

JAPONLARIN KÜLTÜREL ÖZELLİKLERİ BAĞLAMINDA; YÖNETSEL, EKONOMİK VE SOSYAL SÜREÇLERİNİN ANALİZİ

Ünsal SİĞRİ*

ÖZET

Bu çalışmada; kültür, kültürel özellikler, Japon kültürü, kültürel farklılıklar ve yönetim tutum ve davranışları kavramları üzerinde durulmaktadır. Japon kültürünün, Japon yönetim tutumlarına ve dolayısıyla genel yönetim süreçlerine etkisi incelenerek, kültürel özellikler bağlamında Japon yönetim tutum ve süreçleri ile elde edilen sonuçlar ele alınmaktadır. Japon yönetim sisteminin başarı kaynağı sayılan ve temelini Japon kültüründen alan “kültürel öğeler” şüphesiz çok önemli olmakla birlikte, Japon yönetim hayatındaki uygulamalardan kaynaklanmış olan “başarı hikayeleri”, bizi yönetimde tek bir doğruya götürmemektedir. Japonya’da olup biten ve halen süregelen yönetim uygulamalarını daha iyi anlamak için, anılan kültür daha iyi anlaşılmalı ve benzer uygulamaların diğer bazı kültürlerde aynı başarı hikayelerini getiremeyebileceği olasılığı daima göz önünde bulundurulmalıdır.

Anahtar Kelimeler: *Yönetim, Yönetici, Yönetim Tutumları, Kültür, Japon Kültürü, Yönetim Kültürü, Kültürel Özellikler, Kültürel Farklılıklar*

THE ANALYSIS OF MANAGERIAL, ECONOMIC AND SOCIAL PROCESS WITH THE CONTEXT OF JAPANESE CULTURAL ASPECTS

ABSTRACT

Management is one of the most dominant factors in today’s world. In this study; “managerial behavior”, “culture”, “Japanese culture” and “the relationship between management and culture and influences of this relationship” are studied. A detailed observation of the characteristics of the Japanese managers are also analyzed in this study. The cultural elements “originated from Japanese Culture which are the foundations of “Japanese Miracle” may not be universal. In this context there is no one best way of managing. In order to understand Japanese management culture, the Japanese culture should be understood in a better way. Although following the Japanese management procedures exactly, the possibility of “failure” should be considered in anytime and in any other cultures

Keywords: *Management, Manager, Management Attitudes, Culture, Japanese, Culture, Management Culture, Cultural Aspects, Cultural Diversity*

*Dr., Kara Kuvvetleri Komutanlığı, usigri@yahoo.com

1. Giriş:

Bu çalışmada; kültür, kültürel özellikler, kültürel farklılıklar ile yönetsel, ekonomik ve sosyal süreçler arasındaki ilişkiler Japonya ve Japon kültürü bağlamında incelenmektedir. Japon kültürünün, Japon yönetim tutumlarına ve dolayısıyla genel yönetsel, ekonomik ve sosyal süreçlere olan etkisi incelenerek, kültürel özellikler bağlamında Japonlara özgü yönetsel tutum ve süreçler ile elde edilen ekonomik sonuçlar ele alınmaktadır. Çalışmada yer alan Japon kültürel özellikleri ve Japon ekonomik ve sosyal hayatına ait olan tespitler; literatürden, medya taramasından, uzmanlarla mülakat ve gözlemlerden elde edilmiştir. Çalışmanın amacının kapsamında bulunmaması nedeniyle, Japon kültürünün ve yönetime etkilerinin başka bir kültür ve uzanımındaki yönetsel süreçler ile karşılaştırılması yapılmamıştır.

2. Kültür ve İşlevi:

Antropolog ve sosyologlar kültür kavramını çok uzun zamandır incelemektedirler. Kültürün yaklaşık olarak 200 farklı tanımı olduğu ve bu konuda çok farklı görüşler ortaya konduğu bilinmektedir. Anılan tanımlardan bazıları; "geleneksel fikirler ve bunlara bağlı olan değerler", "öğrenilmiş davranışların bir bütün olarak nesilden nesle aktarılması", "paylaşılan semboller ve anlamlar", "bir grubun davranışlarında önceden tahmin edilebilir ve belirli farklılıklara yol açan deneyimler", "davranışları bir sisteme oturtan fikir, uygulama, norm ve anlamlar bütünü", "kendini oluşturan parçalar üzerinde kapsamlı bir etkiye sahip olan bir üst düzen", "birbirleriyle ilişki içinde ve birbirlerine karmaşık bir biçimde bağlı olan parçalardan oluşmuş sistem" ve "insanlardaki bilişsel programlama veya yazılım" olarak sayılabilir (Kroeber ve Kluckhohn,1952.Akt.Kağıtçıbaşı). Yine bütün bu tanımların birleştiği ortak nokta, **"kültürün çok geniş bir yapıya sahip olduğudur"**.

Karşılaştırmalı araştırmalar, öğrenilmiş davranış ve değer sistemlerini temsil eden kültürün, toplumdaki topluma değiştiğini göstermektedir (Williams,1984.Akt.Sargut). Simgeleri içeren ve paylaşılan 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 (Grisworld,1983.Akt.Sargut). Kültürün bu işlevi, "bireylerin davranışlarını ortak bir doğrultuda tutma çabası (örgütsel hizalanma)" olarak tanımlanabilir (Powell, 1992).

Kültür üzerinde yoğunlaşarak kişi-çevre ilişkilerini inceleyen bir yaklaşım, kültürü **"anlamın kaynağı"** olarak ele alır (Schneider ve Barsoux, 1997). Gerçekten de kültürel ortam, gözlemlenen davranışlara ve bunların nedensel bağlantılarına, bu davranışların altında yatan dinamikleri ortaya çıkartabilecek değerli anlamlar yükler. Bu nedenle aynı davranış, farklı ortamlarda "farklı anlamlar" ifade edebilir veya farklı bir davranış "aynı anlama" gelebilir.

Kültürün, bireyin yaşamını kolaylaştırmadaki en büyük katkısı, zaman zaman “anlaşılması olanaksız olan fiziksel gerçeği” ele alarak, “yaşanılarak anlaşılır bir gerçeğe” dönüştürmesidir (Kağıtçıbaşı,1998). Bu sürecin temelde ne denli karmaşık olduğu anlaşıldığında, süreci kolaylaştıran kültürün bireye yaptığı katkı küçümsenemez. Eğer kültürün içerdiği simgeler olmasa, her insanın bir yığın simgeyi yeniden oluşturmaya çalışması umutsuz bir çaba olurdu. Bu nedenle insanlar, kültürel çevrelerindeki simgeleri bir miras gibi kullanıma hazır bulur ve genellikle çıkış noktalarını araştırmadan ve geçerliliklerini denemeden kabullenirler. Hazır aldıkları simgeler evrenini daha da zenginleştirerek yeni kuşaklara devrederler. Sonuçta, zenginleştirilmiş kültürel ve toplumsal simgeler, sistemin gereksinme duyduğu bireyleri yaratır.

Özellikle teknolojik değişimin toplumlar arası iletişim yoğunluğunu arttırmış olması ve siyasal ve ekonomik ortaklıkların çok büyük bir hızla gelişmesi, “**çok kültürlü yapılanmaları**” gündeme getirmiştir. Anılan yapılanmaları daha etkin olarak yönetmek kapsamında gittikçe artan sayıdaki kültürel araştırmalar, yöneticilere önemli kazançlar getirmektedir. Kültürler arası bir yaklaşım, tek bir kültürün incelenmesinden elde edilen çok daha geniş bir değişkenlik yelpazesi sunar. Değişkenliğin daha kapsamlı bir şekilde ele alınmasıyla da, yöneticilerce neyin “tipik” olup olmadığının yeniden değerlendirilmesi yapılırken, kullanılabilircek daha “**geniş bir bakış açısı**” elde edilebilmektedir (Bornstein,1984.Akt. Kağıtçıbaşı). Etkin yönetim anlayışları ve örgütler oluşturulmak isteniyorsa, kültür etmeni daima göz önünde bulundurulmalıdır. Kültür gündeme geldiği zaman, “**görecelilik**” kavramı da kaçınılmaz biçimde kendini hissettirecektir.

Kültürler arası çalışmalar, yönetimin olası yanlış yaklaşımını ortadan kaldıracak bir “**kontrol mekanizması**” görevi de görürler (Hofstede, 1991). Bunun ana nedeni, kültürler arası bakış açısının, yöneticinin kendi inançlarının kültürel temelinde daha duyarlı olmasını sağlamasıdır. Kültürel farklılıkların kavranmadığı durumlarda, her insanın kendi kültürünü ve kültürel deneyimini başka kültürlerle yansıtarak egemen kılmaya gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. “**Dar görüşlülük**”(parochialism) diye tanımlayabileceğimiz 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 ilişkilerin 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.

