



## Japon Üretim Sistemleri Prensiplerinin Mânevî Temelleri

### *Spiritual Foundations of Japanese Production Systems' Principles*

Oğuzhan Gürsoy\*, Hatice Dilek Güldütuna\*\*

#### Özet

Japon ekonomisinin gücünün temelindeki kilit faktörlerden birisi, üretim sistemlerinin sağladığı rekabet avantajıdır. Uygulandıkları sektör ve şirkete göre farklı isimler alabilen TPM (Toplam Verimli Bakım), TPS (Toyota Üretim Sistemi), yalın yönetim ve benzeri Japon üretim sistemleri sadece sayısal hedeflere koşan mekanik kurguların çok ötesinde insanı merkeze koyan kültürel yapılarıdır. Japon üretim sistemlerinde kullanılan kaizen, Hoshin Kanri, 5S, öneri sistemleri, tek nokta dersleri, PDCA döngüsü, JIT, Jidoka gibi tüm teknik araçlar, ancak şirketler insan odaklı bir kültürde belli prensiplerle çalıştıklarında etkin olabilmektedirler. Bu araçların sağlıklı çalışması için uygun şirket kültürünü şekillendiren prensipler ise Konfüçyüsçülük ve Taoizm geleneğinden gelen mânevî değerleri temel almaktadırlar. Bu makalede bu prensipler değer birliği, birlikte başarmak, bensizlik, öğrenme azmi, yatay süreçlerde açık iletişim ve sürekli iyileştirme şeklinde altı başlık altında toplanarak ortaya konulmakta ve bu prensipleri besleyen Konfüçyüsçülük ve Taoizm geleneğine dayanan mânevî değerler incelenmektedir. Kökleri kadîm değerlere uzanan altı prensiple şekillenen şirket kültüründe üretim sistemleri sağlıklı şekilde işler ve şirketler sürdürülebilir şekilde, uzun soluklu performans ortaya koyabilirler. Böyle bir kültür oluşturmayı başaran şirketler girişimci, yenilikçi ve çevik olma yolunda da önemli yol kat ederler.

**Anahtar Kelimeler:** Mânevî değerler, ahlâk, Konfüçyüsçülük, Taoizm, Japon üretim sistemleri, TPM, TPS, kaizen.

#### Abstract

The competitive advantage driven by Japanese production systems is one of the key success factors of the Japanese economy. The core of Japanese production systems is same whereas they can have different names like TPM (Total Productive Maintenance) or TPS (Toyota Production system) or lean management. They are more human-centered cultural systems rather than just target-oriented mechanical processes. The technical tools used in Japanese production systems, as kaizen, Hoshin Kanri, 5S, suggestion systems, one-point lessons, PDCA cycle, JIT and Jidoka can run properly with the condition that certain principles are effective as a part of company culture. These principles were inherited from the spiritual and moral values of Confucianism and Taoism. In this article these principles were classified as sharing the same value, succeeding together, being selfless and humble, having the passion for learning and development, horizontal process organization, and continuous improvement. The relation between the production systems, the classified six principles and the core values of Confucianism and Taoism were examined. Relying on these six principles, companies can establish a culture where production systems run sustainably and high performance, innovation and agility nurtures.

**Keywords:** *Spiritual and moral values, ethics, Confucianism, Taoism, Japanese production systems, TPM, TPS, kaizen.*

\* ORCID ID: 0000-0002-4346-5727, Üsküdar Üniversitesi Tasavvuf Araştırmaları Enstitüsü Yüksek Lisans.  
E-posta: gursoyoguzhan@gmail.com.

\*\* ORCID ID: 0000-0002-0926-7241. Dr. Öğr. Üyesi, Üsküdar Üniversitesi Tasavvuf Araştırmaları Enstitüsü.  
E-posta: haticedilek.guldutuna@uskudar.edu.tr.

## Giriş

Uzak Doğu'daki toplumsal hayatın her aşamasında mânevî ve ahlâkî prensiplerin etki ve yansımaları gözlenmektedir. “Ben aktaranım, yaratan değil; kadîm kültüre inancım ve sevgim tamdır.”<sup>1</sup> diyen Konfüçyüs bu prensiplerin kadîm kültürün bir devamı olduğuna işaret etmektedir. Uzak Doğu'nun öğütlediği mânevî ve ahlâkî prensipler, kadîm kültürün devamı olmanın doğal bir sonucu olarak semavî dinlerin öğütlediği prensiplerle de örtüşmektedirler. Bu mânevî ve ahlâkî prensiplerin sosyal doku, insan ilişkileri ve iş yaşantısına olan etkileri kapsamında özellikle sonuncu alandaki etkiler, üstünde çalışmaya değer bir alandır. Çünkü Uzak Doğu ülke ekonomileri son yetmiş yılda dünya klasmanında ileri düzeyde rekabetçi seviyeye ulaşmışlardır. Bu ekonomilerin gelişimindeki faktörler incelendiğinde bu coğrafyada geliştirilmiş olan üretim sistemleri metotlarının belirleyici olduğu görülür. Bu noktada şöyle bir soru belirlemektedir: Ekonomik gelişimdeki belirleyici faktör olan üretim sistemleri, toplumun ahlâkî ilkeleri ve mânevî geçmişinden ne kadar etkilenmiştir?

Japon ekonomisinin gücünün temelindeki kilit faktörlerden birisi üretim sistemlerinin sağladığı rekabet avantajıdır. Uzak Doğu kültüründen beslenen Japon üretim sistemleri, sadece şirket kârlılığını hedefleyen batıdaki örneklerden farklı olarak öncelikle insânî ve toplumsal faydayı amaç edinir. Bu amaç merkeze konulduğunda şirket de uzun vadeli ve kalıcı faydayla birlikte kâr elde eder. Kârlılığı ilk amaç edinmeden kârlı ve rekabetçi olmayı başarmış pek çok Japon şirketi, güçlü Japon ekonomisinin de dinamosudurlar.

Üretim sistemlerinin tetiklediği büyüme ve rekabetçilik, Batı ekonomilerinin dikkati-

ni bu bölgeye çekmektedir. Bunun sonucu olarak Uzak Doğu üretim sistemleri Batı ülkelerindeki fabrikalara da aktarılmaya çalışılmakta ancak bu aktarma çabaları büyük oranda başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu başarısızlığın arkasındaki temel nedenlerden birisi, sistemin doğup geliştiği coğrafyadaki çevresel faktörler ve sosyal unsurlardan beslendiği gerçeğini ihmal etmek olabilir. Genelde çevresel sosyal faktörleri, özelde ise sosyal hayatı yoğun şekilde etkileyen inanç sistemlerinin özünü ve etkisini kavrayamamış olmak, başarısızlığın sebebi olabilir mi? Bu çok karşılaşılan bir soru olmamakla birlikte üstünde düşünmekte fayda olan bir sorudur.

Bu makalede, inanç sistemlerinin kişisel dünyalardaki yansımalarından ziyade iş dünyasına ve özellikle de üretim sistemlerine olan yansımalarına odaklanılacaktır. Konfüçyüsçülük ve Taoizm'in inanç esasları ve ahlâk ilkeleri incelenip Japon üretim sistemleri özelinde bunların iş dünyasına yansımaları tespit edilecek; Toyota, Panasonic ve Kyocera gibi sürdürülebilir başarı yakalamış örneklerden de ilham alarak üretim sistemlerini etkin şekilde uygulayan başarılı şirketler olmak için kritik önemdeki prensipler altı başlık olarak ortaya konulacaktır.

## Literatür Taraması

Bu makale hazırlanırken literatürde geniş bir kaynak taraması yapıldı; ulaşılan bilgiler Toyota, Kyocera ve Panasonic şirketlerindeki uygulamalarla birleştirildi. Araştırmalar sırasında iki tane benzer içerikte önemli çalışmaya rastlanıldı: Indiana Üniversitesinden Marc J. Dollinger'in Konfüçyüs'den gelen etik değerler ve Japon yönetim pratiklerini analiz ettiği makalesi “Confucian Ethics and Japanese Management Practices”<sup>2</sup> ve

1 Konfüçyüs, *Konuşmalar*, ed. Yang Bojun, çev. G. Fidan, (İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2021), 39.

2 M. J. Dollinger, “Confucian Ethics and Japanese Management Practices”, *Journal of Business Ethics* 7, 8

Verona Üniversitesinden Chiarini, Baccarani ve Mascherpa'nın, Zen Budizmi'nin TPS'e etkisini inceledikleri makaleleri "Lean Production, Toyota Production System and Kaizen Philosophy: A Conceptual Analysis from the Perspective of Zen Buddhism".<sup>3</sup> Mânevî ve ahlâkî prensiplerin Japon işletmelerinde kültüre ve çalışan yetkinliklerine etkisi çalışılırken zorlanılan konulardan birisi Uzak Doğu'nun mânevî ve ahlâkî prensipleri üzerine mevcut olan çok geniş kaynak havuzunda konuyla ilgili kısımları tespit edebilmek oldu. Bir diğer zorluk, mânevî prensipler başlığında sosyal bilimlerde alanındaki çalışmaları, uygulamalı bilimler ve mühendislik alanından çalışmalarla harmanlamak noktasında ortaya çıktı. Konfüçyüsçülük ve Taoizm gibi inanca dair konularda, TPM ve TPS benzeri üretim mühendisliği alanlarına bağlantı yapmak için Toyota, Kyocera ve Panasonic gibi uluslararası ölçekte başarılı kabul edilen şirketlerin temel prensiplerinden ve bu şirketlerin kurucusu da olan yönetici isimlerinin yazdıkları kitaplardan yararlandı.

Kyocera kurucusu Kazuo Inamori'nin pratiğe yönelik, ilhamla ve mânevî iç görülerle beslenen başarı tutkusunu anlattığı kitabı *A Passion for Success- Practical, Inspirational and Spiritual Insight from Japan's Leading Entrepreneur*,<sup>4</sup> Konosuke Matsushita'nın yazdığı *Başarının İlkeleri*<sup>5</sup> kitabı, Kunio

Shirose'nin TPM ilkelerini anlattığı kitabı *TPM- Total Productive Maintenance, New Implementation Program in Fabrication and Assembly Industries*,<sup>6</sup> Jeffrey K. Liker ve Gary L. Convis'in Amerikan iş kültürüyle Toyota örneği üzerinden Japon iş ve fabrika kültürünü değerlendirdikleri *Toyota Tarzı Yalın Liderlik*<sup>7</sup> kitabı ve Marc J. Dollinger'in yukarıda ismi verilen makalesi, mânevî değerlerle iş dünyası uygulamaları arasında bağlantı kurmakta çok yardımcı oldular. Teorik zemin oluştururken de Konfüçyüs'ün *Konuşmalar*, Lao Tzu'nun *Tao Te Ching*,<sup>8</sup> Toshihiko Izutsu'nun *Tao-culuk'daki Anahtar Kavramlar*<sup>9</sup> eserlerinden sıkça yararlandı. Ayrıca pek çok destekleyici kitap ve makâle değerlendirildi. Ekonomik veriler ve şirket bilgileri için internete başvuruldu.

## Yöntem

Bu çalışmada, Uzak Doğu coğrafyasında yer alan Japonya'da uygulanan üretim sistemleri ele alınmış, bu sistemlerin başarıyla devamını sağlayan işletme kültürü ve çalışan yetkinlikleri ortaya konulup sosyal unsurların, özellikle de mânevî ve ahlâkî prensiplerin işletme kültürü ve çalışan yetkinliklerine ne kadar etkisi olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Makalede, nitel araştırma tekniği kullanılmıştır.

Japon üretim sistemlerindeki prensiplerin

(1988): 575-584.

- 3 A. Chiarini, C. Baccarani, V. Mascherpa, "Lean Production, TPS and Kaizen Philosophy: A conceptual Analysis From the Perspective of Zen Buddhism", *TQM Journal* 30, 4 (2018): 425-438, Erişim Tarihi: 30.07.2021, [https://www.researchgate.net/publication/325453089\\_Lean\\_production\\_Toyota\\_Production\\_System\\_and\\_Kaizen\\_philosophy\\_A\\_conceptual\\_analysis\\_from\\_the\\_perspective\\_of\\_Zen\\_Buddhism](https://www.researchgate.net/publication/325453089_Lean_production_Toyota_Production_System_and_Kaizen_philosophy_A_conceptual_analysis_from_the_perspective_of_Zen_Buddhism).
- 4 Kazuo Inamori, *A Passion for Success-Practical, Inspirational and Spiritual Insight From Japan's Leading Entrepreneur*, (New York: McGraw Hill, 1995).
- 5 Konosuke Matsushita, *Başarının İlkeleri*, çev.

