

BİREYCİLİK VE ORTAKLAŞA DAVRANIŞ İKİLEMİNDE YÖNETİM VE ÖRGÜT KURAMLARI

Prof. Dr. A. Selami SARGUT*

Kültürlerarası ruhbilimin uzunca bir süredir gündeminde olan bireyci kültürlerle ortaklaşa davranış kültürleri arasındaki ayrımları anlama çabası, iki kutuplu dünya siyasal düzeninin çözülmesiyle birlikte etkinliğini artıracığa benzemektedir. Kuşkusuz kültürlerarası ayrımlar üzerinde yapılan araştırmaları güncel kılan bir başka öge de, böylesi araştırmaların, küreselleşme stratejilerine bağlı olarak çokuluslu kurum ve şirketlerin ilgi alanlarına hızla giriyor olmalarıdır. Özellikle Japonya ve eksenindeki ekonomik başarılar,¹ ortaklaşa davranışçı Doğu kültürlerini küçümseyen bireyci Batı'nın olup biteni anlama merakını kamçulamaktadır. Kalkınmanın, bilim yapmanın, başarılı liberal ekonomi oluşturmanın ve demokratik olmanın vazgeçilmez koşullarının *Avrosentrizm*² icazetli olmaktan geçtiği konusunda yaygın bir inanç varken, denetim dışını çıkma eğilimi gösteren bazı gelişmelerin giderek daha çok ilgi çekmesi doğaldır. Doğuluların Batılılardan farklı bir takım işler yaparak kalkınıyor olmaları ve çağı yakalamaları olasılığı, Batı etnosentrizmini, oldukça yeni bir aşama sayılabilecek "kültürel ayrımları anlama" çabasına doğru yöneltmektedir. Bu gelişmeler, kendi köşelerinde ilgisizlikten yakınmadan özverili bir biçimde bilim yapan kültürlerarası ruhbilimcileri ve etnoğrafları, çağın keyfini çıkararak işletmecilerin ilgi odağı yapmaya başlamıştır. Söz konusu araştırmacıların yıllar boyu biriktirdikleri bilgiler yönetim ve örgüt kuramlarının evrenselliği üzerine kuşku düşürmektedir. Kültürlerarası belirgin farklılaşmalara ilişkin bulgular liderlik, özendirme, iş tasarımı, takım oluşturma gibi olgulara yol gösteren yönetim ve örgütlenme kuramlarının evrenselliğinin sorgulanmasını gündeme getirmiştir. Uzun süreden beri gelişmekte olan ülkelerde uygulanmaya çalışılan hazır reçetelerin temelini oluşturan bu kuramlar etkililiklerini yitirme tehlikesiyle karşı karşıyadırlar. Söz konusu gelişmeler, Batılı her yaklaşımı sorgulamadan yenilik ve seçeneksiz bir yöntem olarak algılayan ülkemiz iş, iletişim, düşün ve siyaset ortamları açısından da önem taşımaktadır.

* Gazi Üniversitesi İİBF. İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

¹ Bireyci kültür-ortaklaşa davranış kültürü ayrımında ortaklaşa davranış kültürü kampında yer alan Çin'in büyük bir ivmeyle kalkınan Doğulular kervanına katılması yakındır.

² Farklı kültürleri ve herşeyi Batı Avrupa standartlarıyla ölçme tavrı.

BİREYCİLİK - ORTAKLAŞA DAVRANIŞÇILIK KÜLTÜRLERİ

Hofstede'in kapsamlı araştırmasında (1980: 220-240) bireyci-ortaklaşa davranış kültürlerine ilişkin önemli bulgular saptanmıştır. Araştırmacının oluşturduğu bireycilik ölçeğine göre elde edilen bulgular kültürel anlamda belirgin ayrımlar içeren iki boyutu sergilemektedir (Çizelge 1). Bireycilik ölçeğinde yüksek puan alan ülkeler bireyci, düşük puan alanlar da ortaklaşa davranışçı (kollektivist) olarak nitelendirilmiştir.³

ÇİZELGE 1. BİREYCİLİĞİN TOPLUMSAL NORMLARI

Düşük Bireycilik Eğilimi

- * "Biz" bilinci
- * Ortaklaşa davranışa dönük olmak
- * "Kimlik" toplumsal sisteme bağlı
- * Birey örgütlere ve kurumlara duygusal açıdan bağımlı
- * Örgüte bağlı olma isteği; üyelik ülküsü
- * Özel yaşam örgütler, kurumlar, ait olunan klanlar tarafından işgal edilmiş; görüşler önceden belirlenmiş.
- * Uzmanlık, düzen, görev, örgüt ya da klan tarafından sağlanan güvenlik önemli.
- * Dostluklar kalıcı toplumsal ilişkiler aracılığıyla önceden belirlenenir; ancak bu ilişkiler içinde saygınlık gereksinmesi var.
- * Grup kararlarına inanılır.
- * Değer ölçütleri bireyin grup üyesi olup olmamasına göre değişir; değerler özelleştirilir.