Kültürel farklılıklara ve dar görüşlülüğe örnek olarak; bir ürüne olumlu bir anlam taşıdığına inanılarak koyulan bir “**marka**”nın, başka bir dilde hiç de amaçlanmayan olumsuz bir anlama gelebileceği örneği verilebilir (Kağıtçıbaşı,1998). Buna ilaveten, yapılan bir “**işaret**”, başka bir kültürün insanları üzerinde istenilmeyen ölçüde kötü bir izlenim bırakabilir. “**Renkler**” de yanlış anlamaların kaynaklarından birisi olabilir. Farklı kültürlerin olgu ya da olayları renklerle ilişkilendiriliş biçimleri ilginç sonuçlar

doğurabilir. Örneğin, İslam ülkelerinde popüler olan “yeşil renk”, cangıllar ülkesinde “hastalığı”, Fransa, İsveç ve Hollanda gibi ülkelerde “kozmetikleri” anımsatır. Türkler için "yeşil" olumlu anlamlar yüklenmiş bir renktir; "murattır". Oysa Osmanlı buyruğunda yaşamış ülkelerde "yeşil" kötü ve olumsuz çağrışıdır. Buradan yola çıkarak her kültürün “deneyimlerini” farklı biçimlerde sınıfladığı ileri sürülebilir.

Kültürel farklılaşma; yönetsel, iktisadi ve sosyal süreç ve sonuçları da etkileyecektir. Eğer yönetici tamamen yerel kültürün etkisi altındaysa ve farklı kültürlerin varlığını kabullenemiyorsa, “evrensel yönetim ve örgüt kuramları” ışığında ortaya koyacağı olası düşük performans düşünülmesi gereken bir olgudur. Başka bir kültürün insanını ve tekniklerini başarılı ve verimli yapan yöntem ve ilkelerin, farklı bir kültürde aynı etkiyi gösterip gösteremeyeceği tartışılması gereken bir konudur. Yalnız teknolojiye değil, yönetimde de farklı paradigmlar aracılığıyla aynı başarılı sonuçlara ulaşılabileceği görülmektedir. Belki de farklı kültürler aracılığıyla etkinliğe ulaşma daha tutarlı bir stratejidir (Sargut,1994).

3. Kültürel Özellikler Açısından Japon Yönetimsel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin ve Sonuçların Analizi:

Daha etkin yönetim süreçlerinin elde edilebilmesi amacıyla, yöneticilerin ve yönetim süreçlerinin iş yaptığı veya etkilendiği farklı kültürleri günümüzde daha fazla hesaba kattıkları, yani “**Roma’da isen, Romalılar gibi davran**” deyişini uygulamaya çalıştıkları bir gerçektir. Ancak bu uluslar arasılaşma sürecinde, uluslar arası kültür ile kendi kültürüne ait yöntemleri uygun bir harmanlama ile uygulamaya devam eden ve gerektiğinde “çok kültürlülük”, gerektiğinde ise “ulusal kültür” gözlüğünü kullanabilen ülkeler mevcuttur. İşte bu çalışmanın konusunu oluşturan Japonya, bunu en iyi şekilde gerçekleştiren ve bazen çağdaş yönetim tekniklerine göre “irrasyonel” gibi görünen uygulamalar vasıtasıyla - bazen diğer ülkelerin şaşkın bakışları altında – başarılı sonuçlar elde eden ülkelerin başında gelmektedir. Anılan yöntem ve uygulamaların önemlileri aşağıda belirtilmektedir:

3.1. Yaşam Boyu İstihdam ve İş Rotasyonu:

Yaşam boyu istihdam politikası Japon örgütlerinde yönetim dendiğinde ilk akla gelen öğelerden biridir. Bu uygulama daha çok kamu sektöründe ve büyük özel şirketlerde görülmektedir. Buna göre, emeklilik yaşı olan 55 yaşına kadar çalışanlara **iş güvencesi** verilmektedir. Ancak bu güvencenin yasal bir güvenceden çok **sosyal bir norm** olarak görülmesi önemlidir. Yani çalışan işe girdiğinde şirketin onu mümkün mertebe kollamasını, işten çıkarma yoluna gitmeden önce her türlü çabayı göstermesini, gerekirse onu farklı iş kollarında veya yan kuruluşlarda eğitmek suretiyle bünyesinde çalıştırmaya devam etmesini bekler. Benzer şekilde işletme de çalışanın emekliliğe kadar işletmede kalacağını, kendisi için yapılan yatırımları boşa çıkarmayacağını ümit eder.

Yaşam boyu istihdam politikasının en önemli etkilerinden birisi, işletmelerin büyüme konusundaki bakış açısında yarattığı farklılıktır. Buna göre Japon işletmeleri, bakmakla yükümlü oldukları işgücünü emekliliğe kadar beslemek ve terfi edebilecekleri kademeler yaratabilmek için **iş potansiyellerini büyütme** yolunu araştırmak durumunda

kalmışlardır. Kısa vadeli kâr hedefleri güderek zor zamanlarda işten çıkarma yoluna kolay kolay gitmedikleri düşünüldüğünde, Japon firmalarının **uzun vadeli büyüme** odaklı stratejiler aramaları doğal olmaktadır.

Yaşam boyu istihdam politikasıyla beraber uygulanan **“içeriden istihdam”** (internal labor market) prensibi sayesinde, yöneticilik pozisyonuna şirket elemanları arasından yükselebilmek imkanı doğmaktadır. Bunun sonucunda, insan gücünü teknolojik hedeflere ulaşmada en etkili şekilde kullanmak amacıyla AR-GE projeleri konusundaki yatırım kararları daha kolaylıkla vermektedirler. Yaşam boyu istihdam uygulaması sayesinde, projelerden araştırmacıların ayrılması nedeniyle projelerde aksama olması ihtimali de azalmaktadır. Düşük işgücü devri nedeniyle AR-GE personel maliyetleri de oldukça sabit kalmakta, planlama yapma konusunda da kolaylık sağlamaktadır. AR-GE personelinin devamlılığını koruması geçmiş projeler ve deneyler hakkında oluşan **“örgütsel hafızanın korunmasını”**, AR-GE personeli arasında sıkı ve yakın ilişkiler oluşmasını ve yoğun bir iletişimin gerçekleşmesini mümkün kılmaktadır.

Japon yönetim sistemi, işgörenlerin **“iş rotasyonuna”** tabi tutulmasını ve her bölümdeki yöneticinin başka bir alanın işleyişini ve sorunlarını tanımasını öngörmektedir. Koordinasyon gerektiğinde, her iki taraf da birbirini anlayıp yardımlaşır. Belki de daha önemlisi, her çalışan, meslek yaşamı boyunca görev, yer, büro ve bölge değiştireceğini bilir. Bugün öteki bölümde kendisinden yardım isteyen kişi, belki de yarın iş arkadaşı ya da üstü olacaktır.

Genelde büyük kuruluşlarda yöneticiler kaçınılmaz olarak kendilerine "bölümsel" hedefler koyarak önce kendi bölümlerindeki işlerin verimini artırma yoluna giderler. Bu da, şirketin tümü için pek yararlı olmayacak yönlere sapmalara neden olabilir, şirketin bütünü bazen gözden kaçırılır. O yüzden Japonya'da her çalışan, organizasyonu bir **bütün olarak görmeye çalışır** ve herkesle yardımlaşma yeteneğine ve inisiyatifine sahiptir (Ouchi,1989).

3.2. Değerlendirme, Terfi ve Ücretlendirme Sistemleri:

Japon yönetim dünyasının karmaşık özelliklerinden bir bölümünü de **“değerlendirme, terfi ve ücretlendirme sistemi”** oluşturmaktadır. Japon “terfi sistemi” yetenekli kişilerin önemli işlere “bir an önce” atanmasını engeller, ancak engel olmaz. En yetenekliler, hızla sorumluluk üstlenirken, mevki sahibi olabilmek için kendilerini tamamen kanıtlamak zorundadırlar. Buna ek olarak, geçmişte başarıya katkıda bulunanların hem maaş artışları hem de unvanları, alttan gelen gençlerin tehdidine rağmen güvence altındadır. Herkes tarafından gözlemlenen bu gerçek, tüm çalışanların sabırla sıralarını beklemelerini sağlar (Ouchi,1989).

Fakat nasıl oluyor da genç bir çalışan isteyerek daha fazla sorumluluk ve baskıyı yüklenirken, bunun karşılığını beklemiyor? sorusunun cevabı **“çalışma gruplarında”** yer alma fırsatına sahip olmalarında yatmaktadır. En alt kademedeki en üst kademeye kadar her çalışan, birçok çalışma grubunun üyesidir ve grup üyeliğinden gurur duyarak çalışır. Her bir grubun ayrı görevi vardır ve bu gruplar birbirleriyle yakın ilişkiler

içerisindedir. Belli dönemlerde üyelikleri değişmesine rağmen, meslek hayatı boyunca herkes bu tip gruplarda görev alır.

