

## BİR KÜLTÜR BOYUTU OLARAK “BİREYCİLİK-ORTAKLAŞA DAVRANIŞÇILIK” VE ÖRGÜTSEL KÜLTÜRE YANSIMALARI

Yrd. Doç. Dr. Nihat GÜLTEKİN\*  
Dr. Ünsal SİĞRİ\*\*

### Özet

*Kültür, bir toplumdaki insanların öğrendikleri ve paylaştıkları maddi-manevi tüm unsurları kapsayan bir kavram olarak toplumdaki topluma değişmektedir. Birey-topluluk ilişkisini açıklayan, “bireycilik-ortaklaşa davranışçılık” kavramı, kültürel farklılaşmanın en önemli boyutlarından birisidir. Bu özelliğiyle; antropoloji, sosyoloji, felsefe ve yönetim bilimleri gibi disiplinlerin odaklandığı temel noktalardan birisi olarak, günümüze değin kültürler arası farklılaşma alanında yapılan çoğu araştırmada incelenmiştir.*

*Bu çalışmada; kültür kavramı tanımlanmakta, kültürün bireysel ve örgütsel yaşamdaki işlevi vurgulanmakta ve Hofstede'nin “bireycilik-ortaklaşa davranışçılık” kültürel boyutu ayrıntılı olarak incelenmektedir. Ardından, ortaklaşa davranışçılık ve bunun odağında yer alan “biz” duygusu ve bunun örgütsel kültüre yansımaları ile ilgili olarak bir kuramsal çerçeve sunulmaktadır. Son olarak “örgüt kültürü” tanımlanmakta ve ortaklaşa davranışçılık boyutunun örgüt kültürüne yansıtılmasındaki sorunlar incelenmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Kültür, Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık, Örgütsel Kültür*

---

\* Harran Üni., İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Dr.

\*\* Kara Kuvvetleri Komutanlığı, Dr.

## “INDIVIDUALISM-COLLECTIVISM” AS A CULTURAL DIMENSION AND IT’S REFLECTIONS ON THE ORGANISATIONAL CULTURE

### **Abstract**

*Culture is everything that individuals of a society learns and shares together and also changes from one society to another. “Individualism-collectivism” as one of the cultural dimensions tries to explain the relationship between individuals and societies. Culture with these characteristics is on the focus of anthropology, sociology, philosophy and management sciences.*

*In this study, the concept of culture was defined and the functions of it on the base of personal and organisational lives was detailed. Hofstede’s cultural dimension “individualistic-collectivistic behaviour” was explained with the “cultural diversities” framework. The reflections of the collectivistic behaviour that places the “we” feeling on the center of the discussion was also discussed within the study. At last, “organisational culture” was defined and the impacts of collectivistic behaviour on the organisational culture was underlined.*

**Keywords:** *Culture, Individualizm-Collectivism, Organisational Culture*

### **1.Kültür Kavramı Ve İşlevi**

İnsan topluluklarını birbirinden ayıran temel özelliklerden birisi de “**kültür**” boyutudur. Kültürün oluşması, insanların topluluk halinde yaşamasının etkisinden meydana gelmektedir. Çünkü kültür, toplumu oluşturan üyelerin dünyayı daha iyi anlamaları için oluşturulmuş bazı düzen ve kurallardan hayat bulmaktadır. Kültür, bir toplumdaki insanların öğrendikleri ve paylaştıkları maddi-manevi her şeyi kapsayan kavramdır. Kültürün tanımını herkesi tatmin edebilecek şekilde yapmak oldukça güç görünmektedir. Bu güne kadar yapılan tanımların çokluğu bu tespiti ispatlar mahiyettedir.

Kültür, öğrenilmiş toplumsal yaşayış tarzıdır [1]. Adler kültürü; “bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, töre” ve “insanın bir toplum üyesi olarak sahip olduğu bütün özellikler ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütün” olarak tanımlamıştır [2]. Bu bağlamda birey belirli bir kültüre sahip olarak dünyaya gelmemekte, kültür doğumdan başlayarak sosyalleşme süreci sonunda toplumun bir üyesi olarak kazanılmaktadır [3].

Kültür; birey, örgüt ve toplum gibi değişkenlerin arasındaki karmaşık ilişkilerin bir fonksiyonudur. Kültür, toplumu meydana getiren bireylerin meydana getirdiği bir bütündür ve bu nedenle toplumsal yaşamın belki de en temel şartıdır.

Karşılaştırmalı araştırmalar, öğrenilmiş davranış ve değer sistemlerini temsil eden kültürün toplumdaki topluma değişiklik gösterdiğini göstermektedir [4]. Simgeleri içeren bir

---

anlam sistemi olarak kültür, insanlara dünyayı anlamada gerek duydukları kategori ve modelleri sağlar ve her aşamada insanları yönlendirir. Bu kategori ve modellerin yardımıyla da, insanlar toplumsal-ekonomik yaşamın karmaşası içinde yollarını bulmaya çalışırlar. Kültürün bu işlevini, “bireylerin davranışlarını ortak bir doğrultuda tutma çabası” (hizalanma-alignment) olarak tanımlamak da mümkündür.

