

Kültürel Değerler ve İletişim Tarzları Arasındaki İlişki: Hofstede ve Hall Yaklaşımlarının Karşılaştırmalı Bir İncelemesi

Hasan Devrim Hacıyakupoğlu^{1 2}

Atıf/Reference: Hacıyakupoğlu, H.D. (2026). Kültürel Değerler ve İletişim Tarzları Arasındaki İlişki: Hofstede ve Hall Yaklaşımlarının Karşılaştırmalı Bir İncelemesi. *Yönetim ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 83-97.

Özet

Kültür, bireylerin düşünce yapılarını, değer sistemlerini ve iletişim davranışlarını şekillendiren temel toplumsal unsurlardan biridir. Kültürel farklılıkların iletişim süreçleri üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik olarak geliştirilen kuramsal yaklaşımlar arasında Geert Hofstede'nin bireycilik–toplulukçuluk kültür boyutu ile Edward T. Hall'ün yüksek ve düşük bağlamlı iletişim yaklaşımı önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmanın amacı, söz konusu iki kuramsal yaklaşımı birlikte ele alarak kültürel değerler ile iletişim biçimleri arasındaki ilişkiyi kavramsal düzeyde incelemektir. Araştırma, nitel araştırma yaklaşımı kapsamında gerçekleştirilen bir kavramsal derleme çalışmasıdır. Çalışmada kültürlerarası iletişim, kültürel boyutlar ve iletişim teorileri alanındaki ulusal ve uluslararası literatür incelenmiş; elde edilen bilgiler karşılaştırmalı ve bütünlendirici bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir. İnceleme sonucunda bireyci kültürlerin daha çok düşük bağlamlı iletişim özellikleri sergilediği; toplulukçu kültürlerin ise yüksek bağlamlı iletişim yapılarıyla büyük ölçüde örtüştüğü belirlenmiştir. Ayrıca Hofstede'nin kültürel değerleri açıklayan yaklaşımı ile Hall'ün iletişim süreçlerini açıklayan yaklaşımının birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğu ve birlikte değerlendirildiklerinde kültürlerarası iletişim olgusunun daha kapsamlı biçimde anlaşılmasına katkı sağladığı görülmüştür. Çalışma, kültürel değerler ile iletişim tarzları arasındaki yapısal ilişkiyi ortaya koyarak kültürlerarası iletişim literatürüne kuramsal katkı sunmakta; örgütsel iletişim, liderlik, pazarlama ve uluslararası iş ilişkileri gibi uygulama alanları açısından da değerlendirmeler içermektedir. Bu yönüyle çalışma, kültürel değerler ile iletişim davranışları arasındaki ilişkinin açıklanmasına yönelik bütüncül bir kuramsal model önermektedir.

Anahtar Kelimeler: Kültür, bireycilik, toplulukçuluk, yüksek bağlamlı iletişim, düşük bağlamlı iletişim, kültürlerarası iletişim, Hofstede, Hall.

The Relationship Between Cultural Values and Communication Styles: A Comparative Analysis of the Hofstede and Hall Approaches

Abstract

Culture is one of the fundamental social elements that shape individuals' thought patterns, value systems, and communication behaviors. Among the theoretical approaches developed to explain the impact of cultural differences on communication processes, Geert Hofstede's individualism–collectivism cultural dimension and Edward T. Hall's high-context and low-context communication approaches hold a significant place. The aim of this study is to examine the relationship between cultural values and communication styles at a conceptual level by considering these two theoretical approaches together. The research is a conceptual review study conducted

¹ İstanbul Nişantaşı Üniversitesi İşletme Yönetimi Doktora Programı Öğrencisi, <https://orcid.org/0009-0000-8122-6981>; 20221522005@std.nisantasi.edu.tr; Okul no: 20221522005

² Bu çalışma, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Doktora Programında hazırlanan “İşletmelerde Ulusal Kültürel Farklılıkların Yüksek Bağlamlı ve Düşük Bağlamlı İletişim Kurma Eğilimi Üzerine Etkisi: LPG Sektörüne Yönelik Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

within the scope of a qualitative research approach. The study reviews national and international literature in the fields of cross-cultural communication, cultural dimensions, and communication theories; the information obtained is evaluated from a comparative and integrative perspective. The analysis reveals that individualistic cultures tend to exhibit more low-context communication characteristics, while collectivist cultures largely align with high-context communication structures. Furthermore, it was observed that Hofstede's approach to explaining cultural values and Hall's approach to explaining communication processes are complementary in nature, and when evaluated together, they contribute to a more comprehensive understanding of the phenomenon of intercultural communication. By revealing the structural relationship between cultural values and communication styles, this study offers a theoretical contribution to the literature on cross-cultural communication; it also includes evaluations from the perspectives of application areas such as organizational communication, leadership, marketing, and international business relations. In this regard, the study proposes a comprehensive theoretical model aimed at explaining the relationship between cultural values and communication behaviors

Keywords: Culture, individualism, collectivism, high-context communication, low-context communication, intercultural communication, Hofstede, Hall.

1. Giriş

Kültür, bireylerin düşünme biçimlerini, değer yargılarını, toplumsal ilişkilerini ve iletişim davranışlarını şekillendiren temel yapılardan biridir. İnsanların olayları yorumlama, karar verme ve başkalarıyla etkileşim kurma biçimleri büyük ölçüde içinde buldukları kültürel çevreden etkilenmektedir (Lamiño ve Diaz, 2024). Bu nedenle kültür, yalnızca toplumsal yaşamı düzenleyen bir değerler bütünü değil, aynı zamanda iletişim süreçlerinin nasıl gerçekleştiğini belirleyen önemli bir çerçeve olarak değerlendirilmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle farklı kültürlerden bireylerin, kurumların ve toplumların etkileşimlerinin artması, kültür ve iletişim arasındaki ilişkinin daha kapsamlı biçimde anlaşılmasını gerekli hâle getirmiştir (Altay ve Kavuran, 2022).

Kültürel farklılıkları açıklamaya yönelik geliştirilen yaklaşımlar arasında Geert Hofstede'nin kültürel boyutlar teorisi önemli bir yere sahiptir. Hofstede'nin bireycilik–toplulukçuluk boyutu, bireylerin kendilerini bağımsız bir birey olarak mı yoksa bir grubun parçası olarak mı tanımladıklarını açıklamaya odaklanmaktadır (Kuzucu vd., 2020). Bu boyut, bireysel amaçlar ile grup çıkarları arasındaki öncelik sıralamasını ortaya koyarken aynı zamanda bireylerin sosyal ilişkilerine ve davranış kalıplarına ilişkin önemli ipuçları sunmaktadır (Mendes vd., 2023). Bireyci kültürlerde özerklik, kişisel başarı ve bireysel sorumluluk ön plana çıkarken, toplulukçu kültürlerde aidiyet, grup uyumu ve karşılıklı bağlılık daha belirgin özellikler olarak görülmektedir. Bu farklılıkların bireylerin sosyal etkileşimleri, karar alma süreçleri ve kişilerarası ilişkileri üzerinde belirleyici etkiler yarattığı belirtilmektedir (Atabey, 2024).

Kültür ve iletişim arasındaki ilişkiyi açıklayan önemli yaklaşımlardan biri de Edward T. Hall tarafından geliştirilen yüksek ve düşük bağlamlı iletişim kuramıdır. Hall, iletişimde anlamın yalnızca sözcükler aracılığıyla değil, iletişimin gerçekleştiği bağlam, ilişkiler ve kültürel kodlar aracılığıyla da üretildiğini ileri sürmektedir (Ercan ve Özer, 2020). Yüksek bağlamlı kültürlerde anlam büyük ölçüde örtük mesajlara, ortak deneyimlere ve ilişkisel ipuçlarına dayanırken; düşük bağlamlı kültürlerde mesajlar daha açık, doğrudan ve sözel olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşım, kültürel farklılıkların iletişim tarzlarına nasıl yansındığını anlamada önemli bir teorik çerçeve sunmaktadır (Öztürk, 2021).

Literatürde bireycilik–toplulukçuluk boyutu ile yüksek–düşük bağlamlı iletişim yaklaşımının kültürlerarası iletişim çalışmalarında sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, söz konusu yaklaşımlar çoğu zaman birbirinden bağımsız biçimde ele alınmakta; kültürel değerler ile iletişim biçimleri arasındaki karşılıklı ilişkinin bütüncül olarak değerlendirilmesine sınırlı düzeyde yer verilmektedir. Oysa bireyci kültürlerde daha doğrudan ve açık iletişim biçimlerinin, toplulukçu kültürlerde ise ilişkiler ve bağlam üzerinden şekillenen iletişim tarzlarının yaygın olduğu yönündeki bulgular, bu iki yaklaşım arasında önemli bir kuramsal yakınlık bulunduğunu göstermektedir (Altay ve Kavuran, 2022).