Sosyologların son yıllardaki “sosyal kimlik” konulu araştırmalarına göre, kişinin ait olduğu gruplar onun davranışlarını, düşünce yapısını öteki toplumsal olaylardan daha fazla etkilemektedir (Arkonaç,1999). Üyeleri arasında yakın bağlar tesis edilmiş olan bir gruba üye olan kişi, üzerinde çok güçlü bir etki hissetmekte, grup desteğinin kesilmesine ve sonunda üyeliğin kaybına neden olmamak için, grubun kurallarına saygı göstermek durumunda kalmaktadır.

Çağdaş anlayışların aksine, Japonya’da “sıradışı bir ödeme yöntemi” uygulanmaktadır. Anılan sistemde, “eşit iş için eşit ücret” ilkesi gibi bir şey yoktur. Ücret sistemi daha çok kıdeme veya çalışanın bakması gereken geniş bir ailesi olup olmadığı gibi – her zaman iş performansı ile ilgisi olmayan- diğer faktörlere dayanır. Japon şirketleri, çalışanlarına ücretlerinin görece büyükçe bir kısmını ikramiye şeklinde öder. Bazı ikramiyeler bireysel çabayı ödüllendirmek için verilir; ama çoğu kez bireyden çok, daha büyükçe gruplar dikkate alınarak, -örneğin şirket içinde bir bölüm veya şirketin bütününe- grupların ortaya koydukları kolektif çabaya karşılık olarak ödeme yapılır.

Diğer bir yönden, bir eleman mevcut sistemi çiğneyen aşırı davranışlar hariç, işten atılmayacağını bilir. Buna ilaveten, eline geçen maaşın - performansının yanı sıra - yaşı ilerledikçe artacağını ve daha fazla kişisel çaba göstermekle ücret düzeyinin yükselmeyeceğinin farkındadır. Eğer çalışan şu ya da bu şekilde yetersiz veya işe uygun değilse, şirket onu işten çıkarmaktansa çoğu kez başka bir uygun iş bulacaktır. Diğer başka kültürler, bu tip bir ödeme sisteminin, çalışanın başına buyruk bir şekilde davranmasını özendirdiği anlamını yükleyebilir. Çünkü daha yüksek performanstan kaynaklanan artı değer, işletmeye göre bütünüyle “ortak kazançtır” ve bu da bireye kendi sorumluluğunu omuzlarından atmak için bir fırsat verir. Ücret sistemi ile performans ilişkisinin koparıldığı bir başka toplum tipi, yalnızca eski komünist sistemde görülebilmektedir (Ouchi,1989).

3.3. Japon Aile Yapısı ve Sosyal Sermaye:

Sosyal sermaye (kendiliğinden sosyalleşme) kavramının yönetim ile direkt bir ilgisi olmasa da ekonominin yapılandırılması ve yönetimi açısından dolaylı ama hayati bir rolü vardır. Çünkü bütün yönetsel ve ekonomik faaliyetler bireylerden ziyade “gruplar” tarafından gerçekleştirilir. Sosyal olarak işbirliği yapma yeteneği, daha önceki alışkanlıklara, geleneklere ve normlara dayalıdır. **Sosyal sermaye**, zenginlik ve rekabet gücü açısından kritik bir önem taşımasına rağmen, sonuçları ekonomik, sosyal ve politik yaşamda kolaylıkla hissedilmeyebilir.

Sosyal sermaye, bireylerin sadece kendi başlarına hareket etmelerinden kaynaklanan bireysel değerlerden çok, sosyal değerlerin hakim olmasına dayanır. Sosyal sermaye, bir toplumda veya onun bazı bölümlerinde **güven** duygusunun hakim olmasından ileri gelen bir özelliktir. Sosyal sermaye, toplumlar arasında eşit olarak dağıtılmamıştır. Bazı

toplumlar dikkati çekecek bir şekilde, diğerlerinden daha fazla **“birleşme oluşturma eğilimi”** gösterir ve tercih ettikleri birleşme biçimleri de farklılaşır. Bazılarında ise aile ve akrabalık çevresi birleşmelerin temel eksenini oluşturur.

“Kendiliğinden sosyalleşmeye” Japonların daha büyük ölçüde eğilim göstermesinin nedeni, Japon aile yapısından kaynaklanmaktadır (Fukuyama,1998). Japonlar, tarihin ilk dönemlerinden başlayarak **“akrabalık çevresine dayanmadan”** bir araya gelebilme (birleşebilme) alışkanlığı geliştirmişlerdir. Gerçi feodal dönemlerde klanlar şeklinde yaşıyorlardı, ama bu gruplar ortak bir atadan gelen bir soy olduklarını iddia etmiyorlardı, bunun yerine belirli bir derebeyine (daimyo) sadakat etrafında birleşmişlerdi. Japonlar bu yüzden sanayi devriminden yüzyıllar önce kendiliğinden sosyalleşmesinin temelini oluşturan bir yapıda **akrabalığa dayanmayan bir dizi birlik** geliştirdiler. Anılan hususlar da ekonomik girişimlerin daha kolayca filizlenmesine uygun olumlu bir ortam yaratmıştır.

Japon ailesi genelde ailenin biyolojik niteliğine tekabül eder. Daha çok, aile üyeleri arasında ortaklaşa kullanılan **“hane halkı”** varlıklarını koruyan **“güvene dayalı bir kuruma”** benzer. Bu yapının başında da, güven veren bir hane reisi bulunur. Hane reisinin rolü, geçici olarak doldurulabilecek bir yapıdadır ve bu rolün kan bağı olan akrabalar tarafından oynanması da gerekli değildir. Örneğin, hane reisi pozisyonu genellikle babadan büyük oğla geçer. Fakat büyük oğlun rolü, ailenin dışındaki herhangi biri tarafından yerine getirilebilir. Japonya’da, kan bağı olmayan yabancıların evlatlık edinilmesi uygulaması hem yaygındır, hem de nisbi olarak diğer ülkelere göre kolay bir işlemdir. Erkek mirasçısı olmayan, ya da mirası üstlenecek yeterliliğe sahip erkekleri olmayan bir aile için en yaygın yol, kızlarını daha sonra karısının aile soyadını alacak bir damatla evlendirmektir.

Bu sistem **“aile dışı güven düzeyinin”** yüksekliğinin sonucunda gerçekleşmekte ve buna paralel olarak iktisadi bakış açısının **“aile dışı bir perspektife”** kaymasını sağlamaktadır (Fukuyama,1998). Bu kapsamda Japonya’da **“mirasın”** küçük parçalara bölünmeden büyük oğla kalması ve direkt olarak piyasaya çıkması gerçekleşir ve bu husus da mikro düzeyde bir dinamizmle birlikte makro düzeyde ekonomide olumlu etkiler yaratmaktadır.

3.4. Profesyonel Yönetim ve Kurumsallaşma:

Profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşma bir ülkenin ekonomik ve sosyal yapısında önemli yere sahiptir. Genelde ekonomik hayatta **“aile şirketlerinin”** rolü hakkında negatif bakış açısı hakimdir. Aile şirketleri modern teknolojiyi yaygın olarak kullanan yapılara dönüşebilirler. Şirket büyüdükçe giderek artan ölçek, genellikle tek bir ailenin o kuruluşu işletebilme yeteneğini aşar. Bu durumda aile yönetimi zayıflar ve bu noktada aile şirketi kritik bir seçimle karşı karşıya gelir; ya işletmenin kontrolünü aile içinde tutmaya çalışacaktır, ya da kontrolü bırakıp ve pratikte etkinliği olmayan hissedar konumuna geçeceklerdir. Profesyonel yönetime geçiş alternatifi seçildiğinde, **“modern örgütlenme yapısının”** ve **“kurumsallaşmanın”** önü açılmış olur. İşletme kurumsallaşır ve herhangi bir bireyin kontrolünün ötesinde kendi yaşamına başlar.

Kurumsallaşma; toplumsal değerlerin kurum yapısına uyarlanmasıdır. Kurumsallaşma, bir anda gerçekleşecek bir olgu olmayıp, belirli bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir.

Japon yönetim yapısının dikkati çeken önemli bir özelliği, aile yönetiminin yerini, Japonya'nın ekonomik gelişmesinin nispeten ilk dönemlerinde profesyonel yönetime bırakmasıdır. Japonya, organizasyonun kurumsal şirket tarzını benimsemeye hızlı davranmış ve hiyerarşik yönetim yapısını ve profesyonel yöneticileri kullanarak, Doğu Asya'da aile şirketlerinin dışına çıkıp modern kurumsal örgüt yapısına geçen ilk ülke olmuştur. Kurumsal yapının benimsenmesi ise, Japon şirketlerinin çok büyük boyutlarda büyümesine imkân vermiş ve büyük ölçek, sermaye yoğunluğu ve karmaşık üretim süreçleri gibi özelliklerin belirlediği sektörlerdeki yükselişlerine izin veren bir ortam oluşturmaktadır (Fukuyama,1998).

