

Yönetim stilleri

Yönetim şekillerinin çapraz kültürel karşılaştırması

Yönetim şekillerinin literatürdeki çapraz kültürel görünümü iki tane üzerindedir. Bu ayrım toplumdaki teknolojinin seviyesi ve toplumun kalkınma düzeyine göredir. Tartışılan toplumun gelişmesi ile yönetim stiline batılı ilkelere olduğu gibi gelişme düzeyine göre değişmektedir. Diğer ana tema ise toplum kültürünün yönetim şekilleri üzerindeki baskın etkisi ve toplum geliştikçe yönetimin kültürel kimliğinin yitirmemesidir.

Bir çok yazar kültürel etmenlerin kurumlardaki davranışları nasıl etkilediklerini ve yönetsel gelişmelerdeki kültürel farklılıklara değinmiyorlar. Hofstede bir kültürde geliştirilen yönetsel modellerin diğer kültürlerle aktarılmasının farklı şartlar nedeni ile kolay olmadığına dikkat çekmiştir.

Bu makalenin ana teması yönetsel iletişimdeki özel vurgu ile birlikte yönetim şekillerini kültürel değerlerin nasıl etkilendiği üzerindedir. Öncelikle " Batı" ve "Asya" kültürleri arasındaki farklılıkları tartışacağız. Özellikle farklılığın kültürler dışında endüstrileşme derecelerinde görüldüğü Hong Kong, Japonya, Çin ve ABD üzerinde odaklanacağız. Hong Kong taki Çinliler ve batılılar tarafından yürütülen şirketlerin yönetim uygulamaları Amerikan ve Japon uygulamaları ile karşılaştırılmıştır.

Kültürel değerlerdeki farklılıklar

Genel olarak çapraz kültürel çalışmalar eğitsel geçmiş, inançlar, sanat, moral değerler, müşteriler, hukuk, ekonomik ve politik platformlara göre farklılık göstermiştir. Bu etkenler arasındaki kişisel karşılaştırmalara da daha çok birleştirilmiş toplumsal karşılaştırmalar daha anlamlı olmaktadır.

Bir karmaşık sistem, sunumu kolaylaştırarak ve anlamaya yarayacak bir kavramsal çerçeveye ihtiyaç duyar. Eğer bu bir değer olacaksa, kavramsal çerçeve optimum boyutta olmalıdır. Gereğinden fazla büyük çerçevenin karmaşıklığını artırır, anlaşılmasına yardımcı sınırlar. Genellikle kavramsal çerçevenin boyutları 8'den aşağı 4'den yukarı sayıdadır. Bu kullanışlı kavramsal çerçevenin ana karakteristiği boyutu "orthogonal (dikey) olmalıdır. Bu terim matematikten alınmıştır ve bir niteliğin yada niceliğin sahip olduğu karakterin her bir boyutunun diğer karakterlere ihtiyacı olmadan ifade edilmesini tanımlar.

Bir çok yazar bu konu üzerinde durmuştur. Örneğin Hofstede dünyanın 50 ülkesinde ki baskın değerleri sınamak için 4 boyutlu bir kavramsal çerçeve kullanmıştır. Biz ise Kluckholm' un 5 boyutunu kullanacağız.

Bunlar; insan doğası, zaman, aile ilişkileri, insan- doğaüstü ilişkisi ve aktivitedir.

İnsanın doğası

Tüm topluluklar, insan doğasını üstün algılamasına sahip gibi görünürler. İnsan doğasının yelpazesinin bir ucunda basitçe iyilik diğer ucunda ise, kötülük vardır. yaşam da ise toplumlar bu iki uç arasında ki yalan söylerler Batı toplumları, bu yelpazenin bir ucuna daha yakın sıfatlar kullanırlar. Örneğin " bu adam doğasından iyi" gibi . Tarihsel Çin yazarları da bu iki sığata gönderme yapıyorlar. Aynı adam için ya iyi yada ya kötü doğmuştur. Konfiçyus yazımlarında - en etkilenilen Çin filozofu- ana fikri iyilik kötülük teorisine dayandırılmıştır.

Zaman

Toplumlar arası farkları gösteren diğler bir birim de zamandır. Batılılar zamanı mantıksal sistemi birbirine bağlayan sonsuz, süreli olarak algılarlar. Asyalılar ise zaman çizelgesi kullanmaz ve dakik değillerdir. Bu bağlamda Hofsetede Endonezyalıların zamanı doğrusal değil döngüsel algıladıklarını söyler.

