

YÖNETİM BİLİMİNDE SOSYO-KÜLTÜREL BAĞLAMIN ÖNEMİ

Umut DAĞISTAN*

Özet

Kültür olgusu ve çalışmaları uzun bir süredir disiplinler arası çalışmaların ortak noktası olma konumunun yanında, alandaki çalışmaların giderek artması sonucunda başlı başına ayrı bir şemsiye disiplin haline gelmiştir. İşletme yönetimi yazınında özellikle 1980'li yıllardan sonra örgüt kültürü kavramı ve bu kavramın ima ettiklerinin, örgütsel davranış ve performans üzerindeki etkisi popüler hale gelse de, kültür çalışmaları başta sosyoloji olmak üzere birçok sosyal bilim dalında 20. Yüzyıla damgasını vurmuştur. İşletme yönetimi alanında kültüre yaklaşım, siyasi ve ekonomik olduğu kadar epistemolojik bir temele de dayanmaktadır. Bu tartışma daha genel anlamıyla evrensel- yerel ya da pozitivist-eleştirel yaklaşımlar arasındaki sürgit mücadelenin tezahürüdür. Ama bugün gelinen noktada kültürel bağlamın işletme yönetimi alanındaki önemi göz ardı edilemeyecek bir biçimde artmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Bağlam, Yönetim, Evrensel

The Importance of Socio-Cultural Context in Management Science

Abstract

Culture phenomenon and studies are the common point of interdisciplinary studies for a long time, and also as a result of increasing works, culture itself becomes a separate discipline. Especially after the 1980s, the effect of the notion of organizational culture and it's hints to organizational behavior and performance becoming popular, though, culture studies were very important for social sciences especially sociology at 20th century. Culture approach bases on political and economic and also epistemological view in the field of business management. In general this is the debate of universal and local or positivist and critical views. Today at this point, cultural context is becoming more and more important in the field of business management.

Keywords: Culture, Context, Management, Universal

* Akdeniz Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Antalya, umutdagistan@yahoo.com.

GİRİŞ

Küreselleşmenin sadece yaşanmakla kalmadığı, aynı zamanda küreselleşmenin “yaşamak zorunda olduğu” yönündeki vulgar algıya ve her yerde insanın karşısına çıkan “evrensellik” vurgusuna rağmen son yirmi yılda girerek artan bir ilgiyle “kültürel bağlam” çalışmalarının yapıyor olması tuhaf bir paradoks gibi görünebilir. Ama bu olgunun bir sonuç olduğunu kabul edip, arkasındaki nedenlere odaklanıldığında resim bir nebze de olsa netleşmekte, ilginin nedeni anlaşılacaktır. Her şeyden önce kültürel çeşitliliğin ve bu çeşitliliğin doğurduğu sonuçların farkında olmak, yönetim bilimi açısından sadece başarılı olma yolunda değil, aynı zamanda çoğu durumda bir işletmenin varlığını devam ettirmesi açısından da hayati bir öneme sahiptir.

1980’li yıllardan itibaren örgüt çalışmalarında kültür olgusunun önemi artmıştır. Küreselleşmeyle birlikte hızla değişen dünyada, farklı kültürlerin birbirleriyle etkileşime girmeleri, rekabetteki artış ve uluslararası firmaların yatırımlarının çoğalması, bu firmaların yatırım yaptıkları kültür hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak istemeleri sonucunu doğurmuştur. Bu firmalar açısından sadece mal ve hizmet götürdükleri insanlar değil, aynı zamanda istihdam ettikleri çalışanları da bambaşka bir kültürden gelmektedir. Ekonomik başarı için içinde çalıştıkları bu yabancı kültürün tanınması zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Elbette bu tanıma ya da yeni ve görece karmaşık hedef kitlenin bilinmesi ihtiyacı, yönetim çalışmaları alanında da karşılığını bulmakta gecikmemiştir. Pazarı oluşturan farklı kültürleri anlamak, bu kültür içinde yetişmiş iş arkadaşlarıyla aynı hedef doğrultusunda birlikte çalışmak konusunda alanda birçok çalışma yapılmıştır.

Yönetim kavramı, esas olarak toplumsal bir varlık olan insan ilişkilerine odaklanır. Beşeri faktör yönetimin en önemli unsurudur. İnsanın bir araştırmanın öznesi veya konusu olması durumunda da onu kendi bağlamından ya da kültüründen ayırarak değerlendirmek önümüze gerçekçi bir resim çıkarmayacaktır.

Küreselleşmenin önümüze koyduğu en büyük gerçeklik, yaşadığımız çağda hiçbir toplumun kendisini dünyanın geri kalanından soyutlayarak, kendi yarattığı kültür ikliminde değişmeden kalamayacağıdır. Ama bu yakınlaşma ve görece iç içe geçme, bir tür savunma mekanizması gibi kendi karşıtını da doğurmuş ve insanların dâhil olduğu mikro kültürel yapılar daha çok gün yüzüne çıkmıştır.

Bu çalışmada öncelikli olarak kültür olgusu, onun kavramsal genişliği irdelenecek, ardından emik ve etik yaklaşımlar arasındaki epistemolojik ayrıma değinildikten sonra yönetim çalışmalarındaki sosyo-kültürel bağlamın önemi üzerinde durulacaktır. Elbette bu mütevazı çalışma kültür gibi son derece geniş ve kapsamlı bir olguyu her yönüyle anlatma iddiasında olamaz. Çalışma kısıtlarının bilincinde, alçakgönüllü bir çerçeveye denemesinden ibarettir.

