

TC.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİMDALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİMDALI

**FISHER'IN ANLATI PARADİGMASI BAĞLAMINDA KURUM
HİKAYELERİ ÜZERİNDEN KURUMSAL DEĞERLERİN
ANLAMLANDIRILMASI: BİR ANLATI ANALİZİ**

Doktora Tezi

ELİF ENGİN

İstanbul, 2013

TC.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİMDALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİMDALI

**FISHER’IN ANLATI PARADİGMASI BAĞLAMINDA KURUM
HİKAYELERİ ÜZERİNDEN KURUMSAL DEĞERLERİN
ANLAMLANDIRILMASI: BİR ANLATI ANALİZİ**

Doktora Tezi

ELİF ENGİN

Danışman: PROF.DR. FİLİZ BALTA PELTEKOĞLU

İstanbul, 2013

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

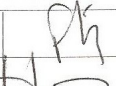
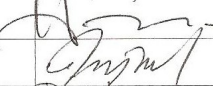
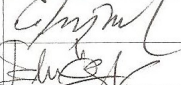
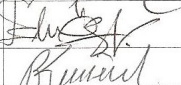
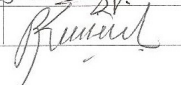
TEZ ONAY BELGESİ

HALKLA İLİŞKİLER Anabilim Dalı HALKLA İLİŞKİLER Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi ELİF ENGİN'nin FISHER'İN ANLATI PARADİGMASI BAĞLAMINDA KURUM HİKAYELERİ ÜZERİNDEN KURUMSAL DEĞERLERİN ANLAMLANDIRILMASI: BİR ANLATI ANALİZİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 02.01.2013 tarih ve 2013-1/20 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 31.10.2013

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1. Tez Danışmanı	Prof. Dr. FİLİZ B. PELTEKOĞLU	
2. Jüri Üyesi	Prof. Dr. HALUK GÜRGEN	
3. Jüri Üyesi	Doç. Dr. AHMET TUĞRUL SAVAŞ	
4. Jüri Üyesi	Doç. Dr. EBRU ÖZGEN	
5. Jüri Üyesi	Prof. Dr. RENGİN KÜÇÜKERDOĞAN	

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı	: Elif Engin
Anabilim Dalı	: Halkla İlişkiler ve Tanıtımı
Programı	: Halkla İlişkiler
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Filiz Balta Peltekoğlu
Tez Türü ve Tarihi	: Doktora – Ocak, 2013
Anahtar Kelimeler	: Hikaye, Anlatı, Anlatı Paradigması, Kurum Hikayeleri

ÖZET

Hikayeler geçmişten günümüze kadar her dönemde hem bireyler hem de toplumlar için önemli iletişim araçlarından biri olmuştur. Günlük deneyimlerimizi göz önüne aldığımızda gün içerisinde sayısız hikaye dinlediğimizi söylemek çok da yanlış olmaz. Hikayeler ve anlatılar, şirketler tarafından, şirket değerlerini anlatmak, güven oluşturmak, bağlılık yaratmak ve güçlendirmek, çalışanlar ve paydaşlarıyla iletişim kurmak için kullanılmaktadır. Walter Fisher Anlatı Paradigması'nda anlatı yapısında temel olarak insanı almış ve insanoğlunun en önemli hikaye anlatıcılarından biri olduğunu öne sürmüştür. Fisher bir yerde yaşamı bir metin olarak konumlar, bu metin kendisinden önce varolmuş, varolmaya devam eden ve devam edecek olan kolektif bir hikayenin parçasıdır. Bu çalışmanın amacı, Fisher'ın Anlatı Paradigması ekseninde kurum çalışanlarının anlattıkları çerçevesinde kurumsal değerlerin anlamlandırılmasıdır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Elif Engin
Field	: Public Relations
Programme	: Public Relations
Supervisor	: Prof. Dr. Filiz Balta Peltekoğlu
Degree Awarded and Date	: Ph.D – 2013, January
Keywords	: Story, Narrative, Narrative Paradigm, Corporate Storytelling

ABSTRACT

From past to present day stories has always been one of the most essential communication tools for both individuals and societies in every era. Considering our daily experiences we can easily notice that we exposure to countless stories during the day. Stories and narratives as an essential communication tool are used by companies to explain the corporate values, build trust, create and strengthen commitment and communicate with their employees and stakeholders. Walter Fisher is one of the important academicians who has the significant contributions on narratives and stories. Fisher's Narrative Paradigm theory has revealed a new perspective in this field. Walter Fisher considers human beign as an essential based on the narrative structure in his paradigm and he suggests human being one of the most important story tellers. Fisher positions life as a text, the text itself, which existed before and will continue to exist, which is part of a collective story. This purpose of this study ise to make sense of corporate values through the narratives told by employees within the framework of Fisher's Narrative Paradigm.

ÖNSÖZ

Hikayeler geçmişten günümüze önemli iletişim araçlarından biri olmuştur. Sözlü ve yazılı kültürlerden bu yana hayatımızın her anında var olan hikayeler, günümüzde iletişim ve iş dünyasında da önemini ortaya koymuştur. Kurum hikayeleri kurumun değerlerini, vizyon ve misyonunu paydaşlara aktaran, paydaşlarla duygusal bir etkileşim sağlayan önemli bir iletişim aracıdır. Aynı zamanda kurum çalışanlarının anlattıkları hikayelerin içinde de kurumun değerlerini, vizyon ve misyonunu bulmak mümkün olmaktadır. Bu çalışmanın amacı da kurum çalışanlarının anlatılarında ve hikayelerinde kurum değerlerini bularak Fisher'ın Anlatı Paradigması çerçevesinde bunları değerlendirmek ve anlamlandırmaktır.

Bu uzun ve zorlu çalışma sürecini tamamlamamı sağlayan, bana farklı konularda verdikleri destek ve yardımlarla minnettar olduğum hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim. Öncelikli olarak, lisans dönemimden bu yana öğrenim hayatımın her döneminde yanımda olan, bana engin bilgisiyle yol gösteren, en umutsuz anlarımda verdiği moral desteğiyle yeniden odaklanmamı sağlayan çok değerli hocam danışmanım Prof.Dr. Filiz Balta Peltekoğlu'na çok teşekkür ederim. Eleştiri ve önerileriyle çalışmama katkı sağlayan çok değerli hocam Prof.Dr. Haluk Gürgen'e, araştırmamda tıkanıp nokta engin bilgisi, deneyimi ve desteğiyle tezimi geliştiren değerli hocam Prof.Dr. Ali Atıf Bir'e, tezimin son dönemlerinde tezime her konuda katkısı olan değerli meslektaşım her şeyden önce canım arkadaşım Yrd.Doç.Dr. Hande Bilsel Engin'e, tez sürecimde üzerimdeki yükleri hafifleten sevgili hocam Doç.Dr. İdil Süher'e ve bu zorlu süreçte azami anlayışı ve sabrı için sevgili eşim Cem Engin'e sonsuz teşekkür ederim.

İstanbul, 2013

Elif ENGİN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
1. GİRİŞ.....	1
2. HİKAYE, KÜLTÜR VE ANLATI	
2.1 Hikaye.....	8
2.2 Hikaye Anlatımı	12
2.3 Kültür.....	15
2.3.1 Sözlü Kültür	19
2.3.2 Yazılı Kültür	23
2.4 Mitler ve Ritüeller	26
2.5 Anlatı	32
2.6 Kurum Hikayeleri.....	35
2.7 Kurum Hikayelerinin Özellikleri	45
2.8 Kurum Hikayelerinin İşlevleri	49
2.8.1 Değerleri Açıklama	49
2.8.2 Nedenlerle Kanıtlama.....	50
2.8.3 Sistemi Koruma.....	50
2.8.4 Toplumsal Formüller Üretme	51
2.8.5 Anlamlandırma.....	51
2.9 Kurum Kültürü ve Kurum Hikayeleri	55
2.9.1 Kurum Kültüründe Hikayeyi Destekleyen Öğeler	59
2.9.1.1 Seramoniler ve Ritüeller	59

2.9.1.2 Semboller	59
2.9.1.3 Kahramanlar	61
2.9.1.4 Kurumsal Mitler	62
2.9.1.5 Kurumsal Değerler	65

3. WALTER R. FISHER’İN ANLATI PARADİGMASI

3.1 Akılcı Dünya Paradigması	68
3.2 Fisher’ın Anlatı Paradigması	71
3.3 Anlatısal Akılcılık ve İyi Nedenler	76
3.4 Anlatı Paradigması’nın Diğer Kuramlarla Olan İlişkisi	80
3.5 Sosyal Bilim Kuramları ve Anlatı Paradigması	80
3.6 Humanistik Kuramlar ve Anlatı Paradigması	82
3.7 Genel Değerlendirme	83

4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

4.1 Yorumlayıcı Paradigma	86
4.2 Anlatı Analizi	88
4.3 Araştırmanın Amacı ve Kurgusu	90
4.4 Banvit A.Ş.	94
4.5 Derinlemesine Görüşme Analizleri	97
4.5.1 Kuruma Başlangıç Hikayeleri	97
4.5.1.1 Kurumla İlgili Dışarıda Anlatılanlar	100
4.5.2 Mevcut Çalışma Ortamı Betimlemeleri	103
4.5.3 Belleklere Yer Etmiş Kilit Olaylar	108
4.5.3.1 Kuş Gribi	114
4.5.3.2 Sel Felaketi	119

4.5.4 Banvit'te Lider Vurgusu ve Yönetim Şekli	126
4.5.4.1 Liderlerin Banvit Çalışanları Üzerindeki İzdüşümleri	126
4.5.4.2 Çalışanlarla İletişim.....	134
4.5.4.3 Kurum Kültürü Yansımaları	137
4.5.5 Gelecekle İlgili Düşünceler.....	148
4.5.5.1 Kurum İçindeki Kişisel Konumlandırma/Bağlılık	148
4.5.5.2 Banvit'in Vizyon Tanımlamasının Yansımaları	151
4.5.6 Değerlendirme.....	154
5. SONUÇ	162
EKLER	166
KAYNAKÇA	175

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Sözlü ve Yazılı Kültür Karşılaştırması 24

Tablo 2: Anlatı Paradigması ve Akılcı Paradigma Karşılaştırması.....76

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: Sürdürülebilir Kurum Hikayesi Oluşturmak, Uygulamak ve Denetlemek İçin Atılması Gereken Adımlar.....	38
Şekil 2: Kurum Hikayesini Geliştirmek ve İletmek İçin Gerekli Olan Yönetimsel Süreç.. ..	39
Şekil 3: Etkili Kurum Hikayesinin 4 Unsuru	42

1. GİRİŞ

Hikayeler geçmişten günümüze kadar her dönemde hem bireyler hem de toplumlar için önemli iletişim araçlarından biri olmuştur. Günlük deneyimlerimizi göz önüne aldığımızda gün içerisinde sayısız hikaye dinlediğimizi söylemek çok da yanlış olmaz. İzlediğimiz reklamların, televizyon programlarının veya filmlerin, okuduğumuz kitapların, gazete haberlerinin ve günümüzde internetten aldığımız bilgilerin hemen hepsi karşılaştığımız hikayelerin bir kısmını oluşturur.

Hikayeler sadece metinlerden ibaret değildir. Gün içinde yaşadıklarımızı anlatmamız ve bunları anlatırken farkında olmadan oluşturduğumuz form da bir hikayedir. Aynı zamanda küçüklükten itibaren ebeveynlerimizin anlattığı hikayeler de hayatımızın içindedir. Bu nedenle hikayeler insan yaşamının kaçınılmaz bir parçasıdır.¹ Yapılan araştırmalar insanlık tarihinin var olmasından itibaren hikayelerin de var olduğunu ortaya koymaktadır. Sözlü kültürlerde hikayeler hikaye anlatıcıları aracılığıyla kuşaktan kuşağa aktarılırken, yazının bulunmasıyla birlikte geçilen yazılı kültürde anlatılar yazıya dökülmüş, yazarlar birer hikaye anlatıcısı olmuştur. Kültürün nesilden nesile aktarılması, farklı dönemlerde farklı nesillerin aynı kültürü paylaşabilmesi, yaşadığı kültüre bir anlam yüklemesi hikayelerin en önemli özelliğidir. Hikaye ve hikaye anlatımı, mantık oluşturur (meaning-making), anlamlandırır (sense making), ve toplumsal bir aradalık (collective centering) sağlayarak, kültürün devamını sağlar. Bu açıdan ele alındığında hikayelerin toplumsal bir fonksiyonu da vardır.

Halkbilimcilere göre hikayelerin esnekliği, doğasında var olan yayılma özelliğiyle birleşmiştir. Film ya da tiyatro dinleyicisinden farklı olarak hikaye dinleyicileri potansiyel hikaye anlatıcılarıdır ve hikayelerin yayılmasında önemli bir rol üstlenirler. Hikayeler kulaktan kulağa yayılırken, aynı zamanda uzun dönemde değişirler ve dönüşürler.² Hikayeler her zaman disiplinler arası araştırılan konulardan

¹ Nick Lacey, **Narrative and Genre: Key Concepts in Media Studies**, New York: St. Martins Press, 2000, s.6

² Yannis Gabriel, **Storytelling in Organizations Facts, Fictions and Fantasies**, New York: Oxford University Press, 2000, s.11

biri olmuştur. Hikayeler sadece antropologların, halk bilimcilerin değil, sosyologların, iletişimcilerin de araştırma konusu olmuştur. İletişim teorilerinde hikayelere ilişkin çalışmalar anlatı teorileri üzerinden gerçekleşmiştir. Bununla beraber yönetim teorilerindeki araştırmalarda da hikayelerin çok önemli bir yeri olmuştur. Özellikle örgüt kültürünün oluşturulmasında ve çalışanlara benimsetilmesinde hikayenin yeri ve önemi üzerine pek çok çalışma yapılmıştır. Hikaye anlatımı ile ilgili yapılan çalışmalar bugüne kadar birçok başlık altında toplanmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir: “Hikaye anlatımı, bir grubun paylaştığı kültür, değerler ve tarihle iletişim kurar”, “Kurum kültürünü çalışanlara iletmede ve öğretmede motivasyonel bir araçtır”, “Anlatılan kurum hikayelerinin paydaşlar nezdinde itibara katkısı vardır”

İnsan iletişiminin önemli bir parçası olan hikayeler ve hikaye anlatımı, şirketler tarafından, şirket değerlerini anlatmak, güven oluşturmak, bağlılık yaratmak ve bağlılığı güçlendirmek, çalışanlar, müşteriler ve genel olarak paydaşlarıyla iletişim kurmak için gün geçtikçe artarak kullanılmaktadır. İyi hikaye, dinleyicinin duygularına seslenir, onu en duygusal yönüyle yakalar ve en karmaşık mesajları bile en basit haliyle iletilmesini sağlar. Günümüzün ağır rekabet şartlarında var olmaya çalışan şirketler de hikaye anlatımının önemini ve iç ve dış paydaşlarla iletişim kurarken hikaye anlatımının da en etkili bir yol olduğunu hızla farkına varmaya başlamışlardır. Hikaye anlatımıyla kurumlar müşterileri, çalışanları ve tüketicileriyle olan uzaklığı azaltır, bir duygu bağı oluştururlar. Kurum hikayeleri, kurum tarafından kurgulanıp oluşturularak karşımıza çıkabileceği gibi çalışanların, paydaşların kurum hakkındaki anlatıları olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Kurum hikayeleri, kurumun tarihinden gelen bilgilerle oluşturulan hikayeler, kurumun iletişim çalışmalarında iletildiği mesajlar, itibara yönelik oluşturulan hikayelerden meydana gelirken aynı zamanda çalışanlar ve kurumun paydaşları tarafından da anlatılan her şeydir. Çalışanlar ve paydaşlar tarafından anlatılan kurum hikayeleri kişisel deneyimler ve gerçeklikler açısından da büyük önem taşımaktadır. Kurumun içinde çalışanlar, kurum dışında ise dış paydaşların kişisel ve kurumla olan deneyimlerine ve kendi gerçekliklerine dayanarak anlattıkları hikayeler aynı zamanda kurumun değerlerini, kültürünü, vizyon ve misyonunu yansıtmaları açısından da önemlidir. Kurum hikayeleriyle kurum kültürünün algılanması ve çalışanların kuruma bağlılıklarının sağlanması mümkün kılınmaktadır. Bu hikayelerin

temelinde yatan amaç kurumu, kurum kimliğini, misyon ve vizyonunu, amaçlarını paydaşlara anlatmak aynı zamanda kurum kültürünü de sağlam bir zemine konumlandırmaktır.

Hem pazarlama aracı olarak, hem kurum içi iletişim aracı olarak hikayeler kurumların elindeki önemli güçlerden biridir. Kurumların kim olduklarını, ne yaptıklarını, niçin ve nasıl yaptıklarını kısacası kendilerini paydaşlarına anlatan en etkili araçtır. *Powell ve diğerleri, “kurum hikayelerinin, kurumlarda gerçekleşen değişikliklerden paydaşlarını haberdar etmek, yanlış anlaşılmaları, informal iletişimi ve iletişim hatalarını azaltmak için en güçlü iletişim aracı” olduğunu söylemektedir*³

Günümüzde hikayeler iletişimin her alanında kullanılmaktadır. Kurumlar marka çalışmalarında, itibar yönetiminde, pazarlama çabalarında, reklamlarında ve halkla ilişkiler çalışmalarında hikayenin iletişim gücünden yararlanmaktadırlar. Kurum itibarının önemli bileşenlerinden olan kurum kimliği ve kurum imajının paydaşlarla iletişimini gerçekleştirirken de hikayelerden faydalanılmaktadır.

*Abma, “diyalog kurmak ve geliştirmek için önemli yollardan birisinin de hikaye anlatımı” olduğunu söylemektedir*⁴. Kurum itibarını korumak ve geliştirmek için de kurumun paydaşlarıyla sağlıklı bir diyalog kurması gerekmektedir. Güçlü bir kurum itibarı için, kurumun kendi değerleri ve kültürüyle paydaşların kuruma atfettiği değerlerin ve kültürün paralel olması zorunludur. Aradaki bu dengeyi sağlamak ve algı farklılıklarını ortadan kaldırmak için de hikayeler güçlü birer araçlardır.

Kurumlar itibarlarını güçlendirmek ve erdemliliklerini arttırmak için kurumların iç ve dış hedef kitle karşısında iletişimini de arttırmak zorundadır. *Grahame Dowling kurumsal anlatıların görevini şöyle açıklamaktadır*⁵:

“Kurumun davranışını, kurumun misyon ve ahlaki çerçevesi içinde açıklamak, bu şekilde kurumun ana paydaşlarında güven ve destek oluşturacak duygusal bağı oluşturmak. Oluşacak bu güven ve

³ Shaun Powell ve Diğerleri, “Explicating Ethical Corporate Identity in the Financial Sector”, **Corporate Communications**, Vol.14, No.4 (2009), s.450

⁴ Tienneke A. Abma, “Learning by Telling Storytelling Workshops as an Organizational Learning Intervention”, **Management Learning**, Vol.34, No.2 (2003), s.223

⁵ Grahame R. Dowling, “Communicating Corporate Reputation Through Stories”, **California Management Review**, Vol.49, No.1 (Fall 2006), s.83

desteğin daha da artmasıyla kurumun sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik aktiviteleri de daha fazla takdir görecektir.”

Fombrun ve Riel, kurum hikayelerinin oluşturulmuş metinler olduğunu ve bunların da kurumun rakiplerine karşı güçlü bir pozisyon almasında önemli bir iletişim aracı olduğunu söyler⁶. Charles Fombrun hikayeleri fonksiyonlarına göre tanımlarken, hikayeleri, kurumun imajını, pozitif aksiyonlarını ve kimliğini ön plana çıkaran, stratejik iletişim aracı olduğunu söyler. Kurumlarda anlatılan hikayelerin ve hikayelerde iletilen mesajların önemi yadsınmamaktadır.

Kurumlar paydaşlarına, çalışanlarına hikayeler anlatırken aslında o hikayeler içinde ilettikleri mesajlar, kurumun gücüne de etki etmektedir. Özellikle büyük şirketler kendilerini daha iyi anlatmak, rakiplerinden farklılaşabilmek için vizyon, misyon, şirket felsefesi ve kurum değerlerini tanımlamaktadırlar. Kurumlar web sitelerinde, kurum yayınlarında, yıllık raporlamalarında misyon ve vizyonlarına göre mesajlar iletirken, kurumsal değerlerinin de vurgusunu yaparlar. Kurum değerleri çalışanların, çalıştıkları şirketi daha iyi anlamalarına da imkan vermektedir. Bir şirkette çalışmaya yeni başlayanların şirkete adapte olmaları, çalışma alanlarını anlamaları, çalıştıkları kurumu anlayabilmeleri için de kurumsal değerler, üst düzey yöneticiler ya da şirkette uzun süredir çalışanlar tarafından anlatılan hikayelerle de iletilirler. Liderler, artık günümüzde sadece yöneticilik yapmamakta, aynı zamanda iyi bir hikaye anlatıcısı olmaya çalışmaktadırlar. Liderler aynı zamanda yönetim şekilleri ve kişilik özellikleri ile de kurum kültürüne ve kurum değerlerine etki ederler. Liderler üzerinden anlatılan hikayelerde veya lider hikayelerinde de kurumun değerlerini bulmak mümkün olmaktadır. Bu nedenle de hikaye anlatımı kurum içerisinde önemli bir iletişim aracıdır.

Anlamlandırma hikayelerin önemli özelliklerinden biridir. Kurum hikayeleri ve hikaye anlatımı ile ilgili literatürde pek çok çalışması olan David Boje, hikaye anlatımının, örgütlerde iç ve dış paydaşlar arasında geçerli olan tercih edilen anlamlandırma (sensemaking) aracı olduğunu belirtmektedir. Boje, hikayelerin, aynı yargı sistemindeki örnek olaylar gibi, hikaye anlatımı sisteminde de işlediğini belirtir. Tıpkı mahkemelerde olduğu gibi örgütlerde de hikayeler daha önce yaşanmış olaylara

⁶ Charles Fombrun ve Cees B.M. Van Riel, **Essentials of Corporate Communication**, New York: Routledge, 2007, s.144

gönderme yaparak, benzer durumlarda verilen tepkiler için anlamlandırılırlar.⁷ Karl Weick, anlamlandırma ile ilgili yaptığı çalışmalarda örgütlerin yapıcı ilişki ve sosyal süreç içerisinde çalışanların anlamlandırmaları sayesinde yaratıldığını ve yeniden yaratıldığını söyler. Hikayelerin anlamlandırma özelliğiyle bireysel, sosyal ve grup aidiyetleri anlatılan hikayelerden ortaya çıkar. Hikayelerin anlamlandırma özelliği ile yaratılan aidiyetler aynı zamanda örgütün geçmiş, şimdi ve geleceği ile ilgili anlamların ortaya çıkmasına yardımcı olur⁸.

Anlatılar ve hikayeler üzerine yapılan çalışmalara önemli katkı sağlayan diğer bir önemli isim de Walter Fisher'dır. Fisher Anlatı Paradigması teorisi ile bu alanda yeni bir bakış açısı ortaya koymuştur. Walter Fisher Anlatı Paradigması (Narrative Paradigm) teorisini öne sürerek pek çok çalışmanın da altyapısını oluşturmuştur. Walter Fisher anlatı yapısında temel olarak insanı almış ve insanoğlunun en önemli hikaye anlatıcılarından biri olduğunu öne sürmüştür. İnsanoğlunu "*homo narrans*" olarak tanımlayarak insanların semboller oluşturan, bunları kullanan veya yanlış kullanan ve oluşturduğu bu sembollerle "hikayeler anlatan" bir varlık olduğunu söyler. Fisher bir yerde yaşamı bir metin olarak konumlar, bu metin kendisinden önce varolmuş, varolmaya devam eden ve devam edecek olan kolektif bir hikayenin parçasıdır.⁹

Anlatı Paradigması ile Fisher iki önemli ilkeyi de ortaya koyar. Bunlardan biri anlatı olasılığı diğeri ise anlatı sadakatidir. Anlatı olasılığı– hikayenin tutarlılığı ve bütünselliği – ve anlatı sadakati– hikayenin inanılabilirliği gibi kavramları içerisinde barındırır. Czarniawska'ya göre "*Anlatısal olasılık söz konusu olduğunda; söylemi otantik olanın ve kişinin kendisine ait biricik anlatısının karşısına koyarak, kişi inançlarının mantığa uygunluğuna karar verebilir*"¹⁰ Anlatısal bağlılık ise argümanların bireysel detayları ile ilgilidir. Diğer bir deyişle, kişinin iddialarının "*sosyal gerçekliğe dair geçerli bir iddia ile nasıl kesiştiği ve inanç ve eylemlere yönelik*

⁷ David Boje, "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in Office-Supply Firm", **Administrative Science Quarterly**, No.36, March 1991, s.106

⁸ Shelley Bird, "Sensemaking and Identity: The Interconnection of Storytelling and Networking in a Women's Group of a Large Corporation", **Journal of Business Communication**, 2007, 44, s.311

⁹ Walter Fisher, **Human Communication as Narration: Toward a Philosophy of Reason, Value, and Action**, University of South Carolina Press: Columbia, South Carolina, 1987, s.63

¹⁰ Barbara Czarniawska, **Narratives in Social Science Research**, Sage Publication, London, 2007, s.10

iyi neden” ortaya koyması meselenin özünü oluşturur¹¹. Anlatı dürtüsü varoluşumuzun en temel bileşenidir çünkü anlatıyı doğal sosyalleşme süreci içerisinde ediniriz. Anlatılar diğer kişilerin eylemlerini anlayabilmemizi sağlar çünkü tüm insanlar anlatılarla yaşarlar ve anlatılar üzerinden kavramaya çalışırlar. Anlatı Paradigması perspektifinden ele alındığında, her hikaye, her retoriksel anlatı yalnızca dünya ile ilgili bir şey söylemekle kalmaz aynı zamanda kendini belirli biçimlerde algılayan bir alımlayıcı ya da kişileri de ima eder. Anlatı, dünyada yaşanan deneyimlere yaklaşabilmek açısından çok daha uygundur. Aynı anda hem akla hem duygulara, hem de imgeleme seslenebilmektedir.

