



Doğudan Batıdan: Bir kültür ögesi olan “Türk Atasözleri”nin “Yönetim Paradigmaları” açısından incelenmesi

Adnan Akın*

Özet: Kültür, içerdği değerler sayesinde iş yaşamına yön veren dinamik bir unsurdur. Bu değerlerden birisi de atasözleridir. Bu bağlamda, atasözlerinin bir yaptırım gücü olmasa da iş yaşamına ışık tutan rolünden bahsetmek mümkündür. Öte yandan, iş yaşamına yön veren dinamiklerden bir diğeri de, yönetim paradigmatlarıdır. Her iki olgu da, iş yaşamının verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayacak unsurlardır. Bu çalışma, geçmişin birikimini içeren atasözleri ile modern zamanların birikimi olan yönetim paradigmatları arasındaki ilişkiyi ve içerik benzerliğini ortaya koymayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Yönetim, Türk Atasözleri, Yönetim Paradigmatları.

From the East from the West: An Analysis of Turkish Proverbs as an Instrument of Culture and Management Paradigms

Abstract: Culture, by virtue of its values, is a dynamic element that direct business life. Proverbs are of cultural values. Although the proverbs have not any binding force, it is possible to mention their leading roles. Management paradigms, on the other hand, are also dynamics that lead the business life. Therefore, it is clear that the two are elements of business life that lead productivity. This study aims to analyze the relationships and the contents of the two.

Key Words: Culture, Management, Turkish Proverb, Management Paradigms.

* Kırıkkale Üniv., İİBF, İşletme Böl, akin.adnan@hotmail.com

‘‘Aklın Yolu Birdir’’

Türk Atasz

Giriş

Kültürün sosyal yaşam içindeki rolnn ve belirleyiciliğinin var olduğu öteden beri bilinmektedir. Kültür önemli ve çok yönlü bir faktör olarak iş yaşamında bireysel ve kurumsal işlevlere yön veren etkiye sahiptir. Bu yönüyle, kültür olgusuna hangi yönetim prensiplerinin nasıl uygulanacağı da hep tartışılagelmiştir. Nitekim, yönetim süreci ve etkinliği üzerine etki eden kültürel ve diğer evre faktörleri üzerine çalışmalar yapan Gonzales, McMillan, Oberg, Farmer ve Richman gibi davranış bilimciler, yönetim süreçlerinde kültürün etkili olduğu sonucuna varmışlardır (Negandhi ve Estafen, 1991:163-168). Benzer Şekilde, Megginson ve Mc Cann’a göre de (1991:164), yönetim kavramının genelliği bir toplum ve devletle sınırlı değildir ve yönetimin fonksiyonlarının uygulanması da kültürden kültüre değişiklik gösterebilmektedir. Bu yönüyle, evrensel bir boyuta ve değere sahip olan yönetim yaklaşımları ile yerel bir kültürel ge ve değer olan atasözleri arasında ilgi ve ilişki kurabilmek mümkündür. Bu bağlamda, bir kültür ögesi olarak atasözlerinin yönetim işlevleri içinde belirleyici rolü olduğunu ileri sürmek yanlış olmayacaktır.

Bununla birlikte, kültürel dinamiklerin yönetim olgusuna etkileri/yansımaları, farklı medeniyetlerde ya da toplumlarda farklı Őekillerde gerçekleşebilmektedir. Özellikle, iletişim, örgütsel bağlılık, sorumluluk, performans vd. belli başlı yönetsel kavramlar açısından bu farklılık oldukça belirgindir. Nitekim, Smith, toplumsal değerlerin endüstriyel ilişkilere ve yönetim işlevlerine etkisi olduğunu ve değerlerin farklı kültürlerde benzer anlamlarını bulacağını ileri sürmektedir (Taştan, 2006). Benzer Şekilde, Şişman’a göre de (2002:48-57), örneğin grup performansı dinamiği, Japonya’da daha öncelikli iken; Amerika’da ise bireyselliğin önemsendiği ve bireysel sorumluluk ile performansı önemseyen daha bağımsız bir karakteristik yapı ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında, kültür ile yönetim arasındaki ilişkilere çeşitli açılardan değinen diğer belli başlı alışmalar (Christie vd., 2003; Ford ve Richardson, 1994; Sargut,1994; Kanungo vd., 1997; Wasti, 1995; Erdem, 1996) sayılabilir.

Toplumların yaşam biçimlerini ve değer yargılarını bir yargıya varılmış Őekliyle aktaran kültürel ge olan atasözleri, ya sosyal ve ahlk bir kuralı ya bir tecrübeyi ya da geleneği temsil eden bir değerdirler (Torun,2005; Duymaz,2005). Altun’a göre, anlam

sanatlarını da içine alacak biçimde semantik yapıyı ortaya çıkaracak çalışmaların yapılması, yapı ve anlam yönünden atasözlerinin bir bütün halinde incelenmesi imkânı verecektir (2004:90). Bu çalışmada ise, sosyal yaşamın bir kesitini oluşturan iş yaşamıyla ilgili olarak “atasözleri ne diyor” buna değinilmiştir. Sosyal olaylar ve olgular açısından, atasözlerinde, iş yaşamının özellikleri ve koşulları, çalışanların kişiliği, toplumsal yaşam kuralları, sosyal dayanışma, yönetim, hukuk, mülkiyet, ekonomi, eğitim, bilgi vs. gibi başlıklar halinde konu tasnifleri söz konusudur (Oy,1972:104-106; Acaroğlu,1992: 9-25; Aksoy, 2005). Bu yönüyle bakıldığında, atasözleri, içerik ve dil açısından genel karakterli olduklarından, mutlak anlamda ve genel-geçer doğruluk söz konusu olmayabilmektedir.

Öte yandan, genel olarak bakıldığında, yönetim paradigmalarının içeriğini; iş entegrasyonuna bağlı iş süreçleri, bilgi sistemine ilişkin uygulamalar, iş yaşamının kurumsal aktörleri olan işletmelerin yapıları ve hedefleri gibi bileşenlerin oluşturduğu görülmektedir. Bununla birlikte, sanayi toplumu dönemi ile bu dönem sonrası üretim organizasyonunun yöntem, insan ve süreçlere ilişkin yaklaşım olgularında önemli kaymalar olmuştur. Yaşanan önü alınmaz değişim, Dünya genelindeki kültürel dönüşüm, coğrafi hareketlilik ve sosyo-ekonomik gelişmeler sayesinde olmuştur. Bu durum doğal olarak, yönetim paradigmalarında da değişmelere yol açmıştır. Yaşanan süreçte yönetim anlayışlarındaki anlam kaymaları önemlidir ve bu durum yönetim kültürünü zenginleştirmektedir. Bununla birlikte, paradigmal değişimin farklı toplumlardaki farklı yansımalarında yerel kültürel olgu ve dinamikler belirleyici olmuştur ve her paradigma olduğu gibi kabullenilmemiştir.

Yönetim dünyasındaki paradigma değişimi, iş yaşamında yeni ihtiyaçları ve yeni sorunları beraberinde getirmiştir. Değişim süreci, paradigmal açıdan, bireysel ilişkiler, norm ve değerler, iletişim, moral ve iş tatmini gibi kavramların içeriğine yeni anlamlar katmıştır. Taylor, Fayol, Weber ve diğerlerinin döneminde hakim olan paradigma ile bugünkü paradigma çok farklı noktalardalar. Morgan’a göre, (1998:421) öğrenen organizasyon, matris örgüt, örümcek tesisler, yoncalar, üçüncü dalga organizasyonlar, sanal işletmeler, yalın örgütler, proje örgütleri, salkım örgütler hep bu yeni paradigmaların ürünüdürler. Bu yeni yaklaşımların her yerel kültür açısından farklı uygulama sonuçları getirdiği de bir gerçektir. Bu bağlamda bir önemli boyutta, günümüzde yönetim dünyasındaki bazı yaklaşımlar tarihsel olarak önceki dönemlerde Anadolu’da uygulamalar olarak yer almış olduğudur. Örneğin, 15. yüzyılda Amasya bölgesinde yaşamış Türk hekimi Sabuncuzade Şerefeddin'in psikiyatrik tedavi konusunda döneminde geliştirdiği yöntemlerini verebiliriz. Bu hekimin bulduğu

Akın, A. (2008). Doğudan Batıdan: Bir kültür ögesi olan “Türk Atasözleri’nin “Yönetim Paradigmaları” açısından incelenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

yöntemleri o kadar evrensel etkiler yapmıştır ki sonraları Freud ve Jung yöntem olarak kullanılmışlardır (<http://www.showtvnet.com/kadin/aktivite/baskadunyalari/index.shtml>).

Bir yöntem çalışma, “farklı tarihsel dönemlerdeki ve farklı geleneksel kökene sahip iki farklı olgu olan *yönetim paradigmatları* ile *atasözleri* arasındaki ilgi ve ilişkinin varlığını ve derinliğini” iş yaşamı bağlamında incelemeyi amaçlamaktadır. “Bu bağlamda, *Türk Atasözleri*” ile “*Yönetim Paradigmatları*” arasındaki ilişki, mecazi anlamları dikkate alınarak, konu ve işlevler bakımından ele alınmaktadır. Çalışmada, yöntem olarak, öncelikle, yönetim paradigmatlarına ilişkin tanımlayıcı/açıklayıcı bilgiler verildikten sonra, tespit edilen atasözleri ile ilgili içerik analizi yapılmaktadır.

Kültürün Yönetim Olgusuna Etkileri

Yönetim ile kültür ya da medeniyetler arasındaki ilişkinin kökenleri oldukça eskidir. Bir toplumun kültürüne ait materyallerin tümü, iş yaşamında yönetsel ilişkilere, araçlara ve fonksiyonel süreçlere etkilerde bulunabilmektedir (Robbins,1997:334-336). Gonzales ve McMillan da, benzer şekilde, yönetim felsefesi ile kültür arasında bir etkileşim olduğunu ve bunun çeşitli sosyal ve kurumsal süreçleri ve ilişkileri yönlendirebildiğini ileri sürmektedirler (Erdoğan, 1991:162). Yine, yönetim bilimci Hellriegel (1995:127) ise, geliştirilen yönetim paradigmatlarının kuramsal bir çerçeveye oturtulmalarında kültürel ve sosyal değişim faktörlerinin etkilerinden olduğunu ileri sürmektedir.

Öte yandan, kültürel dokudan kaynaklanan nedenlerle, herhangi bir toplumsal yapıda etkili olan bir yaklaşım, başka bir toplumda aynı etkiyi gösteremeyebilmektedir. Bunun yanında, kültürel ve sosyal değişime konu olan fonksiyonel ilişkilerin etkileyciliği; bir yanda kültür öğelerinin bağımsız değişkenler olmaması, birbirleriyle karşılıklı fonksiyonel bağımlılıklarının bulunması ve bir noktada başlayan değişimin başka unsurları da etkilemesinin zincirleme bir değişmeye yol açması olarak değerlendirilmekte iken (Eroğlu,1993:47-67); diğer yanda, Güvenç (1976:30), toplumsal değişimin, toplumsal, kültürel ve siyasal alanları kapsayan değişmeyi içermekte olduğuna bağlamaktadır. Benzer şekilde, Ay’a göre de (2005:32), sosyal ortamlardan kaynaklanan farklılaşmalar ile kültürler arası var olduğu kabul edilen farklılaşmalar örgütlerin çalışma biçimlerini ve yönetim stillerini etkileyebilmektedir. Gürçay (1994:79-93) da, kültürü oluşturan öğeler olan değerler, normlar, hikayeler, örfler, dil, semboller ve törenler ve felsefe gibi unsurların, organizasyon yapısı ve insan ilişkilerini yönlendirdiğini ifade etmektedir. Yine, iş yaşamı ve kültür ilişkisini irdeleyen Kozlu (1988:64), kültürün organizasyonlardaki yönetim olgusuna, paylaşılan değer

ve inançlar, liderler vasıtasıyla etkide bulunduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca, kültürü, toplumların yaşama biçimlerinin çeşitli yönlerde olgunlaşması olarak ifade ederek, tinsel ve törel yaşamını bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaksal, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütününe ilişkin olarak öngörmektedir.

