi, ilk defa bu kadar büyük bir ekiple, bu kadar büyük bütçeyle uluslararası düzeyde iş yaptığımız için... Kaç kişi gerekiyor, nasıl ilerleyeceğiz onu tam göremedik. Bu bizim için eğitim gibi bir şey oldu. Sınav gibi bir şey oldu. Bir dahaki işimizde ne yapacağımızı ve ne yapmayacağımızı bu şekilde görmüş olduk.

Araştırmacı: Peki siz çokuluslu ekiplerle çalışacak kişilere ne yapmalarını önerirdiniz? Mesela sizce ne yaparlarsa çok başarılı olurlar, iş daha uyumlu bir şekilde ilerler?

Katılımcı 3: Bence kesinlikle oryantasyon süreci. Gerçekten çünkü çokuluslu ekipte çalışmak kolay değil. Çarpı iki hatta çarpı üç daha zor. Dediğim gibi, kaçınıcıya söylüyorum bilmiyorum ama dil olayı çok ayrı. Hatta ortak dil konuştuğunuzda bile, örneğin İngilizce bilse de o ekip, bizim ekip de belli bir düzeyde konuşuyor, o zaman bile anlaşmazlıklar çıkabiliyor. Çünkü mesleki İngilizce konuşamıyor herkes ne yazık ki yada mesleki olarak ortak bir dil konuşamıyorsunuz. Onun düzeyi yüksek bir düzey çünkü. Anlayamadığınız, onların anlayamadığı, sizin anlatamadığımız mutlaka şeyler olacak, yanlış anlaşılmalarda. Biz bunu böyle bir ortak bir şey olmadığı halde bunu başardık. O yüzden oryantasyon çok önemli. Yine dediğim gibi onların bizim ekipteki kadın üyelere bakış açısı başta garipsediler. Onlar garipseince biz de onlara karşı... daha soğuk durmaya başladık ilk başta. Çünkü öyle durmamız gerektiğini düşündük... Bu gibi açılardan kesinlikle önden sosyalleşme, bir kaynaşma ortamı olması gerekiyor. Onun dışında da, dediğim gibi, sadece yönetmenimizle konuşup görüştük. Keşke görüntü yönetmeniyle, yapım tasarımcısıyla da önceden konuşma fırsatımız olsaydı. Ki bu olması gereken şeyler aslında ama biz zamandan dolayı bunu gerçekleştiremedik. Mutlaka ve mutlaka bir film ekibinde yönetmen, sanat yönetmeni, yapım tasarımcısı ve görüntü yönetmeninin hatta ışık şefinin hepsinin beraber önden bir kaynaşma, her kesin kafasında ne var, bilgi alış verişi şart diye düşünüyorum.

4. Görüşme

Tarih: 04.05.2021

Süre: 18dk.

Araştırmacı: Kayıp Annem 2'den daha önce hiç çokuluslu bir ekipte görev almış mıydınız oksa bu ilk deneyiminiz miydi?

Katılımcı 4: Film seti olarak ilk deneyimim bu ama benim kendi fotoğrafçılık alanımda yabancı modellerle ya da yabancı set arkadaşlarıyla beraber çalışmalarımız oldu. Ama ilk defa bir çokuluslu bir film projesinde çalıştım.

Araştırmacı: İlk defaydı, anladım, peki çokuluslu ekiple çalışma üzerine hizmet içi herhangi bir eğitim almış mıydınız?

Katılımcı 4: Yok herhangi bir hizmet içi eğitim almadım, tamamen tecrübelerle. Herhangi bir eğitim almadım bunun için açıkçası öncesinde. Ama sürekli zaten işin içinde olduğum için, yabancılarla çok çalışmalar yaptığım için herhangi bir zorluk da yaşamadım açıkçası sette. Ama film projesinden önce hizmet içi eğitim almak da isterdim açıkçası.

Araştırmacı: Bunun faydalı olacağını düşünüyor musunuz?

Katılımcı 4: Tabi, aynen, çok önemli bir şey, çünkü gelecek film ekibinin kültürünü bilmek ve onları biraz olsun tanımak gerekir. Ben ışık biriminde çalıştım, görüntü yönetmeni ile mutlaka öncesinde iletişim kurmak gereklidir. Onun tarzını anlamak neler isteyebileceğini bilmek için v.s. hizmet için eğitim almak gerekliydi.

Araştırmacı: Peki çokuluslu ekipler ve çokuluslu olmayan ekiplerle çalışmanın avantaj ve dezavantajları var mı? Bunlardan bahsedebilir misiniz?

Katılımcı 4: Avantajları, onlardan bir şeyler öğreniyoruz. Bu kendi içsel eğitimin için önemli bir şey açıkçası. Çünkü yurt içerisinde herkes genellikle eğer farklı değilse aşağı yukarı aynı tarzlarda iş üretirken, yurt dışındakiler farklı bakış açıları getirebiliyor. Dezavantajı ise sanırım sadece dille alakalı dezavantaj olabilir. Ama ben kendi adıma dille alakalı bir sıkıntı yaşamadım. Çünkü benim iletişim kurduğum kişi, ben ışık şefi

olduğum için, filmin görüntü yönetmeni. Görüntü yönetmeni de ortak dil olan İngilizceye hakim birisiydi şansına, yani biz herhangi bir sıkıntı yaşamadık bu yüzden kendisiyle.

Araştırmacı: Genel gözlemlerinize göre çalışma sürecinde ekip uyumu nasıldı? Başarılı mıydı? Farklı-farklı birimler var ve farklı ulustan insanlar var, bunlar birbirileri ile uzlaşa sağlayacak bir iletişim kurabildiler mi?

Katılımcı 4: Yani açıkçası ben sadece görüntü yönetmeniyle çok yakın iletişim kurduğum için diğer ekiplerden çok haberdar değilim. Ama ben kendi birimim adına, benim asistanlarım ve ben görüntü departmanı ile gayet uyum içerisinde çalıştık. Bütün sorunları çözdük v.s. ne istendiyse, öncelikle görüntü yönetmeni ne istediye onun her birini yapabildik açıkçası. Ama hani yapımdır ve diğer birimlerdir.. onu bilmiyorum.

Araştırmacı: Ekip uyumu bakımından size yine soracağım, çalışma süreci sizce genel olarak nasıldı? Başarılı mıydı? Hiç çatışmalar çıktı mı veya olumlu olaylar yaşandı mı? Buna örnek verebilir misiniz?

Katılımcı 4: Tabi ister istemez bazı çatışmalar olabiliyor ama... Ne olmuştu mesela, yabancı ekibin işe geç gelmesiyle alakalı bir sıkıntı yaşanmıştı. Ama konuşulunca çözülüyor, ikici kez aynı şey yaşanmıyor. Onun dışında benim gözüme çarpan bir problem yoktu. Sıkıntı yaşanmadı. Kültürel çatışma olmadı açıkçası.

Araştırmacı: Çatışma gruplar arası mıydı, bireyler arası mıydı peki? Onu nasıl değerlendirirsiniz? Birimler arası mıydı yoksa kişisel miydi?

Katılımcı 4: Benim gördüğüm bir tane yaşadığımız bir olay geç gelmeyle alakalıydı. Mesela bizim ekibimiz, Türk olan kısım, zamanında gelirken sete, Kırgız ekip geç geldiler. Ve bir gün öncesinden sanırım alkol de almışlardı. Ve bitik halde idiler geldiklerinde sete. Ama üzerine tabi yönetmenle de konuşulunca bir daha aynı şey yaşanmadı. Onlar da kendilerine çeki düzen verdiler o süreçte.

Araştırmacı: Çatışmaların çözüm yöntemi otoriteyle mi oluyor diyorsunuz?

Katılımcı 4: Evet, tabi. Başta yönetmenin çözmesi gerekiyor zaten. Asistanları, yönetmen ve yardımcı yönetmen. Onun dışarısında hep uyum içerisindeydi. Projeden sonra hala görüşmeye devam ettik açıkçası. Yönetmenle zaman-zaman internet üzerinde de olsa görüşebiliyoruz. Aslında bir dostluk bağı da kurulmuş oldu böylelikle.

Araştırmacı: Peki set sürecinde öncesinde veya sonrasında ekip üyeleri ile iş dışında biraraya gelmiş miydiniz herhangi bir sosyal etkinlikte? İçeriği neydi bu etkinliğin tam olarak, eğer biraraya geldiyseniz?

Katılımcı 4: Açıkçası ben öncesinde biraraya gelmeyi çok isterdim. Çünkü biz direkt işe başladık, yani birbirimizi tanımadan. Bizim önceden onlarla bir toplantı yapmamız gerekirdi. Ya da bir gün hiçbir şey yapmadan en azından tanışmamız gerekirdi. Bunlar olmadı bu eksiklikti. Ama ona rağmen proje güzel gitti, her şey... çözülebildi sorunlar, bütün çekimler tamamlandı. Çekim bittikten sonra ortak bir gece yapıldı. Bir mekanda eğlence gibi bir şey, kutlama yapıldı. O şekilde, karşılıklı hediyeleşmeler oldu v.s. Onlar kendi kültürlerinden birkaç hediye hazırlamışlar bizim için sağ olsunlar. Onun dışında bir şey yok. Toplanma olarak.

Araştırmacı: Son olarak şunu sorayım size, eğer projeyi baştan çekme şansınız olsaydı ne gibi değişiklikler yapmak isterdiniz? Sizce eksik olan neydi? Çokuluslu ekipte çalışacak insanlara başarılı olmaları için siz ne gibi önerilerde bulunursunuz?

Katılımcı 4: Ön hazırlığın çok iyi yapılması gerekiyor. Bence bu işin %80'ni ön hazırlık. Önceden gelecek ekip, yani bizim için gelen ekip kamera departmanıydı. Ekibin beyni gibi bir kısım. Yani o ekip neye ihtiyaç duyuyorsa, duyabilecekse önceden bunların mutlaka hazırlanması gerekiyor. Onlar Türkiye'ye giriş yaptıktan sonra bunların çözümü zor oluyor. Kısmen bu tarz zorluklar yaşadık. Onların istedikleri şeyler o an elimizde yok ama zaman da yok. Zaten biliyorsunuz, belli bir süre içerisinde tamamlanması gerekiyor her proje. Yani mutlaka ön hazırlığın çok iyi yapılması gerekiyor. Set çalışanlarından, en azından iletişim kuracak birim şeflerinin, orta seviye İngilizceyi bilmeleri gerekiyor. Dil olmazsa zaten büyük bir sıkıntı yaşanır bu tarz setlerde. Tabi ki tercümanların da olması iyi olur. En az üç dört tercüman. Ama bunlar tabi yapımcıyla alakalı durumlar olduğu için en azından set çalışanlarının İngilizceye hakim olmasını mutlaka bekleriz. Öncesinde dediğim gibi ön hazırlık çok-çok önemli. Devamı zaten süreçte belli oluyor.

Araştırmacı: Siz peki bütün çekim sürecini ve bittikten sonra ortaya çıkan projeyi başarılı olarak buluyor musunuz?

Katılımcı 4: Ben setin içerisinde olduğum için ve şartları bildiğim için, o imkanlarla bence fazla-fazla iyi bir sonuç ortaya çıkardığımızı düşünüyorum. Bence çok başarılı bir proje oldu diyebiliriz. Çünkü imkanları biliyorsunuz, mesela ışık

departmanının imkanlarını ben çok iyi biliyorum. Doğru düzgün ışığımız bile yoktu. Ona rağmen inanılmaz işler çıkardık, güzel efektler yarattık. Mekan aydınlatmalarında karşı taraf, karşı ekip de gayet mutlu oldu. Özellikle görüntü yönetmeni ışık biriminden baya memnundu, memnun ayrıldı buradan açıkçası.

Araştırmacı: Sizin de içinize sinmiş oldu mu yaptığınız iş?

Katılımcı 4: Evet. Benim için büyük tecrübe oldu. Çünkü ben görüntü yönetmeninden o setten sonra baya bir şeyler öğrendim. Her görüntü yönetmeni mutlaka ışık birimine mutlaka bir şeyler öğretiyor. Bunlar biri bu proje oldu benim için de.

Araştırmacı: Benim size soracağım sorular bu kadardı, zaman ayırdığınız için teşekkür ederim size. Sizin eklemek istediğiniz bir şey yoksa burada tamamlayabiliriz.

Katılımcı 4: Ben teşekkür ederim. Tamamlayabiliriz.

5. Görüşme

Tarih: 05.05.2021

Süre: 26dk.

Araştırmacı: Anadiliniz dışında hangi dilleri aktif olarak kullanıyorsunuz?

Katılımcı 5: İlk çokuluslu işim, üniversite üçüncü sınıfa denk gelmişti. Bir reklam filminde çalışmıştık. Gerçekten çokuluslu bir işti. Görüntü yönetmeni Almandı, yönetmen Kanadalıydı, çeken yapım ekibi Amerikalıydı, gerçekten çokuluslu bir işti. O sette ilk bunun zorluğunu yaşadım. Dedim ki, benim İngilizcem tam profesyonel mesleki konuşabilecek kadar müthiş değil. O yüzden ben kendi çabamla bir şeyler üreteyim, bir şeyler yapmaya çalışayım. Sonra belli başlı terimler... işte Ruslarla (Kırgızları kastediyor) çalıştığımızda da olduğu gibi... anlıyorsunuz bir süre sonra... Kanadalılar İngilizceyi başka konuşuyor, Almanlar zaten Almanca konuşuyor sette, İngilizce konuşmuyorlar hiçbir şekilde. Az buçuk Almancam da var o şekilde, kendimi ifade edebilecek kadar . Rusça da kelimeler biliyorum bir iki tane.

Araştırmacı: O zaman bu ilk deneyiminiz değil çokuluslu bir ekiple çalışma üzerine?

Katılımcı 5: Profesyonel anlamda baştan sona olarak bakılırsa bu profesyonel olarak yaptığım... Nasıl diyeyim, o ilk reklam filmi benim daha çok stajyer gibi gittiğim, ücret talep etmediğim ve sette çalışabileyim diye gittiğim bir işti. Çok büyük bir işti, belki de en büyük işlerimden biriydi. Büyük bir Alman araba firması için çekilen bir reklam filmiydi. Şansımıza girebildik o sete ama profesyonel olarak bu iş (Kayıp Annem 2 projesini kastediyor) benim ilk yaptığım çokuluslu bir işti diyebilirim.

Araştırmacı: Peki bu işlerden önce çokuluslu ekiplerde çalışma ya da kültürel farklılıklar üzerine herhangi hizmet içi eğitim almış mıydınız?

Katılımcı 5: Yok, bunun üzerine özel bir eğitim almadım. Sadece dilimi geliştirmeye çalıştım, bu ama şey için değildi, çokuluslu ekipte çalışırken zorlanırım diye değil, ben kendi kişisel gelişimim için dilimi geliştirmeye çalıştım. Ama belli bir yere kadar geliştirebildim. Öyle söyleyeyim.

Araştırmacı: Anladım, peki setten önce hazırlık süreciniz nasıl geçmişti? Bundan bahseder misiniz? Özel bir hazırlığınız var mıydı set için?

Katılımcı 5: Şöyle özel bir hazırlığımız, gelen ekip, Türkiye dışından gelen bir ekip olduğu için... dedik ki bu adamlar bizden ekstra bir şeyler isteyebilir. Nasıl bir şey hayal ederler? Çok müthiş profesyonel bir set mi hayal ediyorlar yoksa özveriyle çalışan bir ekip mi görmek istiyorlar, bunu düşündük başta. Beklediğimizden daha cana yakın, sıcak kanlı bir ekip geldi. Bize de yakınlardı kültür olarak, çok sıkıntı da yaşamadık. Sadece dil sıkıntımız vardı. Onu da dediğim yöntemle bir süre sonra aşabildik, öyle söyleyeyim.

Araştırmacı: Yani özel olarak bu set için bir hazırlık gerçekleştirmediniz?

Katılımcı 5: Özel bu set için bu kadar şuna çalışalım gibi bir şey olmadı. Ben zaten kendi departmanımınla alakalı, ışık ekibindeydim, normal olması gereken hazırlıkları yaptık. Bu projeye özel bir çalışma gerçekleştirmedik.

Araştırmacı: Anladım, peki şöyle sorayım ben o zaman size, daha önce çokuluslu ekipte kısa çalışmalar yürüttüğünüzü de söylediniz, staj olarak yapmıştım dediğiniz, peki sizce çokuluslu ekipte çalışmayla çokuluslu olmayan bir ekipte çalışmanın avantaj dezavantajları var mı? Varsa bunlar nelerdir?

Katılımcı 5: Şöyle, dezavantajı tabi ki, hepimizin de öngörebileceği gibi, anlaşma, iletişim problemi var. Ve söyle bir şey var, böyle setlerde biri çevirmenlik görevini üstleniyor, doğal olarak, eğer çevirmenlik hizmeti yeterli miktarda değilse bu müthiş bir iletişim problemi haline geliyor. Yani şöyle söyleyeyim, yönetmen olarak bakmayalım, yönetmenle herkesin konuşması anlamsız, böyle bir şey zaten olamaz sette. Ama ekip yabancıysa ve hani ben gidip yapımdan bir insandan diyelim bir tane bir şey isteyeceğim, bunu istemek için gidip çevirmenin vaktini çalıyorsam bu çevirmene müthiş bir iş yükü yüklüyor. Bir yerden sonra mecbur siz o çevirmeni bulamıyorsunuz. Ve sizin kendiniz o yapımdaki ekipten biriyle iletişim kurması gerekiyor. Ve bu orada iletişimi zorlaştırıyor, zaman kaybı oluyor, zaten iletişim modeli olarak da sıkıntılı bir model. Çevirmen üzerinden konuşmak da bir yerden sonra sıkıntılı bir model. Çünkü o anda İngilizceye çevirmesi gereken bir konuyu size Türkçeye çeviriyor, kendi Türkçe düşünüyor, İngilizceyi alıp oradan Türkçeye çeviriyor. Size anlatmaya çalışıyor. Üç kişi aynı anda konuştuğu zaman kafası komple karışabiliyor. O yüzden o tarz sıkıntılar oluyor. Böyle bir dezavantajı var. Avantaj olarak da ben, iş çeşitliliği olarak bana avantaj olarak geliyor. Kanadalı bir yönetmen ya da görüntü yönetmeniyle çalışmak benim için farklı bir artıdır. Çünkü farklı bir çalışma tarzı vardır. Alman görüntü yönetmeniyle çalıştım dedim ve o adam gerçekten Alman disiplininin ete kemiğe bürünmüş haliydi. Sette gram motivasyonu bozmadan, başlangıçtan bitişe kadar hiç disiplini bozmadan çalışan biriydi. Dedim ki gerçekten Almanlar sete de o disiplini yansıtmışlar. Onun haricinde dediğim o insan çeşitliliğiyle beraber, yaptığı işle beraber geliyor. Her gelen insan bence farklı bir teknik getiriyor. Sektöre karşı avantaj, öyle söyleyeyim, avantajı odur benim için.

Araştırmacı: Bir önceki soruya dönecek olursak, çokuluslu ekiplerde çalışma üzerine hizmet içi eğitim almadığınızı söylemişsiniz, sizce bu eğitimin alınması gerekiyor mu? Alınırsa faydası olur mu çalışma açısından?