Bu noktalardan bakıldığında anlatı ve hikayelerle ilgili yapılan çalışmaların, ortaya konulan teorilerin odak noktası insandır. Örgüt çalışmalarına ve kurum içi iletişim araştırmalarına bakıldığında kurumların en önemli değerlerinden biri çalışanlardır. İnsanoğlu, bütün bu hikayeleri anlatan, dinleyen, hikayeleri yeniden yaratan ve bu yolla kendi gerçekliğini yaratan önemli bir varlıktır. Fisher’ın tanımlamasıyla “*homo narrans*”tır. Kurum içinde çalışanlar da kurumla olan bağının oluşturulması, kurum kültürüne uyum sağlayabilmeleri ve kurumu anlayabilmeleri noktasında hikaye anlatmaları, bunları yeniden yaratmaları, diğer çalışanlara aktarmaları nedeniyle önemli bir anlatı aracıdır.

Bu çalışmanın ana eksenini de bütün bu teoriler ışığında “*homo narrans*” olarak çalışanları konumlandırmak ve onların anlatılarıyla kurumun değerlerini ortaya koymak ve anlamlandırmaktır. Gerçekleştirilecek olan bu çalışma 5 bölümden oluşmaktadır. Giriş’ten sonra ikinci bölümde hikaye, anlatı ve kültür kavramları genel bir bakışla irdelenecek, hikayelerin gücünün nerelere dayandığı, nasıl ortaya çıktığı kültürle olan ilişkisi ortaya konmaya çalışılacaktır. Buradan hareketle kurumlarda hikaye, hikaye anlatımı ve anlatının önemi üzerinde durulacak ve konular detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Kurumsal hikayelerle ilgili yapılmış çalışmalar, kurumsal hikayelerin özellikleri, çalışanlarla ve dış paydaşla olan iletişimdeki önemi ortaya konularak kurum kültüründeki yeri detaylandırılacaktır. Kurumsal hikayelerin önemli özellikleri olan

¹¹ Fisher, s.105

anlamlandırma ve biraradalık sağlamanın çalışanlarla ve paydaşlarla bağlantısı anlatılarak, kurum değerlerinin iletilmesindeki işlevleri irdelenecektir.

Üçüncü bölümde tezin metodolojisi ve araştırmasının dayandırıldığı Fisher’ın Anlatı Paradigması ele alınacaktır. Anlatı Paradigması’nın hangi parametreler çerçevesinde ortaya çıktığı, anlatı iletişimine sağladığı katkı ve akılcı paradigmayla ilişkisi detaylı olarak tartışılacaktır. Anlatı Paradigması’nın ortaya koymak istediğı anlatısal akılcılıktan bahsedilecek ve Anlatı Paradigması’nın diğer kuramlarla ilişkisi ortaya konularak literatüre sağladığı katkı irdelenecektir. Dördüncü bölümde tezin araştırma kurgusu ve yapısı anlatılacak, araştırmaya konu olan Banvit A.ř. Çalışanlarıyla yapılan görüşmelerin analizi yorumlayıcı paradigma çerçevesinde anlatı analizi yönetimi kullanılarak gerçekleştirilecektir. Bu bölümde derinlemesine görüşmelerin analizine yer verilecek, derinlemesine görüşme analizlerinde çalışanlara sorulan sorular çerçevesinde temalar oluşturulacak ve bu temalar çerçevesinde analiz gerçekleştirilecektir. Analiz çerçevesinde araştırmanın sonuçları detaylıca tartışılacak ve ortaya konulan değerler ile Banvit’in değerlerinin örtüşüp örtüşmediğı ortaya konulacaktır. Beşinci ve son bölümde ise sonuçlar değerlendirilecektir.

2. HİKAYE, KÜLTÜR VE ANLATI

“...hikayeler her çağda, her coğrafyada, her toplumda varolmuştur; başlangıcı insanlık tarihinin başlangıcıdır ve vuku bulmamıştır ki yeryüzünde hikayesi olmayan bir insan olsun. Bütün sınıflar, bütün insan grupları kendi hikayelerine sahiptir... Hikaye evrensel, tarihler arası, kültürlerarasıdır: tüm olağanlığıyla oradadır, tıpkı hayatın kendisi gibi” (Barthes 1977: 79).

2.1. Hikaye

Hikayeler toplumların hafızalarını taze tuttıkları geçmişle bugünü ve geleceği birbirine bağlayan önemli bir iletişim aracıdır. Özellikle halk arasında anlatılan hikayeler toplumların bir arada varlıklarını devam ettirmesinde önemli rol oynamıştır. Önceleri sözlü olarak dilden dile dolaşan hikayeler daha sonraları yazılı hale getirilerek, yazılı metinlere dönüştürülmüşlerdir. Halkbilimciler hikayelerin eğlendirme işlevi üzerinde özellikle durmalarına rağmen hikayeler “hayal gücünü tetikleyerek bir rahatlama alanı sunar, ahlaki bir eğitim görevi görür, doğrular ve açıklar, bilgilendirir, nasihat verir, uyarır.”¹²

Pellowski, hikayelerin ortaya çıkma nedenlerini şöyle sırlamaktadır¹³:

- 1. İnsanların kendi kendilerini eğlendirmeye yönelik ihtiyaçlarından ortaya çıkmıştır.*
- 2. İnsanların içinde yaşadıkları fiziksel dünyayı açıklama gayretinin ürünüdür.*
- 3. Yeryüzünde varolduğuna inanılan doğa üstü güç/güçlerin gazabından korunmak ya da onları onurlandırmak amacıyla insanların doğuştan gelen zührevi ihtiyaçlarından doğmuştur.*
- 4. İnsanların diğer insanlara deneyimlerini aktarma ihtiyacı doğrultusunda evrimleşmiştir.*

¹² Gabriel, s.9

¹³ Anne Pellowski, **The World of Storytelling**, Expanded and Revised Edition, Bronx New York: H.W. Wilson Company, 1990, s.10

5. İnsanların atalarına veya liderlerine ölümsüzlük getireceği umuduyla bu kişilerin eylemlerini ve özelliklerini kaydetmek arzusundan kaynaklanmıştır.

6. Güzellik, nizam ve forma yönelik estetik ihtiyacın; ifade dili, müzik ve beden hareketleri üzerinden karşılanmasına karşılık gelmektedir.

7. Bir toplumun uyduğu sosyal etkileşim normlarının kodlanması ve korunmasını sağlar.

Pellowski'nin bu tanımlamaları aslında hikayelerin çeşitli özelliklerini de ortaya koymaktadır. McLennan da hikayelerin topluma, kişilere pek çok avantaj sağladığını belirtmektedir¹⁴:

1. Hikaye bizlere modeller sunar ve bu modeller bize bağlantı kurmamızda yardımcı olur,

2. Yetkilendirme için iyi birer araçlardır,

3. Hikayeler problematik durumlarda ortaya çıkarlar ve bu durumdan kurtulma yolunu gösterirler,

4. Mükemmel hikayeler bize yol haritası ya da define haritası sağlarlar. İçinde yolculuğumuzu başarıyla tamamlamak için gerçekleştirmemiz gereken görev ve aksiyonları bulabiliriz,

5. Hikayeler ayrıca yol boyunca karşılaşılabilecek bütün problemlerin çözümü için bir araçtır,

6. Şüpheleri ortadan kaldırmak için hikaye anlatırız,

7. İyi hikayeler tatmin edici bir deneyimden geçiyormuş hissi verir,

8. Hikayeler öğrendiklerimizi hatırlatan ve entegre eden uzman sistemidir,

9. Hikayeler düşünce makinesidir. Onunla bir şey hakkındaki fikirlerimizi ve duygularımızı test eder ve daha fazla şey öğrenmeye çalışırız,

10. Hikayeler, üzerimizde etkisi olan güçleri tanımlamamıza ve anlamamıza yardımcı olur.

¹⁴ Hilary McLellan, "Corporate Storytelling Perspectives", **Journal of Quality and Participation**, Spring 2006, s.17

McLellan'ın bu tespitlerinin ortak noktası da, hikayelerin özellikle yol göstericilik, anlam ve duygu yaratma gibi önemli bir özelliğe sahip olduğudur. Hikayeler üzerine pek çok araştırma yapılmış, yapılan araştırmaların her biri farklı disiplinlerde gerçekleşmiştir. Boyce, hikayenin disiplinler arası durumundan bahseder ve hikayelerin halk bilimcileri ve antropologların yanı sıra iletişim teorisyenleri tarafından da incelendiğini söyler.¹⁵

19. yüzyıl bilim adamları, hikayeleri kültürel artefaktlar olarak kabul etmişler ve onları anlamlı sembollerde gizlenmiş, hayatta kalan ve geleneksel dilbilim olarak açıklamışlardır¹⁶. Georges, hikaye anlatımının ne kadar yaygın olduğu sorusunu yazılı kayıtlar ve etnografik raporlarla açıklamaktadır. *Georges bu durumu şöyle belirtmektedir*¹⁷:

“Hikayenin evrenselliği öncelik olarak kabul edilmiştir. Yazılı kayıtlar, batı dünyasının eski uygarlıklarında da hikayelerin varlığını onaylamaktadır. Çok geniş çapta toplanmış olan bu kayıtlar göstermiştir ki okuma-yazması olmayan Avrupalı halklarda hikayeler geçerliliğini korumuştur. Etnografik raporlara göre de daha küresel anlamda, sadece batı toplumlarında değil ilkel toplumlarda da hikaye ortaya çıkmıştır”.

Halkbilimcilere göre, hikayelerin esnekliği, doğasında var olan yayılma özelliğiyle birleşmiştir. Film ya da tiyatro dinleyicisinden farklı olarak hikaye dinleyicileri potansiyel hikaye anlatıcılarıdır ve hikayelerin yayılmasında önemlidirler. Hikayeler kulaktan kulağa yayılırken, aynı zamanda uzun dönemde değişirler ve dönüşürler.¹⁸

*Yannis Gabriel hikayelerin yayılması ile ilgili şunları söylemiştir*¹⁹:

“Hikayeler dolaşır ve hikayeler kalır. Hikayeler sınırları ve hudutları geçer, farklı bölgelere yerleşir ve sonra başka bölgelere göç eder ve sömürgeleşir. Eğlendirme, bilgilendirme ve etkileme

¹⁵ Mary Boyce, “Story and Storytelling in Organizational Life”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Fielding Institute, 1990) s.14

¹⁶ Robert A. Georges, “Toward an Understanding of Storytelling Events”, **The Journal of American Folklore**, Vol.82 (1969), s.313

¹⁷ Georges, s.313

¹⁸ Gabriel, s.11

¹⁹ Yannis Gabriel (Ed.), **Myths, Stories and Organizations: Premodern Narratives for Our Times**, New York: Oxford University Press, 2004, s.11

yeteneğini muhafaza ederek, başka zaman ve mekanlarda yeniden ortaya çıkar.”

Livo ve Rietz’e göre “hikaye, belki insan hafızasına konuşlandırılmış yapısal bir soyutlama, bir düşünüş şekli, bir bilgi ve düşünce organizatörü, bir kültürün ruhu, ve insanların mitik ve metaforik bilincidir”²⁰. George Gerbner, “hikayelerle çevrili bir dünyada yaşadığımızı söylerken, bildiklerimizin çoğunu ya da bildiğimizi zannettiklerimizi, kişisel hayatımızda yaşamamışız” olduğumuzdan bahseder²¹. Bundaki en önemli etken yaşadığımız toplumda, kültürde duyduğumuz, anlattığımız, yayılmasını sağladığımız hikayelerdir.

Tooze, “hikayeler hayatın kendisidir. Hikayeler bir insanın ana iletişim aracıdır. Hikayeler öğretmek, öğrenmek, eğlendirmek, keyif almak ve esinlenmek içindir. Hikayeler anlatmak içindir” diye tanımlamaktadır.²²

Bir Sibiryaya atasözü; “Eğer ağaçları tanıımıyorsan ormanda kaybolursun, eğer hikayeleri bilmiyorsan hayatın içerisinde kaybolursun”²³ demektedir. Hikayeler de atasözlerinden çok daha eskidir. İnsanlığın var olmasıyla beraber hikayeler de var olmaya başlamışlardır. Özellikle hikayeler bilinen en eski ve en yaygın kullanılan öğretme ve öğrenme yöntemidir. Çeşitli tanımlarda da bahsedildiği gibi hikayeler, eğlendirerek, bilgilendirerek ve merak uyandırarak öğretirler. Bu haliyle de nesillerden nesillere aktarılması daha kolay ve daha kabul edilebilir olmuştur.

Muller, hikayelerin ve hikaye anlatımının öneminden bahsederken şu tanımlamayı yapmaktadır²⁴:

“Hikayeler hayatın pusulası gibidir. Tarih öncesine onunla ulaşabiliriz. Ayrıca hikayeler bilgi, inanç, akıl ve değerlere ulaşmak için bir araçtır ve eğlendirici özelliği vardır. İnsan beyni geliştikçe, düşüncelerimiz belirli bir süreçten geçtikçe, öğrendiklerimiz ve akılda tuttuğumuz bilgilerin hepsi hikayelere bağlanır”.

²⁰ Noma J. Livo ve Sandra A.Rietz, **Storytelling: Process and Practice**, Colorado: Libraries Unlimited Littleton CO, 1986, s.2

²¹ George Gerbner, “The Stories We Tell”, **Peace Review**, Vol.11, No.1(1999), s.9

²² Ruth Tooze, Storytelling, 1959, aktaran Lori N. Hamlet Matthews, Exploring the Use of Storytelling in Quantitative Research Fields Using A Multiple Case Study Method, yayınlanmamış doktora tezi, s.18

²³ Raziye Kütük, “The Effect of Mnemonic Vocabulary Learning Strategy and Storytelling on Young Learners’ Vocabulary Learning and Retention” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Çukurova Üniversitesi SBE, 2007) s.31

²⁴ Kütük, s.31

Hikayeler kültürel değerleri içinde barındırır ve günlük yaşamın bir parçasıdır. Günümüz teknolojisi ve hızlı yaşam tarzı, hayati bir insan aktivitesi olan hikaye anlatımını zayıflatmaya çalışır.²⁵

2.2. Hikaye Anlatımı

Richard Stone The Healing Art of Storytelling’de şöyle demektedir²⁶:

“Hikaye anlatmak ve toplamak doğamızda var. Aslında hikayeler olmadan hayatı algılamak çok zor. Trafikle geçen yoğun ve yorucu bir günün ardından yaptığımız ilk şey sevgilimize veya arkadaşımıza neler olduğunu anlatmak olur. Bu sadece gün içinde geçirdiğimiz zamanları gözden geçirmek değildir. Bu, kendi dünyamızı anlattığımız ve kim olduğumuzu anladığımız bir mekanizmadır.”

Hikaye anlatımı, otantik ve saf eğlenceli bir dil kullanarak dinleyiciye bağlanan ve ilham veren bir iletişim aracıdır. Hikaye anlatımı genel olarak dinleyiciyle bir bağ kurarak önemli iç görüler ve bilgiler paylaşmayı hedeflemektedir. Hikaye anlatımı da özel bir beceriyi, kişiler arası iletişimi de beraberinde gerektirmektedir.

İnsanoğlunun var olmasından beri süregelen varlığını, içinde bulunduğu kültürü ve evreni anlamlandırma çabası farklı şekillerde ortaya çıkmıştır. Bu anlamlandırma sürecinde hikayeler önemli rol oynarken, çocukken büyüklerimizden dinlediğimiz hikayeler ve onların hikaye anlatımları bu öğrenme çabamıza katkı sağlamıştır²⁷.

Livo ve Rietz, “hikaye anlatımının nefes almak kadar doğal bir süreç olduğunu” belirterek, “dil ve düşüncenin daha büyük ve evrensel bir şeye doğru yeniden yapılandırmasıdır” demektedir²⁸.

Barry Sanders, öyküler/hikayeler sözlü kültürlerin can damarıdır anlatanlar ise kabile ya da topluluğun yüreğidir demektedir²⁹:

²⁵ Terence E. Deal ve Allan A. Kennedy, **The New Corporate Cultures, Revitalizing The Workplace After Downsizing, Mergers and Reengineering**, New York: Basic Boks, 2000, s. 7

²⁶ Aktaran; Terence E. Deal, Allan A. Kennedy, a.g.e, s.7

²⁷ Barbara Benjamin, “The Case Study: Storytelling in the Industrial Age and Beyond”, **On The Horizon**, Vol.14, No.4 (2006) s.160

²⁸ Livo ve Rietz, s.45

“Onlar sayesinde öyküler/hikayeler bütün sistem boyunca dolaşmasını sağlar. Walter Benjamin’in sözlü kültürlerde öykü anlatımı hakkında söylediği gibi, “Gerçek yaşamın dokusu içinde yedirilmiş nasihatler bilgeliğe dönüşür.” Sözelliğin yabancı dünyasında, bilgi ve bilgiyi yayma işlevi herhangi bir kurumda değil, tek bir insanın, masalcının, yüreğinde ve ruhunda yer alırdı.”

Robert Georges, “Toward An Understanding of Storytelling Events” isimli çalışmasında hikaye anlatımı ile ilgili bir model çıkarmıştır. Georges her hikaye anlatımının bir iletişim olayı olduğundan, aralarında doğrudan bire bir iletişim olan en az 1 mesaj alıcı ve kod çözücünün varlığından bahseder. Klasik iletişim modelinde olduğu gibi burada da mesajın yani hikayenin kanallar aracılığıyla ikisi arasında gidip geldiğini ve mesajın yorumlanmasının hikaye boyunca devam ettiğini belirtir. Georges’e göre her hikaye anlatım olayı sosyal bir tecrübedir. İnsanların sosyal kimlikleri vardır ve her hikaye anlatım olayında katılımcılar belirli bir kimlik seti üstlenir. Hikaye anlatım olayında bir katılımcı anlatan kimliğini üstlenirken en az bir katılımcı da dinleyici kimliğini üstlenir. Her hikaye anlatım olayının sosyal bir işlevi vardır. Ayrıca her hikaye anlatım olayı tektir sadece tek bir zamanda ve mekanda gerçekleşir. Kendine has sosyal ilişkiler yumağı olarak sadece bir kez oluşur. Hikaye anlatım olayı benzerlikleri de ortaya koyar. Bu benzerlikler, toplum üyelerinin hikaye anlatım olaylarını bir araya getirmelerini sağlayarak kültürel olarak da farklı özellikler gösterir. Kültürden kültüre değişir.³⁰

Georges’un bu modeli hikaye anlatımını detaylandırmış, hikaye anlatımının basit bir iletişim modeli olmasıyla birlikte hem kimlikssel, hem toplumsal özellikler gösterdiğini de ortaya koymuştur.

Sanders’a göre sözlü kültürlerde anlatılanların analiz edilmesi durumu söz konusu olamaz. Çünkü sözelliğe söz ağızdan bir kere çıktıktan sonra aynısının yeniden söylenmesi mümkün değildir ve sözelliğe hiçbir şeyin aynı kalmadığı ortadadır.

²⁹ Barry Sanders, *Öküzün A’sı Elektronik Çağda Yazılı Kültürün Çöküşü ve Şiddetin Yükselişi*, Şehnaz Tahir (çev.), 2. Baskı, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2010, s.15-20

³⁰ Georges, s. 317

*Sanders, bu noktada hikaye anlatımı da anlatılan hikaye de dönüşüm geçirmektedir diyerek bu dönüşümü şöyle açıklamaktadır:*³¹

“Öykü anlatımının insanların yaşamı için model oluşturduğu yerde, okuryazarların değişimi ile “gerçek” mümkün değildir. Kimse bir olayı iki kez aynı biçimde anlatamaz. Anlatıcı ağızını her açışında olayı farklı anlatacaktır. Bir gün kahramanı bir yoldan götürür ertesi gün başka bir yoldan. Ama kahraman hep aynı kahramandır ve her seferinde evinde kendisini bekleyen aynı insanlara kavuşur. Yine de kimse öyküleri dokuyan kişileri yalancılıkla suçlayamaz. Kimse masalcının gerçek olarak adlandırılacak denli soyut ve kesin bir şey anlattığından kuşkulalmaz.”

Sözlü kültürden sonra gelen yazılı kültürlerde ise hikaye anlatımı kağıda döküldüğünden farklı bir boyut kazanmıştır. Daha sonra edebiyatta roman, öykü vb. türlerde hikaye anlatımı masalcının anlatımından yazarın anlatımına dönüşmüştür. Fakat bazı kültürlerde sözlü kültürlerdeki gibi hikaye anlatıcıları anlatı geleneklerini azalarak da olsa devam ettirmiştir.

*Anlatıdan yazıya geçişi Assmann şöyle ifade etmektedir:*³²

“Anlatı, yazı işaretleri biçiminde kesinleştiği ve nesneleşmiş bir metne dönüştüğü, taşıyıcılarını düşünsel bir akım gibi içinden etkilemediği zaman, her an eski ve yeni, bir zamanlar ve şimdi, geçmiş ve bugün arasındaki farklılığı bilince çıkaracak bir kırılma mevcuttur. anlatı ancak yazı ile aktarıcılarının eleştirel tutum içine girebilecekleri bir şekle bürünür. Öte yandan aktarıcı da yazı sayesinde, bilinen gelenek karşısında kendi yarattığını, yeni, yabancı ve duyulmamış olarak ortaya koyma özgürlüğünü kazanır.....”

Hikaye anlatımında hikayeyi anlatan Georges’in tanımıyla mesajı iletecek olan anlatıcı da önemlidir. Sözlü kültürlerde masalcılar, öykücüler, ozanlar hikaye anlatımını üstlenirken, yazılı kültürlerde bu durum yazarların yazdıklarını aktarmasıyla gerçekleştirilmiştir. Hikaye anlatıcısının anlattığı hikayeleri dinleyenlere iletmesi süreci de ayrı bir ritüel olarak tanımlanabilmektedir. Anlatılan hikayelerin özellikle sözlü kültürlerde toplumsal bellek yaratması ve kültürel anlamlandırma oluşturabilmesi için

³¹ Sanders, s.28

³² Jan Assmann, **Kültürel Bellek Eski Yüksek Kültürlerde Yazı, Hatırlama ve Politik Kimlik**, Ayşe Tekin (çev.), İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2001, s.101

tekrar edilmesi gerekmektedir. Tekrarlarla birlikte dinleyicilerin hafızasına yer edinmesi gerekmektedir.

*Linda Degh hafızanın hikaye anlatımı için hangi noktalarda önemli olduğunu şöyle vurgulamıştır:*³³

1. Öykücü pek çok hikayeyi hafızasında muhafaza edebilmelidir.

2. Repertuarının kişisel bölümlerini uzun bir zaman diliminde sunabilmelidir. Bu açıdan bakıldığında öykücünün en büyük erdeminin metne değişmez bağlılığı, masalı hafızasında değişmeden saklayabilmesi olduğuna inanılırdı.

2.3. Kültür

Kısaca kültür kelimesinin kökenine bakmak gerekirse, bakmak veya yetiştirmek manasına gelen klasik Latin fiillerinden olan “colere” veya “cultura”dan geldiği kabul edilmektedir. 18. yy.’dan önce cultura sözcüğü ekip-biçmek manasında kullanılıyordu. Fransızca’da da aynı anlamda kullanılan bu sözcük, ilk kez Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Sözcük buradan Almanca’ya geçmiş, 1793 tarihli bir Alman Dili Sözlüğünde “Cultur” olarak kullanılmış daha sonra “Kültür” haline gelmiştir.³⁴

Sosyolojide kültür; insanların edindiği ve çeşitli yollarla birbirlerine ve sonraki kuşaklara ilettikleri maddi ve manevi öğeleri anlatır. Kültür; insanoğlunun hem toplumsal hem de tarihsel gelişim süreci içinde yarattığı maddi ve manevi öğelerin bütünüdür.³⁵

Bir toplumun parçası olan insanlar, toplum olarak belli bir yaşam biçimini paylaşırlar. Toplumun bir üyesi olma özelliğinden dolayı her insanın toplumdan aldığı bilgi, ahlak, gelenek ve görenek, kazanılan alışkanlıklar kültürü oluşturmaktadır.

