

BAĞLAM, AKTÖR, SÖYLEM VE KURUMSAL DEĞİŞİM: TÜRKİYE'DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YAYILIM SÜRECİ

Şükrü Özen
Başkent Üniversitesi

ÖZET

Çalışma, Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) Türkiye'deki yayılım sürecinin dinamiklerini, bağlam, aktör ve söylem etkileşimlerine odaklanan bütüncül bir bakış açısıyla açıklamayı amaçlamaktadır. Çalışmada, ekonomi-politik değişimlerin Türk iş sistemine yansımaları, TKY'nin yayılımını özendiren kurumsal girişimcilerin söylemleri ve büyük sanayi kuruluşlarının TKY'ni benimseme biçimleri, niteliksel ve niceliksel yöntemler kullanılarak incelenmektedir. Çalışmanın bulguları, Türk iş sisteminde yaşanan değişim ve sürekliliklerin sonucunda oluşan bağlamda kurumsal girişimci rolü üstlenen belirli bir büyük sermaye grubunun söylemlerinin, TKY'nin yayılım sürecini biçimlendirdiğini göstermektedir. Bulgular ayrıca, pragmatist-törenselleşmenin yaygınlığı nedeniyle, TKY'nin yayılımının örgütlerde kökten bir kurumsal değişime yol açmadığını öngörmektedir.

Anahtar kelimeler: Yönetim uygulamalarının yayılımı, yeni kurumsal karam, kurumsal değişim, söylem, toplam kalite yönetimi, Türkiye

ABSTRACT

The study aims to explain the dynamics of Total Quality Management (TQM) diffusion in Turkey through an integrative perspective focused on the interactions of context, agency, and discourse. Employing both qualitative and quantitative techniques, it particularly examines the impacts of political-economic changes on the Turkish business system, the discourses of institutional entrepreneurs promoting TQM, and the adoption patterns of large industrial organizations. The findings indicate that the diffusion process of TQM in Turkey has been shaped by the discourses of an organized big business group emerged as an institutional entrepreneur from the context where business system characteristics both have changed and prevailed. They also imply that TQM diffusion has not

yielded a radical institutional change in organizations due to the extensiveness of pragmatist-ceremonial adoption pattern.

Keywords: Diffusion of management practices, new institutional theory, institutional change, discourse, total quality management, Turkey

Türkiye’deki yönetim uygulamalarının 1990’lı yıllarını, “Toplam Kalite Yılları” olarak nitelendirmek abartılı olmayacaktır. Kuzey Amerika ve Avrupa ülkelerinde 1980’li ve 90’lı yıllarda “virüs” benzetmesini haklı çıkacak biçimde hızla yayılan (Pastor, Meindl ve Hunt, 1998) Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Türkiye’ye 1980’li yılların ortalarında “bulaşmış” ve özellikle 1990’lı yılların başından itibaren azımsanmayacak sayıda özel ve kamu kuruluşu tarafından benimsenmiştir (Özen, 2000). Dahası, 1990’lı yılların sonlarına doğru, TKY’nin yayılması, Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) ve Kalite Derneği’nin (KALDER) önderlik ettiği bir “sosyal harekete” (*Ulusal Kalite Hareketi*) dönüşmüştür (*Önce Kalite* 1998/6: 13-17).

Bu çalışmanın temel amacı, TKY’nin Türkiye’deki yayılma sürecinin dinamiklerini anlamaya ve açıklamaya çalışmaktır. Bu süreci anlamak, en azından iki nedenle önemlidir. Birincisi, Türk yönetim uygulaması tarihinde belki de ilk kez, uygulayıcıların (yönetici ve işadamları) uluslararası alanda geliştirilmiş bir yönetim modeline bu denli yoğun ilgi göstermeleridir. Türkiye’deki akademik çevrelerin, 1950’li yıllardan bu yana özellikle Kuzey Amerika’da üretilen uygulamaya dönük yönetim bilgisini Türkiye’ye ithal ettikleri bilinmektedir (Üsdiken, 1996; Üsdiken, Selekler ve Çetin, 1998). Türkiye’deki uygulayıcıların, akademisyenler aracılığıyla veya doğrudan, bu yönetim bilgisini ne ölçüde transfer ettikleri ve kullandıkları net olarak bilinmemekle birlikte, tarihsel süreçte örgütsel başarı için “içsel verimliliği” artırmak yerine, “dışsal ilişkileri” (özellikle, devletle) geliştirmenin kritik olduğu bir iş ortamında, içsel verimliliği hedefleyen yönetim bilgisine pek ilgi duymadıklarını söylemek abartılı olmayacaktır. Öyleyse, “çalışan gruplarını yetkilendirerek ve veri-temelli sorun çözme teknikleri kullanarak, örgütteki tüm süreçlerin (kalite ve verimliliği arttırmak amacıyla) sürekli iyileştirilmesini ve örgütün bir bütün olarak müşteriye odaklanmasını” (Dean ve Bowen, 1994: 393) öneren bir yönetim modeline, Türk girişimcilerinin ve

yöneticilerinin 1990'lı yıllarda bu denli yoğun ilgi göstermelerinin ve hatta bunu yaymaya çalışmalarının gerisindeki etmenleri anlamak gerekmektedir.

Konuyu önemli kılan diğer neden ise, TKY'nin yayılmasıyla birlikte Türkiye'deki örgütlerde yaşanan değişimin boyutu ve içeriği ile ilgilidir. TKY, uluslararası alanda son elli yılda moda olan yönetim uygulamaları arasında en kapsamlı, en kökten ve dolayısıyla uygulaması en güç olanlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Carson, Lanier, Carson ve Guidry, 2000). Yeni kurumsal kuramın terimleriyle (Powell ve DiMaggio, 1991), TKY örgütlere, bir çok ilkeler, teknikler ve rutinler içeren bir yönetme "şablonu" (*template*) sunmaktadır. Böylesi bir şablonun Türkiye'deki örgütler arasında hızla yayılması, yönetme anlayışında bir "kurumsal değişim" (Greenwood ve Hinings, 1996) yaşandığı izlenimi vermektedir. Ancak, kurumsal değişimin boyutlarının ve içeriğinin anlaşılabilmesi için, Türkiye'deki örgütlerin nasıl ve ne derece TKY'ni benimsediklerini incelemek gerekmektedir.

Çalışmada, TKY'nin Türkiye'deki yayılım süreci, tarihsel süreç içinde bağlamla aktörlerin karşılıklı etkileşimlerine odaklanan bütünlük bir çerçevede incelenmektedir. Bu incelemede, Özen'de (2001) önerilen yöntemsel yaklaşım kullanılmaktadır. İzleyen bölümlerde öncelikle, kurumsal değişim yazınındaki güncel gelişmeler tartışılmakta ve çalışmanın kuramsal çerçevesi, izlenen yöntemle birlikte sunulmaktadır. Daha sonra sırasıyla, (1) Türk iş sisteminin genel nitelikleri ve son yirmi yılda yaşanan ekonomik ve politik değişimlerin iş sistemine yansımaları (2) TKY'nin kurumsal bağlamı ve (3) büyük sanayi kuruluşlarının TKY'ni benimseme biçimleri incelenmektedir. Son bölümde, bulguların kurumsal değişim teorileri ve Türkiye'deki yönetim uygulamaları için taşıdığı anlamlar tartışılmaktadır.

ÇALIŞMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE YÖNTEMSEL YAKLAŞIMI

Kurumsal ve Örgütsel Değişim

TKY'nin Türkiye'de yayılması olgusu, özü itibarıyla, küreselleşme etkisiyle artan yönetim bilgisi transferinin farklı ülkelerdeki örgüt

yapıları ve yönetim uygulamaları üzerindeki etkilerine ilişkin tartışmalarla yakından ilgilidir. Kurumsal ve örgütsel değişim yazınında bu tartışmalarla ilgili üç farklı görüşün varlığından söz edilebilir; *yakınsama*, *iraksama* (veya *yeni-koşulbağımlılık*) ve *bütünleştirici* görüşler. Yakınsama görüşü, ulusal ekonomiler arasındaki karşılıklı bağımlılığı artıran küreselleşmenin, ülkelerin içsel sistemlerinden bağımsız olarak, “küresel bir kapitalist sistem” yaratacağını ve bu sistemin gerektirdiği örgütsel uygulamaların tüm ülkelerde geçerli hale geleceğini savunmaktadır (Ohmae, 1990; Reich, 1991). Iraksama görüşü ise, “toplumsal” (Maurice ve Sorge, 2000) ya da “ulusal iş sistemi” (Whitley 1994a; Whitley 1999) etkisinden ötürü, küreselleşme olgusuna rağmen, uluslararası farklılıkların anlamlı bir biçimde süreceğini savunmaktadır¹. Iraksama görüşünün önde giden temsilcisi olan Whitley (1998), türdeşleşmeye doğru bir gidiş olsa bile, bunun oldukça yavaş ve güncel kurumsal ilişkilerin yanı sıra tarihsel izleri de yansıtacak biçimde *yörünge bağımlı* olacağını ileri sürmektedir (örneğin, Czaban ve Whitley, 2000)².

Ancak, Whitley’in bu “sıkı sistem” anlayışı, bütünleştirici görüşü temsil eden çalışmalarca eleştirilmektedir. Örneğin Mueller (1994), örgütlerin, parçası oldukları örgütler arası ve uluslararası kurumsal sistemlere de uyum sağlamak durumunda olduklarını belirtmektedir. Dolayısıyla, bu küresel, ulusal ve örgütsel etmen gruplarının ayrı ayrı veya birlikte etkileri (gevşek sistem) nedeniyle örgütlerin yapılarında ve yönetim uygulamalarında aynı anda hem süreklilikler hem de değişimler olabileceği savunulmaktadır. Nitekim, Fransa, Almanya ve İngiltere’nin iş sistemlerinin, II. Dünya Savaşı’ndan günümüze dek farklılıklarını koruyarak pek değişmemesine rağmen, şirketlerinin örgütsel yapılarının, ABD’de geliştirilen çok bölümlü, yerinden yönetilen örgüt yapılarına doğru evrildiği belirtilmektedir (Mayer ve Whittington, 1999).

¹ Bu görüş, örgütsel yapıların ve uygulamaların her toplumda geçerli olacak biçimde teknik çevre koşullarına bağımlı olacağı tezini savunan koşulbağımlılık kuramından farklı olarak, toplumdaki topluma farklılaşacak biçimde ulusal kurumsal bağlamlara bağlı olacağını savunmaktadır.

² Buradaki ulusal iş sistemi kavramı, bir ulus devletteki ekonomik aktörlerin doğasını, piyasa ilişkilerini ve örgütlerdeki uygulamaları biçimleyen, tarihsel süreçte kurumsallaşmış örüntülere karşılık gelmektedir (Whitley, 1994b).

Bu görüşler, farklı ülkelerdeki değişimi ve sürekliliği biçimleyen temel etmenlerin neler olabileceğine ilişkin bir fikir vermesine rağmen, bu etmenler arasındaki *etkileşimin* ve süreklilik/değişim *sürecinin* nasıl işlediğini büyük ölçüde yanıtsız bırakmaktadır. Kurumsal ve örgütsel değişimin dinamikleri, yeni kurumsal kuramın (Powell ve DiMaggio, 1991), son yıllarda ilgilendiği temel araştırma konularından biridir. Bilindiği gibi, yeni kurumsal kuramın temel tezi, örgütlerin sadece teknik çevre koşullarına verimliliği artırmak amacıyla uyum sağlayarak değil, içerildikleri kurumsal çevrede meşruiyet sağlamak amacıyla bu çevrenin empoze ettiği “kurumları” (verimliliği düşürse bile) benimseyerek yaşamlarını sürdürdükleri tezidir (Meyer ve Rowan, 1977; Powell ve DiMaggio, 1983)³. Ancak daha sonra, bu tezin, aşırı toplumsallaşmış ve değişmeyen bir örgüt anlayışını da beraberinde getirdiği bizzat kurumsalcılar tarafından itiraf edilmiş (örneğin, Powell 1991) ve şu soru gündeme gelmiştir; kurumlar örgütlerin uymak durumunda oldukları ve böylelikle kendilerini meşrulaştırdıkları kurallar ise, kurumsal değişim nasıl gerçekleşmektedir? (DiMaggio ve Powell, 1991).

Bu soruya yanıt olarak, aktörlere ve güç ilişkilerine dayanan kurumsal değişim modelleri önerilmiştir. Örneğin, dışsal şokların kurumsal değişimi başlatabileceği ve *kurumsal girişimcilerin* (DiMaggio 1988) kendi prestijlerini ve güçlerini geliştirmek için mevcut kurumları değiştirmeye çalışabilecekleri ileri sürülmüştür (DiMaggio ve Powell, 1991; Powell, 1991). Öte yandan, dışsal etkiler yanı sıra, rekabetçi ve gelişmeci değerlere eğilimli örgütsel grupların, çıkarlarını zedelediği için varolan kurumlardan tatminkâr olmaması durumunda, eylem olanaklarını ve görelî güçlerini kullanarak bu kurumları radikal bir biçimde değiştirebilecekleri önerilmiştir (Greenwood ve Hinings, 1996). Örneğin, toplumsal meşruiyetlerini ve çıkarlarını geliştirmek amacıyla, işadamları, profesyoneller, akademisyenler, aydınlar gibi *elit* toplumsal aktörlerin, örgütsel ve kültürel olanaklarını seferber ederek, bağlamsal değişimleri kendilerince yorumlama, kurumsal değişim ihtiyacına dikkat çekme ve belirli bir yönetim bilgisini yayma yönünde sıklıkla çaba gösterdikleri bilinmektedir (örneğin,

³ Burada “kurumlar”, örgütün içerildiği örgütsel alanda “toplumsal olarak kurulmuş, sürekli yeniden üretilen programlara veya kural sistemlerine” karşılık gelmektedir (Jepperson 1991: 149)

Alvarez, 1998; Dirsmith, Heian ve Covaleski, 1997; Lounsbury, 2002; Rao, 1998). Bu nedenle, yeni uygulamaların kurumsal girişimciler tarafından yayılması olgusu, özünde *politik* bir olgu olarak değerlendirilmekte ve *sosyal hareketlere* benzetilmektedir (Rao, 1998).

Böylelikle, bağlamsal koşullardaki ekonomik, politik ve sosyal değişimlerin ötesinde, ulusal düzeydeki kurumsal girişimcilerin bu değişimleri nasıl *yorumladıkları* ya da *anlamlandırdıkları* (Daft ve Weick, 1984), varolan kültürel *repertuarı* veya *takım çantasını* kullanarak yeni uygulamaları *pragmatik*, *ahlaki* veya *bilişsel* anlamda meşrulaştıran (Suchman, 1995) *bilişsel çerçeveleri* veya *kuramsallaştırmaları* (Rao, 1998; Strang ve Meyer, 1994) nasıl oluşturdukları önemli hale gelmektedir. Bu anlam yaratma sürecinde, sadece yeni yönetim uygulaması meşrulaştırılmamakta, bir yandan ilgili aktörlerin toplumsal/örgütsel kimlikleri yeniden kurgulanırken, diğer yandan da söz konusu yönetim uygulaması (yurtdışından transfer edilmişse) yerel bağlamda yeniden üretilerek özgün halinden farklılaştırılmaktadır (Alvarez, 1998; Xu, 1999; Casper ve Hancke, 1999; Gooderham, Nordhaug ve Ringdal, 1999).

