



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sosyoloji Anabilim Dalı

**AİLE ŞİRKETLERİNDE ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON VE
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİNİN ANALİZİ: ECZACIBAŞI VE
HACI BEKİR'İN KARŞILAŞTIRMASI**

Özer Fırat

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2010

AİLE ŞİRKETLERİNDE ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON VE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİNİN ANALİZİ: ECZACIBAŞI VE HACI BEKİR'İN
KARŞILAŞTIRMASI

Özer Fırat

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sosyoloji Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

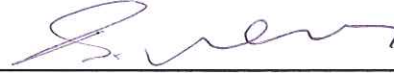
Ankara, 2010

KABUL VE ONAY

Özer Fırat tarafından hazırlanan “Aile Şirketlerinde Örgütsel Sosyalizasyon ve Örgüt Kültürünün Öneminin Analizi: Eczacıbaşı ve Hacı Bekir’in Karşılaştırması” başlıklı bu çalışma, 16.03.2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Nevin GÜNGÖR ERGAN (Başkan)



Prof. Dr. M. Demet ULUSOY (Danışman)



Yard. Doç. Dr. Serdar SAĞLAM

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. İrfan ÇAKIN

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

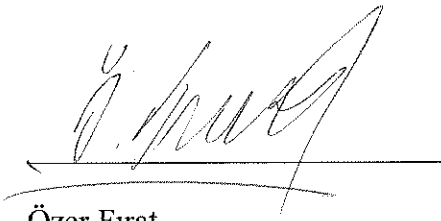
Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

☒ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

☐ Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

16.03.2010


Özer Fırat

TEŞEKKÜR

Çalışmamın başından sonuna kadar bana her konuda destek olan ve yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. M. Demet ULUSOY'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Gerçekleştirdiğim mülakatlar ile ilgili bana destek olan sevgili teyzem Neslihan İNCE'ye; ayrıca ilgiyle ve içtenlikle bana yardımcı olan Nusret ALOĞLU, İlyas TUNAOĞLU, Şefik İŞERİ, Eylem ÖZGÜR ve Ali BEYDOĞAN'a teşekkür ederim.

Ayrıca çalışmam süresince bana sonsuz sabır gösteren sevgili eşim Gamze FIRAT'a ve her zaman yanımda olduklarını hissettiğim değerli aileme teşekkür ederim.

ÖZET

FIRAT, Özer, Aile Şirketlerinde Örgütsel Sosyalizasyon Ve Örgüt Kültürünün Öneminin Analizi: Eczacıbaşı Ve Hacı Bekir'in Karşılaştırması, Yüksek Lisans Tez, Ankara, 2010

Aile şirketlerinde kurumsallaşma üzerine birçok araştırma yapılmasına rağmen; örgütsel sosyalizasyonun kurumsallaşma ve örgüt kültürü üzerindeki etkisi, bürokratik ve postmodern bağlamda fazlaca incelenen bir konu olmamıştır. Bu bağlamda, Türkiye'nin ilk aile şirketi olan Hacı Bekir Lokum ve Şekerli Mamüller Sanayi A.Ş. ile Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşlarından Eczacıbaşı Holding karşılaştırılmıştır.

Karşılaştırma gerçekleştirilirken alınan temel kriterler; aile şirketi yapıları, kurumsallaşma düzeyleri, örgüt kültürü yapıları, örgütsel sosyalizasyon düzeyleri ve postmodern yönetim ya da bürokratik yönetim anlamındaki seviyeleridir. Aile şirketi yapıları, kurumsallaşma düzeyleri ve örgüt kültürü yapılarında yapılan kıyaslamalar da birçok teorisyenin görüş ve fikirlerinden yararlanılmıştır. Örgütsel sosyalizasyon karşılaştırmalarında ise Edgar Schien ve Van Maanen'in "örgütsel sosyalizasyon teorisi" temel alınırken; yönetim prensipleri ise Foucault'nun organizasyonlar ile ilgili değerlendirmeleri, Weber'in bürokrasi anlayışı ve modern bürokrasi kavramlarının temelinde karşılaştırılmıştır.

Çalışmanın sonucunda, farklı kurumsallaşma düzeylerine ve farklı örgütsel sosyalizasyon süreçlerine sahip aile şirketleri olan Eczacıbaşı ve Hacı Bekir'in postmodern yönetim ve bürokratik yönetim unsurları anlamında ortak ve ayrışan yönleri olduğunu; aile şirketlerinin devamlılığının her kurumun kendi iç dinamiklerinin dış çevreye olan dengesine bağlı olarak devam ettiği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sosyalizasyon, kurumsallaşma, postmodern, bürokrasi, yönetim

ABSTRACT

FIRAT, Özer, The Analysis of the Importance of Organizational Socialization and Organizational Culture in Family Owned Companies: Comparison of Hacı Bekir and Eczacıbaşı, Master's Thesis, Ankara, 2010

Although lots of researches made about the institutionalization in family owned companies; the effect of organizational culture and occupational socialization linked to postmodernism and bureaucracy has not been analyzed. In this context, the first family owned company in Turkey “Hacı Bekir Lokum ve Şekerli Mamüller Sanayi A.Ş.” and one of the biggest industrial corporation “Eczacıbaşı Holding” have been compared.

The basic criterias for comparing two companies were their family business structures, institutionalization levels, structure of their organizational cultures and level of their management styles in terms of postmodernity and bureaucracy. A lot of theories and opinions used in terms of family-owned company structures, levels of institutionalization and structure of organizations for comparing two companies. However, for comparing concerning organizational socialization the theory of Edgar Schein and Van Maanen used. Additionally, their principles on management have been evaluated by using the critics of Foucault, bureaucracy perspective of Weber and modern bureaucracy.

The results of this study shows that, there are similar and divergent aspects exist about the postmodern and bureaucratic management components of Hacı Bekir and Eczacıbaşı that they have different institutionalism and organizational socialization levels, as well. It is also concluded that the continuity of their family owned business depending on the balance of their internal dynamics and external environment.

Key Words: Socialization, institutionalism, postmodern, bureaucracy, management.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
BİLDİRİM	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1
1.BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖNEMİ	7
1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE GEREKÇESİ	7
1.2. ARAŞTIRMANIN AMAÇLARI.....	8
1.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	8
1.4. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAM TEKNİĞİ	9
1.5. ARAŞTIRMANIN ANALİZ TEKNİĞİ	9
1.6. ARAŞTIRMADA KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER	9
2. BÖLÜM: AİLE ŞİRKETLERİ	10
2.1. AİLE ŞİRKETİ TANIMLARI.....	10
2.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJLARI.....	16
2.3. AİLE ŞİRKETİ OLMANIN DEZAVANTAJLARI.....	19
3. BÖLÜM: KURUMSALLAŞMA.....	28
3.1. KURUMSALLAŞMA TANIMLARI.....	28
3.2. KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI.....	29
3.3. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI.....	29
3.4. KURUMSALLAŞMA GÖSTERGELERİ	31
4.BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	36
4.1. GENEL ANLAMDA KÜLTÜR.....	36
4.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	37
4.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI	41
5. BÖLÜM: KURUM KÜLTÜRÜ	47
5.1. KURUM KÜLTÜRÜ TANIMLARI	47
5.2. KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ	47
5.3. KURUM KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRILMASI	50
5.4. KURUM KÜLTÜRÜNE DÜNYADAN ÖRNEKLER.....	52
6. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON	55
6.1. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON TANIMLARI	55
6.2. SOSYALİZASYON SÜRECİ	57
6.3. SOSYALİZASYON TAKTİKLERİ.....	62
7.BÖLÜM: POSTMODERN YÖNETİM.....	67
7.1. GENEL ANLAMDA YÖNETİM TEORİLERİ	67
7.2. WEBER VE BÜROKRASİ	68
7.3. MODERN ORGANİZASYONLAR.....	73
7.4. POSTMODERN ORGANİZASYONLAR.....	76
7.5. POSTMODERNİZMİN İŞLETME YÖNETİMİNE ETKİLERİ	79
7.6. ORGANİZASYON VE FOUCAULT	87

BÖLÜM 8: ECZACIBAŞI VE HACI BEKİR KARŞILAŞTIRMASI	96
8.1. ECZACIBAŞI’NIN KISACA TARİHİ	96
8.2. HACI BEKİR’İN TARİHÇESİ.....	104
8.3. AİLE ŞİRKETİ OLMALARI AÇISINDAN ECZACIBAŞI VE HACI BEKİR	112
8.4. AİLE ŞİRKETLERİNİN YAŞAM DÖNGÜLERİ YÖNÜNDEN ECZACIBAŞI VE HACI BEKİR.....	121
8.5. KURUMSALLAŞMA AÇISINDAN ECZACIBAŞI VE HACI BEKİR.....	123
8.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KURUM KÜLTÜRÜ AÇISINDAN ECZACIBAŞI VE HACI BEKİR	130
8.7. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON SİSTEMİ AÇISINDAN ECZACIBAŞI VE HACI BEKİR	142
8.8. POSTMODERN YÖNETİM AÇISINDAN ECZACIBAŞI VE HACI BEKİR.....	152
8.9. WEBER, BÜROKRASİ, ECZACIBAŞI VE HACI BEKİR	160
8.10 FOUCAULT, ECZACIBAŞI VE HACI BEKİR.....	164
SONUÇ	172
KAYNAKÇA.....	179
EK 1	187
EK 2	191

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Dar, Orta ve Geniş Yapılı Aile Şirketleri	12
Tablo 2: Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	30
Tablo 3: Bürokratik ve Postmodern Paradigma Karşılaştırması.....	78

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: Adizes Aile Şirketleri Yaşam Döngüsü.....	24
Grafik 2: McGivern Aile Şirketleri Yaşam Döngüsü	25

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgüt Kültürünün Unsurları	39
Şekil 2: Organizasyon Kültürünü Anlamak İçin Bir Model (Muijen ve Mitte).....	40
Şekil 3: Örgütsel Sosyalizasyon Akışı	61
Şekil 4: Bürokrasi Modeli (Weber).....	70

GİRİŞ

Dünyada şirketler üzerine yapılan araştırmalara göre dünyadaki şirketlerin büyük çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. En önemli ve büyük şirketler de incelendiğinde dünya ekonomisinde aile şirketleri önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Dünyanın birçok ayrı bölgesinde yapılan makroekonomik analizlerde ülkelerin gayri safi milli hâsıllarının büyük çoğunluğunun aile şirketleri kaynaklı olduğu gözlemlenmektedir.

Shanker ve Astrachan aile şirketlerini tanımlamada temel üç noktadan hareket etmişlerdir. Geniş yapılı aile şirketlerinde aile bireylerinin şirket içerisinde etkileri nispeten azalmıştır ve yönetimde çeşitlilik oluşmuştur. Orta yapılı aile şirketlerinde aile etkisi yarı yarıyadır ve profesyonelleşme kısmen sağlanmıştır; ancak yine de aile bireylerinin etkinliği mevcuttur. Dar yapılı aile şirketleri ise henüz kurumsallaşmamış, profesyonel kadrolardan çok aile bireylerinin şirket içerisinde etkin olduğu aile şirketi yapısıdır. (akt. Neubauer ve Lank, 1998: 9)

Karpuzoğlu'na göre aile şirketleri her ne kadar bir ortaklık/şirket türü olsa da aile şirketlerinin diğer şirket türlerinden ayırt edilmesini sağlayan ve aile şirketlerini karakterize eden bir takım özellikler mevcuttur. (Karpuzoğlu, 2002: 20–21) Genellikle aileden en az iki jenerasyon işletme yönetimi ile ilgilenmesi, işletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumlu olması, aile bağları diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynayabilmesi, şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev almaları bu karakteristik özelliklerden bazılarıdır.

Aile şirketleri finansal, yönetsel ve örgüt kültürü açısından olumlu ve olumsuz yönleriyle değerlendirilmektedir. Ailenin özverisi, çalışanların sadakati, aile kültürü, temelden yetişme ve kendini geliştirme, bağımsızlık ve kendi geleceğini denetleme, yönetimde istikrar ve devamlılık aile şirketlerinin olumlu yönleri olarak incelenirken; akraba kayırma (Nepotizm), aile bireyleri arasında rekabet ve çatışma, muhafazakârlık,

merkeziyetçi yönetim, rol çatışması, devretme sorunu ise olumsuz yönler olarak incelenmiştir.

Aile şirketlerinin yaşamsal döngüsüne ait teoriler; şirketlerin devamlılıkları üzerine önemli ipuçları taşımaktadırlar. Adizes ve McGivern'in teorileri bu konuda önemli ipuçlarını taşımaktadırlar.

Kurumsallaşma aile şirketlerinin devamlılıklarını sağlamaları ve nesiller arası geçişlerin sağlanabilmesi için çok önemli bir unsurdur. Selznick'e göre kurumsallaşma, örgütün kendi basına bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların bir sonucu olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir. (Selznick, 1996: 270) Aile duygusal ilişkilerin hâkim olduğu bir sosyal sistemdir. Durum böyle olunca, ister üretim, ister hizmet işletmesi olsun kurumun işleyişindeki bütün süreçlerin de belirli kurallarının olması ve bu kuralların mümkün olduğunca yazılı olması, yani bir aile anayasasının olması ve gelecek ikinci kuşağın da bu bakış açısına sahip olarak yetiştirilmiş olması gerekmektedir (akt.Özkaya, Şengül, 2006: 110).

Rasyonel kurumsallaşma ve kurumsallaşma analizi yaklaşımları; kurumsallaşma anlamında çevre ile etkileşim, amaçların odak noktalarının anlaşılması, dikkate alınan zaman dilimi, yapısal unsurların odak noktası, dikkate alınan organizasyon yapısı, problem çözüm yöntemler ve yöntem bilimi unsurlarının kurumsallaşma ile ilgili bağlantılarını farklı bakış açıları ile açıklamaktadır. Paylaşımcı ve katılımcı yönetim, yetkilerin devredilebilmesi, örgütsel sosyalizasyon, profesyonelleşme ve örgüt yapısı ve işletme anayasası kavramları kurumsallaşma göstergeleri olarak değerlendirilmiş ve yorumlanmışlardır.

Genel anlamda birçok açıklamadan ortak biçimde çıkarılabilecek tanıma göre kültür, insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimlerini anlamlandıran; aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir kavram olarak tanımlanabilir. (Sabuncuoğlu , Tüz, 1998 : 23)

Örgüt kültürü; kurumsallaşmanın bir kurum içerisinde oluşabilmesinde ve devamlılığında; aynı zamanda da kurum içerisinde ortak bir çatının oluşmasında büyük öneme sahip bir kavramdır. Schein'e göre; örgütsel kültür; belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır (Schein, 1984: 3).

Kurum kültürü; örgüt kültüründen daha soyut ancak onun tamamlayıcısı olarak bir kurumda çalışanların bulundukları kurum ile ilgili zihinlerindeki unsurların bütünü ifade etmektedir. Kurum kültürü; örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulduğu ve iyi sonuç verdiğinden geçerli kabul ettiği, bu yüzden de bunları anlamada, düşünmede ve hissetmede en doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modelidir. (Schein, 1992: 12)

Newstrom ve Davis'e göre kurum kültürü; ayrıt edici, özü ve yapısı zamana karşı değişime dirençli, ifade edilmeden de anlaşılabilir bir yapıda, firma inanç ve değerlerinin sembolik gösterimi, organizasyonun tamamını bir arada tutan bir yapıştırıcı, genel "kabul görmüş" ve üst yönetimin bir yansımasıdır. (Newstrom, Davis, 1993: 59) Eren'e göre ise kurum kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler şeklinde var olan, davranışsal kalıplar şeklinde ve paylaşılabılır niteliktedir. (Eren, 2000: 122-123)

Sosyalizasyon bir diğer adıyla "toplumsallaşma" bir öğrenme sürecidir. Bu süreç içerisinde birey, parçası olduğu toplum içerisinde nasıl davranacağını öğrenir. Sosyalizasyon kavramını kurum kültürünün özümsemesi olarak tanımladığımızda da, genel anlamda "toplum" değerlerinin, öğretilerinin ve rol modellerinin öğrenilmesi niteliğinden "şirket"in değer, öğreti ve rol modellerinin öğrenilmesi sürecine dönüştüğünü görürüz. Bu nedenle örgütsel sosyalizasyon; örgüt ve kurum kültürlerinin devamlılıklarının, kurumsallaşma çerçevesinde sürdürülmesi ve kuruma katılan bireyin o kurumun bir vatandaşı haline getirilmesidir.

Luthans örgütsel sosyalizasyon sürecini; giriş seviyesindeki elemanların seçimi, işe yerleştirme, işte ustalaşma, performansın ölçülmesi ve ödüllendirilmesi, önemli değerlere bağlılık, hikâye ve gelenekleri güçlendirmek, tanınmak ve yükselmek şeklinde yedi adımda oluşan bir süreç olarak tanımlamaktadır (Luthans, 1992: 570–573)

Schein ve Van Manen’e göre sosyalizasyon taktikleri kolektife karşı bireysel, formele karşı informal, ardışığa karşı rastgele, sabite karşı değişken, sıralıya karşı kopuk ve atamaya karşı yoksun bırakma arasında değişkenlik göstermektedir.

Çalışmada; örgütlerin yapılarını sürdürebilmeleri anlamında iki ayrı uç nokta belirlenmiş ve bu noktaların ilki olarak da Weber ile başlayan ve günümüzde de kavram olarak varlığını sürdüren “bürokrasi” üzerinde durulmuştur. Bürokrasi kavramı Weber’in bulduğu ideal bir tiptir. Weber, bu kavramla; mantığın en yüksek düzeyde gelişmiş olduğu bir formel örgütü kasteder. Weber’in düşündüğü bürokrasi kesin bir şekilde akılcı, hiçbir kişisel ve duygusal bağlılığa yer vermeyen sosyal kurumların en mükemmel şekli olarak düşünülmüştür. Bürokrasi bir insan sistemi olmaktan çok bir kurallar ve kanunlar sistemidir. Weber’e göre bürokraside temel kavramlar yetkinin hiyerarşisi, ileri uzmanlaşma, biçimsel kural ve kaideler, bütün elemanlar teknik bilgi, eğitim ve tecrübelerine göre çalıştırılması ve görevde gayri şahsiliktir.

Bürokratik organizasyonlar temel üç prensip; formalizasyon, mekanik yapı ve rasyonel legal otoritedir. Modern bürokratik organizasyonlarda yöneticilerin metotları ve bu verdiği emirler farklı yorumlanamaz hatta ikinci bir defa tekrarlanmaz. Bu nedenle yapılacak işler önceden planlanır ve gerekli tanımlamaları işveren tarafından yapılır. Bir başka deyişle işi yapanın kendi işiyle ilgili, tanım dışına çıkması çok mümkün gözükmemektedir. (Loncar, 2005: 105)

Modern bürokratik organizasyon yapısı içerisindeki eksik noktalardan birisi hiyerarşik dikey organizasyon yapısının sonucunda çalışanların yönetime katılımlarının sınırlı kalmasıdır. Bir diğer olumsuz yön de; organizasyonel esnekliğin olmaması bir diğer deyişle değişen dış koşullara adaptasyonun eksik olmasıdır. Bunun temel nedeni üst düzey yöneticilerin şirketi kuş bakışı değerlendirmesi ve belki de kendi öz niteliklerinin çok da farkında olmamalarından kaynaklanmaktadır.

Postmodern dönem ile ilgili yönetim prensipleri incelenmeden önce; bürokratik yapıdan postmodern yapıya geçişteki sistem ve durumsallık yaklaşımlarını incelemek yönetsel açıdan evrim sürecinin anlamak açısından önem arz etmektedir. Sistem yaklaşımı tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı bir metot ve bir yaklaşımdır. (Koçel, 1998: 160) 1950’li ve 1960’lı yıllar, yönetim biliminin gelişiminde önemli bir hareketlenmenin yaşanmaya başladığı dönem olmuştur. Rekabetin tehdit edici şekilde artmaya başlaması, Batılı şirketleri, arz ekonomisinden, müşterinin belirleyici olmaya başladığı bir talep ekonomisine geçiş ile karşı karşıya getirmiştir. Dikkatler süratle rekabet edebilirliğin ve dolayısıyla da dışa dönük duyarlı örgüt yapılarının önemine çevrilmiştir. İşletmeler, farklılaşan pazar taleplerine göre ürünlerini çeşitlendirmek ve tüketici ihtiyacına göre kişiselleştirmek zorunda kalmışlardır. Böylece, yönetim düşüncesine, açık sistem anlayışı ve en iyinin durumdan duruma göre değiştiğini kabul eden durumsallık yaklaşımı hakim olmaya başlamıştır. (Güçlü, 2003: 65)

Çalışmada, örgütlerin yakın dönem yönetim sistemleri üzerinde de durulmaktadır ve bu bağlamda postmodern yönetim teorileri ve Foucault’nun görüşleri değerlendirilmiştir. 1980’li yıllara kadar verimliliği temel alan kitle üretimi ve buna uygun hiyerarşik ya da bürokratik organizasyon yapıları küreselleşme ve yoğun uluslararası rekabetin etkisiyle yaşanan hızlı değişim sürecinin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmıştır. Kitle üretimi az gelişmiş ülkelerce ve geleneksel işletmecilik anlayışı taraftarlarınca tercih edilirken, çağdaş veya post modern işletmeler esnek üretim ve uzmanlaşmaya öncelik veren yeni yapılar aramaya başlamışlardır. Bu, kitle üretiminin ideal yapısı olan bürokratik (hiyerarşik) yapıdan ayrılarak, bir yandan bürokratik yapıların bazı özelliklerinden yararlanan diğer taraftan da matriks yapıların uzmanlık, esneklik ve bağımsızlık gibi üstünlüklerini üzerinde taşıyan yeni örgüt yapılarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Küreselleşme sürecinde ortaya çıkan bu yeni örgüt yapıları “post modern yapı” olarak ifade edilmektedir (Kanbur, 2008: 389)

Geçici veya esnek çalışma, yığılma organizasyonlar, şebeke örgüt modeli, organizasyonlarda küçülme, dengeli skor kartı, sanal örgüt modeli, ortak girişimler,

öğrenen organizasyonlar, dış kaynaklardan yararlanma, çekirdek yetenek yaklaşımı, toplam kalite yönetimi postmodern yönetimin enstrümanları arasındadır.

Foucault'ya göre disiplini organizasyonlarda sağlamanın belirli yöntemleri vardır. Bu unsurlar kuşatma prensibi çerçevesinde boşluğun disipline edilmesi ve bölmelemek, fonksiyonel, kullanışlı, seri boşluklar yaratmak ve sıralama; zamanın disipline edilmesi çerçevesinde zaman çizelgesi ve zamanın ayrıntılı kullanılması; bedenlerin disipline edilmesi çerçevesinde ise hiyerarşik gözetim, kabullerin normalleşmesi, sınavlar ve panoptikondur. (Hopper, Macintosh, 1998: 129)

1.BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖNEMİ

1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE GEREKÇESİ

Bu araştırmada, örgütsel sosyalizasyonun, özellikle örgüt kültürü yaratılması bağlamında aile şirketlerinin sürekliliği ve başarısı üzerindeki etkisi incelenecektir. Bu noktada; şirketlerin önemli yüzdesinin aile şirketi olan Türkiye’den birer aile şirketi incelenerek örgütsel sosyalizasyon ve örgüt kültürü yaratmanın önemi irdelenmiştir.

Dünyada şirketler üzerine yapılan araştırmalara göre dünyadaki şirketlerin önemli bir bölümünü aile şirketleri oluşturmaktadır. Şirketler de insanlar gibi doğar, yaşar, büyür ve ölürler. Bu yaşam döngüsü içerisinde aile şirketlerinin devamlılıklarını sağlamak; gelecek nesillere şirketi daha sistemli ve kurumsal biçimde ileriye taşımak için yaratmak zorunda oldukları bir sosyal süreç ortaya çıkmıştır. Sosyalizasyon; nasıl bir bebeğin doğduğu çevreden başlayarak öğrenme süreci içerisinde bulunmasıysa; örgütsel sosyalizasyon da şirketler için bünyelerine yeni katılan bir bireyin doğrudan sosyalleşme sürecine etki edebilme sistematığıdır. Tez çalışmasında; bu nedenle sadece günümüzde yazılı olan insan kaynakları dokümantasyonunun bireylerin üzerinde olan tekil etkisini değil; bunun dışında aile şirketlerinde çeşitli yöntemlerle üretilmesi gereken kurumsallaşma, örgüt kültürü, kurum kültürü, ve örgütsel sosyalizasyon kavramlarının da önemi irdelenmiştir. Weber’in bürokratik anlayışı ile günümüze kadar ulaşan modern bürokrasinin ve günümüz postmodern yönetim prensiplerinin de kurumların yönetimlerindeki etkileri irdelenmiştir. Postmodern yönetim prensiplerinin uç noktası için ise Foucault’nun organizasyonlarda bireyselleşmenin üst düzeyde olmasını savunduğu ve bireyin disipline edilmesindeki yöntemlere karşı çıktığı görüşleri kıstas olarak değerlendirilmiştir.

Bu çalışmayı önemli kılan bir diğer nokta ise; şirketlerinin büyük çoğunluğu aile şirketi olan Türkiye’nin farklı yönetim ve örgüt modelleriyle günümüze gelmiş, kendi alanlarında önemli iki şirketinin; geçmiş, günümüz ve gelecek arasındaki bağı hangi aynı ve farklı yöntemlerle gerçekleştirdiklerini tahlil edebilmeyi amaçlamasıdır. Bu nedenle Türkiye’nin en eski aile şirketi olan Hacı Bekir Lokumları ile Türkiye’nin en

önemli aile şirketlerinden Eczacıbaşı Holding karşılaştırılacaktır. Çalışma; örgütsel sürecin inşası ve kurumsallaşma ile baş etme yolunda daha geleneksel görünen eski bir aile şirketiyle ile üretim sistemleri ve örgüt kültürü yönünden daha yenilikçi görünen firmalar arasında ortaya çıkabilecek farklılıkları ve ortak noktaları da anlamak açısından da önem taşımaktadır.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMAÇLARI

Araştırmanın amaçları altı maddede toplanabilir:

- Örgütsel sosyalizasyonun aile şirketleri için önemini incelemek.
- Örgüt kültürünün; kurumların devamlılıkları üzerindeki etkisini irdelemek.
- Türkiye’deki farklı iki aile şirketinin kurumsallaşma yolundaki adımlarının ortak ve ayrılan yönlerini ortaya çıkartmak.
- Aile kültürünün kurum kültürü üzerindeki etkinliğini ve bunun şirket devamlılığı üzerindeki etkisini irdelemek.
- Aile şirketlerinde nesiller arası geçişlerin nasıl yapıldığını ve sürekliliğin nasıl sağlandığını araştırmak.
- Bürokrasi ve postmodern yönetim tekniklerinin, Weber ve Foucault’nun görüşleri bağlamında, kurumların içerisinde hangi oranda etkili olduğunu araştırmak.

1.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Aile şirketi yapısına sahip olan Eczacıbaşı ve Hacı Bekir’in kurumsallaşma, örgüt kültürü, örgütsel sosyalizasyon düzeylerinin, şirket devamlılıkları üzerindeki etkisini Weber’in bürokrasi anlayışı ve modern bürokrasi anlayışıyla, Foucault’nun bireyin kontrolüne karşı çıktığı görüşleri arasında nerede olduklarını öğrenebilmek için Eczacıbaşı’ndan üç üst düzey yönetici ve bir yönetici adayıyla, Hacı Bekir’den ise bir üst düzey yönetici ile mülakatlar gerçekleştirilmiş ve nitel gözlem gerçekleştirilerek aile şirketi yapısı, kurumsallaşma, örgüt kültürü, örgütsel sosyalizasyon, bürokratik ve postmodern yönetim konularında değerlendirmelerde bulunulmuştur.

1.4. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAM TEKNİĞİ

Çalışmada veri toplamak amacıyla iki kurumun da kurumsal internet sayfaları incelenmiş ve şirket tarihçeleri, kurumsal raporları incelenmiştir. Bu verilere ek olarak şirketlerin üst düzey yöneticilerine sorulmak üzere aile şirketi yapıları, kurumsallaşma, örgüt kültürü, örgütsel sosyalizasyon ve postmodern yönetim ile ilgili ucu açık sorular sorulmuştur. Soru listeleri Eczacıbaşı için EK-1 ve Hacı Bekir için EK-2’de sunulmuştur.

1.5. ARAŞTIRMANIN ANALİZ TEKNİĞİ

Araştırmanın analiz tekniği; yapılan mülakatlarda sorulan soruların, şirket tarihçelerinin ve gerçekleştirilen nitel gözlemin sonucunda yapılan yorumlamadır.

1.6. ARAŞTIRMADA KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Şirketlerin kurumsallaşma düzeyleri, örgüt kültürü yapıları ve örgütsel sosyalizasyon süreçleri irdelenirken sorulan sorular, bazı noktalarda ailelerin kendi iç sırlarına, örgütün içerisinde var olmuş ve var olan olumsuzluklara kadar dayandığından bazı noktalarda mülakatlarda kayıt dışı bilgiler verilmek zorunda kalınmıştır. Bazı noktalarda ise yöneticiler bilgileri gizli addederek cevap vermek istememişlerdir.

2. BÖLÜM: AİLE ŞİRKETLERİ

2.1. AİLE ŞİRKETİ TANIMLARI

Dünyada şirketler üzerine yapılan araştırmalara göre dünyadaki şirketlerin büyük çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. ABD’de var olan 18 milyondan fazla şirketin de % 95’nin aile şirketi olduğu yine araştırmalarda ortaya çıkmıştır. İtalya’daki şirketlerin %99’u, İspanya’da %71’i, Türkiye’de ise %94,1’i şirkettir. (Karpuzoğlu, 2002: 17)

Dünya ekonomisinde aile şirketleri önemli bir rol oynamaktadır. Aile şirketleri AB üyesi ülkelerdeki gayrisafi milli hâsılanın (“GSMH”) %35 ila %65’ini, Kuzey Amerika’daki GSMH’nin yaklaşık %40 ila %45’ini, Latin Amerika’daki GSMH’nin %50 ila %70’ini ve Asya’daki GSMH’nin ise %82’sini üretmektedirler. Kısacası, aile şirketleri dünya genelindeki şirket yapıları arasında en yaygın olanıdır. Bu yapı hem Wal-Mart ve Samsung gibi kurumsal devlerin hem de milyonlarca daha mütevazı şirketin ortaya çıkmasını sağlamıştır. (PWC Aile Şirketleri Araştırması, 2008: 7)

Günümüzde sıkça dile getirilen aile şirketi kavramı içerik ve sınırları, kendine özgü özellikleri de düşünülerek, farklı perspektiflere göre tanımlanabilmektedir. Benght Karlör ve Ö.Teoman’a göre aile şirketi “Ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket biçimidir.” Geraldo Von Potobsky’nin aile şirketlerine yönelik tanımlamasının temel noktası ise çalışan işgücünün kan bağı ile ilgilidir. Potobsky’a göre “Aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler, aile şirketleridir.” (Karpuzoğlu, 2002: 17)

Özalp’e göre aile şirketi; aile reisinin veya ailenin geçiminden sorumlu bir ferdin şirketin başında bulunması, o şirketin aile şirketi olarak değerlendirilmesi için yeterli bir unsur olarak kabul edilmektedir. (Günel, 2005: 14) Aile şirketi, birden fazla aile üyesinin önemli miktarda yatırıma ya da işletmenin yönetim kararlarında veya faaliyetlerinde önemli bir katılıma sahip olduğu bir işletmedir. (Cox, 1996: 28) Bir aile şirketi, sahipliğin çoğunluğunun ya da kontrolün tek bir ailede olduğu ve iki ya da daha

fazla aile üyesinin doğrudan girişimle ilgili olduğu bir işletmedir. (Rosenblatt vd.,1990 : 37)

PricewaterhouseCoopers'a göre; aile şirketi, hisselerinin en az %51'i bir aile veya birbirleri ile yakın bağlantılı ailelerin kontrolünde olan ve üst düzey yönetim kadrosunun çoğunluğunu aile üyelerinin oluşturduğu, şirket sahiplerinin şirket yönetiminde günlük sorumluluklara sahip olduğu şirketlerdir. (PWC Aile Şirketleri Araştırması, 2008: 7)

Aile en basit anlamda toplumun en küçük sosyal birimi, işletme ise insanlara mal ya da hizmet sunmak amacıyla oluşturulan bir kurumdur. Aile işletmeleri, kan bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek için bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütlerdir. Ailenin tanımında duygu, ilişkiler, birlik, beraberlik, destek vardır; aile yaşamsal unsurlar içerir. İşletme ise başka bir ucu temsil eder; duygunun yerini akıl, ilişkilerin yerini sonuçlar, birlik beraberliğin yerini rekabet alır. İşletme ve aile, zıt unsurlarla aile işletmelerinde bir araya gelir. (Ateş, 2005: 1)

Neubauer ve Lank'e göre bir şirketin aile şirketi olarak algılanabilmesi için en az iki neslin ailenin adıyla anılması ve bu etkinin hem şirketin prosedürlerine hem de ailenin hedeflerine çift yönlü olarak etki etmesi gerekmektedir. (Neubauer ve Lank, 1998: 6)

Shanker ve Astrachan aile şirketlerini tanımlamada temel üç noktadan hareket etmişlerdir. Geniş yapılı aile şirketlerinde aile bireylerinin şirket içerisindeki etkileri nispeten azalmıştır ve yönetimde çeşitlilik oluşmuştur. Orta yapılı aile şirketlerinde aile etkisi yarı yarıyadır ve profesyonelleşme kısmen sağlanmıştır; ancak yine de aile bireylerinin etkinliği mevcuttur. Dar yapılı aile şirketleri ise henüz kurumsallaşmamış, profesyonel kadrolardan çok aile bireylerinin şirket içerisinde etkin olduğu aile şirketi yapısıdır. (akt. Neubauer ve Lank, 1998: 9)

Aile şirketlerinin ekonomiye olan katkısını vurgulamak açısından, aile şirketlerinin çok yaygın olduğu Amerika'dan makroekonomik verileri incelemek önemlidir. Bu dataların

yorumlanmasında Shanker ve Astrachan'ın dar, orta ve geniş yapılı aile şirketleri tanımından yararlanacağız (Neubauer ve Lank, 1998: 9) :

Tablo 1: Dar, Orta ve Geniş Yapılı Aile Şirketleri

Geniş yapılı aile şirketleri	
Aile şirketi sayısı	20,3 milyon
GSMH içerisindeki yüzdesi	49%
İşçi sayısı yüzdesi	59%
Yeni yaratılan işlerin yüzdesi	78%
Orta yapıdaki aile şirketleri	
Aile şirketi sayısı	12,2 milyon
GSMH içerisindeki yüzdesi	30%
İşçi sayısı yüzdesi	37%
Yeni yaratılan işlerin yüzdesi	48%
Dar yapıdaki aile şirketleri	
Aile şirketi sayısı	4,1 milyon
GSMH içerisindeki yüzdesi	12%
İşçi sayısı yüzdesi	15%
Yeni yaratılan işlerin yüzdesi	19%

Kaynak: Neubauer ve Lank, 1998: 9

Grafikte de görüldüğü gibi Amerika'da aile şirketleri gayri safi milli hâsılanın, bir başka deyişle ülkede üretilen mal ve hizmetlerin büyük bölümünü oluşturmaktadırlar. Özellikle yeni iş kolları yaratmak konusunda geniş yapılı çok uluslu şirketler ön plana çıkarken, orta ölçekli firmalar da yine yaratıcılıklarıyla ön plana çıkmaktadır. Bu tablodan çıkarılabilecek bir diğer yorum da aile şirketlerinin yeniliğe karşı direncinin profesyonelleşme ile kırılabilirdiği gerçeğidir. Tabloda yapılan tanımlamaya göre şirketlerin girişim yüzdeleri ya da yeni yaratıkları işlerin yüzdeleri aile şirketlerinin dar yapıdan geniş yapıya ulaşmasıyla doğru orantılıdır. Geniş yapılı aile şirketleri profesyonel çalışan profiline sahip, stratejik vizyonu olan, örgüt kültürü ve omurgası olan şirket yapılarıdır. Böylesi şirketlerde stratejik planlama, vizyon, araştırma ve geliştirme faaliyetleri ön plandadır. Bu nedenle yeni yaratılan iş alanlarının toplam işler içerisindeki yüzdesi sürekli olarak artış göstermektedir. Dar yapıdaki daha muhafazakâr şirket tipinde ise profesyonelleşmeden daha uzak bir yapı vardır. Bu da mevcut işin devamlılığı üzerine kurulu yeniliğe uzak bir yapıdır ki bu da yeni yaratılan işlerin yüzdesinden anlaşılabilmektedir.

Dünyanın en eski aile şirketi 578 yılında Japonya’da kurulan Kongo Gumi inşaat şirketidir. İlk on şirketin ikisi Japon, ikisi Fransız, beşi İtalyan ve birisi de Alman menşeilidir. İlke elli şirketi değerlendirdiğimizde yedi Japon, sekiz Fransız, 7 İtalyan, 15 İngiliz, 1 İspanyol, 2 Hollanda, 1 İsviçre, 7 Alman, 1 İsveç ve 1 Norveç menşeilidir. Dünyanın şu andaki en büyük aile şirketi Amerikan perakende zinciri Wall-Mart’dır. Dünyanın en büyük 200 aile şirketinin doksan dokuzu ABD, on yedisi Fransız, onaltısı Alman menşeilidir. (Ateş, 2005: 77)

Sonuç olarak aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan; ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin büyük bir kısmı aile fertleri tarafından doldurulan; kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği işletmelerdir. (Günel, 2005: 15)

A.B.D’de yapılan bir araştırmaya göre, birinci kuşakta son bulan aile şirketi sayısı oranı % 80, ikinci kuşağa ulaşanların oranı % 16, üçüncü kuşak ve sonrasına devam edenlerin sayısı ise ancak % 4 olmaktadır. Ülkemizde bu konuda yapılmış bir araştırma bulunmamaktadır. Ancak Türk toplumunun kültür yapısının, kendi kurduğu bir işi başkasına emanet etmeye yatkın olmadığı gerçeği altında yukarıdaki oranların üzerinde bir sonuç bulunacağı rahatlıkla söylenebilir. Dünyada aile şirketlerinin ortalama yaşam süresi 24 yıl olarak kabul edilmektedir. Türkiye’de ise bu durum Dünya ortalamasının çok altındadır. Müesseseseleşmemiş, aile şirket olarak kalmış bir şirketin yaşam süresi Dünya’da genelde 4 nesil olarak kabul edilmekte iken Ülkemizdeki kuruluşlarda bu süre çoğunlukla ilk nesille kısıtlı kalmaktadır. (http://www.alomaliye.com/ekim_05/ruknettin_kumkale_aile_sirketleri_ve_muesse.htm, Erişim tarihi: 22.07.2009)

Karpuzoğlu’na göre aile şirketleri her ne kadar bir ortaklık/şirket türü olsa da aile şirketlerinin diğer şirket türlerinden ayırt edilmesini sağlayan ve aile şirketlerini karakterize eden bir takım özellikler mevcuttur. Karpuzoğlu bu karakteristik özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Karpuzoğlu, 2002: 20–21):

1) Genellikle aileden en az iki nesil işletme yönetimi ile ilgilenir. Anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki nesli barındıran aile şirketleridir. Her ne kadar karı-koca arasında kurulan aile şirketlerinde nesil farkı görülme de, aşağıda belirtilen diğer özellikleri yapılarında barındırdıkları için aile şirketi statüsünde ele alınırlar. (Karpuzoğlu, 2002: 20)

2)İşletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, aile değer ve inançlarından etkilenir. (Karpuzoğlu, 2002: 20)

3)Aile bağları diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynayabilir. Genellikle şirket sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, işletme içerisinde de aile içerisinde de olduğu kadar girişimciye yakındır. (Karpuzoğlu, 2002: 20)

4) Şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev alırlar. Şirket sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanımalarını isterler. Çocuklarının geleceklerini güvence altına almak isteyen girişimciler, onların firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin, firmanın ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünürler. (Karpuzoğlu, 2002: 20)

5) Genellikle şirketin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir. Yani aile bireylerinin toplumdaki statüleri işletmenin de statüsünü etkiler. Dolayısıyla aile bireylerinin işletmede bilfiil çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı önem kazanır. (Karpuzoğlu, 2002: 20)

6) Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir. İşletmede başarılı ve güçlü bir pozisyona sahip olanların aile içinde de güçlü hale gelme olasılığı yüksektir. (Karpuzoğlu, 2002 : 20)

7) Bu tür şirketlerde doğal bir koruma söz konusu olabilir. Bir başka ifade ile çalışma koşulları aile üyelerinin sağlığını tehlikeye sokmayacak şekilde düzenlenebilir, doğum ve yıllık izinler ile çalışma saatleri konusunda esneklik gösterilir. (Karpuzoğlu, 2002: 21)

8) Ailenin mevcut normları, aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılır. Aile değerleri ve inançları, örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb. kısacası örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler. (Karpuzoğlu, 2002: 21)

9) Aile şirketleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm arz eder. Dolayısıyla bu şirketler finansal zorluğa düştüklerinde halka açılmaktan, ya da borçlanmaktan çok aile bireylerinin mali desteğini almayı tercih ederler. Bu tercihte şirkete ilişkin bilgilerin paylaşılma istenmemesi temel rolü oynar. (Karpuzoğlu, 2002 : 21)

10) Aile şirketlerindeki idari personel genellikle aileden ve akrabalarından temin edilir. Bu tür şirketlerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri mevcut iken aile dışından idari personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanır. Dolayısıyla personel seçme ve yerleştirmede genellikle aile üyelerine öncelik tanınır. (Karpuzoğlu, 2002 : 21)

11) Aile şirketlerinde firma sahibi ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir. Kurucu ortakların (girişimci) büyük bölümü, kendi sağlıkları yerindeyken firmalarını bir başkasına devretmeyi düşünmezler. Firma sahibi oldukları için genel müdürün ya da yönetim kurulu başkanının kendileri olmalarının normal olduğunu kabul ederler. (Karpuzoğlu, 2002 : 21)

Bu özelliklerin ortak noktasında işletmenin önemli bir kısmının yönetiminde ve kontrolünde tek bir ailenin egemen olması yatar. Bu durumun başlıca nedenlerinden biri olarak, sermayenin önemli bir kısmının yönetimi elinde tutan aile tarafından konulması gösterilebilir.

2.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJLARI

2.2.1. Aile Şirketlerinin Yönetim Açısından Taşıdığı Avantajlar

Aile şirketleri sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla, teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararları daha kısa zamanda alabilirler. Girişimcinin ve diğer aile üyelerinin benimsedikleri fikirleri uygulamaları için çok fazla kişiye danışılmasına gerek olmadığı gibi, çok fazla imzaya da ihtiyaç duyulmaz. Aile olmanın avantajlarından yararlanılarak düşünceler daha özgürce söylenebilir. Dolayısıyla şirketin ve kişilerin hedefleri çok daha gerçekçi bir şekilde belirlenebilir ve örgütsel amaçlar daha kolay bütünleştirilebilir. Ayrıca girişimci ve diğer aile bireyleri, çocuklarının daha iyi öğrenim görmelerini ve iyi koşullarda yetişmelerini arzu ederlerken, aynı zamanda personelinin kalitesini de arttırarak örgüt verimliliğinin yükselmesine katkıda bulunabilirler. (Karpuzoğlu, 2002: 22)

2.2.2 Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Taşıdıkları Avantajlar

Aile şirketlerinde güçlü bir kurum kültürünün oluşması daha kolaydır. Geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik olmasına neden olur. Dolayısıyla örgüt kültürünün oluşumu ve paylaşımı kolaylaşır. Kurum kültürü ile aile inanç ve değerleri bütünleştiğinden inanç, değer ve kurallar daha çabuk ve daha kolay benimsenebilir. Aile değerleri, inançları, kuralları örgüt değerlerini etkiler ve aile kültürünün etkisiyle oluşan örgüt kültürünün çalışanlarca kabul oranını arttırır. (Karpuzoğlu, 2002: 24)

2.2.3. Çalışanların Sadakati

Çalışanların aile ile ilişkisi, işletmenin iç dinamikleri için çok yararlıdır. Kurucu ve ailesinin çalışanlarla yakın ilişkide olması kadroya güven vermektedir. Aile şirketlerinde patron ile çalışanlar arasındaki ilişki, profesyonel yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiden daha sıcaktır. İş görenler, aile şirketlerinde daha güvenli çalışmakta,

daha yaratıcı olmakta, yeni düşüncelere daha açık olup, daha fazla risk almaktadırlar (Kets DeVries, 1993: 59). Aile şirketlerinin istihdam politikası büyük işletmelerden farklıdır. Uzun dönem istihdam, aile şirketlerine özgü karakteristiklerden biri olarak sayılabilir. Sorumluluğu bilerek çalışanın, işletmeye yarar sağlayanın, tüm çalışma yaşamını o firmada geçireceğine emin olması halinde çalışanlar şirketlerine sahiplenirler ve kendilerini bir aile ortamı içinde hissederler. Bu da aile işletmelerinde çalışanların sadakatini artırır ve başarıya götürür (Günver, 2002: 20) Aile şirketlerinde özellikle de çok fazla büyümemiş olanlarında, şirketin sahipleri ve çalışanları büyük ölçekli bir şirkete göre çok daha fazla içi içedir. Öyle ki, çalışanların kendi yaşamlarındaki problemler dahi şirketin sahipleriyle görüşülüp konuşulur. Bu nedenle, profesyonel bir çalışan da olsa, yıllar geçtikçe aileden biri gibi görülüp kulanılır. Bu temelde gelişen ilişkilerde de çalışanların sadakati binlerce çalışana sahip olan bir çokuluslu şirketten genel olarak daha fazladır.

2.2.4. Aile Kültürü

Aile kültürü; aile şirketlerini temel bir dayanak noktasını ifade eder. Çünkü organizasyonel yapı her ne kadar büyümüş ve profesyonelleşmiş olursa olsun temel yapı ve kültür, ailenin fertlerinin kuruluş aşamasında yarattıklarından doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmektedir. Aile ruhu, şirketteki egemen değerleri, tutumları ve standartları belirlerken aile üyelerinin ifade ettiği değerler personel için ortak bir amaç yaratır, belirli bir kimlik ve bağlılık duygusunun oluşmasına yardımcı olur. Öte yandan, daha az bürokrasi karar verme sürecini hızlandırmakta ve daha etkili kılmakta, üst yönetime ulaşmak daha kolay olmaktadır. Bu özellik, aile işletmelerinde uzun dönemde büyük kazanç sağlar. Kurumsallaşan firmalar büyüdükçe bürokratik engeller artmakta ve karar verme süreci zayıflamaktadır. Aile şirketlerinde bürokrasi daha az olduğu için değişen çevre koşullarına ayak uydurmak da daha kolay olur. Yeni iş imkanları, yeni ürünler ve yeni fırsatlar daha etkili değerlendirilebilir. Bu da aile şirketlerine dinamizm kazandırır (Günver, 2002: 8).

2.2.5. Temelden Yetiştirme ve Kendini Geliştirme

Aile şirketlerinde sözünü edebileceğimiz bir başka olumlu unsur da ikinci kuşağın bir anlamda iş hayatının içerisinde dünyaya gelmesi ve bu vizyonla büyüebilmesidir. Daha küçük yaşlarda iken şirketlerin içerisinde olmaları, iş dünyasından insanlarla görüşebilme ve onların tecrübelerini de öğrenme şansları olması aile şirketlerinin önemli bir avantajıdır. Genel olarak birçok önemli aile şirketinin kurucusu da kendi çocuklarını ya başka şirketlerde çalışarak profesyonel çalışma hayatına hazırlar ya da kendi şirketlerinde direk olarak sorumluluk vermeden yavaş yavaş yükselmelerini planlar. Bu da iş hayatına hazırlanma aşamasında aile şirketindeki bireylere kendini geliştirme anlamında büyük bir şans sunar.

2.2.6. Yönetimde İstikrar ve Devamlılık

Şirket yönetiminde, istikrarlı ve amaçlara göre iyi bir şekilde tespit edilmiş politikalar, bir canlı gibi onun yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alan faktörlerdir. Rekabete dayanan bugünkü ekonomik ortamda strateji-politika, her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve şirketin devamlı olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel araçtır. Şirketin yaşama ve gelişime gücünü hayati bir biçimde etkileyen, işletme stratejisi ve politikalarında istikrarın, sürekliliğin sağlanması aile şirketlerinin gerek kamu, gerekse diğer şirketler karşısında sahip oldukları önemli bir üstünlüktür. Aile şirketlerinde sermayenin büyük bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararlar daha kısa zamanda alınabilmektedir (Ateş, 2005: 11). Yönetimdeki istikrar ve devamlılık elbette ki kurumun kendini geleceğe taşımasının temel noktalarından biridir. Ancak, bu devamlılığın oluşmasının ve istikrarın yakalanmasının, düşünsel bir istikrarla da birleştirilmesi aile şirketlerinin devamlılığını destekler. Bir başka deyişle, yönetimde yalnızca soy bağıyla bulunan insanların olduğu bir şirket yapısında, yeniliğe çok açık olmadan, geçmişe takılarak gelenekselliği sürdürmeleri genel olarak olumlu sonuç vermemektedir. İstikrarın içerisinde sürekli yeniliğe açık olmak da şirket kültürü olarak

her zaman eklenmelidir. Bununla birlikte temel prensipler de olduğu takdirde yönetsel istikrar her zaman şirketin yararına olacaktır.

2.3. AİLE ŞİRKETİ OLMANIN DEZAVANTAJLARI

2.3.1. Aile Şirketlerinin Yönetim Açısından Taşıdıkları Dezavantajlar

Diğer taraftan, aile şirketlerinin yönetsel açıdan taşıyabilecekleri zafiyetlerin başında, aileden olmayan yetenekli profesyonellerin aile şirketlerindeki yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünerek görev almak istememeleri veya başka kuruma geçmek için uygun bir fırsat yakalamaya çalışmaları gelir. Çoğunlukla bu tür şirketlerde tepe yönetim ve kritik görevler için nitelikten ziyade kan bağıının ya da girişimciye yakınlığın temel kriter olarak kullanılması, tepe yönetime yükselmek ve firmada söz sahibi olmak isteyen kişilerin diğer şirketleri tercih etmelerine neden olur. Aile bireyleri yetenek ve bilgiden ziyade, ilişki düzeyine veya girişimciye olan yakınlığına göre işe yerleştirilebilir. (Karpuzoğlu, 2002: 25)

Diğer taraftan, aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olması durumunda (yani kan bağıının ön plana geçerek işe göre adam değil, adama göre iş ilkesinin uygulanmasını gündeme getirmesi noktasında) gelecekteki yönetimin yetersiz veya cesaretsiz aile bireylerinin elinde kalması tehlikesi de ayrı bir sorun kaynağıdır. Başta girişimci olmak üzere, tepe yönetimdeki aile büyükleri merkeziyetçi bir yönetim tarzına sahiplerse (yani yetki devrine olumlu bakmıyorlarsa) bir sonraki neslin gelişimi yavaş olacaktır, karar alma sorumlulukları olmadığı için isabetsiz karar alma veya kararın sorumluluğunu almak istememe gibi durumlarla karşılaşılma olasılığı yükselecektir ve çalışanların yaratıcılıkları engellenecektir. (Karpuzoğlu, 2002: 25)

Aile şirketlerinin çoğunda mevcut bulunan iş tanımları uygulamayı yansıtmayabilir ya da bunların belirgin olmaması otorite ve rol çatışmalarına yol açabilir. Ayrıca, yetki ve sorumlulukların açık olmamasının koordinasyonsuzluklara neden olacağı da açıktır. Bu durum sonucunda ise, firmanın karışıklık ve belirsizlik yaşaması olasılığı oldukça yüksektir. Keza, ataerkil yönetim sonucunda değişime direnç, gereğinden çok kuralcılık,

adam kayırma, organizasyonsuzluk, isabetli kararların azlığı gibi zafiyetler aile şirketlerinde sık rastlanan olumsuzluklardandır. (Karpuzoğlu, 2002: 26)

2.3.2. Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Taşıdığı Dezavantajlar

Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu aile şirketlerinde yazılı belgeler, istatistikler ve muhtıralar yerine, deneme-yanılma yoluyla elde edilen deneyime önem verilme olasılığı yüksektir. Dolayısıyla objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemi yerine, güvenilir kişilerin fikirlerinden yararlanma eğiliminin ağırlık kazanması söz konusudur. (Karpuzoğlu, 2002: 27)

Öte yandan, ailede eğitimden ziyade iş yaşamına önem veriliyorsa, işletmede çalışan aile bireylerinin eğitim düzeyi düşük olabilir. Bu durum ise, iş için gerekli vasıflara sahip olmayan aile bireylerinin işletmede istihdam edilmelerine ve doğal olarak işletmenin amaçlarından uzaklaşmasına neden olabilmektedir. Pek çok aile şirketi, günün kurtarılmasını geleceğin büyük ödülleri tercih eder. Yine pek çoğunda mevcut örgüt kültürü değişim karşısında mevcut normlara, yapı ve kurallara aşırı derecede bağlı kalmayı ve değişime direnç göstermeyi destekler. (Karpuzoğlu, 2002: 27)

2.3.3. Akraba Kayırma (Nepotizm)

Aile şirketinin en temel problemlerinden birisi akraba kayırma ya da “nepotizm”dir. Bu problemin ön plana çıkmasının temel nedeni, özellikle büyüme aşamasında şirketin işe alacağı bireyleri seçerken kişisel özelliklerini, yetenek ve geçmişlerini önemsemeden yalnızca akrabalık bağı temelinde bu süreci değerlendirmesidir. Birçok aile şirketi, özellikle şirketin önemli pozisyonlarına yalnızca akrabalık bağına bağlı olarak kişileri atadığı için, bu kişinin yönettiği profesyonel çalışanlarla da arasında ciddi sıkıntılar oluşmaktadır. Eğitimine, iş ile ilgili bilgi birikimi ve geçmişine inanmadığı bir yöneticinin idaresinde çalışmak konuyla ilgili eğitilmiş ve tecrübeli çalışanları rahatsız etmekte ve huzurlu bir çalışma ortamı ortadan kalkmaktadır. Bunun dışında ücret politikası açısından da akrabalık ilişkisi olan kişilerin kayırılması da şirket içi dengeleri olumsuz etkilemektedir. Bu durum da profesyonel çalışanların şirkete olan bağlılığını bozmakta hatta bazen de ayrılıklara neden olmaktadır.

2.3.4. Aile Bireyleri Arasında Rekabet ve Çatışma

Aile şirketlerinin en önemli stratejik avantajlarından birisi olan birliktelik duygusu ve bunun oluşması durumunda ortaya çıkacak olan uyum; aile bireylerinin özellikle özel hayatlarında birbirlerine karşı yaşayacakları problemlerin şirkete yansmasıyla bozulabilir. Özel hayatlarında da ilişki içerisinde olan aile bireyleri bu birlikteliği her zaman profesyonel hayatla ayırmakta başarılı olamayabilmektedirler. Öte yandan, aile bireylerinin şirket içerisindeki yarışı, şirkette yönetimin önemli noktalarına geçmek için çatışmaların yaşanmasına neden olabilmektedir. Bunların önlenmesi için profesyonel bakış açısının şirkette yerleşmesi ve özel hayatla çalışma hayatlarının arasına kalın bir duvar örülmesi gerekmektedir.

2.3.5. Muhafazakârlık

Birçok aile şirketinin en temel problemlerinden birisi de muhafazakârlık ya da tutuculuktur. Özellikle nesiller arası geçişlerin yaşandığı dönemlerde bu sorun çok daha yoğun yaşanır. Nesiller arası farklılıklar, birinci ya da kurucu neslin düşünsel ve yönetsel istikrarla tutuculuğu arasında git-geller yaşaması, yeniliklere adaptasyonu zaman zaman ödün vermek olarak görmeleri, profesyonel anlayışa karşılık çekingen duruşları önemli temel problemlerdir. İş hayatına gelenekel bakış açısı birçok yenilik ve fırsatın da kaçırılmasına neden olmaktadır.

Özellikle yaş ilerledikçe risk alabilme isteği azalır, yeni neslin iş hayatına ve girişimlere olan iştahı ile bu isteksizlik çatışarak büyüme noktasında birçok aile şirketine sorun olarak dönmektedir. Bu nedenle şirketlerin liderleri her zaman yenilikleri takip etmek ve bunları sonradan gelen neslin dinamizmiyle birleştirip şirketi sürekli büyüme eksenine sokmak zorundadırlar. Aksi takdirde, aile şirketlerinin en önemli olumlu özelliklerinden olan kısa sürede karar alma mekanizması ve her anlamda esneklik yönleri de önemli zarar görürler.

2.3.6. Merkeziyetçi Yönetim

Merkezcil bir örgüt yapısına sahip olma, otoritenin belli bir grup elinde toplanmasıdır. Aile şirketlerinde başta kurucu olmak üzere tepe yönetimdeki aile üyeleri yetki devrine olumlu bakmazlar. Yetki devri prestij ve güç kaybı olarak değerlendirilir. Günlük rutin işlerle uğraşmaktan, işletme için büyük önem taşıyan planlama, strateji ve politika belirleme konularına gereken zaman ayıramaz. Başta girişimci olmak üzere tepe yönetimdeki aile büyükleri merkeziyetçi bir yönetim tarzına sahiplerse, bir başka deyişle, yetki devrine olumlu bakmıyorlarsa yeni neslin gelişimi yavaş olabilmektedir. Ayrıca, karar alma sorumlulukları olmadığı için isabetsiz karar alma veya kararın sorumluluğunu almak istememe gibi durumlarla karşılaşılma olasılığı gündeme gelmektedir. (Günel, 2005: 33)

Merkeziyetçi yönetim birçok noktada şirketin hantallaşmasına da neden olmaktadır. Günel'in de ifade ettiği gibi günlük (operasyonel) işlemlerin dahi sürekli tepe yöneticiler tarafından kontrol edilmek istenmesi stratejik kararlara yoğunlaşması gereken üst yönetimi meşgul ederek bu tür bir yönlenmeyi de engellemektedir. Bu da şirketin yeniliklerin gerisinde kalmasına, buna paralel olarak da gelişiminin yavaşlamasına neden olmaktadır.