³³Linda Degh, “Hikaye Anlatıcılar”, Adem Koç (çev.), *Milli Folklor*, Sayı.59, 2003, http://turkoloji.cu.edu.tr/HALKBILIM/linda_degh_hikaye_anlaticilar.pdf (6 Ocak 2013), s.104

³⁴ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1997, s.115-116

³⁵ Faruk Kocacık, *Toplumbilim Ders Notları*, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, 2003, s.86

Kültür araştırmaları çok uzun yıllara dayanmaktadır. İnsanların toplumun birer üyesi olarak toplum içinde var olmalarıyla kültürlerin oluştuğunu söylesek de ilk çağlara ait yapılan çalışmalarla birlikte kültür araştırmalarının o dönemlere yönelik yapılması gerekliliğini de ortaya koymuştur. 19. yy. sonları, 20. yy. başlarında ilk çağlara ait toplumların çalışmalarında (Eskimolar, Afrikalılar, Kızılderililer vb.), bu toplumların teknolojik olarak gelişmiş Amerika ve Avrupa'dan sadece teknoloji açısından farklı olmadıkları, aynı zamanda kişilikleri ve kendi yapıları olarak farklı oldukları ortaya çıkmıştır. The American Heritage Sözlüğü kültürü formal olarak şöyle tanımlamıştır: “bir topluluk veya nüfusun, sosyal olarak yayılmış davranış kalıplarının, sanatının, inançlarının, kurumlarının, insan çalışmalarının ve düşünce karakteristiğinin toplamıdır”³⁶

Orijinal olarak sosyal antropolojiden gelen kültür kavramının yüzyıllar boyunca çok farklı tanımları yapılmıştır. Sosyal antropolojinin kültür tanımını ilk olarak Kant yapmıştır.

Kant'a göre kültür “bir ulusun, bir halkın ya da bir topluluğun yaşam biçimidir.” Bazı çevreler bu tanımın eksik olduğunu, bu tanımın içinde kültüre neden ihtiyaç olduğunu cevabı olmadığını söylerler.

Bütün sosyal ve beşeri bilimler gibi halkbiliminin kabulleri de kültür tanımıyla yakından ilgilidir. Kültür, bilginin bilinçli olarak öğrenilip beynin ve ruhun terbiye edilme sürecidir. Bir başka ifade ile kültür, insanların biyolojik kalıtlarının ötesindeki ihtiyaçlar, doyumlar ve doyumsuzlukların şekillendirdiği ve insanların öğrenme yoluyla kazandığı, edindiği, inşa ettiği maddi ve manevi birikimi, değerleri, yönelimleri, duygu ve düşünce dünyaları, sosyal davranışları, teknolojileri ve sanatlarının tamamını ifade eden ve doğaya eklenmiş yaratmalar, donatmalar bütünüdür.³⁷

Cristoph Wulf, kültürün maddi ve toplumsal koşullarını daha fazla hesaba katan tanımını Malinowski'nin yaptığını söyler. Malinowski, kültürün kısmen özerk olduğuna, kısmen de kurumlar tarafından eşgüdümlediğine değinerek, atalara dayalı

³⁶ P. John Kotter ve L. James Heskett, **Corporate Culture and Performance**, New York: The Free Press, 1992, s.3-4

³⁷ Özkul Çobanoğlu, **Halkbilimi Kuramları ve Araştırma Yöntemleri Tarihine Giriş**, Ankara: Akçağ Yayınları, 2005, s.18

kan bağı topluluk, yakın bölgede çalışmada işbirliği, siyasi örgütlerde uzmanlaşma ve güç kullanımı gibi birçok temel ilke tarafından bir arada tutulduğuna inanır. Her kültürün tamlik ve kendi kendine yeterlilik bakımından, temel, amaç yönelimli ve bütünleşme ile ilgili ihtiyaçlarını karşıladığından biricik olduğunu da savunur.³⁸

*1940’larda insanbilimci Murdock bu tanımı birkaç başlık altında toplamıştır:*³⁹

1. *Kültür, içgüdüsel ya da kalıtsal değil, her bireyin doğduktan sonra, yaşayarak kazandığı, öğrendiği bilgi, davranış ve alışkanlıklardır. Madem ki öğrenilir, eğitimin kurallarına, yasalarına ve ilkelerine uygun olmak zorundadır.*

2. *Bütün canlılar, yaşadıkları sürece, varlıklarını sürdürecektir, kendilerini tehlikelerden koruyacak bazı beceriler kazanırlar. İnsanın, öğrendiklerini yavrusuna aktarabilme özelliği dil öğrenme yeteneğine bağlıdır. İlk yaradılışa kadar uzanan kültürün, tarihi ve sürekli bir varlık alanı olduğu söylenir.*

3. *Kültürün öğrettikleri yalnızca zaman boyutunda sürekli değil, mekana da görelidir. Toplumdan topluma değişir. Kültür toplumsal olduğuna göre, geleceği de topluma bağlıdır.*

4. *Kültür her ne kadar, ideal kural, davranış ve değerlerden oluşursa da, bireysel tutum ve davranışlar, büyük ölçüde ideallerden ayrılır. Her kültür bütünü ideal ve gerçek adını verebileceğimiz bir kültür ikileminden oluşur. İdeal ile gerçek ara sıra birbirine yaklaşıp, üst üste gelse de, çoğu zaman birbirinden uzaktır.*

5. *Kültür yaşamsal ve toplumsal ihtiyaçları karşılayıcı, yani işlevseldir. Kültürel kurumlar ve ilkeler, başarısı denenmiş çözüm yollarıdır. Doyum (tatmin) düzeyi, alışkanlıkları destekler ve pekiştirir; doyumsuzluk ise değişim ve boşluklara yol açar. Madem ki, yaşamsal ihtiyaçlar evrenseldir, bunlara cevap veren kurum ve değerlerin yani kültürlerin belli ölçülerde benzer olması kaçınılmazdır.*

6. *Hemen her kültür öğeleri, uyum ve doyum sürecinin sonucu olarak bütünleşmek, ya da öyle görünmek eğilimindedir. Ancak kültürün tam anlamıyla bir bütün ya da bütünleşmiş sistem olduğunu söylemek güçtür. Tarihi ve çevresel etkenlere ve çelişkilere açık olan kültürler tam bir bütünlük kazanamazlar.*

³⁸ Cristoph Wulf, **Tarihsel Kültürel Antropoloji**, Özgür Dünya Sarısoy (çev.), Ankara: Dipnot Yayınları, 2009, s.130

³⁹ Bozkurt Güvenç, **Kültürün ABC’si**, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2002, s.55

7. *Kültürün bir bütün ya da “sistem” olduğu sık sık yenilenir. Ancak, sistemi tanımlamak zor olduğu gibi, kültürün de tam bir sistem olmadığını savunmak belki daha kolaydır. Kültür varlığı tümüyle maddi veya gözlemlenebilir bir olgu veya nesnel bir varlık değildir. Öyleyse, kültür kavramı, hayatla ilgili soyut bir kavramdır.*

Güvenç, “Marx’ın Fransızların *esprit*’sine daha yakın olan Hegel’in *Geist* (akıl, ruh) ve objektive *Geist* (nesnel ruh) kavramları yerine *Cultur*’u tercih eder ve Marx’ın kültürün içeriğiyle ilgili detaylı bir tanım yaptığını” söylemektedir.⁴⁰ Buna göre Marx, “kültür, insanoğlunun, doğanın yarattıklarına karşılık yarattığı her şeydir” diye tanımlamaktadır.⁴¹

Kültür toplumsal yönleriyle ele alındığında ise şu şekilde tanımlanabilir: “Bir toplumun davranışlarını şekillendiren, her topluma ayrı bir çevre olma özelliği kazandıran ve her topluma kendi şeklini veren kural ve sorumlulukların meydana getirdiği bütündür.” Başka bir deyişle kültür, sonradan öğrenilen ortak davranışları içeren ve belirli bir topluma ait yaşam biçiminin o toplumun bireyleri tarafından uygulanması olarak açıklanabilir.⁴²

Kültürel davranışların nesillere aktarılması kültürel belleğin oluşturulması ile mümkündür. Kültürel öğrenme ve kültürel bellekte anlatıların yeri çok önemlidir. İlkel toplumlarda anlatılan hikayeler, halk anlatıların etkisi, ozanların anlatıları kültürün devamının sağlanmasında ve kültür öğreniminde önemli bir yere sahiptir.

Jan Assmann her kültürün bağlayıcı bir yapısı olduğundan söz eder. Hem sosyal hem de zaman boyutunda bu yapı birleştirici ve bağlayıcıdır. Ortak deneyim ve beklentilerle ortak bir sembolik anlam dünyası yaratır ve güven ve dayanak imkanı sağlayarak insanları birbirine bağlar.⁴³

⁴⁰ Bozkurt Güvenç, *İnsan ve Kültür*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2003, s.96

⁴¹ Güvenç, s.96

⁴² Esin Can Mutlu, *Uluslararası İşletmecilik*, İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s.275

⁴³ Assmann, s.21

Assmann, aynı zamanda kültüre farklı bir bakış açısı getirerek kültürle ilgili şunları söyler:⁴⁴

“.....önemli deneyim ve anıları biçimlendirip canlı tutarak, ilerleme halindeki şimdiki zamanın ufkuna, bir başka zamanın görüntülerini ve öykülerini katarak ve böylece ümit verip anıları canlandırarak, dünle bugünü birleştirir. Kültürün bu yanı tarihi anlatılara ve efsanelere dayanır. Kültürün iki yönü, yani kuralcı ve anlatsal, yönlendirici ve nakledici yönü bireylere “biz” deme imkanı veren kimlik ve aidiyet temellerini yaratır.”

Kültür bu haliyle bireylerin ben demesinden ziyade biz demesine neden olurken bağlayıcı yapısı anlatılarla tekrarlarla güçlenir.

2.3.1. Sözlü Kültür

İlk yazılı belgelerin altı bin yıl öncesine dayandığı düşünüldüğünde sözlü anlatının, sözlü dilin çok daha eskiye dayandığı ortaya konulmaktadır. Ong, iletişimin sadece konuşma dilinden oluştuğu, yazının bilinmediği kültürlerle “birincil sözlü kültürler” tanımlamasını yapmıştır. Bununla birlikte teknolojiyle beraber gelişen telefon, radyo, televizyon ve diğer elektronik araçlarının üretim ve işlevi öncelikle yazı ve metinden çıkıp sonra konuşma diline dönüştüğü için bunlar da “ikincil sözlü kültürü” oluşturur.⁴⁵

Goody ve Watt kültürel mirasın bir sonraki kuşaklara aktarılmasıyla ilgili birbirinden farklı 3 ayrı durumdan söz eder⁴⁶:

“Toplum ilkin üyelerinin elinde bulunan doğal kaynaklar dahil olmak üzere maddi araçlarını iletir; ikinci olarak standartlaşmış davranış biçimlerini iletir. Bu alışlagelen davranış biçimleri sözel araçlarla ancak kısmen iletilmektedir; yemek pişirme, çocukları yetiştirme biçimleri dolaysız taklit yoluyla iletilebilir. Ama insan kültürünün en önemli unsurları, hiç kuşku yok ki, sözcükler aracılığıyla aktarılır ve herhangi bir toplumun mensuplarının, sözlü simgelerine bağladıkları özgül anlam ve tutumlar alanında ikamet eder.”

⁴⁴ Assmann, s.21

⁴⁵ Walter J. Ong, *Sözlü ve Yazılı Kültür Sözlün Teknolojileşmesi*, Sema Postacıoğlu Banon (çev.), İstanbul: Metis Yayınları, 2007, s.23

⁴⁶ Jack Goody ve Ian Watt, “Okuryazarlığın Sonuçları”, *Kitle İletişim Kuramları*, Erol Mutlu (drl.ve çev.), Ankara: Ütopya Yayınevi, 2005, s.125

Okur-yazar olmayan toplumlardaki sözlü gelenek, kuşaktan kuşağa söz aracılığıyla aktarılan her şeyi yani kültürün tamamını kapsar. Bu nedenle yüz yüze iletişim sözlü kültürlerin en önemli özelliğidir. Sözlü kültürlerde her şey büyüklerin zihninde depolanmıştır bu nedenledir ki o toplumun en yaşlısı en saygın kişisidir aynı zamanda. En uzun yaşayan kişi o toplumun en önemli bilgi kaynağıdır. Toplumun geçmiş, gelenekleri ve kültürü hakkındaki bilgiler bu kişilerin belleklerinde depolanmıştır.⁴⁷

Yukarıda da bahsettiğimiz gibi sözlü kültürler toplum belleğinde yüzyıllarca varlığını sürdüren canlı organizmalardır. Toplumun ortak deneyimlerinden oluşur ve yazılı metinden yoksun olduğu içinde bellekte uzun süre yer alır. Fakat söz konusu insan belleği olduğu için bilgilerin de her zaman hatırlanıp unutulma riski vardır. Goody özel bilgileri korumak için geliştirilmiş yöntemler olduğunu söyler. Bilinçli olarak yönlendirilmezlerse hafıza uymayanları ayıklama eğilimi gösterdiğinden bahsetmektedir. *Goody bu özellikle ilgili şöyle demektedir:*⁴⁸

“Sözlü depolamanın ve aktarımın bu özelliği, bu kültürlerin göreceli olarak homojen olan özelliğine katkıda bulunur. Bu kültürlerde, hafıza, birbirleri ile bütünleşen deneyimlerle çalışmaya devam ederken, rahatsızlık veren, diğerleri ile uyumsuz olanlarını ise unutma eğilimindedir.”

Sözlü kültürü yaşayan toplumların bellekle ilgili diğer bir özelliği de, kültürün sözlü anlatımlara dayandığı dönemlerde toplumsal bellek, toplum hafızasının daha güçlü olmasıdır. Bilgiyi depolamak ve gelen bilgiyi diğer kuşaklara aktarmak birincil önem taşımaktadır. Aktarılan bu bilgilerin devamlılığı ise sürekli tekrara dayalıdır.

*Ong sözlü kültürlerde öğrenim yöntemlerini şöyle açıklamaktadır:*⁴⁹

“Çıraklık (örneğin usta avcılardan avlanmasını öğrenmek), bir tür çıraklık sayılan müritlik, dinleme, dinleneni tekrarlama, atasözlerine ve bunları yeniden tertiplemeye hakim olma veya kalıplaşmış deyişler oluşturma, ortak geçmişe tek vücut olarak bakıp katılma, bu kültürlerdeki öğrenim yöntemleridir.”

⁴⁷ Jack Goody, “Sözlü Kültür”, *Milli Folklor*. Sayı.83, 2009, http://www.millifolklor.com/tr/sayfalar/83/16_.pdf (6 Ocak 2013), s.129-130

⁴⁸ Goody, Sözlü Kültür, s.130

⁴⁹ Ong, s.21

Daha önce de bahsettiğimiz gibi sözlü kültür tekrara dayanır çünkü aktarılan bilgi yazılı metine dönüşemediği için bilgilerin kaybolma ihtimali vardır. Bu bilgiler tekrar edilerek, birleştirilerek ve kalıplaştırılarak, bilgilerin kuşaktan kuşağa aktarılması sağlanır. Ong, “sözlü kültürde konuşmanın merkezde olduğunu retorik sanatının kullanıldığını, soruların ve yanıtların birleştirdiği insanların topluluğa ait olma bilinçlerinin yükseldiğini” vurgular⁵⁰. Ong, “sözlü kültürden yazılı kültüre geçerken en çok incelenene tür anlatı olduğunu ve en soyut sanat biçimleri dahil pek çok sanat biçiminin de bel kemiğini oluşturduğunu” belirtir.⁵¹

Mitler, destanlar, masallar, halk hikayeleri, halk inançları sözlü kültür ürünleridir ve bunlar doğal bağlamında üretildiği andan itibaren toplumsal yaşamın dinamiklerini oluşturmaya başlar, kültürel ihtiyaçlara cevap verir ve bu şekilde kültürün devamını sağlar.⁵²

Barry Sanders, “masalcı, kabile veya topluluk ilişkisinden” bahsederken “masalcının öykülerinin bütün sistem içinde dolaştığını” vurgular⁵³. Öyküler sözlü kültürün can damarı, masalcı ise kabile ya da topluluğun yüreğidir. Öyküler, masalcı sayesinde bütün topluluk sisteminin içinde dolaşır. Bu öykülerin insanlara kim olduklarını, neye inandıklarını hatırlatır ve kabile veya topluluk üyelerini birbirine bağlar. Bu şekilde masalcı öykülerin içerisinde tarihi, gerçeği, zamanı, felsefeyi, ahlaki, sevgiyi vb. yakalar.⁵⁴

Sanders’in bahsettiği masalcıların anlattığı öyküleri geleneksel halk anlatılarına benzetmemiz mümkündür. Geleneksel halk anlatılarının da en büyük özelliği sözlü olmaları ve sözlü kültürün önemli bir parçası olmalarıdır. Özellikle göçebe toplumlarda kültürel bilgi birikimini barındıran anlatı, toplulukların gittikleri yerlere onlarla beraber taşınmıştır.

⁵⁰ Ong, s.16,165

⁵¹ Ong, s.16,165

⁵² Ruhi Ersoy, “Performans Teori” Bağlamında Sözlü Kültür Ürünlerinin Müzelenmesi Sorunu Üzerine Bazı Görüş ve Düşünceler, *Halk Kültürlerinin Medya Açısından Değerlendirilmesi Uluslararası Sempozyumu, (Basılmamış Sempozyum Bildirisi*, Sakarya, 2002) http://turkoloji.cu.edu.tr/HALKBILIM/ruhi_ersoy_performans.pdf (11 Mayıs 2011)

⁵³ Sanders, s.14

⁵⁴ Sanders, s.14

Ong, anlatı ve sözlü kültür ilişkisini şöyle anlatmaktadır:⁵⁵

“Bütün kültürlerde bulunsa da anlatının birincil sözlü kültürdeki işlevi, öbürlerine oranla pek çok açıdan daha yaygındır. birincil sözlü kültürlerde bilgi, incelikli, az çok bilimsel soyut kategorilerde işlenemez. Sözlü kültürde bu tür kategoriler geliştirilmediği için insanlar bildiklerini saklamak, düzenlemek ve iletmek için insan etkinliğini konu alan öyküleri kullanırlar. Hepsi olmasa bile pek çok sözlü kültürde bugüne dek oldukça önemli ve uzun anlatılar ve anlatı dizeleri geliştirilmiştir..... Anlatının birincil sözlü kültürde özellikle önemli olmasının ikinci nedeni, anlatı sayesinde geniş bir bilginin oldukça özlü, uzun ve uzun ömürlü biçimler çerçevesinde birbirine bağlanabilmesidir.”

Daha önce de bahsettiğimiz gibi birincil sözlü kültürler iletişimin sadece konuşma dilinden oluştuğu kültürlerdir. İletişimin en önemli aracı da anlatılardır. Özellikle geleneksel halk anlatıları içerisinde geçmişle ilgili önemli bilgi barındırır.

Sanders, yeni toplum düzeninde ortaya çıkan çete kültüründeki haberlerin kulaktan kulağa yayılmasını sözlü kültürlerdeki öykü anlatımı geleneğinin yeniden canlandırması olarak görmektedir. Crips adlı bir çeteye ilgili yazılan bir kitaptan alıntı yapan Sanders, çete üyelerinin birbirlerine öyküler anlatarak, bilgi ve becerileri birbirlerine aktardığından, yaşamlarına değer kattıklarından bahseder. Bazı öykülerin ise tekrar tekrar anlatılarak efsane yaratıldığını söyler:⁵⁶

“Bu, sözlü kültürlerde, köyün ayakta kalabilmesi için gerekli yaşamsal bilgilerin her kabile üyesinin zihnine kazındığı öykü anlatma toplantılarına benziyor. Hem kabile ortamında hem de çetelerde öyküler, birer söylence konumuna geliyor ve toplumsal dokuyu ören atkı ve çizgileri oluşturuyor.”

Yazılı kültüre kadar geçen süre içerisinde kültürün birbirine aktarımının önemli bir aracı da hikayeler olmuştur. Hikayeler ve hikaye anlatımı sözlü kültürün en önemli iletişim araçlarından biridir. Halkbiliminde önemli yeri olan hikaye anlatımı sözlü kültüre hizmet ederek, nesillere ulaşmış, yazılı kültüre geçene kadar da anlatıların tekrarlanarak, kendi iç dinamiği içinde özelliğini koruyarak toplulukların kültürünün yıllar boyu nesillere aktarılmasında önemli bir rol oynamıştır.

⁵⁵ Ong, a.g.e., s.165-166

⁵⁶ Sanders, s.168

2.3.2. Yazılı Kültür

Sözlü kültür ortamının ortaya çıkması başlangıçtaki yüz yüze iletişim neticesinde meydana gelirken, sesli sözün yazıyla mekâna bağlanması ve matbaanın icadı yazıyı yaygınlaştırmış, bilginin saklanması, iletilmesi önemli değişiklikler geçirerek yazılı kültür ortamını şekillendirmiştir.

Yazının icadı ile iletişim süreci katılımcının varlığına gereksinim duyulmasından bağımsızlaşabilmiştir. Yazı, mekan ve zamanı birleştirmiş, karşılıklı etkileşim ve iyice anlamadan bağımsızlaşmıştır.⁵⁷

*Luhmann, “dille kurulan sözlü iletişimin uçuculuğundan farklı olarak yazılı metinlerin zamansal olarak durağan bir biçimde bulunduğu” bahseder.*⁵⁸ Bu da farklı zamanlarda farklı kişilerin anlama ve iletişim bağı kurmalarına olanak kazandırır.

*Ong yazılı kültür ile ilgili şunları söylemiştir*⁵⁹:

“Yazı olmadan okuryazar zihni yalnız yazarken değil düşüncelerin sözlü anlatımında da şimdi çalıştığı gibi çalışamaz. Yazı, insan bilincini en çok değiştiren tekil buluştur. Yazılı söylem, yazarından ayrı tutulduğu için, konuşmada olduğu gibi soru sorulamayan, sorgulanamayan bir söylemdir.”

Sözlü kültür ortamından yazılı kültür ortamına geçiş halk anlatılarını etkilemiştir. Daha önce de değindiğimiz gibi sözlü kültürde anlatının çok önemli bir yeri vardır. Çünkü insanlar bilgiyi saklamak, kültürü devam ettirmek ve iletmek için insan etkinliğini konu alan öyküleri kullanırlar. Ong’a göre metinden yoksun birinci sözlü kültürlerde anlatı düşüncüyü parçalamadan bir bütün olarak uzun bir süre yaşatırken, yazılı kültür içeriği fiziksel olarak birbirine bağlar; okur, anlamadığı yerden geri dönüp istediği düzeni tekrar elde edebilir⁶⁰.

⁵⁷ Füsun Alver, “Niklas Luhmann”, Gül Batuş, Füsun Alver, Bilal Arık, Barış Çoban, Ünsal Çığ (Ed.), **21. Yüzyıl İletişim Çağını Aydınlatan Kuramcılar Kadife Karanlık 2 Ayna Şövalyeleri** içinde (141-163), İstanbul: Su Yayınevi, 2006, s.152

⁵⁸ Alver, s.155

⁵⁹ Ong, s.97

⁶⁰ Ong, s.97

*Sanders de öykü anlatımının yazılı kültürdeki etkisini şöyle anlatmaktadır*⁶¹:

“Yazılı kültürde öykü anlatımını çeşitli edebiyat türlerinin – roman, öykü ve benzeri türlerin- üstlendiği bir etkinlik olarak görürüz. Gerçekte öykü anlatımı, sözlü kültür dünyasıyla, arasındaki derin bağları bilinçsiz de olsa korumakta ve yazılı kültürlerde yaşamı etkilemeye devam etmektedir.”

*Peter Burke, yazılı kültür ve matbaa ile ilgili olarak “Matbaa geleneksel sözlü kültürü uzun dönemde yok etti, ama süreç içinde önemli bölümünü de kayıt altına aldı; halk kitapları ve destanlar basım için uygun bir başlangıçtı.” demektedir*⁶².

Yazılı kültürün hayatımıza girmesiyle birlikte insanoğlunun yalnızlaştığı söylenebilir. Sözlü kültürün insanları bir araya toplama, hikayeler anlatma özelliğinden zamanla uzaklaşmıştır. Metinleri okurken insanlar, yazıyı yazarla yüz yüze iletişim halinde değildir ve olması da gerekmez. Bu noktada yazarın neler düşündüğü, hissettiği ve anlatıyı aktarış biçimi okuyucu tarafından da algılanamaz. Oysa ki sözlü kültürlerde anlatıcı canlı bir biçimde dinleyicinin karşısındadır ve iletilen duygu bire bir yaşanır.