Katılımcı 5: Tabi faydası olur, çünkü öyle bir şey bence iletişimi kolaylaştırır, hem setin işleyişini kolaylaştırır. Yani setin işleyişini kolaylaştırması zaten, küçümsemek için söylemiyorum, set çaycısından yönetmenine kadar, herkesin motivasyonunu yükseltir bence. O nedenle bence önemli. Olması gerekiyor olabiliyorsa tabi.

Araştırmacı: Siz peki bu sette, Kayıp Annem 2 projesinde, genel olarak, ekip uyumu bakımından nasıl bir çalışma süreci geçtiğini düşünüyorsunuz? Sizce bu süreç başarılı mıydı, farklı birimler birbiri ile ortak bir dil bulup çalışabildiler mi?

Katılımcı 5: Şöyle, set olarak bence komple çizgilere ayrılmış bir ekip olsaydı, çekim ekibi ve Türkiye'deki sanat veya yapım sağlayıcı ekibi olarak çizgiyle ayrılmış olsaydık, bizler için zorlaşabilirdi. Ama biraz karma bir ekipti. Mesela kamera ekibinde iki tane Türk asistan vardı. O karmalık bence iletişimi kolaylaştırabilir. Bir süre sonra adapteyi sağladı. Biz onların dilini konuşmaya çalıştık, onlar Türkçeyi bir süre sonra öğrenmeye başladılar, birkaç kelime. Bir iki gün sonra ortada buluştuk yani öyle söyleyeyim. Biz onlara gittik, onlar bize geldi, bir süre sonra o ekip... zaten Türk ekibi kendi içinde daha önce de birlikte çalışan bir ekip olduğu için, kendi içinde zaten çalışmasında bir problem, sadece karşıdaki ekibe adapte oldu, öyle söyleyeyim. Çok büyük bir sıkıntı bence yaşanmadı. Bir süre sonra ekip tamamen adapte bir şekilde çalışabildi.

Araştırmacı: Yani uyumlu bir şekilde çalıştılar?

Katılımcı 5: Ben uyumlu olduğunu söylüyorum.

Araştırmacı: Anladım, peki siz genel olarak projeyi çalışma süreci ile birlikte değerlendirdiğiniz zaman başarılı buluyor musunuz?

Katılımcı 5: Şöyle söyleyeyim açıkçası, ilk proje geldiğinde ve çalışacağımı öğrendiğimde nasıl bir proje olduğunu bilmiyordum. Nasıl çıkacağını da bilmiyordum. Ön çalışma üzerine ben projeyi anlayabildim. Az buçuk ben projeyi çekerken güzel şeyler olduğunu görüyordum. Yani beklediğimden daha üst seviyede bir iş oldu. Çünkü komedi işiydi, ben komediye Türkiye'de bile çok nadir gülebildiğim film olduğu için, standart bir şeye çok gülmemiz beklenemezdi. Çekerken güldüğüm sahne olduysa dedim ki nu film tamam. Proje olarak da bence üst düzey. Zaten gelen ekip oraların da sağlam bir ekibi olduğu için, bence başarılı bir işti ve proje olarak da üst seviye bir işti.

Araştırmacı: Bu süreç içinde peki hiç ekip performansını etkileyen olumlu veya olumsuz olay yaşadınız mı? Eğer yaşadıysanız, bunlara örnek verebilir misiniz? Hani şöyle bir olay yaşanmıştı ve bizi iyi etkiledi, çok verimli bir şekilde çalışmaya devam ettik. Veya şöyle bir olay yaşanmıştı, örnek veriyorum, ondan sonra biraz bizi etkiledi, sekteye uğradı iş gibi. Olduysa böyle bir olay sonrasında toparlanabildiniz mi, nasıl toparlandınız?

Katılımcı 5: Olumsuzdan başlayayım mesela, olumsuz öyle çok hatırladığım, şunu yaşadık ve biz bittik olarak hatırladığım pek bir şey yok. Ama ufak çapta teknik bazı sıkıntılar olur ya hani, insan eksikliği olur, o anki motivasyon düşüklüğü olur. Bu tarz minik sıkıntılar vardı. Bu her sette olabilecek bir şeydi. Oldu ve çözüldü bir şekilde. Karşı tarafın yapımcısının bize davranışı çok iyiydi. Çok babacan bir tavırla davranıyordu ekibe. Film sonu eğlencede hepimize şapka hediye etmişti, bu benim hala sakladığım. Çok güzel ince bir davranıştı, oranın kültürüne ait şeyler hediye etmişti bize. Bu bende müthiş olumlu bir etki bıraktı. O ekip mesela Kayıp Annem 3 projesi için buraya gelse, ben hiç düşünmeden direkt projeye girebilirim. Yapımcının ve diğer ekibin o sıcakkanlı tavrı bizi motive etti çekim esnasında.

Araştırmacı: Bu etkinlik işten önce yapılıyorsa sizi nasıl etkilerdi?

Katılımcı 5: İşten önce biraraya gelme fırsatımız olmadı. İşten önce bütün ekip biraraya gelip tanışma tarzında akşam geçirseydik eğer bu bence motivasyonu çok arttırdı. Bize proje öncesi yönetmenle ilgi çok sıkıntılı olduğuyla ilgili bilgi geldi. Biz de ona göre davranalım ve geri duralım dedik ama çalıştıkça öyle olmadığını gördük. Öyle sıkıntılı bir insan değil. Eğer bütün ekiple önceden tanışmış olsaydık, set esnasında çok daha rahat ve motive çalışabilirdik bence.

Araştırmacı: Peki siz çalışma sürecinde iş dışında ekip üyeleri ile herhangi bir sosyal etkinlikte biraraya gelmiş miydiniz?

Katılımcı 5: Kamera ekibinden biri futbolculuk geçmişi olduğunu söyledi bize. Ekiple sözleşip halı saha maçı yapmayı planlamıştık set bitimi için. O olmadı, keşke olsaydı çok güzel bir anı olurdu bizim için. Sadece bir gün onlar bizden rica etti Antalya'yı gezmek istiyoruz diye. Bir gün onlara Antalya'yı gezdirmiştik, ufak çaplı bir gezi yani büyük çaplı değil... Onun harici bir etkinliğimiz olmadı kişisel olarak.

Araştırmacı: Bu durum çalışmanızı nasıl etkiledi peki?

Katılımcı 5: İster istemez şöyle etkiledi, artık ortak bir paylaşımınız oluyor o insanlarla ve bu da samimiyetimi ilerletiyor... İster istemez daha samimi oluyorsunuz, böyle bir etkisi oldu bize.

Araştırmacı: Tam olarak çalışmanızı nasıl etkiledi?

Katılımcı 5: Ben olumlu etkilediğini düşünüyorum. Bazen fazla samimiyet sorun çıkarır ya, iş disiplini düşer. Bu öyle samimiyet değildi, bir tık yakınlaşma gibi. Daha arkadaş canlısı bir tavırla çalışma gibi. Mesela görüntü yönetmeni soğuk bir insan gibi görünüyordu ama biz o geziden sonra anladık ki öyle bir insan değilmiş. Yaptığı esprileri biz anlamıyormuşuz kendi dilinde yaptığı için. Yanındakiler bize açıkladılar daha sonra anladık.

Araştırmacı: Hiç gruplaşmalar oldu mu sizce? Demin ufak çatışmalar çıktığından bahsetmiştiniz, bunlar kişiler arası mıydı yoksa gruplar arası mı yaşandı? Nasıl çözüme uğradı?

Katılımcı 5: Kişisel olarak ben bir sıkıntı yaşandığına hiç şahit olmadım. Dediğim gibi küçük bazı aksaklıklar üzerine, olay bazlı gerilimler oldu. Mesela set sonu Kemer'den dönüşte bir kamyonetin getirilmesi gerekiyordu. Şoför olmadığı için bir arkadaşımın birlikte biz getirelim dedik ama yola çıkmadan bozuldu. Bütün otobüsle geri dönüp bizi almak zorunda kaldı. Biz ayakta yolculuk yapmak zorunda kaldık. Teknik yapım aksaklığı, olmaması gerekiyordu ama oldu. O gece gerildik, otobüs şoförü de çok gerilmişti, herkesin eve bırakılması sabah yediyi bulmuştu. Böyle bir aksaklık zincirleme olarak ilerlediği için o adamın gerilimi ertesi sabah da devam ediyor ve insanları etkiliyor. İnsanlar gergin olduğu zaman da set geriliyor.

Araştırmacı: Problem daha çok olay bazlı mı gerçekleşti?

Katılımcı 5: Tabi-tabii, bir gruplaşma olmadı, aksine herkes bir kişi gibi çalışıyordu. Türk ekibine karşı Kırgız ekip değil de ortak bir ekip ve sadece küçük olay bazlı gerilimler yaşanıyor.

Araştırmacı: Bugünkü tecrübenizle projeyi tekrar yapma şansınız olsaydı ne gibi değişiklikler yapmak isterdiniz? Neler eksikti sizce? Bu işi yapacak kişilere ne gibi önerilerde bulunurdunuz?

Katılımcı 5: Ben şöyle bir öneride bulunabilirdim. Yapım olarak daha çok çalışılması gerektiğine inanıyorum. Projeyi tekrardan çekiyor olsam, bu işin Türkiye ayağı olsam, yemeğinden konaklamasına kadar her şeyi daha planlı ve programlı ve orta seviyenin biraz daha üstünde tutmaya çalışırdım.

Araştırmacı: Yani ön yapım sürecinin daha titiz bir şekilde mi yapılması gerekir?

Katılımcı 5: Bence ön yapımın son ayağı ve yapım süreci esnası için. Ön yapımda bunun planının programının yapılması ve uygulanması gerekiyordu direk. Orta seviyenin üstü dediğim de, en azından bir şeylerden karı düşürmeyi göze alıp ekibi daha profesyonel göstermek gerekiyordu yapım anlamında. Çünkü çokuluslu bir ekipte uluslararası bir projede çalışıyorsunuz, bu bir reklamdır aynı zamanda. Bu insanlar memlekete döndüğünde sizi orada başka yapımcıya önerdiğinde, Antalya'da çektik ve bu şehir dokusundan insanına gerçekten müthiş bir şehirmiş...yapımcılıklarından set ahlakına kadar.... şeklinde reklamınızı yaptığında bu Antalya'ya gelebilecek yeni bir proje demek. Ben tekrar çeksem gerekirse karımı daha da düşürüp, bu seti olabilecek en profesyonel seviyeye çekip bir reklam yapmak isterdim.

Araştırmacı: Bunun dışında değiştirmek isteyeceğiniz bir şeyler var mı?

Katılımcı 5: Bunun dışında aklıma pek bir şey gelmiyor. Dediğim gibi her şey yapıma çıktığı için. Çalışan insan sayısını çoğaltmak isterdim. Her birime ekstra asistanlar vermek isterdim. Bu yapıma çıkıyor ve ufak çaplı gerginlikler zincirleme birbirini etkiliyor. Değiştireceğim tek şey yapımla alakalı olurdu yani.

Araştırmacı: Yani bu işi yapacak olanlar ön yapım aşamaları daha titiz yapmalıdır mı diyorsunuz?

Katılımcı 5: Kesinlikle. Çok daha iyi bir etkili bırakarak yeni işleri getirme odaklı çalışılmalı.

6. Görüşme

Tarih: 07.05.2021

Süre: 38dk.

Araştırmacı: Daha önce çokuluslu bir ekipte görev aldınız mı?

Katılımcı 6: Sinemada görev almadım ama çokuluslu gönüllük programları ve projelerde görev aldım. Bu fazla bu tarz ortamlarda bulundum ama sinema anlamında ilk çokuluslu projem Kayıp Annem 2 idi.

Araştırmacı: Peki siz hiç çokuluslu proje ekibinde çalışma veya kültürel farklılıklar konusunda hiç hizmet içi eğitim aldınız mı?

Katılımcı 6: Hayır almadım. Sinemada olduğum gibi orası da biraz alaylı oldu, tecrübe ederek yaşadığım süreçti. Sadece şunu diyebilirim, dil bilmek gerekiyor kesinlikle. Daha önce de sinema dışında çalıştığım çokuluslu projelerde lisan problemi yaşamadım. Çünkü genelde İngilizceye hakimlerdi ama Kayıp Annem 2'de ekibin hemen-hemen %90'nı İngilizce bilmiyordu, yabancı ekibin. Tabi ki bir de kültürel farklar oluyordu. Ama ben bu farkları da çok seviyorum. Yani bence işin en keyifli taraflarından biri de o oldu.

Araştırmacı: Tam olarak o farklılıkları biraz açabilir misiniz bize?

Katılımcı 6: Tamamen başka bir ülke, kilometrelerce uzakta bir ülke. Kırgızistan uzak bir yer, ana dili Kırgızca ve Rusça. En azından gelen ekibin İngilizce bilme oranı düşüktü. Ama aramızda çok değişik bir bağ vardı. Özellikle ilk birkaç günden sonra, çoğumuz birbirimizi anlamamıza rağmen... aslında Türkçeyle Kırgızca arasında bazı benzer kelimeler var. Tuhaf bir şekilde anlıyorsun. Bir iki kelime denk geldiği oluyor. Onun dışında şeyi hiç unutamiyorum mesela, setin ilk haftası... anladığım kadarıyla at eti Kırgızistan'da, onların kültüründe yenen ve lezzetli bir şey. Biz de savaş dışında normal karşılanmayan, çok tüketilmeyen, hatta hiç tüketildiğini görmedim, bir yemek. Kültürel farklılıklar sonuçta. Karşı tarafın görüntü ekibinden birisi bizim ekibe sandviç ikram etti. Normalde çok oburumdur ama o gün nedense yemedim. O gün o sandviçten yiyen bütün arkadaşların midesi bozulmuştu. İşin kötü tarafı, yerken ne olduğunu anlamadılar. Yedikleri sandviçin içinde kurutulmuş at eti olduğunu sonrasında anladın. Öyle bir şey yaşamıştık. Çok gülmüştük gerçekten. Onlar sürekli Türk yemeklerini merak ediyorlardı. Olabildiğince Türk yemekleri ile tanıştırmaya çalışıyorduk onları. Bazı bizim yemeklerimiz de onlara çok tuhaf geliyordu. Sürekli Türk yemeği geldiği için sete. karşı takımın aç kaldığı bile oluyordu. Sonuçta Türk usulü yemekler var ve farklı damak tadı. Bazen onlara dışarıdan ekstra yemek tedarik ettiğimiz oluyordu. Bunun dışında gelen ekibin tamamı erkekti. Ben bize yakın hissettim, sıcak kanlı bir ekipti. Özellikle ilk haftadan sonra çok bir problem yaşamadık... Ben Kayıp Annem 2'yi izleyene kadar o heyecanımı hep korudum. İzleyince de çok mutlu oldum. Çünkü bir sanat eseri oluşturuyorsunuz. Önünüze çıkan bütün engelleri tek-tek aşmanız lazım. Buna kültürel farklılıklar da dahil. Filmi izlediğiniz zaman iki kültürün harmanı onu o kadar lezzetli

kılmış ki. Filmin içindeki Türk esprileri, yönetmenin kendi kültürünü yansıtma şekli, Türk kültürünü yansıtma şekli. Bizim oyuncularımızın filme kattığı ayrı bir lezzet var. Hikaye Antalya'da geçiyor. Zaten Antalya çok güzel bir şehir, çok sinematografik. Total olarak baktığımız zaman çok tatmin edici bir şeyle karşılaştık.

Araştırmacı: Siz beğendiniz yani filmi?

Katılımcı 6: Tabi, özellikle ben kendi departmanım adına, casting adına ne kadar doğru seçimler yaptığımı gördüm. Türkiye'de vizyona girseydi bence çok iyi iş yapabilirdi. Çünkü yarı yarıya Türk komedisiydi bence yani.

Araştırmacı: Sizce set sürecinde ekip ruhunu, ekip performansını etkileyen herhangi olumlu veya olumsuz olay yaşandı mı?

Katılımcı 6: Sadece ilk başlarda çok gergindik. Onu hatırlıyorum.

Araştırmacı: Sebebi neydi peki gerginliğin?

Katılımcı 6: Yönetmen sürekli bir şeyler söylüyor. Ve sette bir tercümanımız var ama set elli altmış kişi. Müthiş bir curcuna ve herkes yönetmenle iletişime geçmek için o tercüman engelini aşmak zorunda. Tercümanın onunla ilgilenmesi lazım yani. Ve tercüman hangi biriyle ilgilenir? Cast bir şey bekliyor, sanat asistanları bir şey bekliyor, yürütücü yapımçı bir şey bekliyor ve herkes beklediği cevaba göre hareket edip hızlandıracak süreci. Ve daha sonraki günler daha akıcı ilerledi süreç. Tercüman 24 saat çalışıyordu herhalde çünkü aynı zamanda yardımcı yönetmendi. Gece bile iş dışında aranıyordu. Yönetmenimiz İngilizce biliyordu. Benim için çok büyük bir avantajdı bu... Hatta bazı sahneleri benim kurmamı istedi. Çünkü bazı şeylerin Türk mizahına uygun olması, Türk kültürüne uygun olmasını istiyordu. Onun için de, benim de oyuncu olmam sebebi ile belki de, bu sahneleri benim oturtmamı istiyordu, bana güveniyordu. Hatta filmde bazı sahneler gerçekten birebir gerçek castlar gerektiriyordu. Filmin bir sahnesinde varoş mahalle vardı. Gerçekten suça meyilli, tehlikeli, problemlı karakterleri toplamamı istedi, gerçek cast bulmamı istedi yönetmen... Bunun için Antalya'da en tehlikeli mahallelere gidip insanları filmde oynamaları için ikna ettim. Filmin en keyifli yerlerinden biriydi bence. Ama o grubu idare etmek çok zordu. Benim hayat tecrübem var onlarla iyi anlaşabiliyorum, herhalde Adanalı olmamın getirdiği bir şeydir. Çok uzun sahnelerdi, kazasız belasız bitirdik. Yönetmen çok mutlu oldu, ekip çok mutlu oldu. O

gün de ekibin bunu da yaptıysak artık her şeyi yaparız dediği bir gün oldu. Özellikle ben kendi birimim adına çok büyük bir tehlike atlattım. Çok büyük bir eşik atlardım, gerçekten çok zor bir casttı. Benim biraz risk almayı seven bir yapım var. İç güdülerim güçlüdür, iyi olacak şeyleri sezerim ve uygularım. Kendime o konuda güvenirim. O günden sonra castla ilgili yönetmene ön inceleme listesi bile götürmüyordum. Artık seçimleri tamamen bana bırakmıştı, güvenini kazanmıştım. Bu benim adıma bir dönüm noktası oldu diyebilirim.

Araştırmacı: Artık tamamen size mi bırakmıştı?

Katılımcı 6: Evet, belli bir yerden sonra zaten ekip tamamen bütünleşiyor. Konuşmasak bile en basit iletişimimiz oluyordu, kaynaşmıştık. Herkes bir amaç için elinden geleni yapıyordu.

Araştırmacı: Set sürecinde çalışanların farklı departmanlara ayrıldıklarını biliyoruz, bu departmanlarda da farklı kültürden insanlar var. Bu bağlamda baktığımız zaman, çalışanlar birbirileri ile başarılı iletişim sağlayabildiler mi? Uyumlu çalışabildiler mi?

