

YÖNETİM KURAMI VE KÜLTÜRLERARASI FARKLILAŞMA AÇISINDAN YÖNETİM UYGULAMALARI

Yrd. Doç. Dr. Mehmet ŞİŞMAN

Geçmişe, özgü ve yönetim alanında girişilen kuramlarda, örgüt ve yönetim uygulamaları yönünden ülkeler arasında benzerlikler olacağı sayılısından hareket edilmiştir. Hatta daha ileri gidilerek çoğu ABD kültüründe geliştirilen örgütsel-yönetimsel araştırma sonuçlarının, evrensel düzeyde geçerli olabileceği ileri sürülmüştür. Oysa bu araştırmaların belli bir kültür içinde yapıldığı, sonuçlarının da o kültür içinde değerlendirilmesi gerektiği, diğer kültürlerde ise bu sonuçların denenmeden genellenemeyeceği, pek hesaba katılmamıştır. Bu araştırmalarda önemli bir faktör olarak kültür, gözardı edilmiş; ne bağımlı ne de bağımsız bir değişken olarak göz önüne alınmamıştır (Adler 1983: 32-33). ABD'de üretilen örgüt ve yönetim kuramları, bu ülkenin ekonomik, politik, kültürel bağlamından etkilenmiştir ve bunların evrensel düzeyde geçerli olabileceğini gösteren bir araştırma da henüz yapılmamıştır (Adler 1991: 151). Kültür faktörünü gözardı eden sosyal kuram ve modellerin yetersizliği, kültürlerarası karşılaştırmalı araştırmaların yaygınlaştırılmasına paralel olarak daha iyi anlaşılmaktadır.

Uzun bir süre, başta sosyoloji ve psikoloji olmak üzere insanla ilgili bilim dallarında, konulara nesnel ve evrensel bir bakış açısından yaklaşılarak geliştirilen kuramların, evrensel düzeyde geçerli olabileceği varsayılmıştır (Kağıtçıbaşı 1990). Oysa, toplumsal konularda geliştirilen çoğu kuramlarda, insan ve toplumun doğasıyla ilgili benimsenen bazı sayılıtlardan hareket edilmektedir (Pölama 1993). Yönetim kuramcılarının, yönetim bilimcilerin ve yönetim yazarlarının da birer insan oldukları ve belli bir toplumda, belli bir zaman dilimi içinde, belli bir kültürel içerikle yetiştikleri bu kültüre göre düşündükleri; bu nedenle onların ileri sürdükleri görüş ve tezlerin, içinde yaşadıkları çevreyi (toplumu) açıklamaktan çok o çevrenin izlerini taşıdığı söylenebilir (Hofstede 1993:82). Bir toplumun sahip olduğu kültürel özellikler, örgüt, yönetim ve yönetici kavramlarının algılanışını olduğu kadar yönetim biçimini, yönetim süreç ve uygulamalarını da etkiler. Yapılan araştırmalarda, kültürel yönden birbirine oldukça benzer özellikler gösteren Avrupa ülkelerinde bile örgütsel-yönetimsel anlayış ve uygulamalar yönünden belirgin farklılıklar ortaya çıkmıştır. Kültürel farklılıklar, araştırmacıların kuramlarını etkilediği kadar yöneticilerin, örgüt algılarını ve yönetim uygulamalarını da etkilemektedir. Örgüt ve yönetim kuramı, büyük ölçüde kültürle sınırlı olup örgütlenme ve yönetim sürecinde de bu etkiler kendini göstermektedir (Laurent 1983:81).

Örgütsel-yönetimsel bilimlerde, geçmişte girilen bazı kuramların, sosyal gerçeğin doğasını açıklamada yetersiz kaldığı, bu nedenle var olan kuramsal çerçevelerin gözden geçirilmesi gerektiği söylenebilir. Geçmişte örgütsel-yönetimsel davranışı açıklamaya yönelik kuramlar, genelde olguculuk (pozitivizm) ve onun çağdaş görünümüleri (mantıksal olguculuk, yapısalcılık-işlevselcilik) üzerine oturtulmuştur. Ancak, insanla ilgili bilimlerde giderek pozitivist paradigma ve onun türevleri, gözden düşerken yorumcu (interpretive/hermeneutic) ve fenomenolojik yaklaşımlar ön plana çıkmaya başlamaktadır. Geçmişte, örgütsel-yönetimsel bilimlerde, doğa bilimlerinden sosyal bilimlere uyarlanmış olan bilimsel yöntem, temelde pozitivist anlayış üzerinde kurulmuş, insan sistemlerinin ve insan davranışlarının açıklanmasında gözlem ve deney yöntemleri temel alınmış, olgular ve bunlar arasındaki ilişkiler, belirlemci (determinist) bir tutumla açıklanmaya çalışılmıştır.

İçinde yaşadığımız yüzyılın başından itibaren bilimsel bir nitelik kazanmaya başlayan yönetim alanına ilişkin olarak da geçmişte çeşidi kuram ve modeller geliştirilmiş; böylece, bir bakıma örgütsel-yönetimsel davranışın, evrensel ilke ve boyutları belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak, örgütsel-yönetimsel bilimlerde, geleneksel kuramlar üzerinde, 1971 'li yıllardan itibaren yoğun tartışmalar başlamış; bu tartışmalarda kültür kavramı değişik açılardan çözümlenen ve ilgi gören kavramlardan biri durumuna gelmiştir. Farklı kültürler (ülkeler) arasında karşılaştırmalı olarak yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar, kültür kavramına olan bu ilginin giderek artmasına neden olmuştur. Örgütsel-yönetimsel bilimlerde, örgüt ve yönetim kavramlarının kültürel açıdan çözümlenmesi yanında, örgüt ve yönetimle ilgili liderlik, güdülenme, karara katılma gibi çeşitli konularda da kültür, temel referans çerçevesi olarak görülmeye başlanmıştır. Her toplumun kendine özgü bir kültürü olduğu gibi örgüt ve yönetimle ilgili kavram, ilke, süreç ve uygulamaları da kültürel bağlamdan soyutlamak olası değildir. Bu durumda bazı evrensel olgular yanında, her kültüre özgü bazı yerel farklılıklar da söz konusu olabilir (Sargut 1994).

