

# YÖNETİMDE DOĞU PARADİGMASI

**Dr. Ramazan ERDEM**

Fırat Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri, MYO Öğretim Görevlisi

**Yrd. Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ**

Fırat Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi

## GİRİŞ

Daha önceleri pek önemsenmeyen yönetimde Japon yaklaşımı, öncelikle ülkenin çok hızlı kalkınmasıyla daha sonra da bu başarının altında yatan felsefenin araştırılmasıyla dünya gündemine taşınmıştır. 1980'li yıllardan sonra elektronik ve otomobil piyasasında ortaya çıkan Japon rekabeti ve 1990'lı yıllardan sonra ortaya çıkan Toplam Kalite Yönetimi'nin çıkış noktasının temelde Japon felsefesi olması, yönetimde Doğu paradigmasını tartışmaya açmıştır.

İkinci Dünya Savaşı'ndan yenik çıkan Japonlar, hayatta kalabilmek için, Batının rekabetiyle savaşmak zorunda olduklarını anlamışlardır. Savaştan harabe halinde çıkmış, doğal kaynakları az, birçok malı ithal etmek zorunda olan bir ülkeye sahip olan Japonların, ithalat için para gereksinimleri vardı. Bunu da ancak bir şeyler ihraç ederek elde edebileceklerini biliyorlardı. Fakat o güne kadar kalitede önde giden Avrupa'ya ve Amerika'ya karşı mal satılabilmek kolay değildi. Önceleri Batıdan aldıkları ürün örneklerini parçalayarak nasıl yapıldıklarını anlamaya çalışmışlar, daha sonra da ürünlerde küçük gelişmeler yaparak yeniden üretmişlerdir (**Özevren, 2000: 15**).

Doğu yönetim tarzının doğunun kültür ve medeniyetinin üzerine temellendiğinde şüphe yoktur. Çünkü ortaya çıkan her türlü sosyal anlayış ait olduğu toplumun temelleri üzerinde yeşermektedir. Bu nedenle de doğu yönetimi her ne kadar diğer anlayışlardan etkilense de ortaya çıktığı sosyo-kültürel ortam içerisinde şekillenmekte ve o çevrenin özelliklerini yansıtmaktadır.

Yönetimde Doğu anlayışına etki eden bir çok toplumsal, kültürel ve tarihsel anlayışlar bulunmaktadır. Bu felsefenin içinde Çin ve diğer Doğu medeniyetlerinin etkisi bulunmakla beraber, bugün Doğu anlayışı denince ağırlıklı olarak Japon yönetim tarzı akla gelmektedir.

Bu çalışmada öncelikle Japon yönetiminin ortaya çıkışı ve temelleri ele alınacak, daha sonra Japon yönetiminin dünya yönetim literatürüne sunduğu temel yönetsel anlayışlar kısaca incelenecektir. Son bölümde ise Doğu ve Batı yönetim anlayışındaki temel farklılıklara dikkat çekilecektir.

## DOĞU YÖNETİM ANLAYIŞI

Doğu kaynaklı yönetim düşüncesi sadece 1950'li yıllardan itibaren ele alınabilecek basit bir anlayış değildir. Tarihi ve kültürel temelleri ile beraber ele alındığında bu anlayışın arka planının köklü bir geçmişe sahip olan Çin, Budizm ve Konfüçüzim felsefelerine kadar indiği görülmektedir. Çünkü tüm anlayışlar ortaya çıktığı toplumun tarihi ve kültürel temelleri üzerinde yeşermektedir. Ancak konuyu sınırlamak açısından, bu çalışmada Japonların 1950'lerde başlayan ve 1990'dan sonra da ünlenen yönetim anlayışları üzerinde durulacaktır.

Amerikan yönetim biçimi 1950'yle 1968 yılları arasında rakipsizdi. Amerikan yapımı ürünler pazarı kaplamıştı. Dünyanın neresinde olursa olsun insanlar, bir Amerikan ürününü satın alma ayrıcalığına sahip olduklarında şanslı sayılıyordu. 1968'e gelindiğinde, rakip güçleri görmezden gelmek artık mümkün değildi (**Deming, 1998: 22**). 1980'lerden sonra ise rakip güç olmaktan hakim güç olmaya başlayan Japon firmalarının başarıları, yönetim felsefeleri göz ardı edilemez duruma gelmiştir. Günümüzde başarısı, etkililiği ve insancıl niteliğiyle Japon yönetimi dünyanın dikkatini çekmeye devam etmektedir (**Alarid, 1997: 606**).

### Japon Yönetiminin Gelişimi

Ağustos 1945'de II. Dünya Savaşı sonunda Japonya tam bir harabeye dönmüştü; bir çok büyük şehirle beraber Tokyo ve Yokohama'nın %80'i bombalarla yıkılmıştı. Caddeler alt üst olmuş, fabrikalar yıkılmış ve ana yollarda büyük hendekler açılmıştı. ABD askerleri Japon mağazalarında satın almak için bir şey kalmadığını yazmışlardı. Japonlar tam bir şok içindeydi, yenilmez sandıkları ordularının savaşı kaybetmesini anlamada güçlük çekiyorlar ve birden bire ortaya çıkan ABD'li askeri kalabalıklardan ürperiyorlardı (**Chwialkowski, 1998: 721**). Ancak bir çok yönden harabeye dönen bu ülkenin yıkıntıları arasından kısa bir zaman dilimi içerisinde bütün dünyayı etkileyecek yeni bir anlayış ortaya çıkmıştır.

Japon yönetimini genel olarak analiz eden iki yöntem bulunmaktadır: evrensel/organizasyonel yaklaşım ve tarihi/kültürel süreç. Evrensel yaklaşımı savunanlar Japon yönetiminin eski Japon değerleri ve geleneklerini geliştirmekten ziyade II.Dünya Savaşından sonra Amerikan düşünce sisteminin uygulanmasından kaynaklandığını iddia etmektedirler (**Alarid, 1997: 601**). 19. Yüzyılın sonlarına doğru Japon kültürü dış dünyaya açılmaya başlamış ve zamanın moda kültürü olan Batı anlayışlarından alıntılar yapmıştır. Bu açılımla beraber II. Dünya savaşından sonra ise ABD'den gelen yeniden yapılanma düşüncesinin Japon başarısını etkilediği ileri sürülmektedir.

Evrenselci yaklaşımı benimseyen insanlar, Japon yönetimine özgü olarak düşünülen kalite kontrol, endüstriyel mühendislik ve hizmet içi eğitimin her yerde bulunabileceğini belirtmektedirler. Örneğin Toyotadan gelen mühendisler Amerikan süpermarketlerini ziyaret ettiklerinde Toyotada bir envanter kontrol sistemi olan "kanban" sistemini elde etmişlerdir (**Alarid, 1997: 601**).

Japon yönetiminde ikinci analiz yöntemi kültürelidir. Bu görüşü savunanlar, Japon yönetim sistemini, Batıdan tamamen farklı kültür ve geleneklerin şekillendirdiği, Japonların tarihi deneyimlerinin bir sonucu ve yansıması olarak görmektedirler (**Alarid, 1997: 601**). Japonlar Batının teknolojisini kabul etmiştir ancak geleneklerine ihtiyatla yaklaşarak onu kendi kültürü içinde eritmiştir (**Herbig ve Jacobs, 1997: 760**). Japonya'nın başarısının temelinde yalnızca Batılı kurumları aktarması yatmamaktadır. Japon sanayisinin başarısı, yerel kültüre özgü örgütlenme ve yönetim yöntemlerini gerçekleştirmesinden kaynaklanmaktadır. Japonya Batıdan aldıklarının üzerine kendi çabasıyla, yerel kültürlerle uyumlu çalışan "örgütlenme ve yönetim toplumsal teknolojisi"ni kurmuştur. Böylece Japonya kültürel göreceliğin getirdiği sorunları zamanında aşarak kalkınmasını tamamlamıştır (**Sargut, 2001: 221**).