Kluckhohn ve Murdock kültürün; öğrenilebilir ve değişebilir olduğunu, tarihi bir geçmişe sahip olmakla birlikte sürekli olduğunu ve ihtiyaçları karşılayıcı ve tatmin sağlayıcı bir özellik taşıdığını vurgulamışlardır [5]. Kültürün paylaşılar olması, bir nesilden diğerine aktarılması, temsili (simgesel) ve bütünleştirici olması da kültürün özellikleri olarak sayılabilir [6].

C.Wissler kültürü, “**bir toplumun yaşama üslûbu**” olarak açıklamıştır [7]. Hofstede ise kültür kavramını kişilik ve insan doğası ile ilişkilendirerek açıklamıştır [8]. Buna göre kişilik, kalıtsal ve öğrenilebilir yönleri olmakla birlikte “kişiyeye özel” bir olgudur. Kültür ise belli bir “gruba özeldir” ve sadece öğrenilebilir bir niteliktedir. Buradan da anlaşılacağı gibi, kültür genlerle geçmemektedir, sonradan sosyal çevre içinde sosyalleşme sürecinde öğrenilebilmektedir. Ancak her iki kavram da bireyi ve toplumu-örgütü diğerlerinden ayıran bir mahiyette ortaya çıkmaktadır.

Ergun’a göre, bireyin bireyliğini geliştiren kültürdür. Bireyler toplumlarda doğar, kültürlerde yaşarlar [1]. İnsanlar, içinde bulunduğu çevrenin etkisi altında olduğu gibi, kültürün de etkisi altındadır. Bu bağlamda önce insan kültürü yaratır, sonrasında da kültür insanı biçimlendirmeye başlar. İnsanoğlunun tüm faaliyetlerinde etkili olan “**kültür boyutları**” (cultural dimensions) toplumdaki topluma değişiklik gösterdiğinden dolayı, bir zincir hiyerarşisi içinde; kültür-bireyi; birey-örgütü; örgüt-toplumu etkilemekte ve toplumun kültür öğelerinin şekillendirdiği insan davranışları, daha sonradan o toplumun-örgütün sosyal, siyasi ve ekonomik yapısını oluşturmaktadır. Bu konuda Duchac, “bireyler toplumdaki kültür alışkanlıklarını alır, bunları topluma dönüştürülmüş ve zenginleştirilmiş olarak yeniden verir ve böylece kültürde çift taraflı ve sürekli bir hareket vardır” demiştir [9].

Psikolojik antropoloji bilimi, hem bireyler üzerindeki kültürel değişimin etkisi hem de değişimi etkileyen kişilikler ve psikolojik süreçler ile ilgilidir [10]. Bir kültür, bireylerin kişiliklerinde temel oluşturmaktadır. Bir kişinin kimliği, bir kültüre bağlılık olarak sürdürüldüğü, bir toplumsallaşma sürecinin sonucu olarak, o kişide oluşan kültürel kimlik duygusu, bağlı olduğu kültürün değerlerinden oluşuyor demektir. Bu süreç sonunda kişi, hem bireysel hem de toplumsal bir kişiliğe sahip olabilmektedir. Anılan “**toplumsal kişilik**” toplumsal yapı ile kültür arasındaki ilişkilerde oluşumunu ve varlığını sürdürmektedir [1].

Her “kültür” zamanla “**kendi değer ve normlarını**” oluşturmaktadır. Bu değer ve normlar o kültürün üyeleri için belirli “**standartlar**” meydana getirir. Bu standartlar doğrultusunda duruma uygun “**tutum ve davranışlar**” ortaya çıkar. Bu uygunluk elbette ki kültüre dayanmakla birlikte, kültürler arasında da farklılıklar vardır. Kültürel farklılık boyutlarından biri olan “bireycilik-ortaklaşa davranışçılık”, yönetsel ve örgütsel süreçlere etkide bulunduğundan, mutlaka hesaba katılmalıdır.

## II. Kültürel Farklılaşma Ve “Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık”

Kültürler ne kadar birbirlerine benzerse benzesin, aynı değildirlir. Her kültürün, dışarıdan bir bakışta hemen anlaşılmayan ve diğer kültürlerden farklılaşan yönleri mevcuttur. Çünkü kültür; bireyin yaşamı, aile yapısı, eğitim, teknoloji, din, politik durum, ekonomik ve sosyal çevre ve olanaklar, yaşanılan bölge, coğrafya, tarih gibi bir çok faktörden etkilenmektedir. Ulusal kültürler bu değişkenlerin çoğunu içerdiği için; uluslar arası ekonomik, sosyal ve yönetsel ilişkilerde ortak bir anlayış geliştirmek ve ortak sonuçlar yaratmak zorlaşmaktadır.