Katılımcı 6: Sanat ekibinde sıkıntı olduğunu hatırlıyorum mesela. Karşı tarafın sanat yönetmeni sahneyi kurarken bizim sanat şefimiz ona hep müdahale etme gereksiniminde bulunuyordu. Burası Türkiye burada böyle sofralar kurulur, bunlar olur, evlerin tasarımı böyledir gibisinden. Bu kültürel farklılığı karşı tarafın kabul etmesi bazen sıkıntı oluyordu mesela. Ve ikna süreci başlıyor. İki taraf da ortak bir dilde konuşmadığı için iletişim problemi de var tabii.

Araştırmacı: Bu sorun nasıl çözümleniyordu peki? Bir çözüme ulaşıyor muydu?

Katılımcı 6: Çözüme ulaşıyordu, ortaya karışık çözüm olduğu da oldu. Mesela filmde birkaç absürt sanat sahnesi var mesela benim gözüme batan. Yani iki kültürün karışımı gibi. Kumar sahnesi vardı mesela örneklendirmek gerekirse. Masada hem çay vardı hem de şarap vardı. Bunun ciddi bir iletişim problemi olduğunu hatırlıyorum mesela. Ama komik olduğu için yönetmen öyle kalmasını istedi. Ben bir de castta şöyle bir problem yaşadım. Mafya yanındaki adamları Hollywood filmlerindeki mafya adamları gibi hayal ettiler ama ben anlattım bizde tamamen farklı olduğunu ve daha gerçekçi olması için ikna ettim... Ben çekimlerden önce yönetmenin bütün filmleri

izledim ve notlar aldım. Oyuncuları seçim tarzını analiz ettim. Özellikle teatral oyunculuk sevdiğini fark ettim. Ve getirdiğim cast genellikle tiyatroculardı bu yüzden, çok mutlu oldu gerçekten. Belki de sette yaptığım en doğru hareket buydu. Bu arada diyaloglara da çok ciddi müdahaleler ettik. Çünkü senaryo önce Rusça yazılmış sonra İngilizceye tercüme edilmiş, sonra da Türkçeye. Oyuncuları ben çalıştırdığım için cümlelerin plastikliğini kırıp bizim dile uygun yaptım. Bunda da mesela anlaştık, uzlaştık. Diyalogları çok natürelleştirdik. Bu konuda da yönetmen bana bıraktı, bırakmasaydı ve direktseydi, çok ciddi problemler yaşardık. Çünkü kendi kültürlerine ait cümleler vardı. Oturmuş kalıp cümleler, ata sözlerini çevirince anlamsızlaşıyor....

Araştırmacı: Bahsettiğiniz kültürel farklılıklar çalışma sürecini nasıl etkiledi peki, olumlu mu olumsuz mu? Hatırladığınız bir olay var mı bununla ilgili?

Katılımcı 6: Öyle olumsuz olarak etkileyen bir olay hatırlamıyorum ama eğlence anlayışları farklı. Çekimler bittiğinde eğlence düzenlenen gecede sıkılmışlardı mesela. Biz klasik meyhane bar tarzı bir er ayarlamıştık. Onlar biraz sıkılmışlardı yani. Bu demek ki onların eğlence anlayışına biraz ters.

Araştırmacı: Peki hiç bireylerarası veya gruplararası çatışma oldu mu? Gruplaşmalar oldu mu?

Katılımcı 6: Sinemada hep departmanlar arası daha bir samimiyet vardır. O da çok doğaldır. Hangi departmandaysan oradakilerle samimi olursun çünkü. Departman gereği daha çok yönetmen, yardımcı yönetmen ve oyuncularla çok diyalog kurarım... Mesela benim ışık ekibiyle pek iletişim halinde olmuyorum. Yabancı görüntü ekibiyle sürekli iletişim halindeyiz. Zaten her departman birbiri ile samimi olursa o zaman iş olmaz ortada, sekteye uğrar çalışma...

Araştırmacı: Hiç ekip üyeleri ile iş dışında herhangi bir sosyal etkinlikte biraraya geldiniz mi?

Katılımcı 6: Şöyle diyeyim, bazı günlerde çok uzun ve zor koşullarda çalıştık süre kısıtlı olduğu için. 18 saat set olduğu günü bilirim ben. Onun için film bitene kadar çok aktivite olmadı. Ama fırsat buldukça, ben mesela yemek arasında görüntü yönetmenini alıp kebabçıya götürmüştüm. Çok beğenmişti. Ben bir başka kültürleri öğrenmeyi de çok severim, onları yakından tanımayı da çok severim. Karşı tarafla aram o yüzden çok iyiydi.

Bir de şey vardı,Türkiye'ye gelmişler, Türkiye'yi iyi tanıtalım, birkaç kelime Türkçe öğreteyim.

Araştırmacı: Bu tarz etkinlikler iş disiplini ve genel olarak çalışmayı nasıl etkiler sizce?

Katılımcı 6: Kontrollü ise olumlu etkileyeceğine inanıyorum. Sonuçta hepimiz insanız ve insani ilişkilerle hayatımızı devam ettiriyoruz. İnsan ilişkilerimiz ne kadar iyi olursa sette de o kadar akışkan olacağını düşünüyorum. Ama mesai saatleri içinde tabi ki belli bir sınır var. Bence olmalı.

Araştırmacı: Bu çalışma tecrübenizden ve daha önceki çokuluslu ekiplerde çalışma tecrübenizden yola çıkarsak eğer, sizce çokuluslu olan ekiple çalışma ile çokuluslu olmayan ekipte çalışmanın avantaj ve dezavantajları nelerdir?

Katılımcı 6: Ben arada muazzam bir fark olduğunu düşünmüyorum öncelikle. Yeter ki dil bileyim. İkinci bir şansım olsa ben sete kendi kişisel tercümanımla giderdim.

Araştırmacı: Bunun dışında ne gibi değişiklikler yapmak isterdiniz eğer ikinci bir şansınız olsa projeyi yeniden yapmak için? Ne eksiklikler vardı mesela?

Katılımcı 6: Biraz koordinasyon eksiklikleri vardı. Bu da süreç zarfında değişikliklerden kaynaklı olduğu için bir şey diyemiyorum. Onun dışında çok iyi bir çalışma oldu.Mutluyum. Projeyi başarılı ve keyifli buluyorum. Açıkçası bir daha yabancı ulustan bir ekipten çok rahat çalışırım. Tercihen ama dilini bildiğim bir ekip olursa daha rahat olur diye düşünüyorum.

Araştırmacı: İleride çokuluslu proje ekiplerinde çalışacak insanlara siz ne gibi önerilerde bulunurdunuz?

Katılımcı 6: Öncelikle dil bilmeleri şart. Özellikle de iletişim ağırlıklı bir departmandaysa, cast gibi reji gibi. Dil bilmiyorlarsa katılmasınlar projeye, çünkü kendilerini kötü hissederler ve verimsiz olurlar... Kesinlikle rahat ve açık görüşlü olmaları lazım. Onların yeme içme kültürleri, konuşmaları, davranışları farklı, bunları hoşgörü ile karşılamaları lazım. Kişi eğer diğer kültürlere çok açık değilse, yeni kültürleri öğrenmeyi sevmiyorsa daha kötüsü başka kültürlere karşı saygılı değilse, o kişi asla çokuluslu projelere katılmamalıdır. Mesela o anlattığım sandviç olayında çıkıp biri kötü tepki verse

olay başka boyuta taşınırdı, bu da işi zedelerdi. Son olarak sinemacı arkadaşlara mutlaka çokuluslu projelerde görev almayı tavsiye ediyorum. Kendileri adına iyi bir kişisel gelişim olacaktır... Çokuluslu projedeki çalışmadan aldığım haz çok aha fazlaydı. Benim çok keyif aldığım projelerden biri oldu... Uluslararası bir iş sadece kendi ülkenizle sınırlı kalmıyor, zaten sinemanın gücü de bu değil mi? Tiyatro ve sinemanın arasındaki en büyük fark sinemanın çok milyonlarca kişiye ulaşabilme potansiyelidir.

7. Görüşme

Tarih: 07.05.2021

Süre: 40 dk.

Araştırmacı: Bu proje çokuluslu bir ekipte çalışma üzerine ilk deneyiminiz miydi?

Katılımcı 7: Sinema anlamında ilk deneyimimdi. Daha önce ama tiyatrodaki yine sinemayla iç içe olan bazı insanlarla çokuluslu bir ekipte çalışmalar yürüttük. İsim de verebilirim, Alexander Piere, kendisi en son bildiğim kadarıyla 300 Spartalı filminin dövüş koreografilerini yöneten bir kişiydi. Biz onunla beraber Antalya Şehir Tiyatrosu'nda bir tiyatro çalışmasında bulunduk. Öncesinde workshop ve benzeri çalışmalar oldu. Ondan sonra da dünyaya mal olmuş tiyatrocunun Antonio Fava ile beraber Mask tiyatro oyununu çalıştık ve onu sahneledik. Sinema anlamında evet Kayıp Annem 2 çokuluslu proje adına ilk yolculuğum ama tiyatro anlamında iki tane çokuluslu uluslararası projede görev aldım ve turnelere de katıldım.

Araştırmacı: Peki hiç çokuluslu bir ekipte çalışma ya da kültürel farklılıklar üzerine hizmet içi eğitim aldınız mı?

Katılımcı 7: Yok hiç öyle eğitim almadık. Zaten oyunculuğu temel yapısında beden dili var. İletişim anlamında en çıkmaza düştüğünüz anda beden dilini kullanarak bir şeyleri ifade etmeyi çabalarsınız... Ya da karşı taraftakinin beden dilini görerek hareket etmeye ve onu anlamaya çalışırsınız. O yüzden aldığımız eğitim bize yetti yani öyle söyleyeyim. Başka bir eğitim almadığım için şu ana kadar herhangi bir sorun yaşamadım.

Araştırmacı: Nasıl bir ön hazırlık sürecinden geçtiniz peki?

Katılımcı 7: Benim için biraz hızlı oldu. Tabi öncesinden haberim vardı Antalya'ya böyle bir projenin geleceğine ve uluslararası bir proje hazırlığı içerisinde olunduğuna dair. Rol geldiği zaman ne yapacağım ne edeceğim durumu da oldu. Çünkü yabancı ekip, kamera önü oyunculuğu zaten tiyatro oyunculuğundan çok farklı bir durumda. Yönetmenle nasıl iletişim kurarım gibi bir kaygı süreci yaşadım. Ama sonrasında sinemanın evrenselliğini düşünerek, ve bu evrenselliğe katkı sağlayan oyunculuğun evrenselliğini düşünerek, kendimi rahat bıraktım. Yönetmenin eline bıraktım bir anlamda. Ondan sonra da herhangi bir sorun yaşamadan süreci güzel bir şekilde geçirdik. Bir ön hazırlık süreci yaşamadım diyebilirim, sadece küçük-küçük kaygılar oldu.

Araştırmacı: Ekip performansını nasıl değerlendirirsiniz peki? Birimler birbirileri ile uyumlu bir şekilde çalıştılar mı?

Katılımcı 7: Teknik terimler haricinde ekip hemen-hemen birbiriyle uyumlu bir şekilde çalıştı. Benim ilk yapım aşamasına girildiği zaman kaygılarım vardı. Çünkü sağa git diyecek yönetmen, örnek veriyorum, anlamayacağız onu tercüman olmazsa. Ama neyse ki beden dili devreye girince ekipte herhangi bir sorun yaşamadan süreç atlatıldı. Anlaşmazlıklar oldu tabi ki, oyuncularla ilgili anlaşmazlıklar ama bunların hepsi yönetmenin inşa ettiği dünyayı yansıtmak için olduğu için biz de ona eşlik etmek durumundaydık. Sorunlar çok dile gerek kalmadan süreç içerisinde kendiliğinden çözüldü. Hatta şöyle bir durum oldu, bu benim dışarıdan gözlemimdir, ekibin ilk birkaç gün içerisinde birbirileri ile samimi olmadıkları için, sonuçta farklı kültürden insanlar geliyor, onların yaşam biçimleri, davranışları nedir ne değildir bilemiyorsun, keza onlar da size aynı şekilde yaklaşıyor. Ama hem gelen ekip hem de buradaki ekibin ortak noktası sinema olduğu için uyum içerisinde çalışabildiler. Üçüncü dördüncü günden sonra benim fark edebildiğim artık birbirilerinin beden dilinden anlayan, ortak bir şekilde hareket edebilen bir ekip oldu. İki ekip haricinde tek bir ekibe dönüştü.

Araştırmacı: O zaman ekipler arasında bir gruplaşma olmadı mı ?

Katılımcı 7: Yok, bu sadece dediğim gibi ilk bir iki gün benzeri bir durum vardı. Oyunculuğu bir tarafa koyarak kamera arkasındaki ekipten bahsediyorum, oyuncularla ilgili kısmı da birazdan paylaşırım. Kamera arkasındaki ekip... bunlar yurt dışından geldiler ayrımı olmadan beraber ortak bir şekilde hareket edilebildi. Hadi hep beraber gidiyoruz ruhu oldu. Bu anlamda ekip ikinci üçüncü günden sonra tam uyumu yakaladı. Tabi ilk başlarda tanıma isteğinin getirdiği durumdan kaynaklı çekinceler vardı. Oyuncularla ilgili durum da şöyle, aynı zamanda cast direktörlüğü de yaptığım için yönetmenin bizim beğenmediğimiz kişileri beğendiğini keşfettim süreçte. Gelen oyuncular da yabancı yönetmenle çalışma tedirginliği vardı. Bu haliyle oyuncuların içerisinde bir gruplaşma yarattı. İnsanlar hep en çok anlaşabildiği kişilerle diyaloga geçer. Gelen yabancı oyuncu ekibi de daha öncesinden birbirini tanıyan, birbirileri ile iletişimi olan, hatta bu serinin birinci filminde çalışmış birbirini tanıyan insanlardı. Bu süreç ne zaman sona erdi onu söyleyeyim, oyuncular beraber sahnelerde oynayınca, baştan çekimler ve tekrarlar olunca o arada samimiyet de doğmaya başladı. Oyuncuların arasında göz teması başladı ve o gruplaşma da belli bir süreden sonra yıkıldı. Belirgin bir sorun yaşamadık. Beraber üretmenin verdiği mutluluk doyumuna ulaştırıyor ve bu zaten temelde ulaşılmaması istenen bir nokta.

Araştırmacı: Sette sizin aklınızda kalan ve işi olumlu veya olumsuz bir şekilde etkileyen herhangi bir olay yaşadınız mı?

Katılımcı 7: Antalya'da küçük roller için profesyonel cast bulmak çok zor, bulduktan sonra da onun devamlılığını sağlamak daha da zor. Çünkü Antalya şehrinin insanları yapı olarak keyfine düşkündür... Şehrin rahatlığı ve güzelliği haliyle tembellik getiriyor ve oyuncularda devamlılığı sağlayamıyorsun. Çok uzun sürüyor bu iş bir daha gelmem diyenler oluyor ama oyuncuya sahnenin devamlılığı açısından ihtiyaç oluyor... Çekim günlerinin birinde oyunculardan biri devamlılığı olan sahne için gelmeyeceğim dedi. En son alacağı ücreti yükselttik, üzerine bir de taksi parasını karşıladık da zor ikna ettik. Normalde bu oyunculuk ahlakına uygun olan bir davranış değil. Ben bir daha ne oyuncuyla çalışırım ne de referans olmam. Çünkü sadece sen yoksun, arkanda 50-60 kişi insan çalışıyor. Bu durumu yönetmene yansıtmamak için baya bir zorlandık ama hallettik. Oyuncu olarak yaşadığım durum da şu oldu, ben bir yerde yönetmenle çatıştım. Benim mantığıma uymayan sözler dizilimi var ve yönetmene izah etmeye çalışıyorum, bu arada

çevirmen arkadaşımız da bizimle ilgilendi sağ olsun. Dizilim şöyle, Ahmet ağabey bana söyledi, ben Aslan'a, Aslan Mehmet'e gibi bir şey, tam da hatırlamıyorum şimdi. Cümlelerin tamamında Türkçe baktığımız zaman bir mantık hatası olduğunu gördüm. Bunu yönetmene izah etmeye çalıştım ama beni ikna etti, çünkü filmin dublajı yapıldığı zaman bu şekilde Kırgız izleyicisine komik geleceğini söyledi. Ama o benim içimde kaldı, hala izlerken o sahnedeki mantık hatasına takılıyorum. Dışarıdan izleyenin anlamayacağı bir durum zaten... Ortak bir dil konuşmadığınız zaman problem yaşayabiliyorsunuz.

Araştırmacı: Hiç gözlemlediğiniz bireylerarası veya gruplararası çatışma çıktı mı?

Katılımcı 7: Hiç bireylerarası veya gruplararası çatışma veya büyük bir tartışma ortamı yaşanmadı, ufak tefek pürüzler oldu anlattığım gibi. Uyumlu bir şekilde çalışıldı. Birileri size kişisel olarak hakaret etmediği zaman sette ses yükselmesi veya çatışmaların yaşanacağını düşünmüyorum.

Araştırmacı: Peki sizce çokuluslu ekipte çalışma ve çokuluslu olmayan bir ekipte çalışmanın avantaj ve dezavantajları nelerdir?

Katılımcı 7: Oyuncu olarak çokuluslu projelerde yer almanın şöyle bir avantajı var, sizi yerel olmaktan çıkarır... farklı kültürle temas edip onlardan beslenirsin... Çokuluslu uluslararası projede evrenselliğe doğru bir adım atmış oluyorsun...Yaptığımız bu başarılı iş cast direktörlüğü açısından da yeni gelecek uluslararası projelere de referans olur.

Araştırmacı: Ekip çalışması bakımından peki ne gibi avantaj ve dezavantajlar var?

Katılımcı 7: Çokuluslu olan bir ekipte çalışma süreci daha zor tabii. En temelde de iletişim probleminin olmasından kaynaklı daha zor geçiyor. Yerli, ulusal projede, çokuluslu olmayan bir ekipte yer aldığın zaman bütün ekiple daha kolay ve daha hızlı iş ve arkadaşlık ilişkisi kuruluyor. Ama yabancı setlerde samimiyeti dil engelliyor ve takılıyorsunuz.

Araştırmacı: Çalışma sürecinde iş dışında ekip üyeleri ile biraraya geldiniz mi? Bir sosyal etkinliğe katıldınız mı?

Katılımcı 7: Set başlamadan önce ilk çekim gününde toplu tanışma oldu. Kimin hangi görevde olduğunu karşılıklı olarak anlattık.. Ama çekimler bittikten sonra bir

akşam yemeğinde müzikli ortamda eğlendik. Müzik evrensel olduğu için herkes daha da samimileşti. Amerika'dan gelen oyuncu arkadaşla ailevi iletişimimiz oldu, eşlerimiz tanıştı. Onlar bize kendi kültürlerini emarelerini taşıyan bazı hediyeler getirdiler. Bütün ekibe dağıttılar. Hediyelerle bize kendi kültürlerini aktardılar, biz de kendi kültürümüzü oyun havaları ile, yemeklerle onlara aktardık. Güzel bir kaynaşma oldu. Finalde yakalanan samimiyetle projenin devamı çekilirse aynı samimiyetle tekrardan başlayacağını düşünüyorum işin.

Araştırmacı: Sizce bu samimiyet filmin başında sağlansaydı çekim süreci nasıl etkilenirdi peki ?