Bu noktadan hareketle, Hofstede'nin kültürel değerleri açıklayan yaklaşımı ile Hall'ün iletişim süreçlerine odaklanan yaklaşımının birlikte değerlendirilmesi, kültürlerarası iletişim olgusunun daha kapsamlı biçimde anlaşılmasına katkı sağlayabilir. Bu çalışma, literatürdeki söz konusu boşluğu dikkate alarak Hofstede'nin bireycilik–toplulukçuluk kültür boyutunu Hall'ün yüksek ve düşük bağlamlı iletişim yaklaşımı çerçevesinde incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda çalışmada, kültürel değerler ile iletişim pratikleri arasındaki ilişkinin kuramsal temelleri ortaya konulmakta ve iki yaklaşım arasındaki tamamlayıcı yönler bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Hofstede Kültürel Boyutlar Araştırması

Geert Hofstede, kültürü bireylerin düşünme, algılama ve davranış biçimlerini etkileyen bir “zihinsel programlama” süreci olarak tanımlamaktadır. Bu programlama, bireyin içinde yetiştiği toplumsal çevre tarafından şekillendirilmekte; aile, eğitim sistemi, sosyal ilişkiler ve çalışma yaşamı aracılığıyla kuşaktan kuşağa aktarılmaktadır (Kartarı, 2001). Hofstede’ye göre farklı toplumlarda yetişen bireylerin olayları değerlendirme biçimleri, değer sistemleri ve davranış kalıpları birbirinden farklılaşmakta; bu durum ulusal kültürlerin ayırt edici özelliklerini ortaya çıkarmaktadır.

Kültürel farklılıkların sistematik biçimde incelenmesine yönelik çalışmalar özellikle yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren hız kazanmıştır. Başlangıçta toplumlar çoğunlukla ekonomik gelişmişlik veya modernleşme düzeyleri üzerinden değerlendirilmelerine rağmen, zamanla ekonomik göstergelerin kültürel farklılıkları açıklamada yetersiz kaldığı anlaşılmıştır (G. Hofstede, 2011). Bu durum, toplumlar arasındaki farklılıkları açıklayabilecek daha kapsamlı kültürel çerçevelere olan ihtiyacı artırmıştır.

Hofstede, toplumların karşı karşıya kaldıkları ortak sorunlara verdikleri farklı tepkilerin kültürel boyutlar aracılığıyla açıklanabileceğini ileri sürmektedir. Ona göre kültürel boyutlar, bir kültürü diğer kültürlerden ayıran ve karşılaştırılabilir hâle getiren temel özelliklerdir (G. Hofstede ve Bond, 1984; Kartarı, 2022). Hofstede ayrıca ulusal kültürün siyasal, toplumsal ve psikolojik nedenlerle önemli olduğunu vurgulamaktadır. Ulusal kültür yalnızca kurumların işleyişini etkilemekle kalmamakta, aynı zamanda bireylerin kimlik oluşumunda ve dünyayı yorumlama biçimlerinde de belirleyici rol oynamaktadır (G. Hofstede, 1983).

Hofstede’nin kültürel boyutlar modeli, 1968–1972 yılları arasında IBM’in farklı ülkelerde çalışan personeli üzerinde yürüttüğü geniş kapsamlı araştırmalara dayanmaktadır. Yetmişden fazla ülkede yaklaşık 116.000 çalışandan elde edilen veriler, kültürel farklılıkların belirli boyutlar çerçevesinde açıklanabileceğini göstermiştir (Hofstede, 1983). İlk aşamada dört kültürel boyut belirlenmiş, daha sonra yapılan çalışmalarla model geliştirilmiş ve altı boyutlu bir yapıya ulaşmıştır (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010; Minkov ve Hofstede, 2011).

Bu boyutlar arasında bireycilik–toplulukçuluk, kültürlerarası iletişim ve sosyal davranışların açıklanmasında en sık başvurulan boyutlardan biridir. Bireycilik, bireylerin kendilerini bağımsız ve özerk bir varlık olarak görmelerini ifade ederken; toplulukçuluk, bireyin kendisini ait olduğu grubun bir parçası olarak tanımlamasını ve grup çıkarlarını bireysel çıkarlardan daha öncelikli görmesini ifade etmektedir (Hofstede et al., 2010). Bu nedenle bireycilik–toplulukçuluk boyutu, yalnızca sosyal ilişkileri değil, aynı zamanda karar alma süreçlerini, örgütsel davranışları ve iletişim biçimlerini de etkileyen temel kültürel değişkenlerden biri olarak kabul edilmektedir.

Araştırmanın odak noktasını oluşturan bu boyut, bireylerin iletişim süreçlerinde nasıl davrandıklarını anlamak açısından da önem taşımaktadır. Çünkü bireysel özerkliğin ön planda olduğu kültürlerde daha açık ve doğrudan iletişim biçimleri yaygınlaşırken, grup uyumunun önemsendiği kültürlerde ilişkiler, bağlam ve örtük anlamlar daha belirleyici hâle gelmektedir. Bu yönüyle bireycilik–toplulukçuluk boyutu, Hall’ün yüksek ve düşük bağlamlı iletişim yaklaşımıyla birlikte değerlendirilmeye uygun bir kuramsal zemin sunmaktadır.

Tablo 1. Hofstede Kültürel Boyutları

Kültürel Boyut	Açıklama
Güç Mesafesi	Toplumda gücün eşit olmayan biçimde dağılımının ne ölçüde kabul edildiğini ifade eder (Hofstede, 2011).
Belirsizlikten Kaçınma	Toplumların belirsiz ve öngörülemeyen durumlara karşı tolerans düzeyini ifade eder (Minkov ve Hofstede, 2011).
Bireycilik – Kolektivizm	Bireylerin kendilerini bağımsız bireyler olarak mı yoksa bir grubun parçası olarak mı tanımladıklarını açıklar (Hofstede et al., 2010).
Erillik – Dişillik	Toplumdaki değerlerin rekabet ve başarı gibi ‘eril’ değerler ile iş birliği ve yaşam kalitesi gibi ‘dişil’ değerler arasında nasıl dağıldığını ifade eder (Hofstede, 2011).
Uzun Dönem – Kısa Dönem Yönelimi	Geleceğe yönelik planlama ve tasarruf gibi uzun dönemli değerler ile gelenek ve mevcut zamana odaklanan kısa dönemli değerler arasındaki yönelimi ifade eder (Hofstede ve Minkov, 2010).
Hoşgörü – Kısıtlama	Toplumların bireysel arzuların tatmin edilmesine ne ölçüde izin verdiğini ifade eden kültürel boyuttur (Hofstede, 2011).

Kaynak: Hofstede (2011), Hofstede ve Minkov (2010), Minkov ve Hofstede (2011) temel alınarak yazar tarafından düzenlenmiştir.

Hofstede’nin kültürel boyutlar modeli, toplumların değer sistemleri ve davranış kalıpları arasındaki

farklılıkları açıklamak amacıyla geliştirilmiştir. Model, kültürler arasındaki benzerlik ve farklılıkların sistematik biçimde karşılaştırılmasına olanak sağlayan altı temel boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, bireylerin otoriteye bakış açılarından belirsizlik karşısındaki tutumlarına, bireysel ve toplumsal yönelimlerinden zaman perspektiflerine kadar birçok kültürel özelliği açıklamaktadır. Hofstede tarafından geliştirilen kültürel boyutlar Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1 incelendiğinde Hofstede’nin kültürü tek boyutlu bir yapı olarak değil, birbirini tamamlayan çeşitli değer eksenleri üzerinden açıkladığı görülmektedir. Bu boyutlar arasında bireycilik–toplulukçuluk, bireylerin sosyal ilişkilerini, grup üyeliğine bakışlarını ve iletişim tercihlerini doğrudan etkileyen temel boyutlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Çalışmanın odağını oluşturan bu boyut, bireylerin iletişim süreçlerinde anlamı nasıl oluşturduklarını açıklayan Hall’ün yüksek ve düşük bağlamlı iletişim yaklaşımıyla önemli ölçüde ilişkilidir. Bu nedenle sonraki bölümde Hall’ün iletişim kuramı ele alınarak söz konusu ilişkinin kuramsal temelleri incelenecektir.

