

## KİTAP KRİTİĞİ

**KÜLTÜRLER ARASI FARKLILAŞMA VE YÖNETİM\***  
**DIFFERENTIATION AND MANAGEMENT BETWEEN CULTURALS**

Ali Davut ALKAN \*\*

\*\* Öğr. Gör. Niğde Sosyal  
Bilimler MYO, Niğde Ömer  
Halisdemir Üniversitesi

\*\* Lecturer, Vocational School of  
Social Sciences, Niğde Ömer  
Halisdemir University

Mail/E-posta:  
[alidavutalkan@ohu.edu.tr](mailto:alidavutalkan@ohu.edu.tr)

ORCID ID:  
0000-0002-9463-8683

Başvuru Tarihi/Received:  
13.02.2021

Kabul Tarihi/Accepted:  
24.05.2021

\*Prof.Dr. Ali Selami Sargut tarafından yazılan *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim* kitabının ilk baskısı İmge Kitabevi tarafından 1994 yılında yayınlanmıştır. Bu kitap kritiği kitabın 2015 yılında yayınlanan 4. Baskısı üzerinden hazırlanmıştır. ISBN: 978-975-533-333-5



ISSN 2618-6217



## Özet

Kültür kavramı insanlık tarihi boyunca bir değişim ve dönüşüm göstermiştir. İnsanlık tarihi boyunca yönetim ihtiyacı da her dönem var olmuştur. Bu kapsamda kültür ve yönetimin birbirini tamamlayıcı şekilde, birlikte değişen ve dönüşen bir yolu birlikte kat ettikleri söylenebilir. Kültürlerdeki değişim ve dönüşüm bazen doğrudan bazen de dolaylı olarak yönetim yaklaşımlarını etkilemiştir, bundan sonra da bu paralel ilerlemenin devam edeceği söylenebilir. Kitapta farklı kültür tipleri ve bu kültür tiplerinin birleşimi ile farklı toplumların ihtiyaçlarına cevap vereceği öne sürülen yönetim yaklaşımlarına yönelik ipuçları ele alınmıştır. Kitabın son bölümünde Türk Toplumunun özelliklerine yönelik kültür ve yönetim varsayımları yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim; Kültür; Kültürler Arası Farklılaşma; Kültürler Arası Yönetim.

## Giriş

Gerek karar alma, iletişim ya da başarının ödüllendirilmesi, gerekse inançlar, ideolojiler ve toplumsal tasarım o toplumu kültürel yapısından soyutlayamamaktadır. Evrensel bazı olgular saklı kalmak koşuluyla her kültürün kendine özgü bir düşünen toplum yarattığı söylenebilir. Bazı evrensel doğruların saptanmasının “bu kültür diğerinden üstündür” benzeri önyargılara neden olduğu görülmektedir. Ancak, kültürlerin birbirlerine ilişkin konuları üstünlük-zayıflık gibi kavramlarla değil, görecelik kavramlarıyla değerlendirilmelidir. Sanayi Devrimi'nin kültürel farklılaşmayı süratle ortadan kaldıracığı öngörülürken, aksine yeni farklılaşmaları ortaya koyduğu aşikârdır. Çok kültürlülüğü benimseme ve ona hoşgörü ile yaklaşabilme becerisi, yaşadığımız çağın en önemli gündem maddelerinden bir haline gelmiştir. Kültürleri; gelecek ve şimdi yönelişi ya da geçmişe dönük olarak tanımlamak mümkündür. Kültürel farklılaşmalar, örgütsel ve yönetsel davranışları kaçınılmaz olarak etkileyecektir.

Kitap üç ana bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler ve içerikleri aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

“Yönetimin Konusu ve Örgütün Odağı: İnsan” isimli birinci bölümde; bilimin insana bakışı, kültür insan ilişkisi ve kültürler arası araştırmalarda yöntem sorunu ile etik ve emik yaklaşım hakkında kısa bir değerlendirme ve mukayese yapılmıştır.

“Kültürler Arası Farklılıkların Çalışan İnsan ve Örgütler Üzerindeki Etkisi” isimli ikinci bölümde; kültürel çevre ve çalışan insan ile kültürel çevre-örgüt etkileşimi konularına değinilmiştir.

“Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetsel-Örgütsel Davranış” isimli üçüncü bölümde; Türk toplumuna ilişkin makro bir kültürel çözümleme yapılmış, iletişim biçimi ve kültürler arası farklılaşma, örgütsel davranışlar ve kültürler arası farklılaşma, liderliğin kültürler arası

boyutu hususlarına yönelik görüşlere ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Kitabın sonunda Türkiye'ye özgü bir model olarak önerilen T tipi yönetim ve örgütlenme modeli açıklanmıştır.