Dünyanın diğer bölgelerinde olduğu gibi bütün Japon şirketleri de işe “aile şirketleri” olarak başladılar. Bu durum özellikle savaştan sonraki dağılışıma kadar aile mülkiyetinde kalan büyük “**zaibatsular**” (şirket ağları) için doğrudur. Sonradan profesyonelleşme, çoğunlukla aileyle bir ilişkisi olmayan, aile şirketini idare etmek üzere dışardan getirilen **profesyonel yöneticiler (banto)** aracılığıyla sağlandı. Aile şirketi olarak kalmada ısrar etmenin tehlikelerinin farkına varılmış olması, eski bir Japon atasözünde kendini açığa vurmaktadır; "Birinci kuşağın çok çalışmasıyla oluşturulan servetin tamamı, yumuşak başlı üçüncü kuşak tarafından heba edilir" (Fukuyama,1998).

Japonya'da büyük şirketlerdeki aile mülkiyeti 1945'teki Amerikan işgali ile sona ermiştir. Savaştan önce ve savaş sırasında Zaibatsular'daki hisse sahipleri ve üst yönetim tasfiye edilince, pek çok büyük ölçekli Japon şirketinin üst kademesinde açığa çıkan yönetim boşluğu, büyük çoğunlukla kendi şirketlerinde kayda değer bir hissesi olmayan, daha genç yaşlardaki orta kademe yöneticiler tarafından dolduruldu. **Zaibatsu ağları**, bu yeni yöneticilerin yönetimi altında, hızla kendi kendini “**keiretsu**” (şirket ağları) biçiminde yeniden oluşturmuştur (Fukuyama,1998).

Bugün Japonya, anılan gelişmelerin neticesinde sanayileşmiş ülkeler arasında şirket mülkiyetinde aile sahipliğinin en düşük olduğu ülkelerden biridir. Kurumsal yapıdaki çoğu Japon şirketinin mülkiyeti; emeklilik sistemleri, bankalar, sigorta şirketleri gibi kurumların ve özellikle çapraz hisse sahipliğinin yaygın bir şekilde uygulandığı şirketin kendi kerietsu yapısı elindedir. Büyük ölçekli firmalar ve kurumsal süreklilik, Japonların kolaylıkla kendi markalarını yaratabilmelerine imkan sağlamıştır.

3.5. Örgütsel Bağlılık:

Örgütsel bağlılık tanımı üzerinde literatürde tam bir fikir birliğine varılmamakla birlikte, örgütsel bağlılıkla ilgili bazı tanımlar şöyledir: **Örgütsel bağlılık**; “işgörenlerin örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutum” (Luthans,1995); “örgüt ile işgörenin amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olması” (Mowday v.d.;1982); “işgörenin örgütiyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu” (Robins,1998); “kişinin örgütle özdeşleştiği, örgüte yönelik bir tutum” (Sheldon,1971); “örgütsel amaç

ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı” (Wiener,1982); “parasal kaygılar olmaksızın örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmedir (Grisworl, 1983).”

Japon yöneticileri, çalıştırdıkları elemanların kişisel yaşamlarına karşı “**babacan**” bir tavır almakla ünlüdür. Japon şirketleri sık sık aileye benzetilir. Bu özellik “**işe ve örgüte bağlılığı**” da beraberinde getirmektedir. Japonya’da yapılan kamuoyu araştırmaları “iyi bir ustabaşı, işçilerine bir babanın çocuklarına baktığı gibi bakar” sözünün ağırlıklı olarak kabul edildiğini göstermektedir. Japon şirketleri çalışanları için sık sık sportif ve sosyal faaliyetler ve tatil organizasyonları düzenlemesiyle tanınır.

İş yaşamıyla ilgili olarak yapılan araştırmalarda Japonların işyerindeki üstlerine ilişkin; “işle bağlantılı olmayan konularda da kişisel olarak işgörenlerle ilgilenir” önermesine katılımın genellikle çok yüksek olduğu görülmektedir (Morito, 1999). Bir şirkette işgörenler arasındaki ahlaki bağlar çoğu kez kendi aile bağlarından önce gelir. İşgörenlerin hafta sonu tatilini aileleriyle birlikte geçirmekten ziyade, şirketin sponsorluğunu yaptığı hafta sonu gezilerine gönüllü olarak katılmaları veya akşamları eşleri ve çocuklarıyla beraber olmaktan çok, iş arkadaşlarıyla dışarı çıkmaları yaygın davranış biçimleridir. Ailelerinin çıkarlarını firmaları uğruna feda etmelerinde gösterdikleri isteklilik, bir **bağlılık işareti** olarak algılanır; bu tarz davranışa gösterilen gönülsüz tavırlar ise **ahlaki zaaf** olarak görülür. Gerçek bir ailede olduğu gibi, ilişkinin dışına çıkmayı seçmek son derece zor bir iştir. Bir işçinin “şirket babası” fazla zorba olarak değerlendirilse bile, genellikle o işçi, işten ayrılıp başka bir yerde çalışmaya başlayarak bu bağa son verme seçeneğine sahip değildir (Fukuyama,1998).

Japonya’da şirket çatısı altında “**onlar ve biz**” anlayışı hakimse, bireysel verimi artırmak asla mümkün olamayacaktır (Güvenç, 1989). Bu nedenle Japonlarda her şeyden önce “onlar ve biz” anlayışına dayalı ilişkilerin ortadan kaldırılması ve “**biz**” anlayışını hakim kılacak bir “**takım ruhu**” gerekir. İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki zor günlerde Japon halkı, takım çalışması yoluyla şirket verimini artırarak bunalımın yükünü paylaşmıştı. Sonuç olarak, savaş öncesinde kendilerinde de bulunan “onlar ve biz” anlayışını farkına varmadan yıktılar (Murata ve Harison,1995). Japonya’daki bu başarılı yöntemi “**ömür boyu istihdam**” ve “**kıdem sistemi**” de destekliyordu; bu sistemlere göre bir şirket çalışanı şirkete, şirket de buna karşılık çalışanlarına güvenebilmekteydi.

3.6. Japon İş Ahlakı:

İş ahlâkı, iş dünyasındaki davranışlara yol gösteren ahlaki ilkeler ve standartları kapsar. Başka bir ifadeyle iş ahlakı, doğru ve haklı olmayı esas alan, kanun ve düzenlemelerle itaatin daha ötesine giden bir davranış kuralları bütünüdür. İş ahlakı, uygulamalı bir ahlak bilgisidir ve iş hayatında karşılaşılan tüm ahlaki sorunları inceler. Bu sorunlar, çalışanların kendi arasında ya da çalışanlarla yöneticiler arasında olabileceği gibi, kurum ve çevresi arasında da olabilir (Arslan, 2001).

İş ahlakı çeşitli nedenlere bağlı olarak son yıllarda Japonya’da giderek önem kazanmıştır. Anılan nedenlerin ilki, ahlaki olarak iş görmek için kamu baskısıyla gelişen “sosyal sorumluluk” kavramı ile ilgilidir. İkinci bir neden, “iyi ahlakın” “iyi işle” özdeş olduğunun farkına varılmasıdır. Üçüncü neden, kurumlar için ahlâk ve iş yaşamı konusundaki tartışmaların bir tehdit veya zayıflık olarak değil, günümüzde “mükemmellik ve yüksek kaliteye ulaşma” çabalarının doğal bir uzantısı şeklinde algılanmasıdır. Diğer bir neden ise, çeşitli “çıkar gruplarının menfaatlerini dengeleme” gereksiniminin giderek artan oranda önem kazanmasıdır. İş ahlakı nihayetinde bir “güven” meselesidir, bu bağlamda bireyler ve kurumlar arasındaki ilişkilerin karşılıklı güvene ve birbirlerinin çıkarlarına saygı göstermesi gerektiği gerçeğine dayanmaktadır.

Japon Budizm’inden kaynaklanan “**Japon iş ahlakı**”, Japon kültürünün ülkenin ekonomik ve sosyal başarısına katkı sağlayan unsurlarından biridir. “Protestan iş etiğinin” Japon eşdeğeri olan “Japon iş ahlakı”, bu etiğin Avrupalı versiyonlarıyla aşağı yukarı aynı dönemde formüle edilmiştir (Fukuyama,1998). Ahlaki yükümlülükler; Japonların kendiliğinden oluşturdukları gruplarda ve bireyler arasındaki ilişkilerde kendini gösterir. Bu tip bir yükümlülük duygusu, ne akrabalık çevresine dayanır, ne de yasal sözleşmelere dayalı ilişkilerle ortaya çıkar. Daha çok üyelerin birbirlerine karşı hissettikleri yükümlülük duygusuna benzer.