Aktörlerin çıkar ve güç ilişkilerini temel alan bu yaklaşımların, “kurumsal değişim” sorununu kısmen çözmekle birlikte, kurumsal kuramın “aktörlerin çıkarlarının da kurumsal olarak kurgulandığı” tezi ile çeliştiği belirtilmektedir (Seo ve Creed 2002). Bu çelişkiyi çözmek için de, Giddens’in (1984) yapılandırma, Berger ve Luckman’ın (1966) toplumsal kurgulama ya da Benson’ın (1977) dialektik kuramlarına dayalı açıklamalar gündeme gelmiştir. Örneğin Beckert (1999), yapılandırma kuramına dayanarak, kurumlarla stratejik aktörün çıkara dayalı davranışı arasında karşılıklı bağımlılığın söz konusu olduğunu ve kurumsal değişimi anlamada *ussal aktörün* analize katılmasının, kurumsal kuralların önemini zayıflatmak bir yana, tam tersine güçlendireceğini ileri sürmektedir. Bu savın gerisinde ise, varolan kurumların hem stratejik eylem için dayanak oluşturma, hem de çıkarları geliştirme fırsatları sunma gibi ikili role sahip olması yatmaktadır. Diğer yandan, Pettigrew, Woodman ve Cameron (2001), kurumsal ve örgütsel değişimi daha iyi anlayabilmek için, farklı düzeyler (makro-mikro) arasındaki etkileşimleri, tarihselliği, süreçselliği ve eylemselliği (aktörleri) dikkate almak gerektiğini

vurgulamaktadırlar. Buna göre, değişim süreçlerinin bağlamca içerildiğini ve bağlamla eylem arasında karşılıklı etkileşimin olduğunu gözden kaçırmamak gerekmektedir. Burada “bağlam”, sadece değişimi tetikleyen *dışsal* bir çevresel koşul değil, içinde aktörlerin öznel yorumlarının değişim sürecini biçimlendirdiği, yapıların ve süreçlerin içiçe geçtiği bir bütündür (s. 699).

Yine yapılandırma kuramına dayanarak Barley ve Tolbert (1997), kurumları hem eylemi sınırlayan, hem de eylemce değiştirilen bir unsur olarak tanımlamakta ve belirli bir bağlam ve zaman düzleminde kurumları kodlayan eylem kalıplarının (*scripts*) nasıl yaratıldığını, değiştirildiğini ve yeniden üretildiğini araştırmak için, ardışık aşamalardan oluşan bir kurumsallaşma süreci modeli önermektedirler. Diğer yandan Hasselbladh ve Kallinikos (2000) toplumsal kurgulama bakış açısına dayanarak, kurumsallaşmayı anlamak için, tarihsel ve karşılaştırmalı bir biçimde rasyonalizasyon projesinin *söyleminin* analiz edilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Burada söylem, gerçekliği tanımlamanın farklı biçimleri olarak, bilişsel araçlarla, prosedürlerle ve toplumsal ilişkilerle geliştirilen ve kurum haline gelen “idealleri” yansıtmaktadır (s.707). Bu bağlamda kurumsallaşma, ideallerin, söylemlerin ve toplumsal kontrol biçimlerinin tarihsel süreç içinde karşılıklı etkileşimi sonucunda oluşmaktadır.

Son olarak Seo ve Creed (2002), dialektik bakış açısıyla kurumsal çelişkilerin ve insan praksisinin tarihsel gelişiminin kurumsal değişimin temellerini oluşturduğunu belirtmektedirler. Burada praksis, karşılıklı bağımlı ancak çelişen kurumsal düzenlemelerin tarihsel gelişimince içerilmiş politik eyleme (s. 223) karşılık gelmektedir. Buna göre, döngüsel bir süreçte, toplumsal kurugulama ile oluşan kurumsallaşmanın doğasında yer alan çelişkili kurumsal süreçler çatışmalara ve aktörlerin bilinçlerinde değişimlere neden olmakta ve buradan doğan praksis de yeni kurumların doğmasına yol açmaktadır.

Kurumsal değişim, kurumsal bağlamda meşrulaştırılan yeni uygulamanın görece çok sayıda örgüt tarafından *benimsenmesi* ile mümkündür. Ancak burada “benimseme” olgusunun, benimseme-benimsememe türünden kesikli değil, bir ucunda yeni uygulamanın “farkına varma” diğer ucunda ise uygulamanın “kurumsallaşması” olan bir *süreç* olduğu vurgulanmaktadır (Zeith, Mittal ve McAulay,

1999; Zucker, 1991). Dolayısıyla, yeni uygulamanın ne ölçüde benimsendiğini ve kurumsal değişimin ne ölçüde gerçekleştiğini anlayabilmek için, örgütlerin yeni uygulamaya hangi niyetlerle ilgi duyduklarını ve nasıl uyguladıklarını incelemek gerekmektedir.

Son yıllarda yapılan çalışmalar örgütlerin, benimseme zamanı, örgütsel özellikler, kurumsal bağlamdaki konum gibi bir çok etmene bağlı olarak, kurumsal bağlamca meşrulaştırılan yönetim uygulamalarını farklı biçimlerde benimsediklerini göstermektedir (Oliver, 1991; Kondra ve Hinings, 1998; Martinez ve Dacin, 1999; Westphal, Gulati ve Shortell, 1997). Genel olarak incelendiğinde, bu benimseme biçimlerinin, bir yanda *ussal* diğer yanda *törenselleşmiş* benimseme biçimi olan bir süreklilik arz ettiği söylenebilir. Ussal benimseme biçimi, yeni uygulamaya ilişkin kurumsal baskılardan bağımsız olarak, örgütlerin yeni uygulamayı teknik verimlilik açısından değerlendirerek ve kendi örgütsel koşullarına uyumlayarak benimsemesine karşılık gelmektedir. Bu benimseme biçiminde, kurumsal baskılar karşısında meşruiyet elde etme kaygısından çok, verimliliği artırma çabası egemendir. Törenselleşmiş benimseme biçiminde ise, örgütlerin içerildikleri kurumsal çevrenin zorlayıcı, normatif ve öykünmecilik baskıları karşısında, teknik verimliliklerini düşürse bile, meşruiyet kazanma güdüsüyle yeni uygulamayı benimsemeleri söz konusudur (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983). Bu benimseme biçiminde örgütlerin, bir yandan *mit* haline gelmiş uygulamayı benimsemiş görünüp meşruiyet kazanarak, diğer yandan da bu uygulamayı varolan örgütsel uygulamalarından “ayrıştırarak”, teknik verimlilik ve kurumsal meşruiyet ikilemini çözebildikleri belirtilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977). Doğal olarak, törenselleşmiş benimseme biçiminin örgütler arası yaygınlığı, “değiştirilmek veya kaldırılmak istendiğinde dirençle karşılaşılacak biçimde bir uygulamanın kök salması” olarak tanımlanan kurumsallaşma (Zeith ve diğerleri, 1999) anlamına gelmeyeceğini, aksine koşulların değişmesiyle terkedilmek üzere “uyulan” bir *yönetim modasını* (Abrahamson, 1996) çağrıştıracağını belirtmek gerekmektedir.

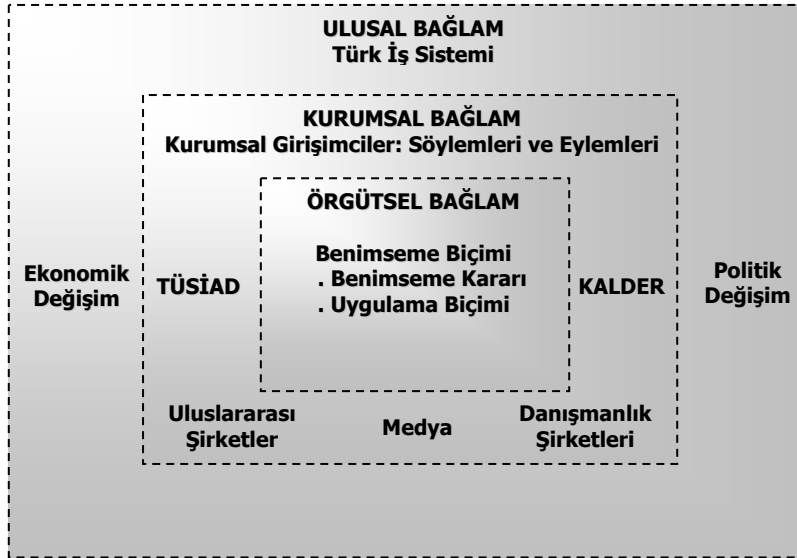
Çalışmanın Kavramsal Çerçevesi ve Yöntemi

Çalışmada, TKY’nin Türkiye’deki yayılım süreci, yukarıdaki yazın taramasından elde edilen bilgilerle araştırma sürecinde toplanan

verilerin bütünleştirilmesi sonucu ulaşılan bir kavramsal çerçeve aracılığıyla incelenmektedir. Çerçevenin temel mantığı, yayılma sürecinin ve kurumsal değişimin, tarihsel süreçte farklı bağlamlar arası (makro-meso-mikro) etkileşimlerin incelenmesiyle daha iyi anlaşılabilceği savına dayanmaktadır. Çizim 1’de görülen çerçeve makrodan mikroya doğru içiçe geçmiş üç bağlamdan oluşmaktadır; *ulusal, kurumsal ve örgütsel bağlam*.

Ulusal bağlamda, tarihsel süreç içinde kurumsallaşmış piyasa ilişkilerinde ve ekonomik örgütlenme biçimlerinde (ulusal iş sisteminde) TKY’nin yayılmasına zemin hazırlayan değişimler ve süreklilikler, 1970’li ve 80’li yıllarda Türkiye’de yaşanan ekonomik, politik ve toplumsal gelişmeler ışığında irdelenmektedir. Bu inceleme, yukarıda belirtildiği gibi, yayılım süreci üzerindeki “toplumsal etkiyi” anlamak açısından oldukça önemlidir. Ulusal iş sistemi, içerdiği kurumlarla, kurumsal girişimcilerin değişime yönelik eylemleri için hem dayanak hem de kısıtlar/fırsatlar sunan bir bağlam, diğer yandan da onların değişime dönük *bilişsel çerçe-*

ÇİZİM 1: TKY’nin Türkiye’de Yayılım Sürecinin Kavramsal Çerçevesi



velerini veya kuramsallaştırmalarını, diğer bir deyişle söylemlerini kurmada yararlandıkları repertuardır.

Meso düzeyde ise, TKY’nin benimsenmesi yönünde baskı yaratan kurumsal bağlamın nitelikleri irdelenmektedir. Bu bağlamda, kurumsal girişimciler olarak ortaya çıkan aktörlerin TKY’ni yayma mekanizmalarına ve söylemlerine odaklanılmaktadır. Yukarıda belirtildiği gibi, bağlamsal değişimlerin ötesinde, kurumsal değişimi anlamada bu bağlamın aktörler tarafından nasıl yorumlandığı önem kazanmaktadır. Farklı düzeylerdeki aktörler bağlamı farklı biçimlerde yorumlayabilir. Ancak, eylem olanakları görece geniş ve güçlü olan bazı toplumsal gruplar, ulusal düzeyde kurumsal girişimciler olarak ortaya çıkıp, kendi bilişsel eğilimleri ve çıkarları doğrultusunda bağlamı yorumlayarak, yeni yönetme modelleri sunarak ve meşrulaştırarak, diğer aktörlerin (örgütlerin) bu modelleri benimsemesi ve kurumsal değişimin böylelikle gerçekleşmesi yönünde çaba gösterebilirler. Dolayısıyla bu bağlamda ortaya çıkan aktörlerin toplumsal konumları, bilişsel eğilimleri ve söylemleri kurumsal değişimin anlaşılmasında oldukça önemlidir.

Son olarak, örgütsel bağlamda, Türkiye’deki örgütlerin yukarıdaki kurumsal bağlamın içinde nasıl davrandıkları incelenmektedir. Bu aşamada belirgin olarak, örgütlerin TKY’ni benimseme biçimi açısından “törenselle” ve “ussal” benimseme uçları arasında genel olarak hangi konumda oldukları saptanmaya çalışılmaktadır. Benimseme biçimi iki ölçüt kullanılarak tahminlenmektedir: Örgütlerin TKY’ni benimseme kararını nasıl verdikleri ve TKY’ni nasıl uyguladıkları. Bu iki ölçüte ilişkin verilerden yola çıkarak, örgütlerin törenselle ve ussal benimseme arasındaki konumları saptanmakta ve örgütlerdeki kurumsal değişimin boyutları tahminlenmeye çalışılmaktadır.

Çalışmada, araştırmanın kavramsal çerçevesinin araştırma sürecinde oluşturulduğu, diğer toplumlarda üretilen kuram ve modellerle yerel bağlamdan toplanan verilerin bütünleştirildiği ve niteliksel ve niceliksel yöntemlerin birlikte kullanıldığı bir yöntemsel yaklaşım kullanılmaktadır (Özen, 2001). Araştırmaya *verili* bir kavramsal çerçeve ile başlanmayıp, araştırmanın çatısı, veri toplama yöntemleri ve araçları araştırma sürecinde

belirlenmektedir⁴. Yazın/medya taraması, yüzyüze görüşme, eleştirel söylem analizi gibi niteliksel veri toplama yöntemleri ile elde edilen veriler, hem araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulmasına, hem de bu çerçevenin özellikle ulusal ve kurumsal bağlamlarının analizine katkıda bulunmaktadır. Kavramsal çerçevenin örgütsel düzeyinde ise, yine araştırma sürecinde geliştirilen bir anket aracılığıyla Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşunun bir örneğinden veri toplanmakta ve bu veriler niceliksel yöntemlerle analiz edilmektedir.

ULUSAL BAĞLAM: TÜRK İŞ SİSTEMİNDE DEĞİŞİM VE SÜREKLİLİK

Büyük ölçüde Osmanlı İmparatorluğundan devralınan “patrimonyal devlet” ve “zayıf sivil toplum” niteliklerinin, Türkiye'deki ekonomi-politik sistemi biçimlendirdiği çok sayıda araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır (örneğin, Heper, 1985; Mardin, 1973; Sunar, 1974). Böylesi bir arkaplan üzerinde, sanayileşmenin devlet eliyle başlatılması, girişimci sınıfın devlet tarafından yaratılması, uzun dönemli hedeflerden yoksun kendi içinde çelişkili iktisadi politikaların izlenmesi, sürekli siyasal, yasal ve bürokratik belirsizliklerin yaşanması gibi faktörler, Türkiye'deki girişimcilerin davranışlarını, söylemlerini ve örgütlenme biçimlerini şekillendirmiştir (Buğra, 1994). Böylelikle oluşan Türk iş sisteminin genel nitelikleri, Whitley'in (1994a) tanımladığı iş sistemi türleri içinde *devlete bağımlı* iş sisteminin nitelikleriyle benzerlikler göstermektedir (Gökşen ve Üsdiken, 2001). Devletin ekonomide sadece kontrol ve eşgüdümleyici bir aktör değil, üretici, tüketici ve temel kaynak sağlayıcı olarak yer alması ve özel ekonomik faaliyetlerin büyük ölçüde devlet tarafından yaratılmış, dikey ve yatay bütünleşme yoluyla kendi içinde çeşitlenerek hızla büyümüş, aile kontrolündeki holding şirketleri tarafından yürütülmesi (Buğra, 1990, 1994), Türk iş sisteminin devlete bağımlı iş sistemini çağrıştıran temel niteliklerdir.

