

JAPON AİLESİ: JAPON ŞİRKET' AĞLARI VE JAPON YÖNETİMİ İÇİN KURUMSAL BİR MANTIK*

Anita D. BHAPPU

Yönetim literatüründe Japon şirket ağları ve Japon yönetim uygulamaları, üzerinde yoğun olarak çalışılmış konular olsa da, bu konuların kökenlerine ilişkin açıklamalar yetersizdir. Bu makalede ben, Japon ailesinin Japon şirket ağları ve Japon yönetim uygulamaları için kurumsal bir mantık oluşturduğunu göstermekteyim. Ayrıca, Japon firmalarında çalışanların geçmişe dayanan eylemleri, onların sosyal sermayelerini elde etmelerini ve büyütmelerini ifade eden bir stratejinin göstergesidir. Bu strateji aile mantığının bugüne uzanan mevcudiyetini açıklayabilecek bir stratejidir.

Japon şirket ağları ve Japon yönetim uygulamaları yönetim literatüründe önemli ölçüde ilgi çekmiştir (Abo, 1994; Cohen, 1993; Fruin, 1992; Gerlach, 1992a,b; Gerlach & Lincoln, 1992; Graham, 1993; Hazama, 1997; Keys, Denton, & Miller, 1994; Kilduff, Funk, & Mehra, 1997; Lincoln & Kalleberg, 1990; Lucier, Cangemi, & Kowalski, 1992; Lundberg & Peterson, 1994; Marsh, 1992; McNamara & Hayashi, 1994; Rhody & Tang, 1995; Turnbull, Oliver, & Wilkinson, 1992; Young, 1992). Çeşitli araştırmacılar (Fruin, 1992; Gerlach, 1992a,b; Gerlach & Lincoln, 1992) Japon endüstriyel örgütlerinin farklı ağ yapılarını incelemektedirler. Diğer bazı araştırmacılar (Kilduff et al., 1997; Lincoln & Kalleberg, 1990; Lucier et al., 1992; Lundberg & Peterson, 1994) ise Japon çalışanlarını işyerlerine bağlayan psikolojik etmenleri anlamaya odaklanmışlardır. Literatürde Japon şirket ağları ve yönetim uygulamalarının farklılığı vurgulanmasına rağmen, bu yapı ve uygulamaların kökenine ilişkin çok az inceleme vardır. Japon şirket ağları ve yönetim uygulamalarının tarihsel önemini araştırmak gereklidir, çünkü başarılı bir sosyal analiz sosyal yapıları olduğu gibi kabul etmek yerine, onların köklerini ve devam ettirilme nedenlerini dayanak olarak sunabilmelidir (Aldrich, 1982: 282).

Japon firmalarının geçmişi Japonya'daki antropoloji literatüründe çok iyi belgelendiğinden, benim buradaki temel amacım, yönetim araştırmacılarının Japon firmalarına ilişkin analizlerine dahil etmelerini kolaylaştıracak şekilde, bu bilgilere dikkati çekmektir. Ben Japon ailesinin Japon yönetim uygulamaları ve şirket ağları için kurumsal bir mantık oluşturduğunu gösteriyorum.

Kurumsal mantıklar herhangi bir alanda eyleme rehberlik eden düzenleyici kuralları oluşturan sembolik yapılar ve maddi uygulamalar grubu olarak tanımlanmaktadır. Toplumun, kişi ve örgütlerin eylemlerine temel oluşturan, birden çok kurumsal mantıktan oluştuğu bilinmektedir (Galvin, 1999: 4).

* **Academy of Management Review** dergisinin 2000 yılı Nisan ayı sayısında yayımlanan bu makale, Akdeniz Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi **Nuray Atsan** tarafından çevrilmiştir.

Benim yaklaşımım, Eleanor Westney (1987) tarafından kullanılan benzerdir. Eleanor Westley; üç Japon örgütünde yürüttüğü araştırmasında, bu örgütlerin kendi yapılarını geliştirmede Batı'nın örgütsel yapılarından nasıl yararlandıklarını açıklamak için kurumsal bir bakış açısı kullanmıştır. Westney (1987), Batı örgütsel modellerine göre fark yaratan Japon yeniliklerine odaklanırken, benim odağım, Japonya'daki Batı'nın örgütsel modellerini izleme çabalarına rağmen devamlılığını koruyan Japon örgütsel modelleri üzerinedir. Bu nedenle, bu değerlendirme yazısı, daha çok, Japon firmaları ile Japon ailesi arasında tarihsel bağlar olduğunu iddia eden ilk araştırmacılarından Chie Nakane'in (1970) çalışmasına yakındır ve söz konusu çalışmaya dayanmaktadır.

JAPON AİLESİ

Nakane (1970) ve diğerleri (e.g., Kitano, 1970; Kumagai, 1992) Japon endüstriyel örgütlerinde gözlenen davranışsal ve yapısal modellerin “*ie*” yapısından kaynaklandığını iddia etmektedir. Çin yazı karakteri “*ie*” bir çatı altındaki insanları, çatı en üstte, insanlar karakterin en altında olarak göstermektedir (Kumagai, 1992:181). *İe* hem somut hem de soyut bir şeydir: bir grup insanın fiziki mal varlıkları ve bu insanların dahil olduğu aile örgütünü temsil etmektedir. Diğer bir deyişle, *ie* ailenin maddi varlıkları olduğu kadar prestiji, sınıfı ve toplumdaki yeridir.