Şimdi bu bölümlerde öne çıkan hususlar, her bölüm için ana başlıklar halinde sunulmaya çalışılacaktır.

### **Yönetimin Konusu ve Örgütün Odağı İnsan**

Kültür; insan ürünü olan yapay varlıklar, kavramlar ve simgelerden oluşmuş bir evren olarak tanımlanabilir. Çoğu zaman insan ve onun kurduğu yapıların belirleyicisi olarak ekonomi öne çıkmıştır. Bu açıdan bakıldığında insan yapısı olan kültür de ekonomik bağlam içinde değerlendirilmektedir.

Bilgi üretimiyle kültür birbirlerini büyük ölçüde etkilemektedirler. İki kültür sorununun temelinde yatan, ekonomik değerlerle insancıl değerlerin karşı karşıya getirilmiş olmasıdır. Pozitivist yaklaşımın savunduğu (Newtoncu Bilim) mekanik modellere en büyük darbeyi Heisenberg'in "Belirsizlik İlkesi" vurmuştur. Pozitivizm, bilginin tek kaynağı olarak duyusal algılamayı kabul etmektedir. Tüm bilgileri ölçülebilir boyutlara indirgeyen bilimsel yaklaşım artık yeterli olmaktan çıkmıştır.

Geçmişte yönetim anlamında F.W. Taylor'un oluşturduğu ve pozitivist bakış açısının ürünü olan ekonomik adam, yerini Elton Mayo ve arkadaşlarının çalışmalarında nesnelliğin bir kenara bırakılarak özneliği çağrıştıran kavramları ortaya koyması ile kaybetmeye başlamıştır. Bu çalışmalarla aynı dönemde gerçekleşen Hawthorne Araştırmaları, toplumsal gereksinimlerin de önemli olduğunu ortaya koymuştur. Bu değişim sürecinde psikologlar, insanın, parçaların toplamından büyük olduğunu, ayrıca insanın her şeyin ölçüsü olduğunu savunmuşlardır. İnsancıl psikoloji, pozitivistin öz çocuğu olan davranışçı psikolojiden kesin çizgilerle ayrılmaktadır. İnsanın mutlu ve özgür yaşayacağı toplumun oluşmasında insancıl psikolojinin katkısının önemli boyutlara ulaşacağı öngörülmektedir. Burada bütünü yani toplumu oluşturan bireylerin birbirleri ile ilişkisi yani sinerji kavramı öne çıkmakta ve toplumlar yüksek ve düşük sinerjili toplumlar olarak iki başlık altında incelenmektedir.

Kültür doğası gereği temelde bütüncül özellikler sergilemektedir. Yerel kültürler, teknolojidaki değişimlerin de katkısıyla evrensel kültürün öğelerini eskiye oranla daha geniş ölçüde içermektedir. İnsan kültürünü üretir ve biriktirir, sonuçta ortaya insan yapısı bir simgeler evreni çıkar. Ancak bu birikim çevresel koşulların da etkisiyle bazı değişimler geçirmek zorundadır. Kültürel farklılaşmanın temelinde bilginin üretilmesine ve bilimin bilgiyi arayış yöntemlerine ilişkin ayrımların yattığı belirtilebilir. Özellikle son yüz yıllık süreçte Batının bilgi üretme, bilim yapma yöntemlerindeki etkinlik, bu kültür alanındaki ülkeleri çağdaşlığın ölçütü konumuna getirmiştir. Bu süreçte kültür üretimiyle

bilgi üretiminin iç içe geçmiş süreçler olduğu akıldan çıkarılmamalıdır. Değişik toplumlarda yetiştirilmiş bireylerin aynı gözlem ortamlarında farklı olgulara tanık olmuş gibi davrandıkları görülebilmektedir.

Batı'da doğayı ve çevreyi algılama biçimlerinin iki süreç çerçevesinde olduğu genel olarak kabul görmektedir. Bu süreçler; bilginin şifrenmesi ve bilginin soyutlanmasıdır. Doğayı ve çevreyi düşüncelere göre biçimlendirme eğilimi Batılı bir yaklaşımken Doğu düşüncesi, doğa ve çevreyle uyum içinde yaşamayı bir felsefe olarak geliştirmiştir.