Özetle bu görüşe göre de tüm yönetsel yaklaşımlar ortaya çıktığı çevrenin bütün özelliklerini yansıtmaktadır. Bu nedenle de bir kültürden diğer kültüre herhangi bir yaklaşımın olduğu gibi transfer edilemeyeceği ileri sürülmektedir. Şimdi Doğu yönetim anlayışının ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülen faktörler kısaca gözden geçirilecektir.

## 1. Kültürel Faktörler

Yönetim sistemleri ve kurallar büyük ölçüde toplumların kültürlerini ve sosyal durumlarını yansıtmaktadır. Karşılaştırmalı siyaset bilimciler; toplumdaki kültürel farklılıklara ya da ulusal yönetim organizasyonundaki yönetim tekniklerine bağlı olarak Japon yönetimindeki düşük suç oranlarına ya da başarılı suç önleyici mekanizmalara dikkat çekmektedirler (Alarid, 1997: 600). Japon kültürü kendine özgü bazı özellikleriyle diğerlerinden özellikle de Batı kültüründen ayrılmaktadır. Japonlar gelişen ve değişen dünyaya da duyarsız kalmamışlar, dış dünyadaki gelişmelerden kendi paylarına düşeni almaya çalışmışlardır.

Bruce-Briggs (1982) Japonların başarılarının yönetim tekniklerinden çok kültürel özelliklerinden kaynaklandığı ileri sürmüştür. Yine Pascale ve Athos (1982) ile Ouchi (1981) de Japonların yönetim uygulamaları ve iş performanslarını Japon kültürü ve gelenekleriyle açıklamaya çalışmışlardır (Aktaran: Naylor, 2000: 160). Modernleşme, potansiyel Batı egemenliğinden özgür Japonya'yı koruyabilmek için bir silah olarak kullanılmıştır. “Doğunun ahlâkı, Batının teknoloji” (Eastern morals, western technology) Japonların sloganı olmuş ve geçen yüzyılda rehber bir ilke haline gelmiştir (Herbig ve Jacobs, 1997: 760). Japonlar, Amerikan yönetim stilini aktarırken, onun ortaklaşa davranışçı anlayışla çatışan öğelerini dışlamışlardır. Çünkü bireycilik-ortaklaşa davranış karşıtlığı örgütlerin yönetimi ve tasarımı açısından kritik bir ayırımdır (Sargut, 2001: 224).

Özetle, Japon yönetimi Japon kültürünün bir ürünüdür. Bu kültürün teması da “ie” ve “mura” olarak bilinen iki anahtar kavramla ilgili olarak gruplaşmadır. Bu iki düşünce Japonya'ya, grubun refahı için kendi çıkarlarından feragat edebilen üyelerden oluşan büyük bir aile rolü vermektedir. Gruplaşma ise sıkı çalışma ve işbirliği değerlerinin oluşmasına ve tek bir Japon iş grubu olan “zaibatsu” uygulamalarına katkı yapmaktadır. Samuraydan kalma bir anlayış olan kıdemlilik modern Japon toplumlarında oybirliği kararı için ilk neden ve yükselmenin temelidir (Alarid, 1997: 603).

## 2. Batı Düşüncesinin Etkisi

Japonların başarısı öncelikle toplumsal yenilenme üzerine temellenmiştir. 1867'deki Meiji Restorasyonu'ndan sonra Japonya, bağımsızlığını korumak ve Hindistan ve Çin'in durumuna düşmemek için istemeyerek de olsa dünyaya açılmaya başlamıştır (Herbig ve Jacobs, 1997: 760). Böylelikle Japonya dış dünyadaki gelişmelere ayak uydurabilmek için geçerli anlayış olan Batı düşüncesini benimsemek durumunda kalmıştır.

1947'deki ilk örgütsel yapı Weberci Alman yönetim stiline benzemektedir. Almanlar gibi Japon yönetimi de baskıcı ve iktidardaki rejime muhalif olanlarla mücadele etmekteydi. İkinci Dünya Savaşından sonra müttefiklerin işgal politikalarıyla ABD, Japonya'da Ulusal Halk Güvenliği Komisyonu adı altında demokratik bir yapı kurarak politik sistemin yeniden inşasına yardım etmiştir (Alarid, 1997: 603). 1950 yılında, E. Deming'in Japonya ziyareti, bu ülkenin kaderini değiştirmiştir. Deming, K. Ishikawa'nın desteğiyle bu ziyareti süresince, 45 Japon genel müdür için kalite kontrolü konusuna başlangıç niteliğinde bir dizi seminer gerçekleştirmiştir (Özevren, 2000: 27). Deming'in bu toplantıları ülkede kalite kontrol sisteminin temellerini atmıştır.

Japonya'nın kalite konusunda gerçekleştirdiği gelişmenin aslında, kökü Batı kaynaklı olan istatistiksel kalite kontrolü, üretimde beşeri ilişkiler yaklaşımları, motivasyon gibi konulardan ve Batının bilim adamlarından yararlanarak bu bilgileri kendi kültürleriyle birleştirmeyi çok ustaca bir şekilde becermiş olmalarıdır (Özevren, 2000: 27).

### 3. Diğer Faktörler

Gerçekte Japon başarısının temelinde yönetim stratejilerinden başka bir çok faktör de bulunmaktadır. Japonların savaş sonrası ekonomik gelişmelerine muhtemelen politik istikrar, düşük askeri harcamalar, muhafazakar ticaret politikaları, ulusal gurur ve belki de “ekonomik olarak öç alma” arzusu da yardımcı olmuştur (Naylor, 2000: 161).

## Japon Yönetiminde Öne Çıkan Yönetimsel Kavramlar

### 1. Toplam Kalite Kontrolü

Japonya’da “Toplam Kalite Kontrolü” olarak ortaya çıkan ve daha sonra “Toplam Kalite Yönetimi” olarak dünya çapında etkilere sahip anlayışın ortaya çıkmasında Deming, Ishikawa, Juran, Fiegenbaum gibi kişilerin fikirleri önem taşımaktadır.

Deming ilk olarak 1947’de Japonya’ya gitmiştir. Orada iken Japonya’nın 1946’da kurulan en önemli kalite kontrol organizasyonu olan Japonya Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği (JUSE)’nin bir çok üyesiyle görüşmeler yapmıştır. 1950’de Deming, 750’den daha fazla büyük organizasyonun üye olduğu Ekonomik Organizasyonlar Federasyonu’nun başkanı Ichiro Ishikawa tarafından Tokyo Endüstri Kulübüne bir akşam yemeğinde konuşmacı olarak davet edilmiştir (Leitner, 1999: 490). Daha sonra Deming, ortaya koyduğu 14 ilkesiyle kalite yönetiminin temellerini atmıştır. Japonların değer verdiği bu ilkeler ise Batılı yöneticiler tarafında ancak 1990’lı yıllarda fark edilmiştir.

Kaoru Ishikawa (1915-1989), Japon kalite mucizesinin baş mimarlarından. 1915’te Tokyo’da doğmuş, 1939’da Tokyo Üniversitesi Kimya Mühendisliği bölümünden mezun olmuştur. 1946’dan itibaren JUSE’de (Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği) ve çeşitli sanayilerde istatistiksel kalite kontrolü anlatmış ve uygulamıştır. Bu bağlamda kalite eğitimine önem vererek basit istatistiksel tekniklerin en alt seviyedeki işçilere kadar yayılmasını sağlamıştır (Özevren, 2000: 24).

Bugün Toplam Kalite Yönetimi, kalite kontrol ve standartlara uyum ötesinde bir kavramdır. Başta sadece ürünün kalitesine önem veren kalite kontrol, değişen şartlara paralel olarak işletmenin tüm birim ve süreçlerinde kalitenin elde edilmesi şeklinde gelişmiştir. Bu bağlamda ürün ve hizmetlerin kalitesi, problem çözme teknikleri, müşteri tatmini, süreçlerin kalitesi gibi kavram ve tekniklere önem verilmiştir (Özevren, 2000: 6).