Kültüre ilişkin algılamaların bir merkezde birleştiği görülmektedir: Kendi içindeki değişme ve gelişmeler sayesinde bir sosyal değişim unsuru olarak kabul görmekte olduğu görüşünde. Bu açıdan bakıldığında, bir kültür ögesi olan atasözlerinin değer yargısı içerdikleri için, iş yaşamındaki süreçlere doğrudan ya da dolaylı etkileri olacağı açıktır. Bu yönüyle, atasözlerinin, iş yaşamı içinde her ne kadar bir yaptırımı yok ise de, kimi olgu ve olayları yönlendirme ve izah etmedeki rolü gözardı edilemez. Özellikle, içerdiği anlam ve fonksiyonellik açısından birebir uyum gösterdiği koşullarda bir değerlendirme ve belirleyicilik rolü dikkat çekicidir.

Evrensel anlamda kültür değerleri olan Türk atasözleri, doğal olarak yerel boyutta gerek sosyal gerekse iş yaşamına ilişkin geniş deneyim ve birikimlerden beslenmiştir. Yüzlerce yıllık sosyal yaşamın zengin mirasını taşımaktadır. Yönetim paradigmaları ise, genel itibarıyla Batı kültür ve iş yaşamının tipik özelliklerini taşıyan niteliktedir. Batı iş yaşamı ve yönetim olgusunun birikimi üzerine geliştirilmiştir. Yönetim-kültür ilişkilerine güncel verilere dayalı bir bakış açısı sağlaması açısından, toplumsal değerlerin sosyal yaşama yansımalarıyla ilgili olarak Hofstede’in (1980) yaptığı araştırma dikkat çekicidir. Araştırmada, Türk insanı ile Batılı insanlar arasındaki iş yaşamı ve yönetim felsefesi, algılamaları ve uygulamalarında ciddi farklılıklar olduğu görülmektedir.

Bir Kültür Unsuru Olan Türk Atasözlerinin “Yönetim Paradigmaları” Açısından İncelenmesi

Atasözlerini tasnif edenler, bazen sadece konuyu esas almışlar; bazen de konu ile fonksiyonları birbirinden ayırt etme ihtiyacı duymamışlardır (Duymaz, 2005). Atasözlerini, sosyal süreçler açısından inceleyen ve değerlendiren Aksoy da (1966:16), ya sadece konuları ve süreçleri esas almış, ya da konu ile fonksiyonel ilişkileri birbirinden ayırt etme ihtiyacı duymamıştır. Bu bağlamda, aşağıdaki içerik analizinde, atasözlerinin, gerek gerçek gerekse mecazi anlamının her ikisi de dikkate alınmaktadır.

1. Sistem Yaklaşımı: Organizasyonun içinde yer aldığı sosyal, ekonomik, teknolojik, politik ve genel çevreyi içeren, birden fazla alt sistemdeki örgütsel işleyişe ilişkin olarak türlü bilgi, enerji ve malzeme değişiminin söz konusu olduğu süreç.

Anahtar Kavramlar: Süreçler, Çalışanlar, Yetkiler, Haberleşme, Karar Alma.

Sistem yaklaşımına ait kavramlar açısından bakıldığında; “Her horoz kendi çöplüğünde öter”, “Anadan gören inci dizer, babadan gören sofraya dizer”, “Merdiven ayak ayak çıkılır “Acele ile menzil alınmaz”, “Alçacık eşek binmeğe kolaydır, yünlülce koyun yolmağa kolaydır”, “iş bilen kılıç kuşananın”, “Çanağa ne doğrarsan kaşığın o çıkar.”, “Ağustosta beynin kaynasın, kışın da tencere kaynasın”, “Tarlaya saban, sürüye çoban.”, “Can boğazdan gelir”, “İki el bir baş içindir.”, “Dağ başında harman yapma, savurursun yel içinde” , “Erken kalkan yol alır, er evlenen döl alır” atasözlerinde, örgütsel işlevlere ilişkin karar alternatiflerini içeren maliyet ve kazanımların sistematik kıyaslama yoluyla ve amaçlara ulaştırılacak şekilde düzenlenmesine ilişkin öngörüler ortaya konmaktadır.

Kurumsal yapılanmalarda yatay ve dikey ilişkiler içerisindeki gerek personelin gerekse birimlerin birbirleriyle etkileşimleri; “Tayfa ne kadar çok olsa da iş kaptandır”, “Her kuş zürbesiyle (sürüsüyle) uçar”, “perşembenin gelişi çarşambadan bellidir”, At binicisini tanır”, “yabancı koyun kenara yatar”, “Güvenme varlığa düşersin darlığa”, “İnsan göre göre, hayvan süre süre (alışır)”, “işini kış tut, yaz çıkarsa bahtına” “iş insanın aynasıdır”, herkesin arşınına göre bez vermezler”, “Dağ başında harman yapma, savurursun yel içinde”, Koyun güden, kurdu görür”, “yol ile giden yorulmaz”, “Tarlanın iyisi suya yakın, daha iyisi eve yakını” atasözlerinde vurgulanmakta ve bir örgütsel yapının dahil olduğu alt sistemdeki personel süreçleri ve teknik işlevlerdeki iç işleyişe dikkat çekilmektedir.

İşletmecilik faaliyetlerine kaynak oluşturan özellikle ekonomik, sosyal ve bilgi temeline vurguların yapıldığı “Tarla çayırdaki, bağ bayırda”, “Çürük tahta çivi tutmaz”, “yerine düşmeyen güzel yerine yerine boyuna düşmeyen esvap sürüne sürüne eskir”, “yazın başı pişenin kışın aşı pişer”, “nerde birlik orada dirlik”, “tebdil-i mekanda ferahlık vardır”, “her horoz kendi çöplüğünde öter”, “Bağ bayırda tarla çayırdaki”, atasözlerinde ise, faaliyetler bağlamında sistem-alt sistem ilişkisi içindeki koşullara bağlı olarak bireysel ve kurumsal yapısal işleyişe ilişkin vurgular söz konusudur.

2.a.Entelektüel Sermaye: Organizasyonlarda değerli varlıklar üretmek amacıyla tasarımı yapılan, üretilen ve geliştirilen süreçler, teknolojiler, patentler, personel yetenekleri, müşteriler, satıcılar ve diğer örgütsel bilgileri içeren entelektüel donanımlar. Somut olarak, örgüte ait kayıtlardaki ve verilerdeki mevcut bilgi değildir. Organizasyonun faaliyetlerini planlaması, dizayn etmesi ve sürdürülebilmesi için üzerinde çalışılan fikirlerden oluşur.

2.b. Bilgi Yönetimi: Örgütsel bilgi tabanının üretilmesi, geliştirilmesi ve bir ortamda kullanılmasını içeren, aynı zamanda, tüm bu işlemlere katılan unsurların yönetilmesini öngören insan sermayesi kaynaklı değer yaratma süreci.

Anahtar Kavramlar: Bilgi Yönetimi, Kalite, Personel Geliştirme, Örgüt Geliştirme.

Kurumsal bilginin fonksiyonel olarak kullanılmasını içeren ve farklı açılardan “bilgi” ve “bilme” unsurunun önemine vurgu yapan çok sayıda atasözü mevcuttur. “Cevherin kadrini ancak cevherci bilir”, “Çürük binaya çok destek vururlar”, “Yiyen bilmez doğrayan bilir”, “herkesin akıllı bir olsa, koyuna çoban bulunmaz”, “yoktan yonga çıkmaz”, “yarım hekim candan yarım hoca dinden eder” atasözlerinde, organizasyonlarda verimliliğe katkı sağlayan bilgiye dayalı unsurların değerinin, ancak, örgüte olan katkılarını gören yöneticiler tarafından bilindiğini ortaya koyan vurgular söz konusudur. “Yap benim için, öğren kendin için”, “Tereciye tere satılmaz.”, “kaynayan kazan kapak tutmaz”, “Boynuz kulağı geçer”, “el elden üstündür”, “Aza demişler nereye çoğun yanına demiş”, atasözlerinde ise, bilgi birikimiyle, kurumsal katkı sağlayan personelin, kazandığı deneyimleriyle de bireysel niteliklerini arttırabileceğine işaret edilmektedir.

“Hangi taş büyükse, başını ona vur” ve “Ustanın çekici bin altın” atasözlerinde ise, bilgisi ve yetenekleriyle başkalarına hizmet sunanlar içinde en güvenilir ve birikimli olandan yararlanılmasının önemine vurgu vardır. Öte yandan “Olsa ile bulsayı ekmişler, hiç bitmiş”, “Çivi çiviye söker”, “Eken biçer, konan göçer”, “rüzgar esmeyince yaprak oynamaz”, “ummadığın taş yarar baş”, “Ek tohumun hasını, çekme yiyecek yasını” ve “Akıllı sinek yoğurda konar, şehire gelir; akılsız sinek ciğere konar, köye gider.” atasözlerinde ise, daha çok, bilgi birikiminin en değerli ve örgütsel taleplere uygun olanına dikkat çekilerek, böylelikle, işletmedeki faaliyet süreçlerinin de sağlıklı ve verimli yürütülmesini katkı sağladığına değinilmektedir.

Organizasyonlardaki süreçlere ilişkin olayların, olguların ya da durumların anlaşılmasında ve değerlendirilmesinde kullanılan verilere vurguların yapıldığı, “İş bilen kılıç kuşananın”, “Boş fiçı çok langırdar”, “mayasız yoğurt çalınmaz”, “sel gider kum kalır”, “Biliyorsan konuş alim sansınlar, bilmiyorsan sus adam sansınlar”, “mühür kimdeyse Süleyman odur”, “Varsa hünerin, her yerde vardır yerin”, “Altının kadrini sarraf bilir” atasözlerinde ise, bilginin değerine atıflar yapılmaktadır.

3.a.Örgüt Geliştirme: Örgüt yapısının iyileştirilmesi, insan kaynakları potansiyelini geliştirme çabaları, örgütsel yapıya ilişkin teknik süreçlerin iyileştirilmesi ile yönetici ve diğer personelin yetenek ve becerilerinin geliştirilmesini.

3.b.Öğrenen Organizasyon: Bir organizasyonun kendine özgü bir düşünme ve çalışma yöntemi geliştirecek şekilde, alternatif karar verme ve problem çözme yeteneklerini geliştirmesidir. Organizasyonların, sürekli olarak yaşadıkları olaylardan çıkarabildikleri sonuçlar ile çevre şartlarına kendilerini uydurabilmeleri, personellerini çevre şartlarına göre geliştirici bir sistem kurabilmeleri ve bu sistem sayesinde sürekli değişen ve kendini yenileyen dinamik örgüt.

Anahtar Kavramlar: Örgüt Geliştirme, Sorun Çözme, Personel Geliştirme.

“Çalış benim için, öğren kendin için” atasözünde, her iş etkinliğinin bir deneyimi sağlamakta olduğu; bu deneyimin ise beraberinde öğrenmeyi getirdiğine işaret edilmektedir. Kazanılan her yeni bilgi ise, organizasyon çalışanları için yeni sorun çözme becerileri kazandırmaktadır. Benzer şekilde, “Bilmemek ayıp değil, öğrenmemek ayıp”, “Tarlada izi olmayanın harmanda yüzü olmaz”, “lafla peynir gemisi yürümez”, “yoktan yonga olmaz”, atasözünde de, bilgisini yenilememek ve kendini geliştirmemenin kusur olmasına vurgu vardır. “Bin bilsen de bir bilene danış” ve “Varsa hünerin, her yerde vardır yerin”, “Cevherin kadrini ancak cevherci bilir” atasözlerinde ise, bilginin bir işin yapılmasında ve bir birikimin ortaya çıkarılmasındaki payına değinilerek; bir yöneticinin personeline yönelik geliştirici öğrenme etkinliklerine olan ilgisi değerlendirilmektedir.

Uzmanların, örgüt disiplinine uygun olarak bilgiye ihtiyaç duyan diğer personelle birlikte, bir takım ruhu içinde çalışma becerisine sahip olmalarına yönelik hazırlanmış hiyerarşik temelli yapılanma. “Merdiven ayak ayak çıkılır”, “Yolu sormak, kaybolmaktan iyidir”, “Bakmakla usta olursa köpekler kasap olurdu”, “Dane tükenmeyince, değirmen durmaz”. Bununla birlikte, bir bütün olarak örgütsel yapısının iyileştirilmesi, çalışanların geliştirilmesi ve süreçlerin iyileştirilmesinin söz konusu edildiği “maşa varken elini ateşe sokma”, “Söz var iş bitirir, söz var baş yitirir”, “her yiğidin bir yoğurt yiyişi vardır”, “Altının kadrini sarraf bilir “Söz var iş bitirir, söz var baş yitirir” ve “İş bilen kılıç kuşananın”, atasözlerinde üretmeyen, bir katma değer ortaya koymayan kurumsal yapılardaki olguya temas edilmektedir.

