

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Nuray ATSAN

FARKLI KÜLTÜRLERDE KARAR VERME DAVRANIŞI:
TÜRK VE JAPON YÖNETİCİLER ARASINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Prof.Dr. Ferda ERDEM






İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2006

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

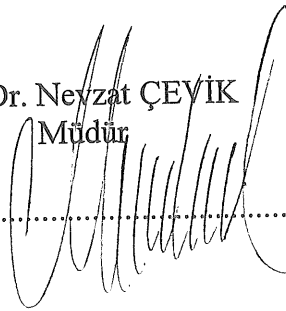
Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Programı'nda Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Fulya Sarıca 
Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Felda ERİEM 
Üye : Prof. Dr. Cavide Uyarşıl 
Üye : Prof. Dr. Ayşe Kuruözüm 
Üye : Doç. Dr. A. Akın Akın 
Üye :
Üye :

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

07.07/2006

Prof. Dr. Nezat ÇEVİK
Müdür


.....

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KARAR VERME

1.1. Karar Verme Kavramına Genel Bakış	4
1.1.1. Kavram Bütünlüğü Sağlama: Karar Verme, Sorun Çözme, Yargı ve Seçim	4
1.1.2. Karar Vermenin Tanımı	6
1.1.3. Karar Verme Süreci	8
1.1.3.1. Yönetimsel amaçların belirlenmesi veya problemin tanımlanması	10
1.1.3.2. Alternatiflerin belirlenmesi	10
1.1.3.3. Alternatiflerin karşılaştırılması ve değerlendirilmesi	11
1.1.3.4. Alternatifler arasından seçim yapma	11
1.1.3.5. Uygulama	11
1.1.3.6. Kontrol ve Geribildirim	12
1.1.4. Karar Verme Davranışını Etkileyen Temel Değişkenler	12
1.1.4.1. Bireysel Faktörler	12
1.1.4.2. Örgütsel Faktörler	14
1.1.4.3. Karara İlişkin Faktörler	16
1.1.5. Karar Vermenin Yönetim Açısından Önemi	18
1.2. Karar Verme Yaklaşımları ve Geliştirilen Modeller	19
1.2.1. İktisadi Karar Kuramı	19
1.2.1.1. İktisadi Karar Kuramının İnsan Doğası Varsayımı	20
1.2.1.2. Fayda Kuramı	20
1.2.1.3. Oyun Kuramı	21
1.2.1.4. Öznel Beklenen Fayda Kuramı	22
1.2.1.5. İktisadi Karar Kuramına Getirilen Eleştiriler	23
1.2.1.6. İktisadi Karar Kuramına İlişkin Genel Bir Değerlendirme	24
1.2.2. Davranışsal Karar Kuramı	25
1.2.2.1. Davranışsal Karar Kuramının İnsan Doğası Varsayımı	26
1.2.2.2. Sınırlı Rasyonellik	27
1.2.2.2.1. Kısa yollar (heuristics)	30
1.2.2.2.2. Öneğilimler (biases)	31

1.2.2.3. İhtimal Kuramı	32
1.2.2.4. Davranışsal Karar Vermenin Diğer Psikolojik Kuramları	34
1.2.2.4.1. Karar Vermede Duyguların Rolü	35
1.2.2.4.1.1. Duygular Mantığa Karşı	35
1.2.2.4.1.2. Duyguların ve Bilişin Fizyolojisi	36
1.2.2.4.1.3. Duyguların Karar Vermede Bilişsel Rehberlik Rolü	37
1.2.2.4.2. Sezgiler ve Karar Verme Etkileşimi	39
1.2.2.5. Davranışsal Karar Kuramına İlişkin Genel Bir Değerlendirme	43
1.2.3. Karar Vermeye İlişkin Olarak Geliştirilmiş Modeller ve Tezin Kavramsal Çerçevesi	43
1.2.3.1. Rasyonel Karar Modeli	44
1.2.3.2. Sınırlı Rasyonellik Karar Modeli	46
1.2.3.3. Karma Tarama Karar Model	47
1.2.3.4. Adım Adım Karar Modeli	48
1.2.3.5. Sezgisel/Duygusal Karar Modeli	50

İKİNCİ BÖLÜM

FARKLI KÜLTÜRLERDE YÖNETİM VE KARAR VERME

2.1. Kültür Kavramı ve İlgili Açıklamalar	52
2.1.1. Kültürün Tanımlanması	52
2.1.2. Kültürün Temel Özellikleri	55
2.1.3. Kültürün Öğeleri	57
2.2. Kültürel Farklılaşma ve Yönetim	59
2.2.1. Kültürün Yönetim ve Örgütsel Süreçlere Etkisi ve Kuramsal Tartışmalar	59
2.2.2. Kültürlerarası Araştırmalarda Yöntem: Emik-Etik İkilemi	64
2.2.3. Kültürel Farklılaşmaya İlişkin Değer Modelleri	67
2.2.3.1. Hofstede'nin Ulusal Kültür Modeli	67
2.2.3.2. Hall'a Göre Kültürün Boyutları	70
2.2.3.3. Trompenaars ve Hampden-Turner Modeli	72
2.2.3.4. Schwartz'ın Kültürel Yönelimler Tipolojisi	74
2.2.3.5. Inglehart'ın Dünya Değerleri Modeli	76
2.3. Türk ve Japon Yönetim Kültürlerinin Geçmişten Aktarılan ve Modern Özellikleri	78
2.3.1. Türk Yönetim Kültürü	78
2.3.1.1. Türk Yönetim Kültürünün Tarihsel Kesitleri	78
2.3.1.2. Geçmişten Günümüze Aktarılanlar	87
2.3.1.3. Modern Yönetim Değerlerine İlişkin Araştırmalar	90
2.3.2. Japon Yönetim Kültürü	94
2.3.2.1. Japon Yönetim Kültürünün Tarihsel Kesitleri	94
2.3.2.2. Geçmişten Günümüze Aktarılanlar	98
2.3.2.3. Modern Yönetim Değerlerine İlişkin Araştırmalar	102

2.4. Kültür ve Karar Verme İlişkisi	105
2.4.1. Kültürün Karar Verme Üzerindeki Etkisi	105
2.4.2. Japon Yönetiminde Karar Verme	110
2.4.2.1. Karar Vermenin Belirleyici Unsurları	110
2.4.2.2. Japonlara Özgü Bir Karar Verme Yaklaşımı: Ringi-Seido	114
2.4.3. Türk Yönetiminde Karar Verme	115

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK VE JAPON YÖNETİCİLER ARASINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

3.1. Bilimde Egemen Paradigma Dönüşümleri ve Sosyal Bilimlere Etkisi	117
3.1.1. Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri İkilemi	122
3.2. Araştırmanın Genel Yapısı	125
3.2.1. Araştırma I (Nitel Araştırma)	126
3.2.1.1. Amaç ve Araştırma Soruları	126
3.2.1.2. Nitel Araştırma Tasarımı ve Yöntemi	127
3.2.1.3. Veri Analizi	129
3.2.1.4. Nitel Araştırmaya İlişkin Çözümlemeler	132
3.2.1.4.1. Görüşülen Yöneticilere ve Örgütlerine İlişkin Bilgiler ve Gözlemler	132
3.2.1.4.2. Görüşme Metinlerinin Çözümlemesi	134
3.2.1.4.2.1. Karar Verme Algılaması	135
3.2.1.4.2.2. Karar Verme Sürecindeki Tutumlar	136
3.2.1.4.2.2.1. Alternatiflerin Belirlenmesi	138
3.2.1.4.2.2.2. Seçim	140
3.2.1.4.2.2.3. Uygulama	142
3.2.1.4.2.2.4. Kontrol ve Geribildirim	143
3.2.1.4.2.3. Karar Verme Tarzı	145
3.2.1.4.2.3.1. Rasyonellik ve Sezgisellik	145
3.2.1.4.2.3.2. Kısıtlı Rasyonellik	148
3.2.1.4.2.3.3. Karma Tarama ve Adım Adım Karar Modelleri	149
3.2.1.4.2.4. Nitel Araştırmaya İlişkin Genel Değerlendirme	152
3.2.2. Araştırma II (Nicel Araştırma)	157
3.2.2.1. Araştırmanın Amacı	157
3.2.2.2. Çalışmanın Sınırlılığı ve Varsayımları	157
3.2.2.3. Örneklem ve Uygulama	157
3.2.2.4. Veri Toplama Aracı	158
3.2.2.5. Analiz Yöntemi	162
3.2.2.6. Bulgular	163
3.2.2.6.1. Türk ve Japon Yöneticilerinin Demografik Özellikleri	163
3.2.2.6.2. Türk ve Japon Yöneticilerin Karar Verme Tarzlarının Karşılaştırılması	164

3.2.2.6.3. Türk ve Japon Yöneticilerin Hofstede'nin Toplumsal Değer Boyutları Açısından Karşılaştırılması	165
3.2.2.6.4. Nicel Araştırmaya İlişkin Genel Değerlendirme	167
3.3. Araştırma Sonuçlarının Kuramsal ve Yöntem Açısından Genel Değerlendirilmesi	168
3.4. Araştırmanın Kısıtları ve Yeni Araştırmalar için Öneriler	171
SONUÇ.....	172
KAYNAKÇA.....	174
EKLER.....	193
ÖZGEÇMİŞ.....	219

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1.1. Tezde Kullanılan Karar Modelleri	44
Tablo 2.1. Kültürün Sınıflandırılması	55
Tablo 2.2. Tek Boyutlu ve Çok Boyutlu Zaman Kavramı ve Davranışa Etkileri	71
Tablo 2.3. Kültürün Karar Verme Süreci Üzerindeki Etkisi	108
Tablo 3.1. Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemlerinin Özellikleri	123
Tablo 3.2. Tez Çalışmasının Yöntem Yapısı	125
Tablo 3.3. Nitel Çalışmada Kullanılan Ana Kategoriler ve Güvenilirlikleri	132
Tablo 3.4.. Türk ve Japon Yöneticilere Ait Demografik Özellikler	163
Tablo 3.5. Türk ve Japon Yöneticilerin Karar Verme Davranışlarına İlişkin T Testi	164
Tablo 3.6. Türk ve Japon Yöneticilerin Kültürel Değer Yönelimleri	165
Tablo 3.7. Türk Ve Japon Yöneticilerin Kültürel Değer Yönelimlerine İlişkin T Testi	166

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Tipik Karar Verme Süreci	9
Şekil 1.2. Sınırlı Rasyonellik Kavramı	28
Şekil 1.3. İhtimal Kuramı	33
Şekil 2.1. Kültürün Öğeleri	58
Şekil 2.2. Japon Tipi Çokuluslu Firma Örgüt Şeması	111
Şekil 3.1. Araştırma Yöntemi ve Paradigma Bağlantıları	123
Şekil 3.2. Araştırma Soğanı	124
Şekil 3.3. Nitel Veri Analizinin Aşamaları	130
Şekil 3.4. Karar Verme Süreci	137
Şekil 3.5. Rasyonellik-İrrasyonellik Uzanımı ve Karar Verme Modelleri	145
Şekil 3.6. Rasyonellik-İrrasyonellik Uzanımı, Karar Modelleri ve Kültürel Örüntüler	153
Şekil 3.7. Tipik Karar Verme Süreci ve Kültürel Örüntüler	154
Şekil 3.8. T ve J Tipi Karar Süreci ve İlgili Yönetmel Davranışlar	156
Şekil 3.9. İki Kültürün Değer Yönelimlerinin Şema Üzerinde Gösterimi	166

ÖZET

Karar verme, ister bireysel ister örgütsel düzeyde olsun modern yaşamın temelini oluşturur. Ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler, kişileri aile yaşamları, sağlıkları, eğitimleri, kariyerleri gibi hayatlarına ilişkin önemli kararlar almak zorunda bırakmaktadır. Üstelik alınacak kararı etkileyen faktörler günümüzde niteliksel ve niceliksel olarak çok daha karmaşık hale gelmiştir. Bu durum iş yaşamı açısından daha da kritiktir. Günümüzde iş örgütleri yatırım, araştırma ve geliştirme, kaynakların karmaşık ve belirsiz nitelikteki çevrelerde kullanımı gibi örgütün geleceğine yön verecek önemli kararlarla başa çıkmaya çalışmaktadırlar. Bilgi borbardımanı, zaman baskısı ve karar alternatiflerinin çokluğu altında akıllı dengeler kurma ihtiyacı, karar vermeyi iş yaşamının aktörleri için değerli bir rekabet gücüne dönüştürmüştür. Bu açıdan bakıldığında karar verme konusunun taşıdığı kritik önem, bu alanı uzun bir süredir akademik araştırmacıların ilgi odağı haline getirmiştir. Ancak karar verme ile ilgili bakır kalan bir alan vardır ki o da kültür-karar verme etkileşimidir. Hâlbuki karar verme davranışı içinde bulunulan toplumun bağlamından bağımsız değildir. Üstelik modern dünyanın tanıklık ettiği, iş yerlerinde çeşitliliğin artması, iş faaliyetlerinin gittikçe küreselleşmesi, küresel rekabet koşulları nedeniyle uluslararası ortak girişim ve yatırımların artması gibi entelektüel, ekonomik ve teknolojik dinamikler, kültürün örgütsel ortamlarda davranışı etkileme şekillerini anlamayı bilimsel merakın ötesine taşımış, stratejik bir zorunluluk haline getirmiştir.

Bu noktadan hareketle, farklı kültürlerin karar verme davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu yolla Türk tipi bir yönetim ve örgütlenme modeline katkıda bulunmak bu tezin ana odağını oluşturmaktadır. Bu amaçla, çalışmanın araştırma kısmında Türk ve Japon yöneticilerin karar verme davranışları (karar verme tarzları ve karar sürecindeki tutumları), nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanılarak incelenmiştir.

Çalışmanın bulguları araştırmaya katılan iki toplumun yöneticilerinin farklı karar tarzlarını benimsediklerini ve karar sürecinin farklı aşamalarına odaklandıklarını göstermiştir. Bu farklılıklar kültürel bazı özellikler ile açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışma ayrıca, kültür söz konusu olduğunda nitel araştırma yöntemlerinin kullanımının uygunluğuna bir örnek teşkil etmektedir. Bu araştırmanın sonuçları kuramsal ve uygulamaya yönelik nitelikli bilgi üretmenin yanı sıra gelecekteki araştırmalara da yol göstermektedir.

ABSTRACT

Decision making whether it is individual or organizational level lays the foundations of modern life. Economic, social and technological advances makes individuals have significant decisions regarding his/her family life, health, education and career paths. Moreover, the factors that would affect the decisions become much more complex in both qualitative and quantitative terms. This is much more critical in business life. Today's business organizations try to handle highly important decisions in investment, research and development, allocationg resources between complex and ambiguous environments which affect the future of the organizations. Due to excessive information flows, time pressure and abundance of decision alternatives, decision making becomes an invaluable competitive power for the actors of business life. From this point of view, critical importance of decision making heightened interest among scholars regarding this discipline. However, there still remains a untouched domain, that is culture-decision making interaction. In fact, decision making behavior is not independent from the context of that society. Moreover, intellectual, economic and technologic changes such as globalization of business practices, increase in joint ventures and international partnerships and increase in workforce diversity makes to understand the effects of culture on behaviors in organizational settings, a strategic necessity.

From this point of view, examining the effects of different cultures on decision making behavior and through this way contributing to the Turkish type management and organization model are the focal points of this thesis study. Following this aim, decision making behaviors (decision making style and attitudes within decision making process) of Turkish and Japanese managers are examined through a research project which combines both qualitative and quantitative methodologies.

The results of the study demonstrate that managers from different cultures espouse differing decision behaviors and they focus in different stages in decision making process. These differences are explained by some cultural facts. Furthermore, this study justify that qualitative methodologies are indispensable in cultural studies. The findings of the study produce significant theoretical and practical information and suggest directions for future research.

GİRİŞ

Bu çalışmanın asıl odağı karar verme ve kültür ilişkisidir. Araştırmacıyı bu iki ana faktörü çalışmaya iten nedenlerin başında, “yöneticiler nasıl karar verirler” ve “onların karar verme süreçlerini etkileyen faktörler nelerdir” sorularına cevap arama heyecanı gelmektedir.

Yöneticilerin nasıl karar verdiği sorusuna verilecek cevabın peşinde koşanlar, yazında bu konuda yapılmış pek çok çalışmaya rastlayabilirler. Ancak bu konuda yapılacak bir incelemede yazındaki genel eğilimin, yöneticilerin karar davranışlarının otokratik, danışmacı, katılımcı, yetkiyi devredici tipolojilerle adlandırmaya yönelik olduğu veya yazında “yöneticilerin doğru kararı vermek için dikkat etmeleri gereken püf noktalar” gibi akademik anlamdaki bilgi birikimini derinleştirmekten uzak, uygulayıcılara çözüm önerileri üretme misyonunu üstlenmiş çalışmaların önemli yer tuttuğu görülecektir. Halbuki genel olarak karar verme konusunun, özgülde de “yöneticiler nasıl karar verirler” sorusunun anlaşılabilmesi için farklı bakış açılarına ihtiyaç vardır. Bunlardan biri de yöneticilerin rasyonellik anlayışıdır. Yöneticilerin hangi rasyonellik kriterlerine bağlı kalarak karar verdikleri ile karar davranışları arasındaki karşılıklı ilişki, incelenmesi gereken bir alan olarak ön plana çıkmaktadır. Aynı derecede önemli ve katkı sağlayabilecek bir alan ise yöneticilerin karar verirken belirli aşamaları olan bir sürece bağımlı hareket edip etmedikleri, ediyorlarsa hangi aşamalara odaklanma eğilimi gösterdikleridir.

Öte yandan, “yöneticilerin nasıl karar verdikleri veya karar davranışını etkileyen faktörlerin neler olduğu” sorusuna verilecek cevabın da bireysel, örgütsel veya verilecek karara ilişkin pek çok faktörü barındırabileceği söylenebilir. Bireysel anlamda kişilik, algılama, risk tutumu; örgütsel anlamda örgüt yapısı, çevresi ve kültürü; karar durumuyla ilgili olarak da karar ortamının özellikleri bu faktörler arasında sayılabilir. Bu faktörlerin yanı sıra toplumsal kültür konusu da karar davranışını etkileyen değişkenlerden biridir. Ancak diğer faktörlerle karşılaştırıldığında, kültür konusunun araştırmacıların ilgi odağında o kadar da fazla yer almadığı görülmektedir. Bu durum, kültür olgusunun öznel yanı ağır basan ve karmaşık bir alan olması dolayısıyla pek de şaşırtıcı değildir. Buna rağmen örgütsel davranış ve karar verme davranışı anlamında düşünüldüğünde, kültür kritik bir önem taşımaktadır. Toplumun davranış normları, her bireyin davranışlarında yansımaları bulur. Her kurum kendine özgü bir kültür yarattığı gibi, içinde bulunduğu çevrenin kültürel etkisinin de eseridir. Örgütün her üyesi, kültürel çevrenin kişiliğinde yarattığı nitelikleri içinde yer aldığı işbirliği

sistemine taşır (Tekarslan, 1982, s.183). Triandis (1983, s.139), örgütsel davranış açısından ele aldığı bu durumu şu şekilde özetlemektedir: “*Kültürün örgütsel davranış üzerindeki etkisi o kadar derin bir düzeyde gerçekleşir ki, bu etkinin farkına bile varılmaz. Bu, son derece doğal olduğu düşünülen ve bu yüzden de bir çok sosyal davranış kuramcısının dikkate bile almadığı otomatikleşmiş düşünce sistem ve şekillerinin ortaya çıkmasına sebep olur*”. Bu açıdan bakıldığında, karar vermenin de bir toplum için önemli bir kültürel özellik, toplumun kültürel öğelerini barındıran bir metafor olduğunu düşünebiliriz. Karar verme, bir toplumun inançlarının bir sentezi, toplumsal ideolojisinin bir özeti veya düşünüş tarzının eylem niteliğindeki bir ürünü olarak görülebilir.

Kültür ve karar davranışının etkileşimi araştırmanın ana çıkış noktası olunca, bu etkileşimin nasıl ele alınacağı araştırmacı için temel bir karar alanı haline gelmektedir. Araştırmacının bu yöndeki tercihi kültürlerarası bir çalışma ile sonuca ulaşmak şeklinde olmuştur. Bu noktada etkili olan dürtüler, birden çok kültüre özgü davranışların keşfedilmesi ile neyin tipik olup olmadığına daha net ortaya koyulabilecek olması ve karar davranışı ile ilgili iç içe geçmiş değişkenlerin daha doğru bir şekilde incelenmesine olanak tanıyabilecek olmasıdır. Dolayısıyla, farklı kültürlerin farklı karar davranışları üreteceği savı (Cascio, 1974; Sagie ve Aycan, 2003; Schramm-Nielsen, 2001; Adler 1991), araştırmanın temel dayanak noktası kabul edilmiştir.

Daha somut ve sınırları vermek adına bu tez çalışmasının amacı Türk ve Japon yöneticilerin karar davranışlarındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya çıkarmak ve bu çıkarımların kültürle ne derece ilişkili olduğunu yorumlamaktır. Bu yolla Türk tipi bir yönetim ve örgütlenme modeline karar verme davranışı özelinde katkıda bulunmak amaçlanmaktadır.

Bu tez çalışması, tezin amacı ve doğuş nedenlerinin açıklandığı bu *giriş* bölümünün dışında üç bölümden oluşmaktadır. *Birinci bölümde* yöneticilerin karar verme tarzını ve karar verme sürecindeki davranışlarını betimlemek için kullanılacak temel kuramsal çerçeveler ve ilgili kavramlar ele alınmıştır. *İkinci bölümde* ise kültür olgusuna, karar verme davranışını etkileyen kültürel değerlere ve karşılaştırılması yapılacak olan Türk ve Japon kültürlerine ilişkin değerlendirmelere ve ilgili kavramlara yer verilmiştir. İkinci bölümde, ayrıca, kültürün karar davranışı üzerindeki etkisini anlamaya yaracak kuramsal tartışmalar her iki kültür açısından incelenmiştir. *Üçüncü bölümde* çalışmanın araştırma tasarımı tercihi (nitel ve nicel araştırma kullanımı) ve bu tercihe yol açan paradigmatik dönüşümlerin yanı sıra nitel ve nicel araştırmaların yöntemle ilişkin bilgileri, analiz ve bulguları sırasıyla sunulmuştur. Çalışma,

kullanılan yöntemin ve bulguların kuramsal anlamlarına ilişkin değerlendirmelerin yapıldığı sonuç ve genel değerlendirme bölümüyle sona ermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARAR VERME

1.1. Karar Verme Kavramına Genel Bakış

İnsan hayatı karar verme üzerine kuruludur. Bunun nedeni insanın yaşamı boyunca sayısız sorunla karşılaşması ve her durumda amaçlarına uygun çözüm yollarını bulmaya çalışmasıdır. Kararlarını çevre şartlarına uygun verebildiği -ki bu, o an için doğru olan karar şeklinde adlandırılabilir- ölçüde yaşamını devam ettirir; aksi durumda ise yaşamını güçleştirebilecek hatta sonlandırabilecek sonuçlarla karşılaşır. Çalışma hayatında da karar verme, organizasyonlar ve onun aktörleri için vazgeçilmez yönetsel davranışlardan biridir. Organizasyonun hangi kademesinde olursa olsun yönetici konumuna gelen her bireyin vazgeçemeyeceği iş “karar vermek”tir. Bu vazgeçilmezliği, araştırmacılar “karar vermek yönetmenin ta kendisidir” şeklinde ifade etmektedirler (Adler, 1991; Basi, 1998).

Karar verme konusuna odaklanan bu bölümde, ilk olarak temel kavramların açıklığa kavuşturulması benimsenmiştir. Buradaki temel çıkış noktası, herhangi bir analitik şemanın veya kuramsal yapının iki temel kritere göre değerlendirilmesi gerektiği düşüncesidir. Bunlardan ilki, ilgili alandaki sorunların aydınlatılmasına yönelik olası katkılarıdır. İkincisi ise, tanımları ve işlevsel nitelikleri gibi içsel özelliklerinin mantıksal iç tutarlılığıdır.

1.1.1. Kavram Bütünlüğünü Sağlama: Karar Verme, Sorun Çözme, Yargı ve Seçim

Karar verme konusundaki terminolojik karmaşıklığa bir nebze olsun açıklık kazandırmak amacıyla yazında yer alan karar verme (decision making), problem çözme (problem solving), seçim (choice) ve yargı (judgement) kavramlarının arasındaki farka veya eşdeğerliğe değindikten ve tezde bu kavramların hangi şekilde kullanıldığını açıkladıktan sonra karar vermenin tanımını yapmak yerinde olacaktır.

Yargı ve seçim, aralarındaki farklılık ve benzerlikler yazında sıkça vurgulanan kavramlardır. Yargı terimi psikoloji sözlüğünde “genel anlamıyla mevcut verilere, kendi deneyimlerine, kişisel değer yargılarına, tercihlerine ve iç gözlemlerine dayalı olarak bir kanı oluşturma” olarak tanımlanmaktadır (Budak, 2000, s.830). Seçim ise bir veya birden çok alternatif arasından belli birine veya birkaçına yönelik tercihte bulunmak şeklinde

tanımlanmaktadır (TDK, 2004). Yazında bu iki kavramın bilişsel ve güdüsel açıdan farklılaştığını savunan görüşlerin yer aldığı görülmektedir. *Bilişsel yaklaşımlar* bireylerin yargı ve seçim sırasında kullandıkları bilgi işleme stratejilerinin farklı olduğu iddiasını taşırlar. Bu görüşe göre, seçim genellikle basitleştirici kestirme yollar içerir ve bireyler seçim durumunda mevcut bilginin daha sınırlı bir kısmına odaklanırlar. Yargı ise genellikle daha bütüncül süreçleri içerir. Dolayısıyla da yargı durumunda bireyler daha eksiksiz bir bilgi öbeğini incelerler (Billings ve Scherer, 1988). Daha basit bir ifade ile belirtmek gerekirse, seçim yargıya göre daha az bilgi taramayı, daha çok boyutsal karşılaştırmayı ve daha fazla kestirme yol işlemini içerir. *Güdüsel yaklaşımlar* ise seçim ile yargının öz-referanslama işlemi¹ (self-referent processing) açısından farklı oldukları iddiasında bulunur. Buna göre seçim yargıya göre daha yüksek bir öz-referans işlemi eğilimi gösterir (Sood ve Forehand, 2005). Bu görüşlerin dışında, seçimlerin yargıya göre daha az tersine çevrilebilir (less reversible) ve daha fazla kamuoyu incelemesine açık (open to public scrutiny) olması, yazında vurgulanan diğer farklılıklardır (Einhorn ve Hogart, 1981). Normatif karar modelleri bu iki kavramı eşdeğer kabul etmektedir. Ancak psikolojik bakış açısıyla ele alındığında, yargı seçim edimine bir destek niteliği taşır ve seçim için ne gereklidir ne de yeterlidir (Einhorn ve Hogart, 1981, s.73). Yargı ile seçim arasındaki değinilen farklar bu iki kavramın birbirleriyle ilişkili olmadığı anlamına gelmemelidir. Çoğu durumlarda yargı ve seçim birbirinden ayrılmaz. Örneğin, tıbbi konularda öncül nitelikteki teşhise yönelik yargılar olmadan bir tedavi seçiminin gerçekleşmesi mümkün değildir.

Yazında karar verme ve sorun çözme kavramlarının da eş anlamlı veya farklı anlamlarda kullanılmasına rastlanmaktadır. Bu iki kavramın farklı anlamlarda kullanılması şu iki görüş çerçevesinde ortaya çıkmaktadır (Gilligan vd., 1983):

İlk görüşte karar verme sorun çözmenin bir alt dalı olarak kabul edilmektedir. Buna göre karar verme, bir dizi alternatifin değerlendirilmesi ve bunların arasından birinin seçilmesini içerir. Sorun çözme ise karar vermenin yanında sorun belirleme, alternatif oluşturma ve bilgi toplamayı kapsar. Bu ilk görüşle bağlantılı olarak, sorun çözmenin karar vermeden ayrıldığı noktanın, sorun çözmenin bir çok karardan oluşan bir süreç olarak görülmesi olduğu da vurgulanmaktadır. Buna göre sorun çözme, bir sorunu çözmeye kendini adanma kararını, sorunun çözümlerini arama kararını, belirli bir eylem yolunu tercih etme kararını, sonucu

¹ Öz-referanslama işlemi, diğer bilgi türlerine kıyasla, kişinin kendisiyle ilişkili bilgileri daha iyi ve daha kolay hatırlama eğilimini ifade eder (Budak, 2000).

değerleme ve süreci durdurma yahut diğer alternatiflere bakma kararını içerir (Tallman ve Gray, 1990, s.424).

İkinci görüşe göre ise sorun çözme karar vermenin bir alt dalıdır. Bu görüşte sorun çözme genellikle belli bir doğru çözümü olan, basit durumlar için kullanılan bir kavram iken, karar verme daha kapsamlı ve sorun çözme de içeren bir bağlamda kullanılması gereken bir kavramdır.

Bu farklı görüşlere rağmen, yazında yapılan geniş kapsamlı bir tarama bu iki kavramın çok sık birbirinin yerine kullanıldığını göstermektedir (Harrison, 1981; Shubik, 1958; Brooks, 1994). Bu nedenle, bu çalışmada da karar verme ve problem çözme kavramları aynı anlamda kullanılmıştır.

Benzer şekilde yazında kararlar seçimin eş anlamlı kullanıldığı da görülmektedir. Ancak semantik anlamda bir kafa karışıklığı yaşamamak için tezde karar vermenin, seçim işlevini de içeren bir faaliyet olarak kabul edildiği belirtilmelidir.

1.1.2. Karar Vermenin Tanımı

Sözlük anlamı itibariyle karar, bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı, değişmeyen, düzenli durum, düzenlilik, yöntemlilik, tam ölçüsünde, ne az ne çok gibi anlamlar için kullanılmaktadır. Karar vermek ise bir sorunu karara bağlamak, kararlaştırmak demektir (TDK, 2004).

Yönetimin bir alt disiplini olarak kabul edilen karar vermeye ilişkin yazında, çok sayıda tanım yer almaktadır. En yaygın kullanılan tanıma göre, “*karar verme, bir bireyin, grubun ya da örgütün birkaç seçenek arasından bir tanesini tercih edeceği bir seçme veya yeğleme eylemidir ve karar, bu seçme eyleminin sonucudur*”. Öte yandan, Harrison’a göre karar (1981), “*belirlenen bir amaca ulaşmak için karar vericiyi belirli bir eylem yolunu seçmeye yönelten, hiç bitmeyen alternatifleri değerlendirme sürecindeki bir andır*”. Gregory ise karar vermeyi, “*kişileri belirli bir hareket tarzını benimsemeye yönelten seçim eylemi*” olarak tanımlamaktadır (aktaran Evren ve Ülengin, 1992, s.3).

Yukarıdaki tanımlara benzer bir başka karar verme tanımında, karar vermenin karar vericinin değer ve tercihlerine dayalı olarak alternatif belirleme ve seçme işlemi olduğu ifade

edilmektedir (Harris, 1998). Bu tanımların işaret ettiği ortak nokta, bir karar durumunda gözönüne alınması gereken seçeneklerin olduğu ve böyle bir durumda karar vericinin çok sayıda alternatif belirlemek istemesinin yanı sıra hedeflerine, isteklerine, yaşam tarzına ve değerlerine en iyi uyan seçeneği tercih edeceğidir.

Ancak karar vermenin sadece bir seçim işlemi olarak belirtilmesi, konunun çok dar bir açıdan ele alınması anlamına gelir. Esas itibarıyla, karar kuramında karar verme, seçim işlemi de içeren ancak onun ötesinde karara temel teşkil eden koşulların oluşumu ve sonuçların değerlendirilmesi gibi bir dizi aşamayı ele alan bir süreç olarak görülmektedir. Bu görüşü taşıyan Shull vd.'ne göre (1970, s.31) karar verme, “..... belirli bir hedefe ulaşma isteğiyle, birden çok alternatifin arasından bir davranışsal faaliyetin seçimini içeren, olgusal ve değer öncüllerine dayanan, hem bireysel hem de sosyal fenomenleri kapsayan bilinçli ve beşeri bir süreçtir”.

Harris'in (1998) karar vermeye ilişkin kullandığı bir başka tanım ise karar vermenin en iyi seçime olanak tanıyacak şekilde, alternatiflere ilişkin belirsizlik ve şüphelerin azaltılması olduğunu belirtmektedir. Bu tanım, karar vermenin bilgi toplama işlevini vurgulamaktadır. Çok az sayıda karar tam bir belirlilik altında alınabilmektedir. Çünkü tüm karar alternatiflerine ilişkin tam bilgiye ulaşmak olası değildir. Bu nedenle her karar belirli bir miktar risk içerir.

Karar vermenin süreç niteliğine vurgu yapan araştırmacılar Chester Barnard ve Herbert Simon, karar vermeyi yönetim kuramının bir parçası olarak ele alan öncü nitelikteki çalışmaları ile tanınmışlardır. Her ikisinin çalışmaları da karar verme konusuna araştırmacıların ilgisini arttırmıştır. Herbert Simon'a göre (1960, s.2), karar verme yönetmekle aynı anlamı taşımaktadır. Simon'ın kendi ifadesiyle karar verme üç temel aşamadan oluşur. Simon, karar verme sürecinin ilk aşamasını yani çevrenin kararı gerektiren koşullarının aranmasını *bilgi edinme/istihbarat* faaliyeti olarak adlandırır. İkinci aşama, yani olası eylem yollarının keşfi, geliştirilmesi ve analizi *tasarım* faaliyetidir. Üçüncü aşama yani mevcut çözüm yollarından birinin seçilmesi ise *tercih/seçim* faaliyetidir.

Chester Barnard (1938) ise “Yöneticinin İşlevleri” adlı kitabının bir bölümünde karar vermeyi detaylı olarak incelemiştir. Barnard'a göre, “bireylerin eylemleri ikiye ayrılabilir: *Düşünüp taşınma, tartma ve hesaplama sonucu girilen (eylemlerle), bilinçsiz (ya da yarı bilinçli) kendiliğinden, tepkisel (responsive) olanlar; bu sonuncular, şimdiki zamanda veya geçmişte iç veya dış koşulların sonucu olarak meydana gelirler. Genellikle, ilk türden*

eylemlerden önce yer alan süreçler ne olursa olsun, bunların hepsi karar terimi altında toplanabilir” (aktaran Onaran, 1971, s.37)

Barnard’ın tanımı, karar vermenin bilişle olan ilişkisini vurgulamaktadır. Biliş, insan beyninin düşünme, anlama, konuşma, yorumlama, hesaplama, tasarlama, planlama, problem çözme, bellek, algılama, muhakeme/akıl yürütme gibi yüksek zihinsel işlevlerinin genel adıdır (Budak, 2000). Buradan yol çıkarak, karar verme, kişilerin çevrelerindeki olaylar hakkında bilgi edinme ve bu bilgileri olayları anlama doğrultusunda kullanmalarını içeren bilişsel nitelikteki bir faaliyettir.

Genel olarak ifade edilecek olursa, karar verme, bireyin, grubun veya örgütün yapılacak olan tercihi veya algılanan bir problemi tanımladığı, alternatifler hakkında bilgi topladığı ve bunları değerlendirdiği ve alternatifler arasından seçim yaptığı bilişsel bir süreçtir denebilir.

Tezin analiz birimini oluşturması dolayısıyla, bireysel ve yönetsel kararların da özgül bir tanımını vermek gerekirse, bireysel kararlar, “bireyin hafızasına, bilgisine ve değerlerine dayanarak, toplumsal etkenlerle koşullanmış bir süreç sonucunda verdiği kararlardır” şeklinde ifade edilebilir. Yönetsel karar ise yöneticinin, örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunan diğer örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen kararlardır (Lundberg, 1962, s.168).

Kararın tanımını bir süreç olarak ele alınması, bir süreç olarak kararın hangi aşamalardan oluştuğunu incelemeyi gerektirir. Bu nedenle bir sonraki bölüm, karar verme sürecinin içeriğini ve adımlarını ele almaktadır.

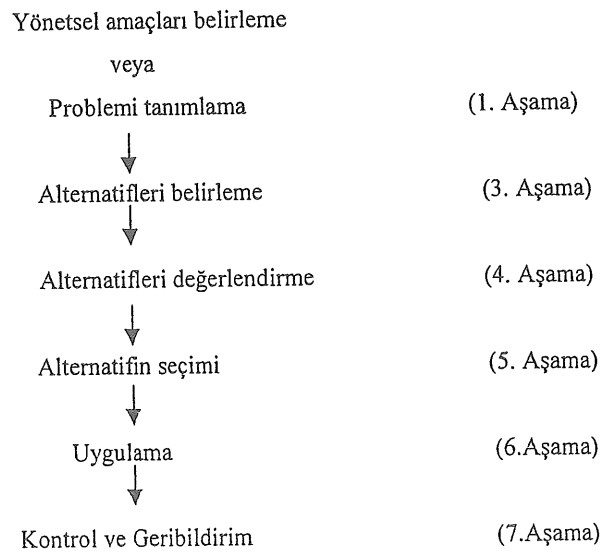
1.1.3. Karar Verme Süreci

Karar verme, tanımlarından da belirlenebileceği gibi, bir anlık, statik bir eylem olmaktan çok, dinamik ve birbiriyle ilişkili adımlardan oluşan bir süreç niteliğini taşımaktadır. Bir diğer ifade ile karar vermenin kendine özgü sistematik bir süreci vardır. Her yönetici bu süreç çerçevesinde çeşitli fonksiyonları yerine getirir.

Karar verme sürecinde yerine getirilen fonksiyonlara ilişkin, yazında birbirinden çok az farklılaşan çok sayıda tanımlama vardır. Örneğin, Simon (1960), karar verme sürecinde temel olan üç işlevden bahseder: 1. hakkında karar verilecek durumların bulunması, 2. olası eylem yollarını belirlemek ve 3. eylem yollarının arasında seçim yapmak. Simon, bilgi

toplama/istihbarat (intelligence) olarak adlandırdığı ilk aşamada karara dönüşecek koşulların bulunması için çevrenin taranması faaliyetinin gerçekleştirildiğini vurgular. Tasarım aşaması olarak adlandırdığı ikinci aşamada karar vericinin olası eylem yollarını ürettiğini, geliştirdiğini ve analiz ettiğini belirtir. Seçim aşaması olarak adlandırdığı üçüncü aşamada ise mevcut alternatifler arasından karar vericinin belirli birini seçtiğini söyler. Witte ise karar verme kavramını toplam bir süreç olarak düşünmek yoluyla genişleterek, karar verme sürecinde ele alınan 1. bilgi toplama, 2. alternatifleri geliştirme, 3. alternatifleri değerlendirme, 4. seçim yapma fonksiyonlarının altını çizmiştir (Harrison, 1981, s.23). Öte yandan, Goll ve Sambharya'ya göre (1997) karar süreci tekrarlı yapıdadır. Tipik bir karar verme durumunda, karar verici ilerleyen bir süreç izlediği gibi aşamalar arasında geriye ve ileriye gidiş gelişler yaşadığını da fark edecektir.

Blakenship ve Miles'a (1968) göre, karar verme, bireyin veya bir grup bireyin birbiriyle ilişkili adımlar boyunca ilerledikleri karmaşık bir süreç olarak gösterilebilir. Bu adımlar, cevap gerektiren bir problemin farkedilmesi, problem ve çevreyle ilgili bilginin toplanması ve çözümlerin üretilmesi çabasıyla araştırılması, mevcut bilgi ve çözümlerin analizine dayalı bir eylem yolunun seçilmesidir. Bu tezde Adler (1991) ve Shramm-Nielsen (2001)'in çalışmalarında benimsedikleri karar süreci sınıflandırması temel alınmıştır. Buna göre karar verme sürecinin fonksiyonları bir diğer ifadeyle aşamaları Şekil 1.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 1.1. Tipik bir karar verme süreci

1.1.3.1. Yönetimsel amaçların belirlenmesi veya problemin tanımlanması: Karar verme sürecinin ilk adımı, karar vericinin karara temel teşkil edecek amacını belirlemesiyle ortaya çıkar. Genel olarak amaç, gelecekte ulaşılmak veya gerçekleştirilmek istenen durumu ifade eder (Koçel, 2003, s.84). Herhangi bir eyleme geçmeden önce amaçların açık bir şekilde belirlenmesi, anlaşılması ve açıklanması gerekir. Çünkü amaçlar, karar verme ile ulaşılmak istenen son nokta olarak tanımlanabilir.

Yöneticiler yönetim işlevini yürütürken faaliyetlerini aksatacak herhangi bir problemle karşılaşmaları halinde de bir karar verme durumuyla baş başa kalırlar. Sorunun tanımını yapmak gerekirse, arzu edilen doğrultuda ilerlerken ortaya çıkan engel veya engeller olarak tarif edilebilir (Koçel, 2003, s.86). Dolayısıyla sorunun tanımlanması aşaması, karar vericinin ortadan kaldırılması veya çözümlenmesini gerekli bulduğu konuları ortaya koymasını ifade eder. Sorunu tanımlamak, öncelikle karar vericinin karşılaştığı engelin jenerik mi yoksa istisnai ve tekil mi olduğunu belirlemesini içerir. Ardından karar verici yaptığı sorun tanımının gözlenen olayların hepsini birden açıklayıp açıklamadığını sorgular (Drucker, 2001, s.18). Bu da ancak karar vericinin böyle bir durumun varlığını algılamasıyla mümkün olabilir. Gerçek yaşamda problemler çok belirgin bir biçimde ortaya çıkmayabilir. Bu durumda yöneticilerin algılama, sezgi ve yargılama yetenekleri bir problemin fark edilmesinde etkili olur. Her karar vericinin bir sorunun varlığına ilişkin aynı algıya sahip olacağı söylenemez. Herhangi bir karar verici için bir sorun olarak görülen bir durum, başka bir karar verici için hakkında karar vermeyi gerektirmeyecek bir durum olarak algılanabilir.

Ulaşılmak istenen amacın belirlenmesi veya karşılaşılan bir sorunun tanımlanması ile birlikte karar verici karar verme sürecinin ilk aşamasını gerçekleştirmiş olur.

1.1.3.2. Alternatiflerin belirlenmesi: Amaçların belirlenmesi veya sorunun tanımlanmasının ardından belirlenen amacı gerçekleştirecek veya tanımlanan sorunu ortadan kaldıracak alternatif veya seçeneklerin neler olduğunun belirlenmesi aşaması gelir. Bu aşama, bazı kaynaklarda bilgi arama aşaması olarak da adlandırılmaktadır. Bu aşamada yapılan şey, karar vericinin problemle ve potansiyel çözüm yolları ile ilgili olabilecek bilgiyi toplamasıdır. Problemi farklı boyutlarıyla kavrayabilmek için karar vericinin bilgi toplaması gerekir. Bu amaçla karar verici ilgili olabilecek bilgiye ulaşmak için iç ve dış çevreyi tarar. Çünkü bilginin toplanmasında, analizinde ve yorumlanmasında sistematik olmak ve iç ve dış kaynakları etkin kullanmak önem kazanır. Bilginin toplanmasında ve değerlendirilmesinde üç temel sorudan yola çıkılabilir (Tekarslan, 1982, s.64):

- a. Problemin çözümü için hangi bilgi grupları önemlidir?
- b. Bu bilgiler nasıl elde edilir?
- c. Bu bilgiler nasıl değerlendirilmelidir?

Alternatiflerin geliştirilmesi sıralıdan çok paralel bir işlem şeklinde gerçekleşir. Diğer bir ifade ile karar verici birden çok potansiyel alternatifi aynı anda düşünür. Ayrıca, karar vericiler, mevcut veya ilk kez karşılaşılan sorunlara ilişkin alternatif çözüm yollarını geliştirmede yaratıcılık yeteneklerini kullanabilirler (Harrison, 1996, s.48).

1.1.3.3. Alternatiflerin karşılaştırılması ve değerlendirilmesi: Belirlenen alternatifler genellikle birden fazladır. Bu nedenle bu alternatiflerin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması ve olası sonuçlarının neler olabileceğinin düşünülmesi bu aşamada gerçekleştirilir. Alternatiflerin değerlendirilmesinde stratejik faktör belirlemek temel prensiptir. Barnard, stratejik faktörü çözüm sınırlarının yatkinlığına etki eden tüm sınırlayıcı ve belirlenmiş faktörler olarak tanımlar. En iyi çözümün bulunması için yeterli olmayan ve ulaşılmak istenen çözümün karakterine uymayan alternatiflerin elenmesine yol açan stratejik faktör, gözönüne alınan alternatiflerin kapsamını daraltır (Tekarslan, 1982, s.70). Alternatiflerin karşılaştırılması ve değerlendirilmesinde elde edilen bilgilerden yararlanmanın yanı sıra, tecrübe, deney gibi faktörler de kullanılır.

1.1.3.4. Alternatifler arasından seçim yapma: Karar verme sürecinin bu aşamasında alternatifler arasından seçim yapılır. Böylece belirlenen amaçlara nasıl ulaşılabileceği veya belirlenmiş olan bir soruna nasıl bir çözüm getirileceği ortaya çıkmış olur. Ancak seçim eylemi karar vericiyi çeşitli kısıtlılıklarla karşı karşıya getirir. Bu kısıtlılıklar; bilişsel sınırlar, eksik veya yanlış bilgi, zaman ve maliyet kısıtları olarak görülür (Harrison, 1981, s.41). Alternatifler arasından seçim yapabilmek için karar verici bir takım seçim kriterlerine ihtiyaç duyacaktır. Bu kriterler, problemin tanımı ve karar vericinin elindeki kaynaklarla ilişkilidir. Bunun yanı sıra, karar vericilerin deneyim ve pratiklik kazanmak yoluyla karar kriterleri geliştirdikleri varsayılır (Carroll ve Johnson, 1990, s.23). Karar vericinin belirlediği karar kriterlerine göre alternatifler arasından seçim yapması aldığı kararı temsil eder.

1.1.3.5. Uygulama: Kararı ilgili kişilere iletmek, onlara bu kararı benimsetmek ve kararı koordine etmek kararın uygulama aşamasıdır. Bir kararı eylem haline getirmek bazı soruları yanıtlamayı gerektirir: Bu karardan haberdar olması gerekenler kimdir?, Yapılması gereken şey nedir?, Bunu kim yapacaktır?. Alınan kararın her bir aşamasının yürütülmesinden kimin

sorumlu olacağı belirlenmemişse bir karardan söz etmek olası değildir. Böyle bir durumda sadece bir niyetten bahsedilebilir (Drucker, 2001, s.12; Harrison, 1981, s.42).

1.1.3.6. Kontrol ve geribildirim: Alınan kararın uygulanmasından sonra, oluşan sonuçların değerlendirilmesi karar verme sürecinin son aşamasını oluşturur. Kararlar hayata geçirildikten sonra karar verici eylemin sonuçlarına ilişkin bilgi alabilir. Bu, "öğrenme"ye, yani bilgi ve karar kriterlerinde değişimlere imkan verir (Carroll ve Johnson, 1990, s.24). Bu aşamada gerçekleşen sonuçlarla, öngörülen sonuçlar karşılaştırılır, sapmalar olup olmadığı belirlenir. Verilen kararın doğruluğu başka bir ifade ile amaca uygunluğu test edilerek eğer hatalı bir durum varsa, bunun sebepleri ortaya konulmaya çalışılır.

Yukarıda açıklaması yapılan karar verme sürecinin her aşaması birbirleriyle ilişkilidir ve bu ilişkililik ortaya bir sinerji çıkarır ki, aslında bu sinerji karar verme sürecinin dinamik oluşunun bir ifadesidir (Harrison, 1996, s.49). Bu süreç, karar vericilere istenen sonuçlara ulaşılabilmesi için bir örgütsel çerçeve sağlar. Ancak bu sürecin normatif (kural koyucu) bir özellik taşıdığı söylenebilir. Bu nedenle rasyonaliteye dayanan klasik karar kuramının bir parçası olarak görülmesi gerektiği iddiası yazında yer almaktadır (Bazerman, 1998). Gerçek dünyada karar vericilerin bu sürece ne kadar uygun davranacağı tartışmalıdır. Karar vericilerin bir karar verirken bu süreçteki safhalarda mutlaka aynı sırayı izlemesi veya bütün safhaları uygulamasının pek gerçekçi olmadığı düşünülebilir. Bir başka önemli nokta da, karar sürecinin aşamalarının farklı kültürlerde farklı önem derecelerinde ele alınabilmesidir. Örneğin, Fransızlar alternatiflerin aranması ve değerlendirilmesi sürecinde daha fazla zaman harcama eğilimi gösterirken, Danimarkalılar alternatifler arasından seçim yapma ve seçimi uygulama aşamalarına yoğunlaşmaktadırlar (Schramm-Nielsen, 2001, s.415). Kültürün karar verme süreci üzerindeki etkisine bir sonraki bölümde detaylı olarak değinilecektir.

1.1.4. Karar Verme Sürecini/Davranışını Etkileyen Değişkenler

1.1.4.1. Bireysel Faktörler

Karar vericinin kişilik özellikleri: Karar vericiyi etkileyen birden çok psikolojik güç vardır. Bunlardan belki de en önemlisi kişilik özellikleridir. Kurt Lewin davranışın, çevre ve kişiliğin bir işlevi olduğunu söyler. Karar vericiler bir karar verirken, sadece analitik yeteneklerini kullanmazlar. Aynı zamanda deneyimlerini, belleklerini, içsel eğilimlerini de karara yansıtırlar (Harrison, 1981, s.194). Karar verme ve kişilik özellikleri bağlantısı

üzerinde çalışan Brim ve arkadaşları kişiliğin karar vermeyi üç şekilde etkileyebileceğini ifade etmişlerdir (aktaran Gilligan, vd., 1983, s.37) :

- i. Bireyler karar verme sürecinin tüm aşamalarında eşit düzeyde başarılı olmayabilirler. Bazı bireyler, örneğin alternatiflerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinde yetenekli, uygulamada başarısız iken, diğerleri alternatifler arasında seçim yapma ve seçilen alternatifi uygulamada iyi olabilirler.
- ii. Bireylerin cinsiyet ve sosyal statülerindeki farklılıklar, yargularının bağımsızlığını, belirsizlikle başa çıkma kabiliyetlerini ve gelecek olaylara yönelik eğilimlerini etkileyebilir.
- iii. Psikolojik olarak diğerlerine bağımlı olan bireyler, bağımsız bireylere göre, olası eylem yollarının aranmasına daha az zaman ayırma, değerlendirme aşamasında daha az rasyonel olma ve kararın olası sonuçlarına ilişkin daha iyimser olma eğilimi gösterirler.

Karar vericinin sosyal ve yönetsel değerleri: Yöneticilerin verdikleri kararlar, onların tutumları, öneğilimleri, kültür ve kişisel inançları gibi değerlerden etkilenir. Toplumun bize doğru veya yanlış olduğunu dikte ettirmiş olduğu şeylere bağlı olarak, değerler bizlere neyin önemli veya öncelikli olduğu noktasında etki yapar (Lahman vd., 1994). Amaçları belirlemede, çözüm için ilgili alternatifler ortaya koymada, alternatifler arasından seçim yapmada, tercihleri uygulamada ve uygulamaların düzeltilmesi için yapılacak eylemlerde karar vericinin sosyal ve yönetsel anlamdaki değerleri önemli rol oynamaktadır (Harrison, 1981, s.161).

Algılama: Kişinin algısı, karar problemini ve çevresini nasıl gördüğünü, dolayısıyla karar yaklaşımını etkiler. Algı, dış uyarıları (stimuli) yorumlama, onları anlamlı hale getirme sürecidir. Bu süreçte kişinin çevreyi ve çevreden doğan uyarıcıları kavrama becerisi, etrafında ne olup bittiğine ilişkin bilinçli ve bilinçdışı farkındalığıyla sınırlanır. Bu nedenle de algı bir seçicilik özelliği taşır. Kişi, karşı karşıya kaldığı çok sayıdaki uyarıcıların arasından bazılarının üzerinde dururken, diğerlerini dikkate almaz (Gilligan vd., 1983, s.38).

Algılamanın karar verme üzerindeki etkisi nedir? sorusuna Harrison (1981, s.211-213), birden çok örnekle cevap vermektedir. Öncelikle, probleme veya amaca ilişkin alternatifleri ararken bilgi toplamada bir araç niteliği taşır. Ayrıca, bilgi akışı, karar vericinin filtreleme

mekanizmalarından geçer. Bu mekanizmalar da gerek arama, gerek alternatiflerin değerlendirilmesi ve karşılaştırılması, gerekse seçimin kendisini etkiler. Öte yandan karar vericinin durumsal (bağlı olduğu bölüme, gruba, beklentilerine dair) algılamaları da kararlarının üzerinde etkilidir. Örneğin, üretim yöneticileri karşılaşılan tüm problemleri üretim bakış açısından görürken, pazarlama yöneticileri pazarlama, finans yöneticileri ise finansal bakış açısıyla problemlere yaklaşırlar.

Karar vericinin riske karşı tutumu: Risk bir karar özelliğidir ve kararların uygulanmasının sonucunda elde edilecek çıktılara ilişkin belirsizliği anlatır (Erdem, 2001, s.44). Karar vericilerin risk alma davranışları farklılık gösterir. Örneğin, başarısız olmaktan korkan kişiler, düşük risk içeren kararlar vermeyi tercih ederken, tersine başarısız olma korkusu yaşamayanlar daha büyük riskler alma eğilimi göstereceklerdir. Bir bireyin risk alma eğiliminin yüksek veya düşük oluşu, kararların olumlu veya olumsuz sonuçlarını öncelikli bulmasını etkiler. Üstelik, bazı karar vericiler bir karara ilişkin algılanan riski tolere edemediklerinde kararı erteleme yoluna gidebilmektedirler. Benzer bir farklılaşma belirsizlikle başa çıkma davranışında da izlenir. Belirsizliğin gerektirdiği mücadeleyi göğüslemekten hoşlanan karar vericiler, karmaşıklığı yüksek problemlerle daha kolay başa çıkarlar. Diğerleri ise kararın sonucunun daha görünür olduğu seçimler yaparlar.

1.1.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt yapısı: Hiyerarşik pozisyon, merkezileşme, biçimselleşme ve örgüt büyüklüğü, karar davranışını etkileyen en önemli örgütsel yapı boyutlarıdır. *Hiyerarşik pozisyon*, yöneticilerin örgütün hangi düzeyinde görev yaptığını ifade eder. Yöneticinin hiyerarşideki yeri tepede ise veya tepeye yakınsa, hem üstleri ile hem de astları ile olan karar etkileşimi, alt düzey yönetici pozisyonuna göre daha fazla farklılaşmaktadır. Üstleri tarafından daha fazla özgür bırakılmakta ve astlarını kararlara daha çok dahil etmektedir. Kısaca, üstlerine danışma, üstleri tarafından tavsiyelerinin alınması, astlarına danışmaları, astlarını kararlara dahil etmeleri durumu ve sıklığı buldukları hiyerarşik pozisyona göre değişmektedir (Blakenship ve Miles, 1968). *Merkezileşme*, karar yetkisinin örgütün düzeyleri arasında dağılım derecesini gösterir. Merkeziyetçiliğin yüksek olduğu örgütlerde karar yetkisi üst yönetimde toplanır. Üst yöneticiler bu yetkilerini daha az devrederler. Astlarla bilgi paylaşımı sınırlıdır. Gücün üst yönetimde toplandığı bu tür örgütlerde, daha az kişi karar verme sürecine dahil olduğundan, yönetsel kararlar daha hızlı alınır. Bilgi paylaşımı ve uzlaşma arama ihtiyacı duyulmadığından daha az çatışma yaşanır (Wally ve Baum, 1994). *Biçimselleşme*, örgütün politikalarının,

planlarının, iş tanımlarının, amaç belirleme prosedürlerinin ve örgüt şemasının genellikle yazılı iletişim yoluyla açık bir şekilde kavranabilmesini ifade eder. Biçimselleşme çok fazla karar alternatiflerinin eksiksiz bir analizinin yapılması eğilimine yol açarak, bilgi toplama, karar alternatiflerinin oluşturulması ve değerlendirilmesi aşamalarını yavaşlatabilir. Ayrıca, biçimselleşme karar verme sürecini rutin, kurallara bağlı davranış örüntülerine dönüştürebilir ki bu, yöneticilerin esnek bir biçimde seçim yapma becerilerini köreltir (Wally ve Baum, 1994). *Örgüt büyüklüğü*, karar verme davranışını etkileyen bir diğer boyuttur. Örgüt büyüklüğü arttıkça, hiyerarşinin kurumsallaşmasına yönelik doğal eğilim artar. Hiyerarşinin kurumsallaşması, kararların üst yöneticiler tarafından verilmesi yani merkeziyetçilik eğilimini güçlendirir (Galbraith, 1974). Bazı durumlarda bu karar vermeyi hızlandırabilir. Ancak bazı durumlarda da karar verici, karşılaştığı kararın karmaşıklığını anlama konusunda sıkıntı çekebilir.

Örgütün çevresi: Açık bir sistem olarak örgütler çevreleriyle devamlı bir bilgi alışverişi içindedirler. Örgütün çevresinin basit veya karmaşık, durağan veya dinamik oluşu karar davranışını etkiler. Çevrenin karmaşık olduğu durumlarda yönetsel karar vermenin yavaşladığı belirtilmektedir (Wally ve Baum, 1994). Diğer yandan, durağan bir çevrede örgütün dikey kontrole, uzmanlaşmaya, standard prosedürlere ve merkezi karar vermeye odaklanması, dinamik bir çevrede ise takım çalışması ve diğer mekanizmalar yoluyla yatay eşgüdümleme ve katılımcı karar verme arayışı söz konusudur (Daft, 2000). Çevreyle ilgili faaliyetler, örgütün iç faaliyetleri ile karşılaştırıldığında stratejik kararlar üzerindeki etki alanının önemli bir kısmını açıklamaktadır. Bu nedenle örgütte çevreyle daha yoğun ilişkide bulunan bölümler stratejik karar vermede daha fazla etkiye sahiptirler (Jemison, 1981).

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü karar vermeyi etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Kuramsal bir bakış açısıyla yaklaşıldığında örgüt kültürü ile karar vermeyi birbirine bağlayan çeşitli mekanizmalardan bahsedilebilir. Öncelikle örgüt kültürü, belirli bir örgütte hangi eylemlerin değerlendirileceğinin ve uygulanacağını sınırlarını çizer. Bilişsel anlamda örgüt kültürü, çok sayıdaki olası eylemlerin sayısını daha az ve yönetilebilir hale indirgemesi nedeniyle faydalıdır. Diğer yandan, örgüt kültürü, gelenekler, hikayeler, olumlu ve olumsuz rol modelleri gibi hazır davranış örüntüleri sağlayarak kararların alınmasını kolaylaştırır. Ayrıca, örgüt kültürü örgütün politika ve prosedürleri üzerindeki formel veya enformel etkisi nedeniyle kararları kimin vereceğini veya etkileyeceğini belirleyebilir. Son olarak, örgütte karar sürecinin hangi girdilerinin (bilginin) ve sonuçlarının dikkate alınması gerektiğiyle ilgili normlar ve değerler mevcut olabilir. Örneğin, örgütte yatırımdan elde edilecek kâr mı, müşteri

memnuniyeti mi, yoksa örgütün faaliyette bulunduğu toplumun standartları ve saygınlığının mı örgüt için temel referans noktası olacağını benimsenen normlar ve değerler belirler. Dolayısıyla, örgüt kültürü hangi değerlerin dikkate alınması gerektiğinin ipuçlarını verir ve hatta karar vericinin değerleri önceliklendirmesine olanak tanır (Daft, 2000). Özetlemek gerekirse, örgüt kültürü bir kararın hem kalitesini (iyi bir karar, örgütün kanıksanmış değerlerini ihlâl etmez) hem de karar kabulünü (kültürel normları ihlâl eden bir kararın örgüt üyelerinden direnç görmesi ihtimali yüksektir) etkileyecektir.

1.1.4.3. Karara ilişkin faktörler

Karar türünün özellikleri: Yazında kararın özelliklerine ilişkin geniş bir literatür var olmasına rağmen, en temel ayırım Simon'ın 1960'da yayınladığı "The New Science of Management Decision" adlı kitabında yer alan programlanmış ve programlanmamış kararlar ayırımıdır. Buna göre, programlanmış kararlar daha çok örgütün günlük, rutin işlerine ilişkin kararlardır. Bu tür kararlar, tekrarlı yapıda olduğu için karar verici çözümü ve sonucunu zaten bilir. Dolayısıyla, geliştirilen kurallar, ilkeler, prosedürler gibi standart yöntemlerle ele alınabilir. Bu tür kararlara örnek olarak çalışanların yıllık ücret artışlarına ilişkin verilecek kararlar veya üretim malzemelerinin siparişi gösterilebilir. Programlanmamış kararlar ise yeni, daha önce benzeri görülmemiş, dolayısıyla da geniş ve detaylı bir bilgi arayışını ve kullanımını gerektiren kararlardır. Karar durumuna ilişkin ne uygun çözüm ne de muhtemel sonuçlar bilinir. Örgütler bu tip kararlar için yargı, sezgi, yaratıcılık, baş parmak kuralı (rules of thumb) gibi genel problem çözme yöntemlerini kullanırlar (Simon, 1960). Başka bir firma ile birleşme kararı, yeni bir ürün yaratma kararı veya üretim hattının genişletilmesi kararı bu tür kararlara örnek olarak verilebilir.

Karar ortamının özellikleri: Karara ilişkin durumun özellikleri, bir başka deyişle karar vericinin karar durumları ve bunların gerçekleşme olasılıkları konusundaki bilgi düzeyi verilecek olan kararı etkiler. Karar verici üç farklı karar ortamıyla karşı karşıya kalabilir. Bunlar:

- Belirlilik ortamı: Gerçek olmaktan çok ideal bir ortamdır. Hangi çevresel faktörlerin kararı etkileyeceği kesinlikle bilinir. Amaç, istenen şeylerin amaçlara uygun biçimde belirlenmesi ve yöneticilerin bu amaca uygun en iyi yolu seçmesidir. Karar verici, alternatifleri ve onların sonuçlarına ilişkin tam bilgi sahibidir. Her karar seçeneği için gelecekte karşılaşılabilecek koşullar kesin olarak bilinmektedir. Böyle bir durumda karar

verici, her karar seçeneğinin getirisini kolaylıkla hesaplayarak en büyük getiriye sağlayacak olanı seçer.

- Risk ortamı: Risk altında karar verme çevresel koşullara ilişkin nesnel olasılıkların bilindiği durumlarda söz konusu olur. Harcar'a (aktaran Gezer, 2002) göre, risk altında karar verme ile belirlilik altında karar vermeyi birbirinden ayıran en önemli fark, belirlilik altında sadece bir tek çevresel faktörün %100 olasılıkla gerçekleşeceğinin bilinmesi, risk halinde ise birden fazla çevresel faktörün olması ve karar verici tarafından gerçekleşme olasılıklarının tahmin edilmesidir. Bu nedenle risk ortamında karar verme olasılıklara dayanır. Risk altında karar vermede karar verici, gelecek hakkında kesin bir bilgiye sahip olmamasına rağmen, koşulların gerçekleşme ihtimallerini tahmin edebilmekte ve sonuç değerlerini ve olayın yapısına ilişkin olasılıkları bilmektedir.
- Belirsizlik ortamı: Belirsizlik ortamı, gerçekleşecek durumların ne tür olasılıklar getireceğinin bilinmediği durumlarda ortaya çıkar. Belirsizlik ortamında karar verirken alternatiflerin sonuçları tahmini olarak bilinir. Ancak belirlilik ve risk ortamından farklı olarak, belirsizlik ortamında karar verme durumunda, durumların gerçekleşmeleri hakkında tam bir bilgisizliğin ve belirsizliğin hakim olduğu varsayılır (Harcar'dan aktaran Gezer, 2002). Karar durumlarına ilişkin olasılık dağılımı bilinmiyor veya belirlenemiyordur. Bu bilgi eksikliği ile başa çıkmak için, belirsizlik halinde rasyonel bir çözüm sağlamaya yönelik olarak karar kuramında eşolasılık (laplace-bayes; mevcut durumların hepsinin gerçekleşme olasılığı eşittir varsayımı), kötümserlik (maksimin; her bir alternatif eylem için en kötü olayın gerçekleşeceği ve en kötü sonuçlar arasından en iyisinin seçilmesi) ve iyimserlik (maksimaks; çevresel koşulların daima en iyi sonucu yaratacağı varsayımı) gibi sayısal bazı modeller geliştirilmiştir.

Karar vermeyi etkileyen yukarıda detaylı bir biçimde ele alınan bireysel, örgütsel ve karara ilişkin faktörlerin yanı sıra ulusal kültür veya toplumsal değerler de karar vericinin karar davranışını ve tarzını belirleyen önemli bir faktör niteliği taşır. Toplumsal değerler ile karar verme ilişkisi bu tezin ana araştırma sorunsalı özelliğini taşıdığından ikinci bölümde ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.1.5. Karar Vermenin Yönetim Açısından Önemi

Karar verme, örgütler ve onun aktörleri için vazgeçilmez, yaşamsal öneme haiz yönetsel davranışlardan biridir. Örgütün hangi kademesinde olursa olsun yönetici konumuna gelen her bireyin vazgeçemeyeceği iş “karar vermek”tir. Bu vazgeçilmezliği araştırmacılar, “karar vermek yönetmenin ta kendisidir” şeklinde ifade etmektedirler (Adler, 1991; Hicks, 1991; Harrison, 1996). Örneğin, Ansoff bir yöneticinin zamanının çoğunu çok sayıda ve çeşitli karmaşıklıkta günlük, kısa veya uzun dönemli kararlar almakla geçirdiğini belirtmektedir. Mintzberg ise yöneticinin örgütte üstlendiği rolleri tanımladığı çalışmasında, yöneticilerin kişilerarası ilişkiler, bilgi toplama ve dağıtma rollerinin yanı sıra üçüncü olarak karar verme rollerinden bahsetmiş ve yönetim işinin en önemli kısmının örgütteki problemleri belirlemek ve çözüm yolu aramak olduğunu ısrarla belirtmiştir (Hicks,1991, s.31; Koçel, 2003, s.76). Bir örgütün üst kademelerinde yer alan yöneticiler, amaçların belirlenmesi, üretilecek ürün veya hizmetin ne olacağı, işletmenin nereye kurulacağı, nasıl örgütleneceği gibi stratejik yönetim kararlarını verirken, orta ve alt düzey yöneticiler hammaddenin tedariki, çalışanların seçimi, tutundurma programlarının belirlenmesi, ücret düzeylerinin belirlenmesi gibi operasyonel ve taktik kararlarını verirler. Bir işletmenin başarısı veya başarısızlığının tepe yöneticilerinin aldıkları kararların kalitesine bağlı olduğu söylenebilir. Çünkü karar vermek, yönetim fonksiyonları -planlama, organize etme, yürütme, eşgüdümleme ve kontrol etme- ile örgütsel etkinlik arasında bir bağ niteliği taşır (Doran ve Gunn, 2002; Heracleous, 1994). Karar verme alanının en önemli öncü araştırmacılarından biri olan Simon (1957) da *Yönetsel Davranış* adlı kitabında örgütlerin yönetiminin incelenmesinde karar verme kavramının önemini, “İş yaptırma sanatı olarak tanımlanan yönetimde, daha çok bu işlerin yapılması için gerekli eylemler üzerinde durulur, bu eylemden önce gelen seçim işlemine önem verilmezdi. Oysa herhangi bir faaliyet, hem karar vermeyi, hem de eyleme geçmeyi içine aldığına göre, yönetim kuramı, faaliyet süreçleriyle olduğu kadar, karar verme süreçleriyle de uğraşmalıydı” sözleriyle ifade etmiştir (Simon’dan aktaran Onaran, 1971, s.38).

Dolayısıyla, karar verme bir yandan araştırmacılar için örgütsel davranışın çözümlenmesinde bir çözümleme birimi olarak görülürken, diğer yandan uygulamacılar için de örgütsel performansın artırılmasında önemli bir araç olarak dikkate alınmaktadır.

1.2. Karar Verme Yaklaşımları ve Geliştirilen Modeller

1.2.1. İktisadi Karar Kuramı (Economic/Rational Decision Theory)

İktisat biliminin karar vermeye yaklaşımı kural koyucu (normatif) nitelik taşır. Yani, bireylere nasıl karar vermeleri gerektiğini söyler. İktisadi karar kuramı yazında klasik karar kuramı, rasyonel karar kuramı veya normatif karar kuramı gibi adlarla da anılmaktadır. Bu kuram, aşağıda derinlemesine inceleneceği gibi faydanın en yüksek düzeye çıkarılması, marjinal fayda, risk ve belirsizlik durumlarında iktisadi davranışın nasıl gelişeceği üzerinde durur. Dolayısıyla, iktisadi karar kuramının özelliği soyut ve matematiğe dayalı oluşudur.

İktisat bilimi, insan eylemlerinin iktisadi yönünü, alternatifler arasından karar verme durumunda olan bireyi ele alır. Bu uğraşta başvurduğu temel analiz malzemelerinden en önemlileri, Ortodoks iktisadın yapı taşları olarak kabul edilen rasyonellik ve kişisel çıkarıdır (Kayaalp, 1987). İktisadın diğer tüm varsayımları bu iki temel varsayımdan türetilmiştir. Aslında geçmişe bakıldığında, bu varsayımların tarihin her döneminde geçerli olması söz konusu değildir. Ortaçağ, aristokratik ideolojinin ve dinsel doktrinin egemenliğinin hissedildiği, zenginleşme ve biriktirme tutkusunun kötülendiği, toplumun gerekli olanın üstünde mal varlığına sahip olanları aşağıladığı bir dönem olmuştur. Buna karşılık şan, şeref gibi kavramlar yüceltilmiş, iktidar tutkusu iyi görülmuş ve savunulmuştur. Rönesans'la birlikte ise aşağılanan ve yüceltilen değerler neredeyse tersyüz olur. Bu dönemde toplum, zenginleşme isteğini artık aşağılamamakta, bireyin bu tutkusunu kabul etmekte ve bu durum oluşma sürecindeki yeni iktisadi düzende önemli bir yer tutmaktadır. Rönesans öncesindeki durağan iktisadi düzene alternatif arayışına katkıda bulunan Smythe, Montchretien, Bacon, Pierre Nicole, Boisguilbert gibi düşünürler iktisadi davranışın mantığının temelinde bireyin bencil davranışlarının yattığının altını çizmişlerdir. Öte yandan, yaşamın ve dünyanın yorumlanmasında kullanılabilecek tek aracın insan aklı olduğunu söyleyerek Descartes (1596-1650), rasyonalizmin kuruculuğunu yapmıştır. Rasyonalizm, Descartes ile birlikte dinsel düşünceye karşı evreni yorumlama yöntemi olarak gelişmiştir. Bu da sosyal bilimlere ve özellikle iktisadi düşünceyi etkilemiştir. Adam Smith (1723-1790) rasyonalite sorunu ile ilgili olarak "eylemin avantajları en çoğa veya maliyetleri en aza indirmesi rasyonel olması için yeterlidir" görüşünü benimsemiştir. Smith'in bu görüşü, iktisattaki faydacılık geleneğinin de ipuçlarını vermektedir (Sarfati, 2004). Modern terminolojide rasyonelliğin geldiği nokta, karar vericilerin mevcut bilgiyi mantıksal ve sistematik olarak kullanması ve dolayısıyla eldeki alternatifler içinden optimal tercihler yapması anlamına gelmektedir. Aynı zamanda,

kararların, mevcut kararların gelecekteki sonuçlarını dikkate almak yoluyla, ileriye dönük şekilde yapılmasını ifade etmektedir (RSAS, 2005, s.11).

1.2.1.1. İktisadi Karar Kuramının İnsan Doğası Varsayımı

İktisadi karar kuramlarının ortaya çıkardığı insan profili, faydasını maksimize etmeye çalışan, kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutan, bencil bir iktisadi insan tipidir. Yani, hem egemen iktisadın hem de iktisadi karar kuramının iktisadi aktör açısından sınırlarını rasyonel birey oluşturur. Temel prensip, insanların her zaman rasyonel davrandıklarıdır (Baloğlu, 2002, s.117). Yazında *homo-economicus* tanımıyla bilinen söz konusu insan veya karar verici profilinin diğer temel özellikleri ise kişinin rasyonel tercihte bulunmak için yeterli bilişsel kapasiteye sahip oluşu ve bağımsız tercihlerini bireyci davranışları vasıtasıyla ortaya koyması (Doucouliagos, 1994), fiziksel dünyadan ve diğer tüm insani öğelerden (bireyler, örgütler ve diğer ortaklaşa unsurlar) ayrı oluşu, karakterinin değişmez/sabit oluşu, optimize etme davranışı sergilediği ve sabit tercihler setine sahip oluşu şeklinde sayılabilir (Simon, 1957; Tomer, 2001; Wagner-Tsukamoto, 2003, s.42).

1.2.1.2. Fayda Kuramı (Utility Theory)

İktisatta rasyonalist faydacılık geleneğinin ilk sistematik kuramını Bentham (1748-1832) geliştirmiştir. Bentham, kişisel mutluluğun peşinde olmayı bir davranış ilkesi olarak öneren hazcılık (hedonizm) ile en fazla sayıda insan için en büyük mutluluğu sağlama amacı (greatest good for the greatest number) anlamındaki faydacılığı birleştiren bir sistem geliştirmeye çalışmıştır. Ona göre doğru veya yanlışın ölçüsü, en fazla sayıda insan için en büyük mutluluğun sağlanmasıdır. Bentham'ın bu görüşünün modern terminolojideki karşılığı, kararların faydayı maksimize etmesi gerektiğidir (Lawrence, 2003).

İktisatçıların, "bireyler faydayı maksimize eder" dediklerinde kastettikleri şey, karar vericilerin karar alternatifleriyle karşılaştıklarında, aralarından amaçlarına en iyi hizmet eden seçeceklerinin varsayılmasıdır. Fayda, çoğu iktisadi kurama göre bir tercihler endeksidir. Faydasını maksimize eden birey, en çok tercih ettiğini yapan kişidir. Örneğin; tüketici satın aldığı malların faydasını, girişimci ise kârını arttırmak istemektedir. Fayda kuramı hem normatif hem de pozitivist bir kuramdır. Kaldı ki, rasyonalite bir normatif nosyondur. Rasyonel tercih ve seçimleri tanımlamak, kişinin rasyonel olarak nasıl tercih ve seçim yapması gerektiğini söylemek demektir (Zey, 1998, s.23).

Özetlemek gerekirse, 20. yüzyılda iktisada temel teşkil eden fayda kuramı karar verme ve seçim araştırmalarında hakim bakış açısı haline gelmiştir. Özü itibariyle de normatif bir kuram olarak işlev görmektedir. Amaçlanan, birey ve topluluklara, faydalarını maksimize edebilecekleri rasyonel kararlar vermelerinde yardımcı olacak modeller geliştirmektir. Rasyonel ve normatif olma fikri, oyun kuramının geliştirilmesi ve yaygınlaşmasıyla zirveye ulaşmıştır.

1.2.1.3. Oyun Kuramı (Game Theory)

Von Neumann ve Morgernstein'in 1947'de yayınladıkları "Oyun Kuramları ve İktisadi Davranış" adlı kitapları ile ortaya koymuş oldukları, karar verme ile ilgili olarak pek çok disipline etki etmiş olan bir yaklaşımdır. Oyun kuramı, rasyonel davranan karar vericilerin arasındaki stratejik etkileşimi açıklamaya çalışan bir kuramdır. Burada stratejik etkileşimden kastedilen, rasyonel davranan her karar vericinin, karşısındaki kişilerin de kendisi gibi rasyonel davranacağını düşünmesidir. Oyun kuramı, çıkar çatışmalarını içeren durumlarda faydanın maksimizasyonu için stratejiler geliştirilmesiyle ilgilenir. Oyun kuramcılar, bir rakiple ya rekabet halinde ya da işbirliği sağlanması gereken durumlarda yaşanan problemlere biçimsel çözümler üretirler. Bu kuramlar insanlara, örgütlere, işletmelere ve toplumlara rasyonel davranmalarında yani istenen sonuçlara ulaşmada doğru araçların bulunmasında yardımcı olmak için tasarlanmıştır (Tallman ve Gray, 1990).

Oyun kuramının temel katkısı, belirli ortak özelliklerin (katılımcıların sayısı ve ödülün sabit bir büyüklükte mi, yoksa değişken mi olup olmadığı) söz konusu olduğu durumlarda hangi seçimlerin mümkün olduğunu -veya olabileceğini- ortaya koymaya yarayan soyut bir matematiksel kuram sağlamak şeklinde olmuştur (Marshall, 1999, s.554).

Ancak oyun kuramı, matematiksel kesinlik ve derinliğine rağmen, görgül yönü bakımından eleştirilmektedir. Özellikle kuramın, ikame kuralı (Eğer A, B'ye tercih ediliyorsa, bu durumda A veya C'yi elde etmenin eşit şansı, B veya C'yi elde etmenin eşit şansına tercih edilir) ve değişmezlik kuralı (alternatifler arasındaki tercih sırası, seçim durumunun farklı sunumu ile değişmez) görgül olarak eleştirilir (Tallman ve Gray, 1990).

Oyun kuramının diğer bir eleştiri noktası ise aktörlerin rasyonel bir seçim yapabilmek için ihtiyaç duyduğu bilgi miktarıdır. Oyun kuramı, tüm olası sonuçların ve sonuçları kontrol eden

değişkenlerin belirlenebileceğini varsayar. Aktörlerin böyle tam bir bilgiye sahip olmaları çok nadirdir. Çoğu seçim durumları risk ve belirsizlik koşulları altında oluşur. Risk terimi bilinen sonuç olasılıkları için, belirsizlik ise bilinmeyen olasılıklar için kullanılır. Risk durumları bir aktörün olasılıkları doğru şekilde yorumlama yeteneğine ilişkin sorular doğurur. Riski fayda kuramına dahil etme çabaları “beklenen fayda” kuramının geliştirilmesine yol açmıştır (Tallman ve Gray, 1990).

1.2.1.4. Öznel Beklenen Fayda Kuramı (Subjective Expected Utility Theory)

Simon'a göre, sosyal bilimlerde son iki-üç jenerasyonun elde ettiği en önemli başarılarından biri, insan doğasının anlaşılmasında kritik bir önem taşıyan rasyonellik kavramının aydınlığa kavuşturulmasıdır. Rasyonelliğe biçimsel yaklaşımın özünü ise öznel beklenen fayda kuramı oluşturur (Vazsonyi, 1990).

Öznel beklenen fayda kuramı, risk ve belirsizlik altında karar verme ile ilgilendir. Öznelliği dolayısıyla psikolojiye, beklenti durumu nedeniyle Bayezyen olasılık kuramına² ve fayda kuramına dayanan bir seçim doktrinidir. Kuramın incelenmesine geçmeden evvel, iktisadi karar vermenin burada vurgulanan iki temel özelliğine dikkat çekmek gerekir. Bunlardan biri olasılık, diğeri ise değerdir. Olasılık, bir olayın oluşma ihtimali olarak hesaplanır ve sayısal bir değerle ifade edilir. Değer ise karar verme sonucunda ortaya çıkabilecek kazançlar ya da kayıplardır. Öznel beklenen fayda kuramından önce anlatılan iktisadi kuramlar, belirlilik altında çalışmakta ve olayın nesnel bir biçimde olasılığı ve değeri hesaplanabilmektedir. Ancak çoğu kişisel karar verme durumunda bireyler, nesnel sayısal değerleri belirleyebilmek için yeterince bilgiye sahip olamamaktadır. Olasılıkta olduğu gibi değerde de, genellikle öznel nicelikler söz konusu olabilmektedir. Kişisel karar sonucu ortaya çıkan çoğu değer, öznel olarak kabul edilir. Çünkü bu değerler kolayca sayısallaştırılamamaktadır. Hatta zaman ve para gibi kolayca sayısallaştırılabilen kavramlar bile kişiden kişiye değişebilmektedir. Bir diğer ifade ile, üzerinde uzlaşma sağlanan bir değerden uzaklaşılabilir. Örneğin, 10 milyon doları olan biri için yüz bin dolar kaybetmek ya da kazanmak çok önemli olmayabilir.

Öznel beklenen fayda kuramının dayandığı varsayımlardan ilki, karar vericilerin davranışlarının amaçlı (purposive) ve hedef yönelimli (goal directed) oluşudur. Ayrıca, karar vericilerin hedefleri ve hedef hiyerarşileri de nispi olarak sabittir (Zey, 1998; Tallman ve Gray, 1990, s.411). Kuramı tanımlayan ana varsayım ise karar vericinin olası tüm durumlara

² Belirsizlik ve risk koşulları altında bireylerin ellerindeki bilgilerle nasıl olasılık tahminleri yapacaklarını tasvir eden kuram.

ilişkin tutarlı tercihler sıralamasına ve dışsal olaylara ilişkin zihninde önceden bir olasılık dağılımına sahip oluşudur (Vazsonyi, 1990). Karar verici bir karar durumuyla karşı karşıya kaldığında, alternatifler için düşündüğü fayda tahmini ile uygulanmalarına ilişkin öznel olasılıkları bir araya getirerek, en yüksek beklenen faydayı verdiği inandığı alternatifi seçecektir (Von Neumann ve Morgernstern, 1947; Crozier ve Ranyard, 1997, s.5; Lewicka, 1997, s.90).

Özetle, öznel beklenen fayda kuramı, olasılık ve faydayı birleştiren bir modeldir. Olasılık bir olayın olma şansıdır. Seçilecek çözüm yolunun uygulanma olanağı ne denli yüksekse olasılığı da o denli yüksektir. Beklenen fayda ise bir çözüm alternatifinin sonucunda elde edileceği varsayılan faydadır/değerdir. Kuram, bir çözüm alternatifinin olasılığı ile uygulanması sonucunda beklenen faydası/değeri ne denli yüksekse, seçilme şansının da o denli yüksek olacağını söyler.

1.2.1.5. İktisadi Karar Kuramına Getirilen Eleştiriler

Öznel beklenen fayda kuramı da diğer iktisadi karar kuramları gibi ciddi eleştiriler almaktadır. Örneğin March (1978), karar vericilerin hedeflerinin dışsal, sabit veya tüm seçim durumlarıyla ilgili oluşunu sorgulamıştır. March'a göre, olaylar hızlı değiştiğinden, hedefler de sürekli değişir. Bu nedenle akılcı davranış her zaman hedeflerin kesin ve açık bir biçimde belirlenmesini gerektirmez. Akıllı bir karar verici, içsel ihtiyaçlarla dışsal talepleri, birden çok isteği ve değişen koşulları içeren süreklilik kazanmış bir süreçte dengeleyebilmelidir. March'ın karar verme sürecinin akıcı ve süreklilik kazanmış yapısına ilişkin bu görüşü, örgütsel araştırmalar tarafından desteklenmektedir (Tallman ve Gray, 1990).

March'ın bu eleştirilerine ek olarak, karar sürecinin pek çok ögesinin, bu analizin kapsamı dışında kalması dolayısıyla, bu çerçevenin eksik olduğu belirtilmektedir. Örneğin, çerçeve, karar durumunun karar verici tarafından nasıl kavrandığı veya yapılandırıldığı hakkında bir şey söylememektedir. Ayrıca, beklenen fayda çerçevesinin, insanların karar verme süreçlerinin detaylarına ilişkin geçerli bir tanımlama yapamadığı da belirtilmektedir (Hastie, 2001, s. 658).

Etzioni'nin beklenen fayda ve rasyonel seçim yaklaşımına getirdiği eleştiri ise seçim faaliyetinin kişisel çıkarlarca yönlendirilmesi varsayımına yöneliktir. Etzioni'ye göre, insanlar sadece kişisel çıkarları söz konusu olduğu için harekete geçmezler; çok daha karmaşık, aynı

zaman da ahlaki veya vicdani düşüncelerin de içinde yer aldığı dürtüler onları harekete geçirir. Özgeci davranışa ilişkin çalışmalar, Etzioni'yi destekler sonuçlar içermektedir (Tallman ve Gray, 1990). Etzioni'nin bu görüşüyle bağlantılı olarak vurgulanan, rasyonel seçim kuramının karar vericilerin güven, güç, otorite, çatışma, kültür gibi çok sayıda karmaşık temellere dayanarak karar vermeleri durumunu açıklamada yetersiz kaldığı iddiası, yazında güçlü bir şekilde savunulmaktadır (Zey, 1998, s.68). Dolayısıyla rasyonel seçim kuramı, içsel olarak tutarlı ve mantıksal olmasına rağmen, karar vericileri sadece bir sığata indirgenmiş, soyut ve aşırı matematiksel ve kural koyucu niteliğinden kurtulup tanımlayıcı bir kuram olamadığı için beşeri karar vermeyi (human decision making) tam olarak açıklayamamaktadır denebilir.