2.3.7. Devretme Sorunu

Yönetimin gelecek kuşağa devri, çok sayıda karmaşık sorun doğurması nedeniyle zor olmaktadır. Yüzlerce yıl süren ve en büyük erkek çocuğun yönetimi devralması geleneği artık sona ermektedir (Jaffe, 1990: 28). Yönetimi devralma konusunda aile üyeleri içinde ya da diğer yöneticiler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Genellikle aile şirketlerinde üst yönetim, şirketin yönetimini aile üyelerinden birine bırakma eğilimindedir. Kuşaklar arası geçiş, aile mirasının evlada devri ve ailede başarıyı geleceğe taşımanın bir yolu olarak görülmektedir. Ancak, yönetimin kime bırakılacağı sorunu çoğu aile şirketinde şirketin dağılmasına sebep olur. İki veya daha fazla aday olduğu takdirde aralarında çıkabilecek güç kavgaları şirketi zora sokar. Aile şirketlerinde devretme, kurucunun gelecekte şirketi en iyi yönetebilecek kişiyi

belirlemesi, güç ve kontrolünü belirlenen kişiye vermesidir. Yönetici kendini ölümsüz görmemeli, yönetimi önceden kime devredeceğini belirlemeli ve bu kişinin yetiştirilmesi için bilinçli çaba harcamalıdır. Yönetimden sorumlu aile bireyinin ölümü veya işten ayrılması şirketin yaşamını tehlikeye düşürebilir. Şirketin başına geçmek için potansiyel rekabet ve çatışma ortamı doğabilir. Dolayısıyla, şirketin başıboşluğa itilmesi ve plansızlığın olumsuz sonuçları ile karşılaşması durumuna meydan verebilir. Yeni başkanın uzun zamanda seçilmesinin olumsuz etkileri yanında, seçilen kişinin muhaliflerinin varlığı da işletmeyi amaçlarından uzaklaştırarak etkililiği azaltabilmektedir. (Ateş, 2005: 15–16)

Bütün bu dezavantajlar içerisinde bu çalışmayı ilgilendiren en önemli husus “devretme” sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu devir süreci diğer bütün sorunları genel anlamda içerdiği ve işletmenin devamlılığının da özü olduğu için çalışmanın odak noktasıdır. Sonuç olarak her ticari işletme devamlılığı için mücadele vermekte ve bunu ileriki nesillere taşıyacak altyapıyı oluşturmak amacıyla varlığını sürdürmektedir. Ancak; bu altyapıyı oluşturabilen şirketler Türkiye’de ve dünyada oldukça azdır. En eski aile şirketlerinin Türkiye’de 1777 yılında Hacı Bekir tarafından kurulan “Hacı Bekir” ve 1870 yılında Hacı Sadık tarafından kurulan “Vefa Bozacısı” olduğunu düşünürsek konuyu daha net olarak anlayabiliriz. Sanayinin Türkiye’de ancak 1930’lardan sonra devletin önderliğinde ilerlediğini göz önünde bulundurduğumuzda, üretim ilişkilerinin gelişmesi ve örgüt sistematığının yerleşmesinin de süre alması kaçınılmazdır. Sanayinin çok daha önceleri yerleştiği Amerika ve İngiltere’de bile şirketlerin sonraki nesillere devri çok küçük rakamlarla ifade edilebilmektedir. Örneğin, ABD’de ortalama olarak, yeni kurulan aile şirketlerinin yüzde 40’ı daha ilk beş yılda yok olmakta, geri kalanların yüzde 66’sı ise birinci kuşakta yok olmakta veya el değiştirmektedir. Dolayısıyla ikinci kuşağa kadar yaşayabilen aile şirketlerinin, oranı ancak yüzde 20 düzeyindedir ve hatta bu yüzde yirminin ancak yüzde 17’si üçüncü kuşağa kadar devam edebilmektedir. Sonuçta Amerika’da, birinci kuşak tarafından kurulmuş olan 100 aile şirketinden sadece 3.4 tanesi üçüncü kuşağa dek yaşamını sürdürebilmektedir. İngiltere’de ise aynı oran yüzde 3.3 olarak karşımıza çıkmaktadır.

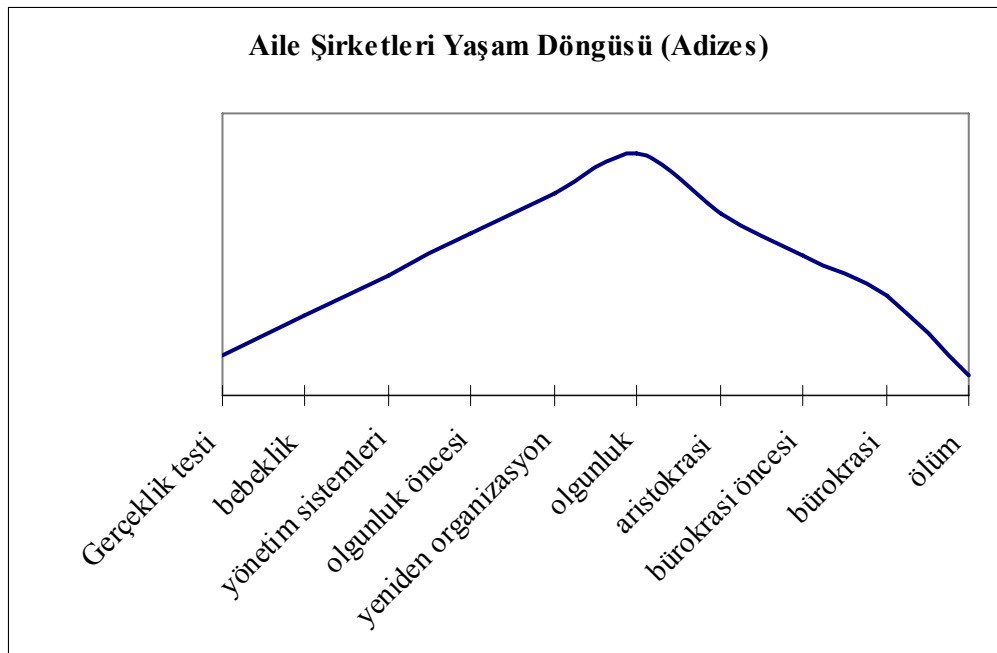
(<http://www.bilgininadresi.net/Madde/43596/Aile-%C5%9Eirketi-Nedir?-Temel->

2.4. AİLE ŞİRKETLERİNİN YAŞAM DÖNGÜSÜ SÜREÇLERİNE ÖRNEKLER

2.4.1. Adizes'in Aile Şirketleri Yaşam Döngüsü

Aile şirketlerinin yaşam döngüleri için birçok farklı teori geliştirilmiştir. Teorilerin geneline bakıldığında birbirinden farklı yaklaşımlar ve aşamalar geliştirmiş olmalarına rağmen kurucunun etkin olduğu ilk aşama devamında gelişim ve bu gelişim sürecinin organizasyonel olgunluğa ulaşması ile devam etmektedir. Olgunluk döneminde gerekli önlemler ve devamlılığı destekleyecek çözümlerin bulunmaması durumunda her teori aile şirketinin sona ereceğini belirtmektedir.

Grafik 1: Adizes Aile Şirketleri Yaşam Döngüsü



Kaynak: Adizes, 2004: 21–171

Adizes aile şirketlerindeki döngüyü açıklarken bir bireyin gelişimini temel noktada düşünmüştür ve bu döngü içerisindeki sınıflandırmaları da bu temelde değerlendirmektedir. Hipotezini açıklarken olarak doğum, büyüme, olgunlaşma ve ölüm olarak dört temel bölümden söz etmektedir. Bu evrim süreci içerisinde üretim, yönetim,

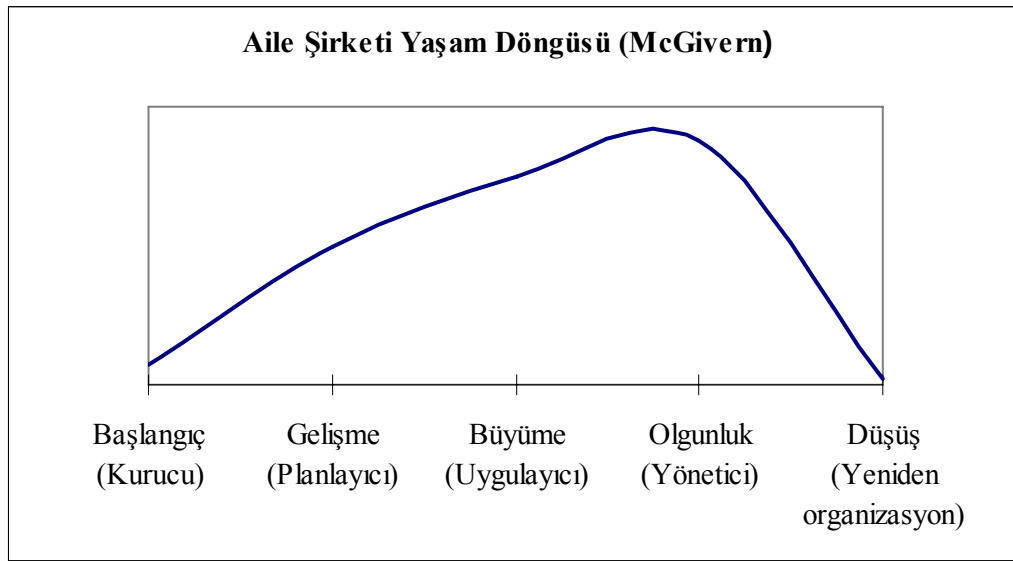
girişimcilik ve entegrasyonun belirleyiciliğinin üzerinde durmaktadır. Adizes; aile şirketinin yaşlanması ve sonlanmasında organizasyonun zihinsel olarak yaşlanmasını ve organizasyon yapısının fonksiyonelliğinin yitirmesini temel problemler olarak belirlemiştir.

Adizes'a göre bir aile şirketi ilk kurulduğunda kendi gerçekliğini test eder ve bir şekilde bunun uygun olduğu anlaşarak kurulur. Bu uygunluk doğru kişilerin, doğru iş üzerinde bir araya gelmesiyle kısaca açıklanabilir. Bebeklik dönemi organizasyonun temellerinin atıldığı dönemdir ve temel prensipler ortaya konulur. Yönetim sistemleri şirketin yapısının biraz daha ortaya çıktığı dönemleri kapsamaktadır. Olgunluk öncesi dönem bireyin gelişimiyle özdeşleştirirsek daha çok adölesan çağı olan ergenlik öncesi ve sonrası dönemi kapsayan organizasyon açısından da sancılı denilebilecek bir kırılma noktasıdır. Bunun sonunda bazı taşlar daha net olarak yerine oturtulur ve organizasyon yeniden şekillenir. Adizes'e göre bu dönemden sonrası kırılmanın da başlangıcıdır. Özellikle yeni nesillerin de şirkete adapte olma yolunda olduğu bu dönemde aristokrasi şirket kültürünün oluştuğunu ve bir örgüt kültürünü ifade eder. Ancak; bu örgüt kültürü ve şekillenen aristokrasi yalnızca kurallar bütünü olarak kalıp üretim ve girişimcilikten uzaklaşırsa aile şirketinin varlığı bulunulan çağa ayak uyduramaz bir duruma gelecektir. Bu da sonuç olarak yalnızca prosedürlerin olduğu anlamsız bir kalabalığa ve sonuç olarak üretkenliğini yitirip kaybolan bir organizasyona neden olacaktır.

Adizes'ın teorisi aile şirketlerinin varlığını organizasyonel yapının varlığıyla birlikte üretkenlik ve entegrasyona da bağladığından dolayı önemlidir. Birçok organizasyon katı kurallar ve prosedürler içerisinde karar alma mekanizmalarını yavaşlatıp üretkenliklerini kaybetmektedirler. Aile şirketleri çabuk karar alabilme ve esneklik yönleriyle bilinen şirket yapılarıdır, bu nedenle kendileri açısından stratejik önemi olan bu yönü fazlaca bürokrasiye boğulmadan gerçekleştirmeleri var olma sürelerini arttıracaktır.

2.4.2. McGivern'in Aile Şirketleri Yaşam Döngüsü

Grafik 2: McGivern Aile Şirketleri Yaşam Döngüsü



Kaynak: Neubauer, Lank, 1998: 35

McGivern aile şirketleri döngüsünü oluştururken Adizes'ten daha sade bir döngüyü benimsemiştir. Yaşam döngüsünün her bir aşaması aile şirketi içerisinde farklı temel misyonları içerir. Şirket kurulduktan sonra gelişme aşamasında planlayıcı rolü üstlenecek aile içerisinde bir lidere organizasyon ihtiyaç duyar. Bu aşamadaki yönetici profesyonelleşmemiş bir aile şirketi içerisindeki motivasyon artırıcı, organizasyonu fazlasıyla sahiplenen lider modeline sahiptir. Şirketin en önemli kararlarında neredeyse tek başına yetkili ve söz sahibidir. McGivern'a göre büyüme aşaması daha çok neslin değiştiği dönemin sonrasında meydana gelmektedir. Ailevi etkinliğin kurumsallaşarak şirket içerisindeki alanının netleşmesi ve organizasyon yapısı içerisinde olgunlaşması bu sürecin devamlılığının temel noktasıdır. Eğer ki bu entegrasyon süreci istenilen düzeyde oluşmazsa şirket düşüşe geçecek ve yeniden organizasyon yapılamadığı takdirde şirket ömrünü tamamlayacaktır.

McGivern'ın üzerinde özellikle durduğu nesiller arası geçişler içerisinde ailenin etkinliği ile organizasyonel bütünleşme ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle kurumsallaşma süreci içerisindeki şirketlerin örgütsel sosyalizasyon sistemini yerleştirmelerinin önemi bu teori ile bir kez daha vurgulanmaktadır.

Aile şirketlerinin devamlılığı açısından değerlendirilmesi gereken en önemli kavramlardan birisi de kurumsallaşmadır. Bir aile şirketinin varlığını sürdürebilmesi

için en basit anlamda ya da en profesyonel düzeyde de olsa kurumsallaşmayı bir noktası ile yakalamış olması gereklidir.

3. BÖLÜM: KURUMSALLAŞMA

3.1. KURUMSALLAŞMA TANIMLARI

Selznick'e göre kurumsallaşma, örgütün kendi adına bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların bir sonucu olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir. (Selznick, 1996: 270) Aile duygusal ilişkilerin hâkim olduğu bir sosyal sistemdir. Durum böyle olunca, ister üretim, ister hizmet işletmesi olsun kurumun işleyişindeki bütün süreçlerin de belirli kurallarının olması ve bu kuralların mümkün olduğunca yazılı olması, yani bir aile anayasasının olması ve gelecek ikinci kuşağın da bu bakış açısına sahip olarak yetiştirilmiş olması gerekmektedir (akt.Özkaya, Şengül, 2006: 110).

Bir tanıma göre ise; kurumsallaşma, şirketin özde lidere bağlı yönetimden sisteme bağlı yönetime geçmesidir (Karpuzoğlu, 2001). Bir başka tanıma göre kurumsallaşma, bir işletmenin, günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak ihtiyaç duyulan sistemleri kurması; bir kurum olmaya ilişkin davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı bir biçime getirmesi ve uygulayabilmesi, olarak da tanımlanabilmektedir (Seymen, Aydemir, Taşçı, 2004: 604).

Kurumsallaşma; örgütsel denge, meşruluk, tahmin edilebilirlik, kaynak artırımı ve uygunluk kazanmak için, kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş dar teknik eylemler ve yapılardan; düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılama düzeyine ulaşarak değişik şartlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanmasıdır. (Apaydın, 2009: 2)

3.2. KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI

Kurumsallaşma yaklaşımlarını incelerken ilk olarak “Rasyonel Kurumsallaşma” ve “Kurumsallaşma Analizi” yaklaşımlarını inceleyip; sonrasında da kurumsallaşma göstergeleri üzerinde duracağız.

3.3. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI

Örgütsel kurumsallaşma kavramı ile ilgilenen araştırmacıların görüşleri değerlendirildiğinde bu yaklaşımların iki ana noktada odaklandığı görülmektedir.

3.3.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı

Kurumsallaşmayı daha çok rasyonel açıdan ele alan, bir başka deyişle sadece kuralları ve prosedürleri dikkate alarak organizasyon yapılarını oluşturan ve rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı olarak adlandırılan bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, formal organizasyon üzerinde dururlar ve informal organizasyonu önemsemezler. Bu yaklaşım, insan faktörüne değinmeyen ve organizasyon yapısının mekanik bir işleyişe sahip olduğunu vurgulayan klasik yönetim teorisiyle benzer bakış açısına sahiptir. Ayrıca bu teori, kurumsallaşmayı çevresel faktörlerden bağımsız bir şekilde ele alır, başka bir ifade ile çevresel koşulların değişmediğini varsayar. (Karpuzoğlu, 2002: 72-73)

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı günümüz dünyasında; bireysel olarak insanların değer gördüğü, yönetime ve organizasyon yapısına bireysel olarak da fikirlerini kattığı göz önüne alınırsa fazla mekanik bir düzene işaret etmektedir. Bu şekilde kurumsallaşan işletmeler; günümüz esnekliğine, pazar koşullarına çok çabuk yanıt verilmesinin gerekliliğine, inovatif örgüt kültürü yapılarına cevap verebilecek nitelikte değildir. Yine bu yaklaşımın bir başka eksik yönü de sosyal bir varlık olan insanın organizasyon yapıları içerisinde yalnızca formal bir kalıbın içerisine sokulmak istenmesidir. Bu da günümüzde sıkça kullanılan matriks organizasyon yapısı olarak da adlandırılan farklı disiplinden insanların bir araya gelmesi mantığına da hem işletmesel hem de sosyal açıdan ters düşmektedir.

3.3.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı

Yeni kurumsallaşma olarak da adlandırılan bu teori, daha çok rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının ele almadığı konular üzerine odaklanarak kurumsallaşmaya farklı bir boyut kazandırmaya çalışır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımını benimseyen araştırmacılar, biçimsel yapının oluşturulmasında içsel faktörler kadar dışsal faktörlere de önem vermektedirler. Dolayısıyla burada dış çevre faktörlerinin dikkate alınması, organizasyonun devamlılığının sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve organizasyonel yaratıcılığın artırılması önem kazanır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımında örgütlerin aynı zamanda sosyal varlık oldukları üzerinde durulur. Dolayısıyla örgütsel ve bireysel amaçlar dikkate alınır ve informal organizasyonun varlığı kabul edilir. (Karpuzoğlu, 2002: 73)

Kurumsallaşma analizi yaklaşımı çağımız yönetim anlayışına daha uygun bir perspektif sunmaktadır. Rasyonel kurumsallaşma analizine göre hem dış çevrenin algılanması hem de insanı sosyal bir varlık olarak görüp organizasyonu değerlendirmesi ile post modern yönetim prensipleri içerisindeki bireysel yaratıcılık, inovatif kültür, iç içe organizasyonlar vb. yapılarla bütünlük arz etmektedir.

Tablo 2: Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

	Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı
Çevre ile Etkileşim	Çevre, veri kabul edilir	Çevre koşulları dikkate alınarak organizasyon yapısı revize edilir
Amaçların Odak Noktası	Örgütsel amaçlar	Birey-örgüt-amaç bütünleşmesi
Dikkate Alınan Zaman Dilimi	Yaşanılan gün	Gelecek
Yapısal Unsurların Odak Noktası	Kurallar, prosedürler, alışkanlıklar	İlişkiler, kişiler
Dikkate Alınan Organizasyona Yapısı	Formal organizasyon	İnformal organizasyon
Problem Çözüm Yöntemleri	Geçici (Palyatif)	Kalıcı
Yöntem Bilimi	Teorik	Ampririk (Deneyisel)

Kaynak: Karpuzoğlu, 2002: 74

Yukarıdaki tabloyu değerlendirdiğimizde, rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının çevre ile etkileşimin kapalı olduğunu, örgütsel amacın organizasyondaki bireylerin amaçlarıyla örtüşmesinin önemsizmediğini söylemek mümkündür. Bu yaklaşımda günü kurtarmaya yönelik bir politika izlenirken, buna paralel olarak problemlerin çözüm yöntemleri de geçici olmaktadır. Organizasyon yapısı kurallar, prosedürler ve alışkanlıklar üzerine kuruludur; bu nedenle de formal yapının bozulması böylesi kurumsal yapının içeriğine uygun gözükmemektedir. Bütün bu uygulamaların yürütülmesi ise son derece katı, değiştirilemez teorik bir çerçevede gerçekleştirilmektedir.

Yine yukarıdaki tabloyu ele aldığımızda, kurumsallaşma analizi yaklaşımı ise çevre koşullarını da dikkate alarak sürekli olarak revizyon ve adaptasyon süreçlerini bünyesinde barındırır. Organizasyon içerisindeki bireylerin varlığına ve yaratıcılığına değer verir. Bu nedenle de bireyin ve örgütün amaçlarının bütünleşmesi bu tür kurumsallaşmanın özünü oluşturur. Bu bütünleşmenin sağlanmak istenmesi esasen kalıcı ilişkilerin, geleceğe yönelik bir birlikteliğin; işletme ve çalışan arasında sağlanmasına bağlıdır. Bütün uygulamaların yürütülmesindeki yöntem ise ilişkilerin ve dış koşulların değişkenliğine uygun olabilecek şekilde deneyseldir.

3.4. KURUMSALLAŞMA GÖSTERGELERİ

Kurumsallaşma uzun süre varlığını sürdüren organizasyonların en önemli unsuru olarak ön plana çıkmaktadır. Kurumsallaşmanın bir örgütün bünyesinde var olduğunu belirli göstergelerle ölçümlemek mümkündür. Kurumsallaşmayı bir organizasyon bünyesinde gözlemleyebilmek için birçok gösterge belirlemek mümkündür. Bu göstergeler; işletme anayasası, profesyonelleşme ve örgüt yapısı, örgütsel sosyalizasyon, yetkilerin devredilebilmesi, paylaşımcı ve katılımcı yönetim şeklinde özetlenebilir.

3.4.1. İşletme Anayasası

Kurumsallaşmada hangi konuda olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olması gerekmektedir. Dolayısıyla kurumun işleyişindeki bütün

süreçlerde uygun kuralların oluşturulması ve bu kuralların yazılı hale getirilmesi gerekir. Yazılı hale getirilen bu kurallar silsilesi işletmenin anayasasını meydana getirir (akt.Yazıcıoğlu, Koç, 2007: 4).

İşletme anayasası, işletmenin işleyiş ve devamlılığı ile ilgili temel ilke, prosedür ve kuralların bütünü içeren organizasyonel bir rehber niteliğindedir. İşletmenin vizyonu, misyonu ve temel hedefleri anayasanın özü niteliğindedir. Özellikle aile şirketlerinde var olan “aile anayasası” bu tür şirketlerin devamlılığında, temel ilkelerinin sonraki nesillere aktarılmasında ve örgüt kültürünün oluşarak işletmedeki bütün çalışanlara da aktarılabilmesinde geleneksel bir yapıyı temsil etse de en önemli etken durumundadır.

Aile işletmelerinin geleceği hakkındaki belirsizlikler kurucuların korkulu rüyası ve kâbusu olmaktadır. Bu korku ve kâbuslardan kurtulmanın en önemli yollarından biri stratejik bir bakış açısına sahip olmak ve bunun sonucu bir aile anayasası hazırlamaktır. Yine aile işletmelerinde sorunları çözenin ve çatışmaları yönetmenin en başarılı yollarından birisi ile anayasasının hazırlanmasıdır. İyi bir anayasa sonradan ortaya çıkabilecek çatışmaları önlemek için de etkili bir yoldur. Aile anayasasında aile vizyonu, değerleri ve ilişkileri kapsayan genel ilkeler yanında aile ve işletme ilişkilerini düzenleyen pratik konular da yer alır. Aile anayasası işletmede hissesi olan herkesin aktif katılımı ve yardımı ile oluşturulmalıdır. Aile anayasasının oluşumunda uzlaşma sağlamak kolay olmamaktadır. Ancak uzlaşma sağlanması anayasa hazırlama sürecinin en önemli kısmıdır. (Erdoğan, 2007: 120)

3.4.2. Profesyonelleşme ve Örgüt Yapısı

Profesyonelleşme; işletme içerisindeki her türlü operasyonel, yönetsel mekanizmanın ve bunlara bağlı görev, yetki ve sorumlulukların uzmanlık esasına göre belirlenmesi sistemine dayanmaktadır. Profesyonelleşme, bir firmanın kurumsal kimliğe geçişinde büyük öneme sahip bir unsurdur. Özellikle, karar verme mekanizmasında subjektivitenin ortadan kalkabilmesi ve sistemin bireylerin etkisinden uzaklaşabilmesi için profesyonelleşme kurumsal yapıların çok önemli bir parçasıdır.

Aile şirketlerinde profesyonelleşmenin etkin bir şekilde uygulanabilmesi zaman zaman büyük sıkıntılara hatta bazı şirketlerin dağılmasına kadar gidebilmektedir. Profesyonelleşme aile şirketlerinde yalnızca aile dışından profesyonel insanların örgüte katılması ve entegrasyonu anlamına gelmemektedir. Bunun dışında, yönetimde olan aile bireylerinin de uygun yetkinliklere sahip olmadan belirli noktalara şirketleri içerisinde gelmemeleri konusunu da içermektedir.

Kurumsal bir yapının; sistematik ve omurgası olmayan bir organizasyon içerisinde var olması mümkün değildir. Böylesi bir sistemin ve buna bağlı iç organizasyonun oluşması sistemli bir örgüt yapısının oluşmasına bağlıdır. Örgüt yapısı ve ona bağlı ilkelerin ve prensiplerin ortaya konulması, operasyonel işlemlerin standardizasyonu, yetki ve sorumlulukların etkin paylaşımı kurumsal bir yapının oluşturulması için önemli etkenlerdir. Örgüt yapısı genel anlamda profesyonelleşme ile paralel yürüyen bir kavramdır ve profesyonelleşmiş bir örgüt birçok açıdan yapısal olarak kendisini tamamlamış sayılabilir.

3.4.3. Örgütsel Sosyalizasyon

Örgütsel sosyalizasyon bir yönüyle profesyonelleşmenin temelini oluşturur. Sistemin devamlılığı, örgüte yeni katılanların sisteme adapte edilmesinin sağlanması, örgüt değerleri, normları ve en önemlisi örgüt kültürünün devamlılığı için kurumsallaşmanın en önemli unsurlarından birisidir.

Örgütsel sosyalizasyon özellikle aile şirketlerinde, aile değerleri ile kurum değerlerinin profesyonel zemine indirgenerek günümüz insan kaynakları yöntemleriyle kurum yapısına ve çalışanlarına aktarılmasında büyük öneme sahiptir. Çalışanlara bulundukları organizasyonlarla ilgili ipuçlarını ve yol haritasını sunar; bu yönüyle de bir rehber, yol gösterici niteliktedir. Kurumlar da örgütsel sosyalizasyon ile beklentilerini, hedeflerini, kurum kimliğini, kurum değere ve normlarını çalışanlarına aktarma konusunda zorlanmamaktadırlar. Bütün bu unsurların devamlılığının olması ise örgütün kurumsal kimliğinin de devamlılığına ve güçlenmesine neden olmaktadır.

3.4.4. Yetkilerin Devredilebilmesi

Yetki: karar vermek, başkalarını harekete geçirmek ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli iş ve faaliyetleri yaptırma gücüdür. Örgüt yapısı, gerekli örgütsel biçimlerin belirlenmesi, uygun fiziksel araç gereçlerin temin edilmesi ve her bölüme uzman personellerin tayin edilmesi ile tamamlanmış olmaz. Tüm işgörenlerin etkili bir şekilde çalışmasının sağlanması için, örgütsel yapının yatay ve dikey bir biçimde yetki bağlarıyla bağlanması da gerekir (Topaloğlu ve Koç, 2007:100).

İşletmeler belirledikleri görev ve sorumlulukları belirli yetkileri dağıtarak organizasyon içerisinde konumlandırmaktadırlar. Ancak, bu yetkiler belirli bir düzen içerisinde gerçekleştirilmeye çalışılmazsa ortaya bir yetki karmaşası ve düzensizlik ortamı çıkmaktadır. Bu durumun bir adım ötesinde ise bu yetkilerin devredilebilmesi sorunu gözlemlenir. Günümüzün kurumsallaşmış firmalarına genel olarak bakıldığında iş tanımlarının, yetki ve sorumluluk alanlarının büyük ölçüde belirli olduğu söylenebilir. Bu firmalarda yetki sahibi olan insanlardan ise bu yetkiyi devredebileceği ortamları yaratması beklenir ve bu ortamlar kariyer planları ile işgörelere sunulur. Özellikle aile şirketlerinde yaşanan “devretme” sorunu, kurumsallaşabilen aile şirketlerinde aile anayasası ve profesyonel yöneticilerin görev almasıyla birlikte aşılabilmektedir.

3.4.5. Paylaşımçı ve Katılımcı Yönetim

Kurumsallaşma sürecini tamamlamış olan işletmeler incelendiğinde, ilk göze çarpan nokta bu işletmelerde demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim anlayışını oluşmuş olduğudur. Kurumsallaşmış işletmelerdeki yöneticilerin ortak özelliği, astlarını işletmenin problemleri üzerinde düşünmeye yönelten kişiler olmasıdır. Tepe yöneticilerin bu yaklaşımı zamanla diğer yöneticilere de geçmekte, işletmede insan kaynaklarına önem veren yöneticilerin sayısı artmakta ve işletme içinde uyumlu bir hava yaratılması sağlanmaktadır. (akt. Yazıcıoğlu, Koç, 2009: 5)

Yetkinin tanımlanması ve devri kadar; sorumluluğun şirket içerisindeki dağılımı da kurumsallaşma göstergesi olması açısından şirketler için önemlidir. Yöneticilerin kendi alanlarında işletmenin stratejik değer ve kararlarına bağlı kalarak inisiyatif

kullanabilmeleri ve yönetime tam olarak katılım sağlamaları; günümüz kurumsal şirketlerinin yapıları içerisinde gözlemlenmektedir. Ölçeği belirli bir büyüklüğe ulaşan aile şirketlerinde, yönetim kurullarına aile dışından profesyonellerin de atanması ve bu kişilerin yetkilendirilmesi aile şirketleri için yönetimin paylaşımına örnektir. Yüksek kurumsallaşma düzeyine sahip çok uluslu şirketler ya da büyük holdingler incelendiğinde ise; departmanlaşma ve işbölümlerinin oluşması sebebiyle yetki ve sorumlulukların kendiliğinden bir dağılımı söz konusu olmaktadır. Paylaşımçı yönetimin her düzeyde işletme için en önemli etkisi ise, yetki paylaşımının motivasyonel etkisi ile çalışanların şirket değerlerine sahip çıkması, kurum kültürünün devamı ve şirketin sürekliliği için çaba sarf etmesidir.

Kurumsallaşmış aile şirketlerinin, varlıklarını ileriki nesillere aktarabilmeleri için o örgüte özel bir kültürün varlığına ihtiyaç vardır. Kurumsallaşmanın tekdüzeliği ifade ettiği ve mekanik bir yapıyla var olmasından çok, bunun özel bir kültür yapısıyla birleşerek kuruma ait hale gelmesi gerekmektedir. Araştırmanın bu bölümünde aile şirketlerinin kurumsallaşabilmesinin en önemli unsurlarından olan örgüt kültürü incelenecektir.

4.BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

4.1. GENEL ANLAMDA KÜLTÜR

Latince bakmak ve yetiştirmek anlamına gelen “colere” veya “cultura”dan geldiği kabul edilen kültür ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. (Vural, 2003: 37) Genel anlamda birçok açıklamadan ortak biçimde çıkarılabilecek tanıma göre kültür, insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimlerini anlamlandıran; aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir kavram olarak tanımlanabilir. (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998: 23)

1969 yılında toplanan UNESCO uzmanlarının yapmış oldukları tanıma göre kültür: “Bir insan topluluğunun kendi tarihi tekamülü hususunda sahip olduğu şuur demektir; o surette ki, bu insan topluluğu bu tarihi tekamül şuuruna atfen varlığını devam ettirme azmini gösterir ve gelişmesini sağlar.” (Köseoğlu 1992: 147).

Kültür, en kısa tanımıyla, insanın doğaya eklediği tüm maddi ve manevi varlıkların toplamıdır. Bu anlamda, insanoğlunun yarattığı, ürettiği, her mal, her ahlak kuralı bir kültür ögesidir. Bir başka deyişle, üzerimizdeki elbise de bir kültür ögesidir, kafamızın içindeki "insan öldürmek kötüdür" ilkesi de. (http://www.kongar.org/makaleler/mak_kulb.php, Erişim tarihi: 04.01.2010)

Kültür, insanın insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan çevresini ifade eder. Maddi ve manevi olmak üzere iki veçhesi vardır. Bazı sosyologların aynı zamanda medeniyet ismini verdikleri maddi kültür, yapılarımız, tekniklerimiz, yollarımız, istihsal ve ulaştırma vasıtalarımız gibi gözle görülür maddi unsurlardan ibaret ve kendi eserimiz olan çevre şartlarımızdır. Buna karşılık manevi kültür, bir milleti millet yapan ve onun öz şahsiyetini belirleyen moral unsurlardan (yani örfler, adetler, kolektif davranışlar ve tutumlardan) meydana gelen kültür bütünüdür. (Bilgiseven, 1995: 15)

Kültür, en geniş anlamıyla bir toplumun tüm yaşam biçimidir. Taylor, kültür için öyle bir tanım yapmıştır: Bilgi, inanç, sanat, ahlâk, hukuk ve örf ve adetlerden ve insanın

toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş bir bütündür. Kültür kısa anlamıyla bile birçok şeyler düşündürür. Sözcük, temel iki noktayı içermektedir. Bunlardan birincisi standardize olmuş sosyal davranışlar (duygular, hareket biçimleri vb.), ikincisi ise grubun ürettiği materyallerdir (sanat, mimari vb.). (Vural, 2003 : 38)

Hofstede ise kültürü: bir grup insan diğerlerinden ayıran zihinsel, programlama olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle, bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakların, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği sosyal çevrelerde yattığı söylenebilir. Hofstede'e göre programlama aileden başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir. (Köse, Tetik, Ercan, 2001: 221)

İnsanlığın gelişimiyle birlikte ortaya çıkan ve günümüze kadar giderek çeşitlenen en önemli örgütlenme biçimlerinden biri de meslek ve çalışma organizasyonlarıdır. Organizasyonların sahip olduğu kültür, bir üst unsur olan çevresel kültürden öğeler barındırır, onunla etkileşim halindedir ancak; iç dinamikleri ve unsurları nedeniyle kendisine özgü bir değerler ve semboller sistemine de sahiptir. (Sabuncuoğlu, Tüz: 1998: 24)

4.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Her bireyin farklı gelişimi, kültürel algılayışı, perspektifi olduğu gibi; örgütlerin de bu farklı bireylerin oluşturduğu kendine özgü bir kültürel yapısı vardır. Bu yapı örgütün geçmişinden bugününe kadar var olan birçok unsurun bir araya gelmesinden oluşmaktadır. Örgütsel perspektif, örgütün yazılı ve yazılı olmayan kuralları, stratejileri vb. birçok kavram örgüt kültürü kavramının yansımaları olarak şekillenirler.

Kültürel yapılar insanların yaşam süresi ile sınırlı değildir. Bu sebeple zaman temelinde de bir kültür ayırımına gidilmelidir. Burada üç tür kültürden söz edilebilir; postfigurative(sonradan bellenen),atalardan alınan, tarih boyunca yerleşmiş, yaşam boyunca yavaş yavaş öğrenilen kültür, configurative(birlikte-eşzamanlı oluşan) toplum üyelerinin çağdaşları ile birlikte geliştirip öğrendikleri kültür, prefigurative(önceden oluşan) bireyin yaşamın sonraki evrelerinde öğrendiği kültürdür. Görüldüğü gibi kültür

kavramının tanımları ele alındığı zaman mutlaka bir kollektivizmden bahsedilmelidir. Örgütlerde de bu tip bir yapı olduğundan dolayı örgüt kültüründen bahsedilmektedir. (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998: 26)

Schein'e göre; örgütsel kültür; belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır (Schein, 1984: 3).

Bir işletmede insan ile ilgili her şey kültür olarak nitelenir. İşletmeler, üretim biçimlerini, ihtiyaçlarını ve amaçlarını destekleyen bir çalışma ortamı oluşturmaya çalışır. Bunun gerçekleştirilmesi için çalışma ortamının bir sisteme oturtulması gerekmektedir. Yönetmelikler ve stratejiler, çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, roller, değerler ve normlar, sembolleri, gelenekler ve alışkanlıklar sistemin birer parçasıdır. İşletmenin her üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu öğelerin oluşturduğu bütün örgüt kültürüdür. (Özalp, 2004: 95)

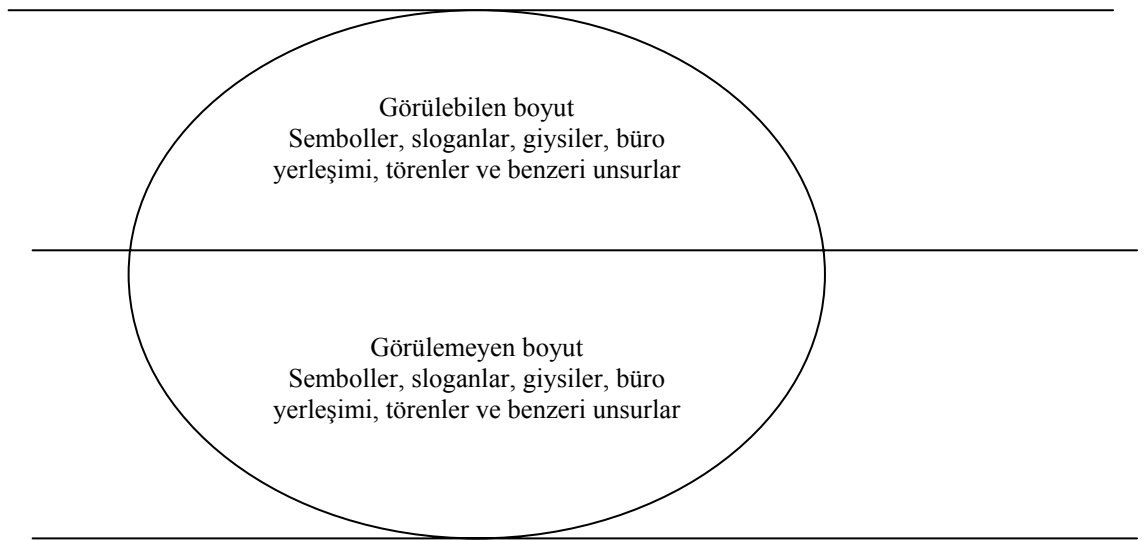
Örgütler kültürel açıdan incelendiği zaman organizasyonun tarihi gelişimi ve yapısı göz önüne alınır. Örneğin, işe yeni alınan bir çalışana kıdemli çalışanlara işlerin nasıl yürüdüğüne dair anlattıkları, çalışanların birbirlerine yaptıkları şakalar, çalışma atmosferi, insanlar arası ilişkiler örgütsel kültür yapısı hakkında ipuçları verir. Bunların yanı sıra kültür ile ilgili araştırmacılar ofis içerisindeki yazılı kurallar, raporlama süreçleri ve ilişkileri vb. formal ilişkilerin de üzerinde dururlar. Formal ve informal ilişkilerin detaylı incelenmesi örgüt içi uyumun ya da çatışmanın ipuçlarını verir. (Martin, 2002: 3)

Sapienza'ya (Sapienza, 1985: 66–67.) göre; örgütsel kültürün en önemli yüzlerinden biri paylaşılan inançlar sistemi olması durumudur. Davis tarafından ise, paylaşılan inançlar ve değerlerin bir örneğidir ve örgütsel kültür bir araçtır. Örgütsel kültür üyelerine biçim verir ve onlara davranışları için kural oluşturur. (Davis, 1985: 138)

Örgütsel kültür, Manfred F. R. Kets de Vries ve Danny Miller tarafından örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, inançlar ve değerler gibi temel yaklaşımlar ve

görüşlerin ele alındığı bir mozaiktir şeklinde tanımlanmıştır. (Kets de Vries, 1988: 144) Kozlu ise kültürü; bir toplumun kendi iç yasalarına göre biçim kazanması ve gelişmesi, bir toplumun yaşama biçimlerinin çeşitli alanlarda olgunlaşması olarak tanımlar. Kozlu; örgüt kültürünün paylaşılan değer ve inançlar, liderler ve kahramanlar, törenler, öyküler ve efsanelerden oluştuğunu söylemektedir. (Kozlu, 1988: 64)

Şekil 1: Örgüt Kültürünün Unsurları



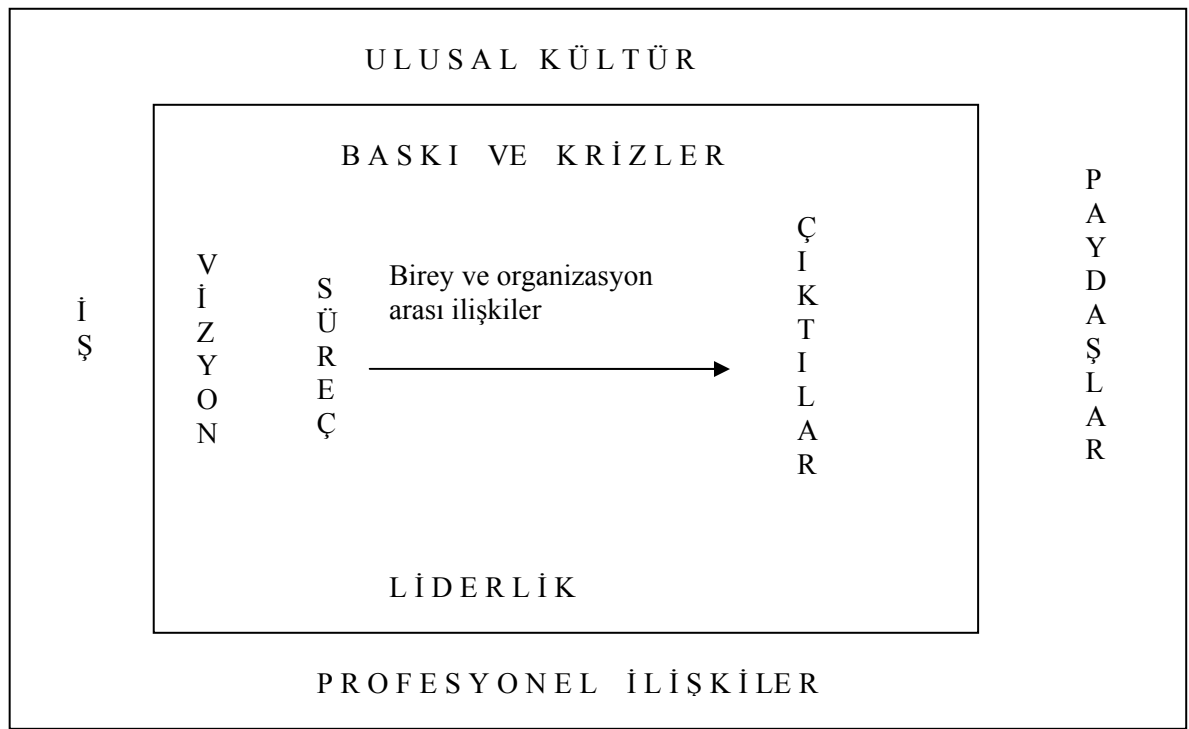
Kaynak: Koparal, 2004: 193

Örgüt kültürünün gözle görülebilir boyutu semboller, sloganlar, törenler, özel giysiler ve benzeri somut unsurları içerir. Bunların bireyler tarafından algılanması kullanımı ile mümkündür. Bir organizasyonun üyesi olan herkes bir anlamda zorunlu olarak bu unsurları benimser ve uygular. Örgüt kültürünün bireyler tarafından anlaşılması ve algılanması güç boyutu ise, gözle görülmeyen unsurlarıdır. Değerler, insanlara ve olaylara yaklaşım, yönetim anlayışı ve benzeri konuların bireylerce öğrenilmesi güç ve uzun bir süreci gerektirir. (Koparal, 2003: 193)

Örgüt kültürü bir grubun dış adaptasyon ve iç entegrasyon ile ilgili belirli sorunlarla başa çıkmayı öğrenirken bulduğu, keşfettiği veya geliştirdiği bir takım temel varsayımlardır. Bu varsayımlar değerli kabul edilebilecek kadar işe yarar olmuşlardır ve bunun için yeni katılan elemanlara, aynı problemlerle karşılaştıkları zaman doğru şekilde düşünmek, algılamak ve hissetmek için öğretilirler.” (Luthans, 1992: 562)

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonuyla kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan birisidir. Ancak her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültürün ve ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımakta ve oluşumlarında bu kültürlerin de katkısı bulunmaktadır. (Eren, 2003: 313)

Şekil 2: Organizasyon Kültürünü Anlamak İçin Bir Model (Muijen ve Mitte)



Kaynak: European Journal of Work Volume 8, 1999 : 498

Muijen ve Mitte'nin oluşturduğu örgüt kültürü şemasını incelediğimizde bireyin organizasyon ile kurduğu ilişkilerin; belirli proses ve iş akışlarının sonucunda ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak iş akışlarında ve bunların yürütülmesinde birçok farklı değişken bir aradadır. Geniş anlamda düşünülürse, bir organizasyonun kültürü bulunduğu toplumun ulusal kültüründen soyutlanamaz ve mutlaka üst kültür yapısından da izler taşır. Yapılan iş, işin gerektirdiği profesyonel ilişkiler ve şirketin paydaşlarına karşı sorumlulukları makro çerçeveyi çizen diğer unsurlardır. Bu çerçeve örgüt kültürü noktasına indirgenirken yöneticilerin liderliği, organizasyona kattıkları vizyon ve yaşanabilecek krizlere ve

baskılara olan direnç organizasyonun yaşamasına ve istikrarlı bir kültür yapısı oluşturmaya yardımcı olmaktadır.

Örgüt belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürür. Bu toplumun üyelerinin kendilerine özgü inançlar, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli tavırlar vardır. Örgüt açısından bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Ancak, bir toplumun içerisinde çalışmalarını sürdüren örgüte; o toplumun bilgisel özellikleri, kanunlar, teknolojik seviyesi de etki edecektir. O halde örgüt açısından kültür, kurulu un çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır. (Erdoğan, 1994: 121) Erdoğan da bu tanımıyla örgütsel kültürü yaşadığı toplumun kültürü ile bütünleştiren bir tanımlama yapmıştır.

4.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

Örgüt kültürü kavramlaştırmaları ve bunu çözümlemede kullanılan analitik araçlar çoğu kez araştırmacıların yaklaşımları ve çalışma alanlarına göre değişmektedir. Bu ayrımlarda ortak inanç, değer varsayım ve kanılar düşünsel anlamda bir boyutu oluşturmaktadır. İkinci temel boyut, örgüt içindeki davranış biçimleri, tavırlar törenler vb. eylemleri içermektedir. Örgütte kullanılan semboller, teknoloji(aletler, araç, gereçler mekan düzeni) liderler, kahramanlar gibi somut öğeler de bir başka boyutta incelenmektedir.

4.3.1. Varsayımlar

Birçok örgüt kültüründe tüm çalışanların çoğu tarafından bilinen anlayışlar vardır. Örneğin “Bizler farklıyız”, “Bizler şu konularda iyiyiz”, “Bizim büyük bir potansiyelimiz var” gibi. Yine birçok kıdemli yönetici çok iyi hizmetkârlar oldukları veya yenilikçi olduklarına dair genel varsayımları paylaşırlar. Bu ve bunun gibi anlayışların temelinde yönetim felsefesi yatmaktadır.

Yönetim felsefesi amaçlarla ilgili konularla işbirliği içindeki konular arasında bağlantılar kurup şirketin işlerini nasıl yöneteceği ile ilgili genel yollar ortaya çıkarır.

İyi geliştirilmiş bir yönetim felsefesi önemlidir çünkü: (1) örgütteki tüm çalışanlar için genel olarak anlaşılan sınırlar oluşturur; (2) yeni ve alışılmamış durumlarla nasıl yaklaşılması gerektiği ile ilgili istikrarlı yollar sağlar ve (3) başarıya giden yolu göstererek bireylerin bir arada olmasını sağlar. (Hunt, Osborn, Schermerhorn, 1997: 272)

Yönetim felsefesinin elemanları mutlaka bir şirket planında, iş felsefesinin tanımında veya hedefler dizisinde biçimsel olarak yazılı bir şekilde belirtilmelidir. Çünkü iyi geliştirilmiş bir yönetim felsefesinin temelinde bu bilinen fakat yazılı olmayan esasların yazılı hale getirilmesi yatar. (Hunt, Osborn, Schermerhorn, 1997: 272)

Belirli kültürel unsurlara sahip olabilecek kadar bir ortak geçmişi olan örgütlerde insanların tavırlarını dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel unsurlardan biri de yine varsayımlardır.

Varsayımlar örgütü oluşturan bireyler ve gruplarca paylaşılan örgütteki insan unsuru, örgütsel ve dış çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eylemi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedir. Bu yorumlar zamanın mekânın kullanımı, yapılan işler ve bunların yapılış biçimlerinde somutlaşmaktadır. Varsayımların en önemli özelliği ise tartışmaya açık olmamaları ve sorgusuzca kabul edilmeleridir. Varsayımlar kişi ya da gruplar için davranma düşünme hatta hissetme süreçlerinin referans çevrelerini oluşturan bilinç dışı düzeye itilmiş var olma ilkelerine işaret etmektedirler. İnsanların dış çevreyle ilişkilerinde keşfettikleri sorun çözme ve ihtiyaç karşılama biçimleri uzun zaman dilimleri içinde geçerliliğini kanıtladıktan sonra çevreyle ilişki kurmanın tek doğal biçimi olarak kabul edilmekte ve bilinç dışına itilerek insan düşüncesinin sorgulama alanından çekilmektedir. Böylece varsayımlar oluşmaktadır. Varsayımların değerlere göre daha derin bir zihinsel yerleşime sahip olması ve zaman içinde kazandıkları geçerlilik ile değerleri de yönlendiren yapısı kültürel değişimde bu unsurları önemli bir direniş alanı haline getirmektedir. Bu nedenle kültürel değişimde temel varsayımların yönetimler tarafından çok iyi analiz edilmesi

gerekir.

(<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/orgutkulturu.htm>,

Erişim

Tarihi: 20.08.2009)

4.3.2. Değerler ve Normlar

Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Nasıl ki toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır. (Ertekin, 1978: 6)

Değerlerle bir örgütün temel amaçları, idealleri, standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağı örgüt üyelerinin insan çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır. Değerler kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedirler (Gordon, 1996: 472-473).

Temel değerler ya da paylaşılan değerler insanların bir araya gelmesinde kritik bir rol oynamakla beraber kültüre mensup çalışanlar için kuvvetli bir motivasyon mekanizması sağlar. Bir çok danışman, örgütlerin “ baskın ve tutarlı bir grup paylaşılan değerler” geliştirmesini önermektedir. Buradaki “paylaşılan” terimi grubun bir bütün olduğunu belirtmektedir. Belki tüm çalışanlar bu paylaşılan değerleri kabul etmeyebilir fakat bu değerler onlara açıklanmış ve ne kadar önemli oldukları vurgulanmıştır. (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998: 33)

Normlar, belirli rolleri olan kişilerin uymalar gereken kurallar, emirler ve ölçülerdir. (Erdoğan, 1994: 133) Bir toplumun kültürü geniş ölçüde normlardan oluşur. (Özkalp, 1995: 43) Kültürel normlar kültürel değerlere dayanır ve bu değerler kişilerin hedefe ulaşmak için seçecekleri yolları sınırlar, neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler, davranışları yönetir. (Erdoğan, 1994: 134) Örgüt açısından da örgütün kültürel değerlerine uygun olarak, örgüt tarafından gerçekleştirilen ve çoğunluğun benimsediği davranış, kurallar ve ölçütleri bulunur; buna örgütün normlar denir. Örgütün normlar insan davranışlarının önceden bilmemesine yardım eder. Yöneticiler bir örgütün kültürünü oluşturmaya çalışırken örgüt içindeki kişilerin kültürel normlarını bilmek ve yönetim ilkelerini söz konusu normlara uydurmak zorundadırlar. İnsan tanımada,

özellikle yöneticilerin iş görenleri tanımlarında değer ve normlar önem taşırlar. (Özkalp, 1995: 44)

Normlar doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma koşullarına işaret etmektedirler. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir. Normlar değerler sistemine bağlı olarak her toplumda bireylere yol gösteren doğru ve yanlış olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünü biçiminde ortaya çıkmaktadır. Norm ve değer arasındaki fark değerlerin soyut kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır.

Normlar genel olarak uyulması gereken kurallar biçiminde ifade edilirler. Kimi zaman açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler ancak örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin “üstlerinle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği hakkında bilgileri taşımaktadır. (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998: 36)

4.3.3. İnançlar

Geçmişte ve şimdi gerçeğin ne olduğuna dair bireysel bilgilerden oluşmaktadırlar. İnançlar bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterirler. Ancak burada kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi söz konusudur. Örneğin kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda bireylerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır.

İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkisi etkin olması işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü iş gücünün yönetilmesinde işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımlamalarını gerektirmektedir. Çünkü bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkileri etkilemektedir. (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998: 37)

4.3.4.Hikâyeler

Örgütler kazanlar, kaybedenler, başarılar ve başarısızlıklarla ilgili bir çok hikayeyi içlerinde barındırırlar. Belki de bu hikâyeler içinde en önemli olanlar şirketin nasıl kurulduğuna dair olanlardır. Bu kuruluş hikâyesi genellikle savaşçı bir girişimcinin kahramansal çabalarında çıkarılan dersleri içerirler. Genellikle bu savaşçı girişimci günümüzde dahi şirkete yön veren vizyonu oluşturan kişidir. Bu hikâye öyle bir şekilde süslenerek günümüze kadar gelmiştir ki o artık bir destan olmuştur. Bu destanlar çok önemlidir çünkü yeni gelenlere örgütün gerçek misyonunu, nasıl çalışıldığını ve bireylerin örgüte nasıl uyum sağlayabileceklerini belirtirler. (Hunt, Osborn, Schermerhorn, 1997 : 272)

4.3.5. Semboller

Semboller, insanlara özel bir anlam ifade eden objeler, olaylar ve hareketlerdir. Şirket logoları, bayrakları ve ticari ünvanları kolayca hatırlanıp akılda kalabilecek sembollerdir. (Özkalp ve Kırel, 2001:213)

Simgesiz toplum yoktur ve dil de aslında sesler ve işaretlerden oluşan bir semboller sistemidir. Sosyal grupların birliği, semboller aracılığı ile belirtir. Meselâ bayrak, aynı gruba mensup olanlar için birleştirici bir araçtır. Dinlerin yüzyıllar içinde birliklerini koruyabilmeleri çok geniş semboller sistemine dayanmalar sayesinde mümkün olmuştur. Sembollerin etkili biçimde kullanılması, liderliğin önemli yetenek niteliklerinden birisidir. (Dönmezer, 1994: 248)

Toplumsal yaşamda egemen olan bazı değerler ve normlar belli bir sembole daha somut hale gelebilmektedir. Sembol haline gelmiş bir nesne ya da davranışı kullanmak yönetim süreci ve kontrol konusunda bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir (Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, 1998: 38).

4.3.6. Kahramanlar

Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunlar yansıtan modelleri ya da temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları elemanlar motive etmenin bir sembolü, bazıları da elemanlar için adeta tapılan bir yıldız vs. sembolize edebilirler. Kahramanlar, örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işlevi gören kişilerdir. (Köse, Tetik, Ercan, 2001: 229)

Kahramanlar örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler. (Sabuncuoğlu, Tüz, 1996: 38)

Bir kahraman olarak görülen bir yönetici örgüt kültürünü güçlendirici bir etki yapacaktır. Bir rol modeli olarak, sembolize ederek ve böylece örgütü dış dünyaya tanıtarak, bu kahramanlar örgütün özel niteliklerini ortaya çıkarır, performans standartlarını belirler, çalışanları motive eder ve başarıyı daha insancıl ve ulaşılabilir hale getirirler. (Gordon, 1996: 473)

4.3.7. Adetler, Törenler

Bir örgütün kültürünün görülebilen en önemli elemanlarından biri de adetler ve törenlerdir. Adetler örgüt çalışanlarının davranışları ve anlayışlarını etkilemek için özel zamanlarda kullanılan standart ve tekrarlanan faaliyetlerdir. (Hunt, Osborn, Schermerhorn, 1997: 273)

Bu gibi törenler örgüt kültürüne, işletmenin temel değerlerini dramatize etmek suretiyle katkıda bulunurlar. Örneğin yirmi beş yıl çalışmış bir kişiye verilen bir kravat iğnesi işletmenin sadakate verdiği önemi gösterir. Böylece yeni gelen kişilere de örgütün nelere değer verdiği gibi konularda yardımcı olmuş olur. (Gordon, 1996: 476)

5. BÖLÜM: KURUM KÜLTÜRÜ

5.1. KURUM KÜLTÜRÜ TANIMLARI

Kurum kültürü; örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulduğu ve iyi sonuç verdiğinden geçerli kabul ettiği, bu yüzden de bunları anlamada, düşünmede ve hissetmede en doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modelidir. (Schein, 1992: 12) Kurum kültürü; bir kuruluşun yani kurumun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır. Kültür, işyerinde konu üzerinde çalışırken veya bir fabrikada ürün üretirken ortak bir yol izlenmesine olanak tanıyan ortak bir düşünce tarzı gerektirir. Genelde bu paylaşılan varsayımlar, inançlar ve değerler sözel değil, üstü kapalıdır. Fakat yine de bu sessizlik içinde bile kazanan bir firma ile kaybeden bir firma arasındaki farkın belirleyici unsuru olabilirler. (Goffee, Jones, 2000: 35) Kurum kültürü; bulunulan dönem, koşul, çevre, örgüt tipi vb. birçok unsurun bir araya gelmesinden oluşan bir kavramdır. Yönetim teorilerine genel olarak baktığımızda belirli dönemleri belirli sınıflara ayırarak değerlendirebilmekteyiz. Ancak; her dönemin önceki dönemlerle bir iç içelikte olduğunu gözlemleyebiliriz. Kurum kültürü genel anlamda güç, rol, görev ve kişi kültürleri olarak sınıflandırılabilir. Bütün bu kültür yapıları aynı dönem içerisinde farklı örgütlerde birlikte gözlemlenebilmektedir. Bu da her dönemde farklı yönetim organizasyonuna sahip şirketlerin olduğunu ve dönemsel farklılaşmanın en azından teorik anlamda sadece bir genelleme olduğunun altını çizmektedir.