Yüksek Bireycilik Eğilimi

- * "Ben" bilinci
- * Kendisine dönük olmak
- * "Kimlik" bireyin özelliklerine bağlı
- * Birey duygusal açıdan örgüt ve kurumlardan bağımsız
- * Bireyin gelişim ve başarı isteği; liderlik ülküsü
- * Herkesin özel yaşam ve farklı görüş hakkı var.
- * Özerklik, çeşitlilik, zevk almak, bireysel mali güvenlik önemli.
- * Özel arkadaşlıklara gereksinme var.
- * Bireysel kararlara inanç.
- * Değer ölçütleri herkese uygulanmalı; değerleri genelleştirme.

Kaynak: Hofstede (1980: 235)'den uyarlanmıştır.

Çizelge 1'deki düşük bireycilik eğilimine ilişkin tanımlamaların ulusal kültürümüz ve ülkemiz insanının davranışlarıyla büyük ölçüde çakıştığı görülmektedir. A.B.D.'nin 91 puanla birinciliği aldığı bireycilik ölçeğinde Türkiye yalnızca 37 puan toplayabilmiştir.⁴ İşin ilginç yanı araştırmanın denekleri sokaktan seçilmiş vatandaşlar değillerdir. Hepsi de çokuluslu IBM'in Türkiye'deki kuruluşlarında çalışan, Batı kültür ve değerleriyle iççe

³ Hofstede ele aldığı 40 ülkenin (içlerinde Türkiye'de vardır) ayrıca güç mesafelerini, belirsizliğe hoşgörülerini ve dişilik-erkeklik eğilimlerini de ölçmüş; birbirleriyle ve bireycilik-ortaklaşa davranış eğilimleriyle karşılaştırmıştır. Bkz: Selami Sargut, *Kültür ve Örgütsel Davranış*. Ankara, Verso, 1994.

⁴ Bu noktadaki bir başka ilginç bulgu da, kültürel benzerliklerimiz olduğunu zaman zaman gözlemlediğimiz komşumuz Yunanistan'ın bireycilik ölçeğinde hemen bizim ardımızda 35 puanla yer almasıdır. Tüm Avrupa'nın öykündüğü Helenlerin torunları, kültürel boyutta Avrupa'dan çok bize yakın durmaktadır.

yaşayan, iyi eğitim görmüş Türk vatandaşlarıdır. Hofstede'in bulguları, Batılı değerleri öngören resmi eğitimin, ulusal egemen kültürün buyurduğu ortaklaşa davranış eğilimini zayıflatamadığını göstermektedir. Buradan yola çıkarak, ortalama Türk vatandaşının daha da az bireyci olduğunu söylemek olanaklıdır.

Bireycilik - ortaklaşa davranışçılık ayırımına ilişkin bulgular Hofstede'in araştırmalarıyla sınırlı kalmamaktadır. Triandis (1985, 1990, 1993) uzun süredir bu konu üzerinde çalışmaktadır ve önemli saptamaları vardır. Araştırmacı, düzenli aralıklarla geliştirdiği bireycilik - ortaklaşa davranışçılık ölçeğini kullanarak bu iki kültürel boyut arasındaki ayrımları belirlemiştir (Çizelge 2).

ÇİZELGE 2. ORTAKLAŞA VE BIREYCI DAVRANIŞLARI BELİRLEYEN İNANIŞLAR

Ortaklaşacılar	Bireyciler
* Çözümleme birimi Grup, topluluk	Birey
* Başarının nedeni Topluluk tarafından verilen destek	Beceri, yetenek
* Başarısızlığın nedeni Çaba azlığı	Zor görev, kötü şans
* Özbenliğin tanımı Kurallara göre yapılı	Bireyin özelliklerine göre yapılı
* Tavrı ve normlar İçbağımlılığı önde tutar	Bağımsızlığı önde tutar
* Değerler Güvenlik, itaat, görev, grup içi ahenk hierarchy, kişiselleştirme, yakın ilişkiler	Zevk almak, başarı, yarışma, özgürlük özerklik, hakça davranma
* İçgruplar Az; çok önemli	Çok; önemsiz
* Toplumsal davranış Kişinin içgrupta ya da dışgrupta olmasına bağlı olarak önemli farklılıklar gösterir. Yakınlığı gösteren içgrup ahenği önemlidir. Dışgruplara düşmanca davranılabilir.	Kişi gruptaysa biraz farklı davranış söz konusu olabilir. Davranışlar dostçadır ancak derin ilişki sözkonusu değildir. Dışgruba karşı hakça davranılır.

