

YÖNETİM UYGULAMALARININ ULUSLARARASI TRANSFERİNDE RETORİK DİZİLERİNİN DEĞİŞMESİ

Şükrü ÖZEN¹

Özet: Bu çalışmada, yönetim uygulamalarının meşrulaştırılmasında izlenen retorik dizilerinin, uygulamaların kökenine (yerli-yabancı) ve ülkenin konumuna (merkez-çevre) bağlı olarak değiştiği ileri sürülmektedir. Bu doğrultuda, yerli uygulamaların duygusal, ussal ve ahlaki dizisiyle meşrulaştırılırken, yabancı uygulamaların ahlaki, duygusal ve ussal dizisiyle meşrulaştırıldığı ileri sürülmektedir. Ayrıca, merkez ülkelerde ussal retorik, çevre ülkelerde ise ahlaki retorik egemen olduğu iddia edilmektedir. Çalışmada bu öneriler, merkez ve çevre ülke olarak seçilen ABD ve Türkiye’deki yerli ve transfer edilmiş dört farklı yönetim uygulamasının söylemleri incelenerek sınanmıştır. Sonuçlar, önerilerin kısmen desteklendiğini göstermektedir. Ayrıca, merkez-çevre boyutu daha etkili olmakla birlikte, her iki boyutun da retoriksel dizileri anlamlı bir biçimde etkiliği saptanmıştır. **Anahtar Kelimeler:** Retorik Dizi, Yönetim Uygulamaları

CHANGING RHETORICAL SEQUENCE OF MANAGEMENT PRACTICES IN CROSS-NATIONAL TRANSFER

Abstract: In this study, it is argued that the sequence of rhetorical strategies followed to legitimate management practices depends on the origin of management practices (foreign and indigenous) and the position of the country where practices are legitimated (center and periphery). Particularly, it is proposed that indigenous practices are legitimated through the sequence of pathos, logos, and ethos rhetorics whereas foreign practices through the sequence of ethos, pathos, and logos rhetorics. It is also proposed that logos rhetoric is dominant at the center while ethos rhetoric dominant at the periphery. These propositions are tested by examining the legitimating discourses of four foreign and indigenous management practices in USA and Turkey, which are selected as central and peripheral countries. The results partially support the propositions. They also indicate that both the origin of practices and the position of countries influence the order of rhetorical strategies although the later is more salient.

Keywords: Rhetorical Sequence, Management Practices

1. Giriş

Yönetim uygulamalarının yaygınlaşmasına, meşrulaştırıcı retoriklerin eşlik ettiği bilinmektedir (Green, 2004). Danışmanlar, akademisyenler, iş insanları, yöneticiler gibi aktörler retoriksel bir dil kullanarak, uygulayıcıları belirli bir yönetim uygulamasını benimsemeleri yönünde bilinçli ya da bilinçsiz etkilemektedirler (Sahlin-Andersson ve Engwall, 2002). Uygulayıcıları ikna etmek üzere kullanılan bu dilde, söz konusu yönetim uygulamasını korku, endişe, mutluluk gibi duygulara (*pathos* ya da duygusal retorik), mantığa ve araçsal akla (*logos* ya da ussal retorik) ya da toplumsal normlara ve değerlere dayanarak (*ethos* ya da ahlaki retorik) üç tür retorik stratejisi kullanılmaktadır (Green, 2004). Belirli bir yönetim uygulamasının yayılma sürecinde bu retorik stratejilerinin bir sıra izlediği ileri sürülmektedir (Green, 2004; Abrahamson ve Fairchild, 1999; Zbaracki, 1998). Green’e (2004: 660) göre bu sıra önce duygusal, sonra ussal ve en son aşamada ahlaki retorik şeklindedir. Buna göre, yönetim uygulamasının yayılma sürecinin başlangıcında potansiyel benimseyicilerin dikkatini çekmek üzere duygusal retorik izlenmektedir. Daha sonraki dönemlerde ise, uygulayıcıların söz konusu uygulamayı benimsemelerini sağlamak için ussal retorik izlenmektedir. Yayılma sürecinin ilerleyen aşamalarında ise yönetim uygulaması bir “norm” haline gelmekte ve ahlaki retorik temel meşrulaştırıcı strateji olarak ortaya çıkmaktadır.

İlgili yazın, bir yönetim uygulamasını meşrulaştıran bu retoriksel dizinin, aynı uygulama başka bir ülkeye transfer edildiğinde nasıl değiştiğini incelememektedirler. Bu çalışmada, bir yönetim uygulaması başka bir ülkeye transfer edildiğinde, bu retorik dizisinin değişeceği iddia edilmektedir. Çalışmada, bu retoriksel dizinin, önce ahlaki ve duygusal, daha sonraki