G.Gonca Gökalp “Tanzimat Edebiyatında Gelenekten Gelen Unsurlar” isimli doktora çalışmasında farklı araştırmacıların çalışmalarından yola çıkarak sözlü ve yazılı kültür karşılaştırması yapmıştır:

Tablo 1

Sözlü ve Yazılı Kültür Karşılaştırması

SÖZLÜ KÜLTÜR	YAZILI KÜLTÜR
Ritüelin bir parçasıdır, ondan kaynaklanır	-----
Önce sözlü kültür doğmuştur	Sözlü kültürden sonra doğmuştur
Doğaldır	Yapaydır; yazı bir teknolojidir

⁶¹ Sanders, s.169

⁶² Peter Burke, **Yeniçağ Başında Avrupa Halk Kültürü**, Göktuğ Aksan (çev.), Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, 1996, s.13

Sözlüdür	Yazılıdır
Yazarı yoktur, anonimdir	Belirli bir yazarı vardır
Metinsizdir	Metne bağlıdır
Ağızdan ağza aktarılır; sözlü ezbere dayalıdır	Yazı yoluyla aktarılır
Değişebilir, çeşitlenebilir; sürekli akış ve dolaşım halindedir	Okuru değişebilirse de metin değişmez
Toplumsal belleğe dayalıdır	Bireysel belleğe dayalıdır
İki eyleyeni vardır: icracı ve dinleyici	İki eyleyeni vardır; yazar ve okur
İracı ve dinleyici arasında canlı iletişim vardır	Yazar ve okur arasında varsayılmış (kurgulanmış) bir iletişim vardır
Dinleyicinin duygusal olarak olayla ve kahramanla özdeşleşmesi (mimesis) esastır; hazzı yaratan budur	Özdeşleşme kırılır
Üreten yalnız değildir	Üreten yalnızdır
Eleştirme, yeniden okuma gibi amaçlarla anlatanın başına geri dönmek mümkün değildir	Anlatının istenen bölümüne istenilen sıklıkta ve yoğunlukta geri dönülebilir
Sese dayalıdır	Göze dayalıdır
Beden dili devreye girer	-----
Bireyleri birleştiricidir; toplumsaldır	Kişileri bireyleştiricidir; içseldir
Kişileri daha az içine kapalı, dış dünyaya ve topluma açık kılar	Kişiyi kendi iç dünyasına döndürür
Kalıplıdır	Kalıpları yoktur; daha çeşitli ve daha esnekler

Tekrar ve ritim esastır	-----
Somut duruma bağlıdır	Soyuttur
Çözümleme, irdeleme yoktur	Çözümleme, irdeleme vardır

Kaynak: G.Gonca Gökalp, “Tanzimat Edebiyatında Gelenekten Gelen Unsurlar (Sözlü Kültür Etkileri Doğrultusunda XIX. Yy. Yazılı Anlatılarında Yapı: Konu, Kurgu, Öykü, Kişi)”, (Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE,1999) s.2-3

2.4. Mitler ve Ritüeller

Mit kelimesinin kökeni Yunanca mythos’tan gelir. Mythos ise öykü, anlatı demektir. Mythos ilkel tarım toplumlarında, toprağı bereketlendirmek için yapılan dinsel ayinlerin sözlü bölümlerinden doğan anlatılara verilen isimdir.⁶³

Akkaş, “Mitler, ilkel insan topluluklarının evreni, dünyayı ve tabiat olaylarını kişileştirerek yorumlamak, henüz sırrını çözemedikleri hayatın ve evrenin çeşitli görünüşlerini bir anlam kolaylığına bağlamak ihtiyacından doğmuş öykülerdir.” diyerek mitleri bu şekilde tanımlar.⁶⁴ Jan Asmann Kültürel Bellek isimli kitabında, “sadece kronolojik ilişki ve kontrol aracı olarak geçmişi ölçmeyen, aynı zamanda geçmişle ilişki içinde bir görüntünün unsurlarını, umutlar ve eylemin hedefine yönelik ipuçlarını kazanan sıcak hatırlamaya “mit” adını verdiğini” söyler⁶⁵.

Yarım yüzyıldan daha uzun bir süredir, Batılı bilginler mitlerin incelemesini, sözelimi XIX. yüzyılınkiyle açıkça çelişen bir bakış açısı içine yerleştirmişlerdir. Mircea Eliade, mitlerle ilgili yapılan çalışmalarda mitlerin uydurma, kurmaca olarak ele alınmadığını, kendi arkaik toplumlarında algılandığı biçimde incelediklerini söylemektedir. Arkaik toplumlarda mit, tersine “gerçek bir öyküyü” belirtir, üstelik de kutsal sayıldığı, örnek oluşturduğu ve anlamlı olduğu için son derece değerlidir.⁶⁶

⁶³ Orhan Kemal Koçak, “Sözlü Kültürden Yazılı Kültüre Anlatı Geleneği ve Popüler Bir Mit Olarak Polisiye Roman”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE,2003) s.4

⁶⁴ Sema Önal Akkaş, “Mit ve Felsefe”, *Milli Folklor*. Sayı.77, 2008, <http://www.millifolklor.com/tr/sayfalar/77/83-88.pdf> (6 Ocak 2013), s.83

⁶⁵ Assmann, s.80

⁶⁶ Mircea Eliade, *Mitlerin Özellikleri*, Sema Rifat (çev.), İstanbul: Om Yayınevi, 2. Baskı, İstanbul, 2001, s.11

Mitler geçmiş, şimdi ve geleceği özellikle anlatsal olarak birbirine bağlar. Mitler sayesinde geçmiş, şimdi ve geleceği aydınlatır. Mit, insanın, kendini ve dünyayı tanımak için anlattığı bir öyküdür; bizi kendine tabii kılan, kuralcı talepleri olan ve biçim verici bir gücün temsil ettiği bir hakikattir.

Mitler, insanla ilgili bilgilere ulaşmak ve bunlardan yola çıkarak farklı bilgiler elde etmemize sebep olur. Her toplumda o toplumun geçmişine yaradılışına ışık tutan efsaneler, destanlar, yazılı ve sözlü kaynaklar vardır. Bunlar o toplumun mitosları yani kültürel mirasıdır. İnsan da var olduğu toplumun bir parçası olarak bu mirası, korur ve devam ettirir⁶⁷.

Mit, çok sayıda ve birbirini bütünler nitelikteki bakış açılarına göre ele alınıp yorumlanabilen son derece karmaşık bir kültür gerçekliğidir. *Eliade mit için tek bir tanım bulmanın olanaklı olmadığından bahsederek şöyle bir mit tanımı yapmaktadır:*⁶⁸

“Mit kutsal bir öykü anlatır; en eski zamanda “başlangıçtaki” masallara özgü zamanda olup bitmiş bir olayı anlatır. Bir başka deyişle mit, Doğaüstü Varlıklar’ın başarıları sayesinde ister eksiksiz olarak bütün gerçeklik yani Kozmos olsun, isterse onun yalnızca bir parçası olsun, bir gerçekliğin nasıl yaşama geçtiğini dile getirir. Mit her zaman bir yaratılışın öyküsüdür.”

Mitler gerçeklik üzerine kurulmuştur. Anlattığı öyküler, yaşadığımız dünyayı, insanları, hayvanları ve bunların kökeninden bahsederken insanın bugüne gelmesine kadar geçen olayları, ölümü, cinsiyeti, insanoğlunun toplumda var olma sürecini de anlatır. Mitlerin gerçekliği, hikaye ve ritüel ile olan ilişkisi bu bilim dalının var olduğundan beridir tartışılmış ve ortak bir fikre varılamamıştır.

*Theodore H. Gaster; “Mitler, sadece kendi içlerinde sonlanan değil, içinde bulundukları kültürün diğer açılardan yansımaları göz önünde bulundurularak çalışılmalıdır” demektedir.*⁶⁹ Ayrıca Gaster, mit ve ritüeli birbirinin türevi olarak değil,

⁶⁷ Güvenç, s.20

⁶⁸ Eliade, s.15

⁶⁹ Theodor H. Gaster, “Mit ve Hikaye”, Aysun İmirgi (çev.), **Milli Folklor**, Sayı.69, 2006, <http://www.millifolklor.com/tr/sayfalar/69/69.pdf> (6 Ocak 2013), s.90

paralel dışavurumlar olarak görür ve mitin çok daha kapsamlı olduğundan sadece edebiyat ve sanatın bir dalı olarak çalışılamayacağını vurgular.⁷⁰

Akkaş, bir mit bilimci olan Giambattista Vico'nun miti bir kültür olgusu olarak tanımladığını, mitin kendine özgü bir yapısı olduğunu ve doğaüstü dünyayı ve toplumsal dünyayı açıkladığını söylediğini belirtmektedir. Buna göre Vico, mitlerin boş anlamsız hikayeler değil, gerçek hikayeler olduğunu belirterek mitlerin şiirsel bir anlatıma sahip olduğunu belirtir⁷¹.

*Akkaş, Levi-Strauss'un, "yazısız toplumlarda mitolojinin amacının geleceğin bugüne ve geçmişe bağlı kalmasını sağlamak olduğuna, günümüzde mitolojinin yerini tarihin aldığına ve aynı işlevi gördüğüne" dikkat çektiğini söylemektedir.*⁷²

Jack Goody, Levi-Strauss'un mitleri sosyal kurumların dışavurumsal bir belgesi olarak görmediğini yine de genel fakat tanımlanmamış bir bakış açısıyla sosyal bir ürün olarak gördüğünü belirtmektedir. *Levi Strauss, "mitleri bir sosyal olgu, kültürel bir ifade, kodları çözmek için bir anahtar, yapıya bakmayı sağlayacak bir pencere olarak" tanımlar.*⁷³

*Arkaik toplumlarda yaşandığı biçimiyle mit konusunda genel olarak şunlar söylenebilir:*⁷⁴

1. Mit, doğaüstü varlıkların eylemlerinin öyküsünü oluşturur,
2. Bu öykü, kesinlikle gerçek (çünkü gerçeklerle ilgilidir) ve kutsal (çünkü doğaüstü varlıklar tarafından yaratılmıştır) olarak kabul edilir,
3. Mit her zaman için bir yaratılışla ilgilidir, bir şeyin yaşama nasıl geçtiğini ya da bir davranışın, bir kurumun, bir çalışma biçiminin nasıl yaratılmış olduğunu anlatır, işte bu nedenle de mitler insana özgü her anlamlı eylemin örnek tiplerini oluştururlar,
4. İnsan, miti bilmekle nesnelerin kökenini de bilir, bu nedenle de nesnelere egemen olmayı ve onları istediği gibi yönlendirip

⁷⁰ Gaster, s.91-92

⁷¹ Akkaş, s.84

⁷² Akkaş, s.83

⁷³ Jack Goody, **Yaban Aklın Evcilleştirilmesi**, Koray Değirmenci (çev.), Ankara: Dost Yayınevi, 2001, s.34

⁷⁴ Eliade, a.g.e.,s.28

kullanmayı başarabilir; burada “dıştan”, “soyut” bir bilgi değil de zorunlu olarak şaşmaz bir biçimde “yaşanan” bir bilgi söz konusudur,

5. Şu ya da bu biçimde, insan, miti yeniden anımsatılan ve yeniden gerçekleşme aşamasına getirilen olayların kutsal, coşku verici gücünün etkisine girmek anlamında yaşar.

Mit ve ritüel ilişkisine yeniden bakıldığında pek çok araştırmacının farklı noktalardan bu ilişkiye yaklaştığını görmemiz mümkün olmaktadır. Bazı araştırmacılar dinin başlangıcını ritüel olarak görürken, bazıları ilk ritüellerin dini bir bağlamda edimlendiğine ve mitlerin yalnızca ritüel pratiklerin yorumlanma biçimleri olduklarına inanır. Bazıları ise mitler ve masalları, onlarda ritüellerin hangi çöktitilerinin bulunabileceğini görmek üzere inceler⁷⁵.

*Çobanoğlu, “mit ve ritüel kuramcılardan belli bir saha ve uzmanlaşmaya dayanan özel bir grup” olarak bahseder. Onların bakış açısını şu şekilde açıklar:*⁷⁶

“Bu bakış açısına göre kültür ve sanat ilkel insanın, dini ayinleri mahiyetindeki, ritüel törenlerinde yer alan davranışlardan özellikle de kurban törenlerindeki kalıplaşmış hareketlerinden kaynaklanmaktadır. Kültür evrimleşerek geliştikçe ritüeller de buna paralel olarak sözelleşmekte ve mitlerin doğup gelişmesinin kaynağını oluşturmaktadırlar. Ritin sözel tanımlanışı kendine has bir otonomi kazandığı zaman, mit bağımsız bir dışavurumsal anlamlı form veya anlatı olma statüsünü kazanmaktadır.”

Mit-Ritüel kuramının kurucularından Lord Raglan, “amacının mitlerle ilgili eski moda teorileri delillerle çürütmek ve mitlerin ritüellerle ortaya çıkmış anlatılar olduğunu açıklayıp göstermek” olduğunu belirtmiştir⁷⁷.

Hangi açıdan yaklaşılsa yaklaşılsın mit ve ritüel birbirinden ayrılmaz bir ilişki halindedir. Mitler, doğaları gereği tıpkı sözlü kültürlerde hikayelerin tekrarlanarak anlatılması gibi tekrarlanarak ezberlenmişlerdir. Bu durum da kendisiyle ilgili olan ve

⁷⁵ Wulf, s.237

⁷⁶ Özkul Çobanoğlu, **Halkbilimi Kuramları ve Araştırma Yöntemleri Tarihine Giriş**, Akçağ Yayınları, Ankara, 3. Baskı, 2005, s.163

⁷⁷ Çobanoğlu, s.163

uyandırdığı gereksinimi doğuran ritüelin yinelenmesini gerektirir. *Raglan bu ilişkiyle ilgili Hooke'tan bir alıntı yaparak şöyle der*⁷⁸;

“Hooke’a göre ise, mit ve ilişkili olduğu ritüel insanların zaman içinde yinelenen ihtiyaçlarını karşılayan bir şeydir. Ayrıca bu ihtiyacın da, her anlamda yaşamın kendisi ve refahı için olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz. Bu her hakiki mit için geçerlidir.”

Mitler gibi ritüeller de toplumsal kültürün önemli bir parçasıdır. İnsanın varoşlunun neredeyse tüm alanlarında merkezi bir rol oynar. Ritüeller insanla ilgili toplumla ilgili her konuda, aileler ve eğitim için, ekonomide, siyasette, dinde kaçınılmazdır. *Wulf, “insanların farklılık ile başa çıkmalarında, cemaat hissi oluşturmada ve toplumsal bir ilişki yaratmada ritüellerin önemli bir işlevi olduğundan bahseder ve insan ilişkilerine bir anlam ve yapı kazandırdığından” bahseder.*⁷⁹

Ritüeller, hikayeler, mitler, efsaneler toplumsal kimliğin ve toplumsal belleğin oluşmasında da önemli bir rol üstlenir. Kültürel bellek geçmişin belli noktalarına yönelir. Burada referans bazen sembolik figürler, bazen din, bazen de efsaneler anlatılardır. Jan Assmann toplumsal kimliklerin törensel özelliğinden bahsederken, bu törenlerin yaşama bir anlam kattığını, günlük yaşamın ufkunu aştığını söyler⁸⁰. Yazısız kültürlerde toplumsal belleğe katılmak için orada bulunmak gereklidir. Orada bulunmaktan kastedilen ise bayramlar, ritüeller gibi topluluğun bedenlen orada bulunmasını gerektiren etkinliklerdir.

*Jan Assmann ritüellerin toplumsal bellek oluşturmak için tekrarlandığını söyler ve şöyle der*⁸¹:

“Ritüel sadece düzeni kesin belli bir sürecin tekrarlanması değildir. Ritüel daha çok zamanın işlenmesidir, bir yüzeyin hep tekrarlanan bir figürle bezenmesi gibi, dönemsel olarak tekrarlanan aynı eylemsel akışlarla bir model haline gelmesidir. Ritüel aynı zamanda bir anlamı canlandırır.”

⁷⁸ Lord Raglan, “Mit ve Ritüel”, Evrim Ölçer (çev.), **Milli Folklor**. Sayı.61, 2004, <http://www.millifolklor.com/tr/sayfalar/61/61.pdf> (6 Ocak 2013), s.187-188

⁷⁹ Wulf, s.232

⁸⁰ Assmann, s.56

⁸¹ Assmann, s.92

Lori Honko, her farklı bilim dalının ritüelleri değişik anlamlarda ve içerikte kullandığını söyler:⁸²

“Sosyolojide ritüel bazı uygun zamanlarda bazı aleni değerlerin veya kişi veya gruplarla alakalı değerlerin değişmeden tekrarlanması olarak tanımlanabilir. Sosyal antropoloji ve din araştırmalarında bütün seramoni ve geleneklerin ritüel kabul edilip edilmeyeceği tartışılır. Max Gluckman seramoni ve ritüeli seramonik olmaktan çıkararak, ritüeli törensel faaliyetlere benzer fakat mistik düşünceleri de içine alan faaliyetler olarak tanımlar. Ona göre ritüel katılımcının mutluluğunu etkiler ve ritüellerin katılımcıların korunması ve mutlu olması için yapıldığını söyler.”

Bu söylem, Wulf’un ritüelin insan ilişkilerine anlam ve kazandırdığını söylediği ifadelere destek verir niteliktedir.

Gaster da mit ve ritüel ilişkisini önemseyerek şunları ifade etmiştir:⁸³

“Mitlerin din ve kültür alanına dahil olduğunu söyleyerek artık antropologların yoğun çalışmalar sonucunda pek çok toplumda mitolojik hikayelerin eğlence ve oyalayıcı şey olarak ezberden anlatılmadığını, ritüel prosedürlerin bir parçası olduğunu ortaya koyduklarını vurgulamıştır”

Gaster, mit ve ritüelin aynı anda var olduğundan bahseder. İkisinin farklı açılardan görülen tek bir şey olduğunu söyler ve biçimsel konuşma noktasından bir mitolojik hikayenin daha sonra bir ritüel prosedürü olabileceğini ya da bunun tam tersinin gerçekleşebileceğini söyler. Aynı zamanda mit ve ritüel arasındaki ilişkiyi de şöyle tanımlar:⁸⁴

“Ritüelin amacı, bir durumu-şu anda olan ve gerçek kişilerin dahil olduğu bir olay veya oluşumu- şimdiki zaman açısı içinde biçimsel ve dramatik olarak sunmaktır. Diğer taraftan mitin amacı ise bir durumu biçimsel olarak idealinde, doğa üstü açıdan temsil etmektir.”

⁸² Lauri Honko, “Ritüellerin Oluşum Süreci”, Ruhi Ersoy (çev.), **Milli Folklor**, Sayı.69, 2006 <http://www.millifolklor.com/tr/sayfalar/69/69.pdf> (6 Ocak 2013), s.130-131

⁸³ Gaster, s.91

⁸⁴ Gaster, s.92-93

2.5. Anlatı

Hikaye ve anlatı birbirlerinden bağımsız ele alamayacağımız iki terimdir. Walter Fisher, insanların anlatıları anlamlandırma için kullandığını söyler. Bundan bir adım daha öteye giderek anlatı paradigmasını yani iletişimin anlatı teorisini ortaya koyar. İnsanlık tarihi ve kültür göz önüne alındığında *Fisher, “insanların hikaye anlattıklarını ve anlatacaklarını ve bunun da iletişimin ilkel şekli” olduğunu söylemiştir.*⁸⁵

Hikaye anlatımını ifade eden pek çok terim birbirinin yerine kullanılmaktadır. Anlatı, anlatı araştırmaları, sözel gelenek ya da sözel tarih ve söylem bunlardan bazılarıdır. Clandinin ve Connelly; anlatının deneyimlerimizi anlamamız ve yeniden sunmamız için en iyi yol olduğunu söylemektedirler. Anlatının, hikayelerle tanımlandığını ve anlatı araştırmalarının da bir şekilde hikaye kaydetme ve anlatmayla ilişkilendirildiklerini vurgulamaktadırlar.⁸⁶

Anlatı, sözel ifadenin en basit ve evrensel biçimi olarak görülmektedir. Günlük sohbetlerimizde başımızdan geçenleri hikayelendiririz ya da hikaye anlatırız. Anlattığımız her şey aslında farklı amaçlara hizmet etmektedir. Bazen bilgilendirmek, bazen eğlendirmek, bazen etkilemek bazen de anlatmak istediğimiz ifadeleri güçlendirmek için anlatırız.

Anlatı tıpkı hikayeler gibi insanlığın var olmasından itibaren var olmuştur. Anlatı kelimesinin İngilizcesi narrative olup, asıl kökeni Latince narre kelimesinden gelmektedir. Narre “bilmesini sağlama” anlamındadır. Bu anlamıyla anlatı genellikle bilgi taşır.⁸⁷

⁸⁵Allen F. Victor, “Stories of success: Narrative Communication Themes and The Direct Selling Industry”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, The University of Texas at Arlington, 2007) s.20

⁸⁶D.J. Clandinin ve F.M. Connelly, Narrative inquiry: Experience and story in qualitative research, 2000, aktaran Lori M. Hamlet Matthews, 2008, s.10

⁸⁷ Lacey, s.13

Charles P. Smith anlatıyla ilgili şunları söylemektedir⁸⁸:

“Anlatıyı destekleyen görüşler, anlatının diğer yöntemlerle ortaya çıkamayabilecek olan bilgileri ortaya çıkardığına inanırlar. Dil, düşünceleri, duyguları ve duyuşal deneyimleri ortak bir sembolik forma dönüştürür. Bu haliyle dil, anlam ve toplumsal olarak yapılandırılmış gerçekliğin en iyi şekilde çalışılabileceği bir araç haline gelir. Anlatı dili öznel deneyimlere girmemizi sağlar, benlik ve kimlik kavramlarının derinlemesine incelenmesini sağlar ve hafıza, dil ve düşünce, toplumsallaşma ve kültür çalışmalarında yeni yollar açar.”

Anlatı bilimi(narratology), anlatıların, anlatı metnlerinin, imajların, görüntü, olaylar, kültürel artifaktlar teorisidir ki bunlar bir hikaye anlatır. Anlatı teorisi anlatıların anlaşılmasına, analiz edilmesine ve değerlendirilmesine yardım eder. Mieke Bal, *anlatı ve ilintili terimleri şöyle açıklamaktadır*:⁸⁹

“Anlatı metni(narrative text), dil, betimlemeler, ses, yapılar ya da bunların hepsinin kombinasyonu gibi belirli bir araçla bir aracının hikaye anlatmasıdır. Hikaye (story) belirli bir şekilde temsil edilen fabuladır. Fabula ise bir aktör tarafından gerçekleştirilen, mantıksal ve kronolojik olarak birbiriyle bağlantılı olaylar dizisidir. Bir olay (event) ise bir durumdan başka bir duruma geçiştir. Aktörler de olayı canlandıran arcılardır.”

Roland Barthes, *“Anlatı, insanlık tarihinin kendisiyle başlar; dünyanın hiçbir yerinde anlatısı olmayan bir halk yoktur.”* diyerek anlatıya çok genel bir anlam katar ve anlatının evrensel yapısını ortaya koyar. Ayrıca Barthes, anlatının her türde karşımıza çıkabileceğinden bahseder: *“Söylende, söylencede, fablde, masalda, uzun öyküde, destanda, hikâyede, trajedide, dramda, güldürüde, pandomimde, tabloda (Carpaccio’nun Azize Orsola’sını düşünelim), vitrayda, sinemada, çizgi resimde, gazete haberinde, konuşmada hep anlatı vardır.”*⁹⁰

⁸⁸ Charles P. Smith, “Content Analysis and Narrative Analysis”, Harry T. Reis ve Charles M. Judd (Ed.), **Handbook of Research Methods in Social and Personality Psychology** içinde (313-335), Cambridge University Press, 2000, s.328

⁸⁹ Mieke Bal, **Narratology Introduction to the Theory of Narrative**, 2. Basım, Canada: University of Toronto Press, 1997, s.5

⁹⁰ Roland Barthes, **Anlatıların Yapısal Çözümlemesine Giriş**, Mehmet Rifat-Sema Rifat(çev.), Gerçek Yayınları, İstanbul, 1988, s.2-7

Hayden White ise, anlatıyı “bilineni anlatıma dönüştürme” yani “insan deneyimini anlam yapılarıyla bağdaşık biçimlere dönüştürme” olarak nitelendirir.⁹¹

Sue Glover Frykman, *Stories to Tell? Narrative Tools in Museum Education Texts* isimli makalesinde Polkinghorne’un anlatı tanımını şöyle aktarır⁹²;

“Polkinghorne anlatıyı, anlamlandırma süreci içerisinde olan ve belirli bir mesaj ya da ahlaki iletiyi sunan yazılı veya sözlü bir hikayenin ya da olmuş bir olayın, kişisel yeniden sunumu ya da kişisel yeniden üretimi olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda anlatıyı anlamların dünyası olarak nitelemiş ve isimlerden ziyade yüklemelerle tanımlanmış bir aktivite olduğunu belirtmiştir.”