⁴ Çalışmanın kavramsal çerçevesinin analizden önce verilmesi, analizlere kurulu bir şablonla başlandığı anlamına gelmemektedir. Araştırma sürecinde, hatta sonucunda ulaşılan bu çerçeve, okuyucunun çalışmayı rahat izlemesi için başa alınmıştır.

Türkiye’de devlet, küçük ve orta ölçekli işletmeleri uzun bir süre göz ardı edip büyük ölçekli sanayi kuruluşlarını modernleşme stratejisi ile özdeşleştirmiş ve sermayenin belirli sayıda aileler elinde birikimine özen göstermiştir (Buğra, 1998). Bu süreç, politik yetke ile yakın ilişkilerini bir avantaj olarak kullanan belirli ailelerin denetiminde, devletten kaynaklanan belirsizliklerle baş edecek biçimde çok sayıda sektörde faaliyet gösteren ve dikey bütünleşmeye gitmiş büyük holdinglerin doğmasına neden olmuştur. Bu az sayıda büyük holding, Türkiye’de bir çok sektörün satış hacminin önemli bir bölümünü ellerinde tutarak yüksek yoğunlaşma etkisi ve oligopolistik piyasa koşulları yaratmaktadır (Sönmez, 1988); 1988 yılı itibariyle en büyük 500 sanayi kuruluşunun %63’ü bu holding kuruluşlarına aittir (Buğra, 1994).

Devletin merkezi konumu, Türkiye’deki holding kuruluşları arasında yatay işbirliğini zayıflatmış, aksine devlet tarafından sağlanan kaynaklara rekabetçi bir biçimde ulaşmak için politik ve bürokratik seçkinlerle kişisel ilişkiler kurma, firma başarısının temel kriteri olagelmıştır (Buğra 1994; Öniş 1992). Ayrıca, böylesi bir ilişki biçiminin, tarihsel olarak örgütlenmiş çıkar gruplarına karşı soğuk bir tavır takınan devletin seçkinleri tarafından da tercih edildiği belirtilmektedir (Bianchi 1984; Heper 1992). Bu bağımlılık ilişkisi firmalardaki eşgüdüm ve kontrol sistemlerini de (Whitley 1994a) biçimlendirmektedir. Holding kuruluşları, merkezde ve bağlı kuruluşlarda büyük ölçüde aile üyelerinin (ve bu arada uzun hizmet süreleri nedeniyle ailenin güvenini kazanmış kişilerin ve meşruiyet/ilişki aracı olarak üst düzey sivil/askeri bürokratik seçkinlerin) yönetim kurullarında yer aldığı merkezden yönetilen kuruluşlardır. Bağlı kuruluşlardaki yönetim kurullarını göstermelik kılacak şekilde, finansal, idari ve stratejik kararlar genellikle merkezde alınmaktadır. Aile üyeleri, bu anlamda bağlı kuruluşlarının profesyonel tepe yöneticilerine önemli kararlarda yetki devretmekten kaçınmakta ve aralarında “karşılıklı-güvensizlik” ilişkisi yaşanmaktadır; örneğin, aile üyeleri, devlet seçkinleri ile ilişkilerinde profesyonel yöneticilerini kullanmaktan kaçınmaktadırlar (Buğra, 1990, 1994)

Sonuç olarak, Türkiye’deki iş ortamının tarihsel gelişimi sonucunda, Türk girişimcilerin, teknolojik/ürün yeniliği yaparak ve verimliliği yükselterek ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışan “Schumpeteryan” anlamda bir

girişimci olmadıkları ileri sürülmektedir (Buğra, 1994: 299). Daha çok, devletle doğru ilişkiler ve bağlantılar kurarak belirsizlikler karşısında tedbirli olmak, ancak aynı zamanda yine devletin sağladığı fırsatları değerlendirerek, kısa dönemli spekülatif kazançta odaklanmak (rant arayışı) ve ticareti sanayiye öncelemek girişimci davranışının tipik özellikleri olagelmıştır. Bu davranış biçiminin yansımalarını girişimci sınıfın toplumsal söylemlerinde de görmek mümkündür. Bir yandan geleneksel olarak işadamına yüklenen görece düşük toplumsal statü (Alpender, 1967; Heper, 1992), diğer yandan da devlet tarafından yaratılmış olma ve ondan kaynaklanan belirsizliklerden ötürü meşruiyetinin kırılgan olması, Türkiye’deki girişimcilerin, kamu politikalarını sınıfsal çıkarları doğrultusunda örgütlü olarak etkilemekten kaçınmalarına ve varlıklarını devletin koyduğu ulusal hedeflere yaptıkları katkı ile meşrulaştırmaya çalışan (Buğra 1994), modernleşmeci, yurtsever bir söylem izlemelerine neden olmuştur. Öyle ki, 1971 yılında TÜSİAD’ın kurulma nedeni olarak büyük işadamları “girişimci sınıfın çıkarlarını temsil etmek” ifadesi yerine “Türkiye’de özel sektörün toplumsal varlığını kanıtlamak” ifadesini kullanmayı tercih etmişlerdir (Buğra, 1998).

TÜSİAD’ın kurulması Türkiye’deki ekonomi-politik sistemde önemli bir değişime karşılık gelmektedir. Yukarıda belirtilen tüm bağımlılık ve belirsizlik koşullarına rağmen, istikrarlı bir biçimde izlenen girişimci yaratma politikaları sonucunda, ekonomik gücü görece yüksek bir sermaye grubu doğmuştur. Bu sermaye grubu, çok sayıda ve farklı sektörlere dağılmış küçüklü büyüklü şirketleri temsil ettiğini ve yarı-kamu kuruluşu statüsü nedeniyle etkin olamadığını düşündükleri Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği’nden (TOBB) koparak, kamuoyunu ve kamu politikalarını kendi örgütleri aracılığıyla etkileme yolunu tercih etmişlerdir. Bu gelişmenin, devletle girişimci arasında varolan kişisel, patron-yanaşmacı ilişkisinin örgütlü çıkar grubu ilişkisine dönüşmesine olanak yarattığı söylenebilir. Ancak, TÜSİAD’ın kurulduğundan bu yana politik ve ekonomik alanda oynadığı rolün, *çoğulcu*, *korporatist* ve *yanaşmacı* niteliklerin hepsini taşıdığı ve içinde bulunulan dönemin koşullarına bağlı olarak bu niteliklerden bir veya bir kaçının öne çıktığı belirtilmektedir (Gülfidan, 1993: 107-110). Örneğin, TÜSİAD 1974-1980 arasında çoğulcu anlamda hem sınıfsal hem de sektörel çıkarlarını korumaya çalışan bir *çıkarcı*

grubu temsilcisi olarak davranırken, 1980’li yıllarda dönemin kendine özgü koşulları nedeniyle bu niteliğinin zayıflayarak, yeni-korporatist ve yanaşmacı ilişkilerin öne alındığı sıklıkla gözlenmektedir.

Türkiye’de 1980’li yıllarda yaşanan ekonomik ve politik değişimlerin iş sistemine yansımaları, TKY’nin 1990’lı yıllardaki yayılım sürecini anlamak açısından oldukça önemlidir. Bilindiği gibi, 1970’li yılların sonlarına gelindiğinde, izlenen ithal ikamesi politikalarının ve Dünya petrol krizlerinin sonucunda bir ekonomik bunalım yaşanmaktaydı. Bu bunalımı aşmak üzere 24 Ocak 1980’de benimsenen istikrar programında, ihracata dönük bir kalkınma modeli öngörülmekteydi (Öniş, 1986; Ceyhun, 1988). Ancak, 1980’li yıllarda Türkiye’de yaşanan liberalizasyon deneyiminin geleneksel özellikler yanı sıra, patrimonyal devlet anlayışından kaynaklanan kendine özgü nitelikler taşıdığı belirtilmektedir. Örnek olarak, devlet tarafından ihracata yönelmeleri için desteklenen Dış Ticaret Şirketlerinin (DTŞ) kurulması, sermaye birikiminde ve finansal sistemde kamu egemenliğinin sürmesi ve merkezi siyasal otoritenin gücünün daha da artması gösterilebilir (Öniş, 1991).

Bu kendine özgü koşullar nedeniyle, Türkiye’de 1980’li yıllarda izlenen liberal politikaların “kapitalist girişimci davranışını” kurumsallaştırmak bir yana, iş sisteminin geleneksel tavrı olan rant kollama davranışını pekiştirdiği anlaşılmaktadır (Öniş, 1991; Buğra, 1994). Bu dönemde, iç pazarın daralması ve ihracatın yoğun bir biçimde teşvik edilmesi, büyük sermaye gruplarının dikkatini dış piyasalara yöneltmiş ve devletçe sağlanan kaynaklar için kendi aralarındaki rekabeti körüklemiştir. Sonuç olarak, büyük holding kuruluşlarıyla (ilgili yasaya ters düşecek biçimde) organik bağları olan DTŞ’ler kurulmuş ve bu DTŞ’lerin toplam ihracattaki payı 1980’lerin ikinci yarısında %50’ye ulaşmıştır (Öniş, 1995). Böylelikle, büyük holding kuruluşları 1980’li yıllarda, yeni yatırımlara gitmeksizin, 1970’li yıllarda kullanılmayan üretim kapasitelerini devreye sokarak, devalüe edilmiş Türk lirası ve ucuz işgücü avantajlarına dayanarak, yurt içi piyasaların yanısıra, yurt dışı piyasalara da yönelmişlerdir (Eser, 1994; Taşkın ve Yeldan, 1996). Bu yönelmede, holdinglerin büyük ölçüde, gıda, içki, tekstil, giyim, demir ve çelik gibi geleneksel sektörlere dayandıkları ve

gerçekte 1980'ler boyunca toplam imalat içinde özel imalat payının düştüğü belirtilmektedir (Öniş, 1993 ve 1994).

Diğer yandan, kamu yatırımları egemen sermaye birikimi biçimi olma niteliğini 1980'li yıllarda da sürdürmüştür; yoğun altyapı yatırımları nedeniyle, 1980'ler boyunca kamu yatırımları toplam sabit yatırımların %50'si üzerinde gerçekleşmiştir (Öniş, 1991). Ayrıca, KİT'lerin özelleştirilmesi büyük ölçüde gerçekleştirilememiş ve Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYH) içindeki payları 1980'ler boyunca anlamlı bir biçimde değişmemiştir (Öniş, 1999). Kamu bankalarının toplam mevduatlar içindeki payları ilgili yıllarda artmış ve 1986'da kurulan İstanbul Menkul Kıymetler Borsasındaki (İMKB) alınan-satılan kağıtlar içindeki kamu payı %90'ı bulmuştur (Öniş, 1991). Diğer bir deyişle, holding kuruluşları finansman açısından devlete olan bağımlılıklarını azaltacak biçimde sermaye piyasasından yararlanmak yerine, kamu bankalarına ve/ya holdingleri bünyesindeki bankalara dayanmayı sürdürmüşlerdir.

Öte yandan, gerek 1982 Anayasası gerekse 1983-1989 döneminde başbakan olan Turgut Özal'ın kişisel eğilimlerinden ötürü, 1980'li yıllarda devletin ekonomideki gücü azalmamış tam tersine (özellikle yürütme organının) artmıştır. Bu dönemde, başbakan ve dar bir teknokrat kadrosu, büyük ölçüde ilgili çıkar gruplarından ve geleneksel bürokrasiden bağımsız olarak, kamu politikalarını tayin etmişlerdir (Heper, 1990 ve 1992). Hükümetin, temsilci örgütlerden çok şirketleri bireysel ilişkilerle yönlendirme eğilimi, TÜSİAD'ın 1970'li yıllarda oluşmaya başlayan çıkar grubu niteliklerini erozyona uğratmıştır (Gülfidan, 1993). İlgili dönemde TÜSİAD, medya ve başbakanla kişisel görüşmeler yoluyla politikaları etkilemeye çalışsa da bu yol pek etkili olmamış, ihracat teşviklerinden ve yatırım ihalelerinden yararlanmak için siyasal otoriteyle kişisel ilişkiler kurma, girişimci-devlet ilişkisinin genel karakterini oluşturmaya devam etmiştir (Gülfidan, 1993).

Bir yandan istikrar, diğer yandan da büyümeyi hedefleyen bu politikalar özellikle 1980-1986 döneminde olumlu sonuçlar vermesine rağmen, 1987 yılı ve sonrasında, enflasyon oranı, faiz oranları ve bütçe açıkları yeniden yükselişe geçmiş, iç ve dış borç yükü artmış ve 1980'den bu yana ücretleri reel olarak sürekli düşen toplumsal grupların baskıları yoğunlaşmıştır. Sonuç olarak 1988'de

hükümet, hem GATT normlarına uyma konusunda dışsal baskılar, hem de teşvik sisteminin hayali ihracat biçiminde istismar edilmesi nedeniyle, ihracat teşviklerini büyük ölçüde kaldırmıştır (Öniş, 1993). Diğer yandan, Mesut Yılmaz hükümeti 1989 yılında kamu sektöründe %140'lara varan oranlarda ücret zammına gitmiş ve bu özel sektörde ortalama olarak %90 düzeyinde bir ücret artışına neden olmuştur (Eser, 1994). Böylelikle 1980'li yılların sonlarında yurtiçi talebin yükselmesi, artan işgücü maliyetleri ve ihracatın artık cazip olmaması nedeniyle, holding kuruluşları yüzlerini dış piyasalardan iç piyasalara çevirmişlerdir (Taşkın ve Yeldan, 1996: 170).

Sonuç olarak, 1980'li yıllarda Türkiye'de kendine özgü bir biçimde uygulanan liberal politikaların, iş sisteminin genel niteliklerinde hem bazı sürekliliklere, hem de değişimlere neden olduğu söylenebilir. Öncelikle, sistemin devlete bağımlı niteliği çözülmek bir yana, devletin merkezileşmesi ve artan hükümet müdahaleleri nedeniyle daha da pekişmiştir. Diğer yandan, iç piyasaların oligopolistik niteliği liberalizasyon ile birlikte azalmamış aksine artmıştır; sanayi sektörlerinde en büyük dört şirketin ortalama yoğunlaşma oranı (CR4) 1980'de %51 iken 1994'te %55'e yükselmiştir (Devlet İstatistik Enstitüsü, 2002). Diğer yandan uluslararasılaşmanın bir ölçütü olan yabancı yatırımlardaki artış ise anlamlı değildir. Doğrudan Yabancı Yatırımların (DYY) GSYH'ya oranı 1980 yılında %0,8 iken (bu oran Filipinler'de %28,6, Brezilya'da 15,4 ve Şili'de %14,9 idi) 1989'da sadece %1,1'e yükselmiştir (Balasubramanyam, 1996; Öniş, 1994). Son olarak, özel girişimin tipik örgütlenme biçimi olan holding yapılanması varlığını sürdürmeye devam etmiş, girişimci sınıfın örgütleri aracılığıyla temsili, liberalleşmeden beklenenin aksine, zedelenmiş ve girişimcilerin rant kollamak amacıyla siyasal otoriteyle bire bir ilişki kurma geleneği varlığını sürdürmüştür. Gökşen ve Üsdiken (2001) tarafından yapılan görgül araştırma, liberalizasyona rağmen, Türkiye'deki geleneksel holding yapısının ve yurtiçi piyasalara dönük stratejilerin, firma büyüklüğünden ve kuruluş yıllarından bağımsız olarak önemli ölçüde değişmediğini göstermektedir.