### 2. Tam Zamanında Üretim (JIT)

“Tam Zamanında” (Just In Time) üretim; sadece gerekli parçaların, gerekli olduğu miktarlarda, gerekli görülen kalite düzeyinde ve gerekli olduğu zaman üretilmesi durumunu açıklar. JIT felsefesinin temelinde üretimin tüm aşamalarında israfın önlenerek maliyetlerin azaltılması hedefi yer alır ve tam zamanında üretimin gerçekleşebilmesi israfın ne ölçüde engellenebildiğine bağlıdır. Üretimin her aşamasındaki stoklar (hammadde, ara mamul, mal stokları) ile kalitesizlik (satın alınan ve imal edilen parça ve mamullerde hatalar) en temel israf unsurlarıdır (Potur, 2001).

JIT’in temel ilkesi maliyeti yükselten fakat ürüne herhangi bir katkısı olmayan tüm işlemlerin ortadan kaldırılmasıdır (Naylor, 2000: 167). JIT anlayışına göre, ürüne herhangi bir artı değer sağlamayan insan davranışlarının giderilmesi de gerekir ve süreçler iyileştirilerek son çıktılara daha fazla katkı yapması sağlanır. Taiichi Ohno tarafından ortaya atılan bu yaklaşım daha sonra Toyotizm ya da Ohnizm adı ile bir yönetim felsefesi haline gelmiştir.

### 3. Toyotizm

1950'li yıllarda Japonya'da Toyota şirketinde yeni bir üretim teknolojisi, geleneksel Fordist modele meydan okuyarak ortaya çıkmıştır. Krafcik (1988) Japon otomobil firmalarının başarısının, üretim ve ürün kalitesinde yalın (lean) ya da küçük (small) partili üretim sistemine olan adaptasyondan kaynaklandığını ileri sürmüştür. Krafcik'e göre seri üretimden farklı olarak yalın üretim sistemi pazardaki değişmelere, değişen müşteri beğenilerine ve yeni ürünlere olan talebe daha hızlı cevap verebilmekte ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla entegre olabilen stratejilere izin vermektedir (Aktaran: **Yang, 1994: 47**).

Dünyanın ilk kez 1974 petrol krizi ile tanıdığı ve kısa bir süre sonra da "Japon Mucizesi" olarak adlandırdığı Toyota Üretim Sistemi'nin tartışmasız "baş mimarı" Taiichi Ohno 1912 yılında, Mançurya'nın Dairen bölgesinde bir Japon demiryolu teknisyeninin oğlu olarak dünyaya geldi. Toyota Üretim Sistemi'ne temel oluşturan üretim felsefesinin fikir babası Taiichi, yaklaşık 45 yıllık iş yaşamının tamamını Toyota ailesinin hizmetinde geçirdi. Şirketle, özellikle de birinci derecede faaliyet alanı olan otomobille özdeşleşti (**Feyyat, 2001**).

Taiichi Ohno, Amerikan Modeli büyük parti üretimini çok iyi etüt etmiş ve pek çok ciddi eksikliği ve hataları olduğuna kanaat getirmişti. Bu modelde az sayıda çeşitten çok miktarlarda üretilerek kâr maksimizasyonuna ulaşmaya çalışılıyordu. Üretim yapısı çok hantaldı ve maliyetleri artırıcı çok sayıda muda içeriyordu. Fakat 1970'lerin ortalarına kadar ekonominin hızlı bir büyüme trendi yakalamış olması ve talebin yeterliliği nedeniyle firmalar maliyetlerini fazlasıyla kurtaracak fiyatlarla ürünlerini satabiliyorlardı. Ohno çok sayıda çeşitten az miktarlarda üretebilecek şekilde hem mudalardan arınmış yalınlıkta, hem de yavaş büyüyen bir ekonomideki düşük talepleri karşılayabilecek esneklikte bir üretim sistemi geliştirmiştir (**Potur, 2001**).

Muda Japonca'da israf demektir. TPS (Toyota Production System) terminolojisi açısından muda ürün üzerinde katma değer yaratmayan tüm faaliyetlerdir. Mudayı iki tipte tanımlamak mümkündür:

1. Ürün üzerinde değer yaratmamasına rağmen, mevcut teknolojiler ve üretim varlıkları nedeniyle kaçınılmaz olan mudalar (kaliteyi sağlamak için muayene yapmak gibi),

2. Hiçbir değer yaratmayan ve hemen kaldırılabilen mudalar.

Ohno bir üretim sisteminde 7 tane muda tespit etmiştir. Bu mudalar:

- Üretim fazlası,
- Ölü zamanlar,
- Nakliye ve gereksiz bakım,
- Gereksiz ya da uygun olmayan çalışma süreçleri,
- Stok fazlası,
- Gereksiz hareketler,
- Hatalı parça üretilmesi.

TPS'nin kritik başlangıç noktası değerdir ve değer ancak nihai müşteri tarafından tanımlanabilir. Değer tanımının anlamlı olabilmesi için, müşterinin ihtiyaçlarını belli bir zamanda, belli fiyattan karşılayan, belli bir ürün (mal, hizmet ya da sıklıkla ikisinin birleşimi) cinsinden ifade edilmesi gerekir (**Potur, 2001**).

Toyota üretim felsefesini daha iyi anlayabilmek ve üretimde gerçek anlamda bir "devrim" yaratıp yaratmadığını net olarak görebilmek için sistemin Fordist-Taylorist

modelden hangi noktalarda ayrıldığı ve ne gibi yenilikler getirdiğini, piyasanın değişen koşullarıyla uyumlu bir model oluşturup oluşturmadığını temelden incelemek faydalı olacaktır. Benjamin Coriat, Taylor'un kaleme aldığı *Şirketlerin Bilimsel Yönetimi* adlı kitabında iki sistemi karşılaştırılabilecek tüm bakış açılarından incelemiş ve Taylorizm'in karşısına onu aşan, yeni bir sistem olarak **Ohnizm'i** getirmiştir (**Feyyat, 2001**).

Dünyada Fordist-Taylorist sistemle Toyota Üretim Sistemi arasındaki benzerlikleri ve birbirinin devamı olduğunu gösteren bir dizi akademik çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar Toyota Üretim Sistemi'nin birincisine oranla daha dinamik bir modernleşme getirdiği sonucunu ortaya koymaktadır. Taiichi Ohno tarafından geliştirilen Toyota Üretim Sistemi en azından iki açıdan Taylorist ve Fordist örgütlenme modelinin devamı niteliğini taşımaktadır. Daha doğru bir anlatımla, Ford ve Taylor'un 1900'lerin başında kavram olarak ortaya koyduğu ancak teknik yetersizlikler nedeniyle tam olarak gerçekleştiremediği bazı ilkelerin yaklaşık yarım yüzyıl sonra, zamanın gerekleri ve koşulları doğrultusunda geliştirilerek hayata geçirilmesi şeklinde ifade edilebilir (**Feyyat, 2001**).

#### 4. Sıfır Hata

Yüksek verimliliğe ulaşmak için esas nokta tüm parçaların ve ürünlerin başlangıcından itibaren hatadan arındırılmasıdır. Amaç üretim sisteminin sürekli iyileştirilmesi sayesinde hatasız ürünlerle çalışmaktır. Bu sıfır hatalar kaliteye ulaşmak için yalın (lean) bir şirket çalışmasının nasıl olduğuna işaret etmesidir. Yalın (lean) bir üretim sisteminde daha yüksek bir süreç kontrolüne doğru hareket etmek önemlidir. Her süreç, süreç parametreleri konusunda toplanan bilgilerle kontrol edilmektedir. Üretilen parçaları kontrol etme yerine süreç kontrol altında tutulmaktadır (**Basu, 1999: 717**).