¹ Prof. Dr. Başkent Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, sozen@baskent.edu.tr

dönemlerde ise ussal retorik şeklinde değişeceği ileri sürülmektedir. Özen ve Berkman (2007), yönetim uygulamalarının genellikle ahlaki bir retorik edindiği bir aşamada, doğduğu ülkeden başka bir ülkeye transfer edildiğini belirtmektedir. Dolayısıyla, yönetim uygulamalarının transfer edildiği ülkede başlangıç aşamasında ussal değil ahlaki retorik egemen olduğu söylenebilir. Bu ahlaki retorik, uygulamayı transfer eden ülkenin diğer ülkeyi model alması durumunda pekiştiği de söylenebilir. Başlangıç dönemindeki ahlaki retorik ardından, yönetim uygulamasının transfer edilen bağlamda yaygınlaşmasını hızlandırmak için aktörlerin duygusal retorik stratejileri izleyeceği düşünülebilir. Türkiye'deki TKY söyleminde gözlemlendiği gibi bu ahlaki ve duygusal retorik zamanla yönetim uygulamasının anlamını bulanıklaştırıcı bir etki yaratabilir (Özen ve Berkman, 2007). Yönetim uygulamasının içsel olarak çelişkili bir retorikle bulanıklaştırılması, o yönetim uygulamasının benimsenmesi yönünde şüpheler yaratacak ve yaygınlaşmasını yavaşlatıcı etki yaratacaktır. Bu bulanıklaştırıcı retoriğe ve yavaşlamaya tepki olarak, bazı aktörler uygulamanın özünde var olan araçsal unsurları ussal retorik stratejisiyle yayılma sürecinin son aşamasında gündeme getirebileceklerdir.

Çalışmada, önerilen bu tez, yönetim uygulamalarının kökenlerini ve ülkelerin dünya ekonomi-politiğindeki konumlarını dikkate alan bir araştırma tasarımı (Özen, 2009) kullanılarak sınanmaktadır. Bu tasarımda, merkez ülke olan ABD'den ve çevre ülke olan Türkiye'den, birer tane yerli ve birer tane de transfer edilmiş yönetim uygulaması seçilerek, meşrulaştırma sürecinde izlenen retoriksel diziler açısından karşılaştırılmıştır.

2. Araştırma Tasarımı

Bu çalışmada, Özen'in (2009) önerdiği araştırma tasarımı benimsenmektedir. Özen'de (2009), merkez ülke olarak ABD, çevre ülke olarak Türkiye seçilmiştir (bkz., Mangematin ve Baden-Fuller, 2008; Üsdiken 1996). Merkez ülkeye bir başka ülkeden transfer edilen yönetim uygulaması olarak TKY (bkz., Xu, 1999), merkez ülkenin kendi bağlamından doğmuş yönetim uygulaması olarak da çok bölümlü yapı (ÇBY) seçilmiştir (bkz., Chandler, 1962). Öte yandan, çevre ülkeye transfer edilmiş yönetim uygulaması için TKY (bkz., Özen, 2002), çevre ülkeden doğmuş yönetim uygulaması için de holding yapısı (bkz., Özen ve Yeloğlu, 2006) seçilmiştir. Özen'de (2009), seçilen uygulamaları meşrulaştırmaya çalışan metinler içerik çözümlemesi yöntemiyle analiz edilmiş ve içerdikleri retoriksel stratejiler (ussal, duygusal ve ahlaki) bir bütün olarak karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda, transfer edilen uygulamaların meşrulaştırılmasında, yerli uygulamalara göre daha fazla ahlaki retorik kullanılırken; yerli uygulamaların meşrulaştırılmasında daha fazla ussal retorik kullanıldığı bulunmuştur. Diğer yandan, çevre ülkedeki yönetim uygulamalarının meşrulaştırılmasında, merkez ülkedeki uygulamalara göre daha fazla ahlaki ve duygusal retorik kullanıldığı gözlenmiştir. Özen'in (2009) çalışmasında, retorik stratejilerinin sıklıkları, zaman ile ilişkilendirilmemiştir. Bu çalışmada, aynı araştırma tasarımı kullanılarak, uygulamaların retorik stratejileri zaman ile ilişkilendirilerek, farklı uygulamaların dönemler itibarıyla nasıl bir retoriksel dizi izledikleri araştırılmaktadır.

Yukarıda belirtildiği gibi, Green (2004) yönetim uygulamalarının yayılma sürecinde meşrulaştırıcı retoriklerin yoğunluk açısından duygusal, ussal ve ahlaki retorik dizisi izlediğini ileri sürmektedir. Buna göre, öncelikle uygulayıcıların dikkati duygusal retorik izlenerek çekilmektedir. Daha sonra, ussal retorik izlenerek daha fazla sayıda uygulayıcının uygulamayı benimsemesi özendirilmektedir. Yönetim uygulamasının benimsenmesi ahlaken "doğru" kabul edildiği son dönemde ise, ahlaki retorik yoğun olarak kullanılmaktadır.

Green'in (2004) bu önerileri mantıklı görünmekle birlikte, ele alınan uygulamanın yerli ya da transfer edilmiş olduğu konusunda bir ayırma gitmemektedir. Kanımızca, duygusal- ussal-ahlaki retorik dizisi belirli bir ulusal bağlamda doğmuş "yerli" uygulamaların yayılma süreci

için geçerlidir. Bu retorik dizisinin, uygulama başka bir ülkeye transfer edildiğinde aynen tekrarlanacağı şüphelidir. Örneğin, Türkiye'ye transfer edilen TKY'nin söylemini inceleyen Özen ve Berkman (2007), bu söylemde başlangıç aşamasında duygusal retorinin değil ahlaki retorinin izlendiğini bulmuştur. Ancak bu sonucun, uygulamanın ne derece yerli ya da transfer edilmiş bir uygulama olmasından, ne derece Türkiye'nin bir çevre ülkesi olmasından kaynaklandığı bilinmemektedir.