Kültürler arası farklılıklar, yönetimin olası yanlış yaklaşımını ortadan kaldıracak bir “**kontrol mekanizması**” görevi görür [11]. Bunun ana nedeni, kültürler arası bakış açısının, yöneticinin kendi inançlarının kültürel temeline daha duyarlı olmasını sağlamasıdır. Kültürel farklılıkların iyi kavranmadığı durumlarda, her insanın kendi kültürünü ve kültürel deneyimini başka kültürlerle yansıtarak egemen kılması gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. “**Dar görüşlülük**”(parochialism) diye tanımlanabilecek bu yaklaşım, kişinin sadece içinde yaşadığı kültürün simge ve değerlerinden yola çıkarak, yani yalnızca kendi “**anlayış setini**” (mindset) kullanarak başka kültürleri anlamaya çalışmasını ya da yargılamasını kapsamaktadır. Kuşkusuz böylesi yaklaşımlar sağlıklı yönetsel faaliyetlerin oluşmasına ve iletişim kopukluklarına yol açmaktadır. “Dar görüşlülük” tuzağına düşmüş bir yönetim, farklı kültürden insanların farklı yaşama ve çalışma biçimleri olabileceğini kavrayamamakta, bu farklılıkların ciddi sonuçlar yaratabileceğini de görememektedir. Yönetimdeki birçok çelişki, anlaşmazlık ve çatışmanın temelinde “kültürel dar görüşlülüğü” görmek hiç de şaşırtıcı olmamaktadır.

Hızla değişen dünyada farklı kültürlerden olan insanların birbirleriyle etkileşimleri artmakta ve -aşlında bir zenginlik olarak sayılabilecek- “**kültürel farklılıklar**” (cultural diversities) bazı zamanlarda ve bazı kişilerce, aşılması gereken bir engel olarak görülmektedir. Aslında anılan kültürel farklılıklar iyi yönetildiği takdirde, farklılaşmanın avantajlarından yararlanmak mümkün olabilecektir. Bu yüzden kültürler arası farklılaşma konusu ilgi odağı olmuş ve kültürel farklılaşmaları ortaya koymaya çalışan çeşitli araştırmalar; Kluckhohn ve Strodtbeck (1961), Hall (1976), Hofstede (1980), Hampden-Turner ve Trompenaars (1993) tarafından yapılmıştır.

**Hofstede** 40 ülkedeki 116 bin IBM çalışanı arasında gerçekleştirdiği araştırmasında kültürleri; güç mesafesi, dişilik-erkeksilik, belirsizlikten kaçınma ve bireycilik- ortaklaşa davranışçılık olarak dört boyutta incelemiştir [8].

**Güç mesafesi** (power distance), toplumdaki üyeler arasındaki güç dağılımının ne derece eşit algılandığını ve konuyla ilgili hissetme, düşünme ve davranış eğilimlerini kapsar. **Dişilik-erkeksilik** (femininity-masculinity); bir toplumdaki atılganlık, materyalist değerler, kendine güven, bağımsızlık duygusu, yükselme tutkusu, yarışmacılık, egemen olma, dediğim dedik olma, saldırgan olma, baskıcı olma gibi değerler ön plana çıkıyor ve insana verilen önem arka planda kalıyorsa erkek egemen kültür söz konusudur. İnsanlar arası ilişkilere ve insana verilen önemin yanı sıra, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkan değerler ise dışı kültürün göstergeleridir [12]. **Belirsizlikten kaçınma** (uncertainty avoidance) boyutu ise, grup üyelerinin belirsiz ya da açıkça tanımlanıp yapılandırılmamış durumlara ne derece uyum sağlayabildiklerini gösteren yapısal ve zihinsel düzenleri içermektedir.

Bu çalışmanın ana temasını oluşturan “**bireycilik-ortaklaşa davranışçılık**” (individualism-collectivism) boyutu, bireylerin çevreye yönelişlerinde kişisel amaçlarını ön planda tutması ve “ben” merkezli bir yaşam biçimine yönelmesi ya da ortak amaçların öncelik kazandığı, “biz” anlayışı ve işbirliğine yatkınlığı ile tanımlanabilecek davranış ve tutumları kapsamaktadır.