Bu yönüyle de Japon üretim sistemi ile Batı sistemi farklılaşmaktadır. Geleneksel (Batı) üretim sisteminde kalite kontrolü son çıktılar üzerinde yoğunlaşırken, sıfır hatayı hedefleyen Japon üretim sisteminde tüm süreçlerde kalite kontrol altına alınmaktadır. Böylelikle hataya rastlandığı anda düzeltme imkanı bulunmaktadır.

#### 5. Kaizen

Japonya'da ABD ile ticari dengede kaizen, refah sisteminde kaizen, diğer ülkelerle olan diplomatik ilişkilerde kaizen gibi konularla insanlar sürekli olarak medya tarafından bilgi bombardımanına tutulmaktadır. Yönetim ve çalışanlar endüstriyel ilişkilerde kaizen konuşmaktadır (**Wittenberg, 1994: 12**). Kaizen Japonya'daki hemen hemen herkesin gündeminde ve kendi hayatına uygulamaya çalıştığı bir düşünce tarzı haline gelmiştir.

Kaizen, Toplam Kalite Yönetimi içerisinde ortaya çıkmış bir kavramdır. Bu düşüncenin fikir babası olarak Masaaki Imai kabul edilmektedir. Imai 1950'de Tokyo üniversitesinden mezun olmuş ve ABD'de verimlilik üzerinde çalışmalar yapmıştır. Amerikan üretim sistemini inceleme fırsatı bulan Imai daha sonra "kaizen" düşünce modeli ile gündeme gelmiştir.

Kaizen, Japonca değişim (kai) ve iyi (zent) kelimelerinden oluşur, sürekli gelişme anlamında kullanılmaktadır. Bu sözcük bir felsefeyi, bir yaşam tarzını ifade etmektedir. Japonlara göre kaizen öyle bir düşüncedir ki, her Japon her geçen gününün bir öncekinden daha iyi olması için evinde, işinde, sosyal yaşamında sürekli bir gayret içinde olmalıdır. Bu gelişmenin boyutu önemli değildir. Örneğin bahçenize dikeceğiniz bir çiçek, boyayacağımız bir kapı da bir gelişmedir (**Özevren, 2000: 36**).

Kaizen dereceli, düzenli ve devamlı iyileştirme anlamına gelen Japonca bir kelimedir. Kaizen iş stratejisi, büyük yatırımlar olmadan düzenlemeler yapmak amacıyla tüm çalışanları kapsamaktadır. Kaizen bir organizasyonda tüm sistemler ve süreçlerdeki kayıpları ortadan kaldırma üzerine odaklanan sürekli bir iyileştirme kültürüdür. Kaizen stratejisi insanla başlar ve insanla biter. Kaizen kişinin kişisel, ev, iş ve çalışma hayatında devamlı olarak gelişme anlamına gelmektedir (<http://www.kaizen-institute.com/>).

Her aktivitenin ve her ürünün iyileştirme yönü bulunduğu için kaizen şemsiyesi son 40 yıldır veya daha fazladır geliştirilen kalite çemberleri, toplam kalite kontrolü, toplam verimlilik muhafazası, önerilen sistemler, kanban, tam zamanında üretim, verimlilik düzenlemeleri, robotikler ve otomasyon gibi kavramları kapsayan yönetim tekniklerinin çoğunu içine almaktadır (**Wittenberg, 1994: 12**).

Mükemmellik için sürekli çabalama (Japonca'da Kaizen), üretim sistemini devamlı olarak iyileştiren iyi yönetimin arkasındaki önemli bir kavramdır; mükemmellik tek amaçtır. İyileştirme çalışmasında bütün herkes kalite çemberleri içerisinde yer alır. Bunlar olası düzenlemeler konusunda öneriler getiren gruplarda teknisyenlerin belirlediği aktivitelerdir. Önerilerin yerine getirilmesi, çalışanların ödüllendirilmesi ve önerilerin durumu konusunda geribildirim sağlanması için tasarımlar bulunmaktadır (**Basu, 1999: 716**).

Kaizen, insanla başlar, dikkatini insan çabaları üzerine yöneltir, süreçlerde insanlar çalışır, süreçler devamlı olarak iyileştirilir, iyileştirilmiş süreçler sonuçları iyileştirir, iyileştirilmiş sonuçlar müşterileri memnun eder (**Wittenberg, 1994: 13**).

Kaizen iyileştirilmiş sonuçlar elde etmeye yönelik sürecin iyileştirilmesini gerektirdiği için süreç yönelimli bir düşüncedir. Bu anlayış, çoğu Batı yöneticisinde bulunan sonuç yönelimli düşünceden çok farklı olabilir. Üstelik kaizen insan çabalarına yöneldiği için insan yönelimlidir. Tabii ki sonuç da düşünölmeli ancak kaizen, insan davranışlarında ve çabalarındaki düzenlemelerin uzun dönemde sonuç yönelimli düşüncelerin yapabileceğinden daha fazla iyileştirilmiş sonuç elde edeceğini varsaymaktadır (**Wittenberg, 1994: 13**).

İyileştirme kaizenle ya da yenileşme ile yapılabilir. Kaizen sürekli çabaların bir sonucu olarak yapılan küçük düzenlemelerdir. Yenileşme ise yeni teknoloji ve araç-gereçlerde büyük yatırımların bir sonucu olarak yapılan hızlı düzenlemelerdir. Kaizen yeniliğin (innovation) antitezidir. Yenilik ani değişimlerle yapılırken aşamalı bir süreç olan kaizen, iyileştirmeye başlamada alternatif bir araçtır (**Wittenberg, 1994: 12**).

### **DOĞU YÖNETİMİNİ BATIDAN AYIRAN TEMEL FARKLILIKLAR**

Bu bölümde şimdiye kadar anlatılan yönetimde Doğu ve Batı anlayışları arasındaki farklılıklar irdelenecektir. Bu farklılıklar üç temel başlık altında toplanmıştır. Bunlar;

- Sosyo-kültürel farklılıklar,
- Personel yönetimine ilişkin farklılıklar,
- Organizasyon kültürüne ilişkin farklılıklardır.

### **Sosyo-Kültürel Farklılıklar**

Japon ve Batı görüşlerindeki farklılıklar kültür, politika ve şirket felsefesindeki farklılıklarla ilişkilendirilebilir (**Martinez-Lorentze, 1998: 383**). Japon kültürünün esasını gruplaşma oluşturmaktadır. Kollektif ihtiyaçlar ve tüm çalışanların amaçları

Japon yönetiminde kişisel ihtiyaçlardan çok daha önemlidir. Gruplaşma anlayışı eski tarım uygulamalarından gelmektedir. Sulu çeltik tarlalarında düzenli olarak grup çalışmalarına uzmanlaşmış işbölümünden daha çok ihtiyaç vardı. Gruplaşma Samuray (soylu ya da asker sınıfı) sınıfının gelmesiyle beraber yaygınlaştı. Samuray, grubun makamının yüksek olduğuna ve kişilerin refahının oldukça önemsiz olduğu görüşüne inanmaktaydı. Samuray sınıfındaki sorumluluk değerleri, sadakat ve tolerans, Japon çalışanlarının yöneticilerine saygılı olma ve toplum uğruna kişisel ihtiyaçları feda edebilme düşüncesine dönüşmüştür (**Alarid, 1997: 602**).

Japonya tek dilli, tek dinli ve tek ırklı bir ulustur. Bu yüzden çalışanları ve tüketicileri homojendir. Kişilerin istek ve beklentileri birbirine yakındır. Ayrıca 120 milyonluk nüfusuyla iyi bir pazardır. Ancak Japonya, 1990'lı yıllarda batı ülkelerinin koyduğu ithalat kotalarını aşmak için yatırımlarını yabancı ülkelere yönelmiş bulunmaktadır. Yabancı ülkelerde yaptığı yatırımlarda da merkezîyetçiliği elden bırakmamaktadır (**Özevren, 2000: 41**). Geleneksel aile sistemi ekonominin temelini oluşturmaya devam etmiştir; çalışanlarla yönetim arasında çoğunlukla kişisel ilişkiler bulunmaktadır (**Herbig ve Jacobs, 1997: 774**).