Muhammet Negiz, (Erzincan: Erzincan Üniversitesi Yayını, 2013).

- 6 Kunio Shirose, *TPM: Total Productive Maintenance, New Implementation Program in Fabrication and Assembly Industries*, (Tokyo: JIPM-Solutions, 2011).
- 7 J. K. Liker ve G. L. Convis, *Toyota Tarzı Yalın Liderlik*, çev. A. Soydan, (İstanbul: Optimist Yayınları, 2013).
- 8 Lao Tzu, *Tao te Ching*, çev. S. Özbey, (İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2013).
- 9 Toshihiko Izutsu, *Tao-culuk'daki Anahtar Kavramlar-İbnü'l-Arabî ile Lao-Tzu ve Çuang-Tzu'nun Mukâyesesi*, çev. A. Y. Özemre, (İstanbul: Kaknüs Yayınları, 2013).

mânevî kökleri üzerinde çalışılırken zemin bilgileri oluşturmak amaçlı toplumun ahlâkî yapısı ve mânevî geçmişi ele alınmış, Konfüçyüsçülük ve Taoizm anlatılmıştır. Takip eden bölümde iş dünyasında uygulama örnekleri bulunan, Japonya kökenli üretim yönetim sistemleri olan TPM (Total Productive Management), TPS (Toyota Production System) ve Yalın Yönetim (Lean Management) üzerine detaylı açıklamalar zemin bilgiler olarak verilmiştir. Sonrasında ise üretim sistemlerinin sağlıklı işleyebilmesi için ihtiyaç duyulan prensipler, organizasyon, çalışan ve süreçler perspektifinden ele alınarak altı başlık altında toplanmış; bu altı prensibin sürdürülebilirliğini sağlayacak şirket kültürünü önceki bölümlerde ele alınan Konfüçyüsçülük ve Taoizm'in nasıl beslediği örneklerle anlatılmıştır. Örnekleme aşamasında yazarın farklı endüstriyel alanlarda edindiği mühendislik tecrübesinden örnekler, literatürden konuya dair çalışmalarla karşılaştırılmıştır. Toyota, Panasonic ve Kyocera gibi uluslararası başarı elde etmiş şirket örnekleri karşılaştırma aşamasında katkı sağlamıştır. Bu şirketlerin kurucularının belirledikleri mânevî ilkeleri nasıl titizlikle devam ettirdikleri ve bu ilkelerin bugün eksiksiz yürürlükte olmasının etkileri üzerine yapılan analizler, disiplinlerarası bir çalışma olarak sosyal bilimler alanı olan inanç sistemlerinin sosyal etkisi ve mühendislik alanı olan üretim sistemlerinin prensipleri başlıkları üzerinden yapılan bu çalışmada anahtar rol üstlenmiştir. Bu çalışma, kapsamı gereği etik kurul onayı gerektirmemektedir.

### Uzak Doğu İnanç Sistemleri

Uzak Asya coğrafyasında tarih boyunca pek çok din ve inanç sistemi izler bırakmıştır. Taoizm, Konfüçyüsçülük (Ruizm) ve benzeri inanç sistemleri üç bin yıla yakın bir süredir Uzak Asya'da hükmünü devam ettirir-

ken dünyanın farklı coğrafyalarında bulunan insanları da etkilemekte, maddeci ve bireysel fayda odaklı Batı sisteminin içinde bunalan ve arayışa giren insanların ruhlarına hitap eden alternatif yollar sunmaktadır. Uzak Asya inanç sistemlerinin izleri takip edilip özellikle temel kavramlar incelendiğinde İslâm'ın ve semâvî dinlerin bazı temel kavram ve mânevî prensipleriyle de örtüştükleri görülmektedir.

Konfüçyüsçülük'de Tanrı düşkünleri korumak için hükümdarlar, Tanrı yolunda yardımcı olmaları ve ülkenin her yanında huzuru sağlamaları için öğretmenler göndermiştir. O yücedir, yerdeki insanlara hükmeder, kötüler çoğalınca hükmü amansızdır. Ölüm ve hayat göğün emridir, zenginlik ve şeref ise kaderin işidir. Tanrı her şeyi açıkça görür, bütün işlerde insanlarla beraberdir.<sup>10</sup>

Her şeyi kontrol eden ruhanî varlığı Gök olarak adlandıran bu inanç sistemlerinde insanların bir Yol'u takip etmeleri, ahlâkî ve erdemli yaşamaları, tüm yaratılmışlara saygı göstermeleri, nefislerini kontrol altında tutarak denge üzere yaşamaları ve bunları başarabilmek için de rehberlik eden Üst İnsanî model almaları öğütlenmektedir. Muhtemeldir ki daha derinde ilâhî bir kaynaktan gelen öğretî uzun yıllar boyunca toplumdaki yolculuğu sonrasında yazılı metne dönüştü ve çevirilerle bizlerin okuduğu kitaplara yansdı. Indiana Üniversitesinden Marc Dollinger, inanç sistemlerinin toplumsal dokudaki yerine Japonya özelinde baktığında "Konfüçyüsçülük, Şintoizm ve Budizm'in kutsallığını insan yapımı modernizm uygulamalarıyla harmanlayan bir toplum"<sup>11</sup> şeklinde tanımlamaktadır. Hem Konfüçyüs'ün (MÖ 551- MÖ 479) hem Lao Tzu'nun (MÖ 6 yy.)

10 Ahmet Güç, "Konfüçyüsçülük", *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi*, 2002, XXVI: 167-170.

11 bk. Dollinger, "Confucian Ethics and Japanese Management Practices", 576.

inanç esaslarının temelini oluşturan, Yin ile Yang arasındaki tezadı birleştiren prensip olarak da ifade edilen Tao, dünyayı yöneten sebep olarak belirtilmiştir. Tao (Göğün yolu) bütün insanların yürümeye çalışmaları gereken bir yoldur. Ezelî ve ebedî olan Tao görülemez, duyulamaz ve kavranamaz. “Kendiliğinden vardır. Her şeyde hazır ve nâzırdır. Hiçbir tasvire sığmaz. Her şeyi yaratan ve besleyen odur.”<sup>12</sup>

Konfüçyüs’ün yaşadığı dönem Çin’de merkezî otoritenin zayıfladığı, kargaşanın hâkim olduğu bir dönemdi. Bu yıllar aynı zamanda çok verimli bir düşünsel döneme karşılık gelmektedir:

Yüz Okul diye adlandırılan felsefe akımlarının taraftarları, beylikler arasında kendilerine yer bulmaya çalışmaktaydı. Bu düşünürlerden birisi olan Konfüçyüs, Platon’dan yaklaşık yüzyıl önce kendi okulunu kurmuş, akademisinde şiir, müzik, tarihî belgeler ve kroniklerden oluşan temel antik metinleri kullanmıştır.<sup>13</sup>

İdeal insan, ideal toplum görüşünü benimseyen Konfüçyüs, erdemli insan tarifinin öğrencilerinin gözünde canlanması için şu örneği verir: “Qi Beyi Jing’in dört bin atı vardı. Öldüğünde hiç kimse onu övecek bir şey bulamadı. Bo Yi ve Shu Qi, Shouyang Dağı’nda açlıktan öldü; insanlar hâlâ onları övmektedir. İşte bunun anlamı da budur!”<sup>14</sup> Dollinger, Konfüçyüs etiği ve Japon Yönetim sistemleri üzerine yaptığı çalışmada, bireysel psikoloji ekolünün kurucusu Adler’i (ö. 1937) referans olarak Japon toplumundaki sosyal ilişkilerde Konfüçyüs düşüncesinin izlerinin net bir şekilde görüldüğünü, hatta bazılarınca Konfüçyüsçü toplum olarak adlandırıldığı-

12 Güç, “Konfüçyüsçülük”, 167-170.

13 Konfüçyüs, *Konuşmalar*, viii.

14 age. 114.

nı söyler.<sup>15</sup> Japon Konfüçyüsçülüğü, özünde dört başlığı esas alır: İnsana duyulan saygı ve erdemli yaklaşım, toplumsal uyum ve sadâkat, dürüstlük ve doğruluk, üst insana duyulan saygı.

Taoizm, Lao Tzu ve onu takip eden Zhuangzi gibi öğrencilerinin rehberlik ettiği inanç esaslarıdır. Taoizm’de gerçek, bütün zıtları bünyesinde eriten Bir’dir. Başlangıçtaki Bir’in hayat ve ölüm, iyi ve kötü örneklerine benzer şekilde bölünmesi insanın algılaması kaynaklı bir yanılsamadır. İşin özünde iyiyi esas alan kimse âlemdeki her şeyi iyi görür; iyi olmayan diye bir şey kalmaz; tam bu noktada insanın iyiye yönelik tutumu insanın şeyleri telâkkisini belirler. Zira gerçek bu türden bölünmelerden önce gelir. Gerçek hem iyi hem de iyi olmayandır; aynı zamanda da ne iyi ne de iyi olmayandır.<sup>16</sup> Taoizm, dünyevî yaşamı önemsemeyen, öte dünyacı bir felsefi görüşe sahiptir; toplumsal meselelerle ilgilenmemektedir. Toplumsal sorumluluk ve ilişkileri de önemseyen Konfüçyüsçülük’den farklı olarak Taoizm, kişinin içsel yolculuğuna yoğunlaşan bir felsefe barındırır. İyi bir yaşamın doğallık ve kendiliğindenlikle mümkün olduğu görüşündeki Taoizm sosyal hiyerarşiye de karşıdır.<sup>17</sup> Japon İslâm araştırmacısı ve düşünürü Izutsu’ya (ö. 1993) göre Konfüçyüs, Aristo’ya benzer şekilde Özcülük (Esansiyalizm) ekolünü takip eder ve bu ekolün kadîm Çin’deki temsilcisidir.<sup>18</sup> Lao Tzu ve Zhuangzi’nin (Chuang Tzu) yazdıklarıysa, Özcülük’den farklılaşmaktadır. Onlara göre her şey sonsuz bir döngüde birbirine dönüşmektedir. Bu aynı zamanda bütün nesnelere

15 bk. Dollinger, *Confucian Ethics and Japanese Management Practices*, 576.

16 bk. Izutsu, *Tao-culuk’daki Anahtar Kavramlar*, 71.

17 G. Özlü, “Konfüçyüsçü Yönetim Düşüncesi: Joseon Hanedanlığı”, (Yüksek Lisans, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri, 2017), 18.

18 bk. Izutsu, *Tao-culuk’daki Anahtar Kavramlar*, 102.

dinamik bir şekilde “bir” olduğu görüşüdür.<sup>19</sup> Ontolojik açıdan Lao Tzu ve Zhuangzi’nin yaklaşımı tasavvufî bakış açısıyla ve vahdet-i vücûd kavramıyla örtüşmektedir. Bu haliyle bu derin anlayışın o dönemde kısıtlı bir kesim tarafından anlaşılıp karşılık bulunması doğaldır. Belki de bu sebeple Lao Tzu yaşlılığında ülkeyi terk ederek bilinmez bir diyarda inzivaya çekilmiştir. Diğer taraftan Konfüçyüsçü felsefede iyi ve kötünün net bir tanımı ve ayırımının olması topluma neyin doğru neyin yanlış olduğu mesajını vermeyi ve toplumsal bir düzen tesis etmeyi kolaylaştırır niteliktedir.<sup>20</sup> Konfüçyüsçü öğretisi zamanla metafizik unsurları içine dahil ederek yeni bir formu olan Neo-Konfüçyüsçülüğe dönüşmüştür. Taoizm ve Budizm’in öğretilerini reddediyor gibi görünmekle birlikte özünde onlardan etkilenmiş ve bu iki felsefenin temel ilgi alanı olan metafizik, Neo-Konfüçyüsçülük’te kapsam içine girmiştir.<sup>21</sup> Taoizm ve Budizm’in takipçileri tarafından dünyevî olarak sınıflandırılan Konfüçyüs öğretisi, güçlü ahlâkî temeliyle de tutarlı olacak bir form ve metafizik içeriğe Neo-Konfüçyüsçü dönemde kavuşmuştur. İsminden hareketle yeni bir form algısı oluşsa da bu haliyle Taoizm ve Budizm’e yakınlaşan Konfüçyüsçü öğretisi, özüyle buluşmuş görünmektedir. Toplumun geniş kesiminin belli bir sosyal düzende erdemle yaşaması noktasında Konfüçyüsçülerin temellendirdiği ahlâkî sistem çok belirleyici olmuştur.