5.2. KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Newstrom ve Davis'e göre kurum kültürün temel yedi özelliği bulunmaktadır:

- Kurum kültürü ayırt edicidir; her birinin kendilerine özgü tarih, iletişim modeli, sistem ve prosedürleri, misyon ve vizyonu, hikaye ve mitleri vardır. Bunların hepsi bir araya gelerek, o örgütü diğerlerinden farklılaştıran ve ayırt eden kültürünü oluşturur. (Newstrom, Davis, 1993: 59)

- Kurum kültürünün özü ve yapısı zamana karşı değişime dirençli olduğundan dolayı kararlı bir yapıdadır. (Newstrom, Davis, 1993: 59)
- Kurum kültürü, ifade edilmeden de anlaşılabilir bir yapıdır. Buna karşın; günümüz üst düzey yöneticileri, tasarladıkları kültür hakkında diğer çalışanlarla konuşmakta ve algılanan yapının sürekliliği için çaba göstermektedirler. (Newstrom, Davis, 1993: 59)
- Kurum kültürü, firma inanç ve değerlerinin sembolik gösterimi olarak görülmektedir. Örneğin, kurum içerisinde başarılı olanlara ödülleri verilmesi, işlerin nasıl yürüdüğüne dair tecrübeli çalışanların aktarımları gibi semboller genel çerçevenin diğer çalışanlara aktarımında büyük öneme sahip sembolik ipuçlarıdır. (Newstrom, Davis, 1993: 59)
- Kurum kültürü organizasyonun tamamını bir arada tutan bir yapıştırıcı gibidir ve bu yönüyle bütünleştiricidir. Bütüne uyum sağlayamayan ve uyumu bozan çalışanlar kurum kültürü oturmuş bir yapı içerisinde çok daha net ortaya çıkmakta ve dışlanmaktadır. (Newstrom, Davis, 1993: 59)
- Kurum kültürü; uzun yıllar sonucunda oluşan sağlam yapısı nedeniyle genel “kabul görmüş” bir yapıdır. Sağlam bir organizasyon yapısına sahip olan bir firmada kabul görmüş bu yapının değişmesi hemen hemen imkânsızdır. (Newstrom, Davis, 1993: 59)
- Kurum kültürü kendisini var eden ve stratejik olarak sürdürülmesinin de nedeni olan üst yönetimin bir yansımasıdır. Bu gerek büyük aile şirketlerinde gerekse çokuluslu dev şirketlerde kültür devamlılığının temel nedenidir. Oluşturulan yapının bir kültür birliği içerisinde sürdürülmesi, parçalı bir yapının oluşmaması ve kurum kültürünün çalışanlar nezdinde de devamlılığı üst yönetimin bütünlüğünün bir sonucudur. (Newstrom, Davis, 1993: 59)

Eren’e göre ise kurum kültürünün unsurları şu şekildedir:

- Kurum kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur: Kültürün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler. Böylece üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları kazanırlar. (Eren, 2000: 122)
- Kurum kültürü yazılı bir metin değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır: Schein'a göre kurum kültürü üç katmana ayrılarak incelenir. Her katman kültürün yansıması ve anlaşılmasına katkıda bulunur. Birinci katman, fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Üretimde kullanılan teknoloji, iş akışı, iş düzeni, ofis düzeni, konuşulan dil, toplantı odası düzeni, toplantıları yapma ve tartışma düzenidir. Buna aynı zamanda üst katman da denmektedir. Orta katmanda ise, davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargıları yer almaktadır. Grup üyeleri yazılı olmayan bu değer yargılarını birbirleri ile konuşarak aktarırlar ve birbirlerine aşılarlar. Alt katmanda ise, örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin kabul görmesinde bu varsayımların tüm üyelerce bilinmesi ve farkında olunması gerekmektedir ve bunlar yazılı değildir. (Eren, 2000: 122)
- Kurumsal kültür, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir: Kültürün öğrenilmesinde veya yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tanımlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir. Çünkü kültür, inanç, sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan; üyelerce sergilenen, kendi içinde bir sistem oluşturan davranış kalıpları sisteminden oluşmaktadır. (Eren, 2000: 123)
- Kurum kültürü grup üyeleri arasında paylaşılabılır niteliktedir: Kurum kültürü her kurum için ayırıcı bir nitelik taşıyan, kurumların kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse, bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere mesajlar iletmeli, hikâyeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Örgütsel kültür böylece

yaşayacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tümünde yayılma ve anonim olma özelliğini kazanacaktır. (Eren, 2000: 123)

5.3. KURUM KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRILMASI

Kurum kültürü; birçok farklı yazar ve araştırmacı tarafından sınıflandırılmıştır. Handy kurum kültürünü güç, rol, görev ve kişi kültürü şeklinde dört farklı şekilde Sınıflandırmıştır: (akt. Vural, 2003: 74) 5.3.1. Güç kültürü: Güç kültürü, merkezde bulunan güçlü bir lidere dayanmakta ve genellikle örümcek ağına benzetilmektedir. Merkezi güç örgütteki tüm faaliyetleri yönetmektedir. Bu kültür genellikle, az sayıda kural ve prosedürün ve az düzeyde bürokrasinin olduğu örgütlerde bulunmaktadır. Özellikle küçük işletmelerde veya aile firmalarında bulunan güç kültüründe personel, merkezi gücü elinde bulunduranların kendilerinden ne beklediğini çok iyi anlayıp buna göre davranmak durumundadır. Avantajları; fırsatlara değişen koşullara hemen cevap verebilecek esneklikte olması ve yöneticilerinin prosedürlerle uğraşmadan çok çabuk karar alabilmeleridir. Dezavantajları ise; kişiselliğe dayalı ve bu nedenle uzun ömürlü olmamaları ve büyümeleri halinde merkezden yönetimin zorlaşmasıdır.

“Güç yönelimli örgüt, otokratik ve hiyerarşiktir. Güçlü bir önder ya da koalisyonun etkisi altındadır. Örgüt üyeleri statü ve nüfuz için çaba gösterirler, örgüt içinde gücü temsil bireylerle yakın ilişki kurmaya çalışırlar. İlerlemek için politik beceri gerekir.” (Gümüşsuyu, 2005: 35)

Genelde klasik döneme uygun olan bu tür yönetim anlayışı büyüyen ve kurumsallaşma çabasına giren şirketler tarafından kırılmaya çalışılmaktadır. Özellikle sanayileşme sürecini tam olarak tamamlamamış ve işbölümünü çok fazla özümseyememiş şahıs veya aile şirketleri bu yönetim biçimiyle kurum kültürlerini sürdürmeye devam etmektedirler.

5.3.1. Rol kültürü

Rol kültürü, mantık ve rasyonellikle çalışan bürokratik örgütün bir diğer adıdır. Çünkü bu kültür, Weber’in “ideal tip” olarak tanımladığı bürokrasiyle bazı ortak noktalara sahiptir. Weber’in bürokratik örgütsel yapıda detaylandığı gibi, bu kültürde mantık ve sebep, sistem ve prosedür, örgütsel davranışı yönetmektedir. Kurallar açısından zengin olan bu kültürde; iş tanımları, iş eleman alma, işle ilgili kurallar,

anlaşmazlıkların giderilmesinde kullanılacak iletişim prosedürleri ve kıdemli yöneticiler tarafından koordine edilen hiyerarşi ve otorite tanımlamaları üzerinde durulmaktadır. (Wilson, Rosenfeld, 1990: 230) İstikrarın olması ve birçok şeyin önceden bilinmesi avantajıdır. Dezavantajı ise, kültür içerisindeki kültürel normların birçok alanı kapsamaması nedeniyle değişime ihtiyaç duyulduğunda ortaya çıkan karışıklığın büyük olmasıdır.

5.3.2. Görev Kültürü

Görev kültürü, çabuk adapte olunabilen, işin bitirilmesi üzerinde duran ve tüm bireyleri örgütsel hedefler doğrultusunda bütünleştiren bir kültürdür. Bu kültür, daha çok bir işin ya da projenin tamamlanmasıyla ilgilenmektedir. Özellikle mühendislik ve ileri teknoloji firmalarında görülen görev kültüründe, bireysel çaba veya ödül değil, takım çalışması en önemli öğedir. Görev kültürü proje tabanlı olmasından dolayı esnek bir yapıya sahiptir ve bu esneklik de görev kültürünün en büyük avantajıdır. Dezavantajı ise proje kültürünün firmaya yayılmaya çalışması ve proje bazlı çalışmaların firmanın genel yapısını ele geçirebilme tehlikesidir. (akt. Vural, 2003: 77-78)

5.3.3. Kişi Kültürü

Bu kültür, içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarıyla ilgilidir ve birey ön plandadır. Genellikle belirli bir meslekte uzmanlaşmış doktor, avukat gibi kişiler bir araya gelerek kişi kültürüne dayanan bir örgüt yapısı oluşturabilirler. Avantajı birey katkısının etkinliğidir; ancak dezavantajı da yine kolektivismden uzak olması ve kararların pek fazlaca paylaşılamamasıdır. (Vural, 2004: 80-82)

Açıklanan bütün kurum kültürü yapıları günümüzde birçok kurumda farklı şekillerde gözlemlenebilmektedir. Zaman içerisinde bazıları değişerek bir diğer kurum kültürünün değerlerine geçebilmektedirler. Özellikle aile şirketlerinde kurum kültürü yeni gelişen dünya koşullarında kurumsallaşma ile birlikte çok daha farklı bir yapıya bürünmektedirler.

Koberg ve Chusmir'e göre kültür bürokratik, katılımcı ve yenilikçi kültürler olarak sınıflandırılmıştır: (akt. Gümüşsuyu, 2005: 37)

5.3.4 Bürokratik Kültürler

Sorumluluk ve otorite kesin hatlarla belirlenmiştir. İşler; gruplandırılmış ve sistematik hale getirilmiştir. Bilgi ve yetki akışı hiyerarşik ve denetime dayanmaktadır. Bürokratik kuruluşlar; durağan, risk almayan ve esnek olmayan yapıya sahiptir. Böyle bir kültürde yaratıcılık teşvik edilmemektedir. Yöneticiler risk almadan, öngörülebilir biçimde hareket etmeyi özendirmektedirler. Sorunlar, daha önce denendiği gibi çözülmektedir. (akt. Gümüşsuyu, 2005: 37)

5.3.5 Katılımcı Kültürler

İş ortamı çalışan odaklı yani arkadaşçadır. Çalışanlar adaletli davranmaya ve birbirlerine yardımcı olmaya eğilimlidirler. Uyumlu davranma şekli öne çıkar ve aile değerleri önemlidir. Davranışlar güvene, sosyal olmaya ve ilişki yoğun olmaya dayanmaktadır. İşbirliğine gereksinim duyan yöneticiler, katılımcı kültürlerde başarılı olmaktadır. (akt. Gümüşsuyu, 2005: 37)

5.3.6. Yenilikçi Kültürler

Rekabetçi olmayı ve risk almayı davranış biçimi olarak kabul eden, yaratıcı iş ortamlarıdır. Yenilikçi kültürler, risk alma, amaçlara odaklanma, rekabetçi ve girişimci olma gibi özelliklerle tanımlanmaktadır. Yüksek başarıya gereksinim duyan yöneticiler yenilikçi kültürlerde sonuç almaktadır. (akt. Gümüşsuyu, 2005: 37)

5.4. KURUM KÜLTÜRÜNE DÜNYADAN ÖRNEKLER

Örgüt ya da kurum kültürü ile ilgili dünyada birçok firmadan örnekler verilebilir. Örneğin IBM'in kurucusu Thomas J.Watson kurum kültürünün temellerini, firma ünlü

olmadan çok önce, daha kuruluş yıllarında atmıştır. IBM kültürü şu temel değerlere dayanmaktadır:

1. Tüm çalışanlara saygı gösterilmesi ve değer verilmesi
2. Firmanın bütün görevleri en mükemmele şekilde gerçekleştirmesi
3. Müşteriye mümkün olan en iyi hizmetin verilmesi.

Bir başka global firma olan Pepsi'nin kurum kültürü ise; çalışanlarının sürekli rekabet ortamında tutulması esasına dayanmaktadır. Pepsi çalışanları, bir yandan kendi içlerinde rekabeti sürdürürken, bir yandan da hep birlikte Coca-Cola'yı geçmeyi hedeflemişlerdir. Yöneticiler, pazar paylarını yükseltebilmek için baskı altında tutulmakta ve en küçük bir düşüş bile yöneticilerin görevden alınmasına neden olmaktadır. (Vural, 2004: 52)

Otomotiv devi Ford'un temel felsefesi kalite üzerine kurulmuştur. Henry Ford, çalışanlarıyla paylaştığı kurum kültürünün önemini şöyle belirtmektedir: “Fabrikalarımı alabilirsiniz, binalarımı yakabilirsiniz, fakat bana çalışanlarımı geri verirsiniz bu işi aynen geri kurarım.” (Vural, 2004: 53)

Bu örneklerden de anlaşılabileceği gibi kurum kültürü bir şirketin omurgasını ve temel felsefesini tümüyle ifade edebilen bir kavramdır. Bugün bazıları yaşayan bazıları ise yaşamayan bu insanların felsefeleri kendi organizasyonlarının içerisinde halen varlığını sürdürmektedir. Bunun sebebi; bu kültürün, örgüte yeni katılan kişilere doğru bir şekilde ifade edilebilmesinden ileri gelmektedir.

Kurum kültürünün özellikleri ve yapısı birçok yazar tarafından değerlendirilmiş bir konudur. Genel anlamda ortaya çıkan ilk ortak noktaları ise her kurumun kendisine ait, onu tanımlayan bir öze sahip olduğudur. Her kurum kurucusu, kurumsallaşması veya kurumsallaşamaması, yöneticilerin kuruma etkisi, kurum misyonu, kurum vizyonu ve en önemlisi bunların ileriki yıllara nasıl taşınabildiği ile kendisini var etmektedir. Ortaya çıkan bu yapının sürdürülebilmesindeki en önemli nokta ise bu kurumsal kültürünün ileriye nasıl taşınabileceğinin belirlenmesidir. Burada birçok yazarın ortak görüşü kuruma yeni katılanların, sistemin devamlılığına gerek formel yöntemler gerekse sembolik ya da davranışsal yöntemlerle adaptasyonunun sağlanmasıdır. Bu adaptasyon

sürecini oluşturan unsurlar; o kurumda var olan hikayeler, semboller, prensipler gibi yazılı olmayan ya da yazılı olan bütün kuralların toplamıdır. Kişilerin kültürel perspektifleri bulundukları çevre ile doğru orantılı olarak gelişir ve şekillenir. Çevreden algılanan mesajlar zamanla kişinin kültürel birikimini etkileyen unsurlar olarak karşımıza çıkarlar. Bunun örgütler açısından başlangıç noktası öncelikle kurum kültürünün aktarılmasını ve özümsemesini sağlayan “örgütsel sosyalizasyon” kavramıdır.

Örgüt kültürünün kurumsallaşmış bir aile şirketine yeni gelen bireylere aktarımı ve yapının devamlılığı ancak sistematik bir örgütsel sosyalizasyon süreci ile sağlanabilir. Bu bölümde örgütsel sosyalizasyon kavramı irdelenecektir.

6. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON

6.1. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON TANIMLARI

Günümüzde iş alanıyla ilgili pek çok yöntem, kuram ve teoriler geliştirilmektedir. Gerek küreselleşmenin şirketler üzerindeki etkisi, gerekse bireylerin kitle iletişim araçlarıyla ve teknolojinin her geçen gün daha fazla bir biçimde sunduğu ileri teknoloji ürünleriyle her geçen gün daha fazla bilgiye boğulması; şirket-birey uyumunun sağlanmasını her geçen gün daha da zorlaştırmaktadır. Birçok yönetim teorileri ortaya atılmakta, birçok insan kaynakları şirketi yeni metodlar geliştirmekte; bilgi düzeyleri her geçen gün artan eğitilmiş insanların, belirli bir şirket kültürüne adapte edilebilmeleri için yoğun çabalar sarf edilmektedir. Bu zorlu şartlar altında; şirketler ihtiyaçları olan nitelikli iş gücünü sistemlerine entegre etmek, ellerinde tutmak ve yeni gelecek olan çalışanlarla uyum içerisinde tutmak gibi zorlu süreçlerin içerisinde geçmektedirler. İşte bu noktada; bireylerin entegrasyonu, kurum kültürünü almalarının sağlanması, uyumun yaratılması ve şirket devamlılığı “örgütsel sosyalizasyon (sosyalleşme)” kavramı içerisinde ortaya çıkmaktadır.

“Sosyalizasyon” genel anlamda; bireyin toplum içinde geçerli değer, norm, inanç ve davranış kalıplarını öğrenerek, sosyal bir varlık durumuna gelmesi sürecidir. (Koparal, 2004: 198) Sosyalizasyon bir diğer adıyla “toplumsallaşma” bir öğrenme sürecidir. Bu süreç içerisinde birey ferdi olduğu toplum içerisinde nasıl davranacağını öğrenir. Sosyalizasyon kavramını kurum kültürünün özümsemesi olarak tanımladığımızda da, genel anlamda “toplum” değerlerinin, öğretilerinin ve rol modellerinin öğrenilmesi niteliğinden “şirket”in değer, öğreti ve rol modellerinin öğrenilmesi sürecine dönüştüğünü görürüz.

Klasik anlamda örgütsel sosyalizasyon, işgörenlerin maksimum etkililik için uygun bir şekilde eğitilmelerinin sağlanmasıdır. İnsan ilişkileri açısından sosyalizasyon, işgörenlerin yüksek iş doyumuna ulaşmaları ve ihtiyaçlarını karşılamaları ihtimalini maksimuma ulaştırmak için bir yöntemdir. İnsan Kaynakları açısından sosyalizasyon, işgörenlerin katkılarını, yetkilendirme ve kaliteyi artırma yoluyla maksimuma ulaştırmanın bir yoludur. Sistem Yaklaşımı açısından sosyalizasyon, sistemin dışından

sistemin içine bir geçiş sürecidir. Kültürel açıdan sosyalizasyon, örgütsel kültürün değer ve normlarının iletildiği bir süreçtir. Post-modern açıdan sosyalizasyon, bir adaptasyon ve sınırlara nüfuz edebilme sürecidir. (Çalık, 2003: 166)

Örgütsel sosyalleşme, örgütün kendisindeki değişimlerden çok, yeni işgörenlerdeki değişimleri ifade etmektedir. Bu nedenle sosyalleşme, davranış değişikliği, itaat, uyum, nüfuz, sadakat ve bağlılığın gelişimi gibi genel psikolojik süreçlere özel bir örnektir (Nicholson, 1998:523) Bu nedenle verimli bir sosyalleşme tanımlaması, içeriğe odaklanırken aynı zamanda sosyo-psikolojik perspektifleri de içermelidir. Sosyalleşme kavramı örgütlerin içine, psikolojiden ve sosyolojiden ödünç alarak uyarlanmıştır. Değişik bilim alanlarından bütünleştirilerek bir tanım yapmak gerekirse, sosyalleşme bireyin, belirli bir sosyal grubun ya da toplumun oluşturulmuş normlarını ve yollarını öğrenmesi ya da bunları genel olarak kabul etmesi süreci olarak tanımlanabilir. (Çalık, 2003: 166) Örgütsel toplumsallaşma, bireylerin değerleri, beklenen davranışları ve örgüt içindeki rollerini yerine getirmeleri için gerekli sosyal bilgileri öğrendikleri süreçtir. Çalışanlar ister yetenekli veya yeteneksiz olsun, ister yüksek derecede teknik bilgiye veya uzun iş deneyimine sahip olsun, bu sosyalleşme sürecinin etkinliği iş performansını, iş tatminini arttırabilir ya da azaltabilir. Örgütsel toplumsallaşma, örgütün, norm, değer ve amaçlarının, bunlara ulaşmak için tercih edilen yolların öğretilmesini ifade eder. Başarılı bir örgütsel toplumsallaşma, yüksek performans, yenilikler, uyum, motivasyon, iş tatmini, düşük iş devir hızı gibi güvenilir sonuçlara yol açar. (Özkalp, 1995: 285)

Sosyalizasyon; öğrenme işlevi açısından bir yönüyle de, yaşlıların gençlere o toplumda daha iyi işlev görmesi için toplumsal ustalık ve bilgilerini aktarması olarak da karşımıza çıkar. Örgütsel sosyalizasyon da öğrenme süreci açısından aynı anlama sahiptir, ancak burada yaşlıdan kasıt kurum kültürü ve kurum yapısı olarak anlamlandırılır. Küçük ölçekli şirketlerde (KOBİ) kıdemli yöneticilerin işe yeni giren çalışanlara kurum kültürünü aktarması, büyük şirketlerde ise insan kaynakları departmanlarının oryantasyonla başlayarak yapıyı; iş tanımları ve prosedürler çerçevesinde aktarması; bu yöntemlerle örgüt içindeki görev ve rollerin daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinin sağlanması, örgütsel sosyalizasyonun temelini oluşturur.

Sosyalizasyon süreci sayesinde işe yeni girenler, girdikleri kurumlarda işlerin nasıl yürüdüğünü daha iyi anlayabilirler. Bunun içerisinde grup halinde çalışmayı öğrenme, bölümsel ve örgütsel değerleri kavrama, kurallar, prosedürler, ve normları öğrenme, iş ve sosyal ilişkileri geliştirme ve yeni işlerini gerçekleştirebilmek için yetenek ve bilgilerini nasıl geliştireceklerini öğrenmek vardır.

6.2. SOSYALİZASYON SÜRECİ

Örgütsel ya da mesleki sosyalizasyon süreci genel anlamda yedi adımda oluşan bir süreç olarak tanımlanabilir (Luthans, 1992: 570–573):

6.2.1. Giriş seviyesindeki elemanların seçimi

Bu sürecin ilk adımı giriş seviyesindeki elemanların doğru seçimidir. Standart prosedürler kullanılarak, istenen performans seviyesinin yakalanabileceği elemanların seçimi yapılmaya çalışılır. Burada özel eğitilmiş kişiler tarafından yapılan mülakatlar sonunda adayların, kişilikleri ve kişisel değerlerinin örgüt kültürüne uyup uymayacağı anlaşılmaya çalışılır. Yapılan araştırmaların kültür hakkında gerçekçi bir öngörüye sahip kişiler işlerinde daha başarılı olduğu belirtilmiştir.

Bu adım günümüzde işe alım prosedürleri üzerindeki yöntemlerin gelişmesiyle de paralellik göstermektedir. Mülakat teknikleri ve mülakat öncesi sınavlar artık salt olarak bilgiyi ölçmekten çok kişisel nitelikler; iş disiplini, uyum, kolektif çalışma gibi öğeleri anlamaya odaklanmıştır.

Yeni işe alınacak kişilerin sosyalizasyon süreçleri aslında onlar çok da farkında olmadan başlamış olur. Seçim aşamasında görülen sosyalizasyon süreçleri şöyle sıralanabilir:

6.2.2. İşe yerleştirme

İkinci adımda personel seçildikten sonra, kendisine bir takım önceden planlanmış deneyimler yaşatılır böylece bu kişilerin örgütün değerlerini ve normlarını kabul edip

edemeyeceği anlaşılmaya çalışılır. Örneğin, birçok güçlü kültürü olan işletme yeni elemanlarını yapabileceklerinden daha fazla iş vermek yoluyla onları denerler. Bu deneyimlerin amacı yeni gelene ne kadar iyi olursa olsun bu örgüt içinde daha hiçbir şey olduğunu anlatmaya çalışmaktır. Böylece bu kişiler zamanla çalışma arkadaşlarına daha fazla yakınlaşmaya başlayacaklardır. Bu olaya daha çok kampüs hayatının başlarında ve askerlik eğitimi sırasında rastlanmaktadır. (Luthans, 1992: 570)

Bu adım bir anlamda çok eğitilmiş ve teorik olarak son derece donanımlı olan bireyleri yapamayacaklarını bile bile iş anlamında yükleyerek, onları adeta bir “kurumsal terbiye”den geçirmektir. Bu onların kendilerine kısa vadede güvenlerini azaltırken kişisel gelişimlerine ve kollektif çalışmaya alışmalarına yardımcı olmaktadır ve güveni uzun vadede tazelemektedir. Bunu gerçekleştirirken onları grup ile çalışmaya duygusal olarak da teşvik eder ve bireyi grup ile çalışmaya iter.

6.2.3. İşte Ustalaşma

Başlangıçtaki kültür şoku atlatıldıktan sonraki adım kişinin işinde ustalaşmaya başlamasıdır. Bu da iyi hazırlanmış eğitim programları ve saha deneyimleri ile gerçekleşebilecek bir olgudur. Örneğin IBM, pazarlama elemanlarını altı yıl süren bir programa tabi tutmaktadır. Kişi kariyer yolunda ilerledikçe performansı değerlendirilmekte ve gereken zamanlarda ek sorumluluklar verilmektedir. (Luthans, 1992: 570)

İşte ustalaşma kariyer planlaması olmayan ve doğru örgütsel sosyalizasyon sürecine sahip olmayan şirketlerde bir anlamda tesadüflere bırakılmıştır. Ancak, doğru kariyer planlamasına sahip şirketlerde, bir sonraki adım net olarak ortadadır. Çalışanlar bir sonraki adım için ne yapmaları gerektiğini, hangi yeterliliklere sahip olmaları gerektiğini bilirler. Bu nedenle de hangi noktada uzmanlaştıklarını nesnel olarak bilirler. Bu da çalışanların beklentilerini makul seviyede tutmak için önemli bir metottur.

6.2.4. Performansın Ölçülmesi ve Ödüllendirilmesi

Sosyalizasyon sürecinde bir sonraki adım ise yapılan çalışmaların değerlendirilmesi ve bireysel performansın ödüllendirilmesidir. Bu sistemler, tutarlı, ayrıntılı ve işin rekabet yönüne daha çok odaklanan sistemlerdir. Belirli kritik başarı faktörleri belirlenerek özellikle bunlara bakılır. Örneğin Procter&Gamble’da üç faktör önemlidir: hacmi yükseltme, kârı yükseltme ve işteki tatmini ve verimliliği arttıracak değişiklikler yapma. Buna karşılık ödüllendirme dışında; örgütsel değerlerle uyuşmayan davranışları gösteren bireyler de birtakım cezalarla karşı karşıya kalırlar. (Luthans, 1992: 571)

Günümüzde birçok büyük firma “KPI’s” (Key Performance Indicators- Kilit Performans Göstergeleri) denilen, performanslar kriterlerini belirlemektedirler. Bu kriterler firmadan firmaya farklılık göstermektedir. Satış odaklı bir firmayla üretime dayalı bir firmanın kriterlerinin birbirinden farklı olması buna örnek olarak gösterilebilir. Buna göre firmaların çalışanlar için uyguladıkları sosyalizasyon süreçleri de farklılaşmaktadır. Bu kriterler belirlendikten sonra bireyler bir takım maddi ve manevi hedeflerle motive edilirler. Daha sonrasında hedeflerin sonuçları değerlendirilir ve istenilen ile gerçekleşen arasındaki örtüşme ya da farklılığa göre çalışanlar ödüllendirilir. Bu bağlamda, sosyalizasyon sayesinde bireyler yaptıklarının anlamını daha net anlarlar; olumlu katkılarının ya da olumsuz davranışlarının karşılığını önceden bildikleri için ona göre hareket ederler.

6.2.5. Önemli Değerlere Bağlılık

Bu adımda en önemli unsur firmanın önemli saydığı değerlere bağlılıktır. Bu değerlerin tanımlanması yardımıyla kişiler örgüt üyesi olmakla yaptıkları kişisel fedakârlıklarını daha iyi uzlaştırırlar. Bu şekilde örgüte güvenmeyi öğrenirler. İş içinde katlanılması gereken uzun çalışma saatleri, fazla mesai yapılan haftasonları, patronlar, adil olmayan eleştiriler, atamalar ve rotasyonlar olabilir. Bu değerler sayesinde bu tür olguların üstesinden gelebilmek için daha insancıl değerler olan; “topluma daha iyi ürün ve hizmetleri sunmak” ön plana çıkar. (Luthans, 1992: 572)

Köklü kurum kültürü olan firmalarda değerlere bağlılık çok önemli yer tutmaktadır. Birçok büyük şirket çalışanlarının kariyerlerini geliştirip kendi bünyeleri içerisinde onları emekli etmekle övünür ve bunu güvenilirliklerinin; çalışanlara verdikleri değerin ölçütü olarak gösterirler. Bu durum da çalışanların sosyalizasyon süreçlerinin hemen başlangıcında kuruma karşı bakış açısını olumlu anlamda değiştirmekte ve bağlılıklarını arttırmaktadır.

6.2.6 Hikâye ve Gelenekleri Güçlendirmek

Hikâyeleri sürekli gündemde tutmak örgüt kültürünü sürekli hatırlatmak ve işlerin nasıl yapıldığı hakkında bilgi vermek açısından önemlidir. Bu gibi kavramlar sayesinde ahlaki değerlerin her zaman daha önemli olduğu veya müşteri memnuniyeti için her şeyin yapılması gerektiği gibi dersler yeni gelenlere verilmeye çalışılır. (Luthans, 1992: 573)

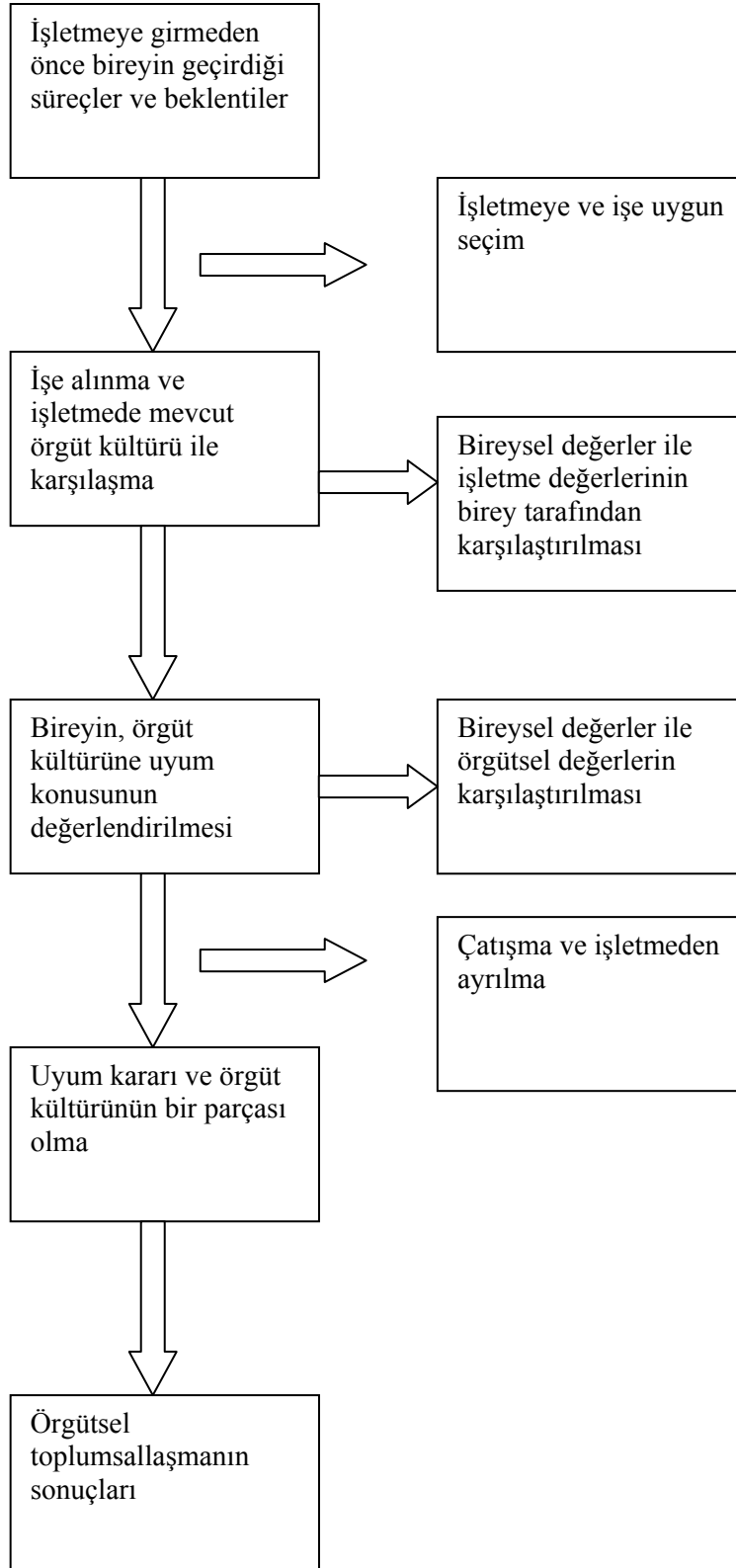
Kurum kültürünün çalışanlara etkin bir biçimde aşılması açısından başarı öyküleri, şirket içerisinde “duayen” kimliğinde olan tecrübeli insanların anlattıkları ve aktardıkları da çok anlamlıdır. Bunlar şirket içerisinde bütünlüğün ve ortak bilincin oluşturulması sürecinde çok yararlıdır.

6.2.7. Tanınmak ve Yükselmek

Sürecin en son aşaması ise işlerini iyi yapan ve yeni gelecekler bir rol modeli olabilecek bireylerin tanınması ve ödüllendirilmesidir. Bu gibi kişilerin ortaya konması ile diğer çalışanların da bu kişileri takip etmesi istenir. Rol modelleri, kuvvetli kültürlerde eğitim programlarının en önemli safhalarından biri olarak kabul edilir. (Luthans, 1992: 573)

Ödüllendirme; çalışanları motive etmekte çok önemli bir araçtır. Bunu yaparken de şirketler ödüllendirmeyi kullanarak istenilen davranışları çalışanlarına koşullandırarak aşılar. Sosyalizasyon süreci boyunca, çalışanlara istenilen “rol model”leri hakkında doğrudan ya da dolaylı olarak ipuçları verilir.

Şekil 3: Örgütsel Sosyalizasyon Akışı



Kaynak: Koparal, Celal, 2003: 199

Yukarıdaki şemayı değerlendirdiğimizde Koparal’a göre örgütsel sosyalizasyonun bir kimlik inşa süreci olduğunu ve bu sürecin sonunda yapılan eleme ile örgüt kültürü yapısının korunduğunu söylemek mümkündür. Günümüzde özellikle üzerinde çokça durulan insan kaynakları departmanları uygun yetkinliklere sahip kişileri gerekli pozisyonlara önerirler. Yapılan mülakatlar ve seri görüşmeler sonucunda kuruma katılan işgören; işe başladığında örgüt kültürü ile tanışmaya başlar ve bunu kendi değerleri ile bütünleştirmeye çalışır. Bu noktadan sonra uyum kararı alamayan ya da adaptasyon sürecini başarı ile atlatamayan çalışan örgüt kültürü ile çatışma yaşar ve işletmenin dışında kalır. Bu süreci başarı ile atlatan birey artık örgütün bir parçası haline gelmiştir.

6.3. SOSYALİZASYON TAKTİKLERİ

Sosyalizasyon, içinde bilginin merkezî bir rol oynadığı öğrenme sürecidir. Van Maanen ve Schein; örgütlerin bilginin yeni işgörenlere transferini düzenleyebilecekleri ve yeni işgörenin sosyalizasyon deneyimlerini yapılandırmakta kullanabilecekleri altı genel taktik tanımlamışlardır. Van Maanen ile Schein; her bir taktiği iki ayrı ucu olan çift kutuplu bir süreç olarak görmektedirler. Bir uç sosyalizasyonu yönlendiren grup süreci ile ilgilenir (kurumsallaşmış sosyalizasyon), tamamen örgüt tarafından yönetilir. Diğer uç ise, örgüt tarafından daha az yönlendirilir ve grup sosyalizasyonuna daha az odaklanır (bireyselleşmiş sosyalizasyon). Taktikler bir örgüt içindeki tüm sosyalizasyon çerçevesini tanımlamaktadır:

6.3.1. Kolektife Karşı Bireysel

Yeni işgörenlerin sosyalizasyon prosedürlerine birlikte mi (grup olarak mı), bireysel olarak mı kabul edildikleri ile ilgilidir. Kolektif sosyalizasyon taktiği, yeni gelenlerin her birini teker teker ele almak yerine onları gruplamak ve bir dizi ortak deneyimlerden geçirmektir. Kolektif sosyalizasyon aynı rolde birçok yeni işgören olduğu zaman, içerişin kolayca açıklanabilir olduğu durumlarda, örgütün, sosyalleşen grubun içinde bir dayanışma, kendi aralarında bir bağlılık kurmak istediği anlarda kullanılır. Kolektif taktik için verilebilecek en iyi örnek, örgüte yeni katılan işgörenleri grup hâlinde temel eşitimden geçirmektir. Grup oluşturan yeni işgörenler, birbirlerinden pek çok şey

öğrenirler ve birbirlerini etkilerler. Bireysel taktikte yeni işgörenler grup eğitimine alınmazlar. “İş başında eğitim” bireysel taktiklere bir örnektir. (Van Maanen, Schein, 1979: 237-240)

Kollektif yaklaşım daha çok takım çalışması oluşmasına; bir grubun bütünleşmesine yardımcı olan sosyalizasyon türüdür. Bu süreçte; bireyler kendi anlamlarından daha çok takımın bütünselliğini algırlar ve kendilerini o takımın parçası olarak hissederler. Bireysel yaklaşım ise ön eğitim ile veya ön eğitimsiz olarak bireyin kendini organizasyonda var edebilmesine yönelik bir süreci işaret eder.

6.3.2. Formele Karşı İnfornel

Yeni işgörenin örgütün o anda iş başında olan üyelerinden ayrılması ve tamamen düzenlenmiş bir sosyalizasyon tecrübesine maruz bırakılması formal taktiğin gereğidir. Çoğu örgütlerde kolektif taktiklerin kullanımı formal taktiklerin kullanımı anlamına gelir; yani işgörenlerin sürekli olarak gelişim toplantıları yapan eğitim grupları olarak ayrılmaları buna bir örnektir. Formal sosyalizasyon taktikleri genellikle çalışanların alanlarını sınırlar; özellikle kültürel farklar arasındaki fark çok büyük olduğunda, yapılan işin doğası yeni işgörenler, deneyimli eş çalışanlar, müşteriler ve örgüt için çok büyük riskler taşıdığına kullanılır. (Van Maanen, Schein, 1979: 242-243)

Formal sosyalizasyon taktik süreci birçok kurumsal firmanın uyguladığı; hatta prosedürleştirdiği bir yapılanma biçimidir. Çoğu kurumsal firma, çalışanlarından beklentilerini sosyalizasyonun doğası gereği; belirli kalıplar halinde ve farklı süreçler içerisinde sistematik olarak kişilere formal olarak aktarır. İnfornel taktikler ise yine sosyalizasyonun unsurları olan değer, norm ve prensiplerin örneğin uzun yıllar çalışan kıdemli bir yönetici tarafından yeni bir işgörene sohbet edilmesi esnasında anlatılması olarak örneklendirilebilir.

6.3.3. Ardışığa Karşı Rastgele

Bir örgüt veya meslekî grubun, işe tam olarak hâkim olmaya götüren basamaklar belirleyip belirlememesidir. Ardışık taktiklerde kişinin işi tam olarak öğrenmesine yönelik belirli bir program vardır ve bu programın basamakları ve program üniteleri belirlenmiştir. Rastgele taktiklerde ise basamaklar belirsiz veya değişkendir. Yöneticilik eğitimi bağlantısız ve kopuk iken, teknoloji eğitimi ardışık olabilir. (Van Maanen, Schein, 1979: 248-250)

Ardışık sosyalizasyon süreç olarak prosedürlere bağlı ve belirli bir düzen içerisinde devam eden bir yapıdır. Prosedürleri kesin çizgilerle belli olan, anlık değişkenleri bünyesinde barındırmayan meslek gruplarında uygulanması mümkün olan sosyalizasyon sürecidir. Rastgele sosyalizasyon ise günümüzde özellikle yöneticilerin, değişimin iletişimin etkisiyle sanayiler içerisinde gerçekleştiği bir ortamda, ihtiyaçları olan çabuk karar verme yetisini onlara kazandırmayı amaçlayan bir süreçtir.

6.3.4 Sabite Karşı Değişken

Yukarıda belirtilen basamakların bir zaman çizelgesine başlanıp başlanmadığı ve yeni gelene bildirilip bildirilmediğidir. Sabit taktiklerde program basamaklarının süreleri belirlidir ve yeni işgörene bildirilir. Değişken taktiklerde ise belirli bir zamana ve çizelgeye bağlılık bulunmamaktadır. (Van Maanen, Schein, 1979: 252-253)

6.3.5. Sıralıya Karşı Kopuk

Aynı pozisyonda tecrübeli örgüt üyelerinin olup olmadığı ve bunların rol-model olarak işleyip işlemedikleridir. Sıralı modelde yeni işgörene bir rol-model veya bir gözetmen sağlanır. Sıralı süreç, deneyimli işgörenlerin, örgüte yeni katılan işgörenleri eşittikleri, işe hazırladıkları, benzer tipteki görevleri almaya istekli hâle getirdikleri bir süreçtir. Deneyimli işgörenler, örgüte yeni katılan işgörene modellik yaparlar. Kendilerini yolun birkaç yıl aşağısında görürler. Kopuk süreç ise, bir rol modelin bulunmadığı ve yeni işgörenlerin deneyimli işgörenlerin ayak izlerini takip edemediği süreçtir. Sıralı sosyalizasyon, sınırdan dâhil edilme ile ilgili bir süreçtir. Bireyin bir yere dâhil edilebilmesi için bireyin, diğerlerine benzemeye ihtiyacı vardır. Sıralı sosyalizasyon

taktikleri, geçişin becerilerde, değerlerde ve tutumlarda sürekliliğe ihtiyacı olduğu durumlarda hiyerarşik ve fonksiyonel sınırlarda bulunur. Sıralı taktikler var olan davranışların korunmasına yönelik iken kopuk taktikler özellikler edindirmeye yöneliktir. (Van Maanen, Schein, 1979: 255-257)

6.3.6. Atamaya Karşı Yoksun Bırakma

Sosyalizasyon sürecinin yeni gelenin kimliğini doğrulayıp (tanıyıp) doğrulamadığıdır. Atama taktiklerinde yeni işgörenin kimliği onaylanır ve uygun görevler verilir. Başka bir deyişle atama taktikleri yeni gelen birinin kişisel özelliklerini ve kişiliğini reddetmek ve bu özellikleri hiçe saymak yerine, bu özellikleri doğrular. Yoksun bırakma taktiklerinde ise, kişi (veya örgüt) yeni gelenin kimliğini inkâr etmeyi ya da değiştirmeyi dener. (Van Maanen, Schein, 1979: 259-260)

Bütün sosyalizasyon taktikleri genel olarak değerlendirdiğimizde klasikten postmoderne iki ayrı kutup üzerinde düşünebiliriz. Bütünüyle kolektif, formal, ardışık, sabit, sıralı ve atama taktiklerine dayalı sosyalizasyon metotlarını kullanan bir örgüt yapısını değerlendirdiğimizde genel olarak hepsinin belirli bir hiyerarşi ve düzen içerisinde olduğunu, örgüt içerisindeki sistemin yeniliğe ve birey etkisine kapalı bir muhafazakârlığı işaret ettiğini görebiliriz. Bu tür sosyalizasyon süreçlerine dayalı örgütler; yeniliği kavrama, değişimin getirdiği adaptasyon sürecini algılama ve uyum sağlama, günümüzün hızlı iletişim ağında bürokrasiden kurtulma, bireyin önemini ve etkinliğini algılama konularında ciddi eksiklikleri olan örgütlerdir. Bireysel, informal, rasgele, değişken, kopuk ve yoksun bırakma taktiklerine dayalı sosyalizasyon süreçleri ise Van Maanen ve Schein'in öngörülerinde de olduğu gibi 1980 sonrası sürecinin başladığı genel kabul gören postmodern yönetim anlayışının unsurlarına uygun süreçlerdir. Bireyin öneminin çokça arttığı, bilginin aktarılmasından çok yorumunun ve kullanılma inisiyatifinin ön plana çıktığı, iletişimin muazzam noktalara ulaşmış; bilgi değişkenliğinin üst düzeye çıktığı günümüzde ve özellikle de iç içe organizasyonların, matriks yapıların olduğu bir ortamda her şeyin belirli bir seviyede ve yüksek düzeyli bir öngörü sınırında hareket etmesi çok da mümkün gözükmemektedir. Ancak iki kutubun bir arada kullanılabildiği organizasyon yapılarının hem düzenli hem de bireyin

etkinliğine sahip olması açısından daha faydalı olabileceği söylenebilir. Tek başına hiyerarşik bir düzen kurumsal yaratıcılığı kısıtlayabilir ve yalnızca mekanik bir düzene işaret edebilir. Birey etkinliği olan yapı içerisinde ise iki farklı süreçten bahsedilebilir. Bireysel yapı günümüz postmodern görüntüyü vermekle birlikte; aynı zamanda sosyalizasyon süreçlerinin tam olarak oturtulamadığı bireye ya da aileye kültürü yapısına dayalı şirketlerde de gözlemlenebilmektedir. Örneğin, rastgele gerçekleştirilen bir sosyalizasyon sürecinin varlığı orada bireyin ön plana çıkarıldığı, hiyerarşik bir yapının olmamasından farklı olarak, oturmamış hatta var olmamış bir sosyalizasyon sürecinin olduğu anlamına da gelebilir.

Çalışmanın bu bölümünde bürokratik ve postmodern yönetim prensipleri incelenecek. Bürokrasi Weber ve devamında oluşan modern bürokratik yapı üzerinden değerlendirilecek; postmodern yönetim prensipleri Foucault'nun görüşleri ile zenginleştirilecektir.

7.BÖLÜM: POSTMODERN YÖNETİM

7.1. GENEL ANLAMDA YÖNETİM TEORİLERİ

Yönetim teorileri Taylor'ın klasik yönetim teorileriyle başlamış, sonrasında Fayol ve Weber'in özellikle kamu yönetimi ile ilgili katkılarıyla gelişmiştir. Özellikle Weber tarafından ortaya konulan bürokrasi anlayışı birçok yönetim mekanizmasında etkili olmuş ve bu yapı kamunun dışında kalan özel sektörün de yönetim mekanizmalarında da izler bırakmıştır. Klasik dönemden sonra ortaya çıkan neo-klasik dönem ise katı bürokratik yapıya eleştiriler gerçekleştirmiş ve çalışanların birer makine dişlisi gibi görülmesini temel eleştiri odağı haline getirmiştir. McGregor tarafından geliştirilen X ve Y teorisi klasik anlamdaki katı otoriter yapıyı “X” olarak ortaya koyup eleştirerek; iletişim, motivasyon, ödüllendirme, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y Teorisi Yaklaşımının benimsenmesinin organizasyon performansının arttırılmasında etkinlik sağlayacağını savunmuştur. Daha sonra ortaya çıkan sistem ve durumsallık yaklaşımları ise günümüzdeki modern sonrası ya da Postmodern organizasyon yapısının temellerini oluşturmuşlardır. Sistem teorisi departmanlaşma ve departmanlar arası ilişkileri oluşturarak bir örgüt organizmasının yaratılması noktasında yönetim teorilerine önemli katkılar sunarken; durumsallık teorisi organizasyonun kendi içerisindeki uyumuna ek olarak çevreye uyumunun da altını çizmiştir. Genel anlamda modern dönem sonuna kadar olan dönem ile günümüz yönetim anlayışı bazı yazar ve düşünürlerce “modern” ve “Postmodern” paradigmlar olarak iki temel kategoride de nitelendirilmektedir. Burada genel olarak yapacağımız değerlendirmede Weberyen ya da bürokratik anlayış, modern yönetim teorileri anlayışı ve Postmodern yönetim anlayışı olarak üç temel bakış açısı üzerinden konu ele alınacaktır. Ancak, Weberyen bürokratik mekanizma kendisinden sonra gelen özellikle modern dönemin yönetimlerinde hatta günümüzde yaşayan birçok yönetim mekanizmasında da izler taşıdığı için hemen her yönetim anlayışının içerisinde yer alacaktır.

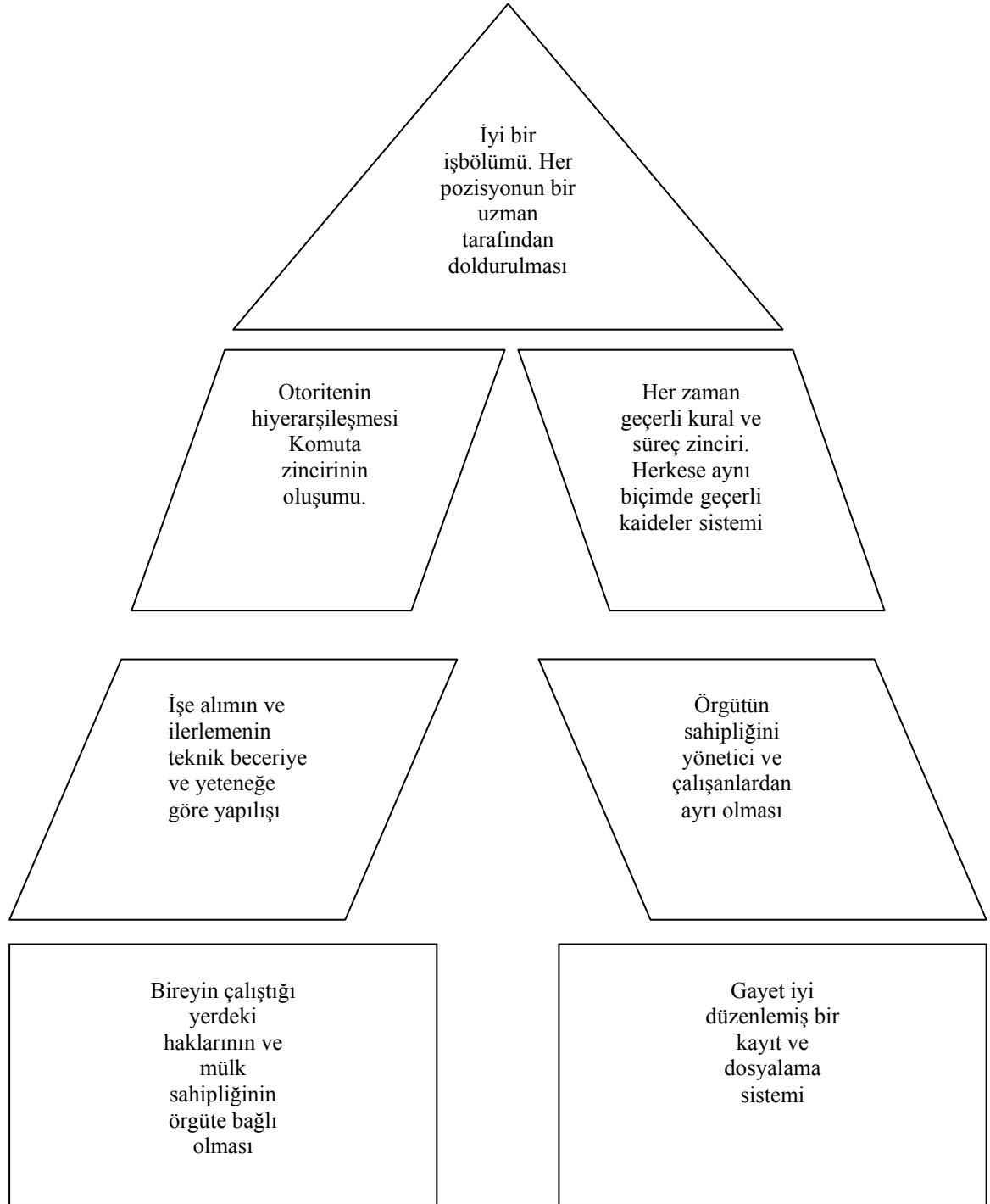
7.2. WEBER VE BÜROKRASİ

Bürokrasi kavramı Weber'in bulduğu ideal bir tiptir. Weber, bu kavramla; mantığın en yüksek düzeyde gelişmiş olduğu bir formel örgütü kasteder. Weber, 20.yüzyılın başında, Avrupa'da meydana gelen değişimlerin etkisinde kalmış, eski örgüt biçimlerinin geçmişte kırsal ve geleneksel toplumun ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olduğunu, ancak sanayileşme ile birlikte bu örgütlerin yetersiz kaldıklarını söylemiştir. Eski örgüt tiplerinin yerini Weber'in "bürokrasi" dediği yeni örgüt tipi almaya başlamıştır. Weber'in düşündüğü bürokrasi kesin bir şekilde akılcı, hiçbir kişisel ve duygusal bağlılığa yer vermeyen sosyal kurumların en mükemmel şekli olarak düşünülmüştür. Bürokrasi bir insan sistemi olmaktan çok bir kurallar ve kanunlar sistemidir. Bu kurallarla, bütün sorunlar ortadan kalkmakta ve tarafsızlığın uygulanmasıyla işgörenlerin üstlerine tam olarak uymaları sağlanmaktadır. Bu da bir çeşit otokrasi sistemidir. Çalışanlar değişmez bir emir zincirine göre hareket ederler; baştakiler emir verir ve alttakiler ise soru sormaksızın bu emirlere itaat ederler. (Kırel, Özkalp, 2004: 27–28)

Rasyonel bir araç olarak örgüt veya diğer bir deyişle bürokratik model ile örgütsel açıdan işletme kavramı; klasik yönetim kuramcılarının ilkelerinden ve Max Weber'in bürokratik ideal örgüt tipinden çıkarılmış kurallardan ilham alan açıklayıcı bir modeldir. Bu ortaklaşa yaratılmış model, örgütlerin teknik düzeyinde odaklanır, belirlilik koşulları varsayılır ve yöneticilerin bütün ilgili değişkenleri kontrol ettikleri düşünülür. Esasında bu model ne yeni koşullara uyma ve ne de yenilik yapmakla ilgilidir. Fakat, verilen amaçlara ulaşmak için kaynakların etkili kullanılması söz konusu olmaktadır. Bu mantıksal mekanik örgüt tipinin temel yapısal ve işlevsel özellikleri bir amaçlar takımının varlığını gerektirir ve onlara dayanır. Bu amaçlardan uygun yönetsel ve tekniksel görevler meydana getirilir. Koordinasyon ve planlar için yönetsel kural ve süreçler katı bir otorite yapısıyla birlikte hizmet ederler ve çeşitli görevleri amaçlar doğrultusunda birleştirirler. Haberleşmeler, bireysel rollerin önemli ve rutin olarak inceden inceye saptandığı hiyerarşik kanalları izler. Bireysel davranışlar hemen hiç yoktur, kişisel olmayan kural ve normlar ise örgütün hizmetindeki kaynakları en iyi biçimde kullanmaya yöneltmişlerdir. Kontrol ve revizyon sistemleri arzulanan

davranışı güçlendirmek için dizayn edilmişlerdir. Çatışmalar kadar amaçlar ve araçlar üzerindeki tartışmalarda yasaklanmıştır. Bu örgüt biçimi rasyonelliğe, açıklığa ve düzenliliğe dayanma ve bağlanma olarak nitelendirilmiştir. (<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/burokrasi.html>, Erişim tarihi: 19.05.2009)

Şekil 4: Bürokrasi Modeli (Weber)



Kaynak: Özkalp, 1995: 29

Weber’e göre bürokraside şu temel kavramlar vardır (Koparal, 2003: 32)

- Yetkinin hiyerarşisi: Yetkiler hiyerarşik yapı içinde yer almalıdır. Örgüt içinde elde edilen güce göre piramit şeklindeki bir yapıda hiyerarşik bir sistem olmalıdır.
- İleri uzmanlaşma: Bu ilke iş bölümüyle ilgilidir ve işbölümünün başarılı bir şekilde uygulanmasıyla kaynaklar verimli bir şekilde kullanılabilir.
- Biçimsel kural ve kaideler: Görevler; önceden belirlenmiş, öğrenilmiş, kural ve kaidelerle daha başarılı bir şekilde yerine getirilirler. Bunu sağlamak için kurallar yazılı hale getirilmelidir.
- Bütün elemanlar teknik bilgi, eğitim ve tecrübelerine göre çalıştırılırlar.
- Görevde gayri şahsilik: Örgütte görevliler işlerini kişisel değil, biçimsel bir şekilde yapacaktır.

Weber’in bürokrasi anlayışını Clegg şu maddelerle açıklamıştır (akt. Ray, Redd, 1994: 58-59)

- Fonksiyonel özelleşme ile görev devamlılığı sağlanmaktadır. Görevler spesifik, ayrılmış ve yalnızca bu görevleri yapmakla görevli personellerin formal kontrollerinde devam etmektedir. Bu formal görevler düzenli bir şekilde organize edilerek akışı bir iş düzeni yaratılmakta ve her görev için “özelleşme” ile sağlanmaktadır.
- Görevlerin fonksiyonel dağılımı; personele otoritesiyle orantılı olarak görevlerin verilmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle organizasyonel hareketlerde her zaman “otorite” eğilimi vardır.
- Görevler fonksiyonel olarak dağıtıldığı ve bu görevler personele güç dağılımlarına göre ulaştığı için; bu noktada bir “hiyerarşik” yapıya eğilim vardır.
- Gücün dağılımı; çalışanların hakları, görevleri, yetki ve sorumlulukları yapılan kontratlara bağlı olduğundan dolayı organizasyonel ilişkilerde “akitleşme” vardır.
- Çalışanlar belirli kontratlara göre çalıştıklarından dolayı, bu kontratlara bağlı olarak işin gereklilikleri ve istenilen özellikler belirlidir. Bu nedenle her personelde işiyle ilgili “ehliyet” aranır.
- Katmanlaşan ehliyet yapısı ve farklı pozisyonlara geçme noktasındaki ofisler hiyerarşik; bir kariyer yapısının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bireyler ehliyetlerine, konumlarına göre ve üstlerindeki insanların verdikleri kararlara bağlı

olarak promosyona tabi olabilirler. Ancak hiçbir çalışan pozisyonunun üzerinde bir promosyona tabi olamaz ve bu yönleriyle “kariyer” planı ortaya çıkmaktadır.

- Hiyerarşi içerisindeki farklılaşma; farklı ödemeler ve ödüllendirmeler, kıdem hakları, seyahat hakları vb. imtiyazlardan dolayı her zaman statü farklılaşmasına eğilim vardır. Böylesi bir proses organizasyonlarda “katmanlaşmaya” sebep olur.
- Hiyerarşi üstlerin spesifik kontrolü altındadır ve bu spesifik güç kendisine karşı uygunsuz davranışlara direnmek için otoriteyi “yapılanmış” bir oluşum ile kontrol altında tutma eğilimindedir.
- Fonksiyonel dağılım, görev devamlılığı ve hiyerarşik ilişkiler ciddi bir organizasyon çalışmasına ve formal sınırların varlığına bağlıdır. Teknik veya legal olsun insanların bu kuralları takip etmeleri sağlanmalıdır. Kurallar, meşru davranışları yaratmak amacıyla, bu nedenle kuralların “formalleşme” eğilimi organizasyonlarda mevcuttur.
- Organizasyonlardaki ilişkiler yalnızca hiyerarşik değildir. Ofislerin merkezde konumlanması iletişimi geliştirir, kontrolün ve koordinasyonun rotasını belirler; bu nedenle “merkezileşme” eğilimi vardır.
- Bürokraside meşru davranış ile hususi davranışlar arasında keskin bir çizgi çekilmesi gerekmektedir. Bu durum, bürokrasinin kaynaklarının devamlılığı ve bürokrasinin üyelerinin kişiler kapasitelerini sürdürebilmeleri için gereklidir. Bu nedenle organizasyonel davranışlarda “meşrulaşma” eğilimi vardır.
- Güç ofise bağlıdır ve bu fonksiyon ofiste görevli kişiye ait değildir. Ofiste görevli kişiler gücün taşıyıcılarıdır. Bu nedenle organizasyonel davranışlarda “resmileşme” vardır.
- Gücün kişiler arasında değil ofisler arasında geçiş yapması nedeniyle, organizasyonel davranışlarda “gayri şahsilik” eğilimi vardır.
- Bu gayri şahsilik bilginin disiplinsel sistemde olmasından kaynaklanır. Bu durum hem organizasyonel olarak hem de dışarıdan gelen profesyonellerin etkisiyle gelişir. Bu nedenle organizasyonel davranışlarda “disipline uyma” vardır.

Weber’in bürokrasi anlayışına dayalı yönetim sistemi; insanı bir anlamda matematiksel fonksiyon gibi algılayan mekanik bir yapıdır. Son derece katı ve yoruma kapalı olan bürokrasi sistemi bir üretim bandının sürekliliği ve sorgulanamazlığına benzemektedir.

Bu modeldeki örgüt içerisindeki çalışanlar kendi işleri ya da kendi birimlerinin işleri dışında bütüne yabancılaşma eğilimindedirler. İnsanın yapısı sosyal ve psikolojik bir varlık olması temelinden oluşur ve yalnızca hiyerarşik yapıyı destekleyen bürokratik sistem bu altyapıyı birçok açıdan yok saymaktadır. Bireyin kendisine verilen emirleri uygulamaktan başka bir seçeneği yoktur ve yaratıcılığı tamamen yok sayılmaktadır. Günümüzde farklı formlarda varlığını sürdürmeye çalışan bürokrasi anlayışı modern dönemde birçok değişikliğe uğramıştır.