Kaynak: Triandis (1993: 176)

Çizelge 2'deki karşılaştırmalar, örgütsel çalışma ortamlarıyla bireycilik-ortaklaşa davranışçılık ayrımlarını ilişkilendirmesi açısından önemlidir. Hofstede'den aktardığımız bulgulara oranla daha öze indirgenmiş tanımlamalar, bu ayrımları iş ortamları çerçevesinde algılayabilmemizi kolaylaştırmaktadır. Karşılaştırmada, iş ortamında yaşanan ayrımlar hatta zıtlıklar gözlemlenmektedir. Söz konusu ayrımlar gerçekten yürürlükteyse, bireyci kültürel biçimlemenin yürürlükte olduğu bir toplumda oluşmuş yönetim-örgütlenme kuramlarıyla ve onlara dayalı yöntemlerle, ortaklaşa davranış kültürünün egemen olduğu bir toplumu etkili bir biçimde yönetmenin olanaksızlığını ileri sürmek yanlış olmasa gerekir. Çizelge 2'de yer alan karşılaştırmaların kaynağında Triandis'in uzun zamandır geliştirdiği bireycilik - ortaklaşa davranışçılık ölçeği yatmaktadır.

Hofstede'in (1980) bireycilik - ortaklaşa davranışçılık boyutunda yer alan az sayıdaki ölçme ölgesi, Triandis ve arkadaşları (1988) ve Hui (1988) tarafından yapılan yeni eklemelerle zenginleştirilmiş, böylece ölçeğin etkinliği geliştirilmiştir.

Kağıtçıbaşı da bireycilik ve ortaklaşa davranışçılık ayrışmasına belirgin bir bakış açısı getirmiştir. Araştırmacı bireyciliği "uzaklık kültürü", ortaklaşa davranışçılığı ise "yakınlık kültürü" olarak tanımlanmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1985).⁵ Bu tanımlama her iki kültürel boyut arasındaki ayrışmayı etkili bir biçimde özetlemektedir. Kağıtçıbaşı (1990) yine alanda yaptığı çalışmalara dayanarak toplumsallaşmanın, ortaklaşa davranışçı kültürler gözününe alındığında, katıksız Batı tipi bir aile yapısına doğru gittiği görüşüne karşı çıkmaktadır. Araştırmacıya göre, ailelerde gözlemlenen toplumsallaşma örgüsü, sanayileşmiş ve gelişmiş ortaklaşa davranışçı toplumlarda değişme sürecinin farklı bir yol izleyerek, farklı sonuçlara ulaşacağını göstermektedir. Böylesi bulgular, ileride sözünü edeceğimiz yakınmasa kuramının evrensel-yerel çatışmasında, evrensele destek veremeyecek denli zayıfladığının kanıtları olarak kabul edilebilir.

EVRENSEL - YEREL ÇATIŞMASI

Evrensel ve yerel arasındaki çatışmayı, bireycilik - ortaklaşa davranışçılık ikileminden soyutlamak olanaksız görünmektedir. Kültürlerarası ruhbilimin yıllardır kafa yorduğu evrensel - yerel ayrımı, küreselleşme modasının da yoğun etkisiyle giderek işletmecilik araştırmalarına ve yazınına yoğun bir biçimde girmeye başlamıştır. Kimi araştırmacı - yazarlara göre evrensele ulaşma çabası hiç bir nedenle engellenemez. Evrenselin tanımı da Batı kültürü tarafından yapılmıştır. Evrensel, çağdaş (modern) sözcüğüyle eş anlamlı görülmektedir. Böylece evrensele karşı çıkmak çağdaşlığa karşı çıkmak olacağına göre pek akıllıca bir davranış değildir. Başka bir deyişle "çağdaş birey" etiketini koruyabilmek için kültürel farklılıkları görmezlikten gelmek gerekmektedir, çünkü "evrenselciliğin kültürel anlamda duyarsız olması" (Calhoun, 1992: 274) böyle bir davranış gerekli kılmaktadır. Kökeni aydınlanma dönemine dayanan evrenselciliğin kültürlerarası bakış açısından yoksun olduğu gerçeği (Calhoun, 1992: 248), bu akımın giderek çoğulculuğun başka bir boyutu olan kültürel çeşitliliği yok edici bir konuma oturmasına neden olmuştur. Kuşkusuz bu konum, "çağdaş" ya da "çağdaşlaşma" olgularının bazı iç çelişkiler üretmeye başladığının ve Kuhncu (1970) paradigma tanımlamalarında gördüğü gibi "bulmaca çözücü" özelliklerini yitirdiğinin bir göstergesidir. Bulmaca çözümede her zorlandığında, ortaya çıkan çözümsüzlüklerin bilimsellik adına "halının altına süpürülüp" gizlenmesinin temel nedeni, Batının siyasal, kültürel ve ekonomik egemenliğini sürdürdürebilmesinde bu paradigmanın yüklendiği görevdir. Yeniden aydınlanma dönemiyle olan ilişkisini anımsarsak: evrenselciliğin öngördüğü modelin, son toplumda aynı dönemin ürünü olan mekanistik dünya ve evren anlayışıyla uzlaşmasının da bir rastlantı olmadığını görürüz. Mikro boyutta ortaya çıkan bu varsayım, makine çarkı benzeri, birbirinin yerine konulabilir standart, aynı tornadan çıkmış insanlar ya da bireylerin⁶

⁵Kağıtçıbaşı'nın İngilizce olarak kullandığı özgün kavramlar yazıda "culture of separateness" ve "culture of relatedness" olarak yer almaktadır.