Katılımcı 7: Bir nebze belki katkısı olurdu ama daha elzem olan işi görmek. Saygı duyulan şey iş yaptığın iş olduğu için sonrasındaki kutlamada bu samimiyet oluştu. Set ortamı zaten çok zor. Öncesinde olsaydı... belki aynı sıcaklıkla başlayabilirdik. Projenin detaylarını paylaşırken hem de beraber eğlenilirdi, ekip üyeleri birbirine daha çok ısınmış bir şekilde işe başladılar. Ama aynı samimiyet doğmazdı, çünkü yapılan işe göre daha çok saygı duyularak sonrasında kurulan samimiyet saha farklı. Ama yine de öncesinde bir etkinlikte tüm ekip biraraya gelmiş olsaydı da bunun da farklı avantajı olurdu, daha sıcak çalışma ortamı sağlanmış olurdu.

Araştırmacı: Böyle biraraya gelme ve samimiyet profesyonel anlamda çalışmayı, iş ilişkilerini nasıl etkiler?

Katılımcı 7: Eğer çizgiler belli olursa, bu kültürden öte bireysel bir durum, çizgi korunursa bir sorun olmaz. Ama çizgi aşılsa profesyonellikten çıkar. O yüzden finalde yapılması böyle bir etkinliğin bence daha doğru. Çünkü samimiyet fazla olunca işi aksatabilir.

Araştırmacı: Sizce başarılı bir çalışma süreci geçirdiniz mi?

Katılımcı 7: Bence başarılı. Ortaya çıkan iş de güzel oldu. Bir işin başlaması ile bitiş arasındaki süreç elbette önemli, aksaklıklar olabilir ama netice ve genel itibarı ile başarılı olduğunu düşünüyorum. Ben burada hem yönetmenle hem de diğer çalışma arkadaşlarımızla keyifle çalıştım, stresli zamanlarımız da oldu ama eğlenceli zamanlarımız da oldu. Yönetmenin benim beklemediğim durumlara farklı tepkiler verdiğini de gördüm. Kısaca bahsedeyim bundan. Bir yerde alış verişe geliyorlar ana

karakterler ben de bunlara hırdavat malzemeleri satıyorum. Ben normale komik olduğunu düşünmüyorum ve adamın hesaplamadığını düşünüyorum. Aldıkları malzemelerin fiyatını söylerken sesli sayıyorum,kafadan hesaplıyorum gibi, on, on, on daha 84. Yönetmen de hesaplıyormuş, bunları kazıklamaya çalışıyorum gibi anladı ve komik geldi ona. Ama benim sahnede oyuncu olarak yapmak istediğim aslında başka bir şeydi.

Araştırmacı: Yeniden bu projeyi gerçekleştirme şansınız olsaydı, bu tecrübenizle neleri değiştirmek, neler eklemek isterdiniz?

Katılımcı 7: Cast direktörlüğü anlamında muhtemelen daha geniş bir oyuncu profili hazırlardım. Bu durumlar da ama bütçe meselesi tabi, bütçeye göre hareket etmek durumunda kalıyorsun...Oyuncu olarak da keşke onların kültürüne daha iyi hakim olabilseydi. Onların bölgelerine özel kodları öğrenmiş olsaydım. Örneğin kültürlerinde bir bakış var ve o bakış daha sempatik görünür, buna çalışırdım. Bunları eklemek isterdim.

Araştırmacı: Çokuluslu ekiplerde çalışacak kişilere başarılı bir çalışma süreci için önerileriniz var mı?

Katılımcı 7: Öncelikle dil çok önemli, dile ne kadar hakimseniz o projede daha rahat çalışırsınız. Oyunculuk anlamında da kendi kültürünün izlerini gösterirken karşı tarafı da es geçmemek lazım.

8. Görüşme

Tarih: 08.05.2021

Süre: 19 dk.

Araştırmacı: Bu çokuluslu ekipte görevde yer aldığınız ilk proje miydi yoksa daha önce böyle bir deneyiminiz oldu mu?

Katılımcı 8: Aslında film sektöründe ilk defa bir çokuluslu projede yer aldım. Fakat daha öncesinde resim ve çağdaş sanat üzerine bir çokuluslu bir projeye davet edilmiş ve çalışmıştım.

Araştırmacı: Bunun size katkısı olmuş muydu? Çalışmaya hazırlıklı mı gelmiştiniz?

Katılımcı 8: Aslında teknik olarak hazırlık denmeyebilir ama sadece başka uluslardan kişilerle iletişim kurmayı daha önceden deneyimlemiştim aslında.

Araştırmacı: Bunun size yardımı oldu diyebilir miyiz?

Katılımcı 8: Evet, yardımı olduğunu düşünüyorum, çünkü deneyim deneyimdir her zaman ve bu bir sonraki proje için de güzel bir deneyim olmuştu.

Araştırmacı: Bu projede çalışma üzerine hiç özel olarak ön hazırlık yapmış mıydınız?

Katılımcı 8: Aslında hayır, özel bir çalışma yapmadım.

Araştırmacı: Peki sizce çokuluslu ekipte çalışma ve çokuluslu olmayan bir ekipte çalışmanın avantaj ve dezavantajları nelerdir ?

Katılımcı 8: Dezavantaj, eğer ortak bir dil yoksa konuşabileceğiniz, bunu İngilizce olarak varsayalım, iki taraf, bütün ekipten ortak bir dil olarak İngilizce kullanılmıyorsa, bazen iletişimde kopukluklar olabiliyor. Bu bir dezavantaj olarak görülebilir. Onun dışında avantajları, bir ulusu tanımıyorsanız, oradan birisiyle tanıştığınızda, belki bu Türk insanının yapısı gereği olabilir aslında, daha sıcak kanlı davranma eğiliminde oluyorsunuz. İletişimi tam rahat kuramadığınız için dil olarak, bir şekilde onun sorununu, sıkıntısını veya yapılacak bir şeyi hemen çözmeye çalışıyorsunuz ki onu zor durumda bırakmamak için. Yani çalışma sırasında daha çok özveride bulunuyorsunuz.

Araştırmacı: Merak ettim, siz hiç çokuluslu ekiplerde çalışma ve kültürel farklılıklar konusu üzerine hiç hizmet içi eğitim almış mıydınız?

Katılımcı 8: Böyle bir eğitim olduğunu bilmiyorum eğer varsa, aslında almadım da.

Araştırmacı: Sizce böyle bir eğitimin çalışma açısından faydası olur mu?

Katılımcı 8: Bence olur. Bu hem iletişim olarak hem de görev birimlerinin de, kostüm gibi sanat gibi mesela görev birimlerinin de aslında, nasıl birbirisi arasında çokuluslu olarak düşünürsek, ön hazırlıklı bir eğitim verilirse belki işler biraz daha pratikleşmiş olur.

Araştırmacı: Ekip uyumu bakımından değerlendirdiğiniz zaman Kayıp Annem 2 projesinde sizce nasıl bir çalışma süreci yaşandı? Ekip uyumlu muydu?

Katılımcı 8: Aslında ben genel olarak baktığımda uyum var diyorum ama düşündüğümde uyum yokmuş gibi de geliyor bir yandan. Bunun sebebi de iletişimde ortak bir dili konuşamıyor olmak. Tamam çevirmen olarak bize yardımcı olunuyordu ama onlarla baş başa kaldığımızda bir sessizlik hakim olabiliyor bazen. Tabi negatif olarak düşünmüyorum bunu, bu da pozitif. Sessiz kaldığımızda bile vücut diliyle veya işaret diliyle bir iletişim kurulabiliyordu. Aslında bir uyum vardı birimler arasında aslında. Herkes birbirine yardımcı olmaya çalışmıştı. Sadece hep bu iletişimden kaynaklı ister

istememez bir gruplaşma oluyor. Çünkü Türkçeyi konuşanlar bir yerde yabancılar bir yerde iş bittikten sonra bir gruplaşma olabiliyordu.

Araştırmacı: Peki bu gruplaşma iş sürecini etkiliyor muydu ? Nasıl değerlendirirsiniz bu durumu?

Katılımcı 8: Bence iş sürecini etkilemiyordu. Ben şöyle düşünüyorum, iş arkadaşı olmakla sosyal hayatta arkadaş olmak arasında fark olduğunu düşünüyorum. O yüzden herkes kendi işini yapığı için, doğru ve verimli yapmak için, herkes işine odaklandığında bu durum işi etkilemiyor. Tabi sosyal arkadaşlık dersek, iş bittikten sonra bir sosyalleşme aslında aramızda olmadı. İş teslim etmek için kısa bir süremiz vardı ve sosyalleşmeye aslında çok vakit yoktu o dönemde.

Araştırmacı: Çalışma arkadaşlarınızla sosyalleştiğiniz zaman profesyonellik açısından bu durum çalışmayı nasıl etkiliyor?

Katılımcı 8: Ben daha verimli iş olacağını düşünüyorum, çünkü birbirileri ile kolektif çalışan sektörler, ki sinema sektörünün böyle bir sektör olduğunu düşünüyorum, çok fazla disiplinden insan var, keza ben de bir sanatçı olarak orada görevde bulundum... Arkadaşlık ilişkisi kurduğumuzda aslında neyi nerede yapmamız gerektiğini biliyoruz, karşıdaki insanın herhangi bir zor durumda olduğunu anlayıp ona yardımcı olabiliyoruz. O gün morali bozuk olabilir, başka bir haber almış olabilir. Eğer arkadaşsanız ve paylaşabiliyorsanız birbirinize hemen destek olabiliyorsunuz. Onu motive etmeye çalışıyorsunuz. Fakat arkadaş olmasanız bu biraz daha soğuk bir ilişkiymiş gibi ilerleyebilir. Ama tabi bunun ince bir çizgisi de var, iş arkadaşı olmakla sosyal hayatta arkadaş olmak arasında. Bunu güvenli bir sınırdan tutabilirsiniz iş açısından çok verimli olacağını düşünüyorum.

Araştırmacı: Siz bu çekimler süresinde ekip üyeleri ile hiç herhangi bir sosyal etkinlikte biraraya gelmiş miydiniz?

Katılımcı 8: Sadece aslında daha önceden tanıştığım iş arkadaşlarımızla biraraya geldik. Diğer ulustan kişilerle herhangi bir sosyal etkinliğimiz olmadı. Sadece proje bittikten sonra kendi aramızda bir kutlama yapıldı, herkesin bir arada olduğu. Aslında ilk defa iş dışında orada biraraya geldim ben.

Araştırmacı: Peki belirttiğiniz gibi kendi arkadaşlarınızla nasıl bir sosyal etkinlikte biraraya gelmiştiniz?

Katılımcı 8: Akşam hep birlikte tatlı yemeğe gitmiştik. Yemek ve sohbet.

Araştırmacı: Hatırladığınız kadarıyla sette çalışmayı olumlu veya olumsuz etkileyen bir olay yaşandı mı? Buna bir örnek verebilir misiniz?

Katılımcı 8: Aslında çok küçük şeylerin motive ettiğine inanıyorum ben. Buna şöyle örnek vereyim, yönetmene bir şey verdiğimizde veya onun istediği bir şeyi yerine getirdiğimizde içten bir teşekkür etmesi bile bence motive edici bir şey. Bence bu projede bu herkesin arasında olan bir şeydi diye düşünüyorum. Herkes birbirine teşekkür ediyordu, benim gördüğüm kadarıyla. Tabi ki zor ve stresli anlar olabilir, bu çok doğal. Benim yaşadığım ve içinde bulunduğum olumsuz bir şey olmadı.

Araştırmacı: Zor ve stresli anlar oluyor dediğiniz gergin anların sebebi neydi? Gerginlikler ortaya çatışma çıkarıyor muydu?

Katılımcı 8: Tam olarak ne istediğini anlamadığında, kendi kafanızdakini karşıdakine anlatamadığınızda belki çatışma orada başlıyordu. Kendimin de içinde bulunduğu sanat biriminden konuşacak olursam, bir mekanı kurmamız gerekiyordu, biraz atıl bir yer olarak göstermemiz gerekiyordu. Biz orayı yapmıştik, fakat diğer ulustan olan sanat birimindeki görevli kişiyle biraraya geldiğimizde aslında onun istediği tam olarak öyle değilmiş ve orayı tekrardan şekillendirmemiz gerekiyordu. Ve tekrardan şekillendirilmeye başlandı. Stres dediğim sadece bu olabilir. Yönetmen çok alışkan birisiydi ve çalışma sürelerinin planlanandan daha uzun sürmesi, bu biraz yorucu olduğu için bir motive kaybına neden oluyordu.

Araştırmacı: Peki genel olarak baktığınız zaman çalışma sürecini nasıl değerlendirirsiniz? Başarılı mıydı?

Katılımcı 8: Ortaya çıkan işi düşününce başarılı olduğunu düşünüyorum. Kendi adıma, ekip içerisinde arkadaşlık ilişkileri adına da başarılı olduğunu düşünüyorum. Yani bütün herkesin biraraya geldiğini düşününce. Bu soruya nasıl cevap versem bilemedim....

Araştırmacı: Cevaplarken kendi çalışmanızı düşünün o zaman, siz sizden talep edilen her şeyi yapabildiniz mi? Kendinize ekiple bir bütün halinde gördünüz mü, projeye verebildiniz mi kendinizi?

Katılımcı 8: Ben kendimi projeye verebildiğimi düşünüyorum fakat sonra günlerde motivasyon kaybı yaşadığımı da düşünüyorum. Bu az önce dediğim gibi yorgunluktan kaynaklı olabilir. Onun dışında bir şey istendiğinde verimli bir şekilde sunduğumu düşünüyorum, birim olarak da sunduğumuzu düşünüyorum. Genel olarak sanat birimi adına ihtiyaçlar karşıladık.

Araştırmacı: Peki yabancı ekipte gözlemlediğiniz ne gibi farklılıklar oldu? Sizi zorlayan bir şey var mıydı? Anlamadığımız ya da yanlış anladığınız bir durum oldu mu? (Çalışma disiplini anlamında, kültürel anlamda.)

Katılımcı 8: Sanırım ben böyle bir şeye tanık olmadım. Sadece kendi aralarında kendi dillerinde konuştuklarında ne konuştuklarını bilmediğimiz için onlar bazen çok gülüyorlardı ve neye güldüklerini anlamıyorduk.

Araştırmacı: Projeyi yeni baştan yapma şansınız olsaydı neleri değiştirmek isterdiniz? Çokuluslu projede çalışacaklara ne gibi önerilerde bulunurdunuz?

Katılımcı 8: Aslında ilk başta sorduğunuz şey bunun öncesinde bir eğitim olmalı mı sorusu, bence burada devreye girebilir. Evet bence bunun öncesinde, projedeki bütün kişileri biraraya getirip orada bir ön eğitim verilmesini isterdim. Çünkü ortak bir eğitim en azından ortak bir dili de doğurur orada. Ve orada birbirimizi daha iyi tanıyabilirdik. Ve proje başladığında, çekimler başladığında birbirimizi tanımaya başladık. Bunun daha öncesinde bir eğitim esnasında olmasını isterdim.

Araştırmacı: Bunun dışında başka bir eksiklik var mıydı peki?

Katılımcı 8: Aslında projenin kısıtlı yetiştirme gününden dolayı belki biraz daha fazla çalışılması gerekiyordu. Belki daha esnek olsaydı...

Araştırmacı: Çalışma saatleri anlamında mı?

Katılımcı 8: Evet, belki o zaman arada bir diğer ulustan kişilerle de biraraya gelinebilirdi. Ekstra motivasyon kaynakları gibi. Yani ekipleri motive edecek küçük etkinlikler. Bunun çalışmaya olumlu bir etkisi olurdu diye düşünüyorum.

9. Görüşme

Tarih: 09.05.2021

Süre: 22 dk.

Araştırmacı: Çokuluslu ekipte daha önce çalıştınız mı yoksa bu sizin ilk deneyiminiz miydi?

Katılımcı 9: Çokuluslu bir projede ilk defa bulunmuştum.

Araştırmacı: Peki karşılaştıracak olursanız, çokuluslu olan ekipte görev almayla çokuluslu olmayan ekipte çalışmanın avantaj ve dezavantajları var mıdır? Varsa sizce bunlar nelerdir?

Katılımcı 9: Şöyle bahsedebilirim aslında, Kayıp Annem 2 seti Antalya için baya büyük bir setti. Kamera olarak, teknoloji olarak, kullanılan ekipmanlar bakımından üst seviyede bir setti. Böyle bir sette yabancı birileri ile, onların da bakış açısını, onların da ne yaptığını görerek çalışmak şahsen iyi bir deneyim oldu.

Araştırmacı: Peki dezavantajı var mı sizce?

Katılımcı 9: Bence bir dezavantajı yoktu, sadece İngilizceyi çok iyi konuşamamdan dolayı iletişim sıkıntısı olabilirdi. Ama bizde iletişim sıkıntısı olmadı. Sonuçta Kırgızca Türkçeye yakın bir dil ve sürekli onlarla 13 gün boyunca onlarla bir

arada olduğum için kendi ortak dilimizi oluşturduk o ekipte. Ondan dolayı bir sıkıntımız olmadı.

Araştırmacı: Kültürel farklılıklar üzerine ya da çokuluslu ekipte çalışma üzerine hiç eğitim aldınız mı?

Katılımcı 9: Eğitim almadım ama ben bir ön çalışma yaptım. En azından Rusça ve İngilizce olarak mesleki terimlere bakmıştım. Mesela tripota ne diyorlar. Onlar tripota “ştativ” diyorlardı. Öyle birkaç terime bakmıştım. İlk günlerde yadırgasam da sonrasında alışmaya başladım.

Araştırmacı: Peki kültürleri ile ilgili bir araştırma yaptınız mı?

Katılımcı 9: Aslında Kırgızların kültürleri ile ilgili pek bir araştırma yapmadım. Ama benzer belli başlı kelimeler olduğunu biliyordum sonuçta. Dilin aynı kökten ve aynı soydan geldiğini biliyordum.

Araştırmacı: Projede ekip uyumu bakımından nasıl bir çalışma süreci yaşandı? Farklı birimler birbirileri ile nasıl iletişim kurdular? Çalışma süreci başarılı mıydı sizce?

Katılımcı 9: Şahsen problemler olmadı mı, oldu... Sanat ekibinde hem yabancı hem de Türk bir sanat yönetmeni vardı. Bazen anlaşıyorlardı ama eninde sonunda ortak bir noktada buluşuyorlardı. Mesela kamera dışında her birimde mutlaka Türk bir ekip üyesi vardı. Ama ben tektim, sadece Kırgızların arasında kaldığım başka birinden bir şey de isteyemiyordum. Ama o da benim açımdan iyi oldu, mesela Kırgızlar son zamanda kendi aralarında gizli konuşurken, bizimkilere bir şey derken sadece ben anlayabiliyordum. Hatta ışık şefimizin “Sana da aynısını bahsediyor bana da aynısını bahsediyor, seni nasıl anlıyorlar...” gibi bir sitemi vardı mesela. Bir süre sonra birbirimizi anlamaya başladık. Onlara yardımcı oldum. Çekimler süresince sadece bir dinlenme günümüz vardı. O gün de ben kamera ekibini alıp alış verişe çıkarmıştım. Bana Instagram üzerinden sesli mesaj atıyorlar, nereye gidiceğiz diye. Orada büyük bir kopukluk olmuştu ama biz yine anlaştık.

Araştırmacı: İş dışında vakit geçirmişsiniz, bu sizin çalışmanızı nasıl etkiledi peki sonrasında?