Ishikawa'ya göre Japon mucizesinin oluşumuyla din arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ishikawa'ya göre Konfüçyüs dini iki kısma ayrılır. Bir kısmı insanların doğuştan iyi (mencius), diğeri ise kötü olduğuna (hsuntzu) inanır. Bir insan kötü bile olsa eğitimle iyi olacağına inanılır. Japonya'da din ile ekonominin iç içe geçtiği ve her ikisinin de ulusal politikanın buyruğuna verildiği karmaşık ama son derece bilinçli bir yapıyla karşı karşıya olduğumuzu görmekteyiz. Ancak eski Budist mezheplerine bağlı olanlar işlemlerde tercih ediliyor, yeni dinlere bağlı olanlara ise kuşkuyla bakılıyor (**Özevren, 2000: 42**).

Batıda durum Japonya'dan çok farklıdır. Avrupa ve ABD, bir çok ırktan ve ülkeden kişilerden oluşur ve fabrikalarında bir çok ırktan ve ulustan kişiler çalışır. Bu durum yönetimi zorlaştırmaktadır. Bu çeşitli kültürlerdeki insanları Batı örgüt kültürü ile bağlamaktadır. Japonya'da ise örgüt kültürünün doğal olarak var olduğu söylenmektedir (**Özevren, 2000: 42**).

Batının dini genellikle Hıristiyan dinidir. Hıristiyan dini, insanların doğuştan kötü olduğuna inanır ve bu yüzden çocuk doğunca vaftiz edilir. Bu inançtan dolayı insanlar devamlı ve sıkıcı bir şekilde kontrol edilir. Bu durum kontrol işlevinin diğer işlevlere nazaran ağırlıklı olmasında da neden olmuştur. Ayrıca Batı din savaşlarından çok çekmiş, bunu, dini devlet işlerinden ve ekonomik hayattan ayırarak (laiklik) çözmüştür (**Özevren, 2000: 42**).

Japon toplumu Amerikan toplumuna göre genel olarak daha homojen ve daha birbirine bağlıdır. Bu bir organizasyondaki üyeler arasında anlaşma düzeninin oluşmasını sağlamaktadır. Yine Japon toplumu kendi üyelerinin davranışlarını kontrol etmektedir. Acenta giderleri de bu yüzden Japonya'da düşüktür (**Herbig ve Jacobs, 1997: 774**).

Negandhi et al. (1985) Kuzey ve Güney Amerika, Avrupa ve Asya gibi çok farklı yerlerde faaliyette bulunan 400 Amerikan, Japon ve Avrupa şirketleri üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Onlar Japon yönetim uygulamalarının, merkezin yabancı şubelerindeki yönetim tipi ve çalışma sistemlerine dahi uyarlanması mümkün olmayacak kadar Japon dilinin, kültürünün ve çevresinin aynası olduğu sonucuna varmışlardır. Eğer böyle ise, Batı yönetimine Japon uygulamalarını uyarlamayı teşvik etmenin hiçbir anlamı yoktur (Aktaran: **Naylor, 2000: 163**).

### Personel Yönetimine İlişkin Farklılıklar

Araştırmalarda Japon kökenli Amerikan yöneticilerin Avrupa (Caucasian) kökenli Amerikalı yöneticilere göre takım çalışması, yetkiye saygı, self-gelişim, grup denetimi, yakın ilişkiler ve uzun dönemli istihdam konularında daha çok öne çıktıkları ortaya konmuştur (Alarid, 1997: 602). Şimdi insan kaynakları konusunda öne çıkan temel farklılıkları kısaca gözden geçirilecektir.

#### 1. İstihdam Süresi

Japon yönetiminde öne çıkan temel özelliklerden biri çalışanların çalışmaya başladığı kuruluşta hayat boyu istihdam edilmesidir. Bu tür bir anlayış insanların birbirlerini daha iyi tanımalarına, personel devrinin düşük olmasına ve çalışanların yönetime katılmasına neden olmaktadır.

Japonya'da bazı çalışanlar şirketlere hayat boyu istihdam garantisi verdikleri için ödüllendirilmektedir. Bu hayat boyu istihdam düşüncesi kıdem esaslı ödeme, şirketin barınma ve dinlenme imkanlarına ulaşma gibi bazı yararlarla beraber şirketin bir topluluğa dönüşmesine de yardımcı olmaktadır. Japonya'daki bu şirket toplulukları çalışanların yöneticilerden ayrı tutulmadığı ve herkesin birbirine karşılıklı bir sorumluluğu bulunduğu anlamına gelmektedir. Batıdaki problem Japonya'ya göre daha az sürekli istihdam bulunmasıdır. Çalışanlar büyük bir ihtimalle kısa sürede kaybedilecek ve bu da önemli bir şekilde kişisel ilişkilere zarar verecektir (Naylor, 2000: 165).

Japonya'da ömür boyu istihdam geleneği orta kademelerde yığılmalara ve bu seviyedeki yöneticilerde tatminsizliğe neden olmaktadır. Şimdi personel yöneticileri buna uzun tatil, yabancı şirkete veya yan kuruluşu geçirmek, emekliye ayırmak veya müstakil iş yapmasını teşvik etmek gibi çözümler getirmeye çalışmaktadırlar (Özevren, 2000: 47).

#### 2. Terfi ve Değerlendirme Sistemi

Kıdem (seniority) Japon toplumunun tüm katmanlarında kendini hissettirmektedir (Alarid, 1997: 603). Bunun nedeni geleneksel toplum yapılarından kaynaklanmaktadır. Kıdemce önde olanlar diğerlerine göre daha saygı görmekte ve sözlerine itibar edilmektedir. İş hayatında da kıdem önemli bir yeri vardır.

Kıdemce küçük olanlar cinsiyet ayrımı olmaksızın her durumda ve her pozisyonda üstlerine itaat etmektedirler. İşyerinde çalışanlar kabiliyetlerinden çok kıdem esas alınarak terfi etmektedirler. Kıdemlilik kavramı Japon çalışanı, herhangi bir görevi kendi bölüm şefinin isteğiyle üstlenmesi gibi sıkı şekilde düzenlenmiş ve sadakatle bağlanmış bir iş gücü durumuna getirmiştir (Alarid, 1997: 603). İnsanlar dikkatlice seçilmekte, iyi eğitilmekte, saygı görmekte ve şirketin amaçlarına ulaşması için yönetimde önemli bir ortak oldukları fark ettirilmiştir (Yang, 1994: 61).

Gruplaşma kişilerin öneminin azaltırken Japon yönetiminde kıdemlilik memurlar arasında pozisyon sırasına önem vermektedir. Bayley (1991) işle ilgili çalışmalarda konuşmalar, davranışlar ve gelenekler için belirli protokol kuralları tanımlamaktadır. Değişik konumdaki memurlar arasındaki sosyal farklılıkları azaltmak için Japon yöneticiler kendilerini astlar için daha ulaşılabilir bir pozisyonda tutmaktadırlar (Aktaran: Alarid, 1997: 604).

Batı yönetiminde kıdem pek fazla önemi yoktur. İnsanlar sahip oldukları bilgi ve beceriye göre değerlendirilmekte ve başarılarına göre de terfi ettirilmektedir. Bir organizasyonda aynı pozisyonda bulunan kişiler arasında bir üst mevkiye yükselmek için başarılı olma yarışı vardır. Bu nedenle rekabetçi bir insan kaynakları sistemi söz konusudur.