Japonların çalışan-yönetim ilişkilerinde geçerli olan “karşılıklı yükümlülükler” hakkında ilk belirtilecek şey, her iki tarafın birbirleriyle iyi geçinmeyi ilke edindiği hususudur (Güvenç, 1989). Yaşam boyu istihdam uygulaması, çalışan-yönetim ilişkisini de daha sağlam temellere oturtmuştur. Bir çalışan herhangi bir şirkette iş hayatına atıldığı zaman, yönetimin kendisini istihdam etmeye devam edeceğine ilişkin bir anlaşma söz konusudur. Aynı anlaşmada işgörenin payına düşen koşul ise daha iyi bir iş veya başka bir şirkette daha yüksek bir ücret arayışına girmemesidir. Resmi bir niteliğe sahip olmayan bu **ahlaki sözleşmenin** çiğnenmesinin cezası çok ciddi olabilir. Bu yaptırımların zorlayıcılığı yasalara değil, yalnızca ahlaki baskıya dayalıdır. Buradaki yükümlülük duygusu formal veya yasal değildir; incelikli bir toplumsallaşma sürecinin sonucu olarak bütünüyle içselleştirilmiştir. Bu çerçevede, Japon eğitim sistemi de çocuklara uygun "ahlaki" davranışları öğretmekte “kararlı” davranır.

3.7. Keiretsular (Şirket Ağları - Ağ Yapısı Şirketler):

“**Keiretsu**” veya başka bir deyişle “**şirket ağları - ağ yapısı şirketler**” Japon ekonomisinin bir başka benzersiz özelliğidir. Bu ağların işleyişi, yüksek düzeyde güven ilişkilerine bağlıdır. Keiretsunun iki yaygın kategorisi vardır. Bunlardan ilki; bir üretim firması, firmanın yukarıya doğru yayılan taşeronları, tedarikçileri ve aşağı doğru inen pazarlama organizasyonundan oluşan “**dikey keiretsu**”dur. İkinci ve en yaygın olan tür ise büyük bir banka veya başka bir finansal kuruluş etrafında odaklanan farklı işletmelerden oluşan “**yatay keiretsu**”dur.

Japon keiretsu sistemi, diğer toplumlarda tam bir karşılığı olmayan birtakım özelliklerle benzerlerinden farklılaşır. Birincisi, son derece büyük çaplı kuruluşlardır ve yaratılan sinerjinin etkisiyle Japon ekonomisinde olağanüstü ölçüde önemli rol oynarlar. Keiretsu

sisteminin taşıdığı ikinci özellik, devasa boyutlarına karşın yatay keiretsu ağına bağlı şirketlerin, Japon ekonomisinin herhangi bir sektöründe nadiren “monopol” durumda olmasıdır. Bunun yerine her keiretsunun, her sektörde “oligopol” konumundaki bir şirketle temsil edildiği bir pazar yapısı söz konusudur.

Sistemin bir diğer özelliği, “ekonomik mantığı olmadığı zaman bile”, ağ üyelerinin tercih hakkını birbirleri lehine kullandıkları bir tarzda ticaret yapma eğiliminde olmaları ve **ağ içinde kalmanın** tercih edilmesidir. Bu husus, keiretsu üyelerinin sadece birbirleri ile ticaret yaptığı anlamına gelmez, ancak yabancı şirketlerden çok, bağlı buldukları grup şirketleriyle ticaret yapma eğilimi de ağır basar. Çoğu kez de bu alışverişlerinde, pazarın tamamıyla kendi mantığına göre işlemesi halinde oluşacak düzeyden daha yüksek oranda ödeme yaparlar veya daha az miktarda mal-hizmet alırlar. Tercih hakkına dayalı ticaretin diğer bir türü de aslında bir çeşit sübvansiyon anlamına gelen, ağın merkezindeki finansal kuruluşun üye şirketlere faiz oranları pazar koşullarının altında olan kredilerin akmasıdır.

Keiretsu üyelerinin birbirleri ile tercih hakkı temelinde ticaret yapma eğilimi, diğer bazı ülkelerin Japon işletmeleriyle ticaret ilişkilerinde belli başlı rahatsızlık yaratan noktalardan biridir ve belki de Japonya ile karşısındaki iş ortağı ülkeler arasındaki olası yanlış anlaşılmaların en önemli kaynağıdır (Güvenç, 1989). Japonya'ya ihracat yapmaya çalışan diğer ülke firmaları, Japon müşterilerin ithal malını almaktansa, çoğu kez bir keiretsu ortağının ürününe daha yüksek ödeme yapmasına akıl sır erdiremez. Aslında Japon şirketi kendi açısından, diğer ülkenin mallarını dışlamaya çalışıyor değildir. Aslında aynı zamanda ağın dışında yer alan başka bir Japon firmasıyla iş yapmaktansa, kendi keiretsu ortaklarıyla çalışmayı tercih eder.

Keiretsu ortakları arasındaki samimiyet çok yüksektir ve yüksek düzeyde bir **“güven duygusunu”** yansıtır (Güvenç, 1989). Güven duygusunun hakim olması, sadece büyük ölçekli organizasyonların çoğalmasını kolaylaştırmakla kalmaz, teknoloji ve pazar koşulları değiştikçe daha istekli bir şekilde “yeni örgütsel yapıları” benimseyebilirler. Kendiliğinden sosyalleşmeye yönelik güçlü bir eğilimin, ekonomik çerçevenin dışında da bazı yararları vardır. Yüksek güven duygusuna sahip toplumlar, organizasyonun aşağı seviyelerine daha fazla sorumluluk vererek, ekip çalışmasına dayalı ve esnek bir anlayış kapasitesine sahiptir. Düşük güvenli toplumlar ise çalışanlarını bir dizi bürokratik kurullarla tecrit eder.

Karşılıklı ahlaki yükümlülükler dayanan ağ yapısı, birbiriyle ilişkili olmayan insanlar arasındaki güvenin düzeyi alışılmadık derecede yüksek olduğundan, Japon ekonomisinin bütününe yayılmıştır. Bu bütün Japonlar'ın birbirlerine güvendiği veya güvenin çapının ülkenin bütün sınırlarına yayıldığı anlamına gelmez. Keiretsu ağının dışına çıkıldığında, güven derecesi epeyce azalabilir. Ancak Japon kültürel özellikleri, kişinin karşılıklı yükümlülükler maruz kalmasını ve bu yükümlülük duygusunu da zaman içerisinde muhafaza etmesini çok kolaylaştırır (Fukuyama, 1998).

3.8. İç - Dış Rekabet ve “Yoko Narabi” (Sektör İçi Standartlar):

Rekabet, “sürekli kendini geliştirmek” için çok iyi bir fırsattır. Tıpkı sporda olduğu gibi, rekabet olmazsa işletmeler yeteneklerini daha iyiye götürmeyi başaramazlar. Japon şirketleri, başlangıçta dünya lideri olma amacıyla yola çıkmamıştı, sadece rekabete açık iç pazarda ayakta kalmaya çalışıyorlardı. Başlangıçta sadece Japonya içindeki rakipleriyle mücadele ettiler. Ama birer birer gözlerini Japonya dışına çevirmeye başladılar ve dünya ölçeğindeki rakipleri karşısında iyi bir durumda olduklarını gördüler (Murata ve Harison,1995).

Japon pazarının kıyasıya rekabet ortamı; içerdiği firmaların kadrolarına uzun süreli istihdam sağlayabilmek için sürekli büyüme peşinde oldukları, bunun da rekabeti daha da şiddetlendirdiği bilinen bir yapıyı ortaya koymaktadır. Onlarca ayrı Japon binek otomobili firmasının Japon pazarına dönük üretim yapıyor olması bunun somut bir örneğidir. Japon firmaları yabancı rakiplerinin aksine yerli rakiplerini kendilerine “**nirengi noktası**” kabul edip (benchmarking), onları yakın takibe almaktadırlar. Bu da **sektör içerisindeki performans standartlarının (yoko narabi)** daha çok önemsenmesine, firmaların rakiplerinin ataklarına “**ben de sendromu**” içerisinde karşılık vermelerine sebep olmaktadır (Ohinata, 1994; Herbig, 1995). Anılan bu rekabet, örgütlerin ayakta kalabilmek için kendilerini geliştirme çabalarına ve AR-GE’ye de yansımakta ve Japon ekonomisine bir ivme kazandırmaktadır.