İnsanın yaşadığı tek evren fiziksel olan değildir. Bir de insanın içinde yaşadığı simgesel evren bulunmaktadır. Simgeler, kendilerinden çok daha büyük kavramları anlatabilmektedirler. Simgelerin bir diğer özelliği de tekdüze değil değişken olmalarıdır. Simgeler katı özellikler sergilemezler, esnek ve hareketlidirler. Simgeler bilinçli ya da bilinçdışı üretilebilmektedirler. Bir simgenin anlamlı olabilmesi için diğer simgelerle ilişkisinin bir düzen içinde gerçekleşmesi gerekmektedir. Simgeye anlam veren bu düzendir. Hiçbir simge kendini diğerlerinden ayrı tutarak anlamlılığını tek başına sürdüremez. Simgesel evrenin üst düzeyde toplumsal bütünleşmeyi sağlayıcı bir işlevi de mevcuttur. Simgeler arasındaki kurulu ilişkiler farklılaşınca, toplumların oluşturduğu paradigmatik diziler de kendiliğinden farklılaşacaktır.

Kültür ve insan üzerine araştırma yapan bilim insanları, o kültüre ve insan topluluğuna dışardan mı yoksa içerden mi bakmalılar sorusuna yanıt aramaktadır. Emik ve etik ayrımının temelinde içerden ya da dışardan bakışın getirdiği farklılık yatmaktadır. Emik yani içerden bakış ile etik yani dışsal bakış açısının farklılıkları burada ortaya çıkmaktadır.

### **Kültürler Arası Farklılıkların Çalışan İnsan ve Örgütler Üzerindeki Etkisi**

İnsanlar içinde buldukları çevreyle uyum içinde olmazlarsa, amaçlarına ulaşmakta zorluk çekerler. İnsanlar yaşadıkları çevreye uyum gösterecek biçimde kültürel çevre tarafından donatılırlar. Donanımı öngören ve sağlayan eğitim süreci, insanın doğumuyla başlayıp yaşamı boyunca sürer. Zenginleştirilmiş kültürel ve toplumsal simgeler, sistemin ihtiyaç duyduğu olgun bireylerin yetiştirilmesinde oldukça önemli bir role sahiptir. Toplumdaki bireylerin davranışları birbirleriyle ilişkilendirilmiştir. Davranış yorumun bir işlevidir. Bireyler, çevrelerindeki dünyayı anlamlı kılmak için kullanılan kodları paylaşmaktadırlar. Kültürün aynı zamanda yaratıcı davranışları yönlendirme gibi bir özelliği de vardır. Toplumdaki yaratıcı kişilerin çok olması ve üretimlerinin yoğunluğu, etkileşim sonucu kültürel evrimleşmeyi hızlandırmaktadır.

Kültürel çevrenin imal ettiği çalışan birey, etkinliğini artırmak için örgütlere girer. İş imkânı oluşturan örgütler bu bireylerin ikinci ailesi olma özelliğini kazanmışlardır. Çalışan birey, dinlenme dışında kalan zamanının neredeyse tamamını işletme örgütlerinde veya diğer

örgütlerde çalışarak ve diğer bireylerle etkileşimde bulunarak geçirmektedir. Bu süre, bireyin ailesiyle birlikte geçirdiği süreden çok daha fazladır. Bu süreçte, bireylerin hayatında örgütlerin önemi hızla artarken, aile bağımlılığı buna bağlı olarak azalmaktadır. Bu kapsamda, örgütler toplumsal kültürel yapının organlarından biridir demek yerinde olacaktır.

Kültürel davranışlardan etkilenen yedi yönetim ögesi; yapı, sistemler, strateji, çalışan, beceriler, stil ve üst amaçlardır. Bunlardan sistemler yapı ve strateji sert ve somut öğeler olarak değerlendirilirken çalışan, beceriler, stil ve üst amaçlar ise yumuşak ve soyut öğeler olarak değerlendirilmektedir. Kültürler, bilgi alışverişine dayalı toplumsal etkileşimlerle yaratılır, korunur, yayılır ve değiştirilir. Örgütler de birer iletişim olayıdır. Örgütlerde, ölçek büyüdükçe meselelerin miktarı ve boyutu artmaktadır. Kültür, örgütlerin yeknesaklığını koruyabilmesi için tutkal vazifesi görmektedir.

