

Kurumsal Mesafe Temelli Sorunların Çözümünde Yerli Yöneticilerin Rollerini Üzerine Nitel Bir Araştırma*

A Qualitative Study on the Role of Host Country Managers in the Solution of Institutional Distance-Based Problems

Ali TAŞ*

ORCID ID: 0000-0002-7747-5333

Umut ORHAN†

ORCID ID: 0000-0002-3460-035X

Oğuzhan ÖZTÜRK‡

ORCID ID: 0000-0001-7959-9535

Makale Geliş Tarihi / Received : 26.03.2019
Makale Kabul Tarihi / Accepted : 25.12.2019

Araştırma Makalesi
Research Article

Öz

Bu çalışma, ulus ötesi işletmelerin alıcı ülkelerdeki bağlı ortaklıklarında çalışan orta düzey yerli yöneticilerinin köken ve alıcı ülke arasındaki kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların çözümünde nasıl bir rol oynadıklarını anlamak amacıyla yapılmıştır. Bu amaç çerçevesinde, Güney Kore kökenli ulus ötesi işletmelerin Türkiye'deki bağlı ortaklıklarında çalışan dokuz orta düzey Türk yöneticisiyle mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları, orta düzey yerli yöneticilerin kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların çözümünde açıklamada bulunma, ikna etme ve çözüm alternatifleri sunma gibi üç temel rol oynadıklarına işaret etmektedir. Bulguların bir diğer önemli iması ise kurumların istikrarsızlıklarının, zayıflıklarının ve etkisizliklerinin kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların sayısını artırdığı ve bu sorunları karmaşıktırdığı yönündedir.

Anahtar Sözcükler: Kurumsal Kuram, Kurumsal Mesafe, Ulus Ötesi İşletmeler, Alıcı Ülke Yöneticileri.

Abstract

This study was carried out to understand how mid-level host country managers working in subsidiaries of multinational corporations play a role in the solution of problems arising from the institutional distance between home and host country. For this purpose, interviews carried out with nine mid-level Turkish managers working in subsidiaries of South Korean origin multinational corporations in Turkey. The results of the research indicate that mid-level host country managers play three basic roles such as explaining, convincing and offering solution alternatives in solving the problems arising from the institutional distance. Another important implication of the findings is that instabilities, weaknesses, and ineffectiveness of institutions increase the number of problems caused by institutional distance and complicate these problems.

Keywords: Institutional Theory, Institutional Distance, Multinational Corporations, Host Country Managers.

*Bu makale Umut Orhan'ın; "Kurumsal Uzaklık Temelli Sorunların Çözümünde Yerli Yöneticilerin Rolü: Türk Yöneticiler Ekseninde Nitel Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

*Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi, alitas@sakarya.edu.tr

†Arş. Gör., Sakarya Üniversitesi, umutorhan@sakarya.edu.tr

‡Arş. Gör. Dr., Sakarya Üniversitesi, oguzhanozturk@sakarya.edu.tr

E-ISSN: 2651-4036 / © 2017-2019 Journal of Management and Labour. This is an open access article.

Önerilen Atıf Biçimi / Recommended Citation: Taş, A., Orhan, U. ve Öztürk, O. (2019). Kurumsal Mesafe Temelli Sorunların Çözümünde Yerli Yöneticilerin Rollerini Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Yönetim ve Çalışma Dergisi*. 3(2), 167-185.

Giriş

Köken ve alıcı ülke kurumsal çevreleri arasındaki normatif, düzenleyici ve zorlayıcı kurumlar arasındaki farklılık olarak (Scott, 1995) tanımlanan kurumsal mesafeyle ilgili farklı disiplinler temelinde önemli bir ilginin olduğu görülmektedir. Bu ilginin doğal bir yansıması olarak ekonomi, uluslararası işletmecilik, örgüt teorisi ve yönetim disiplinlerinde “kurumsal mesafe ve ilişkili diğer konular” ekseninde bir dizi önemli açıklamaların yapılmış olduğu görülmektedir.

Bu açıklamaların en önemlilerinden biri, önde gelen kurumsal iktisatçılardan olan North (1990) tarafından yapılmıştır. North (1990), kurumları “formel” ve “informel” olarak ikili bir ayrıma tabi tutmuş ve formel kurumsal mesafe temelinde açıklamalarda bulunmuştur. North (1990) formel kurumsal mesafenin, ulus ötesi firmaların yatırım yaptıkları ülkelerde, oyunun kurallarını öğrenme ile ilgili, maliyetlerini artırmış olduğuna vurgu yaparak, kurumsal mesafenin ulus ötesi işletmelerin işlem maliyetleri üzerindeki etkisine dikkat çekmiştir. Kurumsal iktisatçı olarak North (1990) informal kurumsal mesafenin etkilerine yönelik ise herhangi bir vurguda bulunmamıştır. Kurumsal uzaklık ekonomi disiplininin ziyade, doğası gereği uluslararası işletmecilik ve örgüt yazını içerisinde daha yoğun bir ilgi görmüş ve her iki disiplinde gerçekleştirilen çalışmalarla ilgili yazında önemli bir zenginleşme gerçekleşmiştir.

Uluslararası işletmecilik ve örgüt teorisi yazınına yönelik inceleme, kurumsal mesafe ve çok uluslu-ulus ötesi işletmeler ekseninde farklı odak alanlarına sahip çok sayıda çalışma olduğunu göstermektedir. Bu çalışmaların, odaklanmış oldukları sorunsalların ilgi ve etki alanları temelinde dört grupta toplanabileceği görülmektedir. Birinci grupta yer alan çalışmalar, kurumsal mesafenin, ulus ötesi işletmelerin yatırım yapacakları ülkelerin seçimindeki şekillendiriciliğine ve uluslararası pazarlara giriş stratejilerindeki belirleyici rolüne odaklanan araştırmalardır. Bu çalışmalar içerisinde, Xu ve Shenkar (2002) tarafından yapılmış olan çalışmada kurumsal mesafenin uluslararası yatırım yapılacak ülkenin seçiminde ve yabancı pazarlara girişte nasıl bir etkiye sahip olabileceğine yönelik olarak formel kurumlar temelinde önermeler setinin sunulmuş olduğu görülmektedir. Lonascu vd. (2004), Meyer vd. (2009), Larsen ve Manning (2015), Harnendaz ve Nieto (2015) tarafından yapılmış olan çalışmalar da kurumsal mesafenin uluslararası yatırım bölgesi seçimi ve pazarlara giriş stratejileri üzerindeki etkisini açıklama ve anlama çabasındaki diğer çalışmalara örnek olarak verilebilirler. İkinci grupta yer alan çalışmalar ise kurumsal mesafe ve çok uluslu-uluslararası firmaların performansı arasındaki ilişkiye odaklanmış çalışmalardır. Hem performans hem de kurumsal mesafe olgusunu farklı boyutlardan hareketle inceleyerek, kurumsal mesafenin performans üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışan bu araştırmalar içerisinde Dikova (2009), Chao (2010) Caracuel vd. (2013), Shirodkar ve Konara (2016)’ya ait çalışmalar ön plana çıkmaktadır. Üçüncü grupta yer alan çalışmalar ise çok uluslu-ulus ötesi firmaların ana firmaları/merkez firmalarıyla (headquarters) alıcı ülkelerdeki bağlı ortaklıkları arasındaki ilişkiye ve bu ilişkinin şekillenmesinde kurumsal mesafenin rolüne odaklanmışlardır. Bu gruptaki çalışmalardan bazılarının kurumsal mesafenin alıcı ülkelerdeki bağlı ortaklıkların kontrollerine (kontrolün derecesi ve biçimini)- özerkliklerine (Chen vd. (2010), Raziq vd. (2013), Wang vd. (2014) odaklanmış oldukları görülmektedir. Bu çalışmaların odaklandıkları bir diğer alan da ana firmayla (headquarters) bağlı ortaklık arasındaki ilişkinin yönetilmesi ve kurumsallaşmasıyla ilgilidir. Bu bağlamdaki çalışmalar, ana firmalarla bağlı ortaklıklar arasındaki ilişkinin niteliği, kalitesi ve yönetiminde “kurumsal mesafe temelli- kurumsal mesafeye vurgu yaparak” birtakım açıklamalar sunma çabasıdadırlar (Li vd. 2016; Hoenen ve Kostova, 2015; Li, 2014). Dördüncü grupta yer alan çalışmalar ise kurumsal mesafe ve sahiplik yapısı/stratejisi arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalardır. Liou vd. (2016), Eden ve Miller (2015), Gaur ve Lu (2007) tarafından yapılmış olan bu çalışmalar, kurumsal mesafe arttıkça sahipliğin paylaşılma eğilimine gidilmiş olduğuna işaret etmektedir. Burada kastedilen şey, kurumsal mesafe arttıkça

çok uluslu-ulus ötesi firmaların bağlı ortaklıklarının sahiplik yapılarını alıcı ülkedeki bir firma/girişimci ile paylaşma eğilimlerinin artmasıdır.

Görüldüğü üzere, kurumsal mesafe ile ilgili hem örgüt teorisi hem de uluslararası işletmecilik disiplinine ilişkin literatür incelemesi “kurumsal mesafe ve ulus ötesi/çok uluslu işletmeler temelindeki” çalışmaların giderek zenginleştiğine işaret etmektedir. Kurumsal mesafe temelinde mevcut yazın göz önüne alındığında, en önemli boşluklardan bir tanesinin “kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların yönetiminde nasıl bir yol izlenebileceği/ ve-veya kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunları yönetmek için ulus ötesi/çok uluslu firmaların hangi mekanizmaları etkin bir şekilde kullanabilecekleriyle” ilgili olduğu görülmektedir. İlgili yazında, kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların çözümü üzerine odaklanmış ve sorunun yönetiminde standardizasyona vurgu yapan sadece iki çalışmanın olduğu görülmektedir. Larsen ve Manning (2015) ile Brunson (2012) tarafından yapılmış olan bu çalışmalarda farklı mekanizmalar üzerinden sağlanan standartlaşmanın kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların minimizasyonunda etkin bir rol oynayabileceğine işaret edilmektedir. Bu iki çalışmanın yanında Van den Waeyenberg ve Hens (2012) tarafından yapılmış olan çalışmada ise “pyramid internatianization” stratejisine vurgu yapılarak kurumsal mesafe ve kurumsal mesafe temelli ortaya çıkan sorunlara çözüm sunma arayışına girildiği görülmektedir.