İe sistemi feodal Edo dönemine (1600-1868) dayanır. Bu aile sistemi daha geniş bir feodal sistem içerisinde yer alırdı (Kitano, 1970; Kumagai, 1992). Japon feodalizmi, Avrupa'nın pek çok bölümünde uygulanan Batı feodalizminden veya Çin'deki uygulamalarından farklıydı (Nagai & Bennett, 1953; Nakane, 1970). Avrupa'daki feodalizm sahip ve vasalların ilişkileri ile tanımlanan “haklar ve sorumluluklar” a dayanırken, Çin'deki feodalizm aile reisi ile aile üyeleri arasındaki Konfüçyen hakimiyet-itaat ilişkisine dayanırdı. Japonya'daki feodal aile sistemi Çin'deki hakimiyet-itaat yapısının bazı unsurlarını içermesinin yanı sıra, Avrupa'nın haklar ve görevler anlayışının özelliklerini de taşırdı. Japon ailesinde haklar ve görevler, aileye karşı sorumlulukları ifade eden “*ko*” ve aile üyeleri arasındaki karşılıklı yükümlülükleri ifade eden “*on*” kavramları olarak öğrenilir ve uygulanırdı.

Kuramsal biçimdeki Batı'nın haklar ve görevler kavramları ile karşılaştırıldığında, *ko* ve *on* çok daha somut anlamlar taşır. Japon sisteminde hem *ko* hem de *on* özellikle belirli durumlar için ifade edilir ve bu yolla *ko* ve *on* aile ilişkileri için dokunulmaz kurallar haline gelmiştir (Nagai & Bennett, 1953: 242-243). *Ko* ve *on* kavramları, Çin'in babaerkil kavramı *ko* ile karşılaştırıldığında aradaki fark çok daha iyi anlaşılabilir. *Ko*, aynı zamanda Çin Konfüçyen aile sisteminin ayırddedici bir özelliğidir. Çin'de uygulandığı şekliyle *ko*, kişinin anne-babasına hizmet etmek ve onları onurlandırmak için sergilediği kesin itaati ifade ederken, Japonya'da *ko*, itaatten farklı olarak, karşılıklı olma ve yükümlülüğü anlatır. Japonya'da, ayrıca, *ko* ve *on*'un eşitliği üzerinde özellikle durulur.

Tokugawa feodal dönemi süresince, shogun'unⁱⁱ hakimiyeti veya *keo*'su arazinin paylaşımı yoluyla dolaylı olarak uygulanmıştır. Arazi veya mal bağış karşılığında samuray savaşçıları shogun'a sadakat veya *on* sözü vermişlerdir. Karşılığında samuray çiftçilik yapmak üzere köylüleri toprağa göndererek *keo* yerine getirirken, köylüler samuraya vergi olarak pirinç vererek *on* göstermişlerdirⁱⁱⁱ. Bu sosyal hiyerarşinin en dışında, temel olarak ticari işlemlerle uğraşan tacirler yer almaktaydı. Her sınıf içinde, *keo* ve *on* etkileşimi içinde yer alan pek çok *ie* bulunmaktaydı. Her *ie*'de aile üyeleri, *ie* sisteminin onları gözetmesi karşılığında (oranında) *ie*'ye sadakat sözü verirlerdi. Bu sıfatla, *ie* reisi ile aile üyeleri arasında hakimiyet-itaat ilişkilerine yönelik eğilimlere rağmen, bir gerilim ve çatışma ilişkisi mevcuttu.

İe sistemi, kesin ve koşulsuz *keo* inancı taşıyan samuray sınıfı tarafından sıkı bir şekilde denetlenmiştir. Ancak alt sınıfların (avam, halk tabakası) *ie*'sinde *on* daha fazla vurgulanmıştır. Bu *ie*'ler daha çok ekonomik birimler olarak fonksiyon görmüşlerdir. Bunlara mesleklerine uygun aile isimleri verilmiştir. Her aile üyesi, kadınlar, çocuklar ve yaşlılar da dahil olmak üzere yetenekleri oranında *ie*'nin üretici gücüne katılmaktaydı. Sadece fiziksel engelliler tümüyle *ie*'nin reisine bağımlıydılar. *Keo*'nun katı Konfüçyen fikirleri burada yer almamıştır; vurgulanan daha çok işbirliği ve *on*'dur. *İe* içindeki statü yapılan işe göre belirlenmiştir. *İe*'nin başı ve her aile üyesi arasında *keo* ile *on*'un dengesi ile ilgili açık bir farklılaşma vardı. Bu yolla, alt sınıfların *ie*'sindeki işbirliği ilişkileri samuray sınıfının hiyerarşik Konfüçyen ilişkilerinin yerini almıştır.

