



ÇATIŞAN KURUMSAL MANTIKLARIN ETKİLEŞİMİ VE YÖNETİCİ TEPKİLERİ: TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN ALMAN FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

THE INTERACTION OF CONFLICTING INSTITUTIONAL LOGICS
AND THE RESPONSES OF MANAGERS:
A STUDY OF GERMAN FIRMS OPERATING IN TURKEY

Nilgün KARATAŞ GÜMÜŞTAŞ*
Uğur YOZGAT**
Dilek ZAMANTILI NAYIR***
Deniz BÖRÜ****

Öz

Örgüt yapıları ve örgütsel süreçler belirli bir kurumsal alan içerisinde ve mantıklar çerçevesinde şekil almaktadır. Thornton ve Ocasio (1999; 2008), Meyer ve Rowan (1977) ve DiMaggio ve Powell'ın (1983) söz konusu alandaki örgütlerin zaman içinde birbirine benzediği ve homojen oldukları tezine karşılık, örgütsel alanda iki ya da daha fazla çelişen mantığın da var olabileceği ve homojenlik yerine heterojenliğin görülebileceği iddiasında bulunmuşlardır. Yine, kurumsal kuram yazınında bir örgütsel alan içinde çoklu, kendi içinde ayrışan ve birbiriyle çelişen kurumsal mantıkların, kuralların ve inançların aynı anda bulunabildiği tartışılmıştır. Bu çalışmanın amacı farklı kurumsal mantıkların, gelişmekte olan piyasalarda faaliyet gösteren çokuluslu örgütlerle ne şekilde bağdaştırıldığını ve doğan kurumsal karmaşaya verilen cevapların neler olduğunu incelemektir. Yaygın kurumsal mantığı piyasa mantığı (market logic) olan çokuluslu Alman şirketlerinin, Türkiye gibi gelişmekte olan ve topluluk mantığının (community logic) hâkim olduğu bir ülkede çatışan bu iki mantığı ne şekilde bağdaştırdığı araştırılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurum, Kurumsal Mantıklar, Topluluk Mantığı, Piyasa Mantığı

* Arş. Gör., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Almanca İşletme Bölümü, nilgun.karatas@marmara.edu.tr

** Prof. Dr., Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, u.yozgat@iku.edu.tr

*** Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Almanca İşletme Bölümü, dznayir@marmara.edu.tr

**** Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, denizboru@marmara.edu.tr

Abstract

Organizational structures and organizational processes are shaped within a specific organizational field and within the framework of logics. Thornton and Ocasio (1999; 2008) have argued that there may be two or more conflicting rhetoric in the organizational field, and heterogeneity can be seen instead of homogeneity, despite the thought of Meyer and Rowan (1977) and DiMaggio and Powell (1983) that the organizations in this field are similar and homogeneous in time. Also, it is argued in institutional theory that clashing and contradictory logics, rules and beliefs can be found at the same time within an organizational field. The aim of this study is to examine how different institutional logics are adapted to multinational organizations operating in emerging markets and the responses given to the emerging institutional chaos. In this study, it is examined how multinational German companies with market logic as widespread institutional logic reconcile both logics and the conflict between them in an emerging country such as Turkey with community logic as its widespread institutional logic.

Keywords: Institution, Institutional Logic, Community Logic, Market Logic

Toplum birbirinden farklı eylem ve yapıları şekillendirerek, zamanı ve konumu düzenleyen ve genellikle birbiriyle çatışan değer alanlarından oluşmaktadır. Bu şekilde kendi gerçekliklerini yaratan aktörler, belirli bir alanda varlıklarını sürdürmektedirler (Friedland ve Alford, 1991). Örgütlerin yapı ve süreçleri bir kurumsal alan içerisinde ve belirli birtakım mantıklar çerçevesinde şekillenmektedir. DiMaggio ve Powell, (1991) örgütsel alanı, “kurumsal hayatın belirgin bir alanını oluşturan örgütlerin toplamı” olarak tanımlanmaktadır. Bu örgütler; tedarikçiler, kaynak ve ürün tüketicileri, düzenleyici kurumlar ve benzer mal ya da hizmet üreten diğer örgütlerden oluşmaktadır.

Geleneksel olarak, uluslararası işletmecilik yazını dünyadaki işletmelerin başarısı ya da başarısızlığını neyin belirlediğiyle ilgilenmektedir (Peng ve Jiang, 2008). Bu alandaki öncü çalışmaların kökeni esasen Amerika Birleşik Devletleridir ve iki perspektif içerisinde yer almaktadırlar: Bunlardan ilki, Porter (1980) tarafından ortaya atılan *endüstriyel yaklaşım (industrial perspective)* iken, diğeri Barney (1991) tarafından ortaya atılan *kaynak temelli yaklaşımdır (resource based view)*. Ancak, araştırmalar dünyada rekabetin hem gelişmiş piyasalarda (Whitley, 1994) hem de gelişmekte olan piyasalarda (Newman, 2000) daha farklı olduğunu göstermiştir. Bu durum da yazında bir “üçüncü bakışın” (*kurumsal yaklaşım*) ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Peng ve Jiang, 2008).

I. Kurumsal Görüş

North (1990) kurum metaforunu kısaca “oyunun kuralları” olarak belirtmiş ve “insanlar tarafından tasarlanmış politik, ekonomik ve sosyal etkileşimi yapılandıran kısıtlar” olarak tanımlamıştır. North (1990) ve Scott (1995) kurumları resmi ve gayri resmi olarak ikiye ayırmışlardır. Gayri resmi kurumlar “*sosyal normlar, inanışlar, değerler, yaptırımlar, tabular, gelenekler ve davranış kuralları*” gibi konular iken, resmi kurumlar “*mülkiyet hakları, kurallar ve kanunlar gibi belirgin ve uygulanabilir*” konulardır (Salomon ve Wu, 2012). Çok uluslu işletmeler için bu durum çevrenin sadece iş ortamını içermemektedir; onun yerine “*çok uluslu işletmelerin yer aldığı çevrelerin ayrıcı*

politik bir yanı vardır ve böylelikle bu tür işletmeler yasal, bilişsel ve normatif bileşenleri olan diğer kurumlarla da ilişkide bulunmak durumundadırlar” (Forsgren, 2008).

Kurumsal kuram, sosyal yapılar içinde kurallar, normlar ve rutinlerin oluşturduğu yapılar yoluyla sosyal davranışa rehberlik eden süreçlere, sadece uzlaşma ve uyum sağlamaya değil, aynı zamanda çatışma ve değişime de odaklanmaktadır. (Scott, 2004). Kurumsal kuram çalışmalarında bir yandan mikro düzeydeki kişiler arası etkileşimler, bir yandan da makro düzeydeki birçok olgu ele alınmaktadır.