I. KÜLTÜR OLGUSU

Kültür terimi günlük konuşmada çok kullanılan bir sözcük olsa da, hangi anlamda kullanıldığı her zaman açık değildir. Diğer benzer terimler gibi “kültür” de hangi bağlamda kimin tarafından kullanıldığına bağlı olarak çok anlamlı bir kavramı ifade eder (Kartarı, 2014; 28). Herkesin üzerinde mutabık olduğu bir kültür tanımı yoktur. Krober ve Kluckhon (1952), kültürün farklı disiplinlerde 160’tan fazla tanımını yapmıştır. Kültürün tanımlanmasında çok farklı görüşler ve yaklaşımlar mevcuttur. Ama hepsinin ortak bir noktası vardır, o da kültürün her şeyi içeren geniş bir yapısı olduğudur (Aktaran: Kağıtçıbaşı, 2007; 36). Kültür, farklı insani ve sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ortak bir araştırma konusudur. Kültür kavramının *bakmak*, *yetiştirmek* anlamında Latince *colera* ya da *culture* kelimesinden geldiği kabul edilmektedir. Antropolojide bütüncül bir yaklaşımla yapılmış ve çağdaş kültür tanımları üzerinde de en etkili kültür tanımlarından biri olarak kabul edilen Tylor’un (1971) kültür tanımı şöyledir: *Kültür (uygarlık), toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür* (Aktaran: Şişman, 2011; 2). Buradan hareketle kültürün birikimli bir toplamdan oluşan ve sürekli üstüne yeni bir tuğla eklenen, hiç bitmeyen bir yapı olduğu ve sürekli kendisini güncellediği söylenebilir. Bu dinamik sürecin ve gelişmenin temelinde de insan ve onun biçimlendirdiği toplumsal yapı vardır.

Kültür kavramı ilk olarak antropologlar tarafından tarih içinde gelişim kaydeden toplumların ritüellerini, örf ve adetlerini tanımlamak için kullanılmıştır (Schein, 2004; 7). Antropologlar karşılaştıkları yeni uygarlıkları sınıflandırırken, onlara ait bütün gelenekleri ve ayinleri kapsayacak bir tanıma ihtiyaç duymuşlardır.

Gelles ve Levine (1995), her kültür için inançlar, değerler, normlar, semboller, dil ve teknoloji gibi ortak öğeler olduğundan söz eder. İnançlar; dünyanın nasıl işlediğine dair bir kültürün insanları tarafından paylaşılan ortak görüşlerdir. Bunlar geçmişin yorumlanmasına, şimdinin açıklanmasına ve geleceğin kestirilmesine yarar. Değerler; inançlar neyin ne olduğunu açıklarken, değerler ise bir bakıma neyin ne olması gerektiğini açıklar. Başka bir deyişle değerler, neyin doğru ve neyin yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirleyen ölçütlerdir. Normlar; insanların nasıl davranması gerektiğini tanımlayan ve değerlere göre oluşan yazılı olmayan kurallar veya standartlardır. Semboller; insanlar için herhangi bir anlam ifade eden eylem, davranış, işaret, renk ve nesne olabilir. Semboller bir kültür içinde en kapsamlı olan öğelerdir. Teknoloji ise bir kültürün gözle görülen maddi boyutunu oluşturur. Teknoloji bir kültür için belirli bir fiziksel, psikolojik ve sosyal çevre oluşturmaktadır (Aktaran: Şişman, 2011; 3-5). Her kültür kendi değerlerini seçip, normlarını oluşturduktan sonra, aynı geçmişi tasarladığı gibi bir gelecek kurgusu da oluşturur ve bunu da bünyesindeki kurumlar aracılığıyla üyelerin içselleştirmesini sağlar.

Bauman'a (1999: 158) göre kültür, bir düzen yaratmak ve onu korumak, düzeni bozan ve bu düzen açısından kaos görünen her şeyle mücadele etmektir. Kültür, doğa düzeninin karşısına yapay, tasarlanmış bir düzen koyma ya da ekleme işidir. İnsanoğlu bu yapay düzeni sadece kurmakla kalmaz, aynı zamanda ona bir değer de atfeder.

Hofstede kültürü; bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel bir programlama olarak tanımlamaktadır. Hofstede, zihinsel programlama dediği sürecin, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği sosyal çevrelerde belirlendiğini söylemektedir. Bu ucu açık süreç aileden başlamakta, okulda ve arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir. Hofstede'e göre kültür, öğrenilen bir olgudur ve genlerden değil, sosyal ortamdan kaynaklanmaktadır (Hofstede, 2001:2-4). Ortaya çıkan bu kültürel farklılıklar da her alanda kendini göstermektedir. İnsan içinde yaşadığı kültürün değerleri, tutumları, gelenek ve görenekleriyle çevrili bir şekilde yaşamaktadır. Yaptığı seçimler, aldığı kararlar, davranış biçimleri elbet soluduğu kültürel iklimden etkilenecektir. Küreselleşme bir yandan farklı kültürler arasında ticari işbirliği imkânları sağlarken, diğer yandan bu farklı kültürlerle işbirliği noktasında birçok sorunu da beraberinde getirmektedir.

Shein'e (2004: 134) göre ise kültür; bir örgüte uyum sağlamak için gereken oyununun kurallarıdır. Eğer oyunun içinde olunmak isteniyorsa, bu kurallara uymak zorunluluğu vardır. Tanımlama katı görünse de, burada en azından uzun vadede bir etkileşim olduğunu da söylemek gerekir. Bütün bu kültür tanımlarının ortak özelliği, hepsinin paylaşılan bir değerler sisteminden bahsetmesidir. Kültür bir anlamda içinde yaşayan insanlara bir paradigma sunar. İnsanlar bu paradigmanın içine doğarlar ve orada düşünüp, eyleme geçerler. Ona karşı çıkarken bile o paradigmadan bağımsız değillerdir.

Yirminci yüzyılda psikolojinin en çok üstünde durduğu konu, davranışın evrensel kurallarını geliştirmek olmuştur. Bu amaç doğrultusunda da, yirminci yüzyılın başlarında pozitivist bir bilim felsefesine sahip fiziksel bilim modeli benimsenmiştir. Bu da beraberinde etkisi incelenmeyen değişkenleri kontrol etmek için davranışı doğal ortamından ayıran metodolojik bir yaklaşım getirmiştir. Bu metodolojiyi sorgulamak ise yarım yüzyıldan fazla bir zaman almıştır. Psikolojik kuram ve bilginin zamana ve mekana bağlı olabileceği ve kültürel görecelik yaklaşımları 1970'li yıllardan sonra psikoloji disiplininin içine girmiştir. Hala birçok çalışmada kalıtıma, çevreden çok daha fazla önem atfedilmektedir. (Kağıtçıbaşı, 1990:27).