### Japon Üretim Sistemleri

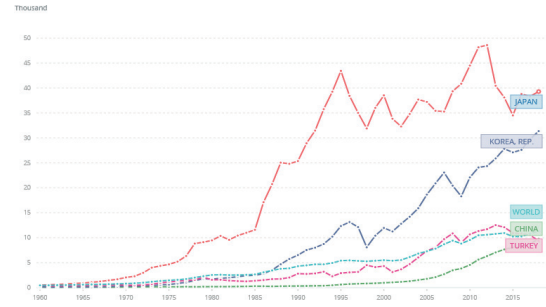
Uzak Asya coğrafyasında başını Japonya’nın çektiği, Güney Kore ve Çin gibi ülkelerin takip ettiği, her geçen yıl daha da iyileşen, çarpıcı bir ekonomik görünüm bulunmak-

19 bk. age. 112.

20 bk. age. 58.

21 bk. Özlü, “Konfüçyüsçü Yönetim Düşüncesi: Joseon Hanedanlığı”, 50.

tadır. Bu görünümün arka planı uzmanlarca “1918-1950 aralığındaki endüstriyel girişimler, İkinci Dünya Savaşı sonrası ‘Japon endüstriyel dönüşümü’ne kapı araladı ve yirminci yüzyılın ikinci yarısındaki eşî görülmemiş büyümeyi tetikledi.”<sup>22</sup> şeklinde açıklanmıştır.



Grafik 1: Kişi başı gayrisâfi millî hâsıla karşılaştırması (bin \$)<sup>23</sup>

Grafik 1’deki kişi başı GSMH<sup>24</sup> karşılaştırmasında, II. Dünya Savaşı’nın kaybedenlerinden olan Japonya’nın, savaş sonrasında 1960’lardan itibaren dünya ortalamasından ayrışarak 500\$’ın altında olan kişi başı GSMH ortalamasını 40,000\$ seviyesine yükseltip 80 kat büyüttüğü görülmektedir. Farklı analizlerle bu performansın kaynağını anlamaya çalışan uzmanlar, üretim fonksiyonunda net bir farklılaşma ve rekabet avantajı tespit etmişlerdir. Japonya, üretici ekonomik devletlerin (producer economic state) en canlı örneği<sup>25</sup> kabul edilirken farkın kaynağı incelendiğinde, Japonya’daki fabrikalarda Batı’da rastlamadığımız uygulamalarla karşılaşılmıştır. 1960’larda uluslararası piyasalara açılan

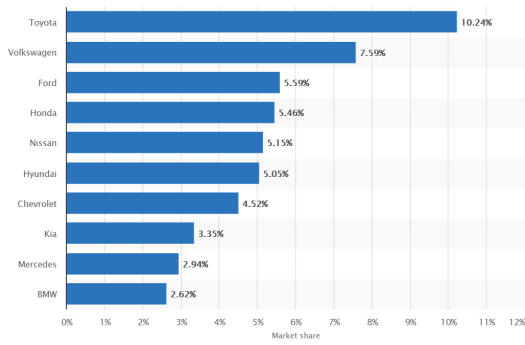
22 E. Abe ve R. Fitzgerald, “Japanese Economic Success: Timing, Culture, and Organisational Capability”, *Business History* 37, 2 (1995): 2.

23 <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?contextual=default&locations=JP-CN-KR-TR-IW>, Erişim Tarihi: 21.01.2020.

24 Kişi başı gayrisâfi millî hâsıla: Bir ülke vatandaşlarının verilen bir yıl için ürettikleri toplam mal ve hizmetlerin, belli bir para birimi karşılığındaki değerinin toplamının ülke nüfusuna oranıdır.

25 bk. R. J. Crawford, “Reinterpreting the Japanese Economic Miracle”, *Harvard Business Review* 76, (1998): 179-184.

Japon şirketleri, farklı ülkelere yayılıp fabrikalar kurdukça bu fabrika uygulamalarını gittikleri ülkelerde de yaygınlaştırmışlardır. Toyota, Honda, Mitsubishi, Nissan, Kyocera, Hitachi, Panasonic, Sony ve bunlar gibi daha onlarca dev Japon şirketi dünya ekonomisinde boy göstermektedir. Bu şirketlerden otomotiv sektöründe yer alanları ele aldığımızda, ülke ekonomileri grafiğinde gördüğümüzle çok benzeşen bir performansa rastlamaktayız.



Grafik 2: 2019 yılında otomotiv şirketlerinin küresel pazar payları<sup>26</sup>

Grafik 2'deki pazar paylarına bakarsak 2019 yılında %10,24 pazar payıyla Toyota'nın pazar lideri olduğu, %5,46 pazar payıyla dördüncü sırada bir başka Japon şirketi Honda'nın, %5,15 ile beşinci sırada da yine bir başka Japon şirketi olan Nissan'ın yer aldığı görülmektedir. Grafiklere net şekilde yansıyan rekabet avantajının kaynağında yer alan fabrika uygulamalarına genel olarak "Japon üretim sistemleri" adı verilmektedir. Özelde ise bu sistemler uygulandığı şirket ve sektöre göre farklılaşarak TPM (Total Productive Maintenance), TPS (Toyota Production System) veya Yalın Yönetim (Lean Management) gibi isimler almaktadırlar. İsimleri farklılaşsa da bu sistemlerin kurucu felsefe ve ana ilkeleri benzerdir.

TPM, özellikle ekipman ve süreç bakımından yoğun fabrikalarca tercih edilen bir metodo-

26 <https://www.statista.com/statistics/316786/global-market-share-of-the-leading-automakers/>, Erişim Tarihi: 24.04.2021.

lojidir. Dünya genelinde TPM eğitimleri verip standartların denetlenmesini sağlayan Japon Sanayi Bakanlığı'na bağlı JIPM, Japanese Institute of Plant Maintenance (Japon Planlı Bakım Enstitüsü) isimli kuruluştur. Türkiye'de ilk olarak 1990'larda Pirelli'de uygulanmaya başlanan sistem sonraki yıllarda Unilever, Arçelik, Tetrapak, Vestel, Eczacıbaşı gibi şirketlerin fabrikalarında tatbik edilmiştir. TPS, adının da işaret ettiği üzere Toyota tarafından geliştirilip tüm Toyota fabrikalarında standart olarak kabul edilen bir sistemdir. Yıllık 260 milyar \$ ciro yapan Toyota'nın dünya otomotiv pazarındaki tartışmasız üstünlüğünün (Grafik 2) arkasındaki ana etkenlerden birisi TPS'dir.<sup>27</sup> "Toyota fabrikalarında geliştirilen üretim sisteminin altında yatan düşünme biçimi, Lean Enterprise Institute'un kurucusu James Womack ve arkadaşları tarafından incelenerek *Yalın Düşünce* adlı kitapta öğrenilebilir ve tekrarlanabilir bir sistem yaklaşımı olarak sunuldu."<sup>28</sup> Böylece TPS'in ana ilkelerinden yola çıkarak farklı şirketlere yaygınlaşması amacıyla Yalın Yönetim metodolojisi ortaya çıkmıştır.

Tüm bu üretim sistemlerinin temel unsuru, sürekli iyileşme (continuous improvement) felsefesidir. İyileşme çalışmalarını organize ederken can alıcı sorulardan birisi hanginin öncelik alacağıdır. Önceliklendirmenin doğru yapılması alt hedeflere ulaşılmasını, gerçekleştirilmiş alt hedefler de bir araya gelerek şirketin ana hedefine ulaşılmasını sağlar. Bu noktada ana araçlardan birisi TPM'in 16 büyük kayıp sınıflandırmasıdır.<sup>29</sup>

27 bk. <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system>, Erişim Tarihi: 04.12.2021.

28 <https://lean.org.tr/yalin-dusunce-nedir-2>, Erişim Tarihi: 04.05.2021.

29 bk. K. Shirose, *TPM: Total Productive Maintenance, New Implementation Program in Fabrication and Assembly Industries*, (Tokyo: JIPM-Solutions, 2011), 52.

16 farklı başlıkta sınıflandırılan kayıplardan hangilerinin ne büyüklükte olduğu üzerine çalışmak o işletme için hangi kayıpların daha öne çıktığının anlaşılmasını sağlar. Burada bahsedilen kayıpları anlayıp metodolojiye göre tasnif ettikten sonra bu kayıplar üzerinde çalışacak kaizen ekipleri belirlemek gerekir. Kaizen, “adım adım iyiye doğru ilerlemek” anlamında Japonca bir kelimedir.<sup>30</sup> Tamamlanan kaizenlerin getirilerinin üst üste eklenmesiyle ortaya çıkan tablo işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlar. Yaptıkları kaizenin şirket başarısına katkısını fark eden çalışanlar, değer üretebilme farkındalığıyla yüksek bir tatmin ve motivasyon hissederler. Böylece işletmenin tamamında iyileşme kültürünü devamlı kılacak iç enerji ve motivasyon ortaya çıkar. Çalışanların bu duyguyu hissedebilmesi şirketin başarısını sürekli kılar. Bu aynı zamanda insana saygı sosyal ilkesinin alt başlığı olan çalışana saygının da bir gereğidir.

Eiji Toyoda ve Taiichi Ohno liderliğinde 1948’den 1975’e kadar geliştirilmeye devam eden TPS, iki ana temel üzerinde duran bir sistemdir. Bu temellerden ilki JIT (just in time), yani “tam zamanında üretim” olarak adlandırılmıştır. Bir sonraki proses talep ettiğinde üretme prensibine dayanan bu temel, birikme oluşmadan akışın sağlandığı bir üretim hattı hedefler. İkinci temel olan Jidoka ise akışta bir hata fark edilirse, fark eden çalışanın hatanın ilerlemesini engelleyecek şekilde tüm akışı ve otomasyonu durdurması ilkesidir. Bu iki temel işletme ilkesi de özlerinde hiçbir şekilde israfa sebep olmama toplumsal ilkesine dayanmaktadır. Toyota, TPS’in özü olarak müşterilerine her gelen gün daha da iyi araçlar sunabilmek için insanın bilgelik, marifet ve ustalığının öneminin altını

30 bk. Japan Institute of Plant Maintenance, *TPM Encyclopedia Keyword Book*, (Tokyo: JIPM Publishing Division, 2002), 86.

çizer.<sup>31</sup> Toyota liderlerinden uzun vadeli bakış açısına sahip olmaları, toplumsal ve sosyal fayda üretmeyi amaçlamaları beklenir.

Japon üretim sistemleri, Batı’daki fabrikalarda uygulanırken doğup geliştiği coğrafyadaki sosyal unsurları gözardı etmektedir. “Batıda uygulanan Yalın üretim modeli, ekip çalışmasını ve insana saygıyı sistemin merkezine yerleştiren orijinal TPS’den oldukça farklıdır. Birçok batılı yazar,<sup>32</sup> batıdaki Yalın üretim yolculuğunun yanlış kurgulandığını ve başarılı olmasının mümkün olmadığını raporlamaktadır. Diğer bazı yazarlar<sup>33</sup> ise Yalın modelinin tamamen amacından sapıtılarak çalışan sayısını azaltıp işgücünü insansızlaştırmak için bir araç olarak kullanıldığını iddia etmektedirler. Japonya’da uygulanan orijinal TPS sistemi batıdaki Yalın uygulamalarına dönüştürülürken ne yazık ki değişime uğramakta ve kritik bazı konuları kapsamamaktadır.”<sup>34</sup> Alıntılanan tespit de göstermektedir ki Japon üretim sistemlerinin hakkıyla uygulanabilmesi sadece teknik araçların aktarılmasıyla mümkün olmayıp, mutlaka uygun şirket kültürüyle desteklenmesi gerekmektedir.

31 bk. <https://www.global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system>, Erişim Tarihi: 04.12.2021.

32 bk. L. Rubrich, *How to Prevent Lean Implementation Failures: 10 Reasons Why Failure Occur*, (Indiana: WCM Associates, 2004); C. Ortiz, *Lessons From a Lean Consultant: Avoiding Lean Implementation Failures on the Shop Floor*, (New Jersey: Prentice Hall Press, 2008); M. Scherrer-Rathje, T. A. Boyle ve P. Deflorin, “Lean, Take Two! Reflections From the Second Attempt at Lean Implementation”, *Business Horizons* 52, 1 (2009): 79-88; E. Rahbek Gjerdrum Pedersen ve M. Huniche, “Determinants of Lean Success and Failure in the Danish Public Sector: A Negotiated Order Perspective”, *International Journal of Public Sector Management* 24, 5 (2011): 403-420.