Kurumsal başarının arttırılmasına değinen “Akıl toprak değil ki herkes başına savura”, “yoktan yonga çıkmaz”, “lafla peynir gemisi yürümez”, “tırnağın varsa başını kendin kaşı”,

Akın, A. (2008). Doğudan Batıdan: Bir kültür ögesi olan “Türk Atasözleri’nin “Yönetim Paradigmaları” açısından incelenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

“Altının kadrini sarraf bilir”, “sağılır ineğin buzağısı kesilmez”, “yürük ata kamçı değmez” “yumurtlayan tavuk bağırğan olur”, “Olsa ile bulsayı ekmişler, hiç bitmiş”, “ummadığın taş yarar baş”, “Yiyen bilmez doğrayan bilir”, “kaynayan kazan kapak tutmaz”, “İş bilen kılıç kuşanının”, “yol ile giden yorulmaz” atasözlerinde de iç ve dış çevresel değişimleri yararlı hale getirecek ilişkilerin vurgulandığı ve örgütsel ilişkilerin ve sorun çözme kapasitesinin geliştirilmesine vurguların yapıldığı görülmektedir.

4. Stratejik Yönetim: Örgütsel normlar, hedefler, misyon ve vizyon göz önünde bulundurularak gerek tüketiciler, rakipler, sendikalar, satıcılar ile sosyal, politik, ekonomik ve doğal çevre faktörlerinin gerekse örgütlerin üstünlük, zayıflık, tehditler ve fırsatlar ölçeğinde değerlendirilmesiyle, geleceğe ilişkin projeksiyonlar yapılmasıdır. Örgüt iç ve dış çevresinin birbirleriyle ilişkilerinin analiz edilerek, organizasyonun uzun dönemli amaçlarına ulaşabilmesi için uygun davranış biçimlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecidir. Gelecek stratejisi yapan işletmeler, örgütsel misyon ve vizyon çerçevesinde ulaşmak istedikleri hedeflere zaman ve düzey olarak ulaştıracak araçları, avantajları ve zayıflıkları dikkate alarak belirlemek durumundadırlar.

Anahtar Kavramlar: Strateji, İç ve Dış Çevre Faktörleri, Örgüt Misyon ve Vizyonu.

Organizasyonlarda araçların, süreçlerin ve insan kaynaklarından kaynaklanabilecek risklerin varlığı göz önünde bulundurularak, geleceğin planlanmasını “Bin düşün, bir ölç” ve “Bin atın varsa bin dinlen, bir atın varsa in dinlen” atasözlerinde görmek mümkündür. “Ek tohumun hasını çekme yiyecek yasını” atasözünde ise, çalışma yaşamında en uygun stratejilerin uygulanmasıyla, fonksiyonel süreçlerde bir sorun yaşanmayacağı dile getirilmektedir. Benzer olarak, yanlış amaç, araç, süreç ve yöntemler ile faaliyet gösteren organizasyonların ise çeşitli sorunlar yaşayabileceği “Tarlanın iyisi suya yakın, daha iyisi eve yakın”, “Klavuzu karga olanın burnu b...tan kalkmaz” atasözünde ifade edilmektedir. Öte yandan, “Dibi görünmeyen suya girme”, “Bakkal isen azdan başla, rençber isen tarlayı üçle, malcı isen dışta kışla, batakcı isen öğleyin uykuya başla” ve “Tarla çayırda, bağ bayırda” atasözlerinde sosyal konuma ve koşullara göre geleceğin dizayn edilmesinin gerekliliği; “Geniş gününde dar gezen, dar gününde geniş gezer” atasözünde ise, işlevsel olarak, bir aracın ya da gerekli zamanın fazlalığının, gelecekte sınırlı olabileceği düşüncesiyle ekonomik ve rasyonel kullanımına vurgu yapılmaktadır.

Yönetimdeki stratejik yanlışlıklara ilişkin olarak “itin akılsızı durur durur da, kurban bayramında sılaya gider” ve “Irmak geçerken at değiştirilmez” atasözlerinde, strateji

uygulamaları sonucuna bakılmadan, başka bir stratejiye geçilmesinin yanlışlığına işaret edilmektedir. “Sakla beni varken, bulunayım sana yokken”, “Sakla samanı gelir zamanı”, “Bilmediğin işe karışma, bilmediğin yola gitme!”, “İtle çuvala girilmez”, “Dibi görünmeyen suya girme”, “Eşeğini sağlam kazığa bağla da canavar yerse de yesin” gibi atasözlerinde, işletmecilik faaliyetlerindeki riskli unsurlar içeren her sürecin, bireysel ve kurumsal sorunlara yol açabileceğın temas edilmektedir. Yine, “Er çıkan yol alır, er evlenen döl alır”, “Bakarsan bağ olur bakmazsan dağ olur”, “Geniş günün de dar gezen, dar günün de geniş gezer”, “Evdeki hesap çarşıya uymaz”, “Vakitsiz öten horozun başını keserler” atasözlerinde, örgütsel planlamadaki zamanlamanın sonuçlar üzerindeki kalıcı etkileri üzerinde durulmaktadır.

Örgütsel misyona uygun davranışlar sergilemede öne çıkan “Akıllı sinek yoğurda konar, şehire gelir; akılsız sinek çiğere konar, köye gider”, “Akrabanla varış geliş et, alış veriş etme”, “Ağustosta beynin kaynasın, kışın da tencere kaynasın”, “yalnız öküz çifte koşulmaz”, “Dağ başında harman yapma, savurursun yel içinde”, “kocana göre bağla başını harcına göre pişir aşını”, “İrmak geçerken at değiştirilmez” gibi atasözlerinden bahsedebiliriz.

Örgütsel vizyon oluşturmaya yönelik stratejiler için “bir akçe ile dokuz kubbeli hamam yapılmaz”, “Tarlanın eve, kadının yere bakarı”, “Üflemekle hamam ısınmaz “yarım hekim candan yarım hoca dinden eder”, “yol ile giden yorulmaz”, “Söz var iş bitirir, söz var baş yitirir”, “yoktan yonga olmaz”, “tereciye tere satılmaz”, “tek kanatla kuş uçmaz”, “mayasız yoğurt tutmaz” atasözlerinde, genel olarak işletmelerdeki proje üretim süreçlerine ilişkin adımlarda hayalci adımlar atmamanın gerekliliği üzerinde durulmaktadır.

5.a. Beyin Fırtınası: Organizasyondaki çalışma ekiplerindeki bireyin, bir konuya ilişkin yaratıcı düşüncelerini yapılacak müzakere toplantılarında açıklamaları ve tartışmaları.

5.b. Kalite Çemberleri: Organizasyonlardaki çalışma takımlarının, bir konuya ilişkin olarak, belli zamanlarda ve gönüllü gruplar halinde bir araya gelmesiyle oluşan oturumlarda; etkililik, kalite, verimlilik ve yönetim sorunları üzerine gerçekleştirilen tartışma ve çözüm geliştirme süreci.

5.c. Duyarlılık Eğitimi/Takım Çalışması: Organizasyonlarda çalışanlar arası ilişkileri, iş görme yöntemlerini ve takım etkinliğini daha iyi bir seviyeye getirmeyi hedefleyen, takım etkinliğini azaltıcı engelleri tesbit ve teşhiş ederek, önleyici tedbirlerin alındığı süreçtir. Çalışanların iş ortamındaki duygu ve tutumlarını analiz ederek, aralarındaki iş ilişkilerinin geliştirilmeye çalışıldığı eğitim bir eğitim sürecini içermektedir.

5.d. T Grubu Çalışmaları: Belirlenmiş bir konuya veya kurala bağlı olmayan, kıyasla az sayıdaki kişinin birebir ilişkilerine dayalı toplantı ya da oturumlar yapılması.

Anahtar Kavramlar: Sorun Çözme, Geliştirme, Örgütsel Davranış, Bilgi Paylaşımı.

İnsanların bir sorun çözümü için uygun olanı bulma çabalarının birlikte planlanması ve iş ortamında aralarında ilişkiler bulunan çalışanların kendilerini fark etmelerini sağlamak ve dolayısıyla, başkaları ile daha verimli bir iş çalışması ortamı sağlayacak yeteneklerini geliştirmek önemlidir. Çünkü, birlikte çalışmanın avantajı, örneğin, bir beyin fırtınasından sonra ortaya en uygun görüşün çıkmasıdır. “Bir elin nesi var iki elin sesi var” ve “El eli yıkar, iki el de yüzü.” atasözlerinde ise, ortak aklın, organizasyonlarda verimliliğe katkı sağlayabilmesi için etkili bir zamanlama ve fonksiyonel kullanıma işaret edilmektedir. Öte yandan, “akıl yolu birdir”, “nerede birlik, orada dirlik”, “Sürüden ayrılan kuzuyu kurt kapar.” ve “Akıl akıldan üstündür” atasözlerinde bu anlayışa vurgu vardır.

İletişim, önderlik, grup süreçleri ve davranışları gibi çeşitli sosyal süreçler açısından, çalışanların birbirleriyle karşılıklı etkileşim içerisine girmenin ortaya çıkardığı sonuçları içeren olgulara ise, "Otuz iki diştten çıkan, otuz iki mahalleye yayılır", “Lokma çiğnenmeden yutulmaz”, “İnsan söyleşe söyleşe; havyan koklaşa koklaşa anlaşır”, “Yolu sormak, kaybolmaktan iyidir”, “Komşu komşunun külüne muhtaçtır” “Danışan dağı aşmış, danışmayan düzde şaşmış”, “Öğidi ver alana, kulağında kalana” atasözlerinde vurgu yapılmaktadır. Diğer taraftan, bilindiği üzere, bilgiye dayanan akletme; gerek personel işlevleri gerekse örgütsel işlevler için önemli bir girdidir. “Akıl toprak değil ki herkes başına savura”, “Akıl akıldan üstündür”, “Akıllı bildiğini söylemez, deli söylediğini bilmez” atasözlerinde, “bilgi” anlamındaki “akıl” unsurunun toplumsal kabul açısından değeri ve fonksiyonelliğine vurgu yapılmaktadır.

6. Jung-Adler Kişilik Kuramı: Kurama göre, insanlık tarihi boyunca kalıtım yoluyla devredilmiş ırk ortak özellikleri mevcuttur ve birey davranışları da geçmişten etkilenmektedir. Bunun yanında, bireyin sosyal yaşamdaki temel isteklerinden birisi kendini güçlü kılmaktır. Eğer, birey kendini yeterince güçlü hissetmezse toplumda aşağılık kompleksi içinde hareket edecektir. Dolayısıyla, birey, kendini toplumda güçlü kılacak başka sosyal alanlardaki çabalarıyla kompleksini gidermeyi hedefler.

Anahtar Kavramlar: Bireysel Davranış, Benlik, Kalıtım.

Otoriter yönetim altında yaşayan bireylerin, psikolojik bir edilgenlikle yükselme hedefleri azalır ve ikincil durumda kalmayı yaşam felsefesi haline getirirler. “Otu çek köküne

bak”, “Huylu huyundan vazgeçmez”, “ön tekerlek nere giderse arka tekerlek ora gider”, “Anasına yakın kızdan, ormana yakın domuzdan kork”, “Eşeği düğüne çağırılmışlar; ya odun eksiktir, ya su demiş”, “Sarı öküzün yanında duran; ya huyundan ya tüyünden kapar”, “Anasının kucağında uyuyan çocuğun yüreği yağlanır”, keçi nereye çıkarsa oğlağı da oraya çıkar” atasözlerinde bu yönde vurgular dikkati çekicidir.