Örgütler açık sistemlerdir. Açık sistem yaklaşımı temelde örgütlerin sınır bağımlılıkları nedeniyle çevrelerine uyum gösterdikleri temasını işlemektedir. Yaşamlarını sürdürüebilmek için çevreleriyle etkileşir, çevrelerinden sağladıkları girdiyi kullanarak çevreleri için çıktı oluşturmaktadırlar. Açık sistem yaklaşımı, kültürel çevreyle örgüt kültürü arasındaki yoğun etkileşimi doğrulayıcı ve kanıtlayıcı araçlar geliştirmiştir. Kültürel çevrenin insan üzerindeki etkisi, gelişmesine sağladığı katkılar sonucu oluşmaktadır. Kültürel çevrenin etkisinin örgütün hem insani yanı hem de teknik yanı üzerinden incelemesi gerekmektedir. Örgüt kültürünü çevresel kültürden soyutlamak olanaksızdır. Çevresel dinamiklerle birlikte kültürel dinamiklerin de artması, örgütlerin seçtikleri kültürel çevrelerine bağımlılıklarını da artıracaktır. Çevresel dinamiklerin artarak geliştiği bir dünyada, mekanik örgüt yapılarının işlevleri gittikçe azalmaktadır. Çevresel koşullar organik örgüt yapılarından yana ağırlıklarını koymuştur. Örgütler bir yandan kendi kültürlerine dayalı seçimler yaparken çevre de egemen kültüre göre ayıklama yapacaktır.

Yeni doğan kültürler, düşünsel değişmeyi yaygınlaştırır ve bu değişmeyi uyaran da girişimci aklıdır. Yeni örgüt çeşitlerinin oluşabilmesi için kültür önemli bir katkı sağlamaktadır. Çevre tarafından reddedilme ya da tercih edilme olguları kültürden soyutlanamaz. Örgütün yaşayabilmesi için gerekli gördüğü, pazardaki bölümsel konumu da önemli ölçüde kültür etkisi altında olacaktır. Bazı örgütler başarısızlığı sürekli bir alışkanlık durumuna getirmişlerdir. Bu gibi örgütlere en iyi örnek Kamu İktisadi Teşebbüsleridir (KİT).

Kurumların oluşmasında ve sürdürülmesinde rol oynayan üç temel öge; düzenleyici öge, normatif öge ve bilişsel öge olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyler ve örgütler benzeşim süreçlerinden birisi olan öykünme süreci aracılığıyla belirsizlikle başa çıkmaya çalışmaktadırlar. Örgütler belirsizliğin üstesinden gelebilmek için başarılı örgütlerin yapı,

uygulama ve çıktılarını taklit etmeye başlarlar. Böylece öykünmecî eş biçimlilik adını verebileceğimiz bir değişme sürecine girerler. Öykünmecî eş biçimlilik Türkiye’de örgütlerin sayılarının ve kuruluş hızlarının artmasına neden olmaktadır.

### **Üçüncü Bölüm Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetmel-Örgütsel Davranış**

Kültürlerarası farklılıklar üç kategori altında değerlendirilmektedir. Bunlar;

-*Özgür İrade-Belirlenimcilik*: Çevreyi etkilemek ve çevre tarafından biçimlenmek kültürel yapıdan ayrı tutulamaz. Denetim noktası çoğunlukla dışarıda olan dışsallardan oluşmuş toplumlarda belirlenimciliğin egemen olduğu söylenebilir.

-*Bireycilik-Ortaklaşa Davranış*: Bazı kültürler aşırı bireyci, bazı kültürlerse aşırı ortaklaşa davranışçı oldukları gözlenmektedir. Japonlar, Amerikalıların yönetim yaklaşımını ithal ederken, onun ortaklaşa davranışçı anlayışla çatışan öğelerini dışlamışlardır.

-*Geniş Bağlımlı Kültür-Dar Bağlımlı Kültür*: Yorum ve anlamın yalnızca söylenen sözlere dayandırılması yanılığara neden olur. Dar bağliamlı kültürlerde anlam büyü ölçüde söylenene dayanmaktadır. Geniş bağliamlı kültürlerde toplumsal çevre, kurumsal çerçeve ve tarihsel boyut önem taşımaktadır.

Farklı kültürlerde yaşayan insanların, benzer konu ve koşullarda farklı tepkiler verdikleri gözlenmektedir. Bu nedenle tek bir yönetmel-örgütsel davranış kalıbından yola çıkarak birtakım yönetim stilleri ve insan kaynaklarının yönetimine ilişkin stratejiler geliştirmek yanıltıcı olacaktır. Kuruma ya da işletme örgütüne bağlılık çalışan bireyin kurumsal ya da örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini gündeme getirdiği için önemli bir kültürel değerdir.