Tüm bu sürekliliklere ve hatta iş sisteminin geleneksel niteliklerindeki güçlenmelere rağmen, bazı değişimlerden de söz etmek mümkündür. Örneğin, iç piyasaların oligopolistik niteliği sürmekle birlikte, ithalat rejiminin liberalleşmesiyle iç piyasada

alınan-satılan mal ve hizmetlerin kalite ve çeşitlilik düzeyinde görece bir gelişme olduğu ve buna bağlı olarak da tüketim tercihlerinin daha rafine ve seçici hale geldiği söylenebilir. Diğer bir deyişle, 1961-1980 yılları arasında uygulanan ithal ikamesi politikalarının koruması altında geniş pazar paylarına ulaşan düşük kaliteli ve görece yüksek fiyatlandırılmış ürünlerin, 1980'li yılların sonlarında iç piyasalarda satış şansı bulması oldukça güç hale gelmiştir.

Diğer yandan, 1980'lerdeki ekonomik ve politik gelişmeler, girişimci sınıf içindeki çeşitlenmeyi artırmıştır. Uygulanan liberal politikalar sonucunda doğan yeni girişimciler, TÜSİAD çevresinde örgütlenen girişimcilere göre daha küçük, iç piyasaya dönük, yoğunlaşma oranı düşük, çeşitli Anadolu kentlerine yayılmış (bu nedenle *Anadolu Kaplanları* şeklinde anılan) ve kısmen TOBB, kısmen de 1990 yılında kurulan Müstakil İşadamları ve Sanayicileri Derneği (MÜSİAD) çevresinde örgütlenen girişimcilerden oluşmaktadır (Buğra 1997). Dolayısıyla, Türk girişimci topluluğu güncel olarak temelde üç gruptan oluşmaktadır; merkezdeki büyük girişimci seçkinleri temsil eden TÜSİAD, farklı sektörlerde saçılmış küçük ve orta ölçekli sermayeyi temsil eden ancak geleneksel meşruiyetinden ötürü gücünü sürdüren TOBB ve 1980'li yıllarda yükselen İslami hareketten doğan ve merkezi siyasal elitlere karşı bir söylem geliştiren MÜSİAD (Buğra 1997, 1998; Çokgezen 2000). İş topluluğundaki bu çeşitlenmenin, gruplar arası ekonomik ve politik güç mücadelesini ve grupsal çıkarları meşrulaştırma çabalarını yoğunlaştıracağı açıktır.

KURUMSAL BAĞLAM: TÜSİAD, KALDER VE TKY'NİN YENİDEN KURGULANMASI

Çalışmanın Giriş bölümünde, Türk iş sisteminin temel niteliklerinin, girişimcileri örgütsel başarı için içsel verimliliği artırmaya dönük yönetim bilgisinden yararlanmaya pek yöneltmediğini belirtmiştik. Ancak, aynı girişimcilerin 1990'lı yıllarda TKY gibi örgütlerde “ussal gelişme” vaadi taşıyan bir yönetim modeline görülmemiş bir ilgi duyduklarını, ilgi duymakla kalmayıp bu modeli “yurt sathında” yaymaya çalıştıklarını görmekteyiz. Bu değişimi, basit bir biçimde, “girişimcilerin, 1980'li yılların başında değişen piyasa koşullarına uyum sağlamak

için TKY’ni benimsedikleri” gibi sadece ekonomik temelli bir argümanla açıklamak mümkün değildir. Seksenli yıllar boyunca Türkiye’de TKY’ni benimseyen şirket sayısı sadece dördtür (Parlak, 1994). TKY’nin Türkiye’deki asıl yayılımı, bu uygulamayı meşrulaştıran kurumsal bağlamın 1990’lı yılların başlarında oluşmasından sonra gerçekleşmiştir. Bu kurumsal bağlamın oluşumu incelendiğinde, TKY’nin Türkiye’de yayılması olgusunun *hem ekonomik hem de politik nedenleri olduğu* görülmektedir.

Holding kuruluşlarının 1990’lı yılların başında TKY’ne ilgi duymaları, kısmen de olsa, bu yıllarda yoğunlaştıkları yurtiçi piyasaların yeni koşullarına uyum sağlamak üzere ürün kalitelerini artırmak (veya en azından tüketici gözünde böylesi bir imaj oluşturmak) ve artan işgücü maliyetini kontrol etmek niyetlerine bağlanabilir. Ancak piyasa koşullarındaki değişimin asıl işlevi, TKY’nin yayılması için “meşru bir zemin” oluşturmasıdır. Bu meşru zemin, TKY’nin 1980’lerde Avrupa ve Kuzey Amerika ülkelerinde yayılımını sağlamış olan, neo-liberalizm, uluslararasılaşma, küreselleşme ve işletmecilik kültürü (*business culture*) söylemlerinin egemenliğindeki *zeitgeist*’i (dönemin ruhunu) oluşturmaktadır (Clark ve Salaman, 1998). Bu meşru zeminden yararlanarak, TÜSİAD ve KALDER’in kurumsal girişimciler olarak doğmaları ve TKY’ni yaymaya çalışmaları ise politik nedenlerle açıklanabilir.

Bir önceki bölümde belirtildiği gibi, TÜSİAD’ın 1970’li yılların ikinci yarısında oynamaya başladığı çoğulcu anlamda çıkar grubu temsilciliği rolü, 1980’li yılların ekonomik ve politik bağlamı nedeniyle erozyona uğramıştır (Gülfidan, 1993; Buğra, 1994). Ancak, 1980’li yılların sonlarında ve 1990’lı yılların başlarında, TÜSİAD’ın, insan hakları ve etnik sorunlardan ekonomik politikalara uzanan geniş bir yelpazede kamu politikalarını etkileme çabasına girerek, tekrar çıkar grubu rolünü oynamaya başladığını söylemek mümkündür. Hatta bu yıllardan itibaren, TÜSİAD’ın toplumu ve devleti, idealize ettikleri bir “Avrupa Modeli” yönünde dönüştürme, bu arada da tarihsel olarak sorunlu olan ve 1980’li yıllarda yaşanan çeşitli yolsuzluklarla daha da sorunlu hale gelen toplumsal meşruiyetlerini pekiştirme misyonu edindikleri görülmektedir (Yücaoğlu, 1999; Buğra, 1998). Dolayısıyla, 1990’lı yıllara gelindiğinde TÜSİAD’ın, meşruiyet arayışı içinde olan basit bir çıkar birliğinden, toplumsal değişim

ajanına dönüşme yolunda olduğundan söz etmek mümkündür. TÜSİAD'ın KALDER'le birlikte üslendiği TKY'ni yayma rolü ise, bu kurumsal değişim projesinin bir parçası olarak değerlendirilebilir.

Bu bağlantı, TÜSİAD ve KALDER'in TKY'ni yayarken izledikleri söylem incelendiğinde daha net olarak kendini göstermektedir. Bu inceleme aşağıda aktarılacağından, burada sadece bir KALDER yöneticisiyle yaptığımız yarı-yapılandırılmış görüşmede yönelttiğimiz "TÜSİAD ve KALDER TKY'ni yayma misyonunu neden üstlendi?" sorusuna verilen yanıtları aktarmakla yetinelim: (1) *Türk sanayinin uluslararası piyasalardaki rekabet gücünü yükseltmek*, (2) *işçi-işveren arasında ve genel olarak toplumsal barışı sağlamak*, (3) *1980'li yıllarda yaşanan yolsuzluklardan dolayı aşınan işadamları imajını yeniden inşa etmek* ve (4) *toplumsal gelişmeye önderlik etme arzusu*. Türkiye'deki büyük girişimcilerin meşruiyet arayan, yurtsever, modernleşmeci ve dönüştürmeci söyleminin izlerini bu ifadelerde bulmak mümkündür. Görünen odur ki, büyük girişimcinin tarihsel süreç içinde oluşan söylemine "kalite söyleminin" eklenmesi söz konusudur.

Sonuç olarak, TKY'nin Türkiye'deki yayılımını sadece ekonomik etmenlerle değil, bu ekonomik etmenlerin yarattığı meşrulaştırıcı zemin üzerine oturan politik dinamiklerle açıklamak gerekmektedir. Bu ekonomi-politik dinamiklerin mahiyetini, kurumsal bağlamda yer alan aktörlerin TKY'ni yayma mekanizmalarının ve söylemlerinin incelendiği aşağıdaki bölümlerde daha iyi anlamak mümkündür.

Kurumsal Bağlamın Aktörleri

TKY'nin Türkiye'de yayılmasını sağlayan kurumsal bağlamın temel aktörleri uluslararası şirketler, danışmanlık şirketleri, medya, TÜSİAD ve KALDER'dir. Burada, bu aktörler içinde en önemli role sahip TÜSİAD ve KALDER'in TKY'ni yayma mekanizmaları ve söylemleri (medyanın katkısı ile birlikte) incelenecektir⁵.

⁵ Uluslararası şirketlerin ve danışmanlık şirketlerinin rolü için Parlak'a (1994) ve Özen'e (1999, 2000) bakınız.

TKY’ni yayma mekanizmaları: TÜSİAD içinde “kalite inisiyatifi”, profesyonel yönetici kökenli TÜSİAD üyelerinin ve dönemin TSE başkanının yer aldığı bir Kalite Komisyonunun 1989 yılında kurulmasıyla başlamış ve misyonunu “kalite bilincini yurt sathına yaymak” olarak tanımlayan bir sivil toplum örgütünün (KALDER) 1991 yılında kurulmasıyla sonuçlanmıştır. Bu tarihten itibaren TÜSİAD ve KALDER, eğitim, yayın, kongre, ödül gibi mekanizmalarla TKY’ni yayma işlevini eşgüdümlü bir biçimde yürütmüşlerdir.

KALDER kurulduğu 1991 yılından 1998’e kadar yaklaşık 22,000 kişiye TKY eğitimi vermiş, TKY ile ilgili Türk yazarlar tarafından yazılan veya TKY *gurularından* çevrilmiş 30’a yakın kitap yayımlamış ve toplantılar aracılığıyla kişi, firma ve genel olarak toplum bazında “kalite bilincinin” yerleşmesi yönünde çaba göstermiştir (KALDER, 1998, 1999). Ayrıca, TKY deneyimlerinin paylaşıldığı ve “başarı öykülerinin” aktarıldığı “*Önce Kalite*” adlı bir süreli yayın yayımlamaktadır. KALDER güncel olarak, TKY’nin sadece “yabancı şirketlerin ortağı olduğu kurumlarda veya İstanbuldaki büyük kuruluşlarda” değil yurt sathında yayılması için (*Önce Kalite* 1998/6: 27), *Anadolu Kalite Günleri*, *Yerel Kalite Günleri* ve son olarak *Ulusal Kalite Hareketi* gibi programları yürütmektedir.

KALDER’in TKY’nin yaygınlaştırılmasında her yıl düzenlediği Ulusal Kalite Kongreleri ve 1993 yılından bu yana TÜSİAD’la birlikte verdiği TÜSİAD-KALDER Kalite Ödülü önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle profesyonel yöneticilerin ve işadamlarının geniş katılımına sahne olan bu kongrelerde, temelde TKY deneyimleri aktarılmakta ve karşılıklı etkileşim sağlanmaktadır. Kongre sonrası yayınlanan bildiri kitapçıkları incelendiğinde, Zbaracki’nin (1998) araştırmasında belirttiği gibi, şirketlerin TKY uygulamalarına ilişkin genellikle “başarı öykülerini” aktardıkları görülmektedir. TKY gibi kapsamlı değişimi içeren bir uygulamada doğal olarak karşılaşılabilecek sorunlara, bildirilerin hemen hiçbirinde değinilmemektedir. Bu başarı öykülerinin şirketleri TKY’ni benimsemeye yönelteceği açıktır.

Bu bağlamda, popüler medyanın TKY’ni kamuoyunda meşrulaştırarak TÜSİAD ve KALDER’in çabalarına verdiği katkıya değinmek gerekmektedir. Popüler medya, TKY uygulayan

şirketlerden haberler vererek, kalite kongrelerini ve ödülleri duyurarak, “kalite hareketi” içinde yer alan yönetici ve işadamları ile röportajları yayımlayarak, TKY’nin meşrulaştırılmasına katkıda bulunmuştur⁶. Öte yandan, bu günlük gazetelerin isim yapmış köşe yazarlarının, yazdıkları yazılarla kalite hareketine destek verdikleri görülmektedir⁷.

TKY’nin meşrulaştırılması sürecinde medyanın rolünü daha iyi anlayabilmek için sınırlı bir haber taraması gerçekleştirilmiştir. Burada sadece sonuçları aktarılacak olan taramada, 1 Temmuz 1998-1 Aralık 1999 tarihleri arasında “Toplam Kalite” anahtar sözcüğünü kullanarak en çok satan günlük gazetelerden biri olan *Hürriyet* gazetesi taranmıştır. Bu tarama sonucunda, söz konusu dönemde, büyük bir çoğunluğu *İnsan Kaynakları* ekinde olmak üzere “Toplam Kalite” ile ilgili 191 haberin yayımlandığı bulunmuştur. Haberler üzerinde yapılan incelemede ise, içerik olarak iki grup altında toplanabilecekleri sonucuna varılmıştır: TÜSİAD/KALDER ya da Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) ödülleri alan şirketlerin “başarı öyküleri” ve şirketlerin, özellikle de kamu kuruluşlarının TKY’ni uygulamada veya kalite güvence sistemi belgesi almada izledikleri “kalite yolculukları”.

Öncelikle belirtmek gerekir ki, bu haberlerin hepsi, TKY’ne karşı olumlu bir tutum içindedirler. Bu haberlerde genellikle, TKY’nin küreselleşmenin doğal bir sonucu olduğu, uluslararası rekabetin arttığı günümüz koşullarında ancak TKY’ni benimseyen şirketlerin ayakta kalabildiği, dolayısıyla TKY’nin artık bir zorunluluk olduğu teması işlenmektedir. Ayrıca, bu haberlerde, ulusal ve özellikle Avrupa kalite ödülleri kazanan kuruluşların üst düzey yöneticilerinin ve sahiplerinin birer “ulusal kahraman” olarak

⁶ Örneğin, *Star* 22 Mayıs 1999 “Kalite Misyoneri: Kalder Başkanı Yılmaz Argüden’le söyleşi”; *Hürriyet* 19 Eylül 1997 “İki Türk şirketinin Avrupa Kalite Zaferi”; *Milliyet* 19 Eylül 1997 “Türkler Avrupa’ya kalite damgası vurdu”; *Hürriyet* 20 Eylül 1997 “Beksa’nın ödülü Kraliçe’den”; *Hürriyet*, 4 Nisan 1999 “Argüden: Yaptıklarımız birilerini rahatsız etti” Kalder Başkanı Yılmaz Argüden’le söyleşi.