Kültürler arası farklılık konusunu hedef alan araştırmaların hemen çoğunda Türk toplumu ve insanı “ortaklaşa davranışçı” olarak belirlenmiştir. Hofstede’nin çalışmasında Kuzey ve Güney Avrupa ülkeleri, Avustralya, Kanada, Amerika, diğerlerine göre az olmamakla birlikte Almanya ve Finlandiya “bireyci” kültürden ülkelerdir. “Ortaklaşa davranışçı” ülkeler arasında ise; Asya, Arap, Latin Amerika ve Güney Avrupa ülkeleri ve Türkiye yer almaktadır [8]. Benzer sonuçlara varan Türk bilim adamlarından Doğan Ergun konuyu, “Türk halkının çoğunluğu bireyci değildir” diye açıklarken [13]; Tolga Esmer “biraz bireyci, ama genelde toplumcu” [14] olarak tanımlamış ve M. Emin Ceylan da “Türk insanının bireyselleşmediğini ve bireyselleşmede geciktiğini” vurgulamıştır [15].

Hampden-Turner ve Trompenaars da bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutu kapsamında yaptığı çalışmalarında Hofstede’nin çalışmasını benimsemekle birlikte, “çatışma” kavramını ayrıntılı olarak incelemiş ve çatışmayı; bireyci kültürlerin yönetilecek, ortaklaşa davranışçı kültürlerin ise kaçınılacak bir husus olarak gördüklerini eklemiştir. Onlara göre bireyci toplumlarda; bireylerin kendilerine güvenini desteklemek ve bireyin başarısı için uygun ortam yaratmak ve motivasyon düzeyini yükseltmek konuları yöneticiler için en önemli kavramlar olarak ele alınmalıdır. Ortaklaşa davranışçı kültürlerde ise uygun iş ortamı ve motivasyon, güvenlik ve gruba bağlılıkla sağlanmaktadır [16].

“**Bireyci kültürlerde**”, herkes kendinden sorumludur ve bireysel özgürlükler önde gelir. Toplum içinde insanlar arası bağlar çok yakın ilişkileri olan aileler hariç, esnek ve serbesttir. Açık konuşmak “dürüstlük” olarak görülür ve saygıyla karşılanır. Motivasyon, başarı ve güce dayanır. İşler arkadaşlık ilişkilerinden daha önceliklidir. Yönetici-çalışan ilişkileri karşılıklı çıkarlara göre değişir. Karar verme ise genellikle bireyseldir.

“**Ortaklaşa davranışçı kültürlerde**”, grup çıkarları bireysel çıkarlardan üstün tutulur. Bağlılık ve uyum karşılığında grup, üyesini korur ve bir gruba ait olma önemlidir. Kontrol, toplum içinde saygınlığı yitirme korkusuyla sağlanır. Motivasyon, bireylerin güvenliğinin sağlanması ve yakın ilişkiler kurmayla ortaya çıkar. Ödüller grup içindeki konuma ve bağlılığa göre verilir. Yönetici-çalışan ilişkilerinde yakınlık ve samimiyet hedeflenir, kararlar ise grupça alınır. Grup kararına uymamak ve sabırsız davranmak iyi karşılanmaz. Ortak çıkarlara göre plan ve programlar yapılır, uygulanır. Bireysel iş tanımları net değildir. Grup standartlarına politika ve kurallara uyum beklenir.

Bu alandaki teorik birikim, “**bireyci**” toplumlarda, bireyler arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu ve bireylerin kendi ilgi ve çıkarları doğrultusunda davranmasının olağan olduğunu ifade etmekte; buna karşın “**ortaklaşa davranışçı**” kültürlerde sıkı topluluk bağları göze çarpmakta ve topluluğun çıkarlarının önem kazanmakta olduğunu ortaya koymaktadır. Bireyci kültürlerde “**ben**” anlayışı geçerliken; kolektif kültürler “**biz**” anlayışına odaklanmıştır. Grupta, grup üyelerinin grubun diğer üyeleriyle bütünleşmesini ifade etmektedir. Ortaklaşa davranışçı özellik gösteren kültürlerde güvenlik, itaat, görev, grup içi ahenk, hiyerarşi, kişiselleştirme, yakın ilişkiler en önemli değerlerken; bireyci kültürlerdeki önemli değerler; zevk almak, yarışmak gibi özelliklerdir.

### III. “Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık” Toplumsal Kültür Boyutu Bağlamında “Örgüt Kültürü”

Bu çalışmanın temeli, örgütsel kültürün toplumsal kültürden etkilendiği görüşüne dayanmaktadır. Bir toplumsal yaşayış tarzı olarak toplumsal kültür, belli bir toplumda bir “**toplumsal kişilik**” olarak yansımaktadır. Bu bağlamda örgütsel kültürün (örgütsel kişilik) ise, bu toplumsal kişilik üzerine bir örgütün kendi özellikleriyle var olduğunu ve kültürel birikime eklendiğini söylemek mümkündür.