İktisadi karar kuramlarına yönelik en etkili eleştiri Nobel ödüllü davranışsal iktisatçı Herbert Simon'dan gelmiştir. Simon (1957), rasyonel seçim yaklaşımlarının tam veya tama yakın bilgi gerekliliği ve olasılıklı tahmin yapma varsayımlarına karşı çıkmıştır. Simon'ın eleştirilerinin temel çıkış noktası şudur: İnsanların kısıtlılıkları, onların anlamlı olasılık tahminleri yapmalarını ve gerçek anlamda rasyonel bir seçim yapmaları için gerekli olan, geniş ölçekli bilgi işleme faaliyetine vakıf olmalarını imkansız kılar. Tersine, karar vericiler sınırlı bir rasyonellik alanında faaliyet gösterirler. Simon'ın rasyonel seçim yaklaşımlarına yönelik eleştirel bakış açısıyla ivme kazanan çalışmaları, bir sonraki bölümde incelenecek olan davranışsal karar kuramının da başlangıcını oluşturmaktadır.

1.2.1.6. İktisadi Karar Kuramına İlişkin Genel Bir Değerlendirme

İktisadi karar kuramının dünya görüşü, gerçek dünyanın karmaşıklığından soyutlanmış bir karar analizi ve karar vericiyi içerir. Kurama göre, bir eylem ancak fayda ve zararı değerlendirildikten sonra gerçekleştirilir. Analiz birimi, karar verici tarafından alınan bireysel karardır. Birey, niyetli ve amaçlıdır (purposive); yani aktörlerin eylemlerini yönettikleri belirli amaç veya hedefleri vardır. Bir aktör, belirli bir tercihler (değerler ve faydalar) hiyerarşisine dayanan, faydayı maksimize zararı minimize etmeyi veya daha açık olarak aktöre en yüksek net faydayı ve en yüksek oluşma olasılığını vaat eden bir eylemi rasyonel olarak seçecektir. Tercihlerin temelindeki değerler rasyonel seçim kuramcılarını ilgilendirmez. Rasyonel seçim kuramcılarının varsaydığı şey, aktörün tercih hiyerarşisiyle tutarlı olan amaçlara ulaşmak için eylemlerin gerçekleştirileceğidir (Zey, 1998; Carroll ve Johnson, 1990, s.25; Oranasu ve Connolly, 1993, s.16).

Görünen o ki egemen iktisat, akılcı seçim kuramının oldukça soyut ve matematiksel formülasyonlara dayalı bir modelini geliştirerek, iktisadi kararların açıklanmasında kullanır olmuştur. İktisat, kendisini paraya ve pazara dayalı mübadele sistemlerinin normal koşulları içerisinde servet edinmeye ya da maddi ihtiyaçları karşılamaya yönelik eylemleri konu alan, ayrı bir bilim olarak görür. Bundan dolayı akılcı eylem kuramı da, yaşamın ancak bu alanı için geçerli görülebilecek özel bir kurama dönüşmektedir. Oysa bazı sosyal bilimciler, akılcı eylem kuramının değişik versiyonlarının genel bir eylem kuramının temeli işlevini görebileceğini ve bu doğrultuda iktisadi işlemler açısından olduğu kadar, ev içi işbölümünün ya da intihar oranlarının açıklanmasında da yararlanılabileceğini savunmaktadırlar (Marshall, 1999, s.519). Bu görüşün en ateşli savunucularından biri olan Gary Becker (1976), tüm insan davranışlarının fayda-maliyet analiziyle izah edilebileceğini iddia etmektedir. İnsani tüm davranışlar akılcıdır. İntihar etmek, evlenmek veya boşanmak, bir hesap kitabın sonucunda alınmış kararlardır. Bu görüş doğrultusunda, bu kuramsal çerçevenin, sosyolojiye ve antropolojiye mübadele kuramı yoluyla uygulanması çabaları günümüzde hız kazanmıştır. Ancak rasyonel seçim kuramına getirilen eleştirilere değinilirken aktarıldığı gibi, rasyonel seçim kuramının güç, güven, özgecilik, çatışma, kültür gibi sosyal olguları ve etkileşimleri açıklamada etkisiz kalışı, tüm insan davranışlarının iktisadi analizle açıklanabileceği iddiasıyla ters düşmektedir. Bu tezin yazarı da, karar vericilerin davranışlarının, ancak kurumsal ve sosyal ilişkileri ve etkileşimleri temelinde analiz edilebileceği görüşündedir.

1.2.2. Davranışsal Karar Kuramı (Behavioral Decision Theory)

1950'lere değin, iktisadi karar kuramı, bilişsel psikoloji ve sosyal psikoloji alanlarındaki gelişmelerden bağımsız ilerlemiştir. "İktisadi insan" varsayımı ne psikoloji ne de sosyoloji bilimlerinin bulgularını dikkate almayan bir insan modelini temel almaktadır. Halbuki bundan tam 100 sene önce Veblen (1857-1929), bireysel seçimi ele alan standart iktisadi mantığın doğru olmadığını çünkü sosyal etkileri göz ardı ettiğini söylemiştir (Kayaalp, 1987). Klasik iktisadın baş aktörlerinden Jeremy Bentham ise fayda kuramını ilk ileri sürdüğünde, kuramında duygular önemli bir yere sahipti (Loewenstein, 2000; Hanoch, 2002b). Görülen o ki, zaman içinde iktisat disiplini psikolojik ve sosyolojik bulguları analizine katmak yerine dışlamayı tercih etmiştir.

Psikolojik kavramların karar analizine entegre edilmesi çalışmalarına öncülük eden kişi Herbert Simon'dır. Simon, 50 seneden fazla bir zaman boyunca beşeri karar verme (human decision making) konusunun mikro çalışmalarına odaklanmıştır (Schwartz, 2002).

Davranışsal karar kuramının temel fikirlerini oluşturmuş ve çalışmaları aynı zamanda iktisadi analizin davranışsal yaklaşımına önemli katkılar sağlamıştır. Simon'ın çalışmaları iktisat disiplininde "davranışsal iktisat" veya "iktisadi psikoloji" diye bilinen dallarının geliştirilmesine de öncülük etmiştir.

Davranışsal karar kuramı, egemen iktisadi görüşten farklı olarak, bireylerin her zaman tam olarak rasyonel olmadıklarını ve bazen rasyonel olmayan hareketlerde bulduklarını, bunların da son derece normal davranışlar olduğunu söyler. Simon, bu durumu "örgütlerde yöneticiler, niyet etmelerine rağmen tam olarak rasyonel olamazlar" şeklinde ifade etmiştir (Kayaalp, 1987, s.37). İktisatta rasyonel, egoist bireylerin ortaya çıkışı, toplumda iktisadi bireylerin birbirlerinden hiç etkilenmediği fikrine bağlıdır. Kendi çıkarlarını önceleyen kişiler, toplumdan hiç etkilenmeksizin karar verir ve uygulamaya geçerler. Buna karşılık davranışsal karar kuramı, bireylerin gerek inanç, beklenti, amaç ve değerler gibi içsel zihinsel süreçlere sahip olmaları gerekse sosyal sistemin bir parçası olmalarından dolayı toplumdan ve diğer gruplardan etkilendiklerini savunur (Baloğlu, 2002, s.116-130).

1.2.2.1. Davranışsal Karar Kuramının İnsan Doğası Varsayımı

Davranışsal karar kuramcıları, insan doğasının rasyonel seçim yaklaşımlarında varsayılandan farklı ve daha kapsayıcı bir modelle açıklanması gerekliliğinin üzerinde durarak, şu şekilde bir tanıma gitmişlerdir:

İnsan davranışı bireyin, tanımlanmış davranışsal alternatifleri arasından bilinçli veya bilinçsiz seçimlerini ifade eder. Bu tür seçimlere, güdüler, hedefler, tutumlar, sosyal normlar ve rol beklentileriyle, beklenen pozitif/negatif yaptırımlar ve diğer çevresel faktörler rehberlik eder (Wild'dan aktaran Wagner-Tsukamoto, 2003, s.50).

Simon ise kısıtlı kişisel çıkar, özgecilik ve grup bağlılığı kavramları yoluyla "iktisadi insanı" davranışsal açıdan yeniden tanımlamıştır. Ona göre kişisel çıkar hesabı görgül olarak yanlış ve örgütsel davranışın insani özelliklerden arındırılmış şeklidir (Wagner-Tsukamoto, 2003, s.139).

Psikolojik insan (homo psychologicus) veya sosyolojik insan (homo sociologicus), rasyonel bir karar verici değildir. Tam tersine o, "esas olarak duygularına ve değer yargılarına

dayalı olarak karar verirken, nadir olarak mantıksal-görgül bulgulara dayanır. Mantıksal-görgül olmayı arzuladığı sınırlı durumlarda dahi kısıtlı entelektüel yetenekleri dolayısıyla kararları rasyonel dışı kalır” (Etzioni’den aktaran Tomer, 2001, s.289).

1.2.2.2. Sınırlı Rasyonellik (Bounded Rationality)

Sınırlı rasyonelliği Simon, 1950’lerin ortalarında tam rasyonellik varsayımına dayanan klasik karar kuramına alternatif olarak geliştirmiştir. Sınırlı rasyonelliğin temel nosyonu, bireylerin rasyonel olmaya niyetli olduklarıdır (intendedly rational) (Simon, 1957, s.xxiv). Karar vericiler, rasyonel olmaya çalışsalar bile sınırlı bilişsel kapasiteleri ve eksik bilgi ile kısıtlanırlar. Dolayısıyla eylemleri, en üst düzeydeki niyet ve çabalarına rağmen, tam olarak rasyonel olmaktan uzak olabilir (March, 1994, s.9; Wagner-Tsukamoto, 2003, s.125).

Simon’a göre sınırlı rasyonellik fikri, karmaşık gerçekliğin problem çözme süreçlerinde ele alınabilecek kadar basit bir gerçeklik modeline indirgenmesine yönelik bilişsel bir ihtiyacı yansıtmaktadır (March ve Simon’dan aktaran Wagner-Tsukamoto, 2003, s.51). Çünkü tam rasyonellik, sınırsız bir bilişsel kapasite ve yetenekler gerektirir. Tamamıyla rasyonel insan, tüm matematiksel problemlerin çözümlerini bilen ve ne kadar zor olursa olsun tüm hesaplamaları anında yapabilen hayali bir kahramandır. İnsanoğlu gerçekte çok farklıdır. Bilişsel kapasiteleri oldukça sınırlıdır. Simon (1957), March (1994, s.10), Bazerman (1998, s.4-5) ve Carroll ve Johnson’ın (1990, s.26) çalışmaları, karar vericilerin aşağıda kısaca özetlenen bilişsel kısıtlılıklarla karşı karşıya olduklarını göstermektedir.

Dikkat problemleri: Bireylerin zaman ve dikkat yetenekleri kısıtlıdır; her şeye ilk planda dikkat etmek mümkün değildir; fazla sayıda sinyal alınır; kararlar ilgili pek çok şey vardır; bu nedenle de dikkat kıt kullanılır.

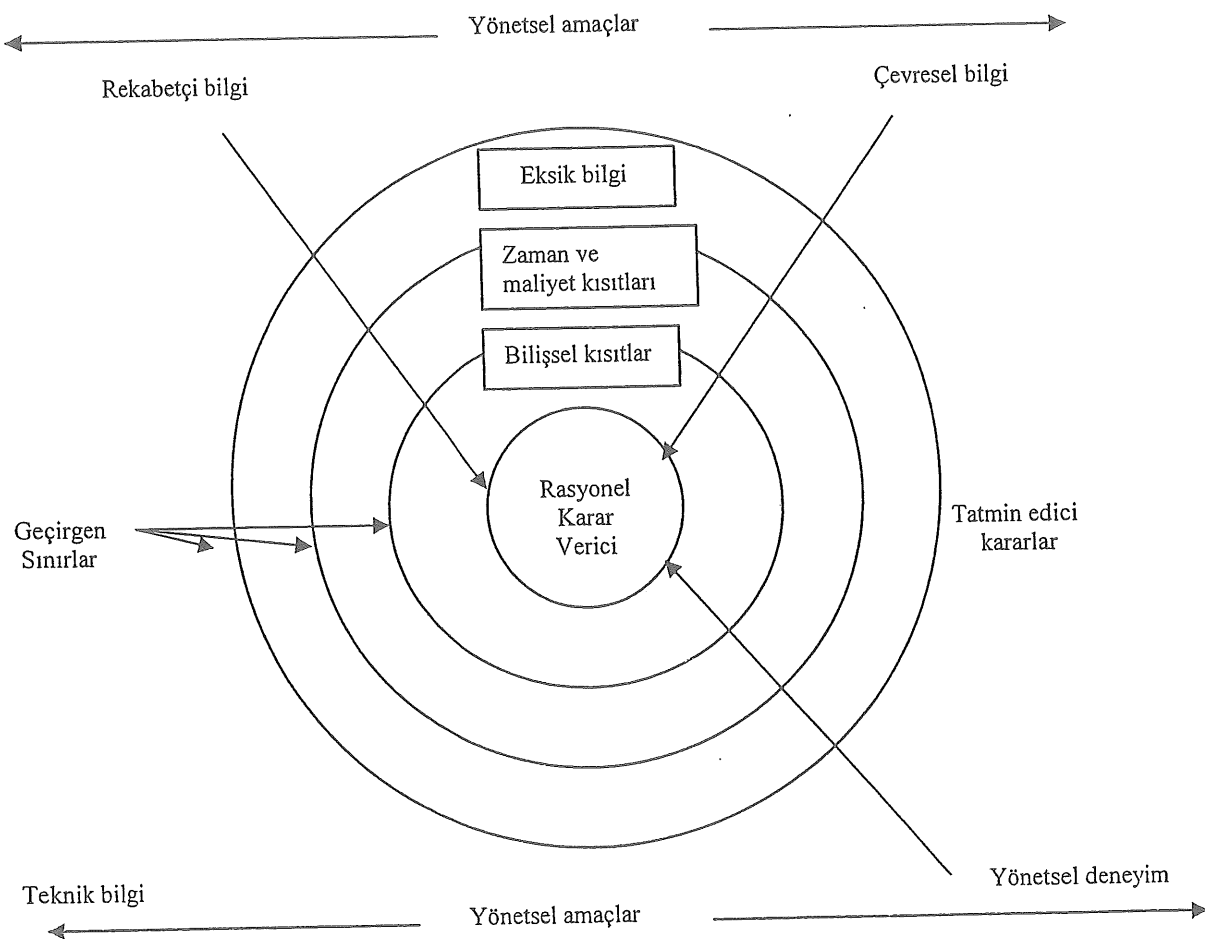
Hafıza problemleri: Kişilerin ve örgütlerin bilgiyi depolama yetenekleri kısıtlıdır; hafızalar yanlıtır; kayıtlar saklı tutulmaz; tarihte yaşananlar tam olarak kayıt edilmez; daha da kısıtlı olan, kişi ve örgütlerin depolanan bilgiyi geri çağırma süreçleriyle ilgilidir; önceden öğrenilen tecrübeler uygun zamanlarda en güvenilir şekilde geri çağırılamaz.

Kavrama problemleri: Karar vericilerin kavrama yetenekleri de kısıtlıdır; olayların nedensel bağlantılarına ve dünyanın buna ilişkin özelliklerine ilişkin çıkarımlar oluşturmak için bilgiyi organize etme, özetleme ve kullanmada güçlük çekerler; ilgili bilgiye sahiptirler

ama onun ilgili oluşunu görmede çoğunlukla başarısız olurlar; uygun bir yorum yapabilmek amacıyla, sahip oldukları bilginin farklı bölümlerini ilişkilendirmek konusunda başarısız olurlar.

İletişim problemleri: Karar vericilerin bilginin iletimi, karmaşık ve uzmanlaşmış bilginin paylaşılması konusundaki yetenekleri de kısıtlıdır; farklı kişiler dünyanın basitleştirilmesi için farklı çerçeveler kullanırlar.

Karar vericiler, bu bilişsel kısıtların dışında eksik bilgi, zaman ve maliyet kısıtlılıkları ile de başa çıkmak zorundadırlar. Şekil 1.2'de sınırlı rasyonellik modelinde bu kısıtlılıkların karar verici üzerindeki etkisi gösterilmiştir.



Şekil 1.2. Sınırlı Rasyonellik Kavramı

(Kaynak: Harrison, 1981, s.55'den uyarlanmıştır)

Sınırlı rasyonelliğin tanımlanmasında iki kavram temel nitelik taşır: *Arama ve tatmin etme*. Eğer karar verici seçim alternatiflerini önceden bilmiyor ve bunlarla ilgili tam bilgiye sahip değilse, yapması gereken bunları aramaktır. Dolayısıyla, kısmi rasyonellik modeli *arama* faaliyetine dayanır. İkinci olarak karar verici optimize etme davranışı sergilemek yani en iyi

alternatifi seçmeye çalışmak yerine zihninde ne kadar iyi bir alternatif bulacağına ilişkin bir *beklenti* (aspiration) düzeyi oluşturur. Ne zamanki seçimle ilgili bir alternatif, kafasındaki beklenti düzeyiyle eşleşir, aramayı bırakır ve o alternatifi seçer. Simon, bu seçim moduna *tatmin etme* adını vermiştir. Beklenti düzeyi kavramı köklerini psikolojik kuramlardan alır. Statik değildir ve karar vericinin değişen tecrübelerine göre artar veya azalır. Pek çok alternatifi olduğu bir karar verme ortamında beklentiler artarken, daha çetin karar verme durumlarında örneğin kriz ortamlarında azalır (Simon, 1978, 356).

Özetlenecek olursa, insan zihninin yeteneklerinin sınırlı olması yüzünden, birey karar verirken, zihninde karmaşık bir sorunun basit bir modelini kurar. Bu model, problemin ancak temel özelliklerini içine alır. Klasik iktisadi rasyonel insan modelinde kararlar optimal kararlardır; yani karar veren bütün alternatifleri ve sonuçlarını bilir, bunları değerlendirebilir. Oysa, tatmin edici kararda ancak tatmin edici alternatifler bulunur, bunlar arasından bir tercih yapılır. Böylece, karar veren bir insanın davranışındaki rasyonalite, sınırlı bir rasyonalitedir. Rasyonel seçim ve sınırlı rasyonel seçim davranışına yönelik şu örnek, aktarılanları açıklayıcı niteliktedir: Saman yığnında bir dikiş iğnesi arayan iktisadi insan bütün yığını arar, bulduğu bütün iğneleri toplar, birer birer dener, hangisi daha uygunsa onu kullanır. Halbuki sınırlı rasyonellik fikriyle hareket eden insan, bir iğneyi bulunca onu dener, işine geliyorsa onu kullanır, gelmezse başka bir tane arar (Onaran, 1971, s.56).

Sınırlı rasyonellik ve tatmin etme kuramları yargının rasyonellikten saptığının belirlenmesinde önemlidir, ancak yargının nasıl yanlı hale geldiğine ilişkin bir şey söylememektedir. Simon'ın çalışmasından 15 yıl sonra, bilişsel psikologlar Kahneman ve Tversky, yargıyı etkileyen sistematik öneğilimler üzerine önemli sayıda araştırma yaparak davranışsal karar vermeye ilişkin modern anlayışın geliştirilmesine ivme kazandırmışlardır. Kahneman ve Tversky'nin çalışmaları, insanın belirsizlik ve risk karşısında sistematik olarak ve rasyonel olma varsayımı ile bağdaşmayan bir biçimde davranabildiklerini göstermiştir. Rasyonel modelin işaret ettiği optimal kararlarla gerçek kararlar karşılaştırıldığında, karar vericinin sistematik hata ve öneğilimler gösterdiği tespit edilmektedir (Bazerman, 1998; Kahneman vd., 1982; Carroll ve Johnson, 1990). Örneğin, gerçek yaşamdaki karar vericiler, kesin olmayan olası durumları her zaman olasılık yasalarına göre değerlendirmezler ve bazen beklenen fayda maksimizasyonu ilkesini ihlal edecek kararlar verirler. Kahneman ve Tversky'nin ilk araştırmalarının temel nosyonu, insanların genelde iktisadi ve olasılıklı yargılar içeren durumları tam olarak analiz edemediklerini söyler. Bu tür durumlarda karar verirken bireyler, çeşitli başparmak kuralları (rules of thumb) veya basitleştirici stratejilere

dayanırlar. Bu basitleştirici stratejiler “kısa/kestirme yollar” (heuristics) olarak adlandırılmaktadır. Bunlar yargılarımızı örtük olarak yönlendiren standart kurallardır. Kararları çevreleyen karmaşık çevreyle başa çıkma mekanizması olarak iş görürler (Bazerman, 1998, s.5; RSAS, 2005).

1.2.2.2.1. Kısa/Kestirme Yollar (Heuristics)

Araştırmacılar, Simon’un kısmi rasyonellik modelini destekler biçimde “insanların karar verirken alternatiflerin değerlerinin ve olasılıklarının değerlendirilmesindeki güçlükleri azaltmak için kısıtlı sayıda kısa yollara başvurduklarını” iddia etmektedirler (Gore, 1995; Zey, 1998, s.96). Simon ve Newell, kısa yolun tanımını “bir çözüm yolunun aranması sürecinin indirgenmesine katkıda bulunan herhangi bir kural” şeklinde yapmışlardır (Schwartz, 2002, s.182; Harrison, 1981, s.350). Bilişsel psikolojinin göz önüne serdiği bu kestirme yolları aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz (Budak, 2000; RSAS, 2005, s.15; Zey, 1998, s.96; Vazsonyi, 1990, s.320-321; Carroll ve Johnson, 1990, s.26):

Temsil edilebilirlik kısayolu (representativeness heuristic): Buna göre, karar vericiler düşünme sürecinde bir hipotezin doğru olma veya bir örneğin belli bir kategoriye ait olma olasılığını, diğer bilgilerden bağımsız olarak, örnek ile prototipi veya ait olduğu kategori arasındaki benzerliklere bakarak değerlendirmeyi ve söz konusu örneğin ilgili prototipin veya kategorinin temel özelliklerini temsil edip edemediğini belirlemeyi içerir.

Referans noktalı uyarılama kısa yolu (anchoring and adjustment heuristic): Karar vericilerin yargılarını bazı öncül değerlere dayandırdıklarını ifade eder. İnsanlar ihtimal hesabı değerlendirmelerini, bir ön değer (referans noktası) alıp buna uyarlayarak yaparlar.

Bulunabilirlik kısa yolu (availability heuristic): Karar vericinin bir olgunun ortaya çıkma ihtimalini veya önemini hatırlanabilme kolaylığına göre değerlendirmesini sağlayan bir karar verme kuralıdır. İnsanlar göze çarpan ve kolaylıkla hatırlanan bilgiye daha yüksek değer biçerler. Bilişsel psikolojinin genel bir bulgusu, tanışıklığımız olmayan bilgiye göre, tanışık olduğumuz bilgilere bellekten daha kolay ulaşılabilir ve bunların daha gerçek ve ilgili olduğuna inanılıyor oluşudur. Örneğin, kişinin çevresinde boşanmış arkadaşlarının oluşu, boşanma oranının yüksek olduğunu düşündürtebilir.

1.2.2.2.2. Öneğilimler (Biases)

Kısa yollar tartışması, bireylerin karar vermenin bilgi işleme taleplerini azaltmak için baş parmak kuralları geliştirdiklerini iddia etmektedir. Bu kurallar yöneticilere/karar vericilere karmaşık problemlerle başa çıkmakta etkili yollar sağlamaktadır. Ancak kısa yollar, aynı zamanda, sistematik olarak öneğilimli sonuçlar üretmelerine de neden olabilmektedir. Bilişsel bir öneğilim, kısa yolların birey tarafından, karar vermede uygun olmayan biçimde kullanılması durumlarını ifade etmektedir (Bazerman, 1998, s.11). Davranışsal karar vermeye katkı sağlayan bilişsel psikoloji, bu alana, insan bilişinin kısıtlılıkları ve bilişsel öneğilimlerine ilişkin önemli bilgiler kazandırmıştır.

Karar vermeyle ilgili olarak bilişsel psikoloji yazınında yer alan öneğilimleri şu şekilde özetleyebiliriz (March, 1994, s.12-14; Carroll ve Johnson, 1990, s.26-27; Vazsonyi, 1990):

Bilişsel basitleştirme (cognitive simplification): Karar vericiler bir seçim sürecine girmeden önce, az sayıda ipucunu kullanmak ve bunları basit bir biçimde birleştirmek yoluyla problemleri düzenlemek ve basitleştirmek eğilimindedirler. Karmaşık problemler veya durumlar basitleştirilir. Bilgi arama, bazı mevcut bilgiyi gözden çıkarma veya bilginin işlenmesini azaltarak basitleştirilir.

Hayal etme (Imagining): Karar verici eylemlerin, sonuçların ve olasılıkların gerçekçi bir görüntüsünü (realistic image) kafasında canlandırır. Problemin nasıl oluşacağına, sonra modelin nasıl işleyeceğine ve nasıl çözüleceğine ilişkin çeşitli senaryolar zihinsel olarak değerlendirilir. Kafada canlandırma gücü deneyim ve öğrenme ile geliştirilebilir.

Ayrıştırma (Decomposition): Karar vericiler büyük problemleri problemi oluşturan unsurlara indirgemeye çalışırlar. "Problemin farklı unsurlarının tek tek çözümlenmesi global probleme ilişkin kabul edilebilir bir çözüm yolunun doğmasına yol açar" savından yola çıkarlar.

Kısa yollar (Heuristics): Karar vericiler karşılaştıkları durumun içerdiği örüntüleri belirleyerek, bu duruma uygun davranış kuralları uygularlar. Kısa yollar karar verici için değerlidir, çünkü çabadan tasarruf etmelerini sağlarlar ve bilişsel kısıtlılıklar kapsamında verilen kararları kolaylaştırırlar. İkinci bir işlevleri ise karar vericilerin zor kâr/zarar kazanç/kayıp (trade-offs) durumlarını önlemelerine olanak tanırırlar.

Problemlerin çerçevesi (Framing of Problems): İnsanlar karşılaştıkları durumlara onları yorumladıkları şekliyle tepki gösterirler. Psikologlar insanların karar problemlerini ve unsurlarını belirlemek için kullandıkları çerçevelerden bahsetmektedirler. Kararlar, ilgilenilecek problemi tanımlayan inançlarla, toplanması gereken bilgi ve değerlendirilmesi gereken boyutlarla çerçevesizdir. Karar vericiler kendilerine bir problemde hangi perspektifin kullanılması gerektiğini, hangi soruların sorulması gerektiğini söyleyen paradigmaları benimserler. Bu tür çerçeveler dikkati odaklar ve analizi basitleştirir. Karar vericiler dikkatlerini farklı alternatiflere ve farklı tercihlere yönlendirirler. Örneğin problem, kârın sürdürülmesi olarak çerçevesiz verildiğinde verilen karar başka, pazar payının sürdürülmesi olarak çerçevesiz olduğunda başka olacaktır. Veya eğer bir gün sonrasında hava durumu yağmur yağma ihtimalini % 50 gösteriyorsa, izleyicilere % 50 yağmur ihtimali var demek yerine % 50 güneş ihtimali var demenin insanlar üzerindeki etkisi farklı olacaktır.

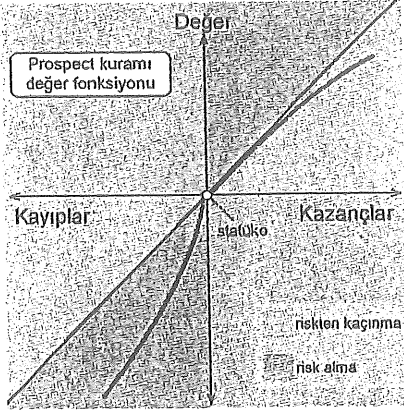
1.2.2.3. İhtimal Kuramı veya Değer Kuramı (Prospect Theory)

Kahneman ve Tversky'nin (1979) çalışmaları, insanın belirsizlik ve risk karşısında sistematik olarak ve geleneksel iktisadi kuramın rasyonel olma varsayımı ile bağdaşmayan bir biçimde davranabildiklerini göstermiştir. Yazarların geliştirmiş oldukları ihtimal kuramı, sınırlı rasyonellik fikri üzerine geliştirilmiş bir kuramdır. Bireylerin kararlarının beklenen fayda modelinden farklılaşan yönlerini içeren belirsizlik altında karar vermenin tanımlayıcı (descriptive) bir modelidir. Kuramda psikolojinin etkileri çok güçlü olmasının yanında, sağlam bir matematiksel temel de belirleyicidir.

İhtimal kuramının karar verme konusuna olan katkısını, beklenen fayda kuramından farklılaştığı yönleri incelemek suretiyle ele almak konuyu daha açıklayıcı olacaktır.

İhtimal kuramı ile beklenen fayda kuramının farklılaşma noktalarından biri, ihtimal kuramındaki "fayda" nosyonunun yerini "değer" nosyonunun almış olmasıdır. Fayda genel olarak net varlık (wealth) bakımından tanımlanırken, değer, kazançlar ve kayıplar bir referans noktasından sapmalar bakımından tanımlanır. Ayrıca kayıplar için değer fonksiyonu kazançlar için değer fonksiyonundan farklıdır. Şekil 1.3'de görüleceği gibi, kayıplar için değer fonksiyonu (yatay eksenin altında kalan eğri) dışbükeydir ve nispi olarak daha diktir. Tersine, kazançlar için değer fonksiyonu (yatay eksenin üstünde kalan eğri) içbükeydir ve kayıp değer fonksiyonu kadar dik değildir. Bunun bize anlattığı, kayıplar, kazançların bizi

kayıp, 5000 YTL'lik bir kazancın bize vereceği mutluluktan daha fazla üzüntü duymamıza neden olur.



Şekil 1.3. İhtimal Kuramı

Beklenen fayda kuramından farklı olarak ihtimal kuramı, tercihlerimizin, bir problemin nasıl çerçvelendiğine bağlı olarak yapıldığını söyler. Eğer bir referans noktası, bir sonucun kazanç olarak görülmesi şeklinde tanımlanırsa, değer fonksiyonu konkav olacaktır ve karar vericiler riskten kaçınma eğilimi göstereceklerdir. Öte yandan, referans noktası bir sonucun kayıp olarak görülmesi şeklinde tanımlanırsa, değer fonksiyonu konveks olacaktır ve karar vericiler risk alma eğilimi göstereceklerdir.

İhtimal kuramı, beklenen fayda kuramından alternatiflerin sonuçlarına yüklenen olasılıkların değerlendirilme yolu bakımından da farklılaşır. Klasik fayda kuramında %50'lik bir kazanç olasılığında bahsedilirse, karar vericiler bunu dosdoğru %50'lik kazanç olasılığı olarak değerlendirirler. İhtimal kuramında ise karar vericilerin tercihleri, "karar ağırlıklarının" (decision weights) bir fonksiyonu olarak ele alınır ve bu ağırlıkların her zaman olasılıklarla örtüşmediği varsayılır. Burada ifade edilmek istenen, karar vericilerin genellikle küçük olasılıkları abarttıkları, büyük olasılıklara ise gereğinden daha az değer verdikleridir. Karar ağırlığı kavramının, insanların iyi bir nedenleri olmasa bile belirlenen olasılıkları çarpıttıklarını ima eden SEU kuramına göre çok daha işlevsel olduğu görüşünü paylaşan çok sayıda araştırmacı vardır (Plous, 1993, s.95-98; Thaler, 2000, s.231; Crozier ve Ranyard, 1997, s.7).

Özetlenecek olursa, belirsizlik koşulları altında karar veren bireyler tipik olarak olası bir durumun nihai varlık durumlarında yarattığı etkiyi izlemek yerine bir referans noktası olarak, seçilecek olan eylem yolunun bu referans noktasından kayıp veya kazanç anlamında değişip

değişmediğine bakarlar. Ayrıca, seçim durumlarının nasıl çerçevenilmiş olduğuna duyarlıdırlar. Kazanç durumlarında riski önleme (kazancı koruma), kayıp durumunda ise risk alma (kaybı önleme) yönünde eğilim gösterirler.

1.2.2.4. Davranışsal Karar Vermenin Diğer Psikolojik Kuramları³

Bilim adamları, insan beyninin duyumsal (sensory) bilgiyi girdi olarak alan, çeşitli şekillerde dönüştüren, saklayan, analiz eden, birbirine bağlayan, karar kurallarıyla ilişkilendiren ve sonuç olarak davranış dediğimiz eylemlere dönüştüren karmaşık bir işlemsel mekanizma, bir sistem olduğunda uzlaşmaktadırlar.

Psikolojide özellikle de bilişsel psikolojide insan, genel olarak mevcut enformasyonu bilinçli ve rasyonel bir biçimde kodlayan ve yorumlayan bir sistem olarak algılanır. Fakat diğer daha az bilinçli faktörlerin de insan davranışını sistematik biçimde kontrol ettiği varsayılır. Bir diğer ifade ile davranışın sadece gözlenen yanıyla açıklanamayacağı, altta yatan zihinsel olaylar, temsiller, inançlar düzeyinde de açıklanması gerektiği savunulur. İçsel teşviklerin/güdülerin insan davranışını şekillendirmede rol oynadığını iddia eden bu karmaşık bakış açısı, karar vermeye ilişkin tüm kuramsal gelişmeleri etkiler hale gelmiştir (RSAS, 2005, s.11). Buna göre, interaktif bir süreç dahilinde duyuusal bilgilerin örgütlenmesi ve analiziyle ilişkili “*algılama*” ve doğdukları şekliyle ortaya çıkan durumları yorumlayan “*zihinsel modeller veya inançlar*” bu faktörlerden ikisidir. İçsel güdüler, örneğin karar vericinin ruh halini yansıtan “*duygular*”, bir sorunun çözümüne akıl yürütmeden ulaşılmasını sağlayan gizli mekanizmaları ifade eden “*sezgiler*” ve kişinin çevresindeki fenomenlere ilişkin oldukça istikrarlı yargısal psikolojik eğilimlerini ifade eden “*tutumları*”, kişinin kararını etkileyen faktörlerdendir (Crozier ve Ranyard, 1997, s.17). Ayrıca, *önceki kararların belleği ve sonuçları*, karar verme üzerinde etkiye sahip kritik bilişsel fonksiyonlar olarak hizmet görür (RSAS, 2005, s.12).

Tüm psikolojik kuramları burada ele almak tezin sınırlarını aşmaktadır. Ancak tezin kavramsal çerçevesinde yer alan rasyonel olmayan karar modellerinin duygular ve sezgiler gibi psikolojik faktörleri barındırıyor oluşu, duyguların ve sezgilerin karar verme üzerindeki rolünü incelemeyi zorunlu kılmaktadır.

³ Karar vermenin psikolojik kuramlarına ilişkin detaylı bilgi için bakınız: Abelson, R.P. ve Levi, A., Decision making and decision theory”, The Handbook of Social Psychology, Der. Lindzey, G. ve Aronson, E., 231-309, Random House, NY, 1985.

1.2.2.4.1. Karar Vermede Duyguların Rolü

1.2.2.4.1.1. Duygular Mantığa Karşı

Geleneksel düşüncede duygu ve mantığın birbirinden ayrılan, birbirinin zıddı kavramlar olduğu kabul edilir (Weiss, 2000). Bu görüş köklerini Yunan felsefesi ve dininin uzantısı olan Avrupa felsefesi ve dininden alır. Buna göre mantık ilahi bir armağandır. İnsanı hayvandan ve diğer varlıklardan ayırır (Howard, 1993). Modern felsefenin kurucularından sayılan Descartes, “Ruhun Tutkuları” adlı yapıtında, “hayvansal eğilimlerin düşünce, akıl ve iradeyle denetlenmesi bizi insan yapan şeydir” der (Damasio, 1998). Kartezyen felsefenin izleyicilerinden Kant da pratik akıl/mantık bağlamında duyguları aşağılayarak, hastalıklı bir durum olarak görmüştür (Solomon, 1977). Bu görüşlere karşı David Hume, mantığa yönelik eleştirilerinde duyguların gerekliliğinden dem vurur. Ona göre, mantık hiçbir zaman bir motivasyon unsuru olmamıştır ve olamaz; sadece bir rehberdir. Duygular ise -kendi deyişiyle tutkular- kişilerin temel arzu ve amaçlarını belirginleştirir. Mantık sadece bunlara nasıl ulaşılabileceğini gösterir (Howard, 1993).

Duygu ve mantığın zıtlığı dikotomisi karar kuramlarının da geleneksel görüşünü şekillendirmiştir. Karar kuramları geleneksel olarak “seçim davranışını” bilişsel ve rasyonel bir süreç olarak ele alırlar; insanlar bireysel anlamda sahip oldukları değerleri tanımlar, hedeflerini çizer ve bu hedeflere ulaşmak için eylemlerde bulunurlar (Mellers vd., 1997). Bu süreçte duyguların doğrudan bir rolü olmadığı varsayılmış ve yargıların üzerinde bağlamsal bir etkiye sahip, bir arka plan değişkeni olarak ele alınmıştır (Pham, 1998). Hatta duygular karar süreçlerinde rol oynadığında, etkilerinin bozucu ve kararları irrasyonel yapma eğilimli olduğu savunulmuştur (Isen ve Means, 1983; Hanoch, 2002b; Loewenstein, 2000; Chown vd., 2002).

Ancak son dönemde psikoloji disiplininin çeşitli alanlarında (sosyal psikoloji, bilişsel psikoloji, nöropsikoloji, nörobiyoloji vd.) yapılan araştırmalarda duygu ve mantığın, hislerle düşüncelerin arasında güçlü bağların olduğu keşfedilmektedir (Weiss, 2000; Zajonc, 1980). Pek çok araştırmacı tarafından çalışmalarına atıfta bulunulan nörolog Antonio R. Damasio (1998), “gündelik kararları duygulara dayalı olarak vermek bir istisna değil bir kuraldır” demektedir. İnsanlar karar alırken alternatiflerin artı ve eksi yönlerini değerlendirerek rasyonel bir şekilde davrandıklarına kendilerini inandırır. Aslında bu nadir olarak gerçekleşen bir durumdur. Çok sık “Ben X yönünde karar aldım” demek, “Ben X’i seviyorum” demekten başka bir şey değildir. Çoğu zaman alternatifler hakkında topladığımız

bilgi bize karar verme aşamasında değil, kararı verdikten sonra onu doğrulamamızda yardımcı olur (Zajonc, 1980).

1.2.2.4.1.2. Duyguların ve Bilişin Nörofizyolojisi

Bilim adamları beynin bilgiyi nasıl işlediği, depoladığı ve geri çağırdığı üzerinde çalıştıkça, duygu ve mantık arasındaki bağı ilişkin kanıtlar da artmaktadır. Duygunun ve bilişin işlendiği yerin beynin aynı alanları olduğu keşfedilenler arasındadır. Çok kabaca da olsa duygu ve bilişin beyinde fizyolojik olarak nasıl oluştuğuna bakmak bu bağlantıyı daha net kavramamızı sağlayabilir.

Anatomik olarak beyin kabaca sağ ve sol yarım küreler olmak üzere iki bölümden, bu bölümleri birbirine bağlayan korpus kallozumdan ve derin yarıklarla birbirinden ayrılan dört loptan oluşur. Beynin korteks denen dış kabuğu 10 milyardan fazla sinir hücresi içerir (Budak, 2000). İnsan beyinde akıl yürütmek adı verilen amaca yönelik düşünme sürecine ve karar vermek denilen, özellikle kişisel ve sosyal alanlarda ağırlığı olan tepki seçimine yol açan bir sistemler kümesi olduğu ve aynı sistemler kümesinin duygu ve hislerle ilgili olduğu belirtilmektedir (Damasio, 1998, s.81). Bu sistemler kümesi limbik sistem, talamus, hipokampus, amigdala, hipotalamus gibi beyin yapılarını⁴ içermektedir. Bilişin ve duyguların oluşumu ve ilgili beyin sistemleri arasındaki etkileşimli işlevlerinin prefrontal yani ön alın korteksinde gerçekleştiği bilinir. Dış çevreden gelen bütün duyu sinyalleri (stimulus), beynin tabanında yer alan talamus adı verilen beyin ile vücut arasındaki sinyal alışverişinde bir tür röle istasyonundan geçer. Buradan bu bilgiler beyin korteksinin ilgili alanlarına dağılır. Öncelikle bilgi, beynin duygu uyarılma sistemlerinden geçerek değerlendirilir (Weiss, 2000). Bu değerlendirmeyi yapan sistem amigdala'dır. Amigdala, duygusal bilgiyi işleyen ağ yapılarının en önemli unsurudur. Amigdalanın yaptığı şey, özet olarak kişinin duyum (sensory) alanında yeni bir çevresel uyarı belirlediğinde, bunun hızlı bir değerlendirmesini yapmak ve beynin kalanına, uyarıcının bir tehlike mi yoksa tersine organizma için olumlu bir kazanç/fayda mı getireceğine ilişkin bilgi vermektir. Amigdala organizma için neyin iyi neyin kötü olduğunu doğuştan var olan ve sonradan deneyimle kazanılan duygular yoluyla bilir. Bilgiye ilişkin bu değerlendirme yapıldıktan sonra kişi otomatik olarak bir dizi tepki vererek bilgiyi işler. Bu tepkiler örneğin bir tehlike durumunda davranışsal (bağırma, koşma), fiziksel (kalp atışının hızlanması), endokronik (adrenalin hormonunun artışı) veya sinir sistemine

⁴ Bu yapıların ve birbirleriyle ilişkilerinin fizyolojisini incelemek tezin sınırlarını aşmaktadır, ancak ilgilenenler Damasio (1998) veya Ledoux (1998) dan detaylı bilgiye ulaşabilirler. Ledoux'un referansı: LeDoux, J., The Emotional Brain, Orion Books Ltd., 1998, Phoenix.

ilişkin (algının keskinleşmesi) tepkilerdir. Kısaca, duygular dikkatimizin aktif hale gelmesine, ardından bellek ve problem çözme davranışının gerçekleşmesine yol açar (Simon, 1998).

1.2.2.4.1.3. Duyguların Karar Vermede Bilişsel Rehberlik Rolü

Damasio'ya göre duygular bir lüks değildir. Bilişsel rehberlik rolünü üstlenmişlerdir. Damasio, duyguların rasyonelliğine ilişkin iddialarını kanıtlamak için karşılaştığı hasta vakalarından yararlanmıştı. Buna göre, beyinlerinin duygu ve bilişin gerçekleştiği bölümlerinde (alın korteksinde) veya ilgili sistemlerinde (örneğin amigdalada) hasarlar meydana gelen hastaların duyguları nötr hale gelmektedir. Dolayısıyla bilişsel yeteneklerini sürdürmelerine rağmen, kendi yaşamlarını idame etmelerine yarayan karar alıp uygulama yetilerini kaybetmektedirler. Hastaların duygularını kaybetmiş olduğu iddiasının bir dayanağı, vakaların o güne değin öğrenmiş oldukları sosyal kural ve adetlere göre davranmayı bırakmaları, örneğin utanma duygusunu yaşamamaları, argo konuşmaya tereddüt etmemeleri, disiplinsizlikleri, kabalığı normal davranış modu olarak görmeleridir. Ayrıca vakalarda yaşamış oldukları trajediyle ilgili acı duyma, üzüntü, sabırsızlık, sıkılma gibi duyguların hiçbiri izlenmemiştir. Hastalara tiksindirici veya korkutucu resimler gösterildiğinde normal bir insanın vereceği tepkileri vermemektedirler. Bu tür hastalar ayrıca gereksiz detaylar üzerinde sonu gelmeyecek şekilde zaman harcamaktadırlar. Damasio (1998, s.197), karar verme rasyonelliklerinin eksikliğine örnek olarak bir hastasıyla aralarında randevu gününün kararlaştırılmasıyla ilgili geçen diyalogu gösteriyor:

Hastama iki seçenek sundum, her ikisi de bir sonraki ay içinde ve birbirinden birkaç gün aralıktıydı. Hastam cep ajandasını çıkardı ve takvimini incelemeye başladı. Yaklaşık yarım saat boyunca, hasta bu iki tarihe uygun düşen ve düşmeyen gerekçelerini sıraladı: Daha önce verilmiş sözler, başka randevulara yakın olması, olası hava koşulları, basit bir randevu için akla gelebilecek her şey. Sonuçsuz yarar-zarar analizleriyle bizi canımızdan bezdirdi. En sonunda olabildiğince sakin bir tavırla önerdiğimiz ikinci tarihte gelmesini istedik. Tepkisi aynı derecede sakin ve hızlı oldu. Sadece "peki" dedi ve ajandasını tekrar cebine koyup, çekip gitti.

İzlenen vakalarda sosyal bilgi eksikliği, verisel bilgiyi işlemeye yarayan dikkatinde veya bilgiyi işleyen belleğinde herhangi bir sorun yoktur. Aksaklıkları, akıl yürütme sürecinin son aşamasına geldiklerinde ortaya çıkıyordu ve onlar, ya hiç karar veremiyor ya da kötü seçimler yapıyorlardı.

Damasio nasıl karar verdiğimiz sorusunu somatik işaretleyici hipoteziyle açıklamaktadır. Damasio bir seçim yapma durumu ile başbaşa kaldığımızda, rasyonel süreçlerin tek başına aldığımız kararlardan sorumlu olmadığını iddia etmektedir. Bunun nedeni, karşı karşıya kaldığımız pek çok probleme saf bir ussallıkla yaklaşmak ve çözüm bulmak, tüm olasılıkları düşünmek ve sonuçları tahmin etmek, çok fazla zamanı ve ardından karşılaştırma yapabilmek ve bir karara varmak için tüm fayda ve zarar analizlerinin yapılmasını gerektirir. Bu süreç pratikte insan beyninin nörofizyolojisi düşünüldüğünde pek çok karmaşık karar durumu için imkansızdır. Çünkü dikkatin ve işleyen belleğin kapasitesi sınırlıdır. Fakat bu, karar verirken rasyonel süreçleri kullanmadığımız anlamına gelmez. Damasio bu noktada, saf aklın ötesinde temel olarak duygusal yapıda bir şeylerin rasyonel süreçlerimize yol gösterdiğini iddia etmektedir. Alternatifler arasından hangisini seçeceğimizi işaretleyen somatik işaretleyicilerdir. İç organlarla ilgili olan ve olmayan duyulara sahip olma anlamındaki bu teknik terimde, *soma* Yunanca beden anlamına gelmektedir; bir imgeyi işaretlediği için de *işaretleyici* olarak kullanılmaktadır. Somatik işaretleyiciler, dikkatimizi belirli bir eylemin yol açabileceği olumsuz sonuca yönelmeye zorlar ve otomatik bir alarm gibi çalışarak şu sinyali verir: *Eğer bu sonucu verecek seçeneği yeğleyecek olursan tehlikeye karşı dikkatli ol.* Bu uyarı, kişiyi hemen olumsuz hareket tarzını reddetmeye ve dolayısıyla diğer seçenekler arasından tercih yapmaya yöneltebilir. Otomatik sinyal kişiyi daha fazla ileri gitmeden gelecekteki zararlara karşı korur, sonra da daha az sayıdaki seçenek arasından seçim yapmasını sağlar. Burada hala bir yarar/zarar analizi ve bütünden sonuç çıkarma yetisini kullanma olanağı vardır, ancak otomatikleştirilmiş aşama seçenek sayısını azalttıktan sonra devreye girecektir (Damasio, 1998; Simon, 1987). Özetleyecek olursak duygular, kendi içsel mantığı olan bilgi işleme mekanizmaları olarak çalışırlar ve

- düşünülen alternatiflerin sayısını kısıtlarlar
- belirli değişkenlere odaklanırlar
- değerlendirme sürecini başlatıp bitirerek, tüm bunlarla mantığın yetersizliklerini giderirler

Damasio'nun bütün bunlara dayanarak öne sürdüğü temel iddiası, duygulardaki azalmanın önemli bir irrasyonel veya mantık dışı davranış kaynağı olabileceğidir. Ona göre, duygu ve his sürecinin bazı yanları ussallık için vazgeçilmez bir gerekliliktir (Elster, 1998). En iyi haliyle, hisler bize doğru yönü gösterir, bir karar verme ortamında bizi uygun yere götürürler ve biz burada mantık araçlarımızı kullanabiliriz. Ahlaki bir yargıya varmamız, kişisel bir ilişkinin gidişatı hakkında karar vermemiz, yaşlandığımızda beş parasız kalmamak için bazı yöntemler seçmemiz ya da geleceğimizi planlamamız gerektiğinde belirsizlikle karşılaşırız. Duygu ve his temellerindeki gizli fizyolojik mekanizmalarla birlikte, belirsizlikler karşısında

tahmin yürütüp seçim yapma gibi zor bir işte bize yardım ederler. Damasio'nun bu iddiasına filozof De Sousa ve bilişsel psikologlar Johnson-Laird ve Keith Oatley'in çalışmalarından destek gelmiştir. De Sousa, duyguların rolünün mantığın yetersizliklerini göstermek olduğunu vurgulayarak, duyguların bir organizmanın dikkate alacağı bilgi kapsamını sınırlayarak çıkarımların sınırlanmış bir seçenek grubundan yapılabileceğini söylemiştir. Laird ve Oatley ise duyguların, insanların kısıtlı bilişsel yetenekleri olmasına rağmen, davranışlarını koordine etmelerine, hedeflerini önceliklendirmelerine, acil durumlara karşı tepki vermelerine, doğru eylemlere hazırlanmalarına yol açtığını iddia etmişlerdir (Elster, 1998, s.60).

Özetleyecek olursak, insanların duyguları ve bilinçdışı süreçleri, rasyonel düşünme süreçlerini harekete geçirmede, bu süreçlerde kullanılan bilginin taranmasında, ve sürecin ne zaman sona ermesi gerektiğine karar vermede etkiye sahip görünmektedir. Bu nedenle, bilim adamları genel olarak pek çok disiplin için, özgül olarak ise iktisadın açılım sağlamasında duygulara olan ilginin giderek daha da artacağını belirtmektedirler (Thaler, 2000, s.139).

1.2.2.4.2. Sezgiler ve Karar Verme Etkileşimi

Karar verme davranışı üzerinde duygular kadar sezgilerin ve sezgisel süreçlerin rolünün de azımsanmayacak etkileri olduğu iddiası gün geçtikçe güçlenmektedir (Agor, 1986; Patton, 2003; Khatri ve Ng, 2000). Bu noktadan hareketle bu bölümde sezgilerin ne anlama geldiği ve karar verme açısından nasıl bir önem taşıyabileceği üzerinde durulacaktır.

Sezgi kelimesi Latince "intuire"den gelmektedir. Kabaca bir ifade ile, içeriden bakma veya bilme anlamına gelmektedir (Patton, 2003). Psikoloji sözlüğünde ise sezgi, "akıl yürütmeye, ussal düşünceyle, mevcut bulgulardan sonuç çıkarmayla değil de, dolaysız kavrayışla, algıyla veya anlamayla kazanılan biliş ya da bilgi; içgüdüsel bilgi" olarak tanımlanmaktadır (Budak, 2000). Jung da sezgiyi, "algıları bilinçsiz bir şekilde ileten psikolojik bir işlev" olarak görmektedir. Ona göre sezgiler yoluyla, rasyonel düşünüşe özgü bilinçli bir farkındalık olmadan biliş oluşabilir (aktaran Andersen, 2000).

Geleneksel düşüncede duygu ve mantığın birbirinin zıddı kavramlar olarak kabul edilmesi gibi, sezgi ve sezgisellik de karar verme ve diğer birçok disiplin açısından rasyonel dışı (irrational) veya normal dışı (paranormal) algılanmıştır (Khatri ve Ng, 2000). Bu nedenle de araştırmacılarca bilimsellik ölçütünün dışında kabul edilmiştir. Ancak, biliş bilimindeki ve yapay zeka alanındaki son gelişmeler, sezgisel süreçlerle ilgili mistik veya sihirli bir şeyler

olmadığını ve bu tür bilgilerin rasyonel dışı kabul edilemeyeceğini öne sürmektedir (Simon, 1987). Bu konudaki çalışmalar, sezgilerin uzun deneyim, öğrenme ve bilgiyle yakından ilişkili olduğunu (Simon, 1987; Preitula ve Simon, 1989), olguların, örüntülerin, kavramların, tekniklerin ve kişilerin zihinlerinde yer etmiş biçimsel bilgi ve inanç diye tanımlanan her şeyin sezgileri oluşturduğunu göstermektedir (Barnard'dan aktaran Simon, 1987).

Carl Jung, sezginin mantığın tersi olmadığını sadece mantığın sınırlarının dışında kaldığını belirtmiştir. Sihirli bir altıncı his veya normal dışı bir süreç değildir. Rasyonelliğin karşıtı değildir veya rasgele tahmin yöntemi değildir. Deneyime ve öğrenmeye dayanan sofistike bir muhakeme şeklidir. Problem çözmeye uzun bir deneyim gerektirir ve işin detaylarının eksiksiz ve sağlam bir biçimde kavranmasına dayanır (aktaran Prietula ve Simon, 1989).

Örgütsel psikoloji üzerine çalışmalarıyla tanınan psikolog Karl Weick, sezgileri bilginin nasıl işlediğini ve neler yapabileceğini içeren sıkıştırılmış uzmanlık olarak ifade etmektedir. Weick'e göre bilgi, bilinçaltındaki zihin işlemleri sonucu oluştuğundan hız kazandıran baş parmak kuralları (rules of thumb) yoluyla işlenir. Bu bilgi kümeleri eyleme rehberlik eden esnek ilkeler gibidir ve karar vericiler bunları deneme-yanılma, uzun deneyimler ve gözlem yoluyla geliştirirler. Bazı liderler etkin bir karar için neye ihtiyaçları olduğunu o kadar eksiksiz bir şekilde öğrenirler ki, ilgili bilgi kümelerini otomatik bir biçimde bilinçli bir düşünme olmadan ve çok hızlı bir biçimde uygulayabilirler (Patton, 2003).

Barnard da sezgisel karar süreçlerini kesinlikle sihirli olarak algılamamıştır. Tam tersine, bilgi ve tecrübeye dayalı olduklarını düşünmüştür: bu akılcı olmayan süreçlerin kaynakları fizyolojik koşullarda veya faktörlerde yatar veya fiziksel ve sosyal çevrede, bilinçli bir çabaya gerek olmaksızın bizde derin bir etki bırakırlar. Ayrıca bunlar, az veya çok bilinçli bir çaba ile zihinlerimizi derin bir tesir altında bırakan, olgular, örüntüler, kavramlar, teknikler, soyutlamalar ve genel olarak biçimsel bilgi veya inanışlar olarak adlandırdığımız şeylerden oluşur. Sezgisel zihinsel süreçlerin ikinci kaynağı doğrudan tecrübe, çalışma ve eğitimle doğrudan artar (Isaack, 1978; Simon, 1987).

Barnard, Yöneticinin İşlevleri adlı kitabında, karar verme açısından rasyonel ve sezgisel süreçlerin karşılaştırılmasına da yer vermiştir. Bu karşılaştırmaya göre, rasyonel karar vermede hedefler ve alternatifler açıktır, farklı alternatifleri izlemenin sonuçları hesaplanır ve bu sonuçlar hedeflere olan yakınlıkları bakımından değerlendirilir. Sezgisel karar vermede ise bir karara olan ihtiyaca yönelik tepki/cevap, çoğunlukla durumun paralel bir analizine izin

verecek ölçüde hızlıdır. Karar verici genellikle ne kararın ulaşıldığı süreç, ne de kararın neye dayanarak verildiğini doğrulayacak geçerli bir dayanak veremez (aktaran Isaack, 1978). Simon (1987) da Barnard'ın bu görüşünü, "Kişiler içgüdülerini kullandığında, kolaylıkla açıklayamadıkları kurallara ve örüntülere dayanırlar. Algı sistemlerine giren şeylere dayanarak sonuçlara ulaşırlar, algının sonucunu farkına varır fakat aşamalarını farketmezler" sözleriyle desteklemiştir. Simon'a göre (1987), bu aşamalar sezgiyi ifade eder ve gizemlidir çünkü nasıl işlediği halâ tam olarak bilinmemektedir. Ona göre, en karmaşık karar verme süreçleri dahi kurallara ve örüntülere bölünebilir. Yöneticiler rutin olarak karmaşık problemlerin çözümünde sezgilerine dayanarak hareket ederler.

Sezgilerin anlaşılabilmesi için önemli özelliklerinin altını çizmek gereklidir (Khatrı ve Ng, 2000; Simon, 1987; Patton, 2003; Isaack, 1978; Agor, 1986) :

Sezgiler bilinçaltıyla ilgili süreçlerdir: Sezgiler bilinç-bilinçaltı yolu boyunca yer almasına rağmen, sadece küçük bir kısmı olgular olarak somutlaşır ve bilişsel anlamda zihin tarafından ulaşılabilir hale gelir. Çoğunluğu zihinde depolanan sayısız deneyim ve bilgiden, bilinçaltında bilişsel bir düşünce süreci olmaksızın ortaya çıkar.

Sezgiler karmaşıktır: Taşdığı nüans niteliğindeki nitel ve nicel bilgilerden ötürü sezgiler, rasyonelliği ön plana çıkaran nicel modellerden daha üstün sonuç üretebilirler. Bilinç düzeyindeki zihinsel süreçlerimizle ortaya çıkabilenlerden daha karmaşık sistemlerle başa çıkabilirler. Çoğu rasyonel-analitik modeller doğrusallık varsayımı ile sınırlı olmasına rağmen, sezgiler istikrarsız bir ortamda rasyonelliğin sınırlarının aşılmasına olanak tanırırlar.

Sezgiler çabuktur: Sezgisellik süreci çok çabuktur. Sezgiler öğrenilmiş davranış gruplarının, kısa devre yapar gibi otomatik ve düzgün şekilde oluşturulmasıdır. Dolayısıyla kişi neredeyse o anda, en iyi eylem yolunun ne olduğunu bilir. Sezgisel bir sentez, ilgili problem ve konuların aynı anda gözden geçirilmesine olanak tanır.

Sezgiler duygularla eş anlamlı değildir: Sezgiler duygulardan doğmaz. Vaughan'a göre, korku ve arzu gibi duygular sezgisel algılamaya engel olmaktadır. Eğer kişi kızgın, öfkeli veya üzgünse, sezgiler yoluyla bilinç düzeyine çıkabilen detaylar taşıyan mesajları algılaması zayıf kalmaktadır (aktaran Agor, 1986).

Sezgiler öneğilimli değildir: Bilişsel psikolojide sezgisel karar vermenin bilişsel ön eğilimlerle dolu olduğunu iddia eden araştırma akımlarına karşı sezgilerin öneğilimli bir süreç olmayabileceğini, tersine gizemli bir şekilde kusursuz olabileceğini savunan araştırmalar artmaktadır. Örneğin, Kleinmuntz (1990) yöneticilerin veya karar vericilerin her zaman kullandıkları tümevarımsal muhakemenin biçimsel istatistiksel kurallara göre hareket etmenin bir benzeri olduğunu ifade etmiştir (aktaran Khatri ve Ng, 2000). Eğer sezgisel sentezler öneğilimler taşıyorsa, aslında rasyonel analiz için de aynı şey geçerlidir. Çünkü, nicel veya rasyonel-analitik muhakeme de tümüyle kusursuz ve doğru olmayan algılama ve varsayımlara dayanmaktadır.

Sezgiler tüm kararların parçasıdır: Sezgiler en somut ve sayısal olgulara dayanan kararların dahi temelini oluşturur. Rasyonel-analitik yöntemler nadiren yalnız olarak kullanılır; doğası gereği tahmini bilinmeyenle ilgilenir ve kişi sadece bilineni ölçebilir veya hesaplayabilir. Bir tahminci (forecaster) bilgi toplamak ve yorumlamak ve gelecekteki hangi olağan dışı olayların sonucu etkileyebileceğine karar vermek için sezgiye ihtiyaç duyar. Bu nedenle gerçekte her kararda sezgiyle ilgili bir unsur vardır. Bu konuda Damasio'nun (1998), ".....bilimde çığır açan içgörüler, zaten varolan bilgilerden mantıksal olarak türetilmemiştir. Bilimin ilerlemesinin temelindeki yaratıcı süreçler, bilinçaltı düzeyinde çalışır" şeklindeki sözleri vurgulanmaya değerdir.

Sonuç olarak, sezgiler rasyonel dışı süreçler değildir. İçinde bulunulan durumun derinlemesine anlaşılmasına dayanırlar. Birbirinden bağımsız bilgi gruplarının ve deneyimlerin sentezlenerek bütünleştirici bir resme dönüştürülmesine olanak tanırırlar. Bir başka ifade ile, sezgi gerçeğin bütüncül algısıdır. Bilinçaltımızda bilginin ve geçmiş deneyimin depolanmasından kaynaklanan karmaşık bir fenomendir. Hızlı fakat rasyonel karar vermeye ilişkin geçmiş araştırmalarda varsayıldığı gibi öneğilimli değildir.

Konuya başlarken dillendirdiğimizi tekrar etmek gerekirse, karar verme araştırmacıları duygular kadar sezgilerin karar süreçlerindeki rolüyle de gittikçe daha fazla ilgilenmektedirler. Bu ilgi artışı, yönetim ve organizasyon alanında sezgi ve duyguların yerinin ne olduğu sorusuna olan ilgiyle paralel bir seyir göstermektedir. Yönetimsel araştırmanın sezgiler için doğrudan görgül kanıtları tam değildir. Sezgisel karar vermeye ilişkin araştırmaların çoğu kavramsaldır; sezgilerin karar süreçlerinde önemli bir rolü olduğu iddiasını destekleyecek çok az sayıda nicel veya nitel araştırma yapılmıştır (Burke ve Miller,

1999, s.91). Dolayısıyla, bu alan halen yönetim ve örgütsel araştırma yönelimi açısından derinlemesine analize açıktır.

1.2.2.5. Davranışsal Karar Kuramına İlişkin Genel Bir Değerlendirme

İktisadi karar kuramının yetersizlikleri ve insanların karar verme davranışını tam ve doğru olarak açıklayamaması özellikle psikoloji disiplininin katkılarıyla davranışsal karar kuramının geliştirilmesini sağlamıştır. Davranışsal karar kuramı, karar vericiyi her durumda akılcı davranan bir aktör olarak değil, insan olmanın getirdiği bilişsel kapasite sınırlılıklarını, davranışlarını yönlendiren öneğilimlerini, duygularını, tutumlarını, değer yargılarını ve algılama, öğrenme, dikkat gibi bilişsel mekanizmalarını dikkate alan bir aktör olarak yorumlamaktadır. Davranışsal karar kuramının, gerçekçi bir karar davranışı anlayışı geliştirilmesine daha güçlü bir şekilde imkan tanıdığı söyleyebiliriz. Çünkü insanın içinde yer aldığı, insana özgü her faaliyet kişisel, sosyal ve kültürel faktörleri de bünyesinde barındırır. Ancak bu durum iktisadi karar kuramı analizlerinin tümüyle reddedildiği anlamına gelmemelidir. Rasyonalite analizleri karar davranışının açıklanmasında hala güçlü bir etkiye sahiptir. Tam tersine, ifade edilmek istenen, iktisadi karar kuramının mekanistik yapısının veya kapalı model yaklaşımının, sosyal ve teknik bir yapı veya açık bir model ile entegre biçimde karar davranışını açıklamada kullanılması zorunluluğudur. Ancak bu şekilde karar araştırmalarındaki tıkanıklıklar giderilebilir.

1.2.3. Karar Vermeye İlişkin Olarak Geliştirilmiş Modeller ve Tezin Kavramsal Çerçevesi

Bu bölümde bir önceki bölümde anlatılmış olan karar verme yaklaşımlarına dayanılarak yazında yer alan çeşitli karar modellerine değinilmiştir. Bu modeller aynı zamanda tezin kavramsal çerçevesini de oluşturmaktadır. Modellerin özellikleri Tablo 1.1'de özet olarak sunulmuştur.

Tablo 1.1. Tezde Kullanılan Karar Modelleri

	Klasik (Rasyonalizm)	Yönetmel (Sınırlı rasyonellik)	Eylem	Karma Tarama	Adım adım	Sezgisel/Duygusal
Bilgi	Tam	Sınırlı	Sınırlı	Sınırlı	Sınırlı	Sınırlı
Alternatif arama	Tüm alternatifler ve sonuçları	Sınırlı arama	Sınırlı arama	Sınırlı arama	Sınırlı arama	Sistematiik bir arama yok
Amaç koyma	Alternatiflerden önce örgütsel amaçlar koyulur.	Amaçlar genellikle alternatiflerden önce belirlenir.	Amaçlar alternatiflerden sonra kesinleşir	Karar politikası ilkeleri alternatiflerden önce belirlenir.	Amaçlar ve alternatifler birbirine karışır.	Amaçlar aynı anda doğar.
Karar verme süreci	Kararları optimize eder	Tatmin eder	Eyleme öncelik verir	Uyumlayıcı tatmin	Sonuçları birbiri ardına karşılaştırır.	Şans ve sezgiye dayanır
İnsan doğası görüşü	İktisadi insan	Yönetmel insan	Eylem insanı	Uyarlamacı insan	Politik insan	Duygusal insan
Rasyonellik-İrrasyonellik	Tam rasyonellik	Sınırlı rasyonellik	Pragmatik rasyonellik	Sınırlı rasyonellik	Kademeli rasyonellik	İrrasyonellik
Rehber ilkeler	Mantık, kuram Tümden gelim	Rutinler ve kuram	Deneyim, tümevarım	Deneyim ve karşılaştırma	Deneyim ve karşılaştırma	Şans, yaratıcılık, hayalgücü
Öncüleri	Neo-klasik iktisat kuramcıları	H.Simon(1957)	Nils Brunsson (1985)	A.Etzioni (1967)	C.Lindblom (1959)	Enderud H. (1976)

1.2.3.1. Rasyonel Karar Modeli (Rational)

Rasyonalite sözlük anlamı ile aklın insanı diğer canlı varlıklardan ayıran yeti olduğunu dile getiren; betimleyici bir kategori olarak, insanın sağlam ve geçerli akıl yürütme ya da kanıtlamaları, iyi temellendirilmiş apaçık inançları kabul etmesi ya da benimsemeye hazır, gönüllü olması durumudur (Cevizci, 2001, s.723). Bir diğer ifade ile bütün bilimsel sonuçlara pür tümdengelimci bir akılcılık ile, gerçek dünya gözlemlerinin yardımı olmaksızın varılabileceği doktrinidir (Eren, 1994, s.316). Eylemlerle ilgili rasyonel hareket etmek, bir insanın amaçlarına ulaşmada en yüksek derecede verimli veya etkili olan yolları izlemesi olarak görülebilir.

Rasyonalizmin kökleri neoklasik iktisat varsayımlarına dayanır. Örneğin, neoklasik iktisadın üzerine kurulu olduğu tüketici tercihi kuramı, iktisadi aktörlerin davranışlarının rasyonel olduğunu varsayar. Ayrıca, iktisadi aktörlerin bütün piyasalarda ne olacağını bilmeleri yani belirsizliğin olmaması, tam bilgi varsayımını ifade etmektedir (Eren, 1994, s.169). Rasyonel-iktisadi insan (homo economicus) varsayımı ise, en yüksek net fayda ve en yüksek oluşma olasılığı gösteren bir tercihler hiyerarşisine dayalı eylemi, akılcılıkla seçen kişiyi ifade eder (Nilsson ve Dalkman, 2001, s.309). Fayda optimizasyonu ile uğraşan dolayısıyla da kendi çıkarı peşinde koşan rasyonel aktörün bugünkü iktisat ortodoksisini oluşturduğu belirtilmektedir. İktisadi insan, bencil oluşu (kişisel çıkar peşinde koşar), diğer insanlarla ilişkiye geçmemesi ve onların tercihlerini, taleplerini, amaçlarını önemsemeyen bir insan modeli oluşuyla eleştirilmektedir (Acar, 2003).

Neo-klasik iktisat kuramının yukarıda belirtilen görüşleri rasyonel karar verme kuramında olduğu gibi yansıtılmıştır. Rasyonel karar modeli Batılı düşüncede yeşermiş ve en vurgulu ifadesini Fransız filozof Descartes ve onun öncülüğünü yaptığı Kartezyen idealinde bulmuştur. Descartes modern rasyonalizmin kurucusu olarak adlandırılmaktadır (Schramm-Nielsen, 2001).

Rasyonel karar modelinin varsayımları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Forester, 1984; Heracleous, 1994; Koçel, 2003):

- Problem kesin ve net olarak tanımlanabilir (karar vericiler probleme ve amaçlarına ilişkin açık ve net bir anlayışa sahiptirler).
- Karar verici alternatifler ve onların sonuçları hakkında tam bilgiye sahiptir. (alternatif eylem yollarına ve onların sonuçlarına ilişkin kapsayıcı/geniş bir tarama uygundur ve yapılır).
- Karar verici alternatiflerin sonuçlarına ilişkin net bir tercihe sahiptir.
- Arzu edilen amaçlara ulaşma olasılığına göre her alternatif nesnel olarak değerlendirilir. (karar verici, alternatiflerin sonuçlarını karşılaştıracak-maliyet/fayda- hesaplamaları yapabilir).
- Belirlenen amaçlara ulaşma ihtimali en yüksek olan (amaçlara, değerlere ulaşılmasını maksimize eden) alternatif seçilir ve uygulanır.
- Karar verici, karar vermek için yeterli zaman, yetenek ve kaynaklara sahiptir.

Varsayımlarına bakıldığında, rasyonel karar modeli, karar vermenin ideal bir tasvirini yapmaktadır. Saf bir normatif bakış açısını yansıtmaktadır. Bireyin, beklenen faydayı elde etmeye yönelik maksimize etme davranışındaki rasyonalite varsayımı, örgütsel veya bireysel davranışın görgül bulguları ile örtüşmemektedir (Nilsson ve Dalkman, 2001, s.310). Fayda maksimizasyonu eksiksiz bilgi gerektirir ve geleceğe ilişkin de tam bilgi gereklidir. Halbuki belirsizlik maksimize etme davranışını imkansız hale getirir. Ayrıca, rasyonel modelin insan bilişinden beklentileri karşılanamayacak kadar fazladır (Tarter ve Hoy, 1997, s.213). İnsanların sınırlı bilişsel kapasiteleri vardır. Kavramsal güçlerinin yetersiz olması dolayısıyla kişiler her olasılığı tahmin etmekten acizdirler. Hiç kimse elindeki bilgiyi bütünüyle faydaya dönüştürememektedir. Dolayısıyla maksimum kavramı da havada kalmaktadır (Acar, 2003, s.20; Doucouliagos, 1994).

Rasyonalizm ve rasyonel karar modeli güç, çatışma, güven, dayanışma, iletişim, meşruiyet gibi konuları açıklamakta zorlanmaktadır. Kısacası, karar almanın duygusal ve politik yönü ihmal edilir. Üstü örtük biçimde karar vericilerin mutlak güce ve bilgeliğe sahip oldukları varsayılır (Etzioni, 1989 ; Zey, 1998; Selten, 2001).

Gerçek dünyadaki karar verme, belirsizlik içerir; sosyal etkileşimlerin gerçekleştiği, tahmin edilemezliğin ve bilginin eksikliğinin yaşandığı koşulları barındırır. Özetle, gerçek karar verme koşullarında rasyonalite çok sınırlı gerçekleşir.

Rasyonel karar vermenin ilkeleri ve iktisadi adamın karar sürecindeki tercihleri göz önüne alındığında, bu modelin karar verme süreci çerçevesinde (kavramsal çerçeve 1) “alternatiflerin aranması”, “alternatiflerin değerlendirilmesi” ve “alternatifin seçimi” aşamalarına odaklandığı görülmektedir.

1.2.3.2. Sınırlı Rasyonellik Karar Modeli (Bounded Rationality)

Rasyonel karar modelinin gerçek dünyadaki karar koşullarına uygun olmayışı, gözlenen davranışı doğru şekilde tanımlayamaması bu modelin şiddetli şekilde sorgulanmasına sebep olmuştur. Politik bilimci Herbert Simon 1947’de yayınladığı kitabı *Administrative Behavior*’da mevcut kamu yönetimi kuramlarını eleştirerek yeni bir karar verme yaklaşımının önerisini yapmıştır. Sınırlı rasyonellik olarak adlandırılan bu yaklaşım, daha sonra Kahneman ve Tversky gibi yazarlarca geliştirilmiştir.

Simon, insanların rasyonel davranmaya niyet ettiklerini (intendedly rational) ancak bilgi eksikliği, karar çevresinin karmaşıklığı, insanın bilişsel sınırlılıkları (dikkat, hafıza, kavrama/algılama ve iletişim sınırlılıkları) nedeniyle eylemlerinin tam bir rasyonellikten uzak olduğunu belirtmiştir (March, 1994; Jones, 1999; Wagner-Tsukamoto, 2003, s.118). Sınırlı rasyonellik kuramı kişilerin veya örgütlerin değerlendirmelerinde ve kararlarında irrasyonel olduklarını göstermeyi amaçlamaz. Kurama göre karar vericiler gerçek yaşamda hedef yönelimlidir ancak çeşitli kısıtlayıcı faktörlerin etkisi altındadır (Koçel, 2003, s.104; Jones, 1999, s.299; Forest ve Mehier, 2001).

Karar süreci bakımından düşünüldüğünde, karar vericiler tüm alternatifleri dikkate almak yerine sadece birkaçına aynı anda değil, sıra ile odaklanırlar. Aynı şekilde alternatiflerin sadece belirli sonuçlarına odaklanırlar. Karar vericilerin eksik ve tutarsız hedefleri vardır

(bulanık ve iyi tanımlanmamış problemler). Beklenen değer ve riski düşünmek yerine başka karar kriterleri yaratırlar. En iyi eylemi değil, yeterince iyi olanı ararlar' (March, 1994). Problemlerin tanımlanması net değildir. Her konuda -alternatiflerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, seçimi- eksik bilgi ile çalışma zorunluluğu vardır. Ayrıca karar vericiler zaman baskısı altında, kısıtlı kaynaklarla ve yeteneklerinin/bilişsel kapasitelerinin elverdiği şekilde çalışırlar (Forester, 1984) Bu nedenlerle, karar verme süreci en iyi sonucu sağlayan rasyonel bir seçim sürecinden çok, kısıtlı bilginin işlendiği ve "tatminkar" sayılan sonucu sağlayan bir seçim süreci olarak değerlendirilmelidir. Rasyonel yaklaşımda karar vericilerin "maksimum" veya "optimal" olanı arayışına karşılık, sınırlı rasyonellikte karar vericiler "tatminkar" veya "yeterince iyi" olanı ararlar (Selten, 2001).

Özetle, sınırlı rasyonelliğin "*yönetsel insan*" olarak adlandırılan insan doğası varsayımına göre, karar verici tatmin edici veya yeterince iyi bir eylem yolu arar. Ayrıca, algıladığı dünyanın gerçek dünyayı oluşturan karmaşıklığın basitleştirilmiş bir modeli olduğunu kabul eder. Seçimlerini, en önemli ve ilgili olduğunu düşündüğü birkaç faktörü göz önüne alarak yapar.

Sınırlı rasyonellik modeli karar süreciyle ilişkili olarak ele alındığında, yönetsel insanın iktisadi insan modelindeki aynı aşamalara "alternatiflerin aranması", "alternatiflerin değerlendirilmesi" ve "alternatifin seçimi" aşamalarına odaklandığı ancak daha az kapsayıcı ve daha yüzeysel bir değerlendirmeyle optimize etmeden son aşamaya ulaşıldığı anlaşılmaktadır.

1.2.3.3. Karma Tarama Karar Modeli/ Uyarlanabilir Karar Verme (Mixed Scanning)

Etzioni'nin (1967) de önerdiği, karar vermenin karmaşıklığına ve belirsizliğine ilişkin pragmatik bir yaklaşım "karma tarama"dır (Etzioni, 1989; Nilsson ve Dalkman, 2001; Tarter ve Hoy, 1997). Karma tarama rasyonel ve adım adım karar modellerinin bir sentezi niteliğini taşır. İki yargı kümesinden oluşur; örgütün temel politikasına ve yönüne ilişkin geniş, temel tercihler ve yeni temel hükümlere giden yolu hazırlayan ve bu hükümlere bir kez varıldı mı onları uygulayan ve tekilleştiren parça parça kararlar. Dolayısıyla, karma tarama rasyonel karar vermeden daha az ayrıntılı, daha az talepkâr iken, parça parça karar vermeden daha geniş ve kapsamlıdır (Etzioni, 1989). Karma tarama çevresel değerlendirme, maliyet-fayda analizi gibi rasyonel tekniklerden faydalandığı gibi, deneyimlere, uygulama kodlarına ve politik değerlere dayanan sezgisel yargılardan da faydalanır (Nilsson ve Darkman, 2001, s.312).

Karma tarama modeline göre karar vericiler karar verirken deneme-yanılma yöntemini kullanırlar; tecrübelerini temel alırlar ve ilk planda verilen kararların etkilerini dikkatli şekilde takip edecek kadar yavaş giderler. Çünkü tercihler tecrübeye dayalıdır ve yöneticiler, eğer sonuçlar temel politikalarla tutarlı olmaz ise, kararlarını her an değiştirmeye hazırdırlar. Belirsizlik, kararların ertelenmesine, aşama aşama ele alınmasına yol açar (Tarter ve Hoy, 1997).

Karma taramanın en eski resmi kullanımı tıp alanındadır. Doktorların karma tarama yoluyla karar verdikleri sıklıkla görülmektedir. Doktorlar nereye ulaşmak istediklerini ve organizmanın hangi parçaları üzerinde durmaları gerektiğini bilirler. Ellerindeki tüm kaynakları bir ön teşhis için seferber etmezler ve tedaviye başlamadan evvel hastanın tıbbi geçmişinin bütün ayrıntılarının ve bilimsel verilerin kesinleşmesini beklemezler. Hastanın genel sağlık durumuna bakıp, ardından onun tekil şikayetlerinin üzerine giderler. Tecrübelerine dayalı bir tedaviye başlarlar. Eğer bu tedavide başarısız kalırlarsa, yeni bir tedaviyi denerler (Etzioni, 1989; Tarter ve Hoy, 1997).

Bu değerlendirmelerden yola çıkarak, karma taramanın temel ilkeleri -ki bunlar uyarlanabilirlik ilkeleri olarak da adlandırılmaktadır- şu şekilde sıralanabilir (Etzioni, 1989):

- odaklanmış deneme ve yanılma
- geçicilik (gerekli olduğunda seçilen yolun değiştirilmesi)
- erteleme
- kararı sallantıda bırakma
- parçalara ayırma
- stratejik kaynak bulundurma
- geriye döndürülebilir kararlar

1.2.3.4. Adım Adım Karar Modeli (Incrementalism / The Science of Muddling Through)

Alternatifleri ayırdetmenin imkansız olduğu ve tatmin etmenin işe yaramadığı durumlar vardır. Bu tür durumlarda yöneticiler küçük, dereceli artan değişiklikler yapmaya zorlanırlar. Yapılan her değişikliğin sonuçlarını izler ve değerlendirirler. Böylece olumsuz sonuçları zamanında önlerler. Charles Lindblom 1958'lerde adım adım karar verme modelini "el

yordamıyla iş yapma bilimi" (science of muddling through) olarak tanımlamıştır. Lindblom'a (1959) göre, yöneticiler sistematik bir araç-amaç analizinden çok, deneme yanılmaya zaman harcamaktadırlar. Lindblom, konuların karmaşık, belirsiz ve çatışmaya açık olması durumunda sistematik karar vermeye en uygun yaklaşımın birbirini izleyen sınırlı karşılaştırmalar olduğunu ifade etmiştir (Bendor, 1995; Tarter ve Hoy, 1997).

Adım adım karar verme modeli, politik müzakereler ve koalisyonlardan yola çıkılarak geliştirilmiştir. Modelde, karar verme kademeli bir değişim süreci olarak görülüyor. Bu mantığa göre, kararların artan/kademeli (incremental) bir özelliği vardır ve yeni durumlar eskilerden çok az farklılaşır. Ne tüm alternatifler ne de onların sonuçları bilinebilir. Bilinse bile tüm bilgi hala işlenemez durumdadır (Nilsson ve Dalkman, 2001).

Adım adım karar verme, hedefe doğru ilerlemekten çok, tehlikelerden uzak durmayı herhangi bir büyük plan veya nihai bir amaç anlayışı olmaksızın küçük manevralara başvurmayı öne çıkarmaktadır. Bu yaklaşımın iki avantajı vardır. İlki, sınırlı alternatiflerin üzerine eğilerek eksiksiz ansiklopedik bilgi ihtiyacını ortadan kaldırır. İkincisi, hiçbir büyük politika kararı almayarak, bu türden riskli kararları alma tehlikesini bertaraf eder. En büyük zayıflığı çok tutucu olmasıdır; şaşmaz bir biçimde mevcut hatta çok yakın bir hat seçer. Ne kadar gerekli olursa olsun, büyük yön sapmaları, radikal hat değişiklikleri söz konusu olmaz.

Adım adım veya parça parça verilen kararlar kuramsal olarak ya geçicidir ya da tedavi edicidir. Ancak karar vericiler attıkları bu küçük adımları değerlendirmeye kalktıklarında – takip edilen hattın doğru olup olmadığına karar verebilmek için bunu yapmak zorundadırlar– daha geniş yönlendirici ilkelere başvurmaları gerekir. Bu daha geniş kriterler ise parça parça formüle edilemez; büyük önsel kararların bütün izlerini taşır. Oysa adım adım karar vermenin kaçındığı şey de zaten budur. Ne var ki bu tür yönlendirici ilkeler olmadıkça adım adım karar verme akıntıya kapılmaktan, yönsüz hareket etmekten başka bir sonuç getirmez (Etzioni, 1989).

Modelin varsayımları şu şekilde ifade edilebilir (Lindblom, 1959; Schramm-Nielsen, 2001; Tarter ve Hoy, 1997):

- Hedeflerin ve amaçların seçimi problemin bilimsel analizinden ayrılmaz, birbirine karışmıştır.
- Karar vericiler bir problemle uğraşırken mevcut politikalardan kademeli (incrementally) farklılaşan az sayıda alternatifleri değerlendirirler.

- Her alternatif için sadece önemli sonuçlar düşünülür.
- Karar vericiler sürekli olarak problemleri yeniden tanımlarlar.
- Politikayı daha iyi yönetebilmek için sürekli bir araç-amaç uyarlaması yapılır.
- Bu model çare bulucudur, bütüncül (holistic) veya gelecek yönelimli değildir.
- Kararlar hedefe doğru ilerlemeden çok, beladan sürekli bir kaçış halini gösterir.

Bu karar modeline yöneltilen çeşitli eleştiriler şu şekilde özetlenmektedir (Bendor, 1995):

1. Temel sosyal yenilikleri ihmal etme eğilimindedir çünkü kısa döneme odaklanır ve geçmiş politikalar üzerinde sınırlı değişiklikler yapmanın ötesine geçmez.
2. Tüm birey örgütlerinde hakim olan katılaşma ve yeniliğe karşı olan güçleri kuvvetlendirir
3. Eksikliklerimizi olduğu gibi kabul etmeye yönlendirir.
4. Statükoyu muhafaza eder

Karar verme süreci bakımından düşünüldüğünde adım adım karar verme modeli, alternatiflerin seçimi, değerlendirilmesi ve alternatifin seçimi aşamalarına aynı anda odaklanır. Bu aşamalar arasında gider gelir.