Kurumsal görüşün neden çokuluslu işletmeleri açıklamada kullanıldığını anlayabilmek için çokuluslu işletmelerin sınırları aşan uluslararası ortamlarda yer aldıkları ve farklı ülkelerde farklı kurumlarla karşılaşacağını belirtmek gerekmektedir (Peng ve Jiang, 2008; Whitley, 1994). Kurumlar “oyunun kuralları” olduğundan dolayı (North, 1990), çokuluslu işletmeler birçok farklı yabancı kurumsal çevrede hareket edebilme yeteneğini edinmeli ve kaynaklara erişebilmek için kurallara uymalı ve böylece meşruiyet kazanmalıdırlar (DiMaggio ve Powell, 1983). Bu nedenle, çokuluslu işletmeler, uluslararasılaşma süreçleri ile yabancı pazarların kurumsal çevrelerinin kendine özgü kurallarına uyum sağlayabilmek için ilave maliyetlere maruz kalmaktadırlar (Khanna ve Palepu, 2006; Kostova ve Zaheer, 1999).

Kostova ve Zaheer (1999), yabancı piyasaların ilave maliyetlere neden olmasıyla ortaya çıkan dezavantajı “yabancılık engeli” (liability of foreignness) olarak adlandırmıştır ve yabancı firmaların yabancılık engelini nasıl aştıklarını açıklamak için, firmaya özgü avantajların yabancı piyasalara giriş maliyetlerini aşmada kullanılabileceğini belirtmiştir.

Kurumsal kurama göre örgütler, yalnızca çevrelerindeki diğer örgütlerle ekonomik bir uygunluk sağlamak üzere teknik verimliliklerini artırmak amacıyla değil, aynı zamanda sosyal uygunluk sağlayan “politik güç” ve “kurumsal meşruiyet” için de rekabete girmektedirler (DiMaggio ve Powell, 1991). Dolayısıyla örgütler, aynı anda hem teknik hem de kurumsal çevrenin taleplerini yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Teknik çevreler, bir ürün ya da hizmetin üretildiği ve el değiştirdiği bir piyasada, örgütleri kendi üretim sistemlerinin etkili ve verimli kontrolü ile ödüllendiren çevrelerdir. Kurumsal çevreler ise, destek ve meşruiyet kazanmak amacıyla örgütlerin uymaları gereken kural ve gerekliliklerden oluşan çevrelerdir (Scott ve Meyer, 1991).

2. Çelişen Kurumsal Mantıklar

Gelişmekte olan piyasalarda kurumsal bağlam artık organizasyon şablonları, eylem modelleri ve bilinen meşruiyet kaynaklarını sağlamamaktadır. Bu da göstermektedir ki, resmi kurumlar gelişmekte olan piyasalarda mutlaka güncel yazında belirtildiği kadar gelişmiş – ya da farklılaşmış – olmayabilir (Newman 2000; Peng ve Jiang, 2008). Son çalışmalarda “topluluk” kavramı da dahil olmak üzere piyasa-dışı sosyal alanlara olan ilgide bir artış görülmektedir (Greenwood vd., 2010; Marquis ve Battilana, 2009). Özellikle gelişmekte olan piyasalar için gayri resmi kurumların etkisi vurgulanmaktadır, çünkü bunların genellikle resmi söylemlerden daha güçlü bir etkiye sahip

olacağı için öne sürülmektedir (Peng ve Jiang, 2008). Sonuç olarak, bu ekonomilerdeki yönetim uygulamalarını doğru bir şekilde anlamak için, gayri resmi ve gayri şahsi sosyal ağların güçlü rolünü göz önüne almak gerekmektedir. Zira bu sosyal ağlar bu çevrelerde faaliyet gösteren firmalardaki yönetim uygulamalarını oluşturup etkileyebildikleri gibi, aynı zamanda onları kısıtlayabilme veya zayıflatma potansiyeline de sahiptirler (Minbaeva ve Muratbekova-Touron 2013).

Kurumsal mantıklar örgütsel aktörlerin dikkatini mevcut mantıkla uyuşan konulara belirli bir ölçüde odakladıklarından dolayı oyunun kurallarını belirlediği gibi sorunları ve bunların çözümlerini de sunarlar (Thornton ve Ocasio, 1999). Thornton ve Ocasio (2008), Meyer ve Rowan (1977) ve DiMaggio ve Powell'in (1983) söz konusu alandaki örgütlerin zaman içinde birbirine benzediği ve homojen oldukları tezine karşılık, örgütsel alanda iki ya da daha fazla çelişen mantığın var olabileceği ve homojenlik yerine heterojenliğin görülebileceği iddiasında bulunmuşlardır. Meşruiyet arayışındaki örgütler böylesi ortamlarda birden fazla baskın mantıkla karşı karşıya gelmekte ve yeni süreçler ve mekanizmalarla yüzleşmek zorunda kalmaktadır. Sonuç olarak, bireylerin ve onların oluşturdukları örgütlerin farklı mantıklardan kaynaklanan baskıları dengelemek için birbiriyle çelişen eylemleri eş zamanlı olarak uygulamaları beklenebilmektedir. Zira, Friedland ve Alford (1991), kapitalist Batı'nın piyasa, devlet, çekirdek aile, demokrasi ve din gibi temel kurumlarının birbirleriyle çelişmelerine rağmen bir arada bulduklarını belirtmektedir.

Greenwood ve arkadaşlarına göre (2010) kurumlar ve kurumlardaki baskılar açısından “uyum sağlama”, özellikle gelişmekte olan piyasalarda tartışmasız biçimde belirgindir. Buna göre, her bir kurumsal düzenleme, belirli kurumsal mantıklar ile uyum sağlamak için birtakım baskılar yaratır veya diğer bir deyişle “uyum sağlama” açısından aksi düşünülemez yolları gerektirir. Egemen bir kurumsal mantık sosyal eylemlere kılavuzluk eder ve toplumun ana ilkelerini sunar, dolayısıyla da örgütsel gerçekliğin genellikle örtülü bir biçimde nasıl yorumlanacağı, uygun davranışın nasıl oluşturulacağı ve nasıl başarılı olunacağı konusundaki varsayım ve değerleri kapsar (Thornton, 2004).

Yapılan araştırmalar, topluluk da dâhil olmak üzere piyasa dışındaki toplumsal alanlardaki artan ilgiyi göstermektedir (Greenwood vd., 2010; Marquis ve Battilana, 2009). Özellikle gelişmekte olan pazarlar için gayri resmi kurumların etkisini vurgulamak tartışma konusu olmuştur; zira bunlar resmi olanlara göre genellikle daha güçlü bir etkiye sahip olacaklardır (Peng vd., 2009). Sonuç olarak, “bu ekonomilerdeki yönetim uygulamalarını adamakıllı anlamak için gayri resmi ve gayri şahsi sosyal ağların güçlü rolü göz önünde bulundurulmalıdır”; çünkü bunlar potansiyel olarak “bu ortamlarda faaliyet gösteren şirketlerdeki yönetim uygulamalarını oluşturabilir, etkileyebilir, sınırlandırabilir veya zayıflatılabilir” (Minbaeva ve Muratbekova-Touron, 2013, s.110).