Edgar H. Schein, örgütlerde “kültürün var olduğu” konusundaki fikir birliğinin, “kültürün ne olduğu” sorusunun cevabına taşınmadığını belirtmiştir. Schein bazı yaygın tanımları şöyle aktarmıştır [17]:

- Schein; “bir örgüte uyum sağlayabilmek için gereken oyunun kuralları; yeni gelmiş olan bir üyenin kabul edilebilmesi için öğrenmesi gereken unsurlar”,
- Hofstede; “kollektif olarak programlanmış düşünceler”,
- Goffman ve Van Moonen; “davranışsal düzenlemeler; bireyler arası etkileşimde kullanılan dil, uyulan örfler ve davranış şekilleri”,
- Ouchi; “çalışanlara ve müşterilere yönelik örgüt politikasına yön veren felsefe”,
- Homans; “çalışma grupları içinde gelişen normlar”,
- Deal ve Kennedy; “bir örgüt tarafından kabul edilen baskın değerler”,
- T.Peters ve R.H. Waterman, “öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünü”,
- Tagiuri ve Litwin; “bir örgütte; fiziksel düzenlemeler ve örgüt üyelerinin müşteri ve diğer şahıslarla ilişkileri vasıtasıyla ifade edilen his veya iklim”,
- J.C. Spender; “örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi”,
- C.O'Reilly; “güçlü geniş ölçüde paylaşılan temel değerler”,
- J. Van Manen; “kollektif anlamlandırmalar”,
- J.M. Kouzes, “iş yaşamında yaratılan, sürekli ve semboller aracılığıyla iletilen inançlar ve değerler”.

Farklı tanımlamalar ortaya konulmuş olsa da, bu tanımlar arasında ortak noktaları bulmak da mümkündür. Yapılan tanımlardan hareketle göze çarpan ilk ortak nokta, üzerinde durulan bir “değerler sisteminin“ varlığıdır. Bu değerler sistemi, üyelerin davranışlarını istenen ve istenmeyen davranışlar olarak bir ayırtırmaya tabi tutmaktadır. Örneğin bireyselliğin çok ön planda olduğu bir özel kurumda daha çok bireysel başarılar ön planda tutulurken, Silahlı Kuvvetler gibi kollektif anlayışın hakim olduğu ve fedakarlığın çok önemli bir değer kabul edildiği bir kurumda, takım çalışması ve başarısı ön planda tutulmaktadır.

Örgüt kültürü tanımlarında ikinci bir ortak nokta olarak, “değerlerin paylaşımı” gösterilebilir. Değerler açıkça ifade edilmezler ve çoğunlukla da yazılı olmazlar fakat

---

davranışları şekillendiren asıl güçtür. Fakat şunu unutmamak gerekir ki; değerler ve davranışlar eşit öneme sahiptirler ve örgütü iyi bir şekilde çalışır hale getiren yapıştırıcı görevi görürler [18].

Örgüt kültürü tanımlarındaki diğer bir ortak nokta ise; değerlerin, anlayışların, kabullerin iletimi ve paylaşımına uygun bir ortam sağlayan ve kolaylaştıran “ortaklaşa davranışçılık” özelliğinin etkisidir. Şu bir gerçektir ki örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Kültürün işlevsel yönü örgüt içinde de kendini hissettirmektedir. Kültür bir örgütü diğer bir örgütten ayıran sınırlayıcı bir role sahiptir. Diğer bir ifadeyle örgütün kültürü onu diğer örgütlerden farklı kılmaktadır. Kültür, örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur. Bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirirler ve bu onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar. “Örgüt kültürü” bir örgütü diğerinden ayıran adeta bir insanın “kişiliği” gibi işlev gördüğünden; bu benzerlik, birliktelik ve paylaşımı ancak “ortaklaşa davranışçılık” destekleyebilecektir.

Örgüt kültürü kavramı kendi içinde incelendikten sonra, farklı örgüt kültürlerinin karşı karşıya geldiği durumları incelemek de faydalı olacaktır. Bu kapsamda Soeters, Tanercan, Varoğlu ve Sığı, Türk ve Hollanda Silahlı Kuvvetlerinin “barış gücü operasyonları” kapsamında Kosova ve Afganistan’da birlikte çalışmak durumunda olduklarında, “bireycilik-ortaklaşa davranışçılık” konusundaki asıl belirleyici olan unsurun “**karşılıklı bağımlılık ilişkisi**” olduğunu vurgulamışlardır [19].\*

Uluslar arası işbirliği faaliyetlerindeki ülkelerin Silahlı Kuvvetleri, birbirleri ile “**karşılıklı bağımlılık**” ilişkisi içindedir. Karşılıklı bağımlılığın temelinde “**amaç ve/veya kaynakların paylaşımı**” yatmaktadır. Araştırmalar sonucunda, en yüksek başarı düzeyinin “her iki tür bağımlılığın” da olduğu durumda; en düşük başarının ise “amaç bağımlılığının” olmayıp sadece “kaynak bağımlılığının” bulunduğu durumda gerçekleştiğini göstermiştir. Bu aslında çok sık rastlanabilen bir çıkar çatışması durumudur. Anılan ilişki, ülkelerin çıkarlarının birbirlerinin çıkarlarıyla olumlu ve/veya olumsuz ilişki içinde veya ilişkisiz olması durumunu etkilemekte ve bu durum da neticede verimliliğe etkide bulunmaktadır [20]. Soeters ve arkadaşlarının çalışmasında varılan netice kapsamında, uluslar arası operasyonlara katılan ülke orduları, “kaynak bağımlılığını” mümkün olduğunca aza indirme isteğinden ve/veya muhtemelen diğer ülkelerin istenen şekilde hizmet veremeyebileceğini düşündüklerinden kendi destek üniteleri ile çalışmayı tercih etmektedirler [19].