1.2.3.5. Sezgisel/Duygusal Karar Modeli (Irrational)

Bazı zamanlar insanlar düşünmeden davranma eğilimi gösterirler. Sezgilerini, içgüdülerini ve duygularını kullanarak yol alırlar. Duygular çoğunlukla rasyonel düşüncüyü bozucu olarak düşünülür. Ancak karar verme sürecini faydalı biçimlere dönüştürdüğü durumlar da olabilir. Örneğin, bir kriz durumunda karar vericiler tüm olasılıkları düşünmek için zaman harcamazlar, acilen bir karar almak durumundadırlar. Bireyler bilgiyi etkin şekilde işleyecek çeşitli yollar geliştirme ihtiyacı duyarlar. Kısaca, duygular hızlı şekilde tepki seçimini güçlendirmek/kolaylaştırmak üzere deneyimi yoğunlaştırma ve kodlama yolunu oluşturur (Chown vd., 2002). Karar verme çoğunlukla kısıtlı zaman ve kaynak koşulları altında gerçekleştiğinden yöneticilerin sezgilerini ve duygularını temel karar dayanakları haline getirmeleri mümkündür. Son zamanlarda yapılan araştırmalarda iyi kararlar almamızı sağlayan sezgisel yetilerimiz bakımından duygularımızın sadece önemli değil, aynı zamanda çok da gerekli olduğunu gösteren çarpıcı sonuçlar elde edilmektedir (Hayashi, 2001).

Bu modele göre karar verici "alternatifin seçimi ve uygulanması" aşamasına odaklanır. Süreç ya önceki aşamalara doğrudur veya problemin algılanması ve tanımlanması aşamalarına atlar. Analizi ancak kararı verdikten sonra başlatır.

Yukarıda açıklamaları sunulan karar modelleri, karar süreci modeliyle birlikte tez çalışmasının dayandığı kavramsal çerçeveyi oluşturmaktadır. Farklı kültürlerin farklı karar davranışları üreteceği savı (Cascio, 1974; Sagie ve Aycan, 2003; Schramm-Nielsen, 2001; Adler 1991), araştırmanın temel dayanak noktası olduğundan bir sonraki bölümde kültür konusu ve kültürün karar verme ile olan ilişkisi ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

FARKLI KÜLTÜRLERDE YÖNETİM VE KARAR VERME

2.1. Kültür Kavramı ve İlgili Açıklamalar

Üzerinde yaşadığımız dünya, milyarlarca insanı barındıran ve yaklaşık 5 kıtada 193 ülkeye bölünmüş, karmaşık bir resim çizer. Dünyanın şu anda verdiği görüntü, milyarlarca yıldır yaşananın bir tekrarıdır. Milyarlarca yıldır insanlar birbirinden farklı fiziksel çevrelerde toplumsal gruplar halinde yaşamaktadır. En basit toplumlardan en gelişmiş olanlarına veya en az sayıdaki bireyin oluşturduğundan en fazla üyeye sahip olanlara değin toplumların yaşamsal ortak noktaları ise “kültür” olgusudur. Kültür ile toplum birbirinin ayrılmazdır. Her yerde ve her toplumda, belirli maddi gereksinimleri gidermek için oluşturulmuş kaba veya incelmış tekniğin yanında, insan ilişkilerini düzenleyen kurallar, gelenekler, fikirler ve kişisel düşünceler vardır. İşte bu maddi ve manevi ilişkiler sisteminin toplamı Malinowski'nin altını çizdiği gibi “insanın doğaya karşı fakat kendisi için yarattığı bir vasıttan ibaret olan ve kültür denilen sosyal bir kurum ve olguyu meydana getirir” (Turhan, 1969).

2.1.1. Kültürün Tanımlanması

Kültürün tanımının nasıl yapılacağı, kültürel farklılaşma veya benzeşme noktasında hareket eden araştırmalar için sorunludur (Whitely ve England, 1977; Kelley ve Worthley, 1981) Çünkü kültüre ilişkin çok sayıda kaynak ve o derece fazla sayıda da tanım (EK- 1) mevcuttur. Kültür, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, tarih gibi pek çok disiplinin ilgi alanına girmekte ve her disiplinin araştırmacıları kültürün tanımına kendi disiplinleri açısından yaklaşmaktadırlar. Turhan (1969, s.33) bu durumu “tanımlama güçlüğü yaratan şey, bilgi ve malzemenin eksikliği değildir. Bu güçlüğü yaratan başlıca sebep, kültür tanımını yapanların temelde konularının farklı olması ve kendi bilimsel sahalarıyla ilgili tanımlar yapmalarıdır” şeklinde açıklanmaktadır. Bu nedenle de kültür, evrensel bir tanıma ulaşmanın çok zor olduğu bir alandır. Amerikalı antropologlar Kroeber ve Kluckhohn'un (1952) kültüre ilişkin belirlediği sayısı 164'ü bulan tanım, bahsedilen bu tanım karmaşasını gözler önüne sermektedir. Aslında kültür tanımlarının bolluğu, disiplinlerarası farklılaşmanın yanı sıra, her araştırmacının kendi toplumuna ilişkin ürettiği tekil açıklamalardan da kaynaklanmaktadır. Bir kültürde var görünen diğerinde olmayabileceği için herkes kimi ortak paydaları kabul eder görünmekte ve aslında her kültürün özgün ve diğerlerinden farklı olduğu savı ön plana

çıkartılmaya çalışılmaktadır (Adanır, 2003, s.30). Ayrıca kültür kavramı, her toplumun kendine özgü tarihsel sürecinde anlam farklılaşmasına uğramaktadır.

Her ne kadar kültür tanımlarının bolluğu ve yarattığı karmaşa vurgulansa da, yazında kültürü ve tanımlarını çeşitli sınıflandırmalara tabi tutma girişimleri de göze çarpmaktadır. Burada öncelikle yazında yer alan ve çeşitli kuramlara temel teşkil eden kültür tanımlarına ilişkin Allaire ve Firsirotu'nun (1984) geliştirdiği önemli bulunan bir sınıflandırmadan bahsedilerek, çalışmaya temel teşkil eden tanımlama netleştirilmeye çalışılacaktır.

Allaire ve Firsirotu (1984) kültüre iki açıdan yaklaşmışlardır (Tablo 2.1). Bunlardan ilki kültürü bir düşünce sistemi olarak gören, diğeri ise kültürü sosyo-kültürel bir sistem olarak ele alan yaklaşımlardır. Bir düşünce sistemi olarak kültür bilişsel, yapısal ve sembolik anlamda ele alınarak açıklanır. Bilişsel açıdan ele alındığında kültür, insan zihninin bir ürünü olarak görülür. Hofstede'nin tanımı, kültürü bilişsel açıdan görmek anlamında bir örnektir. Bilişsel açıdan kültür, onu paylaşan belirli bir insan grubunun, çevresindeki olgu, olay ve davranışları algılama, anlamlandırma, açıklama ve değerlendirmede kullandığı bir başvuru çerçevesi olarak görülmektedir (Şişman, 2002, s.9). Bu yaklaşımla kültür, gözlenebilir olayların gerisinde yer alan kavrayış yeteneğine ilişkin bir şifre olarak da değerlendirilebilmektedir (Keesing'den aktaran Sargut, 2001).

Yapısalcı açıdan kültür ele alındığında, eylemden çok yapıya olan katkısı ve etkisi vurgulanır. Örneğin, yapısalcı yaklaşımın öncülerinden Levi Strauss (1967) yapısal bakış açısından kültürü, "kültür, zeka ürünlerinin birikmiş hali olan ve paylaşılan inançlar, semboller, fikirler, değerler, beklentiler ve davranış ilkeleri sistemidir" şeklinde tanımlamıştır (aktaran Güvenç, 1985). Burada altı çizilen nokta, kültürün aklın biriktirilmiş yaratıları olmasıdır.

Kültürü sembolik açıdan ele alan yaklaşıma göre araştırmacılar, kültür ya da toplumları paylaşılan ortak anlam ve semboller olarak açıklamaktadırlar (Sargut, 2001). Kültüre bu açıdan yaklaşıldığında, kültürü oluşturan bireyler de anlam üreten ve yaşadığı dünyayı anlamlı semboller üzerine kuran varlıklar olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2002, s.11).

Kültür, bir grup araştırmacı tarafından sosyo-kültürel sistemin bir ürünü olarak da ele alınmaktadır. Kültürü bu başlık altında ele alan yaklaşımlar eşzamanlı ve art zamanlı olarak ikiye ayrılmaktadır. Eş zamanlı yaklaşım, kültürün belirli bir zaman dilimindeki durumuna

odaklanırken, artzamanlı yaklaşım kültürü zaman içerisinde değişim gösteren bir sistem olarak ele almaktadır. Eş zamanlı yaklaşım, işlevsel ve yapısal-işlevsel olarak, art zamanlı yaklaşım ise çevresel-uyumlayıcı (ecological-adaptionist) ve tarihsel-yayılmacı (historical-diffusionist) olarak iki ayrı bakış açısından incelenebilir (Allaire ve Firsirotu, 1984).

İşlevsel açıdan kültür, bireylerin biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasında, çevreye uyum sağlama ve birarada yaşama sırasında ortaya çıkan problemleri çözmede bir araç olarak ele alınmaktadır. Malinowski'ye göre insan, doğayla mücadele halindedir. İnsan, kültür olgusuyla beraber doğaya karşı fakat kendi toplumsal yapısına özgü yapay bir çevre yaratmaktadır (Tekarslan, 1982). Kısacası, bu yaklaşım kültürün, bireyin/grubun yaşama ilişkin temel sorunlarının çözümünü ve ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan işlevsel bir araç olduğunu kabul etmektedir (Şişman, 2002, s.12).

Yapısal-işlevsel açıdan kültür ise belirli bir çevrede, belirli bir sosyal sistem içinde yer alan insanların sosyal yaşamlarını düzenli bir biçimde sürdürebilmeleri için gerekli olan uyum sağlayıcı bir mekanizma olarak görülmektedir. Bu açıdan kültür, düzenli bir sosyal yaşam oluşturmak, bu yaşamı ve uyarlama mekanizmalarını sürdürmek, dolayısıyla toplumun çevresiyle dengesini sağlamak ve devam ettirmek için sosyal yapıyı da içine alan bütünleşik bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Allaire ve Firsirotu, 1984).

Çevresel-uyumlayıcı açıdan kültür, insan toplumlarının içinde yaşadıkları çevreye uyumlarını sağlamada ve varlıklarını sürdürmede gerekli sosyal davranış örnekleri olarak incelenmektedir. Bir diğer ifade ile, kültür sosyal olarak öğrenilen ve aktarılan davranış örüntüleridir. Bu davranış örüntüleri insan topluluklarının çevresel koşullara uyumunu sağlar. Koşullara uyum doğrudan doğruya olmaz. Ekonomiler, onların toplumsal uzantıları ve kavrayış yeteneğine ilişkin sistemler, koşullara uyumu sağlamak için aracılık yapar (Sargut, 2001, s.67).

Son olarak, tarihsel-yayılmacı açıdan kültür, tarihsel koşulların ve süreçlerin ürettiği, karşılıklı etkileşime dayalı, değişebilen nitelikteki öğelerden oluşan örüntülerdir (Allaire ve Firsirotu, 1984).

Tablo 2.1. Kültürün Sınıflandırılması

Düşünce sistemi olarak kültür	Sosyo-kültürel sistem olarak kültür
Bilişsel "belli bir kategorideki insan grubunu diğer insan gruplarından ayıran düşünce programlarının toplamı"	İşlevsel (eşzamanlı) "bireylerin biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasında, çevreye uyum sağlama ve birarada yaşama sırasında ortaya çıkan problemleri çözmede bir araç"
Yapısal "insan zihninin birikimli ürünleri ve bilinçaltı süreçlerin yansımaları olan paylaşılan semboller sistemi"	Yapısal-işlevsel (eşzamanlı) "belirli bir çevrede, belirli bir sosyal sistem içinde yer alan insanların sosyal yaşamlarını düzenli bir biçimde sürdürebilmeleri için gerekli olan uyum sağlayıcı bir mekanizma"
Sembolik "paylaşılan ortak anlam ve sembol sistemleri"	Çevresel-uyumlayıcı (artzamanlı) "insan toplumlarının içinde yaşadıkları çevreye uyumlarını sağlamada ve varlıklarını sürdürmede gerekli sosyal davranış örnekleri"
	Tarihsel-yayılmacı (artzamanlı) "tarihsel koşulların ve süreçlerin ürettiği, karşılıklı etkileşime dayalı, değişebilen nitelikteki öğelerden oluşan örüntüler"

Kaynak: Allaire ve Firsirotu, 1984'den uyarlanmıştır.

Esas olarak kültürle, birey ve toplumun her düzeyde içselleştirdiği yaşam biçimlerine göndermede bulunmaktadır. Genel anlamda kültür, toplumsal yaşamın, dil, düşünce, gelenek, semboller, kurumlar, yasalar, aletler, teknikler, sanatsal yapıtlar gibi her türlü maddi ve tinsel ürününe kendi içinde yer vermektedir. Bu özelliklerinden hareketle günümüzde kültür, toplumların ve bireylerin anlam dünyasında anahtar bir kavram niteliği taşımaktadır. Toplumları anlamamanın önkoşulu, o toplumun gizil yapılarına ve kültürel hücrelerine nüfuz etmektir. Bu bağlamda kültür, toplumun şifrelerini içinde barındırmaktadır. Aslında kültürleri, bireysel şeyler olarak değil, etkileşimli etkinlik alanları olarak düşünmek daha uygundur. Statik, kapalı devre ve kendi içinde tutarlı varlıklar olarak değerlendirmek yerine, kritik beceri ve kaynakların mübadele edildiği, geliştirildiği ve başkalarına aktarıldığı birer kavşak noktası olarak ele almak gerekir (Subaşı, 2003, s.63).

2.1.2. Kültürün Temel Özellikleri

Kültürün tanımı açısından disiplinler arası farklılıklar yaşansa da, kültürün temel özellikleri konusundaki görüşler uzlaşmaktadır. Kültürün temel özellikleri hakkındaki görüşleri birkaç başlık altında özetlemek mümkündür (Tekarslan, 1982; Kottak, 2000; Groeschl ve Doherty, 2000; Erdoğan, 1983; Mutlu, 1999; Şişman, 2002; Bozkurt, 2000; Kosaka, 2004; Hofstede, 2001; Phatak, 1984, s.26; Sagie ve Aycan, 2003):

Kültür kalıtımsal değildir, öğrenilir Kültür doğumla edinilen bir olgu değildir. İnsanlar doğduğunda kültürden bihaberdir. Kültür, kültürlenme adı verilen bir kazanım sürecinin sonucunda benimsenir. Kültürün kazanımı ailede başlar ve toplumun diğer alanlarında, okulda, iş hayatında, sosyal gruplarda öğrenme ve sosyalizasyon süreçlerinin yardımıyla gerçekleşir. İnsanlar kademeli olarak önceden kurulmuş olan bir anlamlar ve semboller sistemini içselleştirirler. Bu kültürel sistemi, kendi dünyalarını tanımlamak, duygularını ifade etmek ve yargıda bulunmak için kullanırlar. Dolayısıyla, kültür içgüdüsel veya kalıtımsal olmayıp, bireyin doğduktan sonraki yaşantısında öğrenerek ve tecrübeler yoluyla kazandığı alışkanlıklar, davranış örüntüleridir.

Kültür bireysel değildir, paylaşılır ve kuşaktan kuşağa aktarılır Kültür tek bir bireye değil, bir grubun veya bir toplumun tüm bireyelerine aittir. Kültür toplum içinde bireyler arasında ve nesilden nesile geçer. Paylaşılan inançlar, değerler, hatıralar ve beklentiler aynı kültürde yetişen bireyleri birbirine bağlar. Kültür sürekli olarak değişse de belirli temel inançlar, değerler, dünya görüşleri ve çocuk yetiştirme uygulamaları korunur ve diğer nesillere aktarılır. Dolayısıyla kuşaklar arasında bir bağ niteliği taşır.

Kültür bir tek faktörden oluşmaz, bütünleyici unsurlardan oluşur Kültür, toplumu oluşturan kişileri, onları birarada tutan, birbirine bağlayan dil ve haberleşme süreçlerini, sanatlarını, inançlarını, törelerini, hukuk ve yönetim kurumlarını, üretim ve tüketim düzenlerini içine alır. Bir diğer ifade ile, birbirine bağlı pek çok unsurun oluşturduğu bir yapıdır.

Kültür statik değildir, dinamiktir/değişebilir Kültürler değişirler ancak değişim çok yavaş gerçekleşir. Kültür dinamik ve sürekli değişen yapısıyla yeniden tanımlanabilir. İlkel toplumlardan günümüzün modern toplumlarına varış, tarih boyunca kültür öğelerinin değişmesi ve gelişmesiyle mümkün olmuştur. Ancak sürekli değişen çevre koşulları altında değişemeyen, değişmelere ayak uyduramayan toplumların ise tümünden yok oldukları görülmüştür.

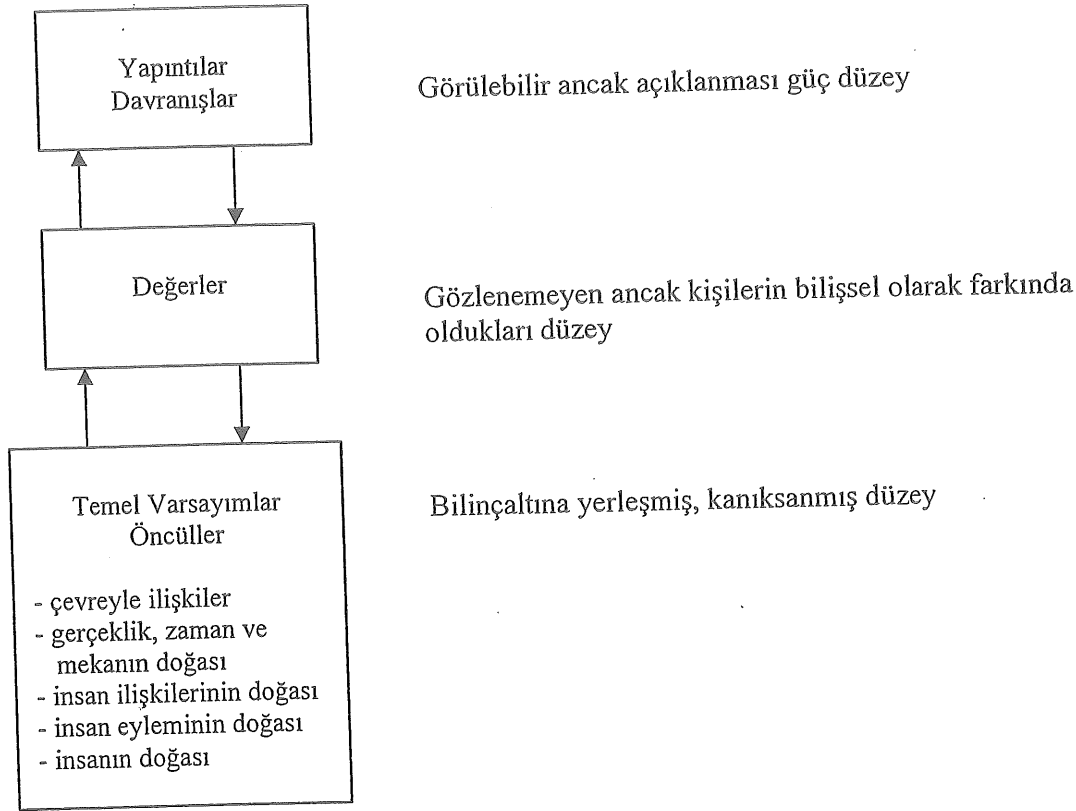
Kültür her şeyi kapsayan değildir, sınırlayıcıdır Kültür, ait olduğu toplumu bir takım kalıplar içine sokarak sınırlamaktadır. İnsanbilim araştırmacısı Malinowski, insanın, kültür adı verilen bir varlık alanı yaratarak, beslenme, barınma ve çoğalma gibi toplumun temel yaşam gereksinimlerini kurumsallaştırdığını, ancak bunun karşılığında da üyelerine bir dizi

görev ve sorumluluklar yüklediğini belirtmektedir. Toplumsal gelenek ve göreneklere uymak bireylerin görevi haline gelir.

Kültür somut veya elle tutulur değildir, semboliktir Kültür, paylaşılan değer, inanç, norm ve davranış örüntüleri olarak büyük ölçüde sembollerden oluşan ve semboller (dil, efsane, mit, ideoloji) yoluyla öğrenilen ve aktarılan bir sistemdir. Kültürün üyesi olan insanlar, yaşamlarını söz konusu sembollere göre düzenlerler.

2.1.3. Kültürün Öğeleri

Schein'in (1984) analizi, araştırmacılara, kültürün öğelerini ve birbirleriyle ilişkilerini açıklamada güçlü bir kavramsal dayanak sağlamaktadır. Asıl olarak yazında örgütsel kültür olgusunu açıklamakta kullanılsa da (Özen, 1996; Erdem, 1996), toplumsal kültüre ilişkin açıklamalara temel teşkil etmesi de yaygındır (Morosini, 1997). Schein, kültürü birbirini izleyen ve birbirleriyle ilişkili üç düzey olarak ele almaktadır. Bu düzeyler; Şekil 2.1'de görülebileceği gibi, temel varsayım ve öncüller, değerler ve inançlar ve yapıntı ve davranışlar olarak sıralanmaktadır. **Birinci düzey**, insan ve doğa ilişkileri, zaman ve alan yönelimleri ve insanlararası ilişkiye ilişkin, bilinçaltındaki (preconscious) varsayımları içermektedir. Bu düzey, bireyler için sorgusuz sualsiz kabul edilen ve benliğe yerleşmiş, kanıksanmış verileri kapsar. Kişinin varsayımları, davranışlarını etkileyebileceği gibi, davranışları da varsayımlarını etkileyebilir (Özen, 1996, s.13). Kültürün **ikinci düzeyi** ise kasıtlı insan eyleminin ideallerini, hedeflerini etkileyen, kökleri derinlerde olsa da kişilerin bilişsel olarak farkında oldukları değerleri içermektedir. Değerler, kişilerin belirli durum, kişi ve nesnelere karşısındaki düşünsel eğilimlerini yansıtmaktadır. Davranışları şekillendirme ve kalıplama potansiyel etkisine sahiptirler (Groeschl ve Doherty, 2000; Özen, 1996). Kültürün **üçüncü düzeyi** ise dil, teknoloji, sanat ve sosyal örgütler gibi yapıntı ve davranışları kapsamaktadır (Morosini, 1997). Bunlar, en kolay görülebilen ve daha kolay değişebilen öğeler olmasına rağmen Schein (1984), bu öğelerin deşifre edilmesi en zor ve en hataya açık grup olduğunu belirtmektedir. Özen (1996, s.11) bu güçlüğü asıl nedeninin, ilgili yapıntı veya davranışın ne anlama geldiğinin, daha derindeki hangi inanç ve değeri temsil ettiğinin yorumlanmasından kaynaklandığını ifade etmektedir. Yorum yapma öznel bir nitelik taşıdığından, kişiden kişiye değişebilmektedir.



Şekil 2.1. Kültürün Öğeleri.
Kaynak: Schein, 1984'den alınmıştır.

Schein'in (1984) çalışmasının önemli fikri, kültürün her birbirini izleyen düzeyi, aslında birbirinin tezahürüdür ki bu da, bu üç düzeyin birbirleriyle büyük ölçüde ilişkili olduklarını ifade eder. Model, bir toplumun kültürünün kolay kolay değişmeyen, karmaşık ve kökleri derinlerde bir fenomen oluşunun açık bir kanıtıdır. Ayrıca model, insanın eyleminin ve sosyal etkileşimin tüm yönlerinin kültürün yayılımcı etkisi altında olduğunu göstermektedir.

Kültüre ilişkin temel açıklamalar sonrasında, çalışmada benimsenen kültür tanımını belirtmek, ulaşılan sonuçların mantıksal gidişatını anlayabilmek ve açıklayabilmek açısından önemlidir. Bu çalışmada kültür, bir grubun üyelerini veya bir grup insanı diğerlerinden ayıran, zihnin kolektif bir programlaması olarak görülmektedir (Hofstede, 1984, 2003). Allaire ve Firsirotu'nun sınıflandırmasına göre bilişsel niteliği temel alınmaktadır. Benimsenen bu tanımdan yola çıkarak, tez boyunca "kültür" telaffuz edildiğinde, aksi belirtilmedikçe, toplumsal kültürün ifade edildiği belirtilmelidir. Kültürün, genel olarak örgütsel davranış, özelde ise karar verme davranışı üzerindeki etkisini belirlerken, altı çizilmesi gereken unsur ise kültürün öğeleri konusunda kısaca belirtilen "değerler"dir. Değer(ler) kültürün yapı taşlarıdır. Özellikle bu çalışmayı ilgilendiren yanı, sosyal yapılandırma ve kontrol özelliğidir. Hofstede, değerleri "belirli durumları diğerlerine tercih etme eğilimi" olarak tanımlamaktadır.

Değerler, belirli durumların veya hareket tarzlarının diğer alternatiflere göre bireysel ve kolektif anlamda tercihini belirler ve meşruluk sağlarlar (Lahman vd., 1994). Değerler, neyin iyi, neyin kötü, neyin kirli, neyin temiz, ahlaki-ahlaksız, akılcı veya değil olduğuna ilişkindir. Dolayısıyla, değerler sosyal yapılandırma ve kontrol mekanizması olarak işlev görürler. Değer sistemi davranışı meşrulaştırır, belirli bir kültürel ortamda neyin beklendiği, neyin arzulandığı, gerektiği veya yasaklanan davranış olduğunu, olumlu veya olumsuz yaptırımlar yoluyla şartlandırır. Kültürel değerler bu yüzden yönetim gibi, örgütsel davranış gibi sosyal davranışları yönlendirmede ve kontrol etmede önemli rol oynarlar.

Değerler, insanın bilişsel olarak farkında olduğu normatif inançlar olarak, görüşme ve/veya anket yoluyla ölçülebilirlik özelliği taşımaktadır. Bu pratik özelliğinin yanında semboller ve davranışlara göre iç tutarlılığı daha yüksek ve içinde bulunulan durumdan nispeten daha bağımsız olmasından ötürü, “ortak anlamlar bütünü” olarak tanımlanan kültür olgusunu daha sağlıklı bir biçimde anlamayı sağlarlar (Özen, 1996).

2.2. Kültürel Farklılaşma ve Yönetim

2.2.1. Kültürün Yönetim ve Örgütsel Süreçlere Etkisi ve Kuramsal Tartışmalar

Kültür en basit anlatımla insanların yaşama biçimi şeklinde ifade edilecek olursa, farklı fiziksel çevrelerde, farklı değer sistemleri (din, ahlaki normlar, inançlar vb.) altında, farklı tarihi deneyimlere sahip olarak var olan toplumların yaşama biçimindeki çeşitliliğin kültürlerini de farklılaştırdığı söylenebilir. Toplumların yaşamında evrensel olan ve birbirine benzeyen fenomenler var olmasına rağmen, bunların bireye yansıyış biçimi, kültürel değerlerden ötürü farklılaşır.

Kültürün insan üzerindeki etkisi, uzun bir süre boyunca temel davranışının aynı kalmasında kendini gösterir. Toplumun davranış normları, her bireyin davranışlarında yansımaları bulur. Her kurum kendine özgü bir kültür yarattığı gibi, içinde bulunduğu çevrenin kültürel etkisinin de eseridir. Örgütün her üyesi, kültürel çevrenin kişiliğinde yarattığı nitelikleri içinde yer aldığı işbirliği sistemine taşır (Tekarslan, 1982, s.183).

Profesyonel bir yöneticinin, ulusal kültürün, kurum kültürü ve bireysel davranış üzerindeki etkisine ilişkin şu sözleri, işletmeler ve yöneticiler açısından kültürün önemini altını çizmektedir: “*Performans değerlendirmeye ilişkin olarak Türkiye’deki uygulamaların dünyanın*

neresinde olduğunu analiz etmek çok zor. Gezdiğim ülkelerde bizden çok ileride uygulamalar gördüğüm gibi, bizden 25-30 sene geride olan yerler de gördüm. Örneğin, Belçika'da hala bilgisayar kullanmayan bankalar var. "Biz açık performans değerlemesi yapıyoruz" dediğiniz zaman "biz cesaret edemeyiz" diyorlar. Görüştüğüm bir uluslararası şirket yöneticisi, İtalya'da hedeflere göre yönetim uygulayamayacağını, çünkü yöneticilerin hepsinin böyle bir uygulamaya isyan ettiğini söylerken, İsveç'te ise çok rahatlıkla uygulayabildiğini ifade etti. Demek ki kültür burada anahtar bir kavram. Akdeniz ülkelerinde, İspanya'dan başlayın İtalya'ya kadar, sayısal hedefler koyamıyor ve eksik yönlerin açık açık söylendiği performans değerlendirmesi yapamıyorsunuz; çünkü insanlar kırılıyor, kişisel algılıyor ve küsüyorlar. Duygusal davranışlar içine giriyorlar. Değerlendirme kapalı olmadığı müddetçe gerçek fikirlerini saklıyorlar" (Taktak, 2000).

Diğer yandan, akademik alanda yapılan çalışmalar da kültürel farklılıkların liderlik (Marcoulides vd., 1998), iletişim (Pascale, 1978), çatışma (Hubbard, 1999; Ergin, 2000), karar verme (Cascio, 1974; Sagie ve Aycan, 2003; Schramm-Nielsen, 2001), müzakereler (Gaenslen, 1986) gibi yönetsel süreçlerin yanı sıra, örgüt yapıları (Newman ve Nollen, 1996), insan kaynakları uygulamaları (Aycan ve Kanungo, 2000; Sümer, 2000), toplam kalite uygulamaları (Bozkurt, 2000) gibi örgütsel yapı ve süreçler üzerindeki etkisini kanıtlar sonuçlar üretmektedir. Dolayısıyla bu kanıtlar, bir toplumun ya da ulusun sahip olduğu kültürel özelliklerinin, aynı bağlam içinde üretilen örgütsel ve yönetsel süreçler üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Laurent'e (1983) göre kültürlerarası farklılıklar, toplumların örgüt ve yönetim süreçlerinde kendini gösterdiği gibi örgüt ve yönetim kuramları da büyük ölçüde kültürle sınırlıdır. Oysa ki, kültür faktörünün örgüt ve yönetim kuramlarınca dikkate alınması çok yenidir. Yönetim alanında ilk bilimsel çalışmaların 1900'lü yıllarda ABD'de başlamış olduğu belirtilmektedir (Aldemir vd., 2002). O zamandan beri geliştirilen yönetim kavram, kuram ve modelleri, başta İngiltere ve ABD olmak üzere Batı kaynaklıdır (Hoftsedde, 2003; Boyacıgiller, 2000). Anglo-Sakson kültürlerinde üretilen modern Batı bilimi, uzun bir süre temel olarak pozitivist bir bakış açısıyla, evrenselin bilgisini (etik) ürettiğine inanmış ve üretilen kuram, model ve yöntemler dünyanın herhangi bir yerindeki yöneticiler ve yönetsel ortamlar için hareket noktasını oluşturmuştur. Ancak kuramsal düzeyde sorun çıkarmadığı ve iş dünyasına yol gösterdiği düşünülen bilgi, model ve yöntemlerin, iş uygulamaya geldiğinde bir çok sorunun çözümünde yetersiz kaldığı ve sistemlerin tıkanıp görülmüştür (Aldemir vd., 2002). Esas olarak evrensel bilgilerde yaşanan bu tıkanmaların kültüre olan ve yerel bilginin (emik) üretilmesine olan akademik ilgiyi arttırdığı söylenebilir. 1970'li yıllardan itibaren Batı kaynaklı geleneksel kuramlar üzerine yoğun tartışmalar başlamış; bu tartışmalarda kültür

kavramı, değişik açılardan çözümlenen ve ilgi gören kavramlardan biri durumuna gelmiştir (Şişman, 2002, s.46). 80'lerde ise Doğu'lu bir ülkenin, Japonya'nın, göz kamaştırıcı ve herkesi hayrete düşüren ekonomik ve teknolojik başarısı ve bu yükselişin ardında kültürel faktörlerin olduğu görüşü, genel olarak kültürlerarası yönetim çalışmalarına ve kültürün açıklayıcı değişken kabul edildiği çalışmalara ivme kazandırmıştır. Öte yandan, modern dünyanın tanıklık ettiği, iş yerlerinde çeşitliliğin (diversity) artması, iş faaliyetlerinin gittikçe küreselleşmesi, küresel rekabet koşulları nedeniyle uluslararası ortak girişim ve yatırımların artması gibi entelektüel, ekonomik ve teknolojik dinamikler, kültürün örgütsel ortamlarda davranışı etkileme şekillerini anlamayı bilimsel merakın ötesine taşımış, stratejik bir zorunluluk haline getirmiştir. Bu çerçevede, Hofstede'nin (1984, s.277) "insanoğlunun hayatta kalması, birbirinden farklı düşünen insanların beraber hareket etme yeteneğine bağlı olacaktır" sözü geçerlilik kazanmıştır.

Yönetimsel ve örgütsel ortamda kültürün uygulanması ve sonuçlarına ilişkin yazında üç temel kuramsal görüş yer almaktadır: yakınsama (convergence), iraksama (divergence) ve bütünleştirici (cross-vergence) görüşler. Bu görüşlerden ilk ikisi uzun bir süre iki kutuplu bir tartışma seyri içinde ele alınmış, araştırmaların bazılarında bir taraf, bazılarında diğer taraf öne çıkmıştır. Bu kutuplaşmada, yakınsama görüşü, kültürel bağlamsallık (cultural contingency- Wang ve Clegg, 2002; Warner ve Joynt, 2002) veya kültürel yaklaşım (culturalist- Marcoulides vd., 1998) veya kültüre özgü yaklaşım (culture-specific- Braun ve Warner, 2002, s.13; Rodrigues, 2001,s.412), iraksama görüşü ise rasyonel (Marcoulides vd., 1998) veya işlevsel eşitlik (functional equivalance- Pascale, 1978) veya kültürden bağımsız yaklaşım (culture-free, Braun ve Warner, 2002, s.13; Rodrigues, 2001,s.412) olarak da adlandırılabilir.

Yakınsama varsayımı, ulusal ekonomiler arasındaki karşılıklı bağımlılığı arttıran küreselleşmenin, ülkelerin içsel sistemlerinden bağımsız olarak, "küresel bir kapitalist sistem yaratacağını ve bu sistemin gerektirdiği örgütsel uygulamaların tüm ülkelerde geçerli hale geleceğini savunmaktadır (Özen, 2002, s.50). Bugün bilimin ve teknolojinin çok büyük ölçüde Anglo-Amerikan dünyada üretildiği ve çevre ülkelere ihraç edildiği (Özlem, 1999, s.125) savı doğru kabul edilirse, yakınsama kuramının, gelişen ve sanayileşme sürecindeki tüm toplumların, Anglo-Amerikan veya Batı toplumlarının izlediği yolu izlemek suretiyle gelişebileceklerini öngördüğü söylenebilir. Küreselleşme, standardizasyona yol açan bir değişimdir ve günümüz dünyası hızla artan bir şekilde küreselleşme rüzgarlarının etkisi altındadır. Sargut'a göre (2001, s.141), küreselleşme, evrensel kültür değerlerinin tüm

dünyaya hakim olacağı ve böylece ortak bir insan kültürünün oluşacağı beklentisini doğurmuştur. Tek kültürleşmeye doğru giden tarihsel bir evrimin içinde bulunduğumuz, küreselleşme söylemlerinin merkezi vurgularından biridir. Çünkü küresel dünya, doğası gereği bütünleşen, herkesi bir şekilde içine alan ve herkese kendine ait kültürün damgasını vurmak suretiyle benzeştiren bir dünyayı işaret etmektedir.

Bu ülkeler arası benzeşmeyi, modernleşmenin bir unsuru olarak endüstrileşmeye bağlayan araştırmacılar vardır. Örneğin, Harbison ve Myers (1959) ve Kerr vd.,(1964)'e göre, endüstrileşmenin zorunlulukları dolayısıyla tüm toplumlar gittikçe birbirine yaklaşmaktadır ki böylece, toplumların sosyal karakterindeki benzerlikler farklılıklardan daha büyük hale gelecektir (aktaran Kelley ve Worthley, 1981; Pugh ve Hickson, 2002, s.7). Bu görüşte ima edilen, ülkeler endüstrileştikçe, kültürden bağımsız olarak, rasyonellik, laiklik gibi bir örnek endüstriyel tutum ve davranışları benimsemeye zorlanacak olduklarıdır. Bu görüşün en çarpıcı kanıtları, global iletişim patlamasında ve bunun yarattığı giyim kuşamdan, kullanılan teknolojik araçlara ve dinlenen müziklere değin uzanan ülkelerarası benzer eğilimlerde görülebilir. Yakınsama varsayımını doğuran endüstrileşmenin bir başka sonucu ise ekonomik sistemlerin gittikçe birbirine benziyor oluşudur. Gelişmekte olan ülkeler, gelişmiş ekonomilerde başarı kazanmış olduğunu düşündükleri pazar ekonomisi sistemlerini, sağladığı ekonomik faydalardan yararlanmak amacıyla uygulamaya çalışmaktadırlar. Endüstrileşmenin yönetime etkisi de aynı doğrultudadır. Örneğin, Child (2002), endüstrileşmenin benzer örgüt yapıları yaratacağı ve karmaşıklık, biçimselleşme ve merkezileşmenin benzer iş uygulamaları ve yönetsel değerlere yol açacağını iddia etmektedir. Warner ve Joynt (2002) ise yakınsama varsayımının, dünyadaki tüm örgütlerin yönetiminde en iyi tek yol olduğu görüşünü taşıdığını belirtmektedirler. Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki ekonomi ve yönetim okullarının, Amerikan çıkışlı yönetim eğitimini uygulamak suretiyle, Amerikan kuram ve uygulamalarına adanmış bireyler yetiştirmesi, örgüt uygulamaları ve yönetsel değerlere ilişkin yakınsama savını güçlendirmektedir.

Iraksama görüşü ise toplumsal ya da ulusal iş sistemi etkisinden ötürü, küreselleşme olgusuna rağmen, uluslararası farklılıkların anlamlı bir şekilde süreceğini savunmaktadır (Özen, 2002). Araştırmacılar, ekonomik ideolojinin değil, ulusal kültürün değerleri yönlendirdiği, iş örgütlerindeki değer sistemlerinin, ülke ekonomik sistem olarak kapitalizmi benimsese dahi, büyük ölçüde aynı kalacağını iddia etmektedirler. Toplumların geniş ölçekli toplumsal normları, örgütleri, içsel çevreyle uyum sağlayan yönetim tarzları ve kurumları geliştirmeye zorlamaktadır (Lee vd., 2000, s.631). Kelley ve Worthley'nin (1981) Japon

yöneticiler ile Amerikalı Japon yöneticiler arasında yaptıkları çalışma, iraksama yaklaşımını destekleyen çalışmalardan biridir. Çünkü bu iki grup arasındaki tek ortaklık kültürel bağlantıdır ve elde edilen sonuçlar, kişiler köken ülkelerinden ayrılalı uzun yıllar geçse ve nesiller değişse de, yönetsel tutumların oluşturulmasında ulusal kültürün etkisini göstermektedir. Diğer yandan, Hofstede'nin (1984) çalışması, aynı çokuluslu şirketin üyeleri için bile zaman geçse dahi kültürel farklılıkların var olmaya devam ettiğine ilişkin güçlü kanıtlar sağlamıştır. Iraksama görüşünün öne çıkan temsilcilerinden Whitley (1998), türdeşleşmeye doğru bir gidiş olsa bile, bunun oldukça yavaş ve güncel kurumsal ilişkilerin yanı sıra tarihsel izleri de yansıtacak biçimde yörünge bağımlı olacağını ileri sürmektedir (Özen, 1996, s.50).

Iraksama görüşüne yakın zamanlarda yapılan çalışmalardan da destek gelmeye devam etmektedir. Inglehart ve Baker'ın 65 ülkede, 1981-1982, 1990-1991 ve 1995-1998 yıllarında üç dönemli bir uzamsal çalışma olarak gerçekleştirdikleri çalışmalarının ana tezi, ekonomik gelişmenin sistematik ve bir dereceye değin de tahmin edilebilir kültürel ve politik sonuçları olacağını iddia etmektedir. Bu sonuçlar olasılıklı eğilimlerdir. Ancak bir toplum endüstrileşme sürecini yaşıyorsa, belirli değişimlerin ortaya çıkacağı olasılığı yüksektir. Araştırmacılar, bu tezlerini sorgulamak için, dünyada tutumlar, değerler ve inançlar üzerine yapılan en geniş ölçekli araştırma olan Dünya Değerler Anketinin verilerini kullanmışlardır. Inglehart ve Baker'ın (2000) çalışmasının modernleşme kuramına yön veren ve üzerinde değişikliklere gidilmesini öngören sonucu, değerlerin değişebileceği ve gerçekten değiştiği ancak aynı zamanda değerlerin bir toplumun kültürel mirasını yansıtmaya devam ettiği yönündedir. Ekonomik gelişme toplumları ortak bir yöne itme eğilimindedir, fakat toplumlar benzeşme (converging) yerine kültürel miraslarının şekillendirmiş olduğu paralel bir yörüngede hareket eder görünmektedirler. Bu nedenle modernleşmenin güçlerinin, öngörülemeyen bir gelecekte homojen bir dünya kültürü yaratacağına şüpheyile bakmamız doğaldır.

Yönetsel ve örgütsel ortamda kültürün uygulanması ve sonuçlarına ilişkin üçüncü kuramsal görüş, ne yakınsama ne de iraksama görüşlerinin ekonomik ideoloji ile ulusal kültür arasındaki dinamik etkileşimi açıklamaya yeterli olmadığını iddia etmektedir. Bu görüşe göre, iki kültür karşılaştığında, bazı yeni melez değer formları meydana gelir. Bu nedenle, ne tam bir yakınsama ne de tam bir iraksama oluşabilir. Whitley ve England (1977), "kültürün etkisi ve endüstrileşme süreci, her ikisi de yönetsel değerleri etkiler ve bunlar, yöneticilerin değer

sistemlerindeki benzerlik ve farklılıkların açıklanmasında çatışan değil birbirini tamamlayan açıklamalar 'olarak düşünülmelidir' demektedirler.

Kavramsal düzeyde süregiden bu kuramsal tartışmaların izdüşümleri, hiç şüphesiz ki yöntembilimsel açıdan da sürdürülmektedir. Bir sonraki bölümde yöntembilim alanında sürdürülen emik-etik tartışmasına yer verilecektir.

2.2.2. Kültürlerarası Araştırmalarda Yöntem: Emik-Etik İkilemi

Yöntembilim açısından emik-etik tartışması, "kültür ve insan üzerine araştırma yapan bilim insanları, o kültüre ve insan topluluğuna dışarıdan mı (etik), yoksa içeriden mi (emik) bakmalıdır" sorusuna cevap arayışı niteliği taşımaktadır. Kültüre dışarıdan bakma yönelimi, yani etik yaklaşım genelleştirilebilir ve evrensel olanı arar ve bütün kültürleri aynı sistematiğe karşılaştırır. Diğer yandan, kültüre içeriden bakan emik yaklaşım, incelenen toplumun bakış açısıyla kültürü anlamaya çalışır.

Emik yaklaşımın ayırddedici özelliği, tanım ve analiz yapmak için temel düzenleyici kavram olarak yerel ifade ve kategorilerin belirlenmesi ve kullanılmasıdır. Dünyaya, kültüre veya çalışılan alana ilişkin yerel kategorileri, ifadeleri ve varsayımları belirler, kullanır ve mümkün veya uygun olduğunda sistematize eder. Buna iyi bir örnek, Japon kültürüne ilişkin yazında sıklıkla rastlanılan "wa" (özellikle çalışma gruplarındaki denge veya uyum) ve "amae"dir (bireyleri bir asimetrik bağımlılık ilişkisinde karakterize eden ve bağlayan etki). Bu tür analizin antropolojideki en meşhur örneği ise, Clifford Geertz'in (1973), Bali'lilerin horoz dövüşü irdelemelerinden yola çıkarak geliştirdiği ayrıntılı betimleme⁵ (thick description) kurumudur⁶.

Emik yaklaşım, ilgili kültürün bağlamını derinlemesine inceleme olanağı vermesi bakımından önem taşır; bağlama ve detaylara önem verir. Araştırmacılar, Japonların "wa" veya "amae" kavramına odaklanmakla, aynı kavramın diğer bir ülkedeki anlamından nasıl farklılaştığı ve aynı derecede önemli olarak, bu farklı anlayışların beraberinde taşıdığı, farklı sosyal ve davranışsal etkileri gösterebilirler. Ancak emik yaklaşımla ilgili dikkât edilmesi

⁵ Ayrıntılı betimleme (thick description): Toplumsal yaşamla ilgili, gözlemlere dayanan ve daha geniş kültürel yorumlar ile genellemelerin yapılabilmesine olanak sağlayan yoğun, küçük çaplı, anlaşılması güç betimlemeler. Ayrıntılı betimleme terimi Gilbert Ryle'in felsefi yazılarında ortaya atılmış, daha sonra antropolojide Clifford Geertz tarafından, Bali'lilerin horoz dövüşünü irdelediği ünlü araştırmasında geliştirilmiştir (Marshall, 2002).

⁶ Kurum burada, belli başlı toplumsal ilgi alanlarını içine alan davranış kalıpları, halk yordamı, töre veya bir tür üst-görenek anlamında kullanılmıştır.

gereken nokta, yetersiz kategoriler üzerinden kültürün değerlendirilmesi riskidir ki bu, bağlamın yanlış yorumlanmasına yol açabilir. Diğer yandan, üretilen fikirlerin kültürün bilinmezliklerini çözen anahtarlar olduğunu düşünmek naif bir yanlıgı niteliği taşıyacaktır.

Etik yaklaşımın ayırdedici özelliği ise farklı alanlardan elde edilen veriyi (emik), kültürler arasında kullanılabilir kategoriler oluşturmak için sistematize etmesidir. Etik yaklaşımlar, türetilme biçimleri ve araştırmacıların destekleme ihtiyacı hissettikleri veri türleri bakımından birbirlerinden büyük ölçüde farklılaşırlar. Yazında yer alan etik yaklaşımlardan bazıları, araştırmacının farklı kültürlerdeki köklü deneyiminin bir sonucu olarak neredeyse sezgisel bir biçimde geliştirilmiş görünmektedir. Antropolog Edward T. Hall'un ülkesinin yabancı hizmetler bürosunda uzun yıllara dayanan deneyimi sonucunda keşfetmiş olduğu "geniş ve dar bağlamlılık" ayrımı buna örnek olarak verilebilir. Etik yaklaşımlardan bazıları ise tümdengelim yoluyla, belirli bir kuramsal yönelime bağlı kalarak oluşturulmuş görünmektedir. Örneğin, psikoanalist Carl Gustav Jung (1997), psikoanalitik konulara psikolojik kişilik tipleri kuramından bakmıştır. Jung'un duyum, düşünce, sezgi ve duygu boyutlarından oluşan birey tipolojisi, karar verme, bilişsel tarz, kişilik gibi alanlarda karşılaştırmalı çalışmalara temel teşkil etmektedir. Son olarak bazı etik yaklaşımların ise tümevarım yoluyla; farklı ülkeler arasında toplanan büyük miktarlardaki verinin, faktör veya küme analizleri gibi, bu verileri indirgemek ve temel yapısını açıklamak için tasarlanmış tekniklerce analiz edilmesi sonucunda oluşturulmuştur. Bu tür yaklaşımlara en güzel örnek, Hofstede'nin ulusal kültürel farklılıkları üzerine yaptığı çalışmasıdır. Bu yaklaşımların tümü, araştırmacının, tüm kültürlerin konumlandırılabilir evrensel bir ölçek veya boyutlar grubu geliştirmiş olduğu iddiasını taşımakta ve dolayısıyla kültürlerarası karşılaştırma için ortak bir dil düzlemi yaratmaktadır.

Genel olarak etik şemaların avantajı, vakalar arasındaki karşılaştırmaya, bunun sonucunda da kuram geliştirme olasılığına müsaade etmesidir. Kültürel değişim ve çeşitlilik hakkında konuşabilmek için paylaşılan bir dil sağlar. Ancak, etik yaklaşıma karşı olanlar, bir yerel (emik) çalışmadan elde edilen veri ya da kuramların, farklı değer sistemine sahip kültürlerde uygulanmasını eleştirmektedirler (Sargut, 2001, s.86).

Emik ve etik yaklaşım birleşimi Emik yaklaşım, ayrıntılı betimleme ve zengin bir bağlam sunar. Etik modeller ise ölçülebilir; veri tabanlarında kodlamalara ve istatistiksel manipülasyonlara uyabilir; çapraz kültürel kategoriler veya ayrı ayrı gruplanmış değişkenler önerir. Etik yaklaşım, muazzam büyüklükteki kültürel çeşitliliği az sayıdaki yönetilebilir

boyutlara indirgeyebilir görünmektedir. Fakat aslında, etik yaklaşımın en büyük kısıdı da bu indirgeme' gücünden kaynaklanır. Kavramsal uzanımlar, dikotomilere dönüştüğünde (ki genellikle böyle olur) bu şemalar, kültürün ince (fine) yanlarını ölçmede kaba araçlar haline dönüşürler. Hele ki bu şemalar, "Japonya geniş bağlamlı, Amerika dar bağlamlıdır" tarzındaki somutlaşmış esaslar üretmeye kalkarsa kişi, bir kültürün tüm boyutların karışımı olduğu ve bu boyutların bireyler arasında farklı şekilde dağıldığı; farklı kurumlar veya sosyal uygulamaların, aynı sosyo-kültürel ortamda dahi, profilleri açısından farklılaşma eğilimi taşıdığı; boyutların profillerinin, belirli sosyal gruplar veya kurumlar bünyesinde dahi sabit olmayabileceği, ölçeklerin özelliklerini tanımlayan "risk" veya "bireycilik" gibi kavramların anlamlarının kişiden kişiye değişebileceği noktalarını gözden kaçırabilir (Avruch, 1998).

Bu saptamalardan etik şemaların faydasız olduğu anlaşılmalıdır. Etik şemalar, karşılaştırma yapmayı olanaklı kılar ve büyük miktarlardaki kültürel verinin etkin ve tekrar edilebilir bir şekilde ele alınmasına imkan tanır. Bir kültürel olgunun, hangi unsurlarının diğer unsurlarla bağlı olma eğilimi gösterdiği veya tersine hangi unsurlarla karşılaştırılamayacağına ilişkin fikir verir. Bu nedenle, etik şemalar, kültürel bir alana ilişkin kabaca da olsa ilk etap bilgileri edinmenin bir yoludur. Fakat bağlam, "en iyi tek yol" kuramlaştırmasına kurban edilmemelidir. Örneğin, "bireycilik" kavramını ele alalım. Hiçbir yerde bireycilik tek boyutlu ve farklılaşmamış bir kavram olarak var olmaz ya da değişkenlik veya heterojenlik, bir ölçüğün yani bireyciliğin düşük veya yüksek olması meselesinden daha öte bir şeydir. Bireycilik gibi karmaşık bir kavram, dünyadaki sosyal eylem ve bilişsel anlayışa ilişkin, birbirleriyle bağlantılı, ağ haline gelmiş şemaların kültürel matrisinin bir parçasıdır (Avruch, 1998). Örneğin, Amerikan kültüründeki bireycilik olgusu farklı açılardan görülebilir. Hofstede'nin bireycilik kurgusu, yüksek düzeyde bağımsızlık ve özerklik ihtiyacı, kendi kendine yeterlilik, hedeflerin bireysel ihtiyaçlarla belirlenmesi şeklinde açıklanır (Göregenli, 1995). Bu anlamdaki bireycilik, Adam Smith'in bireycilik kurgusuyla (rasyonel olarak menfaatini en çoklamaya çalışan bencil kişi) veya Hobezyan bireycilik kurgusuyla (kaynakların kıt ve koşulların vahşi olduğu bir dünyada, diğer bireylerle sıfır toplamı rekabete giren birey) karşılaştırıldığında hepsi meşru olarak "bireycilik" başlığı altına koyulabilir. Fakat burada göz ardı edilmemesi gereken nokta, bu açıklamaların aynı zamanda, aktörlerin fenomenolojik olarak deneyimledikleri ve sosyal olarak kurguladıkları farklı dünyaların ifadeleri olmalarıdır. Tüm bu değişkenlikleri, ölçülebilir bireycilik örneğini temsil eden bir koda indirgemek, ancak bağlama veya kültüre yönelik güçlü bir odaklanma ile ortaya çıkarılabilecek anlam zenginliğini gözden kaçırmak anlamına gelmektedir.

Dolayısıyla, kültürle örgütsel ve yönetsel süreçleri (karar vermeyi) ilişkilendirmede, emik ve etik yaklaşımın bir birleşiminin kurulması ihtiyacı vardır. İşte tam da bu nokta, bu tezin yazarı olan araştırmacının kültüre bakışını ve yönetime ilişkin duruşunu yansıtmaktadır. Bunu şu şekilde açıklayabiliriz: Japon yönetim sistemlerine ilişkin geniş yazını inceleyenler, Japon yöneticilerin tek başlarına ve kısa zamanda karar veremediklerine ilişkin saptamalara rastlayabilirler. Bu, Japonların “ortaklaşa davranmaya” verdikleri büyük önemle ilgilidir. Eğer Hofstede’nin “bireycilik/toplulukçuluk” indeksine başvurulacak olursa, Japonya, toplulukçuluk eğilimi yüksek bir ülke görünmektedir. Diğer pek çok ülkenin üstünde yer aldığı gibi, beklenen, karar verme tarzı gözlemlendiğinde de aynı eğilimi yakalamaktır. Yani, Hofstede’nin indeksinden öğrenecek şeyler vardır. Fakat sadece Japon bağlamına yönelik – tarihin, toplumsal ve psikokültürel dinamiklerin anlaşılması- titiz bir inceleme, ortaklaşa davranmanın veya grup bilincinin Japonlar için gerçekte ne anlama geldiğini anlamayı sağlayacaktır.

2.2.3. Kültürel Farklaşmaya İlişkin Değer Modelleri

Kültürel farklılaşmanın kavramsallaştırılmasına yönelik çalışmalar, özellikle karşılaştırmalı yönetime duyulan ilgiye paralel olarak artmaktadır. Yazında, farklı kültürleri birbirleriyle karşılaştırmak amacıyla geliştirilen kültürel değer yönelimi modellerinden en çok atıfta bulunulan Hofstede’nin (1984) oluşturduğu kültür boyutlarıdır. Bu bölümde Hofstede’nin modeli başta olmak üzere, yazında genel kabul görmüş ve yapılmakta olan çalışmalara temel teşkil eder hale gelmiş önemli birkaç kültürel farklılaşma modeline değinilecektir.

2.2.3.1. Hofstede’nin Ulusal Kültür Modeli

Kültürel farklılaşmanın kavramsallaştırılmasına yönelik önemli ilerlemelerden biri, Hollandalı akademisyen ve araştırmacı Geert Hofstede’nin çalışmasının yayınlanmasıyla gerçekleşmiştir. Hofstede’nin (1980) kültürel boyutlara ilişkin değerlere dayalı kavramsal çerçevesi, önemli eleştiriler almasına ve kısıtlılıkları olduğu kanıtlanmasına rağmen, kültürlerarası çalışmalarda en fazla atıfta bulunulan ve kullanılan modeldir (Sagié ve Aycan, 2003).

Hofstede, ulusal kültürler arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla hazırladığı çalışmasını, 1967-1973 yılları arasında, çokuluslu bir firmanın 53 ülkedeki şubesinde 117.000

den fazla sayıda kişiye uygulamıştır. Bu çalışma kültürel farklılaşmaya konu olan kültür boyutlarına ilişkin çok önemli sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Hofstede'nin çalışmasında kültürün dört boyutu belirlenmiştir: güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplulukçuluk, erillik/dişilik boyutları⁷. 1987 yılında Michael Bond'un başı çektiği bir grup araştırmacı, Chinese Cultural Connection olarak adlandırılan çalışmalarında Çin kültüründen yola çıkarak hazırladıkları kültürel değerler araştırmasını 22 ülkede öğrenci örnekleminde uygulamışlardır. Bu çalışma sonucunda da dört kültür boyutu üretilmiştir. Bu boyutlardan üçü, bütünleşme (integration), duyarlılık (human-heartedness) ve manevi disiplin (moral discipline) boyutları, Hofstede'nin güç mesafesi, erillik ve bireycilik/toplulukçuluk boyutları ile yüksek düzeyde ilişkili ve eşdeğer bulunmuştur (Smith, vd., 1996, Ralston vd., 1997). Ancak Konfüçyüs İş Dinamizmi olarak adlandırılan dördüncü boyut Hofstede'nin hiçbir boyutu ile ilişkilendirilememiş ve Hofstede de dahil olmak üzere kültür araştırmacılarınca kültürün beşinci ve doğu değerlerine özgü boyutu olarak kabul görmüştür.

Bu beş değer boyutu, aşağıda daha detaylı anlatılacağı gibi, bir toplumun üyelerinin belirli davranış şekillerini diğerlerine tercih etmelerine neden olmaktadır.

Güç Mesafesi (Power Distance): Bu boyut, gücün toplumda dağılım biçimini ve dağılımdaki farklılık ya da eşitsizliklerin o toplumun üyeleri tarafından meşru görülme derecesini ifade etmektedir (Hofstede, 1984). Gücün bir toplumun bireyleri arasında neden olduğu mesafe, o toplumun değerleri ve normlarına dayalı olarak gerçekleşmekte ve toplum tarafından benimsenen güç düzeyindeki farklılıklar zaman içinde içselleştirilerek kurumsallaşmaktadır. Gücün neden olduğu farklılıkları aza indirmeye çalışan toplumlar düşük güç mesafeli, güç farklılıklarının benimsendiği ve meşru kabul edildiği toplumlar yüksek güç mesafeli toplumlar olarak tanımlanır (Trompenaars, 2003). Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda bireylerarası karşılıklı ilişkilerde eşitsizlik asgari düzeyde olup bireyler, birbirleriyle eşit konumdaki kişiler olarak bir ilişki, iletişim ve etkileşim içine

⁷ Hofstede'nin kültür boyutlarının Türkçe karşılıkları Türk yazınında farklılaşmaktadır. Bazı araştırmacıların kullandıkları karşılıklar şöyledir:

Masculinity-femininity: eril/dişil (Erdem, 1996; Özen, 1996), erkek ve kadına özgü değerler (Şişman, 2002), dişi kültür/erkek kültür (Sargut, 2001), erkeksilik/kadınsılık (Bozkurt, 2000), kadınsı-erkeksi değerler (Paşa, 2000).

Individualism-collectivism: bireyci/kollektif (Erdem, 1996), bireycilik/toplulukçuluk (Göregenli, 1995; Kağıtçıbaşı, 1998; Aycan ve Kanungo 2000; Paşa, 2000), bireycilik/kollektivizm (Özen, 1996), bireycilik/toplumculuk (Şişman, 2002), bireycilik/ortaklaşa davranışçılık (Sargut, 2001), bireysellik/toplulukçuluk (Kabasakal ve Bodur, 2002).

Uncertainty avoidance: Belirsizlik kontrolü (Erdem, 1996), belirsizlikten kaçınma (Özen, 1996; Şişman, 2002; Kabasakal ve Bodur, 2002; Paşa, 2000), belirsizlikle baş etme/belirsizlikten kaçınma (Sargut, 2001).

Power distance : hiyerarşik mesafe (Erdem, 1996), güç mesafesi (Sargut, 2001; Özen, 1996; Şişman, 2002, Kabasakal ve Bodur, 2002), güç aralığı (Aycan ve Kanungo, 2000; Bozkurt, 2000; Paşa, 2000).

girerler. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise anne-baba-çocuk, öğrenci-öğretmen, yönetici-çalışan, müdür-öğretmen gibi gruplararası ilişkilerde eşitsizlik, bir tarafın diğer tarafa üstün ve egemen olması söz konusudur. Ayrıca, çaba, yetenek, teknik eğitim ve deneyime bakılmaksızın, belirli ailelerden gelmek, belirli yaşta olmak veya belirli eğitim kurumlarında eğitim görmüş olmak bireylere ayrıcalıklar getirebilmektedir (Rodrigues, 2001).

Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance): Bu boyut, bir toplumun bireylerinin belirsizliğe olan toleranslarının derecesini göstermektedir. Bazı toplumlarda belirsizlik ve muğlaklık yüksek kaygı yaratır ve tehlike olarak görülür. Bu nedenle de daha fazla biçimsel kurallar, kariyer hareketliliğini azaltıcı enstrümanlar kullanılır. Marjinal fikir ve davranışlar tolere edilmez. Diğer bazı toplumlarda ise tam tersine belirsizlik kaçınılmaz kabul edilir ve bireyler için bir fırsat niteliği taşır. İnsanlar risk almaya eğilimlidirler. Farklı görüş ve davranışlar hoş karşılanır (Hofstede, 1984; Trompenaars, 2003).

Bireycilik/Ortaklaşa Davranışçılık veya Toplulukçuluk (Individualism/Collectivism): Bu dikotomi, bir toplum içinde ilişkiler açısından öne çıkan toplumsal veya bireyci ilişki biçimini tanımlar. Hofstede (1984), bu anlamda kültürleri, bir ucunda toplulukçu, diğer ucunda ise bireyci kültürlerin olduğu bir uzanım olarak değerlendirmektedir. Bireyci kültürlerde toplumsal yapı ayrılmıştır; gevşek sosyal bağların geçerli olduğu çekirdek ailelerden oluşmakta ve bireyler kendi ayakları üzerinde durarak sadece yakın aile fertlerinin sorumluluğunu almaya eğilim göstermektedirler. Bu toplumda bireyler, kendilerini, kolektif olana bağımlı değil, birey olarak hissetmektedirler. Diğer yandan, toplulukçu kültürlerde toplumsal yapı, genellikle sıkı toplumsal bağların söz konusu olduğu geniş ailelerden oluşmaktadır. Bu toplumlardaki bireylerin, kendilerini kolektif olanla (aile, akrabalar, memleket, çalıştığı örgüt gibi) özdeşleştirme dereceleri yüksektir ve kendilerini bir birey olarak görmekten çok, bir veya daha fazla gruba bağımlı kişiler olarak görürler. Özdeşleştikleri grubun, kendilerini koruyup kollamasını beklerler ve bunun karşılığında da gruba karşı sadakat gösterirler (Özen, 1996, s.92).

Erillik/Dişillik (Masculinity/Femininity): Kültürün bu boyutu, bir toplumda cinsiyetler arası rollerin paylaşımının ne derece önemli olduğunu ifade etmektedir. Hofstede'nin çalışması ve diğer bazı araştırmalar bazı toplumlarda erkeğe özgü görülen değerler baskın iken, diğer toplumlarda kadına özgü değerlerin baskın olabildiğini göstermektedir. Eril toplumlarda erkek ve kadının ne yapması ve ne yapmaması gerektiği konusunda kesin ayrımlar vardır. Erkekler saldırgan, hırslı ve rekabetçi rolleri üstlenirken, kadınlar evde ve

toplumsal yaşamda hizmet etmek, erkeğe yardımcı olmak anlamında değer görür (Rodrigues, 2001). Dişil toplumlarda ise toplumda cinsiyetle ilgili rollerde esneklik ve cinsler arasında eşitlik söz konusudur. Dişil toplumların diğer öne çıkan özellikleri, kişilerarası ilişkilere, yaşamın genel kalitesine, diğer insanlarla olan bağımlılık ilişkisine verilen önemdir. Bu tür toplumlarda ne erkekler ne de kadınlar hırslı veya rekabetçi olmaya ihtiyaç duyar; her iki grup da maddi başarıyla değil, diğerlerine saygı duyma ve insan ilişkilerinde başarı kazanma ile mutlu olur (Rodrigues, 1998).

Konfüçyüs İş Dinamizmi (Confucian Work Dynamism): Konfüçyüs iş dinamizmi boyutu, Konfüçyan öğretisinin değerlerini yansıtmaktadır. Bu değer boyutu, kişilerin geleceğe (örneğin tasarruf, sebat) ve geçmişe (örneğin geleneğe saygı, toplumsal zorunluluklara uyma) ilişkin değerler arasındaki tercihlerini göstermektedir (Özen, 1996, s.19). Uzun vadeli uyumu yüksek toplumlar, sabır, büyüklere saygı ve itaatkarlık değerlerine önem verirler (Hofstede, 2001). Konfüçyüs öğretilerinden etkilenmeyen Brezilya, Hindistan gibi ülkelerde de bu boyuta benzer değerlere rastlanılmaktadır. Bu nedenle Hofstede, Konfüçyüs İş Dinamizmi boyutunu uzun vadeli-kısa vadeli uyum olarak adlandırmış ve ulusal kültür modelinin beşinci boyutu olarak izleyen çalışmalarda kullanmıştır. Hofstede bu beşinci boyutun, çalışmasının ilk aşamasında doğmamış oluşunu ise şu sözlerle açıklamıştır (Avruch, 1998):

“Kendim de dahil olmak üzere, kültür çalışan pek çok araştırmacının kafasında bir kültürel öneğilim vardır. Hepimiz ‘Batılı’ düşünmüş şeklini paylaşırız. Bu yeni boyut, Uzakdoğulu bir araştırmacının, Doğulu değerlere dayalı farklı bir soru formu oluşturması sonucu keşfedilmiştir”.

Nitekim uzun yıllar Türkiye’deki araştırmalarda da kullanılan Hofstede’in boyutları, son dönemde toplumsal bağlamımızı tam olarak açıklayamadığı yönünde eleştirilmekte ve bazı özgün boyutların geliştirilmesi gerekliliği yönündeki görüş giderek güçlenmektedir.

2.2.3.2. Hall’a Göre Kültürün Boyutları

Etnolog Edward Hall, 1959’da yayınladığı “Sessiz Dil” ve 1969’da yayınladığı “Gizli Boyut” adlı kitaplarında, kültürün artık yazında klasik kabul edilen üç boyutu üzerinde çalışmıştır. Bunlardan ilki, kültürler arasında var olduğu belirlenen *geniş-dar bağlamlılık* ayrımıdır. Geniş ve dar bağlamlılık kavramı temel olarak bilginin iletim şekliyle ilgilidir. Kavrama konu olan şey, kültür soğanının en dış katmanında yer alan ve kültürlerarası iletişimin temel aktörlerinden biri olan “dil ve dilin kullanımı”dır. Dar bağlamlı kültürlerde

dilin kullanım biçiminin amaca dönük olduğu belirtilmektedir. Kişi ne istediğini somut ve açık bir biçimde karşısındakine iletir. İletişimde mesajlar doğrudan yapılandırılır, hemen ana konuya geçilir (Rodrigues, 1998). Geniş bağlamli kültürlerde ise kişiler söylemek istediklerinin önemli bir bölümünü saklı tutarlar. İletişim sırasında söylenen sözcükler gerçekte anlatılmak istenenin sadece bir bölümünü karşıya iletir. Karşı taraf kendisine anlatılmak istenenlerin geri kalan bölümünü, konuşan kişiye ilişkin eski bildiklerinden ve bağlama dayalı diğer ipuçlarından çıkarmak zorundadır (Sargut, 2001, s.149). Diğer bir ifade ile, bireyler iletişimde doğrudan yapılandırılmamış mesajları tercih ederler ve doğrudan ana noktaya gelmezler (Rodrigues, 1998).

Hall'un belirlediği diğer kültürel farklılaşma boyutu *tek boyutlu* (monochronic) ve *çok boyutlu* (polychronic) *zaman* ayrımıdır. Bu ayrım, insanların zamana ilişkin algılamaları ve ona karşı davranma biçimleriyle ilgilidir. Tek boyutlu zaman kavramı "bir seferde bir tek şey" anlayışını, çok boyutlu zaman kavramı ise "bir seferde birden çok işin ele alınması" anlayışını ifade eder (Hall ve Hall, 1990). Tek boyutlu kültürlerde zaman doğrusal olarak kullanılır ve deneyimlenir. Bireyler çalışmalarını ve zamanlarını planlarlar, işlerini belirli bir program içerisinde yaparlar; yeni bir işi ancak öncekileri tamamladıktan sonra programa alırlar. Çok boyutlu kültürlerde ise insanlar kendilerini, aynı zaman dilimi içerisinde birden çok faaliyeti yürütebilecek kapasitede görürler ve bunu yapmayı isterler (Erdem, 2003). Tablo 2.2. iki farklı zaman kavramını ve bunlardan kaynaklanan davranışları kısaca özetlemektedir.

Tablo 2.2. Tek boyutlu ve çok boyutlu zaman kavramı ve davranışa etkileri

	Tek Boyutlu Kültür	Çok Boyutlu Kültür
Kişilerarası ilişkiler	Mevcut program kişilerarası ilişkilerden daha baskındır	Kişilerarası ilişkiler, mevcut programdan daha baskındır
Faaliyet eşgüdümleme	Programlar faaliyeti eşgüdümle; randevu zamanı katıdır	Kişilerarası ilişkiler faaliyeti eşgüdümle; randevu zamanı esnekler
İşlerin ele alınışı	Bir seferde tek iş	Aynı anda pek çok iş
Aralar ve kişisel zaman	Çalışma araları ve kişisel zaman biçimseldir	Çalışma araları ve kişisel zaman kişisel bağlara tabidir
Geçici yapı	Zaman katıdır; zaman kısıtlıdır	Zaman esnekler; zaman akıcıdır
İş/kişisel zaman ayrımı	Kişisel zamanla iş zamanı birbirinden kesin biçimde ayrılır	Kişisel zamanla iş zamanı ayrımı kesin değildir
Örgütsel algılama	İşler zamana dayalı çıktı ile ölçülür (saat veya dakika başına faaliyet)	İşler genel örgütsel hedefin bir parçası olarak görülür

Kaynak: Hall ve Hall'dan (1990) uyarlanmıştır.

Hall'un üçüncü kültürel boyutu, *alana* (space) ilişkin farklılıkları vurgular. Hall ve Hall (1990), insanın bedenini çevreleyen görünmez sınırlar olduğunu belirterek, bunları **mahrem** (intimate), **kişisel** (personal) ve **genel** (public) olarak sınıflandırmaktadır. Kişilerin bu alanlarının genişliği ya da diğer insanların bu alanların ne kadarına girebileceği kişinin

yakınlığına, bireyin ruhsal durumuna bağlı olduğu kadar, kültüre özgü de bir konudur. Bazı kültürler, örneğin Alman, İngiliz, Kuzey Avrupa gibi, mahrem ve kişisel alanı geniş tutarlar ve diğer insanlarla olan ilişkilerinde bu mesafeyi korurlar. Diğer bazı kültürlerde ise, örneğin İtalya, İspanya, Yunanistan gibi Akdeniz ülkelerinde, özel alanlar daha dardır, insanlar arasında yakın fiziksel etkileşime izin verilir.

Alana ilişkin görünmez sınırlardan bir başkası **bölgeciliktir** (territoriality). İnsanların bölgecilik eğilimi kültür tarafından etkilenir ve geliştirilir. Dolayısıyla kültürel farklılaşma konusudur. Bölgecilik eğiliminin yüksek olduğu kültürlerde ofis, oda, mutfak gibi yerler yalnız bir kişiye aittir ve mekanlar kişi tarafından “benim” şeklinde vurgulanır. Üstelik, bu kültürlerde mekan bir güç göstergesidir. Bölgeciliğin çalışma hayatındaki izdüşümleri kişiye özel ofis, mobilya, dekorasyon gibi uygulamalarla ifade bulur. Bölgeciliğin düşük olduğu kültürlerde ise üst ve ast, yönetici ve çalışan aynı mekanlarda çalışırlar, mekana ilişkin dikkat çekici bir ayırım gözlemlenmez (Hall ve Hall, 1990; Erdem, 2003).

2.2.3.3. Trompenaars ve Hampden-Turner Modeli

Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997 yılında yayınladıkları “Riding the Waves of Culture” isimli kitaplarında, kültürleri yedi davranış ve değer örüntüsü üzerinden sınıflandırmışlardır. Belirledikleri yedi boyut insanlararası ilişkilere ilişkin beş boyut ve insan-zaman ilişkisine ve insan-doğa ilişkisine yönelik iki ayrı boyut olarak düşünülebilir.

İnsanlararası ilişkiler

Evrensellik-Ayrıcalıklık (universalism-particularism): Bir kültürün kurallara ve standartlara mı yoksa ilişkilere ve güvene mi dayalı olduğuyla ilgilidir. Evrenselci toplumlar kurallara odaklanırlar ve tüm olaylara aynı yöntemle yaklaşırırlar. Doğru ve gerçek tektir ve evrenseldir. Bireylerin kendileri, aralarındaki ilişkileri, özel durumları ve ayrıcalıklı istekleri ihmal edilir. Ayrıcalıkların dikkate alındığı toplumlarda ise kişiler arasındaki ilişkilere odaklanılır, gerçeğin ne olduğu konusunda birçok bakış açısı bulunabilir, olaylara kendi özel şartlarıyla yaklaşılır (Smith vd., 1996; Erdem, 2003).

Cemâatçilik-Bireycilik (communitarianism-individualism): Bu boyut asıl olarak kişinin kendisini tek başına bir birey olarak mı yoksa bir grubun parçası olarak mı algıladığıyla, toplumun bireylere mi odaklandığı yoksa grupları daha mı önemli bulduğuyla ilgilidir

(Trompenaars, 2003). Bir başka ifade ile, kişilerin kendilerini önce birey olarak mı yoksa bir grubun parçası olarak mı gördükleri farklılaşma noktasıdır. Çoğu kültür modellerinin ortak boyutudur.

Duygu-mantık odağı (neutral-affectional): Duygu-mantık odağı boyutu bireylerin duygularını açık bir şekilde ifade edebilme derecelerini tanımlamaktadır. İnsan ve olaylara ilişkin değerlendirme ve tepkilerde, duygu yüklü davranışları (beden dili, ses tonu, fevri hareket, acelecilik gibi) en aza indirmek (mantık odaklılık) veya en üst düzeye çıkartmak (duygu odaklılık) eğilimiyle ilgilidir (Bozkurt, 2000). Duygu odaklı toplumlarda bireyler iç dünyalarını kolayca dışa vurabilirler ve bu doğal kabul edilir. Duygular davranışlara yön verir. Mantık odaklı toplumlarda ise duyguların büyük ölçüde kontrol edilmesi ve dışa vurulmaması değer görür (Trompenaars, 2003). Örneğin, Japonya'da her duruma uygun ifade takınmak (tatemae) toplumsal bir beklentidir.

Yaygın-özgün kültür (diffuse-specific): Kamu ve özel yaşamın birbirine ne kadar bağlı/yakın olduğuyla ilgili bir boyuttur. Her birey için özel ve kamusal yaşam alanının düzeyleri farklılaşır. İnsanların kamu ve özel alanlarının görece genişliği ve kişiliklerini diğer kişilerle paylaşmakta hangi düzeye değin rahat hissedecekleri konusunda kültürel farklılıklar olabilir (Trompenaars, 2003). Trompenaars (2003), daha özgün kültürlerde kişilerin, daha geniş kamusal alan ve daha dar özel alana sahip olma eğiliminden bahseder. Kişiler özel yaşamlarını ayrı tutmayı tercih ederler. Daha yaygın kültürlerde ise özel yaşam alanı çoğunlukla genişken, kamu alanı daha dardır.

Kazanılmış-verilmiş statü (achievement-ascription): Bu boyut bireylerin statülerini belirleyen özelliklerinin toplumca ne derece önemli görüldüğünü tanımlar. Bir toplum üyelerini neye göre ödüllendirir? Kişinin performansına göre mi, yoksa yaşına, statüsüne veya cinsiyetine göre mi? Bu sorunun cevabı toplumların kazanılmış statüye mi yoksa verilmiş statüye mi değer verdikleriyle ilgilidir. Kazanılmış statünün değer gördüğü toplumlarda, kişinin performansı, becerileri ve rekabet gücü kişinin statüsünü belirler. Bir atletin başarılı oluşu kazanılan bir statüye örnektir. Diğer yandan, verilmiş statüler çoğunlukla kişinin kim olduğu, kimin çocuğu olduğu, nerede eğitim gördüğüyle ilgilidir (Smith vd., 1996). İngiliz monarşisi veya Hindistan'daki kast sistemi verilmiş statü algısının egemen olduğu örneklerdir.

İnsan-zaman ilişkileri (human-time relationship): Trompenaars bu değer boyutunun kullanımında Kluckhohn ve Strodtbeck'in çalışmasından esinlenmiştir (Smith vd., 1996). Geçmiş, şimdiki ve gelecek zamana verilen önem, her topluluk için farklılık göstermektedir. Şimdiki zamana yönelik toplumlar, zamana önem vermeyen, geçmişten ders almak ve geleceği planlamaktan uzak toplumlardır. Geçmişe yönelik toplumlar, geleneklerini şimdiki zamanda muhafaza etmek ve yenilemek isteyen toplumlardır. Gelecek yönelimli toplumlar ise gelecekte olmasını istediklerini gerçekleştirmek için zemin hazırlayan toplumlardır.

İnsan-doğa ilişkileri (human-nature relationship): İnsan-zaman ilişkileri boyutunda olduğu gibi bu boyutta da Trompenaars'ın, Kluckhohn ve Strodtbeck'in belirlediği benzer değer yöneliminden etkilendiği belirtilmektedir. Bu boyuttaki farklılaşmaya göre, bazı kültürlerde çevre veya doğa, bireylerin yaşamlarını etkileyen ve yönlendiren hem korkulacak hem de hayranlık duyulacak bir varlık olarak görülür. Dolayısıyla doğayla uyum içinde yaşamak ve doğaya boyun eğmek önem kazanır. Diğer toplumlarda ise bireyler doğaya hakim olabileceklerini ve kontrolleri altında tutabileceklerini düşünürler. Bu nedenle de bireyler kendi kaderlerini kendileri çizme inancına sahiptirler (Smith vd., 1996).

Trompenaars ve Hampden-Turner'ın boyutları Hofstede'nin bazı boyutları ile neredeyse eşdeğer düşünülebilir. Örneğin, Trompenaars ve Hampden-Turner'ın toplulukçuluk/bireycilik değer yönelimi, Hofstede'nin toplulukçuluk/bireycilik boyutuyla benzer vurguları yapmaktadır. Diğer yandan güvenilir ilişkiler kurmak karşısında kurallara dayalı olmayı ifade eden evrensellik/ayrıcılık boyutu, Hofstede'nin belirsizlikten kaçınma ve toplulukçuluk/bireycilik boyutlarının bir parçası olarak yorumlanabilir (Smith vd., 1996).

2.2.3.4. Schwartz'ın Kültürel Yönelimler Tipolojisi

Schwartz (2005), kültürü, bir toplumdaki insanlar arasında baskın olan anlamlar, inanışlar, uygulamalar, semboller, normlar ve değerlerin zengin bir karışımı olarak görmektedir. Ona göre bir toplumdaki baskın değer vurguları kültürün belki de en temel özelliğidir. Schwartz, kültürel değerleri üç temel boyuta dayalı olarak ele almaktadır: kolektif kaynaşmışlık karşısında özerklik, hiyerarşi karşısında eşitlikçi olma ve hükmetme karşısında uyum.

Bu boyutlardan ilki, kişi ile grup arasındaki ilişki veya sınırlarla ilgilidir. Bu boyuttaki kutuplar *bireysel özerklik ve kolektif kaynaşmışlık (embeddedness)*⁸ olarak adlandırılmıştır.

⁸ Schwartz, bu boyutu daha önceki çalışmalarında "değişime açık olma-muhafazakarlık" olarak adlandırmıştır.

Özerklik kültürlerinde, insanlar özerk ve bağımsız varlıklar olarak görülürler. Bireyler, kendi tercihlerini, duygularını, fikirlerini ve yeteneklerini geliştirmeli ve ifade etmelidirler. İki türlü özerklik vardır: *Entelektüel özerklik*, kişilerin bireysel fikir ve entelektüel yönlerinin bağımsız olarak peşinde koşmalarını teşvik eder. Bu tür kültürlerdeki önemli değerlerin örnekleri yaratıcılık, açık görüşlülük ve meraktır. *Duygusal özerklik* ise bireylerin kendileri için duygusal anlamda olumlu deneyimlerin, hayattan zevk almanın peşinde koşmalarını teşvik eder. Önemli değerleri zevk, heyecanlı bir hayat ve değişken hayat tarzlarıdır.

Kolektif kaynaşmışlığın ön plana çıkarıldığı kültürlerde, bireyler toplulukların içinde ve arasında gizlenmiştir. Yaşamın anlamı, çoğunlukla sosyal ilişkiler, grup kimliği, grubun paylaşılan yaşam şekline katılmaktan ve grubun amaçlarına yönelik gösterilen çabadan ibarettir. Kolektif kaynaşmışlık kültürlerinde, statükonun sürdürülmesi, iç grup dayanışması veya geleneksel düzeni bozabilecek eylemlerin sınırlandırılması önemsenir. Bu tür kültürlerin önemli değerleri sosyal düzen, geleneklere saygı, ulusal güvenlik ve itaattir.

İkinci değer boyutu, sosyal yapıyı koruyacak sorumlu davranışın farklı toplumlar için ne olduğuyla ilgilidir. Bu boyutun kutuplarından biri *eşitlikçilik* (egalitarianism), insanların birbirlerini ortak çıkarları paylaşan eşit bireyler olarak görmeye teşvik eder. Bireyler işbirliğine bağlılık duymayı ve herkesin mutluluğunu düşünmeyi içselleştirecek şekilde yetiştirilirler. Bu tür kültürlerin önemli değerleri eşitlik, sosyal adalet, dürüstlük, sorumluluktur. Kutubun diğer ucunda yer alan *hiyerarşi* (hierarchy), kazanılmış değil verilmiş rollerin hiyerarşik düzenine dayanır. Gücün, rollerin ve meşru gücün eşitsiz dağılımını ifade eder. İnsanlar rollerin hiyerarşik dağılımını ve bu rollere atfedilen kural ve yükümlülüklerle uymayı kanıksayacak şekilde yetiştirilirler. Hiyerarşik kültürlerde sosyal güç, otorite, boyun eğme ve zenginlik gibi değerler önemlidir.

Schwartz'ın üçüncü değer boyutu insanların doğa ve sosyal dünyayla ilişkilerini nasıl yönettikleriyle ilgilidir. Bu boyuttaki dikotominin bir ucunda uyuma önem veren toplumlar yer alır. *Uyum* (harmony), kişinin içinde yaşadığı çevre ve dünya ile barışık ve uyumlu olmasını; çevreyi değiştirmek, yönetmek veya istismar etmek yerine onu anlamaya çalışmasını ve takdir etmesini ifade eder. Uyum kültürlerinin önemli değerleri, barış, doğayla birlik ve çevreyi korumaktır. Diğer yandan, *hükmetme/başarı güdüsü* (mastery), grubun veya bireysel amaçların elde edilmesinde, doğal ve sosyal çevreye hükmetmeyi, yönlendirmeyi ve değiştirmek için aktif eylemi teşvik eder. Bu kültürlerdeki önem verilen değerler hırs, başarı, gözüpeklik ve rekabettir.

Schwartz'ın belirttiğine göre, bu değer boyutları Hofstede'nin belirlediği dört temel değer boyutu ile karşılaştırıldığında bireycilik ve eşitlikçi olma, bireycilik-duygusal özerklik arasında; belirsizlikten kaçınma ve uyum arasında; erkeksi değerler ve başarı güdüsü arasında olumlu yönde ilişki saptanmıştır (Paşa, 2000; Smith vd., 1996). Ancak Schwartz (2005), birbirleriyle çok yakından ilgili olan boyutların bile kavramsal olarak ve görgül anlamda önemli şekillerde farklılaştıklarını belirtmektedir.