Uluslararası sermayenin gelişmiş ülkelerden çıkarak gelişmekte olan ülkelere doğru kayma eğiliminde olduğu ve gelişmekte olan ülkelerin kurumsal yapılarının zayıf, değişken ve etkisiz oldukları göz önüne alındığında (Khanna vd., 2009), ulus ötesi-çok uluslu firmaların yatırım yaptıkları ülkelerde daha dikkatli davranmaları gerekmektedir. Çünkü çok uluslu-ulus ötesi firmalar genel olarak olgunlaşmış, istikrarlı, güçlü ve etkili karaktere sahip kurumlarla güçlü aracı kurumların olduğu bir çevrede faaliyet göstermekte (Khanna ve Palegu, 1997) ve bu çevresel özelliklerden farklı çevreler onlar için önemli belirsizlikler ve sorunlar yaratabilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin kurumsal yapı ve özelliklerine ilişkin olarak bahsedilen tespitler, çok uluslu-ulus ötesi firmaların kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunları nasıl çözecekleri ve/veya kurumsal mesafenin nasıl üstesinden gelecekleri temelindeki çalışmaların hem pratik hem de teorik olarak önemli katkılar sağlama potansiyeli olduğuna işaret etmektedir. Bu durum göz önüne alındığında hem örgüt teorisi hem de uluslararası işletmecilik yazınlarının kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların çözümüne yeterince ilgi göstermemiş olmasının önemli bir eksiklik olduğu söylenebilir. Bu çalışmanın temel odak noktasını yazının mevcut durumundan hareketle tespit edilmiş olan bu eksiklik oluşturmaktadır. İfade edilen eksiklikten yola çıkarak, bu çalışma “kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların çözümünde yerli yöneticilerin nasıl bir rol oynadığı/oynayabileceği” sorusuna cevap aramaktadır. Çalışmada, bu soru üzerinden yola çıkılarak hem kurumsal mesafe temelli sorunların yerli yöneticiler tarafından nasıl deneyimlendikleri hem de yerli yöneticiler temel alınarak geliştirilmiş olan mekanizmalar kullanılarak kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların nasıl çözülebileceğine dair alternatifler sunulması hedeflenmiştir.

1.Kurumsal Mesafe: Tanımı ve Boyutları

Köken ve alıcı ülke kurumları arasındaki benzerlik/farklılık derecesine karşılık gelen kurumsal mesafe, farklı şekillerde boyutlandırılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Kostova (1996: 30), Scott (1995) tarafından geliştirilmiş kurumsal boyutlar sınıflandırılmasına dayanarak, kurumsal mesafeyle ilgili olarak düzenleyici, bilişsel ve normatif olmak üzere üç boyut tanımlamıştır. Kostova (1996)’ya göre, kurumsal mesafenin düzenleyici boyutu iki ülke arasındaki yasalar, düzenlemeler ve yönetmelikler temelindeki farklılıklara karşılık gelmektedir. Bu çerçevede, kurumsal mesafenin düzenleyici boyutu uluslararası bir firmanın bir başka ülkede veya bölgede yatırım süreçleri ve sonrasında uyması zorunlu olan yasalara, düzenlemelere ve yönetmeliklere vurgu yapmaktadır. Bilişsel boyut ise iki farklı ülke toplumu arasındaki var olan algısal farklılıklara ve her bir topluma özgü olan sosyal bilgi özgülüğünden kaynaklanan mesafeyi ifade etmek için kullanılmaktadır. Kurumsal mesafenin normatif boyutu ise iki ülke arasındaki

değer, norm ve inanç temelindeki farklılıklara vurgu yapmaktadır. Bir başka ifadeyle, normatif boyut bir toplum içerisinde belirli bir durumun gerektirdiği uygun davranışın ne olduğunu tanımlayarak bir aktörün “ilgili durumda” kendi rolünü oynamasını gerektiren kuralcı, değerleyici/değer biçen ve uyulması zorunlu bir yapı-sisteme işaret etmektedir. Kurumsal mesafeye ilişkin bu boyutlar, birbirinden bağımsız olmadıkları gibi sürekli olarak birbirleriyle etkileşim içerisinde (Liuo, 2013; Kostova ve Zaheer, 1999; Scott, 2008). Scott (1995) tarafından yapılmış olan açıklamalar temel alınarak yapılan bu boyutlandırmaya karşılık, kurumsal mesafeye yönelik başka bir boyutlandırma da North (1990)’un formel-informel kurumlar ayrımı temel alınarak yapılmıştır. Aslında North (1990)’un ayrımındaki formel kurumlar, Scott (1995)’un ayrımındaki düzenleyici kurumlarla aynı anlama gelmektedir. North (1990)’da ifade edilmiş olan informal kurumlar ise kurumsal ortamın sosyolojik boyutuna atıfta bulunmakta ve Scott (1995)’de tanımlanmış olan normatif boyut ile bilişsel boyuta karşılık gelmektedir (Arslan ve Larimo, 2011:346). Estrin vd. (2009: 1172) kurumsal mesafenin North (1990) tarafından yapılmış açıklamalar temelinde boyutlandırılarak incelenmesinin kurumsal mesafe olgusunun anlaşılması için daha sağlam bir çerçeve sunacağını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Arslan ve Larimo (2011:347) da kurumsal mesafeyi odak noktasına almış olan geçmiş çalışmaların genel olarak Scott (1995) tarafından yapılmış olan boyutlandırmayı temel aldıkları, ancak özellikle uluslararası işletmecilik disiplini açısından North (1990) tarafından “formel-informel” kurumlar ekseninde yapılmış olan boyutlandırmanın daha uygun olduğunu ifade etmişlerdir. Çünkü Arslan ve Larimo (2011)’e göre, formel ve informal kurumlar temelinde yapılacak olan bir ayrım daha net ve açık sınırlara sahiptir. Bu durum, iki ülke arasında hem kurumsal mesafenin daha net bir şekilde ortaya konulmasına, hem de kurumsal mesafe temelli sorunların çözümünde daha net öneriler sunulmasına katkı sağlayacaktır. Gerek Estrin vd. (2009) gerekse Arslan ve Larimo (2011) tarafından yapılmış bu açıklamalar temelinde bu çalışmada da kurumsal mesafe “formel–informel” kurumlar ayrımı temelinde kurgulanmıştır. Böylesi bir boyutlandırma araştırmanın amacıyla daha uyumlu görülmektedir. Formel ve informal ayrımı temelinde yapılan boyutlandırma kurumsal mesafenin kaynağı olan kurumla ilgili olarak net bir tespitin ortaya konulmasına olanak tanıdığı gibi din, kültür ve ideoloji gibi kurumların uluslararası firmalar ve onların faaliyetleri üzerindeki etkilerini analiz etmek için de daha kullanışlı bir arka plan oluşturmaktadır.

1.1. Formel Kurumsal Mesafe

Formel kurumsal mesafe, uluslararası bir işletmenin köken ülkesiyle yatırım yaptığı ülke olan alıcı ülke arasındaki kanunlar, düzenlemeler ve bunların işleyişiyle ilgili kurumlar temelinde ortaya çıkan farklılıklar olarak tanımlanmaktadır (Arslan ve Larimo, 2011: 347). Uluslararası firmaların köken ülkeleriyle yatırım yaptıkları alıcı ülkeler arasındaki formel kurumlar temelindeki farklılık düzeyi arttıkça uluslararası firmaların işleri zorlaşmakta ve yönetmeleri gereken süreç karmaşıklaşmaktadır. Böylesi durumlarda uluslararası firmalar kendilerine özgü işleyişleri, yatırım yaptıkları ülkelerin formel kurumlarıyla uyumlu hale getirmeye yönelik bir süreç işletmek zorunda kalabilmektedir (Schwens vd., 2011: 333). Köken ülke ve alıcı ülke arasındaki formel mesafe uluslararası firmaların yatırım maliyetlerini artırmaktadır. Bir başka ifadeyle, köken ve alıcı ülke arasındaki formel kurumsal mesafe arttıkça, alıcı ülkeye yatırım yapmak için katlanılması gereken maliyet artmaktadır. Maliyetlerdeki bu artışın derecesi ise uluslararası firmaları bir başka ülkeye yatırım yaparken farklı alternatiflere yönlendirmektedir. Formel kurumsal mesafenin yüksek olması durumunda uluslararası firmalar yatırım yaptıkları ülkede var olan bir firmayı satın almak ya da faaliyette olan bir işletmeye ortak olmak yerine, yeni bir firma kurmaya yönelmektedirler. Çünkü yerel kurallara bağlı olarak kurulmuş ve karakteri bu kurallar ekseninde şekillenmiş olan firmalar satın alındığında ve/veya bu firmalara ortak olduğunda, uluslararası firmaya özgü birtakım önemli uygulamaları alıcı ülkedeki bağlı ortaklığa taşımak/transfer etmek zorlaşmaktadır. Buna karşılık, yeni bir firma kurulduğunda, yüksek formel kurumsal mesafeye rağmen birtakım uygulamaların başlangıçta alıcı ülkedeki bağlı ortaklığa transfer edilmesi biraz daha olası görünmektedir. Çünkü formel kurumlar

biçimselleşmiş kurumlardır. Bu nedenle formel kurumlar temelindeki çözümlemelerin informal kurumlara ilişkin çözümlemelerden daha kolay ve daha hızlı yapılabilmesi mümkündür. Formel kurumların ifade edilen bu özellikleri nedeniyle yatırımın başlangıç dönemlerinde, bu kurumları temel alan doğru analizler yapılırsa uluslararası firmaların köken ülkedeki ana firmalarında başarıyla uyguladıkları bazı yönetsel ve işlevsel uygulamaların alıcı ülkedeki bağlı ortaklıklara taşınmasını mümkün kılacak yollar izlenebilir. Böylece alıcı ülkede sıfırdan kurulan bağlı ortaklıklar, bahsedilen yönetsel ve işlevsel uygulamalara yönelik transferlere karşı direnci ortadan kaldırarak, bu transferin formel kurumsal mesafenin izin verdiği oranda daha kolay gerçekleştirilmesine olanak tanıyacaktır (Estrin vd., 2007).

Formel kurumsal mesafeyle ilgili olarak, “mesafeyi” ortaya çıkaran “kurumlar” arasındaki hiyerarşiye dair bir açıklama yapmak gerekmektedir. Formel kurumlar içerisinde devlet, diğer formel kurumları ve onların işleyişini etkileme özelliğine sahip en temel, etki alanı en yüksek kurum olarak ön plana çıkmaktadır. Bir kurum olarak devlet finans, eğitim ve hukuk gibi diğer formel kurumları doğrudan etkileme ve onlara şekil verme gücüne sahiptir. Bu çerçevede devlet politikalarının, formel kurumsal mesafenin esas kaynağını teşkil ettiği rahatlıkla söylenebilir. Devlet, bu özelliğinden dolayı uluslararası işletmelerin yatırım kararları başta olmak üzere diğer birçok kararında yüksek şekillendiriciliğe sahip bir kurum olarak görülmektedir.

1.2.İnformel Kurumsal Mesafe

İnformel kurumsal mesafeye ilişkin bir açıklama yapmadan önce informal kurumlara ilişkin tanımlayıcı bir bilgi vermek gerekmektedir. İnformel kurumlar, bir toplumdaki insanların tarihsel bir etkileşim süreci içerisinde oluşturdukları ve müşterek olarak paylaştıkları normlar, değerler ve inançlar sistemini ifade etmektedir. Bu kurumlar, formel kurumların aksine yazılı veya biçimsel bir niteliğe sahip olmamalarına rağmen hem bireylerin hem de zaman zaman örgütlerin davranışları üzerinde önemli bir şekillendiriciliğe/belirleyiciliğe sahiptir (Estrin vd., 2009:1175). İnformel kurumlar, kültür olarak nitelendirilen toplumsal mirasın önemli birer parçası olarak görülmektedirler. Kültürün bir parçası olarak informal kurumlar, formel kurumlar kadar açık ve şeffaf değildirler. Bunun yanında, formel kurumların değişim hızı ve kolaylığına karşılık informal kurumlar aynı derecede derin ve hızlı bir değişim özelliği sergileyemezler. Hatta bunun ötesinde, informal kurumların değişime karşı önemli bir direnç gösterebilmeleri de yüksek bir ihtimaldir. Ancak informal kurumların değişime karşı direnç gösterebilme potansiyelleri onların tamamen durağan oldukları anlamına gelmemelidir. Yavaş da olsa onların da değiştikleri ve değişim süreçlerinin formel kurumlarla etkileşim içerisinde gerçekleştiğini unutmamak gerekmektedir (Sartor ve Beamish, 2014: 1076).