Bunun temelde kısaca iki nedeni olduğu söylenebilir. İlki bütün bilimlerde var olan tek bir büyük teoriye ulaşma arzusu. Her şeyi saran, tek ve kuşatıcı bir teorinin başlangıç durağı elbet evrensel olmak zorundadır. İkincisi, kuralların her coğrafyada ve zamanda geçerli olduğu çıkış noktasının doğurduğu pragmatik kolaylık. Böyle bir yaklaşım, bir yerde başarılı bir sonuç elde edildiği zaman,

bunun başka bir yere kolayca uygulanabileceği görüşünü doğurur. Bu da görünüşte ya da ilk aşamada uygulayıcının işini oldukça kolaylaştıran bir çıkış noktasıdır. Elbette sanat yapıtlarına baktığımız zaman, insanın farklı kültürler ve coğrafyalarda, hatta farklı zamanlarda bile ortak birçok yönü olduğu, bezer birçok duyguyu paylaştığı görülmektedir. Sanat yapıtları bize farklı bir kültürü anlattığı kadar, aynı zamanda hiç tanımadığımız insanların bize ne kadar benzediklerini de gösterir. Ama iyi sanat yapıtları bunu yaparken insanların içinde yaşadıkları kültürel iklimi sadece arkada yer alan bir fon olarak kullanmaz, insanların o iklimden nasıl etkilendiklerini ya da etkilenmek zorunda kaldıklarını, ondan ne fayda görüp, ona karşı ne mücadeleler verdiklerini de anlatır.

II. EMİK VE ETİK YAKLAŞIM

Tam burada evrensel ve yerel olan arasındaki epistemolojik ayrıma bakmak yerinde olacaktır. Devlet adlı esrinde Platon (2008), genele, evrensel olana ampirik yoldan ulaşamayacağını, onun ancak zihinsel olarak tasarlanabileceğini ileri sürer. Platon için evrensel olan *idea*'dır. Zihinseldir. Gerçek dünyada karşılığı yoktur. Bir anlamda Batı medeniyeti açısından evrenselin çıkış noktası düşünsel olsa da, aydınlanmayla doruğa çıkan bir şekilde hep evrenselin peşinden koşulmuştur. Bir *idea* olan 'evrensel' Weber'in kullandığı anlamda *sekülerleşmiştir*. Bir hedef olmuştur. İdealleştirilen bu paradigmanın öngördüğü modelin ise küresel bazda kabul edilmesi beklenmiştir. Aydınlanmayla birlikte evrensellik mitos, pragmatik bir işlev de üstlenmiş, feodaliteye karşı verilen mücadelede bireyin hak ve özgürlüklerinin savunulması noktasında teorik bir çıkış noktası oluşturmuştur. Evrensellik mitosunun altında siyaseten dünyayı rasyonel olarak tasarlama ve adilce yönetme vaadi olsa da, bir tahakkümün kırılması, başka bir tahakkümün oluşmasına engel olmamıştır.

Evrensel görüşün, ya da Batı'da ortaya çıkan evrensellik mitosunun arkasında felsefe kadar ekonomik ve siyasal nedenler olduğunu da görmek gerekir. Kavramı ve kuramı ihraç eden kültür, bir anlamda kendi otoritesini de ortaya koymuş olur. Kavramlar oynanan oyunun kurallarıdır. Kuralı yazdığımız ölçüde kazanma şansımız da artar.

Kültürlerarası psikolojinin yıllardır kafa yorduğu evrensel - yerel ayrımı, küreselleşme modasının da yoğun etkisiyle giderek işletmecilik araştırmalarına ve yazınına yoğun bir biçimde girmeye başlamıştır. Kimi araştırmacı - yazarlara göre evrensel ulaşma çabası hiç bir nedenle engellenemez. Evrenselin tanımı da Batı kültürü tarafından yapılmıştır. Evrensel, çağdaş (modern) sözcüğüyle eş anlamlı görülmektedir. Böylece evrensel karşı çıkmak çağdaşlığa karşı çıkmak olacağına göre pek akıllıca bir davranış olarak görülmemektedir (Sargut, 1994: 324).

Burrell ve Morgan'a göre (1979), pozitivist, determinist ve etik yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, sosyal bilimlerini nesnel olarak ele alıp kültürü örgütün

sahip olduğu bir değişken olarak kabul ederler. Anti-pozitivizmi ve emik yaklaşımı benimseyen ve kültürü bir örgütlenme süreci olarak gören araştırmacılar ise ideografik yaklaşımı kullanırlar.

Sargut'a (1996: 3-4) göre; emik yaklaşımlar belirli bir kültür üzerinde odaklanmıştır, etik yaklaşım ise aynı anda kültürlerin tümünü ya da birçoğunu ele alan sistematik ve karşılaştırmalı bir tavrıdır. Bir araştırmada emik yaklaşım kullanıldığı zaman araştırılan olguya o ülkede yaşayan insanların gözüyle bakılır, yani kültüre dışarıdan değil, o kültürün içinden yaklaşılr. O kültürü yaşayan kişilerin kendi değer yargılarıyla değerlendirme yapılır. Etik yaklaşımı kullanan araştırmacı ise evrensel doğrulardan ve ilkelerden yola çıktığını düşünerek, gözlemini ve ulaştığı sonuçları kendi kültürel geçmişi üzerinden yorumlar. Yine buradaki en büyük darboğaz, birçok Batılı ve yerel araştırmacının evrensel saydıkları yönetim ve örgütlenme kuramlarını ya da bir diğer deyişle belirli kültürlerin emiklerini, farklılıklar içeren diğer kültürel bağlamlara uyguladıkları gerçeğidir. Smith and Bond'a (1994) göre bir kültürde üretilen bir kavramın, başka bir kültürde geçerliliğinin dayatılmasına zorlama etik ya da düzmece etik de (Triandis, 1973) denilmektedir (Aktaran: Sargut, 2001: 86). Özen'e (1996: 2) göre, düzmece etik yaklaşımı antropolojideki etik yaklaşım kavramından türetilmiştir.