“Oğlan dayıya, kız halaya çeker”, “Evli evinde, köylü köyünde gerek”, “Karga kekliği taklit edeyim demiş, yürüyüşünü unutmuş”, “Katıra cilve yap demişler tutmuş çifte atmış”, “Çingeneye beylik vermişler, önce babasını asmış”, “köpeğe gem vurma kendini at sanır”, “Karıncanın zevali gelince kanatlanır” atasözlerinde ise, bireyin olgun olmayan davranışlar göstermesi ve toplumsal ortamlarda bireyin kendini ispatlama çabası içine girmesine değinilmektedir. “Kedinin usluluğu fare görünceye kadar”, “Eşeğin yavrusu sıpa, terbiyesi sopa”, “kuzguna yavrusu anka görünür” atasözlerinde ise kalıtsal yolla devralınmış olan özelliklerin uygun ortamlarda hemen ortaya çıkabildiğine işaret edilmektedir.

7. Maslow’un İhtiyaçlar Kuramı: Bu yaklaşım, giderildiğinde bireyin tatmin olduğu aksine bir durumda ise acı ve tatminsizlik veren fizyolojik, güvenlik, sevgi ve aidiyet, saygınlık, kendini gerçekleştirme gibi sosyal ihtiyaçları içermektedir. Bir piramit şeklinde Maslow tarafından kurgulanan yapıya göre, beslenme vb. gibi fizyolojik ihtiyaçlar en temel ihtiyaçlardır ve en alt basamakta bulunur. Bir alt basamaktaki ihtiyaçlar sağlanmadıkça çalışanlar, bir üst basamaktaki ihtiyaçların doyurulmasına istek duymaz.

Anahtar Kavramlar: Çalışanları Güdüleme, İhtiyaçlar, Tatmin.

İnsanlardaki biyolojik temel ihtiyaçlara dikkat çekilen “Aç ayı oynamaz”, “Aça arpa ekmeği etten lezzetli gelir”, “Aç olana acı soğan baklava”; aidiyet ve sevgi gereksinimine işaret edilen, “Aç, katık; uyku, yastık istemez”; özel bir ihtiyaca odaklanmayı içeren “Aç koyma hırsız olur, çok söyleme yüz­süz olur, çok değme arsız olur”, “Aç köpek fırın deler”, “Ayının kırk oyunu bir yabani armudun başınadır”, “Emek olmadan yemek olmaz”. “Yağ acı olunca pilav da acı olur”, “Arpa verilmeyen at kamçı zoruyla yürümez” “Üflemekle hamam ısınmaz”, “yalnız taş duvar olmaz” atasözlerinde ise daha çok sosyal temalar açısından sosyal yaşamdaki olgulara değinilmiştir.

Kariyer hedefleri olan ve bu hedeflere ulaşmak için belli bir performansın gerekli olduğuna işaret edilen “Bakmakla usta olursa köpekler kasap olurdu”, “Çiçek sulandığında, saksı ıslanır”, “Emek olmadan yemek olmaz”, “deriyi yüzüp kuyrukta bıçak bırakma”,

“Çürük merdivenle dama çıkılmaz”, “Tarlada izi olmayanın harmanda yüzü olmaz”, “mürüvvette endaze olmaz” atasözlerinde ise sosyal ve psikolojik temalara değinilmektedir.

Kurumsal kariyer beklentileri karşılanan birey, yapısal değişmelere olumlu yaklaşmakta iken; diğerleri için kötümser bir tablo oluştuğuna ise “yerine düşmeyen güzel yerine yerine, boyuna düşmeyen esvap sürüne sürüne eskir”, “Tok domuz yulaf yemez”, “tekkeyi bekleyen çorbayı içer”, “parayı veren düdüğü çalar”, “Tereciye tere satılmaz.”, “Kar susuzluk kandırmaz kavurga karın doyurmaz” gibi atasözlerinde vurgular vardır.

8. Beklenti Kuramı (Vroom): Bireyin iş başarısının, ödüllendirilme beklentisine dayandığını ileri süren kuram. Beklenen sonuçlara ulaşabilmek için, bireyi, belirli yönde motive eden temel dürtünün, sahip olmak istediği beklentileri olduğunu ileri sürülmektedir. Buna göre, birey, beklediğine karşılık bulduğunda işinde tatmin olmaktadır. Kuram üç temel kavramı içermektedir: Valans, bireyin bir çaba sonucu elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Bekleyiş, bireyin algıladığı olasılıktır; araçsallık ise, bireyin belirli bir çabayla belirli düzeyde performans göstermesidir. Bu performans belirli bir şekilde ödüllendirilebilir.

Anahtar Kavramlar: Ödüllendirme, Bireysel İhtiyaç, Performans.

Bireyin, örgüt için gösterdiği çabalarının karşılığının bir değeri olmalıdır ve buna bağlı olarak göstereceği hem çabalarının hem de başarısının karşılığını tam olarak alacağını bilmelidir. “Emeksiz yemek olmaz”, “Parayı veren düdüğü çalar”, “Tay besleyen ata biner”, “Yumurtayı seven tavukların patırtısına katlanır”, “gülü seven dikenine katlanır”, “Çömleği yapan kulpunu da takar” atasözlerinde buna yönelik vurgular yer almaktadır.

“Lokma, karın doyurmaz, şefkat arttırır”, “verirsen doyur vurursan duyur”, “Erken kalkan yol alır, er evlenen döl alır” atasözlerinde, bireylerin, ihtiyaç ve beklentiler bakımından birbirlerinden farklı oldukları ve iş başarısı sonucu bireye verilecek ödüllerin, beklentileri karşılayabilmesine işaret edilmektedir. Ayrıca, “boynuz kulağı geçer” atasözünde ise, belli bir çabanın sonucunda, brikim olarak kendisinden daha ileri noktada olanların geçilebileceğine yönelik vurgu vardır.

9. Klasik Koşullama Yaklaşımı: İnsanlardaki öğrenme eğilimlerinden birisi deneme-yanılma şeklindeki öğrenmeye dayanmaktadır. Öğrenme davranışı, bir problemle karşılaşıldığında deneme-yanılma yoluyla çözüm üretmeye bağlı olarak gerçekleşmektedir. Birey davranışlarının değişmesi, zihinde meydana gelen öğrenme yansımasındandır. Edimsel koşullanmaya göre, davranışları, karşılaşılan sonuçlar belirlemektedir. Pekiştirilen davranış, davranışın tekrarlanmasını sağlar.

Anahtar Kavramlar: Karar Alma, Öğrenme, Koşullama, Uyarma.

Öğrenme, uyaran ve tepki arasındaki ilişkiden ibarettir ve tepki söz konusu olduğunda uyarı ortaya çıkar. “Ağlamayana mama vermezler”, “Yağ acı olunca pilav da acı olur”, “Ateş olmayan yerden duman çıkmaz”, “ürümesini bilmeyen it sürüye kurt getirir” atasözlerinde bu boyuta işaret edilmektedir. Bunun yanında, “İstenmeden yenen aş ya karın ağrıtır ya baş”, “Çok söyleme arsız edersin aç bırakma hırsız edersin”, “yerine düşmeyen güzel yerine yerine, boyuna düşmeyen esvap sürüne sürüne eskir”, “Eşeğin yavrusu sıpa, terbiyesi sopa” atasözleri ise, pekiştirme ile davranış değiştirmeye dayalı öğrenme sonucu uyarıcı ile davranış arasında bir ilişki kurulmasına örnektir.

Kurama göre, karar verme sürecinde, safhalar itibariyle iyileştirmeden çok sıçramalı iyileştirmeye yönelik olan “verilere dayalı olma” söz konusudur. Bu yönde vurguların yapıldığı atasözlerine örnek olarak ise “Işığını akşamdan evvel yakan, sabaha çırasında yağ bulamaz”, “yağına kıymayan çöreği kuru yer”, “yerine düşmeyen güzel yerine yerine boyuna düşmeyen esvap sürüne sürüne eskir”, “Eşeğin yavrusu sıpa, terbiyesi sopa”, “Varsa pulun, herkes kulun”, “Her düdük istediğin gibi ötmez”, “Dokuz nasihatten bir serencam iyidir” atasözleri verilebilir.

10. Performans Yönetimi: Çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi hedefleyen örgütsel sistemdir. Örgütsel ve bireysel hedeflerin uyumuna dayanmaktadır. Performans kriterleri ölçü alınarak, eşit değerlendirme ve yönetimin desteği ile gerçekleştirilir. Bireysel ve örgütsel düzeyde performans düzeyindeki yükseklik, gelişmişlik ve verimlilik açısından önemli bir katalizördür. Bazen performans yeterliliği olan personel yaptığı işe katkı sağlayabilirken, bir başkası ancak bir eğitimle bunu sağlayabilir.

Anahtar Kavramlar: Performans, Ödüllendirme, Yeterlilik.

Mevcut bireysel performansın iş yapma yeterliliği göstermesini “Sen işlersen mal işler, insan böyle genişler”, “Ne doğrarsan aşına o gelir kaşığına”, “Parayı veren düdüğü çalar”, “Ayinesi iştir kişinin, lafa bakılmaz”, “Emek olmadan yemek olmaz”, “Tay besleyen ata biner”, “yürük ata kamçı değmez”, “Yiğidi öldür, hakkını yeme”, “Dokuz nasihatten bir serencam iyidir”, “Altın kılıç demir kapıyı açar”, “Yenilen pehlivan güreşe doymaz”, “Hayvanın dişine, insanın işine bakarlar” atasözleri ile ifade etmek mümkündür.

“Olsa ile bulsayı ekmişler, hiç bitmiş” , “Ağacın meyvesi olunca, başını aşağı eğer” “Tay besleyen ata biner”, “meyveli ağacı taşlarlar”, “Yenecek aş, buğundan belli olur”, “işleyen demir ışıldar”, “hüner sahibini azad eder”, “Arı balı etrafında dolaşır”, “kalaylı bakır

küflenmez”, “kaynayan kazan kapak tutmaz”, “Testiyi kıran da bir, suyu getiren de”, “Parayı veren düdüğü çalar” atasözlerinde ise, kurumsal iş tanımlarında ve iş analizlerinde belirlenmiş standartlara düzeylerine, çalışanların ne derece ulaştığını ölçmeyi amaçlayan ve geri besleme sağlamak suretiyle bireysel performansın geliştirilmesine yönelik çalışmalara yönelik vurguların yapıldığını görülmektedir.

11. Sistem 1-4 Önderlik Modeli:

Sistem 1: Sömürücü-Otoriter Önderlik: Önder, kurum personelini ilgilendiren kararlarda kesin belirleyicidir ve asları cezalandırarak güdülemektedir.

“Mazlumun âhı, indirir şahı”, “Köpeksiz köye kurt iner”, “deli ile devletli bildiğini işler”, “Çobansız koyunu kurt kapar”, “tayfa ne kadar çok olsa da iş kaptandır”, “Eşeğin yavrusu sıpa, terbiyesi sopa”, “Ön tekerlek nere giderse arka tekerlek ora gider”, “mühür kimdeyse Süleyman odur”, “herkesin akı bir olsa koyuna çoban bulunmaz” atasözlerinde bu yöne işaret edildiği görülmektedir.

Sistem 2: Yardımsever-Otoriter Önderlik: Önder, kurumsal işleyişte aslarla ilişkilerindeki cezalandırma ve ödüllendirme anlayışını duruma göre belirlemektedir. Kararlara katılımda belli düzeyde yetkilendirme söz konusu olmaktadır.

“Baş sallamakla kavuk eskimez”, “tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır”, “Anasının kucağında uyuyan çocuğun yüreği yağlanır”, “Lokma çiğnenmeden yutulmaz”, “Mahkeme kadiya mülk değil”, “El eli yıkar, iki el de yüzü.”, “Arpa verilmeyen at kamçı zoruyla yürümez”, “Her koyun kuzusuna meler” atasözleri bu bağlamda örnek verilebilir.

Sistem 3: Katılımcı Önderlik: Önder, kurumsal süreçlerde diğer personelin kararlara katılımları sağlamayı hedefler ve yukarı doğru iletişim sürecini işleterek, ödüllendirme yoluyla güdülemeyi tercih eder.

Sistem 4: Demokratik Önderlik: Bu yaklaşımda da, önderin aslarla ilişkileri güven temelinde işlemekte ve başarı ödüllendirilmektedir. Örgütsel süreçlerde birlikte karar alma ve dikey iletişim söz konusudur. Sistem 3 ve Sistem 4’e birlikte örnek verilebilir.