Bu çalışmada, hem uygulamanın kökeninin (yabancı ya da yerli) hem de ülkenin konumunun (merkez ya da çevre) retorik dizisine etkisini anlamaya çalışacağız. Kanımızca, bir yerli uygulamanın retoriksel dizisi Green'in (2004) belirttiği gibi duygusal-ussal-ahlaki iken, aynı uygulamanın transfer edildiği ülkedeki retoriksel dizisi ahlaki-duygusal-ussal şeklinde gerçekleşecektir. Bir yönetim uygulaması genellikle, doğduğu ülkede yayıldıktan ve belirli bir "ün" kazandıktan sonra diğer bir ülkeye transfer edilmektedir, çünkü böyle olduğunda ancak diğer ülkeler tarafından görünür ve duyulur hale gelmekte ve örgütsel performansı artırdığı yönünde inançlar oluşmaktadır. Bu durum, uygulamanın doğduğu ülkede "norm" haline geldiğini ve böylece ahlaki retorinin yoğun olarak izlendiği bir aşamada diğer ülkeye transfer edildiği anlamına gelmektedir (Özen ve Berkman, 2007). Uygulamanın özgün söylemine iliştilmiş bu ahlaki retorik, transfer edildiği ülkede başlangıç aşamasındaki söylemi de etkileyerek, ahlaki retorinin baskın olmasına neden olabilecektir. Bilindiği gibi, istisnaları olmakla birlikte, yönetim uygulamaları genellikle merkez ülkelerden çevre ülkelere transfer edilmektedir. Çevre ülkelerde, uygulamayı merkez ülkeden transfer eden aktörler ise genellikle, bu merkez ülke ile bağlantıları olan ve bu ülkeyle kendilerini özdeşleştiren seçkinlerdir (Alvarez, 1998). Bu seçkinler, merkez ülkeyi model aldıkları için bu ülkeden transfer ettikleri uygulamaya da, teknik değeri üzerinde ahlaki bir değer yükleyerek çevre ülkede meşrulaştırmaya çalışacaklardır. Bu nedenle, transfer edilen uygulamanın başlangıç dönemindeki söylem, aynı uygulamanın merkez ülkedeki başlangıç söyleminden daha fazla ahlaki retorik içerecektir. Sonuç olarak, yönetim uygulamalarının transfer edildiği ülkede başlangıç aşamasında duygusal değil ahlaki retorinin egemen olduğu söylenebilir. Bu ahlaki retorinin ardından, uygulamanın transfer edildiği bağlamda "satılabilir" bir ürün haline gelmesiyle birlikte, uygulamanın yaygınlaşmasını hızlandırmak için aktörlerin duygusal retorik stratejileri izleyeceği düşünülebilir. Bu ahlaki ve duygusal retoriklerin, temel olarak örgütsel sorunlara ussal çözümler sunma iddiasındaki yönetim uygulamasının içeriğini bulanıklaştırması söz konusudur (Özen ve Berkman, 2007). Bu bulanıklaştırıcı retoriğe tepki olarak, yayılma sürecinin ilerleyen aşamalarında bazı aktörler uygulamanın özünde var olan araçsal unsurları ussal retorik stratejisiyle gündeme getirebileceklerdir. Bu iddialarımızı öneriler şeklinde ifade edersek:

Öneri 1: Yayılma sürecinin başlangıç döneminde baskın retorik, transfer edilen uygulama için ahlaki retorik, yerli uygulama için ussal retoriktir.

Öneri 2: Yayılma sürecinin orta döneminde baskın retorik, transfer edilen uygulama için duygusal, yerli uygulama için ussal retoriktir.

Öneri 3: Yayılma sürecinin geç döneminde baskın retorik, transfer edilen uygulama için ussal retorik, yerli uygulama için ahlaki retoriktir.

Bu öneriler doğruysa, aşağıdaki hipotezlerin desteklenmesi gerekmektedir:

Erken dönem:

H1a: ABD TKY_{ahlaki} > ABD TKY_{ussal ve duygusal}

H1b: TR TKY_{ahlaki} > TR TKY_{ussal ve duygusal}

H1c: ABD ÇBY_{duygusal} > ABD ÇBY_{ahlaki ve ussal}

H1d: TR Holding_{duygusal} > TR Holding_{ahlaki ve ussal}

Orta dönem:

H2a: ABD TKY_{duygusal} > ABD TKY_{ussal ve ahlaki}

- H2b: TR TKY_{duygusal} > TR TKY_{ussal ve ahlaki}
H2c: ABD ÇBY_{ussal} > ABD ÇBY_{duygusalve ahlaki}
H2d: TR Holding_{ussal} > TR Holding_{duygusal ve ahlaki}
Geç dönem:
H3a: ABD TKY_{ussal} > ABD TKY_{ahlaki ve duygusal}
H3b: TR TKY_{ussal} > TR TKY_{ahlaki ve duygusal}
H3c: ABD ÇBY_{ahlaki} > ABD ÇBY_{ussal ve duygusal}
H3d: TR Holding_{ahlaki} > TR Holding_{ussal ve duygusal}