7.3. MODERN ORGANİZASYONLAR

Modern terimi, Huns Robert'e göre Latince 'tam şimdi' anlamına gelen '**modo**' sözcüğünden gelir. 'Modernus' biçimiyle ilk defa V. Yüzyılda resmen Hıristiyan olan o dönemi, Romalı ve Pagan geçmişten ayırmak için kullanılmıştır. İçeriği değişse de modern terimi hep yeniyi eskiden ayırmak için kullanılmıştır. (Babacan, Onat, 2002: 11)

Bürokrasi modern organizasyonlarda da; popüler ve akademik literatürde sıklıkla kullanılan bir terimdir. Bürokrasi her tip rasyonel ve modern organizasyonu ifade etmenin temel ögesidir. Weber'in işbölümü ve otorite, ofislerin hiyerarşisi, işe alım ve promosyon, disiplin ve kontrolün hiyerarşik ilişkisi kavramları da bürokratik temel içerisinde değerlendirilir. Bürokratik organizasyonlar temel üç prensibe sahiptir (Jaffe, 2006 : 91)

- Formalizasyon: Kurallar, prosedürler ve standart raporlar
- Mekanik yapı: Organizasyon; görevlerini rutin, algoritmik ve tahmin edilebilir bir şekilde başarılı işlere çeviren bir makine düzenindedir.
- Rasyonel legal otorite: Nepotizm, gelenek ve karizma yerine geliştirilen formal otorite pozisyonunu ifade eder.

Modern organizasyonların karakteristik özelliklerini anlamada en önemli örneklerden birisi McDonalds ve diğer önemli fast-food zincirleridir. Bu organizasyonlar verimlilik, hesaplanabilirlik, tahmin edilebilirlik ve kontrol yönünden birbirleriyle benzerlik

gösterirler ve son derece sistematik bir zincire sahiptirler. Örneğin, bir “Big Mc¹”in pişirilme prosesi, bekleme ve servis süreleri bellidir; bu asla ve dünyanın hiçbir yerinde değişmemektedir. McModern organizasyonların bürokratik yapılarının temeli ofislerin haritalandırılmasıdır. Sistemin mantığı işleri küçük parçalara bölmek ve her bir parçayı farklı departmanların ve kişilerin sorumluluğuna bırakmaktır. Bu nedenle sorumluluğun dağılımı çok büyük önem taşımaktadır. Modern organizasyonun en önemli odak noktalarından birisi kontrol ve verimlilik. Özellikle tecrübe ve beraberinde çalışan insanların zaman içerisinde işlerindeki verimliliğin artması ve birim maliyetin düşmesi modern organizasyonların önceliklerindendir. (Loncar, 2005 : 105)

Bürokrasi ve modern organizasyonların yapısı birçok düşünür tarafından birlikte ele alınmıştır. Örneğin Clegg organizasyon teorileri konusunda modernizmin tezini Max Weber'in çalışmalarında bulabileceğimizi belirtmektedir (Clegg, 1991 : 17) Gephart'a (Boje, Gephart, Thatchenkery, 1996 : 27) göre de bürokratik ve modern organizasyonlar birlikte tanımlanır ve şu ana karakteristik özelliklere sahiplerdir:

- Kararlar kurallara dayalı ve mantıksal çerçevede verildiği için karar verme süreci de rasyonel hesaplanabilirlik temelindedir.
- Otorite kurallara endekslidir ve herkese eşit şekilde uygulanır.
- Otorite ilişkilerinin sistemi süreklilik arz eder ve bu yapı yıkılamaz; kalıcıdır.
- Sistem yönetsel anlamda gerekli bölümlere ayrılmıştır.

Modern bürokratik organizasyonlarda yöneticilerin metotları ve bu verdiği emirler farklı yorumlanamaz hatta ikinci bir defa tekrarlanmaz. Bu nedenle yapılacak işler önceden planlanır ve gerekli tanımlamaları işveren tarafından yapılır. Bir başka deyişle işi yapanın kendi işiyle ilgili, tanım dışına çıkması çok mümkün gözükmemektedir. Organizasyondaki temel bürokratik problem ise doğru işi doğru kişiyle bütünleştirebilmektir. Bu tür organizasyonların en önemli olumsuzluğu; karar alma mekanizması ile uygulama mekanizmasının birbirinden uzak olmasıdır. Karar alma mekanizması yalnızca stratejik konular ve işleri yönlendirme noktalarında yer almaktadırlar. Diğer bütün bölümler işlerin uygulanmasıyla meşgul olurlar.

¹ McDonald's restoranlarında satılan bir çeşit hamburger. (www.mcdonalds.com.tr , Erişim tarihi: 13.10.2009)

Organizasyon içerisindeki iletişim kanalları dikey bir yapıdadır ve bu yapı içerisinde önemli bir hiyerarşi yer almaktadır. Bundan dolayı çalışanların yaratıcılık kapasitelerinden organizasyon tam anlamıyla istifade edememektedir ve çalışanlar her gün bir önceki günü tekrar eden işlerle belki de çok daha yüksek olan kapasitelerini kullanamamaktadırlar. Buna bağlı olarak işletmenin yaratıcılığı da, belirli insanların yaratıcılığı ile sınırlı kalmaktadır. (Loncar, 2005 : 105)

Yaratıcılığın kısıtlandığına ve bu kısıtlamaların örgüt başarısı üzerindeki olumsuz etkisine dair en önemli örneklerden bir tanesi Japonların yönetim felsefelerinden birisi olan “Kaizen² Sistemi”dir. Sistem işçilerin yönetime katılmalarıyla organizasyonun hedeflerinin yükselmesi ve bu hedeflere varılması konusunda daha etkin olunduğunun bir göstergesidir. İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra kendisine bu felsefeyi temel edinen Japonlar, daha sonra bu durumun ekonomik dönüşümünü fazlasıyla elde etmiş ve dünyanın en önemli ekonomilerinden birisi olmuşlardır. Postmodern yapı içerisinde de önemli bir yere sahip olan toplam kalite yönetiminde sürekli gelişme Kaizen Felsefesi ile sağlanır. Kaizen Felsefesi süreçlere yöneliktir; her sürecin örgüt içinde veya dışına bir müşterisi olduğunu ve her sürecin müşterisinin gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığına göre değerlendirilmesi gerektiğini kabul eder. Bu felsefe sonuçlar iyileştirilmek isteniyorsa, o sonucu oluşturan süreçlerin iyileştirilmesi gerektiğini varsayar. Bu iyileşmede belirli bir zaman içerisinde çok sayıda küçük adımlarla hızlı bir gelişme trendi hedeflenir; herkesin katılımını, gelişmenin topyekün ekipler aracılığı ile gerçekleşmesini öngörür. (Benligiray, 2005: 191) Kaizen felsefesi ve sonucunda Japonların elde ettikleri başarı göz önünde bulundurulduğunda modern-bürokratik organizasyon yapısı içerisindeki hiyerarşik dikey organizasyon yapısının eksik noktalarından olan çalışanların yönetime katılımı daha da net olarak ortaya çıkmaktadır.

Modern bürokrasinin bir diğer olumsuz yönü de organizasyonel esnekliğin olmaması bir diğer deyişle değişen dış koşullara adaptasyonun eksik olmasıdır. Bunun temel nedeni üst düzey yöneticilerin şirketi kuş bakışı değerlendirmesi ve belki de kendi öz niteliklerinin çok da farkında olmamalarından kaynaklanmaktadır. Rutinleşen ve büyüdükçe daha da mekanikleşen şirket yapısı tahmin edilebilir bir gerçeklik yapısı

² Japonca; “kai” değişim “zen” ise iyi, daha iyi anlamlarına gelir. (Benligiray, 2005 : 191)

ortaya çıkarır. Bu yapı içerisinde çalışanlar sisteme ve kendilerine karşı bir yabancılaşma süreci içerisine girerler. Bu bürokratik yapı çalışanların yenilikçi ve gelişmeye açık yönlerini olumsuz olarak etkilemekte ve sistemin mekanikliğine alıştırmaktadır. Çalışanlar yapı içerisinde önceden tanımlanmış hedefleri gerçekleştirmeye programlanmış araçlar olarak; genel anlamda organizasyon kültürü ise çalışanları yalnızca üretimin bir unsuru olarak görürler. İdeal bürokratik sistem; çalışanların günlük özel yaşantılarında edindikleri tecrübeleri, sosyalizasyon süreçlerini, bireysel ve zihinsel üretkenliklerini yok saymaktadır; bunun dışında çalışma yerindeki grup etkileşimini ve buna bağlı sosyal iklimin oluşmasını da böylesi bir yapı engellemektedir.

7.4. POSTMODERN ORGANİZASYONLAR

1980’li yıllara kadar verimliliği temel alan kitle üretimi ve buna uygun hiyerarşik ya da bürokratik organizasyon yapıları küreselleşme ve yoğun uluslararası rekabetin etkisiyle yaşanan hızlı değişim sürecinin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmıştır. Kitle üretimi az gelişmiş ülkelerce ve geleneksel işletmecilik anlayışı taraftarlarınca tercih edilirken, çağdaş veya post modern işletmeler esnek üretim ve uzmanlaşmaya öncelik veren yeni yapılar aramaya başlamışlardır. Bu, kitle üretiminin ideal yapısı olan bürokratik (hiyerarşik) yapıdan ayrılarak, bir yandan bürokratik yapıların bazı özelliklerinden yararlanan diğer taraftan da matriks yapıların uzmanlık, esneklik ve bağımsızlık gibi üstünlüklerini üzerinde taşıyan yeni örgüt yapılarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Küreselleşme sürecinde ortaya çıkan bu yeni örgüt yapıları “post modern yapı” olarak ifade edilmektedir (Kanbur, 2008: 390)

Rönesans ve reform hareketleri ile başlayan aydınlanma düşüncesi, sanayi devrimi ile birlikte kendi toplumsal projesini hayata geçirmiştir. Toplum, kendisini oluşturan bütün kurumlarıyla birlikte modernizmin eşitlik, özgürlük, ilerleme ve aydınlanma ideallerini gerçekleştirmeye yönelmiştir. Modernizmin, toplumsal alanda savaşlar ve çevre felaketleri, bireysel alanda da yabancılaşma ve varoluş sıkıntısı gibi olumsuz sonuçları, modern dönemin büyük hedeflerine duyulan inancı zayıflatmıştır. Son otuz yılda ise bu şüpheler, köklü eleştirilere dönüşerek, postmodernizm olarak ifade edilen bir söylem

haline gelmiştir. (Erdemir, <http://www.e-akademi.org/icerik.asp?kategori=Makale&kid=1&git=15>, 2006: 1)

Postmodernizm endüstri ilişkileri açısından ana hatlarıyla şu şekilde tanımlanabilir: “Postmodernizm; tüketici ile iletişimin ön planda olduğu ve teknoloji hakimiyetindeki toplumların konumunun irdelendiği, modernist anlayışı eleştiren bir kuramdır. Postmodernizm, eleştireliliğine rağmen yeni modeller ortaya koymaz; olanı, olduğu gibi kabullenir, uzlaşmacı bir tavır sergiler. Postmodern ya da endüstri sonrası dönem, teknolojiye büyük atılımların olduğu ve üretimin sınırsız hale geldiği dönemdir. Kol gücü yerine beyin gücünün, bilgisayar teknolojisinin ve baskın piyasa kurallarının mutlak hakimiyetinin olduğu bir dönemi ifade etmektedir. Büro çalışanları hem sayısal olarak hem de kazanç olarak fabrika işçilerinin önüne geçmektedir. Bilgi üreten ve dağıtan iş alanlarının geliştiği ve büyüdüğü bir dönemin adıdır. Postmodernizm söylemini kısaca şöyle özetlemek olanaklıdır (Odabaşı 2004: 21-23):

- Genel geçerlilik iddiasını taşıyan önermelerin reddedilmesi.
- Dil oyunlarında, bilgi kaynaklarında, bilim adamı topluluklarında çoğulculuğun ve parçalanmanın kabul edilmesi.
- Farklılığın ve çeşitliliğin vurgulanıp, benimsenmesi.
- Gerçeklik, hakikat, doğruluk anlayışlarının tartışılmasına yol açan dilsel dönüşümün yaşama geçirilmesi.
- Mutlak değerler anlayışı yerine, yoruma açık seçeneklerle karşı karşıya gelmekten çekinmemek, korkmamak.
- Gerçeği olabildiğince (sonsuz) yorumlamak.
- Belli bir zaman ve markanın sözcüklerini kullanmak yerine gerçekliği kendi bütünlüğü, özerkliği içinde anlamaya çalışmak.
- İnsanı ruh, beden olarak ikiye bölen anlayışlarla hesaplaşmak.
- Tek ve mutlak doğrunun egemenliğine karşı çıkmak.
- Önemli olan hakikat/doğrunun ne olduğu değil, nasıl kurulduğu sorusudur.
- Genel ahlaksal anlayışlar, ilkeler geçerli değildir, her şey çağın, zamanın gereklerine göre oluşur.

Modern (bürokratik) sistemin yetersizliğinin büyümesi ile geleneksel bürokratik sistemin yerine geçebilecek başarılı organizasyon yapısının ne olabileceği sorusu ortaya çıktı. Bu soru birçok organizasyonel deneyimin sonucunda ortaya çıkmış problemlere ait bir sorudur. Bu nedenle bürokrasi sonrası dönem için net ve kesin tanımlama yapmak hemen hemen olanaksız hale gelmiştir. Postmodernizm tanımı kolaylıkla yapılamayan bir konsept olduğu için birkaç başlık altında aşağıda eski paradigmadan (bürokratik) yeni paradigmaya (postmodern) geçiş aşağıda yönetsel ve organizasyonel olarak farklı açılardan aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

Tablo 3: Bürokratik ve Postmodern Paradigma Karşılaştırması

	Eski Paradigma (Bürokratik)	Yeni Paradigma (Postmodern)
Organizasyonel Açı		
Pazar	Yerel	Global
Çalışanlar	Homojen	Değişken
Teknoloji	Mekanik	Elektronik
Değerler	Düzenli, verimli	Değişken, esnek
Yönetsel Açı		
Odak	Kar	Kar, çalışanlar, müşteriler
Liderlik	Otokratik	Paylaşım, yetkilendirme
Çalışma yaklaşımı	Bireysel	Takım
İlişki	Yarışma, çatışma	Dayanışma

Kaynak: Senge, 1990: 69

Tabloyu genel olarak değerlendirdiğimizde organizasyon yapısı ve yönetim prensipleri açısından eski paradigmanın yeni gelişen ve küreselleşen dünya ekonomisi sisteminin değerlerine uymadığı çıkarımı yapılabilir. Birey isteklerinin arttığı, farklı etnik köken, din, dil yapısının olduğu organizasyonlarda homojen yapının kaybolduğunu görebiliriz. Her geçen gün eğitim seviyesinin yükselmesi, teknolojinin artarak bilgiye rahat ulaşılması ve çalışanlardan beklentilerin artmasıyla bireyler kendilerini bir makine dişlisi olarak görmekten her geçen gün uzaklaşmaktadırlar. Değişken dünya düzeni içerisinde organizasyonel değerler belirli prensiplerin korunması üzerine çoğunlukla devam etse de, değişime açık ve esnek bir yapıda olmak durumundadır.

Her ticari kuruluş kar etmek amaçlı olarak kurulur ve varlığını bu şekilde sürdürebilir. Ancak eski paradigmada bu tek odak noktası olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle çalışanların ve sonra da müşterilerin işletme üzerindeki katkıları çok fazla önemsenmemiştir. Ancak, hem çalışanların vasıflarının giderek artması hem de artan

rekabet ortamı ile müşteri bağlılığının gerekliliği odak noktasının genişlemesine neden olmuştur. Liderlik eski paradigmda otokratik ve emredici noktadayken yeni paradigmda yetkiler paylaşılır hale gelmiştir ve çalışanlar işleriyle ilgili yetkilendirilmiş durumdadır. Çalışanlar arasında takım çalışması desteklendiği ve dayanışma duygusuna sürekli vurgu yapıldığından dolayı çatışma minimize edilmeye çalışılır.

İşletmeler açısından modern dönem, aydınlanmanın rasyonalizasyon, bürokrasi, kontrol, bilimsel yönetim ve seri üretim gibi yaklaşımlarıyla, oldukça verimli geçmiştir. Ancak insan faktörünün öneminin artışı ve modern sorunların işletmelerdeki yansımalarına yönelik postmodern eleştiri, işletmelerin yapılarını ve hedeflerini gözden geçirmelerine neden olmuştur. İşletmecilik ve yönetim literatüründe yer alan stratejik planlama, örnek edinme, performansa dayalı ücretlendirme, dış kaynaklardan yararlanma, stratejik işbirlikleri, temel yetkinliklere odaklanma, değişim mühendisliği, dengeli skor kartı tekniği, toplam kalite yönetimi, tedarik zinciri yönetimi, bilgi yönetimi, küçülme vb. birçok yaklaşım, bu sıkıntıları aşma çabaları olarak algılanabilir. Bu yaklaşımlardan birçoğu, halen modern bir karakter taşımaktadır. Öte yandan, değerlerle yönetim, öğrenen örgütler, esneklik, sosyal sorumluluk, entelektüel sermaye, kaos, paydaşlık teorisi, kurumsal yönetişim gibi güncel yönetim kavramlarında, postmodern söylemin etkileri görülmektedir. (Erdemir, <http://www.e-akademi.org/icerik.asp?kategori=Makale&kid=1&git=15>, 2006: 1)

7.5. POSTMODERNİZMİN İŞLETME YÖNETİMİNE ETKİLERİ

Postmodernizmin işletme yönetim ve organizasyon anlamında etkilerini incelerken modern dönemin yönetim anlayışını da göz önünde bulundurmak gerekir. Postmodernizm genel-geçer tanıma sahip bir kavram değildir. Bu anlamını yönetim ve organizasyon süreçlerinde de korur ve bir anlamda modern döneme eleştiri olmakla beraber onu tamamlayıcı niteliğe de sahiptir. Bilginin birikerek ilerleyen bir süreç olmasından kaynaklanan bir devinim yönetim süreçlerinde de meydana gelmiştir. Modern ötesi yaklaşımlar yönetsel anlamda Postmodern yönetim kavramları olarak nitelendirilmektedir. Bu yaklaşımlar örgütlerde; geçici istihdama, hibrid-melez (Hybrid

organization) organizasyon yapılarına, ortak girişimlere (joint ventures), şebeke organizasyonlarına (network organization), küçülmeye (downsizing), yalın organizasyona (lean organization), yığılma organizasyona (cluster organization), kendi kendini yöneten çalışma gruplarına (self-managed working groups), sanal organizasyona (virtual organization), öğrenen organizasyona, dış kaynaklardan yararlanmaya (outsourcing), çekirdek yetenek yaklaşımına (core competence) ve toplam kalite yönetimine doğru değişimler yaşanmaktadır. Organizasyonlarda yaşanan bu değişimler organizasyonların işleyişi ile ilgili süreçlerin niteliğini değiştirmekte ve bu nedenle de örgütlerde yeni yapılanma şekilleri ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2001:318). Bunlara ek olarak yönetim ve organizasyon alanında son otuz yılda gerçekleşen matris örgütler, stratejik planlama, örnek edinme, performansa dayalı ücretlendirme, stratejik işbirlikleri, temel yetkinliklere odaklanma, değişim mühendisliği, dengeli skor kartı tekniği, tedarik zinciri yönetimi, bilgi yönetimi, küçülme, takım çalışması vb. daha birçok yönetim teknikleri de postmodern olarak kabul edilmektedir.

Postmodernizmin modern ötesi, bir başka deyişle modern dönemin devinimi ile geliştiğine dair bir diğer yaklaşım ise; postmodernizmin tarihsel bir dönemden çok, modernizmin bazı temel kabullerine ve bu kabullerin sosyal alandaki olumsuz sonuçlarına yönelik huzursuzlukların dile getirildiği şeklindeki epistemolojik yaklaşımdır. Bu anlamda postmodernizmin, tamamlanmış bir projeye sahip olmaktan çok, özellikle de işletmecilik ve yönetim alanında, postmodern anlamda tanımlanan problemlerin çözümüne yönelik, tarihsel ve kültürel anlamda hiçbir sınır kabul etmeksizin, modernizmden farklı mantıksal temellere dayanan bakış açıları ortaya koyduğu söylenebilir. Örnek vermek gerekirse, küçülme, dış kaynaklardan yararlanma gibi yönetim teknikleri modern işletmeler tarafından sıkıntılı dönemlerde işçi sayısına azaltmak için kullanılırken, postmodern anlamda bu teknikler, insanların daha esnek çalışmalarına yardımcı olacak teknikler olarak kullanılacaktır. (Gephart, 1996 : 34)

Aşağıda Postmodern yönetim enstrümanlarından bazıları açıklanmıştır. Aşağıdaki kavramların birçoğu günümüzde faaliyet gösteren birçok organizasyonun yapısı içerisinde kullanılmaktadır.

7.5.1. Geçici veya Esnek Çalışma

Esnek çalışma son 20 yıldır artmaktadır. Drucker önümüzdeki yıllarda tüm işlerin ancak yarısının tam zamanlı işler olacağını belirtmektedir. Küreselleşmenin getirdiği acımasız rekabet, teknolojik ilerlemeler ve bilgi ekonomisi, işgücü piyasalarının bu gelişmelere uyumunu gerektirmektedir. Uyum yeteneğini sağlayan en önemli faktör ise esnekliktir. Esnek işgücü piyasaları; (1) Talepteki değişikliklere göre işgücünün miktarını ve zamanını belirleme (ayarlama) imkânı verir. (2) Verimlilik ve ödeme kabiliyetine göre ücret miktarının farklılaştırılabilmesine olanak sağlar. (3) Talepteki değişiklikleri karşılayabilmek için çalışanları işler/görevler arasında dağıtabilme kolaylığı sağlar. Bu avantajlar, işletmelere günümüzün üretiminde olmazsa olmaz üç unsuru “ucuz, kaliteli ve zamanında (hızlı) üretimi” gerçekleştirme imkanı sağlamaktadır. Esnek işgücü piyasasını uygulayabilmek, sözleşmelerde, çalışma saatlerinde, ödeme sistemlerinde (ücretlerde) ve iş organizasyonlarında değişikliği gerektirir. (Kenar, 2002: 12)

Esnek çalışma yöntemi özellikle Türkiye’deki şirketler açısından incelendiğinde çok fazla uygulanan bir kavram değildir. Yalnızca proje bazlı ya da sonuç-zaman odaklı işlerde kullanılmaktadır. Ancak, tam zamanlı çalışma dışında Türkiye’de de birçok kuruluş yarı-zamanlı (part-time) olarak birçok çalışanı istihdam etmektedir.

7.5.2. Yığılma Organizasyonlar

Yığılma organizasyonda değişik disiplinlerden gelen kişilerin bir grup oluşturarak (yığılma-cluster) sürekli veya geçici biçimde, belli işleri gerçekleştirdikleri görülmektedir. Yığılma organizasyonda grubun faaliyetleri hiyerarşik kontrol ile değil grup üyelerinin kendi aralarında geliştirecekleri bir düzen içinde yürütülmekte ve bu düzenin temelinde grup üyelerinin uzmanlık ve bilgileri, karar verebilme yetenekleri ve müşterilerle ilişkileri bulunmaktadır. “Bu organizasyon yapısının en önemli özelliği, yığılma (cluster) içinde bulunan kişilerin hiyerarşik farklılığa dayanan mevki otoritesi ile değil sonuç üretme, bilgi paylaşma ve haberleşme ağırlıklı olarak çalışmasıdır.” (Koçel, 2001:325).

7.5.3. Şebeke Örgüt Modeli

Birbirinden bağımsız olarak karşılıklı ilişkilerde bulunan, aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlük olmayan; ancak belirli anlaşmalarla kendi aralarında işbölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ve satışı konusunda işbirliği yapan örgütler topluluğuna “şebeke organizasyonlar” adı verilmektedir (Eren, 2001:342).

7.5.4. Organizasyonlarda Küçülme

“1988’li yıllarda daha çok operasyonel yani işçiler düzeyinde uygulanan bu yönetsel metod son on yılda daha çok orta kademe yöneticilerin sayısının azaltılması hatta bu hiyerarşik basamağın ortadan kaldırılması şeklinde yaygın biçimde uygulanmaktadır. Bilgi teknolojisinin gelişmesi nedeniyle iletişim ve denetim fonksiyonlarının nitelik değiştirmesinin yanı sıra oto kontrole ve ekiplere dayalı organizasyonel yapı ve yönetime geçiş eğiliminin artmasına paralel olarak üst yönetim ile operasyonel kademe arasındaki bağlantıyı oluşturan orta kademe yöneticilere ihtiyaç giderek azalmaktadır. Ölçek küçültme çalışmalarının bu niteliği organizasyon piramidinin basıklaşması ve hiyerarşik basamakların azalması sonucunu beraberinde getirmektedir.” (Efil, 2006:389).

Küçülme bir diğer yönüyle de işletmelerin küçülerek verimliliklerini arttırmaları olarak da algılanmaktadır. Makineleşme ve otomasyonun artması, dış kaynak kullanımının çoğalması ve kendi yetkinliklerine odaklanmayla birlikte küçülen organizasyon yapısı bu yöntemlerle verimliliğini arttırmaktadır.

7.5.5. Dengeli Skor Kartı

Dengeli skor kartı 1990’lı yılların başında Robert Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilmiş bir yönetim mekanizmasıdır. Günümüzde birçok şirket yalnızca finansal değerlerine bakarak değerlendirilmektedir. Ancak, finansal değerler geçmişte olanlarla ilgili bilgi verir, bir başka deyişle arabayı dikiz aynasına bakarak kullanmak gibidir. Dengeli skor kartı sistemi bir ölçümleme değil yönetim sistemidir. Ölçümleme ile

ilgilidir ancak organizasyonun stratejik amaçların düzenlenmesi ve başarılması temel amaçlarıdır. Kısa tanımıyla dengeli skor kartı; organizasyonların kilit iş stratejileri ve amaçlarını kurmak, uygulamak ve başarmalarını sağlamasına yardımcı olan bir yönetim sistemidir. Müşteri, finans, iç işleyiş, bilgi, eğitim ve büyüme ayakları ile temel dört ayaktan oluşur. (Hannabarger, Buchman, Economy, 2007 : 10)

7.5.6 Sanal Örgüt Modeli

Sanal “virtual” kavramı, fiilen mevcut olmayan fakat sanki varmış gibi görülen, algılanan anlamındadır. Sanal gerçeklik de bu fiilen olmayan bir olayın sanki mevcutmuş gibi algılanması, sanki gerçekmiş gibi görülmesini ifade etmektedir (Koçel, 2001:361). Sanal organizasyonları; farklı coğrafi bölgelerdeki işletmelerin farklı organizasyonel bölümlerinin belirli bir amaç ile haberleşme teknolojisi yardımıyla birbirlerine bağlanması, süreç oryantasyonu ile yönetilmesi, uyumlu hale gelmesi ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir organizasyon halini almasıdır. (Franke, 2002 : 98) Sanal örgüt yapısının klasik olarak bilinen işletme modellerinden en büyük farkı bürokratik yapıya bağlı olarak hiyerarşinin tamamen veya çoğunlukla ortadan kalkmasıdır. Sanal örgüt yapısının dağınık bölgelerde bulunan karmaşık yapısı belirli bir amaç için ortaklaşmış parçalardan oluştuğu için bu amaçların dışında oluşturulan bir hiyerarşiden söz etmek de mümkün değildir.

7.5.7. Ortak Girişimler

Ortak girişim uygulamalarının temeli, iki veya daha fazla işletmenin kendi öz yetenekleri doğrultusunda faaliyetlerini birleştirerek kendileri dışında ayrı bir kimliği olan ayrı bir işletme yaratmalarıdır. Bu ortak girişim, ayrı bir yasal varlık olarak, kendisini kuran işletmelerin öz yeteneklerini kullanarak kurulma amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan ayrı bir işletme olarak faaliyet göstermektedir (Koçel, 2001:348).

Ortak girişimler özellikle kurum kültürü açısından önemli yapılardır. İki farklı kültürün bir araya gelerek oluşturduğu yeni yapı iki organizasyonun da kültüründen izler taşır

ancak yeni yapı iki kültürden de genel olarak farklılık gösterir. Özellikle yabancı bir firmanın yerel bir firmayla gerçekleştirdikleri ortak girişimler (joint venture) kültürel bütünleşme açısından gelişmesi oldukça zor yapılardır.

7.5.8 Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenen organizasyon; bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, personelini geliştirici bir sistem yaratması ve böylece gelişen, değişen ve kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir. (Kırel ve Özkalp, 2004:36) Öğrenen organizasyonların özellikleri şunlardır (Seymen ve Bolat, 2002:115-117):

1) Sistematik Problem Çözme: Bu faaliyet özellikle Toplam Kalite Yönetimi felsefesine ve kullandığı yöntemlere dayanmaktadır. Bu faaliyetin gerçekleştirilebilmesi için problemin teşhis edilmesinde ve çözüm üretilmesinde tahminlerden ve subjektif değerlendirmelerden çok bilimsel yöntemlerden yararlanılmalıdır. Bu çerçevede TKY'nin "istatistik ve analizden yararlanma ilkesi" ile "Deming Döngüsü" ve problem çözme tekniklerinden yararlanılabilir. (Seymen ve Bolat, 2002:115)

2) Yeni Yaklaşımları Deneme: Bu aşama yeni bilgilerin sistematik biçimde araştırılmasını ve denenmesini içerir. Bilimsel yöntemlerin kullanılması gereklidir ve sistematik problem çözme ile paralellik göstermelidir. Bu noktada geliştirilen çözümlerin denenmesi söz konusudur ve örgüt bireylerinin bu konuda desteklenmesi gerekir. Böylece denemelerden öğrenmenin yolu da açılmış olur. Denemelerden öğrenme iki şekilde gerçekleştirilebilir; (1) *Sürekli denemeler*, öğrenmede küçük adımlarla ilerlemeyi gerçekleştiren ve sürekli iyileştirme programlarına dayanak teşkil eden faaliyetlerdir, bu çerçevede örneğin bir TKY aracı olan kalite çemberlerinden ya da kendi kendini yöneten takımlardan yararlanılabilir. (2) *Tek alanlı denemeler*, yeni örgütsel becerileri geliştirmeye yöneliktir. Bu projeler örgütün işleyişini kökten değiştirmeyi amaçlayan projelerdir. İş süreçlerinin yeniden yapılandırılması bu kapsamda ele alınabilir. Bu projeler öncelikle tek bir alanda uygulanmakta sonra daha

geniş bir ölçekte geliştirilerek örgüt çapında uygulamaya konulmaktadır. Bu da yaparak öğrenmeyi ifade etmektedir. (Seymen ve Bolat, 2002:116)

3) Kendi Deneyimlerinden ve Geçmişinden Öğrenme: Örgüt kendi deneyimlerini ve geçmiş uygulamalarını sürekli olarak gözden geçirmeli, başarılı ya da başarısız uygulamalarını tespit ederek bunlardan dersler çıkarmalı ve çalışanlarına da bunları aktarabilmelidir. Kıyaslama tekniği, SWOT³ analizi gibi teknikler bu konuda yardımcı araçlar olabilir. (Seymen ve Bolat, 2002:116)

4) Başkalarının Deneyimlerinden ve En İyi Uygulamalarından Öğrenme: yalnızca örgüt içi deneyimlerden değil örgütün dışındaki dünyadan da öğrenilecek pek çok şey bulunmaktadır. Bu sürecin sistematik bir yapı içinde ele alınmasında özellikle kıyaslama (benchmarking) tekniği önem kazanmaktadır. (Seymen ve Bolat, 2002:117)

5) Bilgiyi Hızlı ve Etkin Bir Şekilde Tüm Örgüte Aktarma: Öğrenilen bilgi örgütün sadece belli bir bölümünde kalmamalı bütünsel anlamda tüm ilgililerce hızlı ve etkin biçimde paylaşılması sağlanmalıdır. Bu sürecin başarıyla yürütülmesinde etkin bir iletişim mekanizmasının kurulması ve işletilmesi gereklidir. (Seymen ve Bolat, 2002:117)

7.5.9. Dış Kaynaklardan Yararlanma

Dış kaynaklardan yararlanma; “bir örgütün öz yetenekleri dışında kalan hizmetleri veya üretim unsurlarını dışarıdan bir örgütten satın almasına yönelik bir strateji” veya “geleneksel olarak bir örgütün kendi personeli ve kaynakları tarafından yürütülmekte olan faaliyetlerin başka örgütler aracılığıyla yaptırılması” olarak tanımlanabilir. (Seymen ve Bolat, 2002: 160–161) Dış kaynaklardan yararlanmanın başlıca nedenleri şunlardır (Bragg, 2006: 3-4)

- Yeni yetenekler edinmebilmek

³ SWOT kelimesi İngilizce Strength (Güç), Weakness (Zayıf), Opportunity (Fırsat) ve Threat (Zorluk) kelimelerinin birleşiminden oluşan işletme yönetiminde kullanılan bir analiz tekniğidir. (Stapleton, 1998 : 78)

- Kontrolü arttırmak
- Stratejiye odaklanabilmek
- Temel yetkinliklere odaklanabilmek
- Büyük yatırımlardan kaçınmak
- Hızlı büyüeyebilmek
- Esneklik sağlayabilmek
- Maliyetleri düşürebilmek

Dış kaynak kullanımı günümüzde, halkla ilişkiler, taşımacılık, temizlik, bilgi teknolojileri, kargo, insan kaynakları danışmanlığı, eğitim, tercüme, hukuki danışmanlık, pazar araştırmaları ve fason üretim gibi faaliyet alanlarında yoğunlukla kullanılmaktadır.

7.5.10.Çekirdek Yetenek Yaklaşımı

Temel (çekirdek) yetenek işletmeye rekabet edebilme gücünü vermekte ve bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir. Bu temel yetenek ile ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler dış kaynaklara bırakılmalıdır, böylece organizasyon yapısında yalınlaşma sağlanmakta, organizasyon kademeleri azaltılmakta ve üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha çok zaman ayırmaktadır. Bir bilgi, beceri veya yeteneğin temel yetenek sayılabilmesi için taşıması gereken özellikler şunlardır (Koçel, 2001:313):

- İşletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılmalı,
- Taklit edilmesi güç olmalı,
- Rakipler tarafından kolayca görülmeli,
- İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez nitelikte olmalı,
- Belirli bilgiler, kaynaklar, ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmeli,
- Sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilmeli,
- İşletmenin küçülme, ortak girişimler oluşturmaları,

- Şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde temel rol oynamalıdır.

7.5.11. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi genel anlamda müşterilerinin tatmininin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olan insan odaklı bir yönetimdir. Toplam kalite yönetiminin temel amacı; kalite yönetim faaliyetlerinin işletme içinde, işletmenin bütününe ilişkin kaliteyi sağlamaya yönelik yapılmasıdır. Bunu sağlayabilmek için ise, örgütün tüm bölümlerinin ve en üst düzeydeki yöneticilerden en alt düzeydeki çalışanlara dek tüm personelin, kalite faaliyetlerinde bir araya gelip işbirliği yapmaları gerekmektedir. Bu yapı içerisinde uygulanan toplam kalite yönetimi, hataları önlemek için planlama, müşteri isteklerini arayıp bulma, tasarlama, satın alma, üretme, muayene ve pazarlamayı organize etme anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle, toplam kalite yönetimi ürün ya da hizmet ile ilgili işletme işlevlerine ilişkin; ticari, finansal, teknik, beşeri ve örgütsel kaynakları optimum kılması ve bunları tüm faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayarak yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Toplam kalite yönetiminin başarılı olması için temel bazı kuralların uygulanması gerekmektedir. Bunlar; müşteri odaklı yönetim, kalite liderliği, çalışanların katılımı, sürekli gelişme ve personel eğitimidir. (Koparal, 2004: 211)

Yukarıda açıklanan bazı Postmodern yönetim enstrümanları birçok işletmede günümüzde uygulanmaktadır. Bütün bu enstrümanlar yönetimin temel prensipleri olan planlama, örgütleme, yöneltme, liderlik ve denetleme fonksiyonları içerisinde farklı şekillerde kullanılmaktadır. Aşağıda oluşturulan tabloda modern ve postmodern dönemler yönetsel perspektif göz önüne alınarak; planlama, örgütleme, yöneltme, liderlik ve denetleme yönleriyle karşılaştırılmıştır.

7.6. ORGANİZASYON VE FOUCAULT

Foucault 19. yüzyıl sosyal bilimlerinin, özellikle de sosyal refah ve sosyal istatistiğin disiplinsel güç oluşumuna katkı sağlayan bilgi dalları olduğunu belirtmiştir.

Organizasyon disiplinlerinin, örneğin personel yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin veya pazarlamanın benzer bir işlev sağladığını söyleyebiliriz. Güç ile bilgi özdeş olduğundan ve Foucault'çu analiz sadece belli sosyal pratiklerin değil, söylemlerin de analizini vurgulayarak, bunların mikro seviyedeki güç etkileri üzerinde yoğunlaştığından yönetim bilimini bir bilgi veya güç münazarası olarak görmek mümkündür. (Foucault, 1988: 271).

Reed, Foucaultcu bakış açısına göre organizasyonlardaki tabi insanlar üzerinde etkili denetim ve gözetimi sağlayacak dört temel disiplinsel güç tekniği vardır (Reed, 1992: 165):

- a) Tabi insanların idari kategorilere ve değişik mekânlara bölünmesi ve dağıtılması
- b) Günlük faaliyetlerin gözetleme gibi çeşitli denetim teknikler aracılığıyla ayrıntılı olarak düzenlenmesi.
- c) Organizasyon zamanının belli faaliyetlerin yer aldığı zaman dilimlerine bölünmesi.
- d) Bilgi toplama, depolama ve kontrolünü sağlayan idari bir alt yapının varlığı.

İdari kontrolün altyapısı ise üç mekanizmaya bağlıdır: hiyerarşik esaslara bağlı olan mimari veya örgütsel tasarımlar aracılığıyla tabi nüfusların sürekli gözetim altında tutulması; uygun davranış standartlarını belirleyen normlar ve kurallar ile normalden sapmayı düzeltici zorlayıcı yaptırımlar; kurumsal kariyerleri esnasında bireylerin ilerlemesini izleyen değerlendirme ve sınav prosedürleri. Bunlar işleyişinde fark edilmeyen, disiplinsel gücün modern toplumlardaki ve organizasyonlardaki yansımalarıdır. Burada temel amaç potansiyel olarak isyankar olan insanın uysal ve itaatkar özneler (homo docilis-uysal insan) dönüşümünün sağlanmasıdır. (akt.Reed, 1992: 165)

Disiplinsel güç kendisini sadece kelimelerde, söylemlerde ve eylemlerde ifade etmemektedir. Modern iş organizasyonlarında uygulanan çeşitli psikolojik testler, çalışanların zihinsel olarak ne derecede örgütün amaçlarıyla uyumlu olduğunu belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Buna ek olarak, daha önceden özel olan bireye ait bazı alanlara kişisel denetim aracılığıyla bu güç sirayet etmektedir. Gelişmiş

lkelerde bazı işletmelerin işe eleman alırken adayları AIDS testinden geçmelerini zorunlu tutmaları, yöneticilerin altlarının tıbbi kayıtlarını ve raporlarını inceleme hakkını kendilerinde görmeleri, personel alma veya işten çıkarmada yalan makinelerini kullanmaları, bilgisayarlara işgörenlerin davranışlarını etkilemek amacı taşıyan mesajlar programlamaları ve işgörenlerin etkenliğini bilgisayar aracılığıyla izlemeleri disiplinsel gücün yansımaları olarak değerdendirilebilir (akt. Clegg, 1989: 191).

Foucault, disiplinsel gücün en çarpıcı örneği olarak modern ceza sistemlerini ve hapishaneleri vermektedir. Sürekli gözetleme, düzen ve rutin bunun temel özellikleridir. Modern organizasyonlardaki disiplinsel güç ise çok daha çarpıcıdır. Çünkü elektronik ve kendi kendini gözetleme imkânları vardır. Disiplinsel gücün en çarpıcı yansımalarından biri montaj hattıdır. Montaj hattı işçiyle denetçi arasındaki açık otorite ilişkisini kısmen gizli bir ilişki haline dönüştürmüştür. Denetçinin işçiye ne kadar hızlı veya sıkı çalışmasını söylemesine gerek kalmıyor. Çünkü aynı şeyi montaj hattı gerçekleştirmektedir. Modern maliyet muhasebesi tekniklerinin gelişimi tabi nüfuslar üzerine nesnel hesap ve rasyonel kontrole dayalı örgütsel yönetimin oluşmasında hayati bir rol oynamıştır. Ayrıca işgörenler üzerinde sağlanan güç, personel yönetimi ve örgütsel davranış disiplinlerinin, bilgi ürünlerinin mümkün kıldığı gözetleme, izleme ve dokümantasyonlama ile sağlanmaktadır. 20. yüzyıl, çalışmanın psikolojileştirilmesini, yani yöneticilere işgörenin emeğini görünür, hesaplanabilir ve yönetilebilir hale getiren kavramlar ve teknikler sunulmasını yaşamıştır ve yaşamaktadır (akt.Rose, 1990: 95). Personel yönetimi ve örgütsel davranış, bireysel performansı değerdendirmede objektif güvenilir ve doğru ölçme sistemleri geliştirerek, veri toplayarak ve depolayarak disiplini sağlamaktadır. Bireyler gözlemlenebilen sayısal nesneler olarak değerdendirilmekte, ölçülemeyen bilgiye önem verilmemektedir. Bu şekilde örgüt bireyin benliğini nesnelleştirmektedir. şirketlerdeki performans değerdendirmelerinde sadece birinin işi değil, hayalleri, ümitleri ve bağlılıkları da değerdendirilmektedir. Örgütün disipline edilmiş üyesinin istekleri şirketin istekleriyle aynıdır. Belli dönemlerde değişik personel yönetimi yaklaşımları moda olabilir. Ancak, personel yönetiminin temel özelliği, bütünleşmiş ve disipline edilmiş bir işgücü oluşturma çabasıdır (akt.Reed, 1992: 206).

Bunlara karşılık olarak hafif fiziksel cezalardan küçük çapta yoksun bırakma ve alçaltma yöntemlerine kadar uzanan bir dizi incelikli işleme başvurulmaktadır. Burada amaç hem doğru veya normal davranıştan en küçük ayrılmaları bile ceza konusu yapmak, hem de disiplin aygıtının önemsiz gibi görünen unsurlarına bir cezalandırma işlevi yüklemektir. Bu karmaşık disiplin ağı, organizasyonlar için gerekli olan akılcı, etkili ve kurallara uyan homo docilisi meydana getirmeye çalışır. Homo docilis itaatkar, çalışkan ve yararlı bir yaratıktır. Uysallığı gerçekleştirmenin başlıca yolu, iyi ve kötü işgören arasında sürekli karşılaştırmaya dayanan ahlaki bir baskıdır (Foucault, 1992: 224).

Foucault'ya göre "cezalandıma" gücün gösterilebilmesinin bir alıştırmasıdır. Disiplin ise, daha önceden var olan bir gücün ifadesinden çok gücün kurulmasında başroldedir. Foucault'ya göre "Panoptikon" insanları disipline etmenin simgesi durumundadır. (McKinley, Starkey, 1998: 5)

Foucault, Weber'in rasyonelliğinin yalnızca Batı medeniyetlerini zenginleştirdiğini; esir olan bireyin ise ruhsal olarak yoksullaştırıldığını savunmaktadır. Foucault'ya göre davranışsal ve örgütsel politikaların bürokratik rasyonalite ile ortaya konulması, orayı bir sığınak ya da hapisane gibi limitleri olan bir yere çevirir. Ona göre, yönetsel rasyonalitenin başlangıcında ideal tiplerin yaratılması ve gücün merkezdeki spesifik kurumun elinde toplanması üzerinedir. (McKinley, Starkey, 1998: 5)

Foucault'nun yönetim ve organizasyon üzerinde yaptığı çalışmalardan en başında gelenlerinden birisi de muhasebe sistemi üzerinde yaptığı çalışmalardır. Foucault'nun prizmasından, güç ve bilgi ekseninden konuya bakıldığında; muhasebe sistemi organizasyondaki bütün çalışanların hareketlerini inceleyen, onları karşılaştıran ve sisteme uygun şekilde eklemeler yapan uygulamalar ve söylemler kümesidir. Yönetimsel bürokrasinin önemli bir parçası olan muhasebe sistemi; standart maliyet hesaplamaları sayesinde bütün çalışanlar üzerinde objektif bir inceleme şansını yönetime vermektedir. Sistem sayesinde, bireyler bilinir, departmanların performansları net olarak ölçülebilir ve organizasyonlar daha yönetilebilir bir hale gelmiştir. (McKinley, Starkey, 1998: 6)

Foucault'nun bakış açısından değerlendirildiğinde insan kaynakları yönetimi; iş analizi, iş değerlendirilmesi, seçim prosedürleri ve performans değerlendirmesi gibi teknikler, güç stratejileridir. Eğer çalışan ilişkilerini bir “uzay” olarak düşünürsek, insan kaynakları yönetimi bu uzayda disiplinli ve organize bir iletişim aracıdır. İnsan kaynakları yönetim amaçlarına uygun olarak akif yaratının ve bilgi üretiminin temsilcisidir. Çalışanların üzerindeki kurallar zincirinin kurulmasında ve bunun rasyonel-verimli bir hale getirilmesinde önemlidir. (Townley, 1998: 194)

“Popülasyonlara emretme yolları içerisinde, bireyler üzerindeki süpervizörlük ve denetim disipline operasyonunu gerektirir. Disiplin gücünün mekanizmaları, sınırlandırmalar ya da ölçümlerle ortaya konulabilir. Farklı mekanizmalarla personelin farklı boyutlarla ölçümlenebilmesi sağlanır. Bu türlü bir mekanizma; bireyleri ve davranışlarını tahmin edilebilir ve ölçülebilir kılar.” (Foucault, 1977: 143)

Foucault'ya göre disiplini organizasyonlarda sağlamanın belirli yöntemleri vardır (akt.Hopper, Macintosh, 1998: 129):

7.6.1. Kuşatma prensibi

Boşluğun disipline edilmesi: Foucault, disiplinin heterojen bir şekilde bireylere ayrı noktalarda uygulandığını ve bireylerin belirli yerlerde hapis edildiğini belirtmektedir. Bu durum belirli amaçlar yaratılarak, belirli mekânlar içerisinde bireyleri monoton bir disiplinin içerisine sokmaktadır. (Hopper, Macintosh, 1998: 129)

7.6.1.1. Bölmelemek

Kişilerin çevrelerinin kuşatılması, onların alanlarını kısıtlamak ve disiplini oluşturmak için yeterli değildir. Bunun dışında, kuşatma alanlarını parçalamak ve onların disipline olan bağılıklarını arttırmak gerekir. Bölmelemek, dağınık halde bulunan kendini içeren bölgeler ya da hücreler oluşturmak anlamına gelmektedir. Bu durum; her bireyin bilinir, yönetilebilir ve kullanılabilir hale gelmesini olanaklı kılar. Kuşatma, hapis ve bölmelemek heterojen insan kümesini homojen bir sosyal küme haline getirebilmenin ilk aşamaları olarak tanımlanır. (Hopper, Macintosh, 1998: 129)

7.6.1.2. Fonksiyonel, Kullanışlı, Seri Boşluklar Yaratmak

Kuşatma ve bölmelere ayırma; fonksiyonel kuralları oluşturmanın yollarını olanaklı kılmaktadır. İlk olarak, her bölüm kendi spesifik fonksiyonunu bulunduğu yerde gerçekleştirmek üzere tanımlanır. Bundan sonra, oluşturulan bölmeleri okunaklı bir biçimde dağıtmak gerekir ki bu ayrı bölümler fonksiyonel, kullanışlı ve seriler halinde boşluklarla birbirlerine bağlanabilsinler. (Hopper, Macintosh, 1998: 129)

“Bireyleri dağıtmak ve birbirlerinden izole ederek haritalandırmak; ancak bu dağılım içerisinde üretimsel makinalaşma ve onun gereksinimlerini karşılamak önceleri bir soru işaretiydi. Bireylerin dağılımı, makineleşmeyle üretimdeki düzenlemeler, farklı formlardaki aktiviteler bir araya getirilmek zorundaydı. Bu nedenle her bölüm kendi içerisinde, her bireyin üzerinde kontrol mekanizmasının tesis edilebildiği fonksiyonel bir yer haline getirildi. Bu bölümler yalnızca izlenebilir hale getirilmek için dizayn edilmedi, aynı zamanda iletişimin engellenmesi ve “kullanışlı bir boşluk” yaratılmasına sebep oldu.” (Foucault, 1979: 143)

7.6.1.3. Sıralama

Kuşatma prensibinin diğer bir önemli unsuru da disipline edilmiş boşlukların sıralanması üzerine kuruludur. Herkes belirli bir sıralamaya göre bir araya gelir ve belirli bir hiyerarşi içerisinde ve boşluklarda hızla yükselip düşerek bazı yerler alır. Bireyler sadece ilişkiler arasındaki ağlarla dağıtılmış değil; aynı zamanda bu ağlar içerisinde yukarı ya da aşağı gitmektedirler. Sıralamadaki en önemli unsur bireylerin bu sıralamaya göre mesleklendirilmesidir. Boşluklar; binalar, odalar, makineler ve hatta mobilyalara benzer nesneler arasındaki boşluklar gibi oluşturulmuşlardır. Bölümler kendi fonksiyonlarına ve güç hiyerarşisindeki sıralamalarına göre bir araya gelmişlerdir. (Hopper, Macintosh, 1998: 130)

7.6.2. Zamanın Disipline Edilmesi

7.6.2.1. Zaman Çizelgesi

Zaman çizelgesi zamanı disipline edilebilmesinin ilk adımıdır. Fonksiyonel parçaların; spesifik aktiviteler ve rutinlerin gerçekleştirilmesi ile ortaya çıktığını tercüme eder.

Zaman çizelgesi; davranışlar için bir ritim ve düzenleyicidir. Günler, saatler, dakikalar ve hatta saniyeler ile formülize edilebilmektedirler. Zaman çizelgesi, aktivitelerin günlük olarak tekrar edilmesini düzenlenmesine yarar. Foucault, zaman çizelgesini manastırlarda uygulanan sıkı kurallarla özdeşleştirir ve bu rutin rejimi “disiplinin disipline edilmesi” olarak tanımlar. (Hopper, Macintosh, 1998: 131)

7.6.2.2. Zamanın Ayrıntılı Kullanılması

Zamanın ayrıntılı kullanılması, yüksek eğitilmiş bireylerin bir vücut sistemi içerisinde kaynaşmasıyla oluşturulur. Bu nedenle kişilerin “doğru” eğitilmesi önemli bir disiplin tekniğidir. Foucault, bu noktada “dresaj” metaforunu kullanmaktadır. Dresaj özellikle atların itaat etmelerini sağlayan bir eğitim çeşididir ve bu teknik insanlara da uygulanabilir. Örneğin disipline edilmiş bir asker, kendisine verilen her emri sorgulamadan; çabuk ve kör bir biçimde uygular. En önemlisi, dresaj disipline edilmiş bir bedenin refleksif tepkisi haline gelmektedir. (Hopper, Macintosh, 1998: 132)

7.6.3. Bedenlerin Disipline Edilmesi

Foucault’nun disiplin modelleri içerisinde bir diğer modelini de “disipline edilmiş bedenler” veya “doğru eğitim” oluşturur. Disiplin gücünün bu en son halkasını, hiyerarşik gözetim, kabullerin normalleşmesi, sınavlar ve Panopticon kavramları oluşturmaktadır. (Hopper, Macintosh, 1998: 135)

7.6.3.1. Hiyerarşik gözetim

Hiyerarşik gözetim 18.y.y’da ortaya çıkan, bireyin gözlenmesi de kendisini gözetleniyor gibi hissetmesi olarak nitelendirilebilecek, bir çeşit gözetlemeden temel alır. Bu ihtiyatlı gözlem sanatı, çoklu ve birbirini kesen küçük gözlemlerin bütünüdür, izleyen gözler görünmeden görünür, özneleşme ve sömürü metotları kullanılır, ışık sanatı örtbas edilir, görünen ise yeni bir bilgi gibi hazırlanır. (Hopper, Macintosh, 1998: 135)

Disiplinsel ya da hiyerarşik gözetim bütünsel olmayan, sistemi olmayan bir düzenleme bilgisidir. Piramidi andıran yönetsel bir sistem, yeterince ihtiyatlı, kişilerin arasındaki hiyerarşide çok da etkili görünmeyen; ancak her bireyin aktivitesini yeterince frenleştirici ve engel olan bir yapıdır. (Hopper, Macintosh, 1998: 135) Askeri kamplar hiyerarşik gözetimin durumunun en açık örneğidir. Yolların düzeni, çadırların alan içerisindeki dağılımı, çadırların açılış yönlerinin düzeni ve her askerin bu yapı içerisinde gözlenebilir olması temel karakteristiği oluşturur. Birçok kurumun yapısı da bu kamp yapısına uygundur. Örneğin; bir işçinin çalıştığı nokta sürekli olarak gözlem yapılabilecek bir noktadadır ve mimarlar sürekli bir gözetimi olanaklı kılan mimari yapıları tasarlamaktadırlar. (Foucault, 1979: 171)

7.6.3.2. Kabullerin normalleşmesi

Hiyerarşik gözetim, ödül ve cezaları içerisinde barındırması gereken bir sistemdir. Bu nedenle, kanunları ortaya koyan, davranışların uygunluk aralığını belirleyen, kuralları belirleyen ve sapmalar için kendi kabullerine sahip olan bir yapı gerekmektedir. Bu da küçük çaplı legal bir hapishane sistemiyle gerçekleşebilir. Gözetim ve kabuller her yere dağıtılır ve aykırı bir davranış hemen o yapıya göre normalleştirilir. Bu şekilde kişiler ceza verilebilen bir dünyanın ağına düşerler. (Hopper, Macintosh, 1998: 136)

Foucault'ya göre disiplinle kabullendirme, düzeltici bir yapıdadır. Legal sistemin düzenli cezaları sürekli talim yaptırmak, çok uzun bir süre çıraklık yaptırmak, aynı şeyleri sürekli olarak yaptırmak gibi farklı türlerde cezalarıdır.

7.6.3.3. Sınavlar

Disiplin gücünün bir diğer unsuru da sınavlardır. Disiplinin diğer teknikleri ile birlikte temel bir araçtır. Sınav; gözetim, hiyerarşi, ölçme ve normalleşmenin birleştirici konusudur. Kendi gücü ile doğruyu her birey için tanımlar ve disiplin kontrolünün bu nedenle en önemli enstrümanlarından birisidir. (Foucault, 1979: 172)

Sınavlar ayrıca; düzenli, detaylı arşiv dokümanlarının her birey için veri tabanında oluşturulmasını sağlar. Bu şekilde sağlanan dokümanlar ortalamayı ve ortadaki normları ölçülemeye yarar. Bu şekilde her birey diğer bireylerle karşılaştırılabilir ve sınıflandırılabilir; bu da istenen davranışlarla mevcutların karşılıklı ölçümlenebilmesine olanak tanır. (Hopper, Macintosh, 1998: 138)

7.6.3.4. Panoptikon

İlk kez 1791’de Jeremy Bentham tarafından, hapishaneler, akıl hastaneleri ve çalışma kampları gibi kamusal kurumlarda gözetleme amacıyla kullanılacak bir “kontrol evi” fikrini betimlemek için ortaya atılmış bir terimdir. Panoptikon, merkezi bir kontrol kulesi etrafında inşa edilmiş, hem kontrol memurunun hem de orada tutulan insanların sürekli gözetlendiği, açık tek hücrelerden oluşandaire şeklinde bir yapıdır. (Marshall, 99: 574) Panoptikon, bir yönüyle “doğru eğitim” tekniğidir çünkü hiyerarşik gözetim, kabullerin normalleşmesi ve sınavlar en iyi Panoptikon ile çalışırlar. Bütün bu disiplinsel yöntemler temel olarak gözlemeye dayanır ve organizasyonlarda böylesi bir gözlem için en iyi sistem de Panoptikondur. (Hopper, Macintosh, 1998: 138)

Günümüzde artık bir gözeticinin varlığına da ihtiyaç duyulmamaktadır. Panoptikondaki merkezi kule yerini bilgisayar ekranına bırakmıştır. Bilgi sistemleri onları tasarlayanların istediği her şeyi sürekli ve otomatik olarak kaydetmektedir. Bilgisayar, disiplinsel gücü daha da yaygınlaştırmaktadır. Artık disiplinsel güç uygulaması için belli bir kapalı alana gerek kalmıyor. Kredi kartı kullanımı, telefon faturası, parmak izi, banka hesapları ve emeklilik başvuruları sayesinde bir bilgisayar bir insanın bütün hayatı hakkındaki bilgileri sunabilir. Dolayısıyla enformasyon panoptikonu, sadece bir araya getirilmiş olan büyük grupları ve değil aynı zamanda izole edilmiş bireyleri de günümüzde izleyebilmektedir. (Dandaker, 1990: 37)

BÖLÜM 8: ECZACIBAŞI VE HACI BEKİR KARŞILAŞTIRMASI

8.1. ECZACIBAŞI'NIN KISACA TARİHİ

Aşağıda yer alan tarihçe Eczacıbaşı Topluluğu'nun kurumsal internet sitesinde yayınlanan “kilometre taşları” bölümünden alıntı yapılarak hazırlanmıştır (<http://www.eczacibasi.com.tr/channels/10.asp?id=7>, Erişim tarihi:23.12.2009):

1909 Nejat Eczacıbaşı'nın babası Süleyman Ferit Bey'e "Eczacıbaşı" unvanı verildi.

1912 Şifa Eczanesi devralındı. Diş macunları, kuvvet şurubu, Ferit Kolonyaları, losyon ve krem üretimine başlandı.



1934 Süleyman Ferit Bey'e "Eczacıbaşı" soyadı verildi.

1941 Dr. Nejat F. Eczacıbaşı, Heidelberg, Chicago ve Berlin üniversitelerindeki kimya yüksek öğrenimini tamamladıktan sonra, İstanbul'da bir ilaç laboratuvarı kurdu. Burada ilk olarak bir vitamin müstahzarı üretildi.

1952 Eczacıbaşı İlaç Sanayi kuruluşunun İstanbul, Levent'te 1951 sonlarında temelini attığı ilk modern Türk ilaç fabrikası, 23 Kasım'da açıldı. Takip eden yıllarda fabrika geliştirilerek her türlü ürünü üretebilecek konuma geldi.

1959 Özellikle tıp, kimya ve eczacılık dallarında Türkiye'de yapılan bilimsel araştırmaları desteklemek ve ödüllendirmek amacıyla, Eczacıbaşı Bilimsel Araştırma ve Ödül Fonu kuruldu. Bu Fon'la Eczacıbaşı, ülkede sağlık alanındaki bilimsel araştırmaların gerçekleştirilmesinde öncü oldu

1970 Eczacıbaşı'nın "sağlıklı yaşam için" üçüncü uğraş alanını oluşturan temizlik kağıtları üretimi, Türkiye'de ilk kez, İpek Kağıt kuruluşunun Karamürsel'de temeli atılan tesislerinde gerçekleştirildi.

1973 Eczacıbaşı Topluluğu, Türkiye'nin halka açık ilk yatırım ortaklığını, Eczacıbaşı Yatırım Holding adıyla kurdu.

1974 Eczacıbaşı'nın Kaynak Tekniği kuruluşu, kaynak elektrotları üreten tesislerini Yakacık'ta açtı.

1977 Eczacıbaşı Topluluğu, Bozüyük'te Vitra seramik gereçlerini üreten üstün teknoloji ile donatılmış Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Kompleksi'ni açtı.

1978 Eczacıbaşı Topluluğu, yüksek kalitede mutfak ve banyo üniteleri geliştiren ve pazarlayan, Yapı Grubu'nun sermaye piyasasına açık ilk ortaklığı İntema'yı kurdu. Sanat, kültür, bilimsel araştırma, toplum kalkınması ve eğitim alanlarında katkılarda bulunmak üzere Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı kuruldu.