Bu *ie*'lerin aile üyeleri sadece akrabaları değil aynı zamanda kiracı ve hizmetlileri de içermekteydi. *İe*'nin reisliği her zaman ailenin en yaşlı oğluna geçmezdi. Bunun yerine ailenin başarısını garantilemek için her aile, ailenin reisi olarak üstün yetenekte bir erkek üyeyi seçerdi. Bu kişi erkek kardeşlerden biri olabileceği gibi, bir üvey kardeş veya çırak^{iv} bile olabilirdi. *İe* reisliğinin devri bu kişinin artık aile işletmesinin tüm kontrolü ve sorumluluğunu üstlenmesi anlamına gelmekteydi. Bu tip bir devir, hem yeni reise hem de ailenin geri kalanına yatırım yapardı.

Bu *ie*'ler içinde yaş ve kıdem aile içindeki yeri ne olursa olsun kişinin saygı görmesini gerektirirdi.^v Oğullar annelerine kendilerinden daha alt cinsiyet sınıfında olmalarına rağmen saygı gösterirlerdi. Benzer şekilde, ailenin kızı, *ie*'nin statüsü en düşük kişisi olduğundan annesinin hizmetkarı sayılırdı. Aslında *ie*'lerin tüm yeni üyelerine çırak gibi davranılırdı.

İdeal olarak bir çırak ustasının ailesi ile birlikte yaşar ve aynı masada yemek yerdi. Öğrenci konumunda olanlar, ailenin doğal bağımlıları olarak görülmezlerdi; bağımlı olma için planlı bir yetiştirme sistemi ve bu bağımlılığı destekleyecek diğer düzenlemeler olmalıdır. Dolayısıyla, çırakların bağımlılığına ilişkin, kocasının evine ve ailesine giren yeni gelinin rolüyle karşılaştırılabilecek yeni bir aile modeli vardır. Her ikisi de, ailenin benzersiz günlük çalışma ve yaşam modellerine uyarlanmalıdır (Singleton, 1989: 22).

Alt sınıfların *ie*'si arasında tacir *ie*'ler modern Japon şirketlerinin yapısal kurucularıdır. Tacir aileler sık sık honke (kök) *ie*'lerin yanı sıra bunke (dal) *ie*'ler kurarlardı. Bu durum, tacirlerin dağıtım kanallarını coğrafik olarak genişletmelerini mümkün kılmıştır. Ayrıca, dal aileler kurma, şirketleşen tacir ailesinin nesilden nesile geçmesini sağlayacak bir yöntem olmuştur. Sadece bir oğul kök *ie*'yi miras olarak devir aldığından, diğer oğulların dal aileler kurmak üzere kök aileyi terketmeleri gerekmekteydi. Bu durum kök aile reisi ile dal aile reisleri arasında *ko* ve *on* ilişkileri yaratmıştır. Kök ailenin ayrılan reisleri, arazi ve mal varlığının aktarılması yoluyla dal aile kurarlar. Burada amaç, ailenin diğer nesillere geçişinin sağlanması için yaşayan kardeşler arasındaki çatışmayı önlemektir. Kök aile ile dal aileler arasındaki güçlü yatay bağlantı tacir ailenin temel düzenleyici kuralı idi.

Japon tacir ailesinin yapısal varlığı veya özü “*dozuku*”^{vi} olarak adlandırılmıştır. *Dozuku* dal aile grubunun, bir aile içinde, kök aile merkez ekseninde etrafında hiyerarşik organizasyonuydu. Her dal aile, kök aileye olan kanbağı uzaklığına göre sıralanırdı. Diğer bir ifade ile, *dozuku*'nun, kök *ie*'ye yaklaşık olarak aynı kanbağı uzaklığı olan dal *ie*'ler arasında sıralama ve statü aynı olacak şekilde piramidal bir yapısı vardı. Kök aile ile doğrudan bir kanbağı ilişkisi olan dal *ie* aileye sonradan katılanların (evlat edinilenlerin) oluşturduğu dal *ie*'den daha önde gelirdi. *Dozuku* içindeki ilişkiler, *ie* reisleri arasında veya *ie*'lerin kendi arasında idi. *Dozuku*, ayrıca, kök aile reisi ile dal aile reisleri arasındaki *ko* ve *on* kavramlarını düzenlerdi. Sonuç olarak, *ie*'ler arasındaki ilişkiler *ie* üyeleri arasındaki ilişkilerden daha anlamlıydı.

İdeal olarak, şirket aileleri zaman içinde böyle doğmaktaydı. Ancak çeşitli *ie*'ler arasında kök-dal ilişkileri, aile işletmesine iştirak eden ev halkının ekonomik zenginliğindeki değişimlere göre farklılaşmıştır. Üçüncü nesile gelindiğinde, ikinci neslin dal ailesi yeni aile üyeleri için kök haline gelmiştir. Üçüncü neslin kök ailesi statü ve mal varlığı bakımından daha çok veya daha az eşit hale gelebilmiştir, bazıları hatta orijinal aile işletmesinden ayrılmışlardır. Ayrılan kök ailelerin bazıları kendilerine ait yeni işletmeler kurarak kendi nesillerini başlatmışlardır. Diğer durumlarda ise aile dağılmıştır. Her ne olursa olsun, yeni kök-dal ilişkileri kurulmuştur.