Zaman olgusu veya zaman farkındalığı endüstrileşmeye bağlı olarak değişmektedir. Batı etkisindeki Hong Kong 'taki Çinliler çoğunlukla, dakikliğin öneminin farkında ve zamanı kullanıyorlar. Ama genellikle daha muhafazakar kesimler ve eski insanlar hala zamanın farkında değiller. Japonlar işlerinde çok dakikler ama diğler toplantılarında ve işlerinde zamanın anlamsız olduğu gibi davranıyorlar.

Aile ilişkisi

Aile ilişkisi Kültürel farklılıkların incelenmesinde sık sık kullanılır. Örneğin Hofstede toplulukları bireyselci ve çoğulcu olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Bireysel kanatta batı toplumları yer alırken çoğulculuğu temsil eden kanatta Asya ülkeleridir. Sayfa 128 - 133

Bir çok batı milletinde, ekonominin gelişmesi sonucu bireysel özgürlüklerde de gelişmeler görüldü. Bunun kanıtı aile yaşamındaki benzer durumdur. Boşanma oranları arttı, çocuklar ailelerinin yanından daha erken yaşta ayrılmaya başladılar. Çinli aileler genellikle geniş ailelerdir ve çok yakın akrabalık ilişkilerine sahiptirler. Çocuklar, özellikle erkek çocuklar, büyüdüklerinde ailelerine yani anne- baba ve büyük anne ve büyük babalarına bakmakla yükümlüdürler. Aileler çocuklarından kendilerine ve diğler akrabalarına yardımcı olmalarını, ihtiyaç duydukları acil durumlarda yanlarında olmalarını isterler. Finansman yönetimi, aile ve küçük aile şirketlerine bağlıdır. Aile şirketlerinde iş ile ilgilenen genellikle o ailenin de başıdır. Ve o kişi kendinden sonra gelecek olan mirasçıyı yetiştirecektir. Bu kişi genellikle büyük erkek çocuktur. Yönetici bu kişiyi yetiştirmek zorundadır. Ailevi kararlarda en büyük kişi otoritesini uygun olan kararlari uygulamak için gösterir. Kurallar ve zorunluluklar ailevi hiyerarşi yapısına uygun olarak aile üyeleri ve akrabalar tarafından denetlenecektir. Uyumu gerçekleştirmek için bireysel baskılarda uygulanmaktadır.

Arada olma durumu çinin tarihinden kaynaklanmaktadır ve vergilendirme, eğitim, askerlik gibi durumlar kabul edilmektedir. Ailelerde devletin bu durumunun

besbelli ki etkisindedirler. Komünist Çin'deki otorite kişilerin sosyal yaşamına ve aile hayatını da empoze edilmektedir. Fakat bundan 40 yıl önce bu komünizmin kural ve uygulamaları çok daha sertti, ancak bireysellik ve aile ortamı için hala egemenliğini sürdürmektedir.

Hong Kong'daki batı etkisi, daha çok yerellik taşıyor ve Çin ile ana toprakları paylaştıkları için aile yapıları a benzerlik göstermekte. Buna rağmen genç kuşak, özellikle mezun olduktan sonra ailelerinin yanından taşınmayı tercih ediyor ve onların kontrolünden çıkıyorlar. Ekonomik gelişmeler yeni ev kurabilmeye de imkan tanıyor. İş yaşamında, çalışma hayatında ve boş vakitleri değerlendirmedeki tercihler de ki değişiklikler ailelere vakit ayırma zamanını da düşürmektedir. Yine de aile baskısı hissedilmektedir. Genel eksiklik, yaşlı insanlar için sosyal hizmetlerin kurulamamış olmasıdır. Bunu anlamı da gençler hala ebeveynleri ile ilgilenmek zorundadırlar.

Japon aileleri de genel özellikleri ve alışkanlıklarıyla geleneksel Çin ailelerine benzemektedir. Bu iki kültürün arasında olmak izlenimi vermektedir. Ailelerin beklentilerinde kültürel özellikler ağır basmaktadır. Japonlar yabancılara hala şüphe ile bakmaktadır. Fakat belki bu güvenlik sebebiyledir. Ekonomik ilerlemeler düşünceleri de ilerletti, artık daha bireysel düşünüyorlar.