Çelişen Kurumsal Mantıklar: Topluluk Mantığı

Bu çalışmada topluluk, “coğrafi bir bölgede yer alan ve bu ortak konumundan dolayı yerel kültür, normlar, kimlik ve kuralları paylaşan popülasyonlar, örgütler ve piyasalar” olarak tanımlanmıştır (Marquis ve Battalina, 2009). Bu tanımlama daha önceden de tartışılan coğrafi unsurun önemini vurgulamaktadır ve bu çalışmada da bu unsur çalışma amacı için önem taşımaktadır. Örgütsel

alan konusunda olduğu gibi coğrafi sınırlar da her zaman kolay bir şekilde çizilmemiştir ve böylece araştırmacılar çalışmalarında uygun gördükleri sınırları inşa etme konusunda yetkilendirilmiştir. Bu çalışmada küreselleşme eğilimlerine rağmen yerel toplulukların rolleri vurgulanmıştır. Böylelikle, bu çalışmada çokuluslu işletmelerin bağlı oldukları yerel kurumsal bağlamla yüzleşecekleri varsayılmıştır çünkü Marquis ve Battalina’ya (2009) göre “en kozmopolit bireyler ya da örgütler bile bağlı oldukları yere ya da ana merkezin bulunduğu yere ait kökleşmiş unsurlar taşımaktadırlar ve böylece küreselleşmenin öne çıkan bir yanı hem küresel hem de yerel özelliklerin belirgin kalmasıdır.

Gelişmekte olan piyasalardaki gayri resmi kurumları anlamak için, öncelikle bu piyasalardaki zayıf ve hala gelişmekte olan resmi kurumları anlamak faydalı olacaktır; zira kurumsal çevrede “topluluk” önemli bir rol oynamaktadır (Peng ve Jiang, 2008). Minbaeva ve diğerleri (2013), bu tür bir kurumsal mantığın, “topluluk mantığı” olduğunu, Marquis ve Battalina (2009) ise gayri resmi kurumları anlamak için “topluluk” kavramını anlamının yararlı bir örnek olacağını belirtmişlerdir. Dahası, çalışmaları, topluluğu bir yere özgü piyasa dışı bir sosyal küre olarak ele almakta ve küreselleşmenin ve “sınırsız” bir ekonominin hedeflediği bir dönemde topluluğun etkisini vurgulamanın paradoksunu ortaya koymaktadır.

Topluluk kavramının önemini anlamak açısından, bu kavramın bir bileşeni olan “konumun” da önemi vurgulanmalıdır. Ayrıca, böyle bir coğrafi konumunun sınırlarının da kolayca tanımlanamayacağı kabul edilir ve sonuç olarak bunu temsil eden idari ve siyasi sınırları da takip etmeyecektir (Marquis ve Battalina, 2009).

Çelişen Kurumsal Mantıklar: Piyasa Mantığı

Topluluk mantığı, çokuluslu şirketlerin uluslararası işlerinde karşılaşacakları kurumsal mantık türlerinden sadece bir tanesidir (Thornton vd., 2012). Bu nedenle örgütlerin ve bireylerin karar verme için farklı gerekçe ve mantıkları gerektiren genellikle aynı anda birden fazla kurumsal düzene gömülü olduğunu kabul etmek gerekmektedir (Minbaeva ve Muratbekova-Touron, 2013). Dolayısıyla, çokuluslu işletmeler sadece bir iç ve dış çevreden ibaret değildir (Kostova ve Roth, 2002); bu çevrelere sahip olan kurumlarda potansiyel olarak çelişkili ve dolayısıyla bireyler ve örgütler açısından birden fazla mantığın mevcut olduğu görülmektedir (Friedland ve Alford, 1991).

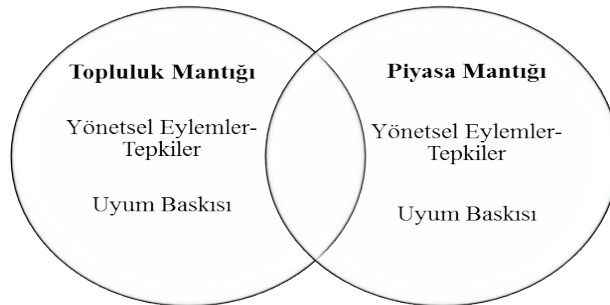
Birbiriyle çelişen ve çatışan mantıklar açısından bakıldığında, topluluk mantığı geliştirmekte olan piyasaların kurumsal ortamını karakterize ediyor gibi görünmektedir, ancak benzer bir şekilde kurumsal mantıkların Batılı piyasa ekonomilerinin sanayileşmiş dünyası açısından da karakterize edildiği de görülmektedir. Birçok yazar, topluluk mantığından farklı bir mantık olan Batılı piyasa ekonomilerindeki piyasa mantığının egemenliğini savunmaktadırlar (Friedland ve Alford, 1991; Greenwood vd., 2010; Thornton ve Ocasio, 1999 ve Stormer, 2008). Bunun sonucunda ise bireysel yöneticiler açısından çelişen mantıklar algısı devreye girecektir (Minbaeva vd., 2013). Bu da, çokuluslu şirketlerin geliştirmekte olan pazarlara ve işin uygulayıcıları açısından onların çelişen kurumsal ortamlarına girecekleri zamanlarda büyük önem taşımaktadır.

Piyasa mantığına göre birey ve piyasa arasındaki karşılıklı etkileşim çok önemli bir rol oynamaktadır. Galbraith (1987) ve Perrow'a (1986) göre piyasa mantığı piyasanın gücüne dayanmaktadır ve piyasanın gücü de birey ve örgütlerin verimliliği vurgulayarak üretkenliği ve dolayısıyla karları artırmasına dayanmaktadır. Ayrıca, piyasa ilişkileri gayri şahsi, anonim ve alıcı ile satıcı arasında gerçekleşen işlemsel ilişkilerden oluşmaktadır. Böylelikle, piyasa bir güce sahiptir ve fiyat ve maaşları belirleyen de bireyler değil, piyasadır.

Thornton (2001) piyasa mantığını misyonun rekabetçi bir pozisyon inşa etmek ve karlılığı artırmak üzerine kurulu olduğu bir yönetim formu olarak tanımlamaktadır. Böylece, yatırımların mantığı sadece işletmeye sermaye sağlamak üzerine değil, ayrıca en yüksek piyasa dönüşünü (karlılık gibi) sağlamak üzerine kuruludur. Yazar ayrıca egemen piyasa mantığının yöneticilerin ilgisini ve dikkatini bireysel saygınlık ve ilişkisel ağlar kurmaktan piyasa kanalları ve firmanın piyasa pozisyonunu belirlemeye doğru değiştirdiğini belirtmiştir. Ayrıca, Wallace (1999), hukuk alanındaki pratiklerin meslektaşlar arası ilişkiler ile müşterilere yardım ederek hizmet etmekten daha kar odaklı ve meslektaşlar arasında rekabetin arttığı ve müşterilere en yüksek faturaların çıkartıldığı bir anlayışa doğru değiştiğini öne sürmüştür. Buna benzer bir şekilde, Ruef ve Scott (1998) ile Reay ve Hinings (2005), sağlık alanında da hastaneler ve doktorların ortak yarar sağlamaktan, karlılığın maksimize edilmeye çalışıldığı "piyasa mantığına" bir geçiş olduğunu ve sağlık alanının bir ticaret alanına dönüştüğünü belirtmişlerdir.