Schwartz (2005), kendi modelinin boyutları ile Inglehart'ın kullandığı boyutları da karşılaştırmıştır. Buna göre, Inglehart'ın geleneksel/inançlardan bağımsız-akılcı boyutuyla, Schwartz'ın bireysel özerklik/kolektif kaynaşmışlık boyutu kavramsal açıdan uyumaktadır. Her iki boyut da sıkı karşılıklı yükümlülüklerin hakim olduğu kültürlerde bireylerin yapılarını (toplum, aile, kurumlar gibi) içine gizlenmişlik derecesiyle ilgilidir. Görgül olarak da iki boyut pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Geleneksel/inançlardan bağımsız-akılcı boyutunun, Schwartz'ın eşitlikçi olma/hiyerarşi boyutuyla bazı kavramsal çakışmaları (her ikisi de otoriteye uyma derecesi ile ilgilidir) olmasına rağmen temel odak noktaları farklıdır. Görgül anlamda ise çok düşük düzeyde çakışma sergilemektedirler. Inglehart'ın ikinci boyutu hayatta kalma/kendini ifade etme ile bireysel özerklik/kolektif kaynaşmışlık boyutunun hem kavramsal hem de görgül olarak önemli oranda uyumlu olduğu belirlenmiştir.

2.2.3.5. Inglehart'ın Dünya Değerleri Modeli

Inglehart'ın kültürel farklılaşmaya odaklanan çalışması, son yılların en geniş ölçekli ve katkı sağlayıcı çalışmasıdır. Dünya Değerler Araştırması olarak bilinen bu çalışma 1981-1982, 1990-1991 ve 1995-1998 olmak üzere üç dalga halinde 65 ülkede yürütülmüş tutumlar, değerler ve inançlara ilişkin dünyadaki en büyük inceleme niteliğini taşımaktadır. Inglehart'ın 1997'de yayınladığı sonuçlara göre, zengin toplumların üyelerinin dünya görüşlerini, düşük gelirli toplumların üyelerinin dünya görüşlerinden, geniş bir politik, sosyal ve dini norm ve inançlar düzleminde sistematik olarak ayıran iki temel boyut ortaya çıkmıştır. Bu iki boyut, otoriteye ilişkin gelenekselin karşısında inançlardan bağımsız-akılcı değerler ile hayatta kalmanın karşısında kendini ifade etme değerleri arasındaki ülkelerarası kutuplaşmayı yansıtmaktadır (Inglehart ve Baker, 2000, s.23).

Geleneksel (tradition) / İnançlardan bağımsız-akılcı (secular-rational) boyutu, temel olarak otoriteye ilişkin eğilimlerle ilgilidir. Toplumları dinin, ulusun ve ailenin büyük ölçüde

önemli olduğu ve o kadar da önemli olmadığı toplumlar olarak ayırır. Geleneksel toplumlarda çocukların ilk görevi ebeveynlerini onurlu kılmaktır; kişi ailesini her zaman sevmeli ve saygı göstermelidir. Ebeveynler ise kendi mutsuzlukları pahasına da olsa çocukları için ellerinden gelenin en iyisini yapmalıdırlar. Erkek egemenliği bir normdur; geçerli kesin ahlâk kuralları vardır ve ulusal onur duygusu hakimdir. Toplumun üyeleri ulusal otoriteyi pasif biçimde kabullenirler; siyaseti çok nadir tartışma konusu yaparlar (Inglehart ve Baker, 2000, s.25). İnançlardan bağımsız-akılcı değerlere sahip toplumlarda ise geleneksel toplum değerlerinin tam tersi değerler geçerlidir.

Inglehart'ın ikinci boyutu, *hayatta kalma (survival) / kendini ifade etme (self expression)*, insanların temel olarak ekonomik ve fiziksel güvenliğe (survival) odaklandıkları toplumlarla, güvenliğin endişe kaynağı olmaması nedeniyle yaşamın kalitesine ilişkin konuların temel alındığı (self-expression) toplumları karşılaştırır. Hayatta kalma eğilimli toplumlarda kişiler, ekonomik ve fiziksel güvenliği diğer tüm amaçlarının üstünde tutar; yabancılardan, etnik çeşitlilikten ve kültürel değişimden ürkerler. Bu da, toplumun genelinden ayrılan kişi, grup ve davranışlara karşı toleranssız oluşu, geleneksel cinsiyet rollerinde ısrarı ve otoriteye dayalı politik bakışı beraberinde getirir. Kendini ifade etmenin vurgulandığı toplumlarda ise farklılıklar ve değişim daha kolay kabul edilir ve hatta toplumu zenginleştirici bir unsur olarak görülür. Toplumun üyelerinin geneli eğitim alma şansına eşit derecede sahip olur. Kişiler arası güven, marjinal davranış ve gruplara karşı tolerans, öznel refah, politik eylemcilik ve kendini ifade etme düzeyi yüksektir (Schwartz, 2005).

Buraya değin ifade edilen görüşlerin bir özetini yapmak gerekirse, kültürlerarası farklılıkların değişik kültürlerde yetişmiş kişilerin birbirinden farklı düşüncelerine ve davranışlarına neden olduğu söylenebilir. Yönetim açısından düşünüldüğünde, yönetim uygulamalarının o toplumun baskın kültürel değerleri, gelenekleri, alışkanlıkları gibi özellikleri ile olan uyumu arttıkça çalışanların tatmininin, motivasyonunun ve genel olarak örgütün verimliliğinin yükseleceği kanıtlanmıştır (Erez ve Earley'den aktaran Marcoulides vd., 1998). Dolayısıyla, kültürün yönetsel ve örgütsel süreçler üzerindeki etkisinin bilimsel bir gerçeklik olduğu iddiası yadsınamaz.

Kültür-yönetim etkileşiminin bir alt boyutu olan kültür-karar verme ilişkisini araştırma sorunsalı olarak benimseyen çalışmanın bundan sonraki bölümünde iki farklı kültürel bağlam olarak Türk ve Japon yönetim kültürü ele alınacaktır.

2.3. Türk ve Japon Yönetim Kültürlerinin Geçmişten Aktarılan ve Modern Özellikleri

Kültür olgusunun en temel niteliğinin “birikim” olduğu düşünülecek olursa, modern Türk veya Japon toplumunun yönetim ve organizasyon odaklı da olsa, kültürel özelliklerinin bir anda gelişmiş ya da geliştirilmiş, öncesinden bağımsız değil, tarihsel bir süreç sonucunda oluşturulmuş bir birikim olarak görülmesi kaçınılmazdır. Bugünkü toplumsal ve kültürel yapımız geçmişin bir bileşkesidir. Kültür değerlerinin yüzyıllardır üst üste tabakalaşması sonucu günümüzün kültür değerleri oluşmuştur. Bu nedenle Türk kültürünün özelliklerinden ve Türk yönetim kültüründen bahsederken, geçmişten günümüze ulaşan kültürel mirasın neler olduğunu irdelemek çağdaş değerlerimize ışık tutacaktır. Ancak bu irdeleme, yönetim tarihi yazmak kadar geniş ve derin bir çabadan ziyade, günümüze ulaşan yönetsel değerlerin anlaşılmasına yetecek şekilde kısa ve öz tutulacaktır. Bu bölümde önce Türk yönetim kültürünün tarihsel kesitleri, günümüze ulaşan değerleri ve modern yönetim değerlerine ilişkin araştırma sonuçları incelenecek, ardından aynı çaba Japon yönetim kültürü için de gerçekleştirilecektir.

2.3.1. Türk Yönetim Kültürü

2.3.1.1. Türk Yönetim Kültürünün Tarihsel Kesitleri

Araştırmacılar (Ergun, 2000; Köse ve Ünal, 2000), Türk toplumunun kültürel özelliklerinin köklerinin, dört tarihsel döneme dayalı olarak ele alınabileceğini belirtmektedirler. Bu dönemler; Orta Asya Kültürü, Selçuklu Kültürü, Osmanlı Kültürü ve Cumhuriyet Dönemi Kültürüdür.

Orta Asya Kültürü

Orta Asya Kültürünün, kaynakların azlığı nedeniyle, Türk kültür tarihinin incelenmesi en zor dönemi olduğu görülür. Türk tarihinin nerede, ne zaman başladığı tartışmalı da olsa, Türklerin ilk yurtlarının Orta Asya olduğu genel kabul görür. Orta Asya’da ilk kuşulan Türk Birliği, eğer Hunlar sayılmazsa, Gök veya Kök Türk devletidir. Göktürk devletinin ardından önce Uygurlar, sonra da Oğuz Türk devletleri Orta Asya kültürünü oluşturan devletler olarak tarih sahnesinde yer almışlardır (Güvenç, 2000).

Türklerin Orta Asya Kültürü göçebelige dayanmaktadır. Orta Asya bölgesinin tarıma elverişli olmayan coğrafi ve doğa şartları, Türkleri göçebelige ve kamucu bir toplum yapısı oluşturmaya zorunlu kılmıştır. Göçebelik kültürü, yerleşik olmayış ve hayvancılıkla özellikle de at yetiştiriciliği ile uğraşmakla tanımlanabilir. Bu hayvan yetiştiriciliği işi çok büyük emek harcamayı gerektirmediği için, çalışma ve girişkenliğe en az düzeyde yer veren bir uğraştır (Kongar, 2003, s.43). Göçebe yaşam, geniş topraklara sahip bir aristokrasi sınıfının oluşmasına engel oluşturmuştur. Zira, toprakların mülkiyeti genellikle devlete ait sayılmıştır. Toprağa dayalı olmayan ekonomik etkinliğin belirlediği bu toplumsal yapı, eski çağ toplumlarının çoğunda görülen kölelik kurumunun gelişmesini engellemiştir. Orta Asya Kültüründe toplum, kandaşlığa dayalı olarak göçebe bir kabileyi oluşturan insan topluluğu olarak ele alınmaktadır. Bu haliyle büyükçe bir aileye de benzetilebilmektedir. Göçebe toplumu, davranış ve inanç olarak saf bir örgütlenmedir ve eşitlikçi, özgürlükçü, dayanışmacı ve hoşgörülü bir yaşam biçimidir (Köse ve Ünal, 2000, s.5). Ortaklaşa davranma ve yaşama niteliği ön plana çıkmaktadır.

Orta Asya'da kurulmuş olan Türk devletlerinin başında bulunan kimselere "Tanju, Kağan, Han, Yabgu, İlteber" gibi çeşitli isimler verilir ve hükümdarlık verasetle değişirdi. Hükümdar, yaradanın inâyet ve yardımına mazhar olduğu sürece halkına iyi bakar, onu zenginlik ve adalet içinde yaşattırdı. Bunu başaramayan kağandan, yaradanın, kut'u yani siyasî iktidarı geri aldığı düşünülür ve ona karşı isyan etmek meşru sayılırdı (Kongar, 2003).

Toplumun temeli aile idi. Ataerkil bir yapıya sahip olan ailede her birey, tüm yaşamı boyunca aile topluluğu için çalışır ve buna karşılık topluluk tarafından beslenir, bakılır ve korunurdu. Birey girişkenliğe değil, topluluğa dayanır ve bunun sonucu olarak da topluluk bireye egemen hale gelirdi (Sencer, 2001, s.44). Aileden sonraki en büyük sosyal birlik Uruk (sülâle) idi. Uruk veya soylar toplamına ise boy denirdi. Boyların kendilerine ait toprakları vardı ve başlarında boy beyleri bulunur, boy beylerini ise aile ve uruk temsilcileri seçerdi. Kağan devlet başkanı olmakla birlikte, boy beyleri kendi topraklarında yarı bağımsız bir halde yaşarlardı. Hükümdar önemli işlerde boy beylerinden oluşan kurultayı (devlet meclisini) toplar ve karar, kurultayın toplanmasından sonra verilirdi (Kafesoğlu, 1983). Hükümdarlar, devlet işlerinde daima, boy beylerinden meydana gelen bu kurultaylara danışıyorlar, onların razı olmadıkları işi pek yapmazlardı. Danışma kurultaylarında herkes sözünü açıkça söyler, hükümdarı dahi istediği gibi eleştirebilirdi. Çünkü kurultay üyeleri, asıl güçlerini, temsil ettikleri zümrelerden alırlardı. Dolayısıyla, yönetim yapısının aile odaklı, hiyerarşik ve merkeziyetçi olduğu ifade edilmektedir.

Orta Asya kültüründe kadının toplumsal yaşam ve aile yaşamında önemli bir rolü vardı. Kadın erkek egemen kültürü yıkan, toplum içinde erkekle beraber eşit haklara ve toplumsal yaşamı ilgilendiren konularda yönetime katılma hakkına sahipti (Türkdoğan, 2004, s.96; Köse ve Ünal, 2000, s.6). Örneğin, kağanların eşine hatun (katun) denirdi. Hatun kişiler, devlet idaresinde söz sahibi olurlardı.

Diğer taraftan etrafları devamlı düşmanla çevrili bulunan Türklerin güvenliği sağlayabilmeleri, disiplinli bir şekilde birlik ve beraberlik içinde yaşamalarıyla mümkündü. Bu itibarla Türk ülkelerinde düzeni sağlayan töre, her şeyden önce gelirdi (İnalçık, 1999, s.25). Hükümdarlar bile törenin dışına çıkamazdı. Türk töresi bugünkü gibi yazılı kanunlar halinde olmayıp, milletin yüzlerce yıllık hayat tecrübesinden süzölmüş örf ve âdet şeklindeki kurallardan ibaretti. Her konuda, törenin ne olduğunu, küçükler büyüklerden öğrenerek ve yaşayarak yetiştirirdi. Gerek kağanın başkanlık ettiği siyasî mahkemelerde, gerek diğer yargıçların idare ettiği normal mahkemelerde töre hükümleri hiç şaşmadan uygulanırdı. Töreyle hükümdar bile karşı gelemezdi (Güvenç, 2000).

Orta Asya kültürünün diğer bir toplumsal özelliği de bireylerin yüksek askeri bilgi ve becerileridir. Türk boyları, boylarının varlığını ve ekonomik güçlerini korumak için sürekli hareket halinde olmak ve her seferinde farklı mekanlarda yaşamak zorundaydılar. Diğer yandan, yerleşik bir devlet olan sınır komşuları Çin'in sürekli tehdidi söz konusuydu. Bu tehdit unsurları, Türklerin askeri bir kültür üretmesine ve asker-millet yapısının temelini oluşmasına neden olmuştur (Çağlar, 2001). Eski Türkler devamlı şehirlerde yaşamadıkları için, yerleri ve sayıları belli bir orduları yoktu. Esasen Türklerde herkes savaş sanatını bilir ve gerektiğinde hemen kendi beylerinin emrinde orduya katılırdı.

Anadolu'nun kapılarını açan Oğuz Türklerinin sosyal yaşamlarına ilişkin ipuçları veren Dede Korkut hikayelerinde, Oğuz Türklerinin kimliğine ve dünya görüşüne ilişkin çözümler şu noktaları vurgulamaktadır (Güvenç, 2000, s.116):

- toplu yaşam
- birey-toplum ilişkisinde karşılıklılık
- kadın erkek eşitliği
- dini hoşgörü
- aileye verilen önem

Türkler, Orta Asya'da yerleşik hayata geçmeyi denemişler ancak, bir yandan doğa koşullarının elverişsizliği, diğer yandan Çin tehdidi karşısında Türk devletleri uzun ömürlü olamamış ve Türk boylarının batıya göçü, Anadolu'nun kapılarını aralayana değin sürmüştür. Orta Asya'daki yaşamları boyunca şamanizm inancını taşıyan Türk boyları, batıya doğru göçleri sırasında öncelikle Musevilik ve Hıristiyanlık dinleri ile tanışmışlardır. Ancak Türk boylarını en çok etkileyen inanç akımı İslamiyet olmuştur. Türkler İslamiyeti önce kabul etmiş, sonra onun koruyucusu durumuna gelmişlerdir (Güvenç, 2000, s.99). İslamiyet, zamanla Türk kültürünün temel öğelerinden biri haline gelmiş, Türk tarih ve kültürünün bin yılını yoğurmuştur.

Selçuklu Kültürü

Türklerin sürekli Batıya doğru göçlerinin son durağı Anadolu olmuştur. Oğuzların Kınık boyunun kurduğu İran'daki Büyük Selçuklu devletinin, 1071'de Malazgirt savaşında Bizans devletini yenmesiyle, Anadolu toprakları Türklere açılmış olur. Oğuzlar Anadolu'da önce Anadolu Selçuklu devletini, ardından da altı yüzyıl sürecek Osmanlı İmparatorluğunu kurmuşlardır.

Selçuklu dönemi, Türk kültür tarihi açısından Anadolu'nun Türkleşmesi anlamına gelir ki (Ohri, 1987; Güvenç, 2000), kültürel süreçler açısından bu dönem tipik bir kültürleşme süreci sayılabilir (Köse ve Ünal, 2000). Selçuklu devletinin özellikle kuruluş yıllarında, toplumsal yapıda göçebelik kültürünün izleri olmasına rağmen, zaman içinde Selçuklular yerleşik düzene geçerek gerçek anlamda bir devlet yönetiminin gereklerini uygular hale gelmişlerdir.

Orta Asya'dan gelen Türkmen boyları uzun yıllar İran'la iç içe yaşadıkları ve Anadolu'ya İran üzerinden geldikleri için beraberlerinde köklü İran-Pers kültürünü de Anadolu'ya taşımışlardır. İran kültüründen etkilenen Selçuklu hükümdarları saraylarında Türkçe yerine Farsça konuşmuşlar, devletin resmi dili olarak da Farsça'yı tercih ettikleri gibi, devlet yönetiminde de İran Bizans karışımı yönetim geleneğini İslam ilkeleriyle yaşatma çabasında olmuşlardır.

Selçuklu hükümdarları Sultan unvanını kullanmışlardır. Ülke ve devlet daha önceki Türk devletlerinde olduğu gibi, hanedan üyelerinin ortak malı sayılmıştır. Devleti idare eden hükümdarın ise, hanedan mensubu olması şarttı. Hanedanlık babadan oğula geçirdi.

Merkezde devlet işlerini yürütmek için bir divan teşkilâtı kurulmuştu. Devlet, nüfus artışı ve ülkenin sınırlarının genişlemesine bağlı olarak güçlü bir merkeziyetçi yönetim anlayışıyla yönetilmiştir (Sayar, 2001, s.65).

Selçuklu toplumsal yapısının ve kültürel kimliğinin şekillenmesinde ve göçebelikten yerleşik düzene geçişte etkili olan temel sosyal kurumlardan biri *Ahilik*'tir. Ahilik, eski Türk medeniyet unsurlarının İslamiyet ve bu kanaldan gelen fütüvvet⁹ değerleriyle uyumlu kaynaşması neticesinde kurulan esnaf, sanatkar ve üretici birliklerinin ve bu birliklerin uyguladıkları ahlaki, siyasi, iktisadi, felsefi duygu ve prensiplerin adıdır (Demirpolat ve Akça, 2004, s.364).

Ahi birlikleri her kurum gibi, belli bir ihtiyacı karşılama amacı ile kurulmuşlardır. En geniş anlatımla Ahi birliklerinin kuruluş amacı; Orta Asya'dan Anadolu'ya göç eden Türkmenlere meslek ve sanat öğretmek, bu kişilerin Anadolu'daki yerli Bizans sanatkarları ile rekabet edebilmesini sağlamak, piyasada tutunabilmek için yapılan malların kalitesini korumak, üretimi ihtiyaca göre ayarlamak, sanatkarlarda sanat ahlakını yerleştirmek, Türk halkını ekonomik olarak bağımsız hale getirmek, ihtiyaç sahibi olanlara her alanda yardımcı olmak, ülkeye yapılacak yabancı saldırılarda devletin silahlı kuvvetleri yanında ülkeyi savunmak ve yerleşim bölgelerinde Türk-İslam kültürünü yaymak şeklinde tanımlanabilir (TESOB, 2005).

Ahilikte esnaf ve sanatkarlara işyerlerinde yamak, çırak, kalfa ve usta hiyerarşisi ile mesleğin incelikleri öğretilirken, akşamları toplandıkları Ahi konuk ağırlama ve toplantı salonlarında (Ahi zaviyeleri) da ahlaki ve terbiyevi eğitim uygulanırdı. Bu yetiştiriliş neticesinde Türk esnaf ve sanatkarları arasında hem güçlü bir dayanışma ve yardımlaşma kurulur hem de yerli Bizans sanatkarları ile yarışabilecek sanat ve esnaflık yetenekleri öğretilirdi (Çağatay, 1990, s.33).

Ahiliğin kurum olarak en belirgin özelliği, konukseverlik, yardımseverlik, doğruluk, bir sanat veya meslek sahibi olmak, üyelerini gündüz tezgah ve atölyelerde işbaşında, geceleri Ahi zaviyelerinde sosyal ve ahlaki yönlerde eğitmek ve bilinçlendirmektir (Çağatay, 1990, s.41). Dolayısıyla, esnaf ve sanatkarlar arasında bir iş ahlakının oluşturulması, Ahiliğin Türk kültür hayatına temel katkılarından biridir. Ahi iş ahlakında, iş bölümü, iktisadi olduğu kadar ahlaki bir konu olarak da ele alınmıştır. Ahilikte, işinde sebatsızlık, işten kaçma, sık sık iş

⁹ Fütüvvet, İslamiyet'in etkisinde göçebelikten yerleşik hayata doğru evrilen Arap toplumunda göçebe dönemlere ait Arap kültürünün, "asil insan" idealinin özellikleri olan konukseverlik, cömertlik ve yiğitlik gibi değerlerin yeni toplumsal yapıdaki yansımaları olan toplum ideolojisine verilen addır.

değiştirmek, işyerinde kendisine verilen görevi istismar etmek gayri ahlaki bir davranış olarak kabul edilmiştir (Demir, 2000, s.344). Ayrıca, ahilik kurumu iş ile okul birlikteliğinin ifadesi olan yaygın eğitimin özđün bir örneği olmuştur.

Anadolu'nun İslamlaşmaya ve Türkleşmeye başladığı Selçuklular döneminde ahilik tam olarak sivil toplum kuruluşu olarak nitelendirilmese de, örgüt yapısı ve icra ettiği işlevler bakımından değişik toplumsal kesimleri -zanâatkarlar, esnaf, ulema, kadı- kendi içerisinde barındıran bir sosyal dayanışma kurumu olarak görülebilir. Bu özelliği ile Ahilik başta Selçuklular dönemi olmak üzere Osmanlı devletinin ilk kuruluş ve gelişim dönemlerinde şehrin gelişiminin önemli unsurlarından biri olan sosyal ve toplumsal dayanışma kurumlarının gelişiminde önemli rol oynamıştır (Demirpolat ve Akça, 2004, s.374).

Osmanlı Kültürü

Anadolu Selçuklu Devletinin çöküşü sırasında Anadolu'da bulunan beyliklerden biriyken 600 yıllık bir İmparatorluğa dönüşen Osmanlı İmparatorluğu dönemi, Türk yönetim kültürü tarihinin en önemli dönemidir denebilir.

Osmanlılar kültürel anlamda Selçuklunun, İslam (Halife) Devletinin ve Bizans'ın devamı olduğu kadar, Oğuz boylarının Göktürklere kadar uzanan devlet ilişkileriyle deneyimlerinin de bir bileşkesiydi (Güvenç, 2000; Timur, 1986). Devlet düzeni Osmanlılarda Orta Asya geleneğinden gelen bir anlayışa sahipti. İslami değildi, İslam'a bağlıydı. İslamiyetle uyum içerisinde olmaya aşırı özen gösterir ancak şer-i değil, örfidir. Türk kağanlığı babadan oğula geçerdi. İslamiyette bu anlamda bir baba-oğul ilişkisi yoktur (Sayar, 2001, s.62). Saltanatın babadan oğula devri Selçuklularda da yaşanmıştır.

Osmanlı toplumsal, ekonomik ve siyasal yapısı en genel anlamda iki sınıfa bölünmüştü: askeri ve ilmi/ulema (yönetici) sınıf ve reaya (yönetilenler) sınıf (Kongar, 2003, s.56; Sayar, 2001, s.70). Hanedanlık Osmanlı yönetiminin başıydı ve Padişah mutlak yöneticiydi. Padişah, uyrukları üzerinde çok sıkı bir denetime sahipti. Yönetici sınıf Padişah'ın temsilcileriydi. Dolayısıyla toplumdaki diğer gruplardan bağımsız yetkileri vardı. Ama onlar dâ padişahın emirlerine uygun hareket etmek zorundaydılar.

Osmanlı toplumunun siyasal-toplumsal-ekonomik yapısının temel direklerinden biri tımar düzeniydi. Toprağın sahibi Padişah olmasına rağmen, tımar sahibi (sipahi), mülkiyeti devlete

ait olan toprağı kullanma hakkına sahipti. Dolayısıyla, tımar sahipleri merkezi iktidarın temsilcileriydiler. Kendi kullandığı topraklarda yaşayan reayadan sorumluydular. Devlet için tımar sistemi mali anlamının ötesinde bir kontrol mekanizması olarak kullanılmıştır (Kongar, 2003).

Özet olarak, Osmanlı sisteminin toprak düzenine ve merkezi iktidarın gücüne dayalı olduğu anlaşılmaktadır. Osmanlı'nın yönetim yapısı merkezîyetçiliğe dayanırdı. Bunun en önemli nedeni, devletin her şeyin askeri, mali, dini, eğitim vb. teşkilatlanmaların merkezi haline gelmesi, tüm gücü elinde tutmasıydı. Mutlak otoriteyi padişahın elinde toplayan patrimoniyal (babaerkil veya bababuyurgan) bir devletti (Mardin, 1991). Padişahın mutlak yetkileri zamanla azalmakla birlikte, Osmanlı'nın "Kerim Devlet", çağdaş Türkçe'nin "Devlet Baba" deyimleri, tarihi babaerkilliğin Cumhuriyet dönemine değin, hatta günümüzde de sürdürüldüğünün bir göstergesidir (Güvenç, 2000, s.186).

Osmanlı Devleti, çok dilli, çok dinli, çok kültürlü bir İslam devleti olarak doğmuş ve öyle de kalmıştır. İmparatorluk, hakimiyeti altındaki halkların çeşitliliğini ortadan kaldırmaya değil korumaya çalışmıştır (Güvenç, 2000, s.213). İnalçık (1999, s.25), bu çok kültürlülüğü, "Osmanlılar, Müslüman Anadolu ile Hıristiyan Balkanları yönetimleri altında birleştirdi. Devlete sadık kalmaları, vergi ödemeleri karşılığında, Hıristiyan ve Musevi vatandaşlarının can ve mal güvenliğini garanti etti. Kendi yönetimi altındaki milyonlarca gayrimüslimin koruyucusu oldu" sözleriyle vurgulamaktadır.

Osmanlıların toplumsal-ekonomik siyasetleri sonucu, ekonomik etkinlikler özellikle de ticaret genellikle Müslüman olmayan uyruklular tarafından sürdürüldü. Devlet, doğrudan üretimde bulunmak yerine, yönettiği toplumlara özerklik vererek, onların yaptıkları ekonomik üretimi denetlemeyi ve artı ürüne el koymayı genel siyasetlerinin ilkesi yapmıştı (Kongar, 2003, s.70).

İslamiyet Osmanlı kimliğinin önemli bir rengiydi. Çünkü Türkler Müslüman olduktan sonra, kendilerini ve toplumsal düzenlerini tamamen İslami değerler çerçevesinden tanımlamışlardır (Timur, 2000, s.37). Osmanlı devletinin yapısı İslami dini ile destekleniyordu. Her ne kadar Osmanlı devleti dine dayalı bir kurumsal yapıya sahip değildiyse de, İslam dini gerek toplumsal gerekse bireysel yaşamı etkisi altına almıştı. Kur'an'a dayalı şeriat, bütün yaşama egemendi (Kongar, 2003, s.60). Şeriat toplumun her ögesinin olduğu gibi aile yapısının da belirleyicisi idi. Erkeklerin çok eşliliğine izin veriyordu.

Kadın toplum hayatının dışına itilmişti. Ayrıca, Osmanlı ailesi tam ekonomik ve toplumsal bir birlikti. Erkek bu birliğin başıydı ve buyruktusu tartışılmazdı. Kandiyoti (1999), Osmanlı toplumundaki babanın, eski düzenin hiyerarşi, değişmezlik ve mutlak otorite gibi temel özelliklerini temsil ettiğini söyler. Bu niteliğiyle, Osmanlı ailesi kesin bir ataerkil yapıya sahipti (Kongar, 2003, s.585).

Osmanlı Döneminin, özellikle İmparatorluğun yükseliş ve çöküş dönemlerinin en tipik özelliklerinden biri, değişme ve gelişmeyi durdurmaya çalışılması yani mevcut durumun korunması isteğidir (Güvenç, 2000; Köse ve Ünal, 2000). Osmanlı devleti, kendi düzenini kaçınılmaz değişme ve çözümlere karşı korumak isterken, her türlü bilimsel (şüpheci), felsefi (değerlendirici) ve teknolojik (uygulayıcı) düşünceyi engellemiş, görkemli İmparatorluğu yalnızca yüksek iman ve yönetim gücüyle yaşatmaya çalışmıştır. Halbuki bu sırada Batı toplumları başarılı bir şekilde gerçekleştirdikleri aydınlanma ve sanayi devrimleri ile kapitalistleşme süreci içinde hızla yol almışlardır. Osmanlılar, Batının bu ilerleyişini görememiş veya görmek istememiş, farkettilerinde ise çok geç olmuştur. Üstelik, Osmanlı İmparatorluğundaki bütün Batılılaşma çabaları gerici ve tutucu tepkilerle karşılaşmıştır. Çünkü mevcut düzeni değiştirme çabası, söz konusu bozuk düzenin temsilcisi olan yönetici seçkinci sınıfın çıkarlarına dokunmuştur (Kongar, 2003, s.110). Bunun yanı sıra, Batılılaşma çabaları yüzeysel düzeyde kalarak, ilim ve fen alanında kök salamadığından veya salt Batı toplumlarının kurumlarına öykünme ya da bir Batılı ülkenin desteğinin sağlanması biçiminde algılandığından başarısız olmuş ve İmparatorluğun çöküşünü durduramamış hatta hızlandırmıştır.

Cumhuriyet Dönemi Kültürü

1919 yılında Ulusal Kurtuluş Savaşının başlaması ve zaferin kazanılmasının ardından, 1923 yılında Cumhuriyet ilan edilir. Cumhuriyetin ilanı ile, Osmanlı İmparatorluğunun kalıntıları üzerinde yeni bir devlet kurma süreci başlatılmıştır. Toplumunu yenileme sürecine girilmiştir. Bu dönemdeki reformist değişimler incelendiğinde, Cumhuriyetle beraber radikal bir zihniyet değişikliği öngörülmüş olduğu rahatlıkla anlaşılabilir. Türkiye Cumhuriyeti, Osmanlı devletinin her bakımdan bir anti-tezi olarak gelmiştir; temel hukuk yapısı bakımından, tebaa ve devlet ilişkileri ve kültür yönelimi bakımından tamamıyla karşıt bir rejimi ifade eder (İnalçık, 1999, s.31). Osmanlı devletinde egemenlik, Osmanlı hanedanının tekelindedir, patrimonyal bir karakter taşır, yani ülke ve halk hanedanın babadan oğula bir mülkü gibi algılanır. Osmanlı devletinde bireyler tebaadır, yani kuldur. Türkiye

Cumhuriyetinde ise bireyler eşit haklara sahip vatandaşlardır. Egemenlik, kayıtsız şartsız milletindir.

Türkiye Cumhuriyeti Devleti, Kurtuluş Savaşının ve yeni cumhuriyetin önderi Mustafa Kemal'in Batı tarafından denetlenen değil, Batı tipi bir toplum olmak ideali ile kurulmuştur. Fakat Mustafa Kemal, her türlü, salt öykünmeciliğe karşıdır. Bu nedenle, Batıdaki kurumları Türkiye'ye aktarmak yerine, Batı uygarlığının temelini oluşturan ilkeleri uygulamak istemiştir. Bunlar ulusçuluk, ulusal bir ekonomi, ve yaşam görüşü olarak bilime dayalı akılcı bir yaklaşımdır (Kongar, 2003, s.110). Bu amaçla, eğitim ve alfabe reformu, hukuk reformu, kılık kıyafet reformu, dil ve tarih reformu, çok partili siyasal yaşama geçişi hazırlayan siyasal reformlar gerçekleştirilmiştir.

Cumhuriyetle beraber ailenin yapısal değişimi, kadın ve erkeklerin toplumdaki konumlarının eşitliği de hedeflenmiş ve bu amaca yönelik, İsviçre Medeni Kanununun kabulü, kadınlara seçme ve seçilme haklarının tanınması gibi reformlar gerçekleştirilmiştir. Artık çağdaş çekirdek aile, geleneksel geniş ailenin işlevlerinden bir kısmını korumasına rağmen, çağdaş toplumsal yapının bir ögesidir. (Kongar, 2003, s.585). Ancak ailede ataerkillik, kadının ailede ve toplum içinde ikinci sınıf vatandaş kimliği tam olarak çözülebilmemiş değildir.

Türkiye Cumhuriyeti'nin siyasal bağımsızlığını, ekonomik bağımsızlığın izlemesi gerekmiş ve ekonomi siyaseti dış denetimden arınmış ulusal burjuvazi yaratmaya odaklanmıştı. Fakat Osmanlıdan cumhuriyete geçişte ne bir sermaye birikimi, ne de bu sermaye birikimini gerçekleştirmiş ekonominin kaptanları ve girişimci ruhu vardı. Eşraf ve ayan, hem ekonomik hem de toplumsal ve kültürel olarak toprağa bağımlılığını sürdürürken, Osmanlıdan kalan maddi miras ise eksi sermaye birikimini ifade eden Avrupa'ya olan dış borçlardı. Üstelik, 1912-1922 arasında tam on yıl süren savaşlar ülkeyi bir harabeye çevirmişti (Sayar, 2001, s.210). Türk burjuvazisinin o dönemdeki gelişmemişliğinin yanında, 1929'daki dünya ekonomik krizinin etkilerinden korunma refleksi, devletçilik yaklaşımının benimsenmesine neden olmuş; sağlık, eğitim, adalet gibi alanlardaki ekonomik faaliyet, devlet eliyle sürdürülmüş ve bu yolla ulusal ekonomi yaratılmaya çalışılmıştır.

Kemalist dönem, umutsuzluk dalgalarını dağıtmış, yeni bir heyecan ve yeni bir ruh getirmiş; fakat geleneksel değerlerle, çağdaş değerleri; düşünce yapımızla duygu yapımızı uyumlu hale getiren bir kültür devrimine dönüşmemiştir (Timur, 2000, s.24). Bunun en

önemli nedeni, cumhuriyetle başlayan sosyal değişimin son derece hızlı ilerlemiş oluşudur. Bu dönem içinde Batı fikirleri, Türkiye'ye millîet derin bir uykudan uyanmaktayken, karmakarışık bir biçimde girmiştir. Yeni fikirlerin Türkiye'ye girmeleri o kadar hızlı olmuştur ki, bunları sindirmeye yeteri kadar zaman bulunamamıştır (Toynbee, 2002, s.208). Ancak, hiç şüphesiz ki bu fikirlerle entelektüel mayalanma da başlamıştır. Şu andaki durum, geleneksel ve modern değerleri içeren bir çelişkiler yumağıdır. Timur'un (2000, s.11), Braudel'den alıntı yaparak belirttiği gibi, geçmişle bugün arasında bir uyum sağlamak kimlik sorunumuzdur.

Batı kültürü, Ortaçağ'ın son dönemlerinde gerçekleştirdiği birikim sonucu, yaklaşık dört yüzyıl süren büyük bir düşünce devrimi (Rönesans) yaşamış ve daha önceki çağlarda yaşanmış olan büyük uygarlıkların hemen hepsini aşan, bugünkü modern düşünce, sanat, bilim, teknoloji ve toplumsal zenginliğini yaratmıştır (Arda Denkel'den aktaran Baysal, 1991). Batının modern değerlerini kurmasının bu kadar uzun zaman aldığı ve yoğun toplumsal travmalar sonucu gerçekleştiği düşünülecek olursa, cumhuriyet kültürünün köklerini salmasının daha uzun yıllar alacağı beklenebilir.

2.3.1.2. Geçmişten günümüze aktarılanlar

Geleneksel değerlerimizin üzerine, batı teknolojisi, kurum ve yaklaşımlarının benimsendiği, Türkiye'nin doğu ve batının bir karışımını temsil ettiğini söylemek mümkündür (Kozan ve İltar, 1994). Bu karışımında, geçmişten günümüze ulaşmış değerlerimizin hepsinin bir dökümünü yapmak mümkün olmasa da, tarihsel kesitler bölümünde aktarılmış ve günümüz çalışmalarıyla desteklenmiş, yönetsel davranış ve uygulamalara odaklı özellikler belirlenmeye çalışılacaktır.

Türk toplumunda öteden beri kanıksanmış değerlerden biri **otoriter davranış ve yaşam biçimidir**. Orta Asya Türk toplumlarında akıncılık, Anadolu Selçuklu Devleti ve Osmanlı İmparatorluğunda mevcut yaşam alanını koruma ve genişletme biçiminde kendini gösteren askeri gelenekler, kağanın veya imparatorun söz ve davranışlarının buyruk niteliği taşımasını, ailede anne babaya, okulda öğretmene, askerde üst rütbeliye, işte yöneticiye boyun eğmeye, onların otoritesini kabullenmeye yol açmıştır. Otorite, **hiyerarşik ve merkeziyetçi bir yönetim yapısıyla yakından ilişkilidir**. Geçmişteki tüm Türk toplumlarında otoriteye sahip olanlarla olmayanlar arasında bir mesafe konulmuş ve toplumun unsurlarının merkezi otoriteye boyun eğme ve bağlılık duyma geleneği sürdürülmüştür. Örneğin, Osmanlı anlayışında devlet yani Devlet-i Ali Osmani herşeydi. Hanedanlık, Osmanlı yönetiminin başı

ve her türlü kurum ve yasanın üzerindeydi (Köse ve Ünal, 2000). Bu nedenle, Osmanlı İmparatorluğu zamanında bürokratik gelenek iyice güçlenerek, merkeziyetçiliğin köklerini derinlere salmıştır. Merkeziyetçiliğin bir unsuru olarak, Türk toplumlarındaki sıkı ve yakından denetim uygulama alışkanlığı tarihsel uygulamalarla temsil edilmektedir. Örneğin, Orta Asya ve Anadolu Selçuklu zamanında boy beyleri, Osmanlılarda tımar sistemi yoluyla toplum kitlelerinin denetiminin sağlanması amaçlanmıştır.

Otoriter davranış ve yaşam biçiminin sonuçlarından bir başkası, inisiyatif eksikliği veya girişimcilik ruhunun kısırlığıdır. İnisiyatif ve girişimciliğin özellikle Osmanlı döneminde bastırılmış olduğu görülmektedir. O dönemde ekonomik etkinlik, devletin bir ekonomi politikası olarak gayr-i müslimlerin eline bırakılmıştır. Dolayısıyla iş bilgisi, yabancı uyrukluların elinde olmuştur. Bu nedenle de Osmanlı zamanından günümüze taşınan çok az sayıda girişimcilik örneği vardır (Mardin, 1991). Cumhuriyet sonrasında ise devletçilik destekli girişimciliği özendirme çalışmaları başlatılmıştır. Geleneksel toplumumuzun bastırıcı ve benliği daraltıcı çocuk yetiştirme alışkanlıkları da bağımsız davranma yetisini güçlendirmeye değil, bastırmaya yöneliktir. Çocukların büyüklerin fikirlerini yanlış da olsa soru sormadan kabul etmek zorunda olmaları, uysallık ve boyun eğmenin iyi bir nitelik olarak ödüllendirilişi, inisiyatif yoksunluğuna, çocuğun hiçbir zaman kendi fikrini ifade etmeyi öğrenememesi, özerk davranma ve kendi başına karar verip hareket etmekte zorlanışına yol açmaktadır (Tezcan, 1987, s.159; Öktem, 1990, s.41). Kültürel psikolog Kağıtçıbaşı (1998) da Türk toplumunda yetkeci veya ana-baba merkezli çocuk yetiştirme eğiliminin güçlü olduğunu vurgulamaktadır. Kağıtçıbaşı, dokuz ülkede gerçekleştirilen Çocuğun Değeri Araştırmasının Türkiye'ye ilişkin sonuçlarına ilişkin açıklamasında, araştırmaya katılan Türk ailelerin %60'ının çocuklarda en çok istenen nitelik olarak çocuğun ana-babasının sözünü dinlemesini gördüklerini, buna karşılık çocuğun bağımsız ve kendine güvenli olmasının çok da önemsenmediğini (ailelerin %18'i) ifade etmiştir. Kısacası, çocuk yetiştirme yöntemindeki aşırı korumacılık, özerk davranışlar geliştirilmesine engel olmaktadır. Eğitim sistemindeki eleştirel düşünce geliştirmeyi engelleyici, kitap veya öğretmenin otoritesini benimsemeye itilme, özerk bireyler yetiştirilmesini engelleyen, geçmiş ve günümüze ilişkin, diğer toplumsal sosyalizasyon pratikleridir.

Türk toplumunun tarihe dayanan ordu-millet yapılanmasının öne çıkardığı özelliklerden birisi toplumun disiplin ve organizasyon becerileridir. Aslında bu becerilerin kökleri Orta Asya göçebelik kültürüne dayanmaktadır. Yerleşik düzen almış toplumlardaki yaygın, ve çok kere yanlış olan kanı, göçebe yaşamın ilkel olduğu olduğudur. Tersine, göçebelik çok

karışık bir sosyal örgütlenmeyi ve denge sağlamayı gerektirmektedir. Örneğin, otlak aramak için yapılan yer değiştirmeler, liderin bilgi ve deneyimine bağlı olarak çok önceden planlanır ve kimi zaman binlerce kilometre uzunluğunda yıllık yörüngeler izlenirdi. Bu başı boş bir dolaşma değil, uyumlu bir hareketti. Göçebelik çok gelişmiş ve çok sıkı örgütlenmiş bir yaşam biçimidir. Bozkırlarda yaşamını sürdürmek için geliştirmiş olduğu disiplin ve örgütçülük toplumu, önünde durulmaz bir güç durumuna getirmiştir. Batıya doğru yapılan göç ve bu amaçla yapılan fetihler sonucunda, gelinen yabancı çevre içinde, göçebenin enerjisi, daha sonraları sürüleri yönetmekten bir İmparatorluğu yönetmeye dönmüştür (Toynbee, 2002, s.22-23). Ancak burada bahsedilen disiplinin, bireysel disiplinden çok, belirli bir otorite altında uyulan düzen olarak düşünülmesi daha doğru olacaktır. Çünkü bireysel anlamdaki disiplin kodlarına ters nitelik taşıyan, **plansızlık, yapılacak işleri erteleme, gevşek davranma** gibi bazı karakter özelliklerinin Türk toplumunda var olduğuna işaret edilmektedir (Tezcan, 1987, s.161). Halk arasında sık sık kullanılan “gün ola hayır ola”, “hele o gün gelsin” gibi atasözü, deyiş ve benzetmeler uzak geleceğe ilişkin plansızlığı gösteren toplumsal simgelerdir. Plansızlık, Türk toplumunun üzerinde derin izler bırakmış İslam dininin yarattığı **kadercilik anlayışıyla** da açıklanabilir. Kadercilik, Türk toplumunun dünya görüşünde yerleşik motiflerinden biridir (Nutku, 1991, s.51). “Kadere karşı gelinmez”, “çıkan can geri gelmez”, “ezelden yazıldıysa kul başına kaza gelmez” gibi atasözü ve deyişlerde, toplumun kadercilik anlayışını dışa vuran önemli ipuçları vardır. “Kimse bu dünyada nasibinden fazlasını yiyemez” gibi Dede Korkut hikayelerindeki tasvirler ise kadercilik anlayışının Türklerin Orta Asya zamanlarına dayandığını göstermektedir (Türkdoğan, 2004, s.95). Günümüz araştırmalarında da kadercilik eğiliminin diğer batılı toplumlara nazaran yüksek oluşu vurgulanmaktadır (Aycan ve Kanungo, 2000; Ergun, 2000). Yönetim davranışı açısından bakıldığında kadercilik, yönetici ve yönetilenlerin edilgen davranma eğilimini güçlendirmekte, durağan bir düşünce ve çalışma ritmine neden olmaktadır. Kaderci toplumlarda, olacaklar için önceden plan yapmak veya önlem almak, ileriye yönelik planlar yapmak ve bir şeyi başarmak için koşulları gereğinden fazla zorlamak gereksiz görüldüğünden (Aycan ve Kanungo, 2000), Türk toplumunun kadercilik anlayışı plansızlık alışkanlığını da beraberinde getirmiştir.

Tarihi şartlarda farklı faktörlerin etkisiyle oluşmuş olan ve genellikle doğu toplumlarının kültür kodlarıyla örtüşen bu kültürel hassasiyet alanları, bir takım dönüşümlere uğrasa da, Selçuklu ve Osmanlı dönemlerinde kurumsallaşarak, başta yönetim alanı olmak üzere, birçok toplumsal alandaki belirleyiciliğini günümüze taşıyabilmiştir (Çağlar, 2001). Özellikle Cumhuriyetle beraber başlayan yeni fikirsel mayalanmalar, eski değerlerde dönüşümleri, yeni

sentezleri zaman içinde oluşturmaktadır. Bu noktadan yola çıkılırsa, günümüzün yönetsel değerlerine ilişkin yapılan araştırmaların sonuçları, süren ve değişen değerlerin rengini görmeyi sağlayabilecektir.

2.3.1.3. Modern Yönetim Değerlerine İlişkin Araştırmalar

Toplumsal ve örgütsel yaşama egemen olan yönetsel değerlere ilişkin çalışmalar son yıllarda artmasına rağmen, diğer gelişmekte olan ülkelerle karşılaştırıldığında hala yetersiz düzeyde olduğu söylenebilir (Berberoğlu, 1991; Uygur, 2003). Halbuki ulusal kültüre özgü değerlerin yönetsel tutum ve davranışlara, örgütlenme biçimine nasıl yansıdığına anlaşılması, Türk kültürüne özgü bir yönetim ve örgütlenme modelinin oluşturulmasını olanaklı kılacaktır. Bu bölümde yerel ve karşılaştırmalı çalışmaların bulgularına dayanarak, Türk yönetsel değer ve uygulamalarına ilişkin değerlendirmeler yapılmaya çalışılacaktır. Bu değerlendirmeler, kültürel farklılaşma modelleri konusunda ele alınan modeller çerçevesinde, yoğunlukla da Hofstede'nin kültür boyutları temel alınarak gerçekleştirilecektir.

Hofstede'nin kültürel farklılaşmaya konu olan kültür boyutlarını belirlediği ilk çalışması, Türkiye'yi de kapsamaktaydı. Dolayısıyla, çalışma Türk kültürüne ilişkin olarak da, sonraki araştırmalara temel teşkil eden önemli sonuçlar üretmiştir. Değerlendirmeye erillik/dişillik boyutuyla başlanacak olursa, Hofstede'nin çalışmasında bu boyut açısından Türkiye'nin konumu dişil ülkeler arasında görülmektedir. Bu sonuç, toplumda, insanlararası ilişkilere ve insana verilen önem, yaşamın genel kalitesi ve adil olma gibi değerlerin baskın olduğunu düşündürmektedir. Ancak erillik/dişillik ayırımına göre ülkelerin dağılımına bakıldığında, Türkiye, orta sınıra yakın bir yerde yer almaktadır. Dolayısıyla, Türk toplumunda dişil değerlerin baskın olduğu sonucuna ihtiyatla yaklaşmanın daha doğru olacağı, toplumun eril özelliklerinin de dişil nitelikler kadar etkili olduğu belirtilmektedir (Erdem,1996; Sargut, 2001, s.176; Hofstede 2001). Özellikle erkekle kadın arasında sosyal rollerdeki keskin farklılaşma ve eşitsizlik, erkeklerin baskın, güçlü ve saldırgan olma eğilimi Türk toplumunun eril niteliklerini yansıtmaktadır.

Hofstede'nin bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutuna ilişkin değerlendirmede Türk toplumu, genel olarak ortaklaşa davranış eğilimi gösteren toplulukçu veya grup merkezli bir toplum olarak nitelendirilmektedir. Kolektif değerleri bireysel değerlere göre daha güçlü bulunmuştur. Hofstede'nin bu bulgularına Türk yazınından destek gelse de (Erdem, 1996; Aycan ve Kanungo, 2000; Sargut, 2001; Paşa, 2001) bireycilik/ortaklaşa davranışçılık

(kolektivizm) boyutunun ele alındığı bazı araştırmalarda Hofstede'nin bu saptamasını sorgulamamıza yol açan sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, Göregenli'nin (1995) çalışmasında Türk kültürünün belirleyici olarak toplulukçu veya bireyci yönelimlerinin bulunmadığı gösterilmiştir. Diğer yandan Özen (1996), Türk bürokratlarının bireycilikle toplulukçuluk arasında hem bireysel istekleri gözeten hem de kolektif öncelikleri yerine getiren bir dengenin oluşmasından yana gözüktüklerini ifade etmektedir. Türk çalışanların takım çalışmasında çok başarılı olamadıklarına ilişkin alınan sonuçlar (Tezcan, 1987; Kabasakal ve Bodur, 2002), toplulukçuluk eğilimleriyle ilgili gelişen sorgulama eğilimlerini güçlendirmektedir. Kabasakal ve Bodur'un (2002) Türkiye-Arap Kümesi ülkeleri arasında yaptıkları çalışmada ortaya koydukları, Türk yöneticilerinin kurum sistemi içinde oldukça bireysel davranmakta ve kümedeki diğer ülkelerle karşılaştırıldığında kendi bakış açılarını ön plana çıkarmakta ısrarcı davranmaları sonucu da bireyciliğin izlerini taşımaktadır. Bu bulguları, Batılı değerlerin benimsenmesi sürecinde geleneksel değerimiz toplulukçuluktan bireyci düşünceye doğru eğilimimizin artmakta oluşuna da işaret sayabiliriz. Kültürel niteliklerimizin söz konusu olduğu her konuda, kırsal kesimde yaşayan Türk insanı ile büyük şehirlerde yaşayanların değerleri çatışmaktadır. Kırsal kesimdeki dayanışma, büyüklere saygı, sorunların kolektif çözümü gibi davranışlara karşılık, büyük şehirlerimizde bireysel çıkarlar toplulukçu değerlerimizin önüne geçmiş durumdadır. Çalışma hayatında görülen bireylerarası rekabet, bireysel yükselme, işletmeler arasında personel devir oranlarında artış eğilimleri, komşuluk ilişkilerinin, yardımlaşmanın giderek yok olması gibi örnekler, bireyciliğin baskın olduğu bir toplumu yansıtan özelliklerdir (Berberoğlu, 1991, s.114). Öte yandan, bireylerin toplumsal çevrelerini iç ve dış gruplar olarak sınıflandırma eğilimleri bireycilik-toplulukçuluk boyutu açısından bakıldığında önemli bilimsel açıklamalar içermektedir. Özellikle toplulukçu kültürlerde katı bir iç-dış grup ayrımı yaşandığı söylenebilir. Araştırmalar iç grupların bireyci toplumlarda çok ve önemsiz olmasına rağmen, toplulukçu toplumlarda az ve çok önemli olduklarını ortaya çıkarmıştır (Sargut, 2003). Bu bakımdan değerlendirildiğinde, Türk toplumunda iç ve dış grup ayrımı belirgin, dar, küçük ve çok sayıda iç gruplara bölünme eğilimi yüksek bulunmuştur (Sargut, 2003) İç ve dış grup ayrımı Türk yönetim kültürüne kayırmacılık (nepotizm) ve babacan yönetim (paternalizm) uygulamaları şeklinde yansımaktadır.

Belirsizlikten kaçınma boyutuna ilişkin bulgulara göre, Türk toplumu belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu ülkeler arasında yer almaktadır. Yöneticilerimizin belirsizliğe karşı toleranslı olmadıkları ve değişim karşısında tutucu davrandıkları görülmektedir. Sargut (2001) toplumumuzda belirlenimciliğin egemen olduğunu, buna bağlı

olarak da belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğunu vurgulayan araştırmacılardan biridir. Ayrıca, Wasti'nin (1995), farklı kültürleri içeren karşılaştırmalı çalışması da Türk insanının belirsizlikten kaçınma ve kadercilik eğilimlerini destekler sonuçlar üretmiştir. Türklerin belirlenimcilik eğilimleri dinin etkisine bağlı görülebildiği gibi (Sargut, 2001; Dilber, 1976, s.43), ülkemizde son yıllarda giderek artan, kişilere ve sisteme karşı olan güvensizlik duygusunun sonucunda gelişen “her türlü girişimin sonuçsuz kalacağı, öyleyse çaba sarfetmenin gereksiz olduğu” inancıyla da açıklanabilir.

Hofstede'nin bulguları, Türkiye'nin güç mesafesinin yüksek olduğu ülkeler arasında olduğunu göstermektedir. Yüksek güç mesafesinin izlerini toplumun genel ve kişilerin bireysel davranışlarında görmek mümkündür. Örneğin, toplumumuzda mevkiinin ve rütbenin bir güç kaynağı olarak kullanılmasına çok sık rastlanmaktadır. Yine, yöneticilere tahsis edilmiş nitelik ve nicelikleri diğer çalışanlardan ayrılan ofis, restaurant, ekipman özel tahsisleri, güç sahibi olanlarla olmayanların ayrıldığına işaretleridir. Güç aralığının yüksek oluşu, liderlik davranışına da güçlü bir şekilde yansımaktadır. Türk işletmelerinde yöneticilerin genel olarak takım ruhu içeren ve paylaşımcı bir davranışa göre, babacan ve yakın denetimi içeren otokratik liderlik davranışı sergiledikleri gözlemlenmektedir (Paşa, 2000; Kozan, 1993; Marcoulides vd., 1998). Diğer yandan, güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek oluşu, Türk işletmelerinde “işe öncelik vermek, işi ciddiye almak, işi benimsemek, özverili çalışmak” gibi davranışsal normların temsil ettiği, işe yönelik yönetim davranışını hakim kılmaktadır (Uyguç, 2003). Kozan ve İlter (1994), güç aralığının yüksekliğiyle uyumlu olarak Türk yöneticilerinin katılımcı bir yönetim yaklaşımını benimsemedikleri, astların ise yöneticilerinin otoriter bir lider olmasını tercih ettikleri ve üstleriyle görüş ayrılıklarını açıkça ifade etmekten kaçındıkları sonucuna ulaşmışlardır. Ancak, bu otoriter yöneticilik stili, üstlerle astlar arasında soğuk ve mesafeli ilişkileri beraberinde getirmemektedir. Tam tersine, yönetici, saygı duyulan ve otoritesi sorgulanmayan bir baba figürü olarak algılanmaktadır. Aycan ve Kanungo (2000), geleneksel Asya, Güney Amerika ve Orta Doğu toplumlarında görülen, bu farklılaşmış otoriterliği paternalizm (babacılık veya pederşahilik) olarak adlandırmaktadırlar. Paternalist toplumlarda üst ile ast arasındaki ilişkinin, ebeveyn ile evlat arasındaki ilişkiye benzediğini; bu ilişkide üstün görevinin astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek iken, karşılığında asttan beklenenin, üstüne kayıtsız şartsız itaat etmesi ve bağlılık göstermesi olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu anlamda Türkiye, paternalizm eğiliminin yüksek olduğu ülkeler arasında yer almaktadır.

Trompenaars'ın insan-zaman ilişkileri boyutu, ve Hall'un tek boyutlu ve çok boyutlu zaman boyutları açısından değerlendirildiğinde, Türk kültüründeki zamana ilişkin eğilimlerin eşzamanlılık ve çok boyutluluk taşıdığı görülebilir. Aynı zamanda birden çok iş yapmak, insan ve iş ilişkilerinde zamanı esnek ve tükenmez bir kaynak olarak görmek, Türk insanının zamana ilişkin tipik bakış açısını oluşturur. Kluckhohn ve Strodtbeck'in (1973) zamana ilişkin ayrımında kültürler, geçmiş, şimdi ve gelecek yönelimli olarak farklılaşmaktadır. Bu ayrıma göre ise Türk toplumu, geleneklere ve tarihi başarılarına verdiği önem dolayısıyla geçmiş yönelimli olarak düşünülebilir. Bu konudaki Sargut'un görüşü ise toplumun hızlı kültürel geçiş aşamasında hem geçmişe hem de geleceğe dönük işaretler verdiği yönündedir (2001, s.70).

Edward Hall'ın kültürleri farklılık gözeten geniş bağlamlı-dar bağlamlı ayrımı açısından Türk toplumunun, dolaylı, çaba gerektiren, bağlamsal ve duygusal iletişim kurma (Sargut, 2001, s.149) özellikleri dolayısıyla geniş bağlamlı bir kültür olduğu söylenebilir. Sümer (2000), "Söz dediğin yaş deridir, nereye çekersen oraya gider", "Söyleyenden dinleyen arif gerek", "Söz gümüşse sükut altındır" ve "Kızım sana söylüyorum gelinim sen anla" gibi atasözlerine atıfta bulunarak, Türk insanının iletişimde doğrudanlık yerine, dolaylı mesaj verme eğilimlerini, toplumun geniş bağlamlılığına örnek olarak göstermektedir.

Michigan Üniversitesi profesörlerinden Ronald Inglehart'ın liderliğini yaptığı bir grup araştırmacı, aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 40'dan fazla ülkede "Dünya Değerler Araştırması"ny yürütmüşlerdir. Kültürel farklılaşma modelleri konusunda ayrıntılı olarak ele alınan çalışmanın Türkiye'ye ilişkin sonuçları, geçmişten günümüze aktarılan değerlerimizin bir profilini çizmektedir. Buna göre, Türk toplumunda baskın olan değerler; kadercilik, piyasa üzerinde devlet denetimi, kanaatkarlık, riskten ve kişisel girişimden kaçınma, mükemmel ve adil olduğu kabul edilen bir düzeni sürdürmek, yakın çevre dışında güvensizlik, aile işletmeleri dışındaki işletme türlerinin benimsenmemesi, çalışmanın bir zorunluluk olarak görülmesi, çalışma süresini yoğun olmayan ve yavaş bir tempoda tutmak, günlük yaşayıp ileriye planlamayı gereksiz görmek, zaman kavramına önem vermemektir. Bu geniş çaplı araştırmanın, Türkiye ayağını yürüten araştırmacılar elde edilen bu sonuçları, "Türkiye değerler araştırması, bize, Türk insanının ne geleneksel, ne de sanayii ötesi toplum kalıplarına tam olarak oturduğunu göstermektedir. Bulgularımız, Türk toplumunda Osmanlı'dan süzülüp gelen izlere de rastlandığını işaret etmektedir. Değişmekte olan Türkiye'de geleneksel toplumun temel unsurlarını oluşturan aile, din ve Osmanlı geleneğindeki ordu gibi kurumların hala toplumsal değer sisteminin odak noktasında olduğu görülmektedir. Ancak bu kurumlarla

yakından ilintili olan yakınsal değerlerin büyük ölçüde aşınmakta olduğu saptanmış bulunmaktadır. Şöyle ki, insanlar kaderciliği şekilde kabul etmekle beraber, içerikte sanayii toplumlarına özgü 'akıler' öğelerinden izler taşımaktadırlar" şeklinde yorumlamışlardır (Esmer, 1999).

2.3.2. Japon Yönetim Kültürü

2.3.2.1. Japon Yönetim Kültürünün Tarihsel Kesitleri

Japon kültürünü inceleyen çalışmalarda Japon tarihi üç ana bölümde ele alınmaktadır (Hendry, 1987; Schneider ve Silverman, 1997). Bu nedenle, yönetim kültürünün tarihsel kesitleri "modern öncesi dönem", "modern dönem" ve "1945'den günümüze" olmak üzere üç dönem itibariyle incelenecektir.

Modern Öncesi Dönem

Japonların kökenlerine ilişkin tam bir fikir birliği olmamasına rağmen, pek çok araştırmada (Dicle, 1995; Hunter, 2002; Atay, 1999, s.112) vurgulanan genel kanı, Japon adalarına ilk yerleşenlerin Asya'nın çeşitli bölgelerinden farklı zamanlarda göç eden Moğol, Malakka ve Tunguz asıllı etnik gruplar olduğudur. Bu gruplar zaman içinde aynı dili (Ural-Altay ailesine bağlı) konuşan türdeş bir topluma dönüşmüşlerdir.

Japonya, son on iki yüzyıldan fazla bir süredir Yamato klanından geldiği iddia edilen bir imparatorluk hanedanı tarafından yönetilmiştir. Bu klanın benimsediği dini ve şeküller otorite yüzyıllarca ülkenin en geniş kesimlerinde itibar görmüştür. Ancak egemenlik 1185'den sonra üstün askeri güçleri nedeniyle önem kazanan askeri yöneticilere (shogun/şogun) geçmiştir. Shogunluk unvanı, askeri hanedanlar yaratarak, babadan oğula geçmiştir. Bu askeri yöneticiler imparatoru yerinden etmek veya kurumları ortadan kaldırmak niyetinde olmamışlardır. Bunun yerine iktidarı imparator adına kullanmışlardır. İmparatorluk hanedanı ise görünürde egemenliğini ve milletin en yüce dini yetkilisi olma rolünü sürdürmüştür (Hunter, 2002, s.17). Kısacası, Japonya'da yüzlerce yıl ikili bir yönetim sistemi var olmuştur: başkentte saltanat süren imparator ve normalde başkent dışında bulunan askeri yönetim.

16. yüzyılda iktidarı ele geçiren Tokugawa Shogunları bir çeşit merkezi feodalite olan derebeylikler düzenini merkezi yönetimine alarak Japon toplumunu 1600-1868 yılları

arasında, dış dünyaya kapalı bir politika doğrultusunda yönetmiştir. Bu tecrit politikasının nedeni, batının sömürgecilik ve Hıristiyanlığın yayılma tehdidinden uzak kalmaktır (Schneider ve Silverman, 1997, s.5; Esenbel, 1999, s.15; Hunter, 2002, s.34). Ülkenin devlet düzeni, Shogunların yönettiği bir ulusal hükümet olan Bakufu ile onlara kul olarak tabi olan 270'den fazla sayıda irili ufaklı büyüklükte derebeyin (daimyo) yerel hükümetlerinden oluşmaktaydı. Japon toplumu, beylerin hükümetlerini oluşturan samuray (savaşçı) sınıfının emrine tabii idi. Japonya'nın nüfusu, iktidar sahibi samuraylar ve onların emrine tabi olan, beyliklere tarım vergisi vermekle yükümlü köylüler, zanaatkarlar ve esnaf ve tüccarlardan oluşan avam statülü bir nüfustan oluşmaktaydı. Bu nüfus soydan geçen sınıfsal aidiyet kurallarının hakim olduğu, sosyal hareketliliğe çok az imkan tanıyan, katı ve hiyerarşik bir toplumsal yapı içinde yaşamaktaydı (Esenbel, 1999, s.16; Dicle, 1995, s.14).

Japonya'ya en yakın coğrafi bölgenin Asya oluşu, yüzyıllar boyu büyük ölçüde Çin kültürünün-uygarlığının etkisinde kalmasına neden olmuştur. Çin yazı ve sanatı yanında, Konfüçyüs öğretileri (samuray ahlâk sisteminin özünü oluşturur) ve Budizm dini de Çin'den Japon toplumuna aktarılanlar arasındadır. Ancak Çin'le olan bu derece yoğun etkileşime rağmen Çin'in geniş klanlara dayalı kastsız sosyal sistemini benimseyememişlerdir. Tam tersine bu dönem Japonya için feodalitenin ve sınıfsal düzenin yerleştiği bir dönem olmuştur. Böylece, Japonya'da kast, Japon tarihi boyunca hayatın kuralı haline gelmiştir (Benedict, 1966, s.37). Japonlar dış dünyaya kapalı geçirdikleri 200'den fazla yıl boyunca Çin'den ithal ettikleri kültür öğelerini, yerel öğelerle karıştırmak suretiyle yavaş yavaş sindirmiş ve sonuçta kendilerine özgü bir kültürü ortaya çıkarmışlardır (Schneider ve Silverman, 1997, s.5).

Meiji Dönemi/ Modern Dönem

1860'ların sonlarından itibaren Japonya, yeni bir döneme tanıklık etmiştir. Bu dönem Meiji Restorasyonu olarak bilinen köklü reformların gerçekleştirildiği ve toplumun hızlı bir şekilde modernize olduğu bir dönem olmuştur.

Meiji dönemindeki reformist eğilimler incelendiğinde iki anlayış üzerinden hareket edildiği görülmektedir. Bunlardan ilki, "Fukoku-Kyohei" olarak bilinen kuvvetli bir orduya sahip zengin ülke olma yolu, diğeri ise "Benmei-Kaika" yani çağdaşlaşma ve aydınlanma yoludur (Yumiko, 1999, s.151; Oran, 1999, s.136). Meiji döneminin ilk yıllarından itibaren devletin yol göstericiliği altında gemi yapımı, madencilik, iletişim gibi savunma sanayiine yönelik alanların geliştirilmesi desteklenmiştir. Ordu ve donanma modernize edilerek milli bir ordu

kurulmuştur. Diğer yandan çağdaşlaşma ve aydınlanma amacına uygun olarak, katı feodal düzenin kaldırılarak, Batı tarzında yeni bir örgütlenme ve yönetim yapısının oluşturulması söz konusudur. Topraklar derebeyliklerden geri alınarak merkezi hükümetin denetimi altına girmiştir. Ülke illere bölünmüş ve illerin başına merkez atamasıyla valiler tayin edilmiştir. Yeni bir adalet sistemi, eğitim zorunluluğu, yeni para birimi, modern posta-telgraf teşkilatı, ticaret serbestisi ve vergi düzenlemeleri diğer önemli reformist değişikliklerdir (Kavak, 1999). Önceden Shogun sınıfının yönetimindeki işletmeler devlet denetimine alınarak, yeniden düzenlenmiştir. Hükümet, tüccarları endüstriye geçmeleri için teşvik etmiş, az karlı ve askeri olmayan endüstrileri satarak, günümüzün Japon özel sektör kurumlarının başlangıcı sayılabilecek zaibatsu olarak bilinen dev sermaye gruplarının oluşmasını ve büyümesini sağlamıştır (Oran, 1999, s.136; Hunter, 2002, s.167). Bütün bu gelişmeler ekonomiye önüne geçilemez bir ivme kazandırmış ve 1920'lere gelindiğinde Japonya bir tarım ülkesi olmaktan çıkıp, sanayiye dayalı bir ekonomiye dönüşmüştür. Nitekim Esenbel (1999, s.12), Japonya'nın klasik iktisat bilimi tanımına göre, sanayi devrimini 1917 yılında tamamladığını aktarmaktadır.

Meiji dönemindeki en önemli gelişmelerden biri ise, Japonya'nın kapalı kapılarını dış dünyaya açmasıdır. Bu dış açılma, modernizasyon sürecinde yabancı ülkelere yardım alma anlamında olduğu kadar, ciddi bir yayılma ve sömürgecilik politikasını da beraberinde getirmiştir. Çeçen'e (1999, s.138) göre, Meiji restorasyonu ile kendi içinde önemli bir devrim yapan Japonya, Batı'nın sömürge ülkelerine karşı Doğu'nun büyük gücü olarak dünya sahnesine çıkmıştır. I. Dünya Savaşının getirdiği galibiyet de Japonya'nın bir Asya ülkesi olarak batıya kafa tutabilme iddiasının bir ispatı olmuştur. Japonya'nın fetih ve yayılmacılık politikası ve özlemi, II. Dünya Savaşının sonunda alınan büyük mağlubiyete değin sürmüştür.

Japonya'nın 2500 yıllık tarihi boyunca yabancı kültürlerle ve etkilere son derece kapalı olması, aldıklarında seçici olmasına ve bu serüven içinde kendi kültürel özerkliğini ve tekliğini koruyabilmesine yol açmıştır. Bu nedenle Meiji restorasyonundan sonraki endüstrileşme süreci de batılılaşma değil, özgün kimliğini koruyarak çağdaşlaşma; saf Japon ulusal kültürü ile batının uygarlığının bir sentezini yaratma şeklinde meydana gelmiştir. Japonlar buna "wakon yosai" yani "Japon ruhu, Batı teknolojisi" adını vermişler ve yazılı olmayan toplumsal bir sözleşme gibi içselleştirmişlerdir. Diğer bir ifade ile, Japonya, batının uygarlığını kendi ülkesine getirmesine rağmen, feodal dönem ile bütünleşen ulusal kültürünü önemli ölçüde muhafaza etmiştir.

1945'den günümüze

Japonya, 1945'de II. Dünya Savaşı'ndan yenik ayrılmasının ardından, bitkin ve işgal altında, Amerika'ya bağımlı bir ülkeydi. Amerikalıların empoze ettiği yeni anayasa 1947'de yürürlüğe girince Japonya'da bugünkü çoğulcu demokrasinin temelleri atılmış ve güçler ayrılığı sistemine geçilmiştir. Uzun yıllar sürecek muhafazakar partilerin hakimiyeti ile ülkede bir politik istikrar dönemi başlamıştır.

Ayrıca, ülkenin ekonomik ve sosyal sistemlerini demokratikleştirmek için bir seri tedbirler alınmıştır. Örneğin, ülke asker ve silahtan arındırılmış, zaibatsular kaldırılmış, işçi sendikalarının çoğalmasını ve modern işçi-işveren ilişkilerini sağlayacak işçi kanunları ile kabiliyetli çiftçileri toprak sahibi yapacak toprak reformu kanunu kabul edilmiştir (Akgül, 1999, s.98). İmparator ve İmparatorluk bir törensel ve simgesel nitelik taşıyor hale gelmiştir. Toprak reformu ile toplumun hiyerarşik düzeni yıkılmıştır. Şirketler halka açılarak, küçük tasarruflu ekonomiyeye yönlendirilmiştir. ABD ile imzalanan barış ve işbirliği antlaşması, yeni bir dönemin başlangıcı olmuş ve Japonya bundan sonra bütün komşuları ile benzeri barış antlaşmaları imzalayarak yeni bir işbirliği dönemini başlatmıştır. Böylece, ülke potansiyeli tümüyle kalkınmaya yönlendirilebilmiştir (Çeçen, 1999, s.139). Ülkeyi yeni baştan inşa ve kalkındırmaya yönelik topyekün seferberlik başarılı olmuş ve Japonya çok geçmeden diğer ülkelerin hayret ve gıptayla baktıkları, dünyanın ikinci büyük kapitalist ekonomisi haline gelmiştir.

Eğitim, gerek Meiji restorasyonunda gerekse 1945'den sonraki kalkınma hamlesinde kaldıraç rolü oynamıştır. Meiji restorasyonundan itibaren dünyadaki bilgi ve eğitim yönelimlerinin incelenmesi ile bilimsellik ve akılcılık ön plana çıkarılmıştır. Güvenç'in (1992) belirttiğine göre, 1900'lerde ülkede okullaşma oranı yüzde 85'e ulaşmıştı. 1880-90 yılları arasında Darwin'in, Spencer'in evrimci kitapları ile Kant'ın felsefe yazıları tümüyle Japonca'ya çevrilmiş, yayımlanmış bulunuyordu. Eğitime verilen önemin günümüze yansıyan yüzü, yüzde yüzlük okuma yazma oranı (dünyadaki en yüksek oran) ve çağ nüfusunun tümünün temel eğitimden geçiyor oluşudur (Akarsu, 1999, s.193; Şener, 1999, s.237).

2.3.2.2. Geçmişten günümüze aktarılanlar

Din: Japon toplumsal kültürünü etkileyen en önemli unsurlardan biri din olmuştur. Halk dini olarak tanımlanan *Shinto*, Japonların doğa sevgisini geliştirmiş, doğayı hayatın gücü olarak görmelerini sağlamıştır.

Çin'in etkisiyle ülkeye giren *Budizm*, mükemmelliyetçiliği, kişinin maneviyatını herhangi bir işe adanma yoluyla iyileştirebileceği fikrini yerleştirmiştir (Schneider ve Silverman, 1997). Budist rahiplerin öğretileri Tokugawa döneminin başında dünyevi ekonomik faaliyetleri kutsallaştırmış ve ticarete ilişkin etik kuralları oluşturmuştur. Fukuyama'ya (2000) göre, Budizme dayanan bu etik kurallar, Batı'nın Protestan iş etiğinin Japon eşdeğeri olarak görülebilir (s.198).

Yine Çin'den ithal edilen *Konfüçyüs* öğretisi, Japonya'da ülkenin koşullarına uyumlaştırılarak farklı bir karakter kazanmıştır. Japon Konfüçyüs öğretisinin temel değerlerinin başında sadakat gelir. Sadakat erdemi, kişinin efendiye karşı olan ödevlerini ve bağlılığını vurgular. Samuray'ın kendi derebeyine (daimyo) sadakatinin çağdaş yorumu, günümüz Japon yöneticisinin ve ücretli çalışanın şirketine olan bağlılığı şeklinde yapılmaktadır (Fukuyama, 2000, s.194). Konfüçyüsçülüğün bir başka etkisi yurttaşlık ve milliyetçilik inancını pekiştirmiş olmasıdır. Bu aslında sadakat erdemiyle de bağlantılıdır. İmparatorun tepede yer aldığı tüm Japonya toplumu yani ülke, bir anlamda tüm hanelerin hanesi (tüm ie'lerin ie'si) dir. Bu nedenle de topluma ve devlete karşı ahlaki bir yükümlülük ve duygusal bir bağlılık söz konusudur. Bu duygu bireye daha çocukluk yıllarından başlayarak aşılır ve yaşam boyu pekiştirilir. "Geleneksel Japon anlayışında birey toplum için yararlı olabildiği, ona katkıda bulunabileceği ölçüde değer kazanır. Japon insanı, üyesi bulunduğu grup içinde uyumlu davranmak, gruba ters düşmemek ve grup yararını her şeyden üstün tutmakla yükümlüdür. Buna uymayan birey, grup dışına itilir ve başka bir gruba da giremez, açıkta kalır ki bu, birey için psikolojik bakımdan ölüm demektir" (Tunçoku'dan aktaran Mütercimler, 1999, s.17)

Tokugawa Japonya'sının yeni konfüçyüsçülüğünün buşi değer sistemi, sadakat, aileye bağlılık, büyüğe itaat, cesaret ve kendini feda etme gibi ahlaki değerleri öne çıkarmıştır. Japon Konfüçyüsçülüğün yüce değerleri, kişinin hükümdara, efendiye veya var olan iradeye ve anne babaya bağlılığıydı (Hunter, 2002, s.102).

Konfüçyüsçülük, hem Tokugawa hanedanlığı döneminde devletin ve toplumsal yapının düzenlenmesinde hem de Meiji restorasyonunun modernleşme ve ulusal birlik hedeflerinin desteklenmesinde ideolojik bir çerçeve niteliği taşımıştır.

Aile ve toplumsallık: Japonya’da aile ideolojisinin, ister ekonomik, ister eğitime ilişkin, ister devlete ait olsun, tüm kurumlar için kurumsal bir çerçeve olduğu kabul edilir. Güvenç’in (1992) belirttiğine göre, batılı insan varlığını düşüncesiyle kanıtlarken, Japon insanı varoluşunu bir ailenin üyesi olarak duyumsar ve yaşar. Batılı için bireyin düşüncesi, Japon insanı içinse “biz”lik duygusu, bilişi önemlidir, varlık koşuludur. Japonya’da *ie* hane halkının ifadesidir. Ancak *ie*, aileden daha kapsayıcı bir anlam taşır ve kan bağları bulunmayan aile dışından kişileri de içerebilir. Belirli bir adı paylaşan ve aile üyelerini, akrabaları, damatları ve aile ile kan bağları olmayıp aileye katılan yabancıları içeren genişletilmiş bir aile olduğu söylenebilir (Dicle, 1995, s.27). Hatta Hunter, (2002) *ie*’nin bireyler grubundan öte bir anlamı olduğunu; insanları, mülkiyeti, itibarı içine alan, kuşaktan kuşağa geçen bir kurum olduğunu ifade etmektedir. *İe* yani hane reisliği genellikle babadan büyük oğula geçerdi. Ancak her zaman reisliği en büyük oğlun alması beklenmezdi. Bunun yerine ailenin başarısını garantilemek için her aile, ailenin reisi olarak üstün yetenekte bir erkek aile üyesini reis olarak seçerdi. Bu kişi erkek kardeşlerden biri olabileceği gibi bir üvey kardeş, damat veya çırak¹⁰ bile olabilirdi. *İe* reisliğinin devri bu kişinin artık aile işletmesinin tüm kontrolü ve sorumluluğunu üstlenmesi anlamına gelirdi (Bhappu, 2001). En büyük oğul *ie*’nin kontrolünü eline alır almaz, küçük erkek kardeşin aile evinden ayrılması ve kendi hanesini kurması normal karşılanırdı.

Ana babaya hürmet, toplumun temel değerlerindedir. Çocukların batı kültüründe mevcut olmayan bir biçimde, ana babalarına karşı yerine getirmeleri gereken geniş çaplı yükümlülükleri vardır. Karar almada yaşlıların fikrine uymak konusunda güçlü bir eğilim vardır. Aile içinde aile reisi kutsal üst durumundadır. Anne baba ile çocuklar, karı-koca ve ağabey-kardeşler, gelin-kaynana arasındaki ilişkiler bir tarafın baskı ve egemenliğine, öteki tarafın ise boyun eğmesine dayandırılmıştı. Bir tarafın güç ve yetkileri, diğer tarafın ise görev ve sorumlulukları vardı. Ailede ayrıca, yaş ve cinsiyet hiyerarşisi egemendi (Dicle, 1995, s.27; Hunter, 2002, s.103).

¹⁰ Tokugawa döneminde aileler eğitim kurumu işlevi görmüşler ve bu nedenle öğrenciler (çıraklar), öğreticinin (ustanın) ailesi ile beraber yaşamış, aileden biri olarak görülmüşlerdir.

İe kavramı, zamanla hanenin ötesine taşmış ve işletmeler, okul ve diğer tüm Japon örgütleri için kurumsal bir çerçeve niteliği taşımıştır (Bhappu, 2001). Kısacası, aile, modern Japon toplumunun temelini oluşturmuştur. Bu nedenledir ki, Japonlar, kendilerine firmalarını nasıl gördüklerini soranlara “ailem” olarak tasvir ederler (Hatvany ve Pucik, 1981).

Hiyerarşi, statü ve otoriteye saygı: Gerek hükümdar, gerekse efendi, aile reisi ya da ana baba düzeyinde olsun, sadakat ve itaat ortamında Japon toplumuna tarih boyunca bir statü sistemi dayatılmıştır. Bu sistem, antropolog Nakane Chie'nin (1970) dikey toplum olarak adlandırdığı toplumu üretmiştir. Hiyerarşik sıralama, farklı grupların üyeleri arasında olduğu gibi, her bir toplumsal grup arasında da uygulanmıştır. Bir gruptaki her üye, grubun diğer üyelerinin altında veya üstünde, belirlenmiş bir statüye sahiptir. Bu, temel sosyal birim olan ailede son derece belirgin olarak izlenmiştir. Modern toplumda da ast-üst, kıdemli-kıdemsiz, yaşlı-genç statü farklılıkları aynen muhafaza edilmektedir. Örneğin, bir fabrikadaki ustalar veya üniversitedeki öğretim üyeleri yetenek ve başarılarına göre değil, yaş ve kıdemlerine göre sıralanırlar (Güvenç, 1992, s.199). Yöneticiler genellikle en kıdemliler arasından seçilir.

Statü ve rol ayrımı: Japonya'da kurumsal statü farklılıklarından daha da önemlisi, kişisel olarak düşünülebilecek, kişilerin kafalarında gelişen statü ve rol farklılaşmasıdır. Japonlar için ilk kez karşılaştıkları birinin kendilerine göre statüsünün hangi konumda olduğunu değerlendirmek elzemdir. Çünkü bu saptamaya göre, karşısındakiyle olan ilişkisinde kendine rol biçecektir. Örneğin, karşısındaki kişinin statüsü kendinden daha yüksekse, saygı diliyle konuşacak, selamlamada daha fazla eğilecek, ve benzeri davranış modeli geliştirecektir. Aksi takdirde ayıplanır ve dışlanır. Japonya'daki en temel rol farklılaşması kadın ve erkek arasındakidir. Kadınların aleyhine bir cinsiyet ayrımcılığı gözlemlenir. Günümüz Japonya'sında dahi, kadınların erkek meslektaşlarına emir verdikleri üst yönetim pozisyonlarına çıkmaları çok nadirdir (Schneider ve Silverman, 1997). Bu konuda Japonya'nın diğer ülkelere göre çok daha katı ve delinmesi zor bir işleyişe sahip olduğu söylenebilir.

Grup bilinci: Antropolog Nakane Chie (1970), Japonların bireysel niteliklerden çok, toplumsal bağlara önem verdiklerini belirtir. Önemli olan birey değil, aile ve gruptur. Tokugawa döneminde ve onu izleyen Meiji restorasyonunda bireyin konumu üyesi olduğu çeşitli gruplar tarafından tayin edilmiştir (Hunter, 2002, s.109). Bu durum, modern zamanda da değişmemiştir. Bireyler, diğerleri tarafından birey olarak değil, grup üyeleri olarak görülürler. Kimliği sorulan bir Japon, kendini hangi kurumda çalışıyorsa oranın adıyla tanıtır.

“Mitsubishi’de veya Sony’de çalışıyorum” demekle yetinir (Güvenç, 1992, s.198). Kişisel sıfatlar önem taşımaz. Toplumda her bireyin konumu ve rolü, ait olduğu grup ya da gruplar içindeki konumuyla ve bu grubun konumu diğer gruplarla ve bütün olarak toplumla kurduğu ilişkileriyle katı biçimde belirlenmektedir (Hunter, 2002, s.105). Bu grup bilinci geleneksel aile olgusunun bir uzantısıdır. Aile ve aile benzeri oluşumların ön plana çıkartılması, toplumsal olarak atfedilen rolün sergilenmesinde, bir grup üyesi olarak birey kavramını güçlendirmiştir. Grup içinde ve gruplar arası “uyum” (wa) Japonların toplumsal etkileşiminin idealidir. Bu uyum saplantısı, Japon insanının zıtlasmaktan kaçınma eğilimi göstermesini ve her zaman bir uzlaşma yaratma çabasını doğurmuştur. Günümüzde grup kimliği, gruba uygun davranma ve grup içi ve gruplar arası uyum kodları hala geçerlidir. İşletmeler açısından bakılacak olursa, işletmelerde yapılacak olan işler kişilerden çok gruplara verilir. Kararlar grup temelli olarak alınır. Gruba dayalı performans ölçümleri yapılır (Hatvany ve Pucik, 1981). Bu nedenle, bireyin gruba ve grup içindeki belli bireylere bağlılığı Japon toplumunun her türlü analizinde büyük önem taşır hale gelmiştir.

Japon toplumunda her yerde görülebilen, *ie* benzeri sivil toplum grupları *iemoto*’lardır. Bu özel gruplar, özellikle kılıç kullanma, çay seromonileri, Noh tiyatrosu, Kabuki draması, çiçek düzenlenmesi (ikebana), kağıt katlama sanatı (origami) gibi geleneksel sanatlar ve zanaatların geliştirilmesinde ve paylaşılmasında rol oynarlar. *Iemoto* gruplarında, kişiler birbirleriyle akrabalık ilişkileri olmamasına rağmen, birbirlerine akrabamış gibi davranırlar. Grubun hocası babayı, öğrencileri de çocukların rolünü oynar; *iemoto* grubundaki otorite, geleneksel ailede olduğu gibi hiyerarşik ve babavaridir. *Iemoto* grupları, batılı anlamdaki gönüllü topluluklara benzer; isteyen herkes başlangıçta bu gruplara katılabilir. Ancak grupların yapısı aile yapısına benzediği için, grup içindeki ilişkiler demokratik değil, hiyerarşiktir ve gruba katılırken kabullenilen ahlaki yükümlülükler o kadar kolay terk edilemez. Antropolog Hsu’nun *iemoto*’larla ilgili yorumu, bu grupların iş örgütleri de dahil tüm örgütlerin yapısını oluşturuyor olduklarıdır (Fukuyama, 2000, s.192).