İnformel kurumlar, bir toplum içerisinde “örtük” bir şekilde var olmaktadır. Bu nedenle, çok uluslu/ulus ötesi bir firma yatırımda bulunmak istediği alıcı ülkelere özgü informal yapıları ve bu yapıların etkilerini çözümlemekte zorlanabilir. İnformel kurumlar temelinde yüksek bir kurumsal mesafe söz konusuysa çok uluslu/ulus ötesi firmaların alıcı ülkelerle ilgili olarak öğrenme süreçleri alıcı ülkeyle olan yoğun temasa rağmen çok yavaş olabilir. Bunun yanı sıra, informal kurumlar temelinde köken ve alıcı ülke arasındaki yüksek kurumsal mesafe çok uluslu/ulus ötesi firmaların ihtiyaç duydukları bilgileri yerel unsurlarla iş birliği yoluna giderek elde etmesini de zorlaştırmaktadır. Bunun ötesinde, alıcı ülkelerdeki başarılı iş birliğine rağmen ulaşılan bilgi çok sınırlı düzeyde kalabilmektedir (Estrin vd., 2009: 1075-1076). İnformel kurumların hem örtük bir karakter taşımaları hem de zor ve yavaş değişim özelliğine sahip olmaları bu kurumların ulus ötesi yatırım kararları üzerindeki etkilerini analiz etmeyi ve bu etkilere karşı doğru pozisyonlar almayı zorlaştırmaktadır. Çünkü ulus ötesi/çok uluslu firmalar, informal kurumların olası etkilerine dair kestirimde bulunmakta zorlanmaktadır. Bu nedenle, informal kurumların ulus ötesi/çok uluslu firmaları ve onların yatırım kararlarını nasıl etkilediğine dair birtakım tespitleri alıcı ülkelere yatırım yapmadan öngörmek oldukça zordur. Bu durumdan dolayı, alıcı ülkelerdeki informal kurumların çok uluslu / ulus ötesi firmaların alıcı ülkelerdeki faaliyetlerini nasıl etkilediğine dair bulgulara genel olarak alıcı ülkede

faaliyetlere başlanmasından sonra ulaşılmaktadır. İformel kurumlara ilişkin olarak bu ifade edilenler, informel kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların ulus ötesi/çok uluslu işletmeler için zaman zaman oldukça karmaşık olabileceğine dair kuvvetli imalarda bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, informel kurumsal mesafeye bağlı olarak ortaya çıkan sorunların büyük bir bölümünün ulus ötesi/çok uluslu firmaların alıcı ülkeye yatırım yapmalarından sonra esas olarak fark ediliyor olmaları, onların çözümü ve yönetiminde alıcı ülkelerdeki bağlı ortaklıklarda çalışan yerli yöneticilerin önemli bir rol oynayabileceklerine işaret etmektedir. Çünkü informel kurumsal mesafeye ilişkin sorunların önemli bir kısmı insan ilişkileri, hiyerarşik yapı, motivasyon, güven ve yetki ilişkileri ve çalışma disiplini gibi yönetsel işleyiş sorunları ortaya çıkarmaktadır. Bu sorunlar, ancak çok uluslu/ulus ötesi firmaların alıcı ülkelerdeki bağlı ortaklıkları aktif hale geldikten sonra tam olarak anlaşılabilirler gibi, çözümünde ise standart bir sistem geliştirilmesinin pek mümkün olmadığı sorunlardır. Bu nedenle, bağlı ortaklıkta çalışan yerli yöneticilerin bu sorunlar ortaya çıktığında, sorunun çözümüne yönelik alacakları rol şu an için informel kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların bir bölümünün en hızlı şekilde çözümündeki en etkin yollardan biri olarak görülmektedir. İformel kurumsal mesafe temelli sorunların doğası ve bu sorunların çözümünde yerli yöneticilerin rolleri temelinde ifade edilenler, bu araştırmanın sonuçlarının hem pratik hem de teorik anlamda sağlayabileceği katkı potansiyeline dair ciddi imalarda bulunmaktadır.

2.Araştırma Tasarımı

Bir araştırmanın tasarımına yön veren en temel unsur araştırmanın amacıdır. Giriş kısmında da ifade edildiği gibi bu araştırmanın amacı “kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların çözümünde alıcı ülkelerdeki bağlı ortaklıklarda çalışan yerli yöneticilerin nasıl bir rol oynadığını anlamaktır”. Bu çerçevede, araştırmada ilk olarak, “Türkiye eksenli bir analiz yapılması hedeflenerek” kurumsal mesafeye bağlı olarak hangi sorunların ortaya çıktığına odaklanılmıştır. Akabinde ise tespit edilen sorunların çözümünde yerli yöneticilerin nasıl bir rol oynadıklarını anlamaya odaklanılmıştır. Araştırmanın ifade edilen amacı temel alınarak nitel bir araştırma tasarlanmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Bilindiği üzere nitel araştırmalar “insanların yaşamlarını nasıl yorumladıklarıyla, dünyalarını nasıl inşa ettikleriyle ve deneyimlerine nasıl bir anlam yükledikleriyle” ilgilenmektedir. Bu çerçevede, nitel bir araştırmanın en temel amacının “insanların gündelik yaşamlarını nasıl deneyimlediklerini ve yaşama nasıl bir anlam yüklediklerini” anlamak olduğu söylenebilir (Merriam, 2015: 23). Bir başka ifadeyle, nitel araştırma doğası gereği bireyler üzerinde şekillenen öznel anlamları açığa çıkarmaya ve yorumlamaya odaklanır (Merriam, 2015: 24). Bu araştırmada da ifade edilen amaç kapsamında yerli yöneticiler temelinde “kurumsal mesafe ve kurumsal mesafe temelli sorunlara ilişkin olarak” öznel bir anlamı çözümlemek gerekmektedir. Nitel araştırmaların ifade edilen bu özellikleri, bu çalışmadaki yöntemsel tercihin en temel gerekçeleri olarak kabul edilebilir. Nitel bir araştırma, araştırmaya yön veren amaç çerçevesinde özel veriler toplamayı gerektirmektedir. Patton (2002: 4) nitel bir araştırmada verilerin adeta kelime kelime toplandığını ifade etmiştir. Merriam (2015: 84) nitel bir araştırmada ihtiyaç duyulan verilerin toplanmasında mülakatın en kullanışlı ve işlevsel tekniklerden biri olduğunu ifade etmiştir. Çünkü Patton (2002: 341)’un da ifade ettiği gibi, mülakatın temel amacı belli bir konuda özel veriler toplamaktır. Bir araştırmacı, mülakat ile mülakat yaptığı kişilerin araştırılan konuyla ilgili zihinlerinde gerçekte ne olduğunu öğrenme imkânına sahip olur. Araştırılan konuyla ilgili o konuyu deneyimleyen kişilerin zihinlerinde gerçekte ne olduğunun öğrenilmesi, nitel bir araştırmanın en temel gerekliliklerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Mülakat tekniğinin özel veri toplamaya yönelik bu katkılarından dolayı çalışmada ihtiyaç duyulan verilerin toplanmasında, mülakat tekniğinin kullanılmasına karar verilmiştir. İhtiyaç duyulan verilerin niteliği temel alınarak, Türkiye’de faaliyet gösteren ulus ötesi/çok uluslu firmalarda çalışan orta düzey yerli yöneticilerle biçimsel mülakatlar yapılmasına karar verilmiştir.

Mülakat sorularının oluşturulması şüphesiz ki veri toplama tekniği olarak mülakatın kullanıldığı nitel araştırmaların en kritik aşamalarından birisidir. Çünkü mülakat sorularının nitel bir araştırmanın güvenvericiliğinin boyutlarından biri olan iç geçerliliğin sağlanabilmesinde oldukça önemli bir belirleyiciliği bulunmaktadır. Merriam (2015: 69) nitel bir araştırmada gözlemlenen şeylerin, katılımcılara sorulan soruların ve incelenen dokümanların incelenmesinde çalışmanın teorik çerçevesinin önemli bir belirleyici olacağını ve çalışmayı yönlendireceğini ifade etmiştir. Bu doğrultuda, mülakat soruları Whitley (2002: 48) tarafından geliştirilmiş olan teorik çerçeveye dayanarak hazırlanmıştır. Araştırmanın teorik arka planı başta olmak üzere, mülakat sorularının hazırlanmasında ayrıca araştırma konusuyla ilgili imaları olan başka teorilerin mülakat sorularının hazırlanmasındaki yönlendiriciliğine yönelik vurguları da temel alınmıştır. Whitley (2002: 48) tarafından geliştirilmiş olan bu çerçeve, ulusal iş sistemlerinin karakterini şekillendiren temel makro-kurumsal özellikler olarak nitelendirilmektedir. Bu çalışmada mülakat soruları oluşturulurken Whitley (2002) tarafından geliştirilmiş olan bu çerçevedeki kurumlar ve bu kurumlara ilişkin olarak belirlenmiş boyutlar kurumsal mesafe literatürünün vurguları temelinde değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda gerekli uzman görüşleri de alınarak mülakat soruları oluşturulmuştur. Mülakat sorularının oluşturulmasında kullanılan çerçeve tablo 1’de verilmiştir. Tablo1’de yer alan çerçeve temel alınarak, mülakat yapılan katılımcılara hem köken ülkelerle alıcı ülke arasındaki formel ve informal kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların neler olduğuna, hem de bu sorunların çözümünde yerli yöneticilerin nasıl bir rol oynadığını anlamaya yönelik sorular sorulmuştur.

2.1.Mülakat Gerçekleştirilecek Uluslararası Firmaların ve Mülakat Yapılacak Kişilerin Belirlenmesi

Bu araştırmanın örneklemini Türkiye’de faaliyet gösteren ulus ötesi firmalarda çalışan Türk yöneticilerdir.