1981 Ekom Eczacıbaşı Dış Ticaret A. Ş. kuruldu.

1982 En gelişmiş teknoloji ile kurulan Eczacıbaşı Serum ve İlaç Hammaddeleri tesisleri, İstanbul, Ayazağa'da üretime başladı. Sermaye piyasasında yatırımlara güvenli bir ortam sağlayan Eczacıbaşı Menkul Değerler kuruluşu, geniş ölçekli menkul değer alım-satımına yöneldi.

1983 Yapı kesimine modern armatürler sunan Artema'nın Bozüyük tesisleri açıldı. Almanya'ya seramik dışsatımı başladı. Sağlık ve tıp alanında ülkeye büyük katkıda

bulunanları her beş yılda bir kamuoyuna tanıtan Eczacıbaşı Cumhuriyet Dönemi Tıp Ödülleri, Türkiye Cumhuriyeti'nin 50. yıldönümünden başlayarak verilmeye başlandı

1989 Eczacıbaşı Bilgi İletim (EBİ) kuruldu.

1990 Eczacıbaşı Topluluğu'nun ilk kuruluşu olan Eczacıbaşı İlaç Sanayi halka açıldı.

1992 Eczacıbaşı'nın 50. kuruluş yıldönümü beş yeni yatırımla Topluluk için yeni bir büyüme dönemine girişin başlangıcı oldu. Eczacıbaşı İlaç Sanayi'nin Lüleburgaz'daki modern ilaç kompleksi, yılda 150 milyon birim üretim kapasitesiyle üretime başladı. Eczacıbaşı'nın James River ile ortak yatırımı olan İpek Kağıt'ın Karamürsel'deki tevsi tesisleri açıldı. Eczacıbaşı'nın Procter&Gamble ile ortak olduğu Sanipak'ın Gebze'deki modern tesisleri, çocuk bezleri ve kadın bağı üretimine başladı. İtalyan Marazzi kuruluşuyla ortak olarak Eczacıbaşı Karo Seramik tarafından gerçekleştirilen Bozüyük tesisleri üretime başladı. American Standard kuruluşuyla ortak kurulan Eczacıbaşı Banyo Kuvetleri Sanayi ve Almanya'nın Bulthaup kuruluşundan sağlanan teknik bilgiyle gerçekleşen Eczacıbaşı Mutfak ve Banyo Gereçleri Sanayi tesisleri, Tuzla'da açıldı.

1993 Eczacıbaşı Topluluğu'nun kurucusu ve Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Onur Başkanı Dr. Nejat F. Eczacıbaşı aramızdan ayrıldı. Şakir Eczacıbaşı, Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı oldu.

1995 Bülent Eczacıbaşı, Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı oldu. Topluluğun seramik sağlık gereçleri üreten kuruluşu Eczacıbaşı Yapı Gereçleri (EYAP) halka açıldı.

1996 Eczacıbaşı Yapı Gereçleri ve Eczacıbaşı Karo Seramik'in ikinci üretim tesisleri Bozüyük'te açıldı. Böylece Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-VitrA'nın Bozüyük tesisleri, dünyanın tek çatı altında toplanan en büyük sağlık gereci üretim tesisi oldu.

1997 Eczacıbaşı-Warner Lambert ortaklığı kuruldu.

1998 Merkezi Belçika'da bulunan Koramic Grubu ile yapılan ortaklık anlaşması sonucunda Eczacıbaşı-Koramic Yapı Kimyasalları kuruldu. Eczacıbaşı Topluluğu, Sanipak'taki yüzde 50 hissesini ortağı olan Procter&Gamble'a devretti. “Askaynak” ve

“Kobatek” üreticisi Kaynak Tekniği Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin yüzde 50 hissesi, merkezi Cleveland, ABD’de bulunan The Lincoln Electric Company’ye devredilerek yeni bir ortaklık kuruldu. Eczacıbaşı Holding ile Qualceram PLC arasında, İrlanda’da bir karo seramik tesisi(VitrA Tiles Ireland) kurulmasını öngören ortaklık anlaşması 2 Temmuz 1998’de Dublin’de imzalandı

1999 Eczacıbaşı-Schwarzkopf Kuaför Ürünleri mart ayında kuruldu. Topluluğun bilgi teknolojileri sektöründe faaliyet gösterecek ilk üretim kuruluşu olan E-Kart Elektronik Kart Sistemleri kuruldu.

2000 Çerkezköy’de kurulu bulunan bir ilaç hammadde tesisi (SİFAR) satın alındı. Hastalara evde sağlık hizmeti sunmak üzere, Eczacıbaşı Topluluğu ve The Corridor Group ortaklığıyla Eczacıbaşı Sağlık Hizmetleri kuruldu.

2001 VitrA Tiles Ireland %100 Eczacıbaşı kuruluşu haline geldi. E-Kart Elektronik Kart Sistemleri %50-50 Eczacıbaşı ve Giesecke&Devrient ortaklığı haline geldi.

2002 Eczacıbaşı Topluluğu’nun 60. yılında, İsviçre’nin portföy yönetimi alanında uzmanlaşmış en büyük kuruluşu Union Bancaire Privée (UBP) ile %50-50 ortaklıkla Türkiye’nin ilk yabancı ortaklı portföy yönetimi şirketi olan Eczacıbaşı-UBP Portföy Yönetimi kuruldu. Türkiye’nin ilk “mozaik karo” üretim tesisi Eczacıbaşı Karo Seramik tarafından Tuzla’da kuruldu.

2004 Eczacıbaşı Topluluğu’nun kurucu sponsorluğunda İstanbul Modern Sanat Müzesi açıldı.

2005 Eczacıbaşı Topluluğu, 1993 yılından bu yana kullandığı logosunu yeniledi. Eczacıbaşı’nın “e”sinin öne çıkarıldığı, turuncu ve sıcak gri renklerinin kullanıldığı yeni logo, Topluluğun yenilikçiliğini, dinamik yapısını, insancılığını ve toplumdaki örnek konumunu yansıtmayı hedefliyor. Üç boyutlu yeni logo, görsel tasarım alanındaki en yeni anlayışa ve günümüz dijital teknolojilerine uygun olarak tasarlandı.

2006 Eczacıbaşı, Almanlar’ın 94 yıllık seramik şirketi Engers’i satın aldı. Eczacıbaşı Topluluğu ve İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı, İstanbul Levent’te Türkiye

ve Avrupa'nın günümüzdeki en büyük ev, ofis ve alışveriş-eğlence merkezlerinden birini hayata geçirdi. Yüzde 50-50 ortaklıkla gerçekleştirilen ve 2006 yılı Mayıs ayında açılışı yapılan Kanyon projesi, 250 bin m²'lik kapalı alana sahip bulunuyor.

2007 Uluslararası pazarlardaki gücünü ve etkinliğini artırmayı hedefleyen Eczacıbaşı, dünyanın en eski ve bilinen seramik markası Villeroy&Boch AG'nin karo seramik alanındaki iştiraki Villeroy&Boch Karo Bölümü'nün % 51'lik hissesini satın aldı.

2008 Eczacıbaşı İlaç Sanayi, nükleer tıp alanında kullanılan radyofarmasotiklerin imalatı, ithalatı ve dağıtımı konusunda faaliyet gösteren Monrol Nükleer Ürünler Ticaret ve Sanayi A.Ş.'nin yüzde 50 hissesini satın aldı. Almanlar'ın 94 yıllık seramik kuruluşu Engers'i ve ardından da dünyanın en çok tanınan 260 yıllık seramik markası Villeroy&Boch'un karo bölümünü satın alan Eczacıbaşı, lüks banyo mobilyaları pazarında Avrupa lideri olan Burgbad'ın çoğunluk hisselerini aldı.

2009 Eczacıbaşı Topluluğu'nun, Eczacıbaşı-Zentiva Sağlık Ürünleri ve Eczacıbaşı-Zentiva Kimyasal Ürünler'deki tüm hisselerinin Zentiva N.V.'ye devri tamamlandı.

8.1.2. Eczacıbaşı Topluluğu'nun Tarihçesinin Kurumsal Kültürün Yansıması Olarak Değerlendirilmesi

Kurumların kendi tarihçeleri birçok anlamda öne çıkartmak istedikleri kurum değerlerini anlamada ipuçları vermektedirler. Eczacıbaşı'nın kendi kurumsal internet sitesindeki kısa başlıklar halinde yazılmış tarihi incelendiğinde ilk olarak "Eczacıbaşı" isminin nereden geldiği açıklanmaktadır. Bu da kurum hakkında düşünülen ilk sorunun cevabını sunar nitelikte bir yaklaşımdır. Her ne kadar kurumun kurucusu Nejat Eczacıbaşı da olsa eczacılık kültürünün Nejat Eczacıbaşı'nın babası olan Ferit Bey'den gelme olduğu belirtilmektedir. Eczacıbaşı her zaman sağlık konusunun üzerinde duran bir yapıya sahip olduğundan dolayı isminin insan zihninde canlandırdığı anlam da bunu destekler niteliktedir. Örneğin, Nusret Aloğlu ile yapılan mülakatta kendisinin de belirttiği gibi Eczacıbaşı'nın alkollü içeceklerin hammaddesi olan alkolü üretmesine rağmen hiçbir zaman bu sektöre girmek istememesi kendi isminin çağrıştırdığı temel değerlerin aksi bir sektör olmasından da ileri gelebilir tezini öne sürmek anlamlı

olabilir. Kronolojik sıralamada daha sonra kurumun kurucusu olan Nejat Eczacıbaşı'nın yurtdışında gerçekleştirdiği eğitim hayatı üzerinde durulmuştur, bu Eczacıbaşı'nın eğitim üzerine çokça vurgu yapmasının bir yansıması olarak düşünülebilir. Nitekim ailenin günümüzde yönetimi devralmaya aday dördüncü nesli de yurtdışında uluslar arası anlamda çok önemli üniversitelerden mezundur ve bu aile geleneği devam etmektedir. 1959 yılında tıp, kimya ve eczacılık dallarında Türkiye'de yapılan bilimsel araştırmaları desteklemek ve ödüllendirmek amacıyla, Eczacıbaşı Bilimsel Araştırma ve Ödül Fonu'nun kurulması bugün de kuruluşun çok önem verdiği sosyal sorumluluk projelerinin ilk ayağı niteliğindedir.

1970 yılında Eczacıbaşı'nın üçüncü uğraş alanını oluşturan temizlik kâğıtları üretimine başladığı belirtilmiştir. Ancak burada önemli olan "sağlıklı yaşam için" kurulan şeklindeki ibaredir. Burada yine Eczacıbaşı'nın sağlık sektörüne verdiği önem ve bu alandaki öncü kuruluş kimliği ve değeri ön plana çıkarılmaktadır. Eczacıbaşı'nın halka arzı, grubun kurumsal kimliği ve büyüklüğünü gösteren tarihi bir aşama olmuştur. 1978 yılında; sanat, kültür, bilimsel araştırma, toplum kalkınması ve eğitim alanlarında katkılarda bulunmak amaçlarıyla Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı'nın kurulması bugün Eczacıbaşı Topluluğu'nun kurmuş olduğu "İstanbul Modern" ve yürütmekte olduğu birçok sosyal sorumluluk projeleri ile de bütünleşmektedir. Bunların yanı sıra 2007 kurumsal raporunda vurgulanan "örgütsel sponsorluk" ve kurucu Nejat Eczacıbaşı'nın "her yatırımcının kendi payına düşen refahı toplumunu düzeltmek için kullanması gerekliliğine olan inancının" da bu yıllardan beri süregelen değerler olduğu tarihçe üzerinden yorumlanabilir.

Eczacıbaşı Topluluğu'nun her zaman ticari yönüyle birlikte toplumsal ve sosyal faaliyetlerini birlikte sürdürdüğüne bir diğer tarihsel örnek de 1983 yılından itibaren sağlık ve tıp alanında ülkeye büyük katkıda bulunanları her beş yılda bir kamuoyuna tanıtarak Eczacıbaşı Cumhuriyet Dönemi Tıp Ödülleri'ni, Türkiye Cumhuriyeti'nin 50. yıldönümünden başlayarak vermeye başlamasıdır. Yine bu ödüllerin verilışı, topluma sosyal yönden katkıda bulunmanın yanı sıra Eczacıbaşı'nın "halkla ilişkiler" ve "kurumsal tanıtım" faaliyetlerine de destek olmuştur denilebilir. Burada Eczacıbaşı, ödül verebilmesi yönünden toplum tarafından "tıp alanında ödül verebilecek" bir

otorite, sağlık alanında çok önemli bir güç; ÷lkede tıp ve sağlık alanında yapılan katkılara öd÷l verdiği için de ÷lkesi yararına proje üretenleri destekleyen ve ticari yönü ikinci planda algılanabilecek bir kurum olarak gör÷lebilir.

Eczacıbaşı'nın “50. kuruluş yıldönümünde beş yeni yatırımla büyümeye devam etmesi” şeklinde tarihsel bir dipnot düş÷lmesi kurumsal süreklilik ve endüstriyel öncülük yönlerinin altını çizmektedir. Bu yıllarda birçok uluslar arası firma ile büyümeye yönelik yapılan anlaşmalar da kurumun küresel kimliğini vurgulamaktadır.

Kurucu Nejat Eczacıbaşı'nın vefatından sonra topluluğun başına sırasıyla Şakir Eczacıbaşı ve sonrasında günümüzde de bu görevini sürdüren B÷lent Eczacıbaşı geçmiştir. Burada üzerinde durulması gereken konu; kurumsal ve dev bir şirket olan Eczacıbaşı topluluğunun yönetim kurulu başkanlarının Eczacıbaşı Ailesi'nden olan bireylerce sürdür÷lmesi ve aile şirketi hüviyetinin ve soyadının da devam etmesidir.

Eczacıbaşı Topluluğu'nun birçok büyük şirketle stratejik ortaklıklar kurduğu tarihçesinde belirtilmektedir. Bunların içerisinde dünyanın en büyük şirketlerinden Procter&Gamble, Koramic, Lincoln Electric, Union Bancaire Privée ve başka birçok büyük şirket bulunmaktadır. Bu şirketlerin büyük çoğunluğu ile yapılan anlaşmalar Nusret Alaoğlu ile yapılan görüşme içerisinde kendisinin de belirttiğu gibi “%50-%50” şeklinde ancak yönetimin Eczacıbaşı'nda olduğu ortaklıklardır. Bu da Eczacıbaşı'nın kurum kültüründen ve yönetim prensiplerinden taviz vermediğinin ve kendi yönetim sistemine müdahale ettirmek istemediğinin göstergesi olarak algılanabilir.

2004 yılında Eczacıbaşı Topluluğu'nun kurucu sponsorluğunda İstanbul Modern Sanat Müzesi'nin açılması topluluğun “toplumun gelişimi için katkıda bulunmak” prensibine paralel bir katkı olduğu söylenebilir. Bunun kurumsal bir tanıtım olmasının yanı sıra; kurumun entelektüel sermaye birikimini de topluma gösteren bir halka ilişkiler yaklaşımı olarak da görmek mümkündür.

Kurumların logoları günümüzde kurumlar hakkındaki mesajların direk algılanabilmesi açısından son derece önemli unsurlar olarak gör÷lmektedirler. 2005 yılında değişen

logonun “topluluğun yenilikçiliğini, dinamik yapısını, insancılığını ve toplumdaki örnek konumunu” yansıtmayı hedeflediği tarihçe içerisinde yer almaktadır. Burada yansıtılmak istenen sıfatlar aslında Eczacıbaşı’nın kendine atfettiği ve toplum içerisinde nasıl algılanmak istediğine atıfta bulunmaktadır: “Yenilikçi, dinamik, insancıl ve topluma örnek olan bir topluluk imajını ve kurum kültürünü yaratmak ve yansıtmak.”

Tarihçe de eksikliği gözlemlenebilecek bir nokta ise; kurumun çağdaş yönetim prensiplerine uyumunu kanıtlayan, Eczacıbaşı içerisinde kademe kademe bu göreve gelen CEO Dr.Erdal Karamercan’ın göreve gelmesinin kilometre taşlarında olmaması, aile etkinliğinin halen topluluk içerisinde etkin olduğuna bir işaret niteliğindedir. Bu da yönetsel anlamdaki değişikliğin Eczacıbaşı’nın topluma yansıtılmasında tam olarak ortaya konulmadığını göstermektedir. Günümüz iş dünyasında CEO’ların değişmesi dev gruplar için çok önemli olarak algılanırken CEO sistemine geçilmesinin topluluk açısından kilometre taşı olarak algılanmaması önemlidir.

Eczacıbaşı bugün bilinirlik açısından Koç Holding ve Sabancı Holding ile beraber anılmaktadır. Ancak, Türkiye’nin en büyük sanayi kuruluşlarını incelediğimizde 2008 verilerine göre ciroların kıyaslanması tablosunda 9. sırada yer almaktadır k, aynı listede Koç Grubu birinci Sabancı Grubu ise ikinci sıradadır. (<http://arama.hurriyet.com.tr/arsivnews.aspx?id=12030888>, Erişim tarihi: 13.01.2010) Burada Eczacıbaşı’nın ciro dışında çok önemli bir değer olan marka değeri ve bilinirliği açısından da çok değerli bir firma olduğu; hatta finansal büyüklüğünün üzerinde bir değere sahip olduğu sonucu çıkartılabilir. Bunun en önemli sebeplerinden birisi kurulduğu dönemden itibaren yürüttüğü; kurumsal olarak da lanse ettiği “değerleri” ve devam ettirdiği “kurumsal sosyal sorumluluk” projeleridir şeklinde yorumlamak veriler de incelendiğinde son derece akla yatkın gözükmektedir. Bu da Eczacıbaşı’nın ne kadar önemli, kurum kültürü sağlam, halkla ilişkileri nitelikli bir aile şirket olduğunu göstermektedir.

8.2. HACI BEKİR'İN TARİHÇESİ

Aşağıdaki tarihçe Hacı Bekir Lokumları kurumsal internet sitesindeki “tarihçe” ve “bugün Hacı Bekir” bölümlerinden alıntı yapılarak hazırlanmıştır (http://www.hacibekir.com.tr/hb_tarihce.html, Erişim tarihi: 13.01.2010) :

Osmanlı ve Türk şekercilik zanaatında menkıbeleşmiş Hacı Bekir ismi, günümüze kadar şekercilik ekolü olarak devam ede gelmiştir.

Kastamonu'nun Araç ilçesinden İstanbul'a gelerek 1777 yılında Bahçekapı'da açtığı küçük şekerci dükkânında, lokum, akide vb. şekerlemeleri bizzat imal edip satmaya başlayan şekerci Bekir Efendi, bugün iki asrı aşan bir maziye sahiptir. Bilahare Hac farizesini yerine getirmesiyle Hacı Bekir olarak anılan Bekir Efendi'nin açtığı ilk dükkân, günümüzde Ali Muhiddin Hacı Bekir Şekercilik A.Ş.'nin Bahçekapı'daki satış yeri olup, İstanbul'da iki asırdan bu yana aynı hizmeti gören yegâne dükkândır. Dünyada bile emsaline zor rastlanan bu özellik İstanbul ve hatta ülkemiz için ayrıca zikre değer. Türkiye'de 16. yy'da başlayan şekerleme imalatında tatlandırıcı olarak bal, pekmez, su bağlayıcı, doku yapıcı olarak un kullanılmakta idi. 18. yy'da sonlarında Avrupa'da kurulan rafinerilerde üretilen şekerin, o günlerin ismiyle "Kelle Şekeri" olarak Türkiye'ye gelmesiyle, şekerci Hacı Bekir, bu şekeri havanlarda dövüp eriterek, gül, tarçın vb. tabii aroma ve boyalarla pişirip akide şekeri imalatını geliştirmiştir. Ayrıca 1811'de Alman bilgini tarafından bulunan nişastayı un yerine kullanarak, şeker ve nişasta terkibi ile bugünkü nefasetteki lokum imalatını gerçekleştirmiştir.



Bizzat kendi eliyle yaptığı imalat ve hassas çalışmalarıyla Türk şekerleme ve lokum eşitlerini geliştiren Hacı Bekir, 19. yy'da İstanbul Bahçekapı'daki dükkândan aldığı lokumları ülkesine götüren bir İngiliz turist ile Türk lokumunun Avrupa'da "Turkish Delight" olarak tanınmasına vesile olmuştur.

Bundan böyle Türk lokumu anglo sakson asıllı yabancılar tarafından "Turkish Delight", Fransa ve Balkan'larda da "Lokoum" olarak tanınmış ve uluslararası şekercilik literatürüne girmiştir.

Bundan başka sallama kazanlarda yapılan badem şekeri, haşlanmış bademlerin soyulup havanlarda dövülerek şeker ve şeker şerbeti ile yoğrulup, şekillendirilen çeşitli badem ezmeleri Hacı Bekir'e günümüze kadar intikal eden haklı ilgi ve şöhreti kazandırmıştır. Şekerci Hacı Bekir başarılarıyla, zamanın padişahı tarafından Nişan-ı Ali Osmani'nin 1. Rütbe Nişanı ile sarayın Şekercibaşı'sı olarak taltif ve takdire şayan görülmüştür.

Osmanlı sarayı tarafından şekercibaşı olarak taltif edilen Hacı Bekir, saray tarafından görevlendirilerek, ilk olarak 1873 yılında Avusturya-Macar imparatoru France Joseph himayelerinde Viyana fuarına iştirak etmiş ve fuar komisyonu tarafından gümüş madalya ile taltif edilmiştir. Bu fuarda batılı ülkelerin marka kullandığını müşahede eden M.Muhiddin efendi yurda dönüşünde, kazandığı gümüş madalya ile Osmanlıda ilk markayı yapmıştır.

Daha sonra 1888 yılında Prusya kraliçesi Avusturya –Macaristan imparatoriçesi Agosto himayelerindeki Köln fuarına katılan şekerci Hacı Bekir 2.gümüş madalyasını kazanmış ve bu madalya'yı da logosuna ilave etmiştir. Daha sonra Amerika kıtasının keşfinin (1492) 400.yılı nedeniyle (o tarihte de A.B.D. lerinde kriz olduğundan) 1893 yılında Chicago kentindeki fuara katılarak, orada lokum imali ve satışını gerçekleştirmiş lokumun A.B.D.'lerine tanıtımını da sağlamış ve 1897 Brüksel fuarına katılmış, altın madalyalar almıştır. Mehmed Muhiddin beyin vefatı ile yaşı küçük olan Ali Muhiddin annesi Reşide Hanım'ın destek ve yardımıyla müessesede atılımlar yapmıştır. Ali Muhiddin Bey'in zamanı müessesenin altın devirleri olmuş, 1906 Fransa – Paris – Nice fuarlarında altın madalyalar kazanılmış Osmanli padişahi şekerci başılık ünvanı Ali Muhiddin bey'e de verilmiştir. Ayrıca Mısır Hıdivi de 1911 yılında Ali Muhiddin Bey'e şekercibaşılık ünvanını tevdi etmiştir.

Cumhuriyetimizin ilk yıllarında, ülkemiz sanayiini kuzey Afrika ve Avrupa ülkelerine tanıtmak amacıyla büyük Atatürk'ün emirleriyle 1926 yılında Karadeniz gemisiyle tertiplenen ilk yüzer sergiye o tarihte ki sınırlı sanayi ürünleri ile birlikte Hacı Bekir'de iştirak etmiş, Akdeniz ve kuzey ülke limanlarında 90 gün boyunca Türk ürünlerini dünya'ya tanıtmış 1930 yıllarında yine altın madalyalar aldığı Fransa Nice ve Paris fuarlarına 1937 Selanik fuarına ve 1939 yılında A.B.D.'leri Newyork'taki dünya ticaret fuarına iştirak etmiş ve 1965 uluslararası Marsilya, 1971, 2002, 2004 yıllarında Paris, 1985, 2001, 2003, 2006, 2008, 2009 Köln/Almanya, 1986, 2006 Moskova, 1987, 2005, 2006, 2007 yıllarında Londra, 1991 yılında Bakü/Azerbeycan, 2002, 2007 yıllarında Newyork/ A.B.D. lerindeki dünyanın en tanınmış gıda ve şekerleme fuarlarına katılarak, Hacı Bekir ve ülkemiz tanıtım misyonunu sürdürmektedir.

Hacı Bekir'i takiben oğlu Mehmet Muhiddin Efendi ve torunu Ali Muhiddin Hacı Bekir'in aynı prensip, istidat ve meslek aşkıyla firmayı devam ettirmeleri Osmanlı Sarayının şekerçi başlık payesinin kendilerine de ihsan edilmesiyle takdir ve taltif edilmiştir.

Üç neslin ismini taşıyan Ali Muhiddin Hacı Bekir müessesesi sürecinde İstanbul'da Bahçekapı merkez mağazasına ilave olarak Karaköy, Galata, Tepebaşı, Pangaltı, Çarşıkapı, Beyoğlu, Parmakkapı, Kadıköy satış şubeleri açılmıştır.

Ayrıca Mısır'a götürülen usta ve personel ile Kahire ve İskenderiye şubeleri kurulmuş ve Mısır Hidivi'nin takdir ve taltifleriyle Mısır Sarayı'nca da Şekerbaşı'lık payesi ihsan edilmiştir.

Şekerçi Hacı Bekir, halen Türkiye'nin en eski firması olarak faaliyetini sürdürmektedir.

Osmanlı ve Türk toplumu ve folklorumuzun bir parçası olarak örf ve adetlerimize de giren Hacı Bekir, bilhassa zamanın yaşam tarzını belgeleyen roman ve yazılarda da yer almış, 19. asır ve 20. asır başlarındaki İstanbul toplum ve mozaikinin parçaları olan levantenler ve yabancılar tarafından da kaleme alınmış hatta resimlendirilmiştir.

Malta'lı ressam Preziosi fırçasıyla resmedilmiş şekerçi Bekir Efendi'nin 43x58 cm ölçüsündeki suluboya resmi (aslı Louvre Müzesinde), zamanın yaşamını ve Hacı Bekir'i

belgelemiştir. (Resmin litografik reproduksiyonu 214 numara ile Topkapı Sarayındadır.)



Şekerci Hacı Bekir, Ali Muhiddin Hacı Bekir'in vefatından sonrası kurulan Ali Muhiddin Hacı Bekir şekercilik Ticaret A.Ş. ve Hacı Bekir San. A.Ş. isimlerindeki iki anonim şirket halinde faaliyetlerini günümüzde de sürdürmektedir.

Amerika, Japonya, Güney Afrika, Mısır, İngiltere ve Fransa'da temsilcilikleri bulunan firma, lokum, tahin helvası, badem ezmesi, akide şekeri, badem şekeri, fıstık şekeri, karamela, draje, çikolata, reçel, jöle v.b. şekerlemeler ile bisküvi, kurabiye, kek, hamur tatlıları imalatı, perakende ve toptan satışları ve ihracat yapmaktadır.

Beşinci nesli idrak eden Hacı Bekir Firması, işçisi, kalfası ve ustalarıyla Türkiye ve ilgilenen yabancılar için ağızlarda tat ve lezzetin ifadesi olmaktan ve nesilden nesile hizmet sunmaktan bahtiyardır.

Şekerci Hacı Bekir, Ali Muhiddin Hacı Bekir'in vefatından sonra kurulan Ali Muhiddin Hacı Bekir Şekercilik Tic. A.Ş. ve Hacı Bekir Lokum ve Şekerli Mamuller San. Anonim Şirketi isimlerindeki iki şirket halinde faaliyetlerini sürdürmektedir.

Türkiye'nin en eski firması olan Hacı Bekir, günümüzde, ailenin 4. ve 5. kuşak iyi yetişmiş bireyleri ile profesyonel yöneticileri idaresinde, bir fabrika, iki imalathane, dört satış mağazası ile Japonya'dan Yeni Zellanda'ya, Orta Doğu'dan Letonya'ya, İngiltere'den ve A.B.D.'lerine kadar uzanan ihracat ağıyla, kurumsallaşmasını tamamlamış, bilgi birikimi ve tecrübelerine ek olarak gelişen teknolojiyi takip eden,

modern, sağlıklı ve hijyenik ortamlarda ISO 9001–2008 VE ISO 22000–2005 belgeleri güvencesinde ve tarihinden gelen misyonu ile uluslararası fuarlara iştirak etmekte, yurt içinde toplumumuza verdiği güven ve bu güvene layık olma çalışmalarını ilk günkü heyecanı ile sürdürmektedir.

1873'de Viyana Fuarında kazanılan gümüş madalyadan esinlenerek ilk Hacı Bekir logosu ile marka oluşturulmuş, bilahare iştirak edilen fuarlarda kazanılan altın-gümüş madalyalar ile zenginleştirilerek bugünkü klasik uluslararası marka yaratılmıştır: (http://www.hacibekir.com.tr/hb_markalar.html, Erişim tarihi: 13.01.2010)



İlk marka



Osmanlı İmparatorluğu zamanında ikinci marka



Cumhuriyet dönemi markaları



Cumhuriyet dönemi son marka



Eminönü: Hacı Bekir



Bahçekapı: Hacı Bekir

8.2.1. Hacı Bekir'in Tarihçesinin Kurumsal Kültürün Yansıması Olarak Değerlendirilmesi

Hacı Bekir'in tarihçesinde ilk olarak dikkat çeken nokta tarihçenin son derece ağır bir dille yazılmış olması; içerisinde günümüzde kullanmadığımız birçok farklı kelimeyi barındırmasıdır. Bu noktada kurumun geleneksel kimliği ve markanın çok eski olmasının vurgulanmak istendiği söylenebilir.

Kurumun tarihi Osmanlı'dan başlayıp günümüze kadar ulaştığı için tarihsel olarak da birçok detay günümüze ulaşmıştır. Örneğin, kurumun adında da yer alan “Hacı” kelimesi kurucu olan Bekir Efendi'nin o dönemde gerçekleştirdiği “Hac farizesi” sonucu olarak bugün bir markanın adının parçası haline gelmiştir. Şu an kurumun başında olan Doğan Şahin'in de belirttiği üzere bu ünvanın alınması o dönemde Bekir Efendi'nin etkinliğini arttıran ve belki de saraya şekerbaşı olarak atanmasına sebep olan bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. O dönemin koşulları düşünüldüğünde Hacca gidip gelmenin birçok açıdan zor olması ve Bekir Efendi'nin bunu başararak bu ünvanı kazanması belki de bu önemli markayı bugüne taşıyan en önemli unsurlardan birisi haline gelmiştir.

Hacı Bekir markası kurumsal olarak tanımlanırken tarihsel süreçteki en önemli gücünü yine tarihten aldığı anlaşılmaktadır. Örneğin tarihçede yer alan Bekir Efendi'nin açtığı ilk dükkânın, günümüzde Ali Muhiddin Hacı Bekir Şekercilik A.Ş.'nin Bahçekapı'daki satış yeri olduğu ve İstanbul'da iki asırdan bu yana aynı hizmeti gören tek dükkân olması kurumun kurumsal kimliğinin önemli bir göstergesidir. Hacı Bekir ile ilgili tarihçede yer alan bir diğer dipnot da bugün evrensel olarak lokuma verilen isim olan “Turkish delight” kelimelerinin kaynağının da yine Hacı Bekir Lokumları'nın 19. yy'da İstanbul Bahçekapı'daki dükkânından aldığı lokumları ülkesine götüren bir İngiliz turist olduğu belirtilmekte, burada kurumun bir nevi dünyaya lokumu tanıttığının altı çizilmektedir.

Hacı Bekir'in markalaşma hikâyesinin başlangıcı ise kurumun tarihsel geçmişine uygun olarak Osmanlı dönemine dayanmaktadır. Osmanlı sarayı tarafından şekerbaşı olarak atanan Hacı Bekir'in Viyana fuarına katılması ve burada ilk logonun yaratılması yine kurumun tarihsel niteliğini yansıtmaktadır. Bu fuardan sonra Hacı Bekir'in günümüze kadar katıldığı fuarlar ve aldığı ödüller sıralanmakta ve yine tarihsel boyuta vurgular yapılmaktadır. Bu noktaya ek tarihçe içerisinde Hacı Bekir'in “Osmanlı ve Türk toplumu ve folklorumuzun bir parçası olarak örf ve adetlerimize de giren” bir değer olduğu belirtilmiştir. Bu değerın yabancılarca da algılandığı Malta'lı ressam Preziosi fırçasıyla resmedilmiş şekerli Bekir Efendi'nin 43x58 cm ölçüsündeki suluboya resminin de buna bir örnek olduğu eklenmiştir.

Tarihçe içerisinde şirketin kurumsallaşması adına atılan ilk adımların olarak Muhiddin Hacı Bekir'in vefatından sonra kurulan Ali Muhiddin Hacı Bekir Şekercilik Tic. A.Ş. ve Hacı Bekir Lokum ve Şekerli Mamuller San. Anonim Şirketi isimlerindeki iki şirket olduğu söylenebilir. Tarihçenin devamında Türkiye'nin en eski markası olması konusuna vurgu yapılmış, 4. ve 5. neslin iyi yetişmiş, iyi eğitilmiş bireyler olduğu ortaya konulmuştur. Bu nokta önemlidir çünkü tarihçenin bu kısmına kadar şirketin sahibi olan Hacı Bekir ailesinin aynı zamanda ustalık görevi yaptığı anlaşılmaktadır. Üçüncü nesilden sonra şirketin başına geçenlerin ustalık yapmadığı yalnızca yöneticilik yaptığı da buradan çıkartılabilir. Bu noktada aile dışında profesyonel yöneticilerin de kurumda yer aldığı belirtilmektedir, ancak şirket Genel Müdürü İlyas Tunaoglu'nun ifade ettiği üzere kuruma profesyonel anlamda ilk alınan yöneticinin kuruma katılması şirketin 233

yıllık tarihinin 216. yılında gerçekleşiyor. Bu da şirketin gelenekçi-muhafazakâr bir yapıya sahip olduğunu ve profesyonelleşmenin şirket için çok yeni olduğunun bir göstergesi olarak karşımıza çıkıyor. Tarihçenin devamında ihracat yapılan ülkeler ve kalite standartlarını gösteren belgelere de atıfta bulunuyor. Bu da markanın uluslar arası standartlarda kaliteli ürünler ürettiğinin göstergeleri olarak algılanabilir. Yine burada firmanın gelişen teknolojiyi takip ettiği ancak bunu bilgi birikimi ve tecrübelerine ek olarak yaptığı belirtilmiştir. Burada da geleneksellik yine ön plana çıkartılmaktadır. Tarihçede yine çok önemli bir nokta da şirketin “kurumsallaşmasını tamamlamış” olarak kendini nitelendirmesidir. Günümüz kurumsallaşma unsurları ortaya konulduğunda bu durumun tamamlanmış olduğunu söylemek, çok da mümkün değildir.

Yapılan görüşmede Genel Müdür İlyas Tunaoglu’nun da belirttiği gibi Hacı Beki markasının topluma mal olduğu, toplumun güvenini kazandığı ve başka ülkelerdeki fuarlara katılmanın şirketin bir misyonu haline geldiği tarihçede belirtilmektedir. Buradan anlaşılan Hacı Bekir’in toplum içerisinde artık bir marka, bir kurumdan çok Doğan Şahin’in de belirttiği gibi folklorun bir parçası haline geldiği ve yurtdışında yapılan çalışmaların şirketten çok ülke tanıtımına katkıda bulunduğu algısının şirket tarafından sunulmasıdır.

8.3. AİLE ŞİRKETİ OLMALARI AÇISINDAN ECZACIBAŞI VE HACI BEKİR

Neubauer ve Lank’e göre bir şirketin aile şirketi olarak algılanabilmesi için en az iki neslin ailenin adıyla anılması ve bu etkinin hem şirketin prosedürlerine hem de ailenin hedeflerine çift yönlü olarak etki etmesi gerekmektedir. (Neubauer ve Lank, 1998: 6). Özalp’e göre aile şirketi; aile reisinin veya ailenin geçiminden sorumlu bir ferdin şirketin başında bulunması, o şirketin aile şirketi olarak değerlendirilmesi için yeterli bir unsur olarak kabul edilmektedir. (akt.Günel, 2005 : 14)

Aile şirketi olmanın karakteristik özellikleri açısından incelendiğinde Eczacıbaşı ve Hacı Bekir “en az iki nesildir ailenin yönetimle aileden birisinin ilgilenmesi” aile şirketi karakteristiğine uygundur. Hacı Bekir dördüncü nesilden itibaren damat pozisyonundaki Doğan Şahin’in yönetime geçmesine rağmen aile şirketi konumunu korurken, Eczacıbaşı kurucu Nejat Eczacıbaşı’nın ardından bir dönem Şakir Eczacıbaşı’nın ve

devamında Bülent Eczacıbaşı'nın yönetime geçmesiyle aile şirketi konumunu muhafaza etmiştir. “İşletme politikasının aile çıkarları ile uyumlu olması” Hacı Bekir’de yoğunlukla görülmektedir. Aile yapısı “dokunulmaz” bir konumda örgüt yapısının üst noktasında bulunmaktadır. Eczacıbaşı’nda ise aile çıkarlarında çok kurumun yapısı ve çıkarlarının ön planda olduğu görülmektedir. Özellikle CEO atanmasının ardından ailenin yapı içerisindeki doğrudan etkinliği azalmış ve kurumun çıkarları ön plana çıkmıştır. “Aile bağlarının diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynaması” her iki şirkette de gözlemlenmektedir. Hacı Bekir’de aile bağlarının diğer faktörlerin dahi önünde olduğu görülürken, Eczacıbaşı’nda babadan oğla geçen sistemin kurumsal yapı ile bütünleştirildiği görülmüştür. “Şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev alırlar” iki şirkette de görülmektedir. Örneğin, aileye damat olarak katılan Doğan Şahin’in çocukları Hacı Bekir’de yönetime geçmeye hazırlanmaktadır. Eczacıbaşı’nda ise Emre Eczacıbaşı şirketin farklı kademelerinde görevlendirilmeye başlanarak gelecek için hazırlanmaktadır. “Genellikle şirketin ismi ve prestijinin, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişmesi” özelliği iki şirkette de gözlenmektedir. Bu nedenle birçok yabancı kuruluş tek başlarına pazara girebilecek güçlere sahip olmalarına rağmen Eczacıbaşı’nın yönetimde daha etkili olduğu yapıyı kabul ederek Türkiye’de iş yapmaktadırlar. Günümüzde Eczacıbaşı’nın ürettiği ve satışını gerçekleştirdiği ürünlerin tamamında da “Eczacıbaşı” ismi ön plana çıkarılmaktadır. Hacı Bekir ise Eczacıbaşı’nın aksine bir iş kolunda ilerlediği için şirket ismi ve geleneksellikten gelen prestiji tamamıyla isim ile ön plana çıkmaktadır yorumu yapılabilir. Ürünlerin tamamında bu vurgu vardır ve ailenin de ismi olan Hacı Bekir kurumun da vitrini haline gelmiştir. “Aile bireylerinin işletmedeki görevlerinin, aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilmesi” iki kurum içerisinde de doğrudan gözlenememiştir. Ancak, her aileden bir kişinin kurum içerisindeki en üst pozisyonunda yer alması aile içerisindeki konumu hakkında da ipuçları vermektedir. Örneğin, Eczacıbaşı’nda Bülent Eczacıbaşı’nın kardeşi olan Faruk Eczacıbaşı eş başkanlık türü bir pozisyonda değil yönetim kurulu başkan yardımcısı olarak holdingdeki görevini sürdürmektedir. Bu durum aile içerisindeki konumları açısından da bir ön bilgi durumundadır. “Ailenin mevcut normlarının, aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılması” özellikle Hacı Bekir’de gözlenmiştir. Tunaoglu’nun da çeşitli ifadelerle ilettiği gibi ailenin etkisinin

birçok anlamda olduğu gibi normların belirlenmesinde de etkili olduğu görülmektedir. Eczacıbaşı’nda ise daha profesyonel ve kurumsal bir yapı bulunduğundan dolayı ailenin normları farklı prensiplerle kurumsal yapının içerisinde var olmaktadır; ancak Ali Beydoğan’ın da belirttiği gibi bazı normlar kurum içerisinde yer aldığı net olarak algılanmasına rağmen; bunların aileden gelip gelmediğini kurumsal yapı içerisinde özellikle birkaç yıldır çalışanlarca kolaylıkla algılanamamaktadırlar. Bu da; aile normlarının artık geleneklerin içerisinde kaybolup insan kaynaklarına referans değerler haline geldiğini göstermektedir. “Aile şirketlerinin genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm arz etmesi” özellikle finansal açıdan dışa açılmaması Hacı Bekir’in finansal kaldıraçlara kapalı bir görüntü vermesi ile doğrulanmaktadır. Gelenekçi bir yapıya sahip olan Hacı Bekir’in hızlı bir büyümeyi de göze almayan tutumu da kurumun kolay bir şekilde borç kullanmayacağını ip uçlarını vermektedir. Eczacıbaşı ise büyümekte olan yapısı içerisinde halka açılım sağlayarak bu anlamda geleneksel bir yapıdan uzak görünmektedir. “Aile şirketlerindeki idari personelinin genellikle aileden ve akrabalarından temin edilmesi” Hacı Bekir’de en üst düzeydeki idari çalışan olan genel müdür İlyas Tunaoğlu’nun aileden olmaması örneğinden hareketle Hacı Bekir’de bütünüyle var olmadığı ifade edilebilir. Ancak aile etkisinin yoğun olarak hissedilmesi ve önemli kararların aile onayına tabi olması nedeniyle de yönetici etkisinin kurum içerisinde fazlaca etkili olduğunu belirtmek de mümkün gözükmemektedir. Eczacıbaşı’nda ise hemen hemen bütün önemli idari pozisyonlar profesyonel yöneticilere devredilmiştir ve her pozisyonun aileden olsun ya da olmasın bir yetkinlik listesi bulunmaktadır; bu açıdan Eczacıbaşı’nda tam kurumsal bir yapı mevcuttur. “Aile şirketlerinde firma sahibi ile tepe yöneticinin çoğunlukla aynı kişi olması” daha çok küçük aile şirketleri için geçerlidir. Özellikle birkaç nesil değişikliği yaşayan aile şirketlerinde ailenin birden fazla ferdinin şirkete ortak olduğu düşünülürse bu yapının iki kurum için de yorumlanamaması durumu ortaya çıkmaktadır. Ancak yine de Hacı Bekir’de tek sahip durumunda da olmasa en etkili sözün şirketin başındaki Doğan Şahin’de olduğu Tunaoğlu’nun ifade ettiği “patron” kelimesinin anlamında bulunabilir.

Shanker ve Astrachan’a göre aile şirketlerini tanımlamada temel üç noktadan hareket etmişlerdir. Geniş yapıli aile şirketlerinde aile bireylerinin şirket içerisindeki etkileri

nispeten azalmıştır ve yönetimde çeşitlilik oluşmuştur. Orta yapılı aile şirketlerinde aile etkisi yarı yarıyadır ve profesyonelleşme kısmen sağlanmıştır; ancak yine de aile bireylerinin etkinliği mevcuttur. Dar yapılı aile şirketleri ise henüz kurumsallaşmamış, profesyonel kadrolardan çok aile bireylerinin şirket içerisinde etkin olduğu aile şirketi yapısıdır. (akt. Neubauer ve Lank, 1998: 9) Eczacıbaşı bu tanımlamalar içerisinde “geniş yapılı” bir aile şirketi görünümündedir. Bugün Eczacıbaşı’nın en üst kademelerinde aileden olmayan birçok isim bulunmaktadır ve yapılan mülakatlardan da anlaşılabilceği gibi ailenin etkinliği şirket içerisinde azalmaktadır. Hatta bununla ilgili Nusret Alaoğlu, “ailenin etkinliği kırk beş derece açıyla azalırken, CEO’nun etkisi kırk beş derece ivmeyle artmaktadır” şeklinde örnekleme de yapmıştır. Hacı Bekir ise “dar yapılı” aile şirketi yapısına sahip bir görüntüdedir. Henüz fazlaca kurumsallaşmamış, iki yüz otuz üç yıllık tarihinin yalnızca yaklaşık son yirmi yılında gerçek anlamda profesyonel insanları çalıştıran, aile bireylerinin etkinliğinin halen fazlaca hissedildiği bir aile şirkettir. İlyas Tunaoglu’nun vermiş olduğu mülakatta da belirttiği gibi şirket içerisinde halen bir “patron” anlayışı mevcuttur. Hatta kendisi şirket içerisinde aileden gelen ataerkilliğin dahi sürdüğünü belirtmiştir.

8.3.1. Aile Şirketi Olmanın Avantajları Yönünden Eczacıbaşı Ve Hacı Bekir

Aile şirketi olan Eczacıbaşı ve Hacı Bekir’in aile şirketi olmanın avantaj ve dezavantajlarını ele alarak değerlendirdiğimizde; günümüzde halen yaşadıklarını ve faaliyetlerini başarı ile sürdürdüklerini düşünülerek değerlendirilmeleri gereği de ortaya çıkar. Bu nedenle prensip olarak iki şirketinde en azından bu avantajları kullanabildiği görülmektedir. Bu avantajlardan için şu değerlendirmeler yapılabilir:

8.3.1.1. Yönetim Açısından Taşındıkları Avantajlar

Yeni yatırımlara yönelik kararların daha çabuk alınması aile şirketlerinin bir avantajı olmasına karşın Eczacıbaşı kurumsal yapısından ötürü bir kararın alınması ya da yeni bir yatırıma karar verilmesi uzmanlara danışılıp, bütçe ve projelendirildikten sonra yürürlüğe sokulabilmektedir. Hacı Bekir’de ise örneğin ustalardan yeni bir çeşit şekerleme önerisi geldiğinde değerlendirilmesinin karar alma mekanizmasının

merkezde toplanması nedeniyle Eczacıbaşı'na göre çok daha hızlı gerçekleşebileceği gözlemlenmiştir.

Yönetimsel olarak bireylerin birbirlerine yardımcı olmaları Eczacıbaşı'nda da Hacı Bekir'de de gözlemlenebilir. Çünkü iki aile şirketi de parçalanmadan ve yıllar içerisinde daha da güçlü firmalar olarak yollarına devam etmektedirler. Bu süre içerisinde de her zaman ailenin fertleri şirketlerin en üst noktasında olduklarından bu dayanışmanın yaşandığı ve sürdürüldüğü yorumu yapılabilir.

İşletme politikasının sürdürülebilirliğinin daha geleneksel bir aile şirketi olan Hacı Bekir'de daha kolay gerçekleşebileceği izlenmiş, Eczacıbaşı'nda ise işletme politikasının değişen koşullara göre daha esnek bir yapıda olduğu gözlemlenmiştir. Eczacıbaşı Hacı Bekir'e göre çok daha fazla iştirake sahip bir kuruluş olması sebebiyle de işletme politikasının belirli bir değişikli içerisinde girmesi daha zordur.

8.3.1.2. Kurum Kültürü Açısından Taşıdıkları Avantajlar

Aile şirketlerinde kurum kültürünün oluşmasının kolaylığı iki şirkette de gözlemlenmektedir. İki şirketin üst düzey yöneticilerinin de mevcut şirketlerin kurucuları hakkında fazlaca bilgiye sahip oldukları ve aile geleneğinin aileden olmayan profesyonel kişiler üzerinde bile kurum kültürü bağlamında ciddi etkilenmelere sebep olduğu söylenebilir. Aile kültürünün etkinliğinin Eczacıbaşı'nda Hacı Bekir'e göre çok daha az olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin, Eczacıbaşı'nda varsa bile bir aile anayasasının varlığından çalışan yöneticilerin haberi yokken Hacı Bekir'de aile içerisinde nesiller arası geçen ve aileyi anlatan bir kitap mevcuttur. Nusret Aloğlu Eczacıbaşı'nda aile anayasası yerine “insan kaynakları el kitabı” var şeklinde konuyu ifade etmiştir.

8.3.1.3. Çalışanların Sadakati

Çalışanların sadakati iki aile şirketinde de gözlemlenmektedir. Özellikle Hacı Bekir'de bu sadakat nesiller arasında bile aktarıma uğramıştır. Hacı Bekir Genel Müdür İlyas

Tunaoglu'nun belirttiği üzere Kastamonu'nun Araç ilçesinden gelen Hacı Bekir geldiği yerde bir sembol haline gelmiş, döneminde Araç ilçesinden pek çok kişi Hacı Bekir'de çalışmak için adeta bir yarış vermişlerdir. Tunaoglu, Araç ilçesindeki aileler için Hacı Bekir'de çalışılmasının ve oradan olumlu referans alınmasının damatları olarak belirleyecekleri kişilerin seçimini dahi etkileyen bir unsur olduğunu belirtmiştir. Buna paralel olarak halen Hacı Bekir 'de çalışanların yaklaşık yarısı Kastamonu Araç'lıdır. Buna bağlı olarak dededen başlayarak torunlara kadar gelen aileler halen Hacı Bekir'de görev yapmaktadır, bu da çalışanların aileye ve kuruma olan bağlılığını net olarak göstermektedir. Eczacıbaşı'nda ise içerisinde bulunduğu günümüz dinamik özel sektör mantığına çok da uymayacak şekilde çalışanlarına sahip çıkılması ve mümkünse emekli olana kadar kurumda kalmalarının sağlanması mantığının olduğu gözlemlenmiştir. Konuşulan bütün çalışanlar kurumlarını aileleri gibi gördüklerini söylerken ailenin üst düzey yöneticilerine olan saygılarını da belirtmişlerdir. Nusret Alaoğlu yaklaşık kırk yıldır, emekliliğinden sonra danışman olarak devam ederek, Eczacıbaşı için çalışmaktadır ve bundan da son derece memnun olduğunu belirtmiştir. Yine Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Bölümü Eski Genel Müdürü Şefik İşeri'de yirmi yıldan fazla çalıştığı ve emekli olduğu kurumdan ayrılmayı hiç düşünmediğini belirtmiştir.

8.3.1.4. Aile Kültürü

Aile kültürü aile şirketlerinde temel dayanak noktalarından birisidir ve şirketin bu değerler üzerinden devam etmesi, değerlerin güncel yorumlanabilmesine de bağlı olarak, kurumlara çoğunlukla istikrar ve devamlılık sağlamaktadır. Eczacıbaşı'nın tarihsel gelişimi ve attığı adımlar göz önüne alınırsa bugün de halen bu değerlerin var olan nesilce sürdürüldüğü söylenebilir. Örneğin, kurumun kendisini kurumsal internet sitesinde “yenilikçi, dinamik, insancıl ve topluma örnek” bir kuruluş olarak tanımlaması, kurucu Nejat Eczacıbaşı döneminden günümüze kadar atılmış adımların bir özeti olarak günümüzde de aile kültürünün kuruma yansması şeklinde devam etmektedir. Aile kültürü Eczacıbaşı'nda her ne kadar her çalışan tarafından hissedilmese de, yaratılan değerler ve kültürün makro çerçevede görüşülen her çalışana etki ettiği gözlemlenmiştir. Bu kültürünün devam ettiği ve hatırlanması da kurucu Nejat Eczacıbaşı'nın fotoğraflarının kurumun hemen girişinde bulunmasıyla da sembolik

olarak vurgulanmaktadır. Hacı Bekir’de ise hemen bütün kültürün, ailenin bütünüyle etkisinde denilebilir. Ailenin en büyüğünün en fazla söz hakkına sahip olduğu aile kültürü, şirkete de “patron” anlayışını ve kültürel sistematüğını yerleştirmiştir. Ailenin nesiller arasında devam eden bütünlüğü ve devamlılığı örgütün kültürüne de birlik, beraberlik ve dayanışma şeklinde yansımıştır. Eczacıbaşı aile kültürünün daha profesyonelliğe, Hacı Bekir’in ise daha fazla gelenekselliğe yatkın kültürleri, örgütlerin yapısı içerisinde de net olarak görölmektedir.

8.3.1.5. Temelden Yetişme ve Kendini Geliştirme

Temelden yetişme ve kendini geliştirme iki şirket için de yaşanan bir diğer avantajlı noktadır. Eczacıbaşı’nın yönetim kurulu başkanı Bülent Eczacıbaşı şirket içerisinde birçok farklı kademede çalışarak ve bu noktaların da temel düzeyinden başlayarak yönetime hazır hale getirilmiştir. Aloğlu ve İşeri’nin de belirttiğı gibi bu çalışanların gözünde kurumun başına geçen kişiye karşı saygıyı arttırdığı gibi, başa geçen kişinin de işe olan hakimiyetini arttıran bir değerdir. Hatta bir dönem Alaoğlu, Bülent Eczacıbaşı ile aynı bölümde yakinen çalıştığını ve bu süre içerisinde Bülent Eczacıbaşı’nın da diğer çalışanların geçirdiğı bütün süreçleri aynen yaşadığını belirtmiştir. Hacı Bekir’de de temelden yetişme ve kendini geliştirme gözlemlenmiştir. Şirketin başında bulunan Doğa Şahin, yüksek inşaat mühendisi olmasına karşın üretimin her noktasını bilen bir yapıdadır. Hatta, Tunaoglu farklı bir alandan konu hakkında hiç bilgi sahibi olmadan geldiğı bu sektörde, “Patronum da bu sektörden değil, ben de en az onun kadar bilmeliyim” diyerek bundan esinlendiğini belirtmiştir. Bu da temelden yetişmenin aile şirketlerinde hem örgüt kültürünün devamlılığı hem de çalışanların gözünde ailenin saygınlığının sürdürölmesi anlamındaki önemini açıklamaktadır.

8.3.1.6. Yönetimde İstikrar ve Devamlılık

Yönetimde istikrar ve devamlılık aile şirketlerinin devamlılığını sağlayan belki de en önemli unsurdur. Çünkü yapının devam etmesi, kültürün nesiller arası aktarımı ve hatta kurumun varlığı için bu istikrar gereklidir. İki kurumda da aileden olan bireylerin sürekli olarak kurumun tepe noktasında olmasıyla sağlanmıştır. Örneğın, Hacı Bekir’de

Doğan Şahin yaklaşık elli yıldır kurumun başındayken, Bülent Eczabaşı'da on beş senedir kurumun başında görevini sürdürmektedir; bu istikrar da kurumların bütünlüğünü korumaları açısından önemli göstergelerdir.

8.3.2. Aile Şirketi Olmanın Dezavantajları Yönünden Eczacıbaşı Ve Hacı Bekir

Aile şirketi olmanın dezavantajları açısından iki kurum için şu değerlendirmeler yapılabilir:

8.3.2.1. Yönetim Açısından Taşıdıkları Dezavantajlar

Aileden olmayan yetenekli profesyonellerin aile şirketlerindeki yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünerek görev almak istememeleri probleminin, Eczacıbaşı için geçerli olmadığı gözlemlenmiştir. Eczacıbaşı Girişim Pazarlama İnsan Kaynakları Müdürü Eylem Özgür Eczacıbaşı'nda her pozisyonun yetkinliklerinin belli olduğunu, bunun hiçbir kişi için değiştirilmediğini belirtirken. Nusret Alaoğlu ise Bülent Eczacıbaşı'nın yakın bir akrabasının şirkette sekreter olarak çalıştığını ve herkesin ona diğer sekreterlerle nasıl iş ilişkisi yürüyorsa öyle davrandığını belirtmiştir. Bu nedenle Eczacıbaşı'ndaki çalışanların gerekli pozisyonlara gelirken yarıştıkları değerlerin istedikleri pozisyonların yetkinliklerine uymak olduğunu bildikleri söylenebilir. Hacı Bekir'de ise bu durum biraz daha farklıdır. Hacı Bekir'de geleneksel yönetim tarzından ve çalışan için fazlaca kariyer imkânı olmamasından dolayı kurumda yöneticilik anlamında fazla fırsat olmadığını düşünüp ayrılacak çalışanların olabileceği bir ortam gözlemlenmiştir. Örneğin Genel Müdür İlyas Tunaoglu, on yedi senedir Hacı Bekir'de üst düzey yöneticilik yapmaktadır ve şu anda Hacı Bekir'de gelinebilecek en üst düzey yöneticilik noktasındadır. Kendisi yerine birisine yetiştirip yerleştirmek isterken aileden bunun için acele etmemesi konusunda telkinde bulunduğunu belirtmiştir. Bu da kurumda yükselmenin ya da yeni üst düzey bir pozisyonun açılmasının aileye bağımlı olduğunun göstergesidir. Hacı Bekir'de aileden birisinin diğer çalışanlarla aynı şekilde uygulama görmesinin, ailevi değerlerin genel anlamda değerlendirmesi yapılırsa, çok da mümkün olmadığı söylenebilir.

8.3.2.2. Aile Değerlerinin Baskın Olması

Aile değerlerinin, iş değerlerinden ve çağın getirdiği iş dinamizminden önde tutulması özellikle Hacı Bekir açısından bir dezavantaj olarak görülebilir. Hacı Bekir Osmanlı Dönemi'nden günümüze gelen bir marka olduğu için iş değerleri bile geleneksel değerlerin ekseninde sürdürülmekte ve yönetsel bir muhafazakârlık gözlemlenmektedir. Markanın bilinçli olarak büyümemesi, varlığını ve sınırlarını belirli bir boyutta devam ettirmek istemesi de biraz da bu değerlerin büyümeyle kaybolacağı endişesini içermektedir. Aile değerleri, günümüz dinamik iş anlayışından kurumu uzaklaştırmaktadır. Eczacıbaşı'nda ise aile değerleri yalnızca öz olarak mevcudiyetini korumaktadır, bunun dışında çağın getirdiği iş değerleri ve dinamizmi kurum içerisinde hemen bütün yönleriyle uygulanmaktadır. Aile değerleri vardır, ancak günümüz iş değerleri ile uyumlu olarak kuruma adapte edilmiştir.

8.3.2.3. Tutuculuk

Profesyonel yöneticilerin olmadığı ya da sayıca az olduğu aile şirketlerinde rastlanabilecek tutuculuk bir diğer önemli dezavantajı oluşturmaktadır. Eczacıbaşı özellikle CEO sistemine de geçtikten sonra tamamıyla modern dönem profesyonel yönetim prensiplerine sahip bir hüviyet kazanmıştır. Profesyonel yöneticilerin olmasına rağmen Alaoğlu ve İşeri'nin de belirttiği üzere Bülent Eczacıbaşı'nın yönetime geçmesine kadar Nejat Eczacıbaşı ve Şakir Eczacıbaşı dönemlerinde tam bir profesyonelliğin olmadığı belirtilmiş; bu sürecin CEO atanmasından sonra tamamlandığının altı çizilmiştir. Hacı Bekir ise uzun tarihinin çok kısa bir döneminde profesyonel çalışanlara bünyesinde yer vermiş ve yönetsel olarak tutuculuğun içerisinde var olmasına sebep olmuştur. Bu nedenle de, Tunaoglu'nun da belirttiği ve işe girdikten sonra kendisinin de adapte olduğunu söylediği değişimin son derece yavaş olması, kurum içerisinde bir denge mekanizması haline gelmiştir.

8.3.2.4. Akraba Kayırma (Nepotizm)

Akraba Kayırma (Nepotizm) aile şirketlerinin sahip olabileceği dezavantajlardan birisidir. Eczacıbaşı'nda oluşturulan profesyonel sistem, oturmuş insan kaynakları sistemi yapısı ve mülakatlarda üst düzey yöneticilerin anlattıkları nepotizmin kurum içerisinde olmasının söz konusu olamayacağına işaret etmektedir. Hacı Bekir'de ise nepotizmden çok, aileden olanların bir dokunulmazlığı söz konusudur. Bu nedenle iş süreci içerisinde bir kayırmadan değil ailenin kurumun diğer yapısından ayrışması söz konusudur. Bu nedenle buradaki dezavantaj ailenin bireylerinin profesyonel anlamda kurumda var olamayacakları konusunda endişe yaşamamalarıdır.