3.9. Katılımcı Karar Verme:

Yönetmel karar verme süreçleri gözden geçirilirken, her aşamada kültürel farklılaşmalara rastlanması olasıdır. “Sorunun fark edilmesi” aşamasında bazı kültürler sorunun çözülmesini ve bu durumun değiştirilmesini öngörür, diğer bazı kültürler göreyse durum kabullenilmeli ve değiştirilmemelidir. “Bilgi toplama” aşamasında kültürel farklılaşma, farklı düşünceleri ve olasılıkları toplama noktasında ortaya çıkar. “Seçenek oluşturma” aşamasında bir kültür yeni, geleceğe dönük seçenekleri öne alırken; diğeri geçmiş, şimdi ve gelecekteki seçenekler üzerinde yoğunlaşır. “Seçim” aşaması, kültürlerin bir kesimi için bireylerin karar almasını, yetki devrini, çabuk karar alınmasını anımsatır; diğeri içinse kararı grubun alacağını, üst yönetimin tüm yetkileri kullanacağını, kararların ağır aksak alınacağını anlatır. Uygulama aşamasında bazı kültürler hızlı, diğeri yavaştır. (Kağıtçıbaşı,1998).

Japon işletmelerinin yönetim süreçlerindeki belki de en iyi bilinen özelliği, karar vermedeki **katılımcı** yaklaşımlarıdır (Güvenç, 1989). Başka bir ülkenin tipik bir şirketinde; bölüm şefi, yönetici veya genel müdür tek başına karar verme sorumluluğunu üstlenebilmekte veya sınırlı bir komite kararı alabilmektedir. Bu sınırlı katılıma göre, bir bölümün bütün çalışanları verilecek karar hakkında görüşlerini açıklayabilirler. Bu yöntem son yirmi yılda ABD’de ve Avrupa’da uzun süre araştırılmış ve katılımcı karar verme işleminin daha yaratıcı, sonuçlar ve daha etkili uygulama yolları doğurduğu ortaya çıkmıştır (Murata ve Harison,1995). Her şeye rağmen ağırlığı hissedilen aile şirketlerinin yaygınlığı ve işletmelerin katı yapıları nedeniyle

“**çalışanların karara katılmasının**” düşük bir düzeyde olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Bir Japon kuruluşunda önemli bir karar verilecekse, “bu karardan etkilenecek herkesin” görüşü alınır (Güvenç, 1989). Buradaki “herkes” kavramı, diğer ülkelerde yaygın olarak uygulanan “komite kararı” veya “grup kararı” ile aynı şey değildir. “Yeni fabrikanın nerede kurulacağı” gibi önemli bir kararda, genellikle altmış ila seksen kişi söz sahibidir. Üç kişilik bir ekip, seksen kişi ile görüşür. Önemli bir nokta ortaya çıktığında, ekip karardan etkilenecek kişilerle yeni baştan görüşür. Gerçek bir fikir birliğine varılana kadar bu işlem tekrarlanır. Fakat bir kez karara varıldığı zaman ise herkes bu kararı destekler. Anlayış ve destek, kararın asıl içeriğinden daha ön plana çıkabilir. Asıl önemli olan, kafanın kendisi değil, insanların bu konuda bilgi ve sorumluluk sahibi olmalarıdır.

Katılımcı karar vermenin alt boyutlarından birisi de “**iletişim**”dir. Kültürler farklı derecede sözlü ifadeler kullanarak iletişim sağlarlar. Hall, kültürleri **geniş bağlamlıdan** (high context) (ilişki öncelikli), **dar bağlamlıya** (low context) (iş öncelikli) doğru sıralamıştır (Hall, 1976). Hall, araştırmasında geniş bağlamlı olan Japon kültüründe söylenenlerden çok nasıl söylendiğinin önemli olduğunu ortaya koymuştur. Dar bağlamlı kültürler için ise, iletişimde genellikle sadece kelimeler yeterli olmaktadır. Bu durumun bilincinde olmayan iki farklı kültürün üyeleri bir araya geldiğinde yanlış anlaşılmalara veya bazı sözlerin kaba olarak algılanma ihtimali yüksektir.

3.10. Ortaklaşa Davranışçılık (Kolektivizm):

Hofstede'nin (1980) kültürel farklılıkları ortaya koymakta kullandığı boyutlardan birisi olan **bireycilik-toplumculuk (individualism-collectivism)** boyutu, bireyin 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 kapsar.

Ortaklaşa davranışçılık (kolektivizm), sıkı toplumsal etkileşimleri anlatmaktadır. İnsanlar, içinde etkinlik gösterdikleri grupları ve örgütleri diğerlerinden ayrı tutarlar. Bu gruplar üyelerini kollar, karşılığında da sadakat bekler. **Ortaklaşa davranışçı kültürler** üyelerini dışsal-toplumsal baskıyla denetlerler. Bu denetimde temel rolü utanma duygusu oynar. Oysa **bireyci kültürlerde** denetim, bireyin içsel baskısıyla sağlanır. Bu nedenle ortaklaşa davranışçı kültürlerin üyeleri “gruba uyumu” amaçlar. Bireyci kültürlerdeyse “bireylerin kendine saygısı” öne çıkacaktır.

Bireyci kültürlerde örgütler; bireysel mülk sahiplerine, işgörelere ve müşterilere hizmet etmek üzere bir araya getirilmiş unsurlardır. Örgüt üyelerinin bir araya gelmelerinin nedeni elde edecekleri “çıklarlar”dır. Örgüt, elde etmek istediklerine ulaşmak için sadece birer araçtır. Toplulukçu kültürlerde örgüt, kurucularının yarattığı bir şey olmaktan çok, bütün üyelerce paylaşılan ve üyelere anlam ve amaç veren sosyal bir bağdır. Örgütlerin büyümesi ve refahı, yöneticiler için bir avantaj olanağı değil, kendi başlarına değerli amaçlar olarak kabul edilir.

Japon toplumu, Türk toplumunda da olduğu gibi ortaklaşa davranmayı önde tutan bir kültürün ürünüdür. Batıların anlamakta en çok zorluk çektikleri özelliklerden biri, Japonların ortak değerlere, özellikle ekip sorumluluğuna olan aşırı eğilimleridir. Kişiler, tek başına çabalamanın sonunda önemli bir şeyin ortaya çıkmayacağı düşüncesini tamamen benimsemişlerdir. Yaşamdaki önemli her şey, “ortak çabaların” sonucu ya da bir “ekip çalışmasının” ürünüdür. O yüzden, sonuçlara kişisel başarı ya da hata olarak bakmak mümkün değildir. Bu bağlamda Japon kuruluşlarında "**tam bir bağlılık**" söz konusudur (Güvenç, 1989).

Japonya’da ekonomik ve sosyal yaşam tek bir bütün haline geldiğinden, kişiler arasındaki ilişkiler de çok özelleşir. İş ilişkisinin yarattığı bağdan başka, kişiler birbirlerine pek çok değişik bağ ile bağlanırlar ve “işle ilgili olan veya olmayan” çok sayıda inanç ve değer uyum içinde paylaşırlar. Bu destek ve anlayış karışımı davranış, ortak güveni doğurur. Hedeflerin uyum içinde olması ve insanların birbirlerine karşı tümüyle açık olması, aldatılma korkusunu ve aldatma arzusunu ortadan kaldırır. Böylece yakınlık; güven ve anlayış günden güne büyüyerek kişileri bütüncül bir ilişkiyle birbirlerine bağlar.

Ortaklaşa davranışçılığın getirdiği bazı sorunları savunanlarca; yenilikçiliği, yaratıcılığı ve girişimciliği engellediği ileri sürülmektedir (Earley, 1994). Oysa Japonya’nın, Batılılar tarafından bir dezavantaj gibi değerlendirilen bu olguyu avantaja çevirmesi, incelenmesi gerekli bir süreçtir. Örneğin, ortaklaşa davranışın en büyük olumsuz etkilerinden birisi olarak ortaya çıkan husus, "**sosyal kaytarma**"(**social loafing**) ile ilgili araştırma bulgularıdır. Önceki bilimsel çalışmalar, ortaklaşa davranış eğiliminin yoğun olduğu kültürlerde sosyal kaytarmanın arttığını ileri sürmekteydiler. Son zamanlarda yapılan araştırmalar ise, ortaklaşa davranış kültürünün egemen olduğu toplumlarda, insanların ortak amaçları gerçekleştirebilmek için daha fazla çaba harcadıklarını ve kültür ortak yaran öne aldığından kaytarmacılığın düşük düzeyde kaldığını göstermektedir.

Hangi görüş ağırlıkta olursa olsun, hem "**kolektivist bir kültüre**", hem de "**yaşam boyu istihdam**" uygulamasına sahip bir işletme iseniz, bu iki kavramdan yola çıkarak akla gelen ilk şeylerden birinin “sosyal kaytarma” olacağı aşıkardır. Ancak, "**takım içindeki bireyin veriminin sorgulanması**” açısından her an tehlikeye açık olan iki kavramın, Japonların kendine has kültürel özellikleri vasıtasıyla bir avantaja dönüştürüldüğü rahatlıkla görülmektedir.