Her özne, kendi kültürünün bir anlamda sözcüsüdür ve dünyaya kendi kültürel penceresinden bakar. Böyle olunca da yeni bir kültürü yorumlamak isteyen yabancı kaçınılmaz bir şekilde önce kendi kavramlarıyla düşünür. Yabancı kültüre ait birçok değer yargısını garipser, ya da kavramsal olarak onu dönüştürme eğilimi içine girer.

Bauman'a (2001: 36) göre, kendisine modernlik adını veren Batı uygarlığının yerel hukuku, Batı'nın dünyanın geri kalan bütün bölgelerini sıkıp suyunu çıkardığı evrensel sarmalama sayesinde *evrensel* olarak tanımlanabiliyor ve kendisini evrensel hissedebiliyor. Batı'nın *kendi* uygarlıklarını uygarlığın *kendisi*, *kendi* tarihlerini tarihin *kendisi* ve *kendi* bilgilerini bilginin *kendisi* olarak yansıtmalarını sağlayan şey, bunların tahakkümlerinin küreselliğidir. Bauman'ın kastettiği evrensellik Platon'dan başlayan *idea'nın*, zihinsel sürecin, ekonomik ve siyasi izdüşümüdür ve burada kastedilen evrenselliğin elbette ahlakla bir ilgisi yoktur.

III. YÖNETİM ÇALIŞMALARI VE SOSYO KÜLTÜREL BAĞLAM

Bir ülkeden küçük bir işletmeye kadar, insanların oluşturduğu, içinde yaşadıkları her türlü organizasyonun kendisini idame ettirebilmesi için kendi kültürünü yaratması, bu yaratılan kültüre ise üyelerin aidiyetle bağlı olmaları beklenir. Ama kültür manipüle edilebilen bir olgu değildir ve yukarıda da belirtildiği gibi birçok değişkenin bileşiminden oluşur. Bir işletmenin kültürü söz

konusu olduğunda ise onu içinde yer aldığı şemsiye kültürden (ulusal kültür), onun değerler ve inançlar sisteminden ayrı düşünmek oldukça güçtür.

Sosyal değerler, yüksek oranda toplumsal davranışları etkileyebilme potansiyeline sahiptirler. Yapılan çok sayıda araştırmanın ortak amacı bu potansiyeli ortaya çıkarıp, onun yapabileceklerini ortaya koymaktır. Özellikle kültürlerarası araştırmalarda, sosyal değerler ile refah, sosyoekonomik yapı, yolsuzluk, rüşvet, şiddet, suç oranları, siyasal rejim, oy verme, demokratikleşme, örgütsel yapılar, liderlik tarzı ve verimlilik gibi çeşitli değişkenler arasında ilişki saptanmıştır (Hofstede, 2001; Trompenaars ve Hampden-Turner, 1995; Schwartz, 1999.). Bu açıdan bakıldığında ticari bir faaliyet sürdürmekte olan bir işletmenin, içinde yaşadığı toplumun değerlerinden bağımsız bir şekilde iş yapması oldukça zordur.

Kültürel değerlerle ilgili çalışmalar yapan araştırmacılardan en çok bilineni ve bir anlamda alanı en çok etkileyen kişi Geert Hofstede'dir. Burada Eco'nun (1993: 37-38), holografi kavramını ele alınışı hatırlanabilir. Holografi, bakışınızın yönünü değiştirdiğinizde, nesnenin "perspektif arkası" yanlarını da görebileceğiniz bir tür üç boyutlu resimdir. Hareket ettiğinizde daha önce hiç görmediğiniz ama orada var olan noktaları da görürsünüz. Hofstede bir anlamda kültür konusunda var olan ama daha önce görülmemiş birçok noktaya ışık tutmuş, çoğu ardıl çalışmanın bakış açısını değiştirmiştir. Bugün kendisine getirilen birçok ufuk açıcı eleştiriye rağmen ona atıf yapmadan kültür konusunu işlemek oldukça güçtür.

Hofstede yapmış olduğu çalışmalarda aynı şirket bünyesinde farklı ülkelerde-kültürlerde çalışanların karşılaşılan sorunlara farklı çözümler ve yaklaşımlar getirdiklerini göstermiş, kültürün çalışanlar üzerindeki etkisinin, çalışılan pozisyon, cinsiyet, yaş, ırk gibi değişkenlerden daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Hofstede, kültür ile insan ilişkisini Şekil 1'deki gibi göstermiştir. Piramidin en altında evrensel ve kalıtsal özellikleri taşıyan insan doğası yer almaktadır. Kültür hemen onun üstündedir, gruba özgüdür, onu diğer topluluklardan ayırır ve en önemlisi öğrenilebilen bir olgudur. Piramidin en üstünde ise kişilik yer alır ve kişiye özgü, kalıtsal ve öğrenilebilir davranışlardan oluşur (Hofstede vd, 2010:6-7).



Şekil 1:Kültür Katmanları

Kaynak: Hofstede, G., Hofstede G. J. ve Minkov M. (2010), Cultures And Organizations, New York: McGraw Hill Book Company.

Hofstede'in (2001), farklı kültürler üzerine yaptığı çalışmasına göre kültürler arasında farklılıkları ortaya koyan beş boyut vardır.