⁶Gerçekte yönetim ve örgüt kuramlarına 19. ve 20. yüzyılda egemen olan temel varsayım bu olmuştur. Bireylere, büyük makine örgütlerin değişebilir parçaları olarak bakılmıştır. Kuşkusuz bu yaklaşım maliyetler açısından da etkili bir çözümdür. Standart bireyin büyük makineye uyumlanması az giderle kolayca sağlanabilecektir. Yirminci yüzyılın sonlarında kültürlerarası farklılıkların "diri ve sapasağlam" boy göstermesinin maliyeti önemli ölçüde

yaşamının temel gerçeği olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Bir başka çelişki de, "sanayi ötesi toplum", kitle üretiminin getirdiği "çok üreteceksen, standartlaştıracaksın", benzeri bir kısır döngüyü, bilgisayar destekli üretim yöntemleriyle kırıp, ürün çeşitliliğini artırırken, insana dayalı çeşitliliği budama yoluna gitmesidir.

Avrupa kaynaklı evrenselciliğin aymazlığı yereli yok saymasıdır. O nedenle yerel olarak ne varsa tümünü kendi evrenselciliği çerçevesinde açıklamaya, daha doğrusu yargılamaya kalkışmıştır. Oysa bu konuda nesnel bilgiye ulaşabilmek için *emik - etik* ayrımını gözönüne almamız gerekir. *Emik* yaklaşım belirli bir kültür üzerinde odaklaşırken, *etik* bakış açısı ise aynı zamanda "kültürlerin tümünü ya da bir çoğunu ele alan geniş, sistematik ve karşılaştırmalı", bir yöntem geliştirmek zorundadır (White, 1992: 107). *Emik* ve *etik* kavramları, dilbilimdeki fonotetik ve fonemik araştırma alanlarına dayalı olarak Pike (1967) tarafından ortaya atılmıştır. Berry (1969) *emik* ile *etik* arasındaki ayrımları anlaşılır bir biçimde ortaya koymuştur. *Emik* yaklaşım davranış sistemini içinden araştırırken, *etik* yaklaşım davranış sistemin dışındaki bir noktadan araştırır. *Emik* yaklaşım yalnızca bir kültürü inceler. Oysa *etik* yaklaşım bir çok kültürü inceler ve onları karşılaştırır. *Emik* yaklaşımda yapı, çözümleyici tarafından bulunurken, *etik* yaklaşımda çözümleyici yapıyı yaratır. *Emik* yaklaşımda ölçütler içsel özelliklerle görel bir ilişki içindedir. Oysa *etik* yaklaşımda ölçütlerin kauksuz ve evrensel doğrular oldukları düşünülür. Berry'nin açıklamalarından yola çıkarak eğer *emik*'i yerel, *etik*'i de evrensel olarak tanımlarsak, Avrupa merkezli evrenselciliğin temel yaklaşımının, kendi *emik*lerini (yerel), bilimsel anlamda sınanmış, nesnel *etik*lermiş (evrensel) gibi pazarlamak olduğunu görürüz. Doğal ve uygulamalı bilimlerle, bazı büyük boy toplumsal kuram ve soyutlamalarda göze batmayan bu çelişki, tümü batı kaynaklı olan örgüt ve yönetim kuramlarında sorun odağı olma eğilimindedir. Özellikle Kuzey Amerika kaynaklı yönetim ve davranış modelleri, her toplum için geçerli evrensel reçeteler olarak farklı kültürlere sunulmaktadır. Bu düzmece evrenselciliğe yakınsama kuramı⁷ önemli ölçüde destek vermiştir. Oysa alanda yapılan araştırmalar yakınsama kuramının etnosentrik çıkışlı bir beklentiden öteye geçemediğini göstermektedir (Maguire ve Krociczak, 1983; Dunphy, 1987; Taira, 1992)

Kültürlerarası ruhbilimciler, Kuzey Amerika çıkışlı örgüt ve yönetim kuramlarına dayalı araştırmaların *emik - etik* ayrımını ıskaladıkları gerçeğini uzun zamandır gözlemlemektedirler. Triandis (1972) bu araştırmaların çoğunun *düzmece - etik* yaklaşımlardan⁸ yola çıkılarak gerçekleştirildiğini belirtmektedir. Ruhbilimin örgütsel davranışa uygulanmasında bireyci önyargıların önemli rol oynadığı ve bu ilişkinin sağlıksız sorunlar oluşturduğu öne sürülen savlar arasındadır (Triandis, 1989). Bireyci toplumların dünya nüfusunun yalnızca üçte birini oluşturduğunu belirten Triandis, örgütsel ruhbilimdeki bulguların geri kalan üçte ikie evrensel değerler olarak uygulandığına dikkati çekiyor. Sonuçta bireyci toplumlarda gözlenmiş, biçimlenmiş olgu ve kuramlar sanki evreselliğin bilimsel süzgecinden geçmişcesine ortaklaşa davranışçı kültürlerle pazarlanmaktadır. Oysa bir kültürde çalışan, sonuç veren araç-gerecin başka bir

çok uluslu şirketlere çıkacağına benzemektedir. Yirmibirinci yüzyılda çok uluslular insan kaynaklarının yönetimi üzerinde yoğunlaşmak zorundadır.