Yönetim Kavramı ve Yönetim Bilimi

Başında bulunup bir işi yürütmek, çekip çevirmek, idare etmek, anlamına gelen ve Türkçe'de yönetmek fiilinden ad olarak türetilmiş olan yönetim ve yönetme sözcükleri; yönetme işi, çekip çevirme, idare etme anlamlarını taşımaktadır. Yine ad olarak yöneticilik; yönetici olma görevi, yöneten kişi, idareci; yönetmen; bir işi yöneten, idare eden kimse, müdür anlamlarına gelmektedir. Yönetimin değişik alt alanlarında (kamu yönetimi, işletme yönetimi, eğitim yönetimi vb.) çeşitli yönetim kademelerinde

bulunan kişiler için ise yönetici sözcüğüyle birlikte, birleşik fiil olarak idare etmek'ten müdür (genel müdür, daire müdür, şube müdürü, hastane müdürü, milli eğitim müdürü, okul müdürü vb) ve başkan (daire başkanı, halk eğitim başkanı, kurul başkanı) sözcükleri de yaygın olarak kullanılmaktadır. Güvenlik örgütlerinde de müdür sözcüğü ile eşanlamlı olarak amir (emir veren kişi) de (nöbetçi amiri, emniyet amiri) yaygın olarak kullanılmaktadır.

İngilizce'de fiil olarak manage (yönetmek), ad olarak da management (yönetim) ve manager (yönetici) sözcükleri, XVI. yüzyıldan itibaren kullandıkları sözcükler olup bunlardan en eski olan manager (yönetici) sözcüğüdür (Hofstede 1993). İngilizce'de bunların dışında da yönetimle ilgili sözcükler vardır. Bunlardan en çok kullanılanlardan biri, özellikle Kuzey Amerika'da kullanılan administration (yönetim) sözcüğüdür. Bunların dışında İngilizce'de, örneğin- eğitim yönetimiyle ilgili çeşitli konumlarda yönetici olanlar için kullanılan head (başkan), principal (müdür), rector (rektör), leader (önder), deputy (yönetici yardımcısı), master (amir, öğretmen), mistress (okul müdiresi), officer (memur), adviser (danışman, öğretmen) inspector (müfettiş) gibi kelimeler de kullanılmaktadır.

Dilbilim yönünden management (yönetim) sözcüğünün kaynağı, Latince manus ve hand sözcüklerinden meydana gelen ve İtalyanca'daki maneggiare olarak kullanılan sözcüğe benzer bir sözcüktür. İtalyanca'daki maneggiare sözcüğü ise başlangıçta atların eğitimiyle ilgili olarak manage biçiminde kullanılmış, daha sonra beceri kazandırma (örneğin, herhangi bir müzik aletini çalmayı öğrenme) anlamında kullanılarak anlam genişlemesine uğramıştır. Ayrıca, İtalyanca'daki bu sözcüğün, bir evi yönetmek, çiftçilik anlamlarına gelen husbandry sözcüğünün karşılığı olarak Fransızca'da kullanılan menage, household sözcükleriyle de ilgili olduğu belirtilmiştir. Bugün ise management (yönetim) sözcüğünün hem manege hem de menage sözcüklerinin ifade ettikleri anlamları kapsadığı, farklı kültürler ve farklı yöneticiler tarafından farklı anlamlar kastedilerek kullanıldığı söylenebilir. Buna bağlı olarak yönetim kavramı da farklı kültürler (toplumlar) tarafından farklı biçimlerde algılanabilmektedir (Hofstede 1993).

Modern ekonomi biliminin kurucusu olarak kabul edilen Adam Smith, 1776 tarihini taşıyan Ulusların Zenginliği adlı kitabında yukarıda ifade edilen manage (yönetme), management (yönetim) ve manager (yönetici) sözcüklerini kullanmış; ayrıca bir de badmanagement (kötü yönetim)'den söz etmiştir. Bu sözcükler, söz konusu kitapta, işletmeler yönünden hem

Şişman

işletme süreçleri (örgütlenme, planlama, yöneltme vb.) hem de işletme içindeki insan kaynağı (personel yönetimi) ile ilgili olarak kullanılmıştır. İngiliz ekonomi biliminin önde gelen isimlerinden olan John Stuart Mili (1806-1873) de aşağı yukarı A. Smith'in kullanım biçimini izlemiştir. Daha sonra XIX. yüzyılda, management (yönetim) sözcüğüne ABD'li bazı mühendisler tarafından yazılan kitaplarda rastlanmıştır. Yönetim biliminin (bilimsel yönetim) kurucusu olarak bilinen Frederick W. Taylor'un 1911 tarihini taşıyan Bilimsel Yönetimin İlkeleri adlı kitabındaki kullanım biçimiyle de management (yönetim) sözcüğü, yönetim bilimi alanında, bugün de hemen hemen aynı anlamda kullanılan bir sözcük durumuna gelmiştir (Hofstede 1993:82-83).