33 bk. P. Garrahan ve P. Stewart, *The Nissan Enigma: Flexibility at Work in a Local Economy*, (London: Mansell, 1992); K. Williams, C. Harlam, J. Williams, T. Cutler, A. Adcroft ve S. Johal, “Against Lean Production”, *Economy and Society* 21, 3 (1992): 321-354.

34 Chiarini, vd. “Lean Production, TPS and Kaizen Philosophy”, 2.



## Üretim Sistemlerinin İşleyebilmesi İçin İhtiyaç Duyulan Şirket Prensipleri

Şirketler, karar vericilerden uygulayıcılara, bir organizasyon hiyerarşisi içinde yer alan çalışanların belli süreçleri işleterek sonuç elde etmeye çalıştıkları, ekonominin can damarını oluşturan kurumlardır. Japonya'dan doğup uluslararası ölçeğe ulaşmış başarılı şirket örnekleri incelendiğinde bunların benzer prensiplerle çalıştıkları görülmektedir. Bu makalede yazarın iş hayatındaki yirmi yedi yıllık tecrübesinin literatürden örneklerle harmanlanmasıyla ortaya konulan bu prensipler belli başlıklarda toparlanmış; organizasyon, çalışan ve süreçler boyutlarında gruplanarak şöyle bir tablo elde edilmiştir:

Organizasyon	Çalışan	Süreçler
1- Değer Birliği	3- Bensizlik ve Mütevâzılık	5- Yatay Süreçler ve Açık İletişim
2- Birlikte Başarmak	4- Öğrenme ve Gelişme Azmi	6- Sürekli İyileştirme

Şirket yapıları incelendiğinde organizasyonun, çalışanların ve süreçlerin birbirini besleyen, iç içe geçmiş, ayrılmaz parçalar olduğu görülmektedir. Bu parçaları bir arada tutmak için köklü prensiplere (şirket değerlerine) ve bu prensiplere tavizsiz bağlı kalmayı garanti altına alan liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle binlerce çalışanın olduğu ve deniz aşırı coğrafyalarda faaliyet gösteren uluslararası şirketler düşünüldüğünde ortak şirket değerleri etrafında birleşmenin önemi daha net anlaşılabilir. Toyota, Panasonic ve Kyocera gibi ele alınan örneklerin şirket prensiplerini okuduğumuzda gelişmek, geliştirmek, sürekli iyileştirmek gibi fiillerle sıklıkla karşılaşmaktayız. Bu fiiller söz konusu olduğunda, öznenin şirket çalışanları olduğu görülmektedir. Japon üretim sistemlerinde aslı unsur insan ve insana duyulan saygıdır.

Çalışarak mânevî lezzeti tatmanın mümkün olduğuna inanan Kazuo Inamori,<sup>35</sup> kurucusu olduğu Kyocera'nın internet açılış sayfasında ziyaretçileri "Kutsala saygı göster ve insanları sev" cümlesiyle karşılar.<sup>36</sup> Bu cümle Kyocera'nın beş kelimeyle özetlenen varlık mottosu olarak tüm şirket iletişim mesajlarında kendisini hissettirmektedir. 1959'da kurulurken ismi Kyoto Ceramic Ltd. olan Kyocera şirketi, bugün cep telefonları, elektronik devre elemanları, lazer yazıcılar, baskı makineleri, güneş pilleri gibi teknolojik ürünlerle 14 milyar \$ yıllık ciroya ulaşmış uluslararası bir şirkettir.<sup>37</sup> En iyi arabaları yaparak müşterilerini memnun etme vizyonundaki Toyota, insan kaynağını sürekli geliştirerek TPS metodolojisini uygulamayı bunun anahtarı olarak niteler. Bilgelik ve marifet arayışının vazgeçilmez olduğunu, bu arayışla çalışanların sürekli tekâmül ettiğini söyler.<sup>38</sup> Bu tekâmül sonucunda kendi geliştirdikleri fikirlerle kaizenler yapan, iyileştirme projelerini hayata geçiren fabrika ekipleri ortaya çıkmaktadır. Toyota sahip olduğu başarıya neredeyse bir yüzyıl boyunca liderlik kültürünü muhâfaza ederek ulaşmıştır.<sup>39</sup> Ne yazık ki pek çok büyük şirket, bahsedilen liderlik kültürünü sergileyemediğinden kısa vade hedeflere odaklanmakta ve başarısız örneklerle dönüşmektedir.

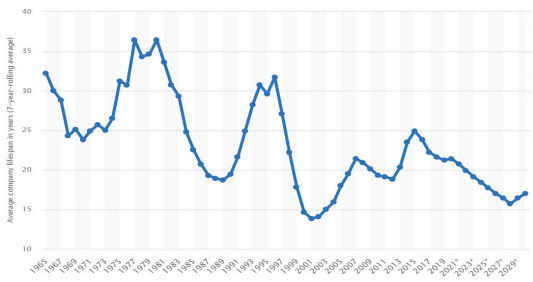
35 bk. Inamori, *A Passion for Success*, 24.

36 bk. <https://global.kyocera.com/>, Erişim Tarihi: 19.12.2021.

37 bk. [https://global.kyocera.com/ir/library/pdf/20-f/FY21\\_4Q\\_ar.pdf](https://global.kyocera.com/ir/library/pdf/20-f/FY21_4Q_ar.pdf), Erişim Tarihi: 19.12.2021.

38 bk. <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system>, Erişim Tarihi: 04.12.2021.

39 Liker ve Convis, *Toyota Tarzı Yalın Liderlik*, 52-53.



Grafik 3: Amerika'da S&P 500 indeksine giren 500 büyük şirketin 7 yıllık kayar ortalamayla ömür grafiği<sup>40</sup>

Grafik 3'de yıllar içinde dünyanın geneli ve ekonomiler daha karışık bir hâl aldıkça şirketlerin ortalama ömürlerinde otuz beşten on beş yıla doğru azalma görülmektedir. Şirket ömürlerinin kısalmasına sebep olan bir faktör de ahlâkî değerleri önemsemeyen şirketlerde patlak veren etik skandallardır. Şirketlerin kapanmasına ve çalışanların işsiz kalmasına sebep olan bu skandallarda ortak teşhis şirket etiğinin oturtulmamış olmasıdır.<sup>41</sup> Bu teşhisin tedavisi olarak da şirketler iş etiği alanında danışmanlık alıp eğitimler verdirerek yüzeysel çözümler oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bu çözümler öze dayanan bir temel üzerinde inşa edilmediklerinden yüzeysel kalmaktadırlar. Kurumsal iletişim bölümleri tarafından allanıp pullanarak, şirket reklamı formatında anlatıldıklarında, meselenin samimiyeti tamamen kaybolmaktadır. Pek çok şirkette sosyal sorumluluk projelerinde de benzer şekilde samimiyet eksiktir ve meselenin değerini azaltır bir etkiye sebep olmaktadır. Ancak şirketin kurucu değerlerinin ayrılmaz bir parçası olarak şirket amacıyla birleşen projeler anlamlı bulunmakta ve sürdürülebilir olmaktadır.

Ortalama şirket ömrü bu seviyelere azalırken

40 bk. <https://www.statista.com/statistics/1259275/average-company-lifespan/>, Erişim Tarihi: 04.01.2022.

41 bk. Y.F. Zülfiyar, "Do Muslims Believe More in Protestant Work Ethic than Christians? Comparison of People with Different Religious Background Living in the US", *Journal of Business Ethics* 105, 4 (2011): 500.

Toyota'nın da aralarında bulunduğu az sayıdaki örneklerden çıkarılacak önemli dersler bulunmaktadır. Sabır ve uzun vade bakışı açısıyla ortaya çıkan Toyota tarzı liderlik, geleneksel liderlik modelleriyle karşılaştırıldığında toplumsal izler de barındıran net farklar görülmektedir.

Taoizm ve Konfüçyüsçülük gibi inanç sistemlerini bilenler, Toyota Tarzı'na yakın benzerlikleri fark edeceklerdir: Topluma hizmet etme misyonu, insana saygıyı teşvik etme, sürekli mükemmellik için çaba gösterme, nerede olduğun ve neyi iyileştirebileceğin hakkında derin düşünme, sürekli iyileşme için sistemdeki kayıpları arama ve anlama, kendinin ve başkalarının gelişimi için sorumluluk alma.<sup>42</sup>

Japonya ve ABD arasındaki keskin kültürel farklılıklar, ABD'deki kısa vadeli düşünme ve bireyselliğe karşılık Japonya'da uzun vadeli düşünme ve kolektivizm olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>43</sup>

Konfüçyüsçülük'deki saygı ve erdem gibi değerler Japon üretim sistemlerinin temel ilkelerinin de özünü oluştururlar. Çalışana saygının bir göstergesi, şirketin ömür boyu iş garanti etme ilkesidir. Bu batılı şirketlerde asla anlaşılamayacak bir yaklaşımdır. Batılı şirketler hem işi garanti etmenin sorumluluğu altına girmek istemezler, hem de çalışanın işi kaybetme riskini performans yükseltici bir faktör olarak elde tutmayı tercih ederler. İşten çıkarma tehdidi üzerinden performans artırma yaklaşımı kısa vadede faydalı görünmekle birlikte uzun vadede kurum içi güveni zedeler. Güven ikliminin olmadığı şirketlerde çalışan kurumunu sahiplenmez; birlikte başarıma kültürü oluşmaz. Öte yandan Japonya'da karşılıklı saygı prensibi o kadar derine yerleşmiştir ki hiçbir çalışan, "nasıl

42 Liker ve Convis, *Toyota Tarzı Yalnız Liderlik*, 80.

43 bk. age. 39.

olsa işim ömür boyu garanti” bakış açısıyla boş vermişliğe sürüklenmez; tembellik yapmaz. Değer birliği yapmış çalışanların şirketlerini sahiplenmeleri için işten atılımların korkusunun güdülemesine ihtiyaçları yoktur.

Çalışana saygının bir başka göstergesi, işyerinde güvenlik konularına hayati önem verilmesidir. İş güvenliği kurallarına tavizsiz bir şekilde ve sıkı bir disiplinle uyulması çalışanların huzur içinde, zihinsel konsantrasyonlarında eksilme olmadan yaptıkları işe odaklanabilmeleri için şarttır.<sup>44</sup> İnsana saygı ilkesinden hareketle tavizsiz uygulanan iş güvenliği kuralları sayesinde sürekli iyileştirme prensipleriyle değer oluşturan çalışanların odağını dağıtabilecek kaza benzeri kayıplar oluşmadan engellenmiş olurlar. Çalışanların huzur içinde işine konsantre olarak çalışabileceği bir iş ortamı oluşturmak fabrika liderlerinin en önemli sorumluluklarından biridir. Bu sorumluluğun kökleri Chun-Tzu’da (Konfüçyüs) sembolleşen değerlere uzanmaktadır.<sup>45</sup> Bu sorumluluğun bir sonucu olarak Japon şirketlerinde iş güvenliğine yönelik metrikler diğer tüm performans göstergelerinden çok daha önceliklidirler. “Erdemli insan kaygılı olmaz, bilgili insan şüphe duymaz, cesur insan korkmaz.”<sup>46</sup> diyen Konfüçyüs lider tarifini, “yönetim anlayışını ahlâkî değerler üzerinde sabitlemiş, cesur ve bilgili” şeklinde yapmaktadır. Kadim bilgiyle günümüze gelen değerler, prensipleri şekillendirmekte, bu prensipler üzerinde yükselen şirket kültürü başarıyı doğurup geliştirmektedir. İlerleyen kısımda organizasyon, çalışan ve sürece dair şekilde gruplanıp 6 alt başlıkta toplanan prensiplerin değerler üstünde köklenerek üretim sistemlerini işler hale getirmesi örneklerle paylaşılacaktır.

44 bk. Shirose, *TPM: Total Productive Maintenance*, 500.

45 bk. Dollinger, “Confucian Ethics and Japanese Management Practices”, 576.

46 Konfüçyüs, *Konuşmalar*, 99.

## 1. Organizasyona Dair Prensipler

### 1.1. Değer Birliği

Çalışmada prensipleri belli başlıklar altında gruplarken ilk başlık olarak değer birliği alındı. Değer birliğinin gruplamada en başa yerleştirilmesinin birkaç sebebi bulunmaktadır:

- Aktarılan pek çok örnekte görüldüğü üzere kadim kültürden günümüze devam eden değerler, Japon şirket prensiplerinin belirleyici unsuru durumundadırlar. Kurucular, şirket prensiplerinin bu değerlerle uyumu konusunda büyük hassasiyet gösterirler.
- Birlik kelimesinden hem şirket prensiplerinin kadim kültürden gelen değerlerle uyumu hem de tüm çalışanların birlik halinde şirket prensipleriyle uyumu anlaşılmalıdır.