2.2. Edward T. Hall’ün Yüksek ve Düşük Bağlamlı İletişim Yaklaşımı

Kültürlerarası iletişim alanının öncü isimlerinden biri olan Edward T. Hall, kültürün iletişim süreçleri üzerindeki etkilerini sistematik biçimde inceleyen ilk araştırmacılar arasında yer almaktadır. Hall, kültürü yalnızca bireylerin davranışlarını şekillendiren bir yapı olarak değil, aynı zamanda iletişimin nasıl kurulduğunu ve anlamlandırıldığını belirleyen temel bir unsur olarak değerlendirmiştir. Bu yaklaşımını “kültür iletişimdir, iletişim de kültürdür” ifadesiyle özetleyen Hall (1959), iletişim süreçlerinin kültürel bağlamdan bağımsız ele alınamayacağını vurgulamıştır.

Hall’e göre kültürel farklılıklar yalnızca dilsel ifadelerde değil, zaman algısı, mekân kullanımı, beden dili ve diğer sözsüz iletişim unsurlarında da kendini göstermektedir (Martin ve Nakayama, 2000). Bu nedenle kültürlerarası iletişimde bireylerin mesajları nasıl oluşturdukları, aktardıkları ve yorumladıkları kadar, iletişimin gerçekleştiği sosyal ve kültürel bağlam da önem taşımaktadır.

Hall tarafından geliştirilen Enformasyon Sistemleri Kuramı, kültürün insan etkinlikleri aracılığıyla nasıl üretildiğini ve sürdürüldüğünü açıklamayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda Hall, insan davranışlarını çeşitli kültürel sistemler çerçevesinde incelemiş ve kültürün bireylerin gündelik yaşam pratiklerine nasıl yansıdığını ortaya koymuştur (Hall, 1959; Kartarı, 2022). Ancak Hall’ün kültürlerarası iletişim literatürüne en önemli katkısı, yüksek bağlamlı ve düşük bağlamlı kültür ayrımıdır.

Hall (1976), bağlam kavramını iletişimde anlamın oluşmasına katkı sağlayan sosyal, kültürel ve ilişkisel unsurların bütünü olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma göre bazı kültürlerde iletişimin önemli bir kısmı açıkça ifade edilmeyen mesajlar, ortak deneyimler ve ilişkisel ipuçları aracılığıyla gerçekleşirken; bazı kültürlerde anlam büyük ölçüde açık ve doğrudan sözel ifadeler yoluyla aktarılmaktadır.

Yüksek bağlamlı kültürlerde bireyler ortak deneyimlere, sosyal ilişkilere ve paylaşılan kültürel kodlara daha fazla önem vermektedir. Bu nedenle iletişim çoğu zaman dolaylı biçimde gerçekleşmekte; jestler, mimikler, ses tonu ve diğer sözsüz göstergeler anlamın oluşturulmasında belirleyici rol oynamaktadır (Kim et al., 1998; Nishimura et al., 2008). Buna karşılık düşük bağlamlı kültürlerde iletişim daha açık, doğrudan ve sözel olarak yapılandırılmaktadır. Mesajların anlaşılabilirliği için bağlamsal bilgilere daha az ihtiyaç duyulmakta ve anlam büyük ölçüde kullanılan ifadeler aracılığıyla aktarılmaktadır (Hall ve Hall, 1987; Würtz, 2005).

Tablo 2. Yüksek ve Düşük Bağlamlı Kültürlerin Temel Özellikleri

Düşük Bağlamlı Kültürlerin Üyeleri	Yüksek Bağlamlı Kültürlerin Üyeleri
Davranışlar kurallara dayalıdır; insanlar dışsal kurallara göre hareket eder.	İletişim daha az sözlü ve açık, daha çok bağlamsal ipuçlarına dayanır.
Bilgi kodlanmış, açık ve kolay erişilebilir durumdadır.	Mesajların anlamı çoğunlukla örtük ve içselleştirilmiştir.
Zaman, mekân ve faaliyetler belirgin şekilde ayrılmıştır.	İnsanlar arasında çok sayıda kesişen sosyal bağ bulunmaktadır.
Kişiler arası ilişkiler daha kısa süreli ve yüzeyseldir.	İlişkiler uzun süreli ve kalıcıdır.
Bilgi kolayca aktarılabilir ve paylaşılabilir.	Bilgi çoğu zaman durumsal ve ilişkilere bağlıdır.
Yapı görev odaklıdır.	Yapı ilişki odaklıdır.
Kararlar görev ve iş dağılımına göre organize edilir.	Kararlar çoğu zaman kişisel ilişkiler ve otorite çevresinde şekillenir.
İletişim doğrudan ve açık biçimde yapılır.	İletişim dolaylı ve örtük biçimde gerçekleşir.
Mesajlar çoğunlukla yazılı ve resmi biçimde ifade edilir.	Beden dili, tonlama ve bağlam önemli rol oynar.

Kaynak: Hall (1976), Hall ve Hall (1987), Würtz (2005) ve Kartarı (2022) temel alınarak yazar tarafından düzenlenmiştir.

Hall’e göre kültürler kesin sınırlarla yüksek veya düşük bağlamlı olarak sınıflandırılmaz; her kültür bu iki

uç arasında belirli bir noktada yer almaktadır. Bununla birlikte bağlam düzeyindeki farklılıklar iletişim tarzlarını, sosyal ilişkileri, karar alma süreçlerini ve örgütsel davranışları önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Kartarı, 2022). Bu nedenle kültürlerarası iletişimde bağlam düzeyinin anlaşılması, iletişim hatalarının azaltılması ve etkili iletişim stratejilerinin geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Hall'ün yaklaşımında yüksek ve düşük bağlamlı kültürlerin temel özellikleri Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2 incelendiğinde yüksek ve düşük bağlamlı kültürlerin yalnızca iletişim biçimleri bakımından değil, bilgi paylaşımı, karar alma süreçleri ve kişilerarası ilişkiler açısından da farklılaştığı görülmektedir. Özellikle yüksek bağlamlı kültürlerde ilişkilerin ve örtük anlamların ön plana çıkması, düşük bağlamlı kültürlerde ise açıklık ve doğrudanlığın önem kazanması dikkat çekmektedir. Bu özellikler, Hofstede'nin bireycilik–toplulukçuluk boyutunda ortaya koyduğu kültürel eğilimlerle önemli ölçüde benzerlik göstermektedir. Bu nedenle bir sonraki bölümde Hofstede'nin bireycilik–toplulukçuluk boyutu ile Hall'ün yüksek ve düşük bağlamlı iletişim yaklaşımı arasındaki kuramsal ilişki ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.3. Hofstede'nin Bireycilik–Toplulukçuluk Boyutu ile Hall'ün Yüksek ve Düşük Bağlamlı İletişim Yaklaşımı Arasındaki İlişki

2.3.1. Bireyci Kültürler ve Düşük Bağlamlı İletişim

Hofstede'nin bireycilik boyutu, bireylerin kendilerini bağımsız birer aktör olarak gördükleri, kişisel hedef ve başarıların grup çıkarlarından daha öncelikli kabul edildiği kültürel yapıları ifade etmektedir (Hofstede et al., 2010). Bu tür toplumlarda bireyler arasındaki ilişkiler görece gevşek olup kişisel sorumluluk, özerklik ve bireysel karar verme süreçleri önem taşımaktadır. Bireylerin düşüncelerini açık biçimde ifade etmeleri ve kendi tercihlerini savunmaları toplumsal açıdan olumlu değerlendirilmektedir.

Bu özellikler Hall'ün düşük bağlamlı iletişim yaklaşımıyla önemli ölçüde örtüşmektedir. Düşük bağlamlı kültürlerde iletişim açık, doğrudan ve büyük ölçüde sözel mesajlar aracılığıyla yürütülmektedir. Mesajın anlamı, iletişim ortamından veya ilişki bağlamından ziyade kullanılan kelimeler içerisinde yer almakta; açık ifade, netlik ve doğruluk etkili iletişimin temel unsurları olarak kabul edilmektedir (Woldt vd., 2019; Spector vd., 2013; Callaghan vd., 2011).

Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Birleşik Krallık ve Avustralya gibi yüksek bireycilik düzeyine sahip ülkelerde iletişim süreçleri çoğunlukla doğrudanlık, açık geri bildirim ve bireysel hesap verebilirlik ilkeleri etrafında şekillenmektedir. İş yaşamında yazılı sözleşmelerin, resmi prosedürlerin ve açık performans ölçütlerinin önem taşıması bu kültürel eğilimlerin bir yansıması olarak değerlendirilmektedir (Barnett ve Sung, 2005; Akosah-Twumasi vd., 2018; Kotera vd., 2024).