Anahtar Kavramlar: Otoriter/Demokratik/Katılımcı/Destekleyici Önderlik

“Bir elin nesi var iki elin sesi var”, “nerde birlik orada dirlik”, “yalnız öküz çifte koşulmaz”, “yalnız taş duvar olmaz”, “Bir elin nesi var iki elin sesi var”, “iki fındık bir olsa bir koyun başını yaralar”, “her yiğidin bir yoğurt yiyişi vardır” bir elin nesi var, iki elin sesi var”, “Her kuş sürüsüyle uçar” sayılabilir. Öte yandan, “eşek kızınca beygiri oyup

geçer”, “Boynuz kulağı geçer”, “koy avucuma koyayım avucuna” atasözlerinde, kurumsal işlevlerin yerine getirilmesinde astları daha motive edici yöne temas edildiğini görmekteyiz.

12. a. Çatışma Yönetimi: Örgütsel görevlere bağlı yetki ve sorumluluklardan ya da görülmekte olan işlerin fonksiyonlarından, algılamalardan, amaçlardan, iletişim, statü, çıkarlar, koşullar, denetim alanı, güç, kişilik ve yönetim tarzlarından kaynaklanan; farklılıkların teşhisi ve nedenlerinin araştırılmasını içeren; çözüm alternatiflerinin tespiti, uygulanması ve gelişmelerin takip edilmesine dayanan süreçtir.

12.b. Kriz Yönetimi: Organizasyonlarda iç veya dış nedenlere dayanan ve yöntem, uygulama ve insan faktörlerinden kaynaklanabilen sorunların tesbiti ve çözümüne ilişkin planlar hazırlanması, uygulanması ve iyileştirme çalışmalarını içermektedir.

Anahtar Kavramlar: Amaç, Algılama, Çıkar ve Uygulama Farklılık ve Uyuşmazlığı.

Organizasyonlardaki yürütülen faaliyetlerle ilgili yöntem ve uygulamalardan kaynaklanabilen sorunların tesbiti ve çözümüne olarak öne sürülebilecek olan atasözleri arasında; “Söz var iş bitirir, söz var baş yitirir” atasözünde, çözümü sağlayan bazı sözlerin sorun çözmedeki etkililiği dile getirilmektedir. “Kötülük her kişinin karı iyilik er kişinin karı” ve “Derdini söylemeyen derman bulamaz” atasözlerinde ise, sorun çözme süreçlerine ilişkin bireysel telkinlerin önemine vurgu yapılmaktadır. Bu anlamda, “tekdir ile uslanmayanın hakkı kötektir” atasözü de bu çözüm sürecine ilişkin başka bir boyuta değinerek, sert tutum göstermenin yönlendiriciliğine temas etmektedir. “Aza kanaat getirmeyen çoğu bulamaz”, “köprüyü geçinceye kadar ayıya dayı denir”, “Üveye etme özünde bulursun, geline etme kızında bulursun” ve “İtle dalaşmaktan çalıyı dolanmak yeğdir”, “İki horoz bir pinde (kümeste) geçinemez” atasözlerinde ise, bir çatışma ortamına yol açabilecek dönemlerdeki psikolojik öneriler ve yaklaşım biçimlerine örnekler verilmektedir.

“Ölümü gören, hastalığa razı olur”, “Olmuşla ölmüşe çare bulunmaz”, “Vakitsiz öten horozun başını keserler” ve “İğneyi kendine batır çuvaldızı başkasına” atasözlerinde bir çatışma nedeni olmaya aday etkenlerin oluşma süreçlerine değinilerek, söz konusu unsurların doğal sonuçları üzerinde durulmaktadır. Kriz ya da çatışmanın daha çok olumsuz yönüne temas eden bazı atasözleri arasında, “Ayıkla pirincin taşını”, “Zor ile güzellik olmaz” atasözünü sayabiliriz. Burada, örgütlerde birey, araç ya da süreçlerden kaynaklanan sorunların bir çatışma kaynağı haline gelmesi halinde çözüm yollarındaki karmaşa anlatılmaktadır. “Olan dört bağlar, olmayan dert bağlar” atasözünde ise, işe ilişkin araç ve yeteneği olanın, daha avantajlı olduğuna işaret edilmektedir.

Süreklilik taşıyan davranış bozukluklarının kaynağına dikkat çekilen, “Üzüm üzüme baka baka kararır” ve “Sarımsağı gelin etmişler kırk yıl kokusu çıkmamış” atasözleri örnek verilebilir. “İtle dalaşmaktan çalıyı dolanmak yeğdir. “Ölümü gören, hastalığa razı olur”, “Derdini söylemeyen derman bulamaz”, “Borç uzayınca kalır, dert uzayınca alır”, “tebdil-i mekanda ferahlık vardır”, “tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır”, “zararın neresinden dönülse kardır” atasözleri sayılabilir. “Gavura kızıp oruç bozulmaz” yani, kişi ya da kurumlarla problem halinde, yapılacak işler terk edilememesi ve yanlış davranışlar sergilemekten, sahiplerinin de zarar görebileceği dile getirildiği, “Eden bulur inleyen ölür” atasözlerini saymak mümkündür. “Yukarı tükürsen bıyık aşağı tükürsen sakal” atasözünde, çatışma kaynağı sorunlar karşısında çözüm zorluğuna işaret edilmektedir.

“Yelin, selin, elin önüne geçilmez”, “lafla peynir gemisi yürümez”, “zararın neresinden dönülse kardır”, “Ummadığın kütük (çocuk) arabayı devirir”, “Araba devrilince yol gösteren çok olur”, “El elin eşeğini türkü çağırarak arar”, “Zornan it ava gitmez”, “Işığını akşamdan evvel yakan, sabaha çırasında yağ bulamaz”, “tebdil-i mekanda ferahlık vardır”, “Yatan itin kuyruğuna basılmaz” atasözlerinde ise, krize bağlı çatışma süreçlerinin önüne geçilmesi için belli başlı yöntemleri dikkate almaya yönelik önerilerde bulunmaktadır.

13. Durumsal Önderlik: Örgütsel süreçlerde önderlik davranışlarını belirleyici olan, örgüt üyelerinin tutum ve davranışları ile mevcut koşullardır. Önderlik davranışlarının, farklı örgütsel koşullarda birbirinden farklı tutum ve davranışlara bürünebileceği esasına dayanmaktadır. Kişiyi önder yapan fonksiyonların, sahip olunan nitelikler yanında, astlarla ilişkiler, organizasyonun yapısal özellikleri vb gibi boyutlar olduğu temeline dayanmaktadır.

Anahtar Kavramlar: Önderin nitelikleri, Örgütsel Koşullar, Üyelerle İlişkiler.

“Her yiğidin bir yoğurt yiyişi vardır”, atasözünde, farklı çalışma koşullarında farklı liderlik tutumların geçerliliğine işaret edilmektedir. Sorun çözücü liderler birikimlerine göre problemleri çözerler. “At sahibine göre kişner”, “Evli evinde, köylü köyünde gerek”, “Yakın dost hayırsız akrabadan yeğdir”, “Evdeki hesap çarşıya uymaz”, “Dostluk başka, alış veriş başka”, “Zengin arabasını dağdan aşırır, züğürt düz ovada yolunu şaşırır” atasözlerinde örgütsel süreçlerde yönetici lider konumundaki bireylerin farklı koşullarda farklı tutumlar belirlemelerine vurgular yapılmaktadır. Diğer bir deyişle, farklı özellikler barındıran ortamlar farklı davranışları gerekli kılmaktadır. Öte yandan, durumsal liderlik fonksiyonları, aynı zamanda birbirinden farklı fonksiyonların söz konusu edildiği süreçleri de içermektedir. Buna ilişkin olarak şu atasözleri örnek verilebilir: “Yağmur yağsa kış değil mi? Kişi hâlini bilse

hoş değil mi?”, “Yağına kıymayan, çöreğini yavan yer” “yerine düşmeyen güzel yerine yerine, boyuna düşmeyen esvap sürüne sürüne eskir”, “her horoz kendi çöplüğünde öter”.

14. Zaman Yönetimi: Çalışma yaşamına bağlı olan zamanın en verimli şekilde değerlendirilmesinde etkili süreçlerin yönetimidir. Çalışma süreleri içerisinde, çalışmayan bireylerin faal personelin zamanını almasına izin vermeme; belirli süreleri dinlenmeye ayırma; iş ve iş dışı faaliyetleri düzenleme; boş zamanları planlama ve personelin belli bir zamanda belirlenmiş yalnız bir işle meşgul olması gibi süreçleri içermektedir.

Anahtar Kavramlar: İş Süresi, Çalışma Zamanlarını Düzenleme,

Zaman kavramının en rasyonel şekilde kullanılması açısından “Acele giden ecele gider”, “Acele işe şeytan karışır”, “Acele eden köpek, gözsüz enikler”, “Acele ile menzil alınmaz” atasözlerinde, bir işlemi uygun tamamlama vaktinden önce sona erdirmek, kimi olumsuzlukları beraberinde getirebildiğine vurgu vardır. “Sakla samanı, gelir zamanı”, “Rençber kırk yılda ticaret kırk günde” atasözünde zamana bağlı mesleki olgunlaşmadan bahsedilmekte iken; “vakit nakittir”, “Demir tavında dövülür”, “Er çıkan yol alır, er evlenen döl alır”, “Terazi var, tartı var; her şeyin bir vakti var”, “Geniş günün de dar gezen, dar günün de geniş gezer” atasözlerinde, boş süreleri planlı geçirmeye değinilmektedir. İş ve iş dışı faaliyetleri planlamaya, “ağustosta beynin kaynasın, kışın da tencere kaynasın”, “sabreden derviş muradına ermiş”, “Sabırla, koruk helva olur; dut yaprağı atlas”, “Zemheriden sonra ekilen darıdan, kocasından sonra kalkan karıdan hayır gelmez”, “Vakitsiz öten horozun başını keserler”, “Olmuşla ölmüşe çare bulunmaz”, işaret edildiği görülmektedir.

“Akıllı sayıntı sayasıya, deli oğlan everir”, “Bekle eşeğim bekle yaz gele; sahibin sana yonca vere”, “Sakla samanı, gelir zamanı”, “Ak akçe kara gün içindir” atasözlerinde, zamanın değerinden ve iyi kullanılması öngörülmektedir. “Sabırla, koruk helva olur; dut yaprağı atlas” atasözünde, çalışma yaşamındaki zaman kaynaklı bazı sorunların uzun vadede çözümlenebileceğine işaret edilmektedir. Yine, “yazın başı pişenin kışın aşı pişer”, “işini kış tut, yaz çıkarsa bahtına”, “Sarımsak yılında kokar”, “Bekle eşeğim bekle yaz gele; sahibin sana yonca vere”, “Saç kıvamını bulur hamur tükenir, yaş kıvamını bulur ömür tükenir”, “Vakitsiz öten horozun başını keserler”, “Vakitsiz açılan gül çabuk solar” atasözlerinde çalışanların zamanının iyi kullanmalarını içeren özlü ifadeler söz konusudur.

15. X Teorisi: Bu kuramın temelinde “normal insan çalışmaktan hoşlanmaz; sorumluluktan kaçır; bencildir; yeniklere direnir; katılımcı değildir” felsefesi yatar. Genel olarak, insan unsurunun örgütsel etkinliklerdeki iradi zayıflıklarını esas almaktadır.

Anahtar Kavramlar: İnsan, Sorumluluktan Kaçma, Tembellik, Verimsizlik.

“Nasihat istersen tembele iş buyur” atasözüyle, kişi, iş yapma eğiliminde değilse bahanelerle işi yürüttüğüne vurgu yapılmaktadır. Benzer şekilde diğer atasözleri arasında şunları saymak mümkündür; “Bekle eşeğim bekle yaz gele; sahibin sana yonca vere”, “At yedi günde, it yediği günde”, “Oynayamayan gelin; -yerim dar- der”, “Yattığı ahır sekisi, çağırdığı İstanbul türküsü”, “Güvenme varlığa düşersin darlığa “Çalıda gül bitmez, cahile söz yetmez”, “Bedava sirke baldan tatlıdır”, “Gavurun tembeli keşiş, Müslüman’ın tembeli derviş”.