On ve giri ve amae normları: *Amae*, çocuğun anneye, astın üste, halkın imparatora olan bağımlılığı ve annenin çocuğa, üstün asta, imparatorun halka koşulsuz düşkünlüğünü ifade eder (Schneider ve Silverman, 1997). Çocuğun hatta yetişkinlerin, ana-babaya, büyüklerine, yakınlarına, üstlerine dayanmak gereğini duyması son derece olağan, sağlıklı karşılanır. *Amae* Japon kişiliğinin temel harcı olduğu gibi, gereksinmesi yaşam boyu süren duygusal bir besindir. *On* ise insanların *amae*’ye karşı yükledikleri borçluluk ve şükran duygusunun gösterilmesidir. Ancak geri ödenmesi mümkün değildir. Çünkü *on* borcu tükenmez. Madem

ki *on* ödenemez, öyleyse borçlu hayatı boyunca sadık kalmak, saygılı davranmak zorundadır. Çocuk annesine, çalışanlar üstlerine, toplum imparatora karşı *on* duyar. Öte yandan *giri*, Batılı dillere çevrilmesi çok zor olan bir kavram ve duygudur. Türkçe'deki namus, şeref ve haysiyet kavramları, *giri*yi Türklerin anlamasını kolaylaştırabilir. Başkalarıyla ilişkilerinde, toplumun beklediği şekilde davranmak *giri*, yani namuslu, şerefli ve haysiyetli bir harekettir (Güvenç, 1992, s.338). Tersine ise, kişinin onursuz ve aşağılık görülmesine yol açar. *On* ve *giri* karşılıklı bağımlılığı güçlendiren etmenlerdir. Bu geleneksel normların modern iş yaşamına yansımaları şu şekilde açıklanabilir: Japon yönetim sisteminin dayandığı anlayış, Japon çalışanların firmanın büyümesine ve refahına yaptıkları katkı karşılığında, firmanın çalışanlarına güvenli ve istikrarlı bir iş çevresi sağlayacak ve herhangi bir ekonomik durgunluk zamanında dahi onun refahını koruyacaktır (Hatvany ve Pucik, 1981, s.474).

2.3.2.3. Modern Yönetim Değerleri Üzerine Araştırmalar

Yazında Japon toplumu, kendine has kültürel özellikleri olan ve bu yönüyle diğer ülkelerden ayrılan bir toplum olarak ele alınmaktadır. Örneğin, Huntington (1993), Japonya'yı kendine özgü bir toplum ve uygarlık olarak tanımlamış ve Japonya ile diğer Asya ülkeleri arasında dahi gözlemlenen kültürel farklılıklara dikkat çekmiştir. Bu kendine özgü, doğal olarak, Japon toplumunun ve örgütlerinin bir çok araştırmaya konu olmasına da neden olmuştur. Bu bölümde Japon toplumunun öne çıkan kültürel özellikleri, Hofstede'nin kültür modeline ve ikinci kısımda aktarılan diğer kültür modellerine dayanılarak, yapılan görgül araştırmaların desteğiyle ifade edilmeye çalışılacaktır.

Japonya, Hofstede'nin erillik/dişillik boyutuna göre, araştırmaya katılan ülkeler arasında en yüksek erillik eğilimi gösteren ülkedir. Bu sonuç, Japonya'nın, dünyadaki herhangi bir ülkeye göre, muhtemelen, en kesin cinsler arası rol ayrımı yaşanan ülke olduğunu ifade etmektedir (Hofstede 2001, s.310). Erkekten beklenen baskın ve sert nitelikleri taşıması iken, kadınlar hassas ve duygusal ihtiyaçlarla özdeşleştirilirler. Hem kadın hem de erkek iddialı olmaya, maddesel başarıya önem verir; rekabetçi ve hırslı olmayı öğrenir. Ancak kadınlar hırslarını çocuklarının, kocalarının başarı kazanmaları yönünde yönlendirebilirler. Kişiler arası etkileşimlerde dışa vurulan duygu, his ve kendiliğindenlik nitelikleri Japon toplumunda dolayısıyla da örgütlerde neredeyse hiç görülmez. Ancak son dönemde yapılan bazı çalışmalar, erillik eğiliminin azalıyor olduğuna ilişkin bulgular ortaya koymaktadır (Fernandez vd., 1997; Spector vd., 2001).

Japon toplumunun belirsizlikten kaçınma eğilimi oldukça yüksektir. Ömür boyu istihdam, kıdeme dayalı yükselme, örgütlerde bilginin yüksek düzeyde paylaşımı ve sirkülasyonu gibi uygulamalar belirsizliği azaltmak için başvurulan enstrümanlar olarak görülebilir. Yoshino'ya (1968) göre belirsizlik ve bulanıklık, bilgi üretme faaliyetleri yoluyla aktif olarak ele alınır. Yoğun yüz yüze iletişim teşvik edilir ki bulanık bilgi daha kolay yorumlanabilsin. Belirsizlik ve bulanıklık durumlarıyla başa çıkmada uzmanlaşmış (specialized) bilgi değil, genelleştirilmiş (generalized) bilgi tercih edilir (Nonaka ve Johansson, 1985). Sargut (2001, s.134), ortaklaşa davranışçı kültürlerde belirsizlikten kaçış eğiliminin yüksek olmasının öykünmecî eşbiçimliliğin¹¹, daha etkili bir biçimde çalışmasına yol açtığını belirtmektedir. Araştırmalar tipik bir Japon örgütünün, aynı endüstrideki diğer firmalara benzer davranma konusunda güçlü bir eğilim gösterdiğini ortaya koymaktadır (Kosaka, 2004). Dolayısıyla, Japon örgütleri, benzer örgütlerin ne yaptığına ilişkin her zaman alarmdadır ve diğer firmaların kararlarına ilişkin bilgi toplamaya çalışır. Bu bilgi, bilgiyi toplayanın kararlarını etkilediği için de, Japon firmalarının benzer yönetsel davranışlar sergilemelerine neden olur.

Güç mesafesi açısından bakıldığında, Hofstede'nin bulgularına göre Japon toplumu görece olarak yüksek ancak araştırmanın ortalama değerlerinin altında bir güç mesafesine sahip görülmektedir. Japon toplumunda hiyerarşik yapılanma kökleri tarihe dayanan bir olgu olarak kabul görmektedir. Taylor'un Japonya'ya ilişkin gözlemleri toplumdaki hiyerarşi anlayışına ilişkin detaylı bilgi verir: "Japonlar için statü öylesine belirgindir ki, eşitlikten sözü edilebilecek durumlar çok nadirdir. Herkes ve her şey birbirinden yukarı veya aşağı, az veya çok statü farkına sahiptir. Aile üyeleri, çalışma arkadaşları, okullar, işletmeler, hatta ulusların ve ırkların yerleri bellidir" (Ford ve Honeycutt, 1992). Hiyerarşik yapılanma Japon örgütlerinde de belirgindir (Yoshino, 1968, s.218). Herkesin hiyerarşideki yeri bellidir. Kimin kimden sorumlu olduğu ve kimin kime itaat edeceği belirlidir. Ancak Japonya'daki hiyerarşi anlayışı Batılı anlamından farklılaşır. Japon toplumunda hiyerarşiler organik bir düzen haline getirilmiştir. Hiyerarşi basamakları arasındaki ilişkiler kavramsal ve duygusal açıdan sıcaktır, iletişim genelde aşağıdan yukarı doğru akar (Hampden-Turner ve Trompenaars, 1995). Statü sembolleri kullanılmaz. Örneğin, ofislerde yöneticiler ve çalışanlar aynı ortamda hep beraber çalışırlar, aynı yerde yemek yerler. Dolayısıyla, yüksek ve düşük güç mesafesinin birarada yaşandığı söylenebilir. Yüksek güç mesafesi otoriteye saygı, hiyerarşik kurallara uyum, paternalist lider anlayışı; düşük güç mesafesi grup davranışı, uzlaşmaya dayalı karar verme şeklinde dışa vurulur. Taplin (1995), yüksek ve düşük güç mesafesinin birarada bulunuşunu, "statüye dayalı dikey eşitlikçilik" olarak tanımlamakta ve bu anlayışı, toplumun, kökleri

¹¹ Öykünmecî eşbiçimlilik: Başarılı örgütlerin yapı, uygulama ve çıktılarını taklit etmek (Sargut, 2001, s.133).

Japon tarihine dayanan, başka ülkelere transfer edilebilmesi zor bir niteliği olduğunu iddia etmektedir.

Bireycilik ve toplulukçuluk boyutu açısından değerlendirildiğinde Japon toplumu toplulukçuluk eğiliminin en belirgin olduğu ülkelerden biridir. Geçmişten günümüze aktarılan değerlerin başında geleni, grup bilinci ve yönelimini yaşam tarzına dönüştürmüş olmalarıdır. Japonya'da grup önce gelir. İnsanlar kendilerini önce bir grubun üyesi sonra birey olarak düşünürler (Schneider ve Silverman, 1997). Grup kimliği, Japon kültürünün yapı taşlarından biridir. Her ne kadar endüstrileşmenin getirdiği Batılı değerlerin ülkeye girişinden bahsedilse de, bireyciliğin etkisi halen grup bilincini ortadan kaldırmış veya önemini azaltmış değildir.

Hall'un dar ve geniş bağlamlı kültürler ayrımına göre Japonya, geniş bağlamlı bir kültür sınıflandırmasına girmektedir. Gerek iş gerekse özel yaşamlarında Japonlar, kendilerine kesin ve net duruşlar belirlemezler. Muğlak ifadeler kullanmayı, karşılardakilerin neler düşündüğünü ve tercih ettiğini sözsüz tavırlarında/ıpuçlarından anlamayı ve aynı şekilde sözsüz tavır kullanmayı tercih ederler (Schneider ve Silverman, 1997). Hall ve Hall'a göre (1990), iş müzakerelerinde öncelikle sosyal güven inşa edilmesi, kişiler arası ilişkilere ve iyi niyete önem verilmesi, anlaşmaların ancak taraflar arasında güven oluştuktan sonra yapılması, yavaş ve ritüele uygun müzakereler yapılması geniş bağlamlılığı ifade eden göstergelerdir

Zamana ilişkin eğilimler açısından Japon kültürünün gelecek yönelimli ve zamana uzun vadeli yaklaşan bir kültür olduğu görülmektedir. Japon toplumu sabırlı olmayı, sebatkar olmayı, ana babaya, büyüklerine, üstlerine karşı saygılı ve itaatkar olmayı benimsemiştir (Newman ve Nollen, 1996; Schneider ve Silverman, 1997). Örgütlerde yaşanan, kıdeme dayalı yükselme, yapılan planların uzun dönemliliği, iş ilişkilerinin kurulmasında uzun döneme dayalı güven oluşturma eğilimi, problemlere anlık çözümler bulmak değil uzun dönemli çözümler geliştirme alışkanlığı, geleceğe dönük olmanın yansımalarıdır. Hampden-Turner ve Trompenaars (1995), Japonların zamanı geleceğe dönük bir doğrultu taşıyan, içiçe geçmiş daireler olarak gördüklerini belirtmektedir. Dairesel zaman algılamasında, geçmiş acı ve pişmanlık içinde akıp gitmemiş, daha da olgunlaşmıştır. Gelecek ise yabancı bir zaman dilimi değil tanıdık bir dosttur. Zamanın dairesel algılanması, Japonlara hem yaşlılara hem de hiyerarşiye saygı duygusunu kazandırmaktadır.

2.4. Kültür ve Karar Verme İlişkisi

2.4.1. Kültürün Karar Verme Üzerindeki Etkisi

Bu bölümde toplumsal kültürün, temel yönetsel süreçlerden biri olan karar vermeye etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Birinci bölümde detaylı bir biçimde ele alındığı üzere, karar verme konusunun temel vurgularından biri, yönetimin her işlevinin aslında karar verme etkinliğini içeriyor oluşudur. Hatta bu noktadan hareket ederek, yönetmenin karar vermeyle eş anlamlı olduğu da iddia edilmektedir (Adler, 1991). Dolayısıyla, karar vermenin bir yöneticinin en kapsamlı ve zor işi olduğunu söyleyebiliriz. Ancak bu zorluk, yöneticinin kültürel çeşitlilik içeren örgütsel ortamlarda olması, işletme faaliyetlerinin uluslararasılaşması, veya yöneticinin kendi ülkesinin sınırları dışında faaliyette bulunması durumlarında daha da çetin bir hale gelir. Çünkü bu tür koşullar, kültür ve karar verme etkileşiminin su yüzüne çıktığı durumlardır.

Kültür, insan ve insan gruplarıyla ilgili bir olgu olduğu için, kültürel değer ve tavırlar bir toplumdan diğerine değişen ölçülerde farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmanın sonucu olarak da farklı toplumlarda yetişen bireyler, aynı koşullar altında dahi farklı davranış ve tavır özellikleri sergileyebilmektedirler. Triandis (1983, s.139), örgütsel davranış açısından ele aldığı bu durumu şu şekilde özetlemektedir: *“Kültürün örgütsel davranış üzerindeki etkisi o kadar derin bir düzeyde gerçekleşir ki, bu etkinin farkına bile varılmaz. Bu, son derece doğal olduğu düşünülen ve bu yüzden de bir çok sosyal davranış kuramcısının dikkate bile almadığı otomatikleşmiş düşünce sistem ve şekillerinin ortaya çıkmasına sebep olur”*. Bu açıdan bakıldığında, karar vermenin de bir toplum için önemli bir kültürel özellik, toplumun kültürel öğelerini barındıran bir metafor olduğunu düşünebiliriz. Karar verme, bir toplumun inançlarının bir sentezi, toplumsal ideolojisinin bir özeti veya düşünüş tarzının eylem niteliğindeki bir ürünü olarak görülebilir. Örneğin, bir ülkenin en yaygın, en bilindik spor kulüpleri, işadamları dernekleri kararlarına otokratik yollardan ulaşıyorsa, bunun, ülkenin toplumsal kültürünün bir yansıması olması olasılığı yüksektir. Bu düşünceden hareket eden Kerlinger (1951), insanların karar verme şekillerinin -ister kişisel ister grup kararı olsun-, yeme alışkanlıkları veya evlilik gelenekleri kadar önemli kültürel bir özellik olduğunu belirtmektedir.

Kültürün karar verme üzerindeki etkisinin sorgulanmayacak bir hal alması, bu etkinin nasıl ve ne yönde olduğu sorularına cevap aramayı gerektirmektedir. Bu arayış en iyi

karşılaştırmalı çalışmaların sonuçlarına dayanılarak yapılabilir. Kültürün yönetim ve örgütsel uygulamalarla ilişkilendirilmesinde Hofstede'nin kültürel modeli çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Aşağıda, Hofstede'nin boyutlarını referans alarak karar vermenin farklı kültürlerde nasıl ele alındığı incelenmiştir.

Bireycilik/toplulukçuluk boyutu açısından baktığımızda, bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda bireye verilen yetki ve sorumluluklar çerçevesinde bireysel kararlar öne çıktığı gibi, verilen kararın sorumluluğu da bireylere aittir. Bu tür toplumlarda, ilişkilerin işlevsel tanımı, problem çözmede faydacılık, kısa dönemli bakış açısı ve seçme ve rekabet etmede özgürlük değerleri ön plana çıkar. Diğer yandan, toplulukçuluk eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda, grup olarak karar verme eğilimi yüksektir. Kararın maliyetine grubun tüm üyeleri eşit olarak katlanırlar. Karara varmada grubun amaçları önemsenir, grup uyumu ve disiplini vurgulanır (Hofstede, 1984; Rodrigues, 2001; Adler, 1991).

Hofstede'nin güç mesafesi boyutunun da karar verme açısından etkisi önemlidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, statü farklılıklarına ve hiyerarşiye verilen önem, örgütlerde merkezîyetçi bir yapıyı doğurmaktadır. Bu da kararların üst yönetim tarafından alınmasının bir ifadesidir. Astların kararlara katılımı sınırlıdır. Astların yöneticilerinin karar verme tarzına ilişkin beklentileri otokratik ile babacan (paternalistic) tarz arasında değişir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ise kararlara katılım daha fazladır. Yöneticilerin alacağı kararlarda astlar da etkilidir. Astların yöneticilerinin karar verme tarzına ilişkin beklentileri açık bir biçimde danışmacı, katılımlı bir karar tarzıdır (Hofstede, 1984, s.92).

Karar verirken karşılaşılan belirsizlikle başa çıkmada farklı kültürler farklı eğilimler sergilemektedirler. Sargut (2001, s.71), Doğu toplumları ile Batı toplumları arasındaki karar verme bakımından var olan temel farklara değinirken, Batılıların sürece düzen ve akılcılık noktasından yaklaşırken, Doğulunun daha dinamik ve değişken bir çevreyle karşı karşıya olduğunun bilinci içinde, çevredeki görüntünün her an değişebileceği, yeni seçeneklerin oluşabileceği düşüncesiyle karar aldıklarını belirtmiştir. Belirsizlikten kaçınma yönelimi risk alma açısından da önemli sonuçlar doğurabilir. Belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olduğu toplumlarda bireyler daha fazla risk alma eğilimi gösterirken, belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda riskten kaçınma eğilimi de yüksek olur. Örneğin, yabancı pazara giriş stratejisi belirlerken, risk almaktan kaçınma eğilimi yüksek kültürlerdeki yöneticiler güvenli ihracat yaklaşımını tercih ederken, diğer kültürlerdeki yöneticiler daha riskli bir seçenek olarak yurtdışında üretim yapmayı tercih edebilirler.

Karar vermeye erillik/dişillik boyutu açısından bakıldığında, eril toplumlarda karar yetkisinin genel olarak erkeklerin elinde bulunduğu, dişil özelliklerin güçlü olduğu toplumlarda ise toplumda cinsiyetle ilgili rollerde esneklik ve cinsler arasında eşitlik söz konusu olduğundan, karar yetkisinin erkeklere özgü olduğu ortadan kalkar.

‘Kültür karar vermeyi nasıl etkiler?’ sorusuna cevap arayışı kültürün boyutları açısından değerlendirildiği gibi karar vermenin iki temel boyutu; ‘karar verirken benimsenen tarz’ ve ‘izlenen karar süreci’ açısından da ele alınmalıdır. Çünkü tezin temel vurgusu, karar verme süreci ve tarzlarına ilişkin farklılıklara dayanmaktadır.

Karar verme, bir anlık, statik bir eylem olmaktan çok, dinamik ve birbiriyle ilişkili adımlardan oluşan bir süreç niteliğini taşımaktadır. Kültür, bu sürecin her aşamasında, Tablo 2.3’de özet halinde gösterildiği gibi, karar verme ve problem çözme şekillerini etkiler (Adler, 1991, s.162).

Problemi tanımlama: Karşılaştırmalı çalışmalar, yöneticilerin karşılaşılan durumları algılamalarının ve problemi tanımlama şekillerinin kültürler arasında farklılaştığını göstermektedir. Birey ve toplumun eylem yönelimindeki farklılıklara bağlı olarak, bazı kültürler problemleri çözmeyi vurgularken, diğerleri durumları olduğu gibi kabul etmeye odaklanırlar (Adler, 1991; Sargut, 2001, s.21). Bir kültürün üyelerinin kadercilik eğiliminin mi, kendi kaderini çizme eğiliminin mi toplumda baskın değer olduğu problemin tanımlama şeklini farklılaştırır. Kendi kaderini çizmeye inanan kültürlerde, (örneğin A.B.D.’de) yöneticiler çoğu durumu çözülecek problemler olarak algılar ve değişim yoluyla iyileştirilecek fırsatlar olarak görürler. Diğer yandan, kadercilik eğilimi yüksek toplumlarda (örneğin, Endonezya veya Malezya’da) yöneticiler, içinde bulunulan durumu olduğu gibi kabul etme eğilimindedirler. Değişim veya iyileştirme aramazlar. Kaderin yön göstericiliğine inanırlar (Rodrigues, 2001).

Bilgi toplama: Bu aşamada kültürel farklılaşma, gerçekleri, düşünceleri veya olasılıkları toplama noktasında ortaya çıkar. Bazı kültürlerde karar vericiler bir karar verirken somut veri ve olgulara dayanırlar. Ancak pek çok kültürde ise karar vericiler olgusal bilgi ve veriye önem vermek yerine, sezgilerine dayalı olarak karar vermeyi tercih ederler (Rodrigues, 2001). Psikoanalist Carl Jung (aktaran Adler, 1991) temel olarak iki tür bilgi toplama tarzı olduğunu ileri sürmektedir: analitik (analytical) ve sezgici (intuition). Benzer şekilde, Allison ve Hayes

(1996) de bilişsel tarza ilişkin kuramlarında bilgiyi toplama ve organize etme bakımından kişilerin analitik ve sezgici olarak ikiye ayrıldığını iddia etmişlerdir. Analitikler, bir duruma ilişkin bilgi ve olguları toplamak için beş duyularını da kullanırlar. Sistematik araştırma yöntemlerine dayanan sıralı ve adım adım yaklaşımları kullanmayı tercih ederler. Sezgici insanlar ise çoğunlukla bilgi toplamak için geçmişten ve gelecekte fikirleri kullanırlar. Sentez yapmayı ve aynı anda pek çok girdinin eşzamanlı entegrasyonunu önemserler. Analitikler, olgulara dayanır ve daha tümevarımcı bir akıl yürütmeyi benimserken, sezgisel insanlar daha çok görüngülere (images) dayanır ve daha tümdengelimci bir akıl yürütme kullanırlar (Adler, 1991; Allison ve Hayes, 1996).

Alternatiflerin oluşturulması: Herhangi bir problem çözme veya karar alma durumunda, ne tür alternatifler kurgulanır? Bunlar daha baskın olarak yeni fikirlerden mi oluşur yoksa geçmişte denenmiş fikirler midir? sorularına toplumların verdikleri cevaplar değişebilir. Örneğin, gelecek yönelimli kültürler daha yeni alternatifler yaratma eğilimindedirler. Daha muhafazakar ve geçmiş yönelimli kültürler ise alternatiflerini dayandırabilecekleri tarihsel örüntüler arama eğilimi taşırlar.

Seçim: Bu aşama, bazı kültürler için bireylerin karar almasını (örneğin A.B.D.), yetkinin devrini, çabuk karar alınmasını anımsatır; diğerleri içinse kararı grubun alacağını (örneğin Japonya), üst yönetimin tüm yetkileri kullanacağını, kararların ağır aksak alınacağını anlatır.

Uygulama: Bir kararın değer kazanması için uygulanması gerekir. Yine, kültüre bağlı olarak uygulama hızlı veya yavaş olabilir, yaratıcı veya yıpratıcı olabilir, tepeden yönetilebilir veya örgütün tüm düzeylerinden katılım içerebilir, bir birey veya grup tarafından yönetilebilir.

Tablo 2.3 Kültürün Karar Verme Süreci Üzerindeki Etkisi

Karar verme sürecinin beş adımı	Kültürel Farklılıklar	
Problemi tanımlama	Problem çözme Durum değiştirilmelidir	Durumu Kabullenme Bazı durumlar değiştirilmek yerine kabul edilmelidir
Bilgi tarama	Olguları toplama	Fikirleri ve olasılıkları toplama
Alternatiflerin geliştirilmesi	Yeni, gelecek yönelimli alternatifler Bireyler öğrenir ve değişirler	Geçmiş, şimdi ve gelecek yönelimli alternatifler Bireylerin değişimi kolay olmaz
Seçim	Bireysel karar verme Karar verme sorumluluğu devredilir Kararlar hızlı bir şekilde verilir Karar kuralı: doğru mu yanlış mı?	Grup olarak karar verme Karar verme sorumluluğu paylaşılr Kararın verilmesi zaman alır. Karar kuralı: iyi mi kötü mü?
Uygulama	Yavaş Tepeden yönetilir Bir tek kişinin sorumluluğundadır	Hızlı Tüm düzeylerden katılımı içerir Grubun sorumluluğundadır

Kaynak: Adler, 1991, s.163'den uyarlanmıştır.

Kültür aynı zamanda farklı karar verme tarzlarına yol açar. Bu konuda yapılan çok sayıda araştırma karar verme ve problem çözme tarzındaki farklılıklara işaret eden sonuçlar üretmektedir.

Schramm-Nielsen'in (2001), Danimarkalı ve Fransız yöneticilerinin karar verme sürecindeki adımlarının ve karar verme tarzlarının karşılaştırıldığı çalışmasında iki grup arasındaki önemli farklılıklara dikkat çekilmiştir. Fransızların karar tarzı, bir taraftan çözüm alternatiflerine yönelik gerçekleştirdikleri derin ve detaylı arama göz önüne alındığında rasyonel olarak tanımlanabilirken, diğer yandan karar verirken duyguları ve hislerine dayanmaları da görülebilmektedir. Danimarkalılar ise karar sürecinde çok sayıda çözüm alternatifi arama ve "optimize etmek" yerine "tatmin etmek" yoluna gitme eğilimi göstermektedirler. Danimarkalı yöneticiler pragmatik, gerçekçi ve sonuç odaklı olmayı amaçlarken, Fransız yöneticilerin entelektüellik ve yaratıcılık sergilemeyi daha öncelikli buldukları görülmüştür.

Heller, 1969'da yaptığı karşılaştırmalı çalışmada Arjantin, Şili ve Uruguay'da otoritenin hızlı karar verme ile eşdeğer tutulduğunu ve vurgulanan şeyin bilgi arama veya rasyonellikten çok hız olduğunu ortaya çıkarmıştır. McCann(1964) de Latin Amerika ülkelerinde bilinçli planlama eksikliği görüldüğünü, kararların genellikle sezgiye dayalı olarak verildiğini bulgulamıştır (Ronen, 1986, s.220).

Ronen'in (1986) karşılaştırmalı yönetim konusunu tüm yönleriyle ele aldığı çalışmasında da, çeşitli ülkelerin yöneticilerinin karar verme ve problem çözme şekillerine ilişkin farklılıkların altı çizilmektedir. Örneğin, Amerika ve İsveç'te yöneticiler rasyonelliğe önem verirler. Japonlar karar vermede nesnel olma arzusundadırlar ve problem çözmede grup halinde düşünme ve davranmayı önemserler. İtalyanlar ise problem çözmede diğerlerine en az bağımlılık gösteren grup çıkmıştır ve aynı zamanda grup karar tarzına en az eğilimli grup bulunmuştur.

Ali'nin (1993) Arap kültürüne üye çeşitli ülkelerin yöneticileri arasında yaptığı çalışmasında ise Arap yöneticilerinin kendilerini, otokratik, katılımcı ve yetki verici karar tarzlarına en az, katılımcı karar tarzına ise en yakın hissettikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Yazında kültür ve karar vermeye ilişkin yapılan taramalar, konunun ne karar araştırmacılarından ne de farklı disiplinlerin kültür araştırmacılarından hak ettiği ilgiyi göremediğini göstermektedir. Weber ve Hse (2000), bu ilgi eksikliğinin nedenini iki şekilde açıklamaktadır. Birincisi, davranışsal karar verme alanının gelişmekte olan bir alan oluşu ki bu, varsayımlar, yöntemler hatta önemli sorulara ilişkin ortak düzlemin henüz oluşmadığını ifade eder. İkincisi ise karar araştırmacılarının şimdiye kadarki pozitivist düşünce gelenekleriyle ilgili olabilir. Pozitivist düşünce, evrenselci yani “tek gerçeklik” veya “en iyi tek yol” anlayışını içerir. Bu nedenle de, sosyal olarak kurgulanmış çoklu gerçeklikler olduğunu iddia eden yorumlamacı bakış açısı, şimdiye değin karar araştırmalarında yaygın olarak yer bulamamıştır. Ancak, pozitivist paradigmaya alternatif olarak, bilginin örgütlenmesi ve sunulmasında tek, en doğru bir yol yoktur düşüncesinden yola çıkan pozitivist ötesi veya yorumlamacı paradigma giderek ivme kazanmaktadır. Bu da, sosyal bilimlerdeki araştırmalarda çalışılan olay ve olguların kendi bağlamları içinde incelenmesine, derinlemesine açıklama ve yorumlamasına yol açmaktadır. Bu paradigma dönüşümünün karar vermeye ilişkin kültürel çalışmalara yönelik ilgiyi arttıracadı kuşkusuzdur.

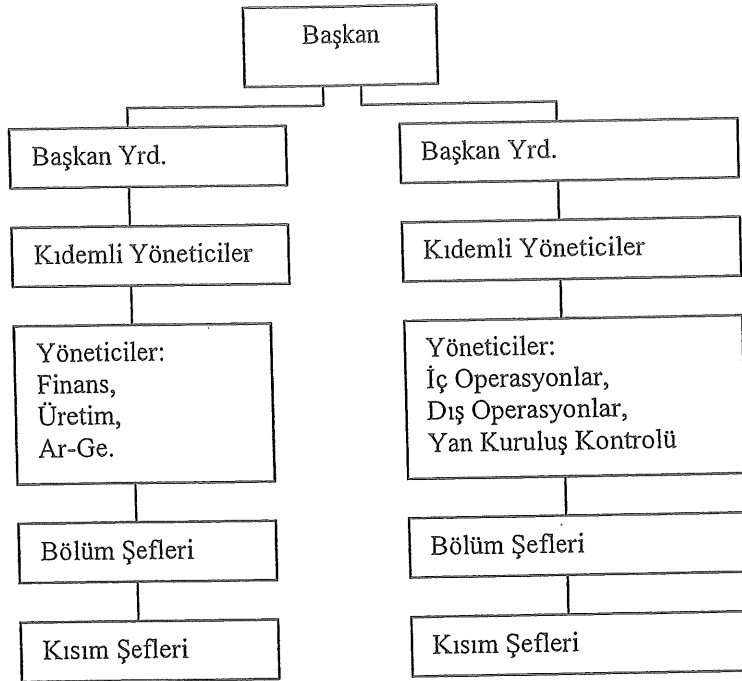
2.4.2. Japon Yönetiminde Karar Verme

II. Dünya Savaşından yenilgiyle çıkışının ardından gelen hızlı ekonomik gelişim ve endüstrileşme, Japonya'nın dünyanın sayılı ekonomik güçlerinden biri haline gelmesine yol açmıştır. Japonya'nın bu başarısının ardında yatan nedenlerin başında yönetim sisteminin geldiğinin düşünülmesi, 80'lerden sonra yönetim bilimi yazınında Japon yaklaşımının çok geniş bir biçimde incelenmesine yol açmıştır. Japon yönetim sisteminin yapı taşlarından sayılan karar verme yöntemine ise özel bir dikkat gösterilmiştir.

2.4.2.1. Karar vermenin belirleyici unsurları

Hiyerarşik yapılanma: İlk bakışta, Japon örgütlerinde diğer hiyerarşik ülkelerin örgütlerinde rastlanabilecek türden hiyerarşik bir örgüt şeması görülebilir. Örneğin, Şekil 2.2'de görülen tipik bir çok uluslu firma yapılanmasına bakılacak olursa, firmanın başında bir başkan yer alır. Başkana bağlı görev yapan çeşitli bölümlerden sorumlu başkan yardımcılarını sırasıyla kıdemli yöneticiler, yöneticiler, bölüm şefleri, bölüm içindeki kısım şefleri ve çalışanlar izler. Bu yapılanmanın diğer ülkelerdekilerden farklılık gösterebilecek alanlarından biri, Japon örgütlerinde yönetim kurulunun firmada sürekli çalışan yöneticilerden oluşmasıdır. Batılı firmalarda görülen önemli kararları almak üzere atanmış üyelere oluşan bir yönetim

kurulu mekanizması, Japonya'da çok nadir görülen bir uygulamadır. İkinci bir farklılık noktası ise yönetim kurulu başkanının işlevi ile ilgilidir. Batılı örgütlerde yönetim kurulu başkanı, yönetimdeki başkandan daha kıdemli ve kararlarda daha fazla söz ve sorumluluk sahibiyken, Japon örgütlerinde yönetim kurulu başkanının sembolik bir işlevi vardır. Genelde firmaya bir dönemlik başkanlık etmiş ve o pozisyondan emekli olmuş bir kişidir (JETRO, 1998).



Şekil 2.2. Japon Tipi Çokuluslu Firma Örgüt Şeması
Kaynak: JETRO, 1998'den uyarlanmıştır.

İletişim mekanizması/Bilgi akışı ve paylaşımı : Japon örgütlerinin karar verme sisteminin ayırıcı bir özelliği, biçimsel ve biçimsel olmayan kanallar yoluyla gerçekleşen yüksek düzeydeki bilgi paylaşımıdır. Japon firmaları Batılı firmalara göre daha geniş biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarına sahiptir. Biçimsel iletişim kanallarına, çalışanların işlerini geliştirmeye ilgili fikirlerini ilettikleri öneri kutusu sistemi, firma içinde büyük veya küçük haberlerin bölümler arasında masadan masaya dolaştırıldığı not dolaşım sistemi veya günümüz yazınında detaylı bir şekilde ele alınan kalite kontrol grupları mekanizması örnek olarak verilebilir.

Japon firmalarındaki bilgi toplama ve karar alma yapıları, yönetim piramidinin üst, orta ve alt düzeydeki karar noktalarını birbirine bağlayan bir bilgi kanalları ağı olarak görülebilir. Alt kademe yöneticileri bilgi aktarır, rutin problemleri çözer ve orta ve üst kademe yöneticilere mevcut problemlere ilişkin çözüm önerileri sunar. Orta kademe yöneticiler bilgi aktarır, belirli

bir limit içerisindeki harcamaları kapsayan daha büyük problemleri çözer. Orta kademe yöneticilerinin karar almadaki rolü çok önemlidir. Bilgiyi yönlendiren, alt kademelerde çalışanları sorunların çözümüne ilişkin öneriler bulmaları için teşvik eden ve bu teklifleri bir karar önerisine dönüştüren (ringi-sho) orta düzey yöneticilerdir. Üst yönetim bilgi edinmek ve diğer örgütlerle ilişki kurmak konusunda orta yönetime güvenir. Üst yöneticiler ise bilgi alır, problemleri belirler, çözüm bulurlar ve alt kademelerden gelen teklifleri kabul etmek, değiştirmek veya reddetmek üzere karar verirler (JETRO, 1998, s.24-25)

Japon yöneticiler bir karar verme durumuyla karşı karşıya kaldıklarında, sorunlara geniş bir görüş açısından bakmaya çalışırlar. Kendilerini sayısal analizlerle sınırlamak yerine, sosyal, politik ve stratejik faktörleri içeren, geniş sayıda kriterlere dayanan analizlere önem verirler. Karmaşık ve belirsiz bir çevre ile karşı karşıya kalındığında Japon örgütlerinin ilk adımı, iş çevresini taramak için çeşitli araçlar geliştirmektir. Dışarıdan gelen uyarıcılar öncelikle örgütsel kültür yoluyla filtrelenir (Nonaka ve Johansson, 1985, s.182). Tarama, çeşitli yollar izleyerek olabilir. Görgül deneyime, senaryo analizleri veya rakipler, devlet/hükümet kurumları ve dış uzmanlar gibi dışsal bilgi kaynaklarının kullanımı şeklinde olabilir. Bilgi araması, genel çevrenin çok geniş biçimde taranmasını içerir. Örneğin, Caterpillar firmasının merkez ofisinin yer aldığı Illinois eyaletinin bütün gazetelerinin günlük olarak Caterpillar'ın en büyük rakiplerinden olan Japon firması Komatsu'nun Tokyo ofisine gönderilmesi bu geniş kapsamlı bilgi taramasına güzel bir örnektir (Nonaka ve Johansson, 1985).

Batılı firmalarda bilgi ve deneyim biriktirmesi genellikle daha yavaştır çünkü firmalarda yeni yöneticiler, danışmanlar, uzmanlar gibi kaynakların yüksek düzeyde sirkülasyonu söz konusudur ve bilgi, örgüt içinde daha az paylaşılır. Batılı örgütlerde bireysel yöneticilik çok daha önemlidir; yöneticiler bireysel deneyimi biriktirirler ve karşılaşılan rutin olmayan durum ve problemleri bireysel olarak halletmeleri beklenir. Japon firmalarındaki yüksek düzeyde bilgi paylaşımı, örgüt içinde diğerlerine göre daha yeteneksiz olan bireylerin bile zaman için bilgi ve becerilerini geliştirmelerine yol açar. Üstelik geniş bilgi paylaşımına ve grup kararlarına dayalı karar verme uygulaması, bir anlamda Japon örgütlerinin yönetici hatalarından daha az zarar görmelerini sağlar.

Uzun dönemli bakış açısı: Japon firmalarında uzun dönemlilik önemli bir değerdir. Geleceğe yönelik 25-50 yıllık planlar hiç de rastlanılmayacak şeyler değildir (Taplin, 1995, s.41). Bu anlamda Batılı örgütlerden farklılaşır. Japon firmalarında bir karar verildi mi o

karara uzun süre bağlı kalma eğilimi görülür. Örneğin yıllık raporlara göre, Honda firması Brüksel'deki faaliyetlerinden neredeyse 10 sene boyunca zarar etmesine rağmen, geri çekilme kararı almamıştır, sonunda da başarılı olmuştur. Batılı firmalar gözünde bu ısrarcılık bazen, geri çekilerek kayıpları önleme kararını almada beceriksiz davranma olarak değerlendirilmektedir (Nonaka ve Johansson, 1985).

Gruba ve uzlaşmaya dayalı oluş: Japon tarzı karar vermenin bir başka özelliği, üzerinde uzlaşmış kararların tercih edilmesidir. Japon kültürü, bireysel kararlar fikrine açık değildir. Toplumun her biriminde, ister bir aile, sosyal veya ticari bir örgüt olsun, bireyler bağımsız hareket etmek yerine, toplu bir tavır alma düşüncesi taşırlar. Gruba uyum temel düşünüş şeklidir. Bu eğilim batılıların çoğunluk kuralı uygulamasından ciddi şekilde ayrılır. Batılıların çoğunluk kuralı bireysel kararların gerekliliğini kabul eder ve azınlık veya bireysel anlaşmazlıkları demokratik bir ihtiyaç olarak görür. Öte yandan Japonlara özgü karar vermede çoğunluk kuralı tanınmaz; dışarıdakilerden önce oybirliği sağlanmalıdır; otoriter yapı korunmalıdır (Kerlinger, 1951, s.37)

Japonlara özgü karar verme, ana temasını grubu ön plana çıkarırken bireyi indirgeyen (grubu bireyin üstünde tutan) etik koddan alır. Bu örüntü, sosyalizasyon sürecinde, aile ve eğitim sistemi tarafından güçlendirilir. Bu nedenle bireysel karar verme fikrine sıcak bakılmaz. Sonucu olumlu olabilecek bir bireysel karar verme gerekliliği ile yüzyüze kaldığında bir Japonun bu durumdan ürktüğü ve hatta kararı vermemek için direndiği ya da kararı sürekli ertelediği görülebilir. Sözel olarak bir eylem yoluna ilişkin tercihini belirtse bile genellikle hiçbir uygulamaya kalkışmaması şaşırtıcı değildir. Bir Japon, bireysel sorumluluk duygusundan yoksundur; sahip olduğu tek duygu grup sorumluluğudur.

Uzlaşmaya dayalı karar verme süreci, bilgi paylaşımını kolaylaştıracak özellikler taşır. Örgüt üyelerinin daha mezun olur olmaz seçilmesi ve üst yönetim kademelerine yeni kişilerin getirilmesinde kaçınılması ortak bilgi paylaşımını ve kabulünü destekler. Örgüt üyeleri arasındaki yoğun sosyalleşme, aidiyet bilincini ve karşılıklılığı güçlendirmeye hizmet eder, düşünce farklılıklarını kabul etmeyi kolaylaştırır ve bu farklılıklardan entegre çözümler üretmeye aracılık eder.

Uzlaşmaya dayalı karar vermenin köklerinin geleneksel aile sisteminden kaynaklanmasının yanı sıra, İkinci Dünya Savaşı'nın hemen ertesinde yüzyüze kalınan koşullar da bu özgün modelin benimsenmesinde etkili olmuştur. Savaş sonrası yılların başında özellikle örgütlerin

üst yönetiminde görev alacak yetenekli personel sıkıntısının akut hale gelmesi, bir firmadaki tüm mevcut entelektüel ve yönetsel kaynakların bir havuz haline getirilmesine yol açmıştır. Uzlaşma süreci, yönetsel eksikliklerin firmadaki diğer kaynaklarca dengelenmesi, bir anlamda da bireysel karar vericinin hatalardan korunması anlamını taşır (Pascale ve Athos, 1981). Karar vericinin sorumluluklarının geniş bir insan grubu arasında dağılması, yönetim hatalarını daha az görünür ve firmanın faaliyetleri açısından daha az kritik hale getirir. Ayrıca, grup halinde karar verme, firmanın başarısı ve yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan tüm bilgi ve becerilerin firmaya sağlanmasına hizmet eder.

2.4.2.2. Japonlara Özgü Bir Karar Verme Yaklaşımı: Ringi-Seido

Japon yönetiminin temel nitelik taşıyan felsefi kavramlarından biri *ringi* veya *ringiseido*, yani uzlaşmaya/fikirbirliğine dayalı karar verme yaklaşımıdır. *Ringiseido* karar verme kavramı, Japonya'nın aile ve grup yönelimini yansıtan kültürel arka planı güçlü bir unsurdur. *Ringi* kelimesi iki kısma ayrılır. *Rin*, bir üste bir önerinin sunulup onayının alınmasıdır, *gi* ise düşünceler ve kararlar anlamına gelir (Yoshino, 1968, s.254; Ala ve Cordeiro, 1999; Dicle, 1995). *Ringi*, en basit olarak, bir öneriye ilişkin olarak örgütteki üyelere dokümanların dikey ve bazen de yatay sirkülasyonu yoluyla onay almak olarak tanımlanabilir (Fukuda, 1981).

Bir karar verilmesini gerektiren bir durumla karşı karşıya kalan, alt veya orta yönetim kademesinden yöneticiler, kendi inisiyatifleriyle veya üst kademe yöneticilerin yönlendirmesiyle, *ringisho* olarak adlandırılan, bir karar önerisi dokümanı hazırlar. *Ringisho*'nun hazırlanması geniş ölçekli bir araştırma, düşünme ve eşgüdümleme çabasına dayanır. Çünkü karar verilecek duruma ilişkin, tepe yönetim ve diğer üst yöneticiler arasında kabul görecektir, en iyi çözüm alternatifinin bulunması temel amaçtır. *Ringisho* karar verilecek konuyu tanımlar ve belirli bir öneri sunar. Bu önerinin soruna ilişkin en iyi çözüm yolu olduğu varsayılır (Ala ve Cordeiro, 1999). *Ringisho* tamamlandıktan sonra, karardan etkilenme potansiyeli olan yöneticiler ve kararın uygulanmasında işbirlikleri/katkıları gerekli olabilecek yöneticiler (kısımlar ve bölümler) arasında dolaştırılır. Her yönetici *ringishoyu* değerlendirip, kişisel mührünü basarak onayını belirtir. Öneriyi onaylayan yöneticiler bir karar vermiş veya sorumluluk almış değillerdir. Sadece önerinin kendisi ve birimi için kabul edilebilir veya kabul edilemez olduğunu göstermekte ve toplu sorumluluğun bir parçası olmaktadır. Yukarıdan aşağı vurulan mühür önerinin reddini, yanlara doğru vurulan mühür ise kişinin o konuda fikrinin olmadığını belirtir. Tepe yöneticisi son onay mührünü basınca, öneri karara dönüşür ve uygulama için veya tekrar gözden geçirilmek üzere, öneriyi

hazırlayanlara döner. Ringi sisteminde fikir aykırılıkları olduğu sürece karar verilmez. Eğer tepe yönetim *ringishoyu* onaylamazsa veya birisi öneriye tümüyle karşıysa, sonuç kararın reddi değil, kararın verilmemesidir. Ancak, Ala ve Cordeiro'nun (1999) Japon yöneticilerle yapılan mülakatlara dayanan çalışmasında da belirtildiği gibi, bir *ringisho*'nun reddi çok nadir görülür. Bunun nedeni, önerinin biçimsel olarak yöneticilere sunulmasından önce biçimsel olmayan şekilde onaylanmış oluşudur. Söz konusu biçimsel sürecin öncesinde gerçekleşen bu biçimsel olmayan ancak sistematik ve sıralı bir özellik taşıyan danışma, pazarlık ve ikna sürecine *nemawashi*¹² denir (Fetters, 1995; Fukuda, 1981). Japonya'da *Nemawashi* ile karardan etkilenecek tüm bölüm ve birimlerin fikirlerinin öğrenilmesi, yazılı olarak karara ilişkin öneri kesinleştirilmeden önce bölümlerin muhtemel itirazlarının giderilmesi, varsa katkılarının dikkate alınması amaçlanır. *Nemawashi* sürecinde biçimsel olmayan bir şekilde onaylanan öneri fikri, Ringi sürecinde biçimsel nitelik kazanır.

Kısacası, ringi sistemi, herhangi bir karar durumuyla ilgili önerinin hazırlanması, örgütteki bütün ilgililerin öneri üzerinde fikir birliğine varmalarını sağlanması ve önerinin üst kademe yöneticilerinin onayına sunulması aşamalarından oluşan, biçimsel, aşağıdan yukarıya işleyen, fikir birliğine dayalı bir karar verme uygulamasıdır. Grup katılımı ve uzlaşma arandığından zaman alıcı bir süreçtir. Ancak bir kez karar verildiğinde uygulama son derece hızlı işler. Batıda uygulanan karar yaklaşımlarından ayrıldığı en önemli nokta, karar gücünün belirli yetki sahibi yöneticilerin elinde olmayışıdır (Graham ve Sano, 1984).

Rutin, günlük yönetsel kararlar için ringi uygulanmaz. Bu tür kararlar ilgili yönetici tarafından alınır. Ringi sürecinin *ringisho* dokümanı kullanılmadan toplantılar yoluyla gerçekleştiği de olur. Ringi sistemi genellikle büyük işletmelerde kullanılır. Orta ve küçük ölçekli işletmelerde ringi-sho hemen hemen hiç kullanılmaz (Yoshino, 1968). *Ringisho* kullanımı, Japonya'da başka şekilde karar alınmadığı anlamına gelmez, ancak en yaygın olarak kamu ve özel sektörde kullanılan karar verme biçimidir.

2.4.3. Türk Yönetiminde Karar Verme

Türk yöneticilerinin karar verme davranışlarına ilişkin çalışma sayısı son derece sınırlıdır. Bu nedenle de karar verirken takındıkları tutum, eğilim ve davranışları tüm yönleriyle

¹² *Nemawashi*, kökleri Japon bahçeciliğinden gelen bir terimdir. "Ne", kök demektir, "mawashi" ise çevresinde olmak anlamına gelmektedir. Bir ağaç köklendikten 1 veya 2 yıl sonra köküne yakın bir yerden kesilir. Ağaç, bu kesme işlemine yaşamını sürdürmesine yol açacak pek çok kök salmakla cevap verir (Fetters, 1995).

incelenebilmiş değildir. Bu nokta aslında tezin çıkış noktasını da oluşturmaktadır. Mevcut yazındaki liderlik çalışmalarından karar verme açısından da çıkarımlar sağlamak mümkündür.

Öncelikle hiyerarşik yapılanma ve merkezi yönetim eğiliminin Türk yönetiminde hala geçerliliğini koruyor oluşu, yöneticiler ve çalışanlar açısından karar vermenin nasıl görüldüğüne ilişkin ipuçları vermektedir. Paşa'nın (2000) Trompenaars ve Hampden-Turner'dan aktardığına göre, Türk firmalarının tipik özellikleri etki ve güç dağılımının tepede toplanması, yetki devrinin az, karar verme mekanizmasının merkezi olmasıdır. Paşa'nın "Türk ortamında liderlik özellikleri" adlı çalışmasında bulunan sonuçlar da yöneticilerin babacan ve kontrol içeren liderlik tarzlarının takım ruhu içeren ve paylaşımcı davranış şekline göre daha baskın olduğunu ortaya koymaktadır. Bu özellikler Türk toplumun toplulukçuluk ve yüksek güç mesafesi eğilimleri ile ilişkilendirilmektedir. Alpay vd.'nin (2000) etnik kökenleri farklı grupların iş değerlerini belirlemeye dönük gerçekleştirdikleri çalışmalarında, Türk girişimcilerin plan yapmak veya değişiklik yapılabileceğine inanç gibi uzun vadeli bir bakış taşımadıkları ve bağımsız karar verme yerine başkalarının kendi adlarına karar vermesini tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Sagie ve Aycan (2003) örgütlerde katılımcı karar vermeye ilişkin yaptıkları kültürlerarası çalışmada, Türk yöneticilerin paternalistik bir katılımcı anlayış sergilediklerini iddia etmektedirler. Kozan'ın (1993) çalışması da yöneticilerin bilginin paylaşımına ve katılıma duydukları düşük düzeydeki inanç nedeniyle otokratik liderlik tarzının baskınlığını kanıtlamaktadır. Köse ve Ünal'ın (2000) Ergun'dan aktardığına göre Türk yöneticiler astlarına danışmadan karar vermeyi tercih ederken, çalışanlar da otoriteye boyun eğme eğilimine uygun bir yönetim tarzını olağan karşılamaktadırlar. Kabasakal ve Bodur'a göre, Türk çalışanlar, yöneticilerinin karar vermeden önce kendi fikirlerini almasını tercih ediyorlar ancak bir yandan da yönetimin kararları kendi adlarına alması beklentisi içindeler (aktaran Sagie ve Aycan, 2003). Bir Türk firmasında çalışan kıdemli bir çalışanın, yöneticisinin katılımcı karar tarzını tanımlarken söyledikleri yukarıdaki saptamaya örnek verilebilir: *"Bu kalemi görüyorsunuz ya, yöneticimiz bu kalemi almayı düşünmüş olabilir ama hemen harekete geçip kalemi almaz. Önce bizim fikrimizi alır. Ne yapacağını bilmediğinden mi. Elbette ki hayır. Bizim için ve firma için neyin en iyi olduğunu bilir. Bizim fikrimizi alarak nezaket gösterir, bizim önerilerimizin tam tersine hareket etse bile. Bu bizim katılımcılıktan anladığımızdır"*. Berberoğlu'nun (1991) Türk ve yabancı sermayeli şirketler arasındaki karşılaştırmalı çalışmasının karar vermede izlenen yönteme ilişkin sonuçları, Türk işletmelerinde faaliyetler ve yenilikler ile ilgili olarak astlara danışılmasının yabancı sermayeli işletmelere göre daha düşük düzeyde gerçekleştiği, genel politikalarla ilgili kararlara astların katılımının ise çok nadir gerçekleştiği şeklindedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK VE JAPON YÖNETİCİLER ARASINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amaçlarına yönelik olarak gerçekleştirilen araştırma projelerinin tasarımı, yöntemi, analiz ve bulguları sunulacaktır. Ancak bu tez çalışmasının araştırma tasarımına ve diğer detaylarına geçmeden önce, araştırmacı, tezde kullanılan yöntemi seçme nedenlerini açıklayabilmek için bilime egemen olan paradigma dönüşümlerini ve sosyal bilimlerdeki etkilerini en öz ve anlaşılır haliyle ele almayı gerekli görmüştür. Çünkü hangi tür araştırma yöntemi kullanılırsa kullanılsın, epistemolojik ve ontolojik temelleri iyi kavranmadan yapılan bir alan araştırması havada kalacaktır. DeVos'un (2004, s.45) belirttiği gibi,

"... bütün bilimsel araştırmalar belirli bir paradigma altında yürütülür. Bu nedenle okuyucu kitlelerinin zihinlerindeki bulanıklığı gidermek için, araştırmacılar çalışmalarında hangi paradigmaya bağlı kalarak çalıştıklarını belirlemek durumundadırlar".

Dolayısıyla burada yapılmak istenen, bu çalışmanın yönteminin üzerine kurulduğu paradigma şemsiyesini açıklamaya çalışmaktır.

3.1. Bilimde Egemen Paradigma Dönüşümleri ve Sosyal Bilimlere Etkisi

Her ne kadar bilim binlerce yıllık bir geçmişe sahipse de, modern bilim kavramı ile tanışıklığımız 16. ve 17. yüzyılın başlarına dayanır. Rönesans'la birlikte Ortaçağ Avrupa'sının dünyayı metafizik bir gözlükten gören egemen dünya görüşü, yerini eleştirel, bilimsel bir dünya görüşüne bırakmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 1999, s.2). Bu dönemde batı dünyasında sosyal ve siyasi alanlarda yaşanan reformlar bilimde de kendisini göstererek, doğayı ve toplumu anlama ve açıklamada gelenek ve dinden uzaklaşmıştır. Daha sonra Aydınlanma Dönemi veya Akıl çağı olarak da bilinen dönemde giderek güçlenen bu modernist bilim anlayışı, epistemolojik anlamda pozitivist¹³ bilim paradigması¹⁴ olarak da adlandırılır (Nodoushoni, 2000, s.72).

¹³ Pozitivizm, yazında görgülcülük, davranışçılık, nominalizm adlarıyla ifade edilen bilim anlayışlarını bir ad altında toplayan bir şemsiye terim olarak kullanılmaktadır.

¹⁴ Paradigma kavramı bu çalışmada "kuram veya kavramsal çerçeve" anlamında kullanılmaktadır.

Modern bilim anlayışının (pozitivizmin) hakim olduğu çağın sloganı, Bacon'ın "*bilmek yapabilmektir*" sözü ile ifade edilir (Özlem, 1999, s.96). Bu dönemde akılcı ve bilimsel bir toplum yaratma ideali doğrultusunda evrensel doğa, tarih ve toplum yasaları oluşturulmak hedeflenmiştir. Bunun yolu ise sistematik deney ve gözleme dayalı yöntemli bilgi elde ederek, her şeyi açıklama gücüne sahip, büyük kuramları ve "tek doğruyu" aramak için yapılan bilim faaliyetidir. Ontolojik açıdan bakıldığında, pozitivistler, insan davranışından bağımsız nesnel bir gerçeklik olduğunu ve bunun insan aklının bir kurgusu olmadığını varsayarlar. Açık bir şekilde, özne (araştırmacı) ile nesne (odaklanılan fenomen) iki farklı, birbirinden bağımsız şeydir. Görüleceği gibi, pozitivist ontoloji doğada ikilik (dualizm) prensibini savunur. Auguste Comte (1853), tüm gerçek bilginin, nesnel gerçekliğin insan gözleminden çıkarsanması gerektiğini iddia eder. Nesnel, görülebilir ve ölçülebilir verinin toplanmasında duyular kullanılır; diğer herşey tanrısal olarak reddedilir (Crosnan, 2004). Epistemolojik açıdan bakıldığında ise pozitivistler, insan aklının dışında olan bir gerçekliğin bilgisini oluşturmaya çalışırlar. İnanıkları şey, insanın dünyaya ilişkin deneyiminin bir nesnel, bağımsız gerçekliği yansıttığı ve bu gerçekliğin insan bilgisinin temellerini oluşturduğudur.

Öte yandan, mantıksal pozitivistler, bilim olanla metafiziksel olanı ayıracak bir ölçüt olarak doğrulanabilirlik ilkesini önermişlerdir. Bu ilkeye göre, bir önermenin doğru olup olmadığı, o önermenin içeriğinin olgularla desteklenmesine bağlıdır. Bir diğer ifade ile, pozitivistler için bilimselliğin ölçütü, önermelerin muhtemel gözlem veya duyularla desteklenebilir bir şekilde formüle edilmelerini ifade eden doğrulanabilirlik ilkesidir. Pozitivist bilim geleneğinin bir düşünürü olup olmadığı konusunda karşıt görüşlerin yazında yer aldığı neopozitivist Karl Popper ise bir kurama, nelerin kendisini doğrulayacağını değil, tersine hangi durumlarda yanlışlanmış olacağını ifade edilmesinin bilimsellik vasfını kazandıracağını savunarak, doğrulanabilirliğin yerine yanlışlanabilirlik ilkesini getirmiştir (Demir, 2000, s.49; Johansson, 1983, s.22; Hughes ve Sharrock, 1997, s.77).

Pozitivizm, nesnelliği ve indirgemeciliği neredeyse kutsamıştır. Pozitivistler gerçeğin, doğru ölçüm ve dikkatli bir sayısallaştırma ile tanımlanabileceğini ve anlaşılır hale getirilebileceğini varsayar (Yıldırım ve Şimşek, 1999, s.5; Sargut, 2001, s.11). Tierney ve Roads'a (1993) göre pozitivistlerde olgular bu olguları çevreleyen süreç ve etkenlerden ayrıştırılarak ve soyutlanarak nesnelleştirilmiş, daha sonra gözlenebilir ve ölçülebilir niteliklere indirgenmiştir (aktaran Yıldırım ve Şimşek, 1999, s.5). Öte yandan, pozitivistler

için evrendeki fenomenler arasında kurulan nedensel ilişkileri gösteren genel/evrensel yasalar üretmek bilimin temel amacıdır (Hughes ve Sharrock, 1997, s.57).

20.yüzyıl başlarında pozitivist bilim geleneği (Newtoncu paradigma/doğa bilimleri) önemli bir epistemolojik sarsıntı geçirmiştir. Özellikle mikrofizik alanında ortaya koyulan yeni bulgular bu sarsıntının temel nedenini oluşturmuştur. Örneğin, Einstein'ın "görelilik kuramı", gözlemcinin süreçteki etkisini ortaya koymakla, pozitivistimin temel dayanaklarından birini çürütmüştür. Kuantum mekaniği fiziğe zaman kavramını getirmiştir. Öte yandan, Heisenberg, Planck, Bohr gibi son yüzyılın büyük fizikçileri, doğanın hiç de tam belirlenimci olmadığını hatta mikrofizik alanında belirsizliğin hüküm sürdüğünü kanıtlamışlardır (Özlem, 1999, s.112; Yıldırım ve Şimşek, 1999, s.6). Kuhn (2003) ise, Popper'ın "bilimin mantıksal yöntemi yanlışlamadır" ve "bilim deneme yanılma yoluyla ilerler" iddialarına karşı çıkarak, bilimdeki bilgi gelişiminin devrimsel olduğu teziyle hem bilim felsefesinde bir çığır açmış hem de bilime egemen paradigma değişikliklerini kolaylaştırıcı bir rol üstlenmiştir. Kuhn'un "Bilimsel Devrimlerin Yapısı" adlı eserinde açıkladığı görüşleri pozitivistime karşı bir devrim olarak da görülmektedir.

Bu gelişmelerin yanı sıra, pozitivist yaklaşım insan davranışının derinlemesine incelenmesine yönelik hiçbir araç sağlamaması nedeniyle gittikçe daha fazla eleştirilmiştir. Ayer (1984), insan davranışının ele alınmasında pozitivist ve görgül yaklaşımların kullanımını eleştirerek evrensel yasaların oluşturulmasını ve genellemeyi imkansız kılan "insan doğasıyla ilgili" bir şeyler olabilir iddiasında bulunmuştur. Crosnan'nın (2004) makalesinde verilen şu örnek bu iddiayı destekler niteliktedir :

"fizikte, ısıtıldığında metalin genişlediğine ilişkin yasalar formüle etmek mümkündür. Bu tür yasalardan, benzer koşullarda ortaya çıkabilecek genişleme/genleşme miktarı tahmin edilebilir. Ancak bir insan işini kaybettiğinde ve depresyona girdiğinde, bu, aynı insanın her işini kaybettiğinde depresyona gireceği veya işini kaybeden herkesin depresyona gireceği anlamına gelmez"

İnsanlar "nesne" değildir. İnsanların davranışları, duyguları, algılamaları ve tutumları –ki bunlar pozitivistlerin metafiziğin uzantıları olarak reddedecekleri şeylerdir- pek çok etkiye maruz kalırlar. Halbuki insan doğasına ve davranışlarına ilişkin fenomenler, örneğin duygular, pozitivistimin sınırlarını aşmaktadır.

Yukarıda sözü edilen bu gelişmeler ve yöneltilen eleştiriler, pozitivistimin dayanaklarını savunulabilir olmaktan çıkararak, pozitivist ötesi (post-positivist) veya yorumlamacı (interpretive) yaklaşım olarak adlandırılan yeni bir bilim anlayışına kapılarını açmıştır. 19 yy sonu, 20. yy başlarında pozitivist düşünceye bir başkaldırı niteliğinde idealizm ve romantizm akımı, özellikle Almanya’da güçlü bir akım olarak kendini göstermiştir. Bu tepki akımının özünde insan bilimlerinin temel olarak yapısı ve amacı bakımından doğa bilimlerinden farklı olduğu inancı yatar. Örneğin, Wilhelm Dilthey (1833-1911) ve Heinrich Rickert (1863-1936) doğa bilimlerinin pozitivist metodolojisinin sosyal, kültürel ve insana ilişkin fenomenleri anlamada yetersiz kaldığını savunmuşlardır (Hughes ve Sharrock, 1997, s.99). Yorumlamacılık taraftarları sosyal bilimlerin, insan eylemini anlamayı amaç edindiğini iddia ederler. Pozitivism taraftarları ise her türlü bilimin amacının sosyal, davranışsal ve fiziksel fenomenlere nedensel açıklamalar getirmek olduğu iddiasını taşırlar (Schwandt, 2003, s.295).

Pozitivism ötesi paradigmaya da ontolojik açıdan bakılacak olursa, yorumlamacıların, gerçeklik ve onu gözlemleyen bireyin ayrı olamayacağına inandıkları görülür. Dünyaya ilişkin algılamalar, yaşam boyunca deneyimlenen şeylere sıkı sıkıya bağlıdır. Epistemolojik açıdan bakıldığında, yorumlamacılar kurguladıkları bilginin kendi hedeflerini, kültürlerini, deneyimlerini, tarihlerini yansıttığını düşünürler. Kasıtlı olarak bilgiyi oluştururlar. Bilgi, dünyanın sosyal anlamda kurgulanması yoluyla oluşturulur. Weber (2004) bu noktayı, “insanlar çevreye ilişkin sorgulamaların hem öznesi hem de nesnesidirler, yani toplumun bilgisi aslında kişisel bilginin bir türüdür” şeklinde ifade etmektedir. Yorumlayıcı anlayış, sosyal gözlemciye sosyal dünyayı çarpıtmayan şekilde sosyal fenomenleri araştırma yöntemi sağlar (Hughes ve Sharrock, 1997, s.101).

Gerçeklik katı (rigid) bir şey değildir, tersine kişilerin yarattığı bir şeydir. Bir vakumda bulunmaz, bileşimi içinde bulunduğu bağlamdan etkilenir. Bu nedenle, gerçekliğin farklı kurgularının olması mümkündür (Hughes, 1994). Pozitivistlerin iddia ettiği nesnel gerçeklik, gerçekliğin sadece bir boyutunu oluşturur.

Yıldırım ve Şimşek (1999), pozitivism ötesi bilim anlayışının dayanaklarını şöyle ifade etmişlerdir: pozitivism ötesi paradigma gerçeğin, bilginin ve doğrunun sosyal kurgular olduğunu iddia eder. Yani, insanlar anlamların yaratılması sürecine etkin bir biçimde katılırlar. Pozitivist anlayışta yerini bulan büyük ve evrensel söylemler, büyük kuramlar ve tekil doğrular, pozitivism ötesi ya da yorumlayıcı anlayışta çoklu gerçekliklerle yer değiştirir.

Bilimin nesnel bilgi üretme sürecinden çok, dünyanın göreliliğini temel alan bir süreç olduğu vurgulanır.

Bilime egemen paradigma değişiklikleri sosyal bilimlerde de eşdeğer bir dönüşüm yaşamıştır. Toplum denen “nesnenin” kavranması, anlaşılması, düzenlenmesi, yönetilmesi ve yönlendirilmesi ihtiyacıyla ortaya çıkan sosyal bilimler, doğumundan bu yana pozitivist paradigmaya öykünmüş, bilimsel olma kaygısıyla onun ilke ve yöntemlerini kullanarak, insan, tarih, toplum, kültür konularını incelemeye çalışmıştır. Örgüt çalışmalarından örnek verilecek olursa, Taylor’ın geliştirdiği Bilimsel Yönetim modeli, pozitivist paradigmanın bilimsel nesnellik tezi doğrultusunda verimliliği artırma kaygısıyla ortaya çıkmış, insan-makine uyumu vurgusuyla, pozitivist paradigmanın mekanik bir dünya görüşünü temsil etmiştir. Diğer yandan, Watson ve Skinner’in davranışçılık yaklaşımı da argümanlarını mantıkçı pozitivistin felsefi temellerine dayandırmıştır. Buna göre, gözlemlenebilir davranışların psikolojinin tek meşru inceleme konusu olduğu görüşü savunulmuştur (Marshall, 1999, s.130).

Biraz daha ayrıntılı olarak ifade etmek gerekirse, pozitivist paradigmaya dayalı olarak insan ve toplumların davranışları nedensellik ilkesinden yola çıkılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bunun için kontrol edilebilir laboratuvar koşulları gerekiyordu ve sosyal bilimciler de kimyacı ve fizikçiler gibi laboratuvarlarda araştırma yapmayı benimsemişlerdir. Araştırmalarda elde edilen bulguların sayısal analizleri önemli idi, aksi takdirde yaklaşım pozitivist anlayışa uymadığı için bilimsel kabul edilemeyecekti. Dolayısıyla sosyal bilimciler kendi araştırmaları için istatistiksel yöntemleri sonuna kadar geliştirip kullanmışlardır (Yıldırım ve Şimşek, 1999). Oysa egemen paradigmanın zayıflamaya başlaması ile birlikte, sosyal bilimcilerin doğa bilimlerinden ödünç alınan epistemolojilerin, toplumda yaşananlara ilişkin eleştirel bir perspektif sağlayabileceğine ilişkin şüpheleri artmıştır. Kuramlarımızın ve bilgimizin hem neyi gördüğümüzü hem de nasıl gördüğümüzü etkilemesi nedeniyle, artık pozitivistlerin bilgi toplama konusundaki duruşlarının güvenilmez olduğu iddia edilmektedir (Philips, 1976). Putnam’a (1983) göre, sosyal bilimciler gerçekliğin ve anlamların doğası ile ilgili yorumlar yaparlar. Bu, yorumu verilerden insan davranışına ilişkin çıkarımlar elde etmek olarak gören geleneksel pozitivistlerden çok farklıdır.

Bir değerlendirme yapmak gerekirse, pozitivist yaklaşımlar topluma ve sosyal dünyaya ilişkin hikayeler anlatmanın bir yoludur ama uzunca bir süre iddia edildiğinin tersine tek yolu değildir. Pozitivist ve pozitivist ötesi yaklaşımlar birbirinden daha iyi veya daha kötü diye

nitelendirilemez. Vurgulanması gereken nokta, bunların farklı türde hikayeleri, farklı şekilde anlattıklarıdır.

3.1.1. Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri İkilemi

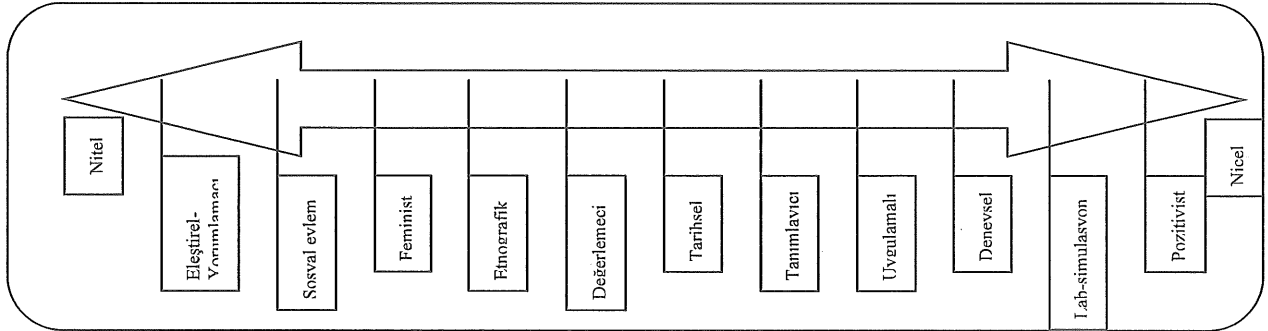
Bilime egemen paradigmalarda arasındaki yukarıda özetlenen kutuplaşmanın yöntem konusu olduğunda da yaşanması kaçınılmazdır. Çünkü farklı paradigmalarda ontolojik, epistemolojik ve insan doğası varsayımları, yöntem üzerinde de doğrudan etkiye sahiptir. Bu bağlamda nicel araştırma yöntemleri pozitivist bilim paradigmasını, nitel araştırma yöntemleri ise pozitivism ötesi/yorumlamacı bilim anlayışını temsil ettiği düşüncesi yazında yaygın kabul görmektedir (Brannen, 1992, s.15; Bryman, 1992, s.59). Pozitivist paradigma dünyanın ölçülebilir, kontrol edilebilir ve açıklanabilir olduğunu kabul eder. Bir başka ifade ile, pozitivismin temel fikri dünyanın dışsal bir gerçeklik olduğu ve ona ilişkin varlıkların nesnel yöntemlerle ölçülebileceğini iddiasıdır. Bu, sadece gözlemlenebilir bilginin gerçek kabul edilmesi sonucunu doğurur. Dolayısıyla, pozitivist epistemoloji sayısal kanıtlara dayanan nicel yöntemlerle gerçekleştirilir (Knox, 2004). Öte yandan, yorumlamacı bilim paradigmasının varsayımlarına dayanarak, araştırmacılar, nitel yöntemleri kullanarak, çalışılan olay ve olguları kendi ortamı içinde incelemekte, ayrıntılı ve derinlemesine açıklama ve yorumlama yapmaktadırlar (Yıldırım ve Şimşek, 1999). Özellikle sosyal bilimlerde olay ve olgulara ilişkin tek bir gerçeğin ya da tek bir doğrunun olmadığı düşünüldüğünde, derinlemesine betimlemeye ve yorumlamaya dayalı bir yaklaşım kaçınılmaz hale gelebilmektedir. Nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin özellikleri karşılaştırmalı bir tablo halinde Tablo 3.1'de görülebilir.

Tablo 3.1. Nicel ve Nitel araştırma yöntemlerinin özellikleri

	Nicel Araştırma	Nitel Araştırma
Bilimsel yöntem	Tümevarımcı veya yukarıdan aşağıya. Araştırmacı hipotezlerini ve kuramını veriyle test eder	Tümdengelimci veya aşağıdan yukarıya. Araştırmacı alan araştırması sırasında topladığı veriden yeni hipotezler ve veri itkili kuram yaratır.
İnsan davranışı görüşü	Davranış düzenli ve tahmin edilebilirdir	Davranış akıcı, dinamik, durumsal, sosyal, bağlamsal ve kişiseldir
En yaygın araştırma amaçları	Tanımlama, açıklama ve tahmin	Tanımlama, betimleme ve keşfetme
Odak noktası	Dar ve tekil bakış, belirli hipotezlerin test edilmesi	Geniş ve derinlemesine bakış
Gözlemin yapısı	Kontrol edilebilir koşullar altında davranışı inceleme çabası	Davranışı doğal ortamlarında incelemek. Davranışın içinde olduğu bağlamı incelemek.
Gerçeklik yapısı	Nesnel (farklı araştırmacılar gözlemlenen şeyle ilgili hemfikirdir)	Öznel, kişisel ve sosyal olarak kurgulanmış
Veri toplama şekli	Yapılandırılmış ve geçerliliği sınanmış veri toplama araçlarını kullanarak kesin ölçümlere dayalı nicel veri toplama	Nitel veri (derinlemesine mülakat, gözlem, alan notları ve açık uçlu sorular) toplama. Araştırmacının kendisi temel veri toplama aracıdır.
Veri yapısı	Değişkenler	Kelimeler, görüngüler, kategoriler
Veri analizi	İstatistiksel ilişkileri belirlemek	Örüntüler, temalar ve bütüncül özellikler aramak
Sonuçlar	Genellenebilir bulgular	Ayrıntıcı bulgular İçsel (emik) bakışın temsili Çoklu perspektifler sunar
Nihai rapor şekli	İstatistiksel rapor (örneğin, korelasyonlar, ortalama karşılaştırmaları, ve bulguların istatistiksel öneminin belirtilmesi)	Bağlamsal tanımlama ile söyleme dayalı rapor ve katılımcılarının kendi ifadeleri

Kaynak: Dr.Johnson'ın ders notları (www.southalabama.edu/coe/bset/johnson/dr_johnson/lectures/lec2.htm)

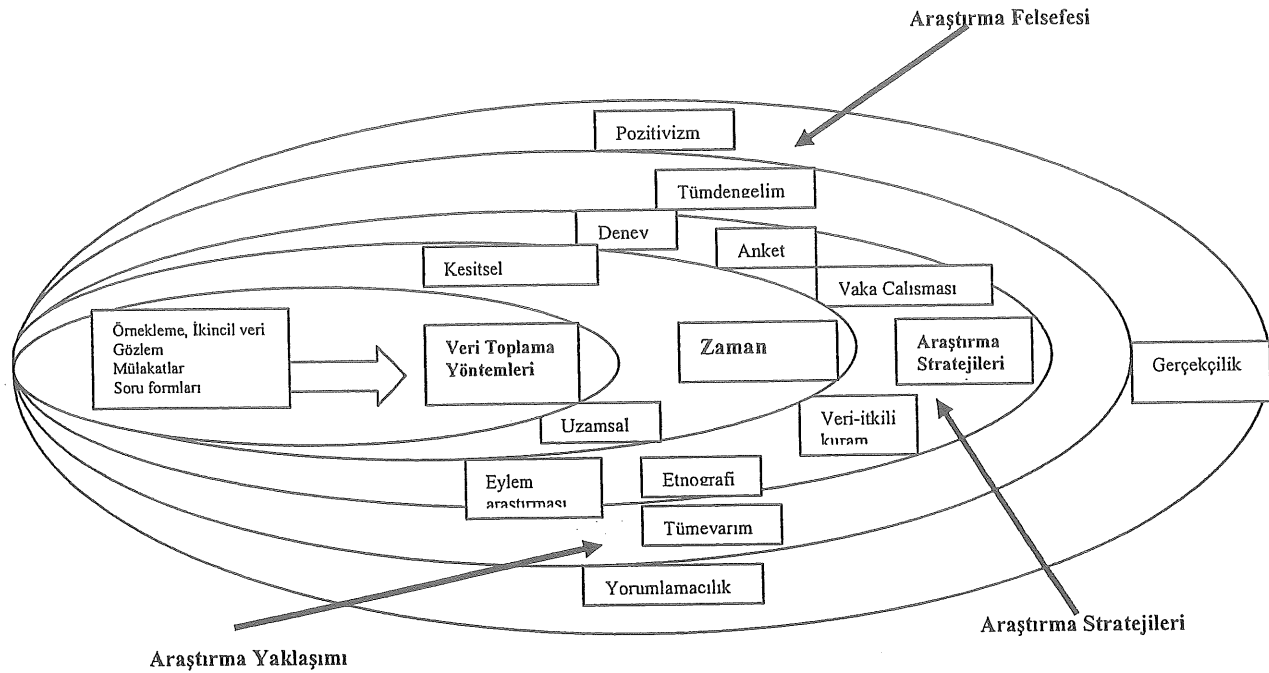
Ticehurst ve Veal (2000) ise, araştırma yöntemi ile temsil ettikleri paradigma bağlantısını Şekil 3.1'de görüldüğü gibi ele almışlardır.



Şekil 3.1. Araştırma yöntemi ve paradigma bağlantıları (Ticehurst ve Veal, 2000, s.19)

Her iki tablodan da görüleceği gibi nitel araştırmalar, gerçekliğin sosyal olarak kurgulanmış yapısına, araştırmacı ile araştırılan şey arasındaki yakın (intimate) ilişkiye ve araştırmayı şekillendiren durumsal kısıtlara vurgu yapmaktadır. Bu tür araştırmalar, araştırmacının değer yüklü, öznel yapısını ön plana çıkarırlar. Nicel araştırmalar ise tersine ölçüm ve süreçler arasında değil, değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin analizi üzerinde dururlar. Kullandıkları çerçeve nesnel ve değerden bağımsız bir nitelik taşır (Denzin ve Lincoln, 2003, s.13; Remenyi vd., 1998, s.117). Saunders vd.(2003), araştırma sürecini bir

soğana benzeterek araştırma yöntemlerindeki bu kutuplaşmayı soğan motifinde göstermişlerdir (Şekil 3.2).



Şekil 3.2. Araştırma soğanı (Saunders vd., 2003, s.83)

Bu soğan kurgusunda ikinci tabaka, araştırmacının araştırma felsefesinden doğan araştırma yaklaşımını ifade ederken, üçüncü tabaka araştırma yaklaşımına uygun araştırma stratejisini belirtmektedir. Pozitivist yaklaşımla yorumlamacı yaklaşımın ortasında yer alan “gerçekçi” yaklaşım ise gittikçe artan sayıdaki bilim adamınca iki zıt kutubun uzlaşımını sağlamaya adaydır (Jensen’den aktaran Geray, 2004).

Geleneksel olarak, yukarıda da ayrıntılı olarak değinildiği gibi, sosyal dünyanın farklı paradigmasını temsil eden nicel ve nitel araştırma arasında bir uçurum olduğu kabul edilmiştir. Ancak bu yöntemlerin bir dikotomi düzleminde karşıt yöntemler olarak ele alınması son dönemde güçlü bir şekilde eleştirilir olmuştur (Hammersley, 1992). Kutuplaşmayı kabul etmek yerine, bu iki araştırma yönteminin birleştirilebileceğine, bu yolla da yöntemlerin güçlü yanlarından faydalanmanın ve zayıf yönlerini telafi etmenin mümkün olabileceğine inanan araştırmacıların sayısı gittikçe artmaktadır. Bir araştırma problemi ile ilgili farklı yöntemlerin kullanılması, “çoklu araştırma stratejileri” (Burgess’den aktaran Brannen, 1992) veya “karma yöntem” (Punch, 2005) olarak tanımlanmaktadır. Buradaki temel iddia araştırmacıların esnek olması gerektiği ve bu nedenle, incelenen araştırma problemi için uygun olan yöntemler grubundan istediğini özgürce kullanabilmesi ihtiyacıdır.

Bütün bu anlatılanlar ışığında, araştırmacı, epistemolojik ve yöntemsel anlamda pozitivist ve yorumlamacı bilim paradigmalarının herhangi birinden yana tavır almak yerine, bu paradigmaları temsil ettiği düşünülen araştırma stratejilerinin birbirini dışlayan değil, tamamlayan olduğu görüşüne destek vermektedir. Dolayısıyla, kültür konusunu çalışıyor olmanın getirdiği kaçınılmaz görelilik nedeniyle nitel araştırma yöntemini, genellenebilirlik sağlayabilmek nedeniyle de nicel araştırma yöntemini beraber kullanmayı uygun bulmuştur. Araştırmacının tezin yöntemine ilişkin bu duruşu, kültüre yaklaşımıyla da paralellik taşımaktadır. Ayrıca iki araştırma stratejisinin birleştirilmesi konusunda yazında çok sayıda yaklaşım yer almasına rağmen bu tezde benimsenen birleştirme yöntemi ve amacı şu şekilde belirlenmiştir:

- İki araştırma yöntemince elde edilen bulguların geçerliliğini arttırmak için birbirlerini denetlemelerini ifade eden “çeşitleme” (Brannen, 1992, s.11; Punch, 2005, s.232) mantığı kullanılmıştır.
- İki yöntem, karar vermenin “yapısal” özellikleri ile “sürece” ilişkin özelliklerini daha iyi anlamak bakımından biraraya getirilmiştir.
- Nitel verilere nicel kanıtların eklenmesiyle istatistiki anlamda genellemeye gidilebilmesi öngörülmüştür.

3.2. Araştırmanın Genel Yapısı

Bu araştırma iki farklı kültüre mensup yöneticilerin toplumsal niteliklerini ve karar verme davranışlarını tanımlaması anlamında betimleyicidir ve iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öncelikle nitel nitelik taşıyan mülakatlara dayalı içerik analizi yöntemi ve ardından nicel nitelik taşıyan anket yöntemi kullanılmıştır. Tablo 3.2.’de çalışmanın yöntemsel yapısının ana başlıklarını içeren özet tablo görülmektedir.

Tablo 3.2. Tez Araştırması Yönteminin Özellikleri

ARAŞTIRMA I		ARAŞTIRMA II
Nitel Araştırma	Araştırma Türü	Nicel Araştırma
Keşfedici Araştırma	Araştırma Tasarımı	Keşfedici Araştırma
Birincil Veri	Veri Türü	Birincil Veri
Ekim 2004-Kasım 2005	Zaman Aralığı	Aralık 2005-Nisan 2006
Görüşmeler	Veri Toplama Yöntemi	Anket
Kriter ve kartopu (Olasılıklı olmayan örnekleme)	Örnekleme Yöntemi	Amaçlı örnekleme (Olasılıklı olmayan örnekleme)
Üst ve orta düzey yöneticiler	Örnekleme birimleri	Üst ve orta düzey yöneticiler
11 Türk yönetici 10 Japon yönetici	Örnekleme büyüklüğü	71 Türk yönetici 70 Japon yönetici
İçerik Analizi	Veri Analizi	İstatistiksel karşılaştırma (t testi)
Bireyler/Görüşmeler	Analiz birimi	Bireyler

3.2.1. Araştırma I (Nitel Araştırma)

3.2.1.1. Amaç ve Araştırma Soruları

Dünyanın neresinde ve organizasyonun hangi kademesinde olursa olsun yönetici konumuna gelen her bireyin vazgeçemeyeceği iş “karar vermek”tir. Bu vazgeçilmezliği, araştırmacılar “karar vermek yönetmenin ta kendisidir” şeklinde ifade etmektedirler (Adler, 1991; Basi, 1998). Dünyanın herhangi bir yerindeki yöneticinin yaptığı iş aynı olmasına rağmen, nasıl yaptıkları farklılaşabilmektedir. Bu farklılığı yaratan pek çok faktör olmasına rağmen, araştırmacılar kültürün etkisinin güçlü bir şekilde ön plana çıktığını belirtmektedirler (Adler, 1991; Yamamura vd., 1996; Bendixen ve Burger, 1998, Hofstede, 1984). Kararın ne anlama geldiği, hangi düzeyde ve kim tarafından verildiği, uygulamanın kim tarafından yapıldığı ve yönetildiği, kararın ne zaman verildiği ve rasyonellik derecesi farklı kültürlerin örgütleri arasında farklılaşabilmektedir. Karar verme, bir toplumun inançlarının bir sentezi, toplumsal ideolojisinin bir özeti veya düşünüş tarzının eylem niteliğindeki bir ürünü olarak görülebilir (Kerlinger, 1951). Karar verme kültürden bağımsız değildir; karar vericilerin karar davranışlarının kültürle uyumlu ve tutarlı olma beklentisi vardır (Hofstede, 1984; Adler, 1991; Schramm-Nielsen, 2001). Bu nedenle kültürel farklılıkların etkisini incelemek karar verme davranışına ilişkin derinlemesine bir anlayış geliştirmek açısından kritik düzeyde önemlidir. Buna rağmen, mevcut yazın kültür karar verme etkileşimini ihmal etmiş görünmektedir. Dolayısıyla, çalışmanın bu noktadan hareketle geliştirildiği vurgulanmalıdır.

Bu çalışmanın ana amacı, iki farklı kültüre özgü bireysel davranışların karşılaştırılması suretiyle farklılıkların ve kültürün etkisinin irdelenmesidir. Daha açıklayıcı olmak gerekirse, Türk ve Japon yöneticilerin karar davranışlarını (süreç ve tarz bakımından) derinlemesine irdelenmek ve bu yolla Türk yöneticilerinin karar verme davranışlarına ilişkin bir anlayış geliştirerek toplumumuzda etkili olabilecek lider profiline katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu ana amaca bağlı olarak incelenen araştırma soruları aşağıda sunulmuştur:

1. Türk ve Japon yöneticilerin karar verme sürecindeki tutumları nasıl farklılaşıyor?
2. Türk ve Japon yöneticilerin karar verme tarzları nasıl farklılaşıyor?
3. Kültürün Türk ve Japon yöneticilerin karar verme davranışları üzerindeki açıklayıcılığı nedir?