⁷Bu kuram, tüm sanayileşmiş toplumların batı toplumları gibi, aynı yolları izleyerek ilerleyeceklerini öngörür.

⁸Düzmece-etik yaklaşım gerçekte bir batı kültüründe (genellikle ABD) geliştirilmiş olan ve etik bir yaklaşım gibi çalıştığı varsayılan *emik* bir yaklaşımdır." (Triandis, 1972: 39).

kültürde aynı etkinlikle çalışması olası değildir. Kağıtçıbaşı (1992: 36) bu yaklaşımın sakıncalarından söz ederken "kuram için Batı'ya" veri içinse "Doğu'ya bakılan" ve böylece Üçüncü Dünya ülkelerine patronluk taslanmasını olanaklı kılan "bildik bir alışkanlık" yorumunu getirmektedir.

Üçüncü Dünya ülkelerinin bu kapsamda yaşadığı en umut kırıcı deneyimler, uluslararası kuruluşların verdikleri kredileri kullanırlarken ortaya çıkan kara komedilerdir. Dünya bankası ve benzeri kuruluşların sağladığı kredilerle açılan eğitim, örgüt ve yönetim geliştirme amaçlı proje ihalelerinin Batılı firmalar tarafından kazanılması⁹ ve bu firmaların her derde çare düzmece-evrensel paket çözümleriyle gelip bu projeleri yürütmeleri uygulamadaki skandalların doruk noktasını oluşturmaktadır.

KÜLTÜREL AYRIMLAŞMANIN YÖNETİM VE ÖRGÜTLENME SÜREÇLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Araştırmalar yoğunlaştıkça bireycilik - ortaklaşa davranışçılık boyutuyla, evrensel - yerel ikileminin yönetim ve örgüt kuramlarını sorgulamada bir odak noktası oluşturduğu görülmektedir. Sinha'nın (1992: 46-47) ruhbilim için sözünü ettiği "Batı'dan akılsızca ödünç almaya karşı sağlıklı bir kuşkuculuğun", artık Batı'dan doğrudan alınmış yönetim ve örgütlenme süreçleri içinde de geçerli olmasının zamanı gelmiştir. Kuzey Amerika kaynaklı yönetsel ve örgütsel paradigmlar evrensel çözümler getirdikleri savlarını sürdürürebilmek için, yaklaşımlarının Üçüncü Dünya ülkelerindeki başarısızlıklarını hep yerel eksikliklere ve iyi kültür - kötü kültür gibi bilim dışı gerekçelere dayandırmışlardır. Oysa gerçek, evrensel diye sattıkları kendi yerelliklerinin başka kültürlerde çalışmamasıdır. Eğer bu paradigmlar gerçekten çözüm üretmiyorlarsa, o zaman ufukta bir bilimsel devrim görülüyor demektir.

Söz konusu paradigmların ortaklaşa davranış kültürlerinde çalışmadığını gösteren somut bulgular vardır. Ortaklaşa davranış kültürleri için yaşamsal önemi olan liderlik kuramlarının ve stillerinin büyük ölçüde ABD yerelini yansıttığı, bireyci değerleri aktardığı görülmektedir (Smith ve Peterson, 1988; Smit, Misumi, Tayeb, Peterson ve Bond, 1989; Smith, Peterson, Bond ve Misumi, 1992; Triandis, 1993; Sargut, 1993). Öte yandan bireyci Batı'nın "ortaklaşa davranışçılık beraberinde toplumsal kaytarmacılığı getirir", varsayımını çürüten bazı bulgular ortaya çıkmaktadır. Earley'in (1989) yaptığı bir araştırmada *toplumsal kaytarmacılığın* ortaklaşa davranış kültürüne özgü bir durum olmadığı bulgulara dayanılarak sergilenmektedir. Aynı araştırmada, bireyci kültürlerde bireysel yarar öngörüldüğünden, grup üyelerinin ya da çalışanların grubun amacına ulaşması doğrultusunda az katkı verdikleri gözlenmiştir. Aynı araştırmacının, ortaklaşa davranış kültürünün egemen olduğu İsrail'de yaptığı son araştırmada, ortaklaşa davranış sergilenen gruplarda toplumsal kaytarmacılığın daha öz görüldüğü belirlenmiştir (Earley, 1993).