Uygulamaların retorik dizisini, yabancı ve yerli olmasından bağımsız olarak, içinde bulunulan ülkenin merkez ya da çevre ülke olması da etkileyebilir. Burada, retorik dizisini etkileyebilecek en önemli unsur, merkez ve çevre ülkeler arasındaki politik sistem farklılıklarıdır. İstisnaları olmakla birlikte, çevre ülkeler genellikle geç sanayileşmiş ülkelerdir ve bu sanayileşme sürecinde genellikle baskın kalkıncı devlet anlayışı söz konusudur. Bu nedenle, politik sistem genellikle, devletin baskın olduğu ve sivil toplumun zayıf olduğu “devletçi” sistemdir (Jepperson ve Meyer, 1991). Bu sistemlerde, devlet kamusal çıkarın en önemli temsilcisidir ve toplumsal aktörlerin çıkarlarının ve taleplerinin meşruiyeti görece düşüktür. Bu nedenle, devletten soyutlanmış toplumsal aktörlerin eylemlerinin ve taleplerinin kabul görebilmesi için, devletin nezdinde meşrulaştırılması gerekmektedir. Bu meşrulaştırma sürecinde ise, genellikle toplumda egemen olan, milliyetçilik, ulusal kalkınma ve milli menfaatler gibi temaları vurgulayan “makro kurumsal söylemlere” (Lawrence ve Phillips, 2004) başvurulmaktadır. Yönetim uygulamalarının meşrulaştırılmasında başvuru bu yöntem ise kaçınılmaz olarak ahlaki retorik stratejisinin çok sık kullanılması sonucunu doğurmaktadır (Özen ve Berkman, 2007). Dolayısıyla çevre ülkede, uygulama ister yerli ister transfer edilmiş olsun her dönemde ussal ve duygusal retorikten daha fazla ahlaki retorik içerecektir. Diğer yandan, merkez ülkelerde, örneğin ABD’de, liberal politik sistem egemendir. Bu sistem, devletin sadece düzenleyici rol oynadığı, buna karşılık sivil toplumun güçlü olduğu bir sistemdir. Toplum ve devlet iç içedir ve toplumsal aktörler kamusal hüviyet kazandırılmıştır. Bu nedenle, toplumsal aktörlerin taleplerinin ve çıkarlarının meşruiyeti yüksektir. Dolayısıyla, toplumsal aktörlerin uygulamaya ya da yaymaya çalıştığı herhangi bir yönetim pratiğinin makro kurumsal söylemlere başvurarak meşrulaştırılması pek söz konusu değildir. Bu nedenle, çevre ülkelerin tersine, merkez ülkelerde ahlaki retorik stratejisi sıklıkla başvuru bir strateji değildir. Tam aksine, piyasa mekanizmasının görece egemen olduğu ve firmaların performanslarının bu mekanizmaya göre belirlendiği bu sistemlerde araçsal rasyonalite çok daha baskın bir söylemdir. Bu nedenle, merkez ülkede, uygulama ister yerli ister transfer edilmiş olsun her dönemde ahlaki ve duygusal retorikten daha fazla ussal retorikle meşrulaştırılacaktır. Bu eğilimlerin doğal bir sonucu olarak da, çevre ülkelerdeki uygulamalar, yayılım sürecinin her döneminde, merkez ülkelerdekine göre daha fazla ahlaki retorik içerecektir. Kaldı ki, çevre ülkelerdeki uygulamaların genellikle merkez ülkelere doğrudan ithal edilmiş ya da en azından merkez ülkelerdeki uygulamalardan örnek alınarak geliştirilmiş oldukları düşünülürse, yukarıda sözünü ettiğimiz “merkez ülkelere gelen modellere normatif bir değer yükleme” eğiliminin de, çevre ülkede ahlaki retorik pekiştireceği söylenebilir. Örneğin, çevre ülke olarak Türkiye, TKY’yi büyük ölçüde ABD’den transfer etmiş (Özen ve Berkman, 2007), holding yapısının geliştirilmesinde ise ABD’deki çok bölümlü yapıyı örnek almıştır (Özen ve Yeloğlu, 2006). Bu nedenle, Türkiye’deki TKY’nin, ABD’deki TKY’den, holding yapısının da çok bölümlü yapıdan daha fazla ahlaki retorik içereceği beklenebilir. Son olarak, çevre ülkedekinden farklı mekanizmaların işlediği merkez ülkedeki uygulamaların da, yayılım sürecinin her döneminde, çevre ülkedeki uygulamalara göre daha fazla ussal retorik içereceği beklenebilir. Bu düşünceleri öneriler halinde ifade edersek:

Öneri 4: Çevre ülkedeki yerli ya da yabancı uygulamanın söylemi, yayılma sürecinin her döneminde ussal ve duygusal retorikten daha fazla ahlaki retorik içerecektir.