Gerek Smith ve gerekse Mili'in management (yönetim) sözcüğünü işletme süreçleri; manager (yönetici) sözcüğünü de bu süreçlerin içindeki insan kaynağı (personel) ile ilgili olarak kullanmalarına karşılık; ABD dilinde bugün manager (yönetici) sözcüğünün kullanımı, sadece işletme süreçleriyle sınırlı kalmayıp aynı zamanda bu sözcük, managers (yöneticiler) biçimindeki çoğul kullanımı ile ABD'de yüksek düzeyde statü sahibi sosyal bir sınıfa mensup insan grubunu da ifade etmektedir. Bu sınıfa mensup olan insanlar, yönetim işini kendilerine meslek edinmiş kişiler olarak bir işyerine sahip olmayıp sahip oldukları bir takım beceri ve yetkileri, bağlı oldukları işyerlerinin sahipleri adına kullanan kişiler olarak nitelendirilmektedir. Söz konusu yöneticiler, işletmelerdeki üretim süreçlerine doğrudan katılmayıp bu süreç içinde yer alan insanların güdülenmesi ve üretmesi için gerekli görülmekte ve böylece üretime de dolaylı katkıda bulunmuş olmaktadır (Hofstede 1993:83).

Management (yönetim) sözcüğü, ABD kültüründe eylem yanlısı (proactive) iyimser (optimistic) ve yararlı (pragmatic) anlamlar taşımaktadır. Hofstede (1993)'e göre bu sözcüğün, diğer dünya dillerinde tam bir karşılığı bulunmadığı gibi söz konusu dillerde bu sözcüğü aynen karşılayacak bir başka sözcük ya da kavram da mevcut değildir. Ona göre, Almanca'da, ABD İngilizcesindeki leadership (önderlik, öncülük, liderlik), leading (öncülük, yol gösterme, rehberlik) ve directing (emir verme, yol gösterme, idare etme) gibi sözcükleri karşılayan bazı sözcükler vardır; fakat ABD'deki kullanılış biçimiyle management (yönetim) sözcüğünü karşılayacak herhangi bir sözcük yoktur. Böylece, söz konusu sözcüğün, bir sözcük ya da kavram olarak başka bir dile aktarılması da mümkün görülmemekte (Schein 1985: 69); Rus, Çek, Slovak, Macar, Polonya ve German vb. dillerine tercüme edilmesinin de son derece güç olduğu ileri sürülmektedir (Cakrt 1993: 63).

Örgüt insanının GÜdülenmesi ve Kültür

Belli bir kültürden insanı verimli kılan ve güdüleyen yönetsel ilke ve yöntemlerin, diğer bir kültürün insanında aynı etkiyi gösterip göstermeyeceği, tartışmaya açık bir konudur (Sargut 1994). Çoğu güdüleme kavramları, ABD kökenli olup bu ülke örgütlerinde yapılan araştırmaların sonuçlarına göre üretilmiştir. Bu kuramlar, ussal (rasyonalist) ve bireyci (individualist) bir anlayış üzerine kurulmuştur. Bazı güdüleme ilkeleri, tüm kültüre uygulanabilir, ancak tüm ülkelerde insanların aynı teşvik ve ödüllerle güdüleneceği beklenemez. Örneğin bir iş grubunun maaşlarına zam yapıldığında bu durumun, onları memnun etmesi ve daha fazla çalışmaya sevk etmesi beklenirken işi yavaşlatmalarına neden olduğu gözlemlenmiştir. Bunun gerekçesi ise grup üyeleri tarafından "biz şu anda yeteri kadar para kazanıyoruz ve yaşamda gerekli ihtiyaçlarımızı karşılayabiliyoruz. Onun için daha fazla süre çalışamayız" biçiminde açıklanmıştır (Adler 1991: 159). Ekonomik ödüller, her kültürde, her zaman aynı sonuçları vermeyebilir. Böyle bir uygulamal, bireysel bir ödül niteliğinde görüldüğünden, grup merkezli bir kültürde bireyin gruptan kopmasma neden olabilmektedir. Onun için de bireysel ödüller yerine gruba verilecek ödüller tercih edilebilmektedir (Adler 1991: 159).

Batıda güdülemeyle ilgili McGregor, Likert, Herzberg, McClelland gibi araştırmacılar tarafından çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bunlardan biri olarak Maslow'un kuramı, çeşitli kültürlerde test edilmiş ve sonuçlar birbirinden oldukça farklılıklar göstermiştir. Örneğin, kültürel belirsizlikten kaçınma özelliğinin yüksek olduğu toplumlarla (Japonya Yunanistan), bu özelliğin düşük olduğu toplumlar (ABD) karşılaştırıldığında, birinci grupta yer alan kültürlerde çoğu işgöreni, kendini gerçekleştirme gereksiniminden çok güven gereksiniminin güdüleyici olduğu görülmüştür. Yine bu kültürlerde insan, ömür boyu aynı işyerinde istihdam edilmeyi ve iş güvencesini, ilginç ve değişik işlere tercih edilebilmektedir. Bunun yanında örneğin İsveç, Norveç, Danimarka gibi ülkelerde maskülen bir değer olarak verimlilikten çok sosyal gereksinimlerin giderilmesine ve feminen bir değer olarak yaşamın kalitesine önem verildiği saptanmıştır (Adler 1991: 153).

Bazı Ülkelerdeki Yönetim Uygulamaları ve Kültür

Kültürlerin bireycilik (individualizm) ve toplumculuk (kollektivizm) özellikleri itibarıyla dünyada bazı kültürler (Batı kültürleri) bireyci, bazıları (Doğu kültürleri) ise toplumcudur. Bireyci ve toplumcu kültürlerde örgütsel yapılar da birbirinden farklılaşabilmektedir. Örneğin, birey merkezli ABD ve Kanada gibi ülkelerde örgütlerde iş tanımları ayrıntılı olarak yapılmakta,

görev ve sorumluluklar açıkça belirlenmektedir. Hong Kong, Malezya, Endonezya gibi doğu kültürlerinde ise örgütle bir takım birimler/bölmeler yer almakla birlikte, görev ve yetkiler, kollektif kavram ve terimler içinde açıklanmaktadır. Kültürel özellikler, örgütlerdeki karar verme sürecini de etkilemekte; Kuzey Amerika'da bireysel kararlar tercih edilir ve kararlar olabildiğince hızlı alınırken, Japonya'da karara çok sayıda insanın katılması sağlanmakta, grup kararları tercih edilmekte, buna bağlı olarak kararların alınması da gecikmektedir (Adler 1991; 27). Aşağıda bazı ülkelerdeki yönetim uygulamalarında kültürün etkisi, bazı örneklerle çok kısa olarak açıklanmıştır.