Tablo 1. Mülakat Sorularının Oluşturulmasında Kullanılan Çerçeve

	Makro Kurumsal Özelliklere İlişkin Temalar	Temalara İlişkin Göstergeler
Devlet	-Bir kurum olarak devletin iş dünyasıyla kurduğu ilişkinin niteliği	-Devletin kaynak sağlayıcı olarak üstlendiği rolün niteliği -Devletin müşteri olarak oynadığı rol -Devletin risk paylaşımcı olarak oynadığı rol
Finansal Sistem	-Kredi temelli -Piyasa temelli	-İhtiyaç duyulan dış kaynaklara ulaşma araçları
Eğitim Sistemi	-Genel eğitim sistemi -Mesleki eğitim sistemi -Kamu eğitim sisteminin gücü	-Eğitim sisteminin işletmelerin istediği nitelikte personel yetiştirme yetkinliği -Eğitim sistemine duyulan güven
Otorite ve Güven ilişkileri	-Formel kurumlara duyulan güven derecesi -Yetki ilişkileri-güç mesafesi	-Formel kurumlara duyulan güven düzeyi -Güç aralığının ve yetki/hiyerarşi ilişkilerinin niteliği - Aile ilişkileri-Büyüklerle saygı

Veri toplama tekniği olarak mülakatın kullanıldığı nitel bir araştırmada örneklem oluşturulurken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, teorik çerçeveden hareketle oluşturulacak olan mülakat sorularına en iyi cevap verecek katılımcılara ulaşmaktır (Merriam, 2015:78). Bu nedenle mülakat yapılacak kişilerin seçilmesi mülakat sürecinin kritik aşamalarından birini oluşturmaktadır. Bu çalışmada kimlerle mülakat yapılacağına karar verilmeden önce, mülakat yapılacak kişilerin Türkiye’de faaliyet gösteren hangi ulus ötesi firmaların bağlı ortaklıklarında çalıştıkları üzerinde durulmuştur. Çünkü araştırmanın amacı doğrultusunda ihtiyaç duyulan nitelikli veriye ulaşılmasında mülakat yapılacak kişilerin

çalıştıkları uluslararası firmaların hem köken ve alıcı ülke kurumsal yapılarının hem de insan kaynakları yaklaşımlarının bağlı ortaklık üzerindeki etkilerinin son derece önemli olduğu düşünülmektedir. Bunun üzerine, ilk olarak, Türkiye’de faaliyet gösteren ulus ötesi işletmelerin köken ülkelerinin kurumsal özellikleri araştırılmıştır. Daha sonra bu ülkelerin yönetim anlayışları incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda araştırmanın Türkiye’de faaliyet gösteren Güney Kore kökenli firmaların bağlı ortaklıklarında yürütülmesinin uygun olacağına karar verilmiştir. Çünkü Güney Kore kökenli ulus ötesi firmaların Türkiye’de faaliyet gösteren firmaların büyük bir çoğunluğunda köken ülke vatandaşları, tepe yönetici olarak etkin roller üstlenmektedirler. Orta düzey ve fonksiyonel yönetici düzeyinde ise genel olarak Türkiye kökenli yerli yöneticilerin görev aldıkları görülmektedir. Bu durum Türkiye’de faaliyet gösteren Güney Kore kökenli firmaların kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların çözümünde uygun bağlı ortaklıklar olduğuna işaret etmektedir. Çünkü bu firmalarda tepe yönetimiyle orta düzey ya da fonksiyonel yöneticiler arasında “kurumsal” anlayış farklılıklarından dolayı birtakım sorunların meydana gelme olasılığı yüksektir. Bunun yanı sıra, araştırmanın köken ülkesi Güney Kore olan ulus ötesi işletmelerin Türkiye’deki bağlı ortaklıklarında yürütülmüş olması Türkiye ve Güney Kore arasındaki kurumsal yapıların benzer olduğuna dair algı göz önüne alındığında, bir sorunmuş gibi görünebilir. Ancak bu algı sorunlu bir algıdır. Türkiye ve Güney Kore arasında kurumsal yapılar bağlamında bahsedildiği düzlemde bir örtüşme olmadığı gibi, özellikle bazı kurumlar temel alındığında iki ülke arasında yüksek bir kurumsal mesafe olduğu söylenebilir. Bu durum göz önüne alındığında, araştırmanın Güney Kore kökenli firmaların Türkiye’deki bağlı ortaklıklarında gerçekleştirilmiş olmasının bir sorun teşkil etmeyeceği görülmektedir. Güney Kore’nin Türkiye ile birlikte geç endüstrileşen ülkeler arasında sayılıyor olmasından dolayı özellikle formel kurumlar temelinde zaman zaman birtakım benzer uygulamalara rastlanılsa da bu benzer uygulamalar Güney Kore ve Türkiye’nin “kurumsal özellikler” anlamında birbirine yakın ülkeler oldukları anlamına gelmemektedir. Nitekim yapılan inceleme Güney Kore ve Türkiye arasında özellikle informal kurumlar temelinde önemli bir kurumsal mesafe olduğuna işaret etmektedir (Orhan, 2018).

Güney Kore kökenli firmaların Türkiye’deki bağlı ortaklıklarında “mülakat yapılacak kişilerin seçilmesinde” kasti örneklem tekniği kullanılmıştır. Burada ilk olarak hangi düzeydeki yöneticiler üzerinden araştırmanın amacı doğrultusunda ihtiyaç duyulan verileri en iyi şekilde toplanabileceği üzerinde durulmuştur. Alınan uzman görüşleri ve ulus ötesi bir firmada çalışan expatın düşünceleri doğrultusunda Türkiye’de faaliyet gösteren ulus ötesi işletmelerin Türkiye’deki bağlı ortaklıklarında departman müdürü ya da yardımcısı olarak görev yapan kişilerin örneklem dahil edilmesinin uygun olacağına karar verilmiştir. Çünkü ulus ötesi bir işletmenin yatırım yaptığı alıcı bir ülkedeki bağlı ortaklığında, “bağlı ortaklık” aktif hale gelip çalışmaya başladıktan sonra, çıkan sorunlarla ilk olarak ortay düzey yöneticiler muhatap olmaktadır. Bu çerçevede, orta düzey yöneticilerin üç alanda önemli bir köprü görevi üstlenmiş oldukları tespit edilmiştir. Orta düzey yerli yöneticilerin köprü görevi üstlendikleri birinci alan iş istasyonu sorumluları ve birim sorumlularıyla expatlar arasındaki ilişkiyle ilgilidir. İkinci alan ise expatlar ile üst düzey Türk yöneticiler arasındaki iletişim temelinde gerçekleşmektedir. Üçüncü alan ise orta düzey yöneticilerin köken ülkedeki ana firmayla iş süreçleri ve diğer işlemlerin tasarlanması ve uygulamaya konulması temelinde üstlenmiş oldukları rolle ilgilidir. Ulus ötesi firmaların Türkiye’deki bağlı ortaklıklarında orta düzey yöneticilerin üstlenmiş oldukları bu roller göz önüne alındığında, orta düzey yöneticilerin kurumsal mesafe temelli sorunlar ortaya çıktığında, bu sorunla ilk muhatap olan kişiler olarak sorunun çözümünde ve ortadan kaldırılmasında etkin rol alan ilk kişiler oldukları söylenebilir. Orta düzey yöneticilerin bağlı ortaklıktaki bu pozisyonları araştırmaya yön veren amaç çerçevesinde ihtiyaç duyulan verilerin toplanmasında onları uygun yönetici sınıfı haline getirmektedir. Bu durum temel alınarak araştırmada ihtiyaç duyulan verilerin toplanması için Güney Kore kökenli firmaların Türkiye’deki bağlı ortaklıklarında çalışan Türk kökenli 9 orta düzey yöneticiyle yarı-yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Nitel bir araştırmada örneklemin yeterliliğiyle

ilgili kastedilen şey cevaplarda ulaşılan doygunluk seviyesidir (Merriam, 2015:79). Mülakat yapılan kişilerin ifadeleri birbirini destekleyen tekrarsallığa ulaştığı için yeterli kişiye ulaşıldığı kararına varılmıştır.

2.2.Verilerin Güvenvericiliği

Güvenvericilik nitel araştırmaların “kalitesini/niteliğini” belirleyen ve geçerlilik-güvenilirlik temelinde bir dizi kavramı kapsayan çatı bir kavramdır. Bir çatı kavram olarak güvenilirlik kredibilite (içsel geçerlilik), aktarılabilirlik (dışsal geçerlilik), itimat edilebilirlik (güvenilirlik) ve onanabilirlik (nesnellik) kavramlarını kapsamaktadır (Coşkun, 2017: 362-363; Coşkun, 2015: 1290). İçsel geçerlilik, nitel bir araştırmada araştırılan konuyla ilgili olarak belirlenmiş olan tema ve göstergelerin araştırılan olguyla ilgili bağlantısına ve tutarlılığıyla ilgili bir kavramdır. Bir başka ifadeyle, iç geçerlilik (kredibilite) araştırılan konu temelinde belirlenmiş olan yapı ve temaların araştırılan konuyu temsil edebilme durumuyla ilgilidir. Bu çerçevede, nitel bir araştırmada içsel geçerliliğin sağlanabilmesi için farklı modeller, farklı veri setleri kullanma ve uzman görüşü alma gibi farklı birtakım yolların kullanılmakta olduğu görülmektedir. Bu araştırmada, içsel geçerliliğin sağlanabilmesi amacıyla araştırmada veri toplama ve analiz sürecine yön veren tema ve göstergelerin teorik bir çerçeveden hareketle geliştirilmesi yoluna gidilmiştir. Daha öncede ifade edildiği gibi araştırmada veri toplama ve analiz sürecine yön veren temalar ve göstergeler Whitley (2002) tarafından geliştirilmiş olan Makro kurumsal yaklaşım üzerine temellendirilmiş “kurumsal yapı” çerçevesinden hareketle şekillendirilmiştir. Whitley (2002) tarafından geliştirilmiş olan çerçeve, makro kurumsal yapıların etki alan ve yönlerine dair farklı çalışmalarda kullanılan önemli çerçevelerin başında gelmektedir. Hotho (2009), Whitley (2002) tarafından geliştirilmiş olan çerçevenin makro kurumsal yapıların etki alanları ve biçimlerini araştırma üzerine yapılacak çalışmalar için son derece kullanışlı bir çerçeve olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanı sıra alınan uzman görüşleri de Hotho (2009)’un Whitley (2002) tarafından geliştirilmiş olan çerçeveye ilgili ifadelerini büyük oranda desteklemektedir. Nitel bir araştırmada aktarılabilirlik (dışsal geçerlilik) nitel araştırma sonuçlarının genellenebilirliğine ilişkin bir kavramdır. Bilindiği üzere nitel bir araştırmanın amacı bir evren temelinde istatistiksel genellemeler yapmak yerine analitik genellemeler yapmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 279). Burada genelleme yapabilmek için gerekli olan şey yinelemedir. Belirli bir durumun çalışılması sonucunda elde edilen sonuçlar, belli bir kavramsal modelin ya da örnek ideal modellerin önerilmesine olanak verir (Şimşek ve Yıldırım, 2008). Bu anlatılanlar ışığında araştırmada dışsal geçerliliğin sağlanabilmesiyle ilgili olarak araştırma sonucunda elde edilen bulguların farklı veri setleri ve farklı araştırmaların sonuçlarıyla tutarlılıklarıyla “sonuçların yinelenmesi” yoluna gidilmiştir. İtimat edilebilirlik (güvenilirlik) mülakatlarla elde edilen verilerin analiziyle ulaşılan bulguların aynı işletmelerde çalışan 2 expatla yapılan görüşmelerle elde edilen verilerle karşılaştırılması yapılarak sağlanmaya çalışılmıştır. Çalışmada onanabilirliği (nesnellik) tesis etmek için ise mülakatlarla elde edilen verilerden doğrudan alıntılar yapılmıştır.