Katılımcı 9: Ben aslında iş sürecinde insanların işteki kişiliklerine bakıyorum, onun dışındaki hayatlarına bakmıyorum. Mesela, orada birinci kamera asistanı vardı, görüntü netleştirici, onun yeni bir çocuğu doğmuştu, çocuğu için Türkiye'den bir şeyler alıyordu. Beraber bir şeyler bakıyorduk... Yani insanlar işte farklı karakterde olurlar, ben de öyleyimdir mesela. İşteyken daha sinirli insan olabiliyorsunuz. Ama herkesin iş dışında da bir hayatı var... İş dışında vakit geçirince o zaman o insanları daha iyi anlayabiliyorsunuz. Birinin daha bir aylık çocuğu varken Türkiye'ye geliyor, onu öznlüyor, yanımda eşyle telefonda görüntülü konuşuyor... İnsanları asıl o zaman tanımaya başlıyorsunuz, hani iş dışındaki hayatlarında da tanışarak.

Araştırmacı: Bunun sonrasında birlikte çalışmanız nasıl etkileniyor? Daha mı anlayışlı oluyorsunuz?

Katılımcı 9: Daha anlayışlı... İş farklı arkadaşlık farklı bence. Ama aradaki samimiyet biraza daha artıyor. Şöyle mesela, hala daha hepsi benimle iletişim halinde. Mesela kamera asistanlarından birinin düğünü olmuştu, onu tebrik etmiştim. Ben projelerden ödül aldığım zaman bunları sosyal medyaya paylaştığımda onlar bana tebrikler yazıyor. O derece bir samimiyetimiz var artık o ekiple.

Araştırmacı: Sizce fazla samimiyet profesyonellik açısından çalışmayı nasıl etkiler? Profesyonelliğe zarar verir mi?

Katılımcı 9: Kesinlikle, hatta o çizgiyi benimle aşmışlardı biraz. Benden iş dışında da çok farklı isteklerde bulunuyorlardı. Çünkü içlerinde tek samimi beni gördükleri için bazen de laubali oluyorlardı. Aslında bunun olmaması gerekiyordu. Sonuçta profesyonel bir. Başka ülkeye geldikleri için bizim onlara samimiyetimizden dolayı oldu belki. Kültürümüzde misafiri baş üstünde tutma var çünkü.

Araştırmacı: Ufak tefek sorunlar yaşadığından bahsetmiştiniz? Bu sorunların temeli neydi? Bireylerarası mı yoksa gruplararası mı yaşanıyordu? Bir gruplaşma var mıydı ekipte Türkler ve yabancılar arasında?

Katılımcı 9: Kesinlikle bir gruplaşma söz konusu değildi. Gerektiğinde yabancılar da bizler de fikir alışverişi yapıyorduk. Oturup beraber yemek yiyorduk. Bence hiç öyle bir gruplaşma söz konusu değildi. Ama olabilir de, mesela reji ekibi sinirlendiğinde, gelip

kendi ekibine dert yana bilir. Bunlar da böyle yapıyor şöyle yapıyor gibisinden. Onlar da yapıyordu kesinlikle...

Araştırmacı: Peki bunların temel sebebi neydi sizce?

Katılımcı 9: Bence temeli iletişim. Çünkü o ekiple bizim ekip arasında iletişim kuran tek kişi vardı. Biz bir şey olduğunda ona gidiyorduk, onlar bir şey olduğunda o tek kişiye gidiyordu. Aidiyetten farklı sorumlulukları vardı, çok fazla işi vardı. O yüzden bir yerden sonra kopukluk olabiliyor. Ortaya çıkan çatışmalar film çıktığına göre bir olumlu sonuca bağlanmış oldu ama. Ortak yol bulundu. Güzel de bir fil çıktı. Dediğim gibi, bu çatışmaların temel problemi iletişimdi. Set gerginliği denilen bir şey var sonuçta, sonuçta çok büyük paralar harcanıyor ve çok büyük emek sarf ediliyor. Herkes sakinleşip konuşunca ama, iletişim kanallarını açık tutunca birbirine karşı, sorunlar hallediliyordu. Her şey halledildi. Onlar denize kamera ekipmanını düşürdüklerinde hemen sorunu çözdük mesela. Bir dalgıç girip o ekipmanı oradan çıkardı.

Araştırmacı: Bunun dışında hatırladığınız, sizin çalışmanızı etkileyen olumlu veya olumsuz bir olay oldu mu?

Katılımcı 9: Olumsuz bir olay, ilk gün kamera ekipmanlarından biri takarken yanlışlıkla düşürmüştüm ve görüntü yönetmeni bana bir bakışı vardı. Pek güvenmiyorlardı. Bu da bir iş bilmiyor ve yanımıza verdiler bakışı. Sonrasına birkaç bir şey yapınca... onlar mesela Gimble (kamera ekipmanı) getirmişlerdi, getirdikleri Gimble kamerayı taşıyabilecek seviyede değil, taşıyorsa da zor taşıyordu. Ben o Gimble'yi ve hatta daha iyilerini kullanmıştım ve ayarlarını hemen yapabildim o yüzden. O ekipten daha hızlı yapabiliştim. Ondan sonra biraz daha güven kazandım, sonrasında otelde çekim yaparken, kamera ekibi kamerayı bırakıp gitmişti ve orada seti izleyerek gelen bir otel müşterisi kameraya vurup düşürüyordu az daha. Ben o anda kurtarmıştım kamerayı. O andan sonra zaten kamera ekibiyle güven bağı oluşmuştu aramızda.

Araştırmacı: Çalışmaya başlamadan önce bir araya gelip tanışsaydınız iş süreciniz daha verimli olur muydu? İlk günlerde yine sorun yaşadınız m sizce?

Katılımcı 9: Kesinlikle yaşadık. Sonuçta bir insan, dediğim gibi, iş hayatında farklı dış hayattayken farklı olabiliyor. Bunu en iyi ben kendimden biliyorum. O yüzden bir insanın çalışırken ne yapabileceğini, nasıl çalıştığını çalışmadan göremiyorsunuz

kesinlikle. Bizim sektör için öyle. Mesela kamera birimi mesela önceki set tecrübelerine bakıyor karşısındakinin. O ekip üyeleri hala şu an Kırgızistan'da çalışmaya devam ediyor. Bazı birimler pratiğe dayalı çalışıyor, rejisi zaten iletişime bakıyor. Başka birimler açısından farklı olabilir mi, evet olabilir ama benim birimim açısından biraz sette bitiyor her şey.

Araştırmacı: Baştan sona baktığımız zaman nasıl bir çalışma süreci geçirdiğinizi düşünüyorsunuz?

Katılımcı 9: Şahsen başarılı bir süreç geçirdiğimizi düşünüyorum. İş bitince izledik de. Şahsen benim için deneyimlerle dolu bir set tecrübesi olmuştu. Gayet güzeldi o yüzden.

Araştırmacı: Şunu merak ediyorum, eğer elinizde bu projeyi yeniden gerçekleştirme şansınız olsaydı, neleri değiştirmek isterdiniz? Sizce eksik bir şey var mıydı?

Katılımcı 9: Projenin yaratıcısı ben olmadığım için şu anki tecrübemle o sette olmak istemezdim, olsam da daha yüksek pozisyonda olmak isterdim. Birinci kamera asistanlığı yapacak seviyedeyim şu anda. O yüzden tekrar aynı pozisyonda olmanın bana pek bir şey katmayacağını düşünüyorum. Ama her set insana bir şeyler katar, setlerin güzel yanı benim için o, insan tanımak. Biz de orada Kırgızları tanıdık, görüntü yönetmeni gerçekten güzel işler yapıyor onu tanıdık.

Araştırmacı: Çokuluslu proje ekiplerinde çalışacak insanların başarılı olmaları için siz ne gibi önerilerde bulunabilirsiniz?

Katılımcı 9: Kesinlikle İngilizce olması şart. En azından dünyanın her yerinde İngilizce geçerli bir dil. Dil sorunu çözüldükten sonra iletişim kurabiliyorsunuz. Zaten insanlarla iletişim kurabilmek en önemlisi. Bir sıkıntın varsa ya da bilmediğin bir şey varsa en azından iletişim yoluyla onu karşındaki insana aktarabiliyorsun. Ama hem dilin olmayıp hem de bir şeyleri anlatamıyorsan karşı tarafa, karşı taraf senden bir şeyler beklediğinde ben yapamıyorum bunu diyemiyorsan, sıkıntı orada başlıyor. Birbirinizi anlamıyorsunuz, orada büyük bir sıkıntı başlıyor. Kesinlikle o yüzden en başta dil. Dil şart.

Araştırmacı: Bunun dışında önerebileceğiniz bir şey var mı?

Katılımcı 9: Zaten setlerin bir ön hazırlık süreci oluyor. Bu şart. Sanat birimi ekip gelmeden on gün önce çalışmaya başlamıştı. Reji birimi kendi çalışmasını yapıyor. Cast birimi desen, öncesinde oyuncularını ayarlıyorlar. Kamera ve ışık birimi beraber çalışıyor ve ışıklara bakıyorlar. Zaten bunların bir ön hazırlık süreci var. Eğer sektöre yeni başlayanlar için diyorsanız, yeni başlayan biri çok iyi gözlem yapabilmeli. Çünkü bazı setler hatayı kabul etmez. Özellikle uluslararası büyük setlerse. Çünkü denize düşen bir parçanın değeri o günkü değeriyle 12 bin dolardı. Küçük bir parçanın bile binlerce dolar maliyeti olabiliyor... Mesela sanat birimi suyun üzerinde yüzen mumlar sıkıntısı yaşamıştı. Az sayıda alınmıştı ve yetmemişti. Her şey küçük detaylarda belli oluyor.

Araştırmacı: Yani çok iyi gözlem yapabilen ve esnek insanlardan ekibi oluşturmak gerekiyor ve sıkı bir ön hazırlık sürecinden geçmek gerekiyor. Sizi doğru mu anladım?

Katılımcı 9: Kesinlikle ve dikkatli olmak gerekiyor

10. Görüşme

Tarih: 09.05.2021

Süre: 39 dk.

Araştırmacı: Bu proje çokuluslu bir ekiple gerçekleştirdiğiniz ilk proje miydi yoksa daha önce böyle bir deneyiminiz oldu mu?

Katılımcı 10: İlk uzun metrajlı filmim “Salam New York” (Merhaba New York), New York'ta çokuluslu bir ekiple çekmiştim. Kısıtlı bir bütçesi vardı. Amerika'da yaşayan Kırgızistan, Kazakistan ve diğer Eski Sovyet ülkelerinden olan insanların büyük desteği ile çekmiştik. Bu benim ilk deneyimimdi ve bana filmi nasıl çekmemek gerektiğini öğretti. Çünkü o filmin çekimi 4 ay sürmüştü, oradaki insanların çalışma sistemleri ve prosedürleri tamamen farklıydı. Ama daha sonra yüksek lisans eğitimimi orada yaptığım esnada artık Amerika'daki sistemi ve insanların yapısı ve çalışma tarzlarını öğrendim. California'daki eğitimimim en büyük diğer getirisi de dünyanın her yerinden gelen sinema anlamında yetenekli olan insanlarla tanışmış olmamdı. Hepsinin çalışma şekli, davranış tarzları farklıydı ve onlarla olan iletişimim bana farklı bakış açıları edinmemi sağladı. Ve bu insanlar kariyerlerinin başlangıcında tecrübe kazanmak için ücretsiz olarak çalışmaya hazırıldılar. Ben de Kayıp Annem 1 projesinde bu fırsatı kullanıp, yeteneklerine güvendiğim, dünyanın farklı yerlerinden Amerika'ya sinema eğitimi üzerine yüksek lisans yapan arkadaşlarımdan bir ekip kurdum. Bu ekipte hem Kırgız, hem Kazak, hem Rus, hem Hindistanlı, hem Ukraynalı, hem İsraili ve de Amerikalı kişiler vardı. En büyük zorluk iletişimde oluyordu. İletişim süreci uzun ve zorlu oluyordu, bu da dolayısıyla setin

az da olsun uzamasına neden oluyordu. O yüzden bu tarz ekiplerde ortak bir dili konuşuyor olabilmek şart. Bu İngilizce olabilir, Rusça olabilir, fark etmez ama ekipteki herkesin bildiği ortak bir dil olması gerekiyor. Çünkü çekim esnasında çeviri işiyle uğraşmak çok değerli zamandan alıyor. En azından departman şeflerinin aynı dili konuşuyor olmaları gerek.

Araştırmacı: Bu eğer bir dezavantaj ise, çokuluslu proje ekiplerinde çalışmanın avantajı nedir peki?

Katılımcı 10: Her alanın en iyisini biraraya getirme ve farklı bakış açıları, farklı fikirler, daha cesur işler çıkarabilme imkanı sağlıyor. Çokuluslu çalışma şansın olduğu zaman uzman seçeneklerin artıyor, en iyisiyle çalışabiliyorsun. Bu bütçe açısından da esneklik sağlıyor. Örneğin en az maliyetle en profesyonel çalışan kişiyi başka ülkeden davet edip ekibe dahil ediyorsun. Çünkü bazen kendi ülkedeki o işin uzmanı hem yüksek para talep ediyor hem kaprisleri oluyor. Veya yurt dışına kendi ekibinin hepsini götürmek yerine en önemli kişileri alıp geri kalan kısmı yerli ekip üyelerinden kurmak çok daha uyguna geliyor bütçe açısından. Kayıp Annem 2 projesinde bunu uygulamıştık. Ve sonuçta ortaya karma, çokuluslu bir proje ekibi çıktı. Avantaj olarak da, eğer oyuncularını da eklersek, filmin satış coğrafyasını da genişletmiş oluyorsunuz. Online platformların da daha çok ilgisini çeken bir durum oluyor.

Araştırmacı: Söz konusu projedeki çalışma sürecini ekip performansı bakımından nasıl değerlendirirdiniz?

Katılımcı 10: Türk çalışanlar tarafından hiç kibirli veya ırkçı bir tavır görmedim. Hep her konuda çok destek oldular. Bize kendimizi yabancı hissettirmediler. Ama Amerika'daki ve Rusya'daki projelerimizde bunu kesinlikle hissetmiştik, özellikle de Rusya'da. Bütün Asyalılar aynı, çok geride kalmış şekilde kibirli ve kendini beğenmiş tavır fazlasıyla hissetmiştim. Herkesin ortak dil olan Rusçayı çok iyi derecede konuşmasına rağmen. Türkiye'de bize çok saygılı davranıldı. Kültürümüzle ilgili çok fazla sorular sordular, bize kendi kültürlerini anlatmaya çalıştılar, çok misafirperverdiler. Ben buna ülkenin kültürel karakteri olarak adlandırıyorum. Kayıp Annem 2 ekibinde çalışan bütün ekip üyeleri birbirinden bir şeyler öğrenme hevesinde olan insanlardı. Bizim ekiptekilerin çoğu Türkçe bilmiyordu, İngilizce bilen kişi sayısı azdı. Genelde karşı ekipten köprü olan yardımcı yönetmen Rusça konuşuyordu, o herkese yardımcı oluyordu.

Aynı zamanda çevirmenlik de yapıyordu. Ama ilerleyen süreçte bütün ekip bir şekilde aynı dilde konuşuyor oldu, bizimkiler Türkçe kelimeler, karşı taraf Kırgızca ve Rusça kelimeler öğrendi. Herkes tek bir vücut halinde çalışıyordu. Sürenin kısıtlı, çalışma saatlerinin uzun ve yorucu olmasına rağmen ekip çok yüksek performansla çalıştı. Ben bütün ekibin performansından gayet memnunum. Hatta Antalya'da yeni bir proje çekmeyi düşünüyorum ve mümkünse yine aynı ekiple. Bunu gerçekleştiriyor olabilmek beni fazlasıyla mutlu eder. Ama yine de mesela yemek yerken bizim ekip ayrı, Türk ekibi ayrı yiyordu. Arada bir iki kişi karışık oluyordu sadece. Bunu çözmek yapımcıların işi, böyle çokuluslu ekipleri bütün haline getirmek gerekir. Ve ön toplantıda davranış talimatı vermek gerekiyor. Hatırladığım kadarıyla bizim ekibi Türk kadınlarıyla laubali davranmamaları gerektiği konusunda ilk günde uyarı almıştı. Türk ekibinde kadın çalışanlar vardı, yardımcı yönetmenim Türk ekibinden bir kadındı ve kendisi bu konuda ciddi bir uyarıda bulunmuştu. Uyarı sonrası bizim ekip ona göre davranmaya başladı. Ön toplantı yapıp ve bu ülkede nasıl davranılması gerektiği konusunda, kültürde neyin hoş karşılanıp neyin hoş karşılanmayacağı konusunda talimat niteliğinde bir eğitim vermek gerekiyor. Bunu kısıtlı süreden dolayı yapamamıştık ama. Bir de kanunlar konusunda. Örneğin bizim ülkemizde istediğim yerde izinsiz çekim yapabiliyoruz ama Türkiye'de özel izinler alınması gerekiyor, drone ile çekim yapmak için drone uçuş belgesi olan drone operatörü ve çekimini yapmak istediğiniz bölgeye özel de çekim izni almak gerekiyor. Bu konular zorlamıştı bizi. Her an polis kontrolü oluyordu. Anlatmaya çalıştığım şey, çalışmaya başlamadan önce çekim yaptığımız ülkenin net bir şekilde kültürel hassasiyetlerini ve kanunlarını ve aynı zamanda ekipte olan ulusların kültürel hassasiyetleri konusunda karşılıklı olarak tüm ekibe talimat niteliğinde eğitim verilmesi gerekir. O bölgenin çekimler konusunda özel kanunlarını özellikle bütün ekibe anlatmak gerekir. Hoşgörülü ve arkadaş canlısı bir ortamın oluşturmak gerekir. Türk yürütücü yapımcı ve yardımcı yönetmene bu konuda minnettarım. Türk ekibin özverisi çok yüksekti, en erken işe başlayan ve geç işten eve giden onlardı, projeyi ve bizleri çok sahiplenmişlerdi. Bu küçük görünen detaylar ekip ruhunu yükseltir.

Araştırmacı: Eğitimden bahsetmişken, siz peki kültürel farklılıklar veya çokuluslu ekiplerle çalışma üzerine hizmet içi eğitim aldınız mı?

Katılımcı 10: Amerika'da eğitim aldığım dönemde çok kültürlülük haftasında hocalar derste her eyaletin kendi kanunları olduğundan bahsediyorlardı. Kültürel farklılık

ve çeşitlilik dersinde her kültürün kendi içinde taşıdığı farklı değerlerden ve çok kültürlü ortamda saygı ve empati yoluyla en düşük seviyede çatışma ile çalışılabileceğinden bahsediyorlardı. Ama özel olarak sırf çokuluslu ekiplerde çalışma üzerine bir eğitim almadım. İnsanlar işten önce birlikte eğlenceli vakit geçirip daha yakından tanıştıkları zaman iş sırasında tartışmaları daha az oluyor. Direkt işte ve stresli ortamda tanışarak değil, işten önce daha rahat sosyal bir ortamda tanışıp birlikte eğlendikleri zaman işe stresle değil daha motive ve arkadaşça başlarlar. Bizim yeterli zamanımız olmadığı için bunu maalesef yapamamıştık.

Araştırmacı: Peki çekim esnasında işi etkileyen herhangi olumlu veya olumsuz olay yaşandı mı?