Özet olarak, *ie* veya *dozuku* olsun Japon ailesi sosyal, ekonomik ve etik yönleriyle bir şirketti. Japon ailesi, *ie* içindeki bireylerin veya *dozuku* içinde *ie*'lerin arasındaki hiyerarşik bağların bir şebekesi olarak tanımlanmıştır. Bu bağlar *ko* ve *on*'un ilkeleri ile yönetilirlerdi. Şirket aileye eleman alımı çoğunlukla yeni doğumlarla, evlenmelerle veya evlat edinmelerle olurdu. Hizmetliler gibi daha alt statüdeki bireyler de şirket aileye dahil edilebilirdi. Bu kişiler ailenin ismini alırlardı. Öz ve üvey oğullar şirket aileye dahil edilenler arasındaydı. Bu durum sadece akrabaların şirket aileye dahil edildiği diğer birçok toplumdaki uygulamalardan farklıdır.

Esas itibarıyla, geleneksel Japon *dozuku*'sunun tarihsel önemi Çin'deki akrabalık sistemi ile karşılaştırıldığında görülebilir (Nagai & Bennett, 1953; Nakane, 1970). Çin'de aile mal ve zenginliğinin devri için Japonya'dakine benzer

düzenlemeler yoktur. Çin ailesinde aile mirası/varlığı, evin reisinin ölümü sırasında yaşayan oğulları arasında paylaştırılabilirdi. Bu tür durumlarda her oğul daha sonra bağımsız bir ev açardı. Diğer durumlarda erkek kardeşler mevcut varlığı yönetmeye devam eder; fakat oğulları mal varlığını bölüşürlerdi. Kök-dal düzenleme şeklinin olmayışı, Çin aile işletmelerini daha az dayanıklı ve daha kısa dönemli kılmıştır. Çin aile reislerinin otoritesi sadece ömürlük bir fenomen olduğundan, Çin aile işletmeleri tipik olarak sadece bir veya iki nesil devir olmuşlardır. Bu, aile işletmelerinin birden çok nesil boyunca devredildiği Japonya'daki duruma benzememektedir (Fruin, 1983; Kondo, 1990).

AİLE FİRMASI

Dozuku, Japonya'daki aile firmasının yapısal modeliydi. Kök ailenin ekonomik teşekkülü, dal ailelerin de işleyişine dahil olduğu aile işletmesidir. Çoğu durumlarda işletmenin tepe yöneticisi kök ailenin üyesi iken, orta kademe yöneticileri ise dal aile üyeleriydi. Dal aile, aynı zamanda, diğer coğrafik bölgelerde yeni üretim faaliyetleri başlatarak veya kök ailenin dağıtıcıları durumuna gelerek aile işletmesinin genişlemesine katkıda bulunmuştur (Fruin, 1983). Çoğunlukla kritik iş fonksiyonları olan komşu *ie*'ler, aileye dal *ie* olarak alınmıştır (Kondo, 1990). Her halükarda bu şişirilmiş, süper aileleri kurma eğilimi, hiç şüphesiz ki her zaman doğru koşulların doğmasına bağlıdır (Cornell, 1964: 461).

Dozuku, ayrıca, aile firmasının psikolojik modeliydi. Aile işletmesi büyüdükçe, kök aileye kanbağı uzaklığı yerine, *dozuku* içinde yaş ve kıdeme dayanan bir statü ve sıralama yapmak daha yaygın hale gelmiştir. Bu uygulama, sıralamadan (rank) çok bağlılığın (loyalty) önemini vurgulamaya hizmet etmiştir. Ayrıca, *keo* kavramı aile işletmesine bağlılık yoluyla misal teşkil ederken, "*on*" ömürboyu istihdam şeklinde uygulanırdı. Diğer bir deyişle, bağlılık ilişkide her iki tarafı karakterize ederdi. Bunun yanında, *dozuku* içinde işbirliği ve uzlaşma rekabetten üstün tutulurdu.

Diğer taraftan, *dozuku* törensel bir grup işlevi görürdü. Hem manevi inançların hem de tutumların paylaşımı geniş çaplıydı ve bireysel aile ile sınırlı değildi. Katılım, *dozuku*'nun sosyal ve ahlaki değerlerine işaret eden ortak ritüeldi ve şirket ailenin yapısal özünü desteklerdi (Kondo, 1990).

Japon endüstrileşme sürecinin başlarında, hükümetlerle güçlü bağlantıları olan büyük ölçekli aile firmaları, endüstriye hakim güçlü Japon örgütleri olan zaibatsulara dönüşmüşlerdir. Batı etkisindeki Meiji hükümeti bu süreci kolaylaştırmada anahtar rol oynamıştır (Gerlach, 1992a; Westney, 1987).