Bruner, “Anlatı, içinde mekan ve kimliğe sahip olabileceğimiz kişisel bir dünya yaratmamıza imkan sağlayan bir ortam yaratır.” der ve “anlatının karşılaştığımız dünyanın ve kendi hayatımızın yapısını ve anlamını anlamamızı kolaylaştıran bir anlamlandırma aracı” olduğunu söyler. Anlatının etkili bir anlamlandırma aracı olması için, okunmalı, yapılmalı, analiz edilmeli, anlaşılmalı ve tartışılmalıdır.⁹³

Yüksel, *Anlatısal Metinler ve Kısa Öykü* isimli makalesinde farklı düşünürlerden alıntılar yaparak anlatıya açıklık getirmeye çalışmıştır⁹⁴:

“Anlatı nedir ve anlatıların işlevleri nelerdir sorularına yanıt arandığı yazısında Berger anlatıyı olaylar dizisinden oluşan öykü olarak tanımlar ve temel bileşenleri öykü kahramanı, olay(lar), zaman ve uzam olarak belirler. Patrick O’Neill ise yeniden sunumu anlatının en temel özelliği olarak niteleyerek “anlatıda ne ve nasıl önemli görünse de, tüm anlatıları anlatı yapan temel özellik anlatılıyor olmasıdır” diyerek gerçek hayattan alınan bir dizi olayın bir anlatıcı tarafından anlatılmadıkça öykü oluşturmayacağını belirtir.”

⁹¹ H. Gülrü Yüksel, “Anlatısal Metinler ve Kısa Öykü”, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1 (2007) s.153

⁹² Donald Polkinghorne, *Narrative Knowing and The Human Sciences*, NY: State University of New York Press, 1988, s.2 Aktaran: Sue Glover Frykman, “Stories To Tell? Narrative Tools In Museum Education Texts”, *Educational Research*, Vol 51, No.3 (September 2009) s.301

⁹³ Jerome Seymour Bruner, *The Culture of Education*, USA: Harvard University Press, 1996

⁹⁴ Yüksel, s. 153-174

2.6. Kurum Hikayeleri

Yüzyıllar boyunca toplumlar, gelenek göreneklerini, kültürlerini, bilgilerini gelecek nesillere anlattıkları hikayeler aracılığıyla aktarmışlardır. Tıpkı toplumlar gibi kurumlar da kültürlerini, kurumun yapısını, geçmişini, misyon ve vizyonunu, değerlerini, amacını çalışanlarına ve paydaşlarına hikayeler aracılığıyla anlatırlar. Her insanın anlatacağı bir hikayesinin olması gibi kurumların da anlatacak hikayeleri vardır. Kurumların hikaye anlatması kurumun paydaşlarıyla çift yönlü iletişimini güçlendirilmesinde olduğu gibi kurum kültürünün oluşturulmasında ve temellendirilmesinde önem taşımaktadır.

Kurum hikayeleri, kurum tarafından kurgulanıp oluşturularak karşımıza çıkabileceğı gibi çalışanların, paydaşların kurum hakkındaki anlatıları olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Kurum hikayeleri, kurumun tarihinden gelen bilgilerle oluşturulan hikayeler, kurumun iletişim çalışmalarında ilettiğı mesajlar, itibara yönelik oluşturulan hikayelerden meydana gelirken aynı zamanda çalışanlar ve kurumun paydaşları tarafından da anlatılan her şeydir. Çalışanlar ve paydaşlar tarafından anlatılan kurum hikayeleri kişisel deneyimler ve gerçeklikler açısından da büyük önem taşımaktadır. Kurumun içinde çalışanlar, kurum dışında ise dış paydaşların kişisel ve kurumla olan deneyimlerine ve kendi gerçekliklerine dayanarak anlattıkları hikayeler aynı zamanda kurumun değerlerini, kültürünü, vizyon ve misyonunu yansıtmaları açısından da önemlidir. Kurum hikayeleriyle kurum kültürünün algılanması ve çalışanların kuruma bağlılıklarının sağlanması mümkün kılınmaktadır. Bu hikayelerin temelinde yatan amaç kurumu, kurum kimliğini, misyon ve vizyonunu, amaçlarını paydaşlara anlatmak aynı zamanda kurum kültürünü de sağlam bir zemine konumlandırmaktır.

Marzec, en basit tanımıyla kurum hikayelerinin, kurumun stratejik öyküsünü anlatan bir araç olduğunu söylemektedir⁹⁵. Kurum hikayeleri, kurumun paydaşlarına “kim” olduklarını “nereye” gittiklerini duygusal ve rasyonel desteklerle anlatırlar. Kurum hikayeleri kurumun vizyonunu ve misyonunu, gelecek planlarını anlatırken çalışanlar için de bir yol haritası niteliğı taşımaktadır. Cees B.M. Van Riel ve Charles

⁹⁵ Morgan Marzec, “Telling The Corporate Story: Vision into Action”, **Journal of Business Strategy**, Vol.28, No.1(2007) s.26

Fombrun gibi araştırmacılar kurumlar için ideal, itibara katkı sağlayabilecek ve paydaşlarla iletişimi güçlendirecek hikayelerin kurgulanması için bazı modeller önermişlerdir. Van Riel ve Fombrun, bazı hikayelerin kurumları ön plana çıkardığını, bazılarının diğerlerine göre daha popüler hale geldiğini, bazılarının medyanın ilgisini daha çok çektiğini belirtmektedir. Kurumlar, bu şekilde bakıldığında; anlatısı, hikayesi, karşıt hikayesi, folkloru ve stratejik mesajı zengin bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Kurumların faaliyet gösterdiği bu çevre aslında toplumun yorumlanmış halidir⁹⁶.

Kurumlarda iletişim, farkındalık yaratmaya, anlaşılmaya özellikle de kurumun stratejik amaçlarının anlaşılmasına olanak sağlamaktadır. *Van Riel, “eğer bu iletişim, kurum içi ve kurum dışı iletişim programlarına bir kaynak olarak kurum hikayelerine dayandırılıyorsa daha etkili olacaktır.”* demektedir⁹⁷. Kurumlar hikayeleriyle birbirlerinden farklılaşmaktadırlar. Hikayelerin taklit edilmesi çok zordur ve bütün kurumsal mesajlarda tutarlılık sağlar. *Van Riel, bir kurum hikayesinin daha etkili olması için 4 kriterden bahseder:*⁹⁸

“Her şeyden önce hikaye gerçekçi olmalıdır. İkinci olarak hikaye uygun olmalıdır. Paydaşlar kilit mesajın kendileri için artı bir değere sahip olduğunun farkında olmalıdırlar. İlk iki kriter hikayenin içeriğine dair bilgi vermektedir. Üçüncü kriter belirli kurallar dahilindeki iletişim şeklini tarif eder. Kurumsal hikaye, iç ve dış paydaşların sürekli etkileşimi tarafından ortaya çıkarılan ve yeniden ortaya çıkarılan dinamik bir varlıktır. Etkili kurumsal hikaye için son kriter ise hikayelerin sürdürülebilirlik derecesidir. Paydaşların talepleriyle organizasyonun istekleri arasındaki dengenin bulunması ve sürdürülmesi sürecinde hikayeler başarı sağlarsa kurum hikayeleri de sürdürülebilir özelliğe kavuşacaktır.”

Van Riel sürdürülebilir kurum hikayelerinin oluşturulması, uygulanması ve devamlılığının sağlanması için kontrol edilmesi gerektiğini söylemektedir. Bunun için de 6 adım önermektedir⁹⁹: konumlandırma (*positioning*), kurum kimliği (*corporate*

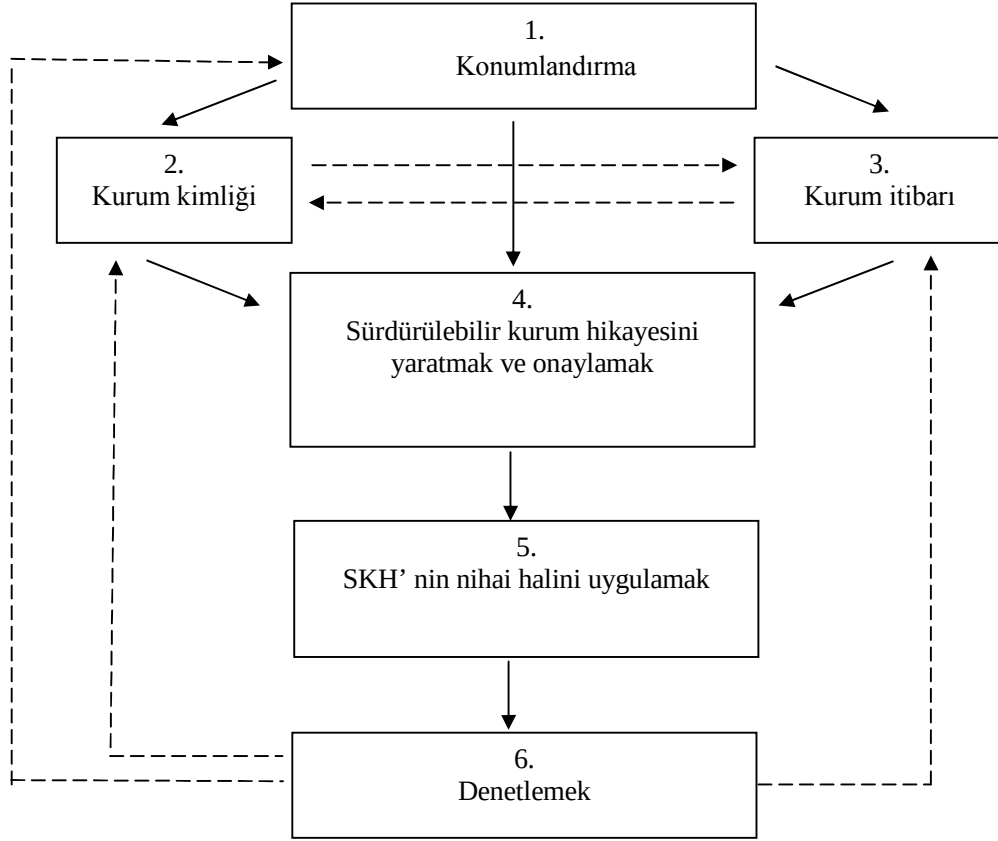
⁹⁶ Cees Van Riel ve Charles J. Fombrun, **Essentials of Corporate Communication Implementing Practices for Effective Reputation Management**, New York: Routledge, 2007, s.136

⁹⁷ Cees Van Riel, “Corporate Communication Orchestrated by a Sustainable Corporate Story”, Majken Schultz, Mary Jo Hatch, Mogens Holten Larsen(Ed.), **The Expressive Organization Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand** içinde (157-182), New York: Oxford University Press, 2000,s.157

⁹⁸ Van Riel, “Corporate Communication Orchestrated by a Sustainable Corporate Story”, s.157

⁹⁹ Van Riel, “Corporate Communication Orchestrated by a Sustainable Corporate Story”, s.165

identity), *kurum itibarı (corporate reputation)*, *sürdürülebilir kurum hikayeleri oluşturmak ve onaylamak (creating and validating the sustainable corporate story)*, *sürdürülebilir kurum hikayelerinin son halinin uygulanması (implementing the final version of SCS)*, *kontrol etme (monitoring)*. Van Riel bu altı adımın ilk adımında kurumların pazarda ve içinde bulunduğu sektörde rekabet avantajı sağlamak için stratejik kendilerini konumlandırmaları gerektiğinden bahsetmektedir. Konumlandırma yaptıktan sonra ise diğer adım kurumun kimliğini oluşturmasıdır. Kurum, ismi ile logosu ile ne yaptığını, neden yaptığını ve sektörde neden tercih edilmesi gerektiğini anlatması gerekmektedir. Van Riel'a göre ideal kimliği oluşturmak önemlidir; konumlandırma yaptıktan ve kurum kimliğini oluşturduktan sonra sıra kurum itibarına gelir. Kurum itibarı çeşitli yöntemlerle ölçülerek belirli bir veri elde edilmektedir. Hem diğer kurumların, hem paydaşların hem de kamuoyu yoklamalarıyla kurum itibarıyla ilgili bilgiler sağlanmaktadır. Kurumun itibarı da tespit edildikten sonra sürdürülebilir kurum hikayelerinin oluşturulması ve onaylanması gerçekleştirilecektir. Konumlandırma, kimlik oluşturma ve itibar araştırmalarında toplanan veriler ışığında, kurumun ana vaadi doğrultusunda, bunların bir araya getirilip yazıya dökülmesi süreciyle sürdürülebilir kurum hikayeleri oluşturulacaktır. Van Riel bu süreç için kelimelerin cümlelere dökülmesi olarak tanımlamaktadır. Beşinci adımda sürdürülebilir hikayenin oluşturulan son hali uygulamaya geçecektir. Son adımda ise kurum için oluşturulan bu hikaye gözden geçirilecektir. Hikayeler statik değil dinamik varlıklar oldukları için asla sona ermezler. Bu nedenle konumlandırma, amaç veya kimlikle ilgili değişiklikler olduğu takdirde hikayenin süreci de yeniden yapılandırılacaktır. Böylelikle sürekli, devam eden ve sürdürülebilir bir kurum hikayesine ulaşılabilecektir.

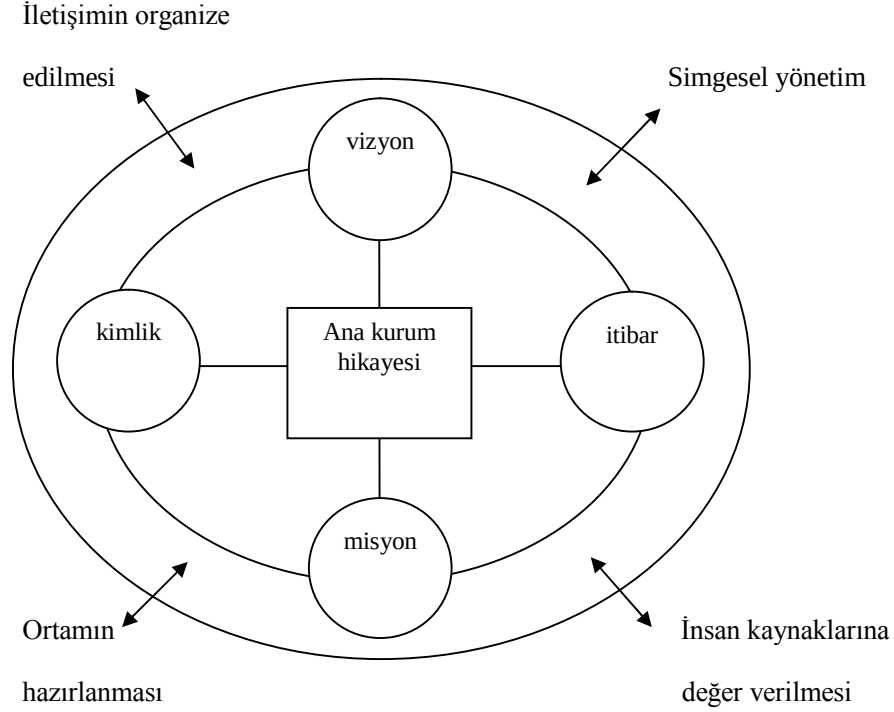


Şekil 1: Sürdürülebilir kurum hikayesi oluşturmak, uygulamak ve denetlemek için atılması gereken adımlar

Kaynak: Cees Van Riel, “Corporate Communication Orchestrated by a Sustainable Corporate Story” , Majken Schultz, Mary Jo Hatch, Mogens Holten Larsen(Ed.), **The Expressive Organization Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand** içinde (157-182), New York: Oxford University Press, 2000,s.166

Larsen ise hikayelerle ilgili yönetsel bir süreçten bahseder. Larsen bir kurumun hikayeler aracılığı ile kendini ifade edebilmesini, iç ve dış paydaşlarına ulaşabilmesini kurumun vizyon, misyon, kimlik ve itibarına bağlı olduğunu söylemektedir. Larsen, kurum hikayesinin geliştirilmesi ve iletişiminin yapılması sürecini vizyon, misyon, kimlik ve itibarla açıklamaktadır. Vizyon, misyon, kimlik ve itibar arasındaki ilişki bağı zayıf olursa, aralarındaki mesafe fazla ve uyum az olursa o kurumun tutarlı ve güçlü bir hikaye oluşturması da çok zorlaşacaktır demektir. Bu

nedenle de güçlü ve tutarlı bir hikaye oluşturmak için kurumun iyi bir yönetsel sürece ihtiyacı vardır¹⁰⁰.



Şekil 2: Kurum hikayesini geliştirmek ve iletmek için gerekli olan yönetsel süreç

Kaynak: Morgens Holten Larsen, “Managing the Corporate Story”, Majken Schultz, Mary Jo Hatch, Morgens Holten Larsen (Ed.), **The Expressive Organization Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand** içinde, New York: Oxford University Press, 2000, s.200

Fombrun ve Van Riel, “kurum hikayesinin şirketin varlığını bütün paydaşlara anlatmak, çalışanların şirketle bağlarını güçlendirmek ve şirketin rakipleri karşısında başarılı bir şekilde konumlanmasını sağlamak için dizayn edilmiş bir betimlemedir.” diyerek kurum hikayelerinin kurum için önemini anlatmaktadırlar. Etkili bir kurum hikayesi için şu özellikleri söylemektedirler¹⁰¹:

¹⁰⁰ Morgens Holten Larsen, “Managing the Corporate Story”, Majken Schultz, Mary Jo Hatch, Morgens Holten Larsen (Ed.), **The Expressive Organization Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand** içinde, New York: Oxford University Press, 2000, s. 199-200

¹⁰¹ Charles Fombrun ve Cees B.M. Van Riel, “**Fame & Fortune How Successful Companies Build Winning Reputations**”, Pearson Education Prentice Hall, 2004, s.145

“Eşsiz/Özgün Unsurlar: öncelikle kurumun eşsiz, diğerlerinden farklı olan özelliklerini tanımlamak gerekiyor. Günümüzde şirketlerin hepsinin özellikleri birbirine benzemektedir. Çünkü hepsi aynı teknolojileri kullanıp benzer yönetim tarzı ile yönetilmektedirler. Bu noktada önemli olan kurumun daha önce ortaya çıkmamış, kurumu farklı kılan bu eşsiz unsurlarını bulmaktır. Bazen kurumun kendi tarihinden bazen de kurucusunun tarihinden bu eşsiz unsurlar ortaya çıkmaktadır. **Eşsiz/Özgün olay örgüsü:** İyi romanlarda karakterler arasındaki bağlantının hikayeye yaşam kattığı gibi ilk adımda tanımlanan bulunan eşsiz özellikler de bir olay örgüsü içerisinde kuruma bir anlam katmalıdır. İyi bir hikayenin iyi bir olay örgüsü olmalıdır. Halk masalları, masallar, epik olaylar ve romantik efsaneler bu olay örgülerinden birkaç tanesidir. Her kurum da bunlara göre kendine bir hikaye ve olay örgüsü kurgusu yaratmalıdır. **Eşsiz/Özgün sunum:** Özgün bir sunum tarzı geliştirmek de hikaye anlatımında çok önemlidir. Eşsiz unsurlardan, ve olay örgülerinden oluşan kurum hikayesi aynı zamanda anlatılırken de bir etki bırakmalıdır. İyi bir hikaye deneyimlerimize göre 400-600 kelimedenden uzun olmamalıdır.”

Shaw, gelecek için kurumların hikaye toplamaları ve oluşturmalarını önerirken, bu hikayelerin sadece örgütle iletişimde kullanılmaması gerektiğini aynı zamanda tüketiciler, dağıtımıcılar, tedarikçiler, yatırımcılar ve hissedarlarla da iletişim kurması gerektiğini söylemektedir. Hikayeler sadece geçmişin efsanelerini içinde barındırmamalı aynı zamanda ve daha da önemlisi geleceğin hikayelerini yaratmalıdır.¹⁰²

Kurum hikayeleri amaca uygun, kurumun mesajlarına uygun kullanıldığı zaman daha inanılır, hatırlanabilir ve daha fazla coşkuya sebep olabilir. İnanılabilirlik, hatırlanabilirlik ve coşku yaratma hikayelerin en önemli özelliklerindendir. Kurum hikayeleri bu özellikleri sağladığı takdirde paydaşlarına sağlam bir mesaj da iletebilmiş olacaktır. Aynı zamanda kurumun ihtiyacı olan yetenekli ve başarılı çalışanların iş tatmini sağlaması yine kurumsal hikayelerin yaratacağı coşkuya bağlı olacaktır. Hikaye, sadece geleneksel yazılı ve sözlü iletişim kanallarına uygulanmasıyla sınırlı değildir. Başarılı kurumlar hikayelerini anlatmak için çeşitli yollar kullanmaktadırlar. Hikayelerini paydaşlara iletirken sadece bildiğimiz geleneksel yazılı ve sözlü anlatımı değil yönetim kademesindeki ve paydaş iletişiminde kullandığı her türlü ifade ve

¹⁰² Gordon G. Shaw, “Planning and Communicating Using Stories”, Majken Schultz, Mary Jo Hatch, Mogens Holten Larsen(Ed.), **The Expressive Organization Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand** içinde, New York: Oxford University Press, 2000, s. 182

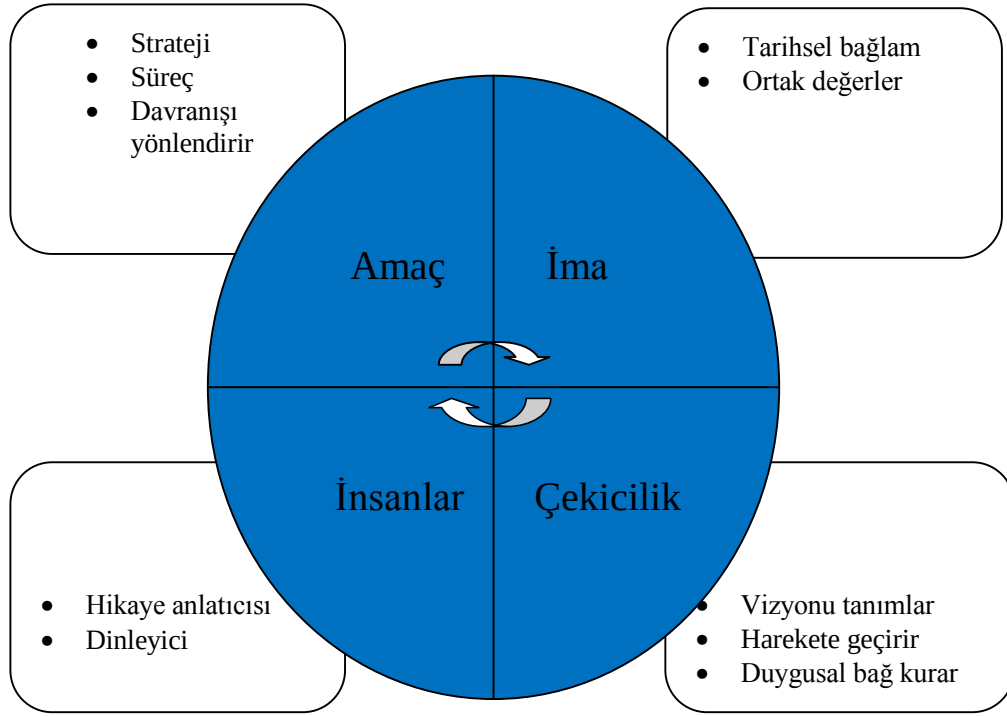
yaptıkları her şey hikaye anlatımına girmektedir. Yönetimin aldığı kararlar da şirketin değerleri de nasıl iş yaptığı da tüketici vaatleri de paydaşlara bir şeyler anlatmaktadır¹⁰³.