Katılımcı 10: Bizim ekip bir gün çekimlere bir saat geç gelmişti ve yardımcı yönetmen servis gelince hemen servise bindi ve ekibe öyle bir konuşma yaptı ki o günden sonra bir daha gecikme yaşanmadı. Onun bu konuşması ve disiplinli tavrı çalışmayı olumlu yönde etkilemişti. Şimdiki çalışmalarımızda bile kimse geç kalmıyor hala daha o olayı anlatıyorlar. Geç kalma sebepleri yapımcıymış ve kimse sesini çıkaramamış, yardımcı yönetmenin uyarıcı nitelikte olan konuşmasından sonra yapımcı herkesin içinde ondan özür dilemiş ve ekip yardımcı yönetmenden daha çok çekinmeye başladı. Bir de çekimler bitince kutlama gecesinde bizim ekip üyeleri biraz hayal kırıklığı yaşamış. Çünkü bizdeki kutlamalarda çok fazla ve çok çeşitte yemek vardı ama Türkiye'deki kutlama anlayışında müzik ve mezeleri olduğu bir masayla karşılaşmışlar. Aç kaldıkları için üzüldüler. Çekimler sürecinde de yemekle ilgili sorun çıktı, gelen yemekler bizim yemeklerimiz gibi olmadığı için bazen dışarıdan ekstra yemek söylemek zorunda kalıyorduk. Yemek kültürlerimiz sanırım biraz farklı. Onun dışında olumsuz olaylar yaşanmadı sanırım, kriz anları benim planlanmamış isteklerde bulunduğum zamanlarda oluyordu ama ekip anında çözüm üretebiliyordu.

Araştırmacı: Filmin başarılı olması için çalışma sürecinin nasıl olması gerekir sizce?

Katılımcı 10: Disiplin dışında bence yönetmenin ve birim şeflerinin herkese karşı saygılı davranması gerekir. Otorite sağlanırken saygılı olmayı ve çalışanları ezmek gerektiğini unutmamak lazım. En basit olarak bir şey istediğiniz zaman emir vermek yerine rica etmeyi becermeli. Bu sadece sinema için değil her iş dalında geçerli. Çünkü

ekibin enerjisi çekim sürecine, çekim sürecinin enerjisi filmin enerjisine yansır. Ben böyle olduğunu düşünüyorum.

Araştırmacı: Projeyi yeniden yapmasanız neleri değiştirmek isterdiniz? Eksik olarak gördüğünüz bir şeyler var mı?

Katılımcı 10: Değiştirmek istediğim öyle büyük bir şey yok. Ama çekim takvimi için fazladan günler eklemek isterdim, araya da repo günleri eklenebilsin ve ekip üyelerinin bu kadar çok yorulmaması için. Hiç repo olmadan neredeyse 18 saate yakın çalışılan günler oldu çünkü. Antalya'nın güzelliklerini daha çok çekmek isterdim. Her birime daha bir çevirmen eklemek isterdim. Anlattığım gibi bir de çekimlerden önce kesinlikle bütün ekibin karşılıklı kültür ve çekim yapılan bölgenin kanunları konusunda eğitim şart. Bütün ekibin senaryoyu okuması ve anlaması gerekir, ya da filmin hikayesini bütün ekibe tam olarak anlatmak gerekir. Ve de senaryo içinde hikayenin geçtiği bölgenin kültürünü çok ciddi bir şekilde araştırmak gerekiyor. Antalya'da tekrar bir film çekmeyi düşünüyorum ve bu filmde edinmiş olduğum tecrübelerle daha çok Türk kültürünü yansıtan bir senaryo üzerinde çalışıyorum. Yeniden aynı ekiple çalışmayı planlıyorum...

11. Görüşme

Tarih: 09.05.2021

Süre: 31 dk.

Araştırmacı: Bu proje çokuluslu bir ekipte çalışmak üzerine ilk deneyiminiz miydi yoksa daha çokuluslu bir ekipte çalıştınız mı?

Katılımcı 11: Hindistanlı ekiple çalışmıştım. Bişkek'e Hindistan'dan Bollywood filmi çekimi için gelmişlerdi, onlarla çalışma fırsatım oldu. Drone operatörü olarak çalışmıştım. Ama iletişim çok düşüktü, sadece görev neyse onu yapıp teslim etmiştim. Onlardan kimseyle tanışma ve kısa da olsa sohbet etme şansım olmadı hiç. Kapalı bir ekipti. İlk büyük çaplı çokuluslu projem Kayıp Annem 2'ydi diyebilirim.

Araştırmacı: Peki tecrübelerinizi de göz önünde bulundurarak, çokuluslu ekipte çalışma ve çokuluslu olmayan ekipte çalışmanın ne gibi avantaj ve dezavantajları var sizce?

Katılımcı 11: İlk olarak iş deneyimi anlamında çok büyük bir artışı var. Karşılıklı olarak tecrübe paylaşımı, başka ülkenin ve başka kültürün insanının farklı düşünce tarzı ve farklı çözümleri size yeni birikimler katıyor. Ben Türk ekipten bir şeyler öğrendim onlar benden bir şeyler öğrendi. Karşılıklı bilgi alış verişi yaşandı. Antalya Film Ekibinde hem iş anlamında hem de insani değerler anlamında çok iyi insanlar çalışıyor. Türk dilini

bilmesem dahi jestler ve el hareketleri ile ilk günden itibaren iletişim kurmaya başladık. Türklerin kafa sallama hareketleriyle, ya da kaş kaldırma veya kaş göz işaretleri ile anlaşmaları çok ilgimi çekmişti. Kısa sürede bu hareketlerin hangi durumda ne anlama geldiğini çözmeye başladım, hatta setin sonuna doğru Türk ekip arkadaşlarım bana Türkçe birkaç kelime öğretmişti. Bazı sözlerde Kırgızcaya benzerlik olduğunu bile fark ettim. Konuşmaların %50'ni anlamaya başlamıştım hatta. Aramızda böyle bir bağ oluştu. Ben ilk günden beri ekip ruhunu hissettim.

Araştırmacı: Dil engelini aşmışsınız. Peki hiç size zorluk çıkaran, çalışmanızı etkileyen olay yaşandı mı?

Katılımcı 11: Olumsuz bir olay yaşamadım hiç ama bence çekimlerden önce bütün ekip toplu bir şekilde tanışma fırsatımız olsaydı o zaman sanki çok daha yüksek motivasyonla işe başladık. Tanışmış olduğun kişilerle daha konforlu çalışırsın çünkü bence. Biz çekimin ilk gününde iş esnasında tanıştık. İsimleri aklımda tutma konusunda ilk iki gün zorlandım biraz. Sürekli Türk ekibinden Rusça bilen yardımcı yönetmenden bir şeyleri çevirmesi için yardım istiyordum.

Araştırmacı: Daha önce kültürel farklılıklar ya da çokuluslu ekiplerde çalışma üzerine hiç hizmet içi eğitim aldınız mı?

Katılımcı 11: Maalesef ki hayır, böyle bir eğitim alsam ama faydaları olurdu diye düşünüyorum. Daha hazırlıklı olurum herhalde.

Araştırmacı: Hazırlık sürecinizi merak ettim, biraz bahsedebilir misiniz?

Katılımcı 11: Size hiç yalan söylemek istemem, özel olarak bir hazırlık süreci yaşamadık. Bişkek'teki yoğun çekimler biter bitmez hemen Antalya'ya uçtuk ve ertesi gün de çekimlere başladık. Sadece yapımcı kısa bir konuşma yaptı, başka ülkedeyken daha saygılı ve dikkatli davranmamız konusunda uyarılmıştık. Bu kadar.

Araştırmacı: Ekip ruhu bakımından çalışma sürecini nasıl değerlendirirsiniz? Genel olarak çalışma başarılı mıydı?

Katılımcı 11: Bence biz işin %100'ünü çok başarılı yaptık, zamanında çekimler bitti, eksik kalan bir şey olmadı. Herkes bir bütün olarak çalıştı, ekip ruhu da budur bence. Ortaya çıkan iş de çok başarılı oldu. Ekipler hala iletişimim de devam ediyor. Arkadaş

olduk.. Biz kamera ekibi olarak sabah yedide gelip kamerayı hazırlarken, onu kurması bir saat sürüyordu mesela o sırada sanat ekibi oyuncular ve dekoru çekilecek sahne hazırlıyordu, rejî ekibi bir sonraki sahenin hazırlığını başlatıyordu. Herkes koordineli ve haberleşerek çalışıyordu. Birimler karma olduğu için daha sıkı iletişim halindeydik.

Araştırmacı: Sizin yaşadığınız bir olumsuz olay oldu mu hiç? Olduysa eğer sebebi neydi?

Katılımcı 11: Olumsuz olay değil de bir yanlış anlaşılma yaşamıştım. Bizim kültürümüzde kadınlar çok iltifat etmek normal karşılanıyor. Karşı tarafın birim şefleri kadınlardı ve ekiplerinde asistan olarak da çalışan kadınlar vardı. Böyle yönetici pozisyonlarda kadınların olması beni şaşırtmıştı. Bizde genelde sinema sektöründe erkek egemenliği var. Etkilendiğim için biraz fazla iltifat etmeye çalışmam hoş karşılanmamıştı. Bu konuda ciddi bir uyarı almıştım. Sanırım Türkiye kültüründe kadınlara bu şekilde davranmak onları rahatsız ediyor.

Araştırmacı: Hiç iş dışında ekip üyeleri ile herhangi bir sosyal etkinlikte bulundunuz mu?

Katılımcı 11: Arada bir gün repo vardı. Antalya'da ilk kez bulunduğum için o günü Antalya'yı gezerek ve alış-veriş yaparak geçirmek istedim. Türk ekibinden kamera asistanını aradım, kendisinin başka işleri olmasına rağmen şahsi arabasıyla geldi ve bana şehri gezdirdi, sohbet ettik.

Araştırmacı: Bu iş dışında kurduğunuz iletişim daha sonra çalışmanıza nasıl yansdı?

Katılımcı 11: Bence bir insanla iş dışında vakit geçirmişsen ve pozitif bir ilişkiniz varsa bu çalışmaya da pozitif bir şekilde yansır. Ama mesafenin korunmadığı durumlar da yaşanabiliyor, mesela gönül ilişkileri olabilir. Bu profesyonellik açısından kabul edilemez bir durum. Bir şekilde setteki çalışmaya yansıyor ve bu yansıma hiç de olumlu olmuyor. Bu genel olarak oyuncu ekibinde ortaya çıkıyor.

Araştırmacı: İleride çokuluslu projelerde çalışacak kişilere çalışma süreçlerinin başarılı olması için siz ne gibi önerilerde bulunurdunuz?

Katılımcı 11: Kesinlikle ön hazırlık yapmak gerekiyor.Hangi ulustan kişilerle çalışacaksanız onların ülkeleri, gelenekleri, kültürleri hakkında bilgi edinmek gerekiyor. Yoksa yanlış anlaşılmalara yaşanması kaçınılmaz olabilir. Özellikle çokuluslu olan projelerde çalışmadan önce ekibi tanıştırap kaynaştırmak da çok yararlı olur. Bu Kayıp Annem 2 projesinde gerçekleştirilememişti ve bence bir eksikti Bunun dışında başka bir tavsiyem yok.

Araştırmacı: Son olarak başka eklemek istediğiniz bir şey var mı?

Katılımcı 11: Çalışmaktan çok büyük keyif aldığım bir proje oldu. Fark ettim ki Türkiye'de insanlar kanunlara çok daha fazla dikkat etmeye çalışıyor. Bizde istediğimiz yerde arabayı park edip, istediğimiz yerde çekim yapabiliyoruz. Ama Türkiye'de her şey için resmi belge ve izin gerekiyor. Eklemek istediklerim bu kadar.

12. Görüşme

Tarih: 09.05.2021

Süre: 28 dk.

Araştırmacı: Kayıp Annem 2 projesi çokuluslu bir ekipte görev aldığınız ilk proje miydi? Daha önce böyle bir deneyiminiz oldu mu?

Katılımcı 12: Daha önce deneyimlerim oldu, hatta bu projenin ilk filmini Amerika'da çekmiştik. Orada da çokuluslu bir ekiple çalışıyorduk. Amerikalı, Kırgız, Kazak, Rus karışık bir ekipti. Bu ilk deneyimim değil. Kırgızistan'a da başka ülkelerden çekim ekipleri geliyor, onlarla birlikte de çalışma fırsatım oldu.

Araştırmacı: Çalışma tecrübenize dayanarak, çokuluslu olan ve çokuluslu olmayan ekiplerde çalışmanın avantaj ve dezavantajlarını anlatır mısınız?

Katılımcı 12: Bence burada önemli olan şey kişinin yaptığı işi iyi bilip bilmemesidir. Eğer kişi yaptığı işte iyiyse sorun yaşamıyor, eğer iyi değilse çalıştığı ekip çokuluslu olsun veya olmasın sorun yaşamaz. Dili anlamasan bile, işinde iyiyse el hareketleri ve jestlerle bile anlaşabilirsin. Avantajı olabilir ama. Başka kültürden ve

gelenekten olan insanların bilgi ve tecrübelerinden beslenmiş oluyorsunuz. Sizin aklınıza gelmeyen yeni fikirler onların aklına gelebilir.

Araştırmacı: Uzun bir çalışma deneyiminiz var, bu yıllar içinde çokuluslu ekiplerde çalışma üzerine ya da kültürel farklılıklar konusunda hiç hizmet içi eğitim aldınız mı?

Katılımcı 12: İtiraf etmek gerekirse böyle bir eğitimin olduğundan haberim bile yoktu. Ben ama daha çok pratikten yanayım. Böyle ekiplerde çalışarak, deneyim kazanarak ilerleyebilirsiniz bence. Amerika'daki çekimlerde, yerli sanat yönetmeni ilk gün çekimlerden önce bizi toplayıp kısa bir konuşma yaptı. Los Angeles'in kanunları, nasıl davranmamız gerektiği konusunda bizi ciddi bir şekilde uyardı. Afro-Amerikalıların yoğunlukla yaşadığı mahallede bir çekimimiz olacaktı. Özellikle de o mahallede kelimelerimize kadar dikkat etmemiz gerektiği konusunda uyarıldık. Bu ülkeden farklı ulustan ve kültürden insanlar var, hepsine saygılı davranmamız gerektiği anlatıldı. Bazen uzun göz kontağı kurmak bile onlarda saygısızlık olarak anlaşılıp ya çok şiddetli kavganın çıkmasına sebep olabilirmiş ya da anında ırkçı davranışta bulunduğu düşünülüp polise şikayet olunabilirmişiz. Mümkün merteye dikkatli olmamız söylendi. Önceden bütün hassas konularda uyarıldık anlayacağınız.

Araştırmacı: Kayıp Annem 2 projesine dönecek olursak, ekip ruhu bakımından çalışma sürecini nasıl değerlendirirsiniz?

Katılımcı 12: Türkiye'deki çekimlerimizde herkes elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışıyordu. Ama bence biraz yaratıcı anlamda deneyim eksikliği vardı... Ama iş disiplini ve iş özverili çalışma anlamında hiç bir eksiklik yoktu. Hep yardımlaşıyor ve birbirimize destek oluyorduk.

Araştırmacı: Hiç iş esnasında yaşadığınız ve çalışmayı olumlu veya olumsuz olarak etkileyen bir olay oldu mu?

Katılımcı 12: Çok küçük çaplı çatışmalar oluyordu tabi ki, örneğin ben bir sahnede yemek masasına başka şeyler eklemek istemiştım ama Türk ekibindeki meslektaşım başka türlü olması gerektiği konusunda ısrar ediyordu. Ortak bir dilde konuşamadığımız için ufak çaplı bir kriz çıkmıştı. Sonra aynı zamanda çevirmenlik de yapan yardımcı yönetmen bana sebebini anlattı. Oranın yemek kültüründe kahvaltı sofrasında benim

istediklerim olmazmış, bundan sonra neden diğer meslektaşımın ne kadar ısrar ettiğini anladım. Genelde bu tarz ufak sorunlar çıkıyordu ama hemen de çözülmüyordu... Türk ekibinin çok az uyuduklarını biliyorum. Biz çekimler biter bitmez hepimiz servisle otele gönderiliyorduk ama Türk ekibi ekipmanları toplayıp bir kaç saat sonra evlerine anca gidebiliyordu. Sabah da onlar bizden daha erken geliyordu. Geç kaldığımız bir gün yardımcı yönetmenin bizi azarladığını hatırlıyorum. O azarlamadan sonra bir daha geç kalmamıştık ama. (gülümsüyor) Ama konuşma bizi ciddi bir şekilde etkilemişti, Türk ekibin işi bu kadar önemsemeleri, bizden çok çalışmaları ve buna rağmen az uyuyarak erken gelip bizi bir saat gibi bir süre beklemelere üzüldük. Bundan sonra daha disiplinli olmaya gayret etmiştik.

Araştırmacı: Çekimler süresince ekip üyeleriyle hiç iş dışında herhangi bir sosyal etkinlikte biraraya geldiniz mi?

Katılımcı 12: Bunun için pek zamanımız yoktu. Sadece çekimler bitince bir kutlama yapmıştık. Biz bu kutlamanın daha farklı olmasını bekliyorduk, daha sessiz bir ortamda bol yemekli ve bol sohbetli bir ortam. Ama yüksek sesli müziğin ve yemekten çok meze ve içeceğin olduğu bir yerdi... Eğlence anlayışlarımız biraz farklı sanırım.

Araştırmacı: Çokuluslu ekiplerin daha etkin ve başarılı çalışmaları için ne gibi önerilerde bulunabilirsiniz?

Katılımcı 12: Eğer bütçe el veriyor ise profesyoneller tercih edilmeli. Dil bilmeseniz bile kendinizi anlatmak ve karşıdaki anlamak için çaba sarf eden biri olmalısınız, çizerek anlatın mesela, dil biliyor olmanız çok daha avantajlı olur ama. Başka ulusların geleneklerine ve kültürüne saygılı olmanız gerekiyor. Yeniliklere açık, atılgan, girişken ve hoş görülü olmalısınız. Bu saydığım özellikler çokuluslu bir ekipte başarılı olmanızı sağlar. Bunu önerirdim.

Araştırmacı: Son olarak, bütün çalışma sürecini nasıl değerlendirirsiniz? Başarılı mıydı? Eksikler var mıydı?

Katılımcı 12: Genel olarak bence başarılı bir çalışma oldu. Çok kısıtlı sürede hazırlanıp çekti ve film de içimize sindi. Bir gecikme yaşamadık, büyük bir sorun yaşamadık, kırgınlık yaşanmadı, bence büyük başarı. Tabi ki her zaman çok daha iyisi yapılabilir ama zamana, bütçeye ve ortaya çıkan işe göre değerlendirdiğim zaman çok

başarılı bir çalışma ve bunun sonucunda da başarılı bir film ortaya çıktı. Bunları diyebilirim.

13. Görüşme

Tarih: 10.05.2021

Süre: 13 dk.

Araştırmacı: Bu proje çokuluslu proje ekibinde çalışma üzerine ilk deneyiminiz miydi?

Katılımcı 13: Ben sürekli uluslararası projelere çalışıyorum, bu projelerdeki ekipler de genellikle zaten çokuluslu oluyor.

Araştırmacı: Peki hiç hizmet içi eğitim aldınız mı çokuluslu ekiplerde çalışma üzerine veya kültürel farklılıklar üzerine?