8.3.2.5. Merkeziyetçi Yönetim ve Yetki Devri

Merkeziyetçi yönetim genel anlamda otoritenin tek elde toplanmasıdır. Yönetimi elinde bulunduran kurucu ya da başkan, bazı aile şirketlerinde yetki devrine çok olumlu bakmaz ve durum bir plansızlığı da beraberinde getirir. Eczacıbaşı'nda hemen her pozisyon ile ilgili yetki devri mekanizması mevcuttur. Aloğlu ve İşeri'nin de belirttiği üzere Eczacıbaşı'ndaki her yönetici görevinden terfi etmeden veya emekli olmadan önce yerine birini yetiştirmek zorundadır. Bu da sistemin devamlılığı açısından önemli bir avantajdır. Hacı Bekir'de ise yönetim tam anlamıyla merkezde toplanmakta ve günlük basit kararlar dışındaki bütün önemli kararlar “patron” mekanizmasınca onaylanmaktadır. Ticari dinamizm ve yöneticiliğe günümüz koşullarında çok da uygun olmayacak şekilde üst düzey yöneticiler çok uzun yıllar çalışmakta ve gerekli yetki devirleri gecikmektedir. Bu da yeni nesil ile önceki neslin geçişini zorlaştırabilecek bir dezavantaj olarak görünmektedir.

8.4. AİLE ŞİRKETLERİNİN YAŞAM DÖNGÜLERİ YÖNÜNDEN ECZACIBAŞI VE HACI BEKİR

8.4.1. Adizes, Eczacıbaşı ve Hacı Bekir

Aile şirketlerinin yaşam döngüleri ile ilgili birçok teori oluşturulmasına rağmen, büyük çoğunluğunun ortak noktası, hemen her canlının yaşam döngüsüne benzer şekilde; doğum, gelişme ve sona erme şeklinde bir yol haritasıdır. Adizes'in teorisi açısından

değerlendirildiğinde iki firmada uzun yıllar önce kurulduklarından ve bu güne ulaştıklarından dolayı gerçeklik testlerini çoktan aşmışlardır denilebilir. İki şirketin de Adizes'in "bebeklik" dönemi olarak ifade ettiği organizasyon temellerinin atıldığı dönemi de aştıkları söylenebilir. "Yönetim sistemleri" ise şirket yapısının aile yapısından daha fazla ortaya çıktığı dönemin başlangıcı olarak da ifade edilebilir. "Olgunluk öncesi" dönem ise "yeniden organizasyon" dönemi öncesinde değişikliklerin yaşanabileceği ve kurum içerisindeki taşları değiştirebilecek bir değişim dönemidir. Adizes'in grafiğinden çıkarılabilecek sonuç eğer "yeniden organizasyon" süreci sonunda şirket kendini yenileyemezse her şeyin mekanikleşeceği, bürokrasinin şirketin önceliği olacağı ve sonunda da şirketin yok olacağıdır. Bu başlıklardan hareketle Hacı Bekir'in beşinci neslin yüksek eğitim düzeyi ve şirketi daha dinamik bir yapıya kavuşturma isteğinin varlığı düşüncesiyle bürokratik yapıya doğru giderken "yeniden organizasyon" noktasına geri dönebileceği tahmini yapılabilir. Ancak eğer yeni nesil de bürokratik anlayışa devam ederek mekanik bir yapıyı sürdürmek isterlerse Adizes'in teorisine göre devamlılıklarını sağlamada zorlanacaklardır. Eczacıbaşı ise "yeniden organizasyon" aşamasını özellikle CEO'nun şirket içerisinde konumlandırılmasından sonra büyük oranda profesyonelleşme ve ileri düzeydeki insan kaynakları sistemiyle geçmiş ve olgunluk dönemi içerisinde görünmektedir. Yeni nesle geçişin planlanması ve yeni bilgi teknolojilerinin de gelecek nesle aktarılabilirdiği bir konumda Eczacıbaşı'nın yenilikçi, anlayışına paralel olarak "yeniden organizasyon" aşamasına dönebileceği gözlemlenmiştir.

8.4.2. McGivern, Eczacıbaşı ve Hacı Bekir

McGivern aile şirketlerinde başlangıç aşamasında "kurucunun" öneminin üzerinde durmaktadır. Sonrasındaki gelişme düzeyinde ise "planlayıcı" bir liderlik anlayışına şirketlerin ihtiyaç duyduğunu ifade etmiştir. "Büyüme" ise "uygulayıcı" bir anlayışla yapılan planların hayata geçirebilme derecesine bağlı olarak gelişmektedir. McGivern, olgunluk döneminden sonra yöneticinin yönlendirmelerine göre düşünün ya da yeniden organizasyonun gerçekleşeceğini vurgulamıştır. Eczacıbaşı'nda kurucu olan Nejat Eczacıbaşı sonrasında da planlayıcı olarak Eczacıbaşı bünyesinde atılımların da öncüsü konumunda olduğu gözlenmiştir. Onun döneminde temeli atılan ana bölümler büyük

çoğunlukla halen sürdürülmektedir. Büyüme ise Nejat Eczacıbaşı döneminde de devam etmektedir. McGivern’in teorisinde göre Eczacıbaşı büyüme ile olgunluk dönemi arasında bir yerdedir ve yenilikçi anlayışa yaptığı sürekli vurgu ile “düşüş”ten çok sürekli olarak yeniden kendini geliştirme yönünde bir anlayışın olduğu görülmektedir. Hacı Bekir ise; başlangıç sürecinin ardından belirli bir gelişme göstererek belirli planlar doğrultusunda varlığını devam ettirmektedir. Ancak, bir sonraki aşama olan “büyüme” ise kurumun istemediği bir basamaktır. Bu nedenle de, etkin olarak yeniliği düşünmeyen yeni aile bireyleri yönetimi ele aldığı takdirde, McGivern’in teorisi de göz önünde bulundurularak tam olarak büyüme yaşanmadan, şirketin düşüş aşamasına geçebileceği görülmüştür.

8.5. KURUMSALLAŞMA AÇISINDAN ECZACIBAŞI VE HACI BEKİR

8.5.1. Kurumsallaşma ve Hacı Bekir

Kurumsallaşma, bir işletmenin, günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak ihtiyaç duyulan sistemleri kurması; bir kurum olmaya ilişkin davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı bir biçime getirmesi ve uygulayabilmesi olarak tanımlanabilmektedir. (Seymen, Aydemir, Taşçı, 2004: 604)

Hacı Bekir kurumsallaşmanın tanımından hareketle değerlendirildiğinde günün koşullarına uygun yönetim prensiplerine sahip bir görüntüye sahip değildir. Üretimdeki ilerleme, kapasitenin artması ve buna rağmen kalitenin sürekli olarak korunabilmesi açısından kurumsal bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Ancak, Tunaoglu’nun belirttiği gibi ilk profesyonel yöneticinin on sekiz yıldır kurumda çalışması, ailenin yönetsel anlamda neredeyse tek yetkili olması yönleriyle günümüz kurumsal yönetim anlayışında Hacı Bekir kurumsal yönetimden uzak bir görüntüdedir.

Hacı Bekir, kurumsallaşma teorileri açısından değerlendirildiğinde “rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı”na daha yakın bir çizgidedir. Bir başka deyişle, her ne kadar sadece kuralları ve prosedürleri dikkate alarak oluşturulmuş bir organizasyon yapısına

sahip olmasa da formal organizasyonun informal organizasyon yapısından çok daha baskın olduğu söylenebilir.

Kurumsallaşmış şirketlerde görevlerin tanımları net, yöneticinin ya da en alt kademedeki görevlinin yapacakları geniş çerçevede belirli durumdadır. Tunaoglu, kendisinden önceki tam anlamıyla profesyonel olmasalar da yöneticilerin yetki sahibi olmadıklarını belirtmiştir. Kendisi ise bir süre sonra kurum içerisinde yetki sahibi olmuş ve kendisinden daha önce işe girenlerin de önüne geçmiştir. Başarılı kişilerin kurumlarda erken terfi alması yaşanan sıradan bir durumdur; ancak işe alınmasından, terfisine ve yetkilendirilmesine kadar olan sürecin tamamen Tunaoglu'nun kişilik özelliklerine bağlı olması da kurumun kurumsallaşma düzeyi hakkında ipucu vermektedir. Kurumsallaşmış bir yapıda yetkinin tanımı, kimin elinde bulundurulacağı ve ne şekilde devredileceği net olarak ortada olmalıdır. Ancak, Hacı Bekir'de ailenin yetkilendirmesi ve onayı kurumsal bir mekanizmanın üzerinde olduğu için yetkilerin dağılımı da net bir görünümde değildir.

8.5.2. Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından Hacı Bekir

8.5.2.1. İşletme Anayasası

Kurumsallaşma kriterlerine göre değerlendirildiğinde Hacı Bekir işletme anayasasına değil bir aile anayasasına sahiptir. Bu anayasa nesiller arasında el değiştirerek günümüze gelmiştir. İşletme anayasası; işletmenin işleyiş ve devamlılığı ile ilgili temel ilke, prosedür ve kuralların bütünü içeren organizasyonel bir rehber niteliğindedir. Hacı Bekir'de üretim ile ilgili birçok kriter ve kural mevcuttur. Şirket içerisinde yazılı olmayan birçok kural ve geleneğin varlığından da söz edilebilir. Ancak, profesyonel yöneticilik anlamında şirketin, tarihiyle kıyaslanmayacak düzeyde geri kalması, yine aile anayasasının geçerlilikte olmasına neden olmuştur. Kurumsal internet sitesinde işletme anayasasının belki de çatısı olabilecek nitelikte olan ve günümüzde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin bile internet sitelerinde yer alan kurum “misyon”u ya da “vizyon”undan bahsedilmemektedir. Türkiye'nin en eski aile şirketi ve markası olan Hacı Bekir'in bugüne gelmesiyle ilgili tarihten gelen vizyonunu ve böylesi bir marka

olmakla edindiği misyonunu açıklamaması da kurumsal bir eksiklik olarak nitelendirilebilir.

8.5.2.2. Profesyonelleşme ve Örgüt Yapısı

Profesyonelleşme açısından Hacı Bekir, iki otuz üç yıllık tarihinin onda birinden az bir süre dışında profesyonel bir yönetici olmadan, neredeyse tamamen aile etkisiyle yönetildiği için bu anlamdaki evrim sürecinin henüz başında sayılabilir. Üretimde çalışan ve usta-çırak ilişkisi ile yetişen ustalardan, yönetici olarak çalışanlara kadar sistem belirli bir profesyonellik düzeyinde görülmemiştir. Aile etkinliğinin halen çok üst düzeyde olduğu düşünülürse; eğitilmiş ve profesyonel yöneticilerin de kendi fikirlerini ve prensiplerini kurum içerisinde ifade edemeyeceklerini düşünerek kurumda çalışmayı fazlaca istemeyecekleri düşünülebilir. Bu anlamda yönetimin daha profesyonel hale gelebilmesi için daha dinamik bir anlayışa sahip olabileceği düşünülebilecek 5. neslin profesyonellik anlayışını ileri bir adım sonraki profesyonelleşme düzeyine ulaştırması gerekmektedir. Profesyonelleşmiş bir yapı aynı zamanda kişilerin doğrudan etkinliğine karşı ciddi anlamda kendini koruyabilecek bir örgüt yapısı anlamına geldiği için de Hacı Bekir'deki örgüt yapısının da profesyonelleşmeyle güçlendirilmesinin gerekli olduğu sonucunda varılabilir.

8.5.2.3. Örgütsel Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme kurumun kimliğinin devamı ve kuruma yeni katılanlara da örgüt kültürünü ifade edebilmek için önemli bir araçtır. Profesyonelleşmenin, yetkilerin etkin şekilde dağıtılmasının ve kurumsallaşma düzeyinin devamlılığı ve gelişiminin en önemli noktası örgütsel sosyalleşme kavramıdır. Hacı Bekir'de örgütsel sosyalleşmenin etkin bir şekilde kullanılmadığı net olarak gözlenmiştir.

8.5.2.4. Yetkilerin Devredilebilmesi

Yetkilerin devredilebilmesi açısından Hacı Bekir'de uygulanan herhangi bir kurumsal çalışma mevcut değildir. Bunun en önemli sebebi, belirli bir kariyer planı yapısına

şirketin sahip olmaması ve profesyonelleşmenin şirket içerisinde oturmamış olmasıdır. Yetkilerin devredilmesi, şirket içerisinde paylaşılan aile anayasası içerisinde mevcut olsa dahi, kurumsal yapıya sahip olan bir firmada yöneticilerin yetkilerini devretmesi için bir planlamanın kurumun devamlılığı açısından oluşturulması gerekmektedir. Hacı Bekir'in yetkileri yöneticiler açısından devrine ilişkin bir planlamaya sahip olmayıp bu kadar uzun yıllar yaşayabilmesi, yetkilerini devredebilecek yöneticilerin kurum içerisinde çalışmaması olarak açıklanabilir. Yetkiler tamamıyla ailenin üzerinde olmasından dolayı yaşadığımız döneme kadar yöneticilik anlamında bir yetki devrinden Hacı Bekir içerisinde söz etmek mümkün değildir. Profesyonel anlamda ilk yönetici olan Tunaoglu, kendisine yerine birini yetiştirip yetiştirmediği sorulduğunda bunu istediğini ancak ailenin kendisine acele etmemesi konusunda telkinde bulunduğunu belirtmiştir. Buradan, henüz bir planlamanın yapılmadığını ya da yapıldıysa bunun kurumsal bir zemine oturtulmadığını gözlemlemek mümkündür.

8.5.2.5. Paylaşımcı ve Katılımcı Yönetim

Paylaşımcı ve katılımcı yönetim anlayışı Hacı Bekir'in kültür yapısına uygun bir anlayış değildir. Yönetimin profesyonellerle dahi paylaşılmadığı bir yapı içerisinde çalışanların yönetime katkı yaptığı bir sürece geçmek zorlu bir geçiş süreci olarak nitelendirilebilir. Örneğin, Tunaoglu hedefinin bir ustanın yönetici olması olduğunu, hatta bir bayan ustanın fabrikada beş senedir yöneticilik yaptığını ifade etmiştir. Bu da geleneksel yapının profesyonel bir yöneticinin yönetimi devralmasının etkisi olarak nitelendirilebilir. Ancak Tunaoglu değişimin Hacı Bekir'de çok yavaş olduğunu belirtmiş ve kendisinin on sekiz yıldır görevde olduğu düşünülürse kurumsal bir adımın temellerini atabilmesinin on üç yıllık bir süreye mal olduğu söylenebilir. Profesyonel yönetimin ilk neslinde olduğu göz önüne alınırsa iyi eğitim alan beşinci neslin de yönetime katılmasıyla kurumsallaşma sürecinin profesyonelleşme ile birleşebileceği öngörülebilir.

8.5.3. Kurumsallaşma ve Eczacıbaşı

Eczacıbaşı'nda ise kurumsallaşma hemen hemen bütün yönleriyle şirket genelinde makro bir çerçevede uygulanmaktadır. Alaoğlu'nun belirttiği üzere Eczacıbaşı'nda departmanlaşma ve profesyonelleşme ilk kez 1956'da gerçekleşmiş ancak karar mekanizmasının ailenin dışına geçmesi Şakir Eczacıbaşı'nın yerine Bülent Eczacıbaşı'nın geçmesi ile gerçekleşmiştir. Bu açıdan nesillerin değişiminin şirketlerin üzerinde etkinliğini net olarak algılamak mümkündür. Hacı Bekir'de yönetimini değişmemesi bu anlamda kurumsal bir açılım yapılamamasına da sebep olmuş olabilir. Alaoğlu yönetim geleneklerinin aile şirketi yapısından kurumsal yapıya geçişini şu şekilde özetlemiştir:

“Bülent beyden sonra değişim netleşti. Önceden Şakir beye sorulmadan hiçbir şey yapılamazdı, ancak daha sonra organizasyonların kendi yapıları oluştu. Organizasyonların kararları daha serbest hale geldi; öncelikle bu işleri yapacak insanlar bütçe ve planlamaları yaptılar ve genel müdürler tarafından bu planlamalar holding yönetimine sunuldu. Onaylanan projelerde kararları alacaklar profesyoneller oldu. Stratejik kararlar alınacaksa yeniden holding yönetimine sorulmaya başlandı.”

Kurumsallaşmaya şirket içerisinden destek alınabilmesi, karar mekanizmalarının her aşamada çalışanların da katılımını sağlayabilmek için şirketin sahibi olan kişilerin de bu yapıyı özümstediklerini çalışanlara belli etmeleri artı bir değerdir. Eczacıbaşı'nda mülakat yapan herkes Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı'nın sadece Eczacıbaşı olduğu için değil gerçekten bu görevi hak ettiği için o noktada olduğuna inanmaktadır. Bülent Eczacıbaşı'nın kurumsal sistem içerisinde kademe kademe yükselmesi, her aşamada kurum tarafından beklenen yetkinliklere sahip olarak bu aşamaları geçmesinden dolayı çalışanlar da kurumsal yapıya olan inançlarını güçlendiklerini ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra her yöneticinin kendi yerine başka bir yönetici hazırlaması kültürü de kurumsal yönetim yapısının oturmasına ve kişilerin kurumsallaşmış yapı içerisinde kendilerine yön çizebilmelerine olanak vermiştir.

“Kurumsal yapı ilerlerken aynı zamanda ilerleyen aile kültürü var; ama aile kültürü artık eskisi gibi değil. Kurumsallaşma 45 derece açıyla yükselirken aile etkisi 45 derece açıyla aşağıya düşüyor ve etkisi zayıflıyor. Herkes hesabını CEO'ya veriyor o da bütün topluluğun hesabını veriyor.”

Alaoğlu'nun bu tespitinden de anlaşılabileceği gibi, Eczacıbaşı'nda kurumsallaşma artarken, ailenin şirket içerisindeki etkinliği her geçen gün azalmaktadır. Eylem Özgür,

şu anda soyadı Eczacıbaşı olan yalnızca iki kişinin Eczacıbaşı'nda aktif olarak çalıştığını, bu kişilerin de yalnızca en tepe noktada, karar alma mekanizmasında olduğunu belirtmiştir. Bu da stratejik boyut dışında şirketin karar alma mekanizmasını kurumsal bir yapıya oturttuğunun göstergesidir.

Örgütsel kurumsallaşma yaklaşımları göz önünde bulundurulduğunda Eczacıbaşı'nın "kurumsallaşma analizi yaklaşımı"na daha yakın olduğu söylenebilir. Dış çevre faktörlerinin dikkate alınması, organizasyonun devamlılığının sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve organizasyonel yaratıcılığın artırılması gibi kurumsallaşma analizi yaklaşımının ana unsurlarının tamamının kurum içerisinde var olduğu görülmektedir.

8.5.3.1. İşletme Anayasası

Eczacıbaşı'nda işletme anayasası ya da daha geleneksel olan aile anayasası yerine insan kaynakları el kitabı kullanılmaktadır. Kurumsallaşmanın, günümüzde örgüt kültürü içerisinde tam olarak oturtulabilmesi için kurum içerisinde yönetim prensiplerini aktarabilecek bir insan kaynaklar sisteminin olması önemlidir. İnsan kaynakları sisteminin kurumun her seviyesindeki çalışanlar için farklı şekillerde adapte edildiği ve kurumsal yapının böylece daha da sağlamlaştırıldığı topluluk içerisinde gözlemlenmektedir.

8.5.3.2. Profesyonelleşme ve Örgüt Yapısı

Eczacıbaşı profesyonelleşme düzeyi açısından kurumsallaşma düzeyinin de üst düzeyde olmasını sağlayacak derecede gelişmiş durumdadır. Bir aile şirketi olarak bilinmesine rağmen çalışanlarının hemen hemen hepsinin aile dışından olması, çalışanların ailelerinden olan kişilerin dahi kurum bünyesine kabul edilmemesi, herhangi bir üst pozisyona geçen bireyin belirli yetkinliklere sahip olma zorunluluğu, oturmuş bir insan kaynakları sisteminin varlığı vb. profesyonelleşmeyi gösteren verilerdir. Kurumsal, sistematik ve profesyonelleşmiş yapı; aynı zamanda oturmuş bir örgüt yapısının da ortaya çıkmasına neden olmuştur.

8.5.3.3. Örgütsel Sosyalizasyon

Örgütsel sosyalizasyon; örgüt kültürü, kurumsallaşma ve profesyonelleşmenin devamlılığı ve birbiriyle olan bağlantısının güçlendirilmesi açısından çok önemli bir kavramdır. Eczacıbaşı'nda işe başlayan bir çalışana yol gösterecek, ona rehberlik edecek ve kültürü özümsemesini sağlayacak hemen hem bütün örgütsel sosyalizasyon argümanları etkin olarak kullanılmaktadır.

8.5.3.4. Yetkilerin Devredilmesi

Yetkilerin devredilmesi açısından da Eczacıbaşı kurumsallaşmış bir yapı içerisinde. Bütün yöneticilerin kariyer planları net olmakla birlikte; her yöneticinin yerine bir başka yöneticiyi yetiştirme ve her sene yapılan genel toplantılarda da bunu açıklama zorunluluğunun olması kurumsallaşmış bir devir sisteminin olduğunu göstermektedir. Bunun dışında üst düzey yönetim içerisinde de geçişin sistemli yapıldığı gözlemlenmiştir. Örneğin, Bülent Eczacıbaşı şirketin farklı kademelerinde çalışarak basamak basamak şirketin başına geçmiş, bu durumun da diğer çalışanların kurumsal kimliğine inancını arttırdığı yapılan mülakatlarda gözlemlenmiştir.

8.5.3.5. Paylaşımçı ve Katılımcı Yönetim

Paylaşımçı ve katılımcı yönetimin Eczacıbaşı'nın temel değerlerinden olduğu söylenebilir. Kurum, her seviyedeki çalışanlarının fikirlerine değer verdiğini birçok farklı şekillerde belli etmektedir. Örnek olarak, “bir fikrim var” uygulaması ile her çalışan kendi çalıştığı bölüm veya Eczacıbaşı'nın faaliyette bulunduğu farklı bir bölümüyle ilgili fikirlerini sunabilmektedir. Böylece kurum, çalışanlarının fikirlerinin kurum içerisinde değer gördüğünü ve iş fikri olarak uygulanabileceğini ifade etmektedir. Bunun dışında Ali Beydoğan'ın belirttiği gibi Eczacıbaşı'nda uygulanan “açık kapı” sistemi ile her kademedeki çalışan, müdür pozisyonundaki çalışanlar ile bir üstüne danışmadan görüşme yapabilmektedir. Bu da çalışanların yönetime kendilerini yakın hissetmelerini ve yönetimde fikirlerinin değer gördüğünü hissetmelerini sağlamaktadır.

8.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KURUM KÜLTÜRÜ AÇISINDAN ECZACIBAŞI VE HACI BEKİR

Örgüt kültürü tanımlarından da anlaşılabilceği gibi kurumların omurgası niteliğindedir. Örgütün geçmişi ile bugününü şekillendirebilmesi büyük ölçüde örgüt kültürünün varlığına ve devamlılığına bağlıdır. Örgüt kültürü sağlam olmayan; gelip geçici politikalar ve kısa vade stratejiler güden kuruluşların ömürleri çoğunlukla kısa olmaktadır. Örgüt kültürü, ona sahip olan kurumların ortak dili ve ortak paydası niteliğindedir. Bu yönleriyle Eczacıbaşı ve Hacı Bekir'in aile kültürlerinin sağlamlığı ve prensiplerini de devam ettirerek köklü ve kalıcı örgüt kültürü yapılarına sahip olmuşlardır. Bunu mevcut kültürlerini tanımlarken halen geçmişi referans göstermelerinden anlamak mümkündür.

8.6.1. Eczacıbaşı'nda Örgüt Kültürü

Eczacıbaşı'nda örgüt kültürünün kurumsal bir yapı kazandığı söylenebilir. Ancak bunun oluşması Alaoglu'nun belirttiği gibi başlangıçtan günümüze gelen sürecin sonucu olmuştur. Örneğin Eczacıbaşı'nın örgüt kültürü unsurlarının temellerinden birisi Alaoglu'nun mülakatında aktardığı, Nejat Eczacıbaşı'nın başından geçen bir olayla açıklanabilir. Nejat Eczacıbaşı 1950'li yıllarda Amerika'da, ilaç fabrikası açılmadan önce Amerikalı üst düzey bir kişiye soruyor: "Önümde iki sistem var ya hazır elemanları alacağım ya da içeriden yetiştireceğim hangisini uygulayayım" diyor. Karşısındaki üst düzey kişi de ona: "İçeriden yetiştir, ancak onları o kuruma bağlı hale getir" diyor ve Nejat Bey sistemi kuruyor. Eczacıbaşı'nı genel olarak incelediğimizde çalışanların büyük çoğunluğunun uzun yıllar görev yaptığını söylemek mümkündür ve bu kültürün temelini 1950'li yıllarda atıldığı gözlemlenmiştir. İçerden yetiştirme mantığına paralel olarak Alaoglu'nun belirttiği üzere Eczacıbaşı'nda bir yönetici yetişirken her zaman yerine başka birisini yetiştirmek zorunda bırakılmıştır. İşeri'de her sene sonu toplantılarda yöneticilere kendi yerine kimi hazırladığının sorulduğunu belirtmiştir. Bu örnekler, Eczacıbaşı'ndaki örgüt yapısının devamlılığını kendi içerisinden yeni yöneticiler yetiştirerek sağladığının bir göstergesi niteliğindedir. Alaoglu, Eczacıbaşı'nda yakın zamanda iki buçuk sayfalık bir tayin listesi gördüğünü ve

bu tayinlerin tamamının Eczacıbaşı içerisinde yapıldığını belirtmiştir. Bu da Eczacıbaşı örgüt kültürünün korunmaya çalışıldığının göstergesidir. Ancak Aloğlu, özellikle CEO sistemi kurulduktan sonra Eczacıbaşı'nın dışarıdan direk olarak üst düzey yöneticilerin de transfer edilmeye başlandığını belirtmiştir.

Günümüz yönetim anlayışında hazır yöneticilerin şirketler arasında transfer olması çok olağan bir görüntüdür. Eczacıbaşı'nda bu sürecin başlamasının birçok kişiyi rahatsız ettiği İşeri tarafından belirtilmiştir. Esasen örgüt kültürü; sağlamlığı ve istikrarı ile kurumlar için çok önemli olsa da kültürün esnetilmemesi ve günün koşullarına adapte edilememesi zaman zaman kurumlara zarar da verebilmektedir. Örneğin, İşeri Eczacıbaşı'nın sahip olduğu otuz altı farklı genel müdürlüğün hepsinin kendi bölümlerini korumaya ve kendilerini ön plana çıkartmaya çalıştıklarını belirtmiştir. Bu bölümlerin içerisinde değişime karşı olan, konumunu korumak için savaşan insanlar olduğunu belirtmiştir. İşeri, Eczacıbaşı'nın iş rotasyonunu gerçekleştirmediğini bunun da herkesin kendi bölümünü korumaya yönlendirdiğini belirtmiştir. Örgüt kültürünün korunduğu izlenimini veren bu durum, esasen tutucu bir yönün kurum bünyesinde oluşmasını sağlamış, özel sektör dinamikleriyle çalışan bir kurumda durağan bir hava yaratmıştır denilebilir.

Aloğlu, insan kaynakları bölümünün şirket içerisinde yerleşmesinin temel noktasının da yine örgüt kültürünün bütün enstrümanlarıyla, her bölümde aynı şekilde uygulamaya imkân verebilmesi olduğunu belirtmiştir. Farklı uygulamaların aynı topluluk içerisinde olmasının örgüt kültürü açısından topluluğun tek nefes olmasını engelleyeceğini bu nedenle belirli standartların getirildiğini belirtmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarının Eczacıbaşı'nda örgüt kültürünü etkilediği söylenebilir. Örneğin son yılların iş dünyasındaki en önemli kavramlarından olan “inovasyon⁴” Eczacıbaşı'nda “Bir Fikrim Var” uygulamasıyla yerleştirilmeye çalışılmaktadır. Bu çalışma ile Eczacıbaşı'nda çalışan herkes kendi bölümü veya bölümünün dışında inovatif düşüncesiyle ilgili önerilerini sunabilmekte ve olumlu bulunan fikirleri için ödüllendirilmektedir. Bu

⁴ Yenileşim (inovasyon), yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet), veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır. (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Yenile%C5%9Fim> Erişim tarihi: 15.02.2010)

şekilde her çalışanın zihninde yenilikçi düşünce yaratılmaya ve bununla birlikte yenilikçi bir örgüt kültürü kurulmaya çalışılmaktadır. Yine internet üzerinden yalnızca Eczacıbaşı çalışanlarının giriş yapabildiği internet portalları ile Eczacıbaşı iç iletişimi güçlendirilmekte ve örgüt kültürünün sağlamlaştırılması çabalanmaktadır.

Şefik İşeri, Eczacıbaşı'nda özellikle yabancı firmalarla gerçekleşen stratejik ortaklıkların örgüt kültürü üzerinde önemli etkisi olduğunu belirtmiştir. Özellikle dünyanın en önemli şirketlerinden Procter&Gamble ile gerçekleştirilen iş ortaklığı ile örgüt içerisinde birçok değişimin yaşandığını belirtmiştir. İşeri, özellikle insan kaynakları uygulamalarının bu ortaklıktan önce tam olarak var olmadığını, sübjektif kriterlere dayalı olarak bir takım değerlendirmelerin yapıldığını şu sözlerle ifade etmiştir:

“Procter&Gamble ile gerçekleştirilen stratejik ortaklıktan sonra personelin değişimi, işe katkısı, motivasyonu proses haline getirildi. Daha önce herkese iş tanımları verilirdi ve kişiye şu işi neden yapmadın diye sorulduğunda “İş tanımında yazmıyor” diye cevap verirdi, sonra sistem toplam olarak katkıya dönüştü... Bu çocuk iyi çocuk ahlaklı çocuk” gibi sübjektif değerlendirmeler yapılıyordu. Performans değerlendirmeleri tam olarak yapılmaya başlandı, bu da yabancılar know-how ı ile gerçekleştirildi. Bize rakamsal değerler olmadan gerçekleştirilen değerlendirmelerin geçerli olamayacağını söylediler.”

Örgüt kültürünün unsurları açısından Eczacıbaşı şu şekilde değerlendirilebilir:

8.6.1.1. Varsayımlar

Varsayımların temelini kurum içerisinde çalışanları etkileyebilecek ve onların zihinlerine kazınabilecek yönetim felsefesi etkinliğini belirlemektedir. Eczacıbaşı'nda mülakat gerçekleştirilen deneyimli ya da kısmen daha az deneyimli bütün çalışanlar kurumun “yenilikçi, etik, ahlaklı ve dinamik” vb. değerlere sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Kurumun karlı olacak bir işe başkaları için zararlı olduğunu biliyorsa girmeyeceğini ifade etmişlerdir. Çalışanların kafalarında oluşmuş olan böylesi düşüncelerin çalışanların kafasında “Eczacıbaşılık” kavramını ve buna bağlı temel varsayımları da yarattığı görülmüştür. Bu anlamda da hemen her çalışanın sahip olduğu

temel düşüncelerinin ve sorun çözmek için gereken yol haritasının da bu temel üzerinde aynı noktada bulunduğu gözlenmiştir.

8.6.1.2. Değerler ve Normlar

Eczacıbaşı'nda mülakata katılan kişilerin tamamı Eczacıbaşı'nın değerlerinden bahsetmiştir. Örneğin İşeri, Eczacıbaşı'nın çok büyük ticari kazançlar elde etse de insan sağlığını tehdit edecek bir işe girmeyeceğini belirtmiş, Alaoğlu'da Eczacıbaşı'nın alkol üretmesine rağmen alkol üretimini hiçbir zaman düşünmediğini bunun örgütün sağlık konusuna verdiği önemden ve temel değerleri ile bağdaşmamasından dolayı yapmadığını belirtmiştir. “Eczacıbaşılık” kavramı görüşülen her çalışan tarafından benimsenmiş gözükmemektedir ve Eczacıbaşılık kavramının örgüt kültürü değerleriyle tanımlanmıştır. Eczacıbaşı vatandaşlığı kavramı her çalışan tarafından benzer algılarla tanımlanmıştır. Bu da soyut olarak algılanan değerlerin, örgüt kültürü bünyesinde çalışma ortamları içerisinde somutlaştığının göstergesidir.

Eczacıbaşı'nda örgüt kültürü ve bu kültüre bağlı olarak aktarılmak istenen değerler üst yönetimden çeşitli mesajlarla çalışanlara iletilmektedir. Örneğin Eylem Özgür'ün belirttiği üzere Eczacıbaşı'nda yönetici olan herkese aynı zamanda bir insan kaynakları yönetici gözüyle bakılarak “İnsan Kaynakları El Kitabı” verilmesi örgüt kültürünün sürdürülmesi açısından bir rehberin çalışanlara verilmesi olarak adlandırılabilir. Bunun dışında hemen herkesin masasında “Eczacıbaşılı olmak” şeklinde maddelerin sırlandığı bir listenin olduğu gözlemlenmiş ve Eczacıbaşı çalışanının nasıl olması gerektiği sıralanmıştır. İnsan Kaynakları Uzmanı Ali Beydoğan mülakatında belirttiği Bülent Eczacıbaşı tarafından her yöneticiye verilen “Lider Yönetici Olmanın On Yolu” isimli liste de yine örgüt kültürü ve kurum kültürünü destekler niteliktedir. Beydoğan, çalışanların Eczacıbaşı'nda “Kıdem Teşvik Ödülleri” adı altında beşinci, onuncu, on beşinci ve devam eden yıllarında ödüllendirildiğini belirtmiştir. Bu da Eczacıbaşı'nda çalışanlarının örgüt kültürünün sürekliliğine olan inancını arttıran bir unsur olmaktadır.

8.6.1.3. İnançlar

İnançlar; yalnızca kurumun çalışanlarına vermek istediği temel değerleri değil; aynı zamanda çalışanların da kuruma katılmadan edindikleri kişisel özelliklerinin de etkili olduğu bir sentez yapıdır. Eczacıbaşı’nda işe alınacak kişinin kişisel özelliklerin genel anlamda anlaşılması için birtakım envanterlerin uygulanması ve son olarak mülakat aşamasında da soyut kavramlar sorularak örgüt yapısına uygunluğun test edilmesi de mevcut inanç yapısının zarar görebilmesine en baştan önlem alınabilmesini sağlamaktadır.

8.6.1.4. Hikâyeler

Hikâyeler de semboller ve değerler kadar kişilerin akıllarında yer eden, somut örneklemelerin insan zihninde canlanması ve kalıcı olması açısından önemlidir. Eczacıbaşı’nda çalışanlar “açık kapı” sisteminden bahsetmişlerdir. Bu sisteme göre Eczacıbaşı’nda her çalışan, kendi pozisyonunun çok üzerinde bir yönetici ile görüşebilme imkânına sahiptir. Bunun sonucunda da örgüt kültürünü destekleyen hikâyelerin farklı yöneticilik kademelerinden insanlarca paylaşılabilmesinin önü açılmıştır. Böylece şirket için önemli olan değerler, varsayımlar ve normlar tecrübeli yöneticiler tarafından yeni çalışanlara bu diyaloglar ile aktarılabilmektedir. Bunun sonucunda da örgüt kültürü istikrarlı ve güçlü bir şekilde aktarılabilmektedir. Bunun dışında kurucu Nejat Eczacıbaşı’nın babası Ferit Bey’in zamanından itibaren anlatılan Eczacıbaşı tarihi de yine kurum içerisinde bir hikaye ve niteliğinde çalışanların zihninde yer etmiştir.

8.6.1.5. Semboller

Örgüt kültürünün oluşması konusunda semboller büyük önem arz etmektedir. Eczacıbaşı’nda hemen her yöneticinin odasında Eczacıbaşı ailesinden kurucu Nejat Eczacıbaşı veya Bülent Eczacıbaşı’nın fotoğrafı ve Eczacıbaşı değerlerini anlatan yazılar bulunmaktadır; bu da aile değerlerinin halen örgüt kültürü ve değerleri üzerinde yoğun olarak etkin olduğunun sembolik göstergeleridir. Yine şirket logosu, kurumsal açıdan çok önemli mesajlar veren bir semboldür ve 1995 yılında logonun değiştirilmesi örgütün kültürünün bir anlamda çağa uygun hale dönüştürüldüğün mesajı niteliğindedir.

Kurumsal internet sitesinde de belirtildiği gibi yeni logo; dinamizm ve yenilikçi bir anlam taşımaktadır. Buradan Eczacıbaşı'nın yenilikçi politikalar izleyeceğinin sinyallerinin o tarihlerde sembolize edildiği anlamı çıkartılabilir.

8.6.1.6. Kahramanlar

Kahramanlar; örgüt içerisinde oluşmuş olan semboller, değerler ve normlar gibi kavramların üzerinde uzlaştığı referans kişiler olarak ön plana çıkmaktadırlar. Eczacıbaşı'nda kurucu Nejat Eczacıbaşı hemen her yöneticinin odasında fotoğrafı bulunan ve kurucu değer olarak da sonsuz saygı duyulan bir kahraman olarak Eczacıbaşı'nda yaşatılmaktadır. Ancak örneğin, bir yöneticinin terfi edilmesinde yazdığı herhangi kitabın veya fikirlerini içeren herhangi bir yazının terfi eden çalışanlara verilmemesi de aile adının bu denli önemli olduğu bir yapıda kahraman etkinliği ve rol modelinden, görev etkinliğine geçişin bir göstergesi olarak alınabilir.

8.6.1.7. Adetler ve Törenler

Adetler ve törenler; çalışanlara yol göstermek ve örgüt için uygun davranışı, genel kabulü; diğer çalışanlara da sunmak için önemli referans noktalarıdır. Eczacıbaşı'nda her beş yılda bir yöneticilere kıdem teşvik ödülleri verilmesi, doğum günlerinin ilgili departmanlarca birlikte kutlanması, her çalışana verilen Eczacıbaşı'lı olmak ve her yöneticiye Bülent Eczacıbaşı'nın verdiği "lider yönetici olmanın on yolu" bildirileri de adet ve törenlere verilebilecek örneklerdir.

8.6.2. Eczacıbaşı'nda Kurum Kültürü

Kurum kültürü ise yine paylaşılan varsayım, değer, normları içermektedir ancak örgüt kültüründen farklı olarak sözlü olarak ifadeye bağlı olmaksızın, üstü kapalı olarak kurum içerisinde hissedilmektedir. Aloğlu bu konu ile ilgili şu iki örneği vermiştir:

“Bana göre kurum kültürü; örgüt kültürü ve departmanlaşmadan daha farklı bir kavramdır. Kurum kültürü kolay oturan bir kavram değildir. Örneğin bu odaya aydınlık giriyorsa ve Nejat Bey oradaysa o ışık söndürülürdü. Biz de bu kültürle

yetiştik ve başka birisinin ışığı gereksiz yanıyorsa biz de o ışığı söndürürdük, kurum kültürü bence budur. Bir diğer örneğe Nejat Bey bana göre göstermelik olarak file içerisinde birkaç ayakkabı getirir ve görevliye insanların önünde bunları tamirciye götür derdi bu da insanları tasarrufa alıştırmaya ve bu yönde kültürü geliştirmeye yönelik adımlardı.”

İşeri, kurum kültürü açısından insan kaynakları bölümünce uygulanan testlerin çeşitli sonuçlar doğurduğunu belirtmiştir:

“Bülent Bey’in döneminde İK açısından çok önemli bir envanter uygulandı ve her çalışana Eczacıbaşı içerisinde 1. ya 2. derece bir akrabası yakını olup olmadığı soruldu. Bu envanterin sonucu açıklanmadı; ancak birçok şey değiştirildi. Kesinlikle çalışan birinin birinci derece akrabası işe alınmadı. Bu envanterde çapraz olarak değişikliklerde ortaya çıktı ve sonrasında bunlar engellendi ve objektif kriterler ön plana çıkarıldı. Benim de 25 sene hiçbir akrabamı işe aldırmadım. Örnek vermek gerekirse, tüketim grubu başkanının yeğeni birçok aşamayı geçti ve seçildi. Bu durumda yeni kurallar itibarıyla Bülent Bey’in onaylaması gerekiyordu ve reddetti. Bunun gibi birçok örnek daha vardı ve bu örnekler objektif kurum kültürü değerlerinin oturduğunu gösteren çok önemli mesajlar oldular. Bu yöneticilere de akrabalarından gelecek baskılara karşı önlem oldu”.

Burada büyük kuruluşların en önemli sorunlarından birisi olan “adam kayırma” sorununun kurum kültürü politikasının insanların zihninde oturmasıyla sona erdiği örneklenmiştir. Aynı şekilde Nusret Aloğlu’da kızının çok iyi bir mimar olduğunu ancak hiçbir zaman Eczacıbaşı’nda çalışmasının mümkün olmadığını, çünkü kendisinin varlığının kızının bir avantajı olarak karşılanabileceği endişesini hep taşıyacağını belirtmiştir.

Bu örneklerden de anlaşılabileceği gibi, kurumu kültürü zihinsel olarak çalışanların zihninde canlandırılan, örgüt kültürüne göre daha soyut bir kavram olarak algılanmaktadır. Eczacıbaşı’nda kurum kültürünün yönlendirildiği ve çeşitli örnekler, iletişim kanalları ile çalışanların zihinlerinde oluşturulduğu mülakat yapılan kişilerin ortak cümlelerinden de anlaşılmaktadır. Mülakat gerçekleştirilen bütün çalışanlar Eczacıbaşı’nın etik değerlerinden, çalışanlarına karşı her zaman sorumluluklarına karşı yerine getiren ve çalışanlarına değer veren bir kuruluş olmasından ve “Eczacıbaşılı” olmaktan gurur duyduklarından bahsetmişlerdir. Bütün bu kavramların doküman ya da eğitimle direk olarak aktarılamayacak soyut kavramlar oldukları söylenebilir. Bütün bu

yönleriyle Eczacıbaşı'nda oturmuş ve gelişmelere açık bir kurum kültürü vardır genellemesi yapılabilir.

8.6.2.1. Kurum Kültürünün Sınıflandırılması Açısından Eczacıbaşı

Eczacıbaşı'nda kurum kültürünün; kuramsal çerçevede tanımlandığı kadar net olarak ortaya konulabilmesi farklı dönemlerden geçen ve yeni yönetim prensiplerini de bünyesine katmaya çalışan her kültürel yapı gibi mümkün değildir. Bu açıdan değerlendirildiğinde sebep-sonuç ilişkisi üzerinde duran, sistematik bir düzene ve prosedürlere sahip olması açısından rol kültürünün Eczacıbaşı kurum kültürü üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. Bunların yanı sıra; iş tanımları, işe eleman alma, işle ilgili kuralların olması da yine rol kültürünün unsurlarıdır. Rol kültürüyle çizilen çerçevenin yanı sıra Eczacıbaşı'nda arkadaşça bir ortamın olması ve uyumlu bir çevrenin yaratılması, yöneticilerin çalışanlarıyla sürekli olarak işbirliğinde bulunması da kurum kültüründe katılımcı bir kültür yapısının da olduğunu göstermektedir. Eczacıbaşı'nda kurumsal kültür üzerindeki bir diğer etkin kültür de, özellikle inovasyon ile ilgili de somut adımların son yıllarda yoğun olarak atılması ve kurumun bütününe bunun yayılması nedeniyle yenilikçi kültür yapısıdır. Çünkü Eczacıbaşı kültürel yapısı ile; çalışanlarından yenilikçi ve girişimci olmalarını istemekte ve bunlarla ilgili çalışmalar yapmaktadır. Özetlemek gerekirse, Eczacıbaşı'nda kurum kültürü yapısı; rol kültürü, katılımcı kültür ve yenilikçi kültürünü bir sentezi durumundadır.

İş ortamı çalışan odaklı yani arkadaşçadır. Çalışanlar adaletli davranmaya ve birbirlerine yardımcı olmaya eğilimlidirler. Uyumlu davranma şekli öne çıkar ve aile değerleri önemlidir. Davranışlar güvene, sosyal olmaya ve ilişki yoğun olmaya dayanmaktadır. İşbirliğine gereksinim duyan yöneticiler, katılımcı kültürlerde başarılı olmaktadır.

8.6.3. Hacı Bekir'de Örgüt Kültürü

Hacı Bekir'de ise örgüt kültürünün daha çok ailenin değerleri ve devam eden muhafazakâr yönetim anlayışı yapısına bağlı olduğu söylenebilir. Örgüt kültürü; imalat sürecinden gelen üretici kültür ve bunun nesiller boyunca devam etmesini sağlayan aile

kültürü ile birleşmiş bir yapıdadır. Hacı Bekir’de örgüt kültürü ve kurum kültürü değişimleri çok zor olan, başka bir deyişle esnekliğe izin vermeyecek nitelikte tanımlanabilecek bir yapıdadırlar.

Günümüzde örgüte kültüründe aidiyet duygusunu geliştirmek için birçok farklı uygulama çalışanlar için uygulanmaktadır. Birçok firma çalışanlarına isimlerinin ve kurumun adının yazdığı yaka kartları vermekte, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde dahi buna benzer uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Bunlardan, uygulanan en temel unsur ise; eğer şirket içerisinde bir sesli yanıt sistemi yoksa telefonu açan kişinin şirket adını söyleyerek ve sonrasında kendini tanıtarak telefonu yanıtlamasıdır. Hacı Bekir kuruluşunun Genel Müdürlüğü’ne telefon edildiğinde kurumu sembolize edecek Osmanlı Dönemi’ni hatırlatacak ezgilerin duyulması beklenebilir. Ancak, ne sesli yanıt sistemi ne de şirket adı telefonda telaffuz edilmemektedir. Bu, örgüt kültürünün kurumsal yapıyla bütünleşmediğinin ve geleneksel örgüt kültürünün halen sürdürüldüğünün bir kanıtıdır.

8.6.3.1. Varsayımlar

Varsayımlar açısından değerlendirildiğinde, Hacı Bekir’de çalışan bireylerin geleneksel bir yapı içerisinde bulundukları ve bu geleneksel yapı içerisinde bulunmaktan da gurur duydukları ifade edilebilir. Öyle ki, geleneksellik ve muhafazakâr yapı yenilikçi düşüncelerin önünde bir genel kabul haline gelerek insanların yeni öneriler getirmesini adeta önler bir hale gelmiştir. Yeni ve alışılmamış durumlar ile ilgili kararlarda da bu referans kabuller göz önüne alınarak zihinsel kısa yollar kullanılmaktadır.

8.6.3.2. Değerler ve Normlar

Değerler ve normlar Hacı Bekir’de çok ön planda olan örgüt kültürü unsurlarıdır. Hacı Bekir’de değerler maddi unsurların dahi üzerindedir diyebiliriz. Örneğin, Tunaoglu “bir yerde Hacı Bekir’in tabelası varsa ben onu oradan indirtmem” ifadesini kullanmış, Şahin ise Hacı Bekir’in artık Türk folklorunun bir parçası haline geldiğini ifade etmiştir. Bunlardan da anlaşılacağı gibi maddi olarak değeri olan firmanın; sahipleri ve en üst

düzyey yöneticisi tarafından da maddi değerylerin ötesinde görüldüğü anlaşılmaktadır. Değerylerin çok ön planda tutulması; gelenekçi yapının korunmasını sağılarken, bu değerylerin gelişme ve yenilikçi yaklaşımlarla bütünleşmemesi de şirketin daha fazla ileri gitmek istememesine neden olmaktadır.

8.6.3.3. İnançlar

İnançların; kurumdaki bireylerin kişisel özellikleri ile örgütün kültürel değeryleriyle sentezi olarak düşünülürse, Hacı Bekir’de kişisel özelliklerin bu sentez içerisindeki yüzdesinin oldukça düşük olduğu görülür. Var olan yapı, değişime ve bireyin özellik ve düşüncelerini kuruma katabileceği bir düzen oluşturmadığından dolayı oluşan inançlar birey etkisinde değil neredeyse tamamen kurumun istediği doğrultuda gelişmektedir. Bu anlamda Hacı Bekir’de kuramsal çerçeve içerisinde tanımlanan “inançlar” kavramından söz etmek çok da mümkün değildir.

8.6.3.4. Hikâyeler

Hikâyeler, 233 yıllık geçmişe sahip olan Hacı Bekir için çok önemli bir konumdadır. Özellikle kurumsal internet sitesinde de vurgulandığı gibi kurucu Hacı Bekir’in nasıl bir şekilde bu işe başladığının aktarılması dahi eski dilde birçok kelimeyle ve masalsı bir şekildedir. Bunun dışında, satışı yapılan ürünlerin de üzerinde Türkçe ve İngilizce olarak bu anlatı daha kısa bir haliyle yer almaktadır. Bunların dışında Hacı Bekir’in en eski Türk markası olmasından dolayı yazılı ve görsel basında yer alması da yine bu hikayeleri temelinde gerçekleşmektedir. Ancak, bu hikayeler örgütlerin sahip olmaları gereken yeni örgüte katılacak bireylere yol gösterecek hikayeler değil, yalnızca kurumun geçmişi olduğunu düşünüp saygı duymalarını sağlayacak türden hikayelerdir. Bu yönüyle Hacı Bekir’in biraz daha stratejik vizyonunu geliştirebilecek; örgüte katılanlara yol gösterebilecek hikayelere de ihtiyacı gözükmeaktadır.

8.6.3.5. Semboller

Örgüt kültürü unsurları açısından değerlendirdiğimizde Hacı Bekir'in çok önemli sembolleri olduğunu söyleyebiliriz. Markanın adı olan Hacı Bekir Efendi'nin Malta'lı ressam Preziosi tarafından ve aslı bugün Paris'teki Louvre Müzesi'nde bulunan resmi gelenekselliğin sembolü durumundadır. Yine Hacı Bekir'in sahip olduğu satış mağazaları geleneksel şekilde dekore edilmiş ve hatta Bahçekapı'daki tarihi mağaza restore edilerek günümüze taşınmıştır. Yine 1873'te ilk olarak ortaya çıkan ve zamanla ufak değişikliklere uğrayarak günümüze kadar ulaşan Hacı Bekir logosu da örgüt kültürü içerisinde önemli bir geleneksel sembol niteliğindedir. Değerlerin Hacı Bekir'in kurum kültüründe çok önemli bir yere sahip olduğu Tunaoğlu tarafından belirtilmiştir. Tunaoğlu, mülakatın birçok noktasında değerlerin işe alımdan, ürünlerin kalitesinin korunmasına kadar birçok noktada önemli olduğunun altını çizmiştir.

8.6.3.6. Kahramanlar

Örgüt içerisinde örnek alınabilecek, rol modeli oluşturabilecek bir kişinin varlığından çok kurumun Hacı Bekir'de kahramanlaştığı gözlenmiştir. Hacı Bekir adıyla ve kendini bugüne kadar korumuş yapısıyla çalışanının gözünde farklı bir “kahraman değer” haline gelmiştir ve Tunaoğlu da bununla gurur duyduğunu ifade etmiştir. Kurucunun iki asır önce yaşadığı düşünülürse ve kurumsal değerlerin de muhafazakâr bir tutumla genellikle koruma altına alındığı da göz önünde bulundurulursa; doğrudan örnek alınabilecek bir kişinin bugün olmaması da Hacı Bekir'in yapısı içerisinde normal karşılanmalıdır.

8.6.4. Hacı Bekir'de Kurum Kültürü

Kurum kültürü açısından da Hacı Bekir'in geleneksel ve muhafazakâr yönleri gözlemlenmektedir. Hacı Bekir'de ilk işe başladığı dönem ve kurum kültürüyle tanışması ile ilgili Tunaoğlu şunları belirtmiştir:

“Burası çok eski bir kuruluş ve burada bir Osmanlı geleneği hüküm sürüyor ve muhafazakârlık söz konusu. Profesyonel anlamda ilk olarak ben burada çalışmaya başladım ve birçok şeyi değiştirmek istedim ama en sonunda ben değişikliklere karşı bir hale geldim. Buranın kültürü bana fren mekanizması haline geldi.”

Tunaoglu'nun sözlerinden kurum kültürü yapısının yöneticilerin yapısı üzerindeki etkinliğini net olarak çıkartmak mümkündür. Bunun dışında kurum kültürünün değişime ve değişikliğe uğramayacağını düşünülmesi, genç ve yaratıcı insanların bu kültür içerisinde barınmasının da zor olduğunun bir göstergesi niteliğindedir.

Tunaoglu ile yapılan görüşmede, Hacı Bekir'in çalışanlar nezdinde soyut değerler ve duygulara yönelik çalışmalardan çok imalatı destekleyen bir politika izlediği sonucu çıkartılabilir. Yapılan hamleler ve alınan belgeler dışında, çalışanların örgüt ya da kurum kültürü içerisinde kendilerini hissettirebilecek bir sistem mevcut gözükmemektedir. Çalışanların da nesillerdir aynı ailelerden olması ve sistemin kültür anlamında kendi kendini besler bir durumda olması, üretimdeki kalitenin sürekliliğini sağlamış, örgüt kültürü açısından zenginleşme için bu yöndeki gelişimleri kurum tarafından ön plana alınmamıştır.

Genel anlamda değerlendirirsek Hacı Bekir'de örgüt kültürü ya da kurum kültürünü oluşturabilecek fazla enstrüman bulunmasına rağmen, fazla büyümemeye dayalı muhafazakar yapının kültür içerisinde baskın olması; değişim ve gelişimin önünü kapatmaktadır. Değişim ve gelişim esasında kurum tarafından da çok istenen bir yapı olmadığından dolayı örgüt kültürünün profesyonel ve kurumsal bir yapıya oturmadığı gözlemlenmiştir.

8.6.4.1. Kurum Kültürünün Sınıflandırılması Açısından Hacı Bekir

İki asırdan fazla tarihe sahip olan Hacı Bekir kurum kültürü açısından değerlendirildiğinde, genel anlamda kendini muhafaza eden bir görünümde dir. Bu bağlamda, sistem ve prosedürlere dayalı rol kültürünün kurum kültürü sentezi içerisinde yoğunlukla var olduğu söylenebilir. Üretimde çalışanların yönetsel anlamda fazlaca söz hakkı bulunmamasından dolayı çalışanların bir anlamda her üretim dönemini bir görev gibi algılayabilecekleri mantığından hareketle bir görev kültürünün de kurum içerisinde var olduğu söylenebilir. Bunlara ek olarak; sorumluluk ve otoritenin kesine ve net çizgilerle belirlenmesinden ötürü de bürokratik bir kültür yapısının da kültür içerisinde var olduğu gözlenmiştir. Özetlemek gerekirse, Hacı Bekir'in kurum kültürü

yapısı; rol kültürü, görev kültürü ve bürokratik kültür yapılarının bir sentezi görünümündedir.

8.7. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON SİSTEMİ AÇISINDAN ECZACIBAŞI VE HACI BEKİR

Örgütsel sosyalizasyon, kurumsallaşma seviyesine de bağlı olarak bir organizasyon sürecinin devamlılığı üzerinde en etkili unsurlardan birisidir. Örgüt yapısına katılan çalışanın, örgütten ayrılana ya da emekli olana kadar geçirdiği bütün süreçler örgütsel sosyalizasyona dahildir. Örgütsel sosyalizasyon, kurum kültürünün devamlılığı, kurum sistematığının sürekli olarak işler halde olabilmesi ve kurumsallaşmanın sürekliliği için çok önemli bir kavramdır.

8.7.1. Örgütsel Sosyalizasyon ve Hacı Bekir

8.7.1.1. Sosyalizasyon Süreçleri Açısından Hacı Bekir

8.7.1.1.1. Elemanların Seçimi, İşe Yerleştirme ve İşte Ustalaşma

Hacı Bekir’in günümüzde örgütsel sosyalizasyonun önemli bir aktarım aracı olan insan kaynakları sistemini eleman seçimi, çalışanların özlük haklarının korunması, temel personel yönetimi dışında çok etkin olarak kullanmayan bir firma olduğu gözlemlenmiştir. Sosyalizasyonun aşamaları ile Hacı Bekir’i değerlendirdiğimizde ilk olarak “elemanların seçimi” konusunu değerlendirebiliriz.

“İşe alımlarda ilk olarak neden adam aradığımızı sorgularız. Meslekte başarının yanı sıra dışarıya karşı şirketi de temsil edebilmesi gerekiyor. İşe başvuruda; müracaat formu doldurulur, referanslara bakılır gerekirse oralarla görüşülür, neden oradan ayrıldığına bakılır. En son mülakat gerçekleştirilir; sosyal yönünün, şirket değerlerine uyup uymadığı değerlendirilir, bu sübjektif yapılır. Eğer eğitimi çok iyi olsa da şirket değerlerine uygun değilse işe alınmaz.”

Bu aktarımdan Hacı Bekir’de gerçekleşen eleman seçim sürecinin standart bir eleman alım prosedürü olduğu anlaşılmaktadır. Şirketin internet üzerinden eleman alımıyla ilgili herhangi bir işlem yapmadığı ve genel anlamda referanslar ile eleman seçimini

gerçekleştirdiği söylenebilir. Kurum içerisinde çalışanların halen yüzde ellisinin kurucu Hacı Bekir'in memleketi olan Kastamonu Araç'lı olması da bunu kanıtlamaktadır. Günümüzde birçok kurumsal işletmede kullanılan kişilik envanteri gibi uygulamalar ya da internet üzerinden iş başvurusu Hacı Bekir bünyesinde kullanılmamaktadır.

Çalışmaya başlayan işgörenlerin işe adaptasyonunun üretim sürecinde sağlanması, kurum kültürü içerisinde bulunan usta-çırak ilişkisiyle sağlanabilmektedir. Öyle ki, üç nesildir Hacı Bekir'de ustalık yapan aileler şirket bünyesinde mevcuttur, bu da küçük yaştan itibaren çalışanların işe adapte olmalarına neden olmaktadır. Yöneticilik anlamında da, aile bireylerinin şirkete adapte olmaları için küçük yaşlardan itibaren şirkete katıldıkları ve çalışma düzenine alıştırmaya çalışıldıkları Tunaoğlu tarafından belirtilmiştir. Profesyonel yöneticilik anlamında işe ilk alınan kişi olduğunu söyleyen Tunaoğlu'nun işe alınma süreci içerisinde de profesyonel bir alım süreci gerçekleşmemiştir. Kendisinin ifade ettiği üzere, işe alımı sosyal bir ortamlardaki tanışıklık aracılığı ile gerçekleşmiş, işe alım sürecinde günümüzde bir genel müdürün işe alımıyla ilgili uygulanabilecek prosedürler uygulanmamıştır. İşe girdikten sonra işte ustalaşma anlamında da kendisine örgütsel sosyalizasyon süreci anlamında kurumsal bir program uygulanmamış, örgütsel sosyalizasyon süreci şirket içerisindeki doğal gelişimi ile gerçekleşmiştir. İşte ustalaşma bir anlamda süreç içerisine bırakılmış ve doğal akışı içerisinde seyretmiştir. Tunaoğlu, şirketin patronu olan Doğan Şahin ile çalışmaya başladığı ilk zamanlarda yakın çalıştığını ve kendisinin birçok hakkında Tunaoğlu'na öğretici olduğunu belirtmiştir. Tunaoğlu, işe girdiğinde kendisine doküman olarak herhangi bir insan kaynakları yönlendirmesinin yapılmadığını, kendi gözlemleriyle birçok şeyi öğrendiğini belirtmiştir. Tunaoğlu'nun ifadelerinden de anlaşılabileceği gibi, Hacı Bekir yöneticilik anlamında işe alınma, işe yerleştirme ve işte ustalaşma anlamında herhangi bir kurumsal örgütsel sosyalizasyon yapısına sahip değildir.

8.7.1.1.2. Performansın Ölçülmesi ve Ödüllendirilmesi

Hacı Bekir'de üretim prosesleri ve hedefleri net olmasına rağmen performansa göre değerlendirme subjektif değerlendirmeler üzerinden yapılmaktadır. Bu da yine yönetici

pozisyonundaki kişiler veya ailenin önde gelenlerinin takdirlerine bırakılmış ve nesnel kriterler üzerine kurulmamıştır.