İNSANLAR ARASINDAKİ DOĞAL VE DOĞA ÜSTÜ İLİŞKİ

İnsanların doğal ve doğa üstü değerlere oryantasyonuna bakıldığında, birçok Asya kültüründe insanların ailesi ve toplum kendilerinden önce gelmektedir. Çinliler, örneğin yüce modeller oluşturarak, vatandaşlarından da bu tür davranışlarda bulunmalarını isterler ve bu yönde onları teşvik ederler. Çinliler ve Japonlar tarihlerini kültür ve dillerini birleştirirler ve bunlar o milletler için belirleyici özelliklerdir. İnsanların kimlikleri ülkeleriyle bütünleşmiştir. Yurtseverlik onların önde gelen amaçlarıdır.

Eşitlik ve bireylerin haklarına bir çok batı ülkesi gibi önem verilmektedir. Ve bu yapı korunur. Onların istekleri insanları için daha fazla refah ve özgürlüktü, eski koloni istilalarından korunmak için. Bu kanunlar hala gözetilmekte ve birincil amaç olmaktadır. Çinlilerin ilkeleri, doktrinleri merkeze bağlılık, uyum, aile ve çok çalışmaktır. Tek kaygıları ülkenin ekonomik ve politik göstergelerini belli bir düzeyde tutabilmek ve bunun için çalışmaktır. Bunlar da otoritenin koyduğu kurallar çerçevesinde olmalıdır. Bazı Asya ülkeleri doktrini ekonomik ve sosyalist düzene ulaşmak için koruyorlar. Hong Kong, bazı değerleri aile ve iş hayatındaki olaylarla bağdaştırmaya çalışarak davranışlar ortaya koymaktadır. Japonlar doktrinleri önemseyerek, iş yaşamının dengeli gidişatı için yararlı olarak görüyorlar.

FAALİYETLER

Batılılar günlük yaşamlarında genellikle daha agresif ve gergin olarak görülürler. Açık ve sık sık olan sözlü çatışmalarla meşgul olurlar. En çok önem verdikleri noktalar bireysel kuralları ve başarılarıdır. Genellikle tuhaf bir tolerans duygusu olan ve yaratıcı insanlardır. Asyalılar bu konuda daha pasif insanlardır. Onlar daha çok sosyal uyum için çaba harcarlar. Halkın göstereceği tepkilerden kaçınırlar, onlara ters düşmek istemezler. Japonlar bilinen değerler üzerinde son

derece itaatkardır. Japon halkı gösterişsiz, tahammüllü, yakın karşılaşmalardan kaçınabilen bir toplumdur. Halkın birbirine sahip çıkması göze çarpan bir durumdur. Grup içindeki bireysel sorumluluklar çok fazla önemsenir. Bu durum onların dünyada ekonomik yönden güçlü bir yere gelmesini sağlamıştır.

Sınırlı kültürlerin karakteristik özelliği görülür. Asya ülkelerinde yaşamsal sınıflar iş yaşantılarıyla belirlenir. Örneğin seçimle gelen Japon liderleri uzman olmasına bağlı olarak seçimle göreve gelmektedir. Tek parti olan Çin Komünist Partisinde politik yaklaşım ısrarcıdır ve sonuçta anlayıştan yoksundur. Son zamanlarda Hong Kong hükümetinden bu konuda danışmanlık almaktadırlar.

KÜLTÜRÜN YÖNETİM SİTİLLERİNE ETKİSİ

Yönetim genel bir olgudur, ister söz konusu iş, isterse diğer olaylarda olsun. Yöneticinin etkinliği, onun yeteneğine ve alt birimlerle olan iletişimine bağlıdır. Alt birimlerin sorumluluklarını belirleyebilmek, yapacakları işin yol göstericisi olabilmek yöneticinin başarısıdır. Bunların hepsi genellikle doğal yeteneklerdir. Ve yine doğal olarak yöneticiler ve alt birimler arasında kurulması gereken bir davranış biçimidir. Bu yakınlık kültürlerin karşılaştırılarak mukayese edilebilmesi ve farklılıkların görülebilmesini sağlar. Bir çok farklılık kültürel değerlerden kaynaklanan alışkanlıklar sonucu ortaya çıkar. Bu konuların erken çözümlenmeye çalışılmasıyla sorunlar ortadan kalkabilir.