Dolayısıyla bireycilik ile düşük bağlamlı iletişim arasında güçlü bir kuramsal uyum bulunmaktadır. Bireysel özerklik ve kişisel sorumluluğun ön planda olduğu kültürlerde iletişim, ilişkilerden çok bilgi aktarımına ve görevlerin yerine getirilmesine odaklanmakta; bu durum Hall'ün düşük bağlamlı iletişim yaklaşımının temel varsayımlarını desteklemektedir.

2.3.2. Toplulukçu Kültürler ve Yüksek Bağlamlı İletişim

Hofstede'nin toplulukçuluk boyutu, bireylerin kendilerini ait oldukları grubun bir parçası olarak tanımladıkları ve grup çıkarlarını bireysel çıkarlardan daha öncelikli gördükleri kültürel yapıları ifade etmektedir. Bu kültürlerde sosyal bağlılık, karşılıklı sorumluluk ve grup uyumu önemli değerler arasında yer almakta; bireylerin davranışları büyük ölçüde sosyal ilişkiler tarafından şekillendirilmektedir (Woldt vd., 2019; Spector vd., 2013).

Toplulukçu değerler Hall'ün yüksek bağlamlı iletişim yaklaşımıyla büyük ölçüde örtüşmektedir. Yüksek bağlamlı kültürlerde iletişim yalnızca sözel ifadelerden oluşmamakta; anlamın önemli bir bölümü ilişkiler, ortak deneyimler, sosyal roller ve sözsüz iletişim unsurları aracılığıyla aktarılmaktadır. Bu nedenle iletişim sürecinde bağlamın bilinmesi, mesajın doğru yorumlanması açısından büyük önem taşımaktadır (Barnett ve Sung, 2005; Bickford, 2020).

Japonya, Çin ve Güney Kore gibi Doğu Asya toplumlarında iletişim çoğu zaman dolaylı biçimde gerçekleşmekte, sosyal uyumun korunması ve karşı tarafın itibarının zedelenmemesi önemli bir iletişim ilkesi olarak görülmektedir. Bu kültürlerde bireyler doğrudan eleştiri veya çatışmadan kaçınmakta; jestler, mimikler, ses tonu ve sessizlik gibi sözsüz göstergeler iletişim sürecinde önemli rol oynamaktadır (Woldt vd., 2019; Spector vd., 2013).

Türkiye ise tamamen yüksek bağlamlı veya tamamen düşük bağlamlı bir yapıdan ziyade, iki yaklaşım

arasında yer alan karma özellikler göstermektedir. Modern örgütsel uygulamalar bazı alanlarda daha açık iletişim biçimlerini teşvik etse de aile yapısı, sosyal ilişkiler ve kültürel değerler bağlamın ve ilişkisel unsurların önemini sürdürmesine neden olmaktadır (Barnett ve Sung, 2005; Bickford, 2020).

Sonuç olarak toplulukçu kültürlerde görülen grup uyumu, ilişkisel bağlılık ve sosyal sorumluluk anlayışı, Hall'ün yüksek bağlamlı iletişim yaklaşımının temel varsayımlarıyla paralellik göstermektedir. Bu durum iletişim davranışlarının kültürel değerlerden bağımsız değerlendirilemeyeceğini ortaya koymaktadır.

2.3.3. Kuramsal Örtüşmeler ve Ayrışmalar

Hofstede ve Hall tarafından geliştirilen yaklaşımlar farklı teorik geleneklerden beslenmekle birlikte kültürlerarası iletişim alanında birbirini tamamlayan açıklamalar sunmaktadır. Her iki yaklaşım da kültürün bireylerin iletişim davranışları üzerindeki etkisini vurgulamakta ve farklı toplumlarda ortaya çıkan iletişim kalıplarını anlamaya yönelik önemli kavramsal araçlar sağlamaktadır (Woldt vd., 2019; Spector vd., 2013).

İki yaklaşım arasındaki en önemli ortaklık, kültürel değerlerin iletişim biçimlerini etkilediği varsayımdır. Hofstede kültürel farklılıkları bireycilik ve toplulukçuluk gibi değer boyutları üzerinden açıklarken, Hall bu farklılıkların iletişim süreçlerinde nasıl ortaya çıktığına odaklanmaktadır. Bu nedenle Hofstede iletişimin neden belirli biçimlerde gerçekleştiğini açıklarken, Hall iletişimin nasıl gerçekleştiğini açıklamaktadır (Barnett ve Sung, 2005; Kotera vd., 2024).

Bununla birlikte iki yaklaşım arasında bazı farklılıklar da bulunmaktadır. Hofstede'nin modeli daha çok ulusal kültür düzeyinde geliştirilen makro bir çerçeve sunarken, Hall'ün yaklaşımı kişilerarası etkileşimlere ve iletişim süreçlerine odaklanan mikro düzeyli bir bakış açısı sağlamaktadır. Bu nedenle Hofstede kültürel eğilimlerin genel yönünü ortaya koyarken, Hall bu eğilimlerin günlük iletişim davranışlarına nasıl yansıdığını açıklamaktadır.

Her iki yaklaşımın güçlü yönleri birlikte değerlendirildiğinde kültürlerarası iletişimin daha kapsamlı biçimde anlaşılması mümkün olmaktadır. Özellikle çok uluslu örgütlerde, uluslararası müzakerelerde ve kültürlerarası ekip çalışmalarında bireycilik–toplulukçuluk ile yüksek–düşük bağlam ilişkisini birlikte değerlendirmek, iletişim kaynaklı yanlış anlamaların azaltılmasına katkı sağlayabilmektedir (Akosah-Twumasi vd., 2018; Kotera vd., 2024).

Tablo 3. Hofstede ve Hall Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Karşılaştırma Boyutu	Hofstede Yaklaşımı	Hall Yaklaşımı
Temel Kavram	Bireycilik–Toplulukçuluk	Yüksek ve Düşük Bağlamlı İletişim
Analiz Düzeyi	Kültürel değerler ve toplumsal eğilimler	İletişim süreçleri ve etkileşim örüntüleri
Odak Noktası	Bireylerin grup ve toplumla ilişkileri	Mesajların oluşturulması ve yorumlanması
Açıklama Düzeyi	Makro düzey	Mikro düzey
Güçlü Yönü	Kültürler arası karşılaştırma imkânı sunması	İletişim davranışlarını ayrıntılı açıklaması
Sınırlılığı	Ülke içi farklılıkları göz ardı edebilmesi	Kültürel değerlerin kökenlerini sınırlı açıklaması
Tamamlayıcılığı	İletişim davranışlarının nedenlerini açıklar	İletişim davranışlarının nasıl ortaya çıktığını açıklar

Kaynak: Hall (1976), Hall ve Hall (1987), Hofstede ve ark. (2010), Woldt ve ark. (2019) ve Spector ve ark. (2013) temel alınarak yazar tarafından düzenlenmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde Hofstede ve Hall yaklaşımlarının aynı olguyu farklı düzeylerde ele aldığı görülmektedir. Hofstede kültürel değer sistemlerine odaklanırken, Hall bu değerlerin iletişim süreçlerinde nasıl görünür hâle geldiğini açıklamaktadır. Bu nedenle iki yaklaşım birbirinin alternatifi değil, kültürlerarası iletişimi açıklamada birbirini tamamlayan kuramsal çerçeveler olarak değerlendirilebilir.

Bu bölümde ele alınan bulgular, Hofstede'nin bireycilik–toplulukçuluk boyutu ile Hall'ün yüksek ve düşük bağlamlı iletişim yaklaşımı arasında güçlü bir kuramsal ilişki bulunduğunu göstermektedir. Bireyci kültürlerde açık, doğrudan ve görev odaklı iletişim biçimleri ön plana çıkarken, toplulukçu kültürlerde ilişkisel bağlar, sosyal uyum ve örtük anlamlar iletişim süreçlerini şekillendirmektedir. Hofstede kültürel değerlerin iletişim davranışlarına yön veren temel eğilimlerini açıklarken, Hall bu eğilimlerin günlük iletişim uygulamalarında nasıl ortaya çıktığını göstermektedir. Bu nedenle iki yaklaşımın birlikte değerlendirilmesi, kültürlerarası iletişim süreçlerinin daha bütüncül biçimde anlaşılmasına katkı sağlamakta; özellikle örgütsel iletişim, liderlik, uluslararası işletmecilik ve kültürlerarası iş birliği alanlarında önemli kuramsal ve uygulamalı çıkarımlar sunmaktadır.