2.3.Verilerin Analizi

Verilerin analizi nitel araştırmaların en zor aşamalarından birisi olarak kabul edilmektedir. Bu zor aşamayı mümkün olan en etkin şekilde yürütebilmek için farklı birtakım alternatiflerin uygulanabildiği görülmektedir. Bu alternatif uygulamaların temellerinden bir tanesi veri analizinde kullanmak üzere “kodların” belirlenmesi, kodlar temelinde yapılan incelemelerden sonra “temaların” oluşturulması ve temalar oluşturulduktan sonra da temalarla araştırmaya yön veren sorunun/soruların ilişkilendirilmesi oluşturmaktadır. Bu araştırmada verilerin analizinde veri toplama sürecini yönlendiren ve Tablo 1’de ifade edilen temalar ve temalara ilişkin göstergeler kullanılmıştır. Mülakatlar sonucunda elde edilen veriler Tablo 1’de ifade edilen temalar ve göstergelere yaptıkları vurgular bağlamında incelenmiştir. İnceleme sonucunda yapılan tespitlerden hareketle ileride aynı konuda yapılacak farklı şekilde tasarlanmış çalışmalar için temel oluşturması amacıyla çıkarımlar belirlenmiştir. İfade edilen düzlemde

analizler iki farklı araştırmacı tarafından yapılmış ve iki farklı araştırmacı tarafından ortak olarak tespit edilen vurgular “ortak bulgu” olarak aktarılmıştır.

2.4.Bulgular-Yorumlar ve Çıkarımlar

Araştırma tasarımı da ifade edildiği gibi araştırmanın amacı doğrultusunda toplanan veriler birbiriyle ilişkili iki hususla ilgilidir. Bunlardan ilki, ulus ötesi işletmelerin alıcı ülkelerdeki bağlı ortaklıklarda çalışan yerli yöneticilerin kurumsal mesafeden kaynaklanan hangi sorunların çözümünde etkin bir rol oynadıklarıyla ilgilidir. İkinci husus ise doğrudan araştırmaya yön veren amaçla ilgilidir. Bu odak noktasında toplanan veriler ise yerli yöneticilerin kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların çözümünde nasıl bir rol oynadıklarına ilişkindir. İfade edilen odak noktalarında toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ise şu şekildedir.

2.4.1.Yerli Yöneticilerin Formel Kurumsal Uzaklık Temelli Sorunların Çözümünde Nasıl Rol Aldıklarına İlişkin Analizler

Mülakatlar sonucunda elde edilen veriler, ulus ötesi firmaların Türkiye’deki bağlı ortaklığında çalışan yerli yöneticilerin formel kurumlar temelinde iki alanla ilgili hususlarda öne çıkan problemlerin çözümünde etkin roller almış olduklarını göstermektedir. Bunlardan ilki, formel kurumlar arasındaki farklılıklar temelinde ortaya çıkan karışıklık ve güven sorununun ortaya çıkardığı sorunlarla ilgilidir. Bu bağlamda yerli yöneticilerin, iş gören istihdamına yönelik politikalar ve istikrarsız uygulamalar temelinde ortaya çıkan güven sorununun çözümünde rol aldıkları görülmektedir. Katılımcıların aşağıda yer alan ifadeleri bu tespiti desteklemektedir.

“Kore’de bir adam işten çıkartıldığında sadece kıdem tazminatı ödenir. Biz iki aylık da ihbar tazminatı ödüyoruz. Şimdi bunu anlamıyor. Neden biz adama iki ay ihbar tazminatı, iş bulma süresi ödüyoruz gibisinden bunu soruyor... Burada Türk yöneticiler açıklayıcı olsa bile; bazen güven problemi oluyor... Buradaki finans, muhasebe, iş hukuku, bunların hepsi farklı... Mesela Türkiye’de bir işçiye kesintisiz 10 gün yıllık izin vermek zorundasınız. Kore’de böyle bir şey yok.” (K01)

“Çok ciddi anlamda bir güven problemi var Korelilerin. Öyle olduğu için de sürekli başka taraflardan check etmeye çalışıyorlar.” (K03)

“TRT fonu ödüyorsun burada gelen mala. TRT fonunu anlatamıyorsun mesela Korelilere, kültür fonu var. Adam bunu kendi mantığında oturtturamıyor. Neden bu vergiyi veriyoruz? KDV ödüyorsun, gümrük vergisi ödüyorsun, bir de bu TRT fonu... Anlatamıyorsun yani, çünkü onlarda böyle şeyler yok.” (K04)

“Devletle olan ilişkide anlamaları bazen zor olabiliyor, kavrayamadıkları olabiliyor... Bazen bu kanun niye var gibi saçma sapan tepkilerle karşılaşabiliyorsun.” (K07)

“Diyelim ki yeni bir gelişme oldu, yeni bir sorun meydana geldi vs. Siz bunu anlattığınızda hemen tamam bu böyledir deme noktalarında değiller... Acaba alternatif bir yöntem var mıdır, yok mudur gibi düşünceyle irtibata geçiyorlar kendi ülkedaşlarıyla...” (K10)

Mülakat yapılan kişilerin bu ifadeleri temel alındığında, formel kurumlar ve bu kurumlar temelinde uygulamaların yarattığı güven sorununun çözümünde orta düzey yerli yöneticilerin açıklayıcı ve ikna edici bir rol oynadıkları söylenebilir. Katılımcıların yukarıda yer alan ifadeleri temel alındığında istihdam, vergi ve devletin etki alanında yer alan konulardaki değişimlerde kurumsal mesafe temelindeki bütün farklılıklarda karşı tarafın bir güven sorunu yaşadığı, bu sorunun giderilmesi için bir ikna sürecine başlanıyor olduğu görülmektedir. Formel kurumlar temelinde ortaya çıkan bir başka sorunun ise Türkiye’de kurumsal düzenlemelerin uygulamalarında yaşanan farklılıklar/ bir başka ifadeyle istikrarsızlıklarla ilgili olduğu görülmektedir. Bu konuda katılımcı 4’ün aşağıda yer alan;

“Türkiye’de kanun yapılıyor, bir kanun var ama uyulmuyor bu kanuna... Bunu anlatmayı beceremiyorsunuz. O tarz şeyler çok, devlet kanunu koymuş ama uygulamıyor... Mesela bazen malzeme geliyor, teste gönderiyoruz. Aynı malzemeyi bazen göndermiyoruz, memura verilmiş

yetki... Bu defa soruyorlar, bu ilk geldiğinde gönderilmedi, ilk geldiğinde 3 günde çektiniz şimdi 2 haftadır bekliyoruz, bunu açıkla diyorlar. Nasıl açıklarsın? Gümrük memurunun şeyinde bu, daha önceki gümrük memuru göndermedi, tehlikeli görmedi. Bu tehlikeli gördü, gönderdi malzemeyi teste. O anlamakta zorluk çekiyor bunu.” (K04)

ifadeleri bahsedilen sorunla da ilk olarak orta düzey yöneticilerin karşı karşıya kaldığını ve bu sorunların çözümünde yerli yöneticilerin açıklayıcı olarak rol oynadıklarına dair imalarda bulunmaktadır.

Yerli yöneticiler temelinde yapılmış olan bu tespitler ulus ötesi firmalarda çalışan köken ülke vatandaşı olan iki expat ile yapılan görüşmelerde ulaşılan ifadelerle de desteklenmektedir. Expatların yapılan tespitleri destekleyen ifadeleri şu şekildedir.

“Türkiye’de zaman zaman aynı işle ilgili farklı uygulamalar oluyor bunu anlamakta ve yukarıya anlatmakta zorlanıyoruz. Çok şaşıyoruz bazı işleri her seferinde farklı şekillerde yapmak zorunda kalıyoruz.” (Expat A).

“Bazen iş görenlerle ilgili yasaları anlamakta zorlanıyoruz. Bize çok uzak. Yani sürekli bir şeyler ödenmek zorunda kalıyor. (Expat A)”.

“Gereksiz şekilde maliyetler artıyor harc denen bir şey var nedir hala anlamadım” (Expat A).

Türkiye’de garip bir istikrarsızlık var. Sürekli değişiyor bazen kanun değişmeden insan kendi kendine değişik uygulamalar geliştiriyor. Bunu anlamıyoruz” (Expat B).

“Çok fazla bürokratik maliyet var. Bu çok anlamsız. Bazen insanların bize kandırabileceğini düşünüyoruz” (Expat B).

Bu tespitler temel alındığında araştırmanın temel amacı çerçevesinde formel kurumsal mesafe temelinde şu çıkarımlarda bulunmak mümkündür.

Çıkarım 1: Kurumsal istikrarsızlık ve uygulayıcıya bağlı olarak ortaya çıkan farklı uygulamalar kurumsal mesafeyi derinleştirmekte ve kurumsal mesafe temelli sorunları arttırmaktadır.

Çıkarım 2: Orta düzey yerli yöneticiler formel kurumlar temelinde farklı düzeylerdeki mesafeden kaynaklanan sorunların nedenini/kaynağını açıklama ve köken ülke vatandaşı yöneticileri çözüm için ikna etmeye yönelik bir rol oynamaktadırlar.

Bulunulan bu iki çıkarım temelinde kurumsal mesafe-yerli yöneticiler ve Türkiye ekseninde yaşanan sorunun asıl kaynağıyla ilgili olarak bir açıklama yapmak gerekmektedir. Aslında Türkiye’deki bağlı ortaklıklarda formel kurumsal mesafe temelinde yaşanan sorunların, kurumsal mesafeden ziyade kurumsal istikrarsızlık ve kurumlara duyulan düşük güvenle ilgili olduğu görülmektedir. Türkiye’nin formel kurumlarının hem sosyal hem de uygulamaya yönelik performanslarının gelişmiş ülkelerle mukayese edildiğinde oldukça düşük olduğu uluslararası birçok bağımsız kurumun istatistiki verilerinde görülmektedir. Formel kurumların performanslarındaki bahsedilen bu düşüklük, onlara olan güven düzeyini minimize etmektedir. Bu güven sorunu ve keyfi uygulamalar, sürekli olarak bağlı ortaklıklarda görev yapan köken ülke vatandaşı yöneticileri tetikte olmaya ve her olayda emin oluncaya kadar açıklama istemeye ve araştırmaya itmektedir. Burada kurumsal mesafenin ulus ötesi işletmeler için ciddi bir sorun olmasındaki temel etkenin, iki ülke arasındaki kurumsal mesafenin yüksek olmasının yanında, alıcı ülkedeki kurumsal performans ve keyfilik sorunu olduğuna dair bir tespitte bulunulabilir.

Mülakatlar esnasında yapılan gözlemler ve mülakatlarla toplanan verilerin genel vurguları, yerli yöneticilerin çıkarım 2’de ifade edilen açıklama ve ikna etme rolleriyle ilgili olarak bir parantez açma gerekliliğine işaret etmektedir. Bilindiği üzere, çıkarım 2 formel kurumsal mesafe temelinde ortaya çıkan sorunlarla ilgili olarak oluşturulmuştur. Formel kurumlarla ilgili olarak ortaya çıkan sorunların açıklanması genel olarak bir zorunluluğa vurgu yapmaktadır. Burada yerli yöneticiler tarafından ortaya çıkan durumun bir tercih olmadığı zorlayıcı bir mekanizma nedeniyle ortaya çıktığı konusunda bir açıklama yapılmaktadır. Genelde böylesi sorunlar zorlayıcı mekanizmanın “zorlamaları” yerine getirildiğinde çözülmektedir. Dolayısıyla ifade

edilen bu durumda yerli yöneticiler, ortaya çıkan sorunun çözümüyle ilgili olarak bir alternatifler seti ortaya koymamaktadırlar. Burada yerli yöneticiler, var olan tek bir çözüm için harekete geçilmesi gerekliliği konusunda, bağlı ortaklıkta çalışan yerli yöneticileri ikna etme çabasına girmektedirler. İşte bu durum göz önüne alınarak çıkarımda “sorunun kaynağını açıklama ve ikna etme” şeklinde bir ifade kullanılmıştır.