ABD'de Yönetim

Genel bir bakış açısından, ABD'ye özgü bir yönetim uygulaması, dünyanın diğer ülkeleri karşısında ABD'nin göreceli durumunu yansıtır. Buna bağlı olarak ABD'de geliştirilen yönetim kadrosu, işletmenin kalbi olarak görülür. Bu kültürde yönetici, otoriteyi temsil eden kültürel bir kahraman olarak görülmektedir. ABD'ye özgü yönetim kuramlarında vurgulanan temel özelliklerden üçü, pazarpiyasa süreçlerinin vurgulanması, bireyciliğin ön planda görülmesi ve çalışanlardan çok yöneticiler üzerinde yoğunlaşılmasıdır (Hofstede 1993: 81). ABD, kültürün bireycilik özelliğinin en belirgin olduğu toplumlardan biridir. ABD'li insan, kendisini tanımlarken genelde bireysel özelliklerinden söz etmekte; buna bağlı olarak bireysel bağımsızlık, sorumluluk, başarı, yarışma, tercih edilen değerler olmaktadır. Bunların yanında sorgulayıcılık, açık sözlülük, informellik, dakiklik, istikrarlılık gibi özellikler de ABD kültürünün belirgin özellikleri arasında yer almaktadır (Bakhtari, 1995; Berberoğlu, 1991). ABD'de iş sözleşmesine dayalı iş ilişkileri egemendir. Bu sistem, kazanç, yarar ve kariyer fırsatları üzerine kurulmuş bir sistemdir. ABD'deki yönetim anlayış ve uygulamalarıyla diğer ülkelerin yönetim anlayış ve uygulamalarının karşılaştırıldığı birçok araştırmada bu farklılıklar belirgin bir biçimde ortaya çıkmaktadır.

Almanya'da Yönetim

Almanya'da yönetici, ABD'de olduğu gibi kültürel bir kahraman olarak görülmektedir. Eğer bir iş yerinde bir kimse mühendis ise, yöneticilik rolünü de doldürabilmektedir. Hofstede (1993) göre, Frederick Taylor'un bilimsel yönetim kuramı, göçmen insanlardan oluşan heterojen bir toplumda makul olarak görülebilir. Zira böyle bir ortamda çalışanların çoğu, farklı yaşam geçmişlerine ve becerilere sahiptir. Oysa Almanya'da geçmişte heterojen bir toplumsal yapı hiçbir zaman mevcut olmamıştır. Bu nedenle yüksek düzeyde sorumluluk duygusuna ve beceriye sahip olan Alman işgörenler,

karşılaştıkları teknik problemlerin çözümü sırasında, içinden çıkamadıkları durumları aydınlatmada ve kendilerine yol göstermede yönetici veya ustabaşlarının (meister) yardımcı olmasını beklerler. Birbirine benzer Alman, İngiliz ve Fransız örgütleri karşılaştırdığımızda, Alman işgörenlerin büyük ölçüde üretimle ilgili rollere sahip olduklarını, liderlik ve yönetim rollerine ise düşük düzeyde sahip oldukları görülmüştür. Almanya'da gerçek anlamda işletmecilik (business) okulları da bulunmamaktadır. ABD yönetim ilkelerinin ve kavramlarının Almanya'da uygulanamayacağı en açık bir biçimde 1973'te ABD'li uzmanlar Booz Ailen ve Hamilton'un, Almanya Ekonomik İşler Bakanlığı'nın davetlisi olarak bu ülkede Alman yönetimi üzerinde yaptıkları araştırmalar sonunda yazdıkları-raporda Amerikan bakış açısından ortaya konulmuştur. Kısaca raporda, "Almanların çok güçlü bir yönetim anlayışına sahip olmadıkları" belirtilmiştir (Hofstede 1993: 83). Maastricht'de, Limburg Maastricht'de, Limburg Üniversitesi'ne her sömestr ABD yönetim okullarında okuyan bir grup öğrenci Avrupa Araştırmaları Programı'na kabul edilmektedir. Bir keresinde ABD'li ve Alman öğrencilerden oluşan bir gruptan, mezun olduktan sonra yapmak istedikleri ideal işin özelliklerini belirtmeleri için işle ilgili verilen 24 özellikten en önemli bulduklarını sıralamaları istenmiştir. Araştırma sonunda, ABD'li ve Alman öğrenciler arasında belirgin farklılıklar ortaya çıkmıştır. ABD'li öğrenciler, çok kazanma, işte ilerleyebilme, menfaat (benefits), yöneticiyle iyi iş ilişkileri, iş güvenliği özelliklerini ilk sıralarda tercih ederken; Alman öğrenciler, işe kendi yaklaşımını uygulayabilme özerkliği, kararları verirken bağlı olduğu yöneticiyle istişare yapabilme, eğitim fırsatları verilmesi, bağlı olduğu örgütün başarısına katkıda bulunabilme, kendi yetenek ve becerülerini bütünüyle kullanabilme ve başkalarına yardım edebilme özelliklerini tercih etmişlerdir (Hofstede 1993:84).