Ortaklığın yasal şekilleri ideal olarak bu aile işletmelerinin pek çoğuna uydurulurdu. Bu durum, ana ve dal ailelerin aile işletmesinde değişik hisse sahibi olmalarına, bir yandan da işletmenin birliğini sürdürmelerine olanak tanıdı. Değişik endüstri alanlarında faaliyet gösteren büyük örgütlerin pek çoğu, sıkı aile kontrolünü devam ettirmek için merkez örgütleyici şubeler kurmuşlardır. Bu

oluşumlar, bazen işletmenin faaliyet gösteren şubelerini kontrol eden holding şirket şeklini alırlardı. Banka sahibi olan büyük ve başarılı aile işletmelerinin çoğu banka fonlarını stratejik endüstrilere aktarmak amacıyla hükümet tarafından desteklenirdi. Holding şirketler, büyük ve dağınık ilgi alanlarını piramit yapıyla uyumlaştırırlardı (Scott, 1991: 195-196).

Japonya II. Dünya Savaşında yenildiğinde, işgal kuvvetleri güçlü holding ağlarını zayıflatma çabasıyla, Japon endüstri işletmelerini kontrol eden zaibatsu yapısını dağıttılar. Zaibatsu'ların bakış açısından en önemli tedbirler; holding şirketlerin dağıtılması, Zaibatsu'lardaki aile mülkiyetinin kaldırılması, pek çok tepe yöneticisinin bağlı kuruluşlardan alınması ve önde gelen bazı zaibatsu şirketlerinin birbirinden ayrılmasıdır (Gerlach, 1992a: 100). Geriye kalan, bazı ana şirketlerin küçük ağları ve orijinal zaibatsuların parçaları olan bağlı kuruluşlardır.

Artık resmi örgütsel bağlarla yapısal bir birliktelik içinde olmasalar da, bu küçük ağlar ve bağlı kuruluşlar faaliyetlerini bu kez sosyal bağlar kurmak suretiyle uyumlaştırmaya başladılar (Gerlach, 1992a). Ana firmaların başkanları grup olarak düzenli şekilde toplanmaya devam ettiler (Gerlach, 1992a). Zaibatsu'lara yönelik tepkiler azaldığında, ana firma başkanlarının bu toplantıları resmileşti ve kurumsallaştı, bir kez daha ana firmalar ve bağlı kuruluşlar resmi örgütsel bağlarla yapısal olarak bağlandılar. Bugün bu şirket ağlarına "keiretsu" denmektedir.

KURUMSAL MANTIKLAR

Japon şirket ağları, ister dozuku, ister zaibatsu veya keiretsu olarak adlandırılınsın, ekonomik kurumlardır (Granovetter, 1992). Japonya'nın günümüzdeki keiretsu yapıları artık aynı soydan gelen aile üyelerinden oluşmasa da, yapısal mahiyeti dozuku ve zaibatsu'larındakine benzemektedir. *Dozuku*'nun kök-dal düzenlemeleri, şu anda keiretsularda olduğu gibi, zaibatsu şirket ağlarında da belirgindi. Hem zaibatsu hem de keiretsu'lardaki firma, dozuku'daki *ie* ile benzerdir. Her ikisinde de honke-bunke ilişkisi yatay hiyerarşiyi sağlar. Merkezi veya kök pozisyonlar sermaye sahibi firmalarca temsil edilir. *Dozuku*'daki kök aile, dal aileye sermaye sağlar. Benzer şekilde, bugünkü keiretsu'larda bankaların yaptığı gibi, zaibatsu'daki holding şirketler şirket ağlarındaki ana endüstriyel firmalara sermaye sağlamışlardır. *Dozuku*'daki *ie*'ler arasında var olan ilişkilere benzeyen, firma veya *ie* başkanları arasındaki ilişkiyel bağlar da *keo* ve *on* kuralları ile tanımlanmaktadır. Firmaların kendi içlerinde ve arasında paylaşılan ritüeller ve seremoniler bu firmaların ortak etik özelliklerinin dışı yansıyan görüntüsüdür.

Dolayısıyla, *dozuku* Japon şirket ağlarının kurumsal mantığını oluşturur. Ayrıca, *dozuku*'nun yapısal şablonunun zaibatsu ve keiretsu'da da görülen pek çok kurumsal mantıktan biri olduğu kabul edilirse, Japon örgütlerinin yapısal mahiyetinin *dozuku*'dakinden farklı olduğu beklenebilir. Farklı farklı zamanlarda

kurumsal mantığın mevcudiyeti diğerleri ile rekabet içinde veya onlara hakim konumda olabilir (Galvin, 1999: 7). Japon örgüt ağları, Japon örgütlerinin yapılanması gerekli şekli temsil eder hale geldiğinden (Gerlach, 1992b), bu oluşumlar normatif etki ile kurumsal mantığa hakim görünmektedir (Scott, 1995).