- Güç Mesafesi
- Belirsizlikten Kaçınma
- Bireysellik ve Kollektivizm
- Dişilik-Erillik
- Kısa-Uzun Dönem Yönelim

Güç Mesafesi; Hofstede (2001:80-82) her toplumda az ya da çok sosyal eşitsizlikler olduğunu vurgular. Bu eşitsizlikler o toplum içinde bazı birey veya grupları daha güçlü ve diğerleri üzerinde egemen kılar. Bu durum irili ufaklı birçok örgütte gözlenmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda bireyler arasındaki ilişkilerde eşitsizlik düşük düzeyde, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise bireyler arası ilişkilerde eşitsizlik fazla ve bağımlı ilişki sayısı çoktur. Hofstede (2001: 81), bütün kültürlerde eşitsizlik olduğunu ama bunun derecesinin bir diğerine göre değiştiğini, "Bütün toplumlarda eşitsizlik vardır, ama bazı toplumlar diğerlerine göre daha eşitsizdir,"¹ diyerek özetlemiştir.

Belirsizlikten Kaçınma; bu boyutta bir kültür içinde yer alan bireylerin, ne ölçüde belirsiz durumlardan kaçındıkları gösterilmektedir. Bazı kültürlerde insanlar belirsizlikten ve bilinmeyenden korkarken, bazı kültürde bunun tam tersi söz konusudur. Belirsizlikten kaçınan kültürler değişimden ve yenilikten görece daha fazla korkarlar ve otoriteye ve formal kurallara daha bağlıdırlar. Diğer yandan belirsizlikten rahatsız olmayan kültürlerde insanlar, yeniliğe ve değişime daha açıktırlar ve riskleri almaktan kaçınmazlar (Hofstede, 2001:146).

Bireysellik- Kolektivizm boyutu; Hofstede'in bu beş boyutunun içinde kültürleri birbirinden ayırma noktasında en karakteristik olanıdır. Zira bireyci ve kolektif toplum ayrımı kültürel farklar konusunda en net resmi ortaya koymakla birlikte en çok atıf yapılan boyuttur da. Kağıtçıbaşı'na (1990:21) göre, bireysellik ve kolektivizm boyutuna ilginin artmasındaki en önemli neden, ilk defa "Doğu"ya gösterilen ciddi ilgidir. Japonya'nın şaşırtıcı yükselişinin ardından, 'dört kaplan'ın (Hong Kong, Kore, Tayvan ve Singapur) ekonomik atılımı, bu ülkelerde anne-çocuk ilişkilerinden örgütlerdeki anlaşmazlıkların çözümlenmesine kadar çeşitli konularda çok sayıda araştırma yapılmasına neden olmuştur. Özellikle kolektif kültürün yaygın olduğu bu ülkelerdeki hızlı ekonomik gelişmenin nedenleri merak edilmiştir.

Tablo 1: Kolektif ve Bireyci Toplamlar Arası Farklar

KOLEKTİF TOPLUMLAR	BİREYCI TOPLUMLAR
Biz bilinci yüksektir.	Ben bilinci yüksektir
Aidiyet duygusu önemlidir. Kurumlara bağlıdırlar.	Birey kurumlardan bağımsızdır, kendi özneliği öndedir.
Dayanışma ve bağımlılık vardır.	Birey kendine inanır ve özgürlüğünü tehdit eden her şeyden kaçınır.
Çatışmalardan kaçınılır.	Doğruyu ifade etmek için çatışmalar göze alınır.
İlişkiler ağı liyakatten öndedir.	Yetenek ve liyakate göre değerlendirme yapılır.
Geniş aileler topluma hâkimdir.	İnsanlar çekirdek ailelerde büyür.

Kaynak: Hofstede (2001, 2010)'den uyarlanmıştır.

Bu boyutta en önemli ve karakteristik ayırım, bireylerin hayat algılarında kişisel amaçlarını ön planda tutup "ben" merkezli, ya da ortak amaçların öncelik kazandığı "biz" merkezli bir yaşam biçimine yönelmeleridir. Hofstede'in (2001), çalışmalarında Avustralya, Kanada, Amerika, Almanya ve Finlandiya bireyci kültürler boyutuna; Asya, Arap ve Latin Amerika ülkeleri ile Türkiye ise kolektif kültürler boyutuna girmişlerdir. Bireyci kültürlerde herkes kendinden sorumludur ve insanlar arasındaki bağlar esnekler. Açık konuşmak dürüstlük olarak görülür.

Kolektif kültürlerde ise gruba bağlılık öndedir, kendini ileri çıkarmak hoş karşılanmaz.

Dişilik-Erillik Boyutu; kültürün bu boyutu bazı toplumlarda erkeğe atfedilen özelliklerin ve değerlerin baskın olduğunu, bazı toplumlarda ise kadınlara atfedilen değerlerin önde olduğunu ortaya koyar.

Tablo 2: Dişi ve Eril Toplamlar Arası Farklar

Dişi (Feminen) Toplamlar	Eril (Maskülen) Toplamlar
Hoşgörü ve yardımlaşma vardır.	Her koyun kendi bacağından asılır görüşü hâkimdir. Güçlü ve başarılı olan desteklenir.
Yabancılar için entegrasyon söz konudur.	Yabancılar asimile edilir.
Ülkeler arası anlaşmazlıkların diyalogla çözülmesi gerektiğine inanılır. Çatışmadan kaçınılır.	Uluslararası ilişkilerde güç önemlidir görüşü hâkimdir ve çatışmadan kaçınılımaz.
Kadınlar siyasi pozisyonlarda yer alırlar.	Kadınlar siyasette az temsil edilirler.
Din toplumsal hayatta baskın değildir.	Din toplumsal hayatta baskındır.
Sosyal politikalar desteklenir.	Ekonomik büyüme ve başarı her şeyin önündedir.

Kaynak: Hofstede, G., Hofstede G. J., Minkov M. (2010), *Cultures And Organizations Software Of The Mind*, New York: McGraw Hill Book Company.