3. Çalışmanın Katkısı

Bu çalışmada, "örgütsel alanda örgütler ve bireylerin karar verme süreçlerini etkileyen farklı kurumsal mantıkların eş zamanlı olarak var olduğu (Minbaeva ve Muratbekova-Touron, 2013: 2)" varsayılmaktadır. Ancak, çelişen mantıklara verilen örgütsel tepkilerle karşılaştırıldığında bireysel tepkiler üzerine olan çalışmalar sınırlı olduğundan (Minbaeva ve diğerleri, 2013; Minbaeva ve Muratbekova-Touron, 2013; Creed ve diğerleri, 2010), bu çalışma daha fazla dikkat gerektiren bir araştırma alanına katkıda bulunacaktır. Bunu örneklendirmek için, aşağıda Şekil 2, kişinin tepki vermesi gereken iki rakip mantıkla nasıl karşı karşıya kaldığını göstermektedir:



Şekil 1: Çelişen Mantıklara Verilen Bireysel Tepkiler

Çelişen mantıklarla baş etmenin şirketin performansını ve hayatta kalmasını etkileyeceği (Gaur ve Lu, 2007) ve benzer şekilde, bireysel davranışsal tepkilerin, örgütsel çıktıları etkileyebileceği varsayılmaktadır (Oliver, 1991).

Bu çalışma, gelişmekte olan bir pazarda, yani Türkiye’deki ticari bağlamın anlaşılmasına odaklandığından, bu sınırlı araştırma sahasına katkıda bulunacağımızı söylemekte bir sakınca yoktur. Bu bakımdan, özellikle Türkiye ile ilgili olarak, nüfus büyüklüğündeki farklılıkları ayarlarken bile, Almanya şirketlerinin Türkiye’deki İsveç ve Almanya gibi karşılaştırılabilir ülkelerin gerisinde kaldıklarının altı çizilebilmektedir. Bu nedenle, Almanya Dışişleri Bakanlığı’nın Türkiye’ye verdiği önem, büyüyen Türk pazarından istifade etme ihtiyacına vurgu yapma girişimidir. Bu çalışma, teorik seviyede genellikle gelişmekte olan pazarlar için çıkarımlar sağlayacak şekilde çelişen mantıklarla baş etme meselesiyle ilgili olarak, Türkiye gibi bir pazara girerken, Alman şirketler için çok gerekli olan pratik bilgiye katkıda bulunacaktır. Dahası, gelişmekte olan ülkelerde topluluk mantığı kavramı üzerine çok sınırlı bir araştırma mevcuttur (Minbaeva ve diğerleri 2013; Minbaeva ve Muratbekova-Touron 2013); bu da çalışmanın katkıda bulunacağı araştırma sahasıdır. Ayrıca, Türkiye özelinde, bir Türk iş ortamında topluluk mantığının doğası üzerine bir araştırma henüz yapılmamıştır. Sonuç olarak, bu çalışma, hem gelişmekte olan pazarlarda kurumların anlaşılmasına, hem de çelişen mantıklara verilen bireysel tepkilerin kuramsal olarak kavranmasına katkıda bulunacaktır. Bu açıdan, devletler ile çok uluslu şirketlerin performanslarından faydalanmak isteyen uluslararası işletmelerin siyasi amaçlarına da uyum sağlayacaktır.

4. Metodoloji

Araştırma sorumuz, bireysel yöneticilerin (rekabet eden mantıkların yönetilebildiğini varsayarak) rekabet eden mantıklara nasıl yanıt verdikleridir. Çalışma için Türkiye’de faaliyet gösteren Alman firmaları ile temasa geçilmekte; araştırmanın örneklemini ise olumlu geri dönüşte bulunanların yöneticileri oluşturmaktadır. Bu çalışmada öncelikle, bireysel davranışsal yanıtların örgütsel çıktıları etkileyebileceği varsayılmıştır (Oliver, 1991). Ayrıca, Creed ve diğerlerinin (2010) çalışmasından hareketle bireysel seviyedeki çoklu mantıkları ortaya çıkarabilmek için tümevarımsal ve nitel bir yaklaşım kullanılacaktır. Bu yaklaşımla kişisel tecrübeler gibi anlama dayalı yapılar daha iyi araştırılabilecektir. Üst düzey yönetim kademelerinde çalışan Türk ve Alman yöneticiler ile yapılan derinlemesine görüşmeler yoluyla kurumsal mantık çatışmalarının temelleri ve nedenleri tespit edilerek, bunların sonucunda yöneticilerin gerçekleştirdiği eylem ve faaliyetleri tanımlamak amaçlanmıştır. Söz konusu kurumlarda görev yapan Türk ve Alman yöneticiler ile yüz yüze derinlemesine görüşmeler yapılmış (yarı yapılandırılmış mülakat) ve nitel veriler toplanmıştır.

Görüşmeler dijital ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Görüşme sırasında katılımcılara işletmenin ismi ve kendi isimleri de dâhil olmak üzere pek çok bilginin gizli tutulacağı güvencesi verilmiştir. Bütün görüşmeler yapıldıktan sonra ses kayıt dosyaları tek tek titizlikle transkripsiyon işlemine

tabi tutulmuştur. Ayrıca, finansal veri, işletme sunumları, ürün tanımları, internet siteleri, haberler ve bildirimler gibi farklı kaynaklardan da işletmeler hakkında bilgi edinerek araştırma ikincil veriler tarafından da desteklenmiş ve çalışmanın geçerliliği artırılmıştır.

5. Yöntem

Çalışmada, araştırma sorusunu temsil eden durum ve olaylar hakkında derinlemesine bir anlayış geliştirmek ve çatışan farklı kurumsal mantıklarla baş etme konusunda hangi yollara başvurulduğunun daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla nitel araştırma yöntemine başvurulmuştur.

Çalışmada yer alan şirketlerin yöneticilerine soru formunun ilk bölümünde işletmeye ve yöneticiye ait genel sorular (yaşı, çalışma geçmişi, kaç yıldır Türkiye'de olduğu vb.) sorulmuştur. İkinci bölümde ise piyasa ve topluluk mantığının ortaya çıktığı durumların anlaşılması ve çelişki durumunda piyasa mantığı veya topluluk mantığının tercih edildiği uygulamaların görülüp görülmediği, bu esnek ve duruma uygun seçimlerin Almanya'daki merkezin uygun gördüğü prosedür ve süreçlerle çelişip çelişmediği anlaşılmaya çalışılmıştır. Yarı-yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanıldığı için, katılımcılardan gelen cevapların içeriğine göre ilgili görüşmeye özgü ek sorular da sorulmuş ve bu sorulara verilen cevaplar da değerlendirmede kullanılmıştır. Tüm bu konuların dışında şirketlerin kaç yıldır Türkiye'de faaliyette buldukları, genel büyüme ve faaliyet alanları, Türkiye merkezleri, genel çalışan sayısı ve profilleri ile görüşmenin yapıldığı yöneticinin eğitim geçmişi, yaşı, mesleki deneyimi, yurtdışındaki ve Türkiye'deki çalışma süreleri sorularak bu bilgiler de göz önüne alınmıştır. Bu bilgilerin istenmesinin genel nedeni, kişisel görüş farklılıklarının nedenleri hakkında fikir sahibi olunabilmesi ve olası kişisel veya sektörel farklılıkların anlaşılabilmesidir. Bu görüşmeler sürecinde Türkiye'ye uyum konusunda derinlemesine görüşme yapılan tüm Alman yöneticiler Türkçe bilgi seviyelerini ayrıca belirtmişlerdir. Bazıları Türkçe'yi hiç konuşamazken, bazılarının Türkçe'ye hakim olduğu belirlenmiştir. Görüşmeler, Alman yöneticiler ile Almanca gerçekleştirilmiş, Türk yöneticiler ile yapılan görüşmeler ise Türkçe gerçekleştirilmiştir. Almanca yapılan görüşmeler daha sonra Türkçe'ye çevrilerek incelenmiş, sonuçlar böylece aynı dilde karşılaştırmalı olarak incelenebilmiştir.