Fransa'da Yönetim

Fransa'da da ABD tipi bir yöneticinin yer almadığı görülmektedir. Yönetimle ilgili çoğu Fransızca kitaplar, henüz İngilizceye tercüme edilmemiştir. Fransız araştırmacı Philipped'Iribane, çok uluslu bir Fransız işletmesinin üç ayrı ülkedeki (Fransa, Hollanda, ABD) şubelerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmacı, üç ayrı ülkede, yönetimle ilgili genelde ortak noktaların neler olabileceği konusu üzerinde durmuş, aynı görevin yerine getirilmesindeki farklı davranışları incelemiştir. Araştırmacı, yönetimle ilgili üç temel ilke belirlenmiştir. ABD ile ilgili olarak belirlediği ilke, işveren ve işgören arasında uzak ilişkilerin varlığıdır. Yönetici, belirli sınırlılıklar içinde işgörelere önemli imtiyazlar tanımaktadır. Buradaki durum, işgörenlerin sahip oldukları güç ya da enerjiyi, belli bir ücret karşılığında

sattıkları bir işgücü pazarını tanımlamaktadır. Fransa'da görülen ilke, toplumdaki her sınıfın belli bir konumu/değeri (honor) olduğudur. Toplumda her şey, belli ilkelere göre düzenlenmiştir. Bu sistem içinde amirler (superior) olması gerektiği gibi davranır, onlara tabi olanlar (subordinates) da bunu bekler ve kabullenirler. Ulusal hiyerarşi içinde herkes, kendi sosyal sınıfı içinde yer aldığı konumun bilincindedir. Bir Fransız, yönetici ve yönetici olmayan terimlerinin ne ifade ettiğini pek düşünmemekte; ancak yüksek eğitim görmüş, seçkin grup ya da bu gruptan olmayan biçimde yapılan bir sosyal sınıflamayı kabul etmektedir. Seçkinler, yüksek statü sahibi bir sınıf olduğu gibi aynı zamanda bazı toplumsal imtiyazlara da sahiptir. Seçkinler sınıfından olmayan bir kimsenin de seçkinler sınıfına katılması çok ender rastlanan bir durumdur. Fransız yönetim biliminin öncülerinden olan Henri Fayol (1841-1925) ile onun çağdaşı ve arkadaşı Frederick W. Taylor (1856-1925) arasında da açık bir biçimde görülmektedir. İkisinin de mesleki yaşantıları farklıdır. Fayol, bir Fransız mühendisi olarak seçkinler sınıfına mensup olup bir işletmenin en yüksek düzeyde yöneticisi durumuna kadar gelmiştir. Emekli olduktan sonra da meslek yaşantısı boyunca edindiği tecrübeleri bir kitapta toplamıştır. O, özellikle gücün (otorite) kaynağı üzerinde yoğunlaşmıştır. Taylor ise, Amerikalı bir mühendistir. O, endüstri içinde başlangıçta bir işgören olarak yer almış; akademik çalışma ve araştırmalar yaparak işletme işinde üst düzeylere kadar yükselmiştir. İşletmenin baş mühendisliğinden yönetim baş danışmanlığına kadar gelebilmiştir. Taylor, gerçekte gücün (otorite) kaynağı konusunda pek ilgilenmemiş; özellikle etkinlik (efficiency) üzerinde yoğunlaşmıştır. O, birinci kademe yöneticisinin, örgütteki görevleri sekiz alana ilişkin olarak parçalamasını ve dağıtmasını önermiştir. Bunlardan her biri, değişik personel tarafından yapılacaktır. Bu düşünce en sonunda matrix örgüt modelinin doğmasına öncülük etmiştir. Taylor'un çalışması, 1913'te Fransızca'ya çevrilmiştir. Fayol bunu okuduğunda, onun kendisinden etkilendiğini görmüştür. Fakat Taylor'un tanımladığı sekiz iş alanı içinde 'emir verme' ilkesini kabul etmemesi karşısında irkilmiştir. Aradan geçen 70 yıl sonra Fayol'un diğer bir hemşerisi olarak Andre Laurent'in bir araştırmasında da Fransız yöneticiler, bir işgörenin iki farklı yöneticiye rapor verebileceğine ilişkin bir öneriye şiddetle karşı çıkmışlardır. Buna karşılık ABD'li yöneticilerin, aynı araştırmada, aynı öneriye çok düşük düzeyde katılmadıkları gözlenmiştir. Bu nedendir ki matrix örgüt modeli, Fransa'da hiçbir zaman ABD'de olduğu kadar popüler olmamıştır. Laurent, matrix örgütlenme ve yönetim stilini, Fransız yöneticilere açıklamada oldukça güçlük çekmiştir (Hofstede 1993: 84-85; Laurent 1983; Adler 1991),