3.11. Dişi Kültür - Erkek Kültür:

Toplumdaki egemen değerlerden yola çıkarak, bir kültürün “erkek mi, yoksa dişi mi” olduğunu saptamak olanaklıdır. Hofstede’e göre eğer bir toplumda; “atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler“ egemen değerler olarak öne çıkıyorsa ve insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumların egemen değerlerinin erkek kültürünü öne aldığı söylenebilir (Hofstede,1980). Dişi kültürün göstergeleriye; “insana ve ilişkilere verilen önem” biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlarda geleneksel anlamda dişilikle

ilişkilendirilen kavramlar; şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak gibi değerleri içermektedir. Bunların arasına başkalarına karşı duyarlılık, halden anlamak, genelde sevgi dolu ve anlayışlı olmak, sıcak davranmak da eklenebilir. Öte yandan toplumdaki geleneksel erkek değerler irdelendiğinde; saldırganlık, yükselme tutkusu, dediğim-dedik tavrı, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavrı takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavrı koyucu olmak gibi özellikler öne çıkmaktadır.

Hofstedenin çalışmalarında elde edilen sonuçların, bazı ülkelere ilişkin gözlemlerle uzlaşmadığı, ölçme yöntemlerinin ve çalışmanın varsayımlarının bazı sorunlar içerdiği bir çok kesimde yankılar bulunmaktadır. Türkiye de, Hofstede'in sınıflamasında İran, Tayland, Tayvan, Brezilya, İsrail, Fransa, İspanya, Peru, Şili, Yugoslavya vb. ülkelerle birlikte **dişi kültüre** sahip ülkeler grubunda yer almaktadır. Buna karşın kültürel açıdan Türkiye'yle benzerlikleri bulunan Japonya, Yunanistan, Meksika vb. gibi ülkeler **erkek kültür** grubunda sıralanmışlardır.

3.12. Belirsizlikten Kaçınma (Belirsizlikle Başedebilme):

Hofstede'nin (1980) **belirsizlikten kaçınma** (uncertainty avoidance) boyutu, grup üyelerinin belirsiz ya da açıkça tanımlanıp yapılandırılmamış durumlara ne derece uyum sağlayabildiklerini gösteren yapısal ve zihinsel düzenleri içermektedir. Yöneticilerin belirsizlik içeren ortamlara uyum sağlamada önemli sorunlarla karşılaştıkları bilinmektedir. Bilginin yetersiz olduğu ya da açık olmadığı, karmaşıklığın mevcut olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlarda kişiler kendilerini tehdit altında hissederler. Bireyler böylesi ortamlarda etkili davranabilme yeteneklerine bağlı olarak farklılaşırlar.

Belirsizliğe toleransı yüksek olan bireylerin bilgi alıp vermeye özen gösterdikleri, ipuçlarını yorumlama eğiliminde oldukları, bilgi iletme becerilerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu kişiler diğer insanların içsel özelliklerine daha duyarlıdırlar. Belirsizlik ve bilgi yükü altında uygun ve esnek davranışlar sergileyebilirler. Sözgelimi belirsizliğe toleransı yüksek olan yöneticiler eylemlerinde "girişimci" özellikler sergilerler. Daha çeşitli ve geniş bilgi toplama eğilimindedirler. Az yapılaşmış görevler edinmek isterler ve genellikle birden çok konuyla eş zamanlı olarak ilgilendikleri görülür.

Belirsizlikle baş edememe, sonuçta **belirsizlikten kaçınmayı** gündeme getirecektir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürler, farklı düşünce ve davranışlara da karşı çıkıp, değişmez doğruların peşine düşeceklerdir. Hofstede'in araştırmasına göre Japonya, Türkiye gibi belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu ülkeler grubunda yer almaktadır. Japonya'da belirsizliğe tolerans düşük olduğu için yaşam boyu istihdam tartışılmaz bir hak durumundadır. Belirli bir toplumda insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli bir duruma getirmek amacıyla iş güvencesini, yazılı ve biçimsel kuralları arttırmaya çalışacaklardır. Buna karşın Japonya'da yazılı sözleşmelerden daha çok, zımni ve ahlaki sözleşmelerin geçerli olması, Japon kültüründen kaynaklanan ilginç bir karşıtlık oluşturmaktadır.

Belirsizlikten kaçınma boyutu Hofstede'nin (1980) araştırmasında ele aldığı ülkeler açısından incelendiğinde; Japonya'nın, Türkiye, Fransa, Portekiz, Kore ve Arjantin gibi belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek ülkeler grubunda yer aldığı görülmektedir. Japon kültüründe belirlenimcilik (determinizm) egemendir. Bu nedenle de belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksektir. Japonya, Portekiz ve Yunanistan'da da belirsizlikten kaçınma yüksek düzeyde olduğu için yaşam boyu istihdam tartışılmaz bir hak durumundadır. Buna karşın belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu, Danimarka, ABD, İngiltere, İsveç gibi ülkelerde işten işe geçme hareketliliğinin yüksek olduğu görülmektedir.

3.13. Toplumsal-Örgütsel Güç Mesafesi:

Güç mesafesi (power distance), grup üyeleri arasındaki güç dağılımının ne derece eşit algılandığını ve konuyla ilgili hissetme, düşünme ve davranış eğilimlerini kapsamaktadır (Hofstede, 1980). Bazı kültürlerde “gücü az” olan insanlar, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenmişlerdir. Başka bir deyişle toplumdaki bireylerin arasındaki güç mesafesi fazladır (Sargut, 1994). Sözelimi böyle bir toplumda, patronlar, rütbeliler, üst makamlarda bulunanlar haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değillerdir. Çünkü haklılıkları sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır. Hofstede'in araştırmasına baktığımızda Japonya'nın da Türkiye gibi güç mesafesinin fazla olduğu ülkeler kümesinde yer aldığı görülmektedir.

Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınmayla birlikte ele alındığı zaman ülkeler ilginç bir biçimde kümelenmektedirler. Japonya'nın ve Türkiye'nin yer aldığı grupta güç mesafesi de, belirsizlikten kaçınma da fazladır. Bu kümedeki ülkelerde örgütler insan piramitleri olarak algılanır ve insanlar kurumlarında kime itaat edeceklerini bilirler. Kimin kimler üzerinde yetkisi olduğu açıkça belirlenir. Başka bir deyişle kimin patron olduğu açıkça bilindiği gibi, patronun sözleri “kanun” yerine geçer, zaten güç mesafesini büyüten de bu durumdur. Örgütler, kurumlar ve birimler tüm işlemleri açık ve seçik olarak tanımlarlar. Belirsizliğe ya hiç hoşgörü gösterilmez, ya da çok az gösterilir. Biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağıya işler ve biçimsel yatay iletişim yoktur. Bu sistemlerde belirsizlik güç mesafesi aracılığıyla azaltılır (Sargut, 1994).

Japonya'daki yüksek güç mesafesi, daha önce sözü edilen belirlenimciliğe benzer bir kabullenmeyi gündeme getirmektedir. Bireyler, insanlar arasındaki güç dağılımındaki farklılıkları kolayca kabullenmektedirler. Güç mesafesinin çok olduğu toplumlarda unvanlar, statüler ve biçimsellik büyük önem kazanır. Böyle toplumlarda örgütsel hiyerarşi etkilidir. Örgütlerin tasarımına güç mesafesinin yansması doğaldır. (Sargut, 1994).

4. Sonuç:

Yöneticiler, içinde bulunduğu toplumun ve kültürün etkisi altındadır. Yöneticinin tüm faaliyetlerinde etkili olan “**kültür öğeleri**”, toplumdaki - topluma değişiklik gösterdiğinden dolayı, bir zincir hiyerarşisi içinde; kültür-yöneticiyi; yönetici-örgütü; örgüt-toplum etkilemekte ve toplumun kültür öğelerinin şekillendirdiği yönetici

davranışları, daha sonradan o ülkenin sosyal, siyasi ve ekonomik yapısını oluşturmaktadır.

Belirli bir kültürün ürünü olan bir yönetici, o kültürün getirdiği sınırlamaların dışına çıkamaz. Kültür bireyin davranışları üzerine bazı sınırlamalar getirirken, özendirilmesi ya da performansı konusunda da bazı ölçütler koyabilir. Bir başka sınırlayıcı öge de, çalışan insanın eğitilmesi üzerinde kültürel çevrenin oluşturduğu etkidir. Burada, insanların içinde yaşadığı kültürel ortamın insanların davranışlarını nasıl etkilediği ve zincir reaksiyonu içerisinde kültürel ortamdan etkilenen insanların da aldığı kararlar vasıtasıyla iktisadi yapının bütününe nasıl etki yaptığı kolayca görülmektedir.