Japon yönetim uygulamaları, Japon örgütlerinin ilişkiye dayalı mahiyetini temsil eder. Yönetim uygulamaları ister *dozuku* ister zaibatsu veya keiretsu olsun, Japon örgütlerinde görülen bireysel davranışların alışlagelmiş şekilleridir. Özellikle, *ie* üyeleri arasındaki *ke-on* ilişkileridir, yani Japon yönetim uygulamaları için kurumsal mantık, kişilere hem normatif hem de bilişsel etki uygulayan mantıktır (Scott, 1995). *İe*'de olduğu gibi, Japon örgütleri, yöneticiler ve çalışanlar arasında statünün pozisyonla belirlendiği karmaşık bir ağa sahiptir. Kişiler arasındaki ilişkiler itaatten çok karşılıklılık ve yükümlülük ile tanımlanır. Ücretlendirme ve terfi sistemi örgütsel hiyerarşideki kідeme dayanır. *Ie*'nin geleneğini devam ettirir şekilde, başarı güvene göre ikincildir. Ömür boyu istihdam^{viii} çalışanlara *on* olarak sunulur ve karşılığında örgütün ihtiyaçlarına çalışanların itaati yani *ke* beklenir. Bir kez daha tekrarlamak gerekirse, bu Japonların bağlılığa verdiği değeri gösterir.

Büyük ve endüstrileşmiş bir Japon örgütündeki kişisel gözlemlerime göre, en çok kısım birimi Japon *ie*'sini andırmaktadır. Kısım başkanları *ie* başkanına benzerdir yani bir baba figürüdürler. Kısımın her üyesinin belirli bir rolü vardır, sıralama ve statü yapılan işe dayanır. Kısım üyeleri kısım başkanına sadece onları gözettiği oranda sadakatle bağlılık duyarlar. Bu nedenle, örgüt hiyerarşisinde buldukları yönetim pozisyonlarından kaynaklanan hakimiyet-itaat ilişkisine yönelik eğilimlerine rağmen, kısım başkanı ile kısım üyeleri arasında bir gerilim ve çatışma ilişkisi mevcuttur.

SONUÇ YORUMLARI

Bu değerlendirme yazısında, Japon şirket ağları ve Japon yönetim uygulamalarının köklerinin Japonya'daki antropoloji literatürüne dayanan tarihsel gelişimini aktardım. Japon ailesinin Japon şirket ağları ve Japon yönetim uygulamaları için kurumsal bir mantık oluşturduğunu ifade ettim. Bunu yaparken umarım yönetim araştırmacılarının Japon firmalarına ilişkin analizlerine dahil etmelerini kolaylaştıracak şekilde bu bilgilere dikkat çekebilmişimdir.

Hala cevap aranan soru ise neden aile mantığının Japonya'da sürdürülmekte olduğudur? Söz konusu aile mantığı herhangi bir kurum tarafından hiçbir zaman manda altına alınmamıştır. Devamlılık, bireylerin, mevcut sosyal yapı ve eylem modellerinin değer ve faydalarını onaylaması anlamına geldiğinden, aile mantığının sürdürülmesi Japon ekonomik örgütlerinde kişilerin tercihinin bir ifadesidir. Bu tercihin ardındaki mantık, sosyal sermayenin korunmasıdır (Coleman, 1990; Walker, Kogut, & Shan, 1997). “Sosyal sermaye; bireyler arasında eylemi kolaylaştıran ilişkilerdeki değişimlerle

ortaya çıkar. Bireyler arasındaki ilişkilerde var olur. Nasıl fiziksel sermaye ve insan sermayesi üretici faaliyetleri kolaylaştırıyorsa, sosyal sermaye de aynısını yapar” (Coleman, 1990: S00-S01).

Strateji olarak, bireylerin *keo* ve *on* ilişkilerinde sosyal sermayenin korunması, Japon ekonomik örgütlerinde, değişen politik ve iş çevrelerine rağmen, farklı kurumsal mantıkların sürdürülmesini veya iflasını açıklayabilir. Aslında Japon ekonomik örgütlerinde bireylerin dünden bugüne benimsedikleri hareket tarzları, değişen politik çevre ve iş çevresi yoluyla sosyal sermayelerini büyütmek ve sürdürmek için uyguladıkları bir stratejinin göstergesidir. Meiji hükümeti Japon örgütlerine Batılı örgütsel modelleri izlemeleri konusunda baskı uyguladığında, çalışanlar geçmişe dayanan sosyal sermayelerini korumak için çeşitli yollar bulmuşlardır. Zaibatsular dağıldığında ve ana firma ile tedarikçiler arasındaki resmi bağlar yapısal olarak ortadan kalktığında, çalışanlar sosyal sermayelerini koruma çabasıyla, faaliyetlerini kendi aralarında var olan sosyal bağlara göre uyumlaştırmaya başlamışlardır.

Japon ailesi gibi sosyal örgütlerin tarihsel modellerinin, endüstriyel örgütlerin yapısal ve ilişkisel mahiyeti üzerinde önemli bir bilişsel etki yarattığı sonucu, bu değerlendirme yazısının yönetim alanına en önemli katkısıdır. Bu tespit, özellikle örgütsel modellerin kültürler arası transferinde önemlidir (Westney, 1987: 27). Teorik bir değerlendirmede, kurumsal fikir güçlerinin değil de, bireylerin stratejik eylemlerinin kurumsal mantığın tarihsel devamlılığını açıklayabileceği fikri oldukça kışkırtıcıdır.