2.4.2.İnformel Kurumsal Mesafe Temelinde Ortaya Çıkan Sorunlar ve Bu Sorunların Çözümünde Yerli Yöneticilerin Roller

İnformel kurumsal mesafeye bağlı olarak ortaya çıkan ilk sorunun bir ülkede kültür, aile, din ve ideoloji gibi kurumların önemli bir şekillendirici role sahip olduğu yetki ve sorumluluk ilişkileriyle bu ilişkiler temelinde şekillenen hiyerarşik sistem ve geleneklerle ilgili olduğu görülmektedir. Bu sorunun özünü ise Güney Kore ve Türkiye arasındaki yetki ve sorumlulukların kesin sınırları ve bu sınırlar içerisinde insanların inisiyatif alabilme durumları oluşturmaktadır. Mülakat yapılan kişilerin aşağıda yer alan ifadeleri iki ülke arasındaki yetki-sorumluluk ve inisiyatif alma/kullanma konusundaki farklılıkların, Türkiye’deki bağlı ortaklıklarda neden olduğu sorunlara dair önemli vurgularda bulunmaktadır.

“Kore’de her şey genel müdüre sorulur en son. Ufak bir konu da olsa genel müdüre gider. Burada böyle değil. Ben pek çok konuyu kendim hallediyorum, aşağıda çözüyorum, önemli gördüklerimi yukarıya bildiriyorum. Böyle bir problem oldu, çözdüm bitti. Ya da kendim karar veriyorum. Alt kademede kendim karar veriyorum. Ama orada karar alma konusunda daha merkeziyetçi bir yapı var. Türk firmalarında öyle değildir. Müdürse sorumluluk ona aittir. İyi bir şey yapamazsa, problem çıkarsa suçlu odur.” (K01)

“Korelilerin kendi genetik yapılarında yetki verme konusunda, inisiyatif tanıma konusunda sıkıntıları var. Bunları yapamıyorlar maalesef. Hep iplerin ellerinde olmasını istiyorlar, biz de bu konuda çok defasında zorlandık.” (K03)

“Onlar çok inisiyatif alamıyorlar bazı konularda, ya da almak istemiyorlar. Türk yöneticiler inisiyatif alma yönünde daha kararlı. Daha çabuk alabiliyorlar, karar verebiliyorlar. Ama Koreliler alamıyor. O yüzden orada bir çatışmamız da oluyor yani. Onlar üstlerine sormak istiyor, biz devam etmek istiyoruz.” (K04)

“Hep raporlama var mesela, bir üste raporlama var, belirli bir şeyi bir başkasının üzerine atma gibi bir durum var. Orada bu çok fazla. .. Raporlama yapıp olaydan kurtulmuş oluyor arkadaşlar. Sorumluluğu almak değil de sorumluluğu üste devretmek gibi bir şey oluyor.” (K05)

“Biz Türk çalışanlar olarak biraz daha sorumluluk almak istiyoruz ama Koreliler son sözün onlardan çıkmasını istiyorlar. Böyle bir farklılığımız var.” (K06)

“Korelilerde hatlar, çizgiler daha keskin. Kimin sorumluluğu neyse, kimin yetkisi neyse, hangisi hangi pozisyondaysa söz hakkı kiminse o konuşur, olay kapanır. Türkiye’de tartışsın, gerilirsın, küçük büyük...” (K07)

“Koreliler biraz daha profesyonel olarak düşünüyorlar bu durumu, yetki ve sorumluluk dâhilinde alınması gereken sorumluluk varsa alıp, eğer yetki ve sorumlulukları dışında kalan bir sorumluluk varsa bunu almıyorlar, ilgili kişilerin almasını istiyorlar. Altındaki çalışan kişilere de bu sorumluluğu kesinlikle almamalarını irdeliyorlar... Biz daha çok inisiyatif olarak daha çok elimizden bir şey geldiğini göstermek amacıyla baskı kuruyoruz.” (K09)

Aslında katılımcıların bu ifadeleri güven ve yetki ilişkilerini şekillendiren kurumlar bağlamındaki farklılıkların yönetim kültürüne yansımalarıyla ilgili sorunlara işaret etmektedir. Hofstede’nin çalışmasında, güç mesafesi boyutunda Türkiye Güney Kore’den daha yüksek bir skora sahiptir. Türkiye’nin bu özelliğine rağmen Güney Kore’de yönetim kültürünü şekillendiren diğer informal kurumlar olarak ön plana çıkan aile ve konfüçyan değerler temelinde şekillenen babaya, büyüğe ve bir baba görünümünde olan yöneticiye saygı anlamında yüksek vurgu, yöneten ve yönetilenler arasında daha sıkı bir hiyerarşi ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yetki ve inisiyatif kullanma temelinde var olan farklılığın bir diğer nedeninin ise duyulan güvenin düzeyiyle ilgili olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Orta düzey yöneticilerle

yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen bulguları desteklemek amacıyla expatlar ile yapılan mülakatlarda expatların konuyla ilgili aşağıdaki ifadeleri hem orta düzey yöneticilerin ifadelerini, hem de güven sorunu temelinde yapılan tespiti destekler niteliktedir.

“Bir güven sorunu yaşıyoruz çünkü zaman zaman önemli hayal kırıklıkları yaşadık. Belki zamanla insanlara daha fazla yetki veriyoruz”. (Expat A)”

“Türkiye’de insanlar bizim insanımıza göre yetki alma ve inisiyatif kullanma konusunda daha istekli ancak bazen kontrolsüz davranıyorlar. Bu bizim alışkın olduğumuz bir şey değil. Bazı ülkelerde oranın yerli yöneticilere inisiyatif veriliyor ama Türkiye’de o güvene oluşmuş değil. Firmada herkes sürekli alternatif iş arıyor” (Expat B).

Yetki-inisiyatif kullanma ve sorumluluk alma temelinde ortaya çıkan sorunlara yönelik olarak bu ifade edilen tespitler temel alındığında şöyle bir çıkarımda bulunulabilir.

Çıkarım 3: Güven ve yetki ilişkilerini şekillendiren kurumlar arasındaki mesafe düşük güven düzeyiyle birleştiğinde yetki ve inisiyatif alma konusunda istekli olan Türk çalışanlarla köken ülke vatandaşı yöneticiler arasında bir dizi soruna neden olmaktadır.

Mülakat sonucunda elde edilen veriler güven-yetki ilişkileri temelinde ortaya çıkan sorunlarla kısmen ilişkili olan bir başka sorunun varlığına işaret etmektedir. Bu sorunun temelini ise Güney Kore ve Türk toplumu arasındaki hiyerarşi ve hiyerarşik yapılanmaya verilen önem arasındaki farklılıklar oluşturmaktadır. Mülakat yapılan kişilerin aşağıdaki ifadeleri iki toplum arasındaki hiyerarşi temelinde farklılığa dair önemli işaretler olarak kabul edilebilir.

“Korelilerde daha katı bir ast-üst ilişkisi var. Türkiye’de o kadar katı değil hiyerarşi... Bazı konularda anlaşıyoruz.” (K01)

“Kore’de öyle çünkü genel müdür gitmezse kimse eve gitmiyor, Koreli müdür gitse bile bu sefer içlerinden eğer büyük biri varsa o gitmeden diğerleri gitmiyor, tam bir hiyerarşi sistemi var, bizdeki ordu mantığı.” (K02)

“Koreliler bir üstünden çok korkarlar, asla asla önüne geçmezler asla asla üstünün sözünü kesip araya girmezler. Çok ciddi bir hiyerarşi vardır orada ve üstü bir şey söylediği zaman yanlış dahi olsa biat ederler. Bizde öyle değildir.” (K03)

“Bizim askeriyede yaptığımızı onlar burada yapıyor. Mesela bir üstünüz, çağırdığı zaman komutan koşarak gidersiniz. Burada da öyle mesela, çağırdığı zaman Koreli müdür, çalışan koşarak gidiyor, askeri sistem. Biz koşmayız, yavaş yavaş gideriz.” (K04)

“Türkler çok sevmiyorlar hiyerarşiyi, daha yakın daha arkadaşça olması lazım. Ama Korelilerde bu tam tersi, emir telaki ederler yani.” (K07)

“Korelilerin ast-üst olayı bizden çok daha farklı bir boyutta... Onlar daha sert bir hiyerarşik sisteme sahiptir... Biz hiyerarşik olarak biraz daha rahat bir toplumuz.” (K09)

Mülakat yapılan kişilerin bu ifadeleri informal kurumların ve bu kurumlar temelindeki mesafenin, toplumsal düzlemde ne derece örtük olabileceğine ve bu örtüklükten dolayı informal kurumlar temelindeki çözümlemenin zorluğuna dair önemli imalarda bulunmaktadır. Çünkü bir toplumda hiyerarşiyi şekillendiren en temel kurumlardan biri olan kültürün güç mesafesi boyutu bağlamında Türkiye, Güney Kore’den daha yüksek bir skora sahiptir. Daha önce de ifade edildiği gibi, Türkiye’nin güç mesafesi boyutu bağlamında Güney Kore’den daha yüksek bir skora sahip olmasına rağmen, Güney Kore kökenli firmalarda hiyerarşinin Türk çalışanların kabul sınırlarının çok daha üstünde olması ve buna paralel olarak hiyerarşiye çok daha fazla önem verilmesi ancak toplumsal düzlemi şekillendiren diğer kurumlar arasındaki etkileşimle açıklanabilir. Güney Kore toplumunda bir kurum olarak aile, Konfüçyan gelenekler içerisinde aileye ve aile reisi olarak babaya ve büyüklere verilen yüksek önem derecesi bir baba gibi algılanan yöneticilere karşı ileri düzeyde bir hiyerarşik duruş ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla iki toplum arasındaki informal kurumsal mesafeyi çözümleyebilmek için en temel gerekliliklerden biri informal kurumlar arasındaki etkileşimin toplumda inşa ettiği

düşünsel sistemin anlaşılması gerekmektedir. Böylesi bir sistem analizi ise ancak tecrübeye dayalı gerçekleştirilebilmektedir. Bu tespitler ışığında hiyerarşi sorunu temelinde şöyle bir çıkarımda bulunulabilir.

Çıkarım 4: Hiyerarşi temelinde ortaya çıkan sorunlar informal kurumsal mesafeye bağlı olarak ortaya çıkan önemli bir sorundur. İnformel kurumlar temelli mesafenin örtüklüğü söz konusu kurumlar temelindeki mesafenin ortaya çıkardığı sorunların arka planına ilişkin çözümlemeleri zorlaştırmaktadır.

İnformel kurumsal mesafeden kaynaklanan ifade edilen bu sorunların çözümüne yönelik olarak yerli orta düzey yöneticilerin iki temel rol üstlenmiş oldukları görülmektedir. Bu rollerden ilki ‘açıklama-çözüm sunma ve ortak bir paydada buluşturma’ olarak ifade edilebilir. Mülakat yapılan kişilerin aşağıda yer alan ifadeleri bu tespiti desteklemektedir.