Burada bahsedilen birlik ve uyum hali, şirketin uzun yıllar sarsılmadan faaliyetlerini devam ettirebilmesi için aslî unsurdur. Konfüçyüs, öğrencisi Zhong Gong’la sohbetinde ciddiyetle ve disiplinle bir hedefe doğru hareket etmenin önemini belirtir. Devamında sade davranmayı sürdürmeyi öğütler ve “niyetleri sade, yaptıkları da sade”<sup>47</sup> vurgusu yapar. Ciddiyetle hedef odaklı olma, hedefe doğru disiplinle ilerleme ve sade davranma kavramlarının birlikte kullanılması bizi Hoshin Kanri<sup>48</sup> (hizalama) kavramına getirir. “Şirketin vizyonuyla, hedef ve planlarını birbirine hizalamak” anlamına gelen Hoshin Kanri ilkesinin hakkıyla işlenmesi için tüm çalışanların bu hizalanmayı kavrayıp içselleştirmesi gereklidir. Toyota’nın eski başkanlarından Eiji Toyoda, “İşle ilgili bir karar alındığında üst yönetim sadece bayrak taşıyıcıdır. Tüm ekip bayrağı takip etmedikçe bir işe yaramaz.”<sup>49</sup> der. Dünyanın

47 bk. Konfüçyüs, *Konuşmalar*, 31.

48 bk. Liker ve Convis, *Toyota Tarzı Yalın Liderlik*, 189.

49 bk. age. 35.

bambaşka yerlerinde faaliyetleri devam eden dev bir şirketin yukardan aşağıya vizyon ve hedeflerle, aşağıdan yukarıya akan kaizen çalışmalarını birbirine hizalayabilmesi ancak değer birliği yapmış liderlerin rehberliğinde mümkün olabilir. Liderlerin vereceği mesajların değer birliği açısından ne kadar kritik olduğunu Konfüçyüs başka bir cümlesinde şöyle belirtmektedir. “Üst İnsan bir kelime kullanıyorsa bunun mutlaka nedeni vardır. Söylenenler mantıklı bir bütün oluşturur ve anlaşılır. Üst İnsan kelimelerin kullanımında muğlaklığa izin vermez.”<sup>50</sup>

1918 yılında Konosuke Matsushita tarafından kurulan, ürettiği teknolojik ürünlerle yıllık cirosu 58 milyar \$’a ulaşan Panasonic şirketi, değer birliği prensibini merkeze alan bir diğer örnektir.<sup>51</sup>

Bilincimizin açıklığını korur ve her zaman “Niçin?” sorusunu sorarsak, yaşamımızın her günü yetişebilir ve gelişebiliriz. İnsan kültüründeki ilerleme ve gelişme her zaman “Niçin?” sorusundan başlamaktadır. Eğer biz bilincimizin açıklığını muhafaza edersek, sonsuz olarak sorularımız ortaya çıkacaktır. Sürekli olarak “Niçin?” sorusunu sorarak hem kendi gelişimimize hem de toplumumuzun ilerlemesine destek olmaya çalışmak zorundayız.<sup>52</sup>

Bu sözdeki “Niçin?” sorusuna vurgunun iki anlamı bulunmaktadır:

- Sürekli iyileştirme prensibi başlığında ele alınacak olan kök nedene ulaşana kadar “Niçin?” sorusuna devam azmi, kök nedene ulaşarak meseleleri kalıcı çözebilme fırsatını getirmektedir.

50 bk. Konfüçyüs, *Konuşmalar*, 86.

51 bk. <https://news.panasonic.com/global/press/data/2021/10/en211028-3/en211028-3-3.pdf>, Erişim Tarihi: 11.01.2022.

52 Matsushita, *Başarının İlkeleri*, 53.

- “Niçin?” sorusunu nedenlere ulaştırmanın ötesinde kıymetli yapan, bütün gayretlerin ne için olduğunu hatırlama ve hatırlatma amaçlı çok kilit bir soru olmasıdır.

Matsushita, bütün gayretlerini topluma adanmış ve sahip olduğu yüksek hedeflere çalışanlarını da ikna etmiştir.<sup>53</sup> Panasonic kurucusu önderliğinde “ne için?” sorgulamasını hakkıyla yapabilen bir şirket kültürü kurmayı başarmıştır.

Eğer ortak değerlerinizi muhafaza etmezseniz “ne için?” sorusunu cevaplamanız güçleşir. Bu durumda hem çalışkanlığı öven hem de sağlam bir aile hayatının toplumsal doku için hayatiyetini vurgulayan dengeli bakış açısı kaybolur. Ortak değerler ve kolektif amaç kaybolduğunda sadece kendi faydasına odaklanan birey için çalışkanlık bir erdem değil fazla mesai yüzünden aile yaşantısının ihmal etme mazeretine dönüşür. Burada aslolan dengedir. Aynı dengenin şirketteki yansımaları ise şirket sahiplerinin çalışanları emeğinin karşılığını hakkıyla vermesi ve kârını da büyük oranda toplumsal fayda hizmetine sunabilmesidir.

## 1.2. Birlikte başarma

Birlikte başarmak için ön koşul bir önceki başlıkta ele alındığı gibi ekip içinde değer birliği olmasıdır. Değer birliği yapmış çalışanlar belirli bir güven ortamında ortak amaca doğru hizalandıklarında, gayret ve emekleri verimli bir şekilde faydaya dönüşür. Buradaki fayda şirketin kâr etmesinin yanı sıra topluma katkıda bulunması ve çevresini geliştirilmesiyle ortaya çıkar. Ekibin birlikte fayda ortaya çıkarmasının en güzel örneklerinden

53 bk. S. A. Danışman, “Bir Doğu Liderinin Batı Liderlik Yaklaşımları Açısından Değerlendirilmesi: Konosuke Matsushita”, *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi* 3, 5 (2013): 143, <https://dergipark.org.tr/pub/yalova-sosbil/issue/21789/234149>, Erişim Tarihi: 26.04.2022.

birisi, fabrikalardaki kaizen çalışmalarıdır. Kaizenlerde amaç, fabrika üretimiyle ilgili belirlenen bir kayıp üzerinde çalışıp kaybin sebeplerini analiz etmek ve sonrasında o kaybı ortadan kaldıracak karşı tedbirleri uygulamaktır. Kaizen çalışmasında analiz aşamasının verimli olması için konunun ihtiyaç duyduğu farklı uzmanların birlikte çalışıp değerlendirme yapmaları gerekmektedir. Bir örnek üzerinden ele alınırsa, üretilen ürünün dolumunun yapıldığı bir hatta taşma problemi yaşandığında problemin sebepleri arasında malzemenin kimyasal yapısında ve akışkanlığındaki değişiklik ya da beslemeyi yapan pompada mekanik bir problem ya da dozlama miktarını belirleyen elektronik sinyalde kesinti gibi farklı disiplinlerin alanına giren sebepler iç içe geçmiş olarak yer alabilir. Bu tür karmaşık problemleri çözmek için uzmanlığın yanı sıra kişinin kendi egosunu dizginleyerek ekiple uyum içinde çalışabilme özverisi gerekmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde uzman isimlerin teknik yetkinlikleri gelişirken bir yandan da gelenekten gelen bazı yöntemlerle egolarını kontrol ederek nefis terbiyesine yönelmeleri önemlidir.

Japon toplumunun belli özellikleri TPS benzeri sistemlerin gelişmesi için doğal bir ortam hazırlar. Örnek olarak ince detaylarda büyük özen ve ustalık gerektiren Ikebana (bonsai denilen minyatür Japon ağacını budama sanatı) ve Chanoyu (özel kuralları olan çay seremonisi) verilebilir. Bu geleneklerden gelen aşinalık, Toyota fabrika çalışanlarının, Taiichi Ohno'nun israfı azaltma ve yüksek kaliteli üretim ilkelerine kolay adapte olmalarını sağlamaktadır. Benzer şekilde bir ada ülkesinde ve kısıtlı alanlarda yaşamının getirdiği birlikte yaşama alışkanlıkları kolektif bakış açısını ve takım oyununu başka toplumlara göre Japonya'da daha ileri seviyelere taşımış-

tır.<sup>54</sup>

Kaizen benzeri ekip çalışmalarında ihtiyaç duyulan birlikte başarıya yeteneği de detaylara özen gösteren uzman titizliği de geleneklerden beslenen toplumsal alışkanlıklarla gelişmektedir.

Konfüçyüs, "Bir şeyler öğrenilecek ama birlikte başarı elde edilemeyecek insanlar vardır; birlikte başarı elde edilebilecek ancak birlikte kaidelere göre yürünemeyecek insanlar vardır; birlikte kaidelere göre yürünebilecek ancak ortaya çıkan durumlara göre birlikte hareket edilemeyecek insanlar vardır."<sup>55</sup> diyerek değişen durumlara göre birlikte hareket edebilmeyi en üst seviye olarak koymuştur. Konfüçyüs bu sözleriyle, yaklaşık yirmi beş yüzyıl öncesinden günümüz VUCA<sup>56</sup> dünyasında çok karşılık bulan bir saptama yapmıştır. Durumlar değiştikçe meseleler zorlaşır. Günümüz dünyasında ise durumlar sürekli değişmekte, dinamik şekilde birbirini etkileyen meseleler iç içe geçtikçe içinden çıkılması zorlaşmaktadır. Zor meseleler ancak ilgili ekibin yek vücut davranması, ekipteki farklı uzmanların birlikte meseleyi analiz etmesi ve ortak akılla ulaşılan çözümün ekip tarafından inanç ve kararlılıkla uygulanmasıyla çözüme ulaşır. Dürüst, güvenilir ve bilgili sıfatlarını öven Konfüçyüs, bu sıfatlara sahip arkadaşların ekibe fayda getireceğini söyler. Dalkavukluk eden, yüze karşı öven ve arkadan konuşan, her şeyi abartan kişilerle arkadaşlık kurmamayı, bunlara ekipte yer vermemeyi öğütler.<sup>57</sup> Yüze karşı öven ancak

54 Chiarini, vd. "Lean Production, TPS and Kaizen Philosophy", 6.

55 Konfüçyüs, *Konuşmalar*, 58.

56 İngilizce'deki dalgalanma (volatility), belirsizlik (uncertainty), karmaşıklık (complexity) ve muğlaklık (ambiguity) kelimelerinin baş harfleriyle ifade edilen 21.yy'da karşılaşılan meseleleri çözümlenmenin zorluğuna vurgu yapan bir kısaltma. bk. <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>, Erişim Tarihi: 08.01.2021.

57 bk. Konfüçyüs, *Konuşmalar*, 113.

arkadan farklı konuşan profiller, ekip içindeki güven iklimine zarar verirler. Her şeyi abartan kişilerse ekibin işe karşı heyecanını ve çözüm odağını azaltırlar.

Matsushita, “Dünyadaki bütün şeyler farklı olsa bile, bir uyum (harmoni) içerisinde bulunmaktadır.”<sup>58</sup> demektedir. Bu kadar çok değişken barındıran bir ortamda her tür dalgalanmaya rağmen ekibin harmoniyi koruyabilmesi, her türlü çevresel etkiye rağmen ortak amaca birlikte gitmek güdüsünü kaybetmemesi kıymetlidir. Japon kültüründe denge için gerekli bulunan uyum, batılı şirketlerde ise çalışanın konfor alanı oluşturması ve tembelliğe kayması gibi endişeleri tetikler. Uyum içinde olmanın problemleri görmezden gelip örtbas etme riskini taşıdığı düşünülmür. Oysa ki uyumlu ekiplerin beslediği güven ikliminde her bir çalışan doğru soruları açıklıkla sorup problemlerin üstüne cesaretle gitme özgüvenine sahiptir. Normalde bireylerin çekingen davranma eğiliminde olduğu Japon toplumunda şirkete karşı sorumluluk duygusu baskın geldiğinden çalışanlar, gördükleri kayıpların üstüne gitmekte tereddüt etmezler.