⁷ Örneğin, Meral Tamer “Zora düşen kaliteye yöneliyor” *Milliyet* 30 Kasım 1996; Zülfü Livaneli “Kalite” *Milliyet* 20 Eylül 1997; Defne Yazıcıoğlu “Ben de isterim” *Hürriyet* 4 Ocak 1999.

sunulması söz konusudur.⁸ Türkiye Cumhuriyeti hükümeti Avrupa Birliği’ne girmekte bir çok güçlkle karşılaşmasına rağmen, bu aktörlerin çeşitli Avrupa şirketleri ile yarışıp EFQM ödüllerini kazanarak, bir anlamda “Avrupa Standardını yakaladıkları” ve “çağdaş uygarlık düzeyine ulaşmak” idealini gerçekleştirdikleri teması sıklıkla işlenmektedir. Bu tema bir anlamda, büyük girişimcinin üstlendiği toplumu ve devleti dönüştürme ve bu yolla sınıfsal meşruiyetini pekiştirme misyonunu destekler niteliktedir.

Başarı öykülerine vurgu yaparak TKY’nin meşrulaştırılması ötesinde bu haberler, çeşitli örgütlerin “kalite yolculuklarını” aktararak, örgütler arasında kalite deneyimlerini paylaşma zemini yaratmış ve doğal olarak da örgütler arası rekabetçi ve öykünme eğilimlerini pekiştirmiştir. Burada ilginç olan nokta, kalite yolculukları aktarılan örgütler genellikle kamu kuruluşları ve özellikle askeri kurumlardır. İlgili dönemde bir çok şirket ISO belgesi almakla birlikte, kamu kuruluşlarının öne çıkarılması, TKY’nin özellikle kamu kuruluşlarınca benimsenmesinin önemsendiğini çağrıştırmaktadır. Askeri kurumların Türkiye genelinde ve kamu kuruluşları arasında prestijli bir konuma sahip olduğu düşünülürse, bu kurumların TKY’ni benimsediğinin duyurulması, TKY’ni meşrulaştırmak ve kamu kurumları üzerinde bu yönde baskı kurmak için etkili bir strateji olduğu düşünülebilir. Aşağıda da inceleneceği gibi, bu tür haberler, devleti daha “rasyonel bir aygıt” dönüştürme hedefine ulaşmak adına TÜSİAD ve KALDER’in TKY’ni özellikle kamu kuruluşlarına benimsetme uğraşı ile koşutluk göstermektedir. Medya ile TÜSİAD arasındaki bu dayanışma, Türkiye’de medya patronları ile iş dünyası arasındaki organik bağlar düşünüldüğünde anlaşılabilir bir durumdur.

Diğer yandan, 1993 yılından bu yana düzenlenen kalite kongrelerinin ana temaları da, TÜSİAD ve KALDER’in asıl hedefinin “devlet” olduğu izlenimini desteklemektedir. Bu kongrelerde, ilk kongrenin teması (Sanayide Kalite) hariç, “Eğitimde Kalite”, “Siyasette Kalite”, “Hukukta Kalite”, “Ekonomide Kalite”, “Sağlıkta Kalite” ve nihayet “Kamu

⁸ 1996 ve 1997 yıllarında Netaş Başarı Ödülünü, 1996 yılında Brisa Büyük Ödülü, 1997 yılında ise Beksa küçük ve orta ölçekli işletmeler dalında Başarı Ödülünü almıştır.

Yönetiminde Kalite” gibi başlıklarla devleti doğrudan ilgilendiren alanlarda ana temalar seçilmekte ve devlet adeta “kalite”ye davet edilmektedir. Bu kongrelerde temel olarak, devlet yönetiminde, kamu politikalarının uygulanmasında ve devletin yapılanmasında “TKY felsefesinin” nasıl kullanılabileceği konuları tartışılmaktadır. Öne sürülen reçeteler, TKY ile neo-liberalizm arasındaki ideolojik bağı (Wilkinson ve Willmott, 1995; Tuckman, 1994) hatırlatacak biçimde, genellikle küçük ve etkin devlet anlayışı doğrultusundadır. Nitekim, araştırmanın yapıldığı süreçte gözlemsel olarak ulaşılan bu tespit, TÜSİAD üyelerinin büyük oranda TKY’nin kamu yönetiminde uygulanmasını salık verdiği bulgusuna ulaşan bir çalışma (Çelik, 1999) ile desteklenmektedir.

Devleti ve toplumu bir Avrupa Modeli doğrultusunda dönüştürme misyonu dikkate alındığında, TÜSİAD’ın bu çabaları, TKY gibi bir “yönetme yöntemini” (Anderson ve diğerleri 1994) bu misyonun aracı olarak kullanması dışında, pek şaşırtıcı değildir. Ancak, böylesi bir misyonun aracı durumuna geldiğinde de TKY’nin TÜSİAD ve KALDER’in söylemleri ile söz konusu misyon doğrultusunda yeniden kurgulanması kaçınılmaz olmaktadır.

Kalite Söylemi

TKY’nin yayılım sürecinde TÜSİAD ve KALDER çevresinde yer alan yönetici ve işadamlarının TKY’ni *meşrulaştırmak* üzere izledikleri söylem, Özen’de (2002) incelenmiş bulunmaktadır. Bu incelemede, kalite hareketi içinde yer alan işadamları ve profesyonel yöneticilerle yapılan söyleşilerin çeşitli dergi ve gazetelerde yayımlanmış metinleri, yayımladıkları kitap ve sempozyum/kongre bildirimleri, KALDER’in web sitesinde (www.kalder.org.tr) yer alan TKY tanıtım metni ve TKY eğitim seminerlerinde dağıttığı kitapçık, eleştirel söylem analizi yönteminden (Fairclough, 1992, 1993; Van Dijk, 1987, 1993) yararlanılarak çözümlenmiştir. Ayrıntıları Özen’de (2002) bulunabilecek olan çalışmanın burada sadece sonuçları verilecektir. İlgili çalışmadaki çözümlenmeye göre, TKY temelde üç retorik⁹

⁹ Burada, “retorik” kavramı, Zbaracki’nin (1998:609) tanımladığı biçimde “TKY’nin benimsenmesini meşrulaştırmak için ikna etmeye yönelik bir dizi söylem” anlamında kullanılmaktadır.

yoluyla meşrulaştırılmaktadır *küreselleşme, ulusal kalkınma ve örgütsel başarı* retorikleri.

Küreselleşme retoriğinde, yukarıda değindiğimiz medyadaki kurgulamaya benzer biçimde, TKY küreselleşmenin getirdiği bir “zorunluluk” olarak değerlendirilmektedir. Son yirmi yılda dünyada “baş döndürücü hızla” yaşanan politik, ekonomik ve teknolojik değişimlere (örneğin, “Sovyet bloğunun yıkılması, liberalizmin yükselişi, ticarete uluslararasılaşmanın artması, demokratikleşme, iletişim ve bilişim alanında devrimsel değişimler”) dikkat çekilerek, “küresel dünya düzeninde” artık ulusların ve şirketlerin “tahrip edici” bir rekabet anlayışıyla rekabet ettikleri ve ancak TKY’ni topyekun benimseyen ulusların ve örgütlerin bu rekabette ayakta kalabilecekleri vurgulanmaktadır. Ayrıca, sıklıkla “Japon mucizesine” vurgu yapılarak, bu “mucizenin” gerisinde TKY anlayışının olduğu ve Türkiye’nin de Japonya’yı model alması durumunda aynı başarıyı yakalayabileceği teması işlenmektedir.

Ulusal kalkınma retoriğinde ise, TKY, ekonomik kalkınma, toplumsal barışı sağlama ve Atatürk’ün koyduğu çağdaş uygarlık düzeyine ulaşma hedefini gerçekleştirme aracı olarak meşrulaştırılmaktadır. Ayrıca, TKY’nin Türk toplumuna kültürel ve hatta dinsel açıdan en uygun yönetim anlayışı olduğu vurgulanarak, TKY’nin kültürel açıdan da meşrulaştırılması söz konusudur. Bu retorikle, TKY’nin sadece örgütsel bazda uygulanabilecek bir yönetim tekniği değil, toplumsal sistemleri başarılı bir biçimde yönetmede kullanılabilir bir “toplumsal düzen modeli” olarak kurgulanması söz konusudur.

Son olarak, örgütsel başarı retoriğinde, TKY’nin uluslararası alanda da yaygın olarak kullanılan retoriği ödünç alınmaktadır. Bu retorikte, TKY’nin mevcut yönetim yaklaşımları içinde en rasyonel, en bilimsel, en modern, en insancıl, en demokratik, (hatta) insan haklarına en saygılı yönetim anlayışı olarak örgütleri başarıya götürdüğü işlenmektedir. Bu retorikte de, TKY’nin bireysel bazda insanı mutlu kılan bir “yaşam biçimi” olarak kurgulanması söz konusudur.

Bu çözümlene sonucunda, kalite hareketi içinde yer alan aktörlerin, TKY’ne içkin olan retoriklerle kültürel repertuarlarında varolan retorikleri “yaratıcı” bir biçimde bütünleştirerek, TKY’ni,

küreselleşmenin getirdiği bir zorunluluk, toplumsal kalkınmayı, örgütsel başarıyı ve bireysel mutluluğu sağlayan rasyonel, bilimsel, çağdaş, demokratik, insancıl bir felsefe, bir yaşam biçimi olarak kurguladıkları görülmektedir. Bu kurgulama sürecinde göze çarpan söylemsel strateji ise, kurumsal ve sınıfsal çıkarlar ötesinde toplumsal gelişmeye katkı sağlamak ve toplumu dönüştürmektir. Bu açıdan bakıldığında, kalite söyleminin, Türkiye’de tarihsel koşullar içinde oluşmuş girişimci söyleminin bir devamı olduğu söylenebilir.

TKY’nin devletten bireye kadar toplumun her katmanında uygulanabilecek bir *yaşam biçimi*, bir *toplumsal düzen modeline* dönüştürülmesi, her düzlemdeki olguların anlamlandırılmasını sağlayan, bir açıklama getiren “ideoloji” kavramını çağrıştırmaktadır¹⁰. TKY’nin zaten bir “yönetim ideolojisi” olduğu ve kalite söylemiyle ideolojiye dönüştürülmesinin söz konusu olmadığı düşünülebilir. Ancak, Türkiye’deki kalite söyleminde ilginç olan nokta bu ideolojinin *alanının genişletilmesidir*. TKY sadece örgütsel ve yönetsel alandaki olguları anlamlandırmaya ve sorunları çözmeye yarayan bir ideolojiden, bireysel ve toplumsal bazda tüm olguları anlamlandıran ve sorunları çözen bir ideolojiye dönüştürülmektedir.

Kalite söyleminde sadece TKY’ni değil, bizzat bu söylemi üreten aktörlerin kendilerini bir özne olarak yeniden üretmeleri söz konusudur. Bilindiği gibi, genel olarak Örgüt Kültürü/Kalite söylemi, özel olarak da TKY, işadamları ve yöneticiye örgütsel bazda, “kahraman”, “karizmatik” ve “dönüştürücü” bir kimlik atfetmektedir (Du Gay, Salaman ve Rees, 1996; Clark ve Salaman, 1998). Kalite söyleminde, bu kimlik bir kaç adım öteye götürülerek, sadece örgütsel düzeni değil, toplumsal düzeni

¹⁰ “İdeoloji” kavramı, insanların dünyayı anlamalarına ve statükoyu değiştirmelerine veya sürdürmelerine yardımcı olan bilgi ve inançlar olarak tanımlanmaktadır (Berger, Berger ve Kellner, 1974). Yönetim bilgisinin de, yöneticiler ve işadamları için sayısız veriden anlam çıkartmaya ve bunu eyleme dönüştürmeye odaklanmış, kendi içinde bütüncül ve tutarlı düşünceler içermesi açısından “ideolojilere” benzetilebileceği belirtilmektedir (Alvarez, 1998:28). Hatta daha da ileri gidilerek, Marksist anlamda “olumsuz ideoloji” kavramı kullanılarak, ekonomik girişimlerde güç uygulayanların bu güçlerini açıklamak ve meşrulaştırmak için geliştirilen tüm düşünceler olarak yönetim bilgisinin doğası gereği ideolojik olduğu ileri sürülmektedir (Bendix, 1956; Clegg ve Palmer, 1996).

dönüştürücü bir kimliğe bürünmektedir. Doğal olarak bu olgu, özellikle TÜSİAD çevresinde yer alan işadamları ve yöneticilerin, 1990’lı yıllarda kendilerine attıkları “toplumu dönüştürme” misyonunun bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Ancak burada, TKY söyleminin de içerik olarak bu kimliği pekiştireceği ve girişimci sınıfın sadece “meşruiyet arayan” bir kimlikten “dönüştüren burjuvazi” kimliğine ulaşmasını hızlandıran bir etkiye yol açabileceği gözden kaçmamalıdır.

Kalite söylemi, girişimci sınıfın kimlik ve meşruiyet kazanımları ötesinde, kendilerinin uyguladığı bir modelin toplum ve özellikle devlet mekanizması tarafından da benimsenmesinin getirebileceği *belirlilik* ve *güç* kazanımlarını da içermektedir. Buğra’nın (1994) çalışmasından, işadamlarının söylemlerinin önemli bir parçasının, devletten kaynaklanan belirsizlikler olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla, TÜSİAD ve KALDER’in TKY’ni kamu kuruluşlarına yayma çabaları, kendileri için önemli, ancak belirsizlik yaratan bir aktörü belirli kılarak, ona daha az bağımlı olma gibi bir potansiyel gücü de bünyesinde barındırmaktadır.

ÖRGÜTSEL BAĞLAM: SANAYİ KURULUŞLARININ TKY’Nİ BENİMSEME BİÇİMLERİ

Kurumsal ve Örgütsel Değişim başlığı altında belirtildiği gibi, örgütlerin eylemleri kendilerinin de katkıda buldukları kurumsal bağlamlarla karşılıklı etkileşim sonucunda oluşmaktadır (Berger ve Luckman, 1966; Giddens, 1984). Dolayısıyla, görece güçleri ve grupsal motivasyonları nedeniyle TÜSİAD ve KALDER’i TKY’ni tutunduran kurumsal bağlamın temel aktörleri olarak betimlemekle birlikte, diğer örgütleri bu bağlamın dışında ona tepki veren pasif aktörler olarak tanımlamak mümkün değildir. Doğal olarak, bireysel örgütler de, buldukları ağ içinde TKY’nin kurumsal bağlamının oluşmasına çeşitli eylemlerle (örneğin, benimsediklerini ilan ederek, ulusal kongrelere katılarak vb) katkıda bulunmaktadır. İşte bu anlamda, bireysel örgütlerin, kurumsal bağlamla etkileşim içinde TKY’ni benimseme kararlarını nasıl verdikleri ve TKY’ni nasıl uyguladıklarını incelemek kritik hale gelmektedir. Bu bölümün konusu da budur. Bu incelemenin bir diğer amacı ise, Türkiye’de son yıllarda yaşanan TKY

olgusunun, örgütlerde yol açtığı kurumsal değişimin boyutlarını tahminlemektir.