2.4. Örgütsel ve Yönetimsel Yansımalar

Hofstede'nin bireycilik–toplulukçuluk boyutu ile Hall'ün yüksek ve düşük bağlamlı iletişim yaklaşımı, örgütsel yaşamın farklı alanlarında ortaya çıkan davranış kalıplarını açıklamada tamamlayıcı bir çerçeve sunmaktadır. Kültürel değerler yalnızca bireylerin iletişim tercihlerini değil, liderlik anlayışlarını, insan kaynakları uygulamalarını, uluslararası iş ilişkilerini ve dijital etkileşim süreçlerini de etkilemektedir. Bu nedenle örgütlerin kültürel farklılıkları dikkate alan yönetim yaklaşımları geliştirmesi giderek daha önemli hale gelmektedir.

2.4.1. Liderlik ve Yönetim Süreçleri

Bireyci kültürlerde liderlik anlayışı çoğunlukla performans, bireysel sorumluluk ve yetki devri üzerine kuruludur. Bu tür ortamlarda çalışanlardan bağımsız karar alma, inisiyatif kullanma ve sonuç üretme beklenmektedir. Dolayısıyla liderlik daha çok hedef belirleme, performans değerlendirme ve hesap verebilirlik mekanizmaları üzerinden şekillenmektedir (Hofstede, 2010; House vd., 2014; Gupta ve Gupta, 2019).

Toplulukçu kültürlerde ise liderlerden yalnızca görevleri yönetmeleri değil, aynı zamanda grup uyumunu korumaları ve ilişkisel güven oluşturmaları beklenmektedir. Bu bağlamlarda liderlik, sosyal bütünleşme, ortak karar alma ve paydaşlar arasında uzlaşma sağlama işlevi taşımaktadır (House vd., 2004; Migliore, 2011; Lifintsev vd., 2019).

Bu farklılıklar geri bildirim ve çatışma yönetiminde de görülmektedir. Düşük bağlamlı ortamlarda açık ve doğrudan geri bildirim tercih edilirken, yüksek bağlamlı kültürlerde ilişkileri korumaya yönelik daha dolaylı iletişim biçimleri kullanılmaktadır (Luque ve Sommer, 2000; Treven, 2003; Çuhadar ve Rudnák, 2022). Benzer şekilde çatışmalar bireyci kültürlerde doğrudan çözülmeye çalışılırken, toplulukçu kültürlerde arabuluculuk ve uzlaşma mekanizmaları ön plana çıkmaktadır.

Küresel ekiplerde başarılı liderlik, farklı kültürel beklentileri dengeleyebilen esnek iletişim becerileri gerektirmektedir. Bu nedenle kültürlerarası yetkinlik günümüz liderlik anlayışının temel bileşenlerinden biri haline gelmiştir (Miroshnik, 2012; Murphy vd., 2019; Kline vd., 2017).

Bu bulgular, liderlik uygulamalarının kültürel bağlamdan bağımsız değerlendirilemeyeceğini göstermektedir. Bireyci ve düşük bağlamlı kültürlerde performans, bireysel sorumluluk ve açık iletişim ön plana çıkarken, toplulukçu ve yüksek bağlamlı kültürlerde güven, ilişkisel bağlılık ve grup uyumu liderlik süreçlerinin temel belirleyicileri hâline gelmektedir. Bu nedenle günümüz örgütlerinde etkili liderlik, yalnızca yönetsel becerilere değil, aynı zamanda farklı kültürel beklentileri anlayabilme ve uygun iletişim stratejileri geliştirebilme yetkinliğine de bağlıdır.

2.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışan İlişkileri

İnsan kaynakları uygulamaları kültürel değerlerden doğrudan etkilenmektedir. Bireyci kültürlerde işe alım, performans değerlendirme ve kariyer planlama süreçlerinde bireysel başarı ve yetkinlik ön plana çıkarken, toplulukçu kültürlerde ekip uyumu, örgütsel bağlılık ve uzun dönemli ilişkiler daha fazla önem taşımaktadır (Yahyagil, 2015; Gupta ve Gupta, 2019).

Performans değerlendirme sistemlerinde de benzer farklılıklar görülmektedir. Bireyci kültürlerde bireysel performans göstergeleri ve başarıya dayalı ödüllendirme tercih edilirken, toplulukçu kültürlerde ekip başarısı ve kolektif katkılar daha fazla dikkate alınmaktadır (Isern ve Sena, 2014; Omrane ve Khan, 2024).

Çalışan bağlılığı açısından bakıldığında bireyci toplumlarda kariyer gelişimi ve kişisel başarı motivasyonun temel kaynakları arasında yer alırken, toplulukçu toplumlarda aidiyet, sosyal destek ve grup üyeliği daha güçlü motivasyon unsurları olarak öne çıkmaktadır (Migliore, 2011; Lifintsev vd., 2019).

Bu değerlendirmeler, insan kaynakları uygulamalarının kültürel değerlerden önemli ölçüde etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bireyci kültürlerde bireysel performans, kariyer gelişimi ve kişisel başarı ön plana çıkarken, toplulukçu kültürlerde ekip uyumu, örgütsel bağlılık ve sosyal ilişkiler daha belirleyici rol oynamaktadır. Bu nedenle çok kültürlü örgütlerde insan kaynakları politikalarının kültürel farklılıkları dikkate alacak şekilde tasarlanması, çalışan memnuniyeti, motivasyonu ve örgütsel etkinliğin artırılması açısından önemli bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

2.4.3. Uluslararası İşletmeler ve Kültürlerarası Yönetim

Çok uluslu işletmeler farklı kültürel beklentiler arasında denge kurmak zorundadır. Hofstede'nin kültürel boyutları ulusal kültürleri anlamada önemli bir çerçeve sunarken, Hall'ün yüksek ve düşük bağlam yaklaşımı

iletişim süreçlerinde ortaya çıkabilecek farklılıkların anlaşılmasına katkı sağlamaktadır (Brewer ve Venaik, 2014; House vd., 2004; Hall, 1989).

Özellikle uluslararası müzakerelerde bu farklılıklar belirgin biçimde ortaya çıkmaktadır. Yüksek bağlamlı kültürlerde güven ve ilişki geliştirme süreçleri öncelikli görülürken, düşük bağlamlı kültürlerde sözleşmeler, performans ölçütleri ve açık kurallar daha fazla önem taşımaktadır (Rodríguez-Rivero vd., 2022).

Bu nedenle küresel işletmelerin kültürlerarası eğitim programlarına yatırım yapmaları, yönetsel uygulamaları yerel beklentilere uyarlamaları ve farklı iletişim biçimlerini dikkate alan yönetim mekanizmaları geliştirmeleri gerekmektedir (Kummer vd., 2012; Yahyağil, 2015).

Bu bulgular, uluslararası işletmelerde başarıyı belirleyen unsurlardan birinin kültürel farklılıkların etkin biçimde yönetilmesi olduğunu göstermektedir. Hofstede'nin kültürel boyutları ile Hall'ün iletişim yaklaşımı birlikte değerlendirildiğinde, farklı kültürel çevrelerde ortaya çıkan yönetsel beklentiler ve iletişim tercihleri daha iyi anlaşılabilir. Bu nedenle küresel ölçekte faaliyet gösteren işletmelerin, kültürel farkındalığı yüksek yöneticiler yetiştirmeleri ve iletişim stratejilerini farklı kültürel bağlamlara uyarlamaları sürdürülebilir rekabet avantajı açısından önemli görülmektedir.

2.4.4. Pazarlama ve Tüketici İletişimi

Kültürel değerler tüketici davranışları ve pazarlama iletişimi üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bireyci kültürlerde kişisel başarı, özgünlük ve bireysel fayda vurgulanırken, toplulukçu kültürlerde aidiyet, sosyal kabul ve grup değerleri ön plana çıkmaktadır (Yaprak, 2008; Rodríguez-Rivero vd., 2022).

Hall'ün yaklaşımı pazarlama mesajlarının nasıl yapılandırılması gerektiğini açıklamada da yararlıdır. Yüksek bağlamlı kültürlerde semboller, hikâyeler ve duygusal çağrışımlar daha etkili olurken; düşük bağlamlı kültürlerde ürün özellikleri, işlevsel faydalar ve açık mesajlar daha fazla önem kazanmaktadır (Miroshnik, 2012; Yaprak, 2008). Bu nedenle küresel markalar, temel marka kimliklerini korurken yerel kültürel beklentilere uyarlanmış iletişim stratejileri geliştirmek durumundadır.