### 3. İnsan Kaynakları Devri

Batıda uzmanlaşma dolayısıyla iş değiştirme kolaydır. Dolayısıyla işçi devri de yüksektir. Oysa yüksek işçi devri verimlilik azalışı ve maliyet artışına neden olur (**Özevren, 2000: 47**). Japon başarısında önemli bir katkısı olan Amerikalı Edwards Deming'in Amerika'daki işgücü devri konusundaki görüşleri şu şekildedir (**Deming, 1998: 100**):

*“Yıllık notlandırmada iyi bir not almamak, kişiyi başka yerlerde daha iyi fırsatlar aramaya iter. En güçlü rakibin, terfi ettirilmediği için ayrılması olağandışı değildir...Amerika'da işgücünün hareketliliği, neredeyse yönetimin hareketliliği kadar büyük bir sorun. Önemli etkenlerden biri tatminsizlik, yapılan işten gurur duymama. İnsanlar yaptıkları işten gurur duymayınca ya evde oturuyor ya da başka bir iş arıyorlar. Devamsızlık ve hareketlilik büyük ölçüde kötü gözetim ve yönetimin sonucudur.”*

Deming'in ifadelerinden de anlaşılacağı gibi işgücü devri Batı yönetiminde oldukça yüksektir. İşgücü devrini etkileyen bir çok neden bulunmakla birlikte, bunun yüksek olması da organizasyonu olumsuz etkileyebilmektedir.

Japon şirketlerinde, Batı şirketlerinde önemli derecede yaygın olan şirketten şirkete hareketlilik yerine iç hareketlilik daha yüksektir (**Floyd, 1999: 629**). Japonya'da da, belli okulları bitirenler belli görevlere daha çabuk gelirler. Bir işletmeye girdikten sonra da çeşitli görevlerde çalışarak uzun süre aynı işletmede kalırlar. Yaklaşık on sene gibi uzun vadelerde terfi ederler ve işgücü devri de oldukça düşüktür. Çünkü iş değiştirme hoş karşılanmaz. Japonya'da işverenler, çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olurlar. Onlara yatırım yaparlar. Bu yüzden yatırım yaptıkları birinin kazandığı bilgiyle başka bir işletmeye gitmesini de hoş karşılamazlar (**Özevren, 2000: 47**).

Bir Japon çalışan bir firmaya girdikten sonra tekrar kendi uzmanlığına pazarlama yönüne gitmemektedir. Batılı çalışanlar ise kariyerleri boyunca altı kez ya da daha fazla işlerini değiştirebilmektedirler. Bu nedenle onlar kendi uzmanlıklarını pazar değerleri içinde muhafaza etme eğilimindedirler. Diğer bir ifadeyle onlar pazar yönelimlidirler (**Naylor, 2000: 165**). Bunun sonucu olarak da organizasyonlar arası uzman transferleri olmaktadır. Karşılaşılan her hangi bir sorun bir çok çalışana başka arayışlara itmektedir. Japon firmaları başka şirketlerden eleman transferi yerine kendi örgütsel aile yapılarına uygun elemanları kendileri yetiştirmek istemektedirler.

### 4. Ücret Sistemi

Japonya'da birey ve işletme stratejileri oldukça farklıdır. Çalışanlar rolünü birey olarak oynamaz, bir ekibe katılır ve o ekibin bir parçası olarak başarılı olurlar. Ayrıca çalışanlar işletmenin temelini oluşturduğundan (müşteriler ikinci, hisse sahipleri üçüncü sırada gelir) yüksek ücretler işletmelerin ana hedefleridir. Ücretleri ve istihdamı muhafaza etmek için kârdan feragat edilir. Bu yüzden ücret, kıdem ve işin önem derecesine göre verilir. Teşvikli ücret sistemlerinin de insanları gereksiz bir rekabete ve fazla üretme telaşına sürüklediğine inanılır. Nitekim bu, Taylorizmin parça başı ücret sisteminin başlıca tenkitlerinden biridir (**Özevren, 2000: 48-49**).

Batıda ücret sistemi yetenek ve başarı üzerine kurulmuştur. Kişilerin de, şirketlerin de bir iktisadi stratejileri vardır. Hisse sahipleri kârlarını, çalışanlar da gelirlerini artırmak isterler. Bunun için yöneticiler ücretleri mümkün olduğu kadar düşürmeye ve gereksinin duyulmadığı zaman çalışanları işten çıkarmaya eğilimlidirler. Çalışanların da daha yüksek ücretli iş bulduklarında işletme değiştirmeleri normal karşılanmaktadır (**Özevren, 2000: 49**).

## 5. Uzmanlık Sistemi

Japon yönetimi Amerika'daki yönetimle karşılaştırıldığında, doğasından gelen bazı önemli avantajlara sahiptir. Japon yönetiminde bir insan, kariyerine uzun bir fabrika stajıyla (4-12 yıl) başlar, ayrıca şirkette başka görevler alır. Üretim sorunlarını bilir. Satın almada, muhasebede, dağıtımda, satışta çalışır (**Deming, 1998: 43**). Böylece sadece bir konuda uzman olma yerine çalıştığı ekip içindeki tüm işlerden anlayan genel pratisyen olmaktadır.

Japonlar çalışanlarını Batıdaki gibi bir ya da iki anahtar uzmanlık sahibi yapmaktan ziyade çok yönlü olarak yetiştirmektedirler. Bu bağlamda bir Batılı firma Japon uygulamalarını uyarlasa ve çalışanlarını uzman (specialist) olmak yerine genel yeteneklerde eğitmiş olsa (generalist), çalışanlar dış pazarda satacak çok fazla bir yeteneğe sahip olmayacaklardır (**Naylor, 2000: 165**).

Japonya'da çalışanlar, batıda olduğu gibi bir konunun uzmanı olmazlar, işletmenin uzmanı olurlar. Okulu bitirince bir işletmeye en alt kademedeki girecekler ve çeşitli birimlerde çalıştıktan sonra bir üst kademeye terfi ederler. Böylece üst mevkilere çıkıldıkça işletmede yapılmakta olan işleri daha iyi bilir ve işletmenin uzmanı olmuş olurlar (**Özevren, 2000: 46**). Çalışanlar istatistiksel süreç kontrolü, kalite araçları, bilgisayarlar, performanslar, bakım gibi bir çok farklı görevi yerine getirebilme konusunda eğitim almaktadırlar. Onlar yine malzeme yönetimi, satın alma, bakım ve kalite kontrolü gibi bir çok fonksiyonel alanda eğitilmektedir. Şirket çalışanları görevlerini sık sık değiştirmektedirler (**Basu, 1999: 718**).

Batıda ise uzmanlaşmaya büyük önem verilmektedir. Herkes bir konunun uzmanı olmalıdır. İşletmelerin örgüt yapısı da bu uzmanlık dallarına göre bölümlere ayrılmıştır. Bu işlevsel yapı gereği herkes kendi işini yapar, başkasının işine karışmaz (**Özevren, 2000: 46**). Bir uzman her hangi bir nedenle görevini yapamadığında yerine ikame edilecek personel bulmakta güçlük çekilecektir.

## Organizasyon Kültürüne İlişkin Farklılıklar

Japonya'da inanç, değer ve geleneklerde benzerlikler, bireysel hedeflerde uyumluluk, insanların bütünüyle birbirlerine açık olması, aldatılma korkusunun olmaması, adil ve yavaş değerlendirme ve terfi insanları birbirine daha yaklaştırmaktadır. Böylece yakınlık, kader birliği, güven ve anlayış günden güne büyüyerek kişileri bütünlük duygusu içinde birbirlerine bağlamaktadır (**Eren, 1998: 86**).

Japonya'da bir şirket, örneğin satışlarda %25'lik düşüş gibi ani bir ekonomik zorluğu göğüslemek zorunda kaldığında, kurban edileceklerin sırası kesin olarak bellidir. Önce şirketin kâr payları kesilir. Sonra üst yönetimin maaş ve ikramiyeleri azaltılır. Ardından, hiyerarşinin üstünden ortasına kadar olan yönetimin maaşları tıraşlanır. En son olarak da işçilerden ya ücret kesintisi ya da gönüllü işten ayrılma yoluyla işgücünün azaltılmasını kabul etmeleri istenir. Amerika'da tipik bir şirket benzer koşullar altında büyük olasılıkla bunun tersini yapardı (**Deming, 1998: 121**).