Japonya'da Yönetim

Japonya, kültürün toplumculuk özelliğinin en belirgin olduğu ülkelerden biridir. Grup merkezli toplumlarda bireyler, kendilerini bağlı oldukları gruplarda tanımlamaktadır. Örneğin, Japonya, Çin, İsrail gibi ülkelerde kültürün toplumculuk özelliği belirgin olarak ortaya çıkmakta, buna bağlı olarak grupla özdeşleşme, arkadaşlık ilişkileri, uyum, samimiyet, bağlılık, kademe saygı gibi kavramlar öne çıkmaktadır. ABD'ye özgü bir yönetici tipi, Japonya'da mevcut değildir. Japonya'da işletme denilince akla öncelikle sürekli iş grupları gelmektedir. İşgörenler, genelde aynı amaçları paylaşmakta ve buldukları işyeri ve yaptıkları işte, uzun süre çalışmayı düşünmektedirler. ABD'de olduğu gibi hızlı bir işgücü devri yoktur. Japonya'da herhangi bir iş yerine giren kişi, önce işletmedeki sürekli iş gruplarına katılmakta, bunu takiben çeşitli görevler üstlenmektedir. Personel ücretleri de üretim hattından yönetim kadrosuna doğru sahip olunan makama göre değil; kıdeme göre belirlenmektedir. İşletmeye yeni katılan kişiler, önemli kararların alındığı Japon stili danışma toplantılarında yer almaktadır. Karar süreci, uzun zaman almaktadır. Japon işgörenler, yöneticilerinden çok bağlı oldukları iş grupları tarafından kontrol edilmektedir. ABD kaynaklı liderlik kuramları, Japonların grup kontrolü temeline dayalı liderlik durumları için kötü bir örnek olarak kabul edilmektedir. Japon ekonomisinin son 30 yıldaki göz kamaştırıcı başarısı karşısında birçok Amerikalı, Japon yönetiminin sırrını araştırmaya ve Japon tarzı yönetim biçimini kendi ülkelerine uyarlama çabaları içine girmişlerdir (Hofstede 1993: 83-83).

Çin'de Yönetim

Çin ve ABD toplumları, sahip oldukları kültürel özellikler yönünden karşılaştırıldığında önemli farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Örneğin, Çinle ABD arasında genel olarak sezgiciliğe karşı rasyonellik, içedönüklüğe karşı dışdönüklük, çekingenliğe karşı atılganlık, bağımlılığa karşı bağımsızlık, ertelemeye karşı öncelikle, kapalılığa karşı açıklık, sabırlılığa karşı sabırsızlık, grup merkezli olmaya karşı bireycilik, statükoyu devam ettirmeye karşı sürekli değişiklik arzusu gibi kültürel özellikler öne çıkmaktadır (Xing, 1995: 15). Çin'de Konfüçyüzme dayalı ideoloji, Çin toplumunun hemen tüm yaşam alanlarını kuşatmıştır. Binlerce yıllık feodal yapı, Çin toplumunun kendini ve dünyayı tanımlamasında temel referans çerçevesini oluşturmaktadır. Bu bakımdan modernleşme süreci içinde hiçbir zaman Çin insanının temel davranış örgütleri ve mantalitesi değişmemiştir. Esasen buna gerek de duyulmamıştır. Ahlaki bir sistem olarak Konfüçyüzme, insanlararası ilişkilerde iyilikseverlik, doğruluk, güvenilirlik, terbiye ve

Şişman

bilgelik gibi beş ilkeye önem vermiştir. Aynı zamanda bu inanç sistemi, sosyal hiyerarşi içinde, baba-oğul, yöneten-yönetilen, karı-koca, ağabey/ abla küçük kardeş, arkadaş ilişkilerine de önem verilmiştir. Toplum, sosyal normlara göre işleyen piramit şeklinde hiyerarşik bir sosyal yapı özelliği göstermektedir. Sosyal normlar, insanlar arası ilişkilerde kimin nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda yol gösterici olmaktadır. Sosyal hiyerarşi içinde, yöneten-yönetilen ilişkileri de doğal bir biçimde gerçekleştirmektedir (Xing, 1995: 16). Konfüçyüzmin ilkeleri, Çin örgütlerinin bürokratik yapısına da biçim verilmiştir. Bu yapıda, Japon örgütlerinde olduğu gibi kıdeme saygı esas olup, ahlaki ritüeller ve seremoniler, iş ilişkilerinde önemli bir yer tutmaktadır (Xing, 1995: 17). Çin kültürü, aile, işyeri, komşuluk ilişkilerinin çeşitli yönlerinden, problem çözüme ve karar süreçlerine kadar pek çok alanda kendine özgü bazı özelliklere sahiptir (Xing, 1995: 16).

Ortadoğu ve Arap Ülkelerinde Yönetim

Ortadoğu ülkeleri, ırk olarak Arap ve Arap olmayan (Türk, Acem) uluslardan oluşmaktadır. Bu ülkeler arasında büyük ölçüde paylaşılan ortak bir kültürün varlığından söz etmek güçtür. Ancak İslam, bu ülkelerin çoğu tarafından paylaşılan kültürel öğelerden biridir. Arap dünyasının % 80'i müslümanlardan oluşmaktadır. Bu bakımdan Ortadoğu ülkelerindeki yönetim uygulamalarında, sözkonusu dinin etkileri baskın görünmektedir. Ortadoğu kültürünün başlıca özellikleri olarak, gelenekçilik, aile merkezli olma, arkadaşlık ilişkileri, başkalarına danışma, kendine özgü bir bireycilik, karara düşük düzeyde katılma, risk almaktan kaçınma, toplumsal ve örgütsel yaşamda maskülen değerlerin egemen olması gibi kültürel özellikler göstermektedir (Bakhtari, 1995: 102). Ortadoğu ve Arap dünyasında yayınlanan yönetimle ilgili kitapların çoğu, Amerika'da yayınlanmış kuramsal ya da ders kitaplarının tercümelerinden oluşmaktadır. Yönetim bilimciler arasında da Arap milliyetçisi, Batı yanlısı ve İslamcı görüşleri savunanlar bulunmaktadır (Ali, 1995: 12).