Japon ekonomisinin mevcut durumu düşünüldüğünde, Japon örgütleri bir kez daha endüstriyel modellerini ve ekonomik uygulamalarını yenileme hususunda önemli bir baskı altındadırlar. Bu örgütlerdeki bireylerin yenilenme baskıları sonucunda tarihsel sosyal sermayelerini korumayı başatıp başaramayacaklarını görmek ilginç olacaktır.

Son olarak, yönetim alanında “kültür” konusuna ilişkin anlayışımızı geliştirmek için, dünyadaki örgütleri şekillendiren kültürel kökenli kurumsal mantıkların belirlenmesine yönelik daha çok çalışmaya ihtiyaç olduğu belirtilmelidir. Geçmişe dayanan sosyal örgütlerin, örneğin ailenin, yapısal ve ilişkisel mahiyeti, bu konuları araştırmak için iyi bir başlangıç noktasıdır. Bunu yaparken, bireylerin sosyal sermaye düzenleme şekillerinin kültürden kültüre değiştiğini görebiliriz.

KAYNAKÇA

Abo, T. (1994) *Hybrid Factory*, New York: Oxford University Press.

Aldrich, H. E. (1982) The origins and persistence of networks: A comment. In P. Marsden & N. Lin (Eds.), *Social Structure And Network Analysis*: 281-293. Beverly Hills, CA: Sage.

- Cohen, A. M. (1993) "Japan in transit: Remodeling the Japanese corporation", *Management Japan*, 26(2).
- Coleman, J. (1990) "Social capital in the creation of human capital. American", *Journal of Sociology*, 94: S95-S120.
- Fruin, M. (1983) *Kikkoman: Company, Clan, and Community*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Fruin, M. (1992) *The Japanese Enterprise System: Competitive Strategies and Cooperative Structures*. New York: Oxford University Press.
- Galvin, T. L. (1999) Contradiction, contestation, and change: An institutional reinterpretation of U.S. healthcare: 1890-1980, Working paper, University of Texas at Dallas.
- Gerlach, M. L. (1992a) *Alliance Capitalism: The Social Organization of Japanese Business*, Berkeley: University of California Press.
- Gerlach, M. L. (1992b) "The Japanese corporate network: A blockmodel analysis", *Administrative Science Quarterly*, 37: 105-139.
- Gerlach, M. L., ve Lincoln, J., R. (1992) The organization of business networks in the United States and Japan, In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*: 491-520, Boston: Harvard University Press.
- Graham, L. (1993) "Inside a Japanese transplant: A critical perspective", *Work and Occupations*, 20, 147-173.
- Granovetter, M. (1992) Problems of explanation in economic sociology, In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*: 25-56. Boston: Harvard University Press.
- Hazama, H. (1997) *The History of Labour Management in Japan*, London: Macmillan.
- Keys, J. B., Denton, L. T., ve Miller, T. R. (1994) "The Japanese management theory jungle-revisited", *Journal of Management*, 20, 373-102.
- Kilduff, M., Funk, J. L. ve Mehra, A. (1997) "Engineering identity in a Japanese factory", *Organizational Science*, 8, 579-592.
- Kitano, S. (1970) Dozoku and kindred in a Japanese rural society, In R. Hill & R. Konig (Eds.), *Families in East and West: Socialization Process and Kinship Ties*: 248-269, The Hague: Mouton.
- Kondo, D. K. (1990) *Crafting Selves: Power, Gender and Discourses of Identity in A Japanese Workplace*, Chicago: University of Chicago Press.
- Kumagai, F. (1992) *Research on The Family in Japan: In The Changing Family in Asia*: 159-237, Bangkok: UNESCO.
- Lincoln, J. R., ve Kalleberg. A. L. (1990) *Culture, Control, and Commitment: A*