Ulusal kültürün, o ortamda oluşan ve gelişen örgüt kültürüne etki etmesi beklenen bir durumdur. Ancak bazen bundan sapmalar olabilmektedir. Çünkü örgüt kültürlerinin sınıflandırılmalarına etki eden unsurlar arasında ulusal kültürün yanı sıra; örgütün yapısı, amaçları, yönetim biçimi ve mevcut uygulamaları gibi kriterler de etkili olabilmektedir. Anılan unsurlar, içinde bulunulan ulusal kültürün de içerisinde, sahip olduğu özelliklerin türü ve yoğunluğuna bağlı olarak farklı biçimlerde kendini gösterebilmektedir.

Örgütsel kültürlerin tabii tutulduğu sınıflandırmalardan birisi, Charles Handy tarafından yapılmıştır. Handy; güç-otorite kültürü, rol-bürokrasi kültürü, görev kültürü ve kişi kültürü olmak üzere dört çeşit örgüt kültürüne değinmektedir [21]. Anılan sınıflandırmanın içerisinde “**kişi kültürü**” örgüt yapısının, ulusal kültürün genellikle “bireyci” özellik taşıdığı durumlarda ortaya çıkması beklenmektedir. Ancak bu çalışmanın da ana konusunu oluşturan; “ortaklaşa davranışçı” Türk ulusal kültüründen bireyci özellikte örgüt kültürleri çıkabileceği hususu da ihtimal dâhilindedir.

Kişi kültürü; hiyerarşiye, uzmanlaşmaya ve rutinleşmeye karşıdır. Kişi kültüründe örgüt, yöneticileri astlar arasına katar ve çalışanların da yönetimde yer aldığı karar verme sistemleri yaratır [22]. Bundaki gerçek amaç, bireysel amaç ve hedefleri kuvvetlendirmek ve geliştirmektir. Bu tür örgütlerdeki sorun, büyümenin kişi kültürünü tehdit etmesidir. Bu tür örgütlerde bireysel başarı, kişisel değerlerin kendileri gibi düşünen bireylerden oluşmuş grupla paylaşmasından ve grup tarafından değerlerin desteklenmesinden kaynaklanmaktadır. Kişi kültürünün belirgin özellikleri; bireysel kimliklerin ön planda tutulması, kararların paylaşımının nispeten az düzeyde olması, grup içinde çalışmanın zor olması ve kişisel tatminin kişiden kişiye değişmesi olarak belirmektedir.

“**Ortaklaşa davranışçılık**” tanımlaması kavramsal olarak, açık ve kolay anlaşılır olmasına karşın, bu teorik kavramı uygulamaya yansıtmak gerçekten güç bir süreçtir. Biz duygusunun yaratılması informal (doğal) gruplarda nispeten kolay olmakta, ancak bir amaca yönelik olarak teşkilatlanmış ve resmi bir yönetim yapısı altında biçimlenen örgütler bu alanda birçok sorun yaşamaktadır. Üstelik sorun belirli bir örgütün, kültürel yapının ya da ulusun sorunu değil; yönetim-örgüt biliminin üzerine yoğunlaştığı bir alan sorunudur. Özellikle aşırı bireyselleşmenin ciddi zararlarını hisseden Batılılar gerek toplumsal yapılarında, gerekse çalışma hayatına yönelik örgütlerde ortaklaşa davranışı yani “biz” bilincini özendirme gayreti içindedirler. Bu alanda bilimi üreten toplumlar (özellikle ABD) son 25 yılda geliştirdikleri bütün kuram, model ve ölçeklere ortaklaşa davranışı “**takım çalışması**”, “**ekip ruhu**” ve benzeri kavramlarla adlandırarak temel hedef olarak ithal etmişlerdir.

#### IV. Sonuç

Küreselleşme ile dünya daha küçük hale gelmiş ve kültürler arası ilişkiler önem kazanmıştır. Önceleri yerel rekabet ve paylaşım yeterli iken günümüzde farklı kültürlerden oluşmuş farklı ülkelerle etkileşim gerekliliği artmıştır. Küreselleşen dünyada örgütlerin yaşamlarını ve etkililiklerini sürdürebilmeleri için sınırları aşip, geniş kitlelere hitap etmeleri gerekmektedir. Bu yayılma, “**yenı ve farklı kültürleri tanımayı ve anlamayı**” gerektirmektedir.