“Biz durumu açıklamaya çalışıyoruz. Türkiye'deki kanuna göre bunun böyle olması gerekiyor. Bunun da başka şeyi var mı? Yok. Riskleri çıkartıyorum. Bunu böyle yaparsak bu risk olacak, şöyle yaparsak şu risk olacak. Maliyeti şu olacak ya da yapmazsak maliyeti şu olacak, cezası şu olacak... Hepsini anlatıyoruz biz onlara kapsamlı olarak.” (K04)

“Biz ortayı buluyoruz hem şirketin çıkarı hem onların istedikleri. Bir nevi optimizasyon yapıyorsun, koşullar ne bu, onlar ne istiyor bunu, devlet ya da diğer kurumlar ne kadarına izin veriyor bu kadarına, onu anlatmaya çalışıyorsun. Problemi çözmeye çalışıyorsun.” (K07)

“Biz arabulucu rol oynuyoruz... Bir anlaşmazlık çıktığı noktada her iki tarafı da orta noktada buluşturma çabasının içerisindeyiz...” (K09)

Aslında orta düzey yöneticilerin bu ara bulucu rollerinin hem formel hem de informal kurumsal mesafe temelinde ortaya çıkan sorunlar karşısındaki takındıkları bir tavır oldukları söylenebilir. Genel anlamda “açıklama ve arabuluculuk” yapmanın orta düzey yöneticilerin üstlenmiş oldukları en temel rollerin başında geldiği söylenebilir. Ulaşılan sonuçları test etmek amacıyla mülakatların gerçekleştirildiği expatların aşağıda yer alan ifadeleri bu tespitleri desteklemektedir.

“Özellikle yerli yöneticilerin sorunla ilk karşılaştırdığındaki açıklamaları sorunun çözümünde son derece önemli oluyor. Sonuçta bizim de bilmediğimiz birtakım nedenleri ve durumları bize açıklıyorlar böylece biz de bazı şeyleri onlardan öğrenmiş oluyoruz.” (Expat A)

“Yerli yöneticilerin açıklamaları bizim için çok ikna edici oluyor. Bize açıkladıkları gibi diğer iş görenlere de açıklıyorlar. Arada köprü onlar. Sorun çözen kişiler” (Expat B).

Mülakat gerçekleştirilen expatların bu ifadeleri temel alındığında, yerli yöneticilerin informal kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların çözümünde üstlenmiş oldukları rollerle ilgili olarak şöyle bir çıkarımda bulunmak mümkündür.

Çıkarım 5: Orta düzey yerli yöneticiler informal kurumsal uzaklık temelinde çıkan sorunların çözümü için sorun ilk ortaya çıktığında çift taraflı (hem yerli çalışanlara hem de bağlı ortaklıktaki köken ülke vatandaşı yöneticilere) açıklamalar yaparak sorunun çözümüne yönelik öneriler seti sunma temelinde roller üstlenmektedirler.

Daha önce olduğu gibi yine hem mülakat yapılan yerli yöneticilerin hem de expatların genel ifadeleri bağlamında değerlendirildiğinde ve mülakat sürecinde yaşanan sorunlara ilişkin gözlemler temel alındığında, çıkarım 5’te ifade edilen “çift yönlü açıklama yapma ve öneriler seti sunma” ifadesi ekseninde bir parantez açma gerekliliği ortaya çıkmaktadır. İnformel kurumsal mesafe temelinde ortaya çıkan sorunla ilgili olarak yapılan açıklamaların, formel kurumsal mesafe temelli ortaya çıkan sorunlar temelinde yapılan açıklamalardan farklı olarak hem alıcı ülke vatandaşı iş görenlere hem de köken ülke vatandaşı yöneticilere yönelik olarak çift taraflı yapılması gerekmektedir. Formel kurumsal mesafeden kaynaklanan ve özünü zorlayıcı bir formun oluşturduğu sorunlarda ise sadece köken ülke vatandaşı yöneticilere yönelik açıklama yapılmakta alıcı ülke vatandaşı olan iş görenlere yönelik bir açıklama yapma

gereksinimi duyulmamaktadır. Çünkü informal kurumsal mesafe temelinde ortaya çıkan sorunlar genel olarak her iki tarafa da sorunu ortaya çıkan faktörler temel alınarak bilgi verilmesini gerektirmektedir. Örneğin yöneticilere itaat ve hiyerarşi temelinde çıkan bir sorunda, ya da kişisel inisiyatif alma konusunda ortaya çıkan bir sorunda hem Türk yöneticilere bu tür davranışların Güney Kore kurumsal bağlamında kabul edilemez olduğunun alıcı ülke vatandaşı iş görenlere hem de Türk kurumsal bağlamında yerli iş görenlerin davranışlarının son derece meşru ve yerleşik olduğunun da Güney Kore vatandaşı yöneticilere açıklanması gerekerek her iki tarafı da iki ülkeye özgü kurumsal bağlam çerçevesinde bilinçlendirerek ikna etmek gerekmektedir. Dolayısıyla çıkarım 5'te bahsedilen "açıklama yapma" kavramına yüklenen anlam "yönü itibarıyla" çıkarım 2 'de ifade edilen "sorunun kaynağına ilişkin açıklama yapma" dizimine yüklenen anlamdan farklıdır. "Öneriler seti sunma" durumu ise formel kurumsal uzaklıktan kaynaklanan sorunların çözümüyle ilgili olarak yerli yöneticilerin köken ülke vatandaşı yöneticileri ikna etme çaba ve eyleminden oldukça farklıdır. Çünkü informal kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların çözümüyle ilgili olarak farklı çözüm alternatifleri söz konusu olabilmektedir. Örneğin yöneticiye karşı gösterilen itaat ve ileri düzeyde saygı ve hiyerarşi temelinde çıkan informal kurumsal mesafe temelli sorunlarla ilgili olarak "kabullenme, sempati oluşturma, eğitime ve kültüre alıştırma gibi" farklı çözüm alternatifleri sunulabilmektedir. Buna karşılık zorlayıcı bir mekanizmanın ürünü olan formel kurumsal mesafe temelinde çıkan sorunlarla ilgili olarak, genelde zorunluluğu yerine getirmek gibi tek bir çözüm mümkün olabilmekte ve bu çözüm detaylı bir şekilde gerekçelendirilerek yabancı yöneticiler çözüm için ikna edilmeye çalışılmaktadır.

Orta düzey yöneticilerin hem formel hem de informal kurumsal mesafe temelinde ortaya çıkan sorunların çözümünde ortaya koydukları bir başka çözüm ise bir işe başlamadan önce çıkması muhtemel olası sorunları tecrübeleriyle tahmin edip sorunlar çıkmadan hem yabancı yöneticileri hem de diğer kişileri gereken şekilde uyarmaktır. Böylece orta düzey yöneticiler, hem yabancı yöneticileri hem de yerli iş görenleri olası sorunların çıkmaması için belli bir düşünce düzeyine taşımaktadır. K5'in aşağıda yer alan ifadeleri bu tespiti dayanak oluşturmaktadır. Ancak böylesi bir rol mülakat yapılan orta düzey yöneticiler içerisinde sadece K5 tarafından ifade edilmiştir. Bu durumun sadece K5 tarafından ifade edilmesi böylesi bir tespiti yapılması için yeterli görülmebilir; ancak mülakat gerçekleştirilen expatların her ikisinin de bu konuya dair önemli vurgularda bulunması "orta düzey yöneticilerin kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların çözümünde sorun çıkmadan öngörüle bulunarak soruna taraf olacak kesimleri bilgilendirdikleri" yönündeki bir tespit yapılmasının mümkün olacağına işaret etmektedir.

"Biz sorunlar çıktıktan sonra değil de sorunlar çıkmadan önce devreye girmeye çalışıyoruz. Çünkü bakıyoruz bir olay çıkacak, belli. Biz onun olmaması için altyapı hazırlıyoruz, yani o olayın çıkmaması için önceden hareket etmiş oluyoruz... İşleyiş belli, mesela bir işe başlayacağız, nereden başlayacağımızı biliyoruz, sonraya bırakmıyoruz onu daha doğrusu, 2 ay sonra ne olacağını bildiğimiz için önden hareket ediyoruz." (K05)

"Yerli yöneticiler hem bizi hem de Türkleri iyi tanıyor biz de onları iyi tanıyoruz o yüzden sorun çıkmadan önce bazı olası problemler için bizi bilgilendiriyorlar. Böylece sorun ya çıkmıyor ya da kolayca çözülüyor" (Expat A)

"Yerli yöneticiler bizi o kadar çok uyarıyor ki biz artık bıkmıyoruz. Ama bu uyarılar bizim ve firmanın büyük sorunlar yaşamamasını engelliyor" (Expat B).

Görüldüğü üzere özellikle expatların ifadeleri orta düzey yerli yöneticilerin sorun çıkmadan kendilerini uyardıklarına dair net vurguları bu yöneticilerin sorun çıkmadan bazı öngörülerde bulunarak kurumsal uzaklık temelli sorunların çözümünde önlem alıcı bir rol oynadıklarına dair önemli imalarda bulunmaktadır. Bu imalardan yola çıkarak yerli yöneticilerin informal kurumsal mesafe temelli sorunların çözümünde üstlenmiş oldukları rollerle ilgili olarak şöyle bir çıkarımda bulunulabilir.

Çıkarım 6: Bağlı ortaklıklarda çalışan yerli yöneticiler alıcı ve köken ülke arasındaki kurumsal yapı farklılıklarından kaynaklanan sorunlarla ilgili deneyimlerine dayanarak alıcı ülkedeki bağlı ortaklıklarda uygulamaya niyetlenen yeni uygulamaların yol açabileceği olası sorunlar hakkında tahminlerde bulunarak ilgili tarafları bilgilendirerek kurumsal mesafe temelli olası sorunları engellemeye çalışmaktadırlar.

Sonuç

Kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların çözümünde yerli yöneticilerin nasıl bir rol oynadıklarını anlamaya yönelik yapılmış olan bu çalışmada, hem kurumsal mesafe temelli sorunların niteliği, hem de bu sorunların çözümüyle ilgili olarak teorik ve uygulamaya yönelik bir dizi çıkarımlar ortaya konulmuştur. Araştırma bulguları, kurumsal mesafe temelli sorunların çözümünde yerli yöneticilerin genel olarak köken ülke vatandaşı olan yöneticilere sorunun nedenine ilişkin açıklama yapma, yapılması gereken için ikna etme ve sorunların çözümü için alternatifler sunma yönünde bir rol oynadıklarına işaret etmektedir. Yerli yöneticilerle ilgili olarak ifade edilen bu rolün ilk bakışta sıradan bir rol gibi algılanması durumu söz konusu olabilir. Ancak yerli yöneticilerin üstlendikleri roller, sorunun çıktığı bağlamsal koşullar ve sorunların acil çözüm gerekliliği göz önüne alındığında oldukça kritik bir önem kazanmaktadır. Çünkü hem formel hem de informal kurumsal mesafe temelinde çıkan sorunların, firmada derinleşerek kompleks hale gelmesinin engellenmesi ve kalıcı izler bırakmadan çözülebilmesi için sorun ortaya çıktığı anda çözümü yönelik girişimlerde bulunulması çok büyük bir önem arz etmektedir. Benzer şekilde, yerli yöneticilerin sorun oluşturmaları muhtemel kurumsal mesafe temelli bazı durumlarla ilgili öngörülerde bulunarak önemli sorunların ortaya çıkmasını engellemek adına uyarıda bulunmaları ve sorun çıkmadan önlem alma konusunda önemli bir rol üstlenmiş olmaları da yerli yöneticilerin üstlenmiş oldukları diğer önemli bir rol olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanın sıra, orta düzey yerli yöneticiler formel kurumsal mesafeden kaynaklanan ve operasyonel faaliyetleri etkileme derecesi oldukça yüksek sorunlarla ilk karşılaşan kişilerdir. Orta düzey yerli yöneticiler, bu durumun doğal bir yansıması olarak ifade edilen sorunların çözümüne yönelik sürecin başlatılmasının kritik elemanları durumundadırlar. Bu durum, firmayı olası kurumsal zorlamaların anlaşılmasında durumunda ortaya çıkacak olası yaptırımlardan koruma konusunda büyük önem arz etmektedir.