“Gafile kelim, nafile kelim”, “Zornan it ava gitmez”, “Kişi refikinden azar”, “Eli hamur ovalar, gözü dana kovalar”, “namaza meyli olmayanın ezanda kulağı olmaz”, “Leyleğin ömrü laklakla geçer”, “Yazın gölge hoş kışın çuval boş”, “Armudun sapı var, üzümün çöpü var”, “Boş lakırdı karın doyurmaz”, atasözünde, aşırı davranış ve telkinlerin çeşitli sorunlara yol açacağı dile getirilmektedir. İş yapma isteği ve eğiliminde olmayan insanların genel özelliklerine işaret eden, “Leyleğin ömrü laklaka ile geçer” atasözünde sorumsuz ve asalak kişinin, iş yapmayarak, boş işlerle ilgilendiğine değinilmektedir. “Ayinesi iştir kişinin lafa bakılmaz”, “Lafla peynir gemisi yürümez” atasözünde ise, kişiyi değerlendirmede, söylemin değil, eylemin önemli olduğuna dikkat çekilmektedir.

Sosyal bir kusur arama açısından “fakirlik ayıp değil, tembellik ayıp” atasözü ile, tipik tembellik ve çalışmama açısından mazeret üretme davranışları olan sorumsuzlukların doğal olumsuz sonuçlarına; “Akıl olmayınca başta, ne kuruda biter ne yaşta” ve “İnek gibi süt vermeyen öküz gibi pulluk sürer”, “Tarlada izi olmayanın harmanda yüzü olmaz”, “Abdal düğünden, çocuk oyundan usanmaz” atasözlerinde vurgu yapılmaktadır.

16. Y Teorisi: Kurama göre, normal bir insan sorumluluk almaktan kaçmaz ve yaratıcılık ve ustalık yetenekleri ortalama olarak her insanda mevcuttur. Denetim ve cezalandırma uygulamaları, insanları her zaman için işletme amaçlarına yöneltecek yöntem olamaz. Ortalama insan çalışmayı tatmin aracı olarak kabul etmektedir.

Anahtar Kavramlar: Sorumluluk, Çalışkanlık, Etkinlik, Verimlilik.

“Dağ dumansız insan hatasız olmaz”, “İşleyen demir ışıldar”, “Harman döğen öküzün ağzı bağlanmaz”, “Sefa ile yenen cefa ile kazanılır”, “Çobanın gönlü olunca tekeden yağ çıkarır”, “Gençlikte taş taşı, kocalıkta ye aşı”, “Arpa verilmeyen at kamçı zoruyla yürümez” atasözlerinde; bireyin, uygun şartlarda performansını geliştireceğinden ve sorumluluk yüklenmekten kaçınmayacağından bahsedilmektedir. Çalışkan kişilerin iş şikayetlerini önemsemediğine işaret edilen, “Hamala semeri yük olmaz” atasözünde, insanın amaçlar

doğrultusunda kendini kontrol ederek çalışacağına değinilmektedir. “Yazın başı pişenin kışın aşı pişer”, “Adamın iyisi iş başında belli olur”, “tekkeyi bekleyen çorbayı içer” doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübeleridir. “Zahmetsiz rahmet olmaz”, “sefa ile yenen cefa ile kazanılır” atasözlerinde, bireyin bir işin yapılmasına bağlı olumlu sonuçlarına odaklanarak, iş süreçlerindeki sorumluluktan kaçınma davranışlarına vurgu vardır.

17. Toplam Kalite Yönetimi; bir işletmede üretilen mal ve hizmetlerin, süreçlerin ve personelin sürekli geliştirilmesi ile en optimum maliyet düzeyinde belirlenmiş müşteri ve diğer paydaşların gereksinim ve beklentilerinin karşılanması, böylece işletme performansının iyileştirilmesini içeren yönetim felsefesidir.

Anahtar Kavramlar: Kalite, Üstünlük, Sıfır hata, müşteri tatmini

Sıfır hata olgusunu içeren “Bakarsan bağ, bakmazsan dağ olur” atasözünde, kaliteyi elde etmek için üretim süreçlerinde etkinliğin öne çıkarıldığı görülmektedir. “Hangi taş büyükse, başını ona vur”, “Ağır taşı ne yer alır, ne sel”, “Al malın iyisini çekme kaygısını”, “yavuz at ününü kendi arttırır”, “Ek tohumun hasını çekme yiyecek yasını”, “Tarlanın iyisi suya yakın, daha iyisi eve yakını”, atasözlerinde, ürün ve hizmet olgusunu müşteri etkinliğine odaklayan kaliteye yönelik iyileştirmelerin ele alındığına vurgular yapılmaktadır.

“Rağbet güzel ile zenginedir”, “Ağacın meyvesi olunca, başını aşağı eğer”, “misk yerini belli eder”, atasözlerinde ise, üretim-tüketim ilişkilerindeki en uygun tercihin kalite olduğuna vurgu vardır. “Sana bana gelmezler, üne gelirler”, “Altın pas tutmaz, deli yas tutmaz.”, “yürük ata kamçı değmez”, “hüner sahibini azad eder”, “Arı balı etrafında dolaşır”, “Ucuz etin yahnisi yenmez”, “kalaylı bakır küflenmez” atasözlerinde ise, sürekli müşteri tatmini için, kalite üzerinde yoğunlaştırılmış personel katılımı ve iş süreçlerinin sürekli geliştirilmesinde tüm tarafların beklentilerinin yerine getirilmesine vurgular yapılmaktadır.

18. Liderlikte Özellikler Yaklaşımı; önderi başkalarından farklı kılan unsurların, sahip olduğu zihinsel ve fiziksel yetenek ve birikimler olduğu temeline dayanmaktadır.

Anahtar Kavramlar: “Sana bana gelmezler, üne gelirler”, “On parmağında on marifet”, “hüner sahibini azad eder”, “Marifet iltifata tabidir”, atasözünde, önderin sahip olduğu özellik ve yeteneklerinin fazlalığı ve ayırt ediciliğine vurgu yapılmaktadır. “Gemisini kurtaran kaptandır” atasözünde ise, önderin, zor koşullarda, örgütünü ve izleyicilerini destekleyici ve sahipleyci yönü ön plana çıkarılmaktadır. “Yürük ata kamçı değmez”, “Tatarın kılavuza ihtiyacı yok”, “güzel yüzlüden kırk günde usanılır, güzel huyludan kırk yılda usanılmaz”, “Var herifin gartına, çık göğsünün tahtına”, “küheylan at çul içinde de belli olur”, “Rağbet, güzel ile

zenginedir” atasözlerinde ise, yetenek ve birikimiyle farklı olan bireyin (önder) rağbet görmesine temas edilmektedir.

19. Argyris’in Olgunlaşma Kuramı: Organizasyonlarda olgun olmayan personel davranışları arasındaki ilkesizlik, pasiflik, vizyoner olmayan tutumlar, yapıcılıktan uzaklık gibi özelliklerin ele alındığı kuramda, bu niteliklere sahip olma, personelde, işe devamsızlık, isteksizlik, işten ayrılma vb. gibi bir çok motivasyon problemlerine sebep olabilmektedir.

Anahtar Kavramlar: Bireysel nitelik eksikliği, Rol uyumsuzluğu, Motivasyon.

“Şaşkın misafir ev sahibini ağırlar”, “Berduşun şaşkını, gözlük takar kış günü”, “deli ile devletli bildiğini işler”, “Sabır acı ise de (acıdır) meyvesi tatlıdır.”, “Tavuk değindiğinden, deli düşündüğünden belli olur”, “Gönül bir sırça saraydır, kırılırsa yapılmaz.”, “Hayvan yularından, insan ikrarından tutulur.”, “Bıçağı kestiren kendi suyu, insanı sevdiren kendi huyu”, “üzüm üzüme baka baka kararır”, “el için kuyu kazan evvela kendi düşer”, “deve kendi kamburunu görmez”, “Sana taşla vurana, sen aşla vur (dokun).”, “Çağrılan yere erinme, çağrılmayan yere görünme”, “At at oluncaya dek sahibi mat olur” atasözlerinde, tutarsız, ölçüsüz ve bir plana bağlı olmadan yapılan birey davranışlarının iş yaşamı içindeki karşılığı ya da anlamsız sonuçlarına değinilmektedir.

“Darı unundan baklava, incir ağacından oklava olmaz” ,“Çok söyleme arsız, aç bırakma hırsız edersin”, “ne yavuz ol asıl, ne şaşkın ol basıl”, “Saç kıvamını bulur hamur tükenir, yaş kıvamını bulur ömür tükenir”, “Gülme komşuna, gelir basına”, “tabansız insana, tabanca, kılıç yük”, “Besle kargayı oysun gözünü”, “Kendi düşen ağlamaz”, “Ne ekersen onu biçersin”, “Eşeğin yavrusu sıpa, terbiyesi sopa” atasözlerinde ise, kurumsal olarak farklı sonuçlar vermesi muhtemel olan ancak bir psiko-sosyal temelli müdahalelere de gerek duyulan birey davranışlarına vurgular yapılmaktadır.

20. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı: Örgüt personelinin sadece ekonomik dürtülerle harekete geçerek, motive edilebileceklerini varsayan yaklaşımdır. Çalışanların sorumluluğunu üstlendikleri işin en verimli biçimde zamanında yerine getirmelerini takip etmeyi esas almaktadır. Kurama göre, iş süreçlerinin tam anlamıyla gerçekleştirilmesi, standart haldeki verilere göre belirlenmelidir.

Anahtar Kavramlar: Verimlilik, Rasyonel Yönetim, Planlama,

Organizasyonlarda personel verimliliğinin artırılması için sistemin işleyişini sistematik halde sürdürmek gerekmektedir. Organizasyon personeli üstlendiği işlerin yerine getirilmesinde plansızlık ya da tek plan olması düzensizliğe yol açabileceğinden, işletmelerin

Akın, A. (2008). Doğudan Batıdan: Bir kültür ögesi olan “Türk Atasözleri’nin “Yönetim Paradigmaları” açısından incelenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

kapasitesine göre teknik, ticari, mali planlar da dikkate alınmalıdır. “Yol ile giden yorulmaz”, “Üçlenmemiş eken, olmamış biçer.”, “Işığını akşamdan evvel yakan, sabaha çırasında yağ bulamaz”, “Zemheriden sonra ekilen darıdan, kocasından sonra kalkan karıdan hayır gelmez”, “sağılır ineğin buzağısı kesilmez”, “Sen işlersen mal işler, insan öyle genişler.”, “Eşeğini sağlam kazığa bağla da canavar yerse de yesin”, “paranın gittiğine bakma işinin bittiğine bak”, “işleyen demir ışıldar”, “Olsa ile bulsayı ekmişler, hiç bitmiş” atasözlerinde yukarıda belirttiğimiz unsurlara dikkat çekilmektedir.

“Nerede hareket orada bereket”, “El el ile, değirmen yel ile”, “İş insanın aynasıdır”, “Irmak kenarına çeşme yapılmaz”, “İki ölç, bir biç”, “Çürük merdivenle dama çıkılmaz”, “mayasız yoğurt çalınmaz”, “işini kış tut, yaz çıkarsa bahtına”, “harman yel ile düğün el ile”, “Çekiç yemeyen taş, yapıya uymaz”, “Çiftçi yağmur ister, yolcu kurak”, “taşma su ile değirmen dönmez”, “Lafla peynir gemisi yürümez”, “vakit nakittir” atasözlerinde, organizasyonlardaki işe ilişkin işbölümü ve uzmanlaşmanın; iş niteliklerine uygun personel seçiminin ve hiyerarşik bir örgütlenme yapısı hazırlanmış olmasının, verimliliğe ilişkin temel unsurlar olduğuna ilişkin vurgular yapılmaktadır.