Katılımcı 13: Hiç eğitim almadım sırf bu konuda ama benim zaten başka ulusların gelenekleri ve kültürlerine ilgim var, bu konuda araştırmalar yapmayı seviyorum. Çalışmadan önce o ekipte hangi ulustan insanlar var ise onlarla ilgili kısa bir araştırma yapıyorum, çalışma esnasında kendilerine de sorular sorup daha yakından tanımaya çalışıyorum. Kayıp Annem 2 çekimlerinden önce de çok az Türkiye gelenekleri ile ilgili

internette okumuştum. Az da olsa bilgili gelmeye çalıştım, sonuçta onların ülkesinde olacaktık.

Araştırmacı: Sizce çokuluslu olan ve çokuluslu olmayan ekipte çalışmanın avantaj ve dezavantajları nelerdir?

Katılımcı 13: Ben aşırı fark görmüyorum. Dezavantaj farklı dil, gelenek, kültür ve farklı çalışma disiplini anlayışı kaynaklı iletişimde aksaklık, çatışma hatta kriz olabilir. Ama ekip üyeleri profesyonel olduğu zaman saydığım dezavantajlar işi aksatmaz. Çünkü profesyonel kişiler bir şekilde ortak bir dil bulurlar, sinemanın dili nasıl evrensel ise, emekçilerinin dili de evrensel aslında. Ben Taylandlı bir görüntü yönetmeni ile çalışmıştım, ikimizin konuşabildiği ortak bir dil yoktu ama birbirimizi yine de anlıyorduk, el hareketleriyle bile anlaşmayı başarmıştık. Avantaj olarak da şunu söyleyebilirim; daha kapsamlı bilgi alışverişi, farklı ve yenilikçi fikirler.

Araştırmacı: Kayıp Annem 2 setine dönecek olursak, çekimler sırasında çalışmanızı olumlu veya olumsuz etkileyen herhangi bir olay yaşandı mı?

Katılımcı 13: Aklımda tek bir olumsuz olay kaldı, o da bizi olumlu etkilemişti. Çekimlerin dördüncü gününde biz bir saat geç kalmıştık ekip olarak, Türk ekibi bizi beklemişti. Bu olay üzerine yardımcı yönetmen hepimizi çok ciddi uyardı, bundan sonra hiç aynı şey yaşanmadı. Bir de ben biraz aç kalıyordum, Türk yemekleri bizim yemeklerimizden farklı ya da sete gelen yemekler doyurucu değildi.

Araştırmacı: Peki ekip üyeleri ile hiç iş dışında herhangi bir sosyal etkinliğe katıldınız mı?

Katılımcı 13: Filmin bitişinin kutlanması dışında hayır. Tanışmamız bile ilk çekim günü olmuştu. Ama daha önce tanışsaydık bence ilk iki gün yaşadığımız o kopukluğu yaşamazdık.

Araştırmacı: Hazır konu buraya gelmişken, ekip ruhu bakımından çalışma sürecini nasıl değerlendirirdiniz?

Katılımcı 13: Dediğim gibi ilk iki gün yeni tanıştığımız için biraz zorlandık ama sonrasında kaynaştı herkes. Ayrı değil tek bir ekip gibi çalıştık. Bu anlamda bir sıkıntı yaşamadık. Artık birbirimizin dilinden anlıyorduk.

Araştırmacı: Genel olarak baktığınız zaman çalışma sürecini başarılı buluyor musunuz? Sizce bir eksiklik var mıydı?

Katılımcı 13: Çekimler zamanında bittiğine ve film güzel çıktığına göre demek ki çalışma süreci başarılı olmuş. Eksik olan bence her iki tarafın da ekip üyelerinin bazılarının deneyim eksikliği idi. Ama bu işi kötü olarak etkilemedi. ğrenmeye hevesli ve açık kişiler oldukları için bir sorun çıkmadı. Eğer yanılmıyorsam Türk ekibinde öğrenciler çoktu... Kimse kişisel sorun da yaşamadı. Gayet başarılıydı bence. Benim gözlemlediğim bir eksiklik yoktu.

Araştırmacı: Son olarak çokuluslu ekiplerde çalışacak kişilerin daha başarılı olmaları için siz ne gibi önerilerde bulunurdunuz?

Katılımcı 13: Eğer kişiler profesyonel ise benim nerime ihtiyaçları yok. Ama eğer ilk böyle bir işe kalkışıyorlarsa, öncelikli olarak normalden çok daha sıkı ve muntazam bir hazırlık süreci geçirmeleri gerekir. Yabancı dillerini geliştirmeleri lazım.

14. Görüşme

Tarih: 11.05.2021

Süre: 25 dk.

Araştırmacı: Kayıp Annem 2 alıştığınız ilk çokuluslu bir proje miydi yoksa daha önce böyle bir deneyiminiz olmuş muydu?

Katılımcı 14: Evet daha önce de yapımcılığını yürüttüğüm çokuluslu projeler oldu. Kayıp Annem 1 filminin de yapımcılığını stlenmiştim. Çekimleri Amerika'da yine çokuluslu bir ekiple gerçekleştirmiştik. Ondan önce de bir çok çokuluslu, uluslararası projelerim oldu.

Araştırmacı: Tecrübelerinizden yola çıkacak olursanız, çokuluslu olan ve olmayan ekiplerde çalışmanın avantaj ve dezavantajlı nelerdir sizce?

Katılımcı 14: En büyük avantajı tecrübe paylaşımı. Dezavantajın dil olduğunu düşünüyorum. Kayıp Annem 2 projesine bakacak olursak ekipte dil problemi vardı ama bir şeklide anlaşabiliyorlardı.

Araştırmacı: Ekip ruhu bakımından bir birlik var mıydı sizce?

Katılımcı 14: Bence kesinlikle bir birlik vardı. Ben sürekli gözlem yapıyordum ve herkesin nasıl bir bütün halinde çalıştığını görüyordum. Çekim süresi kısıtlıydı ve çalışma saatleri çok uzundu, ekip çok yorulsa bile pozitif enerjiyi koruyordu. Hiç kavga gürültü de çıkmadı. Ufak tefek dil kaynaklı sorunlar oluyordu o anda da yardımcı yönetmen devreye giriyor ve anında çözülüyordu. Bir kere de Türk ekibindeki kadınlardan ufak bir şikayet almıştım ve anında ekibimizi uyardım. Bu çok ufak bir yanlış anlaşılıymdı. Bizim ekipteki çocukların şakayla karışık iltifat etmeye çalışması doğal olarak diğer ekiptekileri rahatsız etmişti. Bunun sebebi geleneklerimizin ve kültürlerimizin arasında olan fark sanırım. Çekimlerden önce bu konularda bir eğitim verilseydi çok iyi olurdu.

Araştırmacı: Eğitim demişken, siz hiç çokuluslu ekiplerde çalışma üzerine ya da kültürel farklılıklar üzerine bir eğitim aldınız mı?

Katılımcı 14: Almadım ama bu tecrübelerimden sonra çalışmadan önce böyle bir eğitimden geçmenin şart olduğunu düşünüyorum. Ekibimde çalışan kişileri böyle bir eğitim sürecinden geçirmeyi planlıyorum. Konuyla ilgili kültür bilimci ve yönetim bilimci üniversite hocalarını araştırıyorum. Görüşmeler yapıp konuyu sinema sektöründe çalışma disiplinine uyarlamaya çalışıp en azından birkaç günlük eğitim planı hazırlamaları konusunda görüşme yapacağım. Bu ekibimi çok daha profesyonel bir seviyeye taşır.

Araştırmacı: Peki bu sete hazırlık süreciniz nasıldı?

Katılımcı 14: Zaman çok kısıtlı olmasına sıkı bir hazırlık süreci geçirdik, ama dediğim gibi bir ön eğitim süreci olmadı. Bütün ekibin karşılıklı ön tanışma süreci de olmadı. Eğer öyle bir şansımız olsaydı bu işi olumlu etkilerdi. Buna rağmen, dediğim gibi ekip iyi anlaşdı ve başarılıydı.

Araştırmacı: Hiç çekimler sırasında çalışmayı olumlu veya olumsuz etkileyen bir olay yaşandı mı?

Katılımcı 14: Her iki taraf problem çıkarmadan çalışma peşinde olduğu için olumsuz olay yaşanmadı. Normalden daha yüksek sorumlulukla çalışıldı. Ortaya çıkan ufak çatışmalar yardımcı yönetmenin ve yürütücü yapımcının müdahalesi ile ortadan kalkıyordu. Yardımcı yönetmen çevirmen ve bir köprü görevi üstlenmişti.

Antalya'da turistin az olduğu bir mevsimde çekim yapalım diye biraz üşüdük o biraz olumsuz olay olarak aklımda kaldı. Yağmur mevsiminde olduğumuz için zorlandık ama çekim takvimi yardımcı yönetmen tarafından hava durumuna göre revize ediliyordu. Yağmurlu günlerde iç mekanlarda, güneşli günlerde dış mekanlarda çekim yapıyorduk. Bizim şanssızlığımıza sanırım her zaman sıcak olan Antalya'nın en soğuk dönemine denk gelmiştik ama yine de çok güzeldi, şehre ve insanların sıcakkanlı ve misafirperverliğine hayran kaldık, özellikle de bizimle çalışan Türk ekibin.

Araştırmacı: Çekimler devam ederken hiç iş dışında ekip üyeleri ile herhangi bir sosyal etkinlikte biraraya geldiniz mi?

Katılımcı 14: İş dışında sadece çekimler bitiminde kutlama gecesinde biraraya geldik. Çok sesli ve müzikli bir ortamdı. Biz kutlama toplantılarını daha sessiz ve bol yemekli ortamda yapıyoruz kendi ülkemizde. Herkes yemek yerken bolca sohbet ediyor, işi konuşuyorlar. Yine sohbet ettik ama ortam çok sesli olduğu için rahat değildik. Bir de biz bol yemek olacağını bekliyorduk ama içkiler ve mezeler vardı. Bunu anlayışla karşıladık ama sonuçta her ülkenin eğlence anlayışı farklı, ki biz de çok eğlendik aslında o gecede.

Araştırmacı: Projeyi yeniden yapma şansınız olsa değiştirmek istediğiniz bir şey olur muydu? Bir şeyler eklemek ister miydiniz?

Katılımcı 14: Bence her bakımdan her şey çok başarılı oldu. Hiç bir şeyi değiştirmek istemezdim. Tek eksik bence ekibin önceden hiç biraraya gelmemeleri oldu. İzlenme ve başarı oranı Kayıp Annem 1'in %100 ise Kayıp Annem 2'nin de %70 oldu. Bu devam filmi için bence çok başarılı bir sonuç. Film Kırgızistan, Rusya, Kazakistan sinemalarda gösterime girdi, Amerika ve Türkiye'de özel gösterim geceleri oldu. Bu anlamda da çok memnun kaldım. Türk ekiple, Antalya Film ekibi ile tekrar çalışmayı planlıyoruz ve hikayesi Antalya'da geçen yeni bir projenin senaryosu üzerinde çalışmaya başladık bile.

Araştırmacı: Son olarak çokuluslu ekipte çalışacak kişilere başarılı olmaları için hangi önerilerde bulunabilirsiniz?

Katılımcı 14: Çatışmaların çıkmaması için ekipte çalışacak olan ulusların kültürleri ve geleneklerini araştırıp öğrenmek gerekiyor. Bunu size sadece bir artısı olur.

Çünkü eğer birlikte çalışacağın kişilerin kültürünü ve manevi değerlerini, çalışma disiplinlerini bilirseniz bu size büyük bir avantaj sağlamış olur. Araştırma yaptığımızı ve saygı gösterdiğinizi belli ederseniz de karşı tarafın sizinle olan iletişimi çok daha sorunsuz ilerlemeye başlar. Bu da kesinlikle çalışanlar arasında diyalogu artırır ve çalışma süreci etkileşimli olur. Ekibi çekimlerden önce biraraya getirip tanıştırmak lazım, birlikte iş dışında zaman geçirmek ve birbirini artık tanıyan kişiler olarak işe başlamak faydalı olur.

15. Görüşme

Tarih: 11.05.2021

Süre: 27 dk.

Araştırmacı: Daha önce çokuluslu bir proje ekibinde görev aldınız mı?

Katılımcı 15: İlk deneyimdi ve aynı zamanda da Türkiye'yi ilk ziyaretimdi.. Daha uzun kalmayı isterdim ama maalesef kalamadım. Pandemi bitince kesinlikle tekrar gelmek istiyorum Türkiye'ye.

Araştırmacı: İlk tecrübeniz olduğunu söylediniz, bu tecrübeye dayanarak, sizce çokuluslu olan ve çokuluslu olmayan ekipte çalışmanın ne gibi avantaj ve dezavantajları var?

Katılımcı 15: Şahsen benim için en büyük dezavantaj dil bariyeri oldu. Türk ekibinde çok yetenekli insanlar vardı, dil bilmediğim için onlarla hiç iletişim kurmakta çok zorlanıyordum, bu beni çok zorlamış ve üzmüştü... Avantaj da bence farklı bakış açıları görmek ve deneyimlerin paylaşımı olabilir. Farklı kültürü tanıma fırsatı,

geleneklerini öğrenme, tarihlerini öğrenme. Bu konulara çok meraklı olduğum için dil bariyerim olmasaydı daha kültürel alış-verişte bulunabilirdim...

Araştırmacı: Anladım, tarih ve kültür alanına ilgili olduğunuzu söylediniz, merak ettim de, p siz hiç çokuluslu ekiplerde çalışma üzerine ya da kültürel farklılıklar konusunda hizmet içi eğitim aldınız mı?

Katılımcı 15: Hayır maalesef, hiç bu konularda hizmet içi eğitim almadım ama almayı çok isterdim, hem ilgi alanım olduğu için hem de almış olsaydım belki çok daha başarılı bir çalışma sürecim olurdu.

Araştırmacı: Çekimler önce nasıl bir hazırlık sürecinden geçmiştiniz peki?

Katılımcı 15: Özel bir hazırlık yapmadım ama Türk dizileri izliyordum, Ertuğrul diye tarihi bir dizi var. Onu izlemiştim ve çok beğenmiştim. Kendimi Türklere çok yakın hissettim, tarihlerinden çok etkilendim. Geleneklerimizde ve kültürümüzde benzerlikler olduğunu gözlemedim. Günümüzde neler değişmiş diye çok merak ettim. İnternette biraz araştırma yaptım. O kadar çok merak ettiğim şey vardı ki, çok sorularım vardı ama dil bilmiyor olmam engel oldu bana. Maalesef Türk dilini hala öğrenemedim, öğrenmeyi çok isterim. Sürekli kalıyor ve gözlem yapıyordum. Konuşulanları birazcık anlıyordum, bazı kelimeler Kırgızca kelimelere benziyor çünkü.

Araştırmacı: Sürekli gözlem yapmışsınız, ekip ruhu bakımından çalışmayı nasıl değerlendirirsiniz?

Katılımcı 15: Bence çok profesyonel bir süreç oldu. Herkes işini en iyi seviyede gerçekleştirdi. Hiç dışlanmadık, çok misafirperver ve sevecen davrandılar bize. Dil sorunu yaşamama rağmen ben yine de herkesle anlaştım. Bütün ekip çok koordineli çalıştı. Pozitif bir enerji vardı, herkes birbirine karşı kibar davranıyordu. Hiç tartışma çıkmadı mesela. Set bitsin istemedim hiç.

Araştırmacı: Sette çalışmanızı olumlu veya olumsuz etkileyen herhangi bir olay yaşadınız mı?

Katılımcı 15: Ses kayıt cihazının pili bitmişti ve pil almam gerekiyordu. Bana kullanım süresi kısa olan pillerden getirmişlerdi ve bunların iki saat sonra tükeneceğini bir türlü anlatamadığım için çok gerilmiştim. Eğer pil biterse ses kayıt edemem, seste

sorun olursa da set durur ve çekimler aksar. Yardımcı yönetmene durumu anlattım ve o istediğim şeyi ve sebebini çevirdikten sonra bana doğru pilleri alıp getirdiler. Bunun dışında olumsuz olay yaşamadım. Genel olarak olumsuz olay değil de ufak tefek sorunlar çıkabiliyordu, bence bunlar dil kaynaklıydı. Onun dışında da bir de yemekler konusunda sıkıntı yaşamıştık. Doymadığımız için dışarıdan tekrar yemek alınıyordu bize. Türkler sanırım bizden az yemek yiyor, et çok az tüketiyor.

Araştırmacı: Genel olarak çalışma sürecine baktığınız zaman eksik olan bir şey görüyor musunuz? Geriye dönüp bir şeyleri değiştirme şansınız olsa neyi değiştirmek isterdiniz?

Katılımcı 15: Ben sahaya fazladan çevirmen eklemek isterdim. Sürekli bahsettiğim için en dertli olduğum konu olduğunu anlamışsınızdır. Çalışma saatlerini kısaltır, araya repo günleri eklemek isterdim. Çekimlerden önce bütün ekibin bir akşam yemeğinde tanışma toplantısında tanışmasını isterdim mesela. İş dışında ekip üyeleri ile vakit geçirmek ve onları daha yakından tanıma fırsatım olsun isterdim.

Araştırmacı: Çokuluslu ekipte çalışacak olan kişilere başarılı olmaları için ne önerirdiniz?

Katılımcı 15: Ben ilk olarak dil öğrenmelerini önerirdim, en azından İngilizceyi biliyor olsunlar. Başka ulusun kültürüne ve geleneklerine saygılı olmaları gerekir. Kırgızistan'da bir film çekerken Rusya'dan bir oyuncu davet etmiştik, filmin kısa bir bölümünde birkaç sahnesi vardı. Kendisinin ismini vermek istemiyorum. Bu oyuncu çekimler boyunca hepimize çok kibirli davrandı, kültürümüzle, geleneklerimizle, insanlarımızın dış görünüşlerine kadar her şeyi eleştiriyor ve çok büyük saygısızlık yapıyordu. Sonuç olarak yönetmen kendisini işten çıkardı ve yerine başka bir oyuncu bulundu. Başka ülkeye çalışmaya gidip bunu yapmak çok büyük medeniyetsizlik bence. Hoşgörülü ve saygılı olmak gerekir. Öyle olmayan kişilerin çokuluslu projelerde herhangi bir görevde yer almamaları lazım.

16. Görüşme

Tarih: 25.05.2021

Süre: 27 dk.

Araştırmacı: Kayıp Annem 2 projesi çalıştığınız ilk çokuluslu proje miydi yoksa daha önce böyle bir deneyiminiz oldu mu?

Katılımcı 16: Kayıp Annem projesinin ilk filmi benim hem de uluslararası anlamda ilk filmimdi. Kayıp Annem 2 benim çokuluslu ekipte çalıştığım üçüncü proje oldu. Çünkü ilk filmden sonra Norveç ve Afrika'da da çokuluslu projelerde çalıştım.

Araştırmacı: Tecrübelerinizden yola çıkacak olursanız, çokuluslu olan ve çokuluslu olmayan ekipte çalışmanın avantaj ve dezavantajları nelerdir sizce?