Marshall ve Adamic, *“günümüzde pek çok lider, örgüt kültürünün, çalışanın el kitabında yer alanlardan daha güçlü, etkili ve daha gelişmiş olduğunun farkına varmıştır.”* diyerek kurum kültürünün geliştirilmesinde ve tanımlanmasında en önemli unsurlardan birinin anlatı olduğu belirtirler.¹⁰⁴ Marshall ve Adamic, etkili kurumsal hikayenin belirli dört karakteristiğinin ortaya çıktığından bahseder: amaç, ima, insanlar ve çekicilik. Anlatılar belirli bir amaç için anlatılırlar ki bu amaç kurumun tarihine ve pazardaki rolünü ima eder, doğru kişi tarafından uygun dinleyici kitlesine anlatılır ve içinde duygusal çekicilik barındırır. Marshall ve Adamic’e göre kurum anlatılarının birinci prensibi belirli bir amaca ulaşmaktır. Bu amaç da belirli bir kurum kültürü davranışını ve kurum kültürü öğretilerini yerleştirmek ve sahiplenmektir. Her hikayenin bir amacı vardır. Bu amaçlardan en önemlisi de anlatıların kültürün bir parçası haline gelmesidir. İnsanlar ders verir gibi konuşmalardan ziyade anlatılan hikayeleri hatırlarlar. Kurum hikayeleri dinleyiciler üzerinde önemli etkiler bırakabilmektedir. İstenen etkiyi yaratabilmek ve istenen bilgilerin iletilmesi için ima ederek kurum hikayesi anlatılabilir. Kurum tarihsel bağlamına ya da ortak değerlere göndermeler yapan kurum hikayesi oluşturulması önem taşımaktadır. Anlatılarda bir anlatan bir de dinleyici vardır. Bir hikayenin kurum kültürüne en yüksek etkiyi yapması için hem liderin hem de dinleyicinin vizyonu iletmeye bir aracı olarak hikayelere bağlı olmaları gerekmektedir. Güçlü vizyoner bir liderlik kültürü olmayan kurumlarda hikayeler başarısızlığa uğrar. Bu nedenle anlatıcı ve dinleyici önemli iki faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çekicilik ise son karakteristik özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Çekicilik, hikayenin insanları harekete geçirmesi, kurum kültürüne karşı insanların bir bağ geliştirmeleri ve vizyon tanımlaması yapmalarını içermektedir.¹⁰⁵ Kısacası kurgulanan ya da kurgulanacak kurum hikayeleri kurum kültürüne karşı dinleyicileri bir eyleme geçirmesi, içinde kurumla ilgili önemli konulara değinecek bilgilerin içermesi ve en önemlisi mutlaka bir amacı içinde barındırıyor olması gerekmektedir.

¹⁰³ Marzec, a.g.e.,s.26

¹⁰⁴ John Marshall ve Matthew Adamic, “The story is the message: shaping corporate culture”, **Journal of Business Strategy**, Vol.31, No.2(2010) s.18

¹⁰⁵ Marshall ve Adamic, 2010, s.18



Şekil 3: Etkili Kurum Hikayesinin 4 Unsuru

Kaynak: John Marshall ve Matthew Adamic, “The story is the message: shaping corporate culture”, **Journal of Business Strategy**, Vol.31, No.2, 2010, s.18

Günümüzde pek çok şirket iletişimde hikaye kullanımının önemini kavramaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden biri de şirketlerin değerli varlıklarından olan çalışanlar üzerinde hikayelerin gözle görülür bir etkisinin olmasıdır. Van Riel ve Fombrun iyi bir kurumsal hikayenin nasıl oluşturulması gerektiği üzerinde çalışmışlardır. İyi bir hikayenin şirketle paydaşlar arasındaki iletişimi sağlamlaştıracağından, şirketi rakiplerine karşı başarılı bir şekilde konumlandıracağından ve çalışanları şirkete bağlayacağından bahsederler. Başarılı bir hikayenin, kurumun tanımlanmış benzersiz öğeleri üzerinden inşa edileceğini vurgularlar¹⁰⁶.

Hikayeler aracılığıyla hem çalışanlar hem paydaşlar birbirleriyle ve çalıştıkları kurumla ortak bir alan yakalarlar. Hikayeler genellikle gölgede kalmış, gizlenmiş ya da

¹⁰⁶ Van Riel ve Fombrun, s.144

didaktik şekilde gerçekleştirilen, iletişimde yetersiz kalmış duyguları ve ifadeleri ön plana çıkarır. Liderlerin de temel görevlerinden biri kişiler arasındaki bağı başlatmak ve beslemektir. Hikayeler kişiler arasındaki bağı gelişmesine yardımcı olur, böylece informal iletişim kanallarını da azami seviyeye yükseltir¹⁰⁷.

Kurum kültürünün önemli bir parçası olan hikayeler, kültürün yayılması ve kabul görmesinde önemli bir araçtır. Toplumsal biraradalık sağlayan, kültürün nesillerden nesillere aktarılmasını sağlayan, içinde yaşadığımız topluma anlam veren hikayelerin bu özellikleri kurum hikayeleri için de geçerli olmaktadır. Bu nedenle liderler de günümüzde şirketlerini rekabet avantajı sağlamak için hikayelerin önemli bir iletişim aracı olduğunu kabul etmeleri gerekmektedir. Günümüz çağdaş kurumların liderlerinin açık, uzun dönemli vizyonlarının olması gerekir. Vizyon sahibi olmayan liderlerin kurumlarını da geleceğe taşımaları mümkün olmamaktadır. Vizyon paylaşıldıkça ve kurum çalışanları ve paydaşlar tarafından kabul gördüğü sürece etkilidir. Vizyon sahibi liderler, kurumun vizyonunu paydaşlarına aktarabilmek için hikaye anlatımını kullanmaktadırlar¹⁰⁸.

Stephen Denning, “günümüzde pek çok firmanın zaman geçtikçe, hikayenin liderlik zorlukları üzerindeki önemli rolünü anladıklarını söylerken, bir çok lider firmanın da, liderlerini hikaye anlatımı konusunda eğitime ihtiyacı duyduklarını” belirtmektedir¹⁰⁹.

Gargiulo, “pek çok kurumun hikaye kullanımı konusunda daha kararlı ve azimli bir hale geldiğini belirterek, günümüzde kurumların yönetsel düzeyde de ne kadar önemli olduğunu” şöyle ifade etmektedir¹¹⁰:

“Kurumlar, hikayelerin yüzeysel olarak kullanılmasının ötesine geçerek hikayeleri, yeni yönetim uygulamalarının merkezine koymanın yollarını keşfetmektedirler. Hikayeler kurum kültürünü dönüştürme konusundaki tartışmalarda ön sıradaki yerini almaktadır. Liderler, çalışanlarının ve müşterilerinin anlattıkları

¹⁰⁷ Terence L. Gargiulo, “Power of Stories”, **The Journal of Quality & Participation**, Spring 2006, s.6

¹⁰⁸ Nick Foster ve Diğerleri, “The Role of Story-telling in Organizational Leadership”, **Leadership&Organization Development Journal**, Vol.20, No.1(1999),s.11

¹⁰⁹ Stephen Denning, “Effective Storytelling: Strategic Business Narrative Techniques”, **Strategy&Leadership**, Vol.34, No.1 (2006), s.42

¹¹⁰ Gargiulo, s.6

hikayeleri dinlemekle ve bu şekilde şirketleri hakkında yeni bir düşünce biçimini fark ederek işe başlamaktadırlar.”

Hikayeler kurumlara bir farkındalık ve eşsizlik sağlayarak, diğer kurumlardan farklılaşmasını sağlamaktadır. Kurum hikayeleri ve hikaye anlatımı ile ilgili literatürde pek çok çalışması olan David Boje, hikaye anlatımının, örgütlerde iç ve dış paydaşlar arasında geçerli olan tercih edilen anlamlandırma aracı olduğunu belirtmektedir. Boje, hikayelerin, aynı yargı sistemindeki örnek olaylar gibi, hikaye anlatımı sisteminde de işlediğini belirtir. Tıpkı mahkemelerde olduğu gibi örgütlerde de hikayeler daha önce yaşanmış olaylara gönderme yaparak, benzer durumlarda verilen tepkiler için anlamlandırılırlar.¹¹¹

Kurum hikayeleri ile ilgili yapılan çalışmalarda hikayelerin kurum içerisinde nasıl kullanıldığı ile ilgili farklı sonuçlar ortaya konmuştur. Hikayeler kurum içinde yönetim aracı olarak da kültür aracı olarak da kullanılmaktadır. Alan Wilkins ve Joanne Martin, yaptıkları çalışmalar en çok kullanılan araştırmacılarıdır. Bu araştırmacılar, örgüt hikayelerini, yönetimin çalışanlara bilgi aktarmada kullandıkları sembolik bir form olarak tanımlamaktadırlar. Aynı zamanda örgütlerde yönetim, hikayeleri çalışanlardan arzuladığı karşılığı alabilmek için kullanmaktadır¹¹².

Kurumlarda anlatılan hikayeler, kurumlara çok fazla avantaj sağlamaktadır. Kurumların geçirdiği kötü dönemlerde krizi atlattmak için hikayeler kullanılırken, aynı zamanda kurum başarılarını anlatmak ve aktarmak için de hikaye anlatımına başvurulmaktadır. Aynı zamanda kurum değerlerini ön plana çıkarırken anlamlandırma yapılarak iç ve dış paydaşlar arasında da bir bağ kurmada yardımcı olmaktadır. Kurumlarda hikaye anlatıcıları mutlaka kurumun lideri ya da üst düzey çalışanlar olmak zorunda değildir. Kurum içinde çalışan her bir birey, kurumun her bir üyesi birer hikaye anlatıcısıdır.

¹¹¹ David Boje, “The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in Office-Supply Firm”, **Administrative Science Quarterly**, No.36, March 1991, s.106

¹¹² Penny S. Eubank, “An Integrative Approach To Stories and Storytelling: The Expression of Organizational Commitment and Social Identity in Retirement Centers”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, University of Oklahoma, 1998), s.12

2.7. Kurum Hikayelerinin Özellikleri

Eubank, yayınlanmamış doktora tezinde örgütsel hikayelerin 5 tanımlayıcı özelliğinden söz eder:¹¹³

“ 1. Hikayeler geçmiş örgütsel olayları anlatır ve hikayelere zamansallık duygusu verir. Hikayeler sıklıkla örgütün tarihinden hatırlanırlar ve bazen o kadar sıklıkla tekrar edilirler ki örgütün folklorunun sürekli bir parçası haline gelirler.

2. Hikayeler, örgüt içinde gerçekleşen, anlatıcı ve/veya dinleyicisi dahil olmuş bir olayı yeniden hikayelendirir. Genellikle ana karakter örgütün bir üyesidir ve kendisinin kahraman olduğu olayları anlatır.

3. Hikayeler örgütün bireylerine doğru olarak gelir çünkü örgütsel kavramda baktığımızda bir anlamlandırma gerçekleştirir. Anlatılan her hikaye doğru değildir fakat anlatıcı ve/veya dinleyici tarafından doğru olduğuna inanılır.

4. Hikayeler, en az bir kişinin örgütün üyesi olduğu, iki ya da daha fazla kişinin konuşmasının içerisinde anlatılır. Hikayeler anlatılırken, “başlangıç, gelişme, yeniden ortaya koyma ve kapanış” gibi bir süreçten geçer, yani hikayelerin bir plotu yani bir planı vardır.

5. Hikayeler, örgüt içindeki iletişim şekli olan raporlar veya yıllıklar gibi formal yapının içinde kolayca ifade edilemeyen konuların, bilgilerin iletişime koyulmasına da izin verir.”

Bu beş özelliği özetlemek gerekirse, kurumsal hikayeler zamansallık özelliği taşırlar yani anlatılan hikayeler kurumun içinden çıktığı için var olan zamanın ruhunu da yansıtır. Bu da dinleyiciler yani çalışanlar üzerinde bir etkiye sahiptir. Çoğu zaman formal olarak ifade edilemeyen durumlarda bir iletişim aracı olarak devreye girer, kurum içindeki informal iletişimin kurulmasında yardımcı olur. Aynı zamanda sadece informal iletişimde değil kurumda çalışmaya yeni başlamış ve kurum kültürüne henüz aşina olmaya çalışan biri için önemli iletişim araçlarından biri haline gelmiştir.

Swap ve diğerleri örgütsel hikayeyi; “örgüt içinde informal olarak iletilen geçmiş yönetim faaliyetlerinin, çalışan etkileşimlerinin ve diğer iç ve dış örgütsel

¹¹³ Eubank, s.3-5

*olayların detaylı anlatımı” olarak tanımlamaktadır*¹¹⁴. Swap ve diğerlerinin örgütsel hikaye tanımı çok geniş kapsamlıdır. Bu tanım içerisinde çalışanlar, yönetim, örgütte gerçekleşen olaylar ve bunların informal bir yapıda aktarımını alarak aslında hikayelerin kurum içindeki önemine yeniden bir vurgu yapılmaktadır. *Yine Swap ve diğerlerine göre, örgütsel hikayelerin değerine katkı sağlayan en önemli faktör hikayelerin gücüdür ki bu güç, hikayelerin bireylerin örgütsel normlar, değerler ve kültür hakkındaki örtülü mesajları hatırlamasına yardım etmesinden kaynaklanmaktadır*¹¹⁵.

Kurum hikayelerinin hem yönetsel açıdan, hem kurum içi ve dışı iletişim açısından önemi gün geçtikçe kurumlar tarafından daha fazla anlaşılmaktadır. Çalışanların kuruma bağlılıklarını sağlamak, kurum içinde yapılan işlerin neden yapıldığına dair bir anlam oluşturma gibi işlevleri olmakla beraber liderlik süreçlerine de önemli katkı sağlamaktadır.

Martin, Feldman, Hatch ve Sitkin’in, “Uniqueness Paradox in Organizational Stories” isimli araştırmalarında, örgütleri diğerlerinden ayıran önemli araçlardan biri olarak hikayeleri gösterirken, aynı zamanda farklılık ve biriciklik yaratan bu unsurun belirli başlı özellikleri olduğunu ve bu durumun da bir paradoks yarattığından bahsederler. Ve yaptıkları çalışmalar sonucunda 7 farklı hikaye türü belirlemişler fakat yine de bu 7 tür hikayenin her kurum düzeninde mutlaka geçerli olduğunu da iddia etmemektedirler:¹¹⁶

1. Kural yıkan hikayeler (Rule-breaking Stories): *Kural yıkan hikayelerde genelde 2 kahraman vardır. Bunlardan bir tanesi yüksek dereceli yönetici diğeri ise alt kademe çalışanı veya işe yeni girmiş bir çalışandır. Aralarındaki güç dengesizliği bir gerginlik yaratır fakat güçlü olan zayıf olana kurallar gereği karşı gelmez ya da ondan beklenmedik davranış, olağandan farklı davranış sergiler.*

2. Büyük Patron İnsan mı? (Is the Big Boss Human?): *Bu hikayelerde patron ya da CEO olayın merkezindedir ve üç olay gerçekleşir. Önce kahramanın iş tanımı belirtilir, sonra karakter*

¹¹⁴ Walter Swap ve Diğerleri, “Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace”, **Journal of Management and Information Systems**, Vol.18, No.1(2001) s.103

¹¹⁵ Swap ve Diğerleri, s.103

¹¹⁶ Joanne Martin ve Diğerleri, “The Uniqueness Paradox in Organizational Stories”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.28, No.3 (September 1983) s.438-453

eşitlikçi bir tavır sergiler. Üçüncüde ise ana karakter, geçici olarak statüsünü bir kenara bırakır ve insani özelliklerini sergiler.

3. Alt kademe insanları tepeye çıkabilir mi? (Can little person rise to the top?): Bu tarz hikayeler bir çalışanın becerileriyle mevcut statüsü arasındaki uygunlukla ilgilidir. Bazı hikayelerde düşük statülü çalışan hak ettiği terfiyi alarak hızla yükselir, bazı hikayelerde ise kendisi terfi alamaz onunla aynı statüdeki başka bir çalışan terfi alır.

4. Kovulacak mıyım? (Will i get fired?): Bu durumdaki hikayeler genellikle bir örgütte işten çıkarmalar veya kovulmalar olduğu zaman ortaya çıkar. Bu tür hikayelerin iki tür kahramanı vardır: işini kaybetmeye korkan çalışan ve bu kararı verecek olan yüksek rütbeli çalışan.

5. Taşınmak zorunda olduğumda kurum bana yardım edecek mi? (Will the organization help me when i have to move?): Bu tür hikayeler genellikle çalışanlarını ofisler arası ya da şehirden şehre taşınmaya mecbur bırakan kurumlarda gerçekleşir. Bu durumlarda ya kurumlar çalışanlarına ve ailelerine yardımcı olabilecek çözümler ya da fırsatlar sunarlar ya da bu taşınmaların kişisel zorluklarını görmezden gelirler.

6. Patron hatalara karşı nasıl tepki verecek? (How will the boss react to mistakes?): Bu hikayelerde iki karakter tipi vardır: hatayı yapan ve bir yada daha fazla üst. Bu tür hikayelerde bir versiyonda hata yapan şimdilik affedilir ya da diğer versiyonda hatanın hiçbir türüne tahammül yoktur ve affedilmez.

7. Kurum engellerle nasıl başa çıkacak? (How will the organization deal with obstacles?): Örgütlerde en çok karşılaşılan hikaye türü ise budur. Sorunlar çeşitlidir; bazen dış kaynaklar nedeniyle ortaya çıkar, bazen teknik sebeplerle bazen de bir çalışanın yaptığı hatadan dolayı ortaya çıkar. Çoğu zaman bu tür hikayeleri çalışanlar anlatır ve bu tür hikayeler, sorunlarla baş etmede örgütün gücünü göstereceği için önemli hikayelerdir.

Kurumlarda anlatılan hikayeler kurum için her açıdan büyük önem taşımaktadır. Yukarıda verilen araştırma 1983 yılında yapılmış olmasına rağmen, yeni yapılan araştırmalarla karşılaştırıldığında içeriği açısından ve tespit edilen olası hikayeler açısından bakıldığında günümüzde de geçerliliğini sürdürmektedir. Hikayelerin kurum değerlerini, imajını, kimliğini, vizyonunu, misyonunu ve felsefesini aktarma ve anlamlandırma gibi özelliklerinden dolayı, hikayeler kurumlarda önemli bir iletişim aracıdır.

David Boje örgütlerde hikaye anlatımını tanımlarken aynı zamanda hikaye anlatan örgütler diye bir kavram da ortaya koymuştur. *Boje'ye göre bu örgütler, "örgüt üyelerinin anlamlandırmaları için anahtar rol oynayan hikayelerin anlatıldığı ve çalışanların kurumsal hafızalarıyla bireysel hafızalarına eklemelerine izin veren bir sistemdir."*¹¹⁷

Gabriel Yiannis, örgütsel hikaye anlatımıyla ilgili araştırmaların gözle görülür biçimde 1990'dan itibaren ivme kazandığını bunun nedeninin ise örgütsel analizler için hikayelerin birer veri olarak görülmesine dayandırmaktadır. Bu şekilde örgütlerin duygusal, politik ve kültürel yaşamına da bir kapı açılmıştır.¹¹⁸

Etkileşimde olan hikaye anlatımı sadece geçmişi yeniden ortaya koymaz aynı zamanda hikaye her anlatıldığında geçmişin gerçekliğini yeniden yaratır. Bu noktadan bakıldığında hikayeler değişir, yeniden organize edilir ve başarılı bir anlatımla yeniden kurgulanır. Örgütsel iletişimde hikayeler anlatılırken katılımcılar sosyal gerçeklik yaratırlar.¹¹⁹

Mitroff ve Kilmann'ın 1975 yılında örgütsel hikayelerle ilgili yaptıkları çalışma, bu konuyla ilgili yapılan ilk çalışmalardan biridir. Daha sonra iletişimden psikolojiye, yönetimden söylem analizine kadar pek çok farklı disiplinde hikayelerle ilgili araştırmalar ve çalışmalar yapılmıştır. Hikaye çalışmalarının popüler olması yönetim alanında yapılan çalışmalarda "kültür" metaforunun ve örgütsel iletişimde yorumlayıcı yaklaşımın ortaya çıkmasıyla aynı zamana denk gelmektedir. Örgütsel davranış ve örgütsel iletişim alanında yapılan araştırmalar ve teoriler, örgütsel konuşmanın en belirleyici şeklinin hikaye anlatımı olduğunu göstermektedir. Örgütsel hikayelerle ilgili yapılan çalışmaların en eskilerinden birini Mitroff ve Kilmann gerçekleştirmiştir. *Mitroff ve Kilmann, "eğer muhasebe ve finans bir örgütün belkemiği ise, o halde büyük veya küçük ölçekli fark etmeden her türlü örgütün içine işleyen*

¹¹⁷ David Boje, "Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as "Tamara-Land"", **The Academy of Management Journal**, Vol.38, No.4 (August 1995) s.997-1035

¹¹⁸ Yiannis Gabriel, **Organizing Words, Acritical Thesaurus for Social and Organization Studies**, New York: Oxford University Press, 2008, s.283

¹¹⁹ Eubank, s.3

*hikayeler de örgütlerin hayat damarıdır.*¹²⁰ şeklinde tanımlayarak, hikayelerin kurumlar için önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Mitroff ve Kilmann'ın bu tanımlaması paralelinde Livo ve Rietz de hikaye anlatımının nefes almak kadar doğal olduğunu söylerler.¹²¹

Martin ve Powers, “örgütsel hikayelerinin örgüt içindeki güç ilişkilerini meşrulaştırdığını, örgüt içinde yer alan uygulamalar, gelenekler ve ritüelleri rasyonalize ettiğini, ve örgütü farklı kılan politikalar ve yönetim felsefesini açıkça ortaya koyduğunu”¹²² ifade etmektedir.

2.8. Kurum Hikayelerinin İşlevleri

Kurumsal hikayelerin kurum içerisinde çok önemli fonksiyonları vardır. Kurum içindeki herhangi bir kişi kurumsal hikaye anlattığında, bu hikayenin hem anlatan açısından hem de kurum açısından önemli işlevleri vardır. Anlatılan hikayenin sembolik bir ifadesi vardır. Eubank, örgütsel hikayelerle ilgili yazdığı yayınlamamış doktora tezinde farklı araştırmacıların tanımladığı farklı fonksiyonları bir araya getirerek örgütsel hikayelerin işlevlerini 5 başlık altında toplamıştır; Değer ifadesi ortaya koyma, emsal üzerinden kanıt gösterme, anlamlandırma, sistemi muhafaza etme, toplumsal formüller üretme

2.8.1. Değerleri Açıklama

Kurum içinde anlatılan hikayeler sıklıkla kurum çalışanlarının ortak değerini ifade eder ve hikaye her anlatıldığında dinleyiciler için bu ortak değer yeniden yaratılır. Brown'a göre, “böyle bir hikaye bunu, örgütsel faaliyetleri örgütsel değerler açısından ele alarak gerçekleştirir”¹²³. Yani hikayeler kurum içerisinde gerçekleştirilen faaliyetleri anlatırken, bunu kurumun değerlerine ters düşmeyecek şekilde anlatır ve çalışanlar arasında paylaşılmasını sağlar.

¹²⁰ Ian I. Mitroff, ve Ralph H. Kilmann, “Stories managers tell: A new tool for organizational problem solving”, **Management Review**, Vol.64, No.7, s.20

¹²¹ Livo ve Rietz, s.6

¹²² Joanne Martin, ve M.E. Powers, “Truth or Corporate Propaganda: The value of a Good War Story” L.R. Pondy ve Diğerleri (Ed.), **Organizational Symbolism** içinde, Greenwich: JAI Press, 1983, s. 97

¹²³ Mary Helen Brown, “Defining Stories in Organization: Characteristics and Functions”, J.A. Anderson (Ed.) **Communication Yearbook 13** içinde, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990, s.165

Hikaye anlatıcılarının değerleri ifade etmek için başvurdukları ortak yol ahlaki olan hikayeleri iletmektir.

2.8.2. Nedenlerle Kanıtlama

Hikayeler, kurum içinde geçmiş zamanda gerçekleşen olayların yeniden anlatılması sırasında bir çeşit kanıt niteliği taşımaktadır. Bir kanıt olarak hikayeler çoğu zaman kurumun yazılı politikalarından ya da yazılı kaynaklarından daha etkili bir iletişim şekli olmaktadır. Anlatılan hikayeler geçmiş dönemlerden örneklerle anlatıldığında ya da geçmişte yaşanan olaylara referans verdiğinde daha güçlü bir forma bürünmektedir.

Witten, neden hikayelerin bir kanıt gibi güçlü olduklarını şöyle anlatmaktadır¹²⁴:

“Anlatı tek başına güçlü bir söylemsel formdur.... Anlatı, bir yönüyle inanmayı zorunlu kılar, bir diğer yönüyle de gerçeklik iddialarını sorgulamaya ve tartışmaya karşı korumak açısından kalkan görevi görür. Sonuç olarak, anlatı, dikkat, inanç ve belleği, diğer anlatım biçimlerinde ortaya koyulan güçlü iddiaların gündeme getireceği güçlüklerden en az düzeyde zarar görececek biçimde yönlendirir.”

2.8.3. Sistemi Koruma

Hikayelerin sistemi muhafaza etme özelliği, hikayelerin yönetimin sembolik biçimi olmasından ötürü ortaya çıkmıştır. Bu tarz hikayeler örgütün gücünü, iş yapma şeklini ve politikalarını kuvvetlendirir. Sistemi muhafaza eden hikayeler, yazılmamış kuralların ya da örgüt yaşamının kayıt altına alınmamış fakat yönetsel olarak tercih edilen geleneklerinin ifade edilmesiyle örgütün tanımlanmasında yardımcı olur¹²⁵.