Çalışma kapsamında özellikle göz önüne alınan kavram uyum süreci olduğundan, çok uluslu şirketlerin Alman üst düzey yöneticilerin ya da Türkiye'deki Almanca eğitim veren liselerde ve/veya Almanya'da eğitim almış ve yetişmiş Türklerden oluşan üst düzey yöneticilerin topluluk mantığını nasıl algıladığı ve çelişen mantıklarla karşı karşıya kaldıklarında bunları nasıl yönetecekleri gibi konular önemsenmiştir. Bu aşamada araştırma sonuçları yorumlanırken, Alman yöneticiler ile Türk kökenli ancak Almanya'da yetişen veya eğitim alan Türk yöneticilerin çelişen kurumsal mantıklarla baş etme açısından birbirlerinden farklı olup olmadıkları da incelenmektedir.

Araştırmanın kapsamı içerisinde; şirket genel müdürü (CEO), finans müdürü (CFO), yönetici ortak (managing partner), şube müdürü (branch manager), ticari birim yöneticisi (business unit

commercial manager), ticari yönetici (commercial manager), proje yöneticisi (project manager) gibi sınıflar ile üst düzeyde yöneticilik yapan kişiler ile yüz yüze derinlemesine görüşme yapılmıştır. Bankacılık, denetim ve danışmanlık, otomotiv, perakende ve toptan perakende, alışveriş merkezi kurulumu ve yönetimi, elektronik, sistem çözümleri, ağır makine, elektrik sistem ve ekipmanları gibi alanlarda faaliyet gösteren Alman menşeli şirketlerin yöneticileri ile yapılan görüşmelerin sonuçları incelenirken sektörel yönden gözlenen farklılıklara da yer verilmektedir. Ayrıca şirketlerin geneli incelendiğinde çalışan sayıları açısından araştırma kapsamına alınan şirketlerin orta ve büyük ölçekli yapılar olduğu gözlenmektedir.

Araştırma kapsamında ele alınan sorular yazın incelendiğinde genel olarak karşılaşılan ana başlıklardaki konuları kapsayacak şekilde oluşturulmuştur. Buna göre, şirket içi ve şirket paydaşları ile ilişkiler, insan kaynakları seçim ve işe alım süreçlerindeki farklılıklar, satın alma süreçleri ve tedarikçi seçim süreçleri, hükümet ve yerel yönetimler ile ilişkiler ve bunların Almanyadan farklılıkları, hediye alım ve yönetmelik ve şirket içi kurallara uyum (compliance) konusundaki farklılıklar, Türkiye'ye özgü iş yapma şekilleri ve tüm bu konuların piyasa ve topluluk mantığı yönünde gösterdiği değişimler incelenmeye çalışılmıştır. Tüm bu başlıklardaki sorular açık uçlu yapıda hazırlanmış ve sorulmuş, böylelikle görüşmeye katılan yöneticinin örnekler ve geçmiş deneyimleri ışığında farklılıklar konusunda özgürce kendini ifade etmesi sağlanmaya çalışılmıştır.

Şirketin paydaşları ile ilişkiler konusu ele alınırken, dil veya dilsel bariyerler, bu bariyerlerin yaratabileceği olası durumlar sorulmuştur. Alman kökenli şirketlerin iç iletişim dillerinin ne olduğu, diğer çalışanlarda dil yeterliliği aranıp aranmadığı, dil yeterliliği olmayan paydaşlar ile ilişkiler anlaşılmaya çalışılmıştır. Dil ve kültürel iletişim kanalları göz önüne alınarak iletişim farklılıkları anlaşılmaya çalışılmıştır.

Verilerin analizinde tematik analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle göre bir grup kavramın birbirleri ile ilişkilendirildiği belirli temalar ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır (Bernard ve diğerleri, 2016). Tematik analiz yaparken kullanılan en yaygın yöntemlerden biri aşamalı kümeleme analizidir. Aşamalı kümeleme analizinde katılımcılar aynı anlama gelen temaları bir diğer deyişle kategorileri farklı ifadelerle adlandırabilirler (Denzin, 2000: 772). Çalışmada katılımcıların farklı ifadelerle adlandırdığı ancak aynı anlama gelen temalar tek bir tema altında birleştirilmiştir. Böylelikle, aynı anlama gelen kavramlar belirli bir tema altında toplanmıştır. Böylece kendi içerisinde benzer anlama sahip ancak birbirinden farklı anlamlar ifade eden temalar elde edilmiştir.

6. Bulgular

Bu konu başlığında, şirketlerdeki insan kaynakları seçim ve işe alım süreçlerinin Almanyadaki merkezde ve Türkiye'deki şubede farklılaşıp farklılaşmadığı, eğer farklılaşıyorsa hangi açılardan farklılaştığı, yöneticinin konumuna bağlı temel yeterlilikler ve yöneticilerin çok uluslu bir yapıya uymalarını sağlamaya yardımcı olacak kişisel özellikleri anlaşılmaya çalışılmıştır.

Satın alma ve tedarikçi seçimi konusunda Almanya ile ortak ve farklılaşan yaklaşımlar, uluslar arası partnerler veya yerel yönetimler konuları üzerinde durulan konu başlıklarıdır. Bu soruların yöneltildiği bazı yöneticiler kendi alanları ile direkt ilişkili olmaması nedeniyle bu konularda sınırlı bilgi vermiş olsalar da genel olarak Türkiye ile Almanya arasındaki farklılıklara değinilmektedir. Şirketlerin üretim veya hizmet ağırlıklı iş alanlarının bu konudaki farklılaşmaları anlaşılmaya çalışılmış; üretim için ihtiyaç duyulan tedarik sistemleri ile hizmet için olanlar arasında bazı belirgin farklılıklar gözlenmiştir.