Toplumsal yaşamda söz konusu olan kültürel farklılıklar, örgütlerde de gündeme gelmektedir. Örgütsel yaşamda kimi örgütlerde erkelere özgü değerler baskınken, kimi örgütlerde kadına özgü değerler baskın olabilir. Örgütlerde erkelere özgü değerler, *başarı, fazla para kazanma ve yükselme arzusu, yarışma, mantıklılık, akılcılık, hırs, saldırganlık* vb. olarak görülürken; kadınlara özgü değerler, *yaşamın kalitesi, yakın-samimi ilişkiler, incelik, sezgisellik, sevecenlik, yardımseverlik, duygusallık, uysallık, empatik olma, destek izleyicilik* vb. olarak kabul edilmektedir (Şişman, 2011:61).

Kısa-Uzun Dönem Yönelim; kısa ve uzun döneme yönelik olma, kişilerin yaşamlarındaki olayları görüş biçimiyle, bir anlamda hayatın o kültürlerdeki akış hızıyla ilgilidir. Kısa döneme yönelik kültür, statik bir özelliğe sahip olup, geçmiş ya da şimdiki zamana odaklı daha dar bir görüş açısını kapsamaktadır. Uzun döneme yönelik kültür ise, dinamik ve geleceğe yönelik olup daha geniş bir görüş açısını ifade eder. İnsanların bazıları, yaşamlarında gelişen olayları geleceğe

yönelik olarak daha geniş bir açıyla görebilirken, kimisi bu olayların kısa vadedeki sonuçlarını görebilmektedir. Uzun döneme yönelimli kültürlerde yaşayan insanlar daha sabırlı, serinkanlıyken, kısa döneme yönelimli kültürlerde yetişmiş olanlar sabırsız ve bir an önce sonuç elde etmek istemektedirler (Hofstede, 2001:354). Buradan hareketle kısa döneme yönelik kültürlerde yaşayan insanların uzun vadeli programlar yapamayacakları ve çabuk başarı istedikleri için örgütlenme aşamasında sıkıntılar yaşayacakları söylenebilir.

Pek tabii bunların hepsi son kertede genellemedir. Hofstede'in kültür boyutları toplumlar arasındaki farkları ortaya koysa da, toplum içindeki farkları, azınlıkları ya da değişimi bir anlamda göz ardı etmektedir. Bu noktalar onun çalışmalarına getirilen eleştirilerin de özünü oluşturur.

Hofstede'in araştırmasına getirilen eleştiriler kısaca şu şekilde sıralanabilir: kültür – ulus ve devlet arasında organik bir ilişki olduğunun kabul edilmesi, araştırma verilerinin tek bir alandan (bilişim) ve tek bir işletmeden (IBM) toplanması, ayrıca çalışmaya katılanların orta sınıfa ait, beyaz yakalı, aynı eğitime sahip insanlardan oluşması, bunun yanında kültürü statik bir kavram olarak ele alıp, değişimi ve değişkenlikleri gösterme noktasında yetersiz kalmasıdır. Örneğin, yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren sadece batıda değil, dünyanın birçok yerinde kadının rolü değişmiş, ya da araştırmaya konu bazı doğu toplumlarında bireycilik eğilimi artmış, gelenek sosyal hayattaki eski gücünü kısmen yitirmiştir. Ayrıca Hofstede'in gelişmiş - az gelişmiş ülke ayrımına giderek kolonyal söylemi bir kez daha tekrarlama çok eleştirilmiştir. İnsanların artık dünyayı kendi sınırlı ihtiyaçları olan bağımsız grupların oluşturduğu bir kümeler sistemi olarak görmemeleri, gelişen teknoloji ile insanların birbirine her geçen gün daha da yaklaşması Hofstede'in çalışmalarına getirilen eleştirilerin özünü oluşturmaktadır. Ayrıca Hofstede'in söyleminin çekirdeğini oluşturan Modern ve Geleneksel ikiliği, dünyayı bir anlamda ikiye bölmekte ve ortaya şöyle bir model çıkarmaktadır: Bir tarafta ekonomik yönden gelişmiş modern dünya dururken, diğer tarafta gelişmemiş geleneksel dünya vardır ve modern insan geleneksel insana karşıdır (Koslowsky vd., 2002, Fougere ve Moulettes, 2006, McSweeney, 2002, Carbaugh, 2007, Moulettes, 2007).

Bireyci ve kolektif kültür boyutu ayrımı, en karakteristik ve en çok referans gösterilen boyut olsa da, yine de bu genelleme bazı sıkıntılar ihtiva etmiyor değildir. Bireyci veya kolektif kültür ortamında yetişen her bireyin söz konusu kültürlerin tüm özelliklerini bünyesinde barındırdığını söylemek gerçekçi olmaz. Bazı durumlarda bireyler her iki kültüre de ait özelliklere aynı anda sahip olabilir, bazı durumlarda ise kolektif kültürde yaşayan biri bireyci özellikler gösterebilir, ya da tam tersi.

Triandis'e (2002:140-141) göre değerler dört farklı boyutta (yatay toplulukçuluk, yatay bireycilik, dikey toplulukçuluk, dikey bireycilik) ele alınabilir ve aynı kültür içinde bireyler farklı değerlere sahip olabildikleri gibi içinde

yaşadıkları kültürle çatışma halinde de olabilirler. Yatay bireycilik kültürel değeri, hiyerarşik ayırım üzerinde durmaz ve özgünlüğü, bağımsızlığı ve kendine güveni öne çıkarmaktadır. Dikey bireycilik söz konusu olduğunda ise bağımsızlığın yanında rekabetçilik, kazanan olma, başarı isteği vurgulanmaktadır. Yatay toplulukçuluk boyutu ise belirli bir grup ile yakın olmayı, empatiyi, sosyal olmayı ve işbirliğini ifade ederken; dikey toplulukçuluk bağlı olunan grup için fedakârlık yapmayı, iç grup uyumunu, iç grup normlarına saygıyı ve otoriteye uymayı ifade etmektedir.