Öneri 5: Çevre ülkedeki yerli ve yabancı uygulamanın söylemi, yayılma sürecinin her döneminde merkez ülkedeki yerli ve yabancı uygulamalardan daha fazla ahlaki retorik içerecektir.

Öneri 6: Merkez ülkedeki yerli ya da yabancı uygulamanın söylemi, yayılma sürecinin her döneminde ahlaki ve duygusal retorikten daha fazla ussal retorik içerecektir.

Öneri 7: Merkez ülkedeki yerli ve yabancı uygulamanın söylemi, yayılma sürecinin her döneminde çevre ülkedeki yerli ve yabancı uygulamalardan daha fazla ussal retorik içerecektir.

Bu öneriler doğru ise aşağıdaki hipotezlerin desteklenmesi gerekmektedir.

Her dönemde;

H4a: TR TKY_{ahlaki} > TR TKY_{ussal ve duygusal}

H4b: TR Holding_{ahlaki} > TR Holding_{ussal ve duygusal}

H5a: TR TKY_{ahlaki} > ABD TKY_{ahlaki, ussal ve duygusal}

H5b: TR HOLDİNG_{ahlaki} > ABD ÇBY_{ahlaki, ussal ve duygusal}

H6a: ABD TKY_{ussal} > ABD TKY_{ahlaki ve duygusal}

H6b: ABD ÇBY_{ussal} > ABD ÇBY_{ahlaki ve duygusal}

H7a: ABD TKY_{ussal} > TR TKY_{ahlaki, ussal ve duygusal}

H7b: ABD ÇBY_{ussal} > TR HOLDİNG_{ahlaki, ussal ve duygusal}

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, bu retorikleri içeren metinler içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Özen ve Berkman'daki (2007) yöntem izlenerek, önce retorik içeren metin bölümleri seçilmiş, daha sonra da içerik analizi (Silverman, 2000) yöntemi kullanılarak, metinlerin vurguladıkları temalar belirlenmiş ve izledikleri retoriksel stratejiler (duygusal, ahlaki ve ussal retorikler) kodlanmıştır. ÇBY için, 1921-1950 tarihleri arasında *Wall Street Journal*, *Economist*, *Business Week*, *Fortune*, *Forbes*, *Harvard Business Review*, *Management and Administration* gibi dergilerde ve gazetelerde çıkmış yayınlar ve konu ile ilgili yazılmış kitaplar (Seltzer, 1928; Pound, 1934; Kennedy, 1941; Sloan, 1941; Dutton, 1942) incelenmiş ve toplam 46 retoriksel metin bölümü seçilmiştir. Türkiye'deki holding yapısı için 1963-1985 döneminde Koç Holding'in çıkardığı *Bizden Haberler* dergisi ve ilgili kitaplar incelenmiştir (örn., Eczacıbaşı, 1999; Koç, 1983; Sabancı, 1985). Bu inceleme sonucunda holding yapısı ile ilgili 41 retoriksel metin bölümü seçilmiştir. ABD'deki TKY söylemi için 1980-1992 döneminde *Quality Progress* dergisinde yayımlanmış makaleler ve TKY ile ilgili yayımlanmış Deming (1986), Juran (1988), ve Crosby (1992) gibi kitaplar incelenerek 59 retoriksel metin bölümü seçilmiştir. Son olarak Türkiye'deki TKY söylemi için Özen ve Berkman'daki (2007) veri seti kullanılmıştır. Bu veri seti, 1992-1999 yılları arasında *Önce Kalite* dergisinde yayımlanmış makalelerde ve Kavrakoğlu (1998) gibi kitaplarda bulunan 25 retoriksel metin bölümünü içermektedir. Bir retoriksel metin aynı anda birden fazla retorik stratejisini içerebildiği için, Tablo 1'de görüldüğü gibi retorik stratejilerinin sayıları retoriksel metin sayılarından fazla çıkabilmektedir. Örneğin, ÇBY için belirlenen 46 metinde toplam 58 retorik stratejisi, ABD'deki TKY için de 59 metinde 99 retorik stratejisi kodlanmıştır.

Metinlerin kodlanmasında, Özen ve Berkman'daki (2007) kodlama stratejisi benimsenmiştir. Metinlerin içerdikleri ussal, duygusal ve ahlaki retorikler yazar tarafından kodlanmıştır. Daha sonra bu retoriksel stratejilerin sıklıkları, uygulamaların yayılma süreçlerinin üç farklı dönemi dikkate alınarak basit oransal karşılaştırma yöntemi ile karşılaştırılmıştır. Yukarıda belirtildiği gibi uygulamaların yayılma süreçleri uzunluk açısından farklıdır. Örneğin, ÇBY için 30 yıl, holding yapısı için 23 yıl, ABD TKY için 13 yıl, Türkiye'deki TKY içinse 8 yıldır.

Türkiye'deki TKY'nin incelendiği dönemin görece kısa olması çalışmanın sınırlılıklarından biridir. Her yayılım süreci, retoriklerin sıklıkları dikkate alınarak erken, orta ve geç dönem olmak üzere üç döneme ayrılmıştır. Karşılaştırma yapılırken uygulamalar bu dönemler ve retorik sıklıkları temelinde parametrik olmayan yöntemlerle analiz edilmiştir.