İyi bir ekip oyuncusu için buraya kadar sayılan güvenilir, bilgili, uyumlu sıfatlarına eklenecek bir başka özellik samimiyettir. “Anlaşılmak istiyorsan gönlünün derinlerinden söyle; o zaman kelimelerin özel bir güç kazanarak dinleyenlerin kalbine ulaşacaktır. Tüm vücudun ve ruhun uyum içindeyken ve tüm samimiyetinle konuşmalısın.”<sup>59</sup> diyen Inamori, samimiyeti öğütlerken sözün kalbe ulaşması, vücudun ve ruhun uyumu gibi mânevî kavramlara yer verir. Eski bir Japon atasözünde “Sen varsın, bu sayede ben varım.” denildiğini hatırlatan Inamori “Hepimiz büyük bir bütünün parçalarıyız. Bunu aklımızdan çıkarmadan uyum içinde

58 Matsushita, *Başarının İlkeleri*, 70.

59 Inamori, *A Passion for Success*, 109.

çalışabiliriz.”<sup>60</sup> demektedir. Güçlü bir ekip olabilmek için ekip ruhu, ekip ruhu geliştirmek için uyum şarttır.

## 2. Çalışana Dair Prensipler

### 2.1. Bensizlik ve mütevâzılık

Bensizlik, kişinin kendi çıkarlarını arka plana alarak ekibinin, şirketinin ve de toplumun faydasını ön planda tutmayı başarabilmesidir. İnsanın bensiz davranabilmesinin önündeki mâni egosudur. İnsan nefsi bencildir; bensiz olabilmek özel bir çaba ve eğitim gerektirir. Tüm mânevî öğretilerde temel ders, kişinin nefsinin terbiye edebilmesi üzerinedir. Lao Tzu, “insanı aşırıya kaçan arzularardan arındırmak lazımdır, aşırılığın değil sadeliğin hüküm sürdüğü toplumda insanlar hırstan, çekişmeden uzak kalarak huzurlu olabilirler.”<sup>61</sup> şeklinde öğütlemektedir.

Şirketler için çalışanların bensiz olmayı başarabilmesi birkaç açıdan kritiktir:

- Kaizen benzeri ekip çalışmalarında bensiz çalışanlar çok daha verimli olur; birbirlerinin fikirlerinden beslenip ortak akılla çözüm üretirler. Hızlı çözüm üretmek fabrikaları çevikleştirir.
- Bensiz çalışanlar, kendi eksiklikleriyle açıklıkla yüzleşip gelişim alanlarını fark edebilirler. Çünkü sürekli savunma halinde olan egolarını bir kenara koyarak gerçekçi tespitler yaparlar.
- Bensiz çalışanlar başkalarını geliştirme, bildiklerini ekipteki diğer arkadaşlarıyla paylaşma konusunda cömerttirler. Bilginin kendilerine ait olmadığını, kendilerine de başka bir kaynaktan aktarıldığının farkında olarak öğretmenin sorumluluğunu taşırlar.

Toyota’da bir liderin başarısının en iyi ölçütü,

60 age. 103.

61 Lao Tzu, *Tao te Ching*, viii.

eğittiği ve yetiştirdiği kişiler tarafından başarılanlardır.<sup>62</sup> Liderin yetiştirdikleri o liderin, bilgisinin ve uzmanlığının ama aynı zamanda bensizliğinin ve cömertliğinin göstergesidir. Sadece sonuca götüren uzmanlık değil, aynı zamanda o uzmanlığı paylaşmasını bilen mânevî olgunluk da takdir edilmektedir. Nefsi terbiye edip bensiz olmayı başarmanın doğal bir sonucu olarak insanda tevâzu ortaya çıkar. Kibir, birlikte başarıma ruhunu yok eden kültürel bir zehirdir. Organizasyonlarda kibirli tavırlara müsaade edilmemesi, mütevâzı liderliğin takdir edilip öne çıkarılması hedeflenen kültüre ulaşmak açısından elzemdir. “İnsandan insana kaderden çizilmiş olan mistik bağlar ulaşmaktadır. Bu karma bağlardan dolayı minnettar olmalıyız ve bu kendimize ilişkin daha çok tevazu hissetmemizi sağlamalı.”<sup>63</sup> diyen Matsushita’nın söyledikleri “Üst İnsan yaptığı işlerde doğruluğu prensip edinir ve adaba göre devam eder; konuşması mütevâzıdır, samimi bir tavırla konuşmasını bitirir. İşte bu gerçek Üst İnsan’dır.”<sup>64</sup> diyen Konfüçyüs’den izler taşımaktadır.

“Gerçek başarıyı elde etme amacına ulaşan kişi ise, sakın ve mütevâzı olarak kalmaktadır... Kaçınılmaz olan ölümden korkmak yerine, asıl korkmamız gereken şey onun geldiği vakit hazır olmamaktır. Ölüme olan hazırlık, hayatımızın potansiyellerini tamamen gerçekleştirmek hakkında düşünmek, tefekkür etmek anlamına gelmektedir.”<sup>65</sup> diyen Matsushita’nın başarı hikayesinin ortaya çıkmasını sağlayan, hayatının potansiyellerini tamamen gerçekleştirme azmidir. Bu azmin kaynağı ise ölüme hazırlıklı olma bilincidir.

62 bk. Liker ve Convis, *Toyota Tarzı Yalın Liderlik*, 76.

63 Matsushita, *Başarının İlkeleri*, 68.

64 Konfüçyüs, *Konuşmalar*, 116.

65 Matsushita, *Başarının İlkeleri*, 25.

## 2.2. Öğrenme ve Gelişme Azmi

Konfüçyüs, kendisini bilge olarak tanımlayan öğrencilerine her zaman öğrenmeye çalışan birisi olduğunu söyleyip, öğrencilerinden de kendisi gibi öğrenmeye istekli olmalarını talep etmiştir. Öğrencisi Zhong You’ya, “Altı ahlâk ilkesindeki altı kusuru duymuş muydun?” diye sorar ve anlatır:

Eğer erdemi seviyor ve öğrenmeyi sevmiyorsan kolayca kandırılırsın. Eğer akıllı olduğunu göstermek istiyor ve öğrenmeyi sevmiyorsan bu kusur ahlâksızlığa ve temelsiz olmaya yol açar. Dürüstlüğü seviyor ama öğrenmeyi sevmiyorsan, başkaları seni kolayca kullanır ve kendine zarar verirsin. Samimiyeti seviyor ancak öğrenmeyi sevmiyorsan, bu kusur iğneleyici konuşma ve kalp kırmana neden olur. Cesareti seviyor ama öğrenmeyi sevmiyorsan, başın beladan kurtulmaz ve felakete sürüklenirsin. Kendinden emin olmayı seviyor ama öğrenmeyi sevmiyorsan, bu kusur seni umursamazlığa götürür.<sup>66</sup>

Her gün yeniden, bildiklerinin aslında ne kadar az olduğunu farkına varan, her ay öğrendiklerini tekrar eden kişi, öğrenmeyi seven kişidir. Öğrenip bilgilerini arttırdıkça evrenin büyüklüğünü idrak eden insan, ne kadar az bildiğini fark edip öğrenmeyi sever. Bu açıdan bakınca öğrenmek kendi kendini besleyen bir süreçtir. Öğrendikçe idrâki artan insan daha çok öğrenme gereksinimi duyar. Öğrenme-idrâk döngüsü böyle tekrarladıkça insanın tekâmülü devam eder.

“Üst İnsan öğrenmek için uğraşır, yemek ve giyecek için değil. Tarlasını çoğunlukla açken sürer; öğrenir ve bunun karşılığını alır. Üst İnsan sadece Dao’ya ulaşamamaktan endişe duyar, maddi kazanca ulaşamamaktan

66 Konfüçyüs, *Konuşmalar*, 119.

değil.”<sup>67</sup> diyen Konfüçyüs, öğrencilerinden Zi Xia’ya öğrenmeyi sevmesini öğütlemektedir. “Öğrenmeye istekli ve azimli olmak; soru sormayı sevmek ve önüne çıkan sorunları düşünmek; işte insanlık ve iyilik bunların arasındadır.”<sup>68</sup> Kendi kendini besleyen bir süreç olan öğrenme insanı düşünmeye sevk eder; tefekkür eden insan, insanlık için iyilik üretir. Konfüçyüs’ün bilgiye ulaşma yöntemi alışageldiğimiz yöntemlerden çok daha farklıdır. Öğrencisi Zi Gong, Üstadı’nın nezaketi, iyi huyluluğu, saygısı, ölçülü olması ve hoşgörüsüyle bilgiye ulaştığını gözlemiştir.<sup>69</sup> Öğrenme usûlüne dair de öğretmenlik yapan bir rol modelidir.

Toyota, sistemin sağlıklı çalışmasının ancak çalışanların belirli yetkinlik setlerini sergilemesiyle mümkün olduğu öğretisini kuruluş yıllarından deneyimleyerek nesiller boyu aktarmıştır. Liker, Toyota’yı derinlemesine analiz ettiği kitabında, Konfüçyüs’ün kişisel gelişimi içten ve adanmış uygulama konusu olarak gördüğünü yazar. Konfüçyüs için ahlâk kendini yetiştirmekle başlar ve tamamen insan olmak için kararlı bir arayıştır. Hayvan olarak doğarız ve insanlığı başarmak için hayatımız boyunca çaba göstermeliyiz. Bu çaba ve arayışın yatay ve dikey boyutları olduğunu söyleyen Konfüçyüs, dikeyi kendi kendine ahlâklı ve erdemli bir temel oluşturmaya odaklanma; yatayı ise aileden başlayarak topluluğa, devlete, uluslararası topluma, en sonunda tüm dünyaya ve evrene genişleyen uyumlu ve saygılı ilişkiler geliştirme olarak tanımlar.<sup>70</sup> Toyoda, Matsushita ve Inamori gibi kurucu isimlerde gözlenen ortak nokta, hem dikeyde sağlam temel oluşturmaya hem de yatayda uyumlu ve saygılı ilişkiler geliştirmeye gösterdikleri özendir. Bu özen başarılı şirket ve sağlıklı toplum

67 Konfüçyüs, *Konuşmalar*, 107.

68 age. 132.

69 bk. age. 3.

70 bk. Liker ve Convis, *Toyota Tarzı Yalın Liderlik*, 84.

yapısının temel harcıdır.

### 3. Süreçlere Dair Prensipler

#### 3.1. Yatay Süreçler ve Açık İletişim

İnsana saygı duyulan organizasyonlarda, çalışanların organizasyon içinde nasıl konumlandıkları, nasıl iletişimde oldukları, üstünde çokça düşünülen sorulardır. Bütün çalışanlara saygı ve ilgi gösterebilmek gerektiğini söyleyen Matsushita, Panasonic’de şu ilkenin benimsenmesini önemsemektedir:

Eğer sizin 20-30 çalışanınız var ise, onları tanıdığınız kadar, her biri ile açık ve resmî olmayacak bir biçimde konuşunuz. O zaman onlar sizin dilek ve değerlendirmelerinizi aracı olmadan kabul edebilirler. Eğer sizin birkaç yüz kişilik veya yüzlerce kişiden oluşan bir çalışan topluluğunuz var ise, sizin fikir ve düşüncelerinizin doğru bir biçimde iletilmesine inanarak bu arada çalışanlarınıza saygı ve duyarlılığı elden bırakmayarak, sizin kolektifin temsilcileri ile çalışmanız gerekmektedir. Eğer sizin yüz binlerce çalışanınız var ise yapabileceğiniz tek şey sesinizin her bireye ulaşması ve sizin fikir ve düşüncelerinizi anlamaları için dua etmektir.<sup>71</sup>

Çalışanlara saygıyı inancın ve şükürün bir gereği kabul eden Matsushita, “Bize göklerden verilene inanç ve minnettarlıkla yaklaşmalı ve özel bir hediye olduğunu fark etmeliyiz. Yeryüzünde aynı yüzden iki tane olmadığı gibi, insanların bakış açıları, yetenekleri veya potansiyelleri açısından da aynı olan iki kişi yoktur.”<sup>72</sup> demektedir. Kadim öğretinin her insanın kendi yolunca gittiği bilgisinden beslenen bu söz, insanı kendine münhasır özellikler üzerinden müstesnâ bir konuma yerleştirir. İnsana hak ettiği saygı-

71 Matsushita, *Başarının İlkeleri*, 23.

72 age. 51.



yı gösterdiğinizde ona Tanrı'nın bahşetmiş olduğu potansiyel ve yeteneğin ortaya çıkması için fırsat sağlamış olursunuz.