Yönetimdeki iletişimin, inanın doğasını nasıl etkilediği, rahatlığın derecelendirilmesiyle gösterilebilir. Kluckhohn tarafından ileri sürülen teoriye göre; insan doğasının iki uç alışkanlığı vardır. Bunlar yönetim teorisi için formüle edilirse; “teori X” ve “Teori Y” ortaya çıkartılabilir. Teori X insan doğasının negatif manzarasıdır. Bu kişiler, dış kontrole ihtiyaç duyarlar. Teori Y grubunda ise kendi kendinin hakimi olan ve sorumluluklarının sahibi insanları kapsar. Yöneticiler ve alt birimlere bakıldığında, tipik Batılı girişimciler, Asyalılardan daha esnek bir yapıya sahiptirler ve Teori Y’ye daha yakındırlar. Buna rağmen Asyalılar Teori X’ e daha yakın olarak tarif edilmişlerdir. Batılı yöneticiler çalışanlarından sonuç getirecek çözümler üretmelerini isterken, Asyalılar katı ve dayatmacı yaklaşırlar. Onların gösterildiği yönde çalışmaları istenir. Bu kültürler arasında bir fark oluşturmaktadır.

Toplumların değerlerinin sosyal hayatı yönlendirmesi, yönetim stillerini farklı açılardan etkiler. Batıdaki çalışanlar vakitlerini ücretleri için işte harcarlar. Kendilerine ait zamanlarda şirketle hiçbir bağlantıları yoktu. Asya şirketlerindeki çalışanlar, genellikle, işlerine son derece bağlıdırlar ve işin sonuçları için strese dahi girerler. Çalışma saatleri için belirli bir çerçeve belirtmemişlerdir.

Yönlendirmeli yönetim açısından Batı ve doğu girişimcilerinin başta gelen bazı farklılıkları ve bunların yönetim stillerine etkisine bakıldı. Ataerki değerlerle yönlendirilmenin etkisi Asya ülkeleri için daha farklıdır. Ailelere karşı olan saygı ve itaatin, kişinin patronun söylediği kurallara uymasına kadar birbiriyle bağlantılıdır. Hong Kong’daki küçük şirketlerin aile şirketleri çizgisinde kurulduğu görülmektedir. Burada bir çok çalışan aile üyesidir. Görevler aile üyelerinin iletişimi ile tavsiye edilerek oluşturulur. Şirket iletişim ile bunlara bağlı olarak da aileler ile yönetilmektedir. Yöneticinin rolü ailedeki baba rolü gibidir. Çalışanların yöneticilerden

beklediği, onların kesin ve spesifik talimatlarla yönlendirmeleridir. Aile şirketlerinde kararlar teşvik edici olmalı ve küçük karışıklıkları ortadan kaldırmalıdır.

Japon şirketler, büyük yapılardır. Aile tarzı ilişkiler geliştirmeleri şirketlerinde gelişimine yardımcı olmuştur. Tüm personel aile gibi görülür ve herkes katılımcı rol oynar. Memur ve çalışanlar şirketlerine bağlıdır ve hepsi doğrudan olmasa da her konuda fayda sağlarlar. Şirketler çalışanlarına satın almak için ödünç ev, şirketle birlikte tatil paketleri, ulaşım çalışma alanı vb. olanaklar sunar. Bu olgu hizmetin bir parçası olarak görülür ve şirket için de önemli bir tanıtım faktörüdür. En önemlisi de çalışanlarını bir çatı altında birleştirir. Japon halkı bir sürü gibidir. Değerlerine son derece bağlıdır, güvenilirliğe ihtiyaç duyarlar, dakiktirler. Bunların çalışanların kalitesini perçinleyici bir etkisi vardır. Bu karakteristik özellikler yazarların Japon yöneticilerini paternalist olarak tanımlamalarına neden olmuştur.

Asya kültüründe özellikle alt kademe çalışanları doğal ve doğa üstü olaylara büyük bağlılık duyarlar. Yönetim silleri insanların bu yönlerine karşı duyarlıdır. Şans önemli bir faktör olarak görülür. İyi yönetilmenin şansı değiştireceği düşünülür. Yönetimler uyum için bu tip faktörleri göz önünde bulundurmamak zorundadırlar. Sosyal bağlılığın tasviri için tabi ki bunlar yeterli değildir. bununla birlikte yanlış giden bir işin başarı kazanması durumu için şans terimi çok fazla kullanılır. Üst düzey yöneticiler sosyal bağlılık ve birliktelikler için çok fazla zaman harcamaktadırlar. Bir çok yönetici operasyonel kararları alt birimlere bırakmayı tercih eder. Ayrıca Asya şirketlerinde önemli kararlarda orta kademe yöneticilerin söz hakkı vardır.