4. Araştırmanın Bulguları

Aşağıdaki Tablo 1'de erken dönem için dört uygulamanın retorik stratejileri sıklık ve oran olarak karşılaştırılmaktadır. Uygulanan ki-kare testi, yayılma sürecinin erken dönemi için yönetim uygulamaları ile retorik stratejileri arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (ki-kare 25,25). Tablo dikkatlice incelendiğinde, H1b hipotezi hariç, H1a, H1c ve H1d hipotezlerinin reddedildiği görülmektedir. Transfer edilmiş bir uygulama olarak ABD'deki TKY'nin erken döneminde ahlaki retorik diğerlerinden daha fazla olmasını beklerken tam tersine ussal retorik (%53,6) diğerlerinden (%25 ve %21,4) daha yüksektir. Bu nedenle, H1a hipotezi reddedilmektedir. Öte yandan, beklendiği gibi Türkiye'deki TKY uygulamasının erken döneminde ahlaki retorik (%57,1) diğerlerinden (%35,7 ve %7,1) daha yüksektir. Bu nedenle, H1b hipotezi desteklenmektedir. Ancak, yerli uygulamalar olan ÇBY ve holding yapısında duygusal retorik diğerlerinden daha yüksek olmasını beklerken, ussal retorik (%94,4 ve %48,6) diğerlerinden (%5,6, %0, %36 ve %16) daha yüksektir. Bu bulgular, H1c ve H1d hipotezlerinin reddedildiği anlamına gelmektedir. Bu sonuçlar, erken dönem için Türkiye'deki TKY uygulaması hariç, yayılma sürecinin başlangıç döneminde baskın retorik, transfer edilen uygulama için ahlaki retorik, yerli uygulama için duygusal retorik olacağı yönündeki önerimizin desteklenmediğini göstermektedir.

Tablo 1. Erken Dönem İçin Retorik Stratejileri

Uygulamalar		Retorik Stratejileri			Toplam
		ahlaki	duygusal	ussal	
ABD-TKY	sıklık	7	6	15	28
	%	25,0	21,4	53,6	100,0
TR-TKY	sıklık	8	5	1	14
	%	57,1	35,7	7,1	100,0
ABD-ÇBY	sıklık	1	0	17	18
	%	5,6	,0	94,4	100,0
TR-HOLDİNG	sıklık	9	4	12	25
	%	36,0	16,0	48,0	100,0
Toplam	sıklık	25	15	45	85
	%	29,4	17,6	52,9	100,0

Orta dönem için ulaşılan sonuçlar (Tablo 2), uygulamalarla retorik stratejileri arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (ki-kare 18,07). İlgili hücreler incelendiğinde ise, yayılma sürecinin orta döneminde baskın retorik, transfer edilen uygulama için duygusal olacağı yönündeki öngörümüzün reddedildiği; yerli uygulama için ussal retorik olacağı yönündeki önerimizin ise kabul edildiği görülmektedir. Dolayısıyla, H2a ve H2b reddedilirken, H2c ve H2d kabul edilmektedir. Tablo 2'de görüldüğü gibi, ABD'deki ve Türkiye'deki TKY uygulamalarının hiç birinde duygusal retorik diğerlerinden yüksek değildir. Hatta tam tersine, en az kullanılan retorik stratejisidir. Sadece Türkiye'deki TKY uygulamasında duygusal retorik ussal retorikten biraz daha yüksektir (%25,0 ve %20, 8). Ancak diğer yandan, yerli uygulamalar olan ÇBY ve holding yapısı için, beklendiği gibi ussal retorik diğer retorik türlerinden daha fazla kullanılmaktadır.

Tablo 2. Orta Dönem İçin Retorik Stratejileri

Uygulamalar		Retorik Stratejileri			Toplam
		ahlaki	duygusal	ussal	
ABD-TKY	sıklık	13	10	13	36
	%	36,1%	27,8%	36,1%	100,0%
TR-TKY	sıklık	13	6	5	24
	%	54,2%	25,0%	20,8%	100,0%
ABD-ÇBY	sıklık	6	0	16	22
	%	27,3%	,0%	72,7%	100,0%
TR-HOLDİNG	sıklık	6	2	9	17
	%	35,3%	11,8%	52,9%	100,0%
Toplam	sıklık	38	18	43	99
	%	38,4%	18,2%	43,4%	100,0%

Geç dönem için yaptığımız analiz (Tablo 3), yönetim uygulamaları ile retorik stratejileri arasındaki ilişkinin 0,01 düzeyinde anlamlı olmadığını göstermektedir (ki-kare 2,98). Ancak, Tablo 3 yakından incelendiğinde, baskın retorik, transfer edilen uygulama için ussal retorik, yerli uygulama için ahlaki retorik olacağını ifade eden üçüncü önerinin kısmen desteklendiği görülmektedir. H3a desteklenirken, H3b ve H3d kısmen desteklenmekte, H3c ise reddedilmektedir. H3a'da beklendiği gibi ABD'deki TKY'nin geç dönem söyleminde ussal retorik (%54,3) diğer retorik stratejilerinden (%20 ve %25) daha yüksektir. Türkiye'deki TKY'de, ussal retorik (%40) duygusal retorikten (%20) yüksek ancak ahlaki retorik (%40) eşittir. ÇBY'nin geç dönem söylemi ise, beklenenin tam aksine diğerlerinden daha fazla ussal retorik (%57,9, %21,1 ve %21,1) içermektedir. Türkiye'deki holding yapısı, TKY'ye benzer olarak, duygusal retorikten (%25) daha fazla ancak ussal retorik (%37,5) eşit düzeyde ahlaki retorik (%37,5) içermektedir. Bu sonuç da, H3d hipotezinin, H3b gibi kısmen desteklendiğini göstermektedir.