Kültür içindeki farklı oluşumları vurgulamak için bireyci ve kolektif kültür ayırımı yerine, bireyciliği vurgularken “birey merkezilik-başkası merkezilik” kavramları da önerilmiştir. Kolektif kültürdeki “birey merkeziler,” içinde yaşadıkları kültürün kendilerini sınırladığını düşünerek kültürel etkilerden kurtulmaya çalışırken, bireyci kültürdeki “başkası merkeziler” farklı gruplara, birliklere, cemaatlara girme ihtiyacı duyup bir topluluğun üyesi olmak isterler (Triandis, 1998:36). Kültürleri kategorik olarak bireyci ve kolektif kültürler olarak sınıflandırmak resmi eksik bırakmaktadır.

İletişim biçimleri açısından farklı kültürleri karşılaştırmada en çok kullanılan yöntemlerden birisi de Hall’ın (1976) Yüksek Bağlam-Düşük bağlam ayırımıdır. Bazı kültürlerde insanlar iletişimde açık ve net olmayı tercih ederler, mesajlarını hiçbir yan anlama yer bırakmayacak şekilde doğrudan gönderirler. Bu kültürlerde iletilmek istenen duygu ve düşünceler olduğu gibi iletilen mesajın içindedir. Alıcı da ne söylenmek isteniyorsa onu doğrudan alır. Hall, bu kültürlerin bu eğilimlerini “düşük bağlamlı iletişim” sınıfında görmektedir. Genellikle bireyci Batı ülkeleri düşük bağlamlı iletişim kuran kültürler olarak gösterilmektedir. Bazı kültürlerde ise bireyler kapalı, imalı ve dolaylı bir iletişimi tercih ederler. Gerçekte söylenmek istenen ile söylenenler birbiri ile tam olarak örtüşmeyebilir. Alıcı sadece söylenenlerle yetinmez, bir anlamda daha derine inerek, ne söylenmek istendiğini de bağlama bakarak (geçmiş deneyimler, vurgular, mimikler, imalar vb.) anlamak durumundadır. Bu kültürler “yüksek bağlamlı iletişim” kategorisinde değerlendirilmektedir. Bu kültürlere kolektif yönü öne çıkan ülkeler (Çin, Hindistan, Japonya vb.) örnek olarak verilmektedir (Hall, 1976:86).

Hall (1976:87), kültürel bağlamın iletişimdeki önemini vurgularken, Amerikan hükümetinin geliştirdiği bir çeviri makinasından bahseder. 1950’li yıllarda diğer dillerden İngilizceye çeviri yapabilecek bir makine üstünde çalışılır. Ancak bütün denemelere rağmen istenilen sonuç bir türlü elde edilemez. Neden ise basittir. Zira çevirmenin işi yalnız bir dili iyi bilmek değildir, çevirmen o dilin yeşerdiği kültürü de iyi bilmek zorundadır. Çünkü bir çeviride bağlam göz ardı edildi mi, aktarılmak istenen anlam doğru bir şekilde verilemez. Her zaman bir şeyler eksik kalır.

SONUÇ

Modernlik öncesi dünya algılamasında hemen hemen tümüyle eksik olan şey, insan özelliklerinin zamana bağlılığı ve değişebilirliği; özelliklerin kendi aralarında da farklılık gösterdiği, bazılarının insanın seçimlerine, bilinçli eylemlerine ayak dirediği, bazılarının ise görece esnek olup yönlendirilebildiği, değiştirilebildiği fikriydi. Kayda geçirilmiş yüzlerce gerçek ya da hayali insan ırkı, yaşam tarzları, kırsal kesim ile kent sakinleri, tabakalar, uğraşlar ve cinsiyetler arasında günlük olarak gözlenen keskin farklılıklarla birlikte tüm karmaşıklığı ve iç çeşitliliği içinde evren, dönemin gözlemcileri açısından *sabit, uyumlu* bir yapıydı. Saygılı bir gözlemin hatta belki gayretli bir incelemenin nesnesi olabilirdi; ancak bunun dışında sabit bir yapı olarak kalıyor ve ebedi olarak insan pratiğinin çok ötesinde yer alıyordu (Bauman, 2003:102-103).

Bu değişmeyen yapı görüşü, modern dönemde de geçerliliğini sürdürdü. Daha önce de belirtildiği gibi, bu bakış açısı sadece araştırmacıların işini kolaylaştırmakla kalmaz, belirsizlikleri, sürprizleri sevmeyen sıradan insanın algısına da uygundur. Tıpkı insanlık tarihi boyunca her türlü alanda ileri sürülen homojen modellerin kolayca benimsenmelerinin, onların soyut algıya daha yakın olmalarından kaynaklanmaları gibi. Ama soyut düzeyde son derece işlevsel olan bu bilgi, iş onun sınanmasına gelince geçerliliğini büyük oranda yitirmektedir. Çünkü insanın içine doğduğu, onunla yetiştiği, ona katkı yapıp onunla geliştiği kültür birçok bileşenden oluşmakta ve sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Bu nedenle bir ada ülkesiyle, denize bağı olmayan bir yerin, kışı altı ay yaşayan insanlarla, hayatında kar görmeyip çölde kendilerine bir medeniyet kurmuş kişilerin, ekonomik faaliyetleri gibi değer yargılarının da ayrı olması kadar doğal bir şey olamaz.

Kültür olgusu zamandan, coğrafyadan, tarihten, gelenekten, beklentilerden bağımsız olmadığı gibi kendi içinde belli bir süreklilik gösterse de bir kültür bir diğerinden ayrıdır. Sosyal yapısı, tarihi ve gelenekleri birbirinden farklı kültürlerin, zaman algısı, liderlik anlayışları, çalışma koşulları, eğitime bakışları, değer ve tutumları, tolerans katsayıları, bir gruba yükledikleri anlam da farklıdır. Dolayısıyla uluslararası bir işletmenin, iş yaptığı ülkenin kültürel özelliklerini dikkate alarak çalışması, ona özgü iş koşulları, çalışma prensipleri, ölçme değerlendirme sistemi belirleyip, o kültürdeki insanların davranış kalıplarını ortaya koyan kültürel kodları göz önüne alması gerekmektedir.