Bu değerlendirmeler, tüketici davranışlarının ve pazarlama iletişiminin kültürel bağlamdan önemli ölçüde etkilendiğini göstermektedir. Bireyci kültürlerde bireysel fayda, özgünlük ve kişisel başarı temaları daha etkili olurken, toplulukçu kültürlerde aidiyet, sosyal ilişkiler ve ortak değerler pazarlama mesajlarının kabulünü artırabilmektedir. Bu nedenle küresel markaların farklı kültürel pazarlarda başarılı olabilmeleri için yalnızca ürünlerini değil, iletişim stratejilerini de hedef toplumların kültürel ve iletişimsel özelliklerine uyarlamaları gerekmektedir.

2.4.5. Dijital İletişim ve Sanal Çalışma Ortamları

Dijitalleşmenin yaygınlaşması kültürel iletişim farklılıklarının yeni platformlarda yeniden görünür hale gelmesine yol açmıştır. Sanal ekiplerde düşük bağlamlı kültürlerden gelen çalışanlar açık ve doğrudan bilgi paylaşımını tercih ederken, yüksek bağlamlı kültürlerden gelen çalışanlar iletişimin ilişki boyutuna ve örtük anlamlara daha fazla önem verebilmektedir (Kline vd., 2017; Wilkesmann vd., 2009). Bu durum özellikle uzaktan çalışma ortamlarında güven oluşturma, bilgi paylaşımı ve ekip koordinasyonu süreçlerini etkilemektedir. Dijital platformların tasarımı ve kullanım biçimi, kültürel farklılıkları azaltabileceği gibi yanlış anlamaları da artırabilmektedir (Zhang ve Pascual, 2012; Murphy vd., 2019). Bu nedenle örgütlerin dijital iletişim politikalarını kültürel çeşitliliği dikkate alacak şekilde tasarlamaları, çok kültürlü ekiplerde etkili iş birliği ve bilgi paylaşımını desteklemeleri gerekmektedir.

Değerlendirmeler, dijital iletişim ortamlarının kültürel farklılıkları ortadan kaldırmadığını, aksine bu farklılıkların yeni iletişim platformlarında farklı biçimlerde ortaya çıkmasına neden olduğunu göstermektedir. Düşük bağlamlı kültürlerden gelen bireyler dijital ortamlarda daha açık ve doğrudan iletişim kurma eğilimi gösterirken, yüksek bağlamlı kültürlerden gelen bireyler ilişki bağları ve örtük anlamları korumaya daha fazla önem verebilmektedir. Bu nedenle çok kültürlü sanal ekiplerin etkin biçimde yönetilebilmesi için dijital iletişim stratejilerinin kültürel çeşitliliği dikkate alacak şekilde tasarlanması gerekmektedir.

Bu bölümde ele alınan bulgular, Hofstede'nin bireycilik–toplulukçuluk boyutu ile Hall'ün yüksek ve düşük bağlamlı iletişim yaklaşımının örgütsel yaşamın farklı boyutlarını açıklamada birbirini tamamlayan kuramsal çerçeveler sunduğunu göstermektedir. Liderlikten insan kaynakları yönetimine, uluslararası işletmelerden pazarlama ve dijital iletişime kadar birçok alanda kültürel değerlerin iletişim biçimleri aracılığıyla örgütsel süreçlere yansıdığı görülmektedir. Bireyci ve düşük bağlamlı kültürlerde performans, bireysel sorumluluk ve açık iletişim ön plana çıkarken; toplulukçu ve yüksek bağlamlı kültürlerde ilişki güven, grup uyumu ve örtük iletişim daha belirleyici bir rol üstlenmektedir.

Tablo 4. Hofstede ve Hall Yaklaşımlarının Örgütsel Alanlara Yansımaları

Alan	Bireycilik + Düşük Bağlam	Toplulukçuluk + Yüksek Bağlam
Liderlik	Performans ve yetki devri	İlişki ve güven odaklı liderlik
İnsan Kaynakları	Bireysel performans	Ekip başarısı ve aidiyet
Müzakere	Sözleşme ve kurallar	Güven ve ilişkiler
Pazarlama	Ürün faydası ve bireysel kazanç	Sosyal değerler ve aidiyet
Dijital İletişim	Açık ve doğrudan mesajlar	Bağlamsal ve ilişkisel iletişim

Kaynak: Hofstede (2010), Hall (1976) ve ilgili literatür temel alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Hofstede'nin yaklaşımı örgütsel davranışların temelinde yer alan kültürel değer sistemlerini açıklarken, Hall'ün yaklaşımı bu değerlerin iletişim süreçlerinde nasıl somutlaştığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle iki model birlikte değerlendirildiğinde kültürlerarası farklılıkların yalnızca neden ortaya çıktığı değil, aynı zamanda örgütsel uygulamalarda nasıl görünür hâle geldiği de anlaşılabilir. Özellikle çok uluslu işletmeler, küresel ekipler ve dijital çalışma ortamlarında faaliyet gösteren yöneticiler açısından bu iki yaklaşım önemli bir analitik çerçeve sunmaktadır.

Günümüzde küreselleşme, dijitalleşme ve kültürlerarası etkileşimlerin artmasıyla birlikte yöneticilerin ve örgütlerin kültürel farklılıklara duyarlı uygulamalar geliştirmeleri stratejik bir gereklilik hâline gelmiştir. Bu bağlamda Hofstede ve Hall tarafından geliştirilen kuramsal yaklaşımlar, farklı kültürel ortamlarda etkili liderlik, iletişim ve yönetim uygulamalarının tasarlanmasına katkı sağlayan önemli referans noktaları sunmaktadır. Ayrıca bu yaklaşımlar, kültürel değerler ile iletişim davranışları arasındaki ilişkinin daha kapsamlı biçimde anlaşılmasına olanak tanıyarak kültürlerarası iletişim alanındaki kuramsal ve uygulamalı çalışmalara önemli katkılar sağlamaktadır.

3. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, Hofstede'nin bireycilik–toplulukçuluk kültür boyutu ile Hall'ün yüksek ve düşük bağlamlı iletişim yaklaşımı arasındaki ilişkiyi kuramsal bir çerçevede incelemiştir. İnceleme sonucunda kültürel değer sistemleri ile iletişim davranışları arasında güçlü bir ilişki bulunduğu ve her iki yaklaşımın kültürlerarası iletişim süreçlerini açıklamada birbirini tamamlayan bir yapıya sahip olduğu görülmüştür.

Çalışma bulguları, bireyci kültürlerde açık iletişim, bireysel sorumluluk ve doğrudan geri bildirim gibi özelliklerin daha belirgin olduğunu; toplulukçu kültürlerde ise ilişkisel bağlılık, grup uyumu ve bağlamsal unsurların iletişim süreçlerinde daha etkili rol oynadığını göstermektedir. Bu durum, kültürel değerlerin yalnızca bireylerin sosyal davranışlarını değil, aynı zamanda iletişim tercihlerini ve etkileşim biçimlerini de şekillendirdiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmada ayrıca Hofstede'nin kültürel değerlerin temel yönelimlerini açıklayan yaklaşımı ile Hall'ün bu yönelimlerin iletişim süreçlerinde nasıl ortaya çıktığını açıklayan yaklaşımının birlikte değerlendirildiğinde daha kapsamlı bir kuramsal çerçeve sunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle kültürlerarası iletişim çalışmalarında her iki modelin birlikte kullanılması, kültürel farklılıkların daha bütüncül biçimde anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde, kültürel değerler ile iletişim biçimleri arasındaki ilişkinin liderlik, insan kaynakları yönetimi, uluslararası işletmecilik, pazarlama ve dijital iletişim süreçleri üzerinde önemli etkiler yarattığı görülmektedir. Özellikle çok kültürlü çalışma ortamlarında ve küresel iş ağlarında faaliyet gösteren örgütlerin, kültürel farklılıkları dikkate alan iletişim ve yönetim stratejileri geliştirmeleri etkili iş birliği ve örgütsel performans açısından önem taşımaktadır.