Gerek Kuzey Amerikalı, gerekse Avrupalı toplumsal ruhbilimciler kültürlerarası karşılaştırmalara ilişkin araştırmaların gerekli olduğunda düşünce birliği içindedirler. Oysa bu düşünce birliğine karşın ortaya konulanlar laf kalabalığının ötesine geçmemektedir (Scherer, 1992: 208). Özellikle toplumsal ruhbilim başta olmak üzere, bu alanda geniş

⁹Dünya Bankası'na göre yabancın ülkeleri bu işleri beceremeyecekleri için, ihalelerin Batılı firmalara verilmeleri için bir çeşit zorunluluktur.

ölçekli araştırmalar yapılması gerekmektedir. Farklı kültürlerle bakıldığında, örgütsel yapı ve teknoloji düzeyinde örgütler arası önemli benzerlikler görülse de, bireysel değer, davranış ve tavırlarda farklılıklar öne çıkmaktadır (Berry, Poortigna, Segall ve Dasen, 1992: 320). Örgütsel yapı dışarıdan aktarılsa da, ortaklaşa davranışçı kültürlerde egemen ulusal kültür, sistemin işleyişini kendi gereksinmelerine göre biçimlemektedir. Sonuçta, gerek örgüt işlevlerini yerine getirirken, gerekse örgüt üyeleri yapının karmaşıklık, biçimsellik ve merkezilik benzeri temel öğelerini yaşama geçirirken farklı davranmakta ve tavır koymaktadır. Yapı neyi direktirse diretsin, egemen kültürün biçimlediği insan ögesi yine de bildiğini okuyacaktır. Ülkemizde Osmanlı'da başlayıp Cumhuriyet tarihinde yoğunlaşarak süren ve enerjimizin önemli bir bölümünü tüketen iç çelişkilerin temelinde de bu yatmaktadır. Batı'dan alınan kurumlarla ulusal kültürün biçimlediği birey arasında yer alan bir çatışma sürekli yürürlükte olmuştur. Söz konusu çatışma yalnızca kurumla orada çalışan bireyi kapsayan bir alan içine sıkışıp kalmamaktadır. Günlük yaşamda sokaktaki insanla toplumu belirleyen tüm biçimsel kurumlar arasında da sürüp gitmektedir.

Kültürel ayrımlaşmanın yönetim ve örgütlenme süreçleri üzerindeki etkisi bazı temel noktalarda odaklaşmaktadır.

Liderlik. Ortaklaşa davranış kültürlerinde örgüt üyelerinin liderlerden ve yöneticilerden beklentileri, bireyci kültürlerle oranla önemli farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle örgüt üyelerinin beklentilerini Batı kaynaklı liderlik kuramlarının önerdiği yöntemlerle karşılamaya çalışmak örgütleri kitlemekte, verimliliği düşürmekte, iş barışını tehlikeye sokmaktadır. Yine, ortaklaşa davranış kültürlerinde fazla olduğu saptanmış olan güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma eğilimi, bu kültürdeki lider ve yöneticilere bireyci kültüre oranla daha farklı misyonlar yüklemekte, liderliği daha karizmatik bir konuma taşımaktadır.

İletişim. Doğu ve Batı kültürlerinde farklı iletişim biçimlerinin kullanıldığı bilinmektedir (Broms ve Gahmberg, 1983). Kültürler geniş bağlamli ve dar bağlamli olarak tanımlandıklarında iletişime ilişkin farklılıkların belirginleştiği görülmektedir. Geniş bağlamli kültürlerde, iletişim sürecindeki bilginin çoğu gönderici ve alıcı tarafından paylaşılır ya da bağlam tarafından içerilir. Oysa dar bağlamli kültürlerde bilginin çoğunluğu mesajın içindedir (Berry ve diğerleri, 1992: 354). Başka bir deyişle geniş bağlamli kültürlerde iletişimin anlaşılabilmesi için dış çevre, durum ve sözsüz davranışlar büyük önem taşırlar. Dar bağlamli kültürlerde ise, belirli bir iletişimdeki anlamın büyük bir bölümü söylenen sözcüklerden ortaya çıkar (Boyacıgiller ve Adler, 1991: 276). Geniş bağlamli kültürlerin genellikle ortaklaşa davranışçı, dar bağlamli kültürlerinse bireyci olduğu gözönüne alınırsa, iletişimdeki farklılaşmanın bu iki kültür arasındaki temel ayrımlıklardan birisini ortaya koyduğu anlaşılır. Bu temel ayrılığın yok sayılması, yönetime ilişkin Batılı yaklaşımların ortaklaşa davranışçı kültürlerde etkili ve sonuç alıcı bir biçimde yaşama geçirilmesini olanaksız kılcaktır.

Takım oluşturma ve takım çalışması. ABD gibi aşırı bireyci toplumlarda Japon başarısı nedeniyle moda dönuşen takım oluşturmaya yönelik arayışları, ortaklaşa davranış kültürünün doğal uzantılarından birisidir. İş çevrelerinin yanlış yaklaşımları sonucu, ulusal kültürün içerdiği bir özelliği Türkiye, ABD gibi bireyci bir kültürden alma sürecine girmiştir. Oysa kültürel kimliğimiz üzerine yapılacak araştırmalar, takım oluşturma konusundaki özgün yöntemlerin sistemimiz içinde var olduğunu gösterecektir.