8.7.1.1.3. Önemli Değerlere Bağlılık

Önemli değerlere bağlılık Hacı Bekir’de örgütsel sosyalizasyonun temel yapısını oluşturmaktadır. Tunaoglu çok vasıflı olsa dahi kurumsal kültüre ve kurum değerlerine uygun olmayan bir kişinin işe alınamayacağını ifade etmiştir. Burada kurumsal kültürün, gelenekselliğin ağırlıkta olduğu ve değişime açık olmayan bir yapı olduğu anlaşılmaktadır. Tunaoglu’nun kendi sosyalizasyon süreci hakkında aktardıklarından anlaşılan, Hacı Bekir’de örgütsel sosyalizasyon sürecinin; planlı olarak olmasa da çalışanın değişime kapalı ya da çok yavaş değişimlere açık olan bir örgüt yapısına adapte edilmesi süreci olduğudur.

8.7.1.1.4. Hikâyeler ve Geleneklerin Güçlendirilmesi

Hikâyeler ve geleneklerin güçlendirilmesi, Hacı Bekir’de örgütsel sosyalizasyon üzerinde önemli etkinliğe sahiptir. Gelenekçi ve muhafazakâr yapıda olan şirketin, çalışanlarının da bu vurguyu hissettikleri ve kurum kültürü içerisinde bu değerleri öğrendiğini söylemek mümkündür. Tunaoglu, Hacı Bekir’den bahsederken sürekli olarak gelenekleri olan bir şirket yapısından ve ailenin de bu yapıyı sürdürdüğünden bahsetmiştir. Kurucu Hacı Bekir’in de geçmişi ve hikâyesi de şirketin sunduğu ürünler de hem İngilizce hem de Türkçe olarak yer almaktadır ve bu hikâyelerle gelenek güçlendirilmektedir.

8.7.1.1.5. Tanınmak ve Yükselmek

Hacı Bekir’de rol modeli olarak bir çalışanın sunulması ve onun üzerinden yaratılmak istenen bir örgütsel sosyalizasyon etkinliği kesin ve net olarak mevcut değildir. Tunaoglu çalışanlar içerisinde sivrilenlerin ödüllendirildiğini, örneğin sonradan gelen bir ustanın daha erken şekilde ustabaşı olduğunu belirtmiştir. Bu durumun da açık

olarak olmasa da yapılması gerekenleri, örgüte uygun davranış kalıplarını, iş konusunda daha iyi nasıl olunduğunu sembolize ettiğini ifade etmiştir.

8.7.2. Örgütsel Sosyalizasyon ve Eczacıbaşı

8.7.2.1. Sosyalizasyon Süreçleri Açısından Hacı Bekir

8.7.2.1.1. Elemanların Seçimi, İşe Yerleştirme ve İşte Ustalaşma

Eczacıbaşı’nda örgütsel sosyalizasyon süreci içerisinde olan “elemanların seçimi” süreci insan kaynakları departmanı ile bütünleştirilmiştir. Eczacıbaşı’nda bulunan otuz altı genel müdürlüğün hepsinin kendine ait bir insan kaynakları bölümü bulunduğu gibi, kurumda yapılan mülakatlarda da belirtildiği gibi her yönetici aynı zamanda bir insan kaynakları yöneticisi gibi algılanmaktadır. Eylem Özgür’ün belirttiği gibi işe alınacak personel öncelikle belirli testlerden geçirilmektedir. Sonrasında kişilik envanter uygulaması yapılmaktadır. Buradan anlaşılabileceği gibi, Eczacıbaşı eleman seçiminde yalnızca eğitime bağlı geçmişi irdelememekte, kurum yapısına uygun olan bireyler nesnel kriterler üzerinden seçmeye çalışmaktadır. Bütün bu dokümantasyona dayalı sürecin ardından bölüm yöneticileri tarafından yapılan mülakatlarla da eleman seçimi gerçekleştirilmiştir. Nusret Aloğlu ve Şefik İşeri ile ayrı ayrı mülakatlarda eleman seçimi ile ilgili kriterler sunulmuş ve aralarında sıralama yapmaları istenmiştir. Her iki üst düzey yönetici de sırasıyla; eğitim, kariyeri ya da mesleki geçmişi, kurum kültürüne uygun olup olmaması, mülakat kurallarına uymak ve en son olarak da aileden birinin yakın olmak şeklinde verilen kriterleri sıralamışlardır. Buradan ilk olarak anlaşılan, örgütsel sosyalizasyonu oluşturan eleman seçimi kriterlerinin Eczacıbaşı içerisinde kurumsallaştığı; sonrasında ise seçim kriterlerinin mülakata gelene kadar kişilik ile ilgili dahi olsa ipuçlarını nihai karar veren yöneticiye sunduğudur.

Eczacıbaşı’nda eleman seçimi ile ilgili bir diğer kriter de kurumun kendi kendine yetiştirdiği çalışanların üst düzeye gelmesidir. Bu durum örgüt kültürünü bir parçası olarak kurucu Nejat Eczacıbaşı tarafından temel felsefelerden birisi olmuş ve kurum içerisinde yerleşmiştir. Bu nedenle eleman seçiminin bir diğer unsuru da kurumun kendi

içerisinden yetişen çalışanları da gözlemlemesi ve üst pozisyonlara taşıması ile gerçekleşmektedir. Eczacıbaşı'nda çalışanların çok uzun yıllar çalışma geleneğinden dolayı, kuruma ilk defa alınacak personelin seçilmesinde çok detaylı bir uygulama yapılmaktadır.

İşe yerleştirme ve işte ustalaşma Eczacıbaşı'nda yine çok önem verilen sosyalizasyon süreçlerinden birisidir. Stajyer olarak kurum içerisinde kısa süre bulunacak öğrencilerden, üst düzey yöneticilere kadar kurum içerisinde bulunan herkes kendi konumuna göre insan kaynaklarının muhtelif süreçlerinden geçirilmektedir. Nusret Alaoğlu, kırk seneyi aşkın bir süredir Eczacıbaşı'nda olmasına rağmen, kendisinden önce de başlatılmış eğitim programlarının şirket bünyesinde bulunduğunu; ancak bunları tam anlamıyla insan kaynakları uygulamaları açısından kurumsallaşmasının 1990'ların ortalarından sonra gerçekleştiğini belirtmiştir. Alaoğlu, insan kaynaklarının kurumsallaşmasından önce eğitimlerin özellikle üretim ve laboratuvar aşamasında yoğunlukta olduğunu; ancak sonradan kurumun bütününe yayıldığını ifade etmiştir. Şefik İşeri ise işe alım ve işe yerleştirme ile ilgili şu temel görüşleri iletmıştır:

“Eczacıbaşı'nda yetkinlik haritasına göre işe uygun eleman seçilir. Kurumda insan kaynakları anayasası kullanılır. Aday bu yönlerden, kişilik envanter testleriyle ve mülakatta çeşitli tekniklerle değerlendirilir. Örneğin, bir aday yazılı sınavlardan tam not dahi alsa mülakatta iletişim sorunu varsa eğer işe alınmaz... İşe yerleştirmenin etkinleştirilmesi ve devamlılığın artırılması amacıyla mentörlük uygulamasını girişim pazarlamada başlattık. Organizasyona adaptasyon sorununu bu şekilde aşmaya çalıştık ve mentörleri diğer çalışanlara uygun olarak eşleştirdik. Benim de işim gücüm mentörlüktü...”

8.7.2.1.2. Performansın Ölçülmesi ve Ödüllendirilmesi

Örgütsel sosyalizasyon süreçlerinin en önemlilerinden birisi de Eczacıbaşı'nda performansın ölçülmesi ve ödüllendirilmesidir. Değerlendirme ve ödüllendirme sistemi Eczacıbaşı'nda kurumsal bir sisteme dayandırılmıştır. Kurum içerisinde gerçekleştirilecek her iş bütçelendirilip, belirli hedeflerle donatılmıştır ve bu hedefler doğrultusunda çalışanların da bireysel hedefleri oluşmaktadır. Böylece çalışanlar, çalıştıkları süre boyunca ileriye gören ve hedeflere sahip olan bir yapıda ilerlemektedirler. Bu tür bir öngörünün oluşması, çalışanların motivasyonları ve geleceğe dair beklentilerini de güçlendirmektedir.

8.7.2.1.3. Önemli Değerlere Bağlılık

Önemli değerlere bağlılık Eczacıbaşı'nın en fazla üzerinde durduğu sosyalizasyon unsurlarından birisidir. Mülakat gerçekleştirilen bütün çalışanlar Eczacıbaşı değerlerinin varlığından ve bu değerlerin dokunulmazlığından söz etmiştir. Eylem Özgür, Eczacıbaşı'nın değeri ve getirisi ne olursa olsun etik olmayan ve Eczacıbaşı değerlerine uygun olmayan bir işe kesinlikle girmeyeceğini belirtmiştir. Nusret Aloğlu ise Eczacıbaşı'nın yazılı olmayan değerlere sahip olduğunu ve bunların yazılı olmasa dahi herkes tarafından benimsendiğini belirtmiştir.

8.7.2.1.4. Hikâyeler ve Geleneklerin Güçlendirilmesi

Hikâyeler ve geleneklerin güçlendirilmesinin Eczacıbaşı'nda örgütsel sosyalizasyon açısından farklılaşması göze çarpmaktadır. Her ne kadar Eczacıbaşı ailesinin değerleri şirket içerisinde var olsa da bunların çalışanlara sunumu günümüzde daha profesyonel bir hal aldığından geleneklerin zayıflamasına yol açmıştır ya da bir başka deyişle Eczacıbaşı'nda geleneklerin de profesyonelleştiği gözlemlenmiştir. Örneğin, terfi eden bir yöneticiye Nejat Eczacıbaşı'nın bir kitabının hediye edilmemesi, bunun yerine mevcut yönetim kurulu başkanı Bülent Eczacıbaşı'nın gönderdiği “Lider Yönetici Olmanın 10 Yolu” yazısı verilmesi; geleneklerden çok çağdaş uygulamaların gerçekleştiğinin kanıtıdır. Bunun dışında Alaoğlu'nun aile etkinliğinin azalıp kurumsal kültürün gelişmesi de yine geleneklerin üzerindeki vurgusu da yine geleneklerin zayıfladığının kurum içerisindeki bir diğer göstergesidir.

8.7.2.1.5. Tanınmak ve Yükselmek

Eczacıbaşı'nda rol modeli olarak bir çalışanın sunulması uygulanan bir sosyalizasyon süreci değildir. Eczacıbaşı'nda hedeflerin değişken olması çalışanların başarısı üzerinde de değişkenliklere sebep olabilmektedir. Hacı Bekir'de olduğu gibi terfi alan kişilerin istenilen hangi özelliklere ve değerlere sahip olduğunun değerlendirilmesi de ne türlü bir rol modelinin kurum içerisinde benimsenebileceğine dair sembolik anlamlar içerebilmektedir. Kurucu olan Nejat Eczacıbaşı dahil kimsenin görüşleri bir rol model

unsuru olarak çalışanlara işaret edilmemektedir; ancak şirket gelenekleri ile aktarılan değerler çalışanları etkilemekte ve norm davranışlara ışık tutmaktadır.

8.7.1. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri Açısından Eczacıbaşı Ve Hacı Bekir

Hacı Bekir ve Eczacıbaşı, Van Maanen ve Schein'in örgütsel sosyalleşme taktikleri açısından değerlendirildiğinde şu sonuçlara varılmıştır:

8.7.1.1. Kolektife Karşı Bireysel

İşe yeni başlayan çalışanların sosyalleşme prosedürlerine birlikte mi ya da bireysel olarak mı kabul edildikleri ile ilgili olan sosyalleşme taktiğidir. Hacı Bekir'deki çalışanların bireysel olarak örgütsel sosyalleşme süreci geçirdikleri gözlemlenmiştir, özellikle üretim süreçlerinin öğrenilmesi açısından fabrika içerisinde grup içerisinde gerçekleştirilen sosyalleşme sürecinin kurum içerisinde gerçekleştirildiği öğrenilmiştir. İşe alınan ilk profesyonel yönetici olan Tunaoğlu kendisine bireysel olarak bir kariyer planı sunulmadığını, herhangi bir dokümantasyon sürecinden geçirilmediğini ifade etmiştir.

“İşe girdiğimde kafamda her şey net değildi. Patron işi iyi biliyorsa benim de o işi çok iyi bilmem lazım diyerek kendimi yetiştirdim. En başta işe başladığımda 18 sene burada çalışırım diye düşünmemiştim, zaman içerisinde süreç gelişti.”

Bu ifadelerinden de anlaşılacağı gibi, Tunaoğlu süreci ve bu sürecin getirdiği sosyalleşme sürecinin belli olduğu bir çalışma ortamına girmediklerini belirtmiştir. Zaman içerisinde gelişen bir süreçten bahsetmiştir, bu da örgütsel bir sosyalleşme yapısının bireysel olarak Hacı Bekir bünyesinde olmadığını, daha geleneksel bir gelişim yöntemi olan “yaparak öğrenme”nin kurum içerisinde yer aldığı görülmüştür.

Eczacıbaşı'nda ise üretimde genel olarak kolektif, yöneticilik anlamında ise bireysel sosyalleşme süreçlerinin gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Alaoğlu, üretimdeki eğitimin kendisinden önce de var olduğunu ve kurum içerisinde iş başı eğitimlerinin olduğunu ifade etmiştir. Eczacıbaşı temel yetkinliklerin gelişimi için çalışanlarını sürekli olarak

eğitmekte ve kendilerine bir kariyer planı sunulmaktadır. Bundan da anlaşılabileceği gibi her yönetici kurum içerisinde ayrı bir değer görmekte ve sosyalizasyon süreçleri ilerledikçe de kuruma olan bağlılıkları ve kuruma bakışları sağlamlaşmaktadır. Üretimin kolektif bir bilince daha uygun olması, yöneticiliğin ise bireysel olarak karar verme yeteneği temelinde gelişmesi nedeniyle iki farklı sosyalizasyon sürecinin gerçekleştirilmesi uygun gözükmektedir.

8.7.1.2. Formele Karşı İnfornel

Formel ya da resmileştirilmiş sosyalizasyon taktikleri, örgüt kültürü içerisinde resmileşmiş ya da kurumsallaşmış bir örgütsel sosyalizasyon yapısının varlığı ile kurum içerisinde var olur. İnfornel sosyalizasyon taktikleri ise daha çok kurum içerisindeki, kurum ile ilgili eski ve yeni çalışanların gerçekleştirdikleri sohbetler, genç ve deneyimli çalışanların fikir kurum hakkında fikir alışverişinde bulunmaları gibi resmi ve kurumsal olmayan süreçlerdir. Hacı Bekir’de formel olarak nitelendirilebilecek kurumsal bir örgütsel sosyalizasyon süreci oluşturulmamıştır. Çalışanların işbaşı eğitimleri ya da usta çırak olarak aldıkları eğitim ve öğrenme süreçleri içerisinde yazılı olmayan kurallar dışında açıkça ortaya konulan bir sürecin olmadığı gözlemlenmiştir. Ancak, infornel örgütsel sosyalizasyon sürecinin kurum içerisinde işlediği görülmüştür. Örgütün 233 seneyi geride bıraktığı düşünülürse gelenekler ve yazılı olmayan kuralların kurum içerisindeki çalışanların bütününe etki etmiş olduğu söylenebilir.

Eczacıbaşı’nda formel ve infornel sosyalizasyon taktikleri bir arada sürdürülmektedir. Kurum içerisinde oturmuş olan insan kaynakları sistemi, oryantasyon programları, terfi edilebilmesi için gerekli olan yetkinlik odaklı sistemin varlığı ve bu sistemlere bağlı olarak gelişen eğitim haritası kurum içerisinde formel bir sosyalizasyon sürecinin var olduğunun göstergeleridir.

Bunun yanı sıra “açık kapı” politikasına bağlı olarak her çalışanın üstleriyle rahatlıkla görüşebilme ve sohbet edebilme olanağının olması, İşeri’nin belirtmiş olduğu “mentörlük” uygulaması, kurum içerisinde uzun süre çalışılabilmesi ve bunun genç ve deneyimli çalışanları bir araya getirebilecek bir zemini oluşturması da formel sosyalizasyonun kurum bünyesinde var olmasına olanak vermiştir.

8.7.1.3. Ardışığa Karşı Rastgele

Ardışık sosyalizasyon taktikleri sosyalizasyon süreçlerinin birbiri ardına gelen kurumsal bir yapıda olması; rastgele sosyalizasyon taktikleri ise belirli kurallar olmadan kurum içerisinde rastgele olarak sürecin yaşanması süreçleridir. Hacı Bekir’de ardışık bir sosyalizasyon sürecinden bahsetmek, yapı içerisinde kullanılmayan kurumsal örgütsel sosyalizasyon süreçleri nedeniyle mümkün değildir. Ancak, kurum kültürünün devamlılığı ve örgüt kültürünün istikrarı göz önünde bulundurulduğunda rastgele de olsa bir sürecin sürekli olarak kurum bünyesinde varlığını sürdürdüğü gözlemlenmiştir.

Eczacıbaşı’nda kurumsal örgütsel sosyalizasyon yapısının oluşması nedeniyle, her çalışanın bir sonraki kariyer aşamasında hangi eğitimlerden ve hangi süreçlerden geçeceği açıktır. Bu nedenle kurumda ardışık bir sosyalizasyon sürecinin işler halde olduğunu söylemek mümkündür. Rastgele sosyalizasyon sürecinin ise kurum içerisindeki üst düzey yöneticilerin mevcut konumlarına gelirken geçirdikleri günlük etkilenmeler ve deneyimler olarak ortaya çıktığı ve kurum içerisinde var olduğu söylenebilir.

8.7.1.4. Sabite Karşı Değişken

Yukarıda belirtilen basamaklara bir zaman çizelgesine göre başlanıp başlanmadığı ve yeni gelene bildirilip bildirilmediğidir. Sabit taktiklere bağlı örgütsel sosyalizasyon süreçlerinde programların basamaklarının süreleri belirlidir ve yeni işe başlayan çalışana bildirilir. Değişken taktiklerde ise belirli bir zamana ve çizelgeye bağlılık bulunmamaktadır. Örneğin insan kaynakları sistemi oturmuş bir sistem içerisinde çalışanın alması gereken bütün eğitim süreçleri ve aşamaları belirlidir ve bu süreçler çalışana da iletilir. Ancak, bu sistemin tam olarak oturtulmadığı sistemlerde ise süreçler değişkenlik arz eder. Hacı Bekir’de örgütsel sosyalizasyon süreçleri kurumsal bir yapıda olmadığından dolayı bu süreçler ile ilgili zamanların da çalışanlar tarafından tam ve kesin çizgilerle programlarının bilindiğinden söz etmek mümkün değildir. Eczacıbaşı’nda ise kurumsallaşmış bir insan kaynakları sistemi ve her çalışanın bir

sonraki aşamada alacağı eğitimler, geçeceği süreçlerin belirli olmasından ötürü sabit taktiklere bağlı bir sosyalizasyon sürecinin olduğu söylenebilir.

8.7.1.5. Sıralıya Karşı Kopuk

Sıralı sosyalizasyon sürecinde yeni çalışana bir rol modeli gösterilir ve bu süreç içerisinde; deneyimli çalışanlar, örgüte yeni katılan çalışanları işe hazırlar ve benzer görevleri almaya istekli hale getirirler. Kopuk süreç ise, bir rol modelin bulunmadığı ve işe yeni başlayan çalışanların deneyimli çalışanları takip edemediği süreçlerdir. Hacı Bekir’de açık olarak bir rol modeli belirleme ve bu rehberin deneyimlerini aktarmasına dayalı kurumsal bir süreç oluşturulmuş değildir. Tunaoglu bu tür süreçlerin direk olarak değil üzeri kapalı olarak sembolik olarak hissedildiğini ifade etmiştir. Bu anlamda, Hacı Bekir’de çalışanların kopuk bir sosyalizasyon süreci içerisinde geçtikleri söylenebilir.

Eczacıbaşı’nda da Hacı Bekir’e benzer bir şekilde rol modeli gösterilerek onun üzerinden oluşturulan bir sosyalizasyon taktiği mevcut değildir. Ancak buna rağmen deneyimli çalışanlar doğrudan doğruya rol modeli olarak gösterilmese de, görece daha deneyimsiz çalışanlarla sürekli olarak etkileşimde olmaları sebebiyle bu çalışanlar kendilerine rehber olabilecek bilgileri ve davranışları öğrenebilmektedirler. Bu nedenle Eczacıbaşı’nda tam olarak “sıralı” ya da “kopuk” bir sosyalizasyon süreci olduğunu söylemek mümkün değildir.

8.7.1.6. Atamaya Karşı Yoksun Bırakma

Atama taktiklerinde yeni işe başlayan çalışanın kimliğine uygun olan işler kendisine verilir. Başka bir yönüyle işe başlayan kişinin bireysel özellikleri kurumun beklentilerine ek olarak, göz önünde bulundurulur. Yoksun bırakma taktiklerinde ise yalnızca kurumun beklentileri göz önüne alınır ve kuruma katılan çalışanın kimliğine önem verilmeksizin kendisine görevler verilir. Hacı Bekir’de çalışanlar ile birebir yapılan görüşmelerle onların kurum değerlerine uygun olup olmadıkları ve buna bağlı olarak kişisel özellikleri ile ilgili değerlendirmeler gerçekleştirilmektedir. Sonrasında kuruma uygun olup olmama durumlarında göre işe alınırlar. Kişisel özelliklerin kurum

değerleri ile örtüşüp örtüşmediğine işe alımın ilk sürecinde karar verilir. Bu nedenle işe alınan kişinin kişiliği kurumun değerleri ile örtüştüğünden “atama” ya da “yoksun bırakma” taktikleri fazlaca geçerli değildir. Ancak kurumun yapısı genel olarak düşünüldüğünde, çalışanın kişilik özelliklerine göre yapıda herhangi bir değişiklik yapılması çok olası gözükmemektedir.

Eczacıbaşı’nda da Hacı Bekir’e benzer olarak kurum değerlerine uygun kişiler işe alınmaktadır. Eczacıbaşı’nda her ne kadar bireysel değerler ön planda olsa da Eylem Özgür’ün ifade ettiği gibi birtakım hiyerarşik değerler de mevcuttur ve bu nedenle işlerin çalışanlara göre verilmesinden ziyade çalışanların adaptasyonu üzerinde durulmaktadır. Ancak, yapılan kişilik envanterleri ve süreçlerin analizi ile doğru işlerin doğru çalışanlara verilmesinin kurum içerisinde var olabileceği anlaşılmaktadır.

8.8. POSTMODERN YÖNETİM AÇISINDAN ECZACIBAŞI VE HACI BEKİR

Postmodern yönetim prensipleri tam olarak tanımlanmamakla birlikte genel anlamda birey fikirlerine ön plana çıkaran; bürokratik ve mekanik organizasyon yapısının karşıtı olan yönetim prensiplerinin bütünü olarak algılanabilir. Özellikle 1980’li yıllarda başlayarak ve 1990’larda ekonomik sınırlamaların, sınırların önemli bölgelerde kalkması ve sonrasında da iletişimin üst düzey noktalara gelmesiyle postmodern yönetim prensipleri de oluşmaya ve gelişmeye başlamıştır. Günümüzde işletmelerin kurumsallaştıkları ölçüde içerilerinde farklı yönetim prensiplerini var olmaktadır. Organizasyonların tam olarak bürokratik ya da tam olarak postmodern yapıda olmadıkları; günümüzde bir geçiş sürecinde oldukları gözlemlenmektedir. Ancak, bunların yüzdesine göre organizasyonun ilerisi için hangi yönde gelişebileceği konusunda öngörude bulunmak mümkündür. Hacı Bekir ve Eczacıbaşı üst düzey yöneticilerine bu yönde sorulan sorularda da kurumların hangi yöne daha yakın oldukları irdelenmiştir.

8.8.1. Genel Anlamda Postmodern Yönetim Açısından Hacı Bekir

Hacı Bekir genel anlamda geleneksel-muhafazakâr bir yapı arz etmektedir; ancak bazı uygulamalarının postmodern anlayışla örtüştüğünü de gözlemlemek mümkündür. Hacı

Bekir'in faaliyet alanı ile ilgili yeni ürünler geliştirip geliştirmedeği sorulduğunda Tunaoğlu şu yanıtı vermiştir:

“Biz ürün değişiklikleri ve yeni ürünler için ustalarımızdan önerileri gelmesini teşvik de ediyoruz, incelemeye alıyoruz, bize ne katkısı olacak diye bakıyoruz, eğer faydalı görürsek uyguluyor ve ödüllendiriyoruz. Ancak, ürün çeşitliliğimiz tür olarak belirli bir yerde ve bunu genişletmek istemiyoruz.”

Buradan anlaşılan Hacı Bekir'in katılımcı bir anlayışla çalışanlarının fikirlerine değer verdiği ancak yine de gelenekçi yapısını korumakta da büyük oranda ısrarcı olduğu görülmüştür. Bu anlamda, üretimsel yeniliklere açık olduklarını ancak uygulamada çok aktif olmadıkları tespit edilmiştir. Yine Tunaoğlu'na postmodern yönetim unsurlarından stratejik ortaklık ile ilgili uluslar arası en büyük hızlı tüketim zincirlerinden McDonald's restoran zincirlerinde, örneğin bir Ramazan Ayı menüsünde, Hacı Bekir lokumlarının ürünlerinin koyulabilmesi gibi bir ortaklığın olup olmayacağı sorulmuştur. Tunaoğlu, lokumun sunuş şartlarının, kutusunun ve sunuluşunun önemli olduğunu belirterek ihtiyatlı davranmış ancak bu önerinin gerçekleştirilme olanağının kurumları açısından mümkün olduğunu da belirtmiştir. Bu örnekten, Hacı Bekir'in postmodern bir diğer yönetim gelişimine açık olduğu söylenebilir. Tunaoğlu'na frenchising⁵ sistemi ile ilgili düşüncesi sorulduğunda, bu gelişimi denedikleri ancak pişman olduğu yönünde bir açıklama gelmiştir.

“Frenchise verilmesine kurum içerisinde ben neden oldum, burada hata benim, aile bana frenchise vermeyelim dedi; ancak ben yine de girmemiz gerektiğini savundum. Hacı Bekir'in tabelasını bir yere asıyorsak oradaki tabelanın inmemesi lazım, İstanbul'daki bütün dükkânlarımızın mülkü bize ait ve umarım hep orada da olacaklar.”

Burada muhafazakâr aile değerlerinin yeni dönemde büyüme için gerekli enstrümanların kullanılmasına karşı çıktığı ve bu yöndeki kültürün karşıtı olan bir yönetsel girişimin de istenilmediği ve başarısızlıkta fazlaca ısrar edilmediği gözlemlenmektedir. Bugün birçok şirket sabit maliyetlerini azaltacak finansal kaldıraçlar kullanırken, Hacı Bekir postmodern anlayışın tam tersi olarak gelenekçi bir yapıyla bütün mağazalarının kendi dükkânları olmasını istemektedirler. 233 yıllık bir

⁵ Franchise (veya franchising), bir sistem ve markanın imtiyaz hakkı sahibinin, belirli süre, koşul ve sınırlar içinde, işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin sürekli disiplin ve destek sağlayarak, belirli bir bedel karşılığında, bağımsız yatırımcılara sistem ve markasını kullandırmasına dayanan, uzun vadeli ve sürekli bir iş ilişkisidir. (<http://www.franchise.com.tr/franchise-nedir.html> Erişim tarihi: 01.02.2010)

yapının da böylesi bir konuda geleneksel bir bakış açısına sahip olması fazlaca yadırganabilecek bir durum değildir.

Postmodern dönem olarak tanımlanabilecek günümüzde somut anlatımlar kadar insanların zihninde soyut olarak da yer edinmeyi sağlayacak mesajlar, çeşitli reklamlar aracılığı ile verilmektedir. Ancak Hacı Bekir reklam konusunda da tutuculuğunu ve gelenekselliğini muhafaza etmektedir.

“Biz toplumun hiçbir kesimini kırmak istemiyoruz, reklamlarımız Yelken Dünyası dergisinde, Apoetemi isimli seksen yılı aşkın süredir çıkartılan Rumca bir gazetede reklamlarımız var. Bu deriginin 1930 yılındaki bir sayısında, Noel zamanında ya da paskalyasında İstiklal Caddesi’nde deve üzerinde Hacı Bekir reklamı olan sayıları var. Reklam verilen yerler de nesiller arasında diğer nesle devroluyor... Bu yıl şu ana kadar yedi üniversiteden sponsorluk teklifi geldi beşini kabul edebildim. Bu üniversiterler gidip ürünlerimizi veriyoruz; ancak seçici davranıyoruz. Televizyonda şeker ve kurban bayramları öncesi bizi zorluyorlar ve çekim yapıyorlar, röportaj veriyoruz, RTÜK bizimle yapılan röportajlara gizli reklam uygulaması muamelesi yapılmıyor, bu da şirketin halka mâl olduğunun bir göstergesidir.”

Postmodern yönetim ile ilgili bir diğer soyut kavram da marka değerinin korunmasıdır. Bu durum markanın hukuki olarak korunmasından çok onu diğer insanların zihninde hatırlanır ve güçlü kılmak ile açıklanabilir. Tunaoglu marka değerinin nasıl korunduğu kendisine sorulduğunda hukuk bürolarının olduğunu ve bu yolla marka değerlerini koruduklarını, isimlerini başkalarının kullanmalarına engel olduklarını iletmiştir. Hukuki olarak markanın korunması; onun değerini korumanın günümüzde yalnızca temel boyutunu oluşturmaktadır. Hukuki süreç, onu destekleyen reklam, tanıtım, promosyon, sponsorluk vb. faaliyetlerle geliştirilerek insanların zihninde markanın konumlandırılması sağlanmakta ve kalıcı hale getirilmektedir. Bu yönüyle de Hacı Bekir’in postmodern yönetimden çok gelenekselliğe yakın olduğu gözlenmiştir.

Hacı Bekir uzun tarihsel geçmişinin ve yönetim prensiplerinin de etkisiyle; postmodern pazarlama argümanları yerine geleneksel değerlere dayalı reklamcılığın enstrümanlarını kullanmakta daha hevesli bir görünümündedir. Örneğin Tunaoglu, 2010 Kültür Başkenti

etkinliklerinde Hacı Bekir'in özel bir kutu dizayn ettirdiğini ve bunu da bir tezhib⁶ sanatçısına yaptırdığını ifade etmiştir. Bu da kurumun gelenekçi ve Osmanlı'dan günümüze uzanan tarihsel nosyonunu ortaya koymaktadır.

Yine günümüz yönetim sistemlerinde istatistikî veriler şirketlerin kendi durumlarını değerlendirmeleri sürecinde çok önemli bir yer sahiptir. Birçok istatistiksel program ve ekonometrik yaklaşımlarla derinlemesine analizler yapılmakta ve şirketler gelecekle ilgili öngörülerde bulunmaktadır. Tunaoglu Hacı Bekir'de istatistik çalışmalarının yapıldığını, ancak deneyimlerin de etkin olarak kullanıldığını ifade etmiştir. Örneğin, belirli ürünlerin belirli zamanlarda çok satmadığını bunu da geçmişten gelen tecrübelerinden bildiklerini söylemiştir. Hacı Bekir'in bu yaklaşımı kendilerine özgü deneyimleri ile yenilikçi yaklaşımları bir arada kullandıklarını göstermektedir.

Halka arz edilme seviyesine gelen birçok dev kurum, finansal raporların yanında artık kurumsal sosyal sorumluluk raporlarını da kamuoyuna sunmakta ve gerçekleştirdikleri faaliyetleri paylaşmaktadırlar. Bu o kurumların, sadece ticari olarak var olmadıklarını; kendi toplumlarına ve dünyaya karşı duyarlı olduklarının da bir göstergesi; ancak üzeri kapalı olarak da bir tanıtım ve halkla ilişkiler çalışması olarak nitelendirilebilir. Buna karşılık, İlyas Tunaoglu, Hacı Bekir için böyle bir uygulamanın söz konusu olamayacağını, kurumun birçok yere yardım etmesine karşın, kendileri için günahın da sevabın da gizli olduğunu ifade etmiştir. Bu anlamda yine postmodern yönetim uygulaması prensiplerine karşılık geleneksel bir bakış açısına ve geçmiş kurumsal değerlere yoğun bağlılık olduğu görülmüştür.

8.8.1.1. Esneklik

⁶ Tezhib sözcüğü Arapça'da "altınlama" anlamına gelir. Bugün genellikle uygulanan teknikler altın ve boyanın terkibine dayanmaktadır. Tezhib sanatı geçmişte daha çok el yazması değerli kitab sayfalarını süslemekte kullanılırken bugünkü uygulamalar daha çok hat levhalarında yazının etrafını süslemede dekoratif maksat ile kullanılmaktadır. (<http://www.tezhib.info/tezhib.htm>, Erişim tarihi: 04.02.2010)

Günümüzde postmodern yönetim unsurlarının en önemlilerinden bir tanesi de esnekliktir. Hacı Bekir ürünlerini dünyanın beş kıtasında satmakta ancak ürünlerinin üretiminin tamamını Türkiye’de üreterek ürünlerle ilgili yerel faktörlere göre hiçbir değişiklik gerçekleştirmemekte ya da ürün gamına o ülkeye özgü bir ürün katmamaktadır. Bu yönüyle de değerlendirilirse Hacı Bekir’in yönetsel anlamda postmodern bakış açısı olmadığı tespit edilmiştir.

8.8.1.2. Diğer Postmodern Yönetim Unsurları Açısından Hacı Bekir

Tunaoglu’na Hacı Bekir’de günümüz postmodern yönetim kavramlarından hangilerinin kullanıldığı sorulmuş ve bunlarla ilgili bir liste sunulmuştur. Buna karşılık; Hacı Bekir’de günümüzde sıklıkla kurumların uyguladıkları stratejik planlamanın yapıldığı belirtilmiş, örnekleme ya da rol modeli kavramlarının kesin ve net olarak değil üzeri kapalı olarak var olduğu, performansa dayalı ücretlendirmenin uygulandığı görülmüştür. Dış kaynaklardan yararlanmanın (outsourcing) kendi ürünleri içerisinde bulunmayan pişmaniye dışarıdan alarak gerçekleştirildiği ancak stratejik işbirliğinin bu ve buna benzer bir alanda uygulanmadığı Tunaoglu tarafından iletilmiştir. Temel yetkinliklere odaklanma ya da bir kurumun en iyi olduğu işleri yapması Hacı Bekir’de tutuculuğa bağlı olarak gelişmiş olmakla birlikte bulunmaktadır. Ancak bunun postmodern bir yönetim prensibi olarak algılanmaması gerekmektedir. Örneğin Hacı Bekir, temel yetkinliği olan lokum ve şekerleme işine sadece odaklanıp bu konu ile ilgili günün gelişen koşullarına da adapte olmuş olsaydı postmodern anlamda temel yetkinliklere odaklanmış bir görünüm kazanabilirdi. Postmodern yönetim kavramlarının en önemlilerinden değişkenliğin olmadığı, ölçüm ve karşılaştırmanın (Benchmark) zaman zaman uygulandığı dengeli skor kartı sisteminin uygulanmadığı, toplam kalite yönetiminin ise uygulandığı Tunaoglu tarafından iletilmiştir. Küçülme, postmodern anlamda kurumların temel yetkinliklerine odaklanarak verimliliğin en üst düzeye çıkarılması anlamına gelmektedir. Hacı Bekir’de benimsenen küçülme ise kurumun muhafazakâr gelenekçi yapısının bozulmaması anlamında kullanılan bir “koruma” anlamında kullanıldığı gözlemlenmiştir. Tedarik zinciri sisteminin kullanıldığı, öğrenen örgüt yapısının kullanılmadığı tespit edilmiştir. Geçici istihdam postmodern yönetim prensiplerinde genellikle kurumların kısa dönemli projelerinde uyguladıkları bir

yöntemdir. Ancak Hacı Bekir’de geçici istihdamın bu tür projeler kurum içerisinde yer almadığı için yalnızca yoğun olarak çalışılan dönemlerde dışarıdan temizlik anlamında geçici bir destekle kullanıldığı görülmüştür. Yığılım organizasyon, şebeke örgüt modeli, sanal örgüt modeli, öğrenen organizasyon yapısı kavramlarının kurum içerisinde kullanılmadığı ifade edilmiştir.

8.8.2. Genel Anlamda Postmodern Yönetim Açısından Eczacıbaşı

Eczacıbaşı ise genel anlamda yeniliklere ve yeni kavramlara daha açık, bireylerin gelişimlerine ve fikirlerine değer veren, geleneksel değerleri kurum kültürü içerisinde eritmiş bir görüntü sergilemektedir. Postmodern yönetim prensiplerinin en önemli yönü olan birey etkisinin ve katılımının ön plana çıkarılması kurum içerisinde çok değer verilen bir kavram olmuştur. Örneğin günümüzde çokça üzerinde durulan inovasyon kavramı kurum kültürüne adapte edilmeye çalışılmakta; bu yönde her çalışanın fikrine değer verildiği çeşitli faaliyetlerle vurgulanmaktadır. Ancak, bu birey etkisinin çerçevesi çizilerek kurum kültürünün genel prensiplerinden çıkılmaması gerektiğinin de altı çizilmektedir. 2007 Eczacıbaşı Kurumsal Raporu’nda konu şu şekilde açıklanmıştır:

“Katılımcı yönetim her çalışana kurumun amaçlarını gerçekleştirmede sorumluluk yükler. Çalışma ortamındaki kurallar çalışanların birbirlerine saygılı davranmaları adına gözlemlenmektedir. Yetkilendirme katılımcı yönetimin unsurlarından birisidir, ancak bu yetkilendirme Eczacıbaşı grup hedeflerine, kurallarına ve kurum kültürüne gereksinim duymaktadır.”

Organizasyon yapısı içerisinde rotasyonların yapılması, matriks organizasyon yapıları postmodern yönetim prensipleri içerisinde yer almaktadır. Ancak, Eczacıbaşı’nda fazlaca uygulanan yatay bir organizasyon yapısının olmadığı Eylem Özgür tarafından ifade edilmiştir. Alaoğlu’da herkesin kendi işiyle ilgili kurum içerisinde yer değiştirebileceğini, örneğin ilaç konusu ile ilgili bir genel müdürün; yapı gruplarından birisi ile ilgili bir kuruma genel müdür olamayacağını belirtmiştir. İşeri ise bu konu ile ilgili şunları iletmiştir:

“Biz topluluk olarak rotasyonu başaramadık. Şu an Eczacıbaşı’nın en büyük eksikliği budur. Bunun nedeni de kurucu kültürün etkinliğinin halen sürmesidir. Örneğin yapı grubuna diğer bir gruptan yöneticiyi sokamazsın. Tüketim ile ilaç sınırlı olarak bunu gerçekleştirdi. Bunun sebebi de şu anki CEO’nun geçmişte bu

gruplarda başkanlık yapmasıydı ve burada bana göre kurum etkisine karşı gelen bir yöneticilik etkisi vardı. Bu rotasyonlar etkin bir şekilde yapılabilseydi aynı zamanda eldeki yöneticilerin daha da donanımlı olmasını da sağlayabilirdi. Hep kendi alanıyla ilgilenen yöneticilerdeki mesleki körlük de bu şekilde yenilebilirdi.”

İşeri'nin ilettiklerinden kurumun rotasyon kavramını tam olarak gerçekleştiremediği ancak; genel yapı buna uygun olmasa dahi bir yöneticinin kendi inisiyatifiyle bunlara zaman zaman karşı gelerek bireysel anlamda kuruma da katkı yapabilmekle değişikliklere neden olabileceği görülmüştür.

Kurumsal sosyal sorumluluk Eczacıbaşı'nda üzerinde önemle durulan bir kavram olarak görülmüştür. Kurumun kurum kültürü özellikleriyle de bütünleştirilerek sunulan kurumsal sosyal sorumluluk kavramına birçok noktada yer verilmektedir. Örneğin, kurumsal internet sitesinde sosyal sorumluluk başlığı altında bir bölüm açılmış ve şöyle bir açıklama eklenmiştir:

“Kurucusunun, yaşamı boyunca savunduğu ve uyguladığı görüşler, Eczacıbaşı Topluluğu'nun toplum hizmetleri konusundaki temel ilke ve geleneğini oluşturur. Eczacıbaşı Topluluğu, kültür, sanat, eğitim, bilim ve spor alanlarında toplumsal yaşamın gelişmesine katkıda bulunmayı sorumlulukları arasında sayar. Eczacıbaşı Topluluğu, toplumsal hizmetlerini, doğrudan kurduğu ya da kuruluş ve yönetiminde etkin rol aldığı kurumlar aracılığıyla yürütür.”

Buradan da anlaşılabileceği gibi kurumsal sosyal sorumluluğun kurucu kültür ile birleştirildiği, bu kavramın kurulduğundan beri kurum içerisinde var olduğu, kurumun yalnızca ticari olarak değil topluma faydalı olan faaliyetlerde de bulunduğu ifade edilmektedir.

Bunların dışında Eczacıbaşı; 2007 ve 2008 kurumsal raporunda da belirttiği gibi amacı dünya problemlerine çözümler üretmek; ekonomik büyüme, sosyal gelişim ve ekolojik denge üzerine tecrübeleri ve uygulamaları paylaşmak olduğu raporda ifade edilen WBCSD (Dünya Sürdürülebilir Gelişim İş Konseyi) 'ne üye olan ilk Türk kurumudur. Bu da Eczacıbaşı'nın kurumsal sosyal sorumluluk düzeyinin hangi boyutta olduğunu bir göstergesidir. Bunun yanı sıra Özgür, Eczacıbaşı'nda yazıcılardan gereksiz çıktılar alınmaması için her elektronik postanın altında “çıktı almadan bir daha düşün” şeklinde

bir mesajın olduğunu ifade etmiştir. Bu da sorumluluk anlayışının kurumun her düzeyinde var olduğunun göstergesidir.

8.8.2.1. Esneklik

Aloğlu, “esneklik” kavramının bazı noktalarda uygulandığını; ancak üretimle ilgili bir konuda bunun olamayacağını, satış teşkilatlarının bazılarında, IT bölümlerinde ve bazı proje bazlı çalışanlarda uygulanabildiğini iletmiştir. Ancak; “ayın birinde bana bu işi getir ama nasıl yaparsan yap” mantığını kurum içerisinde işleyemeyeceğini belirtmiştir. Ancak, “Belki Bülent Bey’in oğlu şirketin başına geçecek o da bunu uygulayacak bunu bilemeyiz” şeklinde de ekleme yapmıştır. Eczacıbaşı bu noktadan hareketle postmodern kavramların kullanıldığı ancak şu an için kurum kültürünün çerçevesiyle sınırlandırıldığı bir yapı görünümündedir.

8.8.2.2. Çekirdek Yetenek Yaklaşımı

Temel yetkinliklere odaklanmanın kurum içerisindeki varlığını ve devamlılığını; aynı zamanda kurum kültürü etkisiyle de bunun oluştuğunu Aloğlu şu şekilde açıklamıştır:

“1991 yılında Nejat Bey otomotiv şirketi ve banka kurmak istedi. Ancak hepimiz karşı çıktık ve bunlar bizim işimiz değil dedik. Başka bir örnek de Eczacıbaşı sigara veya alkol ile ilgili işlere girmeyi hiçbir zaman düşünmemiştir. Hâlbuki alkol üretimi zaten yapıyor ancak temel yetkinliklerinin bu olmadığına inandığı ve sağlık dışında bir konuya odaklanmak istemediği için böyle düşünmemiştir. İlaç, kağıt, yapı bunların hepsinde sağlıkla ve hijyenle ilgili kavramlar vardır. Bunları holding bünyesindeki insanlara anlattılar ve bu insanlar bunlara aykırı, bu kültüre aykırı olduklarını düşündükleri yatırım önerilerini o kültürü yaratan insana karşı savundular.”

8.8.2.3. Küçülme

Küçülme kavramının da postmodern anlayışa uygun olarak verimliliği arttırıcı anlamda kullanıldığı Aloğlu tarafından belirtilmiştir. İlaç bölümünün önemli bir bölümünün satılarak dünyanın en önemli seramik firmalarından Villeroy & Boch firmasının satın alınması, Ülker’in Godiva’yı satın alması ile eş değer tutularak Aloğlu tarafından örneklenmiştir ve verimliliğin arttırılarak başka yöne kaydırılması şeklinde

örneklenmiştir. Yine Vitra'nın iki fabrikasının birleştirilmesi ve verimin artırılması da Aloğlu tarafından günümüz küçülme anlayışına karşılık gelmektedir. İşeri ise Aloğlu'nun aksine şirketin ana iş alanları (Core business) olarak nitelendirilebilecek bir işi bırakıp, buradan elde ettiği gelirin çok az bir kısmı ile daha küçük bir yatırım yaptığını ifade etmiştir. Bu anlamda Aloğlu verimlilik yönlü postmodern bir küçülmeyi tariflerden İşeri geleneksel bir küçülme bir hacim daralmasından söz etmektedir.

8.8.2.4. Öğrenen Örgüt Yapısı

Öğrenen örgüt yapısı kavramı kısaca bir örgütün kendini ve çalışanlarını değişen ve gelişen çevre koşullarına karşı adapte edebilme gücü ile ilgilidir. Aloğlu, üretimle ilgili değişimlere de kurum içerisinde yer verildiğini; ancak yöneticilikle ilgili öğrenen yapının daha etkin olarak uygulandığını belirtmiştir. Her seviyedeki yöneticinin insan kaynakları sistemi içerisinde kurumun belirlediği yetkinlik listesine göre eğitimler aldığını, bunların dışında üst düzey yöneticiler için de ileri düzey eğitimlerin var olduğunu ve bu eğitim dokümanları üzerinde de sürekli olarak çalışıldığını ifade etmiştir. Bu yönleriyle öğrenen örgüt yapısının temel unsurları olan; sistematik problem çözme, yeni yaklaşımları deneme, kendi deneyimlerinden ve geçmişinden öğrenme, bilgiyi hızlı ve etkin bir şekilde tüm örgüte aktarma gibi temel kavramların Eczacıbaşı'nda etkin bir şekilde uygulandığı görülmüştür.

8.8.2.5. Diğer Postmodern Yönetim Unsurları Açısından Hacı Bekir

Açıklanan kavramların dışında Aloğlu, İşeri ve Özgür ortak olarak Eczacıbaşı'nda stratejik planlama, örnek edinme, ölçüm ve karşılaştırma (Benchmark), dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), dengeli skor kartı, toplam kalite yönetimi, tedarik zinciri yönetimi, stratejik işbirlikleri kavramlarının tamamının kurum içerisinde uygulandığını belirtmişlerdir.

8.9. WEBER, BÜROKRASİ, ECZACIBAŞI VE HACI BEKİR

8.9.1. Weber, Eczacıbaşı ve Hacı Bekir

8.9.1.1 Yetkinin Hiyerarşisi

Bürokrasi kavramı Weber'in bulduğu ideal bir tiptir. Weber, bu kavramla; mantığın en yüksek düzeyde gelişmiş olduğu bir formel örgütü kasteder. (Kırel, Özkalp, 2004 : 27) Weber'in bürokrasi anlayışının ilk unsuru “yetkinin hiyerarşisi”dir. Weber'e göre yetki bir piramit şeklinde organizasyon içerisinde dağılmalıdır. Eczacıbaşı ve Hacı Bekir'de farklı derecelerde olmakla beraber yetkiler belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde. Eczacıbaşı'nda çalışanların yönetime katılmaları, “açık kapı” kültürü ile üst ve astların birbirlerine yakınlaştırılması vb. faaliyetlere rağmen Eylem Özgür bir kast sistemi gibi katı olmasa da Eczacıbaşı'nda hiyerarşinin bulunduğunu belirtmiştir. Hacı Bekir'de ise hiyerarşik sistemin varlığı çok daha nettir. Ailenin en önde gelen kişisi aynı zamanda şirket içerisindeki en söz sahibi kişidir, daha sonra diğer aile bireyleri, sonrasında genel müdür gelmektedir. Daha sonra gelen orta düzey yöneticiler ve fabrikada çalışanlar ise sırasıyla piramidin yukarıdan aşağıya var olan bölümleridir. Bu sistem içerisinde de yetkilerin sınırları ve hiyerarşisi son derece net ve katı bir haldedir.

8.9.1.2 İleri Uzmanlaşma

“İleri uzmanlaşma” iş bölümlerinin yapılması ve verimliliğin artırılması esaslarına dayanmaktadır. Burada tecrübesi arttıkça kişinin verimliliğinin arttığı vurgulanmaktadır. İleri uzmanlaşma Hacı Bekir'de ve Eczacıbaşı'nda üretimin aynı kalitede devam edebilmesi ve verimliliğin devam edebilmesi açısından çok önemlidir ve uygulanmaktadır. Özellikle Hacı Bekir'de yer alan yarı otomasyona dayalı sistem içerisinde bireyin de etkisinin üretimde önemli olduğunu düşünürsek, uzmanlaşmanın önemi daha net olarak görülecektir. Ancak uzmanlaşan bireyin yükselmesinin Hacı Bekir'de güç olması da bürokratik anlayışın gelişimin önünde engel olması açısından da değerlendirilebilir.

8.9.1.3. Biçimsel Kural ve Kaideler

“Biçimsel kural ve kaideler” günümüzde görev tanımları, proses haritaları vb. unsurlarla çalışanların işyerlerinde yazılı kurallar ışığında görev yapmalarıdır. Günümüzde birçok

kurum ve kuruluş çeşitli sertifikasyonları almak ve bu sertifikasyonları edinebilmek için de çalışma prensiplerini her alanda haritalandırmak zorundadır. Bu nedenle Hacı Bekir’de üretim ile ilgili proseslerin tamamı haritalandırılmış ve üretimin her biriminin kendi zaman çizelgesi oluşturulmuştur. Sahip oldukları sertifikasyonların gereği olarak, çalışanlarının işleri görev tanımlarıyla belirlenmiştir. Eczacıbaşı’nda ise yazılı ya da biçimsel kural ve kaideler yine etkin bir şekilde uygulanmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları ile hemen her proses haritalandırılmış, görev tanımları ile çalışanların kendi yapacakları işler ile ilgili soru işaretleri giderilmiştir. Burada iki kurum arasındaki temel fark özellikle Eczacıbaşı’nda yöneticilik yapan ya da buna aday olan kişilerin yaratıcı çalışmalarının da örgüt kültürü içerisine yazılı olarak girmiş olmasıdır. Bu noktada Eczacıbaşı’nda postmodern yönetimin argümanı olan “bireyin kuruma etkisi” kavramının, bürokratik bir sistematik içerisinde yer aldığı gözlenmektedir.

8.9.1.4 Bütün Elemanlar Teknik Bilgi, Eğitim Ve Tecrübelerine Göre Çalıştırılması

“Bütün elemanlar teknik bilgi, eğitim ve tecrübelerine göre çalıştırılması” iki kurum için de geçerlidir. Örneğin, İşeri ve Aloglu Eczacıbaşı’nda işe alım kriterlerinde ilk sırayı eğitimin aldığını, ikinci olarak ise özellikle yöneticilik kademesine alınacak kişilerde tecrübe arandığını ifade etmişlerdir. Hacı Bekir’de özellikle üretimin ilk kademelerinde çalışacak personelde istenilmesine rağmen zaman zaman eğitim seviyesi çok yüksek olmayan kişilerin çalıştığı ifade edilmiştir. Ancak; prensip olarak tecrübenin ve eğitimin belirli bir seviyenin üzerinde olmasının gerekliliği Tunaoğlu tarafından ifade edilmiştir.

8.9.1.5. Görevde Gayri Şahsilik

“Görevde gayri şahsilik” örgütte yer alan bireylerin işlerini kişisel olarak değil, sistemin bir parçası olarak gerçekleştirmesi temeline dayanır. Özellikle Eczacıbaşı’nda yöneticinin sahip olması gereken yetkinlikler de dahil olmak üzere birçok kriter bireylerin gelişimini desteklerken; bir yandan da onu sistemin içerisine entegre etme çabasıdır. Bu şekilde sistem içerisinde gelişen bireyler sistemden ayrılmadan, şahsi

davranmadan sistemi devam ettirmektedirler. Hacı Bekir’de de üretim proseslerinin varlığı, işlerin geçmişten gelen geleneklere aykırı yapılamayacak olması nedenleriyle kişilerin şirkete etki etmesi, sistematik yapıdan ayrışması mümkün gözükmemektedir.

8.9.1.6. Formalizasyon, Mekanik Yapı ve Rasyonel Legal Otorite

Weber bürokrasisinin temelini attığı modern bürokrasi yapısından da Eczacıbaşı ve Hacı Bekir’de parçalar bulmak mümkündür. Modern bürokraside “formalizasyon” olarak ifade edilen kurallar, prosedürler ve standart raporlar iki kurum içerisinde de farklı profesyonelleşme düzeylerinde olsa da mevcuttur. “Mekanik yapı” görevlerin üst düzeyde tahmin edilebilir düzeye gelmesi anlamına gelmektedir. Eczacıbaşı birey etkisine, yöneticilerin zaman zaman kendi özelliklerini de kuruma katmalarıyla tam olarak mekanik bir yapı görünümünde değildir. Hacı Bekir’de ise gelenekçi-muhafazakar yapı ve sonrasında sertifikasyonların da alınmasıyla kuralların yazılı olarak da ortaya konulmasıyla mekanik yapının oluştuğu gözlenmiştir. “Rasyonel legal otorite” ise nepotizm (akraba kayırma), gelenek, karizma gibi kavramların yerine formel otoritenin öne çıktığı yapıdır. Hacı Bekir’de halen çalışanların büyük bölümünün kurucu Hacı Bekir’in memleketi olan Kastamonu Araç’lı olduğu ve geleneklerin kurum işleyişi içerisinde çok ön planda olduğu düşünülürse rasyonel legal otoritenin oluşmuş olduğundan bahsetmek mümkün değildir. Eczacıbaşı’nda ise formel otorite ön plandadır; örneğin mülakat gerçekleştirilen hiçbir çalışan Eczacıbaşı ailesinden dahi olsa kimsenin herhangi bir pozisyona hak etmeden gelmediğini, kendileri dahil hiçbir üst düzey yöneticinin de başkalarını doğrudan işe almadığını ifade etmişlerdir. Bu da rasyonel legal otoritenin kurum içerisindeki ağırlığını göstermektedir.

8.9.2. Modern Bürokrasi, Eczacıbaşı ve Hacı Bekir

Modern bürokrasilerde işleri küçük parçalara bölmek ve her bir parçayı farklı departmanların ve kişilerin sorumluluğuna bırakmak temel unsurlardan birisidir. Eczacıbaşı’nda departmanlaşma modern bürokrasi sistemine uygun şekilde konumlandırılmıştır. Her ne kadar farklı departmanlar kendi aralarında fikir alışverişlerinde bulunsalar da, farklı departmanların iç içe geçtiği matriks bir

postmodern yapı kurum içerisinde yoktur. Bu nedenle de iş rotasyonunun uygulanması yerine herkesin kendi departmanı içerisinde ilerlemesini teşvik eden modern bürokratik bir departman yapısı vardır. Hacı Bekir’de de farklı departmanların olduğu Eczacıbaşı kadar kompleks olmayan bürokratik bir yapı bulunmaktadır. Ancak, burada bireylere bırakılan sorumluluk tutucu yapı içerisinde minimize edilmektedir. Bu nedenle modern bürokrasiden çok klasik bürokratik anlayışın daha etkin olduğu söylenebilir.

Modern bürokrasinin olumsuz bir yönü olarak nitelendirilebilecek esnekliğin olmaması ya da bir başka deyişle değişen dış koşullara adaptasyonun eksik olması, özellikle Hacı Bekir’de gözlenen bir unsurdur. Örneğin, ihracat gerçekleştirilen yerlerin yerel damak tatlarına göre ürünlerde değişiklik yapılmaması, stratejik ortaklıklar ya da birleşmelerle üretimsel farklılaşmanın geleneksel yapıya da zarar verilmeden yaratılıp sunulamaması temel esneklik eksiklikleri olarak gözlenmiştir. Tunaoglu, bu noktada değişimin kurum içerisinde çok yavaş olmasından ötürü esnekliğin de kurumda fazlaca bulunmadığını ifade etmiştir. Eczacıbaşı’nda da esneklik fazlaca yer bulmamaktadır. Kurum kültürü içerisinde yalnızca proje bazlı, geçici işlerde, enformasyon teknolojisi çalışanlarının bazılarında esnekliğin olduğu bunun dışında herhangi bir farklılaşmanın kurum içerisinde var olmadığı ifade edilmiştir. Ancak, kurumsal yapılanmanın dışında, dış çevreye karşı sürekli olarak yenilenme, kendini geliştirme ve çalışanlarının fikirlerinden beslenerek değişime açık olma Eczacıbaşı’nda bulunmaktadır. İşleyişin dışındaki bu operasyonel ve zihinsel esneklik Eczacıbaşı’nda bulunmaktadır. Yenilikçi ve esnek olan perspektifin çerçevesi, kurum kültürü yapısıyla çevrelenmiş ve ona göre konumlandırılmıştır.

8.10. FOUCAULT, ECZACIBAŞI VE HACI BEKİR

8.10.1. Tabi İnsanların İdari Kategorilere Ve Değişik Mekânlara Bölünmesi Ve Dağıtılması

Reed, Foucaultcu bakış açısına göre organizasyonlardaki tabi insanlar üzerinde etkili denetim ve gözetimi sağlayacak dört temel disiplinsel güç tekniğinden bahsetmiştir. (akt.Reed, 1992: 165) Bunlardan birincisi olan “tabi insanların idari kategorilere ve

değişik mekânlara bölünmesi ve dağıtılması” bir nevi kurumsal bir departmanlaşmanın karşısı bir söylem durumundadır. Eczacıbaşı ve Hacı Bekir’de farklı profesyonel ve organizasyonel düzeylerde de olsa idari kategoriler ve değişik mekânlara kişilerin ayrılması mevcuttur. Bu durum; her ne kadar bireyler üzerinde bir baskı konusu olarak görülse de daha yenilikçi bir yapıda olan Eczacıbaşı’nda dahi üzerinde tartışma götürmeyecek şekilde kurumsallaşmanın bir parçası haline gelmiştir.

8.10.2. Günlük Faaliyetlerin Gözetleme Gibi Çeşitli Denetim Teknikler Aracılığıyla Ayrıntılı Olarak Düzenlenmesi

“Günlük faaliyetlerin gözetleme gibi çeşitli denetim teknikler aracılığıyla ayrıntılı olarak düzenlenmesi” ise yine iki kurumda da gerçekleştirilen kontrol mekanizmalarının içerisinde yer almaktadır. Örneğin, Hacı Bekir’de yarı otomasyona dayalı bir üretim olmasına rağmen belirli üretim hedeflerinin yakalanıp yakalanmadığı sürekli ölçümlenirken; Eczacıbaşı’nda birçok farklı departmanların hedefleri bütçelenerek sürekli olarak gözlemlenmektedir.

8.10.3. Organizasyon Zamanının Belli Faaliyetlerin Yer Aldığı Zaman Dilimlerine Bölünmesi

“Organizasyon zamanının belli faaliyetlerin yer aldığı zaman dilimlerine bölünmesi” konusunun varlığı Hacı Bekir’de çok net olarak Tunaoglu tarafından üretim sistemleri açısından ifade edilmiştir. Ancak üretimin dışında da zamanın nasıl değerlendirileceği kurum içerisinde belirli bir düzen içerisinde yürümektedir. Eczacıbaşı’nda ise üretimsel olarak zamanın değerlendirilmesi sistematik bir haldeyken, yöneticiler ve de proje bazlı çalışanlar için farklı esneklikler mevcuttur. “Bilgi toplama, depolama ve kontrolünü sağlayan idari bir alt yapının varlığı” Hacı Bekir’de de Eczacıbaşı’nda da farklı profesyonellik düzeylerinde de olsa uygulanmaktadır.