Sonuç olarak Hofstede ve Hall tarafından geliştirilen yaklaşımlar, kültürel değerler ile iletişim davranışları arasındaki ilişkinin açıklanmasında birbirini tamamlayan iki önemli kuramsal çerçeve sunmaktadır. Bu yaklaşımların birlikte değerlendirilmesi, hem kültürlerarası iletişim alanındaki kuramsal açıklama gücünü artırmakta hem de farklı kültürel ortamlarda etkili iletişim ve yönetim uygulamalarının geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Öneriler

- ❖ Gelecekte yapılacak araştırmalarda Hofstede'nin bireycilik–toplulukçuluk boyutu ile Hall'ün yüksek ve düşük bağlamlı iletişim yaklaşımı arasındaki ilişki farklı kültürel gruplar üzerinde ampirik olarak incelenebilir.
- ❖ Karma yöntem araştırmalarıyla kültürel değerler ile iletişim davranışları arasındaki ilişkinin daha ayrıntılı biçimde açıklanması sağlanabilir.
- ❖ Çok uluslu işletmelerde liderlik, insan kaynakları uygulamaları ve ekip performansı üzerinde kültürel değerlerin etkisini inceleyen karşılaştırmalı çalışmalar gerçekleştirilebilir.
- ❖ Dijital iletişim platformlarında yüksek ve düşük bağlamlı iletişim özelliklerinin çalışan davranışları ve sanal ekip performansı üzerindeki etkileri araştırılabilir.
- ❖ Kültürlerarası iletişim ve liderlik eğitimlerinde Hofstede ve Hall yaklaşımlarından yararlanılarak kültürel farkındalığın geliştirilmesine yönelik uygulamalara daha fazla yer verilebilir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma kavramsal bir derleme niteliğindedir ve herhangi bir ampirik veri setine dayanmamaktadır. Ayrıca inceleme Hofstede'nin bireycilik-toplulukçuluk boyutu ile Hall'ün yüksek-düşük bağlamlı iletişim yaklaşımıyla sınırlandırılmıştır. Farklı kültürel modellerin dahil edilmesi farklı sonuçların ortaya çıkmasına katkı sağlayabilir.

Araştırmacıların Katkı Oranı (Author Contributions)

Bu çalışma tek yazar tarafından yürütülmüştür. Araştırmanın kavramsallaştırılması, literatür taraması, veri toplama ve değerlendirme süreçleri, makalenin yazımı, gözden geçirilmesi ve son hâlinin hazırlanması yazar tarafından gerçekleştirilmiştir.

Çıkar Çatışması (Conflict of Interest)

Yazarlar, bu araştırma kapsamında herhangi bir çıkar çatışmasının bulunmadığını beyan etmektedir.

Etik Kurul Onayı (Ethics Approval)

Bu çalışma literatür taramasına dayalı kuramsal bir araştırma olup etik kurul izni gerektirmeyen çalışmalar kapsamında değerlendirilmektedir.

Finansal Destek (Funding)

Bu çalışma herhangi bir kamu kurumu, özel kuruluş veya araştırma fonu tarafından desteklenmemiştir.

Teşekkür (Acknowledgements) (isteğe bağlı)

Yazarlar, çalışmanın geliştirilmesine katkı sağlayan hakemlere ve editörlere değerli görüşleri için teşekkür eder.

Kaynakça

- Akosah-Twumasi, P., Emeto, T. I., Lindsay, D., Tsey, K., & Malau-Aduli, B. S. (2018). A systematic review of factors that influence youths' career choices: The role of culture. *Frontiers in Education*, 3, 58. doi:10.3389/feduc.2018.00058
- Altay, R., & Kavuran, T. (2022). Kültür-iletişim ilintisi ve kuramsal yaklaşımlara bir bakış. *Abant Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 7(14), 87–100.
- Atabey, Z. (2024). Dergi reklamlarında görsel tasarım öğelerinin bireyci ve toplulukçu kültür bağlamında incelenmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 214–228.
- Barnett, G. A., & Sung, E. (2005). Culture and the structure of the international hyperlink network. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(1), 217–238. doi:10.1111/j.1083-6101.2006.tb00311.x
- Bickford, S. (2020). Martial arts leadership: Cultural and regional differences in motivations, leadership and communication. *Martial Arts Studies*, 10, 108–121. doi:10.18573/mas.114

- Brewer, P., & Venaik, S. (2014). The ecological fallacy in national culture research. *Organization Studies*, 35(7), 1063–1086. doi:10.1177/0170840613517602
- Callaghan, M., Wood, G., Payan, J. M., Singh, J. B., & Svensson, G. (2011). Code of ethics quality: An international comparison of corporate staff support and regulation in Australia, Canada and the United States. *Business Ethics: A European Review*, 21(1), 15–30. doi:10.1111/j.1467-8608.2011.01637.x
- Çuhadar, S., & Rudnák, I. (2022). Link between cultural dimensions and leadership styles of organizational managers in Turkey context of Hofstede and GLOBE studies. *Studia Mundi-Economica*, 9(4), 88–103. doi:10.18531/studia.mundi.2022.09.04.88-103
- Ercan, M., & Özer, Ö. (2020). Kültürlerarası iletişim üzerine bir inceleme. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 169–201.
- Ghemawat, P., & Reiche, S. (2011). *National cultural differences and multinational business*. Globalization Note Series.
- Gupta, M., & Gupta, S. (2019). Influence of national cultures on operations management and supply chain management practices—A research agenda. *Production and Operations Management*, 28(11), 2681–2698. doi:10.1111/poms.13100
- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. New York, NY: Doubleday.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Garden City, NY: Anchor Press.
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1987). *Hidden differences: Doing business with the Japanese*. Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4), 417–433.
- House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J., & de Luque, M. S. (2014). *Strategic leadership across cultures: GLOBE study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Isern, G., & Sena, G. (2014). Technical, organizational and cross-cultural issues associated with the deployment of customer relationship management (CRM) in transnational and global multicultural organizations. *Journal of Intercultural Management*, 6(3), 187–196. doi:10.2478/joim-2014-0029
- Kartarı, A. (2001). *Kültürlerarası iletişim*. Ankara: İletişim Yayınları.
- Kartarı, A. (2022). *Kültür, farklılık ve iletişim: Kültürlerarası iletişimin kavramsal dayanakları* (güncel baskı). Ankara: Ütopya Yayınları.
- Kim, M. S., Hunter, J. E., Miyahara, A., Horvath, A. M., Bresnahan, M., & Yoon, H. J. (1998). Individual- vs. culture-level dimensions of individualism and collectivism: Effects on preferred conversational styles. *Communication Monographs*, 65(1), 29–49.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285–320.
- Kline, W., Kotabe, M., Hamilton, R. D., & Ridgley, S. K. (2017). Organizational constitution, organizational identification, and executive pay. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 9(1), 54–68. doi:10.1108/APJBA-02-2016-0022
- Kotera, Y., Ronaldson, A., Hayes, D., Hunter-Brown, H., McPhilbin, M., Dunnett, D., Jebara, T., Takhi, S., Masuda, T., Camacho, E., Bakolis, I., Repper, J., Meddings, S., Stergiopoulos, V., Brophy, L., De Ruysscher, C., Okoliyski, M., Kubínová, P., Eplöv, L. F., ... Slade, M. (2024). 28-country global study on associations between cultural characteristics and Recovery College fidelity. *NPJ Mental Health Research*, 3(1). doi:10.1038/s44184-024-00092-9