3.2.1.2. Nitel Araştırma Tasarımı ve Yöntemi

Araştırmanın temel sorunsalı Türk ve Japon yöneticilerin davranışlarının karşılaştırılması yoluyla karar verme süreci ve tarzının özelliklerini saptamak olduğundan, Türkiye’de otomotiv ve otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren Türk-Japon ortaklı ve Japon sahipliğindeki firmalardaki Türk ve Japon, üst ve orta düzey yöneticiler çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Kullanılan örneklem stratejisi amaçlı örneklem yöntemlerinden kriter ve kartopu örnekleme yöntemleridir¹⁵. Punch’un (2005) ve Patton’un (aktaran Yıldırım ve Şimşek, 1999) belirttiği gibi nitel araştırmada olasılıklı örneklem nadiren kullanılır, daha ziyade “amaçlı örneklem” türü benimsenir. Bunun nedeni, amaçlı örneklemin zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak tanınmasıdır. Bunun için Türkiye’de faaliyette bulunan Türk-Japon ortaklı ve Japon menşeli firmaların listesi Yabancı Sermaye Derneğinden (YASED) edinilmiştir. Bu firmalarda çalışan Türk ve Japon yöneticilerden randevu almak için araştırmacının randevu talebini, doktora tezinin amacını, görüşmenin nasıl yapılacağı, nasıl kaydedileceği gibi bilgileri içeren bir ön mektup, referanslar, İngilizce ve Japonca özgeçmiş bilgilerini içeren randevu dosyaları hazırlanmış ve firmalara tek tek elden teslim edilmiştir. Görüşmeyi kabul eden toplam 11 firmadan 21 (11 Türk, 10 Japon) üst ve orta düzey yönetici ile mülakat yapılmıştır. Özellikle tek bir araştırmacı tarafından gerçekleştirilen ve mülakat yöntemine dayanan nitel araştırmalarda, derinlemesine mülakat yapılabilmesi için görüşme sayısının sınırlandırılması gerektiği, ilgili kaynaklarda belirtilmektedir (Creswell, 2002; Yıldırım ve Şimşek, 1999, s.25). Bu nedenle araştırmacının gerçekleştirdiği görüşme/mülakat sayısı yeterli kabul edilebilir.

Veri toplama yöntemi olarak yarı-yapılandırılmış mülakatların seçiminin çeşitli nedenleri vardır. Öncelikle, araştırma keşfedici bir nitelik taşıdığından nicel araştırmalardaki açıklayıcı cevaplardan çok “derinlik ve anlama” üzerine kurulmuştur. Ayrıca, yarı-yapılandırılmış mülakatlar verilerin analizinde esnekliğe olanak tanımaktadır. Üçüncü olarak, mülakat katılımcıların kişisel algılarına dayanmaktadır. Yarı-yapılandırılmış mülakatların kullanımı katılımcıların soruları cevaplarken kendi ifadelerini kullanmalarına olanak tanımaktadır.

Türk ve Japon yöneticilere yöneltilen mülakat soruları, ilgili yazının incelenmesi ve tezin kavramsal çerçevesi doğrultusunda oluşturulmuştur (EK-1, EK-2). Mülakat soruları, araştırmacı, tez danışmanı ve karar verme konusunda nitel yöntemlerle çalışan Kopenhag

¹⁵ Nitel araştırma doğası gereği esnekliklidir. Bu esneklik araştırmanın her aşaması için söz konusudur. Bu nedenle araştırmacının örneklemeyle ilişkin kararlarını verirken, birden fazla örnekleme yöntemini aynı anda kullanabilir olduğu kabul edilir (Yıldırım ve Şimşek, 1999, s.75)

İşletme Fakültesinden Prof. Dr. Jette Schramm-Nielsen tarafından gözden geçirilmiştir. Alınan geri bildirimlerin ardından soruların son hali oluşturulmuştur.

Araştırmacının Antalya’da yaşıyor olması nedeniyle görüşmecilere ulaşılması ve ikna edilmesi süreci yaklaşık altı aylık bir süreyi kapsamıştır. Mülakatlar, çok sık seyahat eden yöneticilerin zamanları ile araştırmacının seyahatlerinin denk getirilmesi kısıdı nedeniyle yaklaşık bir senelik dönemde (Ekim 2004-Kasım 2005) gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar her işletmenin binasında toplantı salonlarında gerçekleştirilmiş ve yöneticilerin zaman kısıtları nedeniyle en fazla bir buçuk saat sürmüştür. Mülakat soruları talepte bulunan yöneticilere önceden gönderilmiştir. Görüşmeler önceden izin almak suretiyle ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Ayrıca, sonuçların araştırma tamamlanınca talepte bulunan katılımcılara ister rapor halinde isterlerse bir sunum olarak aktarılabileceği vurgulanmıştır.

Araştırmacı özellikle Japon yöneticilerle görüşmelerine başlamadan önce Japonca olarak kendini, nerede çalıştığını, Japon kültürüyle tanışıklığının ne zamana ve hangi nedenlere dayandığını anlatmıştır. Mülakat, yöneticilerin “hangi pozisyonda çalıştıkları”, “ne zamandır aynı pozisyonda çalıştıkları”, “daha önce kimlerle, nerede çalıştıkları” gibi hazırlık niteliğindeki giriş soruları ile başlamıştır. Mülakatın bir sonraki aşamasında katılımcılardan “Türk ve Japon yöneticiler arasında gözlemledikleri benzerlik ve farklılıkları, grup çalışması, planlama, liderlik, örgütlenme, karar verme ve problemleri analiz etme ve çözme şekilleri” boyutları açısından değerlendirmeleri istenmiştir. Ancak, Japon yöneticilerle yapılan görüşmelerde bu soruya geçmeden önce Japon yöneticilerin “Türkiye’ye gelmeden önce Türkiye’deki iş yaşamı, Türk kültürünün özellikleri gibi konularda ön bilgi veya eğitim alıp almadıkları, eğer aldılarsa bu bilgilerin Türkiye’de karşılaştıkları gerçek durumla uyuşup uyuşmadığı” sorusu yöneltilmiştir. Bu sorunun hem karşılaştırmaya izin verdiği hem de karar verme davranışına ilişkin soruların cevaplandırılmasını kolaylaştırdığı görülmüştür. Son olarak, karar verme tarzı ve karar verme sürecindeki davranış eğilimleriyle ilgili sorulara geçilmiştir.

Her görüşmenin hemen ardından araştırmacı, katılımcılarla aralarında geçen kayıt edilmeyen konuşmaları ve gözlemlerini not etmiştir. Örneğin, çalışma ortamının ve örgütün genel atmosferi, görüşmelerin yapıldığı fiziksel alan, örgüt üyelerinin birbirleriyle ve araştırmacıyla olan etkileşim şekilleri not alınmıştır. Görüşmelerden sonraki hafta içinde, araştırmacı katılımcılara birer e-posta göndererek mülakata zaman ayırdıkları ve teze katkı sağladıkları için teşekkür etmiştir. Bu şekilde özellikle Japon kültürünün “giri” anlayışına

(bakınız bu tez s.104) uygun olarak, Japon yöneticilerin sağladıkları yardıma karşılık borçluluk hissinin duyulduğu ifade edilmiştir.

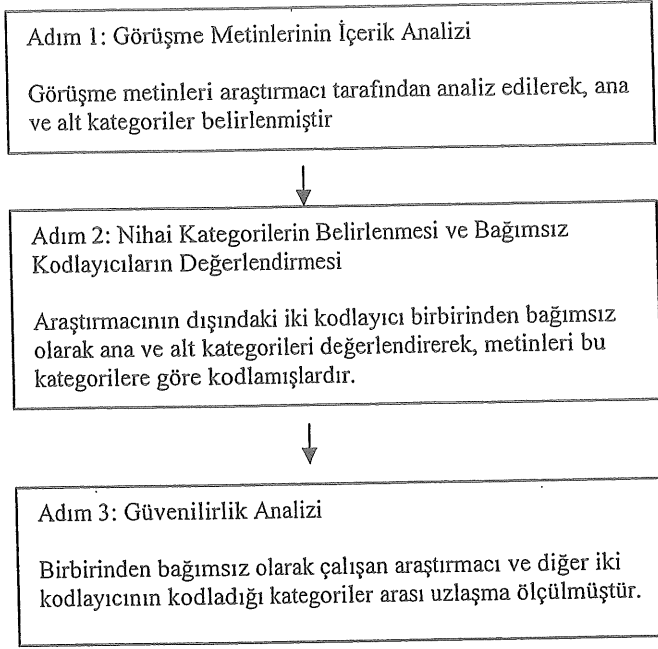
Görüşmelerin tamamlanmasının ardından, araştırmacı, ses kayıt cihazına kaydedilmiş olan mülakat notlarını deşifre ederek, bilgisayar ortamında yazılı hale getirmiştir. Bu şekilde yaklaşık 150 sayfalık bir metin oluşturulmuştur.

3.2.1.3. Veri Analizi

Bu araştırma, ele alınan konunun yazında çok kısıtlı bir şekilde incelenmiş olması ve derinlemesine görüş ve açıklamalara açık olması (Churchill, 1999) nedeniyle keşfedici nitelik taşıyan nitel bir araştırmadır. Elde edilen mülakat notları, diğer bir ifade ile araştırmanın verileri, nitel içerik analizi kullanılarak çözümlenmiştir. İçerik analizi, “sosyal gerçeğin yazılı/açık içerik özelliklerinden yazılı/açık olmayan içerik özellikleri hakkında çıkarımlar yapmak yoluyla sosyal gerçeği araştıran bir yöntemdir” olarak tanımlanır (Merten’den aktaran Gökçe, 2001, s.24). Analiz, iletişim içeriğindeki kültürel farklılıkları açığa çıkarma ve grupların, kurumların veya toplumların kültürel örüntülerini yansıtırma işlevi nedeniyle kullanılmaktadır (Berelson’dan aktaran Weber, 1990, s.9). Weber’e göre (1990), içerik analizinin sekiz aşaması vardır. Bunlar:

- araştırma amaç ve sorularının belirlenmesi
- incelenecek metinlerin belirlenmesi
- analiz biriminin belirlenmesi
- kullanılacak kategorilerin belirlenmesi
- kodlama şemasının oluşturulması
- pilot çalışmanın yürütülmesi
- güvenilirliğin değerlendirilmesi

Ancak Weber, yukarıda belirtilen adımları önerirken, aynı zamanda içerik analizini yapmanın tek bir doğru yolu olmadığını yani herkesin çalışmasının koşullarına göre değişebileceğini de belirtmiştir (1990, s.13). Araştırmacı bu konuda referans model olarak Mayring (2000) ve Zimmer ve Golden (1988)’den uyarlanan üç aşamalı modeli kullanmıştır. Şekil 3.3. çalışmada kullanılan veri analizi aşamalarının bir özetini göstermektedir.



Şekil 3.3. Nitel Veri Analizinin Aşamaları

Adım 1: Görüşme Metinlerinin İçerik Analizi

Ses kayıt cihazına kaydedilmiş olan görüşmeler, öncelikle araştırmacı tarafından bilgisayar ortamında yazıya dökülmüş (transkripsiyon); böylece daha önce de belirtildiği gibi 150 sayfalık bir metin elde edilmiştir. Bundan sonraki aşamada metin, tema analizi yöntemiyle incelenmiştir. Bilindiği gibi Weber'e göre (1990, s.21), yoğun olarak kullanılan altı çeşit analiz birimi seçeneği vardır: Kelime, kelime duyumu (word sense), cümle, tema, paragraf ve metnin tümü.

Tema analizinin ilk aşaması olarak araştırmacı, araştırmanın kavramsal çerçevesinden ve yazındaki konuyla ilgili kavramlardan yola çıkarak ana kategoriler ve daha sonra bu kategorilerin daha ayrıntılı tanımlanabilmesi için alt kategoriler oluşturmuştur. Bu işlem, metinlerin tekrar tekrar okunmasını ve benzer ifadelerin daha genel kategoriler altında düzenlenmesini gerektirmiştir. Bir diğer ifade ile bu kategorilerin benzer ve ortak anlamları olan ifadeleri temsil etmesi amaçlanmıştır. Daha sonra araştırmacı, bir kodlama şeması oluşturmuştur (EK-3). Bu şema ana ve alt kategoriler, alt kategorilere verilen kodlar, kodlama bölümü ve alıntılarının aktarılacağı bölümden oluşmaktadır. Ardından araştırmacı görüşme metinlerini yine titiz ve dikkatli bir şekilde tekrar tekrar inceleyerek, her bir yöneticinin belirttiği görüşleri bu alt kategorilere göre kodlamıştır. Bunun yapabilmek için öncelikle her

yöneticiye bir numara verilmiş, 21 görüşme bütün ana ve alt kategoriler bakımından sınıflandırılmıştır.

Görüşme soruları arasında yer alan Türk ve Japon yöneticilerin “grup çalışması, planlama, risk alma, liderlik, örgütlenme, karar verme ve problem çözüme” boyutları bakımından birbirlerinin tutum ve davranışlarına ilişkin benzerlik ve farklılık algulamaları diğer sorulardan ayrı ele alınarak, içerik analizine tabi tutulmuştur (EK-4).

Adım 2: Nihai Kategorilerin Belirlenmesi ve Kodlayıcılık Süreci

İkinci aşamada görüşme metinleri iki nüsha halinde çoğaltılarak araştırmacının dışındaki iki bağımsız kodlayıcı tarafından araştırmacının kullandığı süreç doğrultusunda kodlanmıştır. Kodlamaların güvenilirlikleri yapıldıktan sonra tüm ifadelerle ilgili kodlayıcılar arası uzlaşmazlıklar nihai bir uzlaşma sağlanana değin tartışılmış ve değerlendirilmiştir. Bu süreç sonucunda çözümlenmenin karar verme algılaması, karar verme süreci ve karar verme tarzı olmak üzere üç ana kategoride yapılması konusunda uzlaşmıştır. Kodlayıcılar, daha önce tezin kuramsal bölümlerini okuyarak çalışmanın kapsamı hakkında bilgi sahibi olmuşlar, ayrıca araştırmacı tarafından, kodlama sürecinin nasıl işleyeceği konusunda bilgilendirilmişlerdir. Araştırmaya katkı sağlayan iki kodlayıcıdan biri yönetim ve örgüt bilimleri alanında çalışan kıdemli bir akademisyen; diğer kodlayıcı ise yine aynı alanda doktora yapan genç bir akademisyendir. Bu nedenle araştırmacının çalışma alanına vakıf kişiler olduğu kabul edilmiştir. Çalışmada birden çok kodlayıcının kullanılması ise çalışmanın güvenilirliğini kontrol etmek içindir. Diğer yandan, Zimmer ve Golden (1988)'in belirttiği gibi birden çok kodlayıcı kullanmak çalışmanın geçerliliğini de arttırmaktadır. Ayrıca Krippendorff (1980) tekrarlanabilir veri üretebilmek için kodlayıcıların birbirlerinden bağımsız çalışmaları ve sadece problem çıktığında iletişim kurmaları gerektiğini belirtmiştir. Bu çalışmada da Krippendorff'un bu görüşüne uygun hareket edilmiştir.

Adım 3: Güvenirlilik Analizi

Bu aşamada her ana kategori açısından araştırmacının da dahil olduğu üç kodlayıcı uzlaşma oranları değerlendirilmiştir. Kodlayıcılar arası uzlaşma yazında en yaygın olarak kullanılan yüzde uzlaşmaya (percent match) dayanan güvenilirlik indeksi ile ölçülmüştür (Holsti, 1969). Buna göre;

$$\text{Uzlaşma katsayısı} = \{ \% \text{ gözlenen uzlaşma} - \% \text{ beklenen uzlaşma} \} / 1 - \text{beklenen uzlaşma}$$

Bu indekste beklenen uzlaşma, kodlama şemasındaki her kategorinin altındaki toplam kodlama kararlarını ifade etmektedir. İndekste değerler 0 ile 1 arasında değişir. 0 hiç uzlaşma olmadığını, 1 ise tam uzlaşma olduğunu ifade etmektedir. Tablo 3.1.'de kategoriler ve her iki grup yönetici metinlerinin genel kodlama güvenilirlikleri sunulmuştur.

Tablo 3.3. Nitel Çalışmada Kullanılan Ana Kategoriler ve Güvenilirlikleri

KATEGORİLER	Kodlama Güvenirliliği	
	Türk	Japon
Karar Verme Algılaması	.877	.911
Karar Süreci Önemi	.972	.951
Karar Alternatiflerin Belirlenmesi	.815	.876
Kararın Seçimi	.944	.969
Kararın Uygulanması	.821	.896
Kararın Kontrolü ve Geribildirim	.936	.963
Rasyonellik	.990	.996
Sezgisellik	.993	.956
Sınırlı rasyonellik	.968	.972
Karma Tarama	.899	.921
Adım adım	.975	.983

3.2.1.4. Nitel Araştırmaya İlişkin Çözümlemeler

3.2.1.4.1. Görüşülen Yöneticilere ve Örgütlerine İlişkin Bilgiler ve Gözlemler

Bu bölümde araştırmada yer alan katılımcılar ve örgütlerin özellikleri tartışılacaktır. Daha açıklayıcı olmak gerekirse, katılımcıların görüşme sırasındaki tutumları, katılımcıların demografik özellikleri ve katılımcıların görev yaptıkları örgütlerin genel özellikleri ele alınacaktır.

Genel olarak, katılımcıların görüşme sürecine olumlu tepki verdiği görülmüştür. Görüşmecilerden Türk katılımcıların, bilgiyi paylaşma konusunda daha istekli oldukları dikkat çekmiştir. Düşüncelerini detaylı olarak aktarmışlardır. Japon yöneticilerin Türk yöneticilere göre görüşme sırasında daha ketum olmasını araştırmacı, Japonların duygu ve

düşüncelerini sözel olarak ifade etmeyi tercih etmemeleri ile ilişkili bulmuştur. Dikkat çekici bir başka nokta ise genel olarak tüm yöneticiler becerilerinin ve sınırlarının farkında görünmelerine rağmen, Türk yöneticilerin işletmecilik bilgileri ile yönetim terminolojisine hakimiyetinin ve kendi yönetsel tarzlarına ilişkin farkındalıklarının yüksek olduğudur.

Görüşmeye katılan orta ve üst düzey yöneticilerin 11'i Türk, 10'u Japon'dur. Japon katılımcıların tümü erkek, Türk katılımcıların ise dördü kadındır. Japon katılımcıların hepsinin erkek oluşu sadece araştırmaya katılan grup için değil, Türkiye'de bu sektörde görev yapan tüm Japon yöneticiler için geçerlidir. Bu tespit, Japon kültürünün güçlü erilik eğilimine paralel olarak, erkeklerin özellikle de orta yaşlı erkeklerin yönetsel pozisyonlarda görev yaptıkları (Herbig ve Jacobs, 1998) bulgusuyla da tutarlıdır.

Görüşmede yer alan katılımcıların yaşları, çoğunluğu kırklı yaşlarda olmak üzere otuz ile altmış yaş arasında değişmektedir. Japon katılımcılarla İngilizce dilinde görüşülmüştür. Katılımcılardan sadece biri İngilizce anlama ve kullanma konusundaki yetersizliğinden ötürü Japonca tercüman aracılığıyla görüşmeyi tercih etmiştir. Japon katılımcıların İngilizce'yi anlama ve kullanma konusunda ortalama bir beceri sergiledikleri görülmüştür. Yurt dışında özellikle de İngilizce konuşulan ülkelerde yaşamış olanların konuşma ve anlama becerileri daha yüksek görünmüştür.

Japon yöneticilerin hepsi yurtdışı tecrübesi olan yöneticilerdir. Ancak Türkiye'ye gelmeden önce Türkiye'yle ilgili kısıtlı düzeyde bilgi sahibi olduklarını veya hiçbir bilgi sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir. Türk yöneticiler arasında yurtdışında çalışmış olan sadece bir yönetici vardır. Bu kişi 12 sene Japonya'da çalışmıştır. Ancak yöneticilerin çoğunluğu çokuluslu işletmelerde çalışma deneyimine sahiptir. Ayrıca bir kişi hariç yöneticilerin hepsi, Türk işletmelerinde ortalama dört yıl çalışma deneyimleri olduğunu belirtmişlerdir. Türk yöneticilerin Japonlarla çalışma deneyimi ise en az üç ile en fazla on üç sene arasında değişmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin görev yaptıkları örgütlerin büyüklükleri de farklıdır. Otomotiv firmaları çok büyük örgütler iken otomotiv yan sanayi örgütleri genel olarak orta ölçeklidir. Örgütler mekan olarak ya şehir içinde Maslak civarındaki gökdelenlerde veya Gebze, Tuzla ve Adapazarı organize sanayi bölgelerinde yerleşmişlerdir.

Çalışanlar Japon işletmelerine özgü açık sistem yani aynı salonda alt ve orta düzey yöneticilerle beraber çalışırken, sadece Japon başkan ve genel müdürlerin kendilerine ait odaları bulunmaktadır. Ayrıca örgütlerin neredeyse tamamında çalışanlar, alt ve orta düzey yöneticiler ile aynı formayı giymektedirler. Japon başkan ve genel müdürler de dahil olmak üzere herkesin aynı yemekhanede yemek yediği görülmüştür. Çoğu örgütte üst düzey yöneticilerin hepsine bir otomobil ve sürücü tahsis edildiği, yöneticilerin bu araçlarla evden işe işten eve gelip gittikleri belirtilmiştir. Biçimsel olmayan iletişim sırasında gerek Japon gerekse Türk yöneticiler, Türkiye’de otomotiv sektöründe görev yapan Japon yöneticilerin, Etiler-Ulus civarındaki sitelerde çoğunlukla da aynı sitede oturduklarını belirtmişlerdir. Diğer yandan, Türk yöneticilerin arasında Japon Dili eğitimi almış ve Japonca’yı akıcı bir şekilde konuşanlar olmasına rağmen, Japon yöneticilerin Türkçe’yi bilmedikleri gözlemlenmiştir.

Japon yöneticilerin mümkün olduğunca izole bir yaşam sürdürmelerinin, Türkiye’nin siyasi, ekonomik ve kültürel koşullarını anlamak bakımından güçlük yarattığı tahmin edilmektedir.

3.2.1.4.2. Görüşme Metinlerinin Çözümlemesi

Bu bölümde araştırmanın nitel kısmını oluşturan görüşme metinlerinin değerlendirilmesi bir başka ifade ile verilerin çözümlenmesi gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmalarda veri analizi yazında çok farklı şekillerde yapılabilmektedir. Miles ve Huberman (1994), nitel verilerin analiziyle ilgili olarak, “... hiçbir sabit biçim yoktur ve verilerin çözümlenme ve yorumlanma yolları gitgide daha çok çeşitlenmektedir. Nitel veri çözümleyicileri olarak, çalışmalarımızın nasıl raporlaştırılması gerektiği konusundaki kurallar bütününe pek az katılıyoruz. Bu konuda normatif bir uzlaşmaya varmamız gerekir miydi? Belki de şimdi değil veya bazıları diyecektir ki asla” (aktaran Punch, 2005, s.251) demektedir. Strauss da (1987), nitel araştırmadaki veri analiz yöntemlerinin standart hale getirilemeyeceğini ve veri analizini standartlaştırmanın nitel araştırmacıyı sınırlandıracağını ve bunun da araştırmanın eldeki verilere uygun, zengin ve derinlemesine sonuçlar elde etmesini olumsuz yönde etkileyeceğini vurgulamaktadır (aktaran Yıldırım ve Şimşek, 1999).

Bu çalışmada Wolcott’un (1994) (aktaran Yıldırım ve Şimşek, 1999) önerdiği analiz yöntemi kullanılmıştır. Buna göre, toplanan verinin orijinal formuna mümkün olduğunca sadık kalarak ve gerektiğinde araştırmaya katılan bireylerin söylediklerinden doğrudan alıntı yaparak sistematik bir analiz yapılacaktır. Bir başka ifade ile veriler betimsel bir yaklaşımla

sunularak, daha önceden belirlenen bazı temalar ve temalar arası ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

Çözümlemeler, daha önce veri analizi bölümünde belirtildiği gibi üç ana tema altında gerçekleştirilmiştir. Bunlar; karar verme algılaması, karar verme süreci ve karar verme tarzıdır. Bu ana temalardan karar verme süreci, karar alternatiflerini belirleme, alternatifleri değerlendirme, kararın seçimi, kararın uygulanması, kararın kontrolü ve geribildirim aşamaları olarak çözümlenmiştir. Diğer yandan karar verme tarzı ise rasyonellik, sezgisellik, sınırlı rasyonellik, karma tarama, adım adım karar verme tarzı olarak incelenmiştir. Araştırmacı metin çözümlemesini güçlendirmek için yöneticilerin görüşlerinden doğrudan alıntılar yapma yolunu benimsemiştir. Aşağıda alıntı cümlelerinin sonunda görüşme formlarının kodları kullanılmıştır. Örneğin 3T kodu, alıntının 3. Türk yöneticiye ya da 1J kodu, alıntının 1. Japon yöneticiye ait olduğunu göstermektedir.

3.2.1.4.2.1.. Karar Verme Algılaması

Türk ve Japon yöneticilerin karar verme davranışlarının derinlemesine incelenmesinde, öncelikle her iki grubun da karar vermeden ne anladıkları üzerinde durulmuştur. Karar vermenin yöneticilere ne ifade ettiğinin irdelenmesi, hem her iki yönetici grubu için karar verme kavramının aynı anlamı taşıyıp taşımadığının görülmesi hem de yöneticilerin gerçek durumlarda sergiledikleri karar davranışına ve kültürün etkisine ilişkin ipuçları verebilecek olması bakımından önem taşımaktadır. Nitekim görüşmelerin analizi iki grubun karar vermeyi farklı şekilde algıladıklarına işaret etmektedir. Türk yöneticiler için karar vermenin yoğun olarak *“sorunu çözme, eylem-uygulama ve tercihte bulunmayı”* ifade ettiği belirlenmiştir.

Yöneticilerin bu yöndeki bazı görüşleri şöyledir:

“karar vermek aslında karşılaştığınız bir problemi çözmek, ortadan kaldırmaktır” (6T).

“karar vermek benim için uygulamak ve sonuç almaktır. Uygulamaya koyulmayan hiçbir karara karar denemez” (5T).

“belirlenen amaçlara ulaşmak için yöneticinin yaptığı tercihleri ve uygulamaya koyduğu eylemleri ifade ediyor” (8T).

Diğer yandan Japon yöneticiler tarafından karar verme daha farklı bir biçimde algılanmaktadır. Üzerinde önemle durulan noktalar karar vermenin bir *planlama faaliyeti* oluşu ve *örgütün kolektif iyiliğini* temsil eden ve etkileyen bir faaliyet olarak görülmesidir:

“Karar verme bana göre, örgütün izleyeceği yolu belirleyen, bu açıdan da yönetimin en önemli fonksiyonu sayılabilecek bir planlama faaliyetidir” (4J).

“Karar verme bilgiye, tecrübeye, analize dayalı olarak, örgüt büyük veya küçük olsun, ilerlemesini sağlayan büyük ölçüde bir planlama faaliyetidir” (1J).

“Karar verme, bütün olarak firma açısından önemli sonuçlar doğurabilecek bir süreçtir. İyi karar sizin rekabet gücünüzü artırır. Kötü karar ise piyasadan çekilmenize bile neden olabilir” (5J).

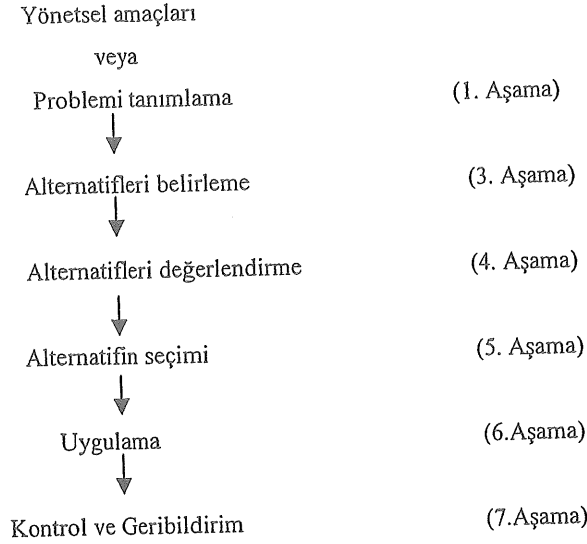
“Uzun dönemli bakış açısıyla ne şekilde karar verilirse bu firma açısından en iyisi olur düşüncesi karar vermenin özünü oluşturur” (3J) .

Japon yöneticilerin planlama ve örgütün kolektif iyiliğini ön plana çıkararak bu görüşleri, Japon kültürüne özgü değerlerle örtüşmektedir. Japon toplumunda ve özgül olarak Japon firmalarında zamana uzun vadeli yaklaşım önemli bir değerdir. Geleceğe yönelik 25-50 yıllık planlar hiç de rastlanılmayacak şeyler değildir (Newman ve Nollen, 1996; Taplin, 1995). Diğer yandan, Japon kültürünün grup bilincinin yüksekliği, grubun değerlerini koruyup kollama görev ve sorumluluğunu da beraberinde getirmektedir (Hunter, 2002).

Türk ve Japon yöneticilerin karar verme algılamalarına ilişkin bir değerlendirme yapmak gerekirse, Türk yöneticiler için karar bir sorunu çözme, eylem-uygulama ve tercihte bulunmayı ifade ederken, Japon yöneticiler için örgütün kolektif iyiliğini temsil eden bir planlama faaliyeti olarak genel kabul görmektedir.

3.2.1.4.2.2. Karar Verme Sürecindeki Tutumlar

Tezin kavramsal çerçevesinin bir bölümünü oluşturan karar verme süreci, Adler (1991) ve Schramm-Nielsen (2001)'in benimsediği modelin bir benzeridir. Buna göre, karar vericilerin bir karar verirken Şekil 3.4.'de görülen model üzerinden hareket ettikleri varsayılmaktadır.



Şekil 3.4. Karar verme süreci

Türk ve Japon yöneticilerin, bu süreci uygulayıp uygulamadıkları ve hangi aşamaları daha önemli buldukları veya daha fazla zaman harcadıkları sorusuna verdikleri cevap karar sürecindeki tutumlarına ilişkin ilginç sonuçlar vermiştir.

Burada öncelikle vurgulanması gereken, tezin de kısıtlarından birini oluşturan, bir nokta vardır. Araştırma kapsamında görüşme yapılan yöneticilerin çalıştıkları firmaların Japon sahipliğindeki veya Japon ortaklı firmalardan oluşması nedeniyle, bazı Japon yönetim sistemlerinin firmaya transferi veya Türk yöneticilerin bu sistemleri kendi bakış açıları haline getirmeleri söz konusu olabilirdi. Bu kısıdı aşabilmek için yöneticilere gerekli görüldüğünde, “çalıştıkları firma bir Türk firması olsaydı benimsedikleri tutumlarda bir farklılık olup olmayacağı” veya “kendileriyle karşı grubun kullandıkları yöntemler arasında bir farklılık olup olmadığı” sorulmuştur. Bu nokta gözönüne alınarak yöneticilerin karar verme sürecine ilişkin görüşleri incelendiğinde genel olarak her iki grup yöneticinin de Japon firmalarında sıklıkla uygulanan PDCA (plan, do, check, act) döngüsü üzerinden hareket ettikleri ortaya çıkmıştır. Buna rağmen katılımcılar PDCA döngüsünün yanı sıra karar verme sürecinin aşamalarına biçimsel anlamda ve birebir olmasa bile kurgusal olarak benzeyen bir süreç üzerinden hareket ettiklerini belirtmişlerdir. Türk ve Japon yöneticilerin görüşleri, bu süreçte önemsedikleri ve zaman harcadıkları aşamalarda farklılıklar olduğunu göstermektedir:

“...benim açımdan bu süreçte uygulama aşaması ve belki buna kontrolü de eklemek lazım, önem kazanır. Çalışabilir çözüm yollarını hızlı bir şekilde ortaya koymak, sonra da bu çözüm yollarını hayata geçirmek gerekir. Alınan sonuçların kontrolü ise iyileştirme açısından, kararın verimlilik kazanması açısından vazgeçilmezdir” (8T).

“... burada bizim yetiştirme tarzımızın ortaya çıkardığı bir karar verme şeklinden bahsedilebilir. Yani, bir an önce kararı vermek ve uygulamaya geçmek eğilimimiz vardır” (10T).

“....bu modelde veya kendi açımdan karar sürecinde en önemli aşamalar uygulama ve kontroldür. Siz iyi bir karar vermiş olsanız dahi uygulama doğru bir şekilde yapılmazsa ve sonuçlar kontrol edilerek geri bildirimde bulunulmazsa, kararın sonuçları olumsuz olabilir” (11T).

Bu atıflar ve burada sunulmayan diğerleri, Türk yöneticilerinin karar sürecinde uygulama ve kontrol aşamalarını daha önemli buldukları ve bu aşamalarda daha fazla zaman harcadıklarını göstermektedir.

Bu konuda Japon yöneticilerin görüşleri incelendiğinde ise Türk yöneticilerden farklı olarak, daha çok karara ilişkin alternatiflerin belirlenmesi ve seçim aşamalarına yoğunlaştıkları saptanmaktadır:

“Karar verme bence alternatiflerin geliştirilmesine dayanır. Ne kadar çok alternatif üretilebilirse en iyi sonucu bulma şansı da o derece yükselir. Bu nedenle alternatif üretmek ve bunları değerlendirmek önemlidir” (7J).

“....çevreyi detaylı bir biçimde analiz ederiz, ilgili olabilecek tüm değişkenlere ilişkin öngöründe bulunmaya çalışırız, diğer firmaların benzer bir karar verip vermediklerine bakarız veya karar seçeneklerini senaryo olarak düşünürüz....sonra da hangi karar alternatifini seçeceğimize kafa yorarız” (10J).

“.... karar sürecinde en önemli aşamalar problemle ilgili çözüm yollarının geliştirilmesi ve seçimdir. Japon firmalarında uygulamaya kadar geçen süre daha detaylıdır ve daha uzundur” (1J).

3.2.1.4.2.2.1. Alternatiflerin belirlenmesi

Alternatiflerin belirlenmesi veya geliştirilmesi aşamasında Türk ve Japon yöneticilerin birbirlerine ilişkin algılamaları farklıdır. Örneğin, Japon yöneticiler Türk yöneticilerinin alternatif geliştirmede oldukça yaratıcı, pratik ve hızlı olduklarını sıkça telaffuz etmişlerdir. Bu görüşlerden biri şöyledir:

“Olayların pratik yanlarını görmede çok başarılı Türkler. Yaratıcı fikirler ve çözüm yolları geliştirmek bakımından da oldukça üstün özellikleri var ki beni şaşırttı. Gelişmekte olan bir ülkede su yüzüne çıkarılması gereken bir potansiyel taşıdığını görüyorum Türkiye'nin” (5J).

“Problemleri fark etmekte ve çözüm yolu geliştirmede Türk yöneticiler Japonlardan daha iyiler. Çok yaratıcı bir tarzları var ve çok iyi noktalara sizin dikkatinizi çekebiliyorlar. Sezgileri çok güçlü. Üstelik çok hızlı hareket ediyorlar” (6J).

“Türk yöneticilerinin olayları kavrama ve pratik bir biçimde çözüm üretme becerileri çok yüksek ancak bunu yaparken belki ince detayları düşünme konusunda bir farklılık söz konusu olabilir. Yani Japon yöneticiler daha fazla faktörü düşünme eğilimi gösterirler...” (4J).

“Sanırım Türkler problemlerin analizinde ve çözülmesinde daha pragmatikler. Olayların pratik yanlarını görmek ve hızlı bir şekilde çözüm yolu üretmek yaygın bir pratik” (9J).

Diğer yandan, Türk yöneticiler alternatiflerin geliştirilmesi aşamasında Japonların bilgi toplama eğilimlerini ön plana çıkarmışlardır. Buna göre, Japonların Türk yöneticilerle karşılaştırıldığında çok daha geniş çaplı bir bilgi arayışını tercih ettikleri Türk yöneticilerce dile getirilmektedir:

“Japon yöneticilerin Türk yöneticilere göre çok daha geniş çaplı bilgi toplama tercihi vardır” (4T).

“Japon yöneticiler bir karar verirken, karar alternatifleriyle ilgili mümkün olduğu kadar çok bilginin ellerinde toplanmış olmasını istiyorlar. Bunun için de çok geniş bir bilgi taraması yapılmasını isterler” (6T).

Türk yöneticilerin bu aşamayla ilgili bir başka vurguladıkları nokta ise neredeyse tüm aşamalar için de geçerli olan hareket hızına ilişkindir. Türk yöneticiler Japonların alternatifleri geliştirme aşamasında kendilerine göre yavaş hareket ettiklerini vurgulamışlardır:

“Japon yöneticilerin.....yeni fikirler üretmek ve yeni çözüm yolları oluşturmak konusunda epey zaman harcamaları, birçok kişiye danışarak bir yol üzerinde uzlaşmak için çalışmaları gerekiyor” (11T).

“karar alternatiflerinin geliştirilmesinde de ince eleyip sık dokurlar. Ne kadar çok alternatif üretilebilirse o kadar iyi diye düşünürler. Bu da yeterince zaman alıcı bir süreç” (4T).

Alternatiflerin geliştirilmesi aşaması, bilgi toplama aşaması olarak da bilindiğinden bu aşamanın incelenmesinde yöneticilere karar durumları veya alternatifleri ile ilgili bilgiyi nereden ya da kimlerden aldıkları ve ellerindeki bilgiyi kimlerle paylaştıkları sorulmuştur. Türk yöneticilerin bilgi toplama ve paylaşma eğilimi incelendiğinde bilgiyi genel olarak astlarından/çalışanlarından aldıkları görülmektedir. Bu konuda yöneticiler arasında farklı düşünen kimse yoktur. Yöneticiler ellerindeki bilgiyi ilgili olabilecek herkesle paylaşma yoluna gittiklerini belirtmişlerdir. Bu anlamda geniş bir paylaşım alanını kabul eder görünmektedirler. Türk yöneticilerin Japon yöneticilere ilişkin bu konudaki değerlendirmeleri ise önemli bazı noktalara işaret etmektedir. Japon yöneticilerin geniş çaplı bir bilgi toplama eğilimi sergiledikleri, bilgi toplama stratejisi olarak kıyaslamayı (benchmarking) yoğun olarak kullandıkları, biçimsel olmayan iletişimi çok nadir kullandıkları ve en dikkat çekicisi ise bilgi paylaşımında oldukça tutucu davrandıkları belirtilmiştir:

“...Japonlar efektif iletişim kuramıyorlar. Çok fazla bilgi var ama efektif bilgi yok.....Japon-Japon'a iletişimi tercih ediyorlar. Türk yöneticilerle olan iletişimlerinde çok daha tutucu davranıyorlar. Bilgiyi saklıyorlar, alenen saklıyorlar. Bu bilgiyi bu kişinin bilmesi gerekiyor mu, gerekmiyor mu düşüncesi var hep akıllarında. Halbuki operasyonu yürüten benim” (9T).

“Bilgiyi paylaşma açısından iyi bir liderlik sergileyebildikleri şüphelidir. Çünkü seçici bir biçimde bilgiyi paylaşıyorlar. Aslında Japonya’daki işletmelerde çok geniş ölçekli bir bilgi paylaşımı söz konusudur. Ancak benim tecrübem burada aynı oranda açık olmadıklarını, Japonlar dışındaki üst yöneticilere güvenmek konusunda zorlandıklarını gösteriyor” (10T).

Japon yöneticilerin bilgi toplama ve paylaşma konusundaki görüşleri ise bilginin çok çeşitli kaynaklardan, hem astlardan hem de aynı düzeydeki yöneticilerden alınabildiği, mevcut bilginin ise kararlar ile ilgili olan kişilerle paylaşıldığı yönündedir. Bilgi paylaşımının kararlar ile ilgili kişilerle yapıldığı vurgusu, paylaşımında daha dar bir çerçeve çizdikleri izlenimi vermektedir.

Diğer yandan hem Türk hem de Japon yöneticiler, çalıştıkları firmada karar alternatiflerine ilişkin tartışma ve müzakereleri içeren açık bir iletişim ortamının olduğunu vurgulamışlardır:

“Operatör düzeyinde olanların dahi fikirlerini bize ulaştırma, önerilerde bulunma, kendi yaptıkları işe ilişkin düzenlemelere gitme özgürlükleri vardır” (7J).

“bizim firmamızda her bölümün kendi içinde haftalık ve aylık düzenlediği, faaliyetlerinin yürütülmesiyle ilgili toplantılar olur. Bu toplantılarda herkes fikrini açık bir şekilde ifade etme özgürlüğüne sahiptir” (4T).

Ancak Türk yöneticilerin Türk işletmelerinde aynı açık iletişim ortamının olup olmadığı sorusuna verdikleri cevaplar, Türk işletmelerinde yöneticilerin fikirlerine aykırı ve zıt fikirlerin açıkça ifade edilmesinin daha zor olduğunu ve Türk yöneticilerinin astlarının fikirlerini alma konusunda daha az istekli olduklarını vurgulamaktadır.

Özetlemek gerekirse, her iki grup yönetici de aşağıdan yukarı iletişimi vurgulamakta, Japon yöneticiler yatay iletişimi de dikkate alır görünmektedirler. Yöneticiler, çalıştıkları firmanın açık bir iletişim ortamına sahip olduğunu düşünmektedirler. Bilgi paylaşımında Türk yöneticilerin daha geniş, Japon yöneticilerin ise daha dar bir çevre ile iletişim kurdukları söylenebilir. Ayrıca Türk yöneticilerin bu aşamada daha yaratıcı oldukları, Japon yöneticilerin ise daha geniş çaplı bilgi arayışı içine girdikleri vurgulanmıştır.

3.2.1.4.2.2.2. Alternatifin Seçimi

Seçim aşamasının incelenmesinde “yöneticilerin karar yetkisinin ne olduğu”, “nihai kararın hangi düzeyde verildiği” sorgulanmıştır. Türk yöneticilerin bu konudaki görüşleri kendi iş alanlarıyla ilgili karar yetkileri olmasına rağmen, Japon sistemi gereği kendilerinden beklenenin üst yönetimden onay alarak kararı vermek olduğu yönündedir:

"Kendi görev alanımla ilgili kararları almaya yetkiliyim. Ancak pek çok konu için alınacak kararın ne olduğu, çözüm yollarının neler olabileceğine ilişkin bilgiyi üst yönetimle paylaşıyoruz, görüş alışverişinde bulunuyoruz. Onların onayına başvuruyoruz. Hayır, bu böyle olmasın, şu yolu takip edin dedikleri de olur" (6T).

"İş alanımda en üst düzey karar alıcıyım. En son kararı söyleyen bir ölçüde benim ama bunu yine Japon sistemi gereği Japonlarla mutlaka tartışırım. Şirketin başında onların president dediği, bizim genel müdür dediğimiz, vakıf olsun ya da olmasın mutlaka bir Japon vardır. Batılı firmalarda bu olmaz. Batıda bu işi bir Türk'e çok rahat bırakıyorlar. Dolayısıyla ben karar konusunda ilgili bilgileri, çözüm yollarını ve önerimi hazırlarım, president'la beraber karar veririz. Tabii ki ben hazırladığım için benim yönlendirme etkim daha fazla olur" (10T).

Bu alıntılardan ve diğer görüşlerden, Türk yöneticilerin karar vermede kendilerinin rolünü kararı kolaylaştırıcılık rolüne daha yakın gördükleri söylenebilir. Diğer yandan Japon yöneticilerin bu konudaki görüşleri Türkiye'deki faaliyetleri ilgilendiren konularda nihai kararın kendileri tarafından astlara danışarak veya diğer yöneticilerle beraber alındığı yönündedir. Hem Türk hem de Japon yöneticiler sermaye yatırımı, yeni ürün geliştirme veya ürün hattına yeni ürün eklenmesi gibi kararların Tokyo merkez ofisi tarafından alındığını belirtmişlerdir.

Seçim faaliyetiyle ilgili bilgi arayışında yöneticilere, "karar alternatiflerinin sonuçları olumsuz olduğunda sorumluluğun kime/kimlere ait olduğu" sorulmuştur. Türk yöneticiler karar alternatiflerinin uygulama sonuçlarının olumsuz olması durumunda ya tek başına yöneticinin ya da yönetici ve uygulamayı yapan çalışan(lar)ın sorumluluğunun olacağı üzerinde durmuşlardır. Ancak burada altı çizilmesi gereken bulgu, Türk yöneticilerin Japon yöneticilere ilişkin algılamalarıdır. Türk yöneticilerin tümü, Japon yöneticilerin olumsuz sonuçlarla karşılaştığında sorumluluğu paylaşma veya devretme eğiliminde olduklarını ifade etmişlerdir. Türk yöneticilerin bu algılamalarıyla ilgili görüşlerinden bazıları şöyledir:

"Türk yöneticiler bireysel sorumluluk taşımaktan korkmazlar. Aynı şeyi Japonlar için söyleyemeyiz. Bireysel karar almak yerine ilgili herkese danışmak, sorumluluğu da paylaşmak istiyorlar. Bunu daha demokratik bir ortam yaratmak için yaptıklarını sanmıyorum. Bu daha çok kültürel bir özellik" (5T).

"Japon yöneticiler önemli bir karar durumuyla karşı karşıya kaldıklarında çok fazla ürküyorlar. İnanılmaz şekilde kararı erteleme, herkese danışma eğilimi gösteriyorlar. Yani bireysel sorumluluk almaktan çok korkuyorlar. Bu nedenle de sorumluluğu paylaşacakları birileri olsun istiyorlar" (7T).

"Japon yöneticilerin karar vermek konusunda devamlı birilerine bağımlılıkları söz konusu. Bireysel karar verme ve sorumluluk alma yetenekleri çok zayıf. O yüzden pek çok kararda hem firma içinde hem de Tokyo'daki genel merkeze sürekli bir sorma, danışma durumu var. Bu da karar vermeyi haliyle geciktiriyor" (6T).

Bu alıntılarda vurgulanan Japon yöneticilerin bireysel karar vermek ve sorumluluğunu almaktan kaçındıklarıdır. Aslında bu, Japon yöneticilerin bu soruya verdikleri cevaplarla tutarlı bir algılamadır. Çünkü Japon yöneticiler de bir kararın sonucu olumsuz olduğunda

kararı alan ve uygulayan herkesin ortak sorumluluğundan bahsedilebileceğini ifade etmişlerdir.

Kararın ne kadar çabuk verildiği de seçim aşamasına ilişkin bilgi verebilecek bir faktördür. Yöneticiler, Türk ve Japon yöneticilerin karar verme ve problem çözme tarzlarının bir karşılaştırmasını yaparken bu konuda da fikirlerini ifade etmişlerdir. Bu görüşlerde her iki grubun da vurguladığı nokta, karar vermede Türk yöneticilerin hızlı, Japon yöneticilerin ise daha yavaş hareket ettikleri yönündedir. Özellikle Türk yöneticiler Japonların uzlaşma arama eğilimlerinin çok güçlü olduğunu, bunun da karar sürecinin uygulama aşamasına gelinceye değin uzun zaman aldığını ifade etmişlerdir. Ayrıca, yöneticilerin “ideal yöneticinin çabuk karar veren olup olmadığı” sorusuna verdikleri cevaplardan da bu konuyla ilgili çıkarımlar yapılabilmektedir(bakınız, karar verme tarzı analizi). Buna göre, Türk yöneticiler çabuk olmayı bir yöneticilik becerisi olarak algılamaktadırlar. Japon yöneticiler ise çabuk olmanın kararlarla ilgili pek çok detayın gözden kaçırılmasına yol açabileceğini vurgulayarak seçim aşamasında da uzun zaman harcadıklarını ima etmektedirler.

Seçim aşamasına ilişkin bir değerlendirme yapmak gerekirse, kararın kim tarafından verildiğine ilişkin Türk yöneticilerin seçimi yapan değil, daha çok seçimi kolaylaştıran rolü ön plana çıkmaktadır. Burada bağlamın (Japon ortaklı veya Japon sahipliğindeki firmalar) rolü koşulları belirleyici görünmektedir. Ancak Türk ve Japon yöneticilerin birbirlerine ilişkin algılamaları, seçim aşamasında Türk yöneticilerin daha hızlı, Japon yöneticilerin ise daha yavaş hareket ettikleri yönündedir.

3.2.1.4.2.2.3. Uygulama

Karar verme sürecinin uygulama aşamasının incelenmesinde kararı kimin uyguladığı ve uygulamanın kim tarafından yönetildiği sorularına cevap aranmıştır. Yöneticiler kararı uygulayanların astlar veya çalışanlar olduğu konusunda ortak görüş bildirmişlerdir. Kararın yönetilmesinde orta ve alt kademe yöneticilerin rolü de tüm yöneticiler açısından ön plana çıkan görüştür. Astların yöneticilerce alınan kararları uygulaması durumu, astların karar verme sürecine sağlayacakları girdiyi çok değerli kılmaktadır. Astların bilgisi ve katkısı olmadan, karar vericiler bazı detayları özellikle de kararların uygulanmasıyla ilgili olanları gözden kaçırabilirler. Üstelik çalışanların yani kararları uygulayanların kararlara sahip çıkması için kendilerine danışılması veya fikirlerinin sorulması beklentisi yüksektir. Bu açıdan bakıldığında yöneticiler, iletişim ile ilgili sorulara verilen cevaplarda da vurgulandığı

gibi, kararların uygulanmasına katılanların görüşlerini de dikkate alan bir tutum sergilemektedirler.

Dikkat çekici bir fark, Türk yöneticilerin, üst yönetimin tümüyle Türklerden oluştuğu Türk işletmelerinde orta kademe yönetimin rolünün bu derece güçlü ve baskın olmadığına belirtmelerinde görülmektedir.

Diğer yandan, yöneticilerin karar sürecinin hangi aşamalarını daha önemli buldukları ve daha fazla zaman harcadıklarına ilişkin görüşlerinde belirttikleri gibi uygulama aşamasının, Türk yöneticilerin daha fazla önemsedikleri, görüşmeler boyunca her fırsatta altını çizdikleri bir süreç olduğu görünmektedir.

3.2.1.4.2.2.4. Kontrol ve Geribildirim

Türk ve Japon yöneticilerinin karar verme sürecinin kontrol aşamasındaki tutumlarında farklılıklar gözlemlenmektedir. Türk yöneticiler Japon yöneticilerin kontrol mekanizmalarını sıkı ve yakından kontrol olarak algılamakta ve Japon yöneticilerinin her düzeyde kontrolü gerekli gördüğünü belirtmektedirler. Türk yöneticilerin bu konudaki görüşlerinden bazıları şöyledir:

"Japon yöneticiler kararların uygulanmasını sıkı bir şekilde kontrol etmek isterler. Astların attıkları her adımdan haberdar olmak ve bilgilendirilmek isterler. Yapılan işi, uygulamayı birkaç yoldan check etmek, gözlemek, doğru yaptığından emin olmak isterler. Bu durum bazen çalışanlar açısından sıkıntı yaratabiliyor. Çalışanlar kendilerine güvenilmediğini düşünerek psikolojik anlamda tepki gösterebiliyorlar" (4T).

"Japonlar yetki devretseler bile bu yetkinin kullanılmasını sürekli kontrol altında tutmak ihtiyacı hissediyorlar. Her düzeyde kontrolü gerekli buldukları söylenebilir" (5T).

"Japon yöneticilerin kontrol mekanizmaları oldukça sıkıdır. Bu bazen Türk yöneticilerde rahatsızlık yaratır. Yetkinin devredilmiş gibi görünüp aslında devredilmediği şeklinde düşünmemize neden olabiliyor" (1T).

"Benim gözlemlerime göre çok zor güveniyorlar. Türk yöneticileri çok daha kolay güvenir, benim deneyimim öyle. Size yetkiyi kolaylıkla verir. Ne zaman ki başınıza bir şey gelir, yani olumsuz bir netice ile karşılaşılır, ondan sonra onun önlemini alır ve geri alır yetkilerini. İşten atar mesela. Fakat Japonlar çok zor güveniyorlar. Her şeyi kontrol etmek istiyorlar, her şeyden haberdar olmak, her şeyi gözlemek, görmek istiyorlar. O zaman da Türk personelde şöyle bir tepki doğuyor: "ben müdürüm bana müdürsün demişler ama uzmandan bir farkım yok" ya da uzman arkadaşım diyor ki, "benim adıma da uzman demişsin, ben bu işi biraz biliyorum, üniversite bitirmişim, İngilizce konuşuyorum, bana bu işin sorumluluğunu vermişsin ama yetkisini vermiyorsun". Bu tarz şikayetlerimiz çok yoğun oluyor" (9T)

Aynı yöneticinin verdiği örnek oldukça ilginç bulunmuştur:

"Örneğin, parasal bir takım yetkilendirme prosedürü hazırladık. Biz ilk hazırladığımızda ben çok kısıtlı davrandığımı düşündüm. Mesela dedim ki "0-3000\$ a kadar yöneticiler" dedim. Türk oluyor bütün yöneticiler. İşte "3000-30.000\$ a kadar genel müdür" dedim ve 30.000\$'in üstü de başkan(president) olarak yetkilendirdim,

ki ben bunu çok muhafazakar düşündüm. Çünkü şirketin cirosu belli, iş hacmi belli, hani belli kademelerde belli standartlara gidilmeli. İnanın bana yetkilendirme 1000\$'a düştü. Yani 1000\$'ın üstündeki herşey başkana gidiyor. Ben ilkten "Aman Tanrım" dedim, yani ne yaptınız? Başkan boğulacak hani kağıt kırıktık içinde boğulacak. Su bile alsak ki 1 aylık faturası geliyor, ona bile imza atmak durumunda kalacak. Fakat bakıyorum ki bütün Japon şirketlerinde böyle. Sizi devamlı surette deniyorlar ama güvendikleri zaman da tam güveniyorlar" (9T)

Bu alıntılardan ve buraya aktarılamayan diğer görüşlerden ortaya çıkan, Türk yöneticiler Japonların kontrole ilişkin tutumlarını, yetkinin tam anlamıyla devredilmemesi ve/veya güvensizlik olarak görme eğilimi taşımaktadırlar.

Diğer taraftan Japon yöneticiler, Türk yöneticilerin kontrole ilişkin tutumlarını "daha esnek, yoğun olarak kişisel iletişime dayanan" şeklinde değerlendirmektedirler. Yöneticiler kontrol mekanizmaları açısından temel farklılık noktasını ise süreç-sonuç odaklılık olarak belirtmişlerdir. Kendi kontrol mekanizmalarının süreç odaklı iken, Türklerin kontrol mekanizmalarının sonuç odaklı olduğunu özellikle vurgulamışlardır.

Türk yöneticilerce de vurgulanan süreç-sonuç odaklı kontrol farklılaşması aslında Türk yöneticilerin karar vermeyi bir "eylem, uygulama, tercih" olarak görmeleri ve karar verme sürecinin eylem ve kontrol aşamalarına daha fazla önem vermeleri saptamaları ile de tutarlılık göstermektedir.

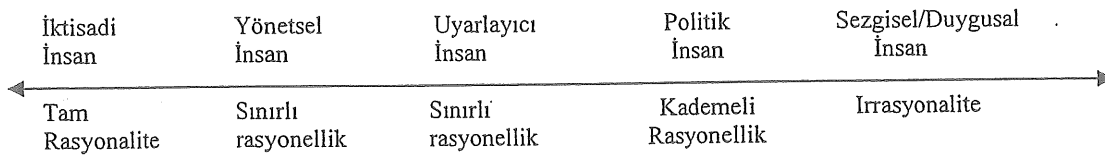
Kontrol ve geribildirim aşamalarının irdelenmesinde, genel olarak karar davranışına ilişkin ipuçları da veren, "seçilen karar alternatiflerin uygulama sonuçları beklentilerden farklıysa, ne yapılır" sorusuna da cevap aranmıştır. Seçilen karar alternatiflerinin uygulama sonuçları beklentilerden farklı çıktığında yöneticilerin nasıl bir hareket tarzını benimsedikleri konusunda Türk yöneticiler ve Japon yöneticiler farkın nereden kaynaklandığını bulma, buna ilişkin düzeltici tedbirler alma gibi benzer görüşler öne sürmüşlerdir. Ancak Türk yöneticiler arasında karar sürecini tekrar başlatmak, kararı değiştirmek yönünde görüş bildirenler de vardır.

Bu kısım için bir değerlendirme yapmak gerekirse, Türk ve Japon yöneticilerinin birbirlerine ilişkin algılamalarına göre Japon yöneticilerin sıkı, yakından, her düzeyde ve süreç boyunca kontrolü gerekli gördüğü, Türk yöneticilerin ise daha esnek, yoğun olarak kişisel iletişime dayanan ve sonuç odaklı bir kontrol mekanizmasına sahip oldukları söylenebilir.

Karar sürecindeki amaç ve problemlerin tanımlanması ve alternatiflerin değerlendirilmesi aşamalarına ilişkin görüşmelerin çözümlenmelerinden doğan ortak noktalar Şekil 3.8'de gösterilmiştir.

3.2.1.4.2.3. Karar Verme Tarzı

Karar verme tarzı açısından tezin kavramsal çerçevesini rasyonel, sınırlı rasyonel, karma tarama, adım adım, duygusal ve sezgisel karar verme modelleri oluşturmaktadır. Birinci bölümde anlatılmış olan bu karar modelleri rasyonellik-irrasyonellik derecelerine göre bir uzanım üzerinde gösterilecek olursa, Şekil 3.5. elde edilir.



Şekil 3.5. Rasyonellik-irrasyonellik uzanımı ve karar verme modelleri

3.2.1.4.2.3.1. Rasyonellik ve Sezgisellik

Türk ve Japon yöneticilerin karar verme tarzlarının bu model çerçevesinde değerlendirilmesi amacıyla öncelikle her iki grup yöneticinin rasyonellikten ne anladıkları ve kararlarında rasyonel olup olmadıkları irdelenmiştir. Ayrıca Türk ve Japon yöneticilerin bu konuda iki grup arasında bir karşılaştırma yapmaları da istenmiştir. Modelde irrasyonel yani rasyonelitenin karşıtı olarak yer alan sezgisel/duygusal karar modeline ilişkin sorular ise hem yöneticilerin hangi karar modeline uygun davrandıklarını keşfetmekte hem de rasyonellik eğilimini ölçen soruyu kontrol etmekte kullanılmıştır.

Japon yöneticiler için rasyonelliğin, “*olması gereken*”, “*olayları olduğu gibi görmek*”, “*olaylara doğru bakış açısıyla yaklaşmak*”, “*gerçeklikten uzaklaşmamak*”, “*toplumsal anlamda önemsenen bir değer*” gibi ifadelerle tanımlanan, iş yaşamı için kritik bir değer olduğu belirlenmiştir. Japon yöneticilerin kararlarında rasyonel olup olmadıklarına ilişkin görüşlerine başvurulacak olursa, kararlarında her zaman veya genellikle rasyonel olduklarını belirtmişlerdir:

“*Japonya’da rasyonellik hiç sorgulanmayan ve refleksiv bir şeydir.Karar verirken olabildiğince çok bilgi toplarım.....Bütün kararlarımın gerçek verilere dayanmasının ve bu tür veriler üzerinden kontrol edilmesi gerektiğini düşünüyorum.....Firma açısından en yüksek faydayı verecek seçeneğe karar vermek gerekir*” (2J).

"...Birden çok doğru yoktur, tek bir doğru vardır, o da nesnel olandır. Ben bunu hayatımın her yönünde uygulamam. Elbette karar verme de dahil" (4J).

"Nesnellik yönetim felsefemizin temel taşlarındandır. Bu nedenle bir karar durumuyla karşı karşıya kaldığımda mümkün olduğunca fazla bilgiye ulaşmaya, gerçek olgu ve verilere dayalı olarak karar vermeye çalışırım" (6J).

"Rasyonellik Japon yetiştirilişinde üzerinde önemle durulan ve çocukluktan itibaren aşılana bir değerdir. Duyguların belli edilmesi ve duygularla hareket etmek hoş karşılanmaz. İnsanlar içinde bulunulan duruma göre ve nesnel hareket etme eğilimi gösterirler" (3J)

Diğer yandan Japon yöneticiler Türk yöneticilerinin rasyonellikten çok sezgilerini ve duygularını ön plana çıkaran kişiler olduklarını vurgulamaktadırlar:

"Türk yöneticiler ve çalışanlarda gözlemlediğim, duyguların bizdeki gibi nötr kabul edilmediği. İnsanlar kırgınlıklarını da, sevgilerini de rahatlıkla ifade edebiliyorlar. Bu bizim alışık olduğumuz bir şey değil" (3J)

"Türk yöneticilerinin rasyonalite anlayışı, olayların pratik yanlarına ilişkin bilgi ve eylemleri ve sezgisellik eğilimleri ile farklılaşmış bir sentez olarak düşünülebilir" (9J)

"Türk yöneticiler eğitilirse (trained) veya o şekilde davranmak konusunda yönlendirilirse, nesnel davranma konusundaki eğilimleri artıyor, aksi takdirde kişisel yargılarına göre karar verme eğilimi gösteriyorlar" (1J)

Rasyonelliğin karar verme açısından rolü, Türk yöneticiler için Japon yöneticilerin algıladığı oranda güçlü görünmemektedir. Türk yöneticiler Japon kökenli bir firmada çalışıyor olmanın, olaylara genellikle nesnel bir bakış açısıyla yaklaşmaya eğilimli kıldığını belirtmelerine rağmen, sezgisel ve duygusal yönlerinden de vazgeçemediklerini ifade etmişlerdir. Özellikle karar vermede sezgilerin önemli olup olmadığı ve karar verirken sezgilerine dayanıp dayanmadıkları sorusuna verilen cevapları da bu eğilimlerini desteklemektedir. Buna göre, tüm yöneticiler sezgileri önemli bir unsur olarak görmekte ve karar verirken kullanılmaktadırlar. Bu konuda Türk yöneticilerin görüşleri, sezgilerin kullanılış şekillerine ilişkin de bilgi vermektedir:

"...Hayattaki hiç birşey $2+2=4$ değildir. Bunun beş olduğu durumlarda vardır. Bunu sezebiliyorsanız, o kararı verirsiniz. Verilere dayalı çalışıyorsanız sonuç daima dördttür.Bu sezgi denilen şey aslında tüm iş kararlarında bir parça vardır, fakat çok nadir konuşulur ve anlaşılabilmiş değildir. Aslında yaptığınız işin ve diğer insanlarla iletişim deneyiminizin tüm detaylarını kavramanıza yol açan sezgilerdir" (3T)

"...Bizimki gibi bir ülkede yaşıyorsanız işle ilgili sezgilerinizin çok güçlü olması ve yerinde kullanılması gerekir. İnsanlarla konuşurken, okurken, TV seyrederken gibi pek çok kaynaktan bir sürü veri toplarsınız. Zihninizde bir bilgi birikimi oluşur. Zihninizdeki bu bilgiler gün gelir alacağınız kararı yönlendirir. Bu veriyi bütünleştirme modeli farklı bir şeydir. Pek çok kaynaktan pek çok ikili iletişimden gelebilir, yani farklı şeyler birbirine bağlanır. Önceki çalıştığım firmalarda sezgilerime dayalı olarak bir kararın doğruluğuna inandığım ve bu konuda harekete geçtiğim veya yöneticilerimi ikna ettiğim oldu. Mesela bayi seçiminde finansal bilgiler kadar kişinin konuşması, tavrı, giyinişi, istekliliğini ifade eden tutumları da önemli ipuçları verir" (4T)

"Örneğin, bir eleman alacaksınız. Bazen adayın CV'sinden daha da önemlisi kişinin konuşma tarzıdır (saygılı mı, mütevazı mı, içten mi), giyinişidir, sonra geçmiş tecrübelerindeki tutarlılığı da sizde adayın uygunluğuna ilişkin bir duygu yaratır. Adayın biri eğitimini Amerika'da aldığından, geçmiş tecrübesinin çokluğundan,

çalıştığı büyük firmaların hangileri olduğundan bahsetmişti. Bana çok abartılı ve fantastik geldiğinden bir inceleme yaptım ve diplomasının sahte olduğunu, bahsettiği kadar çok firmada da çalışmadığını gördüm” (9T)

“Örneğin malzeme alımlarında satıcı belirli bir sürede malzemeyi teslim edeceğim diyorsa ve etmiyorsa, siz durmadan satıcıyı teslim için sıkıştırmak durumunda kalıyorsanız, anlarsınız ki bu kişiyle bir daha çalışmanız zor” (7T)

Türk ve Japon yöneticilerin sezgisellik-rasyonellik kavramlarına bakışını çok güzel özetleyen bir görüş ise şöyledir:

“...bu konuyu bir örnekle açıklamak istiyorum. 2001 yılında otomotiv sektörü atağa kalkmıştı. Bu ivmeyi gördüğümüz için Japon üst yönetimi bu durumdan haberdar etmek, acilen alınması gereken tedbirler konusunda uyararak istedik. Yalnız bu yükselen hareket o kadar ani, o kadar bulanıktı ki, bunu verilere dökmek mümkün değildi. Biz düşüncelerimizi anlattığımızda bize alışıldık üzere, “neye dayanarak bunları söylüyorsunuz” dediler. Sezgilerimize dayanarak dememiz tahmin edebileceğiniz gibi pek bir işe yaramadı. Sonunda sektör patladı ve açıklaması<firma adı> bu patlamadan yeterli düzeyde nasibini alamadı” (2T)

Türk yöneticilerin, Japon yöneticilerin kararlarında rasyonel olup olmadıklarına ilişkin görüşleri ise Japon yöneticilerin mentalite olarak rasyonelliği benimsemiş oldukları yönünde yer almıştır. Türk yöneticilerin bu konudaki görüşlerine de burada yer vermek, düşünce farklılıklarını anlamayı kolaylaştıracaktır:

“...Japonlar için rasyonellik bir yaşam biçimi. Özellikle karar verirken bize göre çok daha fazla noktayı dikkate alıyorlar. Detayı oluşlarında da bu görülebilir. Hiçbir ayrıntıyı gözden kaçırmak istemiyorlar. Bu nedenle de olabildiğince fazla bilgiye ulaşmaya çalışıyorlar” (5T)

“Biz <Türkler> biraz daha sezgilerimize ve duygularımıza dayanarak karar veririz. Japonlar için ise sözlü ifadeler havadaki kavramlardır, ayakları yere basmaz. En basit örnekle, bir şeye ihtiyacımız var diyelim depoya kamyon alacaksınız. Eğer ben Japon yöneticiye gider, iş yükümüz çok arttı, depoya kamyon alalım dersem, bu durumda sizi geri çevirirler, kabul etmezler. Potansiyelinizi rakama dökmenizi isterler, iş hacmi eskiden ne kadardı, ne kadar artacak, ne kadar desu gidiyor vs. verileri yazılı göstermenizi isterler” (1T)

“...Japonlar bazen duygusu olmayan makineler gibi geliyor bana. Kızgınlık, öfke, korku, endişe gibi duyguları kolaylıkla sergilemiyorlar, en azından yüzlerinden anlaşılıyor. Bu işte de benzer. Duygu, sezgi gibi öznel girdilere neredeyse hiç yer yok iş yaşamalarında” (4T)

“Sanırım Japon yöneticiler düşünüş ve hareketlerinde bizlerden daha rasyoneller. Onların rasyonellik anlayışı bizimkinden farklı. Biz duygusal davrandığımızda bile rasyonel hareket ettiğimizi düşünebiliriz. Bu, kültürden, geleneklerden kaynaklanan bir şey diye düşünüyorum” (11T)

Rasyonellik eğiliminin irdelenmesinde yöneticilerin karar verirken çeşitli matematiksel model ve istatistiksel tekniklerden yararlanma derecesi, somut bilgilere, gerçek olgulara dayalı olarak yani rasyonel hareket etme yönelimine işaret edecektir. Bu konuda hem Türk hem de Japon yöneticilerin tümü, bu tür tekniklerden yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların cevaplarındaki dikkat çekici ayırım, orta düzey yöneticilerinin pareto analizi, neden-sonuç analizi gibi istatistiksel teknikleri kullanma dereceleri yüksekken, üst düzey

yöneticilerin daha çok öngörü (forecasting), kıyaslama (benchmarking), finansal analizler gibi kavramsal bakış açısını gerektiren analiz yöntemlerine başvurduklarıdır. Ancak burada vurgulanması gereken nokta, bu soruya verilen cevapları bireysel nitelikte değil, firma geneli açısından değerlendirmenin yerinde olacağıdır. Firmaların Japon sahipliğindeki veya Japon ortaklı firmalar oluşu, bu tür model ve tekniklerin kullanımının firma genelinde benimsenmesini zorunlu kılabilir.

Özetlemek gerekirse, Türk ve Japon yöneticiler karar vermede rasyonel ve sezgisel hareket etme bakımından farklılık göstermektedir. Japon yöneticiler güçlü bir şekilde rasyonelliği savunur ve bu dürtüyle hareket ederken, Türk yöneticiler bir Japon firmasında çalışıyor olmanın getirdiği rasyonellik ile sezgisellik ve duygusallık eğilimlerini birarada kullanıyor görünmektedirler.

3.2.1.4.2.3.2. Sınırlı Rasyonellik

Türk ve Japon yöneticilerin karar verme tarzlarının irdelenmesinde, rasyonellik ve sınırlı rasyonellik açısından her iki grubun nasıl bir eğilim gösterdiği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla yöneticilere mükemmel olmakla yeterince iyi olmak arasındaki tercihleri sorulmuştur. İki grup arasında bu konuda da bir farklılaşma görülmektedir. Görüşmelerin analizinden, Türk yöneticilerin karar verirken, “yeterince iyi olmak” eğilimlerinin daha güçlü olduğu ortaya çıkmaktadır:

“...Her insan yaptığı işlerin mükemmel olmasını ister ama bu ne kadar gerçekçidir. Mükemmel olmayı ve mükemmeli aramayı engelleyecek pek çok şey çıkar insanın önüne. Örneğin, kaynakları elvermez veya zamanı kısıtlıdır. O nedenle çoğunlukla yeterince iyi olmak daha gerçekçidir” (4T)

“Mükemmelliğin var olduğuna inanmıyorum. Zaten bu çok öznel bir şey, kime göre ve neye göre mükemmel. Benim mükemmel dediğim bir karar bir başkası için vasat olabilir. O nedenle mükemmeli aramak zaman kaybından başka bir şey değildir. Onun yerine yeterince iyi olduğunu düşündüğünüz bir kararı uygulamaya koymak daha mantıklı” (5T)

“Mükemmelliğin sonu yok bence. Mükemmeli bulacağım diye zaman kaybetmek yerine kaba taslak bir kararı eyleme dönüştürüp daha sonra onu iyileştirmeye çalışmak daha doğru” (3T)

Öte yandan Japon yöneticilerin bu konudaki görüşleri ise karar verirken “en iyiyi aramak” ve “sürekli iyileştirme” den yana tavır aldıklarını göstermektedir:

“Mükemmellik nihai bir amaç olmalıdır. Kendinize böyle bir amaç koyarsanız, sürekli olarak daha iyisi nasıl olabilir diye düşünürsünüz. Karar verirken de bu böyledir” (3J).

"Ben mükemmelin peşinde koşmayı severim. Yaptığım her işin en iyisi olması için gayret gösteririm. Bu aslında çok yorucu, ancak diğerlerinden daha iyisini yapamadığınız müddetçe piyasada tutunma şansınız azalır" (9J).

"Tam anlamıyla mükemmelliğe ulaşmak mümkün olmasa da mükemmeli aramaktan vazgeçmem. Çünkü mükemmeli aramak demek zaten sürekli iyileştirme demektir" (6J).

Her iki grup yöneticinin alıntılarla aktarılmaya çalışılan görüşleri, karar modelleri çerçevesi açısından düşünülecek olursa, sınırlı rasyonellik fikrinin Türk yöneticilerde daha belirgin olduğunu göstermektedir. Japon yöneticiler ise rasyonel karar vermenin bir alt unsuru olan "en iyi çözüm yolu" fikrini benimsemiş görünmektedirler. Bunun yanı sıra her iki grup yöneticinin sürekli iyileştirme fikrine de yabancı olmadıkları belirlenmiştir. Bu durum, Japon yöneticiler açısından açıklanması kolay bir sonuçtur. Çünkü Japonca'da "Kaizen" olarak bilinen sürekli iyileştirme fikri Japon yönetim felsefesinin bir unsurudur (Taplin, 1995; Pascale ve Athos, 1981). Türk yöneticiler için sürekli iyileştirme daha az belirgin ve daha cılız bir ifade kazanmıştır. Muhtemelen bağlamın gereklilikleri dolayısıyla benimsenen bir olgu olarak dile getirilmektedir. Nitekim, Türk yöneticiler adım adım karar vermekle radikal kararlar almak arasında, büyük değişimleri göğüslemeyi ifade eden radikal kararları da benimseyebileceklerini belirtmişlerdir.

Özetle, Türk yöneticilerin karar verirken yeterince iyi olma, Japon yöneticilerin ise en iyiyi aramak ve sürekli iyileştirme fikrinden yana hareket ettikleri görülmektedir.

3.2.1.4.2.3.3. Karma Tarama ve Adım Adım Karar Verme Modelleri

Yöneticilerin "çabuk karar vermenin ideal olup olmadığıyla" ilgili görüşlerinde farklılıklar görülmektedir. Türk yöneticilerin bu konudaki görüşleri "bu görüşe katıldıkları" veya "duruma göre değişebileceği" yönündedir:

"...bugün global pazarlarda otomotiv sektörü açısından düşünenecek olursak, 2-3 senede bir yeni bir tasarım yapmanız gerekiyor. Bu, hızlı olmanın en güzel kanıtı. Hızlı karar alma bir yöneticilik becerisi haline geldi" (11T).

"Bu karşılaşan koşullara göre değişebilir. Ama genel olarak düşünürsek, çabuk karar vermenin önemli olduğunu düşünüyorum. En azından zamanı ve kaynakları verimli kullanmak anlamında bu böyle. Kararı bekletmek, ertelemek veya son dakikaya kadar beklemek bana çok ters geliyor" (4T).

"Otomotiv sektöründe hızlı eyleme geçmezseniz müşteri mağdur olur. Herhangi bir aksaklık, bir problem varsa hemen olayı idrak etmek lazım. Üstüne hızla gitmek lazım" (2T).

Japon yöneticilerin bu konudaki görüşleri incelendiğinde ideal yöneticinin çabuk veren olduğu görüşüne prensipte katıldıkları ancak uygulamada zor buldukları ortaya çıkmaktadır:

"Günümüzün rekabetçi piyasa koşullarında hızlı olmak firmalar için artı bir değer. Ancak hızlı olayım derken karar konusunun ve seçeneklerinin yeterli şekilde değerlendirilememesi de söz konusu olabilir. O zaman da iyi bir karardan söz edilemez" (4J)

"...Tecrübelerime göre kararların %60'ında değerlendirme için daha fazla zaman harcamak gerekir. Hatta karar vermemek bile bir stratejidir. Çünkü zaman her şeyi çözecektir" (10J)

Çabuk karar vermenin bir yöneticiyi ideal yapıp yapmadığı hakkındaki görüşler, Türk ve Japon yöneticilerin karar süreçlerinin hızı bakımından da farklılaştıklarına işaret etmektedir. Bu konuda atıf yapılacak başka görüşler de vardır:

"Bizim olaylar karşısında karar verme sürecimiz daha kısa.görsel izlenimlere göre hemen karar veren bir yapımız var. Japonlar daha farklı. Genelde verilen bir örnek vardır: Türklerin yapısı avcıdır, avını görür hemen okunu atar vurmaya çalışır. Av bittiği zaman da taşınıp giderler. Japonlarda ise tarım toplumunun verdiği bir sabır vardır, toprağı eker, mahsulün büyümesini bekler. Karar verme süreçlerinde de bu yapılarının yansımaları görünür" (1T).

"...Türk yöneticiler problem çözmeyi bir oyun oynarmış gibi ele alırlar. Yani çok daha hızlı bir şekilde çeşitli çözüm yollarını üretmek ve gözden geçirmek eğilimi gösteriyorlar" (11T).

".....<Türkler karar verirken> çok hızlı bir biçimde hareket edebiliyorlar. Japonlar ise aşırı yavaşlar. Herhangi bir problemle karşılaştığımızda Japonlar tartışır, değerlendirirler, tekrar tartışır, bu yoldan mı gitmeliyiz yoksa şu yolu mu tercih etmeliyiz. Bu da karar vermeyi zorlaştıran ve yavaşlatan bir süreç" (6T).

Yöneticilerin radikal kararlar ile kademeli nitelikteki adım adım kararlardan hangisini kendilerine uygun buldukları sorusuna ilişkin görüşler, Japon yöneticiler açısından çok güçlü bir şekilde adım adım karar vermenin tercih edildiği ortak görüşünü öne çıkarmıştır. Japon yöneticiler, adım adım karar vermeyi sürekli iyileştirme ile bağdaştırmakta, radikal karar almaktan riskin büyük olması nedeniyle kaçınıyor görünmektedirler. Türk yöneticilerin bu konudaki eğilimi ise hem adım adım karar verme hem de radikal kararlar almak konusunda kendilerini rahat hissettiklerini ve uygulamada her iki şekilde de hareket ettiklerini ifade eder yöndedir. Türk yöneticilerin radikal kararlar almakta da zorlanmayacaklarını ifade etmeleri, büyük değişimleri göğüslemeyi kabul etmeleri anlamına da gelmektedir. Görüşmeler incelendiğinde, adım adım karar vermeyi kendilerine daha uygun bulan yöneticilerin neredeyse tümünün bu tercihlerini Japonlarla çalışmanın getirdiği alışkanlıklara ve zorunluluklara bağlamaları dikkat çekici bir noktadır.

Bir karar verildikten sonra, gündeme gelen yeni bilgiler veya koşullar gibi nedenler dolayısıyla kararın değiştirilip değiştirilmediği, bu manevranın olağan karşılanıp karşılanmadığı da yöneticilerin karar verme tarzlarının irdelenmesinde ele alınan konulardan biridir. Yöneticilerin bu konudaki görüşleri benzerlik göstermektedir. Bütün Türk yöneticileri gerektiğinde kararın değiştirilmesi noktasında hemfikirdir. Japon yöneticiler ise genel olarak

bunu kabul ettiklerini belirtmelerine rağmen, yöneticilerin aralarında bir karar verildiyse bu karara zaman tanımının ve kararı değiştirmekte aceleci davranmamanın da önemli olabileceğini düşünenler de vardır.

Karar verme durumunda veya bir problemi çözmeye çalışırken, daha önce karşılaşılmış olan benzer sorunları düşünüp düşünmediklerine ilişkin soruya her iki grup yöneticinin de cevapları olumlu yöndedir. Özellikle Japon yöneticiler daha önce karşılaşılmış olan problemlerin nedenlerinin ve bulunan çözüm yollarının kayıt edildiğini belirtmişlerdir. Ancak bu durumun, Japon yöneticilerin geçmiş tecrübelerine dayalı hareket etme isteğinden çok, prosedürlere, yazılı dokümanlara, standartlara dayalı hareket etme eğilimlerini gösterdiği düşünülebilir. Çünkü bu konudaki karşılıklı görüşler Türk yöneticilerin daha çok tecrübelerine, Japon yöneticilerin ise biraz önce belirtildiği gibi prosedürlere, yazılı dokümanlara, standartlara dayalı karar verme eğilimlerine işaret etmektedir. Bu konudaki görüşlerden bazıları şöyledir:

“Japon yöneticiler tanımlanmış, kural ve prosedürlere bağlanmış, yol ve yordamı veya cevapları olmayan durumlarla başa çıkmakta zorlanıyorlar ve bocalıyorlar” (11T).

“Japonlar için planlama, standartlaştırma ve ayrıntılar çok önemlidir. Her faaliyetin en ufak ayrıntısına kadar planlanması ve standartlaştırılması istenir” (1T).

“Problemleri analiz ve çözüme söz konusu olduğunda, Japonlar detaylı analizlere ve değerlendirmelere, belirlenmiş prosedür ve standartlara, uzun dönemli sonuçların neler olabileceğine önem vererek çalışırlar” (1J).

“Biz <Türkler> bir şeyi, bir problemi tecrübemize dayanarak çözüyoruz ve çabuk çözüyoruz, sonucu doğru veya yanlış. Onlar çabuk çözmez asla. Bir probleme, konuya ayırdıkları zaman 3-5 saat , 3-5 gün, artık ne kadar zamanda herkesin mutabakatı olursa, uzayabiliyor” (10T).

“Türk yöneticiler problemlerin analizinde bizim <Japonlar> kadar detaylara ve standartlara önem vermiyorlar. Daha az seçenek üzerinden, daha çabuk, daha sezgisel ve tecrübelerine dayalı hareket ediyorlar” (5J).

Bu açıklamalar, Japon yöneticilerinin prosedürlere, yazılı dokümanlara olan bağlılıklarına, Japon firmalarının biçimselleşme eğiliminin yüksekliğine işaret etmektedir. Biçimselleşme ise örgüt yapısının karar verme üzerindeki etkisi konusunda ele alındığı gibi, bilgi toplama ve karar alternatiflerinin eksiksiz bir analizinin yapılması eğilimine yol açarak, bilgi toplama, karar alternatiflerinin oluşturulması ve değerlendirilmesi aşamalarını yavaşlatılabilmekte ve karar verme sürecini rutin, kurallara bağlı davranış örüntülerine dönüştürerek, yöneticilerin esnek bir biçimde seçim yapma becerilerini köreltebilmektedir (Wally ve Baum, 1994).

3.2.1.4.2.4. Nitel Araştırmaya İlişkin Genel Değerlendirme

Yukarıda çözümlenen görüşlerin genel bir değerlendirmesini yapmak gerekirse, karar verme tarzı açısından Japon yöneticilerin geniş çaplı bilgi arayışında olduklarını, problemleri sistematik ve detaylı bir biçimde analiz ettiklerini, çok sayıda alternatif aradıklarını ve bir sonuca varmadan önce bu alternatiflerini titiz bir biçimde değerlendirdiklerini ifade edebiliriz. Japon yöneticiler gerçek olgular, sayısal veriler, standart ve prosedürleri temel dayanak kabul eder görünmektedirler. Bu nedenle Japon yöneticilerin akılcı bir analiz yönelimli oldukları, *iktisadi insan modeliyle* temsil edilen tümdengelimci bir karar modelini kullanmaya daha yakın oldukları söylenebilir. Diğer yandan görüşmelerden elde edilen bir başka çıkarım, Japon yöneticilerin aynı zamanda sürekli iyileştirme felsefeleri ile tutarlı olarak radikal kararlardan kaçındıkları ve adım adım karar vermeyi benimsedikleri, bilgi toplamada kıyaslama yöntemine yoğun olarak başvurdukları, statükoyu muhafaza etme eğilimi taşıdıklarıdır ki, bu bilgiler, Japon yöneticilerin karar tarzlarının *politik insan (adım adım karar verme) karar modeline* de uyum sağladığını göstermektedir.