Özellikle günümüzde en küçüğünden en büyüğüne işletmelerin uluslararası bir boyut kazanması, kendilerini küresel boyutta rekabete açmaları, çalıştıkları sosyal çevreyi ve personellerini tanımalarını bir şekilde zorunlu kılmaktadır. Bu sosyal ve kültürel faktörler göz önüne alındığında, kültürü doğru okumasını bilen yöneticiler sadece içinde buldukları koşulları değil, aynı zamanda olası sorunları da önceden kestirme şansı yakalayabilirler. Zira kriz durumlarında kitleler büyük oranda kültürel kodlarına uygun tepkiler verirler. Dolayısıyla sosyal bilimlerin birçok

dalında kültürel çalışmalar yapılması, kültürel bağlamın öneminin vurgulanması ve bireyin içinde yaşadığı kültürden azade olmadığı görüşü belki ilk aşamada işlevsel bir dünya okuması olarak ortaya çıkmış olsa da, aynı zamanda giderek artan bir şekilde içinde yaşadığımız yüzyılı anlamlandırma çabasıdır da.

KAYNAKÇA

- BAUMAN, Zygmunt (1999), *Sosyolojik Düşünmek*, Çev.: A. Yılmaz, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- BAUMAN, Zygmunt (2001), *Parçalanmış Hayat*, Çev.: İ. Türkmen, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- BAUMAN, Zygmunt (2003), *Yasa Koyucular ile Yorumcular*, Çev.: K. Atakay, Metis Yayınları, İstanbul.
- BURRELL, Gibson and MORGAN, Gareth (1979), *Sociological paradigms and organizational analysis*, Heinemann, London.
- CARBAUGH, Donal (2007), "From Cognitive Dichotomies to Cultural Discourses: Hofstede, Fougere and Moulettes in Conversation", *Journal of Multicultural Discourses*, 2 (1), 1-6.
- ECO, Umberto (1993), *Günlük Yaşamdan Sanata*, Çev.: K. Atakay, Adam Yayınları, İstanbul.
- FOUGERE Martin and MOULETTES Agneta (2006), "Development and Modernity in Hofstede's Culture's Consequences: A Postcolonial Reading", *Lund Institute of Economic Research Working Paper Series*, 2, 1-20.
- GELLES, Richard and LEVİNE Anne (1995), *Sociology*, McGraw-Hill, New York.
- HALL, Edward T. (1976), *Beyond Culture*, Anchor Press-Doubleday, New York.
- HOFSTEDE, Geert (2001), *Culture's Consequences*, Sage Publication, California.
- HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE Gert Jan and MINKOV Michael (2010), *Cultures And Organizations Software Of The Mind*, McGraw Hill Book Company, New York.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem (1990), *İnsan Aile Kültür*, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem (2007), *Kültürel Psikoloji*, Kültür Bağlamında İnsan ve Aile, Evrim Yayınları, İstanbul.
- KARTARI, Asker (2014), *Kültür, Farklılık ve İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul.

- KOSLOWSKY, Meni; SAGİE Abraham and STASHEVSKY Shmuel (2002), "Introduction: Cultural Relativism and Universalism in Organizational Behaviors", *International Journal of Cross Cultural Management*, 2, 131-135.
- KROEBER, Alfred Louis and KLUCKHOHN Clyde (1952), *Culture: A critical review of concepts and definitions*, Greenwood Press, Connecticut.
- MCSWEENEY, Brendan (2002), "Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith- a Failure of Analysis", *Human Relations*, 55, 89-117.
- MOULETTES, Agneta (2007), "The Absence of Women's Voices in Hofstede's Cultural Consequences", *Women in Management Review*, 22 (6), 443-455.
- ÖZEN, Şükrü (1996), *Bürokratik Kültür 1 (Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri)*, Todai Yayınları, Ankara.
- PLATON (2008), *Devlet*, Çev.: S. Eyüboğlu, M. Ali Cimcoz, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul.
- SARGUT, A. Selami (1994), "Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları", *Ankara Üniversite Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 49 (1), 321-332.
- SARGUT, A. Selami (1996), *Liderlik Kuramların İçin Bağlamsal Bir Çerçeve: Kültürlerarası Bir Yaklaşım*, *Amme İdaresi Dergisi*, 29 (4), 3-17.
- SARGUT, A. Selami (2001), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Yayınları, Ankara.
- SCHEİN, Edgar, H. (2004), *Organizational Culture And Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- SCHWARTZ, Shalom, H. (1999), "A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work", *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 23-47.
- SMITH, B. Peter and BOND M. Harris (1994), *Social Psychology Across Cultures*, Allyn and Bacon.
- ŞİŞMAN, Mehmet (2011), *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Akademi, Ankara.
- TRİANDİS, Harry C (1973), "Subjective Culture and Economic Development", *International Journal of Psychology*, 8, 163-180.
- TRİANDİS, Harry C, SİNGELİS Theodore M. (1998), "Training to Recognize Individual Differences in Collectivism and Individualism Within Culture", *International Journal Of Intercultural Relations*, 22, 35-47.

- TRİANDİS, Harry C., SUH, Eunkook M. (2002), "Cultural Influences On Personality", Annual Review of Psychology, 53, 133-160.
- TROMPENAARS, Alfonsus and HAMPTEN-TURNER Charles (1995), Kapitalizmin Yedi Kültürü, Sabah Kitap, İstanbul.
- TYLOR, Edward Burnett (1971), "On The Science of Culture", Sociology-The Classic Statements, Ed.: M. Truzz, Random House, New York.

AÇIKLAMALAR

1. Hofstede, burada George Orwell'ın reel sosyalizm eleştirisi yaptığı "Hayvan Çiftliği" romanına bir gönderme yapıyor. "Bütün Hayvanlar eşittir, ama bazıları daha eşittir."