- Study of Work Organization and Work Attitudes in The United States and Japan*, New York: Cambridge University Press.
- Lucier, C., Cangemi, J., ve Kowalski. C. (1992) "Developing organizational trust Japanese style: Reconciling Japanese and American management practices", *Organization Development Journal*, 10(2), 49-56.
- Lundberg, C. D. ve Peterson. M. F. (1994) "The meaning of working in U.S. and Japanese local governments at three hierarchical levels" *Human Relations*, 47, 1459-1467.
- Marsh. R. M. (1992) "A research note: Centralization of decision-making in Japanese factories", *Organization Studies*, 13, 261-274.
- McNamara, T. E., ve Hayashi. K. (1994) "Culture and management: Japan and the West towards a transnational corporate culture", *Management Japan*, 27(2).
- Nagai, M., ve Bennett, J. W. (1953) "A summary and analysis of "The Familial Structure of Japanese Society" by Takeyo-shi Kawashima. Southwestern" *Journal of Anthropology*. 9: 239-250.
- Nakane, C. (1970) *Japanese Society*, Berkeley: University of California Press.
- Rhody, J. D. ve Tang, T. L. (1995) "Learning from Japanese transplants and American corporations", *Public Personnel Management*, 24(1), 19-32.
- Scott, J. (1991) "Networks of corporate power: A comparative assessment", *Annual Review of Sociology*, 17: 181-203.
- Scott, W. R. (1995) *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Singleton, J. (1989) Japanese folkcraft pottery apprenticeship: Cultural patterns of an educational institution, In M. W. Coy (Ed.). *Apprenticeship From Theory To Method and Back Again*. Albany, NY: SUNY Press.
- Turnbull, P., Oliver, N., ve Wilkinson, B. (1992) "Buyer-supplier relations in the UK automotive industry: Strategic implications of the Japanese manufacturing model", *Strategic Management Journal*. 13: 159-169.
- Walker, G., Kogut, B., ve Shan, W. (1997) "Social capital, structural holes and the formation of an industry network", *Organization Science*, 8, 109-125.
- Westney, D. E. (1987) *Imitation and Innovation: The Transfer of Western Organizational Patterns To Meiji Japan*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Young, S. M. (1992) “A framework for successful adoption and performance of Japanese manufacturing practices in the United States”, *Academy of Management Review*, 17, 677-700.

Çevirmenin Ek Notları:

ⁱ Dicle (1995), Japon Yönetim Sistemini incelediği araştırmasında ie’yi Japon ailesinde kurumsallaşmış, hiyerarşik ve otoriter rol ve statülerin oluşturduğu sisteme verilen isim olarak tanımlamakta ve belirli bir adı paylaşan; aile üyelerini, akrabaları, damatları ve aile ile kan bağları olmayıp aileye katılan yabancıları içeren genişletilmiş bir aile olduğunu ifade etmektedir. B. Güvenç (1990) ise, “Japon Kültürü” adlı eserinde ie’yi geniş biçimde ele alarak, Türkçe’deki ev gibi hane, aile, soy anlamlarına geldiğini belirtmektedir.

ⁱⁱ Japon toplumunun askeri bir anlayışla yönetildiği dönemler boyunca başkomutan Shogun olarak adlandırılmıştır.

ⁱⁱⁱ Tokugawa döneminde toplum dört sınıfa bölünmüştü: a. Samuray (savaşçılar veya soylular), b. Köylüler (ya da çiftçiler), c. Sanatkarlar ve d. Tacirler. Samuray, ayrıcalıklı yönetici sınıfı. Köylüler toprağa bağlı ve yaşamları her yönüyle samuray tarafından düzenlenen kitleydi. Yaşam hakkına sahip olmalarının tek nedeni yönetici sınıfa hizmet sağlamaları ve onların giderlerini karşılayacak vergileri ödemeleriydi (Dicle, 1995, s.50)

^{iv} Tokugawa döneminde aileler eğitim kurumları işlevi görmüşler ve bu nedenle öğrenciler (çıraklar), öğreticinin (ustanın) ailesi ile beraber yaşamış, aileden biri olarak görülmüşlerdir.

^v Tokugawa döneminde Japonya’nın toplumsal yapısında sınıf statüsü tüm toplumsal ilişkilerin temelini oluşturmuştur. Her sınıf ayrıca kendi içinde birtakım alt sınıflardan oluşmuştu. Her bireyin toplum, sınıf ve alt sınıf içindeki kesin yeri mesleğine, yaşına, cinsiyetine, varlığına, aile içindeki yerine ve evlilik durumuna bakılarak belirleniyordu. Herkes toplum içindeki kesin statüsünün bilincindeydi ve gereğince hareket etmek zorundaydı (Dicle, 1995, s. 15)

^{vi} Geleneksel aile-akrabalık, soy sop düzeni (Güvenç, 1990, s.105)

^{vii} Aile sisteminin uzantısı olan Japon örgütleri, çalışanlarına ailenin üyeleri gözüyle bakarlar. Şirkete sürekli istihdamla bir kişinin alınması, aileye dışarıdan birinin kabulünden farklı değildir (Dicle, 1995, 55). Japonya’da ömür boyu istihdam işçi ve işveren arasında moral ve psikolojik kontrat gibidir. Her ne kadar, yazılı veya sözlü bir şekilde bireyler işe girme anında ömürleri boyunca söz konusu firmada çalışacaklarını ifade eden bir yükümlülüğe girmiyorlarsa da, firma ve işgören arasında o anda varolan psikolojik kontrat istihdam ilişkilerinde bir tür belirleyici an sözleşme niteliği taşımaktadır (Kurtulmuş, 1996, s. 40).

Eknot Referansları:

Güvenç, B. (1990) Japon Kültürü, Ankara.

Dicle, A. (1995) Japon Yönetim Sistemi, *Kalite Kontrol Çemberleri içinde*, Milli
Prodüktivite Yayınları, s.3-60.

Kurtulmuş, N. (1996) “Japon İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Yönetim Dergisi*,
İstanbul Üniversitesi Yayınları, Cilt: 8, Sayı: 10, s.30-45