- Kummer, T., Leimeister, J. M., & Bick, M. (2012). On the importance of national culture for the design of information systems. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.2484542
- Kuzucu, M., Doğan, S., & Tarhan Mengi, B. (2020). Kültürün iç denetçi ve iç denetim üzerine etkisi. *TIDE AcademIA Research*, 2(1), 33–70.
- Lamiño, P., & Diaz, J. (2024). *Intercultural competencies: Understanding high- vs. low-context cultures*. EDIS.
- Lifintsev, D., Fleşeriu, C., & Wellbrock, W. (2019). A study of the attitude of Generation Z to cross-cultural interaction in business. *Informacijos Mokslai*, 86, 41–55. doi:10.15388/Im.2019.86.25
- Luque, M. S. de, & Sommer, S. M. (2000). The impact of culture on feedback-seeking behavior: An integrated model and propositions. *Academy of Management Review*, 25(4), 829–849. doi:10.5465/AMR.2000.3707736
- Martin, J. N., & Nakayama, T. K. (2000). *Intercultural communication in contexts* (2nd ed.). Mountain View, CA: Mayfield Publishing.
- Mendes, I., Lazzari, F., & Salvador, C. (2023). Cultural implications in innovation adoption. *Revista Inteligência Competitiva*.
- Migliore, L. A. (2011). Relation between big five personality traits and Hofstede's cultural dimensions. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 38–54. doi:10.1108/13527601111104287
- Miroshnik, V. (2012). Culture and international management: A review. *Journal of Management Development*, 31(2), 218–229.
- Nishimura, S., Nevgi, A., & Tella, S. (2008). Communication style and cultural features in high/low context communication cultures: A case study of Finland, Japan and India. *University of Helsinki Working Paper Series*, 783–796.
- Omrane, A., & Khan, M. A. (2024). A comparative analysis of six national cultures under the umbrella of the Hofstede's model. *Environment and Social Psychology*, 9(3). doi:10.54517/esp.v9i3.1618
- Öztürk, B. (2021). Türkiye'de kuşaklar arasındaki siyasi iletişim algıları. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 9(26), 331–346.
- Rodríguez-Rivero, R., Ortiz-Marcos, I., & Patiño-Arenas, V. E. (2022). Exploring the influence of culture in the present and future of multicultural organizations: Comparing the case of Spain and Latin America. *Sustainability*, 14(4), 2327. doi:10.3390/su14042327
- Spector, P. E., Cooper, C. L., Sánchez, J. I., O'Driscoll, M. P., Sparks, K., Bernin, P., Büssing, A., Dewe, P., Hart, P. M., Lu, L., Miller, K., Moraes, L. F. R. de, Ostrognay, G. M., Pagon, M., Pitariu, H., Poelmans, S., Radhakrishnan, P., Russinova, V., Salamatov, V., ... Yu, S. (2013). Do national levels of individualism and internal locus of control relate to well-being: An ecological level international study. In J. D. Sinnott (Ed.), *Positive psychology: Advances in understanding adult motivation* (pp. 327–346). New York, NY: Palgrave Macmillan. doi:10.1057/9781137310651_16
- Treven, S. (2003). International training: The training of managers for assignment abroad. *Education + Training*, 45(8/9), 550–557. doi:10.1108/00400910310508937
- Wilkesmann, U., Fischer, H., & Wilkesmann, M. (2009). Cultural characteristics of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 464–477. doi:10.1108/13673270910997123
- Woldt, J., Prasad, S., & Tata, J. (2019). Supply chain management, national culture, and refugee network performance. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 9(2), 109–130. doi:10.1108/JHLSCM-12-2018-0075
- Würtz, E. (2005). Intercultural communication on web sites: A cross-cultural analysis of web sites from high-context cultures and low-context cultures. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(1), 274–299.
- Yahyagil, M. Y. (2015). Constructing a typology of culture in organizational behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 506–527. doi:10.1108/IJOA-03-2013-0650

- Yaprak, A. (2008). Culture study in international marketing: A critical review and suggestions for future research. *International Marketing Review*, 25(2), 215–229. doi:10.1108/02651330810866290
- Zhang, Y., & Pascual, J. L. (2012). Dynamic versus static culture in international business: A study of Spanish banking in China. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(4), 588–611. doi:10.1108/13527601211270039

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Culture is one of the fundamental social structures that shapes individuals' perceptions of the world, their value systems, social relationships, and communication behaviors. With the acceleration of globalization, interactions between individuals and organizations from different cultures have increased, making intercultural communication one of the most important research areas of our time. In particular, the proliferation of international businesses, multicultural work environments, global teams, and digital communication networks has necessitated a more detailed examination of the effects of cultural differences on communication processes.

One of the most effective approaches developed in the literature on intercultural communication to explain cultural differences is Geert Hofstede's theory of cultural dimensions. In the model he developed to explain the value systems of different societies, Hofstede placed special emphasis on the individualism–collectivism dimension. This dimension explains whether individuals define themselves as independent individuals or as part of a group. In individualistic cultures, personal success, independence, and individual responsibility take center stage; whereas in collectivist cultures, group harmony, belonging, and mutual interdependence are seen as more defining characteristics.

Another important theoretical approach explaining the relationship between culture and communication is the high- and low-context communication theory developed by Edward T. Hall. Hall argues that meaning in the communication process is constructed not only through words but also through context, relationships, and cultural codes. In high-context cultures, communication relies more on implicit meanings, relational ties, and nonverbal cues; whereas in low-context cultures, open, direct, and verbal forms of communication are more prevalent.

Although Hofstede's and Hall's approaches are frequently used in the literature, these two approaches are often treated independently of one another. However, there is a strong relationship between cultural values and communication styles. Therefore, this study evaluates Hofstede's individualism–collectivism dimension alongside Hall's high- and low-context communication approaches and examines the relationships between the two theories from a holistic perspective.

Research Objective

The primary objective of this study is to examine the relationship between Hofstede's individualism–collectivism cultural dimension and Hall's high- and low-context communication approach at a theoretical level, and to elucidate how cultural values shape communication behaviors.

In line with this objective, answers were sought to the following questions:

- How do individualism and collectivism cultural values influence communication behaviors?
- Which cultural values are associated with high- and low-context communication characteristics?
- In what ways do Hofstede's and Hall's approaches complement each other?
- What are the implications of these approaches for the fields of organizational communication, leadership, human resource management, and international business?

Method

The research is a conceptual review study conducted within the framework of a qualitative research approach. The study examined national and international academic works published in the fields of cross-cultural communication, cultural dimensions, communication theories, and cross-cultural management. The information obtained from the literature review was evaluated using a comparative analysis method, and the theoretical

relationships between the Hofstede and Hall approaches were systematically interpreted.

The study does not rely on any empirical data collection process and was conducted entirely based on a literature review. Therefore, the research findings were obtained through the synthesis of existing theoretical knowledge.

Findings

The literature review revealed a strong theoretical relationship between Hofstede's individualism–collectivism dimension and Hall's high-context and low-context communication approaches.

In individualistic cultures, individuals are expected to act independently, prioritize personal success, and take on individual responsibility. In these cultures, communication is more open, direct, and verbal. The need for contextual cues to understand messages is limited. These characteristics largely align with Hall's low-context communication approach. Countries such as the United States, Canada, the United Kingdom, and Australia are cited as typical examples of this cultural structure.

In collectivist cultures, however, individuals identify themselves as part of a group and view group interests as more important than individual interests. In these societies, social harmony, mutual commitment, and relational responsibility take precedence. In communication processes, meaning is often not expressed directly; gestures, facial expressions, tone of voice, silence, and shared cultural experiences play significant roles. These characteristics align with Hall's high-context communication approach. Countries such as Japan, China, and South Korea are among the societies where high-context communication traits are prominent.

Research findings also indicate that Hofstede's and Hall's approaches explain the same phenomenon at different levels. While Hofstede explains the fundamental orientations of cultural values, Hall explains how these values manifest in communication processes. Therefore, Hofstede and Hall offer complementary theoretical frameworks that explain the “why” of cultural behaviors and the “how” they emerge, respectively.

Organizational and Managerial Implications

The study also assessed the effects of the relationship between cultural values and communication styles on organizational life.

From a leadership perspective, it is observed that leadership approaches focused on performance, based on delegation of authority, and utilizing open feedback mechanisms are more prevalent in individualistic and low-context cultures. In contrast, in collectivist and high-context cultures, leaders are expected to ensure group harmony, build relational trust, and support social integration.

Significant differences also emerge in human resources management practices. In individualistic cultures, performance evaluation and reward systems rely more heavily on individual success, whereas in collectivist cultures, team success and collective contributions take on greater importance.

From the perspective of international businesses, managing cultural differences is of critical importance. Especially in multinational companies, it is necessary to jointly assess cultural values and communication styles to reduce communication errors, prevent cross-cultural conflicts, and enhance team performance.

In the field of marketing, individualistic cultures emphasize individual success, uniqueness, and personal benefit; whereas in collectivist cultures, belonging, social acceptance, and group values emerge as more effective communication themes.

The impact of cultural differences persists in digital communication and virtual work environments as well. Employees from low-context cultures prefer open and direct information sharing, whereas individuals from high-context cultures may place greater importance on relational dimensions and implicit meanings.

Conclusion

The research findings revealed a strong and consistent relationship between Hofstede's individualism–collectivism cultural dimension and Hall's high- and low-context communication approaches. Individualistic cultures largely exhibit low-context communication characteristics, while collectivist cultures align with high-context communication structures.

The study also revealed that Hofstede's and Hall's approaches are not alternatives to one another but

complementary theoretical frameworks. While Hofstede explains the fundamental orientations of cultural values, Hall explains how these orientations manifest in communication processes. Therefore, the combined use of these two models contributes to a more comprehensive understanding of cross-cultural communication processes.

In conclusion, understanding the relationship between cultural values and communication behaviors offers significant contributions not only in the field of cross-cultural communication but also in applied fields such as leadership, human resources management, international business, marketing, and digital communication. In this regard, the study presents a comprehensive theoretical framework explaining the relationship between cultural values and communication styles and provides a conceptual foundation for future empirical research.