Çalışmanın bu aşamasındaki çözümler, araştırma sürecinde oluşturulan bir soru kağıdı aracılığıyla, İstanbul Sanayi Odası'nın 1998 yılı verilerine dayanarak 1999'da oluşturduğu Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu listesinde yer alan bir grup kuruluştan elde edilen verilere dayanmaktadır. Soru kağıtları, üst düzey yöneticisinin ismi ve adresi listede yer alan 485 kuruluşu posta yolu ile gönderilmiş ve soru kağıdının (eğer TKY benimsenmişse) "*TKY sisteminin kurulmasından veya işletilmesinden doğrudan sorumlu yönetici*" tarafından doldurulması istenmiştir. Cevaplanan ve kullanılabilir anket sayısı 180 dir (geri dönüş oranı %37,1). Soru kağıdını yanıtlayan 180 kuruluşun 17'si (%9.4) kamu kuruluşu, 116'sı (%64.4) özel yerli, 34'ü (%18.9) yerli-yabancı ortaklık, 12'si (%6.7) özel yabancı kuruluştur (bir kuruluş ilgili soruyu cevapsız bırakmıştır). Örneklem, 500 listesinde yer alan kuruluşların sektörel dağılımını aşağı yukarı benzer oranlarda temsil etmektedir; örneğin, %21,7'si tekstil, %15'I gıda/içki, %14,4'ü kimya, %11,1'i otomotiv sektöründendir. Anket formunu dolduran kişilerin 99'u (%55) üst düzey, 63'ü (%35) orta düzey, 9'u (%5) alt düzey yönetici, 5'i ise (%2.8) uzmandır (4 kişi ilgili soruyu cevapsız bırakmıştır). Cevaplayıcıların 143'ü (%79.4) erkek, 37'si (%20.6) kadın, yaşları ise 42 ortalama ile 24-74 arasında değişmektedir.

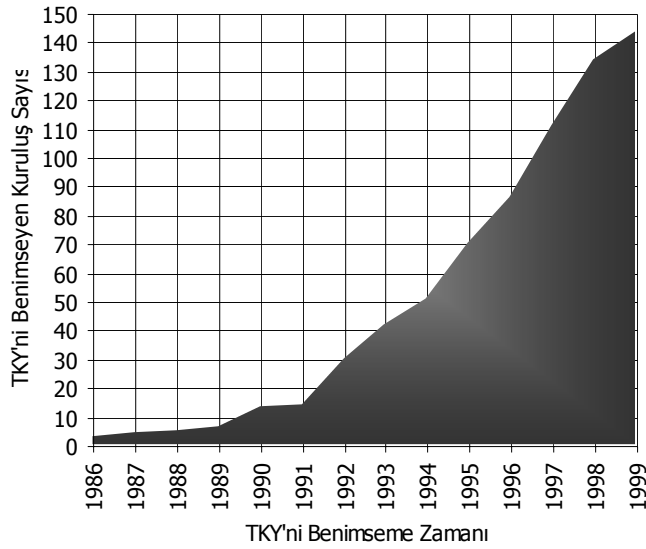
Soru kağıdı, kişisel/örgütsel bilgiler ve TKY'ni benimseme sürecinin bilgi sağlama, planlama ve uygulama aşamalarıyla ilgili 36 soruyu içeren dört bölümden oluşmaktadır. Yanıtlayıcı, koşullu sorular yardımıyla, örgütü için uygun olan bölümlere ait sorulara yönlendirilmiştir. Buna göre örnekleme oluşturan 180 kuruluşun 150'si (%83.3) TKY uygulamakta veya uygulamayı planlamakta, 30'u (%16.7) ise uygulamayı düşünmemektedir. TKY uygulayan veya uygulamayı planlayan 150 şirketin 40'ı (%26.7) bilgilenme, 29'u (%19.3) planlama, 81'i (%54) ise uygulama aşamasında olduğunu belirtmiştir. Soru kağıdı, bu çalışma dışında daha kapsamlı bir projeye (TKY500 Projesi) veri tabanı oluşturmak üzere tasarlanmış olduğundan, burada sadece bu çalışmanın amaçları ile ilgili olan veriler üzerinde durulmaktadır.

TKY’nin Sanayi Kuruluşları Arasındaki Yayılımı

Araştırmaya katılan 150 kuruluşun 144’ünün TKY’ni benimseme yılları itibariyle kümülatif frekansları aşağıdaki Çizim 2’de verilmiştir (6 kuruluş ilgili soruyu cevapsız bırakmıştır).

Çizimde görülen yayılımın seyri, yukarıda TKY’nin Türkiye’de yayılma sürecini incelerken yapılan niteliksel çözümlenmeleri desteklemektedir. Belirtildiği gibi, Türkiye’de TKY’nin yayılımı, 1980’li yılların ortalarından itibaren bir kaç kuruluşla başlamakta ancak, asıl yayılma olgusu, TÜSİAD ve KALDER’in etkili olduğu kurumsal bağlamın 1990’lı yılların başlarında oluşmasından sonra kendini göstermektedir (1990 daki artış hızı %160). Bu yıllardan itibaren, benimseyen kuruluş sayısında her yıl düzenli bir artış (ortalama artış hızı %35) gözlenmektedir. Ancak 1999 yılında artış hızında (%7) bir azalma söz konusudur. Bu düşüş, araştırmanın 1999 yılının Ekim ayında yapılmasına bağlanabileceği gibi, TKY’nin Türkiye’deki moda eğrisinin 1997 ve 1998 yıllarında zirveye ulaştığı, 1999 da ise düşüşe geçtiğinin bir göstergesi olabilir.

ÇİZİM 2: TKY’ni Benimseyen Sanayi Kuruluşlarının Yıllara Göre Kümülatif Dağılımı



Çizimde görülen yayılımın seyri, yukarıda TKY'nin Türkiye'de yayılma sürecini incelerken yapılan niteliksel çözümlenmeleri desteklemektedir. Belirtildiği gibi, Türkiye'de TKY'nin yayılımı, 1980'li yılların ortalarından itibaren bir kaç kuruluşla başlamakta ancak, asıl yayılma olgusu, TÜSİAD ve KALDER'in etkili olduğu kurumsal bağlamın 1990'lı yılların başlarında oluşmasından sonra kendini göstermektedir (1990 daki artış hızı %160). Bu yıllardan itibaren, benimseyen kuruluş sayısında her yıl düzenli bir artış (ortalama artış hızı %35) gözlenmektedir. Ancak 1999 yılında artış hızında (%7) bir azalma söz konusudur. Bu düşüş, araştırmanın 1999 yılının Ekim ayında yapılmasına bağlanabileceği gibi, TKY'nin Türkiye'deki moda eğrisinin 1997 ve 1998 yıllarında zirveye ulaştığı, 1999 da ise düşüşe geçtiğinin bir göstergesi olabilir.

TKY'ni Benimserken İzlenen Karar Verme Tarzı

TKY'ni benimseme aşamasında örgütsel aktörlerin izledikleri karar verme tarzı, aktörlerle kurumsal bağlam arasındaki etkileşimi ortaya koymak açısından bilgilendiricidir. Bilindiği gibi, geleneksel "rasyonel aktör" modeli, örgütsel aktörlerin yeni bir uygulamayı benimserken fayda-maliyet analizi yaparak ussal bir davranış içinde olacaklarını öngörmektedir. Ancak, yeni kurumsal kuram, örgütsel aktörlerin içinde buldukları kurumsal bağlamın birer "mit" haline getirdiği örgütsel yapıları ve uygulamaları, meşruiyet kazanma eğilimleri nedeniyle, adeta "gözü kapalı" benimseyebileceklerini ileri sürmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983). Örnekleme yer alan örgütlerin bu anlamda, nasıl bir karar verme tarzına eğilim gösterdiklerini tespit etmek amacıyla, TKY'ni benimsediklerini belirten 150 katılımcıya, "*TKY uygulanmasına karar verme aşamasında yöneticiler arasındaki genel eğilimin ne olduğu*" sorulmuş ve bu sorunun karşılığında "*önce bir inceleyelim, bizim için yararlı olacaksa uygulayalım*" ile "*TKY'nin yararlı olduğu kanıtlanmış, kuruluşumuza nasıl uygulayacağımızı tasarlayalım*" seçenekleri verilmiştir. Bu seçenekler sırasıyla, "rasyonel karar verme" ve "kurumsal karar verme" tarzlarını temsil etmektedir. Bu soruya verilen yanıtlar, 146 kuruluşun 120'sinin (%82,2) kurumsal karar verme tarzını, 26'sinin ise (%17,8) rasyonel karar verme tarzını

izlediğini göstermektedir. Diğer bir deyişle, örneklemedeki örgütlerin büyük bir çoğunluğu, herhangi bir fayda-maliyet analizi yapmaksızın, TKY'ni adeta gözü kapalı bir biçimde benimsemişlerdir. Bu sonuç, yukarıda incelediğimiz kurumsal bağlamda yaratılan “TKY efsanesinin” bir “kurum” olarak, örgütlerin karar vermesinde etkili olduğunu göstermektedir.

TKY'ni Uygulama Biçimi

Örgütlerin, kurumsal bağlamca meşrulaştırılmış bir uygulamayı hangi amaçlarla benimsediklerini anlamak için, o uygulamayı örgüt içinde nasıl uyguladıklarına da bakmak gerekmektedir. Örneklemedeki örgütlerin TKY'ni uygulama biçimi, Westphal ve diğerleri'nin (1997) önerdiği “uyumlama-uyma” ölçütü kullanılarak işlemsel hale getirilmiştir. Bu ölçüte göre, bir kuruluşun, kendisiyle aynı zamanda ve daha önce TKY'ni benimseyen kuruluşların uyguladıkları teknikleri uygulaması veya uygulamadıkları teknikleri uygulamaması, TKY modelini kendine *uyumlamaksızın*, kurumsal olarak ne dayatılıyorsa ona *uyarak* uygulaması anlamına gelmektedir. Burada uyumlama yaparak uygulama, benimseme biçiminin bir ucunda yer alan ussal benimseme biçimine, uyararak uygulama ise diğer uçtaki törensel benimseme biçimine karşılık gelmektedir¹¹.

Kuruluşların uyararak uygulama puanları 0-100 arasında değişen ölçek üzerinden ölçüldüğünde, alt sınırı 36,1, üst sınırı 73,6, ortalama değeri 58,7 ve standart sapması 8,22 olan bir dağılımla karşılaşmaktadır. Bu sonuçlar, örneklemedeki kuruluşların kurumsal bağlamda meşrulaştırılmış TKY modeline uyararak

¹¹ Uyumlama-uyma ölçütünü işlemsel hale getirmek için, TKY'ni “uygulama” aşamasında olan kuruluşlara (81 kuruluş) TKY'nin 21 teknik, yöntem ve sürecinin bir listesi verilmiş (Westphal ve diğerleri, 1997; Zbaracki, 1998) ve uyguladıklarını işaretlemeleri istenmiştir. Daha sonra, bir kuruluşun uyararak uygulama puanını hesaplamak için, o kuruluşla aynı yılda ve daha önce TKY'ni benimseyen kuruluşların aynı tekniği uygulama ve uygulamama oranı (yüzde olarak) hesaplanmış, kuruluş uygulamakta ise bulunan uygulanma oranı, uygulamamakta ise uygulanmama oranı, o teknikten uyararak uygulama puanı olarak kaydedilmiştir. Son olarak da, 21 teknikten aldığı puanların toplamı o kuruluşun uyararak uygulama puanı olarak kaydedilmiştir. Sonuç olarak uyumlama-uyma ölçeğinde görece yüksek puan törensel benimseme, düşük puan ise ussal benimseme eğilimini yansıtmaktadır.

uygulama eğiliminin ölçeğin orta noktasının üzerinde oluşunu ve dağılımın uyumlamadan ziyade uymaya doğru yatık olduğunu göstermektedir. Buna rağmen, örgütlerin bir bütün olarak yüksek düzeyde birbirlerini taklit etme eğilimi içinde olmadıkları söylenebilir. Bu örgütlerin TKY'nin içerdiği 21 teknik, süreç ve yöntemden hangilerini uygulamayı tercih ettikleri veya tercih etmedikleri incelendiğinde, bu uygulama biçiminin doğası daha açık bir biçimde ortaya çıkmaktadır.

TKY'nin uygulamada ortaya çıkan temel boyutlarını ve bu boyutların görelî uygulanma düzeylerini saptamak amacıyla, ilgili veri setine faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, 21 maddelik veri setinin 6 anlamlı faktöre indirgenebileceği görülmüştür¹². Bu altı faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 65.8 dir. Bu faktörlere yüklenen tekniklerin faktör yüklerinden yararlanarak, değerleri 0-10 arasında değişen, *eğitimsel*, *dışsal*, *klasik*, *takım*, *istatistik* ve *yapısal* boyutları tanımlanmıştır. Bu analizin sonuçları ve boyutların uygulanma düzeyi ortalamaları aşağıdaki Çizelge 1'de verilmiştir.

Faktörlere yüklenen TKY araçları incelendiğinde, *eğitim* boyutu kuruluştaki yönetici ve çalışanlara verilen TKY eğitimini, *dışsal* boyutu müşterilerle, tedarikçilerle ve diğer örgütlerle ilişkileri düzenleyen uygulamaları, *klasik* boyutu balık kılıçığı, beyin fırtınası gibi klasik (istatistiksel olmayan) sorun çözme tekniklerini, *takım* boyutu kalite ve öneri geliştirme takımlarını, *istatistik* boyutu istatistiksel teknikleri ve *yapısal* boyut ise KALDER özdeğerlendirme, TKY ücretlendirme ilişkisi, çapraz proje ve izleme komitesi uygulamalarını içerdiği görülmektedir.

Çizelgenin son satırında, bu altı boyutun 81 kuruluş tarafından uygulama düzeylerinin (0-10 arasında değişen) ortalama değerleri yer almaktadır. Bu ortalamalar karşılaştırıldığında, kuruluşların öncelikle TKY'nin eğitim boyutunu önemsedikleri görülmektedir. Ardından, dışsal ilişkileri düzenleyen uygulamalar ve klasik teknikler gelmektedir. TKY'nin olmazsa olmaz takım çalışması ve

¹² Uygulanan Faktör Analizinde örnek büyüklüğü-değişken sayısı oranı 4, Barlett Testi Kikare 679.970 dir (anlamlılık 0.00). Analizde, faktör türetme yöntemi olarak temel bileşenler (*principal component*) yöntemi (faktör sayısı belirleme kriteri *eigenvalue* değeri 1 ve üzeri), rotasyon yöntemi olarak da *varimax* yöntemi kullanılmıştır.

bu çalışmalarda kullanılan istatistiksel teknikler boyutu görece az uygulanan boyutlardır. Son olarak, TKY’ne uygun yapısal düzenlemelerin en az düzeyde uygulandığı görülmektedir.