Özellikle ortaklaşa davranış kültürlerindeki içgrup-dışgrup kavramlarını iyi kavrayabilirsek işyerlerinde takım oluşturma konusundaki başarılarımız artacaktır.

Uzlaşma ve çatışma. Ortaklaşa davranış kültürleri uzlaşmayı öne alır ve açıkça yarışmayı hoşgörmezken, bireyci kültür çatışmayı ve yarışmayı özendirir. Bu farklılıkların yönetim ve anlayış ve yöntemlerine de yansımaları kaçınılmazdır. Kuşkusuz bu farklılık, iki ayrı kültürdeki yönetici ve liderlerin çatışma ve yarışmaya yaklaşımlarındaki yöntemlerin de farklılaşması sonucunu doğuracaktır.

Bu denli temel ayrılıklar varken, bireyci toplumların ürünü olan yönetim ve örgüt kuramlarıyla ortaklaşa davranışçı toplumların sorunlarını çözmeye çalışmak, etnosentrik bir bakış açısını egemen kılarak Batı'nın siyasal, kültürel ve ekonomik üstünlüğünü sürdürme çabası dışında bir gerekçeyle açıklanamaz.

ÖNERİLER

Ortaklaşa davranış kültürleriyle bireyci kültürler arasındaki farklılıklar, her kültüre özgü yönetim ve örgütlenme yaklaşımlarını da birlikte getirmektedir. Bırakınız bu denli belirgin kültürel farklılıkları, aynı kültürel mirası paylaşan Batılı ülkeler bile aralarındaki farklılıklara dikkati çekerek, değişik yöntemlerin gerekliliğine işaret etmektedirler. Ülkemiz açısından da bazı önerilerin gündemimize girmesinde yarar vardır.

1. Batılı yönetim ve örgütlenme kuramlarını yaşama geçirirken biraz kuşkucu davranmamız gereklidir. Ülkemiz yıllar boyu Batı'dan yaptığı aktarımlarda sorgulamayı, araştırmayı önemli ölçüde gündemin dışında tutmuştur.¹⁰ ABD kaynaklı çok satan bazı yönetim kitaplarının peşine takılmak yerine, kültürel bağlamda uzlaşan özgün yöntemler üretmenin yollarını bulmak gerekmektedir.

2. Ulusal yerelin (emik) ne olduğunu kavramak için yoğun çaba harcamanın gerekliliği göz ardı edilmemelidir. Gerçekte bu konuda oldukça geç kalınmıştır. Yitirilen zaman da düşünülürse, istenen bilgi birikimine ulaşabilmek için toplumbilimcilere, ruhbilimcilere ve toplumsal ruhbilimcilere önemli görevler düşmektedir. Araştırmacılarımız dışarıdan aktardıkları şablonları alanda uygulamak yerine, kendi *emik*'imizi oluşturabilmemize olanak sağlayacak bilgiyi üretmenin yollarını bulmalıdırlar. İleride oluşması olası evrensel ulaşabilmenin, Batı'nın zorlayamadığı gerçek evrenseli kurmanın tek yolu da budur.

3. Kendi yerelimizi oluşturmak gerek ruhsal, gerekse parasal maliyeti yüksek bir çabadır. Ancak kendi teknolojimizi kurma çabası denli önemli ve yaşamsal bir girişimdir. Çünkü sözünü ettiğimiz *yönetim ve örgütlenmenin toplumsal teknolojisini* kurmaktır. Kimse bu çabanın diğerinden önemsiz olduğunu söyleyemez. Tüm örgütlerin, giderek tüm ekonominin yönetsel ve ekonomik etkinliği bu çabaya dayanacaktır. Batı kaynaklı yönetim ve örgüt kuramlarının, liderlik-yönetici stillerinin doğrudan aktarılmasının ortaklaşa davranışçı bir kültürde iş barışını bozabileceği akıldan çıkarılmamalıdır.

¹⁰Saeed, Üçüncü Dünya ülkelerindeki bu sorgulamasız kabullenmeyi; yönetim kuram ve uygulamalarının kültüre özgü, evrensel olmayan bir olgu olduğunu kavrayamamaya *maymun sendromu* adını veriyor (Saeed, 1986: 24-29).

Tüm bunlar yapılırken sağlanacak tek yarar toplumdaki yönetsel ve örgütsel etkinliğin artırılması olmayacaktır. Bu çaba aracılığıyla bir yandan da ülkemizdeki toplumsal bilimler kendini kanıtlama olanağına kavuşacaktır.