Türkiye’de başarılı veya başarısız olan çok uluslu şirketlerin üst düzey yöneticilerinden başarı ve başarısızlık nedenlerini değerlendirmeleri veya şirketlerin Türkiye’den çekilme veya iflas ile sonuçlanan sorunlarına ilişkin fikirlerini belirtmeleri de istenmiştir. Hatta bazı yöneticilerin benzer uyum süreçlerine ve sorunlara ilişkin içlerinde buldukları şirket gruplarının geçmişte yapmış oldukları hata veya davranışları değerlendirdikleri örnekler de bulunmaktadır. Farklı başarı ve başarısızlık kriterlerinin ortaya çıktığı bu bölümde yöneticiler şirket içi süreçler ile ilgili uyumdan ve değişimlerden de bahsetmektedir.

Ayrıca, Alman şirketlerindeki üst düzey yöneticilerden, Türkiye’deki ve diğer ülkelerdeki çalışma deneyimleri ışığında, Türkiye’ye özgü iş yapma şekillerini, Türkiye’ye özgü karakteristikleri ve uyum sağlayabildikleri veya çatışma yaşadıkları süreçleri değerlendirmeleri istenmiştir. Bu aşamada gerek kültürel, gerek çalışma ortamına ilişkin, gerekse yasal ortamın doğurduğu bazı sonuçlar neticesinde yöneticilerin bu özellikleri genel olarak uyum sağlanması gereken farklılıklar olarak gördüğü ve bu farklılıkların yerel iş yapma sistemine dair dikkat edilmesi gereken yapılar olarak ve başarı veya başarısızlığı belirleyecek kriterler içerisinde değerlendirdikleri gözlenmektedir. Türkiye’ye özgü iş yapma kriterleri bazı Alman yöneticiler için şaşırtıcı ve sorun olarak görülürken, bazı Alman yöneticilerin ise topluluk mantığı ile iş yapmanın birçok konuda avantaj sağladığı düşüncesine daha yatkın oldukları anlaşılmaktadır.

Yapılan görüşmeler sonucunda yöneticilerin insan kaynakları uygulamaları ve satın alma süreçlerinde çelişen mantıklarla baş etmek durumunda kaldıkları bulunmuştur.

İnsan Kaynakları Uygulamaları

İnsan kaynakları uygulamalarının başında işe alım gelmektedir. Görüşme yapılan yöneticiler işe alım süreçlerinde işe alınacak kişi için referans vererek ya da araya girerek sürece dâhil olma konularında hem piyasa hem de topluluk mantıklarının varlık gösterdiğini belirtmişlerdir. Örneğin, otobüs ve kamyon üreten bir Alman şirketinde çalışan bir Türk yönetici işe alım süreçlerine “sosyal ilişkilerinin zarar görmemesi için” dâhil olmak istemediğini belirtmiştir:

“...Yani ben iyi bir şey yapmaya çalışırken, aksine hem kendi bünyemde, kendi şirketimde akrabamı veya arkadaşımı karşıma almış olurum veyahut bir kırgınlık veya farklı bir düşünce oluşur onlarda, buna hiç gerek yok. İlişki zedelenebilir diye düşünüyorum işe alınmama durumunda...”

Diğer yandan, yine aynı şirkette çalışan bir Alman yönetici işe alım süreçlerine dâhil olmak istemediğini belirtmiştir ancak bu sefer sebebini bu durumun “etik ve profesyonel olmamasıyla” açıklamıştır:

“...Böyle bir şeyin doğru olduğunu düşünmüyorum. Hatta etik dahi bulmuyorum diyebilirim. Tüm adaylar bence eşit şartlara sahip olmalı. Sırf ben tanıyorum ya da benimle bir geçmişi var diye bir adayın öne çıkmasını ya da nasıl diyeyim, avantaj elde etmesini istemem. Eğer hepimiz kendi tanıdıklarımıza avantaj sağlayacaksa bu şirket için de olumsuz olur. Unutmayın, insanlar genelde kendilerine benzeyen insanlarla ilişki kurarlar. Benim tavsiye ettiğim ya da araya girip “şunu işe alın bence” dediğim bir aday mutlaka benimle benzer değerlere sahiptir. Bu da şirkette çeşitliliği kısıtlar çünkü benden bir tane daha olacak şirkette! Bizim daha fazla farklı düşünceye ve insana ihtiyacımız var. O yüzden bu tip yaklaşımlar profesyonel değil...”

Küçük ev aletleri üreten bir Alman firmasında çalışan bir diğer Alman yönetici ise “Alman mantığının (piyasa mantığı) sonuç, rakamlar ve verilere odaklandığını ve bunun işe alım süreçlerine de yansıtıldığını” belirtmiştir. İşe alımda kendisi tavsiye vermediği gibi, gelen tavsiyeleri de değerlendirmeye almadığını belirtmiştir:

“...Burada işe alım sürecinde baktığımız şey özgeçmişler oluyor. Tavsiyeler daha çok Türk yöneticilerde etkili oluyor ama benim için önemli olan şey özgeçmiştir. Ben özgeçmiş ve aday profiline odaklanırım. İşin gerekliliklerini yerine getiriyor mu getiriyor mu? Ben buna bakarım. Bir de şirketin kültürüne uyum sağlayabilecek mi acaba bu kişi? Bu da önemli bir kriter bence. Ancak, Türk meslektaşlarım nedense tavsiye mektuplarının çok daha önemli olduğunu düşünüyorlar. Bunu anlamakta güçlük çekiyorum. İyi referansa sahip olan ama teknik becerisi iş için yetersiz olan ya da profil olarak şirkete uyum sağlayamayacak olan bir kişiyi sırf X kişi tavsiye etti diye işe almak doğru değil. Bu bence en son bakılacak, hatta bakılmaması gereken bir şey. Yani nasıl diyeyim, özgeçmiş her zaman birinci kıstas olmalı. Aksi takdirde seçimlerde yanlış yapmak kaçınılmaz olur ve bu da şirketin kaynaklarını boşa harcıyorsunuz demektir...”

İnsan kaynakları uygulamalarında görülen bir diğer farklılık da “performans değerlendirme ve terfi” konularındaki mantık farklılıklarıdır. Alman yöneticiler terfi ve atamaların başarı kriterlerine göre yapılması gerektiğini söylerken (piyasa mantığı), Türk yöneticiler de benzer bir görüş belirtmişlerdir ancak bu durumun ihlal edildiği durumları da normal karşıladıklarını (topluluk mantığı) belirtmişlerdir.

Satın Alma Süreçleri

Piyasa ve topluluk mantıklarından doğan farklılıkların söz konusu olduğu bir başka tema da “satın alma” alanıdır.