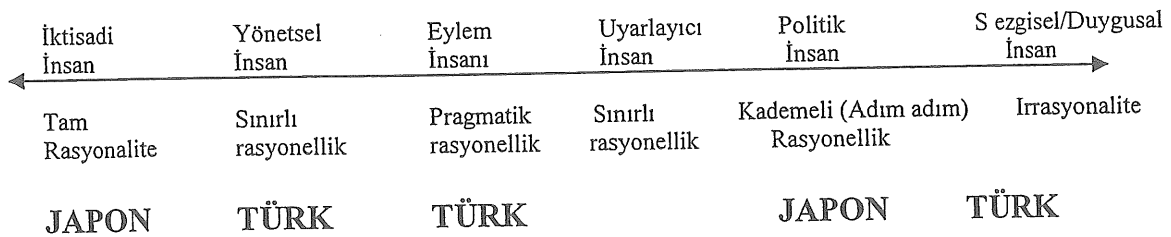
Türk yöneticilerinin karar verme tarzlarına ilişkin genel değerlendirmede, baskın olarak ortaya çıkan eğilimin sezgisellik ve duygusallık olduğu ve bu nedenle *sezgisel/duygusal insan karar modeline* yakın durdukları söylenebilir. Fakat Türk yöneticilerin ön plana çıkan bazı başka özellikleri de vardır. Türkler karar verirken rasyonel ilkelere göre hareket eden Japon yöneticilere göre daha az zaman harcamaktadırlar. Alternatiflerin belirlenmesi ve bilgi toplamada daha az zaman harcadıklarından, daha kısıtlı sayıda karar alternatifini göz önüne alır görünmektedirler. Ayrıca, mevcut problemleri geçmiş deneyimlerin ışığında değerlendirir görünmektedirler. Olayların pratik yanlarına daha vakıf, gerçekçi, pragmatik ve çalışabilir çözümler üretmeye daha eğilimli olduklarından mevcut araçlara uygun hedefler seçmek (optimize etmek değil tatmin etmek) yönelimlidirler denebilir. Dolayısıyla, Japonlarla karşılaştırıldığında Türklerin karar verme tarzları sınırlı rasyonelliği temsil eden "*yönetmel insan*" karar modeline de uymaktadır. Öte yandan Türk yöneticilerin eyleme geçmeyi ve uygulamayı karar sürecinin en önemli aşaması gördüğü ve eyleme gelene kadarki süreçte hızlı hareket ederken, uygulamada zaman harcama eğilimi gösterdiği daha önce belirtilmişti. Türk yöneticilerin, aynı zamanda, pragmatik bakış açısıyla çalışabilir çözümler üretmeye odaklandıkları da ulaşılan sonuçlardan biridir. Bu saptamalar Türk yöneticilerinin benimsedikleri karar modelinin pragmatik bir rasyonelliği temsil eden "*eylem insanı*" karar modeline uyumuna da işaret etmektedir. Eylem insanı modeli tezin kavramsal çerçevesinde

yer alan karar modelleri arasında yer almamıştır. Ancak görüşmelerin analizi, karar verme tarzı açısından Türk yöneticilerin karar tarzını tam olarak yansıtabilecek şekilde kavramsal çerçevenin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Pragmatik rasyonelliğe dayanan “eylem insanı” karar modeli Nils Brunsson (1982) tarafından geliştirilmiş olup, kararın bir son ürün olmadığını, kararın uygulanması aşamasının karardan bile önemli olabileceğini ifade etmektedir. Brunsson’a göre (1982), eyleme geçmeyi kolaylaştırıcı noktalar şunlardır;

- karar sürecinin başında seçilme şansı az veya ortalama olan alternatifleri elemek
- bir alternatife ilişkin pozitif ve ilk akla gelen sonuçları desteklemeye çalışmak
- sonuçlardan başlamak ve sonradan amaçları oluşturmak
- alternatifler ve amaçlar arasındaki ilişkileri yüzeysel incelemek

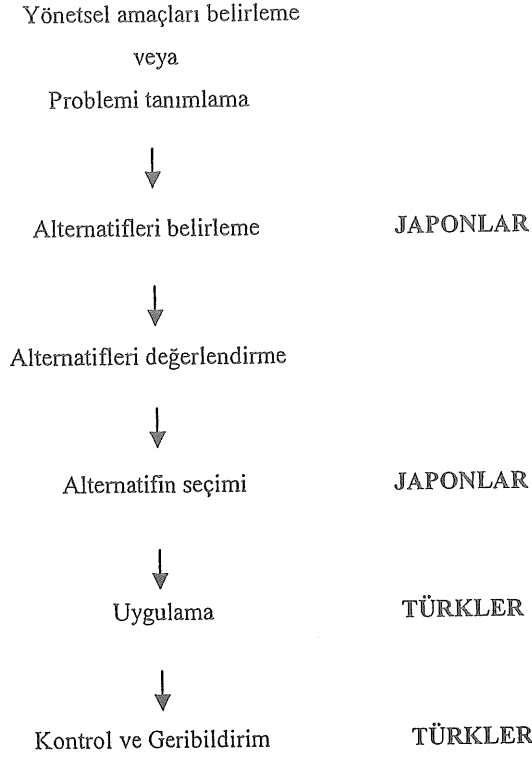
Bu modelde karar verme sürecinin alternatifin seçimi, faaliyete geçme ve uygulama aşamalarına odaklanılır.

Bu değerlendirmeleri karar modelleri çerçevesi üzerinde gösterecek olursak, Şekil 3.6.’da görülen sınıflandırmaya ulaşılır.



Şekil 3.6. Rasyonellik-irrasyonellik uzanımı, karar modelleri ve kültürel örüntüler

Karar verme süreci açısından değerlendirdiğimizde, Türk ve Japon yöneticilerin uygulamada en fazla önemsedikleri ve en fazla zaman harcadıkları aşamalara göre konumlandırılmaları Şekil 3.7.’de gösterilmiştir. Buna göre, Türk yöneticiler karar sürecinde uygulama ve kontrol aşamalarına, Japon yöneticiler ise karar alternatiflerinin geliştirilmesi ve seçim aşamalarına odaklanmaktadırlar.

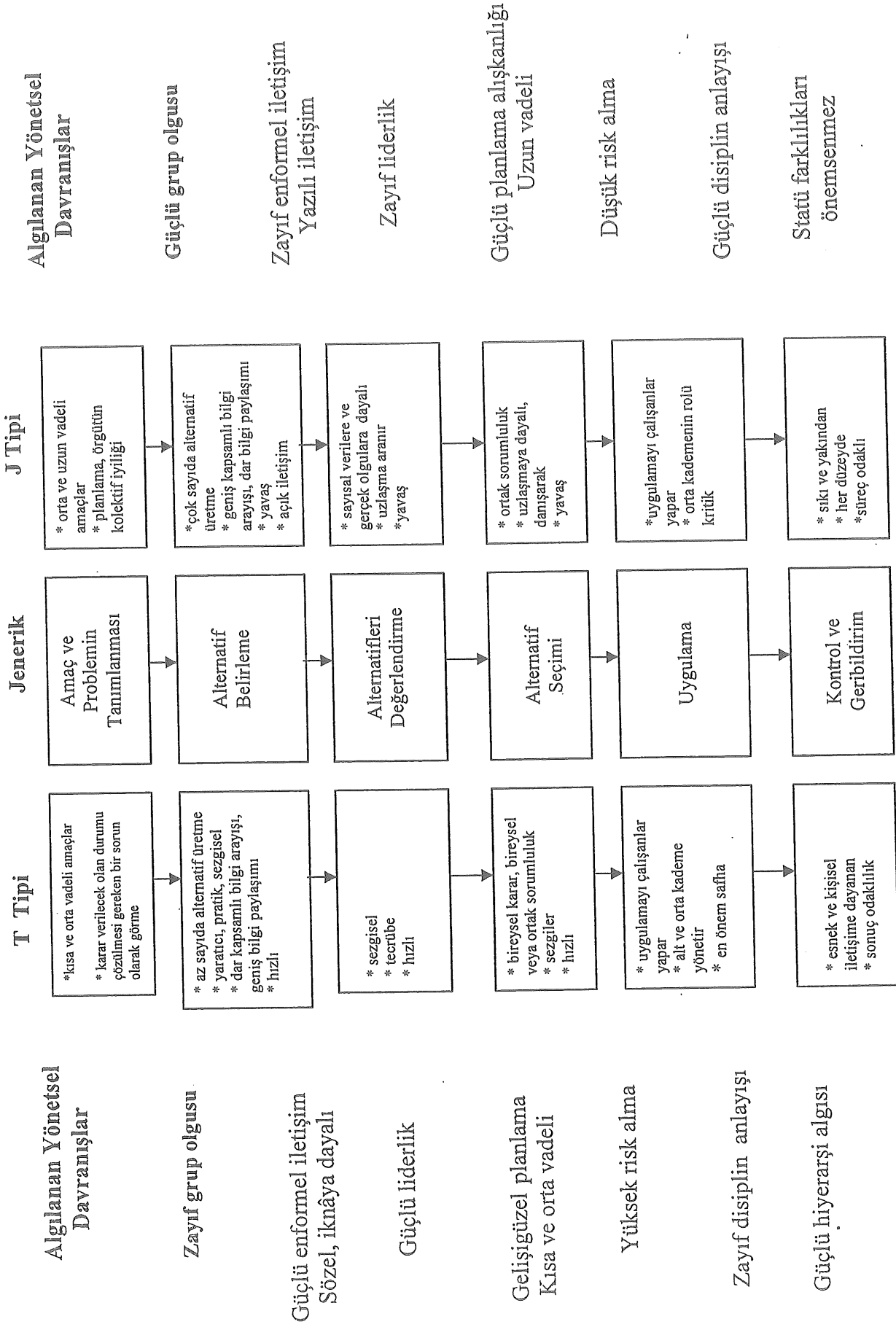


Şekil 3.7. Tipik karar verme süreci ve kültürel örüntüler

Karar verme sürecinde Türk ve Japon yöneticilerin nasıl davrandıklarına ilişkin, analizde öne çıkan ve yukarıda yöneticilerin doğrudan alıntılarıyla aktarılan karar tutumları ise jenerik, J tipi ve T tipi karar süreci kurgusunda Şekil 3.8.'de görülebilir. Buna göre, karar sürecinin ilk aşaması olan amaçların belirlenmesi ve problemlerin tanımlanması konusunda Türk yöneticiler kısa ve orta vadeli amaçlar belirlemek, karşılaşılan bir karar durumunu çözülecek bir sorun olarak algılamak ve eyleme geçmek yönünde davranmaktadırlar. Diğer yandan, Japon yöneticiler orta ve uzun vadeli amaçlarla çalışmayı tercih etmekte ve karar vermeyi bir planlama veya örgütün bir bütün olarak iyiliğini etkileyecek bir faktör olarak görmektedirler. Karar sürecinin ikinci aşaması olan karar alternatiflerinin geliştirilmesi veya bilgi toplama aşamasında Türk yöneticiler sezgileriyle davranmaya yatkınlıkları nedeniyle hızlı, Japonlarla karşılaştırıldığında daha kısıtlı bir bilgi havuzuyla çalışan ancak elde ettikleri bilgiyi geniş bir yönetici grubuyla paylaşan bir tutum sergilemektedirler. Japon yöneticiler ise geniş çaplı bilgi arayan, aynı zamanda açık iletişime de olanak tanıyan, çok sayıda alternatif üretme eğilimi taşıyan ve bu nedenle de yavaş hareket eden bir tutum içerisinde görünmektedirler. Karar sürecinin alternatiflerin değerlendirilmesi aşamasında Türk yöneticiler sezgisel, tecrübeye dayalı ve hızlı olma özellikleri ile tanımlanmaktadırlar. Japon yöneticiler ise alternatiflerin değerlendirilmesinde de akılcı, sayısal veri ve gerçek olgulardan ödün vermeyen,

değerlendirmede de uzlaşma arayan, bu nedenle de süreçteki hızı yavaş olarak nitelenebilecek bir tutum göstermektedirler. Karar sürecinin bir sonraki aşaması kararın verildiği, seçim aşamasıdır. Bu aşamada Türk yöneticilerin yine sezgilerine dayalı, verilecek kararın sorumluluğunu almaktan kaçınmayan ve hızlı olabilen bir tutum sergiledikleri görülmektedir. Japon yöneticilerin ise bu aşamada diğerlerine danışarak, uzlaşma arayarak, ortak sorumluluk beklentisiyle ve yavaş hareket ettikleri belirlenmiştir. Karar sürecinde bir sonraki aşama **uygulama** aşamasıdır. Uygulama aşamasının Türk yöneticilerin en önemli buldukları ve en fazla zaman harcadıkları aşama olduğu belirlenmiştir. Uygulamanın çalışanlarca yürütüldüğü, alt ve orta kademe tarafından yönetildiği tespit edilmektedir. Japon yöneticiler de uygulamanın çalışanlarca yürütüldüğünü belirtmişlerdir. Uygulamanın yönetilmesinde kritik görevlerden birinin ise orta kademe yöneticilerde olduğu genel kanıdır. Karar sürecindeki son aşama **kontrol ve geribildirim** aşamasıdır. Bu aşamada Türk yöneticilerin esnek ve kişisel iletişime dayanan, sonuç odaklı, diğer taraftan Japon yöneticilerin ise organizasyonun her düzeyinde sıkı ve yakından ve süreç odaklı bir kontrol tutumu sergiledikleri görülmektedir.

Veri analizinde belirtildiği gibi, görüşmeler sırasında Türk ve Japon yöneticilerden, karar verme ile dolaylı olarak ilgili olan grup çalışması, risk alma, liderlik, örgütlenme, planlama ve doğrudan ilgili karar verme/problem çözme temaları bakımından birbirlerinin davranışlarını karşılaştırmaları istenmiştir. Bu karşılaştırmalar sonucu ortaya çıkan davranış örüntüleri Şekil 3.8.'den de görülebileceği gibi yöneticilerin karar sürecindeki tutumlarını genel bir yönetsel davranış perspektifine oturtmayı kolaylaştırmıştır.



Şekil 3.8. T ve J Tipi Karar Süreci ve İlgili Yönetsel Davranışlar

3.2.2. Araştırma II (Nicel Araştırma)

3.2.2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, toplumsal kültürün yöneticilerin karar verme davranışına nasıl yansıdığını incelemektir. Bu ana çerçeve içerisinde, Türk ve Japon yöneticilerinin toplumsal kültürel yönelimleri ve bu yönelimlerin karar verme davranışına olan etkisi ortaya koyulmaya çalışılacaktır.

Dolayısıyla araştırmada yapılmak istenen, Türk ve Japon yöneticilerin karar verme ve kültürel yönelimleri arasında fark olup olmadığını görmektir. İki yönetici grubunun karar davranışına ilişkin ve kültürel yönelimlerinin ilişkililiği genel bulgular çerçevesinde yorumlanmaya çalışılacaktır.

3.2.2.2. Çalışmanın Sınırlılığı ve Varsayımları

Çalışma otomotiv ve otomotiv yan sanayi ile sınırlı olduğundan, elde edilen sonuçlar bu sektörlerde faaliyet gösteren katılımcıların özelliklerini yansıtmaktadır. Araştırmanın tüm yöneticilere genellenebilmesi için farklı sektörlerde daha geniş çaplı örneklem grupları üzerinde uygulanması gerekmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin veri toplama aracı olarak kullanılan ankete verdikleri cevapların gerçek durumu yansıttığı varsayılmaktadır.

3.2.2.3. Örneklem ve Uygulama

Araştırma I ile tutarlılık sağlanması bakımından Araştırma II’de de otomotiv ve otomotiv yan sanayii firmalarında görev yapan yöneticiler hedef kitleyi oluşturmuştur. Bu nedenle kullanılan örnekleme yöntemi “amaçlı örnekleme”dir. Çalışmanın örneklemi Türkiye ve Japonya’da otomotiv ve otomotiv yan sanayii sektöründe görev yapan Türk ve Japon, orta ve üst düzey yöneticilerdir. Çalışmada Türkiye’den 80 yöneticiye ulaşılmış, ancak soru formlarındaki eksiklikler veya fazladan cevaplandırmalar nedeniyle 9 kişinin cevapları analiz dışı bırakılmıştır. Japonya’da ulaşılan yönetici sayısı ise 73’tür. Benzer nedenlerle üç anket analiz dışı bırakılmıştır. Her iki ülkeden toplam 141 cevaplayıcıya ulaşılmıştır.

Anketin Türkiye uygulaması için Türkçe anket (EK 5) internet temelli hale getirilmiş, cevaplayıcıların anketi internet üzerinden doldurmaları sağlanmıştır. Hazırlanan bu anketin internet adresi OSD'ne (Otomotiv Sanayicileri Derneği) üye firmaların insan kaynakları müdürlerine, orta ve üst yöneticilere ulaştırılmak üzere ve TAYSAD'a (Taşıt Araçları Yan Sanayi Derneği) üye firmaların üst ve orta kademe yöneticilerine doğrudan e-posta yoluyla gönderilmiş ve anketi doldurmaları rica edilmiştir.

Çalışmanın Japonya'daki uygulaması için hazırlanan anket, özellikle sosyal bilim konularında uzmanlaşmış bir Japon profesyonel çevirmen tarafından Japonca'ya çevrilmiştir. Hemen ardından anketin Japonca çevirisi (EK-6), Japon dili ve örgütsel davranış konularında uzman iki akademik eğitimci tarafından anlam eşitliği, kelime hataları ve ifadelerin açıklığı açısından gözden geçirilmiş, öngörülen bazı değişiklikler sonrasında kullanılmıştır. Japonya'da otomotiv ve otomotiv yan sanayi firmalarına anketler, Japon Otomobil İmalatçıları Derneği (JAMA) ve Japon Otomobil Parçaları Endüstrisi Derneği (JAPIA) aracılığıyla ekli dosya halinde gönderilmiştir.

3.2.2.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır:

İlk bölümde katılımcılara “yaş”, “cinsiyet”, “eğitim düzeyi” ve “firmadaki pozisyonlar”ını içeren demografik sorular yöneltilmiştir. Diğer iki bölüm ise aşağıda detaylı biçimde açıklanacak olup, karar verme soru formu ve Hofstede'nin kültürel değerler anketini içermektedir.

Anketin ikinci bölümünde karar verme davranışını belirleyen 33 ifadeden oluşan soru formu yer almaktadır. Bu soru formu ilgili yazında farklı araştırmacılar tarafından (Kuzgun, 1993; Şahin vd., 1993; Tuinstra, vd., 2000; Mann vd., 1998; Güçray, 1995) kullanılan ölçeklerden yararlanılarak geliştirilmiştir. Cevaplayıcılar her bir ifadeye ne ölçüde katılıp katılmadıklarını 7'li Likert tipi ölçek kullanarak belirtmişlerdir (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=çoğunlukla katılmıyorum, 3=kısmen katılmıyorum, 4=kararsızım, 5=kısmen katılıyorum, 6=çoğunlukla katılıyorum, 7=kesinlikle katılıyorum).

Karar verme davranışı soru formu beş boyuttan oluşmuştur. Bunlar; rasyonel karar verme, sezgisel karar verme, adım adım karar verme, bağımlı karar verme ve risk alma boyutlarıdır. Rasyonel karar verme 4 ifadeden (“karar alternatifleri hakkında detaylı bilgi toplamadan karar verdiğim görülmemiştir” gibi), sezgisel karar verme 6 ifadeden (“insanın içinden gelen sesin onu doğruya götüreceğine inanırım” gibi), adım adım karar verme 4 ifadeden (“karar vermeyi kademeli bir değişim süreci olarak görürüm” gibi), bağımlı(grup) karar verme 6 ifadeden (“karar verirken astlara danışmak her zaman gerekli değildir” gibi) ve risk alma 4 ifadeden (“karar verirken hata yapma düşüncesi beni tedirgin eder” gibi) oluşmuştur. Benzer ifadelerin yakınlığından kaynaklanan cevaplandırma ön eğilimini azaltmak için ifadeler soru formuna tesadüfi olarak dağıtılmıştır. Değerlendirme sırasında karşıt ifadelerin kodu tersine çevrilmiştir.

Anketin üçüncü bölümü ise **kültürel değer yönelimlerini** ölçen soru formunu içermektedir. Bu bölümde *Hofstede'nin Kültürel Değerler Anketinin (KDA) 1994 modülü*¹ iki grubun kültürel değer yönelimlerini ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Hofstede'nin soru formunda bireycilik, güç mesafesi, belirsizliğe tolerans, erillik ve uzun vadeli olma ile ilgili 20 ifade yer almaktadır.

Güç Mesafesi: Kültürel değerler anketinin 1994 modülünde güç mesafesi dört ifadeli bir ölçek ile ölçülmektedir. Öncelikle cevaplayıcıların sahip olmak istedikleri ideal bir işi düşünmeleri istenerek, “yöneticinizle iyi bir ilişki içinde olmayı sağlaması” (soru 3), ve “yöneticinizin aldığı kararlarda size danıştığı bir iş olması” (soru 6) ifadeleri, “çok önemli” ile “çok az önemli veya önemsiz” arasında değişen 5’li cevap skalasında cevaplanmıştır. Güç mesafesinin üçüncü ifadesi, “sizin deneyimimize göre çalışanlar amirleriyle olan anlaşmazlıklarını ifade etmekten ne sıklıkla çekinirler?” (soru 14) ifadesi, “çok nadir” ile “çok sık” arasında değişen 5’li cevap skalasında cevaplandırılmıştır. Son olarak, cevaplayıcılardan “bazı çalışanların iki yöneticiye birden bağlı olduğu organizasyon yapılarından ne pahasına olsun kaçınılmalıdır” (soru 17) ifadesine katılıp katılmadıkları,

¹ Hofstede'nin Değer Anketi 1994 modülüne www.feweb.uvt.nl/center/hofstede/manual.html adresinden ulaşılabilir.

“kesinlikle katılıyorum” ile “kesinlikle katılmıyorum” arasında değişen 5’li cevap skalasında belirtmeleri istenmiştir.

Hofstede’nin 1994 modülünün güç mesafesi indeks formülü, ülkelerin güç mesafesi puanlarının hesaplanmasında kullanılmıştır. Buna göre;

$$\text{Güç mesafesi formülü} = -35i(03) + i(06) + 25i(14) - 20i(17)$$

Bu formülde i(03), i(06), i(14) ve i(17) soru 3, soru 6, soru 14 ve soru 17’nin ortalama puanlarını ifade etmektedir. Diğer tüm boyutların formülleri için de aynı değerlendirme geçerlidir. İndeks, 0 (düşük güç mesafesi) ve 100 (yüksek güç mesafesi) arasında bir değer üretmektedir.

Bireycilik: Bireycilik karşısında toplulukçuluk boyutu için niteliğinin önemini tasvir eden dört ifade ile ölçülmüştür. Katılımcılardan sahip olmak istedikleri ideal bir işi düşünmeleri istenerek, bireycilik ve toplulukçuluğu temsil eden ifadeleri ne kadar önemli bulduklarını “çok önemli” den “çok az önemli veya önemsiz” e uzanan 5’li skalada belirtmeleri istenmiştir. Bu dört ifadeden ikisi bireyciliği ölçmek üzere kullanılmıştır. Bunlar; “*kişisel veya aile yaşamı için yeterli zaman ayırabileceğim bir iş olması*” ve “*kişisel başarı duygusunu tadabileceğim rekabetçi görevleri içeren bir iş olması*” ifadeleridir. Diğer iki ifade ise toplulukçuluk eğilimini temsil etmektedir. Bunlar; “*fiziksel çalışma koşullarının iyi olması (yeterli havalandırma ve aydınlatma, yeterli çalışma alanı)*” ve “*iş güvencesi sağlaması*” ifadeleridir.

Kültürlerin bireycilik-toplulukçuluk indeksini hesaplamak için Hofstede’nin (1994) bu boyut için kullandığı formül benimsenmiştir. Buna göre;

$$\text{Bireycilik indeksi formülü} = -50i(01) - 30i(02) + 20i(04) - 25i(08) + 130$$

Bireycilik indeksi, 0 (yüksek toplulukçuluk) ve 100 (yüksek bireycilik) arasında bir değer üretmektedir.

Belirsizlikten Kaçınma: KDA 1994'de belirsizlikten kaçınma boyutu dört ifadeli bir ölçekle ölçülmüştür. Bunlar; “*çalışanların işleriyle ilgili sorularına kesin/net cevaplar vermeksizin de iyi bir yönetici olunabilir*” (soru 16), “*çalışanlar arasındaki rekabet çoğunlukla yarardan çok zarar getirir*” (soru 18), “*bir şirketin veya organizasyonun kuralları, şirketin çıkarına olacağı düşünülse bile ihlâl edilmemelidir*” (soru 19) ifadeleri ve “*kendinizi işyerinde ne sıklıkla sinirli ya da gergin hissedersiniz*” (soru 13) sorusuna verilecek cevaptan oluşmaktadır. Katılımcıların, ilk üç ifadeyi “kesinlikle katılıyorum” ile “kesinlikle katılmıyorum” arasından değişen 5’li cevap skalasında, dördüncü ifadeye ise “hiçbir zaman” ile “her zaman” arasında değişen 5’li cevap skalasında cevaplamaları istenmiştir.

Kültürlerin belirsizlikten kaçınma indeksini hesaplamak için Hofstede’nin (1994) bu boyut için kullandığı formül benimsenmiştir. Buna göre;

$$\text{Belirsizlikten kaçınma indeksi formülü} = +25i(13) + 20i(16) - 50i(18) - 15i(19) + 120$$

Belirsizlikten kaçınma indeksi, 0 (düşük belirsizlikten kaçınma) ve 100 (yüksek belirsizlikten kaçınma) arasında bir değer üretmektedir.

Erillik: Bireycilik-toplulukçuluk boyutunda olduğu gibi erillik-dişillik boyutu da dört “iş amacına” atfedilen önemle ilişkilidir. “*kariyerde ilerlemenin*” ve “*hata algısının*” önemi erilliği, “*işbirliği*” ve “*kişiler arası güvenin*” önemi dişil nitelikleri temsil etmektedir. Erillik kutubu için iki ifade (soru 7 ve soru 20), ideal işin “*ilerleme olanağı sağlaması*” ve “*insanların yaşamlarındaki başarısızlıklar genellikle kendi hatalarından kaynaklanır*” iken, dişillik boyutunu ölçen diğer ifadeler ideal işin, “*birbirleriyle uyumlu çalışan kişilerin birarada bulunduğu bir iş olması*” ve “*pek çok insan güveniliridir*” şeklindedir.

Diğer boyutlarda olduğu gibi bu boyutta da Hofstede’nin (1994) bu boyut için kullandığı formül benimsenmiştir. Buna göre;

$$\text{Erillik indeksi formülü: } +60i(05) - 20i(07) + 20i(15) - 70i(20) + 100$$

Erillik indeksi, 0 (güçlü dişillik) ve 100 (güçlü erillik) arasında bir değer üretmektedir.

Uzun vadeliilik yönelimi: Chinese Culture Connection grubu tarafından Çin kültür değerlerinden esinlenerek oluşturulan ve Hofstede'nin de kullandığı KDA 94'ün "uzun vadeliilik" boyutu iki ifade ile ölçülmüştür. Katılımcılara belirtilen ifadelerin özel yaşamlarında ne derece önemli olduğu sorulmuş ve cevaplarını "çok önemli" den "çok az önemli veya önemsiz" e uzanan 5'li skalada belirtmeleri istenmiştir. Uzun vadeliilik yönelimini temsil eden ifadeler "*tasarruf etme*" ve "*geleneklere saygı*" ifadeleridir.

Hofstede'den uyarlanan uzun dönemlilik indeksinin formülü şöyledir:

Uzun vadeliilik indeksi formülü: $-20i(10)+20i(12)+40$ (1999 düzeltilmiş versiyonu).

Uzun vadeliilik indeksi, 0 (çok kısa vadeliilik) ve 100 (çok uzun vadeliilik) arasında bir değer üretmektedir.

Soru formununun 9. ve 11. sorularını araştırmacılar, büyük ölçekli araştırma sonuçlarına dayanarak formülden çıkarmışlardır. Bu soruların yerine yeni soruların şu anda geliştirilme sürecinde olduğu belirtilmektedir (Hofstede Center).

3.2.2.5. Analiz Yöntemi

Anketlerden elde edilen verilerin analizinde Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS 10.0) programından yararlanılmıştır. Verilerin analizinde katılımcıların her iki soru formunda alt ölçeklere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları hesaplanmış ve istatistiksel değerlendirmeler bu ortalamalar üzerinden yapılmıştır.

Analizde öncelikle katılımcıların demografik sorulara verdikleri cevapların frekansları alınarak demografik özellikleri belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan karar verme davranışı ve kültürel değerler soru formlarındaki alt ölçekler bakımından Türk ve Japon yöneticiler arasında karşılaştırma yapmak için bağımsız t testi kullanılmıştır.

Araştırmada yer alan ölçeklerin güvenilirliği iç tutarlılık yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmiştir. İç tutarlılık, ölçek içerisindeki ifadelerin homojenliğini ifade etmektedir (DeVellis, 2003, s.27). Bir bütün olarak ölçek ve alt ölçek ifadelerinin yüksek düzeyde iç tutarlılık göstermeleri beklenir. İç tutarlılık en yaygın olarak Cronbach's Alfa güvenilirlik

katsayısıyla belirlenmektedir (DeVellis, 2003, s.28). Cronbach's Alfa, korelasyon katsayısı olarak yorumlanacağı için alabileceği değerler 0 ile 1 arasında değişmektedir. Bu çalışmada da güvenilirlik, iç tutarlılık yaklaşımı ile değerlendirilmiştir. Saha çalışmasından sonraki analizlerde karar verme ölçeğinin güvenilirliğinin yeterli yükseklikte olmadığı görüldüğünden, ölçeğin güvenilirliğini düşürdüğü belirlenen toplam 6 ifade değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bu işlem sonrasında ölçeğin Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı 0.70 bulunmuştur. Yazında %50-60 arasında değişen alfa değerlerinin, bu tür betimleyici ya da alanında ilk defa yapılan keşfedici nitelikli çalışmalarda kabul edilebilir bir değer olarak kullanılabilmesi ifade edilmektedir (Nunnally, 1978). Karar verme ölçeğindeki alt ölçeklerin (rasyonel, sınırlı rasyonel, sezgisel, karma tarama, bağımlı ve risk alma) güvenilirlik değerleri sırasıyla 0.74, 0.50, 0.85, 0.60, 0.85 ve 0.60'dir. Kültürel değer yönelimleri anketi bütün olarak güvenilirlik analizine tutulduğunda α değeri 0.82 olarak bulunmuştur.

3.2.2.6. Bulgular

3.2.2.6.1. Türk ve Japon Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Araştırmada Türkiye'den 71, Japonya'dan ise 70 katılımcının kullanılabilir anketi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet, yaş ve eğitim düzeylerine ilişkin bilgileri Tablo 3.4.'de karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Türk ve Japon Yöneticilere Ait Demografik Özellikler

Değişkenler		Frekans		Yüzde (%)	
		Türk	Japon	Türk	Japon
Cinsiyet	Kadın	11	2	84	15
	Erkek	60	68	97	3
Yaş	25-35 YAŞ	16	24	22	34
	36-45 YAŞ	33	30	46	42
	46-55 YAŞ	14	14	19	20
	56+ YAŞ	8	2	11	2
Eğitim durumu	Lise	1	1		
	Lisans	50	62	70	88
	Y.Lisans	17	7	23	10
	Doktora	3	-	4	

Tablodan da görülebileceği gibi, araştırmaya katılan Türk yöneticilerin % 84'ü erkek, % 15'i kadındır. Japon yöneticilerin ise % 97'si erkek, sadece % 3'ü kadındır. Bu demografik özellikler Araştırma I'nin katılımcılarının cinsiyet dağılımıyla tutarlıdır. Araştırma I'de de ifade edildiği gibi sektöre özgü koşullar (mühendislik eğitimi gerekliliği, uzun çalışma saatleri

vb.) otomotiv sektöründeki kadın sayısını kısıtlı tutabilmektedir. Japonya açısından ise sektörel koşulların yanı sıra güçlü erilik eğilimi nedeniyle kadınların yöneticilik pozisyonlarına gelmesi mümkün olamamaktadır (Herbig ve Jacobs, 1998).

Katılımcıların çoğunluğunun 36-45 yaş grubu içerisinde olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi bakımından ise genel olarak yöneticilerin çoğunluğunun (% 70 Türk, % 88 Japon) lisans eğitimi aldığı söylenebilir. Türk yöneticiler arasında doktora yapan 3 kişi bulunmaktadır. Ankette sorulan demografik sorular arasında buldukları firmadaki mevcut pozisyonlarının ne olduğu sorusu da yer almıştır. Ancak Japon firmalarındaki pozisyon adları ve kapsamları farklılık gösterdiğinden sınıflandırma ve karşılaştırma yapmak mümkün olmamıştır.

3.2.2.6.2. Türk ve Japon Yöneticilerin Karar Verme Tarzlarının Karşılaştırılması

Türk ve Japon yöneticilerin karar verme tarzlarının karşılaştırılabilmesi için alt ölçeklere verdikleri cevapların ortalamaları alınmıştır. Ortalamalar arasında görülen farkın anlamlılığının testi için % 95 güvenilirlik düzeyinde t testi kullanılmıştır. Analizin sonuçları Tablo 3.5.'de görülmektedir.

Tablo 3.5. Türk ve Japon yöneticilerin karar verme davranışlarına ilişkin t testi

	ORTALAMA		ORTALAMALAR ARASI FARK	T DEĞERİ	P
	TÜRK	JAPON			
KARMA TARAMA	4,957	4,828	0,129	0,619	0,537
RASYONEL	3,887	5,661	-1,774	-11,302	0,000*
BAĞIMLI	3,126	5,290	-2,163	-17,983	0,000*
SEZGİSEL	5,233	2,645	2,588	26,619	0,000*
RİSK ALMA	4,943	3,621	1,322	9,425	0,000*
KİSMİ RASYONALİTE	4,790	4,104	0,686	-5,191	0,000*

* p < .05

Yapılan t testine göre yöneticilerin uyrukları bakımından karma tarama modeli alt ölçeğine verilen cevaplarda farklılık yoktur, diğer alt ölçeklere verilen cevaplarda farklılık vardır.

3.2.2.6.3, Türk ve Japon Yöneticilerin Hofstede'nin Toplumsal Değer Boyutları Açısından Karşılaştırılması

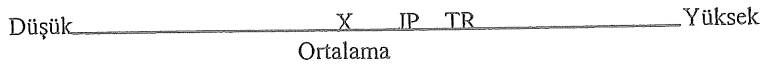
Araştırmaya katılan yöneticilerin kültürel değer yönelimlerinin karşılaştırılabilmesi Hofstede'nin Kültürel Değer Yönelimleri anketinin ele alındığı bölümde açıklanan değerlendirme formülasyonları yoluyla ülkelere ait değerler belirlenmiştir. Analizin sonuçları Tablo 3.6.'da görülmektedir.

Tablo 3.6. Türk ve Japon yöneticilerinin kültürel değer yönelimleri

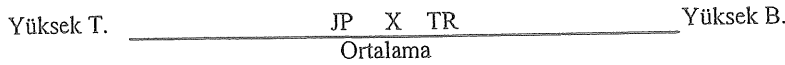
BOYUTLAR	TÜRK	JAPON	DEĞERLEME
Güç mesafesi	65	58	0 – 100 (düşük-yüksek)
Bireycilik/Toplulukçuluk	55	45	0 - 100 (yüksek toplulukçuluk - yüksek bireycilik)
Belirsizlikten kaçınma	70	89	0 – 100 (düşük belirsizlikten kaçınma - yüksek belirsizlikten kaçınma)
Erillik/dişillik	40	90	0 - 100 (güçlü dişillik) - (güçlü erillik)
Uzun vadeliilik	60	85	0 – 100 (çok kısa dönemlilik) – (çok uzun dönemlilik)

Türk ve Japon yöneticilerin kültürel boyutlardan aldıkları puanlar incelendiğinde güç mesafesi açısından Türk yöneticilerin daha yüksek, bireycilik/toplulukçuluk boyutu açısından Türk yöneticilerin bireycilik yönünde daha yüksek, belirsizlikten kaçınma boyutu bakımından Japonların daha yüksek, erillik/dişillik boyutu açısından Japon yöneticilerin erillik yönünde daha yüksek, uzun vadeliilik boyutu açısından ise Japon yöneticilerin uzun dönemlilik yönünde daha yüksek puanlar aldığı görülmektedir. Bu ortalamaların ve arasındaki farkın daha açık görülebilmesi için Şekil 3.9.'da ortalama ve her iki ülkenin ortalamaya göre konumu gösterilmiştir.

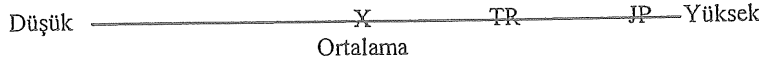
Güç mesafesi



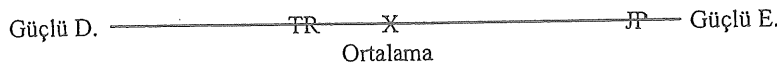
Bireycilik/Toplulukçuluk



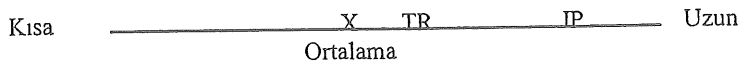
Belirsizlikten Kaçınma



Erillik/Dişillik



Uzun Vadelilik



Şekil 3.9. İki kültürün değer yönelimlerinin şema üzerinde gösterimi

Not: Tablodaki ülke kısaltmalarına göre; TR: Türkiye, JP: Japonya'yı ifade etmektedir. X ise uzanımın ortalama noktasını göstermektedir.

İki ülke yöneticilerinin kültürel boyutlardan aldıkları ortalama puanlar arasında görülen farklılıkların anlamlı olup olmadığı t testiyle ölçülmüştür. Analizin sonuçları Tablo 3.7.'da görülebilir.

Tablo 3.7. Türk ve Japon yöneticilerin kültürel değer yönelimlerine ilişkin t testi

	ORTALAMA		ORTALAMALAR ARASI FARK	T DEĞERİ	P
	TÜRK	JAPON			
Bireycilik	3,546	3,538	0,007	0,069	0,945
Güç Mesafesi	3,502	3,414	0,088	0,746	0,457
Erillik	2,798	3,373	-0,575	-4,785	0,000*
Uzun Vadelilik	3,538	3,796	-0,257	-2,499	0,014*
Belirsizlikten Kaçınma	3,595	4,032	-0,437	-3,277	0,001*

* p < .05

Tabloya göre, yöneticilerin bireycilik ve güç mesafesi boyutları açısından ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Erillik, uzun vadelilik ve belirsizlikten kaçınma boyutları açısından iki grup arasında fark vardır.

3.2.2.6.4. Nicel Araştırmaya İlişkin Genel Değerlendirme

Yöneticilerin karar verme tarzlarının karşılaştırılmasında karma tarama karar modeli dışındaki karar modelleri açısından iki grup arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farklılıklar; Japon yöneticilerin rasyonel karar modeline, Türk yöneticilerin ise sezgisel ve kısmi rasyonalite karar modellerine eğilimlerine işaret etmektedir. Risk alma bakımından Türklerin, bağımlı yani grup halinde karar verme bakımından Japonların eğilimi yüksek çıkmıştır. Bu alınan sonuçlar nitel araştırmanın sonuçları ile tutarlılık göstermektedir.

Diğer yandan kültürel değer yönelimleri açısından bakıldığında, iki grup arasındaki farklılıklar ve Türkiye ve Japonya özelindeki kültürel yönelimler şöyle açıklanabilir:

Güç mesafesi boyutunda Türk yöneticilerin aldıkları puan (65), ortalamanın üzerinde olup yüksek güç mesafesinin varlığına işaret etmektedir. Bu sonuç genel olarak Hofstede'nin çalışmasına dayanarak kültürel analiz yapan çalışmalarda sonuçlarla tutarlıdır. Japon yöneticilere ilişkin güç mesafesi göstergesi ise 58'dir. Bu puan da ortalamanın üzerinde olup, yüksek güç mesafesine işaret etmektedir. İki grubun güç mesafesi açısından aralarında fark olmadığı görülmektedir.

0'dan (toplulukçuluk) 100'e (bireycilik) uzanan bireycilik/toplulukçuluk ölçeğinde, Türk yöneticilerin aldığı değer 55 bulunmuştur. Bu değer ortalamanın bir parça üzerindedir ve bireyciliğe doğru bir eğilimi göstermektedir. Daha önce yapılan çalışmalarda (Hofstede, 1984; Erdem, 1996; Sargut, 2001) Türk toplumu için toplulukçuluk eğiliminin yüksek oluşu vurgulansa da, alınan bu sonuç, tezin kuramsal bölümlerinde de ifade edildiği gibi (s.93) Batılı değerlerin benimsenmesi sürecinde toplulukçuluktan bireyciliğe doğru giden eğilimize işaret sayılabilir. Bireycilik/toplulukçuluk boyutunda Japon yöneticilerin aldığı değer 45'dir. Bu değer Japon yöneticilerin yüksek toplulukçuluk eğilimlerine işaret etmektedir. Türk ve Japon yöneticiler için bireycilik/toplulukçuluk boyutu açısından ortalamalar arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır.

Belirsizlikten kaçınma boyutunda Türk yöneticilerin aldığı değer 70'dir. Bu değer Türk yöneticilerin belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek oluşuna işaret etmektedir. Bu saptama daha önceki çalışmaların (Wasti, 1995) bulgularıyla tutarlıdır. Japon yöneticilerin bu boyut açısından almış oldukları puan (89), Türk yöneticilerden daha yüksek bir belirsizlikten

kaçınma eğilimi sergilediklerine işaret etmektedir. Nitekim yapılan t testi ortalamalar arası fark olduğunu göstermektedir.

Erillik/dişillik boyutu açısından Türk yöneticiler dişillik (40) yönünde eğilim gösterirken, Japon yöneticilerin ilgili yazında çok sık vurgulandığı gibi güçlü bir erillik eğilimi (90) gösterdikleri belirlenmiştir. İki grubun bu boyut açısından aralarında fark olduğu da çok açık bir biçimde tespit edilmiştir.

Uzun vadeli boyutu açısından incelendiğinde Türk yöneticilerin aldıkları puan (60), ortalamanın biraz üstünde olsa da, bu sonuç güçlü bir uzun vadeli olmayı ifade etmemektedir. Japon yöneticilerin aldıkları puan (85) ise bu grubun, güçlü bir uzun vadeli yönelim sergilediklerini göstermektedir. Nitekim ortalama testi de iki grup arasında bu boyut açısından fark olduğunu desteklemektedir.

Bundan sonraki bölümde Araştırma II'den elde edilen bulgular, Araştırma I'in sonuçları ile karşılaştırmalı bir şekilde tezin araştırma soruları çerçevesinde değerlendirilecektir.

3.2.Araştırma Sonuçlarının Kuramsal ve Yöntem Açısından Genel Değerlendirilmesi

Bu çalışmada yönetsel faaliyetlerin temelini teşkil eden hatta zaman zaman yönetim faaliyetinin bütününe ifade eden karar verme davranışı, Türk ve Japon yöneticiler açısından karşılaştırılarak iki farklı araştırma yöntemiyle analiz edilmiştir. Görüşme yöntemi kullanılan ilk çalışmanın 30 saate yakın süren görüşme notları içerik analiziyle çözümlenerek değerlendirilmiştir. Buna göre araştırmanın temel sorusu olan iki farklı kültüre mensup yönetici grupları arasında karar verme tarzı açısından önemli farklılıklar bulunmuştur. Önceki bölümlerde ayrıntılı olarak belirtilen farklılıklar özetle, Türk yöneticilerin sezgisel/duygusal, sınırlı rasyonel ve eyleme dönük karar verme; Japon yöneticilerin ise rasyonel ve adım adım karar verme tarzlarına sahip oldukları görülmektedir. Bu temel karar verme tarzlarının altında ise çok farklı yönetsel zihniyetler, tutumlar ve davranışlar yatmaktadır.

Nitel çalışmanın (Araştırma I) sonuçlarına göre karar verme tarzları ile ilgili yöneticiler tarafından yapılan tüm açıklamalarda, iki grubun düşünüş tarzlarında ve benimsedikleri davranış örüntülerinde kültürel farklılıkların rolü olduğu savı desteklenmiştir. Yine bu

sonuçlar, farklı kültürlerden gelen grupların ortak çalışmalarda kısmen bir etkileşim içinde olduklarını da göstermektedir. Ancak bu etkileşimin sınırlı olmasının nedeni, yine görüşmecilerin ifadelerinde yer almıştır. Zira, iki farklı grup yöneticinin önemli bir kısmı karşı grubun karar verme tarzları ve yönetsel davranışlarına ilişkin görüşlerini açıklarken, farklılıkları nötr anlamda bir "farklılık" değil, daha çok "eleştirilecek" bir durum olarak ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, bu çalışmanın en önemli sonuçlarından birinin de farklı kültürlerin birbirlerini anlama ve algılamasında, ortak çalışma gerekliliği kabul edilse bile problemler yaşanabildiğini göstermesi ve bir noktada uzlaşmayı gerektiren ortak davranış kodlarının oluşturulmasındaki zorluğa dikkat çekmesi olduğu söylenebilir.

İkinci olarak vurgulanması gereken, nicel çalışmanın (Araştırma II) karar verme tarzları ile ilgili bulgularının, iki grup arasında fark olduğu tespitini desteklemesidir. Araştırma II'nin kültürel yönelimlere ilişkin bulguları ise araştırmada kullanılan kültürel modelin belirsizlikten kaçınma, erillik ve uzun vadeli boyutları açısından iki grubun farklılık gösterdiği yönündedir. Ancak güç mesafesi ve bireycilik boyutlarında iki grup arasında istatistiksel fark bulunamamıştır. Oysa Araştırma I'nin sonuçlarına göre, iki grubun güç mesafesini algılama ve grup olarak çalışma davranışı bakımından önemli farklılıklar vardır. Özellikle güç mesafesi boyutunu karakterize eden yönetici-çalışan ilişkilerinde, Japon yöneticiler Türk yöneticilerini statükocu, sınıfsal farklılıkları eylemde ve sembollerde savunan (örneğin, yönetici odaları ve diğer mekansal özellikler), düşük düzeyde danışmacı bir tarza sahip bulmaktadırlar. Ayrıca kendilerini ise bu özellikler açısından zaman zaman zıt nitelendirilebilecek kadar farklı bulmaktadırlar. İronik olarak Türk yöneticilerin önemli bir kısmı ise kendilerini insan ilişkilerinde daha başarılı ve babacan olarak görürken, Japon yöneticilerini mekanik bir anlayışa sahip olmakla eleştirmekte ve bunu zayıf bir liderlik özelliği olarak vurgulamaktadır. Bu sonuç, güç mesafesi boyutuna ilişkin ankette yer alan önermelerin ilgili boyutu ölçmede sorunlu olduğunu göstermektedir.

Aynı şekilde iki grubun birbirlerini toplulukçuluk anlayışı açısından çok net bir şekilde farklı gördükleri yine nitel çalışmada saptanmıştır. Oysa ki nicel analizin sonuçlarına göre bireycilik/toplulukçuluk boyutunda bu fark ortaya çıkmamıştır. Bu analize göre iki grup, yakın toplulukçu değerlere sahip görünmektedirler. Ancak görüşmelerde Türk yöneticiler, Türklerin çalışma şekillerini değerlendirirken grup olgusunun ve dolayısıyla takım çalışmalarının Türk örgütlerinde yaygınlaşmasında sorunlar yaşandığını bizzat belirtmişlerdir

ve Japonların bu anlamda çok güçlü bir grup bilincine sahip olduklarını, bu konuda iki grup arasında çok büyük fark olduğunu vurgulamışlardır. Bu da, güç mesafesi boyutunda olduğu gibi bireycilik/toplulukçuluk boyutunun ölçülmesinde de bir takım çelişkilerin mevcut olabileceğini göstermektedir.

Yukarıdaki değerlendirmeler ışığında, nitel ve nicel çalışmalardan yararlanma şekline ilişkin bazı tespitler yapmak da mümkündür. Öncelikle nitel çalışmanın karar verme tarzları ile ilgili çözümlenmeleri nicel çalışma ile de desteklenmiştir. Bu noktadan hareketle, nicel çalışmaların bir araştırma sorunsalı çerçevesinde cevap aranan temel noktaları yakalamada güvenilir olduğu söylenebilir. Ancak nicel çalışmanın indirgemeci özelliği, incelenen tutumların altında yatan anlamları, bu tutumların nereden kaynaklandığını ve aralarındaki ilişkileri göstermesi açısından oldukça yetersiz kalmaktadır. Örneğin, nicel ve nitel çalışmanın her ikisinin sonuçları Türk yöneticilerin sezgisel karar modelini kullanma eğiliminin daha yüksek olduğu yönündedir. Ancak Türk yöneticilerin bu davranışlarının nedenleri (örneğin ülkenin koşulları) veya sezgilerini nasıl kullandıkları gibi önemli bilgiler görüşme metninden elde edilmiştir. Özellikle yöneticilerin konuya ilişkin kendi ifadeleri ve algılamaları indirgeyici değil derinleştirici bir katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla örneklem sayısı az olmasına rağmen elde edilen bilginin kalitesi, nicel çalışmalarla karşılaştırıldığında son derece zengindir.

Diğer yandan nitel çalışmaların ortaya çıkardığı bu bütüncül ve derinlemesine bilgi birikiminin araştırma konusu "kültür" olduğunda daha da vazgeçilmez olduğu, bu nedenle de kültür araştırmalarında nitel yöntemlerin ağırlıklı olarak kullanılması gerektiği sonucuna varılabilir. Ancak burada yapılması gereken bir uyarı, araştırmacı ile çalışılan kültür arasındaki ilişkidir. Nitel yöntemlerle kültür çalışıldığında, araştırmacının çalıştığı kültürün bağlamını tanıması, örneğin dilini bilmesi, o kültüre ilişkin çıkarımlarının gerçekçiliğini arttıracaktır. Nitekim, bu tez çalışmasında da araştırmacının Japonya'nın kültürel bağlamına aşina olması, Japon dilini iletişim kurabilecek kadar bilmesi, bu kültüre mensup kişilerin dünyayı algılayış şekillerini anlamayı ve elde edilen bulguların yorumlanmasını kolaylaştırmıştır.

3.4. Araştırmanın Kısıtları ve Yeni Araştırmalar İçin Öneriler

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da bazı kısıtlara sahip olduğu eleştirisi yapılabilir. Öncelikle ilk akla gelen örnekleme ile ilgili olarak, nitel araştırmanın da Türk işletmelerindeki Türk yöneticilerle ve Japonya'daki Japon yöneticilerle yapılmasının daha ideal olabileceğidir. Araştırmacının bu yolu seçmemesinin iki temel nedeni vardır. İlki Japonya'daki örgütlere erişim, dil problemi, maliyet ve zaman sınırları gibi kısıtlar açısından pratikte bu yolun mümkün olmayışıdır. İkincisi ise böylesi bir örneklem, iki yönetici grubunun birbirinin karar verme davranış ve tutumlarını karşılaştırmaya imkan tanımayacaktır ki bu durum, çok değerli bir bilginin kaybı anlamına gelebilecektir. Bu nedenle görüşülenlerin iki ayrı kültürün üyeleri olan yöneticilerden oluşması, hem kendi hem de diğer grubun özelliklerini değerlendirip bir karşılaştırma yapabilmelerini sağlamıştır.

Diğer yandan araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları firmaların Japon sahipliğindeki veya Japon ortaklı, dolayısıyla en tepe yöneticilerinin Japon olduğu firmalardan oluşması bir kısıttır. Bu durumda bazı Japon yönetim sistemlerinin firmaya transferi veya Türk yöneticilerin bu sistemleri kendi bakış açıları haline getirmeleri ihtimali bulunmaktadır. Bu kısıdı kontrol edebilmek için yöneticilere gerekli görüldüğünde, "çalıştıkları firma bir Türk firması olsaydı benimsedikleri tutumlarda bir farklılık olup olmayacağı" veya "kendileriyle Türk firmalarında çalışan Türk yöneticilerin kullandıkları yöntemler arasında bir farklılık olup olmadığı" sorulmuştur. Ancak yine de yabancılarla çalışma deneyimi olmayan Türk yöneticiler ile farklı ülke kökenli firmalarda çalışan yabancı yöneticilerin, Türk yöneticilere yönelik algılamalarını irdeleyecek başka çalışmalara ihtiyaç vardır.

Bir kısıt olarak düşünülebilecek nitel araştırmanın örneklem sayısı, aslında nitel araştırmaların doğası gereğidir. Görüşme, gözlem, belge incelemesi gibi veri toplama yöntemleriyle gerçekleştirilen nitel araştırmalarda, büyük örneklem verinin karmaşıklığını arttırarak analizi zahmetli ve zaman alıcı bir iş haline getirmekte; özellikle tek bir görüşmecinin olduğu araştırmalarda görüşmenin etkililiğini düşürmektedir.

Ayrıca bu çalışma, otomotiv sektöründeki firma yöneticileri ile yapılmıştır. Diğer çalışmaların farklı sektörlerdeki, örneğin hizmet sektöründeki firma ve yöneticilerini içerecek şekilde yapılması varsa sektörel özelliklerin karar verme davranışı üzerine etkilerini ortaya

koyabilecektir. Benzer bir şekilde yine bu çalışmada ele alınmayan ulusal kültürün karar verme davranışına etkisinin irdelenmesinde örgüt kültürünün aracılık rolünün ne olduğu sorusu da yanıt aranan bir sorudur. Özellikle çok kültürlü bir firma kültürünün yapısı, bazen pür bir etnosentrik/polisentrik ayırım ile anlaşılacak kadar karmaşıktır.

Bu tez araştırmasının hem nitel hem de nicel bölümlerine katılan kadın yönetici sayısının düşüklüğü karar davranışı ve cinsiyet ilişkisini incelemeyi olanaksızlaştırmıştır. Bu durumun araştırmanın yapıldığı sektörle bağlantılı olma ihtimali de yüksektir. Ayrıca, Japon kültürü açısından bakıldığında Japon iş hayatında zaten kadın yönetici sayısı çok kısıtlıdır. Bu araştırma sorusu çok sayıda kadın yönetici istihdam eden büyük Türk firmaları için ilginç bir araştırma konusu olabilir.

Sonuç olarak gelecekteki çalışmalara ilişkin olarak yapılan bu öneriler kapsamında ve burada yer verilemeyen daha birçok konuda, karar verme davranışının çok boyutlu olarak analiz edilmesinin alan yazınına kuramsal ve görgül anlamda zenginleştireceği düşünülmektedir.

SONUÇ

1980'li yıllarda hız kazanan farklı kültürlerde yönetsel ve örgütsel davranış analizleri, geçen süre içerisinde zengin bir bilgi birikimi yaratmıştır. Ancak, halen birçok olgu araştırmacılar için oldukça cazip sorular üretmektedir; cevapları konusunda ise zamana ve farklı araçlara ihtiyaç vardır.

Karar verme davranışı yönetsel faaliyetlerin ana kavramıdır. Bir diğer ifadeyle, yönetmek karar vermek demektir. Öte yandan örgütsel sonuçlara bakıldığında, karar verme olgusunun tahmin edildiğinden çok daha fazla değişkenin etkisine açık, değişkenler arasındaki ilişkilerin de sanılandan çok daha karmaşık olduğu görülmektedir. Dolayısıyla karar verme davranışı, farklı boyutları ile önemli bir araştırma sorunsalı olarak araştırmacıların ilgisini hakketmektedir.

Bu çalışma, karar verme davranışının kültürel etkiye açık bir olgu olduğu savını benimsemiş bir çalışma olup, karşılaştırmalı bir analize dayanmaktadır. Araştırmanın, alt

çalışmalarıyla bir bütün olarak düşündüğümüzde iki temel katkıyı hedeflediği söylenmelidir: İlki, çok sayıda kültürlerarası karşılaştırmalı çalışmanın olmadığı bu alanda, iki kültürün karar verme tarzları hakkında ve özellikle de Türk tipi karar verme modelinin anlaşılmasına kanıt sağlamaktır. Bu açıdan araştırma amacına önemli ölçüde ulaşmış sayılabilir.

İkinci amaç ise özellikle yönetim ve örgüt bilimleri alanında, cevapladığından daha fazla soru(n) üreten araştırma yöntemlerinin sorgulanmasına katkıda bulunmaktır. Bu anlamda aynı araştırma sorunsalı üzerine emik ve etik yaklaşımdan destek alan iki yöntemin (nicel ve nitel) birlikte kullanılması yoluna gidilmiş ve yöntemlerin güçlü yönlerine ve kısıtlarına vurgu yapılmıştır. Özellikle kültürel bağlama yönelik araştırmalarda nicel yöntemlerin temel kısıtları dikkat çekicidir; en önemli sorun kültürel anlamların çözümlenmesindeki yetersizliklerdir. Öte yandan küçük bir örnekleme dahi olsa derinlemesine yapılan görüşmelerde elde edilen bilgilerin zenginliği, özellikle kültür gibi karmaşık bir sosyal yapıya yönelik ipuçlarını sağlamada oldukça etkileyici görülmektedir.

Sonuç olarak *bize özgü* yönetim modellerinin anlaşılmasında temel başvuru çerçevesi olacak yerel yazının, henüz çok sayıda araştırmaya ve tartışmaya ihtiyacı olduğu açıktır. Bu konuda biz araştırmacıların temel sorumluluğu, doğru araştırma sorularına doğru yöntemlerle yaklaşarak ihtiyacımız olan bilginin üretilmesine katkıda bulunmaktır.

KAYNAKÇA

Acar, G.T., "Egemen İktisat Görüşünün Son Dönemdeki Eleştirisi: Post Otistik İktisat Hareketi", www.ceterisparibus.net/metodoloji/pae.htm , 2003.

Agor, W.H., "The logic of intuition: How top executives make important decisions", *Organizational Dynamics*, Vol.14, (1986), 5-18.

Adanır, O., Kültür ile Zihniyet, *Doğu Batı Dergisi*, Sayı 23, (2003), 23-34.

Adler, N.J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Co., Boston, 1991.

Akarsu, F., "Japon Eğitim Sistemi", *Çağdaş Japonya'ya Türkiye'den Bakışlar*, Der. Esenbel, S. ve Demircioğlu, M., 193-209, Simurg Yayınları, İstanbul, 1999.

Akgül, B., "Japonya'da Demokratikleşme", *Avrasya Dosyası, Uluslararası İlişkiler ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt.5, Sayı.2, (1999), 95-108.

Ala, M. ve Cordeiro, W.P., "Can We Learn Management Techniques from the Japanese Ringi Process", *Business Forum*, Vol.24, No.1/2, (1999), 22-24.

Aldemir, C., Arbak, Y., Özmen, Ö., Çakar, U. ve Porsuk, A., "Türkiye'de İşgörme Anlayışı: Tarihsel bir İkilem", *10.Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Antalya, 2002.

Ali, A.J., "Decision-Making Style, Individualism, and Attitudes toward Risk of Arab Executives", *International Studies of Management and Organization*, Vol.23, No.3, (1993), 53-73.

Allaire, Y. ve Firsirotu, M., "Theories of Organizational Culture", *Organization Studies*, Vol.5, No.3, (1984), 193-226.

Allinson, C.W. ve Hayes, J., "The Cognitive Style Index: A Measure of Intuition-Analysis for Organisational Research", *Journal of Management Studies*, Vol.33, No.1, (1996), 119-135.

Alpay, G., Özçelik, H., Bodur, M. ve Kabasakal, H., "Türk Toplumunda Ermeni, Musevi ve Türk Kökenli Girişimcilerin İş Değerleri", *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Der. Aycan, Z., 261-281, Türk Psikologlar Derneği, Ankara, 2000.

Andersen, J.A., "Intuition in managers: Are intuitive managers more effective?", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.15, No.1, (2000), 46-63.

Atay, M., "Japonya'nın Egemenlik Mücadelesinin Kısa Tarihi", *Avrasya Dosyası, Uluslararası İlişkiler ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt.5, Sayı.2, (1999), 112-131.

Avruch, K., Culture and Conflict Resolution, United States Institute of Peace Press, Washington DC, 1998.

Aycan, Z. ve Kanungo, R.N., "Toplumsal kültürün, kurumsal kültür ve İK uygulamaları üzerine etkileri", Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Der. Aycan, Z., 25-57, Türk Psikologlar Derneği, Ankara, 2000.

Ayer, A.J., Dil, Doğruluk ve Mantık., Çev. Hacıkadiroğlu, V., Metis Yayınları, İstanbul, 1984.

Baloğlu F., "Ekonomik Olaylara Sosyolojik Yaklaşım", İktisat'ın Dama Taşları, İktisat Dergisi Eğitim Serisi 2, (2002), 116-130.

Basi, R.S., "Administrative Decision Making: A Contextual Analysis", Management Decision, Vol. 36, No.4, (1998), 232-240.

Baysal, J., "Kültür Kimliğimizin Araştırılması ve Çağdaşlaşmanın Engelleri, Çağdaş Kültürümüz: Olgular, Sorunlar", Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği Yayınları 2, Cem Yayınevi, (1991), 11-16.

Bazerman, M.H., Judgement in managerial decision making, 2nd Edition, New York, John Wiley, 1998.

Becker, G.S., The Economic Approach to Human Behavior, The University of Chicago Press, Chicago, 1976.

Bendixen, M. ve Burger, B., "Cross-cultural philosophies", Journal of Business Research, Vol.42, (1998), 107-114.

Bendor, J., "A Model of Muddling Through", The American Political Science Review, Vol. 89, No.4, (1995), 819-840.

Benedict, R., Krizantem ve Kılıç, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1966.

Berberoğlu, G., Karşılaştırmalı Yönetim, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No. 467, Eskişehir, 1991.

Bhappu, A., "Japon Ailesi: Japon Şirket Ağları ve Japon Yönetimi için Kurumsal bir Mantık", Çev. Atsan, N., Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt. 1, Sayı.2, (2001), 156-168.

Billings, R.S. ve Scherer, L.L., "The effects of response mode and importance on decision making strategies: Judgement versus choice", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 41, (1988), 1-19.

Blakenship, L.V. ve Miles R.E., "Organizational Structure and Managerial Decision Behavior", Administrative Science Quarterly, Vol.13, No.1, (1968), 106-120.

Boyacıgiller, N.A., "Örgüt Biliminden Türk Yöneticilerinin Alacağı Dersler: Bazı Uyarılar ve Öneriler", Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları içinde , Der. Aycan, Z., 3-23, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2000.

Bozkurt, T., "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Hızlandıran Kültürel Varsayımlar ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir Model Çalışması", Türkiye'de Yönetim Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Der. Aycan, Z., 119-139, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 2000.

Brannen, J., "Combining qualitative and quantitative approaches: An overview", *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*, Der. Brannen, J., Averbury Ashgate Publishing, England, 1992.

Braun, W. ve Warner, M., "The culture-free versus culture-specific management debate", *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, Ed. by Warner, M. and Joynt, P., 13-26, Thomson Learning, London, 2002.

Brooks, I., "Managerial Problem Solving", *Management Decision*, Vol.32, No.7, (1994), 53-59.

Brunsson, N., "The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies, and Organizational Actions", *Journal of Management Studies*, Vol.19, No.1, (1982), 29-44.

Bryman, A., "Quantitative and qualitative research: further reflections on their integration", *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*, Der. Brannen, J., Averbury Ashgate Publishing, England, 1992.

Budak, S., *Psikoloji Sözlüğü*, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 2000.

Burke, L.A. ve Miller, M.K., "Taking the mystery out of intuitive decision making", *Academy of Management Executive*, Vol.13, (1999), 91-99.

Carroll J.S. ve Johnson, J., *Decision Research*. Sage publications, London, 1990.

Cascio, W.F., "Functional Specialization, Culture and Preference for Participative Management", *Personnel Psychology*, Vol.27, (1974), 593-603.

Caşın, M., "Pasifik'teki Yükselen Güneş: Japonya", *Avrasya Dosyası, Uluslararası İlişkiler ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt.5, Sayı.2, (1999), 174-231.

Cevizci, A., *Felsefe Sözlüğü*, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.

Child, J., "Theorizing about organization cross nationally: Part 1, *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, Ed. by Warner, M. and Joynt, P., 13-26, Thomson Learning, London, 2002.

Chown, E., Jones, R.M., ve Henninger, A.E., "An Architecture for Emotional Decision-Making Agents", *AAMAS*, July 15-19, Bologna, Italy, 2002.

Churchill, G.A., *Marketing Research – Methodological Foundations*, The Dryden Press, 1999

Cresswell, J., Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approach, 2nd Ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

Crosnan, F., "Research philosophy: towards an understanding", Nurse Researcher, Vol.11, No.1, (2004), 46-55.

Crozier, R. ve Ranyard, R. "Cognitive process models and explanations of decision making", Decision Making: Cognitive Models and Explanations, Ed.by Ranyard, R., Crozier, R.W. ve Svenson,O., 5-20, Routledge, London, 1997.

Çağatay, N., Ahilik Nedir?, Kültür Bakanlığı Halk Kültürünü Araştırma Dairesi Yayınları, No:137, Ankara, 1990.

Çağlar, İ., "Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal bir Çalışma", G.Ü. İİBF Dergisi, Sayı 3, (2001), 125-148.

Çeçen, A., "21. Yüzyılda Japonya", Avrasya Dosyası, Uluslararası İlişkiler ve Stratejik Araştırmalar Dergisi, Cilt.5, Sayı.2, (1999), 136-146.

Daft, R.L., Organization Theory and Design, South-Western College Pub., 7th Edition, 2000.

Damasio, A.R., Descartes'in Yanılgısı, Varlık Yayınları, İstanbul, 1998.

Denkel. A., "Düşünme geleneği ve günümüz", Çağdaş Kültürümüz: Olgular, Sorunlar içinde, Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği Yayınları 2, Cem Yayınevi, (1991), 39-49.

Demirpolat, A. ve Akça, G., "Ahilik ve Türk Sosyo-Kültürel Hayatına Katkıları", Selçuklu Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi, Sayı 15, Bahar, (2004), 355-376.

Demir, G., Osmanlı Devletinin Kuruluşu ve Ahilik, Ahi Kültürünü Araştırma ve Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 2000.

Demir, Ö., Bilim Felsefesi, Vadi Yayınları, 2. Basım, Ankara, 2000.

Denzin, N.K. ve Lincoln, Y.S., "Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research", The Landscape of Qualitative Research, Der. Denzin N.K. ve Lincoln, Y.S., 1-47, Sage Publishing, 2nd Edition, London, 2003.

DeVellis, R.F., Scale Development Theory and Applications, 2nd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, USA, 2003.

DeVos, A.S. ve Schulze, S., "The sciences and the professions", Research at Grass Roots: For the Social Sciences and Human Service Professions, Der. DeVos A.S., Strydom, H., Fouche C.S.L. ve Delport C.S.L., 2nd Edition, Pretoria: Von Schaik, 2004.

Dicle, A., "Japon Yönetim Sistemi", Kalite Kontrol Grupları Semineri, 9-83, MPM Yayınları, Ankara, 1995.

Dilber, M., A Behavioral Approach to Managerial and Organizational Effectiveness, Boğaziçi University, 1976

Doran, G.T. ve Gunn, J., "Decision making in high tech firms: perspectives of three executives", Business Horizons, Vol.45, No.6, (2002), 7-16.

Doucoulagos, C., "A Note on the Evolution of Homo Economicus", Journal of Economic Issues, Vol 28, No.3, (1994), 877-883.

Drucker, P., Etkin Karar, Harvard Business Review'dan Seçme Yazılar, Çev. Kardam, A., MESS Yayınları, İstanbul, 2001.

Einhorn, H.J. ve Hogarth, R.M., "Behavioral Decision Theory: Processes of Judgement and Choice", Annual Review of Psychology, Vol.32, (1981), 53-88.

Elster, J., "Rationality and the Emotions", The Economic Journal, Vol.106, No.438, (1996), 1386-1397.

Elster, J., "Emotions and Economic Theory", Journal of Economic Literature, Vol.36, March, (1998), 47-74.

Ercan E., İktisatta Yöntem, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 1994.

Erdem, F., İşletme Kültürü, Friedrich Neumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1996.

Erdem, F., Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım, Akdeniz Üniversitesi, IIBF Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, (2001), 43-61.

Erdem, R., Toplumsal Kültürün Hastanelerin Kurum Kültürüne Etkisi: Fırat Tıp Merkezi Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2003.

Eren, E. İktisatta Yöntem, Ezgi yayınevi, 3. Baskı, Bursa, 1994.

Ergin, C., "Türkiyedeki örgütlerde çatışmaların çözümlenmesine ilişkin çalışmalar", Türkiye'de Yönetim Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Der. Aycan, Z., 243-259, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 2000.

Ergun, D., Kimlikler Kısacasında Ulusal Kişilik, İmge Kitabevi, 2000.

Esenbel, S., "Japonya ve Türkiye Çağdaşlaşma Tarihinin Karşılaştırılması", Çağdaş Japonya'ya Türkiye'den Bakışlar, Der. Esenbel, S. ve Demircioğlu, M., 9-31, Simurg Yayınları, İstanbul, 1999.

Esmer, Y., Devrim, Evrim Statüko: Türkiye'de Ekonomik, Siyasal ve Kültürel Değerler, TESEV Yayınları, 1999.

Etzioni, A., "Humble Decision Making", Harvard Business Review, July-August, (1989), 122-126.

Evren, R. ve Ülengin, F. Yönetimde Karar Verme, İstanbul Teknik Üniversitesi yayını, Sayı. 1478, İstanbul, 1992.

Fernandez vd., "Hofstede's country classification 25 years later", Journal of Social Psychology, Vol.137, No.1, (1997), 43-54.

Fetters, M.D., "Nemawashi Essential for Conducting Research in Japan", Soc.Sci.Med., Vol.41, No.3, (1995), 375-381.

Ford, J.B. ve Honeycutt, E.D., "Japanese National Culture as a Basis for Understanding Japanese Business Practices", Business Horizons, November, (1992), 27-34.

Forest, J. ve Mehier, C., "John R. Commons and Herbert Simon on the Concept of Rationality", Journal of Economic Issues, Vol.35, No.3, (2001), 591-605.

Forester, J., "Bounded Rationality and the Politics of Muddling Through", Public Administration Review, January/February, (1984), 23-31.

Fukuda, K.J., "Decision Making in Organizations: A Comparison of the Japanese and Chinese Models", (1981), www.sunzi1.lib.hku.hk/hkjo/view/50/5000196.pdf

Fukuyama, F., Güven, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 2000.

Gaenslen, F., "Culture and Decision Making in China, Japan, Russia and the United States", World Politics, Vol.39, (1986), 78-103.

Galbraith, J.R., "Organization Design: An Information Processing View", Interfaces, Vol.4, (1974), 28-36.

Geertz, C., The Interpretation of Cultures, New York: Basic Books, 1973.

Geray, H., Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004.

Gezer, Ö., "Yönetimde karar verme: İzmir ve Los Angeles konaklama işletmelerinde karar verme etkinliği analizi", Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, SBE, Adana, 2002.

Gilligan, C., Neale, B. ve Murray, D. , Business Decision Making, Brill Academic Publishing, 1983.

Goll, L. ve Samharya, R.B., "Rational model of decision making, strategy and firm performance", Scandinavian Journal of Management, Vol.14, No.4, (1997), 479-492.

Gore, J., "Hotel managers' decision making: can psychology help?" International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 7, No.2/3, (1995), 19-23.

Graham, J.L. ve Sano, Y., *Smart Bargaining: Doing Business With the Japanese*, Ballinger Publishing, January, 1984.

Groeschl, S. ve Doherty, L., "Conceptualising Culture", *Cross Cultural Management, -An International Journal*, Vol.7, No.4, (2000), 12-17.

Gökçe, O., *İçerik Çözümlemesi*, Selçuk Üniversitesi Vakfı Yayınları, No.36, Konya, 2001.

Göregenli, M., "Kültürümüz Açısından Bireycilik-Toplulukçuluk Eğilimleri: Bir Başlangıç Çalışması", *Türk Psikoloji Dergisi*, Sayı.10, No.35, (1995), 1-14.

Güçray, S.S., *Karar verme davranışları ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliği*, Çukurova Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.2, No.4, (1995), 60-68.

Güvenç, B., *Kültür Konusu ve Sorunlarımız*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1985.

Güvenç, B., *Japon Kültürü*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1992.

Güvenç, B., *Türk Kimliği*, Remzi Kitabevi, 2000.

Hall, E.T. ve Hall, M.R., *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*, Anchor Books, 1987.

Hall, E.T. ve Hall, M.R., *Understanding Cultural Differences*, Yarmouth: Intercultural Press, 1990.

Hammersly, M. (1992) 'Deconstructing the qualitative-quantitative divide'. Der. Brannen, J., *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*, 39-55, Avebury: Aldershot, 1992.

Hampden-Turner, C. ve Trompenaars, F., *Kapitalizmin Yedi Kültürü*, Çev. Doruker, F., Sabah Yayınları, İstanbul, 1995.

Hanoch, Y., "The effects of emotions on bounded rationality: a comment on Kaufman", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol.49, (2002a), 131-135.

Hanoch, Y., "Neither an angel nor an ant": emotion as an aid to bounded rationality", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 23, (2002b), 1-25.

Harris, A. *Introduction to Decision Making*, www.virtualsalt.com/crebook5.htm, 1998.

Harrison, F., *The Managerial Decision Making Process*, 2. Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1981.

Harrison, F., "A process perspective on strategic decision making", *Management Decision*, Vol.34, No.1, (1996), 46-53.

- Hastie, R., "Problems for Judgement and Decision Making", *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, (2001), 653-83.
- Hatvany, N. ve Pucik, V., "An Integrated Management System: Lessons from the Japanese Experience", *Academy of Management Review*, Vol.6, No.3, (1981), 469-480.
- Hayashi, A.M. "İçgüdülerinize ne zaman güvenmelisiniz?", *Harvard Business Review*, February, 2001.
- Hendry, J. *Understanding Japanese Society*, Routledge Japanese Studies Series, London, 1987.
- Heracleous, L.T., "Rational Decision Making: Myth or Reality?", *Management Development Review*, Vol.7, No.4, (1994), 16-23.
- Herbig, P. ve Jacobs, L., "Culture as an explanatory variable for the Japanese innovative processes", *Cross Cultural Management*, Vol.5, No.3, (1998).
- Hicks, M.J., *Problem Solving in Business and Management*, Chapman & Hall, London, 1991.
- Hofstede, G., *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Abridged Edition, London: Sage, 1984.
- Hofstede, G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2nd Edition, London: Sage, 2001.
- Hofstede, G., "The Universal and the Specific in the 21st Century Management", *Cross Cultural Management*, 29-43, Der. Tjosvold, D. ve Leung, K., Ashgate Publishing, UK, 2003.
- Hofstede Center, www.feweb.uvt.nl/center/hofstede/manual.html
- Holsti, O.R., *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*, MA: Addison-Wesley, Reading, 1969.
- Howard, N., "The role of emotions in multi-national organizational decision making", *Journal of Operational Research Society*, Vol.44, No.6, (1993), 613-623.
- Hubbard, A.S., "Cultural and Status Differences in Intergroup Conflict Resolution: A Longitudinal Study of a Middle East Dialogue Group in the United States", *Human Relations*, Vol.52, No.3, (1999), 303-311.
- Hughes, J.A., *The Philosophy of Social Research*, Essex, Longman, 1994.
- Hughes, J. A. ve Sharrock, W.W., *The Philosophy of Social Research*, Longman Social Research Series, New York, 1997.
- Hunter, J.E., *Modern Japonyanın Doğuşu*, Çev. Müfit Günay, İmge Yayınevi, 2002.
- Huntington, S.P., "The Clash of Civilizations." *Foreign Affairs*, Vol 72, No.3, (1993), 22-49.

İnalçık, H., "Osmanlı Tarihi Üzerinde Kamuoyunu İlgilendiren Bazı Sorular", Doğu Batı Dergisi, Yıl.2, Sayı.7, (1999), 23-34.

Inglehart, R. ve Baker, W.E., "Modernization, Cultural Change, and The Persistence of Traditional Values", American Sociological Review, Vol.65, (2000), 19-51.

Isaack, T.S., "Intuition: An Ignored Dimension of Management", Vol.3, No.4, (1978), 917-922.

Isen, A.M. ve Means, B., "The influence of positive affect on decision making strategy", Social Cognition, Vol. 2, (1983), 18-31.

İpşiroğlu, N., "Çağdaş Kültür Politikası", Çağdaş Kültürümüz: Olgular, Sorunlar, Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği Yayınları 2, Cem Yayınevi, (1991), 25-36.

Jemison, D.B., "Organizational versus Environmental Sources of Influence in Strategic Decision Making", Strategic Management Journal, Vol.2, (1981), 77-89.

JETRO, "Japon şirketlerinde karar alma yöntemleri", Çev. Volkan Aydos, İstanbul Ticaret Odası Yayın No:21, İstanbul, 1998.

Johannson, I., Anglosakson Bilim Felsefesi, Çev. Ş. Alpay, Yazko Felsefe Yazıları içinde, 4/5, 1983.

Jones, B.D., "Bounded Rationality", Annual Review of Political Science, Vol.2, (1999), 297-321.

Jung, C.G., "Bilinç ve Bilinçaltının İşlevi", Çev. Büyükinal, E., Say Yayınları, 1997.

Kabasakal, H. Ve Bodur, M., "Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: Globe Araştırması", YAD, Sayı 2, No.1, (2002), 5-23.

Kafesoğlu, İ., Türk Milli Kültürü, Ankara, 1983.

Kağıtçıbaşı, Ç., Kültürel Psikoloji, YKY Yayınları, 1998.

Kahneman D. ve Tversky, A., "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk", Econometrica, Vol. 47, No.2, (1979), 363-391.

Kahneman, D., Slovic, P. ve Tversky, A., Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases. New York, Cambridge University Press, 1982.

Kandiyoti, D., "Modernin cinsiyeti: Türk modernleşmesi araştırmalarındaki eksik boyutlar", Türkiye'de Modernleşme ve Ulusal Kimlik, Der. Bozdoğan, S. ve Kasaba, R., Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayını, 1999

Kaufman, B.E., "Emotional Arousal as a Source of Bounded Rationality", Journal of Economic Behavior & Organization, Vol.38, (1999), 135-144.

- Kaufman, B.E., "On emotion and bounded rationality: reply to Hanoch", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 49, (2002), 137-141.
- Kavak, M.Ö., "Japonya'nın Onbin Yılı", *Avrasya Dosyası, Uluslararası İlişkiler ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt.5, Sayı.2, (1999), 147-173.
- Kayaalp, O., "Towards a General Theory of Managerial Decisions: A Critical Appraisal", *SAM Advanced Management Journal*, Spring, Vol. 52, No.2, (1987), 36-42.
- Kelley, L. ve Worthley, R., "The Role of Culture in Comparative Management: A Cross-Cultural Perspective", *The Academy of Management Journal*, Vol.24, No.1, (1981), 164-173.
- Kerlinger, F.N., "Decision Making in Japan" *Social Forces*, Vol.30, No.1, (1951), 36-41.
- Khatri, N. ve Ng, H.A., "The role of intuition in strategic decision making", *Human Relations*, Vol.53, No.1, (2000), 57-86.
- Kluckhohn, F.R. ve Strodtbeck, F.L., *Variations in Value Orientations*, Evanston, IL: Row Peterson Publishing, 1973.
- Knox, K., "A Researcher's Dilemma—Philosophical and Methodological Pluralism", *Electronic Journal of Business Research Methods*, Vol 2, Issue 2, (2004), 119-128.
- Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.
- Kongar, E., *Türk Toplum Bilimcileri 2*, Remzi Kitabevi, 2001.
- Kongar, E., *21. Yüzyılda Türkiye*, Remzi Kitabevi, 2003.
- Kosaka, H., "Japanese Managerial Behavior in Strategic Planning: Case Analyses in Global Business Contexts", *Journal of Business Research*, Vol.57, (2004), 291-296.
- Kottak, C.P., *Cultural Antropology*, 8th Edition, USA, 2000.
- Kozan, M.K., "Cultural and Industrialization Level Influences on Leadership Attitudes for Turkish Managers", *International Studies of Management and Organization*, Vol.23, No.3, (1993), 7-17.
- Kozan, M.K. ve İter, S.S., "Third party roles played by Turkish managers in subordinates's conflicts", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15, (1994), 453-466.
- Köse, S. ve Ünal, A., "Türk Yönetim Kültürü Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, Nevşehir, 2000.
- Krippendorff, K., *Content Analysis. An Introduction to Methodology*, Sage Publications, Beverly Hills, 1980.

Kroeber, A. ve Kluckhohn, F., *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Cambridge, Mass: Harvard Business Review, 1952.

Kuhn, T.S., *Bilimsel Devrimlerin Yapısı*, Çev. Kuyaş, N., Alan Yayınevi, 2003.

Kuzgun, Y., *Karar stratejileri ölçeği: geliştirilmesi ve standardizasyonu*, VII Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Der. Bayraktar, R. ve Dağ, İ., Türk Psikologlar Derneği Yayını, (1993), 161-170.

Lahman, R., Nedd, A., ve Hinings, B., "Analyzing Cross-national Management and Organizations: A Theoretical Framework", *Management Science*, Vol.40, No.1, (1994), 40-55.

Laurent, A., "The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management", *International Studies of Management and Organization*, Vol.13, (1983), 75-96.

Lawrence, L.M., "Jeremy Bentham: On organizational theory and decision making, public policy analysis and administrative management", *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol.6, No.1, (2003), 144-160.

Lee, J., Roehl, T.W. ve Choe, S., "What Makes Management Style Similar and Distinct Across Borders? Growth, Experience, and Culture in Korean and Japanese Firms", *Journal of International Business Studies*, Vol.31, No.4, (2000), 631-652.

Lewicka, M., "Is hate wiser than love?", *Decision Making: Cognitive Models and Explanations*, Ed.by Ranyard, R., Crozier, R.W. ve Svenson, O., 90-106, Routledge, London, 1997.

Lindblom, C., "The Science of Muddling Through", *Public Administration Review*, Vol.19, (1959), 79-88.

Loewenstein, G., "Emotions in Economic Theory and Economic Behavior", *The American Economic Review*, Vol. 90, No.2, (2000), 426-432.

Lundberg, C.C., "Administrative Decisions. A Scheme for Analysis", *The Journal of the Academy of Management*, Vol.5, No.2, (1962), 165-178.

Mann, L., Radford, M., Burnett, P., Ford, S., Bond, M., Leung, K., Nakamura, H., Vaughan, G. ve Yang, K.S., "Cross cultural differences in self reported decision making style and confidence", *International Journal of Psychology*, Vol.33, No.5, (1998), 325-335.

March, J.G., "Bounded rationality, ambiguity and the engineering of choice", *Bell Journal of Economical Management Science*, Vol.8, (1978), 587-608.

March, J.G., *A Primer on Decision Making*, The Free Press, New York, 1994.

Marcoulides, G.A., Yavaş, B.F., Bilgin, Z. ve Gibson, C.B., "Reconciling Culturalist and Rationalist Approaches: Leadership in the United States and Turkey", *Thunderbird International Business Review*, Vol.40, No.6, (1998), 563-583.

Mardin, Ş., *Türk Modernleşmesi*, İletişim Yayınevi, 1991.

Marshall, G., Sosloloji Sözlüğü, Çev. Akınbay, O. ve Kömürçü, D., Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 1999.

Mayring, P., Nitel Araştırmaya Giriş, Çev. Gümüş, A. ve Durgun, S.M., Baki Kitabevi, 2000.

McDaniels, T.L. ve Gregory, R.S. "A framework for structuring cross cultural research in risk and decision making", Journal of Cross Cultural Psychology, Vol.22, No.1, March, (1991), 103-128.

Mellers, B.A., Schwartz, A., Ho, K. ve Ritov, I., "Decision affect theory: Emotional reactions to the outcomes of risky options", Psychological Science, Vol. 8, No.6, (1997), 423-428.

Morosini, P., Managing Cultural Differences, Pergamon Publishing, 1997.

Muramatsu, R. ve Hanoch, Y., "Emotions as a mechanism for bounded rational agents: The fast and frugal way", Journal of Economic Psychology, (2004).

Mutlu, E.C., Uluslar arası İşletmecilik, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

Mütercimler, E., "Japon Mucizesi ve Türkiye'ye Modellik Gerçeği", Avrasya Dosyası, Uluslararası İlişkiler ve Stratejik Araştırmalar Dergisi, Cilt.5, Sayı.2, (1999), 8-23.

Nakane, C., Japanese Society, University of California Press, Berkeley, 1970.

Newman, K.L. ve Nollen, S.D., "Culture and congruence: the fit between management practices and national culture", Journal of International Business Studies, 4th Quarter, (1996), 753-779.

Nilsson, M. ve Dalkman, H., "Decision making and strategic environmental assessment", Journal of Environmental Assessment Policy and Management, Vol.3, No.3, (2001), 305-327.

Nonaka, I. ve Johansson, J.K., "Japanese Management: What About the Hard Skills?", Academy of Management Review, Vol.10, No.2, (1985), 181-191.

Nodoushoni, O., "Epistemological foundations of management theory and research methodology", Human Systems Management, Vol.19, (2000), 71-80.

Nunnally, J.C., Psychometric Theory, NY: McGraw Hill Inc, 1978.

Nutku, U., "Kavram Örgüsü ve Toplumsal Gerçeklik", Çağdaş Kültürümüz, Cem Yayınevi, (1991), 51-58.

Ohri, İ., Anadolu'nun Öyküsü, Bilgi Yayınevi, 1987.

Onaran, O., Örgütlerde Karar Verme, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No: 321, Ankara, 1971.

Oran, M., "Japonya'da Endüstriyel Ar-Ge: Kişisel Bir Bakış", Çağdaş Japonya'ya Türkiye'den Bakışlar, Der. Esenbel, S. ve Demircioğlu, M., 135-148, Simurg Yayınları, İstanbul, 1999.

Orasanu, J. ve Connolly, T., "The reinvention of decision making", *Decision Making in Action: Models and Methods*, Ed.by Klein, G.A., Orasanu, J., Calderwood, R. ve Zsombok, C.E., 3-21, Ablex Publishing, 1993.