İslam/Arap kültüründe, ümitvar olma, çalışmanın kutsallığı, diğer insanlarla ilişkide bulunma, ticarete saygı, otoriteye ve belirlemiş yönetsel ilkelere saygı, danışmacı-katılmalı karar verme, eşitlikçilik ve sosyal adalet, düşük düzeyde beklenti, inanca duyarlılık, felsefi-kuramsal tartışma sevgisi, dış çevreyle çatışmadan kaçınma, temel kültürel özellikler olmaktadır. Bunların örgütsel-yönetsel açıdan başlıca doğurguları ise şunlar olmaktadır: Örgüt geliştirme ve iş dizaynı, herhangi bir karşı koyma olmaksızın gerçekleştirilebilir (ümitvar olma), basık bir örgüt yapısı ve fazla olmayan bir hiyerarşinin tercih edilmesi (eşitlikçilik), takım merkezli olma ve

kararların gruplarca verilmesi (danışmacı/katılımcı), işlevsel olmayan çatışmadan kaçınma, manevi bir güdüleme sisteminin kabul edilmesi, uzlaşma stillerinin duygular üzerinde yoğunlaşması (başkalarının inançlarına ve rimellere duyarlılık), yurt dışından geliştirilmiş yönetim kavram ve kuramlarına ilgi, örgütsel değişmelerin yerel kültüre uygunluğu ölçüsünde kabulü (normatif ve felsefi tartışma sevgisi), hızlı karar verme, esneklik, belirsizliğin hoşgörülmesi (sezgicilik), bireyin performansını değerlendirenin tercihi, sorunlara kişisel değil, örgütsel düzeyde bakma, işlevsel olmayan çatışmadan kaçınma, kolay arabuluculuk, uzlaşma ve ikna olma (dış çevreyle çatışma ve eleştiriden kaçınma) belli başlı örgütsel-yönetimsel değer ve uygulamalar olmaktadır (Ali 1995: 25-26).

Bir Ortadoğu ülkesi olarak Türkiye'de, kültürel değerlerin örgüt ve yönetim uygulamaları üzerindeki etkileri ya da örgütsel yaşamda egemen olan kültürel değerler konusunda yapılan araştırmalar son derece sınırlıdır. Ülgener (1981)'e göre, Türkiye'de egemen olan sosyo-ekonomik tutum ve değerlerden bazıları, kadercilik, kanaatkarlık, risk üstlenme, kişisel girişim ve rekabetten kaçınma, yakın çevre dışındakilere güvensizlik, aile işletmeciliği türünün egemen olması, çalışmanın bir zorunluluk olarak görülmesi, günlük yaşama ve geleceğe ilişkin plansızlık vb.dir (Ülgener 1981). Sargut (1994) ise, Türk kültürüyle ilgili şu varsayımları geliştirmiştir. Türk kültürü, ortaklaşa davranışı, bireyciliğin önünde tutmaktadır. Sanıldığı gibi bu kültürde maskülen değerler egemen değildir. Belirlenimcilik egemen olup belirsizlikten kaçınma yüksektir. Dıştan denetimli bireyler üreten bir kültürdür. Yöneten-yönetilen ilişkilerinde güç masefesi yüksektir. Çatışmadan kaçınmayı ya da bastırmayı öngörür. Uzlaşma ve yarışmadan kaçınma yeğlenir. Tür kültürünün örgütsel yapı ve yönetimsel uygulamadaki sonuçlarına ilişkin, daha kapsamlı araştırmalara gereksinim vardır. Ancak bu araştırmalar sonucunda daha sağlıklı yargılara ulaşabilecektir.

Uzak Doğu Ülkelerinde Yönetim

Geçen son 30 yıl içinde, Uzakdoğu/Pasifik ülkelerinden Tayvan, Hong Kong, Singapur gibi ülkeler, ekonomik yönden büyük gelişme göstermişlerdir. Bu ülkeler, Endonezya, Malezya, Filipinler ve Tayland ekonomileri içinde de önemli bir rol üstlenmişlerdir. Bu ülkelerdeki işletmelerin yönetim biçimine ilişkin Batıda çok az bilgi vardır. Bu ülkelerdeki ABD işletmeleri, modern yönetim anlayışının bütün özelliklerinden uzaktır. Bunlar, genelde küçük çapta işletmeler olup kendileri gibi diğer işletmelerle personel ilişkilerine dayalı bir işbirliği bulunmaktadır. Bunlar, daha çok birer aile şirketi niteliğinde olup Batıda, Japonya ve Kore'de olduğu gibi işletme

Şişman

sahipliği ile yönetim arasında bir ayırım yapılmamaktadır. Ayrıca bunlar, daha çok ürün ya da pazar üzerinde yoğunlaşmakta; esnek bir yapıya sahip bulunmakta; oportünist bir biçimde gelişmektedirler. Karar yetkileri, aile üyelerinden birinin elinde toplanmıştır. Ancak, ailenin diğer üyeleri de bazı önerilerde bilinebilmektedirler. Personel istihdamında Konfüçyüz dininin ilkeleri olabileceği endişesiyle işletmeler küçük tutulmaktadır. Bu ülkelerdeki işletmeler az sayıda insangücü istihdam ederek büyük kazançlar sağlayacak ekonomik faaliyetlere yönelmişlerdir. Bunlar, çok az profesyonel yönetici istihdam etmektedirler. Bazen aileler, çocuklarını yurt dışındaki işletmecilik okullarına göndererek birer yönetici olarak yetiştirmektedirler. Bu sistem, -batılı görüş açısından- esas itibariyle eksik bir sistemde biçimsel (formal) kurallar yoktur. Sadece Konfüçyüz dininin genel ilkeleri tarafından yönlendirilen insanlar arasında güçlü bir iletişim şebekesi vardır. Bu ülkelerdeki işletmelerin çalışma biçimi, içinde yer aldıkları toplumun genel özelliklerinden uyarlanmıştır (Hofstede 1993).