Otobüs ve kamyon üreten bir Alman firmasında çalışan bir Alman yönetici, satın alma süreçlerinde ortaya çıkan mantık farklılıklarına dair şunları belirtmiştir:

“...Satın alma sürecindeki en önemli unsur rakamlardır. Biz rakamlara odaklanıyoruz. En iyi ürünü en uygun fiyata tedarik etmek en büyük öncelik olmalı. Ama burada (Türkiye’de) farklı işleyen şeyler de oluyor. Nasıl diyeyim, tedarikçiyle ilişkiler bazen rakamların önüne geçebiliyor. Daha iyi fiyat veren ve aynı kalitede üretim yapan başka bir firma var, ama ya biz yine şu kişiden alalım, kaç yıllık mazimiz var denilen durumlar oluyor. Şahsi görüşüm, bu tip büyük hacimli işlemlerde firma çıkarımı ön planda tutmak gerektiği. Yani bu firmanın bir bütçesi var, bir gelir gider dengesi var. Sırf “mazimiz var” diye neden finansal olarak daha avantajlı olan opsiyonu görmezden geleyim? Türkiye’de ilişkiler çok önemli, kabul ediyorum ama şirketin parası da önemli. Hatta daha da önemli. Eğer kasanızda para yoksa, sahip olduğunuz ilişkiler de değerini kaybedecektir. Bunun göz önünde bulundurulması gerektiğini düşünüyorum. Bunu Türklere aktarmaya çalışıyoruz, bazen sert tartışmalar da oluyor. Tedarikçiye diyoruz ki, “bizim seninle bir geçmişimiz var ama şu firma senin verdiği fiyatın altında fiyat veriyor. Ya sen de o fiyata in ya da biz teklifimizi gözden geçirelim, başkalarıyla iş yapalım”. O zaman, o da bizi kaybetmek istemediği için bizim fiyatımıza geliyor. Böylece, hem ilişkileri koruyoruz, hem de şirketin kaynaklarını. Ama bunu yapmak her zaman kolay da olmuyor, tedarikçi kabul etmiyor mesela. Yani hem şirket kaynaklarını hem de ilişkileri korumak zor ama arayış bulmak gerek. Ne “sadece ilişkiler”, ne de “sadece kaynaklar” diye bir anlayış Türkiye bağlamında yeterli olmayabiliyor...”

Elektronik sektöründe faaliyet gösteren bir Alman firmasında çalışan Türk yönetici ise satın alma süreçlerindeki durumu şöyle aktarıyor:

“...Şimdi bir hammaddeye ihtiyaç vardır, ya da ne bileyim, yeni bir hat kurulacaktır. Eğer daha önceden hiç yapılmamışsa bu, ne yaparsın, gider tüm opsiyonları araştırır ve en uygunu satın alırsın. Ama önceden iş yaptığın ve iyi ilişkilerin olan bir tedarikçinin varsa bu konuda, hemen ararsın ve dersin ki, “bize şu şu lazım, nedir fiyat, teslimat ne zaman?” Zaten bilirsin güvenilir olduğunu, çok üstelemezsin ama tabii kontrolü de bırakmazsın elden. Ama fiyat çok uçuk olmadıkça da hani “başka bir yere de soralım” düşüncesi olmaz kafanda. Zaten iyi fiyat verdiği için iş yapıyorsundur. Bunu bazen Almanlara anlatamıyoruz. “Neden gidip başka yerden fiyat almadın, o tedarikçiye neden bu kadar güveniyorsun?” diye soruyorlar. Haklılar tabii ama “rahat olun, 10 yıldır onlarla çalışıyoruz” desek de ikna olmuyorlar. Yani adamın kafasına yatmıyor. Rakamlara bakacak ille, teklif alacak, zorlayacak, numune isteyecek filan.

Diyoruz ki, “zaman kaybederiz o zaman”. “Olsun, para ya da ürün kaybetmeyelim de” diyorlar. “Öyle bir şey olmaz merak etmeyin” deyince de ikna olmuyorlar. Biz siparişi veriyoruz, ürün sağ salim geliyor zamanında. Bu sefer gösteriyoruz, bakın korktuğunuz gibi olmadı diye. O istiyor ki her defasında piyasa araştırılması yapılsın, numuneler gelsin gitsin. Ama burada işler öyle yürümüyor. Yürümez de zaten. Güven diye bir şey var. Zaman kazandıran bir şey bize. Bunu Almanlara anlatmak zor oluyor. Biz de ne yapıyoruz, çok zor durumda kalırsak ya diyoruz “bize bir numune yollayın”, bir de diğer 2-3 yerden teklif alıyoruz ki sussunlar, ikna olsunlar. Biliyoruz zaten sonunda “evet” deyip kabul edeceklerini, bizim dediğimize geleceklerini ama bazen sırf ikna olsunlar diye bunu da yapıyoruz yani...”

Yapılan mülakatlar sonucunda ağırlıklı olarak insan kaynakları uygulamaları ve satın alma süreçleri ile ilişkiler bağlamında mantık farklılıkları bulgularda incelenmiştir. Alman ve Türk yöneticiler arasındaki pazar mantığı ve topluluk mantığı anlayışları arasındaki çatışmalar bu bağlamda ele alınmıştır.

7. Sonuç

Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren çok uluslu Alman şirketlerinde çalışan Alman ve Türk yöneticilerin birbirleri ile çelişen iki farklı mantık olan topluluk mantığı (community logic) ve piyasa mantığının (market logic) yarattığı ikilikleri nasıl algıladıkları ve bu ikiliklerle nasıl başa çıkmaya çalıştıkları ele alınmıştır.

Çalışmada, araştırma sorusunu temsil eden durum ve olaylar hakkında derinlemesine bir anlayış geliştirmek, problemin daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla nitel araştırma yöntemine başvurulmuştur.

Çalışmaya katılanların verdikleri cevaplar doğrultusunda elde edilen bulgular tematik veri analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Çalışmada katılımcıların farklı olarak adlandırdığı ancak aynı anlama gelen temalar tek bir tema altında birleştirilmiştir. Böylelikle, aynı anlama gelen kavramlar belirli bir tema altında toplanmıştır.

Alman yöneticiler insan kaynakları uygulamalarında olduğu gibi satın alma kararı verirken yine rasyonellik ve finansal verimlilik kavramlarına odaklanmışlardır. Ürünün kimden alındığından çok ürünün istenilen beklentileri en uygun fiyata karşılaması Alman yöneticiler için belirleyici unsur olarak öne çıkmıştır. Tedarikçiyle sahip olunan köklü geçmiş, iyi ilişkiler ve samimiyet Alman yöneticiler için önemli olmakla beraber, satın alma davranışını belirleyecek ve etkileyecek ağırlığa sahip değildir. Finansal akılcılık ve verimlilik Alman yöneticiler için en temel unsur olarak ifade edilmiştir.

Birçok Alman yönetici, tedarikçilerle olan ilişkilerin geçmişi ne kadar eskiye dayanırsa dayansın, bu ilişkilerin finansal olarak verimsiz hale gelmesi veya satın almada gereken kriterleri sağlayan

daha uygun bir alternatifin bulunması durumunda tedarikçi değiştirmenin gerekli olabileceğini belirtmiştir. Finansal çıkarların ve piyasa dinamiklerinin ön plana çıkartıldığı bu anlayış kolektivist toplumlarda daha sık rastlanan “topluluk mantığıyla” çelişmekte, dolayısıyla “piyasa mantığıyla” örtüşmektedir (Thornton ve Ocasio, 1999).