Batıda insanlar olanları kaderleri olarak görürler. Batı şirketlerinde yöneticiler Asya ülkelerindeki yöneticilere oranla daha agresiftirler. Karar verme sürecinde çatışmalar ortaya çıkar. Bu tartışmalar sonucunda bir sonuç elde edilir. Asya ülkelerinde sonuca daha pasif ve sakin yollarla ulaşılır.

Kalite kont

YÖNETİM SİTİLLERİNİN ENDÜSTRİLEŞMEYE ETKİLERİ

Bir toplumdaki yönetim yaklaşımları endüstriler üzerinde de etkilidir. Bunu değişme ve gelişmekte olan Hong Kong üzerinde izleyebiliriz. Ülkenin uzun yıllardan beri en başta gelen endüstrisi tekstildir. Bu endüstri Shaghainese tarafından ortaya çıkartılmıştır. 1949'da bölgedeki Çin'in komünizme geçişinden sonra ortaya çıkmıştır. Endüstrinin temelini aile şirketi sitilinde karmaşık bir prensipti. Tekstil imalatı durağan bir endüstriydi. Bazı yönetsel adaptasyonlara ihtiyacı vardı ve dışarıdan doğru bazı değişimlere gitmek gerekiyordu. Fakat bu sektör çok hızlı bir yenilikte istemiyordu. Mekanik bir organizasyon tipiydi. Bu yönetim sitilini pek çok Asya endüstrisi kullandı ve tipik Asya sitili tanımlandı.

Hong Kong'un gelişimi gibi, endüstrilerde üretim ve ürün kalitesi hızla ilerledi. Bazı endüstriler "organismic" kategorinin içine girdiler. Bu organizasyon Burn ve Stoken tarafından tarif edildi. Onlar gereklilikleri ve yenilikleri kolayca uyarlayabilen ve hızlı teknolojik değişim sağlayabilen organizasyonlardı. Batı sitilindeki yönetimlerden uyarlanmıştı.

Bu yönetim stili, Hong Kong endüstrilerini geliştirdi; fakat bazı kültürel farklılıklar elbette ki etkisini sürdürdü. Sonuçta yüksek teknoloji endüstriler, egemen olan karmaşık endüstrilerin elemanıdır. Batının tam benzeri ile karşılaştırıldığında daha fazla çalışma ahlakı, hiyerarşi kabullü, itaat ve uyum söz konusudur. Belki batı ile aradaki fark düşüncenin değerinin bilinmesidir.

SONUÇ

Genellikle sonuç olarak görünen; endüstriler üzerindeki farklı bölümlerin yönetim fonksiyonlarıdır. Endüstrilerin gelişim süreci, zengin ve hayat stili de üretmiştir. Bireylerin aile bağılıklarında azalma olmuş, bu değişim içinde çalışanlar iddialı hale gelmişlerdir. Sosyal çevrenin birleşmesine erişmek, kültürel etkilenmedir. Buna rağmen Asya kültürünün değişmesi karmaşıklığı reddettiği anlamına gelmez. Kültürel inançlardaki değişimler her şeyin reddedildiği anlamına gelmiyor.

Yönetim faaliyetlerinin gelişimini gerçekleştirme ya da mevcut olanın değişimi, farklı kültürlerde, kültürel değer ve geleneklerin temelini anlayarak işe girilmelidir. Bunun anlamı, yönetim uzmanları, iş gücünün kültürel değer sistemlerini ve yönetimdeki farklılıkları çok iyi bilmelidir. Hong Kong'ta bir Japon yöneticinin çalışması, bir İngiliz yöneticinin çalışmasından daha verimli ve mümkündür. Örnek olarak bir kutunun bölümleri gösterilebilir. Yönetim tekniklerini yerine getirmede başarılı olunamayabilir, eğer bir kültürü bilinçli bir şekilde taşıyamıyorsa.

Şüphesiz, yönetimin gelişmesi, yerel kültüre ve yönetim stillerine olan adaptasyona bağlıdır. Bu batılı organizasyonların, Asya'da çalışarak, Asya organizasyonlarına meydan okuyabilmelerinin yoludur. Yönetimler için küçük değişiklikler gerekecektir. Aşka bir bölgede hareket ettiklerinin farkına varmaları gerekmektedir.