Yüksek güven toplumları, toplumsal sermaye açısından zengindir. Güven kavramıyla toplumsal sermaye arasında doğrudan bir ilişki bulunduğunu ileri sürülebilir. Toplumsal sermaye, diğer insan sermayesi biçimlerinden farklı olarak din, gelenek ve tarihsel alışkanlıklar benzeri kültürel mekanizmalar aracılığıyla yaratılır ve kuşaktan kuşağa aktarılır. Kültürel farklılaşma kaçınılmaz bir biçimde yönetici davranışlarını da etkilemektedir.

Her kültüre uyan, konfeksiyon yönetim ve örgüt modellerinin geçerlilikleri azalmaktadır. En sağlıklı yol, kültürler arası araştırmalarla farklılıkları anlayabilmektir.

### **T Tipi Yönetim ve Örgütlenme Modeline Doğru**

Toplumsal dinamiklerin oluşmasında ve toplumsal etkinliğin artmasında en önemli etken olan örgütlenme ve yönetim, gözden geçirilecek kurumların başında gelmektedir. Örgütlerin tasarımları yerel kültür içinde yapıldığı sürece bir sorun yaşanmayacağı öngörülmektedir.

Özellikle çağdaşlaşma uğraşına giren toplumlar diğer kültürlerde tasarlanmış kurumları ve örgüt yapılarını kendilerine aktarmak zorundadırlar. Bu kaçınılmazdır çünkü çağdaşlaşmayı başka türlü başarmak zordur.

Türk kültürü; belirlenimcilik, ortaklaşa davranış ve geniş bağlamlı kültür özellikleri taşımaktadır. Türk insanı Tanrı, yazgı ve talih gibi kavramları önde tuttuğunu belgelemektedir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi de belirlenimcilik bulgusunu güçlendirmektedir. Türk toplumunun ortaklaşa davranışı önde tuttuğu konusunda hiçbir kuşku yoktur.

### **Değerlendirme ve Sonuç**

Öncelikle kitap yönetsel kültür literatürünü Türkçe olarak en kapsamlı olarak ele alan eserlerden biridir denilebilir. Bu kapsamda yazar kültür ve yönetim alanında Türkiye'nin önde gelen bilim insanlarından biridir. Kitap, teorik bilgi açısından son derece doyurucu ve zengin bir yapıt olmasına rağmen son bölümde önerilen T tipi yönetim ve örgütlenme modeli varsayımı uygulamalı araştırma desteği açısından nispeten zayıf görünmektedir. Yazar, söz konusu modeli diğer modellerden öykünerek ortaya koyduğunu ve deneysel araştırmalarla desteklenmesi gerektiğini belirtmiştir.

Kitapta, Türk tipi kültüre ilişkin kanıtların büyük bölümü yabancı araştırmalar içinde yer alan Türkiye'den katılımlardan ulaşılan sonuçlardan oluşmaktadır. Bu çerçevede, önerilen T tipi yönetim ve örgütlenme modeli önerisinin, Türkiye'de yapılmış daha fazla çalışma ile desteklenmesinin faydalı olacağı söylenebilir. Hatta bu kapsamda, Türkiye'deki bütün illeri kapsayan (GLOBE Araştırması benzeri) bir çalışma yapılması Türkiye'ye özgü yönetim ve kültür modelinin ortaya konmasına büyük katkı sağlayabilir.

Literatürde Amerikan (A tipi), Japon (J tipi) yönetim ve örgütlenme modeli sıklıkla kullanılmaktadır. Ouchi (1982) tarafından Amerikan-Japon yönetim yaklaşımlarının bir sentezi olarak önerilen Teori Z yaklaşımı, T tipi yönetim ve örgütlenme modeline ilham verebilir.

Özellikle son dönemde yaşanan yoğun göç olaylarının Türkiye'deki kültürel ve yönetsel yapı üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar yapılması, Türkiye'ye özgü yönetsel ve kültürel yapının değişimini ortaya koyması açısından yararlı olabilir.

Türk Toplumunu, diğer tüm toplumlar gibi küreselleşmenin süregelen etkilerinden payına düşeni almaktadır. Bu noktada, görece homojen toplumlara oranla daha hızlı bir dönüşüm geçirdiği öngörülebilir. Bu dönüşümün, boylamsal (uzun vadeli) çalışmalarla ele alınmasının yerinde olacağı söylenebilir.

### **Kaynakça**

Sargut, A.S. (2015). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.

Ouchi, W.G. (1982). *Theory Z*. New York: Avon Books.