Tablo 3. Geç Dönem İçin Retorik Stratejileri

Uygulamalar		Retorik Stratejileri			Toplam
		ahlaki	duygusal	ussal	
ABD-TKY	sıklık	7	9	19	35
	%	20,0%	25,7%	54,3%	100,0%
TR-TKY	sıklık	2	1	2	5
	%	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%
ABD-ÇBY	sıklık	4	4	11	19
	%	21,1%	21,1%	57,9%	100,0%
TR-HOLDİNG	sıklık	6	4	6	16
	%	37,5%	25,0%	37,5%	100,0%
Toplam	sıklık	19	18	38	75
	%	25,3%	24,0%	50,7%	100,0%

Ele alınan uygulamanın bulunduğu ülkenin merkez ya da çevre ülke olmasının retoriksel diziler üzerindeki etkisi, yukarıdaki Tablo 1, 2 ve 3'ün ilgili hücreleri karşılaştırılarak sınanabilir. Sonuçlara göre, Türkiye'deki TKY'nin söyleminde ahlaki retorik, sadece geç dönemde ussal retorikle eşit düzeyde olmasına rağmen, tüm dönemlerde duygusal ve ussal retorikten daha yüksektir. Bu sonuç, H4a'nın büyük ölçüde desteklendiği anlamına gelmektedir. Ancak, holding yapısı için, ahlaki retorik oranı, sadece geç dönemde ussal retorikle eşit düzeyde, diğer dönemlerde ise duygusal retorikten yüksek ancak ussal retorikten düşüktür. Bu durumda H4b'nin büyük ölçüde reddedildiği söylenebilir. Diğer yandan, sonuçlar H5a'yı desteklemektedir. Türkiye'deki TKY, ABD'deki TKY'den, son dönem sadece ussal retorikten az olmak üzere, beklendiği gibi tüm dönemlerde daha fazla ahlaki retorik içermektedir. Öte yandan, holding yapısı ÇBY söylemine göre, tüm dönemler ussal

retorikten düşük ancak diğer retorik stratejilerinden yüksektir. Bu sonuç da, H5b'nin kısmen desteklendiği anlamına gelmektedir.

Verilere merkez ülke açısından bakıldığında, genellikle tersi bir görüntünün sergilendiği görülmektedir. Örneğin, ABD'ye transfer edilmiş uygulama olarak TKY'nin sadece orta dönemde ahlaki retorikle eşit olmakla birlikte, diğer dönemlerinde, Türkiye'deki TKY'nin aksine, ussal retorik diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç H6a'nin desteklendiği anlamına gelmektedir. Diğer yandan H6b daha da güçlü bir biçimde desteklenmektedir. ÇBY söyleminde, tüm dönemler itibariyle ussal retorik diğerlerine egemendir. ABD'deki TKY'nin Türkiye'dekinden daha fazla ussal retorik içereceği yönündeki hipotezimiz, erken ve orta dönemde ahlaki retorik karşılık geçerli değilken, diğer dönemlerde geçerlidir. Bu nedenle H7a'nın kısmen desteklendiği düşünülebilir. Son olarak, ABD'deki ÇBY, Türkiye'deki holding yapısına göre oldukça belirgin bir biçimde bütün dönemlerde diğer retoriklerden daha fazla ussal retorik içermektedir. Bu sonuç da, H7b'nin yüksek düzeyde desteklendiğini göstermektedir.

5. Sonuç

Bu araştırmanın sonuçları, yönetim uygulamalarının retorik dizilerinin, uygulamanın yabancı ya da yerli olmasına ve ülkenin merkez-çevre eksenindeki konumuna bağlı olarak değiştiği yönündeki öneriyi kısmen desteklemektedir. Buna göre, yayılma sürecinin başlangıç döneminde baskın retorik, transfer edilen uygulama için ahlaki retorik, yerli uygulama için duygusal retorik olacağı yönündeki önerimiz büyük ölçüde reddedilmektedir. Buna karşılık, orta dönemde transfer edilen uygulama için duygusal retorik, yerli uygulama için ussal retorik baskın olacağı öngörüsü ise kısmen desteklenmektedir. Diğer yandan, geç dönemde transfer edilen uygulamanın baskın retoriklerinin ussal, yerli uygulamanın ise ahlaki olacağı önerisi ise kısmen desteklenmektedir. Araştırmanın sonuçları, ülkenin merkez-çevre konumunun, uygulamanın yerli ya da yabancı olmasından daha etkili bir biçimde retoriksel dizileri etkilediği izlenimi vermektedir. Çevre ülke olan Türkiye'de tüm dönemler boyunca yerli ve yabancı uygulamalar için ahlaki retorik, ABD'de de ussal retorik baskın olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bu etki özellikle, çevre ülkede transfer edilmiş uygulama, merkez ülkede de yerli uygulama söz konusu olduğu durumda daha belirgindir. Dolayısıyla, merkez-çevre ikiliği daha etkili olmakla birlikte, uygulamanın kökeninin de retoriksel dizileri etkilediği söylenebilir. Sonuç olarak, araştırmanın bulguları, ilgili yazındaki duygusal-ussal-ahlaki dizisinin çevre ülkelerde değişebileceğini kısmen de olsa kanıtlamaktadır.