Türk Atasözlerinin “İnsan İlişkileri” ve “Kurumsal ve Yönetimsel Süreçler” Açısından İncelenmesi

Toplumlar arası farkları gösteren bir araç olarak kültürün iş yaşamına yansımaları çok boyutlu olmaktadır. Batıların genel olarak yaşam, özel olarak ise iş yaşamı algılamalarının mantıksal temelinde sınırlılık vardır ve bu sistem haline gelmiştir. Kültürel farklılıkların etkilerinde de aynı durumu görmek mümkündür. Bu bağlamda, yönetim paradigmatları konu ve içerik bakımından farklı yönetim olgusunun unsurları olan *birey*, *kurum* ve *yönetimin kendisine* ilişkin süreçleri kapsamaktadır:

a. İş Yaşamında İnsan İlişkileri

İnsan için iş yaşamı, sağladığı ekonomik fırsatlar dışında, toplumla birleşip bütünleşmek, toplumda yer ve rol sahibi olmak, saygınlık kazanmak için gerekli olan temel toplumsal kurumların başında gelmektedir (Köknel, 1998:248). Nitekim, önceleri bir üretim girdisi olarak kabul edilen ve kendisine verilen işi yapmak zorunda olan insan, günümüzde süreci belirleyici faktör konumundadır. (Aytaç, 2001:77). Bu açıdan bakıldığında, insan, artık, günümüzün en önemli kurumsal sermaye unsuru haline gelmiştir. Mal ve hizmet üretiminde belirleyici faktör olan insan unsuru, kurumsal taraflar olarak çalışanlar, işveren, yöneticiler ve

müşteriler olmak üzere dört kesimden oluşmaktadır ve ekonomik, sosyolojik ve psikolojik açılardan sözkonusu tarafların birbirlerine farklı etkileri vardır.

Kurumlardaki üretim ve yönetim ilişkilerinde önemli yer işgal eden bireysel tutum ve davranışlara dikkat çekilen özlü ifadeleri aşağıdaki atasözlerinde görmek mümkündür: “Adamın iyisi iş başında belli olur.”, “Acele bir ağaçtır, meyvesi pişmanlık.”, “Ayağımı yorganına göre uzat”, deli ile devletli bildiğini işler”, “Öfke ile kalkan zararlar oturur”, “El için kuyu kazan evvela kendi düşer”, “Oğlan dayıya, kız halaya çeker”, “Kör ile yatan, şaşı ile kalkar”, “Çürük binaya çok destek vururlar”, “Karga kekliği taklit edeyim demiş yürüyüşünü unutmuş”, “Davetsiz gelen döşeksiz oturur”, “tembele iş buyur sana akıl versin”, “gafil çobana dağ taş kurt kesilir”, “Çağrılan yere erinme, çağrılmayan yere görünme”, “Gülme komşuna, gelir basına”, “Dil söyler, saklanır; baş, belaya katlanır”, “Gavurun tembeli keşiş, Müslüman’ın tembeli derviş”, “Hatasız kul olmaz”, “Çok söyleme, arsız edersin; aç bırakma, hırsız edersin”, “Eşek kızınca beygiri koyup geçer”, “Acı patlıcanı kırağı çalmaz”, “Söz var iş bitirir, söz var baş yitirir”, “Gönül bir sırça saraydır, kırılırsa yapılmaz.”, “Hayvan yularından, insan ikrarından tutulur.”, “Bıçağı kestiren kendi suyu, insanı sevdiren kendi huyu”, “rüzgar eken fırtına biçer”, “serkeş öküz son nefesi kasapta alır”, “Kuzguna yavrusu anka görünür”, “İğneyi kendine batır çuvaldızı başkasına”.

Öte yandan, iş yaşamındaki stres, uyum, insiyatif, etkili olma, hedefleri olma, katılımcı olma ve daha birçok tutumu ve davranışı kapsayan yukarıdaki atasözlerinin, yönetim sürecindeki tüm insan ilişkilerinde yer alabileceğini öngörmek mümkündür.

b. İş Yaşamında Yönetim İşlevleri

Farklı kurumsal rollerdeki insanın, farklı koşullarda farklı tepkiler gösterebileceğine işaret eden bu atasözleri, bir bütün olarak yönetim ilişkilerinin her bir aşamasında sözkonusu olabilmektedir. Kurumlardaki yönetim süreçlerinde geçerli olan otoriter ya da demokratik olsun yönetim anlayışlarının kurumsal işleyişe farklı düzeylerde yansımaları olması kaçınılmazdır. Bu bağlamda öne çıkan atasözleri arasında; “mühür kimdeyse süleyman odur”, “Eşeğin yavrusu sipa, terbiyesi sopa”, “herkesin akli bir olsa koyuna çoban bulunmaz”, “kurda neden boynun kalın demişler işimi kendim görürüm demiş”, “At sahibine göre kişner”, “deli ile devletli bildiğini işler”, “mahkeme kadıya mülk değil”, “Arpa verilmeyen at kamçı zoruyla yürümez”, “Her kuş zürbesiyle (sürüsüyle) uçar”, “Akıllıyı arkada tutma, akılsızı kılavuz etme.”, “nerde birlik orada dirlik”, “ön tekerlek nere giderse arka tekerlek ora gider”, “iki kaptan bir gemiyi batırır”, “yalnız öküz çifte koşulmaz”, “Darı unundan baklava, incir

Akın, A. (2008). Doğudan Batıdan: Bir kültür ögesi olan “Türk Atasözleri’nin “Yönetim Paradigmaları” açısından incelenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

ağacından oklava olmaz.”, “horozu çok olan köyde sabah geç olur”, “Danışan dağı aşmış, danışmayan yolu şaşmış”, “Yolundan giden yorulmaz”, “Bin bilsen de bir bilene danış.”, “Zengin arabasını dağdan aşırır, züğürt düz ovada yolunu şaşırır”, “yarım hekim candan yarım hoca dinden eder”, “el elden üstündür”, “Tarlaya saban, sürüye çoban.” “Her yiğidin bir yoğurt yiyişi vardır”, “vurursan acıt yedirirsen doyur”, “iki aslan bir posta sığmaz”, “baş ol da soğan başı ol”, “keçi nereye çıkarsa oğlağı da oraya çıkar”, “Gemisini kurtaran kaptandır”, “At binicisini tanır”, “İte pastırma bekletilmez”, “ürümesini bilmeyen it sürüye kurt getirir”, “Varsa pulun, herkes kulun”, “köpeksiz köye kurt iner”, “Bir kez sürçen atın başı kesilmez” gibi atasözlerini saymak mümkündür. Bu atasözlerinde, farklı yönetim yaklaşımlarının kavramsal tabanını oluşturan ifadelerin kültürel geçmişimizdeki yeri açıkça görülmektedir.

Yönetimsel süreçler ve ilişkileri içeren atasözleri irdelendiğinde, ast-üst ilişkilerinde disiplinden taviz vermeyen; yetki ve sorumluluklar dahilinde fonksiyonel ve kurmay ilişki ve yapıya önemin verildiği; kurumsal ilişkilerde rasyonellik ve etkinliğin önemsendiği bir ilişkiler ve süreçlerin bağlayıcılığı her bir atasözündeki vurgularda göze çarpmaktadır. Aşağıdaki atasözlerinde de görüldüğü üzere, geçmişteki iş yaşamında hiçbir ilişki ya da sürecin kendi halinde işlemediği ve bir organize ilişkiler örgüsünün olduğunu ortaya koymaktadır: “Koyun güden, kurdu görür”, “kedinin boynuna ciğer asılmaz”, “yabancı koyun kenara yatar”, “Kimse ayranım ekşi demez”, “İtle dalaşmaktan çalıyı dolanmak yeğdir”, “İtle çuvala girilmez”, “Kurt dumanlı havayı sever”, “Hayvanın alacası dışında insanın alacası içinde”, “İğneyi kendine batır çuvaldızı başkasına”, “Tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır”, “yerine düşmeyen güzel yerine yerine boyuna düşmeyen esvap sürüne sürüne eskir”, “Her horoz kendi çöplüğünde öter”.

c. İş Yaşamında Kurumsal Süreçler

Yönetimde kurumsal etkililiğin hem süreklilik hem de verimlilik açısından ne kadar önemli olduğu bilinmektedir. İş yaşamındaki kurumsal fonksiyonel ilişkilerde sistematiklik söz konusudur. Bu yönde ifadelerin yer aldığı birçok atasözü vardır. Bu yönde vurguların olduğu başlıca atasözleri arasında şunları saymak mümkündür: “Acı patlıcanı kırağı çalmaz”, “Kaynayan kazan kapak tutmaz”, “Araba ile tavşan avlanmaz.”, “Bir şeyin önüne bakma, sonuna bak”, “Ağaç yaprağı ile güzeldir”, “rüzgar esmeyince yaprak oynamaz”, “vakit nakittir”, “üzümünü ye bağını sorma”, “Bin ölçüp bir biçmeli”, “Ummadığın taş baş yarar”, “fırsat her vakit ele geçmez”, “Ağustosta gölge kovan, zemheride karnın ovar”, “Ekmeğin büyüğü hamurun çoğundan olur”, “Ekmeğini katığa denk eden aç kalmaz”, “Bugünün işini yarına bırakma”, “rençber kırk yılda

Akın, A. (2008). Doğudan Batıdan: Bir kültür ögesi olan “Türk Atasözleri’nin “Yönetim Paradigmaları” açısından incelenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

ticaret kırk günde”, “it ürür kervan yürür”, “Bağ bayırda tarla çayırd”, “Bir akçe ile dokuz kubbeli hamam yapılmaz”, “eğersiz ata binen tez iner”, “yapı taşı yerde kalmaz”, “Dam dolusu tükenmiş, damlayan tükenmemiş”.

Diğer taraftan, bilindiği üzere kurumsal yapılanmalar çeşitli işlevsel süreçleri içermektedir. Bu süreçlerde farklı iş koşullarının meydana getirdiği farklı yönetim uygulama ve yöntemleri söz konusudur. Bu boyuta işaret edilen atasözleri arasında “Yağ acı olunca pilav da acı olur”, “Bir şeyin önüne bakma, sonuna bak”, “Al elmaya taş atan çok olur.”, “lezzetsiz çorbaya tuz kar etmez”, “İssız eve it buyruk”, “zararın neresinden dönülse kardır”, “Çürük tahta çivi tutmaz”, “Güzün gelişi yazdan bellidir.”, “Çürük merdivenle dama çıkılmaz”, “Çürük binaya çok destek vururlar”, “şahin ile deve avlanmaz”, “Çiftçinin ambarı sabanın ucundadır.”, “Dağ başında harman yapma, savurursun yel içinde”, “tebdil-i mekanda ferahlık vardır”, “küçük suda büyük balık olmaz”, “İnanma yaz gününün yağmuruna, yağar yağar gün doğar”, “İrmak geçerken at değiştirilmez”, “İsırgan otu ile taharet olmaz” atasözlerinde ise, yönetim uygulamalarına ilişkin yapısal ya da işlevsel yanlışlıklara yönelik değerlendirmeler yapmak mümkündür.

Sonuç

Toplumları oluşturan değerlerin/kültürün toplumsal yaşama yansması çok kolaydır. Bu yansma, iş yaşamında da yönetim işlevlerini ve süreçlerini etkilemektedir. Bir kültürel öge olan Türk Atasözlerindeki yönetim süreç ve ilişkilerini içeren deneyimlerin ortaya çıkardığı özlü ifadeler ile yönetim paradigmaları arasındaki ilişki incelendiğinde, iş yaşamına ilişkin yaklaşım ve yöntemlerde bu boyut açıkça göze çarpmaktadır. Nitekim, zaman, coğrafya, iş yaşamı etkinlikleri, üretim süreçlerinde kullanılan araç, süreç, personel boyutlarına dikkat çekilen pek çok atasözünde bu durum dikkat çekmektedir.

Güncel iş yaşamındaki faaliyetlerde belirleyici bir işlevi olan yönetim uygulamalarını yönlendirici olan yönetim paradigmaları ile Türk Atasözleri arasındaki ilişkiler iş yaşamındaki birbirinden farklı yönetim süreçlerinde söz konusu olmaktadır. Örneğin, sistem yaklaşımı anlayışına ilişkin olarak “Bin düşün, bir ölç”, “Ne doğarsan aşına, o çıkar kaşığına”, “El eli yıkar, el de döner yüzü yıkar”, “Bin atın varsa bin dinlen, bir atın varsa in dinlen”; ergonomi açısından Armudun sapı var, üzümün çöpü var”, “ocağın yakışığı odun evin yakışığı kadın”, “pilava düşkün olan kaşığı yanında taşır”; stratejik yönetim açısından “Sakla samanı, gelir zamanı”, “Güzün gelişi yazdan bellidir.”, “Çürük merdivenle dama

çıkılmaz”, “merdiven ayak ayak çıkılır”; katılımcı yönetim açısından “Nerede birlik orada dirlik”; “bir elin nesi var, iki elin sesi var” bu boyutlar tipik olarak görülmektedir.