Brown, hikayelerin sistemi muhafaza etme işlevinin şunları kapsadığını söylemektedir¹²⁶:

¹²⁴ M. Witten, “Narrative and The Culture of Obedience at the Workplace, Dennis K. Mumby (Ed), **Narrative and Social Control: Critical Perspectives** içinde(309-330), Newbury Park: Sage Publication, 1993,s.100

¹²⁵ Michael E. Pacanowsky ve Nick O’Donnell-Trujillo, “Organizational Communication as Cultural Performance”, **Communication Monographs**, Vol.50(1983), s.139

¹²⁶ Brown, s.25

1. Yapılan her iş/eylem için bir neden ortaya koymak, tutarlılık, düzen ve istikrar sağlamak,

2. Örgütsel sistemin modifeye edebileceği değişimler ya da olanaklar için kabul edilebilir örnekler sunmak veya yol göstermek,

Hikayelerin sistemi muhafaza etme işlevi aynı zamanda yönetim kademesinin çalışanlarla iletişim kurmasında da önemli rol oynamaktadır. Yönetim felsefesini ve yönetim şeklini ortaya koymada ve bunun devamının sağlanmasında hikayelerin iletişim gücü göz ardı edilmemelidir. Aynı zamanda bir kurumda yeni işe başlayanların adaptasyonunda, kurumu anlamasında ve var olan sistemi devam ettirebilmelerinde anlatılan hikayelerin sistemi muhafaza etme işlevini ortaya koyuyor olması kurumun yaşam süreci için de büyük önem taşımakta ve fark yaratmaktadır.

2.8.4. Toplumsal Formüller Üretme

Wilkins, hikayelerin örgüt içinde yer olan üyeler için bir harita niteliği taşıdığından bahsederek, hikayelerin yeni üyelerin büyük yanlışlar yapmalarını engelleyebileceğini öne sürer. *“Örgüt üyeleri hikayeleri, belirli bir grup içinde işlerin nasıl gerçekleştiğini öğrenmelerine yardımcı olan bir harita olarak kullanırlar. İnsanlar bu gruplara nasıl uyum sağlayacaklarını ve yeni kültür içinde büyük hatalardan nasıl kaçınabileceklerini bilmek isterler.”*¹²⁷

Bireysel seviyede baktığımızda, başkalarının hatalarını duyarak aynı hataları yapmamak için işin püf noktalarını öğrenen örgüt üyeleri için hikayeler dolaylı bir öğrenme aracı olarak hizmet eder. Bu tarz hikayeler, başarıların ve yanlışların geçmişte nasıl yaşandığını ve benzer olaylar tekrar ederse neler olabileceğini ortaya koyar. Tavsiyeler verirken, belli başlı ödül ve cezaları gösterir ve örgüt üyeleri için davranışsal sınırları tanımlar.¹²⁸

2.8.5. Anlamlandırma

İnsanın sosyal yaşantısını ve bir birey olarak var olmasını anlamlandırma çabaları yüzyıllara dayanmaktadır. İnsanoğlu varlığını sorgularken, aynı zamanda içinde

¹²⁷ Alan L. Wilkins, “The creation of company cultures: The role of stories and human resource systems”, **Human Resource Management**, Vol. 23, N.1(1984) s. 43

¹²⁸ Eubank, s.9

yaşadığı dünyanın, sosyal yaşantının ve kültürün anlamını bulmaya çalışır. Bunu da etrafında olup biten ve var olanlara anlam yüklemeye ve anlamlandırmaya çalışırlar. Bunun gerçekleştirilmenin en temel yolu da hikayelerdir. Yüzyıllardır anlatılan hikayeler, insanoğlunun bir şekilde varlığını tanımlamasına ve her şeyi anlamlandırmasına yardımcı olmaktadır. Bu şekilde her şey bir anlam kazanmakta ve bir gerekçeye bürünmektedir.

*Art Stawinski, insanlığın varlığını ve içinde yaşadığı dünyayı sorguladığından bahsederken, hikayeler aracılığıyla anlamlandırma yapabildiğimizden bahseder ve bu durumu şöyle tanımlar;*¹²⁹

“Biz insanlar meraklı yaratıklarız. Dünya üzerinde var olan bütün yaşam şekillerinden sadece biz insanlar, içinde kendimizi bulduğumuz dünyayı anlamlandırmak için çaba sarf ederiz. Binlerce yıldır hikayeler aracılığıyla dünyayı anlamaya çalıştık.”

Bruner da Stawinski'nin ifadelerine yakın olarak, hikayelerin insanoğlunun yaşadıkları dünyayı anlamlandırmalarına yardımcı olduğunu söyler ve hikayelerin, genel geçer olana göre aykırı bulunan sapmaları, anlaşılabilir bir biçimde ortaya koyarak gerçek ifadeleri bulduğunu belirtir¹³⁰.

Hikayeler insanlara sadece yaşadıkları dünyayı anlamlandırmalarına yardımcı olmaz aynı zamanda insanların kendilerini anlamlandırmalarına da yardımcı olmaktadır. Hikayeler bireylere kendilerinin kim olduğunu anlamalarında ve kendilerini ve geleceklerini geliştirirken ve şekillendirirken deneyimlerini nasıl kullanacaklarını anlamalarında yardımcı olur. Bununla ilgili olarak Bruner da kişilerin kendilerini anlamlandırmalarında hikayelerin önemini vurgulayarak “self-making” tanımını kullanmış ve bu durumu aşağıdaki gibi açıklamıştır¹³¹:

“Bizim ortaya çıkardığımız belki de en etkileyici aynı zamanda da kesinlikle en anlaşılması güç sanat ürünü kendimiziz. Kendimizi anlamlandırmak (self-making) için sadece bir self-making story yaratamayız pek çok hikaye yaratırız... Açıklamak ve anlamak istediğimiz şey sadece kim ve ne olduğumuz değil ayrıca kültür ve

¹²⁹ Art Stawinski, “Truth in Myth and Science”, **Dialouge and Universalism**, Volume 15, Issue 1-2 (2005) s.71

¹³⁰ Jerome Seymour Bruner, **Acts of Meaning**, Cambridge: Harvard University Press, 1990, s. 47

¹³¹ Bruner, Acts of Meaning, s.14

hafızanın bize empoze ettiği bizim genellikle farkında olmadığımız belirli baskıların neticesinde kim ve ne olabileceğimizdir.”

Hikayeler, hem kendimizi ve hem de içinde yaşadığımız dünyayı anlamlandırmaya çalışırken önemli bir rol üstlenirler.

Kurumsal hikayelerin ve hikaye anlatımının, en önemli fonksiyonlarından biri de anlamlandırma özelliğidir. Özellikle anlamlandırma kavramı sosyal psikolojide 1980'lerin sonunda ortaya çıkan bir kavram olarak sosyal bilimlerde de yerini almıştır. İnsanın var olmasından ve sorgulamasından beri süregelen bu durum, çalışan ve üreten insanın da oluşturduğu bir olgudur.

En basit anlatımıyla, anlamlandırma aynı duruma nasıl farklı anlamlar yüklenebileceğini anlamakla ilgili. Anlamlandırma, hiç bitmeyen bir durumdur ve her yeni anlamlandırma durumu belirsizlik ve muğlaklık içeren durumları harekete geçirir ve bu bizim anlam bulmamıza sebep olur. Çünkü anlamlandırma şok durumlarının sonucu olarak ya da rutinin ortadan kalktığı durumlarda ortaya çıkar¹³².

Anlamlandırma bir kişinin belirsiz bir durumla karşı karşıya kaldığını ve geriye dönük olarak bu meseleyi bir düzene sokma çabası içine girmek durumunda olduğunu varsayar¹³³.

Anlamlandırma kavramı, Karl Weick ve Dennis Gioia'nın çalışmasıyla çok fazla ilişkilendirilmiştir. Bu araştırmacılar, örgütlerdeki insan davranışları teorilerinde bu kavramı esas ve en önemli özellik olarak kullanmışlardır. Aslında bu kavram insanın en temel özelliği olan anlam aramanın bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır¹³⁴.

Karl Weick ve Dennis Mumby'e göre karşılıklı yapıcı ilişki ve sosyal süreçte örgütler çalışanlarının anlamlandırmaları sayesinde yaratılır ve yeniden yaratılırlar. Hikayelerin anlamlandırma özelliğiyle bireysel, sosyal ve grup aidiyetleri anlatılan hikayelerden ortaya çıkar. Hikayelerin anlamlandırma özelliği ile yaratılan aidiyetler

¹³² Jean Helms Mills, Amy Thurlow ve Albert J. Mills, "Making Sense of Sensemaking: the critical sensemaking approach", **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, 2010, Vol.5, No.2, 184

¹³³ Richard Boland ve Youngjin Yoo, "Sensemaking Processes in Knowledge Management", Clyde W. Holsapple (Ed.), **Sensemaking and Knowledge Management. Handbook of Knowledge Management 1: Knowledge Matters** içinde (381-392), Heidelberg, Germany: Springer-Verlag Berlin, 2004, s.381

¹³⁴ Gabriel, *Organizing Words, A critical Thesaurus for Social and Organization Studies*, s.262

aynı zamanda örgütün geçmiş, şimdi ve geleceği ile ilgili anlamların ortaya çıkmasına yardımcı olur.¹³⁵

Karl Weick, anlamlandırma ve anlatı iletişimi arasındaki ilişkinin birbirinin içine geçmiş olduğunu söyler ve şöyle devam eder¹³⁶:

“Eğer anlamlandırmada doğruluk iyi fakat gerekli değilse peki gerekli olan nedir? Cevap, olasılık ve tutarlılık, mantıksal ve unutulmaz, geçmiş deneyimleri ve beklentileri kapsayan, başka insanlarla beraber yankılanan, geçmişe yönelik oluşturulan ama aynı zamanda geleceğe dair kullanılan, hem duyguyu hem düşüncüyü aynı anda kapsayan, kıyaslama yapması eğlenceli olan şey. Kısacası anlamlandırmada gerekli olan şey iyi bir hikayedir.”

Anlamlandırma, örgütlenme sürecinin merkez özelliklerinden biridir. Bu kavram, kişilerin ve grupların içinde yaşadıkları dünyayla uzlaşlarındaki yorumlama ve anlam üretme sürecini ifade eder. Bu noktadan hareketle anlamlandırma, insanların eylemlerini aklileştiren olası imgelerin süregelen gelişimiyle ilgili bir olgudur. Anlamlandırma süregelen bir olgudur çünkü anlam sürekli olarak yaratılan bir şeydir ve insanlar belirsizlik ve muğlaklık durumlarını azaltmak ve karşılaştıkları durumlarda varolan düzeni kabul etmek isterler¹³⁷.

Weick, bu paydaşlarla bağ oluşturmak açısından anlatı iletişiminin önemini vurgulamıştır. Weick'a göre anlamlandırma, *“yeni bir olayın belirli bir olguyla bütünleştirilmesine yönelik çabalardan ibarettir. Böylelikle daha önce gerçekleşmiş bir şey bağlamında olay anlaşılabilir kılınır.”*¹³⁸ Sonuç olarak anlamlandırma, insanın gündelik deneyimlerine anlam biçme ve mevcut düzene yönelik tehditler karşısında durumları kontrol altında tutma gereksinimiyle ilintilendirilmiştir.

Mary Boyce, anlamlandırmanın kolektif bir süreç olduğundan bahsederek, grupların interaktif olarak sosyal gerçeklik yani örgütsel gerçeklik yarattıklarını söyler.

¹³⁵ Bird, 2007, s.311

¹³⁶ Karl Weick, **Sensemaking in Organizations**, Sage Publications, California, 1995, s.60-61

¹³⁷ Gerardo Patriotta ve Andrew D. Brown, “Sensemaking, Metaphors and Performance Evaluation”, **Scandinavian Journal of Management**, Volume 27, Issue 1, s. 35

¹³⁸ Weick, 1995, s. 4

Bu sosyal gerçekliğin ise grup içindeki normları ve tanımları yöneten anlamlar sistemini meydana getirdiğini belirtir¹³⁹.

Kurum çalışanlarını kolektif bir yaşam sergileyen insan grupları olarak ele almamız mümkündür. Bu noktada grup olarak çalışanlar, bu anlamlar sistemi içinde yani Boyce'un tanımladığı üzere, bir sosyal yani örgütsel gerçeklik içinde yaşamaktadırlar. Boyce'a göre; kolektif anlamlandırma, grupların etkileşimli bir şekilde sosyal gerçeklik yarattıkları ve bu sosyal gerçekliğin de örgütsel gerçekliğe dönüştüğü bir süreçtir. Bu örgütsel gerçeklik içinde normlar, değerler, misyon, vizyon ve kurumun tanımladığı anlamlar yer almaktadır. Kurgulanmış kurum hikayeleri ve kurumun içinden doğan kurum hikayeleri de ortak anlamlara bir değer katmaktadır. Bu hikayeler, çözilemeyen sorunlara, kurum içindeki ikilemlere ve gerginliklere ışık tutar ve çözüm yolu gösterir. Çünkü bütün bu hikayelerin içinde deneyimler ve yaşanmışlıklar vardır.

Oluşturulan kurum kültürünün, kurumun değerlerinin, vizyon ve misyonun tanımlanmasının ve bunlara bağlı olarak kurumda anlatılan hikayelerin altında yatan sebeplerden biri de budur. Çalışanlar yaptıkları işi neden öyle yaptıklarını, kuruma neden bağlılık göstermeleri gerektiğini hikayeler aracılığıyla anlamlandırır. Örgütün misyon ve değerlerini hem iç hem de dış paydaşlara iletmede kurum içinde anlatılan hikayeler bir anlamlandırma mekanizmasıdır¹⁴⁰.

2.9. Kurum Kültürü ve Kurum Hikayeleri

Hikayelerle ilgili yapılan çalışmaların temeli kurum kültüründen gelmektedir. Bir kurumu ve kültürünü anlamak için hikayelerini bilmemiz çoğu zaman bize yardımcı olmaktadır. *Swap ve diğerleri*, “*hikayeler örgütün içinden çıkar ve bu nedenle örgütün normları, değerleri ve kültürüne yansır.*¹⁴¹” demektedir.

Hikayeler aynı zamanda kültürün çalışanlara aktarılması açısından da önemli bir iletişim aracıdır. Hikayelerin daha önce belirttiğimiz işlevleri aynı zamanda kurum kültürü için de katkı sağlamaktadır. Kurum kültürünün içinde yer alan çalışanlarla yeni işe başlayanlar arasında da kültürün aktarılmasında, kurumun değerlerinin

¹³⁹ Boyce, s.40

¹⁴⁰ Victor, s.2

¹⁴¹ Swap ve Diğerleri, s.103

benimsetilmesinde ve yenilerin kuruma ve kültüre adapte olmalarında hikayeler güçlü bir anlatı olarak işlev göstermektedirler. Özellikle şirketin kurucusunu, kuruluş dönemini ve geçmişini anlatan hikayeler kültürün önemli göstergelerini ortaya koyarlar. Bu nedenle kurum içinde anlatılan hikayelerin kurum kültürüyle güçlü bir ilişkisi vardır.

Edgar Shein kurumsal hikayeler ilgili şunları söylemektedir¹⁴²:

“Hikayelerin kurum yayınlarına göre daha kolay anlaşılmasından beri, hikayeler bazen kültürel normları güçlendirmek için örgüt çalışanlarıyla bazen de kuruma yeni gelenlere öğreti olması için paylaşılır. Bir örgüt, hikayeler, kısa öyküler ve yazılı ve sözlü tarihin farklı şekilleri aracılığı ile -özellikle de örgüt içinde neyin önemli olduğunu bilmeye ve bunu belirli örneklerle öykünmeye ihtiyacı olan- yeni işe başlayanlara ideolojisini ve en temel varsayımlarını iletebilir. Örgüt kültürünün içinde yer alan çalışanların, yeni işe başlayanlara anlamını açıklamadığı sürece hikayelerin işaret ettiği nokta yeteri kadar anlaşılabilir. Bu nedenle yayınlanmış kurum ideolojisi ve felsefesi, görmesi kolay fakat çözümlemesi zor olan kültürel artifaktlardan biraz daha fazlası olmaktadır.”

Küresel faaliyetlerin can damarını oluşturan şirketler, yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda ürün ve hizmetlerini en iyi şekilde sunmaya çalışmaktadırlar. Değişen ekonomik koşullarla beraber sürekli gelişen teknolojinin sonuçları göstermektedir ki bu rekabet ortamında var olabilmek için sadece tüketicileri tatmin etmek yeterli olmamaktadır. Son yıllarda önemi daha da artan sosyal paydaş kavramıyla beraber şirketlerin sorumlu oldukları kişi ve kurumların sayısında olduğu kadar şirketlerin sorumlulukları da artmaktadır. Özellikle 20yy’ın ortalarından itibaren kurum kültürü, üst düzey yöneticilerin dikkate alması gereken bir kavram olarak ön plana çıkmıştır.

Kurum kültürü, işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Kurum kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin oluşmasında ve gerçekleştirilmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle çokuluslu şirketlerin 20. yy’da yaşadıkları önemli krizler itibar kayıplarına yol açarken kurum kültürü krizlerin en az hasarla atlatılmasında önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

¹⁴² Edgar Shein, **Organizational Culture and Leadership**, Second Edition, San Fransisco: Jossey-Bass Publisher, 1992, s.91-92

Kurum kültüründen söz ettiğimizde, kurumların da tıpkı toplumlar gibi kendilerine has bir kültürel yapıya sahip olduklarından söz etmekteyiz. Özellikle çok uluslu şirketlerin ortaya çıkışı ve iş yaşamının küreselleşmesi, kültürel sorunları önemli bir konu haline getirmiştir. Hofstede'in 80'lerde 40 ülke üzerinden yapmış olduğu kültürel araştırmada ülkeler, "güç mesafesi", "erkeklik-kadınsılık", "bireycilik-toplumsallık" ve "belirsizlikten kaçınma-risk alma" gibi kültürel faktörleri gruplandırmıştır. Bu araştırmalardan sonra kurum kültürü kavramı daha da önem kazanmış, özellikle 80'li yılların başlarından itibaren örgüt kültürü kavramı kuruma ait problemlerin çözümünde faydalanılacak bir anahtar olarak ele alınmaya başlanmıştır.¹⁴³

Kurum kültürü güçlü olan ve sağlam çalışan şirketlerin değişime katılma veya değişime etkili cevap verme becerisi vardır. Bu tür şirketler değişimi kendileri yaratırlar. Buna karşılık kültürü iyi çalışmayan ve sağlam olmayan şirketler ise kırılganırlar ve daha kolay pazar payı kaybederler ve değişim karşısında başarısızlığa uğrarlar.¹⁴⁴ Kurum kültürü iyi yönetildiği, iletişimi sağlıklı yapıldığı takdirde kurumları rakipler arasında farklı yerlere getirecek güce sahiptir.

Edgar Shein'in liderlik ve kültür üzerine yaptığı çalışmalar bu alan için mihenk taşı niteliğindedir. *Shein kültürün örgütler için ne kadar önemli olduğunu yaptığı çalışmalarla ortaya koyarken örgüt kültürü ile ilgili şu tanımlamaları yapmıştır:*¹⁴⁵

"Kültür stabildir ve değişmesi zordur çünkü bir grubun öğrendiklerini temsil eder. (grubu başarılı kılan, dünyayı düşünme, hissetme ve algılama şekli) Bir diğer nokta ise kültürün önemli bir kısmının aslında görünmez olduğudur. Kültür daha derin bir düzeyde bir organizasyonun üyelerinin paylaştığı ve doğal kabul ettiği zihinsel modeller olarak düşünülebilir. Organizasyon üyeleri kolayca kültürün ne olduğunu anlatamazlar....."

Edgar Shein, örgüt kültürünü, artifaktlar, desteklenen değerler ve temel varsayımlar olmak üzere 3 temel boyutta açıklamıştır. Artifaktlar denilerek anlatılmak istenen kurum yapısını ve süreçlerini kapsayan gözlemlenebilen durumlardır. Kuruma yeni gelen, kurumu henüz tanımayan birinin, tamamen yeni bir grupla ya da bilinmedik

¹⁴³ Salih Güney ve Diğerleri, **Yönetim ve Organizasyon**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları, 2001, s.177

¹⁴⁴ Jerome Want, **Corporate Culture Illuminating The Black Hole**, New York: St.Martin's Press, 2006, s.9

¹⁴⁵ Edgar Shein, **Corporate Culture Survival Guide**, San Fransisco: Jossey-Bass Publisher, 1999, s.21

bir kültürle karşılaştığında görebileceği, duyabileceği ve hissedebileceği olgulardır artifaktlar. Çalışanların konuşma tarzı, şirketin teknolojisi ve ürünleri, çalışanların giyim tarzı, örgütle ilgili anlatılan mitler, hikayeler, gözlemlenebilir ritüeller ve seramoniler gibi kurumun gözle görülebilen, gözlemlenebilen tarafıdır. Kültürün bu boyutunun en önemli tarafı gözlemlenebilir olması fakat kolayca çözülememesidir.¹⁴⁶

*Stovall, örgüt kültüründe hikaye anlatımı kavramının önemini şöyle belirtmektedir:*¹⁴⁷

“Örgüt kültürüyle ilişkilendirilecek kadar önemli olduğunu bunun sebebinin ise hikayelerin ritüel ve törenler gibi örgüt kültürünün diğer öğelerini de kapsamakta olduğunu belirtmektedir. Örgütlerde hikayeler, sadece kültüre dair bilginin aktarılmasında bir araç değil aynı zaman bu kültürde bireylerin rolünün aktarılmasında da bir araçtır. Hikayeler bir örgütün artifaktı olabilir. Örgüt kültürünün anlamını anlattıkları gibi değişen kültürü de tanımlayabilirler. Hikaye ve kültür arasında karşılıklı bir bağlılık söz konusudur. Hikayeler kültürü anlatırken, kültür de hikayeleri besler.”

Kotter, hikayelerin tekrar edilmesinin özellikle de kurumların vizyonu ile ilişkilendirilen hikayelerin tekrar edilmesinin kurum kültürünün vermesini istediği mesajın taze ve her zaman güçlü kalmasını sağladığını belirtmektedir¹⁴⁸.

*Stovall*¹⁴⁹:

“gerek antropolojik açıdan gerekse örgütler açısından olsun hikaye anlatmak ihtiyacı ve arzusu her tür kültürün doğasında vardır. Hikayeler, kültürün norm ve değerlerinin yeni üyelere aktarılmasında önemli bir yer ve aynı zamanda geçmiş kahramanlıkların kültürel ikonu haline gelmiştir” demektedir.

Desteklenen değerler, örgüt üyelerinin olay, durum ve davranışları değerlendirmede, yargılamada benimsemiş olduğu ölçütlerdir. Temel varsayımlar ise, örgüt üyelerinin çevreyle ilişkiler, gerçekler, insan eylemlerinin anlamı ve insan

¹⁴⁶ Shein, Corporate Culture Survival Guide, s.17

¹⁴⁷ Steven Austin Stovall, “Gathering Around The Organizational Campfire: Storytelling As a Way of Maintaining and Changing For-Profit Organizational Cultures”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Antioch University, July 2007) s.17

¹⁴⁸ John P. Kotter, **Leading Change**, Boston: Harvard Business School Press, 1996, s.94

¹⁴⁹ Stovall, s.18

ilişkilerinin doğasına dair paylaştıkları temel inançlardır¹⁵⁰. Kurum kültürüne dair yapılan çalışmalar ve araştırmalarla birlikte ortaya çıkmaktadır ki kurumun başarısındaki önemli unsurlardan biri de kurum kültürü ve kurum kültüründen doğan unsurlardır; “değerler, varsayımlar, normlar ve inançlar, semboller, kahramanlar, hikayeler ve mitler”

2.9.1. Kurum Kültüründe Hikayeyi Destekleyen Öğeler

Kurum kültürünün önemli unsurlarından olan ritüeller, semboller, değerler, kahramanlar, hikayeler ve mitler aynı zamanda kurumun rakiplerinden farklılaşması, kurum üyelerinin kuruma kolayca uyum sağlaması, kurum çalışanları ve paydaşlarının kurumla ve yapılan işlerle ilgili anlamlandırması ve kurumsal biraradalık sağlaması açısından da kurum için önem taşımaktadırlar.

Hikayeler sayesinde çalışanlar, yaptıkları işlerle ilgili neyin önemli olduğunu ve neden yaptıklarını anlamaktadırlar. Mitler ve hikayeler, referans noktası olarak hareket ederler ve “işlerin nasıl işlediğini” anlatmaya yardımcı olurlar. Bazı hikayeler, önemli bireyleri ön plana çıkarırlar ki bunlar kahramanlardır. Bazı hikayeler ise idealize edilmiş olayları yani mitleri ön plana çıkarırken diğerleri ritüel ve seramonilere vurgu yaparlar. Pek çoğu da metaforları, sembollerini kullanırlar¹⁵¹.

2.9.1.1. Seramoniler ve Ritüeller

Ritüeller, çalışanların beraberce yerine getirdikleri, teknik olarak gereksiz, ama kurum çalışanlarının sosyalleşmeleri bakımından gerekli ve var olan kültürleri için yerine getirdikleri aktivitelerdir¹⁵².