KAYNAKÇA

- Berry, J. W. 1969. On cross-cultural comparability. **International Journal of Psychology**, 4: 119-128.
- Berry, J. W., Poortinga, Y. H., Segall, M.H., ve Dasen, P.R. 1992. **Cross-cultural psychology**. New York: Cambridge University Press.
- Boyacıgiller, N.A., ve Adler, N.J. 1991. The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. **Academy of Management Review**, 16: 262-289.
- Broms, H., ve Gahmberg, H. 1983. Communications to self in organizations and cultures. **Administrative Science Quarterly**, 28: 482-495.
- Calhoun, C. 1992. Culture, history, and the problem of specificity in social theory. İçinde S. Seidman ve D. G. Wagner (der.), **Postmodernism and social theory: The debate over social theory**: 244-288. Oxford: Blackwell.
- Dunphy, D. 1987. Convergence/divergence: A temporal view of the Japanese enterprise and its management. **Academy of Management Review**, 12: 445-459.
- Earley, P.C. 1989. Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. **Administrative Science Quarterly**, 4: 565-581.
- Earley, P.C. 1993. East meets west meets midwest: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. **Academy of Management Journal**, 36: 319-348.
- Hofstede, G. 1980. **Culture's consequences**. Newbury Park, CA: Sage.
- Hui, H. 1988. Measurement of individualism - collectivism. **Journal of Research in Personality**, 22: 17-36.
- Kağıtçıbaşı, Ç. 1985. Culture of separateness - culture of relatedness. 1984: **Vision and reality, paper in cooperative studies**, 4: 91-99.
- Kağıtçıbaşı, Ç. 1990. Family and socialization in cross - cultural perspective: A model of change. İçinde J. J. Berman (der.), **Nebraska symposium on motivation 1989: Cross - cultural perspective**: 135-200. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kağıtçıbaşı, Ç. 1992. Linking the indigenous and universalist orientations. İçinde S. Iwawaki, Y. Kashima ve K. Leung (der.), **Innovations in cross - cultural psychology**: 29-37. Amsterdam: Swets & Zeitlinger.
- Kuhn, T.S. 1970. **The structure of scientific revolutions**. Chicago: University of Chicago Press.

- Maguire, M. A., ve Krocizak, A. 1983. Attitudes of Japanese and American workers: Convergence or diversity. *The Sociological Quarterly*, 24: 107-122.
- Pike, K.L. 1967. *Language in relation to a unified theory of the structure of human behavior*. The Hauge: Mouton.
- Saeed, S.M. 1986. *Managerial challenge in the third world*. New York: Praeger.
- Sargut, A.S. 1993. A cross-cultural framework for leadership theories. *Yayınlanmamış makale*.
- Sargut, A.S., 1994. *Kültür ve örgütsel davranış: Kültürlerarası bir yaklaşım*. Ankara: Verso Yayınları.
- Scherer, K.R. 1992. Social psychology evolving. A progress report. İçinde M. Dierkes ve B. Biervert (der.), *European social science in transition*: 178-243. Frankfurt: Campus Verlag.
- Sinha, D. 1992. Appropriate indigenous psychology in India: A search for new identity. İçinde S. Iwawaki, Y. Kashima ve K. Leung (der.), *Innovations in cross-cultural psychology*: 38-48. Amsterdam: Swest & Zeitinger.
- Smith, P. B., ve Peterson, M. F. 1988. *Leadership, organizations and culture*. Newbury Park, CA: Sage.
- Smith, P. B., Misumi, J., Tayeb, M., Peterson, M., ve Bond, M. H. 1989. On the generality of leadership style measures across cultures. *Journal of Occupational Psychology*, 62: 97-109.
- Smith, P. B., Peterson, M., Bond, M. H., ve Misumi, J. 1992. Leader style and leader behavior in individualist and collectivist cultures. İçinde S. Iwawaki, Y. Kashima ve K. Leung (der.), *Innovations in cross-cultural psychology*: 76-85. Amsterdam: Swets & Zeitinger.
- Taira, K. 1992. The end of convergence theories: Japanization of U. S. human resource management and industrial relations. İçinde A.R. Negandi ve M. G. Seporio, Jr. (der.), *Research in international business and international relations*: 241-258. Greenwich, CT: Jai Press.
- Triandis, H. C. 1972. *The analysis of subjective culture*. New York: Wiley.
- Triandis, H. C. 1985. Collectivism vs individualism: A reconceptualization of a basic concept in cross-cultural psychology. İçinde C. Bagley ve G.K. Verma (der.), *Personality, cognition and values*: London: MacMillan.
- Triandis, H. C. 1989. *Cross-cultural industrial and organizational psychology*. University of Illinois, Urbana-Champaign: Teksir.

- Triandis, H. C. 1990. Cross-cultural studies of individualism and collectivism. İçinde J. Berman (der.), *Nebraska symposium on motivation*, 1984: 41-133. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., ve Lucca, N. 1988. Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(2): 328-338.
- Triandis, H. C. 1993. The contingency model in cross-cultural pespective. İçinde M. M. Chemers ve R. Ayman (der.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*: 167-188. San Diego: Academic Press.
- White, E. 1992. *The end of the empty organism: Neurobiology and science of human action*. Westport, CT: Prager.