Benzer şekilde, tam zamanda üretim yaklaşımına örnek olarak, “çoğu zarar azı karar”, “lokmayı yutacağın kadar kopar”, “Çiftçinin ambarı sabanın ucundadır.”, “Işığını akşamdan evvel yakan, sabaha çırasında yağ bulamaz”; iş mükemmelliği yaklaşımına örnek, “rağbet güzel ile zenginedir”, “çürük binaya çok destek vururlar”; tutum araştırmalarına örnek, “çoğu zarar azı karar”, “yarım hekim candan yarım hoca dinden eder”; toplam kalite yönetimine, “Ek tohumun hasını çekme yiyecek yasını” vermek mümkündür. Özetle, yönetim paradigmaları ile atasözleri arasında ilişki kurulabileceğini gösteren örnekleri çoğaltmak mümkündür. Bunun yanında, kaynağı itibariyle yerel olmayan bu paradigmaların bu kadar kısa, özlü ve zengin anlatılması başka türlü mümkün olamaz denilebilir.

Öte yandan, iş yaşamında bireysel, kurumsal ve yönetsel işlevler açısından bir ilişki kurulmasına yönelik olarak, pek çok örneğin bunu mümkün kıldığı görülmektedir. Örneğin, insan ilişkileri açısından, “Sözünü bil, pişir; ağzında der, devşir”, “Bir sürçen atın başı kesilmez.”, “Ne verirsen elinle, o gider seninle”, “Mum dibine ışık vermez”, “Gavurun tembeli keşiş, Müslüman’ın tembeli derviş”, “Hatasız kul olmaz”, “Dost dostun eyerlenmiş atıdır”, “Acı patlıcanı kırağı çalmaz”, “Gönül bir sırça saraydır, kırılırsa yapılmaz.”, “Hayvan yularından, insan ikrarından tutulur.”, “Baz bazla, kaz kazla, kel tavuk topal horozla.”, “Ulular köprü olsa basıp geçme” gibi ve daha birçok örnek atasözü göstermektedir ki, iş yaşamında insan merkezli bir öngörü ve etkin bir kurumsal yapı söz konusudur.

Kurumsal süreçler açısından, “sen işlersen mal işler, insan öyle genişler.”, “At yedi günde, it yediği günde”, “Meyveli ağacı taşlarlar”, “Damlaya damlaya göl olur”, “Çürük tahta çivi tutmaz”, “Mayasız yoğurt çalınmaz”, “Evdeki hesap çarşıya uymaz”, “Harman dövmek keçinin işi değil”, “Bin ölçüp bir biçmeli”, “Boş torba ile at tutulmaz”, “Ummadığın taş baş yarar”, “Üzümün ye de bağını sorma”, “fırsat her vakit ele geçmez”, “Mermer iyi taştan, iyilik iki baştan”, “Sonradan gelen devlet, devlet değildir”, “Baş nereye giderse ayak da oraya gider.”, Ekmeğin büyüğü hamurun çoğundan olur”, “Soğanın acısını yiyen bilmez doğrayan bilir”, “Mazlumun âhi, indirir şahı”, “Darı unundan baklava, incir ağacından oklava olmaz”, “Varsa hünerin, her yerde vardır yerin” atasözlerinde ise dikkat çekilen nokta, kurumsal yapıya uyum, yöntem ve süreçlerde kurumsal ilişkilerin ne derece önemli olduğudur.

Yönetsel işlevler açısından ise, “Tarlaya saban, sürüye çoban.”, “Danışan dağı aşmış, danışmayan yolu şaşmış”, “görünen köy kılavuz istemez.”, “Darı unundan baklava, incir

ağacından oklava olmaz”, “Yolundan giden yorulmaz”, “Mürüvvete endaze olmaz”, “Bin bilsen de bir bilene danış.”, “Çatal kazık yere çakılmaz.”, “Bir şeyin önüne bakma, sonuna bak”, “köpeksiz köye kurt iner”, “Çiftçiye yağmur, yolcuya kurak, cümlelerin muradını verecek hak”, “Ön tekerlek nereye giderse arka tekerlek de oraya gider”, Perşembenin gelişi, çarşambadan bellidir” atasözlerinde işlevsellik ve sürdürülebilirlik açısından düzenleme ve iş disiplinine uygunluğun ne derce öneli olduğuna vurgu vardır

Yukarıda görüldüğü üzere, atasözlerinin anlamı açısından içerdiği kültürel boyut ile yönetim paradigmaları süreçlerini içeren iş ilişkileri boyutu arasında; farklı zaman dilimleri, toplumsal ortam ve tabandan kaynaklanmalarına rağmen bir etkileşimin var olabileceği görülmektedir. Bu çerçevede, iş yaşamında yönetsel ilişkileri ve süreçleri içeren yönetim paradigmalarına ilişkin olarak şunu söylemek mümkündür: Kendi tarihsel döneminin iş yaşamı koşullarındaki yoğun deneyimler sonucu ortaya çıkmış ve atasözleri şeklinde günümüze kadar gelmiş bulunan özlü ifadeler; boyut ve yöntem farklılığına sahip olmakla birlikte içerik açısından günümüz iş yaşamındaki olaylar ve olgularla mantıksal zeminde derin benzerlikler taşımaktadırlar. Bu yönüyle bakıldığında da, bu özlü ifadeler, iş yaşamındaki güncel bazı olayları değerlendirmede aydınlatıcı ve yönlendirici bir rol oynayabilmektedirler.

Sonuç olarak, pratikteki sonuçları açısından, konuyu ele aldığımızda, farklı kültürel tabanlara ait olan iki ayrı olgu arasında tam anlamıyla bir ilişki/uyum aramak/beklemek yanlış ve gereksizdir. Bununla birlikte, iş yaşamındaki yönetim işlevlerinin gelişimini, farklı medeniyetlerdeki kültürel değerlerine bağlamanın mümkün olduğu açıktır. Yani, iş yaşamındaki yönetim işlevlerini yerine getiren gerek tepe yöneticileri gerekse işadamları, kültürel değer içeren unsurlarını ve değer sistemlerini bilmeli ve iş yaşamlarına/iş sistemlerine taşıyabilmelidirler. Bu bağlamda, Türk atasözleri, içerdikleri bilgi birikimi ve deneyimler sayesinde, kriz yönetim süreçlerine ya da yeni iş açılımlarına gerek duyulan günümüzde bir çözüm işlevi görebilirler. Bu yönüyle, atasözlerinin iş yaşamı içindeki etkisi ve rolü dikkate alınarak, Türk İş Yaşamına/Sistemine katkı sağlayacak bir model önerisi ortaya konabilir. Bu yönde yapılacak çalışma başka bir araştırmanın konusudur ve bu çalışmanın devamı niteliğinde planlanmaktadır.

Akın, A. (2008). Doğudan Batıdan: Bir kültür ögesi olan “Türk Atasözleri’nin “Yönetim Paradigmaları” açısından incelenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Kaynaklar

- ACAROĞLU**, Türker (1993), Türk Atasözleri, İletişim Yayınları, İstanbul.
- AKSOY**, Ömer A. (1984), Atasözleri Sözlüğü, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.
- AKTAN**, C.Coşkun,(2007),<http://www.canaktan.org/yonetim/yonetim-teorileri/tarihselbakis.htm>
- ALTUN**, M., (2004), Türk Atasözleri Üzerine Sentaktik Bir İnceleme, Akademik Araştırmalar Dergisi, Mayıs-Temmuz, sayı 21, s.79-91.
- ALTUNIŞIK**, R; Coşkun, R; Yıldırım, E; Bayraktaroğlu, S. (2004), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- AY**, C (2005), “İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü”, Yönetim ve Ekonomi, 12/2, Ss: 32-51.
- AYTAÇ**, S. (2001), "Yönetim Yaklaşımlarında Paradigma Değişimi", Bilgi ve Toplum Der, 3.
- DUYMAZ**, A. (1998), Balıkesir’den Derlenen Atasözleri Üzerine Bir Değerlendirme, Balıkesir Kültür Araştırmaları Sempozyumu, 31 Mayıs-02 Haziran, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, <http://w3.balikesir.edu.tr/~aduymaz/atasozu.htm>.
- CHRISTIE**, P., Maria, Kwon, Ik-Whon, Stoeberl, A. Philip, Baumhart, Raymond; A (2003), Cross Cultural Comparison of Ethical Attitudes of Business Managers: India, Korea and The United States, *Journal of Business Ethics*, 46, Pp; 263-287
- ERDEM**, F. (1996), İşletme Kültürü, Fredeirch Naumann Vakfı Yay., Ankara,
- FORD**, R.C., and Richardson, W.D. (1994), Ethical Decision Making: A Review Of The Empirical Literature , *Journal of Business Ethics*, 13, Pp. 205-221.
- HOFSTEDE**,G. (1980), Culture Consequences: International Differences in Work Related Values, Sage Publ., California.
- KANUNGO**, R.N.; Aycan, Z.; Mendonca, M.; Yu, K., Deller, J. and Stahl, G. ve Khursid, A. (2000). Impact Of Culture On Human Resource Management Practices: A Ten Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49-1, Pp:192-220.
- KOÇEL**, Tamer (1996), “İşletme Yönetimi İle İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar İçin Anlamı”, MESS, Mercek Dergisi, Temmuz.
- MEGGİNSON**, L.C. and McCann, E.C. (1965), “Applicability of Management, Principles in Underdeveloped Economies”, *International Handbook of Management*, New York.
- NEGANDHİ**, R. A and Estrafen, B, (1968), “A Research Model To Determine The Applicability of American Management Know-How in Differing Cultures and Environments *Comparative Management and Marketing*, Der: J.Boddewyn, Scoot-Foresmen Comp, Illionis, s.68’den aktaran Erdoğan, İlhan (1991), İşletmelerde Davranış, İ.Ü.İ.F. Yay.,İstanbul.
- Morgan, G. (1998), Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor, MESS Yay., İstanbul.
- OY**, A. (1972), Tarih Boyunca Türk Atasözleri, İstanbul
- ŞİŞMAN**, M. (2002). Örgütler ve Kültürler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
<http://www.showtvnet.com/kadin/aktivite/baskadunyalari/index.shtml>
- TAŞTAN**, S. (2006), Kültürlerarası Farklılıklar, Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi, <http://Www.İkademi.Com/Uluslararası-İnsan-Kaynakları-Yönetimi/917>.
- UÇKUN**,R.K.(2005), Afyonkarahisar Bilmeceleri, Atasözleri ve Deyimler, <http://www.haber.aku.edu.tr/115-122.pdf>.
- EVANS**, W.A. K.C.Hau ve Sculli, (2001), Yönetim Stilleri, Yönetim Şekillerinin Çapraz Kültürel Karşılaştırması, <http://www.turkforum.net/showthread.php?t=391643>

Akın, A. (2008). Doğudan Batıdan: Bir kültür ögesi olan ‘‘Türk Atasözleri’nin ‘‘Yönetim Paradigmaları’’ açısından incelenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

WASTİ, A. (1995), Kültürel Farklılaşmanın rgtsel Yapı ve Davranışa Etkileri, Karşılaştırılmalı Bir Araştırma, *ODTÜ Gelişim Dergisi*, 24.

Yararlanılan İkincil Kaynaklar

- CAN**, Halil (1992), Organizasyon ve Yönetim, Adım, Ankara.
DİNÇER, Ömer (2002), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yay., İstanbul.
EREN, Erol (1989), Yönetim Psikolojisi, Beta Yay., İstanbul.
ERDOĞAN, İlhan (1991), İşletmelerde Davranış, İ..İ.F. Yay., İstanbul.
EROĞLU, Feyzullah (1993), Davranış Bilimleri, Maveria, Erzurum.
KOÇEL, Tamer (2001), İşletme Yöneticiliği, Beta Yay., İstanbul.
SARGUT, S. (1994), Kültürlerarası Farklılaşma Ve Yönetim, V Yay., Ankara
ŐİMŐEK Ő. (1993), İşletme Bilimlerine Giriş, Merhaba, Konya.
UYARGİL, Cavide (1994), İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi, İ.F.Yay., İstanbul.