Belirli bir kültürel yapıya sahip olan toplumlardaki örgütlerin birer sosyal sistem olarak var olması, kültürle ilişkisini de kaçınılmaz kılmaktadır. Bu kapsamda, örgütleri içinde yer aldıkları toplumların birer küçük örneği olarak düşündüğümüzde, dünyadaki farklı toplum ve kültürlerle benzer biçimde, örgütlerin de farklı kültürel özelliklere sahip oldukları söylenebilmektedir.

Yönetim biliminin ilk safhalarında “örgütsel olguların evrenselliğine” ilişkin yaklaşımlar sonraları geçerliliğini büyük ölçüde yitirmiştir. Bu konudaki çalışmalar özellikle **kültür/kültürler arası farklılık** kavramlarını literatüre sokmuştur. Böylelikle örgütlerin sosyal boyutunda kültürel göreceliğin söz konusu olduğu ve bir kültürde üretilen örgütsel uygulamaların diğer kültürlerde geçerli olmayabileceğini ortaya koymuştur.

Aynı ulusal kültürlerin içinde yer alan örgütlerin de çok farklı değer, tutum ve davranışlara sahip olması olağandır. Anılan farklılıklar örgütsel kültürlerdeki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. **Örgütsel kültür**, ulusal kültürden etkilenmekle birlikte, daha bir çok unsuru da içine katarak adeta “**ben de varım ve farklıyım**” diyen bir tarzda ortaya



---

çıkılmaktadır. Aynı örgüt içerisindeki benzer davranışların kaynağı o örgütün kültürü olarak ortaya çıkmaktadır.

Her örgüt kendi kültürünü, kendine has süreçler ve anlayışlar sonucu kendisi yaratmalıdır. Bir örgütün başarısında; teknolojik ve ekonomik kaynaklar, örgütsel yapı, yenilikçilik ve zamanlama gibi faktörlerin yanı sıra; temel felsefe, ruh, insanların örgüt değerlerine ne oranda inandıkları ve bu değerlere ne ölçüde sahip oldukları gibi hususlar da büyük önem taşır. Örgüt kültürünün, iş görenlerin morali ve verimliliği üzerinde olumlu ya da olumsuz güçlü bir etkisi vardır.

Temelini kendi ulusal kültüründen alan “örgütsel kültür” şüphesiz çok önemlidir. Örgüt kültürü, çalışanların örgüte bağlanarak özveride bulunmalarını sağlayabilmektedir. En az bunun kadar önemli diğer bir işlevi ise, üyeler arasındaki dayanışmayı arttırmasıdır. Günümüz örgütlenmeleri her yönüyle karmaşık bir hal almış, bunun sonucunda da, farklı çalışma alışkanlıklarına sahip iş görenler bir araya gelerek çalışmak durumunda kalmışlardır. Örgütlerde görev yapmakta olan personelin tamamının; toplumsal yapı, kültürel değerler, örgütün devamlılığının sağlanması vb. etkenler göz ardı edilerek ani bir şekilde uyumlaştırılmasının mümkün olmayacağı dikkate alınacak olursa; örgüt hedeflerine etkili bir şekilde ulaşabilmek için örgüt kültürlerine “ortaklaşa davranışçılığın” yansıtılması hususu önem taşımaktadır.

Ceylan’a göre “örgüt”, değişik bir açıdan bakıldığında bir çeşit koalisyonudur. Örgütsel amaç, bir hiyerarşik amaçlar dizgesidir ve katılımcıların bireysel amaçlarını dışarıda bırakmamalıdır. Her katılımcı da kendi bireysel amaçlarını, örgütsel amaç ile bütünleştirebilmelidir [15]. **Bireysel ve örgütsel amaçların uyumlaştırılması** için toplumcu bir bakış açısının sadece toplumda değil aynı zamanda örgütte de var olabilmesiyle başarılabilecek bir olgu olduğu değerlendirilmektedir.

Ortaklaşa davranışçılık (toplum merkezilik) konusunun örgütlere yansımaları konusu, **“toplumsal ve örgütsel normlara uyum”** açısından da ele alınmaktadır. Bir örgütte normlara uyum konusunun; ortak hedefe yönelmiş olunması ve belli bir disiplin ve düzen içinde faaliyet gösterilmesi gibi konularla çok ilişkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, ortaklaşa davranışçılığın yukarıda anılan olumlu katkıları sağlayacağı aşikardır.