Outwaite, W., *New Philosophies of Social Science: Realism, Hermeneutics and Critical Theory*, Basingstoke, Macmillan, 1987.

Öktem, K.M., "Grup Dinamiği Seminerlerinin Gereği ve Uygulanması Üzerine Notlar", *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, (1990), 33-45.

Özen, Ş., *Bürokratik Kültür-1: Yönetmelik Değerlerin Toplumsal Temelleri*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1996.

Özlem, D., *Siyaset, Bilim ve Tarih Bilinci*, İnkilap Yayınları, İstanbul, 1999.

Pascale, R.T., "Communication and Decision Making", *Administrative Science Quarterly*, Vol.23, (1978), 90-109.

Pascale, R.T. ve Athos, A.G., *The Art of Japanese Management*. Penguin Books, Harmondsworth, 1981.

Paşa, S.F., "Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri", *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Der. Aycan, Z., 225-243, Türk Psikologlar Derneği, Ankara, 2000.

Patton, J.R., "Intuition in decisions", *Management Decision*, Vol. 41, No .10, (2003), 989-996.

Pham, M.T., "Representativeness, relevance, and the use of feelings in decision making", *Journal of Consumer Decision Making*, Vol. 25, September, (1998), 144 -159.

Phatak, A.V., *Uluslar arası Yönetim*, Çev. Baransel, A. ve Somay, T., İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No. 108, İstanbul, 1984.

Phillips, D.C., *Holistic Thought in Social Science*, Stanford University Press, Stanford CA, 1976.

Phillips, S.D., Paziienza, N.J. ve Ferrin H.H., "Decision Making Styles and Problem Solving Appraisal", *Journal of Counseling Psychology*, Vol.31, No.4, (1984), 497-502.

Plous, S., *The Psychology of Judgment and Decision Making*. New York: McGraw-Hill, 1993.

Prietula, M.H. ve Simon H.A., "The experts in your midst", *Harvard Business Review*, Vol.67, No.1, (1989), 120-124.

Pugh, D.S. ve Hickson, D.J., "On organizational convergence", *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, Ed. by Warner, M. and Joynt, P., 7-13, Thomson Learning, London, 2002.

Punch, K.F., *Sosyal Araştırmalara Giriş*, Çev. Bayrak, D., Arslan, B. ve Akyüz, Z., Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005

Putnam, L.C., "The interpretive perspective: An alternative to functionalism", *Communication and Organizations*, Der. Putnam, L.L. ve Pacanowsky, M.E., 31-54, Sage Publishing, Newbury Park, CA, 1983.

Ralston, D.A., Holt, D.A., Terpstra, R.H. ve Yu, K.C., "The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of US, Russia, Japan & China", *Journal of International Business Studies*, Vol.28, (1997), 177-208.

Remenyi, D., Williams, B., Money, A. ve Swartz, E., *Doing Research in Business and Management*, Sage Publications, London, 1998.

Rodrigues, C.A., "Cultural Classifications of Societies and How They Affect Cross-Cultural Management", *Cross Cultural Management*, Vol.5, No.3, (1998), 25-35.

Rodrigues, C.A., *International Management: A Cultural Approach*, 2nd Edition. Cincinnati: South Western College Publishing, 2001.

Ronnen, S., *Comparative and Multinational Management*, John Wiley and Sons Publishing, USA, 1986.

Royal Swedish Academy of Sciences (RSAS), *Foundations of Behavioral and Experimental Economics: Daniel Kahneman and Vernon Smith.*, http://www.finanzacomportamentale.it/files/nobel_kahneman.pdf. Erişim tarihi: 2005

Sagie, A. ve Aycan, Z., "A cross cultural analysis of participative decision-making in organizations", *Human Relations*, Vol.56, No.4, (2003), 453-473.

Sarfati, M., "Rasyonelite-Homo Economicus ve Klasikler", *İktisat Dergisi*, (2004) ,24-30.

Sargut, A.S., *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara, 2001.

Sargut, S., "Kuramsal alanlardaki örgüt yapılarının oluşmasında ve ekonomik işlemlerin yürütülmesinde güvenin rolü", *Sosyal Bilimlerde Güven*, Der. Erdem, F., 89-125, Vadi Yayınları, Ankara, 2003.

Saunders, M., Lewis, P., ve Thornhill, A., *Research Methods for Business Students*. London: Prentice Hall, 2003.

Sayar, A.G., *Osmanlıdan 21. Yüzyıla*, Ötüken Yayınları, 2001.

Schein, E.H., "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, Winter, (1984), 3-16.

Schneider, L. ve Silverman, A., *Global Sociology*, McGraw-Hill, Boston, 1997.

Shramm-Nielsen, J., "Cultural dimensions of decision making: Denmark and France compared", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.16, No.6, (2001), 404-423.

Schwandt, T.A., "Three Epistemological Stances for Qualitative Inquiry: Interpretivism, Hermeneutics, and Social Constructionism", *The Landscape of Qualitative Research*, Der. Denzin N.K. ve Lincoln, Y.S., 292-332, Sage Publishing, 2nd Edition, London, 2003.

Schwartz, S.H., "Herbert Simon and Behavioral Economics", *Journal of Socio-Economics*, Vol.31, (2002), 181-189.

Schwartz, S.H., "Mapping and Interpreting Cultural Differences Around the World, Comparing Cultures, Dimensions of Culture in a Comparative Perspective, Leiden, the Netherlands: Brill, 2005.

Schwarz, N., "Emotion, cognition and decision making", *Cognition and Emotion*, Vol.14, No.4, (2000), 433-440.

Schramm-Nielsen, J., "Cultural dimensions of decision making. Denmark and France compared", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.16, No.6, (2001), 404-423.

Sen, A., "The formulation of rational choice", *The American Economic Review*, Vol.84, No.2, (1994), 385-390.

Sencer, M., "Mehmet Ali Şevki", *Türk Toplum Bilimcileri*, Der. Kongar, E., 33-66, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2001.

Selten, R., "What is Bounded Rationality", *Bounded Rationality: The Adaptive Toolbox*, Der. Gigerenzer, G. ve Selten, R., 13-36, Cambridge, MA: MIT Press, 2001.

Shubik, M., "Studies and Theories of Decision Making", *Administrative Science Quarterly*, Vol.3, No.3, (1958), 289-306.

Shull, F.A., Delbecq, A.L. ve Cummings, L.L., *Organizational Decision Making*, MacGraw Hill, New York, 1970.

Simon, H.A., "A behavioral model of rational choice", *Quarterly Journal of Economics*, Vol.69, No.1, (1955), 99-118.

Simon, H.A., *Administrative Behavior*, The Free Press, New York, 1957.

Simon, H.A., *The new science of management decision*, Harper and Row Pub., New York, 1960.

Simon, H.A. "Theories of Decision Making in Economics and Behavioral Science", *Organizational Decision Making*, Der. Alexis, M. ve Wilson, C.Z., 201-222, Prentice Hall Inc, NJ, 1967.

Simon, H.A., "Rational Decision Making in Business Organizations", *Economic Sciences*, (1978), 343-371.

Simon, H.A., "Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion", *The Academy of Management Executive*, Vol.1, No.1, (1987), 57-64.

Simon, V.M., "Emotional participation in decision making", *Psychology in Spain*, Vol.2, No.1, (1998), 100-107.

Smith, P.B., Dugan, S. ve Trompenaars F., "National Culture and the Values of Organizational Employees", *Journal of Cross Cultural Psychology*, Vol.27, No.2, (1996), 231-264.

Solomon, R.C., *The Passions*, Doubleday, New York, 1976.

Sood, S. ve Forehand, M., "On self-referencing differences in judgement and choice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.98, (2005), 144-154.

Spector, P.E., Cooper, C.L., Sparks, K. ve 25 co-authors, "An international study of the psychometric properties of the Hofstede values survey module 1994: a comparison of individual and country/province level results", *Applied Psychology: An International Review*, Vol.50, (2001), 269-281.

Subaşı, N., *Kültürel Kimliğin Melezleşmesi*, Birikim, Ekim, (2003), 63-68.

Sümer, C.H., "Performans Değerlendirmesine Tarihsel bir Bakış ve Kültürel bir Yaklaşım", *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları içinde*, Der. Aycan, Z., 57-90, *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, Ankara, 2000.

Şahin, N., Şahin, N.H. ve Heppner, P.P., Psychometric properties of the problem solving inventory in a group of Turkish university students, *Cognitive Therapy and Research*, Vol 17, No.4, (1993), 379-396.

Şener, E., "Zirvedeki Japonya", *Avrasya Dosyası, Uluslararası İlişkiler ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt.5, Sayı.2, (1999), 231-248

Şişman, M., *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.

Taktak, Ü.F., "Türkiye'de İnsan Kaynaklarının Dünü, Bugünü, İşlevi", *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları içinde*, Der. Aycan, Z., 169-176, *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, Ankara, 2000.

Tallman, I. ve Gray, L.N., "Choices, Decisions, and Problem Solving", *Annual Review of Sociology*, Vol.16, (1990), 405-433.

Taplin, R., *Decision Making and Japan*, Japan Library, 1995.

Tarter, C.J. ve Hoy, W.K., "Toward a contingency theory of decision making", *Journal of Educational Administration*, Vol.36, No.3, (1997), 212-228.

TDK, *Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük*. <http://www.tdk.gov.tr> Erişim Tarihi: 2004.

Tekarslan, E., İşletmenin Karar Verme Sürecinde Rol Oynayan Davranışsal Faktörler, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1982.

Tekelioğlu, M., İktisadi Düşünceler Tarihi, Çukurova Üniversitesi Basımevi, Adana, 1993.

Tezcan, M., Kültür ve Kişilik, Bilim Yayınları, Ankara, 1987.

TESOB, "Ahilik Nedir?", <http://www.tesob.org.tr/ahi.htm>. Erişim tarihi: 28.12.2005.

Thaler, R.H., "From Homo Economicus to Homo Sapiens", The Journal of Economic Perspectives, Vol.14, No.1, (2000), 133-141.

Thaler, Richard H., "Doing Economics without *Homo Economicus*.", Exploring the Foundations of Research in Economics: How Should Economists Do Economics?, Der. Medema, S.G. ve Samuels, W.G., 1996.

Ticehurst, G.W. ve Veal, A.J., Business Research Methods: A Managerial Approach, Longman, Pearson Education, 2000.

Timur T., Osmanlı Kimliği, İmge Yayınları, 2000.

Tomer, J.F., "Economic man vs. heterodox men: the concepts of human nature in schools of economic thought", Journal of Socio-Economics, Vol.30, (2001), 281-293.

Toynbee, A. J., Türkiye ve Avrupa, Örgün Yayınevi, 2002.

Triandis, H.C., "Some dimensions of intercultural variation and their implications for community psychology", International Studies of Management and Organization, Vol.4, (1983), 139-169.

Trompenaars, F., "Culture: What it is, what it is not and how it directs organizational behavior", Cross Cultural Management Volume II içinde, 75-99, Der. Redding, G. ve Stening, B.W., UK, 2003.

Tse, D.K., Lee, K., Verstisky, I. ve Wehrung, D.A., "Does Culture Matter? A Cross Cultural Study of Executives's Choice Decisiveness and Risk Adjustment in International Marketing", Journal of Marketing, October, (1988), 81-95.

Tuinstra, J., Van Sonderen, F.L.P., Groothoff, J.W., Vanden Hevel, W.J.A., ve Post, D., Reliability, validity and structure of the Adolescent Decision Making Questionnaire among adolescents in the Netherlands, Personality and Individual Differences, Vol.28, (2000), 273-285.

Turhan, M., Kültür Değişimleri, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, İstanbul, 1969.

Türkdoğan, O., Milli Kültür Modernleşme ve İslam, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Ural, Ş., Pozitivist Felsefe, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1986

Uyguç, N., "Örgüt Kültürü ve Yönetim Davranışı", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, Afyon, 2003.

Vazsonyi, A., "Decision making: normative, descriptive and decision counseling", *Managerial and Decision Economics*, Vol.11, (1990), 317-325.

Von Neumann, J. ve Morgenstern, O., *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Princeton, 1947.

Wagner-Tsukamoto, S., *Human Nature and Organization Theory*, Edward Alger Publishing, MA, USA, 2003.

Wally, S. ve Baum, R., "Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making", Vol. 37, (1994), 122-145.

Wang, K. Y. ve Clegg, S., "Trust and decision making: are managers different in the People's Republic of China and in Australia", *Cross Cultural Management*, Vol.9, No.1, (2002), 30 – 45.

Warner, M. ve Joynt, P., "Introduction: cross cultural perspectives", *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, 3-7, Der. Warner, M. ve Joynt, P., Thomson Learning, London, 2002.

Wasti, A., "Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Vol.22, No.4, (1995), 503-529.

Weber, R., "The Rhetoric of Positivism versus Interpretivism: A Personal View", *MIS Quaterly*, Vol.28, No.1, (2004), iii-xii.

Weber, E.U. ve Hsee, C.K., "Culture and Individual Judgment and Decision Making", *Applied Psychology: An International Review*, Vol.49, No.1, (2000), 32-61.

Weber, R.P., *Basic Content Analysis*, Sage Publications, London, 1990.

Weiss, R.P., "Emotion and Learning", *Training & Development*, November, (2000), 45-50.

Whitely, W. ve England, G.W., "Managerial values as a reflection of culture and the process of industrialization", *Academy of Management Journal*, Vol 20, No.3, (1977), 439-453.

Yamamura, J.H., Frakes, A.H., Sanders, D.L. ve Ahn, S.K., "A comparison of Japanese and US Auditor Decision Making Behavior", *The International Journal of Accounting*, Vol.31, No.3, (1996), 347-363.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H., *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınevi, Ankara, 1999.

Yoshino, M.Y., *Japan's Managerial System*, The MIT Press, Cambridge, 1968.

Yumiko, K., "Türk ve Japon Çağdaşlaşmasında Laiklik Sorunsalı", Çağdaş Japonya'ya Türkiye'den Bakışlar, Der. Esenbel, S. ve Demircioğlu, M., 149-179, Simurg Yayınları, İstanbul, 1999.

Zajonc, R.B., "Feeling and Thinking", American Psychologist, Vol.35, No.2, (1980), 151-175.

Zey, M., Rational Choice Theory and Organizational Theory: A Critique, Sage Publications, London, 1998.

Zimmer, M.R. ve Golden, L.L. "Impressions of retail stores: A content analysis of consumer images", Journal of Retailing, Vol.64, (1988), 265-293.

Türk Yöneticiler İçin Hazırlanan Görüşme Formu

Araştırma sorusu: Farklı Kültürlerin
Karar Verme Davranışı Üzerindeki
Etkisi Nedir?

Firma.....Tarih ve saat (başlangıç – bitiş).....Görüşmeci.....

GİRİŞ

Merhaba. Adım Nuray ATSAN. Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde araştırma görevlisi olarak görev yapıyorum. Doktora çalışmalarımın tez aşamasındayım. Doktora tez araştırmam, farklı kültürlerden gelen yöneticilerin karar verme süreçlerinin nasıl işlediği üzerinedir. Araştırmamı Türk ve Japon yöneticilerle yapmayı planladım. Sizinle, yöneticiliğiniz sırasında uyguladığınız karar verme süreçleri, liderlik tarzınız ve iş yapma yöntemleriniz üzerine konuşmak istiyorum. Bu görüşmede amacım karar verme davranışınız üzerindeki kendi kültürünüzün etkilerini tespit edebilmektir. Bu araştırmada ortaya çıkacak sonuçların Türk tipi yönetim tarzının oluşmasına katkıda bulunacağını ümit ediyorum. Bu nedenle sizin araştırmama katılımınız ve katkılarınız benim için çok önemlidir.

- Bana görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümü gizli kalacaktır. Bu bilgileri benim dışında herhangi bir kimsenin görmesi mümkün değildir. Ayrıca, araştırma sonuçlarını yazarken görüştüğüm bireylerin isimlerini kesinlikle rapora yansıtmayacağım.
- Tezimin tamamlanışının ardından araştırma sonuçlarını sizinle paylaşmaktan memnunluk duyarım.
- Başlamadan önce, bu söylediklerimle ilgili belirtmek istediğiniz bir düşünce ya da sormak istediğiniz bir soru var mı?
- Görüşmeyi izin verirseniz kaydetmek istiyorum. Bunun sizce bir sakıncası var mı?
- Bu görüşmenin yaklaşık bir buçuk saat süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum.

TÜRK YÖNETİCİLER İÇİN GÖRÜŞME SORULARI

1. Görüşülen kişi.....
2. Bu firmadaki mevcut pozisyonunuz.....
3. Ne zamandır bu pozisyonda çalışmaktasınız?.....
4. Şu anda çalıştığınız firmanın çalışan(beyaz ve mavi yakalılar) sayısı (firma büyüklüğü).....
5. Yurtdışı tecrübeniz var mı? Evet ise, hangi ülkelerde?
6. Ne kadar zamandır Japon yöneticilerle çalışıyorsunuz?.....
7. Türk yöneticiler ile Japon yöneticiler arasında gözlemlediğiniz benzerlik ve farklılıklar nelerdir?
Sonda: • planlama (short-long)
 - grup çalışması
 - risk alma eğilimi
 - örgütlenme
 - liderlik
8. Türk ve Japon yöneticilerinin, karar verme, problemleri ve işleri analiz etme ve çözme şekillerinde farklılıklar olduğunu düşünüyor musunuz? Evet ise, hangi bakımlardan farklılar?

Karar verme soruları

Ön bilgi: “Karar verme” terimi ile yönetsel kararlar ifade edilmektedir.

9. Karar verme sizce neyi ifade ediyor?

10. Bu firmada neye karar verme yetkiniz vardır?

Sonda: Yönetsel kararlarla ilgili karar yetkisi kime aittir?

11. Size bazı karar alanlarını sıralayacağım. Bana bu karar alanlarıyla ilgili kararlarda karar alma yetkisinin kime ait olduğunu söyleyebilir misiniz?

Sonda 1: Aşağıdaki durumlar için örgütün hangi düzeyinde karar alınır?

Sonda 2: Hangi karar durumlarında alt ve orta yönetime danışılır?

- Yeni bir ürün geliştirilmesi/ ürün hattına yeni bir ürünün katılması
- Orta ölçekte bir sermaye yatırımına karar verilmesi
- Bütçe öngörülleri
- Şube elemanlarının seçimi
- Arge bütçelerinin belirlenmesi
- Tedarikçi seçimi
- Fiyatlama
- Ücret düzeyleri (beyaz yakalılar-mavi yakalılar)

12. Tipik Karar Süreci Diyagramı Presentasyonu. Karar verirken benzer bir süreci kullanıyor musunuz? Karar verme sürecinde en önemli aşamanın hangisi olduğunu düşünüyorsunuz? En fazla zamanı hangi aşamada harcarsınız?

13a. Rasyonalite/ nesnellik sizin için ne ifade ediyor?

13b. Kararlarınızda her zaman rasyonel misinizdir?

13c. Ya Japon yöneticiler? Japon yöneticilerin rasyonel hareket ettiklerini düşünüyor musunuz?

14. Karar alternatiflerinin değerlendirilmesinde ve uygulanmasında oyun kuramı, trend analizi veya simulasyon gibi matematiksel model ve istatistiksel tekniklerden yararlanır mısınız? Hangi sıklıkla?

15. Mükemmel olmak ya da mükemmeli aramak sizin için doğru felsefe midir, yoksa yeterince iyi olmayı daha gerçekçi mi bulursunuz? Bu görüşünüz karar verme davranışınız için de geçerli midir?

16. "İdeal yönetici çabuk karar verendir" görüşüne katılır mısınız ?

17. Küçük, adım adım kararlar almayı mı, yoksa radikal kararlar almayı mı kendinize daha uygun buluyorsunuz?

18. Gerekteğinde, örneğin güncellenmiş bilgi nedeniyle kararınızı değiştirdiğiniz olur mu?
Sonda: bunu normal bulur musunuz?

19. Karar vermede sezgiler sizce önemli midir? Sezgilerinize dayanarak karar verdiğiniz olur mu?
Hangi tür kararlarda?

20. Bir problemi çözmeye çalışırken daha önce başınıza gelmiş benzer sorunları düşünür müsünüz?
Hangi sıklıkla?

21. Karar durumları/alternatifleri hakkındaki bilgiyi nereden yada kimden alırsınız? Bu bilgiyi kiminle paylaşırsınız?

Sonda 1: yukarıdan aşağı/aşağıdan yukarı iletişim

Sonda 2: enformel iletişim kanallarını kullandığınız olur mu ? Hangi sıklıkla?

Sonda 3: karar verme sürecinde hangi bilgi kaynaklarını yoğun olarak kullanırsınız? Size göre hangisi daha güvenilirdir, iç kaynaklar mı, dış kaynaklar mı? Neden?

22. Firmanızda karar alternatiflerine ilişkin açık tartışma ve müzakerelerde bulunmak normal midir?
Türk işletmelerinde?

23. Karar alternatiflerinin sonuçları olumsuz olduğunda sorumluluk kime/kimlere aittir?
Sonda. Olumsuzluk; amaçlara ulaştıramamak, problemi ortadan kaldıramamak

24. Seçtiğiniz karar alternatifinin sonuçları beklentilerinizden farklıysa, ne yaparsınız?

Sonda: - karar sürecini tekrar başlatmak

- karar sürecinde herhangi bir aşamaya geri dönmek

- farkı önemsememek

25. Japon yöneticilerinin kontrol mekanizmalarına karşı tutumu nasıldır?

Sonda: her düzeyde kontrolü gerekli görürler mi, yoksa kişilerin yetki güçlendirilmesini mi tercih ederler?

Ek-2

Japon Yöneticiler için Görüşme Formu

The research question: The cultural impact on managerial decision making behaviors (styles and process) of managers.

1. The interviewee.....
2. Your current position in the company.....
3. How long have you been working in this position?.....
4. How long have you been working in Turkey?(Turkey experience).....
5. How long have you been working abroad/ In which countries? (Overseas experience).....
6. Did you have information/training about this country's cultural attributes (business life traditions, economical or governmental issues etc), before arriving? If yes, are these preinformation and the real practices you face here matching? If not, what was new to you?
7. What are the differences (and similarities) you've observed between Turkish managers and Japanese ones?
8. Do you think there are differences in the way Turkish and Japanese managers analyze and solve the problems? If yes, in what ways are they different?

Now I would like to ask my questions about decision making issues.

Pre-information for interviewees: With the term "decision making", managerial decisions are meant.

9. What does "decision making" mean to you?

Probe: Does decision making mean the same for both Japanese and Turkish managers?

10. What do you have authority to decide?

Probe: Who has/have the decision authority regarding managerial decisions?

11. I would like to say some decision situations. I want you tell me in which organization level are the decisions made on these issues?

- initiating a new product
- deciding on a medium size capital investment
- budget forecasting
- recruitment of subsidiary personnel
- specifying research & development budgets
- selection of suppliers
- pricing
- wageing (white and blue collar employees)

Probe: In which decision situations you consult middle and lower level managers?

12. SHOW THE DIAGRAM (See Figure 1 on 4th page) When making a decision, do you use a similar process? What do you think is the most important stage in the decision making process? In which stages do you spend more time?

Dimension to be measured: Rational decision making

13a. What is rational/rationality mean to you?

13b. Are you always rational in your decisions?

13c. How about Turkish managers? Are they always act in a rational way?

14. Do you use mathematical models and statistical techniques such as game theory, trend analysis, simulations in evaluating and implementing the decision alternatives? How often?

Dimension to be measured: Bounded rationality

15. Is it a true philosophy for you to be perfect or to search for perfect? Other wise do you find more realistic to be good enough? Is your opinion valid for your decision making behavior?

16. Do you agree with the statement "the ideal manager is one who makes fast decisions" ?

17. Which one do you prefer, making small, incremental decisions or making more radical decisions?

18. If it is necessary, for example because of updated information, do you change your decision?
Probe: is it possible? / is it normal ?

19. Do you think intuition is a significant factor in decision making?
Do you sometimes make decision based on your intuitives? In what types of decisions?

20. Do you prefer to think previous decisions (similar) you faced when making a decision?

21. From where and who do you get information about the decision situation/alternatives? With whom do you share those info?

Probe 1: top down/bottom up communication

Probe 2: do you use informal communication channels about any decision situation/ decision alternatives? How often?

22. Is it normal to have open discussions and negotiations regarding decision alternatives?

23. Who has/have the responsibility when the results of the decision alternative becomes negative?

24. If the consequences of the decision alternative you chose are different from your expectations, what do you do?

Probe: - restart the decision process

- back to any specific stage in the process

- ignore the gap

25. How is Turkish managers' attitude toward control mechanisms?

Probe: do they see control necessary in every level?

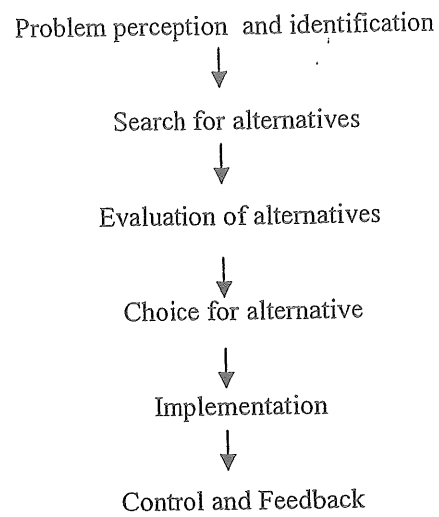


Figure 1. Typical decision making process

EK-3

Çalışmada Kullanılan Kodlama Şeması Örneği

Değişken	ANA KATEGORİ	Kategoriler	Alt Kategoriler	Kod	Kodlamalar	Kişi ve Görüş (Doğrudan alıntılar)	
Karar Verme Alglaması		Çözüm (1)					
		Eylem-Uygulama (2)					
		Tercih (3)					
		Planlama (4)					
		Örgütün kolektif iyiliği (5)					
		Amaç veya problemi belirleme					
Karar Sürecinde Odaklanılan Aşama		Amaç belirleme-Problemi fark etme (1)					
		Alternatif geliştirme (2)					
		Alternatif değerlendirme (3)					
		Seçimi (4)					
		Uygulama (5)					
		Kontrol-Geribildirim (6)					
Alternatif belirleme		Bilgi toplama-akış	Aşağıdan yukarı (1), Yukarıdan aşağı (2), yatay (3)				
		Bilgi paylaşımı	Geniş (1), Dar (2), Belirsiz (3)				
		Sürecin hızı	Hızlı (1), yavaş (2)				
		Açık tartışma-müzakere	Var (1) Yok (0)				
Alternatif değerlendirme		Değerlendirme hızı	Hızlı (1), yavaş (2)				
		Kriterler	Sayısal veriler (1), sezgiler (2), tecrübe (3), deneme-yanılma (4)				
Seçim		Karar yetkisi	Var (1), Yok (2), Sınırlı (3)				
		Karar verme şekli	Bireysel (1), Grup (2), Aislara danışarak (3), Üst yönetimden onay alarak (4)				
		Olumsuzluk durumunda sorumluluğun sahibi	Üst yönetici (1), bağı bulunulan yönetici(2), uygulayan çalışan (3), kararı alan yöneticiler (4), yönetici ve çalışanlar (5)				
		Kararın hızı	Hızlı (1), Yavaş (2), Karara göre değişir (3)				
Uygulama		Kararı uygulayanlar	Astlar/çalışanlar (1), Yöneticiler (2), İlgili birimler (3), Herkes (4)				
		Uygulamayı yönetenler	Alt kademe yöneticiler (1), Orta kademe yöneticiler (2), Alt ve orta kademe yöneticiler (3), Üst yöneticiler (4)				
Kontrol ve geribildirim		Kontrol mekanizması	Sıkı (1), gevşek (2), paylaşımcı (3)				
		Sonuç-beklenti uyumsuzluğu	Karar değiştirilir (1), fiili sonuç beklenen sonuç karşılaştırması (2), neden-sonuç analizi (3), karar sürecinde herhangi bir aşamaya dönülür (4), fark önemsenmez (5)				

Türk ve Japon Yöneticilerin Çeşitli Değişkenler Açısından Kendi ve Karşı Gruba İlişkin Algılamaları Tespit Formu ve Saptanan Temalar*

Planlama	TÜRKLER Kısa ve orta vade Gelişigüzel	JAPONLAR Orta ve uzun vade Detaylı	GÖRÜŞ (DOĞRUDAN ALINTI) "Türk yöneticilerin gelişigüzel ve yüzyesnel bir planlama alışkanlığı var. Oysa ki Japonlar için planlama ve ayrımlar çok önemlidir. Her faaliyetin en ufak ayrıntısına kadar planlanması ve standartlaştırılması istenir" (1T). "Türklerin orta ve uzun vadeli çalışma alışkanlıkları zayıftır. Gündelik çalışma ve faaliyetlerin gidişatını kısa dönemli görme eğilimleri vardır" (2T). "Türk yöneticilerde alışkanlıktan kaynaklanan bir alaturkalılık var. Burada kastettiğim örneğin planlamanın gelişigüzel yapıldığı, ayrıntılı olmadığıdır. El yordamı ile yapılıyor. Nasıl olsa bir şekilde olur düşüncesi var. Japon sisteminde planlama ayrıntılıdır, ince eyleyip sık dokunur, verilen sözler mutlaka yerine getirilir" (3T). "Japonların bize göre çok daha uzun dönemli bir planlama alışkanlıkları var. 3-5-10 senelik planlar gerçeklikten uzak değil. Bizde ise kısa dönemli, yakın geleceği ilgilendiren amaç koyma ve amaca yönelik strateji belirleme izlenir" (4T). "...orta ve uzun vadeli planlama alışkanlıkları çok yüksek. Her şeyi en ince ayrıntısına kadar planlayıp önünüzde koyuyorlar, sizden de ayımsını bekliyorlar. Örneğin, Japonya'ya bir iş gezisine gidecekseniz, Japonya'daki hareket programınız dakika dakika belirlemiyor ve yazılı hale getiriliyor. Plansız olduklarında hareket yetenekleri kalmıyor. Türkler içinse tam tersi, planlama yapmak konusunda büyük sıkıntı var" (5T). "Japonlar muhtemelen planlar üzerinden hareket ederler. Kısa, orta ve uzun vadeli senaryolar hazırlar her bölüm" (6T). "Türk yöneticiler ve Türk firmaları için özellikle ülkede belirsizliğin yüksek oluşu nedeniyle kısa ve orta vadeli planlar daha yaygın diyebilirim. Japon yöneticiler ise planlamaya çok fazla zaman ayırıyorlar. Bize çok komik gelen ayrıntıları dahi o plana dahil ediyorlar. Örneğin, bugün sizinle görüşmemiz planlanacaksa, saat 10.00 Nuray Hn gelmiş, 10.05 odaya yerleşme, 10.10 çay servisi gibi bizim için komik olan detayları bile planlıyor ve buna zaman ayırıyorlar....Açıkçası mantığımıza ters geliyor. Zaman kaybı olarak görüyorum" (9T). "Uzun ve kısa vadeli planlama konusunda farklılıklar var. Sanırım bunu sosyal ve ekonomik koşullar etkiliyor. En basiti bugünlerde bankalarımız 20 yıllık konut kredisi vermeye başladılar, %1.25 faizle. Neden? Enflasyon düştü, koşullar biraz iyileşmeye başladı. Demek ki uzun vadeli planlama koşullara bağlı. Ben iş hayatında 1 yıldan fazla bütçe yapacağımızı hatırlamam. Çünkü önünüzü göremiyorsunuz. Japonya'da ise her şey oturmuş ve istikrarlı olunca, 5-10 yıllık planlar yapılabilir" (10T). "Japonlar planlama konusunda çok titizler. En ufak bir organizasyonu bile çok planlı bir şekilde koordine etme eğilimi gösteriyorlar. Planlamaya verilen önem detaycılığı da beraberinde getiriyor. En ufak detayları bile önemli ve anlamlı buluyorlar. Ne iş yapılırsa yapılırsın mutlaka standartlarının oluşturulması gerektiğini düşünüyorlar. Türk yöneticilerle çalışma deneyimimde gördüğüm yöneticilerin planlamanın Japonlar kadar detaylı olarak yapılmadığı ve onlar kadar değer verilmemesidir. Genelde çok çabuk değişir bir şeyler ve değişirken de artıları eksileri göz önünde bulundurmazlar, yaptıkları sonra bunu fark ederler ve tekrar değiştirirler" (11T). "Planlama pratiğimizin aslında iş konusuna ve örgüte göre değişmesi söz konusu. Ancak ülkenin ekonomik ve siyasi koşulları nedeniyle uzun dönemli planlama gücünü çektiklerini duyuyoruz ve görüyoruz hatta bizzat yaşıyoruz. Ancak Japonya'da planlama tüm firmalar için çok önemli bir yönetim işlevidir. Çok detaylı kısa, orta ve uzun dönemli planlar yapılarak firma faaliyetleri sürdürülür" (8T). "Bir başka farklılık gelecek yönelimli olma konusunda görünüyor. Japonlar için ileriye bakmak, ileriye dönük planlama yapmak ve buna göre şirket stratejilerini düzenlemek temel niteliklerden biridir. Zaten global iş dünyasının şartları da bunu gerektiriyor. Ancak Türk firmaları için geleceğe dönük olma bana göre tam yerleşmiş değil. Hala kısa vadeli, problemi ortaya çıktığı anda çözmeye yönelik bir bakış açısı var görünüyor" (9J)
----------	---	--	---

* Her alıntının sonunda, alıntının hangi yönetici grubuna ve kaçınıcı görüşmeçiyeye ait olduğu belirtilmiştir. Örneğin, 3T kodu, alıntının 3. Türk yöneticiyeye ait olduğunu ifade etmektedir.

Grup çalışması	Yatkınlık düşük	Yatkınlık yüksek
----------------	-----------------	------------------

“Grup çalışmasına bana göre Türklerin yatkınlığı yüksek değil. Japon yöneticiler grup çalışmasını teşvik etmelerine rağmen, verimlilikte problemler yaşanabiliyor. Bir kere zorunluluk olduğunda pek çok kişi için angarya olarak görülebiliyor. Bölümler arası çekişmeler yaşanabiliyor” (1T).

“Grup çalışmasına o kadar da önem verilmediğini söyleyebilirim. Bireysel karar ve bireysel sorumluluk felsefesinden hareket edilir. Japon firmalarında ise kararın uzlaşmaya dayalı bir karar olması ve sorumluluğun da paylaşılması felsefi geçerli” (2T).

“Maalesef grup çalışmasına yatkınlık konusunda Türkler zavıf. Uzun süre Japon firmalarında çalışmış Türklerin dışında Türk sisteminde yoğrulmuş kişileri Japon sistemine alıştırmak zor oluyor. Çünkü alışmış olduğu şeyler var, kavramlar davranış kalıpları var, bunların hepsi insanları grup çalışması yapmaktan uzaklaştırıyor. Japonlar bir karar verirken tek başlarına karar vermezler. Tabii ki en son sözü söyleyen o şirketin başkanıdır. Ama o kararın verilmesi için ön çalışmalar yapılır. Veri toplama, beyin alışverişi, en iyi fikir buduru başkana sunma aşamalarında grup çalışması yapılır. Bu grup çalışmalarına Japonlar çok yatkındır. Türk grup çalışmalarında kendi fikirlerinin uygulanmasını gurur meselesi yapma, olay saptırıyor, şirket için en iyisinin yapılmasını değil de duygusal bir yön çizmeye başlıyor çalışmaları. O kişiyi grup çalışmasına çekmeye çalışıyorsunuz, bazen çekemiyorsunuz, o alıp başını gidiyor gibi durumlarla karşılaşılıyor. Biz de tek bir sesle tek bir karar çıkarmaya çalışıyoruz Japonlara göre daha zor” (3T).

“Grup çalışması zaten Japon yönetim sisteminin en temel özelliği. Grup çalışmasına son derece yatkınlı. Grup çalışmasında bence önemli olan birbirini dinleme ve farklı düşünceleri nasıl söyleyeyim hoş görme, kabullenme becerisi ki, bu da Japonlarda var. Ancak aynı şeyi Türkler için söylemek biraz zor. Gerçi son dönemdeki TKY çalışmalarında dönük eğitimler takım çalışması bilincini artırdığını biliyoruz ama yolun daha çok başında olduğumuzu düşünüyorum.”

“Tabii buradan katılımı yönetmek yaklaşımına ilişkin de ipuçları çıkarabiliriz” (4T).

“Takım çalışmasının Türk insanının doğal yapısına ters olduğunu düşünüyorum. Her ne kadar birbirine yardım etme, örneğin eskiden köylerimizde olan imcece usulü gibi işbirliği yapma adedimiz olsa da iş ortamında Türkler arasında takım çalışması çok başarılı sonuçlar vermiyor. İş hayatında bunun örnekleri çok. İnsanlar işe ortak olarak başlıyorlar, başarılı da oluyorlar sonra ne oluyorsa işler mutlaka tersine dönüyor ve ortaklıklar bozuluyor. Zor zamanlarda bir araya gelebiliyoruz da, başarıyı maalesef paylaşmıyoruz.” (5T).

“Takım çalışması çok yaygın. Hem üst yöneticiler hem de çalışanlar düzeyinde. Kalite çemberleri ve Kaizen uygulamalarımız takım çalışmalarının düzenli bir şekilde gerçekleşmesine dayanıyor. Yönetim felsefesinin özü diyebiliriz. Ancak takım çalışmasının verimliliği konusunda bazı sıkıntılar yaşanabiliyor. Özellikle Türkler için biraz ruhlarna aykırı galiba. Grup halinde uzlaşma sağlamak ortaya bir sonuç çıkarmak zahmetli bir iş haline geliyor. Katılım açısından da öyle. Kültürel olarak yüzde yüz katılım istemek de beklemek de gerçekçi değil. Öncelikle geçmişe dayanan alışkanlıklar var. Yöneticinin ne söylese emir kabul edilmesi ve çalışanın da sorgusuz sualsiz kendine söylemeni yapması alışkanlığı var” (6T).

“Japonlarda grup çalışması çok önemli Kesinlikle kararlar da grup halinde tartışılarak veriliyor. Hem üst yönetim hem de çalışan seviyesinde mutlaka gruplara ayırıyorlar. İyileştirme grupları, kalite grupları... herşey grup halinde yapılıyor. Daha iyi verim ve daha yüksek kalite alındığını da görüyoruz” (7T).

“Japonlar grup çalışmasında biraz daha iyiler. Yani Türkler açısından söylüyorum; istisnalar var kesinlikle ama genelde grup çalışmasında biraz zavıf çalıyor. Yani tam işlemiyor grup çalışması. Genelde bunun düzenli işlemlerini engelleyen birileri çıkıyor. Yani belki grubun diğer kısmı uyumlu olsa bile bunu aksatan insanlar çıkabiliyor. O anlamda grup çalışmaları biraz sancılı oluyor ama bunun aksi örnekleri de çok sayıda var..... biz uzlaşmacılık konusunda Japonlara kıyasla biraz daha sancı az uzlaşmaya yönelik tavırlar sergiliyoruz. Yani biraz daha yersiz inat yapan insanlar çıkabiliyor. Uzlaşma konusunda zaman zaman problem yaratan insan tipleri var.” (8T).

“Grup çalışmasına çok yatkınlı. Çok fazla fikir alışverişinde bulunuyorlar. Biz de ise biraz zorunlu olarak takım çalışmasına katılım gerçekleştiriyor. Yani şu takım çalışmalarına katılım gönüllü deseniz kimse gelmeyecek Türk tarafından neredeyse. Son dönemdeki yönetim trendleri, mesela TKY takım çalışması eğitimlerinin yoğunlaştırılmasına neden oldu ama bilemiyorum ne kadar başarılı olabilir Türk şirketlerinde. Bu konuda kuşkuvarım var. Japonlar için kendi hayat felsefelerinde var takım/grup çalışması. Bu aslında organizasyon sistemlerinden kaynaklanıyor. Aslında etkinin

<p>temelinde iş felsefelerinde ömür boyu çalışma sistemi yatıyor" (10T). "Japonya'da örgütlerin farklı düzeyinde çalışanların ortalamaya eğitim düzeyleri birbirinden buradaki kadar farklı değildir. Hatta bazen fabrika çalışanlarının daha yüksek düzeyde eğitim almış olduğuna, mesela üniversite mezunları çoktur, bile rastlayabilirsiniz. Bu nedenle de takım çalışmasında insanların birbirlerini anlamaları, katkıda bulunmaları kolaylaşır. Çünkü hepsi aynı dili konuşurlar. Fakat farklı bir kültürde takım çalışması bizdeki kadar başarılı olamıyor. Hem bu seviye farklılığından hem de grup halinde hareket etme alışkanlığının olmamasından ötürü uzlaşma da sağlanamayabiliyor. Özellikle de kimin ne iş yapıyor/yapacak olduğu konusunda" (1J). ".... (firma ismi).. Türkiye ile (firma ismi) Japonya'ya karşılaştırdığımda Japonların takım çalışmasına biraz daha yakınlık ve katılımcılıklarının daha yüksek olduğunu düşünüyorum. Zaten Japonya'da takım çalışması bütün işletmelerde uygulanır. Üstelik grup davranışı toplumsal kabul görür. Ancak burada da ..(firma ismi) Japonya felsefesini tanıtmak amaçlı eğitimler veriliyor. Bu eğitimlerin takım çalışmasına katkıyı arttıracığını düşünüyorum" (2J). "Japonya'da takım çalışmasına aşırı önem verilir. Bu nedenle de bütün çalışanlara çok sağlam oryantasyon programları verilir. Japon kültürünün bir parçası olduğunu düşünüyorum. Türkiye'deki firmamıza transfer etmeye çalışsak da ne kadar başari olur bilemiyoruz" (10J).</p>	<p>Risk alma</p>	<p>Eğilim yüksek</p>	<p>temelinde iş felsefelerinde ömür boyu çalışma sistemi yatıyor" (10T). "Japonya'da örgütlerin farklı düzeyinde çalışanların ortalamaya eğitim düzeyleri birbirinden buradaki kadar farklı değildir. Hatta bazen fabrika çalışanlarının daha yüksek düzeyde eğitim almış olduğuna, mesela üniversite mezunları çoktur, bile rastlayabilirsiniz. Bu nedenle de takım çalışmasında insanların birbirlerini anlamaları, katkıda bulunmaları kolaylaşır. Çünkü hepsi aynı dili konuşurlar. Fakat farklı bir kültürde takım çalışması bizdeki kadar başarılı olamıyor. Hem bu seviye farklılığından hem de grup halinde hareket etme alışkanlığının olmamasından ötürü uzlaşma da sağlanamayabiliyor. Özellikle de kimin ne iş yapıyor/yapacak olduğu konusunda" (1J). ".... (firma ismi).. Türkiye ile (firma ismi) Japonya'ya karşılaştırdığımda Japonların takım çalışmasına biraz daha yakınlık ve katılımcılıklarının daha yüksek olduğunu düşünüyorum. Zaten Japonya'da takım çalışması bütün işletmelerde uygulanır. Üstelik grup davranışı toplumsal kabul görür. Ancak burada da ..(firma ismi) Japonya felsefesini tanıtmak amaçlı eğitimler veriliyor. Bu eğitimlerin takım çalışmasına katkıyı arttıracığını düşünüyorum" (2J). "Japonya'da takım çalışmasına aşırı önem verilir. Bu nedenle de bütün çalışanlara çok sağlam oryantasyon programları verilir. Japon kültürünün bir parçası olduğunu düşünüyorum. Türkiye'deki firmamıza transfer etmeye çalışsak da ne kadar başari olur bilemiyoruz" (10J).</p>
<p>Risk alma</p>	<p>Eğilim düşük</p>	<p>İnsan yönetimi güçlü Olaylara geniş bakış açısı Güçlü, enformel iletişim Sözel iletişim</p>	<p>"Risk alma konusunda Japon yöneticilerle karşılaştırdığımda Türk yöneticiler daha gözü kara. Japon yöneticiler ise zaten bireysel hareket etmedikleri için riskin sorumluluğunu da taşıyorlar" (1T). "Türkler yani bizler daha kolay risk alabiliyoruz. Japonlar ise risk alma konusunda tereddütler yaşarlar, daha fazla düşünüp sonunda ne çıkabileceğini daha ayrıntılı bilme taraftarıdır. Biz daha hızlı davranabiliyoruz" (2T). "Japonya'da bir karar verirken önce eleyp sık dokudukları için, risk almak minimum düzeyde. Orda da risk almayı gerektiren durumlar var ama Türkiye'ye nazaran daha az. Bizde karar verirken veriler tam olmadığı için, bir öngörü ile şöyle bir karar alalım riskine girilir. Risk almada Türk yöneticiler daha yüksek eğilimi denebilir" (3T). "Risk alma eğilimi çok düşüktür Japonların. Riski minimize etmek için olabildiğince fazla bilgi toplamaya ve kontrol politikalarını da çok sıkı tutmaya çalışırlar. Biz Türkler ise bana göre daha çok severiz riski" (4T). "Risk alma Japonlarda o kadar yüksek değil. Çünkü onlar her şeyi planlıyorlar. En az risk taşıyacak şekilde standartlaştırıyorlar ve her şeyin planını yapıyorlar. Yani atacağınız adımları dahi önceden planlıyorlar. Yapılan işlerde kaç adımda yapılacak?kaç saniye sürüyor?...onun dışına çıkmamak gerekiyor. Yani bu plana göre işler yürürse,diyelim ki iş güvenliği açısından "kesinlikle şu tip kaza oluşmaz, kesinlikle bunu önlemiş oluruz" veya kalite ile ilgili "işte sadece bu standartlara göre, bu plana göre hazırlanırsa kesinlikle şu hata çıkmaz, bu hata çıkmaz..."O yüzden de hiç risk olmamış oluyor" (7T). "Bence Türkler daha çok risk almaya yatkın. Biraz daha iyimser bakabiliyorlar. Yani iyi tarafları da var kötü tarafları da var. Ama Türkler biraz daha geniş düşünüyorlar bu konuda, daha rahat riske giriyorlar" (8T). "Risk alma bakımından da iki grup arasında çok büyük fark var. Türkler çok büyük risk alıyor, Japonlar ise hiç risk almıyor. Biraz önce bahsettiğim gibi her şey kurallara, çizelgelere, programlara bağlı. Üstelik yapılan işler üzerinde de yakın ve sıkı bir denetim var. Hani risk bunun neresinde" (10T).</p>
<p>Liderlik</p>	<p>İnsan yönetimi güçlü Olaylara geniş bakış açısı Güçlü, enformel iletişim Sözel iletişim</p>	<p>İnsan yönetimi zayıf Olaylara dar bakış açısı Zayıf enformel iletişim Yazılı iletişim</p>	<p>"Japon yöneticilerin teknik özellikleri ve uzmanlıkları çok güçlü olmasına rağmen, farklı bir ülkede örneğin Türkiye'de yöneticilik deneyimi değerlendirilirse zayıf not alırlar. İnsan yönetimi, yönlendirme, motivasyon konusunda iyi değiller. Bu ülkenin insanları nasıl yaşar, ne hisseder, nasıl tepki verir gibi ön değerlendirmeler yapmadan sadece bir iş en fazla nasıl verimli yapılır noktasında kalıyorlar" (1T) "Liderlik konusunda çok güçlü yöneticiler olduklarını düşünmüyorum. En güçlü özellikleri paylaşımcı, planlı ve adil oluşları, bunun dışında iletişim yetenekleri zayıf, karar verme yetenekleri de öyle. Türklerde ise empati yeteneği daha güçlü, iletişim yetenekleri daha gelişmiş ve proaktif olma ve kararlılıkları da daha yüksek. İnsancıl olma özelliği her iki grupta da var" (2T). "Olaylara bakış açıları dar. Biz Türk yöneticiler olarak bu konuda onlara destek olmaya çalışıyoruz. Neden dersiniz? Özellikle de daha önce yurtdışı deneyimi yaşamamış olup, başka bir ülkeye yönetici olarak tayin edilen Japonların şöyle bir handikapı var: Ülkelerinde çalışırken rotasyonla pek çok alanda dolaşmalarına rağmen esas olarak belli bir konuda</p>

yıllarca çalışmış oluyorlar, yani expert diyebileceğimiz bir nitelik kazanıyorlar. Üstelik Japonya'da da tek başına karar verme sorumluluğu sırtlanılmadığı için yabancı bir ülkede olayların geniş perspektiften analizinde bocalayabiliyorlar" (3T).

"Liderlik konusunda Japonların iyi liderlik vasıfları olduğunu düşünmüyorum. Aslında liderin yapacağı her şey yazılı prosedürler haline getirilmiştir. O yüzden zaten liderlik vasıflarına da gerek kalmıyor. Aksi durumda zaten sudan çıkmış balık misali oluyorlar. Yani prosedürlerin dışında bir şeylerle karşılaştıklarında" (4T).

"Japonlarda bireysel liderlikten bahsetmek pek mümkün değil. Bayilerin en ciddi eleştirilerinden biri de bu konuda. Gelecek herhangi bir talebe, isteğe "toplantı değerlendiririz, size haber veririz" şeklinde geri dönüyorlar. Çünkü gerçekten de toplantı talebin değerlendirilmesi isteniyor. Bu da zaman alan bir süreç tabii. Özellikle kriz dönemlerinde sorun yaratılabilen bir işlemdir. Çünkü kritik kararların hızlı bir şekilde alınması ve uygulamaya konulması önemli" (5T).

"vizyonları çok güçlü kişiler değil. Aslında çok gelişmiş değil mi uzun planlama yapmakta başarılılar ama vizyonları geniş değil. Vizyonları geniş değil derken olaylara bakış açılarının dar olduğunu anlatmaya çalışıyorum. Yani bir konuyla ilgili aynı anda birden çok olayın bir sentezini, analizini yapamıyorlar. Uzmanlaşmış oldukları konular var, o konunun dışına çıktıklarında nasıl hareket edeceklerini şaşırıyorlar. Desteye ihtiyacı duyuyorlar. Halbuki bu çok önemli bir yönetim ve yönetici yeteneğidir öyle değil mi. Bir firmayı hele ki üst düzey yönetici olarak yöneten biri firmaya tepeden bakarak genel resmi görebilmelidir" (6T).

"Liderlik konusunda çok olumlu şeyler söylemek biraz zor. Kişileri yönetmek genellikle yazılı kurallara göre gelişen bir şey. Özellikle insan ilişkilerinin belki de yabancı bir ülkede olmaları dolayısıyla zayıf olduğunu düşünüyorum. Biz her ne kadar yönlendirmeye çalışsak da Türk insanına özgü bazı şeyleri anlayamayabiliyorlar. Mesela, çalışanlarımızın özel işleri dolayısıyla rapor almayı isteyebilecekleri fikri o kadar yabancı geliyor ki onlara. Çalışanların derinlerini dinlemek, bazı konulara anlayış göstermek gibi bir eğilimleri de yok" (7T).

"..... insan yönetimiyle ilgili sıkıntılar çekiyoruz. Bu konuda pek yetenekli değilim, başarılı hiç değilim. O yüzden şu anda bizde de direkt Manager'ı olarak görev aldıklarından dolayı personel yönetimiyle ilgili ciddi sıkıntılar yaşıyoruz. Personelimi yönetmiyorum. Çünkü kendisi de operasyona takılıp kaldığı için yöneticilik görevlerini yerine getiremiyor. Detaylarla, işte bir takım dediğim gibi planlamayla, trade'le o kadar çok vakit kaybediyor ki hani ana resmi kaçırabiliyor. Gözünün önünde çok büyük şeyler dönüyor, ben karşısına geçip "bak böyle böyle" dediğim zaman şoka giriyor ve "sen nasıl biliyorsun?" diyor. Anlatabiliyor muyum? Çünkü çok dar bakıyorlar olaylara. Başkan özellikle çok otoriter ve nasıl yetkiyi elinde tutar durumda. Genel müdürler bazen ufak ufak dağıtıyor, kendi Japon genel müdürleri için orada Japon genel istemiyor. Şimdi şöyle bir şey var. Japonya'daki işletmeler çok büyük işletmeler oldukları için orada Japon genel müdürler oradaki işlerinde, iş deneyimlerinde çok daha spesifik bir alanda çalışmış oluyorlar. Buraya geldiklerinde biraz daha geniş mercekli bakmak durumunda kalıyorlar. Belki teortube etmedikleri fonksiyonlarda onların altında kalıyorlar. Burada bir bocalama yaşıyorlar. İşle ilgili tüm detaylara özellikle kendi işlerinde hani böyle uzmanlık alanlarıyla ilgili detaylara muhtesem hakimler. Çünkü aynı işte belki yirmi sene çalışıyorlar. Hani artık o kadar uzman haline geliyorlar ki; olaylara biraz farklı bakması gerekse, biraz daha geniş bakması gerekse yapamıyor. Maalesef bu yetenekleri yok, tikaniyorlar. Yani hiç vizyonları geniş değil. Ne yapıyorsa hep aynı şeyi yapıyor. Farklı bir şey söylesen hani önüne beyaz kağıt yerine sarı kağıt koysan şaşırırlar, nasıl, neden diye bir panik yaparlar. Ya kağıt bitti bunu verdik açıklaması mesela, çok basit. Ama onun için çok büyük bir şok oluyor. Tabii Türkiye'de biliyoruz değil mi elektrikli kesilir, sular kesilir, Türkiye'deki şartlar sürprizlerle doludur ki biz millet olarak hiçbir şeye şaşırırız. Her şeye hazırız. Onlar ise tam tersi, hiçbir şey aksi gitmez ve gitmemeli, her şey düzenlidir, dolayısıyla en küçük aksilik bile onları şaşırabiliyor." (9T).

"Japonların liderliğini ben bizim askeri liderlere benzetiyorum. Oradaki liderlik apoletten geliyor veya hiyerarşiden geliyor. Buradaki de aynı öyle. Bir abilik bir koçluk yapma eğilimi hiç gözlemlemedim Japon yöneticilerde. Bizde batılı anlamda anladığımız liderlik var. Çalışanları yönetme, yönlendirme, onlara koçluk yapma, güdüleme yeteneğimiz daha güçlü" (10T).

"Liderlik konusunda Türk yöneticilerin becerileri daha güçlü bence. En azından benim beraber çalışma fırsatı bulduğum yöneticiler açısından öyle" (11T).

hareket ediyorlar. Onların nesnellik anlayışı bizimkinden farklı. Üstelik düşünürken nesnel olmalarına rağmen, tepkilerinde öznal davranabiliyorlar. Bu aslında eğitimin, ve kültürden kaynaklanan bir şey" (2T).

"Karar verme ve Problem çözüme bakımından aramızda fark olduğunu düşünüyorum. Japonya'da mutlaka verilere dayalı bir çözüm yöntemi uygulanır. Analitik düşünme yoğunudur. Türkler de bunu uygulamaya çalışsa da, daha gelişigüzel tam verilere inmeden, bunun kaynağı herhalde budur diyerek, herhaldelerin üzerine kurulmuş çözüm yöntemi eğitimliyiz. Benim de yüzde yüz Japon gibi düşünmediğim taraflar oluyor. Japon sistemine giren bir Türk yöneticiden bunun verisini aldım mi, kaç tane bu hatadan çıktı, çıkan hatalar aynı tipte mi gibi bir sürü detay veriyi almış beklenir. Japonlar daha rasyonel daha analitik. Biz Türk insanı olarak biraz tembeliz. İşin kolayına kaçıyoruz. Japonlar böyle değil. İnce eleyp sık dokuyorlar. Ben çok yaşamışım Türkiye'de de Japonya'da da takribi olarak bir karar vermeye çalışırım, bu böyle olması lazım gibisinden, çok ön bir çalışma yapmadan yöneticilere götürürüm, o zaman verileri çıkar der üstlerim mutlaka. Verileri çıkardığım zaman, benim vermeye çalıştığım karardan çok daha farklı bir karar çıkar karşına. Veriler çok önemlidir" (3T).

"Problem çözüme ve analiz etme konusunda Türk ve Japonların olayları aynı şekilde analiz etmedikleri söylenebilir. Özellikle bilgi toplama konusunda Türk yöneticilere göre çok daha geniş çaplı bir bilgi arayışını ısrarla isterler. Ayrıca toplanan bilginin muhakkak sayısal özelliklere dönüştürülmesi, veriyi dayalı hale getirilmesi beklentisi yüksektir. Japon yöneticiler karar verirken ince eleyp sık dokurlar. İyiye emin olmadan herfese danışmadan karar vermezler. Problem çözüme konusunda yetki devri yoğunudur ama kontrol de sıkıdır. Örneğin bizim firmamızda firmadaki herkesin hatta makine operatörlerinin bile işlevsel karar gücü vardır. Yaptığı işle ilgili herhangi bir aksaklık görürse veya yeni bir düzenlemenin verimliliği artıracığını düşünürse rahatlıkla öneri sistemlerini kullanarak fikrini üstlerine iletir" (4T).

"Bana göre Türk ve Japon yöneticilerinin birbirine zit kutuplarda diyebileceğimiz karar tarzları var. Türk yöneticiler hızlı karar alabilen, gerektiğinde sezgilerini devreye sokan şekilde karar alırlar. Bireysel sorumluluk taşımaktan korkmuyorlar. Aynı şeyi Japonlar için söyleyemeyiz. Bireysel karar almak yerine ilgili herkese danışmak, sorumluluğu paylaşmak istiyorlar. Bunu daha demokratik bir ortam yaratmak için yaptıklarını sanıyorum. Bu daha çok kültürel bir özellik" (5T).

"Japon yöneticiler bir karar verirken ellerinde verilecek kararla ilgili tüm bilgilerin toplanmış olmasını istiyorlar. Bunun için de çok geniş bir bilgi taraması yapıyor. Karar hangi bölüme veya faaliyete ilgiliyse o bölüm çok detaylı bir bilgi toplama faaliyetine giriyor. Toplanan bilgilerin sayısal niteliği de önemli. Bilgilere, verilere dönüştürülmeden genel perspektife ilişkin bir sonuç çıkarmıyor Japonlar. Halbuki 2+2 nin dört etmediği zamanlar da olabilir. Ayrıca karar vermek konusunda devamlı birliğine bağlılıkları söz konusu. Bireysel karar verme yetenekleri çok zayıf. O yüzden pek çok kararda hem firma içinde sürekli bir danışma hem de genel merkeze sürekli bir sorma, danışma durumu var. Bu da karar vermeyi haliyle geciktiriyor. Bu açıdan Türk yöneticiler yetkilerini kullanmada daha cesaredirler. Danışma tamam da bir yere kadar. Bir noktada artık kararı vermek gerekir" (6T).

"Şimdi Japonlarda oluşabilecek problemleri düşündüyoruz bize. Bu konuda şöyle bir problem çıkabilir, çıkarsa karşı önlemler nedir? Bir işte ilk etapta hemen kısa vadeli bir karşı önlem, ondan sonra arkasından uzun vadeli kalıcı karşı önlem. Biz hep bu şekilde çalışmaları yaptığımız için problem çıktığı zaman biz zaten onun ön çalışmasını yapmış olduğumuz için çözümlü çok kolay oluyor. Ama Türk firmalarında böyle bir sistem görmedim. Herhangi bir konuda bir problem olunca "şimdi ne yapacağız" oluyor. Japon yöneticiler karar verme açısından yetkiyi verirler ama son karar yetkisinin kendilerinde kalmamasını isterler. Üstelik yetkiyi verdiklerine de adamı pişman ederler. Bir başka nokta ise Japon yöneticiler önemli bir karar verirken danışma eğilimi gösteriyorlar. Yani bireysel sorumluluk almaktan çok korkuyorlar. Bu nedenle de sorumluluğu paylaşacakları birileri olsun istiyorlar mutlaka" (7T).

"Sözel bilgiden çok veriler, yazılı dokümanlara dayalı bir karar süreçleri var. Bir de sadece bilgi ve yazılı evrak değil, o evrakların da onun mantığına yatması lazım, ikna olması gerekiyor. Yani sonuçta bir durum olduğu zaman sadece bir kişinin söylemine göre hareket etmeyi sevmeyiz. Farklı insanlara da sorar mutlaka. Verilen bilgi doğru mu? Mesela sizden birkaç kez teyit alır, "bu böyle doğru mu" diye birkaç kez sorar. Veri istiyor yani daha somut veriler istiyorlar. Nesnel, daha nesnel bir şeyler olsun istiyorlar. Öznal yargılarla pek hareket etmiyorlar" (8T).

"Evet fark var. Şimdi biz Türklerin hissiyatı ağırıklı duygusal kararlarımız daha fazla. Onlarda ise objektif karar alma daha yoğun. Daha nesnel yani. Fark kanaatimce bu yönde gelişiyor. Biz bir şeyi, bir problemi teçrübemize dayanarak

çözüyoruz ve çabuk çözüyoruz, sonucu doğru ya da yanlış. Onlar çabuk çözmez asla. Yani bir probleme bir konuya 3-5 saat veya 3-5 gün artık ne kadar zamanda herkesin mutabakatı olursa, uzayabiliyor” (10T).

“Problem çözmeye ve karar verme bakımından Japon yöneticilerle ilgili bazı tespitlerim var. Mesela tanımlanmış, kural ve prosedürlere bağlanmış yol ve yordamı veya cevapları olmayan durumlara karşı karşıya kaldıklarında, başa çıkmakta zorlanıyorlar ve bocalıyorlar. Yani yeni fikirler üretmek ve yeni çözüm yolları oluşturmak konusunda epey zaman harcamaları, birçok kişiye danışarak bir yol üzerinde uzlaşmak için çabalamaları gerekiyor. Bir bakıma girişimcilik özelliklerinin zayıf olduğu şeklinde de ifade edebiliriz bunu. Türk yöneticiler ise problem çözmeyle ilgili bir oyun oynamış gibi ele alıyorlar. Yani çok daha hızlı bir şekilde çeşitli çözüm yollarını üretmek ve gözden geçirmek eğilimi gösteriyorlar. Yeni fikirler üretmek konusunda daha yaratıcı ve çlgün olabiliyorlar. Karar verirken eğer yetkileri varsa bireysel olarak karar verme isteği daha güçlü Türk yöneticilerde” (11T).

“Türk yöneticiler problemlerin analizinde bizim kadar detaylara önem vermiyorlar. Daha az seçenek üzerinden, daha çabuk ve daha sezgisel hareket ediyorlar” (5J).

“Problemleri analiz ve çözmeye söz konusu olduğunda Japonlar detaylı analizlere ve değerlendirmelere, uzun dönemli sonuçların neler olabileceğine önem vererek çalışırlar. Türk yöneticiler olaylara daha kavramsal daha geniş bir pencereden bakabiliyorlar. İki grubun birbirini tamamladığını düşünüyorum” (1J).

“Japon yöneticilerin önlenmeye dönük yaklaşımları oldukça güçlüdür. Ancak Türkiye’de gördüğüm, bazı Türk yöneticilerin bu konuda Japon yöneticiler kadar güçlü olmadıkları. Problemlere geçici çözümler bulma eğilimi var” (2J).

“Problemlerle karşılaştığında nedenlerini sorgulama alışkanlığı yok Türklüklerde. Bizde beş kez why sistemi vardır, ki problemlerin kökenine inmemize yardımcı olur. Bunu yapmazsak sorunu sadece geçici olarak çözebiliriz” (3J).

“Çok önemli diyebileceğim farklılıklar yok aslında. Türk yöneticilerin olayları kavrama ve pratik bir biçimde çözüm üretme becerileri çok yüksek ancak bunu yaparken belki ince detayları düşünme konusunda bir farklılık söz konusu olabilir. Yani Japon yöneticiler daha fazla faktörü düşünme eğilimi gösterirler. Bir de Türkiye’de yetkiye verilen aşırı önem nedeniyle yöneticilerin çalışanlarını kararlara katma isteği daha düşük. Mümkün olduğunca bireysel hareket etme isteği dikkat çekiyor” (4J).

“Sanırım bazı farklılıklardan bahsedilebilir. Türk yöneticiler problemlerin analizinde bizim kadar detaylara önem vermiyorlar. Daha az seçenek üzerinden, daha çabuk ve daha sezgisel hareket ediyorlar” (5J).

“Problemleri fark etmekte (troubleshooting), Türk yöneticiler Japonlardan daha iyiler. Çok yaratıcı bir tarzları var ve çok iyi noktalara sizin dikkatinizi çekebiliyorlar. Sezgileri çok güçlü. Üstelik çok hızlı bir biçimde hareket edebiliyorlar. Japonlar ise aşırı yavaşlar. Herhangi bir problemle karşılaştığımızda Japonlar tartışır, değerlendirirler tekrar tartışır, bu yoldan mı gitmeliyiz yoksa şu yolu mu tercih etmeliyiz Bu da karar vermeyi zorlaştıran ve yavaşlatan bir süreç” (6J).

“Problemlerin analizi ve çözümünde bence her iki grup da bütüncül (holistik) bir bakış açısına sahip. Olaylara geniş bir perspektiften bakabiliyorlar. Japonlar biraz daha fazla bilgi üzerinden analiz yapmayı tercih ediyorlar. Japonya’da veya Türkiye’de olmaları farketmiyor, genel bir eğilim diyebiliriz. Ayrıntılar önemli, neden-sonuç ilişkisi kurmak önemli Japonlar için. Türk yöneticilerin gözlem gücü yüksek, pratik olarak düşünme ve yaratıcılıkları güçlü” (7J).

“Türk yöneticilerin bir problemle karşılaştığında ilk tepkisi nasıl çözeceğiz şeklinde oluyor. Yani önemli olan o anda problemi ortadan kaldırmak. Bizde ise öncelikle bu nereden kaynaklandığı sorusu sorulur. Çünkü problemin kaynağı bulunmazsa tekrar karşımıza çıkması önlenemez” (8J).

“Sanırım Türklük problemlerin analizinde ve çözümünde daha pragmatiktir. Olayların pratik yanını görmek ve hızlı bir şekilde çözüm yolu üretmek yaygın bir pratik” (9J).

“Japon firmaları ile karşılaştığımızda Türk firmalarında karar verme süreci çok daha basit ve kararlar çabuk alınıyor. Japonya’da uzlaşma çok önemlidir. Uzlaşma sağlamak da epeyce bir zaman alır” (10J).

ÖZET

Karar verme, ister bireysel ister örgütsel düzeyde olsun modern yaşamın temelini oluşturur. Ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler, kişileri aile yaşamları, sağlıkları, eğitimleri, kariyerleri gibi hayatlarına ilişkin önemli kararlar almak zorunda bırakmaktadır. Üstelik alınacak kararı etkileyen faktörler günümüzde niteliksel ve niceliksel olarak çok daha karmaşık hale gelmiştir. Bu durum iş yaşamı açısından daha da kritiktir. Günümüzde iş örgütleri yatırım, araştırma ve geliştirme, kaynakların karmaşık ve belirsiz nitelikteki çevrelerde kullanımı gibi örgütün geleceğine yön verecek önemli kararlarla başa çıkmaya çalışmaktadırlar. Bilgi borbardımanı, zaman baskısı ve karar alternatiflerinin çokluğu altında akıllı dengeler kurma ihtiyacı, karar vermeyi iş yaşamının aktörleri için değerli bir rekabet gücüne dönüştürmüştür. Bu açıdan bakıldığında karar verme konusunun taşıdığı kritik önem, bu alanı uzun bir süredir akademik araştırmacıların ilgi odağı haline getirmiştir. Ancak karar verme ile ilgili bakir kalan bir alan vardır ki o da kültür-karar verme etkileşimidir. Hâlbuki karar verme davranışı içinde bulunulan toplumun bağlamından bağımsız değildir. Üstelik modern dünyanın tanıklık ettiği, iş yerlerinde çeşitliliğin artması, iş faaliyetlerinin gittikçe küreselleşmesi, küresel rekabet koşulları nedeniyle uluslararası ortak girişim ve yatırımların artması gibi entelektüel, ekonomik ve teknolojik dinamikler, kültürün örgütsel ortamlarda davranışı etkileme şekillerini anlamayı bilimsel merakın ötesine taşımış, stratejik bir zorunluluk haline getirmiştir.

Bu noktadan hareketle, farklı kültürlerin karar verme davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu yolla Türk tipi bir yönetim ve örgütlenme modeline katkıda bulunmak bu tezin ana odağını oluşturmaktadır. Bu amaçla, çalışmanın araştırma kısmında Türk ve Japon yöneticilerin karar verme davranışları (karar verme tarzları ve karar sürecindeki tutumları), nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanılarak incelenmiştir.

Çalışmanın bulguları araştırmaya katılan iki toplumun yöneticilerinin farklı karar tarzlarını benimsediklerini ve karar sürecinin farklı aşamalarına odaklandıklarını göstermiştir. Bu farklılıklar kültürel bazı özellikler ile açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışma ayrıca, kültür söz konusu olduğunda nitel araştırma yöntemlerinin kullanımının uygunluğuna bir örnek teşkil etmektedir. Bu araştırmanın sonuçları kuramsal ve uygulamaya yönelik nitelikli bilgi üretmenin yanı sıra gelecekteki araştırmalara da yol göstermektedir.

Ek-5

KÜLTÜREL NORMLARIN YÖNETİCİLERİN KARAR VERME DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ

Bu araştırma, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi Nuray Atsan'ın doktora tezinin bir parçasıdır. Araştırmanın amacı, farklı kültürlerden gelen yöneticilerin karar verme davranışlarını tanımlamaya yöneliktir.

Soru formu kültürel özelliklerinizi ve nasıl karar verdiğinizi ölçmeye çalışan ifadelerden oluşmaktadır. Her ifadeyi değerlendirip, sizin için en uygun durumu yuvarlak içine almız.

Elde edilen kişisel bilgiler kesinlikle bilimsel amaçlar için kullanılacak ve saklı tutulacaktır. Ayrıca istenirse elde edilen sonuçlar sizlere bildirilecektir. Bunun için lütfen demografik bilgiler kısmında sonucun gönderilmesini istediğiniz e-posta adresini belirtiniz.

Araştırmanın güvenilirliği sizin vereceği cevapların içtenliğine bağlıdır. Bu nedenle ifadeleri değerlendirirken objektif olmaya özen gösteriniz.

Değerli zamanınızı ayırarak bu doktora tezinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunduğunuz için içtenlikle teşekkürlerimi sunarım.

Nuray Atsan
Akdeniz Üniversitesi, IIBF, İşletme Bölümü
07058, Kampus Antalya
Tel: 0242-3101842
Cep tel: 0533-5211466
Faks: 0242-2274454

Ön Sorular

Soru formuna başlamadan evvel lütfen aşağıdaki demografik soruları cevaplandırınız.

1. Cinsiyetiniz: Erkek Kadın

2. Yaşınız:

3. Eğitim durumunuz: Lise

Üniversite

Y.Lisans

Doktora

Diğer (lütfen belirtiniz).....

4. Firmanız:

5. Firmadaki mevcut pozisyonunuz.....

6. Uyuşunuz:.....

7. E-posta(opsiyonel):.....

Bölüm A

Aşağıdaki ifadeler karar verme davranışınıza ilişkindir. Doğru veya yanlış cevap diye bir şey yoktur. Her ifade için size uygun durumu işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım			Kesinlikle Katılıyorum	
	1	2	3	4	5	6	7
1. "İdeal yönetici hızlı karar verendir" görüşüne katılırım.	1	2	3	4	5	6	7
2. Kararlarımı gerçeklere dayandırırım	1	2	3	4	5	6	7
3. Karar alma bence ekip işidir.	1	2	3	4	5	6	7
4. Karar alternatifleri hakkında etraflı bilgi toplamadan karar verdiğim görülmemiştir.	1	2	3	4	5	6	7
5. Genellikle doğru olduğunu hissettiğim kararı veririm.	1	2	3	4	5	6	7
6. Karşılaştığım bir problemi sürekli olarak ortadan kaldıran çözüm yolu bulmadıkça karar vermem.	1	2	3	4	5	6	7
7. Benim felsefem pişman olmaktansa yapmamaktır.	1	2	3	4	5	6	7
8. Etraflıca düşünmeden karar almak bana göre değil.	1	2	3	4	5	6	7
9. Karar verirken hata yapma düşüncesi beni tedirgin eder.	1	2	3	4	5	6	7
10. Karar verirken, herhangi bir alternatif üzerinde uzlaşma olmadıkça karar vermem.	1	2	3	4	5	6	7
11. Mümkün olduğunca grup halinde karar alma taraftarıyım.	1	2	3	4	5	6	7
12. Mükemmelliğe inanırım.	1	2	3	4	5	6	7
13. Tecrübelerim olaylara bakış açımında belirleyicidir	1	2	3	4	5	6	7
14. Son dakikaya kadar karar vermeyi ertelerim.	1	2	3	4	5	6	7
15. Belirsiz bir durum karşısında paniklerim.	1	2	3	4	5	6	7
16. İnsanın içinden gelen sesin onu doğruya götüreceğine inanırım	1	2	3	4	5	6	7
17. Ne tür bir karar verilecek olursa olsun, astların fikirlerinin alınması önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
18. Karar vermeyi kademeli bir değişim süreci olarak görürüm.	1	2	3	4	5	6	7
19. Karar verirken genelde sezgilerime dayanırım.	1	2	3	4	5	6	7
20. Çok fazla araştırma ve analiz yapmanın işleri yürümez hale getireceğini düşünürüm.	1	2	3	4	5	6	7
21. Karar verirken risk almaktan kaçınmam.	1	2	3	4	5	6	7
22. Nihai kararlar yöneticinin kendisi tarafından alınmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
23. Karar verirken deneme yanılma yöntemini sıklıkla kullanırım.	1	2	3	4	5	6	7
24. Mükemmel karar diye bir şey yoktur.	1	2	3	4	5	6	7
25. Her zaman radikal kararlar almayı riskli bulmuşumdur.	1	2	3	4	5	6	7
26. Karar alternatiflerini inceden inceye araştırmanın vakit kaybı olduğunu, çok inceledikçe karar vermenin güçleşeceğini düşünür, ilk anda bana çekici gelen seçeneğe yönelmeyi rahatlatıcı bulurum.	1	2	3	4	5	6	7
27. Karar verirken astlara danışmak her zaman gerekli değildir	1	2	3	4	5	6	7
28. Gerektiğinde kararımı değiştiririm.	1	2	3	4	5	6	7
29. Karar alırken duygularımı işe karıştırmam.	1	2	3	4	5	6	7
30. Karar verirken yaptığım şey, karar alternatifleri/seçenekleri arasından tatminkar olanı seçmektir.	1	2	3	4	5	6	7
31. Diğerlerine danışmadan önemli bir karar verdiğim görülmemiştir.	1	2	3	4	5	6	7
32. En büyük ilerlemeyi hesaplanabilir riskler aldığım zaman gösteririm.	1	2	3	4	5	6	7
33. Karar verirken, karar konusunu detaylı şekilde inceleyerek çözüm için alternatif/seçenek üretirim.	1	2	3	4	5	6	7

BÖLÜM B :

Lütfen her ifadeyi okuyunuz ve ilgili ifadenin sizin için ne derece önemli olduğunu en iyi belirten sayıyı yuvarlak içine alınız.

Mevcut işinizi gözardı ederek, lütfen hayalinizdeki işi düşününüz. İdeal bir iş seçiminde aşağıdaki durumlar sizin için ne derece önemlidir?
İdeal bir işin.....

DERECELENDİRME ÖLÇEĞİ

1. kişisel veya aile yaşamı için yeterli zaman ayırabileceğim bir iş olması	Çok Önemli	1	2	3	4	5	Çok az önemli veya önemsiz
2. fiziksel çalışma koşullarının iyi olması (yeterli havalandırma ve aydınlatma, yeterli çalışma alanı)	Çok Önemli	1	2	3	4	5	Çok az önemli veya önemsiz
3. yöneticinizle iyi bir ilişki içinde olmayı sağlaması	Çok Önemli	1	2	3	4	5	Çok az önemli veya önemsiz
4. iş güvencesi sağlaması	Çok Önemli	1	2	3	4	5	Çok az önemli veya önemsiz
5. birbirleriyle uyumlu çalışan kişilerin birarada bulunduğu bir iş olması	Çok Önemli	1	2	3	4	5	Çok az önemli veya önemsiz
6. yöneticinizin aldığı kararlarda size danıştığı bir iş olması	Çok Önemli	1	2	3	4	5	Çok az önemli veya önemsiz
7. ilerleme olanağı sağlaması	Çok Önemli	1	2	3	4	5	Çok az önemli veya önemsiz
8. kişisel başarı duygusunu tadabileceğim rekabetçi görevleri içeren bir iş olması	Çok Önemli	1	2	3	4	5	Çok az önemli veya önemsiz
9. kendi yaklaşımlarımı işime adapte etme özgürlüğünü bana tanıyan bir iş olması	Çok Önemli	1	2	3	4	5	Çok az önemli veya önemsiz
10. yüksek kazanç getirisi olması	Çok Önemli	1	2	3	4	5	Çok az önemli veya önemsiz

Aşağıdaki ifadelerden her biri özel yaşamınızda sizin için ne derecede önemlidir ?

DERECELENDİRME ÖLÇEĞİ

9. Kişisel metanet ve kararlılık	Çok Önemli	1	2	3	4	5	Çok az önemli veya önemsiz
10. Tutumluluk/tasarruf	Çok Önemli	1	2	3	4	5	Çok az önemli veya önemsiz
11. Azimli olma	Çok Önemli	1	2	3	4	5	Çok az önemli veya önemsiz
12. Geleneklere saygı	Çok Önemli	1	2	3	4	5	Çok az önemli veya önemsiz
13. Utanç duygusuna sahip olma	Çok Önemli	1	2	3	4	5	Çok az önemli veya önemsiz
14. Statüye göre ilişkileri düzenleme	Çok Önemli	1	2	3	4	5	Çok az önemli veya önemsiz

Lütfen aşağıdaki soruları cevaplandırınız.

DERECELENDİRME ÖLÇEĞİ

15. Kendinizi işyerinde ne sıklıkla sinirli ya da gergin hissedersiniz?

Hiçbir zaman	1	2	3	4	5	Her zaman
--------------	---	---	---	---	---	-----------

16. Sizin deneyiminize göre, çalışanlar amirleriyle olan anlaşmazlıklarını ifade etmekten çekinirler mi? Ne sıklıkla?

Hiçbir zaman	1	2	3	4	5	Her zaman
--------------	---	---	---	---	---	-----------

Aşağıdaki ifadelerden her birine ne ölçüde katılıyor veya katılmıyorsunuz?

DERECELENDİRME ÖLÇEĞİ

17. Pek çok insan güvenilirdir.

Kesinlikle katılıyorum	1	2	3	4	5	Kesinlikle katılmıyorum
------------------------	---	---	---	---	---	-------------------------

18. Çalışanların işleriyle ilgili sorularına kesin/net cevaplar vermeksizin de iyi bir yönetici olunabilir.

Kesinlikle katılıyorum	1	2	3	4	5	Kesinlikle katılmıyorum
------------------------	---	---	---	---	---	-------------------------

19. Bazı çalışanların iki yöneticiye birden bağlı olduğu organizasyon yapılarından ne pahasına olursa olsun kaçınılmalıdır.

Kesinlikle katılıyorum	1	2	3	4	5	Kesinlikle katılmıyorum
------------------------	---	---	---	---	---	-------------------------

20. Çalışanlar arasındaki rekabet çoğunlukla yarardan çok zarar getirir.

Kesinlikle katılıyorum	1	2	3	4	5	Kesinlikle katılmıyorum
------------------------	---	---	---	---	---	-------------------------

21. Bir şirketin veya organizasyonun kuralları, şirketin çıkarına olacağı düşünülse bile ihlal edilmemelidir.

Kesinlikle katılıyorum	1	2	3	4	5	Kesinlikle katılmıyorum
------------------------	---	---	---	---	---	-------------------------

22. İnsanların yaşamlarındaki başarısızlıkları genellikle kendi hatalarından kaynaklanır.

Kesinlikle katılıyorum	1	2	3	4	5	Kesinlikle katılmıyorum
------------------------	---	---	---	---	---	-------------------------

Aşağıdaki tanımlamalar dört farklı yönetici tipine ilişkindir. Lütfen önce bu tanımlamaları okuyunuz

1. Yönetici: Genellikle kararını verir ve astlarının bağlılıkla kararını uygulamalarını bekler.
2. Yönetici: Çoğunlukla astlarına danışır, onların tavsiyelerini dinler ve göz önüne alır; ardından astlarının fikirlerini içeren veya içermeyen bir karara varır.
3. Yönetici: Verilmesi gereken önemli bir karar olduğunda, çoğunlukla problemi hep beraber tartışmak üzere astlarını toplantıya çağırır. Çoğunluğun bakış açısını karar olarak kabul eder.
4. Yönetici: Genellikle astlarının arasından kararla ilgili doğru kişiye karar verme yetkisini devrederek, o kişinin karar vermesini ister.

23. Yukarıdaki yönetici tiplerinden hangisi ile çalışmayı tercih ettiğinizi belirtiniz.

- () 1. Yönetici () 2. Yönetici () 3. Yönetici () 4. Yönetici

24. Yukarıdaki yönetici tiplerinden hangisi mevcut yöneticinize en yakın tanımlamayı içermektedir?

- () 1. Yönetici () 2. Yönetici () 3. Yönetici () 4. Yönetici () Hiçbiri

ANKETİMİ DOLDURDUĞUNUZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : F. Nuray ATSAN

Doğum Tarihi ve Yeri : 02.11.1972 İstanbul

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Antalya Anadolu Lisesi

Lisans Diploması : Hacettepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Yükseklisans Diploması: Akdeniz Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Tez Konusu : Farklı Kültürlerde Karar Verme Davranışı: Türk ve Japon Yöneticiler Arasında Bir Karşılaştırma

Yabancı Dil / Diller : İngilizce, Japonca

Bilimsel Faaliyetler

Makaleler

Kuruüzüm, A., ve Atsan, N. (2001). "Analitik Hiyerarşi süreci ve İşletmelerde Uygulama Alanları" Akdeniz Üniversitesi, IIBF Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, s. 83-106.

Atsan, N. (2002) "Japon Ailesi: Japon Şirket Ağları ve Japon Yönetimi için Kurumsal bir Mantık", Çeviri çalışması, Akdeniz Üniversitesi, IIBF Dergisi, 1(2): 156-168.

Erdem, F., Özen, J., Atsan, N. (2003) "The Relationship Between Trust and Team Performance", Work Study, 52(6/7): 337-341.

Gürol, Y. ve Atsan N., (2006) "Entrepreneurship Profile of Turkish University Students: Some Insights For Entrepreneurship Education", Education and Training Journal.

Tebliğler

Atsan, N.(1998) "Yalın Yönetim Yaklaşımı ve Türkiye'deki Uygulamalara İlişkin Bir Alan Araştırması", VI. Ulusal İşletmecilik Kongresi , Antalya

Atsan, N. ve Özen J. (2001) "The Hidden Factors Behind The Success of Family Businesses: Founder's Leadership Traits, Successor Loyalty and Employee's Citizenship Behaviors", 17th EGOS Colloquium, Lyon, France.

Erdem, F., Atsan, N., Çizel, B., ve Karakaş, K. (2002) "Üniversite Öğrencilerinde Girişimcilik Eğilimi Olarak Başarı Güdüsü ve Kontrol Odağı Özelliklerine Yönelik Bir Araştırma", 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya.

Kuruüzüm, A., ve Atsan N.(2002) "An Alternative Method to Measure Service Quality in Education Sector: The Analytic Hierarchy Process", 11th World Business Congress, Antalya.

Erdem, F., Atsan, N. ve Çizel, B. (2002) "The Role of Gender on Risk Taking Propensity and Tolerance for Ambiguity as Entrepreneurial Attributes", 11th World Business Congress, Antalya.

Erdem, F., Atsan, N. ve Özen, J. (2004) "Aile İşletmelerinde Aileden Olan ve Olmayan Yöneticilerin Örgütsel Kültür Algılamalarındaki Farklılıklar", 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bursa.

Erdem, F., Özen, J. ve Atsan N. (2004) "Kültür ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi", 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bursa.

Gürol, Y. ve Atsan, N. (2004) "Evaluating the Entrepreneurship Characteristics of University Students Through Trait Theory", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Yatırım Finansman A.Ş.
Akdeniz Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Adres : Akdeniz Üniversitesi, İİBF; İşletme Bölümü, 07058, Kampus,
Antalya

Tel. no : 0242-3101842