Kaynakça

- Abrahamson, E., ve Fairchild, G. (1999) "Management fashion: Life cycles, triggers and collective learning processes," **Administrative Science Quarterly** 44: 491-533.
- Alvarez, J. L. (1998) "The sociological tradition and the spread and institutionalization of knowledge for action," J. L. Alvarez. (Der.), **Diffusion and consumption of business knowledge**: 13-57. London: Macmillan Press.
- Chandler, A. D. (1962) **Strategy and structure. Chapters in the history of the American industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press.
- Crosby, P. B. (1992) **Completeness: quality for the 21st century**. New York: Dutton.
- Deming, W. E. (1986) **Out of crisis**. Cambridge: MIT, Center for Advanced Engineering.
- Dutton, W. S. (1942) **Du Pont: One hundred and forty years**. New York: Charles Scribner's Sons.
- Ezcacıbaşı, N. F. (1982) **Kuşaktan kuşağa**. İstanbul: Dr. Nejat F. Ezcacıbaşı Vakfı Yayınları.
- Green, Sandy Edward, Jr. (2004) "A rhetorical theory of diffusion," **Academy of Management Review** 29/4: 653-669.
- Jepperson, R. L. ve Meyer, J. W. (1991) "The public order and the construction of formal organizations," Powell, W. W ve DiMaggio, P. J. (Der), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 204-231.
- Juran, J. M. (1988) **Juran on planning for quality**. New York: Free Press.
- Kavrakoğlu, İ. (1998) **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kennedy, E. D. (1941) **The Automobile industry: The coming of age of capitalism's favorite child**. New York.
- Koç, V. (1983) **Hayat hikayem**. İstanbul: Çeltüt Matbaacılık.
- Lawrence, T. B., ve Phillips, N. (2004) "From Moby Dick to Free Willy: Macro-cultural discourse and institutional entrepreneurship in emerging institutional fields," **Organization** 11: 689-711.
- Mangematin, V. ve Baden-Fuller, C. (2008) "Global contests in the production of business knowledge: Regional centres and individual business schools," **Long Range Planning**, 41(1) 117-139.
- Özen, Ş. (2009) "Yerli ve ithal yönetim uygulamalarının meşrulaştırılmasında merkez-çevre farklılaşması: Bir model ve ilk bulgular," 17. **Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 770-776, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Özen, Ş. ve Berkman, Ü. (2007) "The Cross-national reconstruction of managerial practices: TQM in Turkey," **Organization Studies**, 28 (6) 825-851.
- Özen, Ş. ve Yeloğlu, H. O. (2006) "Bir örgüt kimliği olarak 'Holding' adının inşası ve aşınması: Eşanlı kurumsallaşma ve çözülme üzerine bir model önerisi," **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 6 (1-2) 45-84.
- Özen, Ş. (2002). "Toplam kalite yönetiminin Türkiye'de yeniden kurgulanması: Koşulbağımlı türdeşleşme tezinin bir testi," **Amme İdaresi Dergisi**, 35(1) 105-142.
- Pound, A. (1934) "The turning wheel: The story of General Motors through twenty-five years, 1908-1933," Garden City, N.Y.: Doubleday, Doran & Company, Inc.
- Sabancı, S. (1985) **İşte Hayatım**. İstanbul: Aksoy Matbaacılık.
- Sahlin-Andersson, K., ve Engwall, L. (2002) **The expansion of management knowledge: Carriers, ideas and circulation**. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Seltzer, L. H. (1928) **A Financial history of the American automobile industry**. Boston and New York: Houghton Mifflin Company.

- Silverman, D. (2000) "Analyzing talk and text," N. K. Denzin ve Y. S. Lincoln (Der), **Handbook of qualitative research**: 821-834. Thousand Oaks: Sage.
- Sloan, A. P. (1941) **Adventures of a white collar man**. New York: Doubleday, Doran & Company, Inc.
- Üsdiken, B. (1996) "Importing theories of management and organization: The case of Turkish academia," **International Studies of Management and Organization**, 26 (3) 33-46.
- Xu, Q. (1999) "TQM as an arbitrary sign for play: Discourse and transformation," **Organization Studies**, 20(4): 659-681.
- Zbaracki, M. J. (1998) "Rhetoric and reality of total quality management," **Administrative Science Quarterly** 43: 602-636.