Reed yine Foucaultcu bakış açısına göre idari kontrolün altyapısının ise üç mekanizmaya bağlıdır olduğunu ifade etmiştir. (akt.Reed, 1992: 165)

8.10.4. Hiyerarşik Esaslara Bağlı Olan Mimari Veya Örgütsel Tasarımlar Aracılığıyla Tabi Nüfusların Sürekli Gözetim Altında Tutulması

“Hiyerarşik esaslara bağlı olan mimari veya örgütsel tasarımlar aracılığıyla tabi nüfusların sürekli gözetim altında tutulması” ne Hacı Bekir’de ne de Eczacıbaşı’nda kullanılmaktadır. İki kurumda da üretim kamera sistemleriyle gözlenmektedir, bunun dışında mimari bir görünüm ile kişiler baskı altında tutulmamaktadır. Eczacıbaşı’nda açık ofisler kullanılarak hiyerarşik baskıların varlığı kısmen azaltılmaya çalışılmaktadır.

8.10.5. Uygun Davranış Standartlarını Belirleyen Normlar Ve Kurallar İle Normalden Sapmayı Düzeltici Zorlayıcı Yaptırımlar

“Uygun davranış standartlarını belirleyen normlar ve kurallar ile normalden sapmayı düzeltici zorlayıcı yaptırımlar” iki kurumda da daha işe alım prosedürlerinden itibaren başlamakta, kurum değer ve normlarına uymayan adaylar işe alınmamaktadırlar.

8.10.6. Kurumsal Kariyerleri Esnasında Bireylerin İlerlemesini İzleyen Değerlendirme Ve Sınav Prosedürler

“Kurumsal kariyerleri esnasında bireylerin ilerlemesini izleyen değerlendirme ve sınav prosedürler” özellikle Eczacıbaşı’nda sınav şeklinden çok gerekli yetkinliklerin olup olmadığına göre ölçümlenmektedir. Hacı Bekir’de ise böyle bir sistem mevcut değildir, değerlendirmeler daha sübjektif gerçekleştirilmektedir.

Disiplinsel güç kendisini sadece kelimelerde, söylemlerde ve eylemlerde ifade etmemektedir. Modern iş organizasyonlarında uygulanan çeşitli psikolojik testler, çalışanların zihinsel olarak ne derecede örgütün amaçlarıyla uyumlu olduğunu belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. (akt. Clegg, 1989: 191) . Eczacıbaşı uyguladığı kişilik envanterleri ile kişilerin kuruma uygun olup olmadıklarını ölçümlemektedir. Hacı Bekir ise bunu sistematik şekilde değil kişisel bakış açılarına göre değerlendirmektedir.

8.10.7. Disiplinsel Güç

Foucault, disiplinsel gücün en çarpıcı örneği olarak modern ceza sistemlerini ve hapishaneleri vermektedir. Sürekli gözetleme, düzen ve rutin bunun temel özellikleridir. Modern organizasyonlardaki disiplinsel güç ise çok daha çarpıcıdır. Çünkü elektronik ve kendi kendini gözetleme imkânları vardır. Disiplinsel gücün en çarpıcı yansımalarından biri montaj hattıdır. Montaj hattı işçiyle denetçi arasındaki açık otorite ilişkisini kısmen gizli bir ilişki haline dönüştürmüştür. Denetçinin işçiye ne kadar hızlı veya sıkı çalışmasını söylemesine gerek kalmıyor. Çünkü aynı şeyi montaj hattı gerçekleştirmektedir. Modern maliyet muhasebesi tekniklerinin gelişimi tabi nüfuslar üzerine nesnel hesap ve rasyonel kontrole dayalı örgütsel yönetimin oluşmasında hayati bir rol oynamıştır. Ayrıca işgörenler üzerinde sağlanan güç, personel yönetimi ve örgütsel davranış disiplinlerinin, bilgi ürünlerinin mümkün kıldığı gözetleme, izleme ve dokümantasyonlama ile sağlanmaktadır. (Rose, 1990: 95)

Personel yönetimi ve örgütsel davranış, bireysel performansı değerlendirmede objektif güvenilir ve doğru ölçme sistemleri geliştirerek, veri toplayarak ve depolayarak disiplini sağlamaktadır (akt.Reed, 1992: 206). İki kurumun yöneticileri de kurumlarında performans ölçümlemesinin gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Eylem Özgür, son yıllarda Eczacıbaşı'nda sabit gelir yüzdelerinin yerini değişken kazancın aldığını belirtmiştir. Buradan anlaşılan çalışanların daha iyi maaş alabilmeleri için sürekli olarak yaratılan sistem içerisinde daha iyi bir noktaya gelmeye çalışmaktadırlar. İşteki değişken kazançlar da çalışanların, kendilerine gösterilen hedeflere ulaşmak için daha disiplinli olmaya sevk etmektedir.

Uysallığı gerçekleştirmenin başlıca yolu, iyi ve kötü işgören arasında sürekli karşılaştırmaya dayanan ahlaki bir baskıdır (Foucault, 1992: 224). İki kurum da rol modeli olarak kimseyi diğer çalışanlara açıkça sunmamaktadır. Ancak, iki kurumun yöneticilerinin de bunun açık olmasa da sembolize edildiğini ifade etmişlerdir. Buna rağmen, iki kurumda da çalışanlar açık olarak karşılaştırarak üzerlerinde bir baskı kurulmaya çalışılmamaktadır.

Foucault'nun yönetim ve organizasyon üzerinde yaptığı çalışmalardan en başında gelenlerinden birisi de muhasebe sistemi üzerinde yaptığı çalışmalardır. Foucault'nun prizmasından, güç ve bilgi ekseninden konuya bakıldığında; muhasebe sistemi organizasyondaki bütün çalışanların hareketlerini inceleyen, onları karşılaştıran ve sisteme uygun şekilde eklemeler yapan uygulamalar ve söylemler kümesidir. (McKinley, Starkey, 1998: 6) Aloğlu, özellikle bilgisayarlaşmanın güçlenmesinin ilk olarak muhasebe sistemlerinde kullanıldığını belirtmiştir. Bu da Eczacıbaşı'ndaki kontrol sistemlerine verilen önemin altını çizmektedir. Hacı Bekir'de de sistemli şekilde muhasebe tutulmaktadır. Ancak, iki kurumda da verilen sağlıklı değerlendirilmesi açısından muhasebe sistemlerinin var olması gerektiği de söylenebilir.

8.10.7.1. Kuşatma

Foucault'ya göre disiplini organizasyonlarda sağlamanın belirli yöntemleri vardır. Bunlardan ilki kuşatma prensibidir. Kuşatma prensibinin ilk unsuru belirli mekânlar içerisinde bireyleri monoton bir disiplinin içerisine sokmaktır. Eczacıbaşı'nda bireylerin monoton bir disiplinin içerisine girmeleri değil yönetime katılımlarının sağlanması ve fikirler üretmesi beklenmektedir ve bu birçok faaliyetle de desteklenmektedir. Hacı Bekir'de ise üretimsel odaklı çalışma ve aile kültürünü şirket içerisindeki ağırlığı ile monoton bir disiplin ortamının oluştuğu, bireylerin yaratıcılıklarının çokça kullanılmadığı görülmüştür.

8.10.7.1.1. Fonksiyonel, Kullanışlı Ve Seri Boşluklar Yaratma

Kuşatma prensibinin bir diğer unsuru ise fonksiyonel, kullanışlı ve seri boşluklar yaratmaktır. Burada önemli olan, her bölümün kendi spesifik fonksiyonunu bulunduğu yerde gerçekleştirmek üzere tanımlanması ve sonrasında her bölümün fonksiyonel, seri ve kullanışlı bir biçimde birbirine bağlanmasıdır. Günümüzde kullanılan departmanlaşma ve buna bağlı iş akışının sağlanması Foucault tarafından bu noktada eleştirilmiştir. Eczacıbaşı'nda departmanlaşma, kurumsallaşma içerisinde yerini almıştır. Ancak, burada belirtilen kişinin yalnızca kendi işine odaklanması, birey anlamını yitirmesi, yaratıcılığının kısıtlanması gibi sorunlar Eczacıbaşı'nda

gözlenmemiştir. Tam aksine, inovatif bir kültür yaratılarak ve her çalışanın fikirlerine değer verildiği gösterilerek çalışanların kurumsal kimlik şemsiyesi altında kolektif bir bilince ulaşmaları hedeflenmiştir. Eczacıbaşı'nda Şefik İşeri'nin belirttiği rotasyon eksikliği ve çalışanların hep aynı iş kolları içerisinde kalmaları ise rutinleşme ve gelişime kısmen engel olma şeklinde yorumlanabilir. Hacı Bekir'de ise bölümlerin birbirinden kopuk olduğu ve örneğin üretimdekilerin yönetimi düşündükleri bir yapının var olmadığı gözlenmiştir. Tunaoglu, üretimden gelenlerin yönetici olmalarını istediğini belirtse de Hacı Bekir'de bir istisna dışında bu pek mümkün gözükmemektedir. Hacı Bekir'de üretim kendine düşeni yapıp üretirken, yöneticiler günlük ve stratejik olmayan kararlar verirken, aile de stratejik kararları vermektedir. Bu kopukluk içerisinde de birey etkisinden çok ailenin etkisinin varlığı şirketin yönünü çizmektedir.

8.10.7.1.2. Sıralama

Kuşatma prensibinin bir diğer unsuru da sıralamadır. Sıralama herkesin belirli bir sıralamaya göre bir araya gelmesi, belirli bir hiyerarşi içerisinde hareket etmesi ve bu hiyerarşik düzen içerisinde hızla yükselip düşmesi anlamına gelmektedir. Burada eleştirilen bireyin karar alma mekanizmasını elinde bulunduranlarca istedikleri şekilde konumlandırılmasıdır. Eczacıbaşı'nda çalışanlar belirli bir hiyerarşik düzende olmalarında rağmen üst düzey yöneticilerden en alt kademede olan yöneticilere kadar herkesin daha üst kademelere gelebilmeleri belirli yetkinliklere bağlanmıştır, hiyerarşiye bağlı olarak hızlı bir düşüş ya da yükseliş de bu şekilde engellenmektedir. Hacı Bekir'de ise karar alma mekanizması ailenin elinde bulunduğu ve şirket içerisinde belirli ve kriterlere dayanan bir kariyer planlaması olmadığından dolayı hiyerarşik bir düzenin varlığından ve bu yapı içerisinde kolay yer değiştirilebileceğinden söz edilebilir.

8.10.7.2. Zamanın Disipline Edilmesi

Foucault'ya göre organizasyonlarda disiplinin sağlanmasında bir diğer temel unsur da zamanın disipline edilmesidir.

8.10.7.2.1. Zaman Çizelgesinin Oluşturulması

Zamanın disipline edilmesi temel unsurunun ilk yan unsuru “zaman çizelgesinin oluşturulması” ve her aktivitenin belirli zaman aralıklarına sıkışıp rutinleşmesini sağlamaktır. Eczacıbaşı ve Hacı Bekir’de üretimsel proseslerin tamamında zaman çizelgesi geçerlidir; ancak buradaki amaç verimliliğin ve tahmin edilebilirliğin oluşturulmasıdır. Ancak, bu noktada birey etkisinden söz etmek de mümkün değildir.

8.10.7.2.1. Zamanın Ayrıntılı Kullanılması

Bir diğer yan unsur da “zamanın ayrıntılı kullanılması”dır. Zamanın ayrıntılı kullanılmasıyla eğitilen bireyin artık sorgulamadan işlerini yapması organizasyonel anlamda bir eleştiri noktasıdır. Ancak, özellikle eğitim düzeyi son derece yüksek olan Eczacıbaşı’nda böylesi bir itaat mantığının oluşmasının hemen hemen mümkün olmadığı söylenebilir. Ancak, birey etkisinin çok sınırlı olduğu Hacı Bekir’de ise sorgulamadan karar verebilecek bir yapının var olamayacağının söylenmesi güçtür.

Foucault’nun disiplin modelleri içerisinde bir diğer modelini de “disipline edilmiş bedenler” veya “doğru eğitim” oluşturur. Disiplin gücünün bu en son halkasını, hiyerarşik gözetim, kabullerin normalleşmesi, sınavlar ve Panoptikon kavramları oluşturmaktadır. (Hopper, Macintosh, 1998: 135)

8.10.7.3. Hiyerarşik Gözetim

“Hiyerarşik gözetim” bireyin gözlenmese de kendisini gözetleniyor gibi hissetmesi olarak nitelendirilebilecek, bir çeşit gözetlemeden temel alır. Eczacıbaşı’nda da Hacı Bekir’de de kamera sistemleri mevcuttur ve kişiler izlendiklerini bilmektedirler. Ancak, her an kamera sisteminin başında bir izleyen olmasa da bu his bireylerde var olmaya devam etmektedir.

8.10.7.3. Kabullerin Normalleşmesi

“Kabullerin normalleşmesi” hiyerarşik yapı içerisinde gözetim ve kabullerin her yere dağıtılması ve aykırı bir davranışın hemen o yapıya göre normalleştirilmesi ile gerçekleştirilir. Normların örgüt kültürü içerisinde yerleşmesi esasında kurumun kültür yapısının sağlamlığının göstergesidir. Eczacıbaşı ve Hacı Bekir’de de normlarına uymayan bireyleri kurum içerisinde kabullenmemeye bulunmaktadır.

8.10.7.4. Sınavlar

Foucault’ya göre sınavlar; normları organizasyon içerisinde ölçümlemenin normalleşmesi anlamına gelmektedir. Eczacıbaşı’nda yapılan sınavların yalnızca bilgi düzeyini ölçmek için değil, farklı testleri de içeren bir nitelikte olması da kuruma uygun olmayan insan modelinin tespitini yapmaya yöneliktir. Hacı Bekir’de ise bu tespit son derece sübjektif yapılmakta ve herhangi bir test uygulanmamaktadır.

8.10.7.5. Panoptikon

Panoptikon metaforu Foucault tarafından gözetleme ile disipline etmenin sembolü niteliğindedir; hiyerarşik gözetim, kabullerin normalleşmesi ve sınavlar, Panoptikon ile bütünlenmektedirler. Günümüzde bireyler bilgisayarlar aracılığı ile bireysel olarak detaylı bir şekilde gözlenebilmektedirler. Ancak özellikle Eczacıbaşı’nda çalışan bireyler kurum değerlerine bağlılıklarını ifade ederek bu değerlerle bütünleştiklerini ve herhangi bir zorlama ile değil ikna olarak sistemin parçası olduklarını ifade etmektedirler. İlyas Tunaoglu’da kurumunun değerlerine inandığını ve bu nedenle de on sekiz yıldır Hacı Bekir’de gururla çalıştığını ifade etmiştir.

SONUÇ

Günümüzde dünya ekonomisini üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olan aile şirketleri birçok açıdan irdelenmiş ve birçok çalışmaya da konu olmuşlardır. Ancak, Türkiye’de özellikle sosyolojik perspektif ile işletme yönetiminin prensiplerinin fazlaca birlikte kullanılmadıkları görülmüştür. Bu nedenle çalışmanın temelinde değerlendirilen aile şirketleri, kurumsallaşma, örgüt kültürü, örgütsel sosyalizasyon, bürokratik, modern ve postmodern yönetim prensipleri ile iki farklı dönemin bakış açısına sahip olan Weber ve Foucault’nun da görüşleri bir araya getirilmiştir. Çalışmada bu anlamda; ilk olarak Eczacıbaşı ve Hacı Bekir Lokumları öncelikle aile şirketi yapıları ve karakteristikleri anlamında sonrasında kurumsallaşma düzeyleri, örgüt kültürü yapıları, örgütsel sosyalizasyon düzeyleri, yönetim prensipleri ve iki sosyoloğun görüşleri açılarından kıyaslanmışlardır. Bütün bu işletme sistemi içi içerisindeki unsurlar, iki düşünürün görüşleri ile de zenginleştirilerek farklı iki yapının uzun süredir var olmaları temel alınarak, bütün konu başlıkları ayrı değişkenler olarak değerlendirilmiş ve kurumun devamlılığı üzerinde ayrı ayrı etkenler olarak göz önüne alınmışlardır.

Aile şirketi olmaları açısından iki kurumun da farklı düzeylerde ve yapılarda da olsa aile şirketi yapısında oldukları tespit edilmiştir. Hacı Bekir daha dar yapılı, geleneksel, değişime genel anlamda daha kapalı, aile etkinliğinin fazlaca olduğu; özetle daha muhafazakâr yapıda bir aile şirketi iken; Eczacıbaşı daha yenilikçi, gelişime açık, geniş yapılı, bir başka deyişle aile etkinliğinin daha az olduğu bir aile şirketi olduğu tespiti yapılmıştır. Aile kültürünün iki kurumun da yapısının içerisinde var olduğu görülmüştür. Ancak, aile kültürünün etkinliğinin kurumsallaşma düzeyine de bağlı olarak Hacı Bekir’de daha baskın, Eczacıbaşı’nda ise kurumsallaşma, profesyonel yöneticilerle etkin bir şekilde çalışmaya bağlı olarak etkinliğinin daha az olduğu gözlenmiştir. İki kurumun da temel felsefeleri kurucularından itibaren süregelen aile kültürleri ve değerlerine göre gelişmiş olduğu; iş prensipleriyle de birleşerek şirket devamlılığı üzerinde etkili birer unsur olarak ortaya çıktıkları tespit edilmiştir. Aile şirketlerinin sahip oldukları avantajlar açısından ilk olarak; Eczacıbaşı’nda çok basamaklı bir karar alma mekanizmasının olması, hemen her projenin detaylandırılması nedeniyle kararların daha yavaş ancak daha fazla katılım ile birlikte verildiği, Hacı

Bekir’de ise karar mekanizmasının tek elde toplanması nedeniyle daha çabuk karar alınabildiği görülmüştür. İşletme politikasının aile şirketlerinde daha rahat sürdürülebilmesi açısından yine daha geleneksel yapıda olan Hacı Bekir’in değişime kapalı görüntüsünden ve bu nedenle politikalarında esnemenin çok daha az olmasından dolayı Eczacıbaşı’na göre işletme politikasının daha rahat sürdürülebileceği sonucuna varılmıştır. Çalışanların sadakat duygularının iki kurumda da üst düzeyde olduğu ve iki şirkette de genellikle çalışanların emeklilik yaşlarına kadar, hatta Eczacıbaşı’nda emeklilik sonrası danışman olarak kurumların bünyelerinde çalışmaya devam ettikleri tespit edilmiştir. Geleneksel aile şirketlerinde var olan “patron” kavramının Hacı Bekir’de halen etkinliği sürerken Eczacıbaşı’nda yönetim kurulu başkanlığı ve ek olarak da mülakatlarda belirtildiği üzere kurumun icraatlarının hesabını veren CEO’nun olduğu görülmüştür.

Aile kültürünün ve değerlerin fazlaca baskın olması Hacı Bekir’de gelişimin önünde bir engel olarak tespit edilirken, Eczacıbaşı’nda ise ailevi değerlerin tutucu bir etkinlikten çok kılavuz değerler olduğu görülmüştür. Akraba kayırmanın (Nepotizm) Eczacıbaşı’nda olmadığı yapılan mülakatlarda görülmüştür; Hacı Bekir’de ise akraba kayırmaktan çok aile üyelerinin dokunulmaz olduğu ve kurumun bir üst noktasında bulundukları tespit edilmiştir. Aile şirketlerinin en önemli sorunlarından birisi olan yetki devrinin Hacı Bekir’de net olarak planlanmadığı ve kurumsal bir yapıda olmadığı; Eczacıbaşı’nda ise yetki devrinin son derece planlı ve sistemli olarak sürdürüldüğü görülmüştür. Hacı Bekir’de yönetimin tek elde ve merkezde tutulduğu, Eczacıbaşı’nda ise katılımcı olarak geniş bir tabana yayıldığı gözlenmiştir. Aile şirketlerinin yaşam döngüleri açısından Adizes’in teorisine göre; Hacı Bekir’in yönetimini devralacak olan beşinci nesline yeniden organizasyon ile şirketi yapılandırması ve mekanik yapıdan uzaklaştırmasının gerekliliği sonucuna ulaşılırken, Eczacıbaşı’nın aynı teorisinin olgunluk aşamasında bulunduğu gözlemlenmiştir. McGivern’in aile şirketleri yaşam döngüsü teorisine göre ise, Eczacıbaşı’nın büyüme ile olgunluk dönemi arasında bir yerde bulunduğu ve yenilikçi anlayışa yaptığı sürekli vurgu ile düşüş aşamasından çok sürekli olarak yeniden kendini geliştirme yönünde bir anlayışa sahip olduğu görülmüştür. Hacı Bekir’in ise; kurum içerisinde büyümeye karşı bir direncin olması

nedeniyle, yeni neslin de bu yönde devam etmesi durumunda teoriye paralel olarak düşüşe geçebileceği sonucuna varılmıştır.

Kurumsallaşma anlamında Hacı Bekir'in günümüz kurumsallaşma ve profesyonelleşme kriterlerine uyum anlamında daha geleneksel yapıda olduğu görülürken, Eczacıbaşı'nda ise günümüz kurumsal yapısının tam anlamıyla uygulandığı görülmüştür. Kurumsallaşma kriterlerinden aile anayasası kavramının yerini Eczacıbaşı'nda profesyonel insan kaynakları prensiplerinin aldığı tespit edilirken, Hacı Bekir'de ise nesiller arasında devam eden, geleneksel yapıyı da destekleyebilecek nitelikte bir aile anayasasının bulunduğu öğrenilmiştir. Eczacıbaşı kuruluşundan itibaren çağının profesyonelleşme argümanlarının tamamını bünyesinde taşıırken, Hacı Bekir'de ise profesyonelleşememe gözlenmiştir. Ancak, iki kurumun da devamlılıklarını sürdürdükleri ve nesiller arasındaki geçişleri başarmaları göz önünde bulundurulduğunda; Eczacıbaşı'nın profesyonel, yenilikçi ve katılımcı değerler üzerinde; Hacı Bekir'in ise daha kapalı, merkeziyetçi ve gelenekçi değerler üzerinde kurumsallaştığı ve iki kurumun varlıklarını farklı bakış açıları ile devam ettikleri görülmüştür.

İki kurumda da aile kültürünün etkisi ile geliştiği gözlemlenen örgüt kültürleri de kurumların süreklilikleri üzerinde etkili bir unsur olmuştur. Kurucuların ve devamında gelen nesillerin sonucunda oluşan örgüt kültürleri üzerinde, mülakatlarda içerisinde birçok örneğin geçmişten verildiği gözlenmiştir. Bu da tarihsel bir birikimle günümüze ulaşan iki kurumda da örgüt kültürünün de kümülatif olarak ilerlediği yorumunun yapılabilmesine neden olmuştur. İki kurumda da, birikimli olarak ilerleyen örgüt kültürü yapılarının Hacı Bekir'de yine daha geleneksel, Eczacıbaşı'nda ise daha çağdaş olduğu görülmüştür. Örgüt kültürünün unsurlarından olan varsayımların iki kurumun da örgüt kültürleri içerisinde bulunduğu, değerler ve normların ise Hacı Bekir'de daha tutucu bir şekilde, Eczacıbaşı'nda ise kurumsal yapının içerisinde var edilerek sürdürüldüğü görülmüştür. Eczacıbaşı'nda yöneticilerin kendilerinden daha az deneyimli çalışanlarla diyalog oluşturmaları ve kurum içerisindeki hikayelerin de böylelikle sürdürüldüğü tespit edilirken, Hacı Bekir'de ise hikayeler geçmişinin de çok eskiye dayanmasının etkisiyle çalışanlara daha uzak bir noktada tarihsel bir boyutu ve anlamı ifade

etmektedir. Semboller iki kurumda da önemini korumaktadır. Kurucu Nejat Eczacıbaşı'nın kurumun birçok yerinde fotoğrafları ile sembolize edilerek hatırlatıldığı, bazı çalışanların da odalarında Bülent Eczacıbaşı'nın da fotoğraflarının bulunduğu ve Eczacıbaşı Ailesi'nin de bu şekilde kurum içerisinde yaşatıldığı görülmüştür. Hacı Bekir'de ise kurucu Hacı Bekir'in resmedildiği tablo önemli bir semboldür ve tarihsel geçmişin ifadesi anlamında çok önemli olduğu tespit edilmiştir. İki kurumun da tarihsel geçmişlerine paralel olarak somut olarak ifade edilemeyen ancak hissedilebilen değerler kümeleri olan güçlü kurum kültürü yapılarına sahip oldukları gözlemlenmiştir. Hacı Bekir'de bu durum çalışanların üzerinde korumacı ve tutucu bir düşünce yapısının gelişmesine neden olurken; Eczacıbaşı'nda geçmişten gelen aile yapısı, iş gelenekleri, iş kültürü ve profesyonel bakış açılarının birleşiminden oluşan bir kültürün varlığından söz edilebilir. Hacı Bekir'in kurum kültürü yapısı; rol kültürü, görev kültürü ve bürokratik kültür yapılarının bir sentezi görünümündeyken; Eczacıbaşı'nda kurum kültürü yapısı; rol kültürü, katılımcı kültür ve yenilikçi kültürünü bir sentezi durumundadır.

İki kurumun da devamlılıkları üzerinde örgütsel sosyalizasyon, farklı kurumsallaşma seviyelerine ve sistematığıne bağlı olsa da oldukça etkili olmuştur. Eczacıbaşı'nda kuruluşunun onuncu yıllarından itibaren departmanlaşmanın ortaya çıkması, yabancı ortaklıkların da etkisiyle değerlendirme sistemlerinin yenilenmesi ve daha objektif hale getirilmesi, performans ölçümüne büyük önem verilmesi, değerlere bağlılığın kurumun her seviyesinde vurgulanması ile geleneksel değerlerin de korunması, kurum içerisinde çalışanların her seviyede diyaloga açık olması; örgüt ve kurum kültürlerinin aile şirketi yapısıyla başlayıp kurumsallaşabilmesine sebep olmasına en önemli etkenlerden birisidir. Yapılan mülakatlarda her çalışanın kuruma aidiyet duygularının tam olduğu ve bunun hem duygusal hem de rasyonel açıdan sağlanabildiği; bunun temel nedeninin de örgütsel sosyalizasyonun bütün enstrümanlarıyla gerek formel gerekse informal yöntemlerle kurum içerisinde işletilmesinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Hacı Bekir'de ise örgütsel sosyalizasyonun daha geleneksel yöntemlerle, ciddi bir dokümantasyon sistemi ve insan kaynakları sistemi geliştirilmeden; daha çok usta-çırak ilişkisi ve patron-çalışan ilişkisi ile geliştiği görülmüştür. Profesyonelleşememenin muhafazakâr yapının devamlılığına bağlı olarak gelişemediği; örgütsel sosyalizasyon

yapısının da profesyonel yöneticilerin şirket içerisinde çalışmasına zemin hazırlayabilecek, kişisel gelişime açık bir çalışma ortamının bulunmaması nedeniyle geleneksel kaldığı tespit edilmiştir. Ancak, iki kurumda da istenilen yapının yaşadığı; bunu da sağlayan sistemin örgütsel sosyalizasyonla oluştuğu görülmüştür. Eczacıbaşı; daha yenilikçi, gelişimci, dinamik perspektife sahip çalışanların bünyesinde bulunmasını isterken ve örgütsel sosyalizasyonu bu şekilde kuruma yerleştirirken; Hacı Bekir var olanı koruma düşüncesinde, büyümeyi hedef edinmeyen, geleneksel değerlere sahip çıkma hedefinde olan çalışanları bünyesinde bulundurmak isteyen bir yapıdadır. Her iki kurumun da bu düşüncelerini gerçekleştirdikleri görülmüştür. Nesiller arası geçişlerde de örgütsel sosyalizasyon sistemleri arasında temel farklar bulunmaktadır. Hacı Bekir’de yetki devri sisteminin belirsizliği ve profesyonel yapının olmaması nedenleriyle yeni neslin de kademeli olarak şirketin başına geçmesi söz konusu değildir. Bu durumdan farklı olarak, yeni neslin direk olarak başlayacağı kademenin en üst seviye olduğu ve soru işaretinin bunun yönteminden çok zamanı olduğu görülmüştür. Eczacıbaşı’nda ise üst düzey yöneticilerin de izlediği bir örgütsel sosyalizasyon süreci bulunmaktadır. Bu sistem içerisinde, kurumun profesyonel yapıya sahip olmasının da etkisiyle, şimdiki yönetim kurulu başkanı olan Bülent Eczacıbaşı çok farklı görevler almaya başlayarak kurumun başına geçmiş ve bu durum çalışanların da sisteme olan inancını ve saygısını güçlendirmiştir.

Bürokratik ve postmodern yönetim prensipleri açısından Hacı Bekir’in bazı postmodern uygulamaları bünyesinde bulundurmasına rağmen bürokratik bir anlayışın temel felsefelerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Postmodern dönemin önem verdiği soyut kavramlarla verilen mesajların, istatistiki verilen, kurumsal sosyal sorumluluk raporları gibi unsurların Hacı Bekir’de bulunmadığı; ayrıca esnekliğin hiçbir yönüyle uygulanmadığı, temel yetkinliklere odaklanmanın tutucu bir anlayışla gelişime kapalı olarak uygulandığı görülmüştür. Birey etkinliğinin de kurum içerisinde olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, kurum içerisinde geleneksel yönetim prensiplerinin postmodern yönetim prensiplerine göre çok daha büyük etkisi vardır denilebilir. Eczacıbaşı’nda ise postmodern yönetim prensiplerinin önem verdiği birey etkisi ve etkinliğinin ortaya çıkarılması yönünde gerçekleştirdiği birçok uygulama olmasına rağmen, bireyin serbest hareket etmesini sağlayabilecek bir hiyerarşi boşluğu

bulunmamaktadır. Bu yönüyle klasik anlamda olmasa da modern anlamda bir bürokrasinin kurumun içerisinde var olduğu görülmüştür. Modern bürokratik etkiye bağlı olarak esnekliğin fazlaca olmadığı görülmüştür. Temel yetkinliklere odaklanma şirketin gelişimi engellenmeden sağlanmış, küçülme Hacı Bekir’de büyümeden kaçmanın aksine verimlilik ile eş değer tutulmuştur. Eczacıbaşı’nda özetle modern bürokrasi ve postmodern yönetim prensiplerinin bir arada kullanıldığı; ancak bireyin gelişimi ve katkısına büyük önem verildiği görülmüştür.

Hacı Bekir Weber’in bürokrasi unsurları ile değerlendirildiğinde; yetkinin hiyerarşi içerisinde çok net olarak konumlandırıldığı, yarı otomasyona dayalı sistem nedeniyle ise bireyin ileri uzmanlaşmasının kurum açısından çok önemli olduğu görülmüştür. Hacı Bekir’de proseslerin haritalandırılması nedeniyle biçimsel kural ve kaidelerin bulunduğu, teknik bilgi ve deneyimin ise çalışanların konumları üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Görevde gayri şahsilik birey etkisinin yok denebilecek kadar az olması nedeniyle Hacı Bekir’de net olarak görülmektedir. Kurallara dayalı sisteme bağlı olarak formalizasyon ve mekanik yapının oluştuğu; ancak geleneksel değerlerin halen ön planda olması nedeniyle halen rasyonel legal otoritenin kurum içerisinde var olmadığı görülmüştür. Eczacıbaşı’nda ise Hacı Bekir’dekine oranla daha esnek bir sistem olmasına rağmen yetkilerin belirli bir hiyerarşi içerisinde olduğu, bireyin uzmanlaşmasının da önem verilen ve uygulanan bir kavram olduğu görülmüştür. Biçimsel kural ve kaideler, Eczacıbaşı’nda da etkin bir şekilde, insan kaynakları sistemine de entegre olarak uygulanmaktadır. Eğitim ve teknik tecrübe Eczacıbaşı’nda büyük önem verilen unsurlarken; gayri şahsilik de nesnel kriterlerin kurum içerisinde belirli olması nedeniyle etkin olarak görünmektedir. Eczacıbaşı’nda kurallar ve prosedürlerin işletilmesi nedeniyle formalizasyonun etkin olarak bulunduğu; ancak birey etkisine de açık sistemin varlığından ötürü mekanik bir yapının bulunmadığı ve rasyonel legal otoritenin de kurum içerisinde var olduğu görülmüştür. Genel anlamda değerlendirilirse her iki kurumda da bürokratik, modern bürokratik ve postmodern yönetim unsurlarından izler bulmak mümkündür ve bunlar arasındaki geçişler iki kurumda da mevcuttur. Ancak, Hacı Bekir’de klasik ve modern bürokrasilerin ağırlığı fazlayken; Eczacıbaşı’nda ise modern bürokrasi ve postmodern yönetimin ağırlığı fazla gözükmektedir.

Foucault kurumlar içerisindeki bireylerin kısıtlanmasını çeşitli açılardan irdelemiş ve hemen her kural ve prosedürü bireylerin etkinliği üzerindeki engel ve otoritenin baskısı olarak görerek; bürokratik sistemi ve sonrasında gelen modern bürokratik unsurları eleştirmiştir. Foucault'nun çizmiş olduğu çerçeve postmodern sistemin de ötesinde kuralların bireylere bırakılmasına kadar gidebilecek bir kuralsızlığı işaret etmektedir. Hacı Bekir; birey etkinliğinin hemen hemen olmaması, kamera sistemlerinin üretimde bulunması, zaman çizelgeleri ile çalışanların sınırlandırılmaları, muhasebe teknikleri ile ölçümlemelerin yapılması, bireylerin monoton bir disipline girmeleri, üretim bandı sisteminin var oluşu, hiyerarşik gözetimin varlığı, aykırı davranışların kabul edilmemesi nedenleriyle ile Foucault'nun görüşlerine neredeyse tamamen ters bir bürokratik noktada bulunmaktadır. Eczacıbaşı ise birey etkisi ve katılımını ön plana alan yönetim prensiplerine sahip olmasına rağmen; kuralların ve prosedürlerin sistemi içerisindeki varlığı nedeniyle Foucault'nun çizdiği çerçevenin dışına taşmaktadır. Hiyerarşinin varlığı, etkin olarak muhasebenin kullanılması, zaman çizelgelerinin varlığı, kurumda bulunan sınav sistemleri, aykırı davranışların kabul edilmemesi nedenleriyle modern bürokratik unsurları da bünyesinde taşımaktadır. Genel anlamda, Foucault'nun organizasyonlar hakkındaki görüşleri Hacı Bekir'e neredeyse tamamen ters olmasına rağmen, Eczacıbaşı'nda birey etkinliğinin ön planda olması nedeniyle uyum gösterebilecek yönleri de mevcuttur.

Bütün bu değerlendirmeler sonucunda, yönetsel anlamda sürekliliğin, nesiller arasındaki geçişlerin tek bir formüle bağlı olmadığı; iki farklı aile etkinliği ve kurumsallaşma seviyesindeki şirketinin; örgütsel sosyalizasyon süreçlerinin devamlılıklarına olan etkisiyle, güçlü örgüt ve kurum kültürleri yarattıkları görülmüştür. Bunun sonucunda ise Hacı Bekir'de klasik bürokratik bir sistemin ağırlıklı etkisi, Eczacıbaşı'nın ise modern bürokratik ve postmodern yönetim prensiplerinin ağırlıklı etkisiyle; kendi iç dinamikleriyle dış çevrenin dengesini de kendi bünyelerine göre sağlayarak varlıklarını sürdürdükleri sonucuna varılmıştır.

KAYNAKÇA

- ADIZES, Ichak (2004). *Managing Corporate Lifecycles: How to Get to and Stay at the Top*. Santa Barbara: Adizes Institute Publishing.
- APAYDIN, Fahri (2009). *Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması*. C.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:1, s.2.
- ATEŞ, Özgür (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*. Ankara: Ankara Sanayi Odası.
- BABACAN, Muazzez, ONAT, Ferah (2002). *Postmodern Pazarlama Perspektifi*. Ege Akademik Bakış Dergisi. Cilt 2. Sayı 2. s.11.
- BENLİGİRAY, Serap (2005). *Büro Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- BİLGİSEVEN, Kurtkan A. (1995). *Genel Sosyoloji*. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- BRAGG, M.Steven (2006). *Outsourcing*. New Jersey: Wiley and Sons.
- CLEGG, Stewart R. (1991). *Modern Organizations*. London: Sage Publications.
- COX, Edwin. S. (1996). *The Family Firm as a Foundation of Our Free Society: Strengths and Opportunities*. Family Business Research, Cornell University, s.28.
- ÇALIK, Temel (2003). *İşgörenlerin Örgüte Uyumu*. Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi. Sayı 2. s.163-178.
- DAVIS, M. Stanley (1985). *Culture Is Not Just An Internal Affair*. Gaining Control of Corporate Culture. Ed. Ralph, H.K., Mary, S.J., Roy, S., San Francisco: Jossey-Bass
- DÖNMEZER, Sulhi (1994). *Toplumbilim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- ECZACIBAŞI, Nejat F. (1998). *Yeni Bir Türkiye*. İstanbul: Dr.Nejat Eczacıbaşı Vakfı Yayınları.

- ECZACIBAŞI, Nejat F. (1999). *Kuşaktan Kuşağa*. İstanbul: Dr.Nejat Eczacıbaşı Vakfı Yayınları.
- ECZACIBAŞI, Nejat F. (1999). *Dr.Nejat Eczacıbaşı İçin Yazılanlar*. İstanbul: Dr.Nejat Eczacıbaşı Vakfı Yayınları.
- EFİL, İsmail (2006). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Genişletilmiş 8.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- ERDOĞAN, İlhan (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- ERDOĞMUŞ, Nihat (2007). *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. İstanbul: İgiad Yayınları.
- EREN, Erol (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Genişletilmiş 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- EREN, Erol. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş..
- EREN, Erol (2003). *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- ERTEKİN, Yücel (1978). *Örgüt İklimi*. Amme İdaresi Dergisi. Cilt 2. Sayı: 2. s.6.
- FRANKE, Ulrich (2002). *Managing Virtual Web Organizations*. London: Idea Group Publishing.
- GEPHART, Robert P. (1996). *Management, Social Issues and the Postmodern Era*. (Eds BOJE, David M. vd.) Postmodern Management and Organization Theory. London: Sage Publications.
- GEYLAN, Ramazan (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- GÜÇLÜ, Nezahat (2003). *Stratejik Yönetim*. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt 23. Sayı 2. s.68.

- GOFEE, Rob, JONES, Gareth (2002). *Kurum Kültürü*. Ankara: Mediacat Kitapları.
Çev: K.Katmandu.
- GORDON, Judith R. (1996). *Organizational Behavior*. New York: Prentice-Hall.
- GÜMÜŞSUYU, Çağdaş (2005). *Yaratıcı Örgüt Kültürü: Kuram ve Bir Örnek Olay Çalışması*. Ankara: TODAİE.
- GÜNVER, Bahar (2002). *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*. T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. Sayı 18. s.8-20.
- HANNABARGER, Chuck, BUCHMAN, Rick, ECONOMY, Peter (2007). *Balanced Scorecard Strategy For Dummies*. New York: Wiley.
- HASSARD, John (1993). *Sociology and Organization Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- IVANCEVICH, John M., MATTESON, Michael T. (1990). *Organizational Behavior and Management*. Boston: BPI Irwin.
- JAFFE, David (2006). *Organization Theory: Tensions and Change*. New York: McGraw-Hill.
- KARPUZOĞLU, Ebru (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- KAHRAMAN, Hasan B. (2002). *Modernite ile Postmodernite Arasında Türkiye*. İstanbul: Everest.
- KANBUR, Aysun (2008). Küreselleşme Sürecinde Postmodern Örgüt Yapıları, İ.İ.B.F. Dergisi. Cilt 13. No:13. s.387-404.
- KENAR, Necdet. *Dünya Uygulamaları Çerçevesinde Türk Çalışma Hayatında Esneklik İhtiyacı ve Yapılması Gerekenler*. TİSK Aylık Dergisi. Mart 2002. s.12.
- KETS DE VRIES, Manfred F. R., MILLER, Denny (1988). *Unstable At the Top –Inside The Troubled Organization*. New York: New American Library.

- KETS DE VRIES, Manfred F. R. (1993). *The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and Bad News*. Organizational Dynamics. Sayı: 21. s.59.
- KETS DE VRIES, Manfred F. R. (1996). *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. New York: International Thompson Business Press.
- KNIGHT, Arthur (1974). *Private Enterprises and Public Intervention: The Lourtaulds Experience*. London: George Alex Irwin.
- KOÇEL, Tamer (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- KOPARAL, Celil (2004). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- KOZLU, Cem (1988). *Kurumsal Kültür -Amerika, Japonya ve Türkiye Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*. İstanbul: Defne Yayıncılık.
- KÖSE, Sevin, TETİK, Semra, ERCAN, Cuma (2001). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler*, Yönetim ve Ekonomi Dergisi. Cilt: 7. Sayı: 1. Celal Bayar Üniversitesi. s.221-229.
- KÖSEOĞLU, Nevzat (1992). *Milli Kültür ve Kimlik*. İstanbul: Ötüken Yayınları.
- LAU, James B., SHANI, Rami (1988). *Behavior in Organizations*. Illinois: Irwin.
- LONCAR, Dragan (2005). *Postmodern Organization and New Forms of Organizational Control*. Economic Annals No: 165, s.105.
- LUTHANS, Fred (1992). *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- LYON, David (1999). *Postmodernity*. London: Open University Press.
- MARSHALL, Gordon (1999). *Sosyoloji Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları. Çev: O. AKINHAY, D. KÖMÜRCÜ.
- MARTIN, Joanne (2002). *Organizational Culture*. London: Sage Publications.
- McKINLAY, Alan, STARKEY, Ken (1998). *Foucault, Management and Organization Theory: From Panopticon to Technologies of Self*. London: Sage Publications.

- MOORHEAD, Gregory, GRIFFIN, Ricky W., (1989). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin.
- MORGAN, Gareth (1997). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. İstanbul: MESS Yayın No: 280. Çev: G. BULUT.
- NELSON, Debra, QUICK, James C., (1995). *Organizational Behavior*. New York: West Publishing.
- NEUBAUER, Fred, LANK Alden G., (1998). *The Family Business : Its governance for Sustainability*. London: MacMillan Press.
- NEWSTROM, W.John, DAVIS, Keith (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.
- ODABAŞI, Yavuz (2004). *Postmodern Pazarlama: Tüketim ve Tüketici*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- ÖZALP, İnan (2004). *Uluslararası İşletmecilik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- ÖZKALP, Enver, KIREL, Çiğdem (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- ÖZKAYA, Onay, M., ŞENGÜL, Canan M. (2006). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı*. Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. Sayı 21. s.110.
- PARKER, Martin, HASSARD, John (1993). *Postmodernism and Organizations*. London: Sage Publications.
- POLOMA, Margaret (1993). *Çağdaş Sosyoloji Kuramları*. Ankara: Gündoğan Yayınları. Çev: H. Erbaş.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2008). *2007/2008 Küresel Aile Şirketleri Araştırması*. İstanbul: PWC.

- REED, Michael I. (1992). *The Sociology of Organizations*. London: Harvester Wheatsheaf.
- ROSENBLATT, Paul, MIK, C. De, ANDERSON L., JOHNSON R. M., (1985). *The Family in Business*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.
- SAPIENZA, M. Alice (1985). *Believing is Seeing: How Culture Influences The Decisions Top Managers Make*. Gaining Control of Corporate Culture. Ed. Ralph, H.K., Mary, S.J., Roy, S., San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHEIN, Edgar H. (1984), *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review. Cilt: 25. Sayı: 2. s.3-11.
- SCHEIN, Edgar H. (1993). *Organizational Culture and Leadership*. New York: Jossey-Bass.
- SCHEIN, Edgar H. (2001). *Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning*. New Jersey: Prentice Hall.
- SCHNIDER, Benjamin (1990). *Organizational Climate and Culture*. California: Jossey-Bass.
- SCNIEDERJANS, Marc, OLSON, John (1999). *Advance Topics in Just-In-Time Management*. Connecticut: Greenwood Publishing.
- SELZNICK, Philip (1996). *Institutionalism Old and New*. Administrative Science Quarterly. Sayı: 41. s.270.
- SENGE, Peter M. (1994). *The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- SEYMEN, Oya A., BOLAT, Tamer (2002). *Örgütsel Öğrenme*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

- SEYMEN, Aytemiz O., AYDEMİR, Burhan, TASÇI Aslı (2004). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama*. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- STAPLETON, John, THOMAS, Micheal (1998). *How To Prepare a Marketing Plan*. Vermont: Gower Publishing.
- ŞİMŞEK, M. Şerif (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi.
- TAN, Nail (2005). *Türk Şekerciliğinin Öncüsü Araçlı Hacı Bekir Ailes*. Ankara: BRC.
- TOPALOĞLU, Melih, KOÇ, Hakan (2007). *Büro Yönetimi Kavramlar Ve İlkeler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- VAN MAANEN, J., SCHEIN Edgar H. (1979). *Toward of Theory of Organizational Socialization*" Research in Organizational Behavior. Sayı:1. 209-264.
- VURAL, Beril.A (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim.
- WILSON, David C., ROSENFELD, Robert (1990). *Managing Organizations*. London: McGraw Hill.
- Eczacıbaşı Holding www.eczacibasi.com.tr (Erişim Tarihi: 17.08.2009)
- Hacı Bekir Lokum ve Şekerli Mamüller Sanayi A.Ş. www.hacibekir.com.tr (Erişim Tarihi: 23.08.2009)
- McDonald's Türkiye www.mcdonalds.com.tr (Erişim tarihi 13.10.2009)
- <http://www.e-akademi.org/icerik.asp?kategori=Makale&kid=1&git=15> (Erişim Tarihi: 16.06.2009)
- http://www.kongar.org/makaleler/mak_kulb.php (Erişim tarihi: 04.01.2010)
- <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/burokrasi.html> (Erişim Tarihi: 20.08.2009)

http://www.alomaliye.com/ekim_05/ruknettin_kumkale_aile_sirketleri_ve_muesse.htm
(Erişim tarihi: 22.07.2009)

<http://www.bilgininadresi.net/Madde/43596/Aile-%C5%9Eirketi-Nedir?-Temel-%D6zellikleri-Nelerdir?--> (Erişim Tarihi: 17.06.2009)

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/orgutkulturu.htm> (Erişim Tarihi: 20.08.2009)

http://www.hacibekir.com.tr/hb_markalar.html, (Erişim tarihi: 13.01.2010)

<http://www.franchise.com.tr/franchise-nedir.html> (Erişim tarihi: 01.02.2010)

<http://www.tezhib.info/tezhib.htm> (Erişim tarihi: 04.02.2010)

EK 1

Hacettepe Üniversitesi Sosyoloji Bölümü

Eczacıbaşı Holding'e Yöneltilen Soru Listesi

- Eczacıbaşı vatandaşlığı nasıl açıklanabilir? Bu bir çalışma olarak size aktarıldı mı yoksa çalıştığınız yıllar geride kaldıkça hissettiğiniz bir sosyalizasyon süreci miydi?
- Nejat Eczacıbaşı'nın bir mülakatında belirttiği gibi “Bazı kuruluşlar çıkar, başka kuruluşlarda hazır yetişmiş başarılı yöneticilere çok yüksek olanaklarla kapılarını açar.” Sizin böylesi bir teklifle karşılaştıysanız neden hala Eczacıbaşı'ndasınız? Karşılaşırsanız o kurumda çalışmanızla ilgili sorgulayacaklarınız ne olur?

Aile Şirketi Yapısı

- Eczacıbaşı'nda bir aile anayasası var mıdır? Varsa özü nedir ve nasıl işlemektedir? (Ör: Emre Eczacıbaşı)
- Aileden birinin işten çıkarılması söz konusu oldu mu? Özel yaşam dışında sebebi varsa neydi?
- Melih Eczacıbaşı Can Dünder'in “Bir Yaşam İksiri” adlı belgeselinde “1950’lerde aile şirketi olmakta çıkma” düşüncesinden bahsediyor? Bunun ilk adımları hangi zamanlarda ve ne şekilde atılmıştır?
- Uzun yıllar çalıştığınız holding bünyesinde aile geleneklerinin yöneticilik açısından değişimini nasıl tanımlarsınız? Sizce hangi yönler değişti ve gelişti, hangi yönler geri kaldı?
- Yeteneği ve yöneticilik vasfı olmayan birinin yalnızca aileden biri olması nedeniyle holding bünyesinde çalıştığına tanık oldunuz mu?

- Nejat Eczacıbaşı emekli olmadan önce yönetsel anlamda geçiş sürecini nasıl gerçekleştirdi?
- İş değerleri ile aile geleneğinin dengesi kuruma nasıl yansımaktadır?

Örgüt Kültürü

- JV antlaşmalar gerçekleştirilirken, mali tabloların haricinde, özellikle kurum kültürü ve şirketin geleneksel değerleri açısından nasıl bir bütünleşme gerçekleştiriliyor? 2008 Kurumsal Raporu'nda b.Eczacıbaşı'nın belirttiği ortak değerleri gözetin iç iletişim araçları nedir? İK alışmaları nasıl gerçekleşiyor? (İşe alım, oryantasyon vb.) %100 Eczacıbaşı sermayeli şirketinizde bu yönlerde bir farklılık var mı?
- İşe alımlarda kurum kültürünüze uygun insanı işe alıp almadığınıza karar verecek bir mekanizmanız var mı? Varsa nedir?
- Çalışanların yönetime katılımından anlatılan nedir? Bürokrasi anlayışının kaybolması mı? Bütünüyle ifade özgürlüğü ya da yatay bir organizasyon yapısı mı?
- Çok başarılı bir yönetici ile görüşme yapılırken aşağıdaki unsurların öncelik sırası sizce nedir? a) Eğitim b) Aileden birinin yakını olmak c) Kariyer d) Kurum kültürü yapısına uygun olmak e) Mülakat kurallarına riayet etmek (Giyim, dakiklik, konuşma üslubu vb.)
- 2008 Kurumsal Raporu'nda çalışanların yetkilendirilmesinden ancak bunun hedefler, kurallar ve örgüt kültürü çerçevesinde olduğu belirtiliyor. Bu yetkilerin mekanikleşmesine neden oluyor mu?
- Sosyal sorumluluk projelerinde holding çalışanları da aktif rol alıyor. Katılım için holding herhangi bir teşvik uyguluyor mu?

- Grup değerleri bayilere de anlatılıyor. Bayilerin bu değerleri benimsediğini ve temsil ettiğini daha sonra nasıl test ediyorsunuz?

Örgütsel Sosyalizasyon

- 2008 Kurumsal Raporu'nda, inovatif kültürün strateji ve İK uygulamaları aracılığı ile sürdürülebilir gelişmeye katkıda bulunacağı belirtiliyor. Bunun örgütsel sosyalizasyon uygulamalarınıza etkisi ne yönde ortaya çıkmaktadır? Hangi İK uygulamaları bu yönde kullanılmaktadır?
- Kurum kültürünüzdeki değerleri, değişim ve gelişimleri (Çevreye duyarlılık, gelişim için gayret, toplumun iyileşmesi için katkıda bulunmak vb.) kurum gelenekleriyle olan bağlantılarını yeni bir çalışanınıza nasıl aktarıyorsunuz?
- Dönem dönem uzun süredir çalışanınız bile olsa, sürekli gelişim ve değişim esasına musunuz?
- Holding bünyesinde yıllarca çalışmış ve emekli olmuş kişiler var. Bu çalışanlar bilgisayarın olmadığı dönemi ve internet çağını bir arada yaşadılar. Kurum bu dönemlerde çalışanlarını çağa nasıl adapte etti?
- Şirket içerisinde tecrübeli yöneticilerle genç yöneticileri bir araya getiren bir organizasyon gerçekleşiyor mu?

Postmodern Yönetim

- Postmodern yönetim enstrümanlarından hangisi/hangileri holding bünyesinde aktif olarak kullanılmaktadır

Stratejik planlama ☐

Örnek edinme ☐

Performansa dayalı ücretlendirme ☐

Dış kaynaklardan yararlanma	☐
Stratejik işbirlikleri	☐
Temel yetkinliklere odaklanma	☐
Değişim mühendisliği	☐
Dengeli skor kartı	☐
Toplam kalite yönetimi	☐
Tedarik zinciri yönetimi	☐
Bilgi yönetimi	☐
Küçülme	☐
Değerlerle yönetim	☐
Öğrenen örgüt yapısı	☐
Esneklik	☐
Sosyal sorumluluk	☐
Geçici istihdam	☐
Ortak girişim (JV)	☐
Şebeke organizasyon (Dış kaynağa bağlı)	☐
Yalın organizasyon	☐
Yığılım organizasyon	☐
Benchmarking	☐
Sanal organizasyon	☐

EK 2

Hacettepe Üniversitesi Sosyoloji Bölümü

Hacı Bekir Lokumları'na Yöneltilen Soru Listesi

- Hacı Bekir Lokumları vatandaşlığı gibi bir kavram kurumunuzda mevcut mu? Mevcutsa hangi değerler bunun temelini oluşturmaktadır?
- Franchise kriterleriniz nelerdir? Frenchise verdiğiniz kişilerin kalitenizi ve marka değerinizi koruyacağını nasıl yöntemler kullanarak garanti altına alırsınız?
- 2010 Avrupa Kültür Başkenti olan İstanbul'da Hacı Bekir Lokumları'nı da içeren bir kültürel etkinlik mevcut mu?
- Çalışanlarınızın başarılarını ölçümleyebileceğiniz bir mekanizmanız mevcut mu? Bu sadece satış adetleriyle mi sınırlıdır? Yoksa farklı kurumsal projeleriniz de var mı?
- Üretim yeri ve mağazalarınızda kamera mevcut mu? Sahip olduğunuz satış mağazalarında nasıl yapılanmanız var?
- Markanızı farklı ürünler için kullanmayı düşünmediniz mi?
- Firmanızın orta ve uzun vade hedefleri nelerdir?
- Yazılı ve görsel medyada Hacı Bekir Lokumları reklamı göremiyoruz? Sebebi nedir? Reklam verseydiniz temel temanızın ne olmasını düşünürdünüz?
- Bir şekerlemenin ne kadar zamanda üretildiği bir proses olarak sisteminizde tanımlı mı?
- Ürettiğiniz şekerlemeler farklı ülkelere gönderiliyor. O ülkelerin yerel lezzetlerine ürünleriniz adapte ediliyor mu?

- Farklı firmalarla işbirliği yapmayı hiç düşündünüz mü? Örneğin Mc Donaldsda Ramazanda lokum satılması gibi?

Aile Şirketi Yapısı

- Hacı Bekir Lokumlarında bir aile anayasası var mıdır? Varsa özü nedir ve nasıl işlemektedir?
- Sizden önceki nesiller arası geçişlerin nasıl yapıldığına dair bir bilginiz var mı?
- Aileden birinin işten çıkarılması söz konusu oldu mu? Özel yaşam dışında sebebi varsa neydi?
- Çalıştığınız yıllar göz önünde bulundurulduğunda aile geleneklerinin yöneticilik açısından değişimini nasıl tanımlarsınız? Sizce hangi yönler değişti ve gelişti, hangi yönler geri kaldı?
- Yeteneği ve yöneticilik vasfı olmayan birinin yalnızca aileden biri olması nedeniyle şirket bünyesinde çalıştığına tanık oldunuz mu?
- Siz görevinizi devralmadan önce yönetsel anlamda geçiş süreci nasıl gerçekleştirdi? Mühendis olarak başladığınız çalışma hayatınıza bu şekilde devam ederken size şirket yapısı yardımcı oldu mu?
- İş değerleri ile aile geleneğinin dengesi kuruma nasıl yansımaktadır?
- Sizden sonra şirketin başına geçecek kişi ya da kişiler belirlendi mi? Bununla ilgili süreci nasıl planlıyorsunuz?
- 1974'te sizin deyiminizle ailenin şirketinden aile şirketine geçiş yapıldı. Burada ailenin etkinliği ve örgüt kültürü açısından ne gibi değişiklikler oldu?

- Yönetim kurulunuzda kaç kişi var ve kaç ailenin mensubu durumunda?

Örgüt Kültürü

- Örgüt kültürünü sağlamlaşması yönünde yürüttüğünüz faaliyetler var mı?
- Farklı ülkelerdeki temsilcilikleriniz bulunuyor. Burada çalışacak kişiler örgütünüz a ait hangi değerlerin üzerinde durularak eğitiliyor?
- İşe alımlarda kurum kültürünüze uygun insanı işe alıp almadığınıza karar verecek bir mekanizmanız var mı? Varsa nedir?
- Üretimdeki standardizasyonu nasıl sağlıyorsunuz? Ürünlerin formülizasyonu yeni üretim teknolojilerine nasıl adapte edildi?
- Zaman içerisinde ürünlerinizle ilgili değişiklik yaşandı mı? Bir ustanız benim farklı bir şekerleme önerim var şeklinde bir önerisi oldu mu? Olduysa olumlu karşılandı mı?
- Üretim yerinizde herhangi bir kamera sisteminiz mevcut mu?
- Hacı Bekir Lokumları 1974'ten itibaren kurumsallaşma alanında ne gibi atılımlar gerçekleştirdi?

Örgütsel Sosyallzasyon

- Şirketinize yeni katılan bir çalışana uyguladığınız bir sosyallzasyon programı var mı? Varsa temel adımları nelerdir ve ilk olarak öğretilen değerler nedir? Siz nasıl bir süreçten geçerek şirketin başına geçtiniz?
- Kurum kültürünüzdeki değerleri, değişim ve gelişimleri; kurum gelenekleriyle olan bağlantılarını, yeni bir çalışanınıza nasıl aktarıyorsunuz?

- Şirket içerisinde tecrübeli yöneticilerle genç yöneticileri bir araya getiren bir organizasyon gerçekleşiyor mu?
- Şirketinize usta olarak giren bir çalışanınız hiç yöneticilik kademesine yükseldi mi?
- Yurtdışında tahsil gören gelecek nesil atölyeye girip lokum ya da şekerleme yapabilir mi? Bu durum şirketiniz için önemli mi?
- Şirkette çalışmaya başladığınızda size ilk anlatılan ne oldu? (İşinizin nasıl yapılacağı ve kurumla ilgili)
- Şirketinizde bir kariyer planlama modeliniz var mı?
- Şirketinizin geleneklerini korumak ya da güçlendirmek için herhangi bir faaliyette bulunuyor musunuz?
- Üretim usta çırak ilişkisi içerisinde mi yoksa bir otomasyon sistemi içerisinde mi geliyor?

Postmodern Yönetim

- Postmodern yönetim enstrümanlarından hangisi/hangileri şirketiniz bünyesinde aktif olarak kullanılmaktadır

Stratejik planlama ☐

Örnek edinme ☐

Performansa dayalı ücretlendirme ☐

Dış kaynaklardan yararlanma ☐

Stratejik işbirlikleri ☐

Temel yetkinliklere odaklanma ☐

Değişim mühendisliği	☐
Dengeli skor kartı	☐
Toplam kalite yönetimi	☐
Tedarik zinciri yönetimi	☐
Bilgi yönetimi	☐
Küçülme	☐
Değerlerle yönetim	☐
Öğrenen örgüt yapısı	☐
Esneklik	☐
Sosyal sorumluluk	☐
Geçici istihdam	☐
Ortak girişim (JV)	☐
Şebeke organizasyon (Dış kaynağa bağlı)	☐
Yalın organizasyon	☐
Yığılım organizasyon	☐
Benchmarking	☐
Sanal organizasyon	☐