Yeteneği ortaya çıkan çalışanların birlikte ortak hedefe ilerleyebilmesi için doğru bir iletişim diline ihtiyaç vardır. İletişim dili içerik, üslup ve ton olarak kültüre uygun şekilde belirlenmelidir. “Üst İnsan konuşurken yavaş ve dikkatli, iş yaparken hızlı ve çalışkandır.”<sup>73</sup> sözüyle çalışkanlığın, aksiyon odaklılığın önemini vurgulayan Konfüçyüs, liderin sözlerini dikkatli seçmesini öğütler. Üretim sistemlerinin başarısındaki kilit faktörlerden birisi, meselelerin açıklıkla ele alınması, neye odaklanıp hangi kayıp nedenleri üzerinde çalışacağıyla ilgili ekibin net olmasıdır. Bu netlik, çalışkanlığı ve kafa karışıklığına yer vermeksizin aksiyona odaklanmayı getirir. Kafa karışıklığına yer vermeden meselelerin özüne odaklanabilmek çok kritik bir başarı faktörüdür. Çoğu zaman bu odaklanmanın karşısına önemli engeller çıkabilir. Bunlar:

- Çalışanın kendi kişisel çıkarlarını öne koyup şirketin çıkarlarını göz ardı etmesi;
- Ekip liderinin sadece ekibin sahip olduğu alt hedefe öncelik vererek şirketin genel hedefinin faydasına olmayan ancak kısa vadede alt ekip hedefine ulaştıracak kararlar almasıdır.

Farklı bölümlerin, işin doğası gereği farklılaşan hedefleri olabilir. Bazen bu hedefler birbiriyle çelişebilir. Bu durumlarda ekip liderlerinin bir araya gelip ortak akılla toplam faydayı gözeterek hedefleri önceliklendirmesi beklenir. Aksi takdirde şirketin fonksiyonlar arası siloların oluştuğu bölünmüş bir yapıya gitmesi kaçınılmazdır. Toyota bu türden bir bölünmüşlüğü önüne geçmek adına, “İnsanların kendi rakamlarının iyi görünmesi için sadece kendi fonksiyonlarında kendi işlerini yaptıkları dikey odak-

lı kültürü, yatay olarak müşteriye ve değer akış süreçlerini iyileştirmeye odaklandığı bir kültüre dönüştürmek zorundayız.”<sup>74</sup> ilkesini benimsemiştir.

Yatay bir organizasyonun dikey örgütlenmelere göre bir diğer önemli avantajı da açık iletişimin korku kültürü yerine güven iklimini beslemesidir. Açık iletişimle etkinleşen araçlardan birisi de geri besleme almaktır. Özgüvenli çalışanlar geri besleme almaktan çekinmez. Geri beslemeyi (feedback) reddetme eğilimindeki egolarını terbiye ederek farkındalık oluşturma ve beslenme peşinden giderler. Toyota Başkanı Akio Toyoda'ya göre insana saygı, onu eleştiren bir geri beslemenin acısını hissettirmeyi göze almak demektir.<sup>75</sup> Burada saygı duymak ve geri besleme vererek acı hissetmesine sebep olmak bir ikilem gibi durmaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki, insan aldığı karar ve tamamladığı aksiyonların sonucunda ortaya çıkanın değerlemesini hakkıyla yapabilir ve çevresinden buna dair eleştirileri alabilirse, karar süreçlerini iyileştirme fırsatını yakalar. Geri besleme kültürü, ekip arkadaşlarının birbirlerini eleştirerek geri beslemelerini bir acı ya da kaygı unsuru değil de birbirlerine duydukları saygının doğal bir parçası olarak algılamayı öğütler.

“Kutsala saygı duy, insanları sev” vizyonu Kyocera'da her bir çalışana başarısız olma endişesi taşımadan elinden gelenin en iyisini yapma cesaretini verir: Anamlı bir amaç için gönülden ve samimiyetle elinden gelenin en iyisini yapmak. Çalışanlarına başarısız olmaktan çekinmemeleri güvenini veren şirketin kültürü, sürekli olarak yeni girişimler kollayan, azimle daha fazlası için mücadele eden çalışanlarını destekler.<sup>76</sup> Kutsala saygı duyarak insanı sevme vizyonu, yatay organizasyonda açık iletişimle birleşerek girişimci

74 Liker ve Convis, *Toyota Tarzı Yalın Liderlik*, 38.

75 age. 16.

76 bk. Inamori, *A Passion for Success*, 147.

73 Konfüçyüs, *Konuşmalar*, 22.

ve yenilikçi şirket kültürünü mayalar.

### 3.2. Sürekli İyileştirme

Hep ilerlediğini ve hiç durmadığını söylediği öğrencisi Yan Hui'nin vefatının ardından ondan övgüyle bahsettiği örnekte Konfüçyüs, sürekli ilerlemeyi şöyle anlatmaktadır: “Bu tıpkı toprak yığarak dağ oluşturmak gibi; bir kova toprak ekleyerek sonunda bir dağ ortaya çıkabilir; tembellik edip devam etmezsem bu benim durduğum anlamına gelir. Bir kova toprak dökülmüşse ve kararlılık ve azimle ilerleniyorsa ben de devam ederim.”<sup>77</sup> Sürekli iyileştirme kültürü, bu örnekte altı çizilen kararlılık ve azimle devamlı gayret etme öğretisinin üretim sistemlerindeki yansımasıdır. Her çalışan sürekli iyileştirme kültürünün bir parçasıdır; o kültür içinde öğrenir, gelişir ve iyileştirme projeleriyle öğrendiklerini uygulama fırsatı bulur. Atölyedeki şeflerden üst yönetime kadar tüm Toyota liderleri işin her boyutunda sürekli iyileşme için gayret ederler.<sup>78</sup> Toyota'nın hedeflediği uzun yıllara ve derin emeğe dayanan, kurum kültüründen beslenen ve aynı şekilde kurum kültürünü besleyen, şirket değerlerini her durumda en tepeye koyan bir liderlik anlayışıdır. İyileştirmede sürekliliği sağlayan çalışanların bilinç ve sahiplenmesidir. “Ciddiyet ve kaidelere uymak kabul edilemez midir? Hatalarını düzeltmek değerlidir. İdeale göre davranılırsa mutlu olunmaz mı? Çözümleme yapmak değerlidir.”<sup>79</sup> diyen Konfüçyüs öğretisi kaidelere uyan, ideale göre davranan tanımıyla standart iş akışlarının, çözümleme yapmak diyerek kaizenlerin, hatadan ders çıkarma kısmındaysa öğrenilen ders formlarının temelini atmıştır.

Sürekli iyileştirme prensibiyle şekillenen şirket kültürü pek çok fayda barındırırken bu kültürü oturtmanın önünde engeller de

77 Konfüçyüs, *Konuşmalar*, 57.

78 bk. Liker and Convis, *Toyota Tarzı Yalın Liderlik*, 43.

79 Konfüçyüs, *Konuşmalar*, 57.

vardır. Yaşayan bir sürekli iyileştirme kültürü yaratmanın önündeki en büyük engellerden birisi ROI<sup>80</sup> yaklaşımıdır. Tamamen teknik içerikli ya da kâr odaklı projelerde projeyi yapıp yapmama kararını vermeyi kolaylaştıran bir araç olan ROI yaklaşımı, kültürel ve stratejik alanlarda uygulanmaya kalkılırsa şirketin geleceğini riske eden bir atalete sebep olur.<sup>81</sup> Yapılan yatırımın geri ödemesinin çok kısa sürede olması beklentisi, uzun zamana yayılarak tutarlı ve sabırlı bir şekilde gerçekleştirilmesi gereken kültürel dönüşüm çalışmalarının önünde ciddi bir engel teşkil eder. ROI'nin kısa sürede gerçekleştirilmesi beklentisini Batı kültüründeki kısa vadeye odaklanan bireysel faydacı bakış açısı beslemektedir.

Toyota'nın insan geliştirme ve sürekli iyileştirmeye gayret etme odağının batılı şirketlerin fabrikalarında tam olarak oturmamasının temel sebeplerinden birisi bu bakış açısıdır. Batılı yönetim paradigmasının kökenleri bilimsel müspetçilik ve Frederick Winslow Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımına dayanmaktadır.<sup>82</sup> Taylor'ın görüşüne göre organizasyonlar makinelere benzer. Hiyerarşik bir yapıda birkaç uzmana şirketin nasıl çalışacağını ve süreçleri tasarlatan üst yönetim bunu çalışanlara dikte eder. İşçiler akılsız otomatlar, ilk yöneticileri de kuralları denetleyen bürokratlar olarak görülürler. Bu şartlarda çalışanları kaizene yönlendirecek, öneri vermeye cesaretlendirecek sürekli iyileştirme iklimi oluşmadığı gibi üst yönetimin bu konudaki duyarsızlığı ciddi motivasyon kaybettirir<sup>83</sup>

80 İngilizce'de “Return on Investment” kelimesinin baş harflerinden meydana gelen ve yatırımın geri dönüş süresi anlamında kullanılan kısaltma.

81 bk. Liker ve Convis, *Toyota Tarzı Yalın Liderlik*, 43.

82 F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, (London: Taylor and Francis Books Ltd., 1911).

83 bk. Liker ve Convis, *Toyota Tarzı Yalın Liderlik*, 45.

Oysa ki kaizenler sürekli iyileştirme prensibinin en pratik araçlarıdır. Bir üretim kaybı üzerinde çalışıp sebeplerini analiz etmek ve sonrasında o kaybı ortadan kaldıracak karşı tedbirleri uygulamak şeklinde özetlenebilecek kaizen döngüsü ölçülebilir, somut çıktılarıyla fabrika performansına katkı sağlarken soyut fayda olarak çalışanların şirketi sahiplenmesini arttırır ve birlikte başarıma kültürüne katkı sağlar.

### Sonuç

Japon üretim sistemleri prensiplerinin mânevî temellerinin incelendiği bu makalede Çin ve Japonya’da hâkim üç önemli ve birbirlerini etkileyen inanç sisteminden ikisi, Taoizm ve Konfüçyanizm ele alındı ve çalışmada yer verilen örnekler Taoizm’den ziyade Konfüçyanizm üzerine oldu. Taoizm’le ilişkilendirilebilen örnekler, işletmede kazanılmanın topluma geri verilmesi teması üzerineydi. Öte yandan Budizm’in Japonya’daki en yaygın kolunu teşkil etmekte olan Zen-Budizmi, Batı’da Budist ekonomi çalışmalarına konu olmuştur.<sup>84</sup> Budist ekonomi belirli davranış ve uygulama modelleri sunmaktan çok, eleştirel etik anlayışına sahiptir. Amaç, sebep-sonuç ilişkilerinin ortaya konması, davranışlardaki yanlışların ortaya çıkarılması ve fark edilmesidir. Bu temel yaklaşım farkından dolayı makalemizin hudutları dışında tuttuğumuz bu konuyu ileriki çalışmalarda ele almak uygun olacaktır.

Mânevî köklerden beslenen altı prensip aynı zamanda birbirlerini de besleyip geliştirmektedir. Bu prensipler üzerinden girişimcilik, yenilikçilik ve çeviklik gibi farklı özellikler de gelişmekte, gelişebileceği uygun iklimi bulmaktadır. Girişimci, yenilikçi ve çevik

olabilmek için çabalayan şirketler bunu başarmak için kestirme yollar aramaktadırlar. Oysa ki değerlerden beslenen prensipler olmadan buna ulaşmaları mümkün gözükmemektedir. Bu şirketler kestirme yol arayışını bırakıp uzun soluklu kültür oluşturmak için emek harcamaya başlamalıdır. Kökleri sağlam bir kültürel yapıya ancak sabırla emek harcayarak ulaşılabilir.