Katılımcı 16: Ben çokuluslu yapımları tercih ederim, çünkü dünya büyük bir yer ve başka kültürlerin hangi hikayeleri anlattığını keşfetmen lazım. Önyargılarla kendimizi doldurmak yerine birbirimizi anlamak için bu bir yol. Eğer sadece Amerikan yapımı filmlerde çalışıyor olsaydım, başka ülkelerden, başka kültürlerden gelen farklı bakışları

öğrenme fırsatından yoksun bırakırdı. Bu yüzden çokuluslu ekipte çalışmayı seviyor ve tercih ediyorum. Hollywood yapımlarında da çokuluslu projelerde çalışmaya üstünlük veriyorum.

Araştırmacı: Peki çokuluslu ekiplerde çalışmanın dezavantajları var mı?

Katılımcı 16: Sette rastlanılan dil bariyeri, tek dezavantaj bu benim için. Çokuluslu ekipte çalışırken her şey çok güzel, herkes çok nezaketli fakat iletişim kurma, sohbet etme aşaması zorluk yaşıyor. İletişimi limitli kurabiliyorsunuz... Sadece dil bariyeri.

Araştırmacı: Siz hiç çokuluslu ekipte çalışma üzerine veya kültürel farklılıklar üzerine hiç hizmet içi eğitim aldınız mı?

Katılımcı 16: Hayır almadım, spontane bir şekilde deneyimledim. Çokuluslu ekipte çalışmayı sevmenin sebeplerinden bir başkası da sette öğreniyor olmam... Farklı hikayeleri öğrenmek, tanımadığım ve benden farklı ülke ve kültürlerden olan insanlarla tanışıp, onlarla birlikte karşılıklı paylaşım ve üretimde bulunmak. Hollywood yapımlarından daha çok başka ülke yapımlarında çalışmayı tercih etmemim sebebi budur.

Araştırmacı: Bu projeye özel bir hazırlık süreciniz oldu mu, nasıldı?

Katılımcı 16: Oyuncu olarak tabii ki ilk aşamada senaryoyu okumuştum. Filmi çekileceği ülke hakkında araştırma yaptım. Türkiye bir İslam ülkesi, İslam kültürü, davranışlarımın onlar tarafından saygısızlık olarak algılanmayacağından emin olmak istedim. O yüzden bu yönde araştırma yaptım. Bunun yanı sıra yemekler konusunda da araştırma yaptım. Türklerin ne yediklerine baktım ve çalışacağım ülkenin kültürün bir parçası olup olamayacağım konusunda emin olmak istedim. Ben bunu yapmayı severim, çalışacağım ülkeyle ilgili önceden araştırma yaparım. Mesela tarihi araştırma. Hepimizin bildiği gibi Türkiye dünyanın en zengin tarihi olan ülkelerinden birisidir. İstanbul'un fethinden , Hıristiyan kiliseleri ve İslam mescitlerine kadar v.s.... Türkiye'de çok fazla tarihi olay yaşandı... Ayrıca Kırgızistan ile ilgili de araştırma yaptım, onların dilinde merhaba ve nasılsın gibi bir kaç kelime öğrenmeye çalıştım. Onların kültürlerini anlamaya çalıştım. Bu projeye başlamadan önce yaptıklarım bunlardı.

Araştırmacı: Bütün çekim sürecini gözünüzün önünden geçirdiğiniz zaman, ekip ruhu bakımından çalışmayı nasıl değerlendirirsiniz?

Katılımcı 16: Bu çok güzel bir soru, taraf tutmak istemiyorum. Türkiye'deki ekiple çalışmaktan keyif aldım, çok fazla deneyim paylaşımında bulundum. Kırgızistan ve Kazakistan'da iken de o ekiple de çok paylaşımımız oldu. Her iki ekiple güzel bir süreç geçirdim.

Araştırmacı: Sizce hiç ekip içerisinde bir gruplaşma var mıydı sizce ?

Katılımcı 16: Tabii ki vardı. Bilirsiniz ki insanlar kendilerini yakın olarak hissettiklerinin yanında olmayı tercih ederler. Ama benim için Amerikan bir ekip yoktu. Ben iki grup arasında mekik dokuyordum. Elbette sette gruplaşma vardı. Bu kötü bir gruplaşma değildi. Bu sadece insanların daha çok bağlı olduğu (yakın hissettiği) insanlarla bir arada bulunmasıydı aslında. Benim açımdan bu hem Kırgızistan'dan ekibin yanında takılmak hem de Türkiye'den ekiple takılmaktı. Ve bu harikaydı, çünkü iki farklı deneyimim oldu. Türkiye'deyken Türk ekiple daha çok takıldım. Çünkü öncesinde Kırgız ekiple bir tecrübem vardı ve yeni bir tecrübe istiyordum... onların yemeklerini deneyimlemek istiyordum. Bundan dolayı Türk ekiple biraz daha fazla zaman geçirdim.

Araştırmacı: Bir oyuncu olarak farklı ulustan ve farklı kültürden insanlarla birlikte çalışmak nasıldı? Bir zorluğu var mıydı?

Katılımcı 16: Hayır, bu zor değildi. Aslında sevdim bunu. Çünkü oyunculuk evrenseldir. Nereli olduğunun bir önemi olmadan, oyunculuk evrenseldir. Oyunculuk bütün ülkelerde aynıdır. Farklı ülkelerden oyuncularla diyalogda ve kabiliyet paylaşımında olmak harika bir deneyimdi.

Araştırmacı: Proje sürecinden hatırladığınız, işinizi etkileyen, olumlu veya olumsuz anlar var mı?

Katılımcı 16: Evet, her ikisi de oldu. Ben olumsuzunu anlatayım. Film projesinde çalışmak zor bir iştir, çok bir iştir. Oyuncu olarak uyuyacak zamanımız yoktu. Gece çok geç saatte uçaktan indik ve ertesi sabah çok erken bir saatte çalışmaya başladık. Yani arada hiç uyuyacak ve dinlenecek zaman yoktu. Sette uzun çalışma saatlerinde insanlar çok yorgun, uykusuz ve aç kalıyordu. Bazen çekimle ilgili olarak yemek saatleri de sarkabiliyordu çünkü. Repo günleri yoktu, çünkü film setinde fazladan zaman fazladan paradır. Ekstra bir süremiz yoktu. Yorgunluk... Olumlu olan ise, benim için oynadığım filmde ziyade birlikte çalıştığım insanlarla ilgili. Bu en büyük olumlu yanı. Ben

farklı insanlarla ve farklı kültürlerle ve farklı perspektiflerle deneyimleşmeyi seviyorum. Oyunculuk tabi ki işi seviyorum ama benim için ikinci planda... Çalıştığınız insanlar set yaşamını (çekimi sürecini, çalışma sürecini) daha iyi yapar. Çünkü birlikte çalıştığım insanlarla günde 12 saatten fazla mesai yapıyorduk.

Araştırmacı: Peki ekip üyeleri ile iş dışında hiç herhangi bir sosyal etkinlikte vakit geçirdiniz mi?

Katılımcı 16: Evet, elbette. Türk ekipten (isim veriyor) ... eşimle beni yemeğe çıkarmıştı ve Antalya turu yapmıştık. Bu bir arkadaşça yaklaşım göstergesidir. O aynı zamanda bana Adana Spor yazan atkısını hediye etmişti. Onunla zaman geçirdim. Son hafta da (isim veriyor)... ve eşiyile birlikte sohbet ettik, bu kurulan ilişkiler film dışına da çıkar. Arkadaşlık bağı oluşuyor. Ben Benim yapım şirketi olan Afroland Tv ile Türkiye'ye gelip, Afrikalı ve Türk oyuncularla birlikte başka ortak projeler de gerçekleştirmek istiyorum. bu kesinlikle planlarım arasında var, Türkiye'ye dönmek ve bir proje gerçekleştirmek, harika olacağını biliyorum. Film dışında ilişkiler kurmaya çalışmamım da sebebi budur... iyi bir arkadaşlık ilişkisi.

Araştırmacı: Genel olarak çalışma sürecini nasıl değerlendiriyorsunuz peki?

Katılımcı 16: Çalışma süreci gerçekten çok iyiydi, iyi organize edilmişti. Her şey zamanında oluyordu ve bu her film setinde zor olan bir şey, zamanında ve dakik olmak.... Çalışma süreci çok profesyoneldi. Bu benim de kendi film projelerimde gerçekleştirmeyi arzuladığım bir iş disiplini. Ama bunun için güçlü yardımcı yönetmenler gerekir, yönetmene destek olan ve profesyonel olan. Bu setteki çalışma sürecini bu anlamda çok başarılı buluyorum. Negatif hiç bir şey söyleyemeyeceğim. Yemekler güzeldi ve her zaman yemek vardı. Türk ekibi her zaman hizmet ediyordu, onlarla olmayı çok seviyordum. Soğuk gece çekimlerinde onlar hep vardı Ayrıca onların oyunculara saygılı davranışlarını sevdim. Oyunculara özenli davranıyorlardı. Bunu gerçekten sevdim. Ulaşım da gerçekten harikaydı.

Araştırmacı: Geriye dönüp projeyi yeniden yapma şansınız olsa neleri değiştirdiniz?

Katılımcı 16: Çok iyi bir soru, düşüneme izin verin... Bence ekipte İngilizce bilen kişilerin sayısı daha çok olmalıydı. Çünkü ben Amerikalı olarak tectim. Bu aşırı gerekli,

olmazsa olmaz diyebileceğimiz bir durum değildi aslında çünkü Türk ekibinde yeterli sayıda İngilizce bilenler vardı... İyi bir nokta, Amerikalı olmasına gerek yoktu, bu Britanyalı biri olurdu. İngiliz dilini çok temiz konuşabilen biri. Hem de farklı çokuluslu gruplar artmış olurdu. Bu bence iyi olurdu... Soğuk zamanda çekim yapıyorsak sette ısıtıcıların olması gerekir. Onlar olsa ekip ve oyuncular için çok daha konforlu olur. Bence sadece bunlar, çünkü gerçekten keyif aldım o setten. Daha öncesinde gerçekten de çok-kötü setlerde çalışmışım. Kayıp Annem 2 en iyilerinden biriydi. Bunu samimiyetimle söylüyorum.

Araştırmacı: Gelecekte çokuluslu projelerde çalışacak insanlara ne tavsiyeniz olur?

Katılımcı 16: Elbette, bir numaralı tavsiye, çokuluslu ekiple çalışmak bir avantajdır, eğer yeni farklı bir hikaye anlatmak istiyorsan. Çünkü elimizde Hollywood hikayeleri klişeleşmiş durumda, hepsi aynı; süper kahraman filmleri, çok fazla aksiyon. Ama insanların filmler ile anlatmak istediği başka çok fazla orijinal hikayeler var. Eğer siz çokuluslu projelere, çok kültürlü castlara ve ekiplere dahilseniz bu sizin hikaye anlatımınızı daha genişletir. Dünyayla paylaşılmayı bekleyen daha farklı hikayeleri anlatırsınız. Benim tavsiyem şudur, eğer projenizin evrensel olmasını istiyorsanız, ekibe, oyunculara ve hikayeye çok kültürlülüğü katmanız gerekir. Tüm kültürleri temsil eden... Bence bu en büyük tavsiye. Benim yapmaya çalıştığım şey de bu. Kanalımızda yayınlanan hikayelerden daha çok insan keyif alsın istiyorum. Çünkü onlar farklı gruplara hitap ediyor. Benim için dünya büyük ama dünya aynı zamanda da küçük. Sadece İngilizce konuşuyor olmam beni Türkiye'deki herhangi birinden farklı kılmaz. Hikayelerimiz ilişkilendirilebilir. Bir araya gelip hikayelerimizi paylaşabiliriz. Hepimiz mutluluğu, üzüntüyü, heyecanı deneyimliyoruz. Eğer hepimiz birlik olursak dünyayı daha iyi bir yere çevirebiliriz.

17. Görüşme

Tarih: 25.05.2021

Süre: 15 dk.

Araştırmacı: Kayıp Annem 2 projesi çokuluslu bir ekipte çalıştığınız ilk proje mi yoksa daha önce böyle bir deneyiminiz oldu mu?

Katılımcı 17: Hayır ondan önce de deneyimlerim olmuştu. Kendi ülkemde de oldu, başka ülkelerde de; Azerbaycan'da, Belarus'da, Amerika'da, Kazakistan'da. Bunlar da çokuluslu projelerde, bazıları uluslararası pazarı da kapsıyordu...

Araştırmacı: Bu tecrübelerinizden yola çıkarak, çokuluslu ekiplerde çalışmanın avantaj ve dezavantajlarını anlatır mısınız?

Katılımcı 17: Sadece iş ve profesyonellik deneyimlerinin yanı sıra kültürel deneyimleri de paylaşıyorsunuz. Avantajı budur bence. Dezavantajı da farklı mantalite ve dil sorunudur. Sonuçta farklı değerlere sahip insanlarla çalışıyorsunuz, hangi olaya nasıl tepki vereceklerini bilmezsiniz, temkinli olmakta fayda var. Normalde olması

gerektiğinden üç dört kat daha fazla temkinli olmaya çalışmak da yorucu, bu da bir dezavantaj mesela.

Araştırmacı: Çokuluslu ekiplerde çalışma üzerine veya kültürel farklılıklar konusunda hiç hizmet içi bir eğitim aldınız mı?

Katılımcı 17: Hayır, öyle bir eğitim almadım. Böyle bir eğitim verildiği konusunda hiç bilgim bile yoktu, ilk kez duydum.

Araştırmacı: Peki çokuluslu projelerden önce ekiplere böyle bir eğitim verilmesi sizce faydalı olur mu?

Katılımcı 17: Ben artık kendimi katmıyorum ama yeni başlayanlar için çok faydalı olurdu diye düşünüyorum. Onları bekleyen işe hazırlıklı giderler... Ben kendi ilk çokuluslu deneyimimde özel olarak hazırlanmamıştım. Sette çalışırken her şey kendiliğinden oldu. Tek yaptığım şey daha çok dikkatli ve temkinli olmaktı.

Araştırmacı: Ekip ruhu bakımından baktığımız zaman, çalışma süreci nasıldı sizce?

Katılımcı 17: Ekip ruhu vardı, uzun iş saatleri ve dil bariyerine rağmen birlik hissediliyordu. Çalışma performansı iyiydi. Profesyonelliği aşmayan samimiyet kurulmuş sayılırdı. Dil sorunu yaşayanlar bile bir şekilde anlaşma yolunu bulmuştu ve iş aksilik olmadan ilerliyordu. Ekipte çalışan insanlar iletişime açıktı.

Araştırmacı: Projede çalışmanızı olumlu veya olumsuz etkileyen herhangi bir olay yaşandı mı?

Katılımcı 17: Sette pozitif bir ruh hali hakimdi. Olumsuz hatırladığım çok bir olay yok özellikle işi etkileyen. Komik bir olay olmuştu ama, bize sete at etinden sandviç getirmiştik, Türk ekipteki arkadaşların bazıları ile paylaştık, o sırada tercüman yanımızda yoktu ve onlara sandviçlerin içinde kurutulmuş at eti olduğunu anlatamadık. Onlar yedikten sonra mideleri bozuldu, ciddi bir durum değildi ilaç içince hemen geçti ama. Sonradan ne yediklerini anlayınca yüzlerini buruşturmuşlardı ama olayı hiç büyütmediler ve komik olarak karşıladılar. Bu çok komikti ve bu olaydan sonra hep şakasına tekrar sandviç yerler mi diye soruyorduk onlara. Bence sırf at eti olduğunu öğrendiklerinde mideleri psikolojik olarak bozuldu (Anlatırken gülümsüyor). Biz hep yiyoruz ve bir sorun yaşamadık bu konuda. Bir kere de sete geç kalmıştık ve yardımcı yönetmen bizi

azarlamıştı. Bir saat Türk ekibi bizi beklemişti çünkü çekim için. Bundan sonra geç kalmadık hiç ama. Set saatleri uzundu ve dinlenmeye neredeyse hiç zamanımız olmuyordu. Yorgunluk son günlere doğru daha çok hissedilmeye başlamıştı ama yine de tam zamanında çekimler bitti. Asistanlarımdan biri Türk ekibindendi ve onunla çok iyi anlamıştık hepimiz. O az İngilizce konuşabiliyordu o şekilde iletişim kuruyorduk. Az da olsa ama gruplaşma vardı. Bu bütün setlerde olur, her departman kendince ayrı olur. Ekip ama birdi, yemek yerken birlikte de oturduğumuz zaman oldu ayrı da oturduğumuz zaman oldu. Dil engeli olmasa çok daha yakın olabilirdik. Arada derdimizi anlatamadığımız için ufak çatışmalar oldu ama onlar da çevirmen müdahale edince çözüldü hemen.

Araştırmacı: İş dışında ekip üyeleri ile hiç herhangi bir sosyal etkinlikte zaman geçirdiniz mi?

Katılımcı 17: Maalesef ki hayır, sadece iş sonunda kutlama gecesinde. Arada bir gün sadece alış-veriş için çıktığımda Türk ekipten asistanım eşlik etmişti, bunun başka iş dışında bir araya gelmedim. Pek misafirperver gelmediler bana, belki de bunun için zaman da yoktu. Kısıtlı sayıda gün vardı ve hiç repo vermeden çalışıyorduk, 12 saati aşan çalışma günlerimiz oldu. Daha çok birlikte zaman geçirmek isterdim. İş dışında zaman geçirdiğiniz zaman daha samimi ortamda çalışıyorsunuz o kişiyle. Anlaşmanız daha da kolaylaşıyor ama samimiyetin profesyonel sınırı aşmaması gerekir. Bu söylediğim erkekler ve kadınlar arasında. Sınırları koruduğunuz sürece iyi bir şey bence.

Araştırmacı: Genel olarak baktığınız zaman, kendi çalışmanızı da değerlendirdiğinizde, çalışma süreci sizce nasıldı? Başarılı mıydı? Bir eksiklik var mıydı?

Katılımcı 17: Genel olarak başarılı bir süreçti. Detaylara bakarsak, samimi olmak gerekirse Türk ekipteki bazı üyelere deneyim eksikliği vardı, onların daha deneyimli olmalarını isterdim...

Araştırmacı: Başka değiştirmek isteyeceğiniz bir şey var mı?

Katılımcı 17: Yemek konusunda da değişiklik yapılabilirdi, biraz bize hitap etmiyordu ama bu sanırım bütçeyle ilgili bir durum. Ben çünkü normalde Türk mutfağını çok severim, bizde Türk restoranları var ve ailemle sık-sık giderim. Sete gelen yemekler et ağırlıklı olmadıkları için doyamıyordum pek. Daha misafirperver olabilirdiler, dediğim gibi sette her şey iyiydi, bizi el üstünde tutuyorlardı ama set dışında hiç görüşemedik

neredeysse. Kimse misafir olarak çağırılmıyordu mesela. Bu ama hiç zaman olmadığı için de olabilir. Bizde böyle olmuyor hiç mesela, mutlaka misafirlere bütün şehri gezdiririz.

Araştırmacı: İleride çokuluslu projelerde çalışacak kişilere başarılı olmaları için ne gibi önerilerde bulunursunuz?

Katılımcı 17: İletişime açık olmaları gerekir bence. Bu en önemli özellik. Sadece sinema sektörü değil, bütün iş alanlarında çokuluslu projelerde çalışacak kişilere önerim budur. İletişime açık ve hoşgörülü olmak gerekir. Karşılaştığımız farklı kültürlerin insanlara onların kültürüne saygı duyduğunuzu hissettirmeniz lazım. Eğer saygı duymaz ve bunu belli ederseniz çok ciddi sorunlar yaşarsınız.