Çalışmanın önceki bölümlerinde belirtildiği üzere, kültürler arası farklılık konusunu hedef alan araştırmaların hemen çoğunda Türk toplumu ve insanı “ortaklaşa davranışçı” olarak belirlenmiştir. Ancak tüm bu sonuçlara karşın, söz konusu kültürel eğilimle birlikte, uygulamalarda “biz” duygusunun ve anlayışının en güzel örneklerini verilmesi beklenen Türk insanı bazı iş dışı sosyal ortamlarda (akrabalık ilişkileri, komşuluk ilişkileri, taraftarlık vb.) bu yönde davranırken, bu eğilimi örgütlere ve yönetsel süreçlere taşımakta ve **“biz”** davranışını örgütsel kültüre etkin olarak yansıtmada sıkıntılar yaşamaktadır. Bu durum, örgütlerdeki yönetsel süreçlerde “biz” den ziyade **“ben”** duygusunun önde olması biçiminde kendini göstermektedir. Bu kapsamda, “ortaklaşa davranışçı” olan bir ulusal kültürün özelliklerinin yönetsel hayata benzer şekilde aktarılamaması sorununun asıl kaynağının, “örgütsel kültürlerde” olduğu değerlendirilmektedir. Ulusal kültürde benimsenen ortaklaşa davranışçılık özelliği, bir şekilde “örgüt kültürüne” etkin olarak yansıtılmamaktadır.

Ortaklaşa davranma ve bireyci olmayan tutumlar, ortak bir amaca yönelmiş olan ve takım oyunu oynayan örgütlerin faaliyet alanları ile genel olarak uyumludur. Türk toplumu halen bireyci olmayan bir yapıdadır ve ortaklaşa davranışçılığın olumlu yönlerinden örgütsel yapılarda tam olarak faydalanılmamaktadır. Ortaklaşa davranışçılık kültüründeki insanlar grup amaçlarını bireysel amaçlarının önünde tuttuklarından, bu husus takım ruhunun tesis edilmesinde kolaylık sağlayabilir ve ortak hedeflere ulaşmayı kolaylaştırabilir.

---

## KAYNAKÇA:

- [1] Ergun, D. (2000) **Kimlikler Kışkacında Ulusal Kişilik**. İmge Kitabevi, Ankara.
- [2] Adler, N. J. (1991) **International Dimensions of Organizational Behavior**. USA, PWS-Kent Publishing.
- [3] Phatak, V. A. (2000) **Uluslar Arası Yönetim**. (Çev. Atilla Baransel), Jön Ajans.
- [4] Williams, R. (1984) **The Long Revolution**. Middlesex: Penguin Books, ; (içinde) A. Selami Sargut, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**. V Yayınları, Ankara,1994.
- [5] Unutkan, G. A. (1995) **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- [6] Aras, E. (1995) **İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Tekstil Sektöründen Bir Uygulama**. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- [7] Uğuz, S. S. (1999) **“Örgüt Kültürünün Yönetim ve Örgüt Yapısına Etkileri ve Örgüt Kültürü İle İlgili Bir Araştırma”**. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- [8] Hofstede, G. (1980) **Culture’s Consequences**. California, Sage Publications Inc..
- [9] Duchac, R. (1963) **Sociologie et Psychologie**. P.U.F., Paris.
- [10] Bock, K. P. (2001) **İnsan Davranışının Kültürel Temelleri**. İmge Kitabevi, Ankara.
- [11] Hofstede, G. (1991) **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. London, McGraw-Hill Book Company, 1.
- [12] Sargut, A. S. (2001) **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**. (2 nci Baskı), İmge Kitabevi, Ankara.
- [13] Ergun, D. (1991) **Türk Bireyi Kuramına Giriş**. Gerçek Yayınları, İstanbul.
- [14] Esmer, T. (27 Temmuz 1997) “Türk Kültürünün Özellikleri”. **Radikal Gazetesi**.
- [15] Ceylan, M. E. (Mart 1997) “Toplum Organizasyonu ve Türkiye’ye Bakış”. **Cumhuriyet Gazetesi Bilim-Teknik Eki**, Sayı 522.
- [16] Trompenaars, F.; Hampden-Turner. C. (1998) **Küresel İş Yönetimi ve Kültürel Çeşitlilik**. (Çev:Zülfü Dicleli). İstanbul, Anadolu Grubu Yayınları No:4.
- [17] Schein, E. H. (1988) **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- [18] Allen, R; Thatcher, J. (1995) "Achieving Cultural Change". **Leadership and Organization Development Journal**. 16(2).
- [19] Soeters, J.; Tanercan, E.; Varoğlu, K; Sığı, Ü. (Mayıs 2005) "Barış Gücü Operasyonlarında Türkiye-Hollanda Buluşması", **Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Dergisi**, Ankara.
- [20] Johnson, D.W., Johnson, R.T. (1989) "Impact of Goal and Resource Interdependence on Problem Solving Success". **Journal of Social Psychology**.
- [21] Handy, C. (2002) "Elephants and Fleas: Is Your Organization Prepared for Change?" **Leader to Leader**. Spring.
- [22] Erkmen, T; Ordun, G. (2001) "Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı No:1