Konfüçyüsçülük’deki manevî prensiplerin üretim sistemleri üzerine olan etkisinin benzeri bir etki, Japonya’da sanayileşme öncesi dönemde ticarete görülmektedir. “Chonindo” olarak adlandırılan tüccar ahlâkı kodları, tüccarlara Do’nun ana ilkelerini öğretip uygulanmasını sağlamak için yazılmıştır. Benzer bir diğer örnek “bushido” olarak adlandırılan samuray ahlâkı kodlarıdır. Savaşçının yolu, tüccarın yolu gibi örnekler üzerinden Konfüçyüs öğretileri, hayatın her alanına uygulanabilir pratiklere dönüşüp topluma nüfuz etmektedirler.<sup>85</sup> Kültürümüzle karşılaştırıldığında bushido’yu yol belleyen samurayların, gâziyân-ı Rûm ile chonido’yu yol belleyen tüccarların da ahîyân-ı Rûm ile benzerliği dikkat çekmektedir. “Osmanlı’nın kuruluş yıllarında Anadolu’da gâziyân-ı Rûm’dan başka abdalân-ı Rûm, bâciyân-ı Rûm ve ahîyân-ı Rûm gibi fütüvvet teşkilâtları vardı. Anadolu’nun Türkleşmesinde ve fethinin tamamlanmasında bu dinî-askerî alperen kuruluşlarının çok büyük rolü olmuştur.”<sup>86</sup> Mânevî köklerden beslenip toplumda belirleyici role sahip olmak, gâziyân-ı Rûm ve ahîyân-ı Rûm teşkilatlanmalarının, samuray bushidosu ve tüccar chonidosuyla aralarındaki çarpıcı ortak noktalarıdır. Uzak coğrafyalar arasında tespit edilen bu ortak noktalar, farklı alanlarda benzer modellere kapı açabilirler. Böyle bir modellemeden hareketle,

84 bk. Ernst Friedrich Schumacher, “Buddhist Economics”, in *Asia: A Handbook*, ed. Guy Wint (London: Anthony Blond Ltd., 1966); Karl-Heinz Brodbeck, *Beiträge zur Grundlegung einer buddhistischen Ökonomie: Vorträge und Aufsätze*, (Gröbenzell: 2011).

85 bk. Dollinger, “Confucian Ethics and Japanese Management Practices”, 577.

86 Abdülkadir Özcan, “Gazi”, *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi*, 1996, XIII: 443-445.

“Japon üretim sistemlerinin tespit edilen mânevî kökenleriyle benzeşen değerlerimiz üzerine bir sistem nasıl kurulabilir?” sorusu üzerinde çalışmak güçlü, özgün ve özgüvenli işletmeler kurmanın kapısını aralayabilir.

Doğu’nun ahlâkî değerleri, Batı’nın teknoloji anlamına gelen “toyo no dotoku, seiyo no gei” sloganıyla özetlenebilen Japon modernleşmesi, tam da dönüşürken geleneğin özünü muhafaza etme örneğidir. Konfüçyüs geleneğinden gelen ahlâkî değerlerin, çalışanlar arası ilişkiler ve organizasyonel yapıya katkısına Japon şirketlerinden pek çok örnek gösterilebilir.<sup>87</sup> Öz değerlerini koruyarak güçlü kökler üzerinde yükselen şirketler, dalgalanma dönemlerinde savrulmadan ayakta kalıp zamanın gelişmelerini yakından takip edebilirler. Uzun yıllar varlığını devam ettirebilen şirketlerin zorlu koşullara rağmen ayakta kalabilmelerinin sırrı geleekten beslenen prensiplerle oluşturdukları sarsılmaz omurgalarıdır.

### Kaynakça

- Abe, E. ve Fitzgerald, R. “Japanese Economic Success: Timing, Culture, and Organisational Capability”. *Business History* 37, 2 (1995): 1-31.
- Chiarini, A., C. Baccarani, V. Mascherpa. “Lean Production, TPS and Kaizen Philosophy: A Conceptual Analysis From the Perspective of Zen Buddhism”. *TQM Journal* 30, 4 (2018): 425-438. [https://www.researchgate.net/publication/325453089\\_Lean\\_production\\_Toyota\\_Production\\_System\\_and\\_Kaizen\\_philosophy\\_A\\_conceptual\\_analysis\\_from\\_the\\_perspective\\_of\\_Zen\\_Buddhism](https://www.researchgate.net/publication/325453089_Lean_production_Toyota_Production_System_and_Kaizen_philosophy_A_conceptual_analysis_from_the_perspective_of_Zen_Buddhism), (erişim 30.07.2021).
- Crawford, R. J. “Reinterpreting the Japanese

Economic Mi‘râcle”. *Harvard Business Review* 76, (1998): 179-184.

Danışman, S. A. “Bir Doğu Liderinin Batı Liderlik Yaklaşımları Açısından Değerlendirilmesi: Konosuke Matsushita”. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi* 3, 5 (2013). <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yalovasosbil/issue/21789/234149>, (erişim 26.04.2022).

Dollinger, M. J. “Confucian Ethics and Japanese Management Practices”. *Journal of Business Ethics* 7, 8 (1988): 575-584.

Garrahan, P. ve Stewart, P. *The Nissan Enigma: Flexibility at Work in a Local Economy*. London: Mansell, 1992.

<https://global.kyocera.com/>, (erişim 19.12.2021).

<https://global.toyota/en/company/visi-on-and-philosophy/production-system>, (erişim 04.12.2021).

Güç, Ahmet. “Konfüçyüsçülük”. *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi*, XXVI, 2002, 167-170.

<https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>, (erişim 08.01.2021).

Inamori, K. *A Passion for Success- Practical, inspirational and spiritual insight from Japan’s leading entrepreneur*. New York: McGraw Hill, 1995.

Izutsu, Toshihiko. *Tao-culuk’ daki Anahtar Kavramlar-İbnü’l-‘Arabî ile Lao-Tzu ve Çuang-Tzu’nun Mukâyesesi*. çev. A. Y. Özemre. İstanbul: Kaknüs Yayınları, 2017.

Japan Institute of Plant Maintenance. *TPM Encyclopedia Keyword Book*. Tokyo: JIPM Publishing Division, 2002.

Konfüçyüs. *Konuşmalar*. Ed. Yang Bojun. çev. G. Fidan. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2021.

<sup>87</sup> bk. Dollinger, “Confucian Ethics and Japanese Management Practices”, 583.

- Lao Tzu *Tao te Ching*. çev. S. Özbey. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2013.
- <https://lean.org.tr/yalin-dusunce-nedir-2>, (erişim 04.05.2021).
- Liker, J. K. ve G. L. Convis. *Toyota Tarzı Yalın Liderlik*. çev. A. Soydan. İstanbul: Optimist Yayınları, 2013.
- Matsushita, K. *Başarının İlkeleri*. çev. Muhammet Negiz. Erzincan: Erzincan Üniversitesi Yayını, 2013.
- <https://news.panasonic.com/global/press/data/2021/10/en211028-3/en211028-3-3.pdf>, (erişim 11.01.2022).
- Ortiz, C. *Lessons from a Lean Consultant: Avoiding Lean Implementation Failures on the Shop Floor*. New Jersey: Prentice Hall Press, 2008.
- Özcan, Abdülkadir. “Gazi”. *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi*, XIII, 1996, 443-445.
- Özlu, G. “Konfüçyüsçü Yönetim Düşüncesi: Joseon Hanedanlığı”. Yüksek Lisans, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri, 2017.
- Rahbek Gjerdrum Pedersen, E. ve M. Huniche. “Determinants of Lean Success and Failure in the Danish Public Sector: A Negotiated Order Perspective”. *International Journal of Public Sector Management* 24, 5 (2011): 403-420.
- Rubrich, L. *How to Prevent Lean Implementation Failures: 10 Reasons Why Failure Occur*. Indiana: WCM Associates, 2004.
- Scherrer-Rathje, M., T.A. Boyle, ve P. Deflorin. “Lean, Take Two! Reflections From the Second Attempt at Lean Implementation”. *Business Horizons* 52, 1 (2009): 79-88.
- Shirose, K. *TPM: Total Productive Maintenance, New Implementation Program in Fabrication and Assembly Industries*. Tokyo: JIPM-Solutions, 2011.
- <https://www.statista.com/statistics/1259275/average-company-lifespan/>, (erişim 04.01.2022).
- <https://www.statista.com/statistics/316786/global-market-share-of-the-leading-automakers/>, (erişim 24.04.2021).
- Taylor, F. W. *The Principles of Scientific Management*. London: Taylor and Francis Books Ltd., 1911.
- The World Bank, *GDP per capita (current US\$) – Japan, China, Korea, Rep., Turkey, World*, 2020. <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?contextual=default&locations=JP-CN-KR-TR-1W>, (erişim 21.01.2020).
- Williams, K., C. Harlam, J. Williams, T. Cutler, A. Adcroft ve S. Johal. “Against Lean Production”. *Economy and Society* 21, 3 (1992): 321-354.
- Zulfikar, Y. F. “Do Muslims Believe More in Protestant Work Ethic than Christians? Comparison of People with Different Religious Background Living in the US”. *Journal of Business Ethics* 105, 4 (2011): 489-502.

## Extended Abstract

### Aim

Within two decades after the end of World War II, the ranking of Japan in the global economic table improved drastically. The competitive advantage driven by Japanese production systems is one of the key success factors of the Japanese economy. Japanese companies dominated the manufacturing industry and changed the way of working in manufacturing world radically, first within Japan and

then in the entire industry around the world. The core of Japanese production systems is same whereas they can have different names like TPM (Total Productive Maintenance) or TPS (Toyota Production system) or lean management. They are more human-centric cultural systems rather than just target-oriented mechanical processes. In this article it is aimed to identify this core as company principles and understand the impact of Far East Asian religions like Confucianism and Taoism on these principles.

### **Design and Methodology**

This article was based on qualitative research study. While studying on the ethical roots of the principles of Japanese production systems, the values of Confucianism and Taoism were searched through the academic literature. Also engineering practices of Japanese production systems were examined from theoretical and practical aspects. The writings of the founding fathers of successful companies like Toyota, Panasonic and Kyocera were contributed to this study by bridging the ethical values rooting in the history with today's company principles.

In this study first Confucianism and Taoism were introduced, which was followed by an explanation of production systems covering key points to implement them on the shop floor. Then after, findings were grouped and classified under 6 company principles, principles those enable production systems to run effectively. These 6 principles were identified and evaluated from the perspectives of organization, employee and process and were grouped as two per each perspective; two for organization, two for employee and two for process perspective. As a result of this classification and grouping approach, the potential implementation areas became more visible which can open a door for future studies in academia and industry.

### **Findings**

As a baseline, first the core values of Confucianism and Taoism were summarized. Then the main characteristics of TPM and TPS were described with the details of how they run on the factory floor. What factors make them successful and what may be the possible reasons of failures? Japanese production systems were analyzed with the perspectives of the organization, the employee and the process. Relying on the “respect to human” philosophy of Confucianism and Taoism, production system principles were grouped under six headlines: Sharing the same value, succeeding together, being selfless and humble, having passion for learning and development, horizontal process organization, continuous improvement.

The moral values shaping the company culture that nurtures these principles were studied through the examples of Toyota, Panasonic and Kyocera along with their founding fathers, Toyoda, Matsushita and Inamori. The relation between the production systems, the classified 6 principles and the core values of Confucianism and Taoism were examined. All the technical tools of production systems including kaizen, Hoshin Kanri, 5S, suggestion systems, one-point lessons, PDCA cycle, JIT and Jidoka can run properly only if 6 principles mentioned above are effective. And those 6 principles were inherited from the spiritual and moral values of Confucianism and Taoism. Relying on these six principles, companies can establish a culture where production systems run sustainably and where high performance, innovation and agility nurtures.

### **Research Limitations**

Bringing the ideas together while studying on a multidisciplinary topic that covers areas of both social science and manufacturing engineering was a challenge. The learnings

from Toyoda, Matsushita and Inamori, the founding fathers of Toyota, Panasonic and Kyocera respectively helped a lot to connect the manufacturing perspective of business with the ethical roots of Confucianism and Taoism. There exists a huge content for Far Eastern religions, whereas the article was concentrated mainly on relevant subtitles of Confucianism and Taoism keeping in mind the focus on production systems. More of the links for production systems were established with Confucianism and links with Taoism were mainly limited with the concept of giving back to the society. Another major Far Eastern religion, Zen Buddhism, was not covered in this study and is worth to work on future studies.

#### **Implications (Theoretical, Practical and Social)**

Being keen on working in line with the ethical values they learned from their grandparents seems to be the key success factor of Japanese companies. While eagerly learning new techniques from western competitors and implementing them, these companies never cut the link with their historic roots. Instead, they created an organizational climate in which these values continue to live. Through the living examples in high performing companies, the impacts of these values were visualized. Potential implementation areas becoming more visible can be an inspiration to create new ways of working, so that they can be key to establish transformative principles in the industrial companies.

#### **Originality/Value**

There are many studies aiming to understand Far Eastern religions, and many others examining production systems but very few that studies on linking the production systems with the ethical values of Far Eastern religions. The classification of 6 company

principles under 3 perspectives of employee, organization and process in the article is a unique approach that may contribute not only to industrial leaders in the production area but to business leaders aiming to create innovative and agile company culture in their organizations as well.