ABD'nin yönetim ve organizasyon kültürüne ilişkin Edwards Deming'in değerlendirmesi ise şu şekildedir (**Deming, 1998: 108**):

*“Amerika'daki işletme okullarında öğrencilere, yöneticiliğin bir meslek olduğu öğretiliyor; en üst düzeydeki yerlere girebilecekleri söyleniyor. Bu acımasız bir kandırmacadır. Öğrencilerin çoğunun üretim ya da satışlarla ilgili hiç deneyimi yok. Sırf deneyim kazanmak için, işletme master'ını aldığı anda, almayı umduğu maaşın yarısına, fabrikada, üretimde çalışmak, yeni mezun için korkunç bir düşüncedir.*

*Amerikan yaşam biçimine uygun değildir. Bunun sonucunda da uğraşıp didinmeyi sürdürür, sınırlarının ya da eksikliklerini tamamlama gereğinin farkına bile varamaz.”*

### 1. Amaçlar

Japonya trene binmiş insan gruplarına benzetilebilir. Herkes aynı yöne gitmektedir. Tren bir kişi için durmamaktadır. ABD ise otomobile benzetilebilir: biri durmak istediği zaman durur (Paul and Herbig, 1998:7).

Taklit etmek büyük bir tehlikedir. Yapılması istenen şeyin teorisinin anlaşılması şart. Amerikalılar müthiş taklitçidirler (örneğin K-K çemberleri, Kanban ya da tam zamanında üretim uygulamaları). Gerçek şu ki Japonlar yapmak istedikleri şeyin teorisini öğreniyor, sonra da bunu geliştiriyorlar (Deming, 1998: 107).

Daha yüksek kaliteye ulaşma, tüm Japon firmalarında başarı için anahtar yönetim stratejisi olarak düşünülebilir. Ve bu felsefe kağıt üzerinde kalmamaktadır. Bu firmalardaki gerek yöneticiler gerekse çalışanlar bu amaca ulaşmak için çalışma kurallarını ve üretim sürecini değiştirmek için beraberce çalışmaktadırlar (Yang, 1994: 60).

Amerikan endüstriyel sorunlarının bir kısmı şirket yöneticilerinin amacıdır. Amerikan yöneticilerinin çoğu ürün ve hizmet için değil, para kazanmak için çalıştıklarını düşünüyor. Öte yandan Japon şirketlerinin inancı, bir şirketin hangi mal ya da hizmeti sağlıyorsa o dalda en verimli üretici olması gerektiğidir. Bir kez dünya lideri olup, iyi ürünler sunmaya devam etti mi, kâr arkasından gelir (Deming, 1998: 82).

### 2. Takım Çalışması

Takım çalışması Japon felsefesinde çok önemlidir ve çok ciddiye alınmaktadır. Womack et. al (1991) şöyle demektedir “bu yalın (lean) üretimin merkezinde ortaya çıkan dinamik bir çalışma grubudur. Çalışanlar farklı farklı uzmanlıkları (kendi çalışma grubundaki tüm işleri) öğrenmek durumundadırlar, böylece rotasyon olabilmekte ve çalışanlar birbirinin yerini doldurabilmektedir” (Aktaran: Naylor, 2000: 164).

Japonlar için şirket ikinci bir ailedir. Yönetim bir baba ya da bir büyük kardeş görevini üstlerken, çalışanlar da çocuk ya da genç delikanlı rolünü üstlenmektedirler. Çalışanlar ailelerine bağlılıklarını göstermek için çok sıkı çalışmakta ve işbirliğine gitmektedirler (Alarid, 1997: 602). Çalışanlar tüm sosyal çevresiyle beraber ele alınmakta, sorunlar ve çözümler bu çerçevede değerlendirilmektedir.

Geleneksel Batı yönetiminde kişisel çalışmalar daha öne çıkmaktadır. Çalışanlar sadece işleri ile sınırlı olarak ele alınmakta, aile ve sosyal çevresi ile ilgilenilmemektedir.

### 3. Sorumluluk Anlayışı

Japonya’da hangi konudan kimin sorumlu olduğunu açıkça belirlemek zordur. Çünkü, bir dizi görevler bir çalışma ekibinin ortak sorumluluğundadır. Kimin neden sorumlu olduğu dışardan kolayca anlaşılmamaktadır. Ancak, onlar ekipteki herkesin görev ve sorumluluk alanlarını bilirler. İyi yürüdüğü zaman sorun çözme ve karar verme işlemlerine herkesin eşitlikçi tarzda katılması sorumluluğu bireysel değil ortaklaşa biçime dönüştürür. Karar sorumluluğunun bir ekibe verilmesi beceriksiz veya yetenezsiz bir elemanın işleri aksatmasının da önüne geçilmiş olur. Japonlar bir işi planlama ve yürütmede tek başlarına hareket etmezler, mutlaka üç veya daha çok kişiden oluşan ekipler halinde çalışırlar (Eren, 1998: 85). Batıda ise, yöneticiler dahil

tüm çalışanların görev ve sorumlulukları ayrıntılı bir biçimde tanımlanmaktadır. Kişisel sorumluluk öne çıkmakta, başarı ya da başarısızlıklar kişilere fatura edilmektedir.

Japonya’da bazı işler yanlış giderse bunun sorumluluğunu kişiler üstlenirler. Japonya’da karar verme yetkisi dağıtılmış ancak sorumluluk merkezi iken, ABD’de karar verme merkezi, sorumluluk dağıtılmıştır (Paul and Herbig, 1998: 6).

Özetle; klasik Amerikan organizasyonları (A) ile, Japon organizasyonlarının (Z) toplu ve genel karşılaştırılması Tablo 1’de verilmiştir:

Tablo 1. A ve Z Tipi Organizasyonların Karşılaştırılması (Köroğlu, 1993: 14):

A Tipi	Z Tipi
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kısa süreli istihdam</li> <li>- Bireysel karar alma</li> <li>- Bireysel sorumluluk</li> <li>- Değerlendirme ve terfi işlemlerinin sık yapılması</li> <li>- Formal değerlendirme</li> <li>- Uzmanlığa dayanan kariyer</li> <li>- İnsanların iş sırasındaki yaşamlarıyla ilgilenilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uzun süreli istihdam</li> <li>- Kollektif karar alma</li> <li>- Kollektif sorumluluk</li> <li>- Değerlendirme ve terfi işlemlerinin seyrek yapılması</li> <li>- İnfomal değerlendirme</li> <li>- Uzmanlığa dayanmayan kariyer</li> <li>- İnsanlarla bir bütün olarak ilgilenilmesi</li> </ul>

### DOĞUDAN BATIYA GEÇİŞ: Z TEORİSİ

1970’lerin sonlarında, Japonların yönetim sistemi Ouchi tarafından detaylı bir şekilde incelenmiş ve Batılıların Doğu yönetimiyle ciddi olarak tanışması da Ouchi’nin Z teorisi ile olmuştur. Ouchi, teorisini açıklarken öncelikle iki toplum (Japon ve Amerikan) arasındaki temel farklılıklara dikkat çekmiş ve Japonların yönetim uygulamalarına “J Teorisi” adını vermiştir.

Ouchi, Japon yönetimin (J teorisi) altı ilkede özetlemiştir: hayat boyu istihdam, yavaş değerlendirme ve yükselme, uzmanlaşmış kariyer yolları, örtülü kontrol mekanizmaları, müşterek karar verme, müşterek sorumluluk ve bütüncül eğilim (Alarid, 1997: 601).