Böylesi bir uygulama biçimi, Meyer ve Rowan’ın (1977) tanımladığı “ayrıştırma” olgusunu çağrıştırmaktadır. Görüldüğü gibi, yoğun bir eğitimle “kalite kültürü” örgüt içinde yayılmakta, tüketici ve hammadde/malzeme pazarlarının nabzı tutulmakta, uygulaması kolay ve mevcut yapıda önemli değişiklikleri gerektirmeyecek klasik teknikler (beyin fırtınası gibi) uygulanmakta ancak, örgütün teknik çekirdeğinde önemli değişikliklere neden olabilecek (takım ve komitelerin kurulması, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemleriyle bütünleştirilmesi) uygulamalardan kaçınılmaktadır. Bu ise, Türkiye’deki sanayi kuruluşlarının TKY’ni, içsel işleyişi yeniden düzenlemekten çok dışsal denetimi (müşteri anketi, tedarikçilerle işbirliği) sağlamak a-

ÇİZELGE 1: TKY Araçları İçin Faktör Analiz Sonuçları (n: 81)

TKY Araçları	Eğitimsel	Dışsal	Klasik	Takım	İstatistik	Yapısal
Orta yönetimin eğitimi	0.88					
Alt yönetimin eğitimi	0.86					
Çalışanların eğitimi	0.71					
Üst yönetimin eğitimi	0.67					
Müşteri anketi		0.82				
Tedarikçilerle işbirliği		0.70				
Kıyaslama		0.51				
Balık kılıcı			0.82			
Beyin fırtınası			0.77			
Kalite takımı				0.85		
Takım raporu				0.80		
Kontrol diyagramı					0.82	
Histogram					0.72	
Pareto diyagramı					0.59	
Kalitesizlik maliyeti					0.55	
Akış diyagramı					0.46	
Nokta diyagramı					0.42	
KALDER modeli						0.74
Ücretlendirme						0.54
Çapraz proje takımı						0.51
İzleme komitesi						0.43
ORTALAMA	7.9	6.7	6.5	5.7	5.5	3.7

macıyla kullandıklarını düşündürmektedir. Son yıllarda değişen ve dinamikleşen piyasa koşullarında böylesi bir eğilim anlaşılabilir görülmektedir. Ancak, sanayi kuruluşlarının aynı hassasiyeti, içsel işleyişin düzenlenmesinde göstermedikleri anlaşılmaktadır. TKY'yi uyguladıklarını belirten kuruluşların ayırıştırma eğiliminde olduklarını destekleyen bir başka bulgu ise, kuruluşlarda çalışan personelin TKY uygulamalarına katılımı ile ilgilidir. Araştırmada, TKY teknik, süreç ve yöntemlerin uygulanması sürecine katılan kişi sayısının toplam personelin kaçta kaç olduğu sorulmuştur. Verilen yanıtlar, %30 medyan değeri ile %1- %100 arasında değişmektedir. Tanımında yer aldığı biçimiyle TKY'ni "tam katılımlı" olarak uygulayan kuruluş sayısı sadece üçtür. Bu sonuçlar, kuruluşların büyük ölçüde, mevcut çalışma sistemlerini sürdürdüklerini, bunun yanı sıra da, çalışanların belirli bir kesimine "TKY uygulattıklarını" göstermektedir.

Örnekleme bulunan sanayi kuruluşlarının TKY'ni benimseme kararını alma ve uygulama biçimlerine ilişkin tüm bulgular birlikte değerlendirildiğinde, TKY'ni genelde *pragmatist-törenselle* bir biçimde benimsedikleri söylenebilir. Kurumsal bağlamda yaratılan baskı nedeniyle, örgütsel aktörler TKY'nin yararlarını sorgulamaksızın "verili" bir olgu olarak algılamakta ve törenselle bir biçimde benimsemektedirler. Ancak, uygulama aşamasına geldiklerinde, buldukları kurumsal ve teknik çevrede kendilerine ekonomik veya kurumsal fayda sağlayacağını düşündükleri TKY araçlarını uygulamayı tercih etmekte, diğerlerini ise ya hiç uygulamamakta ya da mevcut içsel işleyişten ayırıştırarak kısmen uygulamaktadırlar. Bu nedenlerle, TKY uygulamasının tamamen törenselle ya da tamamen ussal bir biçimde uygulandığını söylemek mümkün görülmemektedir. Buradan yola çıkarak, Türkiye'de 1990'lı yıllarda yaşanan TKY furçasının, örneklemeindeki kuruluşlar bazında, TKY'nin tam olarak benimsendiği kökten bir kurumsal değişime değil, kısmi bir değişime neden olduğu ileri sürülebilir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma sonucunda ulaşılan temel bulgular, TKY'nin Türkiye'deki yayılımının sadece, 1980 sonrası pazar ekonomisine geçişle birlikte değişen piyasa koşullarına örgütlerin uyum çabalarının bir sonucu olarak açıklanamayacağını ve temelde

“ekonomi-politik” bir olgu olduğunu göstermektedir. Ekonomik sistemdeki “kendine özgü” değişimler nedeniyle, iş sisteminin genel niteliklerinde sürekliliğin ve bazı değişimlerin yaşandığı elverişli bir zemin üzerinde oluşan “kurumsal bağlam”, TKY’nin yayılma sürecini biçimlendiren temel etmen olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kurumsal bağlamda, çok uluslu şirketler, medya ve danışmanlık şirketleri yanı sıra, belirli bir büyük sermaye grubunu temsil eden bir örgüt (TÜSİAD), kurulmasına ön ayak olduğu bir sivil toplum örgütü (KALDER) ile birlikte, TKY’ni toplum bazında meşrulaştırmaya çalışan, bu arada kendilerine özgü söylemlerle yeniden kurgulayan ve benimsenmesi için örgütler üzerinde normatif bir baskı oluşturan temel “kurumsal girişimciler” olarak karşımıza çıkmaktadır.

Büyük sermaye grubunun böylesi bir rol üstlenmesinin gerisinde ise, örgütlü bir çıkar grubu olarak sınıfsal meşruiyetini ve politik gücünü pekiştirmek için 1970’li yıllarda edinmeye çalıştıkları, ancak 1980’li yıllar boyunca bir ölçüde zedelenen “toplumu ve devleti dönüştürme misyonunu” canlandırma çabası yatmaktadır. Bu çaba sonucunda TÜSİAD ve KALDER, yerel kültürel repertuardaki retoriklerle TKY’ne içkin olan retorikleri “yaratıcı” bir biçimde bütünleştiren bir söylemle, TKY’ni, sadece bir “yönetme yöntemi” değil, ekonomik ve toplumsal gelişmenin aracı, barışı ve refahı sağlayan bir toplumsal düzen modeli ve bireysel huzuru sağlayan bir yaşam biçimi olarak yeniden kurgulamışlardır. Türkiye’deki örgütler (büyük sanayi kuruluşları) ise, bir yandan kurumsal bağlamda yaratılan bu normatif baskıyı, diğer yandan da teknik bağlamın teknik verimlilik baskısını dikkate alarak, TKY’ni genellikle “pragmatist-törenselle” bir biçimde benimsemişlerdir. Sonuç olarak, çalışmanın bulguları, TKY’nin Türkiye’deki yayılım sürecinin doğurduğu kurumsal değişimin kökten değil kısmi bir değişim olduğu sonucunu desteklemektedir.

Bu çalışmadan yeni kurumsal kuram için çıkarılabilecek anlamların ilki, kullanılan kuramsal çerçeve ve yöntemsel yaklaşımla ilgilidir. Bu çalışma göstermiştir ki, farklı düzeydeki bağlamları aynı anda ele alan ve bu bağlamlar arasındaki etkileşimleri tarihsel süreç, aktör, söylem ve eylem bakışıyla inceleyen bütünleştirici bir yaklaşım, bir uygulamanın yayılım sürecinin dinamiklerini ve kurumsal değişimin boyutlarını anlamada önemli olanaklar sunmaktadır. Bu olanaklar kullanılarak yapılan analizlerde,

iraksama ve yakınsama modellerinden çok bütünleştirici modellerin, gerçeği daha iyi yansıttığı gözlenmiştir. Ne “küreselleşme” olgusu tek başına bir ülkedeki uygulamaları diğerleriyle tamamen türdeş hale getirmekte, ne de ulusal iş sistemi sıkı bir biçimde o ülkedeki uygulamaların sürekliliğini sağlamaktadır. Aksine, içinde kurumsal girişimcilerin ve örgütlerin de yer aldığı her iki bağlamın “gevşek” bir etkileşim sürecinde değişim ve süreklilik birlikte yaşanmaktadır. Örneğin, uluslararası bağlamla ulusal bağlam arasındaki etkileşim sonucunda ulusal ekonomik yapı radikal bir biçimde değişirken, ithal edilen ekonomik politikaların (yeni şablon) o ülkenin tarihsel geleneklerine uygun bir biçimde uygulanması nedeniyle, ulusal iş sisteminin tarihsel nitelikleri (eski şablon) büyük ölçüde varlığını sürdürebilmekte, hatta daha da kemikleşebilmektedir. Bu sonuç, yeni şablonun eski şablonda kurumsallaşmış davranış biçimlerinin tam tersini tutundurması beklenirken, eski şablona göre uygulanması nedeniyle mevcut davranışları kemikleştirmesi anlamında oldukça ilginç bir durumdur.

Bir başka ilginç bulgu ise, TKY'nin yayılmasını özendiren kurumsal girişimcilerin toplumsal kimliği ile ilgilidir. TKY'nin diğer ülkelerdeki taşıyıcıları genellikle, devlet, kamu kuruluşları, mesleki kuruluşlar, danışmanlık şirketleri olurken (örneğin, Batley, 1999; Ruggieri ve Merli, 1998; Sun 1999; Terziovski, Sohal ve Moss, 1999; Tuckman, 1994; Westphal ve diğerleri, 1997; Xu, 1999; Zeith ve diğerleri, 1999), Türkiye’de büyük sermaye grubunu temsil eden bir çıkar örgütüdür. Bu farklılık tamamen Türkiye’deki ekonomi-politik çevrenin tarihsel gelişim süreci sonucunda ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle tarihsel süreç içinde toplumsal yapıda güç ve meşruiyet arayışı içinde olan büyük sermaye grubu, iş sistemindeki bazı değişimlerin ve özellikle de “dönemin ruhunun” yarattığı fırsatları değerlendirerek “kurumsal girişimci” olarak doğmaktadır. Dolayısıyla, belirli bir ülkede yeni yönetim uygulamasını hangi toplumsal kesimlerin “kurumsal girişimci” olarak yaymaya çalışacağı, o toplumun içsel dinamiklerinden ve aktörlerin niteliklerinden etkilenmektedir.

Burada kurumsal girişimcilerin, radikal değişim gerektiren bir yönetim modelini güç ve meşruiyet arayışı içinde yaymaya çalışmaları, hadisenin “politik” doğasını gözler önüne sermektedir. Buna bağlı olarak, TKY’ni özendirecek retoriksel bir söylemle

bağlamsal koşulları yorumlamakta ve bu anlamda diğerlerini ikna edecek “bilişsel çerçeveler” yaratmaktadırlar. Burada, iş sisteminin temel niteliklerinde önemli değişimler olmadığı halde, kurumsal girişimcilerin “küreselleşme”, “tahrip edici rekabet” gibi retoriklerle bağlamı yorumlamaları, bağlamla söylem arasında “gevşek” bir ilişki olduğunu ve “sosyal gerçekliğin” aktörlerin toplumsal konumlarının, çıkarlarının ve bilişsel eğilimlerinin bir ürünü olduğunu göstermektedir.

Türkiye’de TKY örneğinin sunduğu bir başka ilginç nokta ise, kurumsal girişimcilerin yeni yönetim uygulamasını toplumsal düzeyde meşrulaştırmaya çalışırken, mevcut kültürel repertuarı ne derece “yaratıcı” bir biçimde kullanarak uygulamayı yeniden kurgulabilecekleri ile ilgilidir. TKY gibi bir yönetme yönteminin, bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeydeki olguları anlamlandıran ve sorunlara çözümler sunan kapsamlı bir ideolojiye dönüştürülmesi, Türkiye örneğinde bu yaratıcılığın adeta sınırsız olabileceğini göstermektedir. Bu yeniden kurgulamanın biri teorik diğeri pratik olmak üzere iki anlamı vardır. Teorik anlamı, belirli bir ülkede kurgulanmış bir yönetim modelinin diğer ülkeye transferinde, söz konusu uygulamaya içkin retoriklerle o ülkenin bağlamından doğan retoriklerin aktörlerce bütünleştirilmesi sonucunda yeniden kurgulandığı ve özgün halinden uzaklaştırıldığıdır. Dolayısıyla, uluslararası alanda popüler olmuş bir uygulamanın belirli bir ülkede yayılması anlamında bir türdeşleşmeden söz edilse bile, uygulamanın içeriğinin değişmesi nedeniyle bu türdeşleşmenin koşul bağımlı olması kaçınılmaz görünmektedir (Özen, 2002).

Pratik anlamı ise, Türkiye’deki kurumsal girişimcilerin TKY’ni kapsamlı bir ideolojiye dönüştürerek, niyetlerinin aksine TKY’nin yayılımını engelleyici bir etki yaratmalarınıdır. TKY’nin Japonya’dan ABD’ye transfer edilirken istatistiki yanının törpülenmesi ve retoriksel yanının öne çıkması söz konusu iken, Türkiye’ye transferinde bu retoriksel yan daha da öne çıkmaktadır. Zbaracki (1998) TKY’nin retoriksel hale gelmesinin, içeriğini bulanıklaştırdığını, bir kimlik sorunu yarattığını ve buna bağlı olarak da örgütlerin bu uygulamaya şüpheyle bakmalarına, törensel bir biçimde benimsemelerine, hatta hiç benimsememelerine neden olduğunu ileri sürmektedir. Dolayısıyla, Türkiye’de pragmatist-törensel benimseme biçiminin yaygın olması, çeşitli bağlamsal

koşullardan kaynaklanabileceği gibi, TKY'nin içeriğinin bulanıklaştırılmasından da kaynaklanıyor olabilir.

Diğer yandan, kurumsal bağlamda yaratılan tüm baskılara rağmen, Türkiye'deki sanayi kuruluşlarının bazılarının TKY'ni hiç benimsememeleri, diğerlerinin ise pragmatist-törenselle bir biçimde benimsemeleri, kurumsal bağlamla örgütsel bağlam arasındaki etkileşimlerin de "gevşek" bir doğaya sahip olduğunu göstermektedir. Örgütler, bir yandan kurumsal çevrenin beklentilerine kayıtsız kalmaksızın meşruiyetlerini pekiştirirken, diğer yandan da teknik çevrenin gerektirdiği bir biçimde sözkonusu uygulamayı kısmen ve içsel işleyişten ayrıştırarak benimsemektedirler. Türkiye'deki tipik sanayi kuruluşunun, merkezden yönetilen, ücretlendirmede performans yerine eğitim, meslek, kıdem gibi kıstasların kullanıldığı hiyerarşik aile şirketi olduğu bilinmektedir. Diğer yandan, piyasa koşulları oligopolistik niteliğini sürdürmektedir ve iş gücü maliyetleri özellikle Avrupa ülkeleriyle karşılaştırıldığında düşük düzeydedir. Örgütsel aktörler açısından düşünüldüğünde, bu koşulların, yetki devri, karmaşık istatistikî tekniklerin kullanımı, hiyerarşik yapının basıklaştırılması, performansa dayalı ücretlendirme ve ödüllendirme gibi TKY araçlarını gereksiz ve/veya geçersiz kıldığı ileri sürülebilir.