Orta düzey yerli yöneticilerin formel kurumsal mesafe temelli sorunların çözümüne yönelik ifade edilen bu kritik rollerinin yanında, informal kurumsal mesafe temelinde çıkan sorunlarla ilgili olarak üstlenmiş oldukları rolün kritik yönüne dair ise şöyle bir açıklama yapmak mümkündür. Bilindiği üzere informal kurumsal yapılar, bir toplumsal düzlemde önceden tam olarak analiz edilip anlaşılması pek mümkün olmayan kurumlardır. Bu durum, informal kurumsal mesafeyle ilgili öngörülemez çok farklı olayların her an çıkabilme riskini doğurmaktadır. Bu risk informal kurumsal mesafe temelli öngörülmesi zaman zaman pek mümkün olmayan sorunların derinleşmeden ve krize dönüşmeden çözümü konusunda yerli yöneticileri önemli hale getirmektedir. Çünkü orta düzey yerli yöneticiler informal kurumsal mesafeden sorunun tarafları olan alıcı ülke vatandaşı çalışanlarla köken ülke vatandaşı üst düzey yönetici ve çalışanlar arasında çift yönlü iletişimi olan bir anlamda köprü rolü üstlenen kişilerdir. Orta düzey yerli yöneticiler, iletişim temelinde üstlenmiş oldukları bu pozisyonlarıyla bir yandan hem alıcı ülke vatandaşlarına hem de köken ülke vatandaşı yöneticilere ve diğer çalışanlara informal kurumsal özellikler bağlamında her iki toplumsal düzleme göre şekillenmiş olan yapı ve davranışlarla ilgili olarak açıklamalar yapmaktadırlar. Diğer yandan da bu yapı ve davranışların yorumlama biçimi ve beklentilere olan etkileri konusunda bilinçlendirebilme gibi kendiliğinden oluşan bir sürecin etkin bir elamanı konumuna dönüşmektedirler. Orta düzey yerli yöneticilerin alıcı ülke vatandaşı çalışanlarla köken ülke vatandaşı yönetici ve çalışanlar arasında etkin bir iletişim rolü üstlenmede başarısız oldukları durumların firmalar için ciddi sorunlar ortaya çıkartabileceği düşünülmektedir. Nitekim böylesi

durumlarda, informal kurumsal mesafe temelli çıkan sorunların hem sayıca artacağı hem de bu sorunların zaman içerisinde karmaşıklaşacağı ve firmalarda negatif bir birikim oluşturabileceği yönünde birtakım imalar tespit edilmiştir.

Araştırmada ulaşılan bulguların ima ettiği bir başka husus ise alıcı ülkelerdeki kurumların istikrarsızlıkları, zayıflıkları ve etkisizliklerinin kurumsal mesafe temelli sorunların sayısını hem artırdığı hem de bu sorunları karmaşıklaştırdığı yönündedir. Araştırma bulgularının bu yöndeki imaları temel alınarak kurumsal mesafe- ulus ötesi işletmeler-alıcı ülke temaları ekseninde gerçekleştirilmesi düşünülen çalışmaların kurumların istikrarsızlıklarının, zayıflıklarının ve etkisizliklerinin kurumsal mesafe temelli hususları nasıl etkilediğine odaklanmaları, literatürün derinleşmesi açısından önemli görülmektedir.

Kaynakça

- Arslan, A. ve Larimo, J. (2011). Greenfield Investments or Acquisitions: Impacts of Institutional Distance on Establishment Mode Choice of Multinational Enterprises in Emerging Economies. *Journal of Global Marketing*. 24(4), 345-356.
- Brunsson, N., Rasche, A. ve Seidl, D. (2012). The Dynamics of Standardization: Three Perspectives on Standards in Organization Studies. *Organization Studies* 33(5/6), 613-632.
- Caracuel, J. A., Torres, N. E. H., Correa, J. A. A. ve Rugman A. M. (2013). Differentiated Effects of Formal And Informal Institutional Distance Between Countries on the Enviromental Performance of Multinational Enterprises. *Journal of Business Research*. 66, 2657-2665.
- Chen, D., Paik, Y. ve Park S. H. (2010). Host-Country Policies And MNE Management Control in IJVs: Evidence From China. *Journal of International Business Studies*. 41, 526-537.
- Chao, M. C. H. ve Kumar V. (2010). The Impact of Institutional Distance on the International Diversity-Performance Relationship. *Journal of World Business*. 45, 93-103.
- Coşkun, R. (2015). Nicel Araştırmalarda “Keyfilik Sorunu”: Evren-Örneklem Belirleme Süreçleri Üzerinden Bir Araştırma. 7. *Uluslararası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi*. 1289-1303.
- Coşkun, R. (2017). Yönetim Organizasyon Kitaplarında Klasik Yönetime Atfedilen “Kapalı Sistem” Yakıştırmalarına İtiraz: 1925 Yılından Önce Yazılmış Seçilmiş Kitaplarda “Açık Sistem” İmaları Üzerine Nitel Bir Çözümleme. 8. *Uluslararası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi*.
- Dikova, D. (2009). Performance of Foreign Subsidiaries: Does Psychic Distance Matter? *International Business Review*. 18, 38-49.
- Eden, L. ve Miller, S. R. (2004). Distance Matters: Liability of Foreignness, Institutional Distance and Ownership Strategy. *Advances in International Management*. 16, 187-221.
- Estrin, S., Baghdasaryan, D. ve Meyer, K. E. (2009). The Impact of Institutional and Human Resource Distance on International Entry Strategies. *Journal of Management Studies*. 46(7), 1171-1196.
- Estrin, S., Lonaşcu, D. ve Meyer, K. E. (2007). Formal And Informal Institutional Distance, And International Entry Strategies. William Davidson Institute Working Paper No. 728.
- Gaur, A. S. ve Lu, J. W. (2007). Ownership Strategies and Survival of Foreign Subsidiaries: Impacts of Institutional Distance and Experience. *Journal of Management*. 33(1), 84-110.
- Hernandez, V. ve Nieto, M. J. (2015). The Effect of the Magnitude and Direction of Institutional Distance on the Choice of International Entry Modes. *Journal of World Business*. 50, 122-132.
- Hoenen, A. K. ve Kostova, T. (2015). Utilizing the Broader Agency Perspective for Studying Headquarters-Subsidiary Relations in Multinational Companies. *Journal of International Business Studies*. 46, 104-113.
- Hotho, J. (2009). A Measure Of Comparative Institutional Distance. SMG Working Paper No. 7/2009.
- Kostova, T. (1996, August). Success of The Transnational Transfer of Organizational Practices Within Multinational Companies. Doctoral Dissertation, University of Minnesota, Minneapolis.

- Kostova, T. ve Zaheer, S. (1999). Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise. *The Academy of Management Review*. 24(1), 64-81.
- Larsen, M. M. ve Manning, S. (2015). Does Institutional Distance Still Matter? Industry Standards and Global Sourcing Location Choices. *Academy of International Business: Best Paper proceedings*.
- Li, J. (2014). Determinants of Quality of Headquarters-Subsidiary Relationship: A Study of Chinese Multinational Enterprises. Doctoral Dissertation, Curtin Business School, Perth Western Australia.
- Li, J., Jiang, F. ve Shen J. (2016). Institutional Distance and the Quality of the Headquarters-Subsidiary Relationship: The Moderating Role of the Institutionalization of Headquarters' Practices in Subsidiaries. *International Business Review*. 25, 589-603.
- Lonascu, D., Meyer K. E. ve Erstin, S. (2004). *Institutional Distance and International Business Strategies in Emerging Economies*. William Davidson Institute Working Paper. (728).
- Liou, R. S., Chao, M. C. H. ve Yang, M. (2016). Emerging Economies and Institutional Quality: Assesing the Differential Effects of Institutional Distances on Ownership Strategy. *Journal of World Business*. 51, 600-611.
- Merriam, S. (2015). *Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*, Çev., Selahattin Turan. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. ve Peng, M. W. (2008). Institutions, Resources, and Entry Strategies in Emerging Economies. *Strategic Management Journal*. 30(1), 61-80.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Orhan, U. (2018). Kurumsal Uzaklık Temelli Sorunların Çözümünde Yerli Yöneticilerin Rolü: Türk Yöneticiler Ekseninde Nitel Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peng, M. W., Wang, D. Y. L. ve Jiang, Y. (2008). An Institution-Based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies. *Journal of International Business Studies*. 39(5), 920-936.
- Raziq, M. M., Borini, F. M., Perry, M. ve Battisti, M. (2013). Subsidiary Characteristics and Impact on Subsidiary Strategic and Operational Autonomy. *Journal of Transnational Management*. 18(3), 219-241.
- Riikka, M. K. (2009). Multinational Corporation's Headquarters-Subsidiary Relationship: A Potential Barrier to Internationalisation. Master's Thesis, Hanken School of Economics, Helsinki.
- Sartor, M. A. ve Beamish, P. W. (2014). Offshoring Innovation to Emerging Markets: Organizational Control and Informal Institutional Distance. *Journal of International Business Studies*. 45(9), 1072-1095.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. Sage.
- Scott, W. R. (2008). Lords of the Dance: Professionals as Institutional Agents. *Organization Studies*. 29(2), 219-238.
- Shirodkar, V. ve Konara P. (2016). Institutional Distance and Foreign Subsidiary Performance in Emerging Markets: Moderating Effects of Ownership Strategy and Host Country Experience. *Management International Review*. 57(2), 179-207.
- Schwens, C., Eiche, J. ve Kabst, R. (2011). The Moderating Impact of Informal Institutional Distance and Formal Institutional Risk on SME Entry Mode Choice. *Journal of Management Studies*. 48(2), 330-351.
- Wang, S. L., Luo, Y., Lu, X., Sun, j. ve Maksimov, V. (2014). Autonomy Delegation to Foreign Subsidiaries: An Enabling Mechanism for Emerging-Market Multinationals. *Journal of International Business Studies*. 45, 111-130.

- Wayenberg, S. V. ve Hens, L. (2012). Overcoming Institutional Distance: Expansion to Base of the Pyramid Markets. *Journal of Business Research*. 65, 1692-1699.
- Whitley, R. (2002). *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford University Press.
- Xu, D. ve Shenkar, O. (2002). Institutional Distance and Multinational Enterprise. *The Academy of Management Review*. 27(4), 608-618.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.