Dünya nüfusunun yaklaşık 3/4'ü geri kalmış ve gelişmekte olan ülkelerde yaşamaktadır. II. Dünya Savaşından sonra sömürgeciliğin ortadan kalkmasıyla birlikte Birleşmiş Miletler Örgütü oluşturulmuş; Dünya Bankası aracılığıyla geri kalmış ülkelerin kalkınmasına yardımda bulunulması amaçlanmıştır. Geri kalmış ülkelere ABD'de eğitilmiş, ayrıca bu ülkelere Batıdan öğretmenler, uzmanlar, barış gönüllüleri gönderilmiştir. Geri kalmış ülkelere "eğer bir şey iyiye; o batıdan -özellikle de ABD'den- ihraç edilmiştir" biçiminde bir anlayış gelişmiştir. Hofstede (1993)'e göre; kalkınma yolunda harcanan para ve çabada hiçbir eksiklik olmamasına karşılık, Batının yönetim kuram ve uygulamaları geri kalmış ülkelerin kalkınmasına çok az katkıda bulunmuştur. Geri kalmış ülkelerin ekonomik başarısızlıklarındaki genel eksiklik, Batıda geliştirilen yönetim kuramlarının Batı dışındaki ülkelere geçerli olmayabileceğini gösteren bir kanıt olarak ileri sürülebilir.

Araştırmalar, yönetsel anlayış ve uygulamaların temel belirleyicilerinden birinin de kültür olduğunu göstermektedir. Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı gibi "yönetim" ve "yönetici" kavramlarının algılanışı, bunların ifade ettiği anlamlar ve yönetim uygulamaları, ülke ve kültürlere göre az-çok değişebilmektedir. Bu durum, yönetimle ilgili sorunların anlaşılmasında ve çözümlenmesinde, kültürün özelliklerinin gözönünde bulundurulması gerektiğini ortaya koymaktadır. Yönetim ve yönetici kavramları, ülke ve kültürlere göre farklı biçimlerde algılanıp farklı anlamlar ifade ettiğine göre, bir ülke ya da kültür içinde geliştirilen yönetim kuramlarının, bu ülke sınırları dışımda da geçerli olması nasıl beklenebilir? Yönetim, bir toplumdaki

diğer sosyal süreçlerden ayrı düşünülemez. Bir toplum içinde, aile, okul ve diğer kurumlar, karşılıklı bir etkileşim içinde bulunmaktadır (Hofstede 1993). Buna göre bir ülkenin aile yapısı, çocuk yetiştirme biçimi, eğitim sistemi vb. yönetim anlayış ve uygulamalarını da etkilemektedir. Belki evrensel düzeyde geçerli olabilecek yönetim kuramları, ancak kültürler ve disiplinler arası karşılaştırmalı çalışmalarla geliştirilebilir. Araştırmalar, uluslar arasında, kültürel yönden olduğu kadar yönetsel anlayış ve uygulamalar yönünden de farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bunun için öncelikle yapılması gereken, bir kültürün, yönetim ve yönetici kavramlarına yüklediği anlamların ve yönetici konumundaki kimselerden beklentilerinin belirlenmesidir; Örneğin, yöneten-yönetilen ilişkilerinde güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde yönetilenler, kendilerine önderlik edilmesini beklerler. Ayrıca bazı kültürler, yöneticinin çok kararlı ve otoriter olmasını beklemekte, bazıları da yöneticinin katılmalı karar verme ve problem çözme süreçlerine önem vermesini beklemektedirler. Bir toplumun, tarihi, sosyal, siyasal, ekonomik, kültürel özelliklerine uygun düşmeyen ve bunlarla çatışan yönetim kuramlarının, sözkonusu toplumda başarıyla uygulanabilmesi ise son derece güç görünmektedir.

KAYNAKLAR

- Adler, Nancy, *International Dynamics of Organizational Behavior*. PWS Publishing Company, Boston: 1991.
- Adler, Nancy J. "A Typology of Management Studies Involving Culture", *Journal of International Business Studies*, Fall 1983: pp. 29-47.
- Ali, J. Abbas. "Cultural Discontinuity and Arab Management Thought". *International Studies of Management and Organization*. Vol. 25, No. 3, 1995: pp, 7-30.
- Bakhtarı, Hassan. "Cultural Effects on Management Style: A Comparative Study of American and Middle Eastern Management Styles". *International Studies of Management and Organization*. Vol. 25, No. 3, 1995: pp. 97-118.
- Berberoğlu, Güneş. *Karşılaştırmalı Yönetim - Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir: 1991.
- Carkt, Michael. "Management Education in Eastern Europe: Toward Mutual Understanding". *Academy of Management Executive*, vol 7, no. 4, 1993: pp. 63-68.

Şişman

- Hofstede, Geert. "Cultural Gonstraints in ManagementTheories", Academy of Management Executives VII/1, 1993: pp. 81-94.
- Hofstede, Geert. "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" Organizational Dynamics, Summer 1980: pp. 42-63.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. İnsan Aile Kültür, Remzi Kitabevi. İstanbul: 1990.
- Laurent, Andre. "The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management" Int. Studies of Management and Organizations XIII/ 1-2, 1983: pp. 75-96.
- Poloma, Margeret M. Çağdaş Sosyoloji Kuramları. (Çev. Hayriye Erbaş). Gündoğan Yayınları, Ankara: 1993.
- Surgut, Selami. Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim. Verso Yayıncılık, Ankara: 1994.
- Schein, Edgar. Organizational Culture and Leadership. Jossey- Bass, San Francisco: 1985.
- Şişman, Mehmet. Örgüt Kültürü -Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma- Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Eskişehir: 1994.
- Ülgener, Sabri E İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dünyası. Dergah Yayınları, İstanbul: 1981.
- Xing, Fan. "The Chenese Cultural System: Implications for Cross-Cultural Management". Sam Advanced Management Journal Winter 1995: pp. 14-20.

Yazar

Mehmet Şişman, Osman Gazi Üniversitesi Fon Edebiyat Fakültesinde öğretim üyesidir. Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında araştırmalar yapmaktadır.