Japon yönetiminin en önemli özelliği J teorisinin temel taşı olarak kabul edilen hayat boyu istihdamdır. Japon yönetimi Japonya’nın ekonomik başarısına katkı yapmıştır fakat Ouchi de J teorisinin kültürel farklılıklardan dolayı bütünüyle Amerikan yönetimine uygulanamayacağını farkındadır (Alarid, 1997: 601). Ouchi Batılı yöneticilere Japon yönetiminin olduğu gibi benimsemek yerine onlardan alınacak dersler olduğunu ve Japon tekniklerinin Amerikan toplumunun değerleri dikkate alınarak bazı değişiklikler yapılması gerektiğini düşünmektedir. Örneğin Ouchi, Japon yönetimindeki grup sorumluluğu anlayışının Amerikan yönetimindeki kişisel sorumluluk anlayışı ile tamamen farklı olması ve Amerikan toplumuna uyarlanamayacağı düşüncesiyle, sorumluluk anlayışında herhangi bir değişikliğe gitmemiştir.

Ouchi Japon yönetiminden ödünç aldığı kararlara katılma, terfi sistemi, istihdam süresi, gibi konuları Amerikan toplumuna uyacak şekilde düzenlemelere tabi tutarak “Z Teorisi” ni oluşturmuştur. Z teorisi yönetim tarzlarında Doğu yönetimini Batıya uyarlanmış halidir.

Klasik Amerikan yaklaşımı (A Teorisi), Japon yönetimi (J Teorisi) ve Z Teorisinin mukayeseli özeti Tablo 5.1’de gösterilmektedir.

Tablo 5.1. Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Yönetim Yaklaşımının Japon ve Amerikan Yönetim Tarzlarıyla Karşılaştırılması (Eren, 1998: 88)

Tip -A- AMERİKAN YÖNETİM TARZI	Tip -Z- AMERİKAN TARZINA UYARLANMIŞ YÖNETİM	Tip -J- JAPON YÖNETİM TARZI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kısa dönem istihdam</li> <li>• Bireysel karar verme</li> <li>• Bireysel sorumluluk</li> <li>• Hızlı değerlendirme ve terfi</li> <li>• Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol</li> <li>• Uzmanlaştırılmış mesleki gelişim ve yükseliş</li> <li>• Birey ve aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzun dönem istihdam</li> <li>• Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar</li> <li>• Bireysel sorumluluk</li> <li>• Yavaş değerlendirme ve terfi</li> <li>• Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol</li> <li>• Orta ölçüde uzmanlaştırılmış mesleki yükseliş</li> <li>• Çalışanı tüm çevre bağlamları ve ailesi ile birlikte ele alma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hayat boyu istihdam</li> <li>• Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar</li> <li>• Müşterek sorumluluk</li> <li>• Yavaş değerlendirme ve terfi</li> <li>• Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol</li> <li>• Uzmanlaştırılmamış mesleki yükseliş</li> <li>• Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemleri ile ele alma</li> </ul>

## SONUÇ

Amerikanın bireyci kovboy kültürü ile uyguladığı işletmecilik ile Japonya'nın toplumcu samuray kültürü ile uyguladığı işletmecilik doğal olarak farklı sonuçlar doğurmaktadır. Amerika sınırsız kaynakları, güçlü tarımı ve nerede ise kendine yeterli ekonomisi ile fütursuzca kaynak israfı yapabilirken Japonya kıt kaynakları, olmayan tarımı ve tutunma gereksiniminde olduğu dış pazarları nedeniyle kaynakları, zamanı, insan aklını, becerisini ve heyecanını en iyi değerlendireceği yöntemleri araştırmakta ve stratejik bir disiplin ile uygulamaktadır. Japonya'da her şey insan temeli etrafında organize edilmiş iken Amerika'da ve Avrupa'da her şey kapital etrafında organize edilmektedir (Merih, 2001).

Günümüzde belli bir Batı ya da Doğu yönetim uygulaması mitinden bahsetmek çok daha zorlaşmaktadır. Bunun birkaç nedeni vardır. Öncelikle globalleşmenin etkisi bulunmakta ve paranın serbest olarak dolaştığı dünya ticareti bir çok kültürlerde ve ülkelerde yönetim uygulamalarının değişkenliğinin artmasına neden olmaktadır. Buna ilaveten, entegrasyon sürecinin genel yönetim uygulamalarını uyumlaştırdığı görülmektedir (Floyd, 1999: 631).

Modern yönetim anlayışlarından olan sistem ve durumsallık yaklaşımlarına göre, organizasyon yapıları ve yönetim tarzları kuruluşun içinde bulunduğu çevreye göre farklılaşmaktadır. Bunun sonucu olarak Doğu ya da Batı yönetim paradigması ortaya çıktıkları toplumun özelliklerini de yansıtmaktadırlar. Bu bağlamda yönetim anlayışlarının evrenselliği de tartışma konusudur. Hangi toplumda olursa olsun bütün yönetsel anlayışlardan öğrenilecek şeyler vardır ancak bunun uygulanmak istenen toplumun sosyal değişkenlerine uyarlanması gerekmektedir.

Doğu yönetim tarzının Batı düşüncesinden büyük ölçüde etkilendiği, Japon yönetimi ortaya çıkan toplam kalite uygulamalarının Amerikalı Edwards Deming'in önerileri ile ortaya çıktığı genel olarak kabul edilmektedir. Yine Ouchi'nin Z teorisinde, Japon yönetim tarzı Batı toplumunun yapısına uyarlanması için bazı değişiklikler yapmak gerektiği ileri sürülmektedir. Bütün bunlar göstermektedir ki, bütün yönetsel anlayışlar birbirini etkilemekte ancak orijinalitesi ortaya çıktığı toplum içinde kalmaktadır.

## KAYNAKLAR

- ALARID, L. F., ve MINWANG, H. (1997), Japanese management and policing in the context of Japanese culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 20 (4): 600-608.
- BASU, D. R. ve MIROSHNIK, V. (1999), Strategic human resource management of Japanese multinationals. *Journal of Management Development*, 18 (9): 714-732.
- CHWIALKOWSKI, P. (1998), Japanese policing – an American invention. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 21 (4): 720-731.
- DEMING, W. E. (1998), *Krizden Çıkış* (Çev.Cem Aktaş), KalDer Kalite Derneği, İstanbul.
- EREN, E. (1998), *Yönetim ve Organizasyon*. Meta Basım yayım Dağıtım, İstanbul.
- FEYYAT, C. (2001), *Toyota üretim sisteminin doğuşu ve evrimi*. [www.merih.com](http://www.merih.com)
- FLOYD, D. (1999), Eastern and Western management practices: myth or reality?. *Management Decision*, 37 (8): 628-632.
- HERBIG, P. ve JACOBS, L. (1997), A historical perspective of Japan innovation. *Management Decision*, 35 (10): 760-778.
- HERBIG, P. ve JACOBS, L. (1998), Culture as an explanatory variable for the Japanese innovarive processes. *Cross Cultural Management*, 5 (3): 3-27.
- Kaizen Enstitüsü. (2002), [www.kaizen-institute.com](http://www.kaizen-institute.com)
- KÖROĞLU, K. (1993), *Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli*. MPM Yayınları No: 507, Ankara.
- LEITNER, P. M. (1999), Japan's post-war economic success: Deming, quality, and contextual realities. *Journal of Management History*, 5 (8): 489-505.
- MARTINEZ-LORENTE, A. R., DEWHURST, F. ve DALE, B. G. (1998), Total quality management: origins and evolution of the term. *The TQM Magazine*, 10 (5): 378-386.
- MERİH, K. (2001), *Japon işletmecilik stratejileri*. <http://www.merih.com/srajap.htm>
- NAYLOR, D. N. (2000), *Should western managers be encouraged to adopt JPMs*. *Employee Relations*, 22 (2): 160-178.
- ÖZEVREN, M. (2000), *Toplam Kalite Yönetimi*. Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- POTUR, S. (2001), *Toyota üretim sistemi*. [www.5mworld.com](http://www.5mworld.com)
- SARGUT, A.S. (2001), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. İmge Kitabevi, Ankara.
- YANG, J. Z. (1994), The Japanese approach to quality management -A human resource perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 7 (3): 44-64.
- WITTERBERG, G. (1994), Kaizen-The Many Ways of Getting Better. *Assembly Automation*, 14 (4): 12-17.