Diğer yandan Türk yöneticiler Alman yöneticilerin gereğinden fazla “rakam odaklı” olduklarını belirtmiş; sadece finansal olarak daha verimli olduğu için tedarikçi değiştirmenin zaman kaybı yaratacağını belirtmişlerdir. Ayrıca, aradaki küçük finansal farklardan dolayı tedarikçi değiştirmenin uzun yıllar iyi iş ilişkisinde buldukları tedarikçilerine karşı yanlış bir tutum olacağını belirtmişlerdir. Finansal çıkarlardan çok ilişkilerdeki uyumu ön plana çıkaran böylesi bir anlayış ise “piyasa mantığıyla” çelişmekte, dolayısıyla “topluluk mantığıyla” örtüşmektedir (Thornton ve Ocasio, 1999).

Taraflar mantık farklılıklarını çözme konusunda da farklı stratejiler izlemektedirler. Alman yöneticiler özgür tartışma ortamının yeşermesi için örgüt kültürünü değiştirmeyi ve bireysel teşvikleri ön plana çıkartan uygulamaları hayata geçirmeyi hedeflemektedirler. Dorado (2005) bunu “rutinleri uygulamaya geçirme stratejisi” olarak adlandırmıştır. Bu stratejiye göre, belirli bir kurumsal mantığın savunucuları kendi mantıklarıyla uyumlu eylemleri ve rutinleri hayata geçirerek kendi mantıklarının temel varsayımlarının içselleşmesini hedeflemektedirler. Türk yöneticiler ise Kraatz ve Block’un (2008) ikna etme (convincing) stratejisine benzer bir strateji uygulamaktadır. Buna göre, Alman yöneticilere davranış kalıplarındaki kültürel uyumsuzluğun sebeplerini anlatarak kültürel farkındalığı (cultural awareness) artırmayı hedeflemektedirler.

Kaynakça

- Barney, J. B., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Creed, W. D., DeJordy, R., ve Lok, J., (2010). Being the Change. Resolving Institutional Contradiction through Identity Work, *Academy of Management Journal*, 53.6, 1336-1364.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W., (1983). The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48.2, 147-160.
- DiMaggio, P. J. ve Powell W.W., (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago. University of Chicago Press.
- Dorado, S. (2005). Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Convening. *Organization Studies*. 26, 383-413.
- Friedland, R. ve Alford, R. R., (1991). Bringing Society Back in. Symbols, Practices, and Institutional Contradictions, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Ed. W. Powell, W.W. and DiMaggio, P. J., Chicago. University of Chicago Press, 232-266.
- Forsgren, M., (2008). *Theories of the Multinational Firm*, Edward Elgar; Cheltenham.
- Galbraith, J. K., (1987). *Economics in Perspective. A Critical History*, Mass; Boston. Houghton Mifflin.
- Gaur, A. S. ve Lu, J. W., (2007). Ownership Strategies and Survival of Foreign Subsidiaries. Impacts of Institutional Distance and Experience, *Journal of Management*, 33.1, 84-110.

- Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X. ve Lorente, J. C., (2010). The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses, *Organization Science*, 21.2, 521-539.
- Khanna, T. ve Palepu, K. G., (2006). *Winning in Emerging Markets. A Road Map for Strategy and Execution*, Harvard; Harvard Business Press.
- Kostova, T. ve Roth, K., (2002). Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations. Institutional and Relational Effects. *Academy of Management Journal*, 45.1, 215-233.
- Kostova, T. ve Zaheer, S., (1999). Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity. The Case of the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, 24.1, 64-81.
- Kraatz, M. S. ve E. S. Block. (2008). Organizational Implications of Institutional Pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, ve R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (243-275). London, England: Sage Publications.
- Marquis, C. ve Battilana, J., (2009). Acting Globally but Thinking Locally? The Influence of Local Communities on Organizations, *Research in Organizational Behavior*, 29, 283-302.
- Meyer J. ve Rowan B., (1977). Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83.2, 340-363.
- Minbaeva, D. B. ve Muratbekova-Touron, M., (2013). Clanism. Definition and Implications for Human Resource Management, *Management International Review*, 53.1, 109-139.
- Minbaeva, D., J. Hotho, M. Muratbekova-Touron ve L. Rabbiosi., (2013). Handling Pressures of Community Logic. The Impact of Clan Ties on Recruitment and Selection in Kazakhstan. In AIB 2013 Annual Meeting. *Academy of International Business*.
- Newman, K. L., (2000). Organizational Transformation during Institutional Upheaval, *The Academy of Management Review*, 25.3, 602-619.
- North, D. C., (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge; UK. Cambridge University Press.
- Oliver, C., (1991). Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review*, 15.1, 145-179.
- Peng, M. D. ve Jiang, Y. (2008). An Institution-based View of International Business Strategy. A Focus on Emerging Economies, *Journal of International Business Studies*, 39.5, 920-936.
- Perrow, C., (1986). *Complex Organizations. A Critical Essay*, 3rd Ed., New York. Random House.
- Porter M.E., (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, NY. Free Press.
- Reay, T. ve Hinings, C. R., (2005). The Recomposition of an Organizational Field. Health Care in Alberta, *Organization Studies*, 26.3, 351-384.
- Ruef, M. ve Scott, R. W., (1998). A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy. Hospital Survival in Changing Institutional Environments, *Administrative Science Quarterly*, 43.4, 877-915.
- Salomon, R. ve Wu, Z., (2012). Institutional Distance and Local Isomorphism Strategy, *Journal of International Business Studies*, 43, 343-367
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*, California. Sage Publications.
- Scott, W. R., (2004). Institutional Theory. Contributing to a Theoretical Research Program. April 2007. Chapter prepared for K.G. Smith ve M. A. Hitt (Ed.). *Great Minds in Management. The Process of Theory Development*. Oxford UK. Oxford University Press.
- Scott, W. R. ve Meyer, J. W., (1991). The Organization of Societal Sectors. Propositions and Early Evidence. W.W. Powell ve P.J. DiMaggio (Der.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. 108-140. Chicago. University of Chicago Press.

- Seo, M. ve Creed, W. E. C., (2002). Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change. A Dialectical Perspective, *Academy of Management Review*, 27.2, 222-247.
- Stormer, F., (2008). The Logic of Contingent Work and Overwork, *Relations Industrilles/Industrial Relations*, 63.2, 343-361.
- Thornton, P. H., (2001). Personal Versus Market Logics of Control. A Historically Contingent Theory of the Risk of Acquisition, *Organization Science*, 12.3, 294-311.
- Thornton, P. H., (2004). *Markets from Culture. Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*. Stanford; California. Stanford University Press.
- Thornton, P. H. ve Ocasio, W., (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations. Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990, *American Journal of Sociology*, 105, 801-843.
- Thornton, P.H. ve Ocasio, W., (2008). Institutional Logics, in Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin and Roy Suddaby (Ed.), *Handbook of Organizational Institutionalism*, CA. Sage.
- Thornton, P. H., Ocasio, W. ve Lounsbury, M., (2012). *The Institutional Logics Perspective. A New Approach to Culture, Structure and Process*, Oxford. Oxford University Press.
- Wallace, J. E., (1999). Work-to-Nonwork Conflict among Married Male and Female Lawyers, *Journal of Organizational Behavior*, 20.6, 797-816.
- Whitley, R., (1994). Dominant Forms of Economic Organization in Market Economies, *Organization Studies*, 15.2, 153-182.