KAYNAKÇA

- Abrahamson, E. 1996. Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1) 254-285.
- Alpender, G. G. (Der.) 1967. Entrepreneurs and private enterprises in Turkey," J. R. Hopper ve R.I. Lewin. *Turkish administrator: A cultural survey*: 233-245. Ankara,
- Alvarez, J. L. (Der.) 1998. The sociological tradition and the spread and institutionalization of knowledge for action. J. L. Alvarez. *Diffusion and consumption of business knowledge*. 13-57, London: Macmillan Press.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M. ve Schroeder, R. G. 1994. A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review* : 19 (3) 472-509.
- Balasubramanyam, V. N. (Der.) 1996. Foreign direct investment in Turkey. S. Togan ve V. N. Balasubramanyam *The economy of*

- Turkey since liberalization:** 112-130. New York: St Martin's Press Inc.
- Barley, S. R. ve Tolbert, P. S. 1997. Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18 (1) 93-117.
- Batley, T. W. 1999. Total quality: The New Zealand way. *Total Quality Management*, 10 (4/5) 435-439.
- Beckert, J. 1999. Agency, entrepreneurs, and institutional change: The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. *Organization Studies*, 20 (5) 777-799.
- Bendix, R. 1956. *Work and authority in industry: Ideologies of management in the course of industrialization*. New York: Harper and Row.
- Benson, J. K. 1977. Organizations: A dialectical view. *Administrative Science Quarterly*, 22: 1-21.
- Berger, P., Berger, B. ve Kellner, H. 1974. *The homeless mind: Modernization and consciousness*. New York: Vintage Books.
- Berger, P. ve Luckman, T. 1966. *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York: Doubleday.
- Bianchi, R. 1984. *Interest groups and political development in Turkey*. Princeton: Princeton University Press.
- Buğra, A. 1990. The Turkish holding company as a social institution. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 4 (1) 35-51.
- Buğra, A. 1994. *State and business in Turkey*. Albany: State University of New York Press.
- Buğra, A. 1997. The claws of the TIGERS. *Privateview*, 1 (4/5): 50-55.
- Buğra, A. 1998. Class, culture, and state: An analysis of interest representation by two Turkish business associations. *International Journal of Middle East Studies*, 30 (4) 521-540.
- Carson, P. P., Lanier, P. A., Carson, K. D. ve Guidry, B. N. 2000. Clearing a path through the management fashion jungle: Some preliminary trailblazing. *Academy of Management Journal*, 43 (6) 1143-1158.
- Casper, S. ve Hancké 1999. Global quality norms within national production regimes: ISO 9000 standards in the French and German car industries. *Organization Studies*, 20 (6) 961-985.
- Ceyhun, F. 1988. The politics of industrialization in Turkey. *Journal of Contemporary Asia*, 18 (3) 333-357.
- Clark, T. ve Salaman G. 1998. Telling tales: Management gurus' narratives and the construction of managerial identity. *Journal of Management Studies*, 35(2) 137-161.
- Clegg, S. R. ve Palmer, G. (Der.) 1996. *The politics of management knowledge*. London: Sage.

- Czaban, L. ve Whitley, R. 2000. Incremental organizational change in a transforming society: Managing turbulence in Hungary in the 1990s. *Journal of Management Studies*, 37 (3) 371-393.
- Çelik, A. (Der.) 1999. Türkiye'deki işadamları örgütlerinin kamu yönetiminde toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri. Ö. Peker *Kamu yönetiminde kalite II. ulusal kongresi*: 55-68, Ankara: TODAİE.
- Çokgezen, M. 2000. New fragmentations and new cooperations in the Turkish bourgeoisie. *Government and Policy*, 18: 525-544.
- Daft, R. ve Weick, K. E. 1984. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9 (2) 284-295.
- Dean, J. W. ve Bowen, D. E. 1994. Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19: 393-418.
- Devlet İstatistik Enstitüsü 2002. *Yoğunlaşma istatistikleri*.
- DiMaggio, P. J. 1988. Interest and agency in institutional theory. L. G. Zucker (Der.) *Institutional patterns and organizations*: 3-22. Cambridge, Mass.: Ballinger.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. 1983. Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- DiMaggio, P. J., ve Powell, W. W. 1991. Introduction. W. W. Powell, ve P. J. DiMaggio (Der.) *The new institutionalism in organizational analysis*. 1-38. Chicago: University of Chicago Press.
- Dirsmith, M. W., Heian, J. B. ve Covalleski, M. A. 1997. Structure and agency in an institutionalized setting: The application and social transformation of control in the big six. *Accounting Organizations and Society*, 22 (1) 1-27.
- Du Gay, P., Salaman, G. ve Rees, B. 1996. The conduct of management and the management of conduct: Contemporary managerial discourse and the constitution of the competent manager. *Journal of Management Studies*, 33 (3) 263-284.
- Eser, U. 1994. 1980'lerde Türkiye'de sanayi. K. Boratav ve E. Türkcan (Der.) *Türkiye'de sanayileşmenin yeni boyutları ve KİT'ler*: 16-63. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- Fairclough, N. 1992. *Language and power*. London: Longman.
- Fairclough, N. 1993. *Discourse and social change*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. 1984. *Theory of structuration*. Berkeley: University of California Press.

- Gooderham, P.N, Nordhaug, O. ve Ringdal, K. 1999. Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms. *Administrative Science Quarterly*, 44(3) 507-533.
- Gökşen, S. N. ve Üsdiken, B. 2001. Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12 (4) 325-340.
- Greenwood, R. ve Hinings, C. R. 1996. Understanding radical organizational change: Bringing together the old and new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21 (4) 1022-1054.
- Greenwood, R., Suddaby, R. ve Hinings, C. R. 2002. Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45 (1) 58-80.
- Gülfidan, Ş. 1993. *Big business and the state in Turkey: The case of TUSIAD*. İstanbul: Boğaziçi University Press.
- Hasselbladh, H. ve Kallinikos, J. 2000. The project of rationalization: A critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies. *Organization Studies*, 21 (4) 697-720.
- Heper, M. 1990. The state and debureaucratization: The case of Turkey. *International Social Science Journal* , 126: 605-615.
- Heper, M. 1985. *State tradition in Turkey*. London: Eothen Press.
- Heper, M. 1992. The strong state as a problem for the consolidation of democracy: Turkey and Germany compared. *Comparative Political Studies*, 25(2) 169-194.
- Hürriyet* 1997. İki Türk şirketinin Avrupa kalite zaferi. 19 Eylül Sayısı.
- Hürriyet* 1997. Beksa'nın ödülü kraliçe'den. 20 Eylül sayısı.
- Hürriyet* 1999. Ben de isterim. DemetYazıcıoğlu, 4 Ocak
- KALDER* 1998. *Faaliyet raporu* . İstanbul: Kalder.
- KALDER* 1999. *Toplam kalite yönetimi eğitimi seminer notları*. İstanbul: Kalder
- Kondra, A. Z. ve Hinings, C. R. 1998. Organizational diversity and change in institutional theory. *Organization Studies*, 19 (5) 743-767.
- Lounsbury, M. 2002. Institutional transformation and status mobility: The professionalization of the field of finance. *Academy of Management Journal*, 45 (1) 255-266.
- Mardin, Ş. 1973. Center-periphery relations: A key to Turkish politics? *Daedalus*, Winter, 169-190.
- Martinez, R. J. ve Dacin, M. T. 1999 Efficiency motives and normative forces: Combining transactions costs and institutional logic. *Journal of Management*, 25: 75-102.

- Maurice, M. ve Sorge, A. (Der.) 2000. *Embedding organisations*. Amsterdam: John Benjamins Publications.
- Mayer, M. C. J. ve Whittington, R. 1999. Strategy, structure, and 'systemness': National institutions and corporate change in France, Germany and the UK, 1950-93. *Organization Studies*, 20 (6) 933-959.
- Meyer, J. ve Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Milliyet* 1997. Türkler Avrupa'ya kalite damgası vurdu. 19 Eylül sayısı.
- Milliyet* 1997. Kalite. Zülfü Livaneli. 20 Eylül sayısı.
- Milliyet* 1996. Zora düşen kaliteye yöneliyor. Meral Tamer. 30 Kasım sayısı.
- Mueller, F. 1994. Societal effect, organizational effect and globalization. *Organization Studies*, 15 (3) 407-428.
- Ohmae, K. 1990. *The borderless world: Power and strategy in the interlinked economy*. London: Collins.
- Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16 (1) 145-179.
- Önce Kalite** 1998. 21. Yüzyıl'a doğru, ulusal kalite hareketinde bütünleşelim. 6 (27) 13-17.
- Öniş, Z. 1986. Stabilization and growth in a semi-industrial economy: An evaluation of the recent Turkish experiment, 1977-1984. *METU Studies in Development*, 12 (1) 7-28.
- Öniş, Z. 1991. Political economy of Turkey in the 1980s: Anatomy of unorthodox liberalism. M. Heper (Der.) *The State and economic interest groups: The post-1980 Turkish experience*: 27-40. Berlin: Walter de Gruyter.
- Öniş, Z. 1992. Redemocratization and economic liberalization in Turkey: The limits of state autonomy. *Studies in Comparative International Development*, 27 (2) 3-23.
- Öniş, Z. 1993. The dynamics of export-oriented growth in a second generation NIC: Perspectives on the Turkish case, 1980-1990. *New Perspectives on Turkey*, 9 (2) 75-100.
- Öniş, Z. 1994. Liberalization, transnational corporations and FDI in Turkey: The experience of the 1980s. F. Şenses (Der.) *The recent industrialization experience of Turkey in a global context*: 91-109. Greenwood Press.
- Öniş, Z. 1995. The political economy of export-oriented industrialization in Turkey. Ç. Balım ve diğerleri (Der.) *Turkey: political, social and economic challenges in the 1990s*: 107-129. Leiden: Brill Publishers.

- Öniş, Z. 1999. Privatization and the logic of coalition building: A comparative analysis of state divestiture in Turkey and the United Kingdom. Z. Öniş (Der.) *State and market: The political economy of Turkey in comparative perspective*: 163-181. İstanbul: Bogaziçi University Press.
- Özen, Ş. 1999. Türkiye’deki guru söylemi modasının nedenleri. *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 51 (1) 97-121.
- Özen, Ş. 2000. Kurumsal kuram ışığında TKY’nin Türkiye’deki yayılım sürecinin dinamikleri. **8. Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildirileri**: 303-319. Nevşehir: Erciyes Üniversitesi.
- Özen Ş. 2001. Türk yönetim/organizasyon yazınında yöntem sorunu: Kongre bildirileri üzerine bir inceleme. *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1 (1) 89-115.
- Özen, Ş. 2002. Toplam kalite yönetiminin Türkiye’de yeniden kurgulanması: Koşulbağımlı türdeşleşme tezinin bir testi. *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (1) 105-142.
- Parlak, S. 1994. Sanayi işletmelerinde toplam kalite anlayışı ve uygulamaya ait örnekler. (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*) İstanbul: İstanbul Üniversitesi, SBE
- Pastor, J. C., Meindl, J. ve Hunt, R. 1998. The quality virus: Inter-organizational contagion in the adoption of total quality management. J. L. Alvarez (Der.) *Diffusion and consumption of business knowledge*: 201-218. London: Macmillan Press.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W. ve Cameron, K. S. 2001. Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4) 697-713.
- Powell, W. W. 1991. Expanding the scope of institutional analysis. W.W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.) *The new institutionalism in organizational analysis*: 183-203. Chicago: University of Chicago Press.
- Powell, W. W. ve DiMaggio, P. J. (Der.) 1991. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rao, H. 1998. Caveat emptor: The construction of nonprofit consumer watchdog organizations. *The American Journal of Sociology*, 103 (4) 912-?
- Reich, R. 1991. *The work of nations: Preparing ourselves for the 21st century capitalism*. New York: Knopf
- Ruggieri, A., ve Merli, R. 1998. Critical factors for the implementation of total quality management in Italy: An empirical analysis. *Total Quality Management*, 9 (4-5) 210-213.

- Seo, M-G. ve Creed, W. E. D. 2002. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27 (2) 222-247.
- Sönmez, M. 1988. *Türkiye’de holdingler: Kırk haramiler*. Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Star** 1999. Kalite misyoneri: Kalder başkanı Yılmaz Argüden’le söyleşi. 22 Mayıs.
- Strang, D. ve Meyer, J. W. 1994. Institutional conditions for diffusion. W. R. Scott ve J. W. Meyer (Der.) *Institutional environments and organizations*: 100-112. Thousand Oaks: Sage.
- Suchman, M. C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3) 571-610.
- Sun, H. 1999. Diffusion and contribution of total quality management: An empirical study in Norway. *Total Quality Management*, 10(6) 901-917.
- Sunar, I. 1974. *State and society in the politics of Turkey’s development*. Ankara: Siyasal Bilgiler Fakültesi.
- Taşkın, F. ve Yeldan, E. 1996. Export expansion, capital accumulation and distribution in Turkish manufacturing, 1980-9. S. Togan ve V. N. Balasubramanyam (Der.) *The economy of Turkey since liberalization*: 155-176. New York: St Martin’s Press Inc.
- Terziovski, M., Sohal, A. ve Moss, S. 1999. Longitudinal analysis of quality management practices in Australian organizations. *Total Quality Management*, 10 (6) 915-927.
- Tuckman, A. 1994. The yellow brick road: Total quality management and the restructuring of organizational culture. *Organization Studies*, 15 (5) 727-751.
- Üsdiken, B. 1996. Importing theories of management and organization: The case of Turkish academia. *International Studies of Management and Organization*, 26 (3) 33-46.
- Üsdiken, B., Selekler, N. ve Çetin, D. 1998. Türkiye’de yönetim yazınına egemen anlayışın oluşumu: Sevk ve İdare Dergisi üzerine bir inceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 31(1) 57-88.
- Van Dijk, T. 1987. *Handbook of discourse analysis*. New York: Academic Press.
- Van Dijk, T. 1993. Principles of critical discourse analysis. *Discourse and Society*, 4(2) 249-283.
- Westphal, J., Gulati, R. ve Shortell, S. M. 1997. Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42: 366-394.
- Whitley, R. 1994a. Dominant forms of economic organization in market economies. *Organization Studies*, 15 (2) 153-182.

- Whitley, R. 1994b. Societies, firms and markets: The social structuring of business systems. R. Whitley (Der.) *European business systems*: 5-45. Sage: London.
- Whitley, R. 1998. Internationalization and varieties of capitalism: The limited effects of cross-national coordination of economic activities on the nature of business systems. *Review of International Political Economy*, 5(3) 445-481.
- Whitley, R. 1999. *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*. Oxford University Press: Oxford.
- Wilkinson, A., ve H. Willmott (Der.) 1995. *Making quality critical*. London: Routledge.
- www.kalder.org.tr, 27 Eylül 1999.
- Xu, Q. 1999. TQM as an arbitrary sign for play: Discourse and transformation. *Organization Studies*, 20 (4) 659-681.
- Yücaoglu, E. 1999. İşadami ve devlet. *Görüş*, Şubat. 50-53.
- Zbaracki, M. J. 1998. Rhetoric and reality of total quality management. *Administrative Science Quarterly*, 43: 602-636.
- Zeith, G., Mittal, V. ve McAulay, B. 1999. Distinguishing adoption and entrenchment of management practices: A framework for analysis. *Organization Studies*, 20 (5) 741-776.
- Zucker, L. 1991. Postscript: Microfoundations of institutional thought. W.W Powell ve P.J. DiMaggio (Der.) *The new institutionalism in organizational analysis*: 103-107. Chicago: University of Chicago Press.

Şükrü Özen, Erciyes Üniversitesi ve Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünde öğretim elemanı olarak görev alan Şükrü Özen şu anda Başkent Üniversitesi İİBF İşletme Bölümünde Yönetim ve Organizasyon Doçenti olarak çalışmaktadır. *Bürokratik Kültür 1: Yönetsel Değerlerin Toplumsal Temelleri* adlı kitabın yazarı olan Şükrü Özen, yönetim bilgisi, yönetim bilgisinin yayılımı, yönetim-kültür etkileşimi konularıyla ilgilenmektedir. Adres: Başkent Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Eskişehir Yolu 20.Km. Bağlıca Kampusu 06530 Bağlıca/Ankara. Tel: 0312 234 10 10 / 1666 Fax: 0312 234 10 43
E-posta: sozen@baskent.edu.tr.