Günümüzde değişik isimler altında yüzlerce yönetim tekniği ve çözümü bulunmakta ve her gün de bunlara yenileri eklenmektedir. Peki bu yönetim teknikleri ne kadar evrenseldir? Anılan teknikler her yerde, her zaman ve her bir duruma uygulanabilecek çözümler midir? Uluslararasılaşmanın ve globalleşmenin, dünya çapında **“ortak ve evrensel bir yönetim kültürü”** yaratacağına dair görüşler olmasına karşın, ürün ve hizmetlerin ne oldukları ve nerede bulduklarından daha çok, bunların her bir kültürdeki insanlar için ne anlama geldiği daha önemlidir. Çünkü aslında kültürün yüzeyde görülen “fiziki (maddi) unsurları” tüm dünyada yavaş yavaş birbirlerine benzemesine karşın, kültürün alt katmanlarında bulunan ve kolayca görülemeyen “manevi unsurları” hala farklılıklarını korumaktadırlar. Bu husus da bizi dünyada tek ve en iyi bir örgütlenme ve yönetim tarzının olmayacağı gerçeğine götürmektedir.

“Yönetimde tek bir en iyi yol” değil, **“birçok iyi yol”** mevcuttur, bunların kimileri ötekilere oranla kültürel bakımdan daha uygun ve etkindir. Ancak bunların hepsi de yabancı kültürlerin tepkilerini açıklığa kavuşturmaya istekli ve yetenekli olduklarından, yöneticilere ilave güç kaynakları sağlarlar (Trompenaars; Hampden-Turner. Çev.: Z.Dicleli; 1998:31) .

Karmaşık bir yapısı olan “kültür”, basit tanımlamalara karşı hassastır ve bu yüzden, “rasyonel iktisadi insan” tezinde olduğu kadar, insan davranışı için açık bir model teşkil edemez. Evrensel yasalar söz konusu olduğunda kültürel faktörlerin sistematik bir yaklaşım getirebilme yetisi yoktur. Kültür olgusu; anlamlar, semboller, değerler ve fikirlerle sınırlandırılmıştır ve din, ideoloji gibi olgular tarafından kuşatılmıştır.

Belki de kültür en kolay olarak, “ne olmadığı” açıklanarak anlaşılabilir. Kültür, ekonomistlerin rasyonel fayda maksimizasyonu yapan bireyler olarak belirlediği insan varlığının temel modelinde kullandıkları gibi “rasyonel bir seçim” değildir. Bununla birlikte, kültürü rasyonel seçimlerden çok “alışkanlıklarla” ilişkilendirmek, kültürlerin “irrasyonel” olduğu anlamına gelmez. Kültürler, karar almayı sağlayan araçlarla ilişkili olarak, yalnızca irrasyonel olarak nitelenebilir. Kültürün gerçekte, yüksek derecede bir rasyonellik içerdiği durumlar da mevcut olabilir.

Bir yönetim kültürü oluşturabilmenin ilk adımı “kültürel farklılıkların bilincine varmak”, yani bir **“kültürel bilinç - farkındalık”** oluşturmaktır. Kültürel bilinci oluşturmanın yolu, kendi kültürünün yanında, diğer kültürleri de anlamaktır. Bunu müteakip

“**kültürel farklılıklara saygı göstermek**” de ikinci adımı oluşturmaktadır. Bu saygıyı oluşturmada ilk adım, insanın kendi hayatında, başka kültürden biri gibi davranmak istediği durumları ortaya çıkarmasıdır. Aslında ülkelerin kendi kültürleri içindeki farklılıkları kavramaları da, diğer kültürlerin farklılıklarına saygı göstermeyi kolaylaştıran bir unsurdur. Gerek kültürel bilinç oluşturma, gerekse kültürel farklılıklara saygı gösterme “**kültürler ötesi anlayış**” geliştirmek için yeterli adımlardır. Bundan sonraki adım ise sinerjiyi yaratacak olan,“**kültürel farklılıkları bağdaştırma ve yönetme**” sürecidir.

Japon yönetim sisteminin başarı kaynağı sayılan ve temelini Japon kültüründen alan “**kültürel öğeler**” şüphesiz çok önemlidir. Japon yönetim hayatındaki uygulamalardan kaynaklanmış olan “**başarı hikayeleri**”, bizi yönetimde tek bir doğruya götüremez. Japonya’da olup biten ve halen süregelen yönetim uygulamalarını daha iyi anlamak için, o kültürü anlamalı ve benzer uygulamaların diğer bazı kültürlerde de aynı başarı hikayelerini getiremeyebileceği olasılığı daima göz önünde bulundurulmalıdır.

Kaynakça:

ARKONAÇ, Sibel (Editör).**Gruplar Arası İlişkiler ve Sosyal Kimlik Teorisi**, İstanbul, Alfa Basım Yayım.1999.

ARSLAN, Mahmut. **İş ve Meslek Ahlakı**, Nobel Yayın, Ankara, 2001.

BORNSTEIN, M.H.. **Cross-Cultural Developmental Psychology**, 1984; Çiğdem KAĞITÇIBAŞI, **Kültürel Psikoloji** (kitabında), Yapı ve Kredi Yayınları, İstanbul,1998.

EARLEY, P. Christopher. “Self or Group? Cultural Effects of Training on Self-Efficacy and Performance”. **Administrative Science Quarterly**, 1994: 39:89-117.

FUKUYAMA, Francis. **Güven** (Çev:Ahmet Buğdaycı), İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul,1998.

GRISWORLD, Wendy. ”The Devil’s Techniques: The Cultural Legimation and Social Change, **American Sociological Review**, 48 (October),1983; A. Selami Sargut, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim** (kitabında), Verso Yayınları, Ankara,1994.

GRISWORLD, Wendy. ”The Devil’s Techniques: The Cultural Legimation and Social Change, **American Sociological Review**, 48 (October),1983.

GÜVENÇ; Bozkurt. **Japon Kültürü**, İş Bankası Yayınları, İstanbul,1989.

HALL, Edward T. **Beyond Culture**, New York, Anchor Press, 1976.

HOFSTEDE, G.. **Cultures Consequences**, Beverly Hills: Sage.1980.

HOFSTEDE, G.. **Cultures and Organizations**, London: McGraw-Hill, 1991.

- LUTHANS, Fred. **Organizational Behaviour** (Seventh Edition), New York, McGraw-Hill, 1995.
- MURATA, Kazuo ; HARISON, Alan. **Japon Yönetim Teknikleri** (Çev:Özden Arıkan), Rota Yayınları, İstanbul, 1995.
- KROEBER, A.L. & KLUCKHOHN, C.. **Culture**, Part III:Papers of the Peabody Museum of Harvard University, Cambridge, MA: Harvard, 1952; Çiğdem KAĞITÇIBAŞI, **Kültürel Psikoloji** (kitabında), Yapı ve Kredi Yayınları, İstanbul, 1998.
- MORITO, Akio, **Bir Japon Mucizesi: Sony**, Çev: Kamil Erdem, Yakut Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- MOWDAY, R.T. v.d.. **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**. New York, Academic Press, 1982, 1982.
- OHINATA, Y.. "Benchmarking: The Japanese Experience," **Long Range Planning**, Cilt 27, 1994. Nazlı Wasti, **Japon Firmalarında Ar-Ge:Yöntemler ve Yapılardan Örnekler** (makalesinde), ODTÜ Gelişme Dergisi, 2000.
- OUCHI, William. **Teori Z - Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?** (Çev:Yakut Güneri), İstanbul,1989 .
- Powell, Thomas C. (1992): "Organizational Alignment as Competitive Advantage". **Strategic Management Journal**, 13: 119-34.
- ROBBINS, Stephen. **Organizational Behaviour** (Eighth Edition), New Jersey, Prentice Hall International Inc., 1998.
- SARGUT, Selami. **Kültürlerarası Farklaşma ve Yönetim**, Verso Yayınları, Ankara, 1994.
- SCHNEIDER, C. Susan and Barsoux, Jean-Louis. **Managing Across Cultures**. Prentice Hall, 1997.
- SHELDON, M.E.. "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", **Administrative Science Quarterly**, 16, 2, 1971.
- SUTHERLAND, John. **Societal Systems: Methodology; Modeling and Management**, New York: North Holland,1978.
- TROMPENAARS, Fons ; HAMPDEN-TURNER, Charles. **Küresel İş Yönetimi ve Kültürel Çeşitlilik**. (Çev:Zülfü Dicleli). İstanbul. Anadolu Grubu Yayınları No:4. 1998.
- WIENER, Y.. "Commitment and Organizations: a Normative View", **Academy of Management Review**, 7 (3), 1982.
- WILLIAMS, Raymond. **The Long Revolution**. Middlesex:Penguin Books, 1984; A. Selami Sargut, **Kültürlerarası Farklaşma ve Yönetim** (kitabında),V Yayınları, Ankara,1994.