2.9.1.2. Semboller

Bir sembol, kültürel düzene ait işaretle yüklüdür, iç ve dış çevreye bir mesaj iletir. Bu semboller; dış çevreyle ilişkiler, davranışlar, fiziksel yapı (renk, örgütsel

¹⁵⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 3. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001, s.42

¹⁵¹ Nick Foster ve Diğerleri, s.15

¹⁵² Hofstede ve Diğerleri, “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, **Administrative Science Quarterly**, Volume 5, Issue 2 (1990) s.292

alanların mimari ve materyal düzenlemesi vs.), zaman yönetimi, adetler, tarih, logo olarak tanımlanabilir¹⁵³

*Keyton, “iletişimin sembollerin kullanımına dayalı olduğunu, isimlendirmek, tanımlamak, insanları, şeyleri ve olayları birbirinden ayırt etmek için sembolleri yarattığımızı” söylemektedir.*¹⁵⁴ Yaratılan bu semboller sayesinde biz de olaylar hakkında, insanlar hakkında fikir sahibi oluruz, kendi açımızdan anlamlar yaratır ve bunları başkalarıyla da paylaşabiliriz.

Gürgen, örgütsel sembolleri sözel ve davranışsal semboller, fiziksel semboller ve örgütsel uygulamalar olarak 3’e ayırmıştır. Sözel ve davranışsal sembolleri de dil, hikayeler ve kahramanlar, törenler ve toplantılar olarak ayıran Gürgen, hikayelerin insanların duygu ve düşüncelerini anlatırken, yargılarının doğruluğunu savunurken önemli bir örgütsel iletişim aracı olduğundan bahseder. Hikayelerin değerleri iletmeye, örgüt içindeki güç ve statülerin dolaylı yoldan benimsenmesinde önemli bir örgütsel sembol olduğunu belirtir.¹⁵⁵

Semboller de hikayeler gibi örgüt yaşantısının çok güçlü göstergelerinden biridir ve örgüt üyeleri için anlam yaratırlar ve kültürün diğer öğelerini anlamalarını sağlar. *Keyton sembollerin önemli 4 işlevi olduğunu söyler*¹⁵⁶:

1. Semboller, örgüt içinde açıkça söylenmeden bilinen fakat örgüt üyeleri için iletişim kurulması zor olan durumların temsilcisi olarak örgüt kültürüne yansır. Somut ve duyuşsal nesneler olarak semboller, düşünceleri, duyguları ve faaliyetleri örgüt içindeki ortak amaçlara entegre eder.

2. Semboller, içselleştirilen değer ve normları tetikleyerek davranışları etkiler.

3. Semboller, örgüt üyelerinin örgüt deneyimlerini paylaşmaları konusunda onlara yardımcı olur.

¹⁵³ Ferde Erdem, **İşletme Kültürü**, Ankara: Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 1996, s.44

¹⁵⁴ Joann N. Keyton, **Communication & Organizational Culture A Key to Understanding Work Experiences**, Thousand Oaks: Sage Publications, 2005, s.50

¹⁵⁵ Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s.160-162

¹⁵⁶ Keyton, s.50-52

4. Semboller, örgütsel anlam sistemlerini bütünleştirir. çoğu örgütte, belirsiz bir biçimde ortaya koyulmuş olan bir değer, aslen birçok farklı yorum olmasına rağmen herkesin aynı görüş çerçevesinde birleşebilmesine önayak olur. Belirsizliği merkezde konumlandıran böylesi stratejiler, farklı görüşlere rağmen bir ortaklık algısı yarabilen bütünleşik bir çoğulculuk hissini teşvik eder.

2.9.1.3. Kahramanlar

Binlerce yıldır kültürlerde kahraman kavramı vardır. Kültür içindeki kahraman tanımıyla ilgili genel tanımlamalar vardır. *Joseph Campbell'a göre kahraman; "sıradanın ötesinde, ya kaybolan bir şeyi geri kazanmak ya da canlandıran bir iksiri bulmak için bir dolu maceralara atılan kişidir."*¹⁵⁷ Kahramanın maceralarının amacının ahlaki hedefleri varıdır ki bunlar içinde kendi için bir şeyler kazanmak yoktur. Bu hedefler genellikle ya birini kurtarmak ya da bir fikri desteklemektir. Kahraman olaylarda her zaman aktif bir rol oynar, hiçbir zaman bir kenarda oturup başkalarının başarılarını izlemez¹⁵⁸.

Kurum içinde var olan kahramanlar ise, halen yaşayan ya da ölmüş, gerçek ya da hayal ürünü kişiliklerdir. Bu kişiler, kurum kültürü tarafından yüksek değerli kişilikler olarak atfedilmişlerdir ve kültür için rol-model oluşturmaktadırlar. Kurum için belli bir öneme sahip, çalışanlar tarafından örnek alınan, kurumun değerlerini ve kültürünü benimsemiş kişilerdir¹⁵⁹.

Kültürlerde olduğu gibi kurum kültüründe de kahramanlar ve anti-kahramanlar vardır. Kurum içinde kahramanların hikayeleri anlatılır. Özellikle kurum liderleri, kurucular kurum kültüründe kahramanlık hikayeleri anlatılan kişilerdir. Onların hikayeleri kurum içinde sürekli anlatılır.

Kahramanlar önemlidir, çünkü değer verilen sosyal idealleri, davranış biçimlerini ve kişisel nitelikleri simgeleştirirler. Bu kişiler kurum kültürünün çalışanlara

¹⁵⁷ Peg C. Neuhauser, **Corporate Legends and Lore The Power of Storytelling as a Management Tool**, New York: McGraw Hill, 1993, s.79

¹⁵⁸ Neuhauser, s.79

¹⁵⁹ Shraddha Verma, ve Sidney Gray, The Impact of Culture on Accounting Development and Change: An Exploratory Model, 1997, www.bbk.ac.uk/manop/man/docs/shraddha.pdf, s.6

iletilmesinde etkili rol modelleridir. Kurumun kültürel değerlerini güçlendirir, başarı standartlarını belirler ve çalışanlara da bu standartları benimsetir¹⁶⁰.

Kahramanlık hikayeleri örgüt içindeki en önemli hikaye türlerinden biridir. Bunu önemli kılan en önemli neden ise içinde barındırdığı ve çalışanlara pozitif değerler iletilmesine yardım eden güdülerdir.

2.9.1.4. Kurumsal Mitler

Mitler, tarihsel rivayetler ve/veya hayali olayların dramatik ve sorgulanmayan anlatılarıdır ve örgüt içinde meydana gelen önemli olayların ortaya çıkışını açıklamak için kullanılır¹⁶¹.

Hikayeler ve mitler, örgüt kültürünün en önemli kültür taşıyıcılarıdır ve örgüt içinde geçmiş ve günümüz arasında bir köprü niteliği de taşırlar. Etkili örgütlerdeki yöneticiler, örgütün felsefini yansıtan çeşitli hikayeler, anılar anlatarak örgütsel kahramanlardan ve onların başarılarından söz ederler¹⁶².

Kurumun geçmişiyle, çalışanlar veya liderlerin kahramanlık hikayeleriyle, başarı öyküleriyle çalışanlara ve paydaşlara da kurumla ilgili önemli mesajlar verilmektedir. Kurum içindeki işleyiş, kurumdaki iş bölümü, roller de bu mesajın içinde verilerek aynı zamanda kurum değerlerine de atıfta bulunmaktadır. Mitler ve hikayeler, örgüt kültürünün yaratılmasında ve gelişmesine yardım eder ve zaman içerisinde tekrar edilerek kurumun da bir parçası haline gelirler.

Örgütün inançlarının, temel değerlerinin, yeni gelenlere aktarılması bakımından önemli bir işlevi vardır¹⁶³. Kurum üyeleri hikayelerden bahsedip, bunların aktarmaya çalıştığı mesajları düşündükçe, bu hikayelerin temsil ettiği kavramların da akılda kalması daha kolay olmaktadır.

¹⁶⁰ Z.Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, 2. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları, 2005, s.164

¹⁶¹ Sarah Lynn Boyer, "Organizational Myths and Stories: Wells Fargo's Employess Explain the Role of Myths and Stories within Their Organization", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, California State University Fullerton 1997), s.2

¹⁶² İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe ve H. Çetin Bedestenci, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, 1. Baskı, İstanbul: Alfa Akademi, 2004, s.54-55

¹⁶³ Muharrem Varol, **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş (Etkili Yönetmel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine)**, Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, 1993, No.2,s.18

Mitler ise daha masalcı bir yaklaşımdır. Pek çok olay da vardır ki bu masal gibi hikayeler sayesinde bulmaca gibi karışık olmaktan kurtulup açıklanabilmektedir. Çok eski uygarlıklarda doğa olayları ve doğal afetler, Tanrılar ve doğa üstü güçlerle ilgili mitler yaratılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Örgüt kültüründe yer alan mitler ise, içinde gerçeği barındıran masalsı anlatımlardır¹⁶⁴. Hikaye ve efsaneler, doğru olsun ya da olmasın, çalışanların kıssadan hisse çıkarmalarını, motivasyonlarını ve çalıştıkları örgütle özdeşleşmelerini sağlamaktadır¹⁶⁵.

James ve Minnis, hikayelerin araştırmacıların dikkatini çekmesinin, 1980’lerde örgüt kültürüne olan ilginin ortaya çıkmasıyla başlamış olduğunu belirterek, bu bağlamda akla ilk gelen kavramın epik mitler olduğunu ifade etmektedirler¹⁶⁶.

Eisenberg ve Goodall ise iyi ve kötünün efsanevi kahraman hikayelerinin kültürün ideolojisine katkıda bulunduğunu ve kurumun inanç ve değerlerini ortaya çıkardığını söylemektedir¹⁶⁷.

*Monika Kostera, “mitleri örgütler ve örgütteki aktörler hakkında anlatılan ve okuyucuyu veya dinleyiciyi derinden etkileyen güçlü hikayeler olarak tanımlarken, mitlerin pek çok önemli fenomeni anlamamızı ve görmemizi de sağladığını” söyler*¹⁶⁸.

Kurumsal yönetimlerde ve örgütlerde gelişen ve ortaya çıkan mitler, kurumlarda kimlik oluşumunun ve kurum içinde var olan sistemi anlamlı hale getirmenin bir unsurudur. *Lindqvist, “kurumsal yaşamın ve yönetim dünyasının mitler için verimli bir alan olduğunu vurgularken, mitlerin geleneksel olarak tanrı ve*

¹⁶⁴ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, 1. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003 s.117-118

¹⁶⁵ Vural, s.164

¹⁶⁶ Camile H. James ve William C. Minnis, “Organizational Storytelling: It Makes Sense”, **Business Horizon**, Vol.47, No.4 (July-August 2004) s.23

¹⁶⁷ Eric M. Eisenberg ve H.L. Goodall Jr., **Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint**, New York: St. Martin’s Press, 1997

¹⁶⁸ Monika Kostera, “Introduction to the Trilogy: Mythologies of Organizational Everyday Life”, Monika Kostera (Ed.), **Organizational Epics and Sagas Tales of Organizations** içinde (1-8), New York: Palgrave Macmillan, 2008, s.1

kahraman hikayelerine gönderme yaptığını kurumsal yönetim alanında da kahramanların önemli olduğunu ve bu yönde bir talebin olduğunu” belirtmektedir¹⁶⁹.

İnsanlar, hikayeleri, mitleri ve kahramanları iş yerlerinde ve özel hayatlarında özdeşleştirme yapmak için kullanırlar. Çoğu zaman yöneticiler, yönetici olarak görevlerini ve kendi konumlarını kavrayabilmede yardımcı olan, başarı hikayelerinin ve başarılı kahramanların imajlarını kullanırlar¹⁷⁰.

Boyer, mitlerin örgütün özünü yansıtırken, hikayelerin ise örgütün günlük olaylarına, işleyişine dair anlamlar yarattığını belirterek hikayelerin sürekli anlatılarak örgüt mitlerine de destek olduğunu söyler¹⁷¹.

“Mitroff ve Kilmann, bir şirketin yaşam döngüsü içinde gelişen asimile olmuş hikayelerin kurumsal mitlere de şekil verdiğini söylemektedirler. Bu mitler, kurum içinde, tutumlar, değerler, inanışlar ve beklentileri organize eden bir anlamlandırma görevi görürler. Ayrıca Pettigrew, kurumsal mitlerin, kurum içinde önemli olarak görülen kurum değerlerinin gelişmesi ve sürdürülmesinde önemli bir görevi olduğunu öne sürerler.¹⁷²”

Brown, mitlerin bir kurumun sembolik teması olarak görülebileceğini söyler ve mitlerin hikaye parçalarından oluştuğunu belirtir. Dolayısıyla mitlerin kurum çalışanları ve paydaşlarının algısını etkileyen, kuruma idealize edilmiş bir bakış açısı sağladığını savunur¹⁷³.

Mitler ve hikayeler kurum hayatına dair bir anlamlandırma için kullanılırlar. Semboller, mitler ve hikayeler kurum içinde gerçeklik yaratırlar, kurum içinde bilinmeyişi gerçekliğe taşırlar. Kurum içinde bir anlam yaratan semboller, hikayeler ve mitler çalışanların davranışlarında da etkili olmaktadır. Yazıyla tanımlanmamış, ama kurum çalışanları tarafından bilinen ve uygulanan bazı kurallar, kurumun değerleri

¹⁶⁹ Katja Lindqvist, “The Myth of Management as Art and the Management of Art as Myth”, Monika Kostera (Ed.), **Organizational Epics and Saga Tales of Organizations** içinde (131-142), New York: Palgrave MacMillan, 2008, s.131

¹⁷⁰ Lindqvist, s.132

¹⁷¹ Boyer, s.5

¹⁷² Mary Helen Brown, “That Reminds Me of a Story: Speech Action in Organizational Socialization”,

(Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Texas Austin 1982) s.27

¹⁷³ Brown, s.29

mitler ve hikayeler aracılığıyla kurum içinde bir anlam kazanmaktadır. Yaratılan bu anlamlar aracılığıyla da çalışanlar belirli davranış kalıpları geliştirmektedirler.

Yapılan tanımlarla mitler ve hikayeler arasında kesin bir ayrım yapılmamakla beraber, hikayeler mitlere göre örgütün günlük hayatından daha fazla yansımalar barındırmaktadır. Mitlerin epik destansı anlatımı ve içeriğinden dolayı, kurum içinde anlatılan mitler kurumun geçmişi ve tarihiyle ilgili çalışanlara önemli bilgiler vermektedir.

Örgütsel hikayelerle ilgili olarak temel çalışmalardan birini yapan Alan L. Wilkins'in Martin ile yaptığı çalışmada hem örgütsel hikayeleri hem de örgütsel efsaneleri tanımlamıştır. Bu çalışma, örgütsel hikayelerin, örgütün tarihine dayanan, örgütsel biriciklikle ilişkilendirilen, örgüt içindeki bir grup tarafından inanılan ve paylaşılan tutarlı olaylar dizisi olduğunu belirtir. Diğer taraftan örgütsel efsanelerin daha karmaşık ve iç içe geçmiş bir yapı olduğunu söyler. Örgütsel efsanelerin bir anlatı biçimi olduğunu ortaya koyarken, tek bir olayla ya da tek bir olayın kısa bölümleriyle ilgilidir.¹⁷⁴

2.9.1.5. Kurumsal Değerler

Değer sözcüğü, benimsenen, üstün tutulan, ulaşılmak istenen, iyi, doğru, güzel gibi olumlu bir anlam içeren soyut bir kavramdır. Değerler, insanların düşünce, tutum ve davranışlarının gerçekleşmesinde bir ölçüt olarak kullanılır ve toplumsal birlik ve bütünlüğün sağlanmasında çok önemli rol oynarlar.¹⁷⁵

Kültürün en derinlerinde ve en az görünür unsurudur. Çalışanların paylaştığı ve uzun zamandan beri sürüp giden değerler, kurum üyeleri değişse bile kolay kolay değişmezler. Değerler, kurum kültürünün oluşmasında bir temel taşı niteliğindedir ve kurum kültürünün kilit unsurudur. Kurum çalışanları ve üyeleri için neyin iyi neyin kötü olduğunu, neyin istenip neyin istenmeyeceğini, neyin yapılması neyin yapılmaması gerektiğini belirler, bu özelliğiyle bir yol gösterici görevindedir ve kurum içindeki davranışların temelini oluşturur.

¹⁷⁴ Boyce, s.35

¹⁷⁵ Barlas Tolan, **Toplum Bilimlerine Giriş**, 3. Baskı, Ankara, 1983, aktaran; Haluk Gürgen a.g.e., s.165

Değerler, inançları temel alan önemli standartlardır. Bu standartlar kurum çalışanları tarafından bir kez kabul gördüğünde, ya da kurum içindeki yerini sağlamlaştırdığında, değerler hem kişisel hem de kurum kültüründe önemli rol oynarlar ve özellikle kurum içinde kalma kriteri olarak hizmet ederler. Kurum içinde belirlenmiş olan değerler, aynı zamanda kurum içindeki güven ortamının bir parçası, kurumun kriz dönemlerinde veya değişim yaşadığı belirsizlik dönemlerinde kurum çalışanlarını ve kurumu bir arada tutan önemli bir işleve de sahiptir.

*Gürgen, örgüt ve yönetim açısından değerlerin işleviyle ilgili şunları söylemektedir:*¹⁷⁶

“Örgüt kültürünün payandasını oluşturan değerler, örgüt içinde herkese, birlikte çalışma sonucu erişebilecekleri hedefleri gösterme, o hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejilerin ana noktalarını ortaya çıkarma ve çalışanlara günlük karar ve davranışlarında bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri göstermek gibi önemli bir işleve sahiptirler.”

Pek çok örgütte, değerler üst düzey yöneticiler tarafından önemli olarak adledilir ve kurumsal değerler beyanatında formal olarak deklare edilir. Pek çok çağdaş örgütlerde, örgütün büyümesi, adaptasyonu ve değişiminde başarının temeli olarak hizmet eden örgütsel değerler sistemi vardır. Bu değerler sisteminin unsurlarından bazıları açık ve genel olarak bilinir, bazıları ise söylenmeye gerek kalmadan kendiliğinden anlaşılan ve örgüt kültürünün içine gizlenmiştir.¹⁷⁷

Kurum içinde yeterli derecede tanımlanmamış, çalışanlar ve kurum üyeleri tarafından benimsenmemiş değerlerin kuruma herhangi bir katkısı olmayacağı gibi kurumun kriz veya değişim gibi belirsizlik dönemlerinde birleştirici görevini yerine getirememektedir. Bu nedenle liderler ve üst düzey yöneticiler kurumsal değerlerin belirlenmesine önem göstermeleri gerekmektedir. Örgütün türü ne olursa olsun, kurallar, tavsiyeler, değerler, inançlar hatta kurumun yazılı olarak tanımlanmamış ama herkes tarafından bilinmesi gereken kurallar, hiyerarşik yapıda, dikey iletişimde liderden çalışana doğru iletilir. Bu iletim kurum içinde farklı yöntemlerle

¹⁷⁶ Gürgen, s.165

¹⁷⁷ John Francis McCarthy, “Short Stories and Tall Tales at Work: Organizational Storytelling as a Leadership Conduit During Turbulent Times”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Boston University School of Management, 2002) s.16

gerçekleşmektedir. Bu yöntemlerden etkili olanlardan biri de kurum içinde anlatılan hikayeler ve kurumun kendi hikayesiyle aktarılmasıdır.

Hikayeler, kurumun kültürü hakkında bazı bilgiler sağlarken, diğer yandan da kültürün içinde şekillenen değerlerin de gelişmesine katkıda bulunur. Bir kurumun kültürü kolektif çalışma üzerine şekillendiyse veya kurum içinde rekabete dayalı anlatılar mevcutsa, kültürün değerleri de bu doğrultuda gelişir.

Kurum ile ilgili anlatılan efsaneler, hikayeler, anılar, başarılar, örgüt üyeleri, özellikle örgüte yeni giren bireyler için örgütsel değerlerin öğrenilmesi yönünden önem taşır. Kurum içinde anlatılan hikayeler kurum değerlerinin çalışanlara aktarılmasında önemli bir araçtır. Özellikle işe yeni başlayanların kuruma adaptelerinde ve değerleri özümsemelerindeki en önemli ve doğal araç kurum içinde anlatılan hikayelerdir.

3. WALTER R. FISHER'IN ANLATI PARADİGMASI

3.1. Akılcı Dünya Paradigması

Fisher'ın anlatı paradigmasını anlatmadan önce akılcı dünya paradigmasına değinmekte fayda olacaktır. Akılcı dünya paradigmasını anlamadan anlatı paradigmasını anlatmak insan iletişimi ve etkileşiminin bir parçası olan anlatının eksik kalmasına neden olacaktır. Fisher anlatı paradigmasını akılcı dünya paradigmasına karşı geliştirmiş fakat Fisher'ın ortaya koyduğu paradigma, aklın ya da akılcılığın rolünü hiçe saymamakta, tam tersine bunların anlamını genişletmekte ve aklın insan iletişiminin her biçimi içerisindeki varlığını vurgulamaktadır. Kendi felsefesini ve paradigmasını geliştirirken akılcı paradigmadan faydalanarak daha gelişmiş ve biraz daha sınırları kalkmış bir yapı önermiştir.

Akılcı dünya paradigması Aristo döneminden bu yana Batı akılcılığının temelini teşkil etmektedir. Bu paradigma şunları önermektedir; (1) insanlar temelde akılcı varlıklardır; (2) insanın karar verme biçimi ve iletişiminin paradigmatik modeli tartışmadır, (3) tartışmanın gidişatı, yasal, bilimsel, kamusal vb. durumların gerekleri ölçüsünde şekillendirilir, (4) akılcılık konuya ilişkin bilgi, tartışma yeteneği ve verili alanlarda savunma kurallarını uygulayabilme yetisi çerçevesinde tespit edilir. Bu yaklaşıma göre, bir tartışma yapıtaşısı olarak dünya, yalnızca uygun analiz ve akıl yürütme yöntemleri yoluyla çözülebilecek bir bulmaca niteliğindedir. Kısacası ürün ve süreç olarak tartışma insan olabilmenin tek koşuludur¹⁷⁸.

Akılcı dünya görüşünün üzerine temellendiği felsefe epistemolojidir. Dilbilimsel materyalleri açık önermeler ve kanıtlardır. Klasik dönemin derin izlerini taşıyan bu görüş üzerinde “modernizm”in zaman içerisinde şekillendirici bir etkisi olmuştur. Akılcı dünya paradigmasını en büyük ölçüde yapı bozuma uğratan düşünce ekolleri varoluşçuluk ve natüralizm olmuştur. Natüralizmin ekollerinden biri fizik ve matematikle başlar ve bilimsel bilginin mantıksal yapısını temel olarak alır. Bir diğer

¹⁷⁸ Fisher,1987,s.59-60

ekol ise biyoloji, psikoloji ve sosyal bilimleri kapsayarak bu yapıyı ve bilgi kavramını insan bilimlerine adapte eder.

Natüralizmin işaret edilen birinci türü açısından, değerlerle iç içe geçmiş olmaları bakımından, kamusal, toplumsal bilgi ya da kamusal toplumsal tartışma söz konusu olamaz. Habermas'ın da belirtmiş olduğu gibi kuramın pratikle olan ilişkisi, ancak ampirik bilimlerin desteklediği tekniklerin belli bir akılcı amaç doğrultusunda kullanımı ile vurgu kazanabilmektedir. Natüralizmin etkileri, akılcı dünya paradigmasını, belirli çalışmalar dahilinde sınırlamak ve günlük temelde gelişen tartışmaları akıl dışı olarak değerlendirmek olmuştur. Bu yaklaşım karşısında, insanların karar mekanizması ve iletişimi açısından akılcı dünya paradigmasını iyileştirmek yönünde tarihsel süreç içerisinde çeşitli çabalar ortaya koyulmuştur: Bu yönde bilgi kavramı yeniden yapılandırılmış, akılcı girişimler, alanlar ve topluluklar açısından halk yeniden kavramsallaştırılmış, pratik muhakemeye uygun bir mantık geliştirilmiş, geçerlilik, akıl ve akılcılık kavramları yeniden ele alınmıştır¹⁷⁹.

Fisher, bu farklı çalışmaların ve bu çalışmaları tetikleyen akımların altında yatan nedeni şöyle açıklamaktadır¹⁸⁰:

“Daha önce değinilmiş olduğu gibi, akılcı dünya paradigmasının onarımıdır. Böylelikle paradigma yeniden güncel tartışmalar alanında tekrardan uygulanabilecektir. Neden ve akımları onaylamakla birlikte şu iki soru da gündeme getirilebilir: 1. Yeni oluşum ne denli başarılı olmuştur? 2. Gündelik tartışmaların yapısını kavrayacak ve ortaya koyacak daha faydalı bir yöntem mevcut mudur? İlk sorunun yanıtlanması için henüz çok erken olmakla birlikte önemli işlerin ortaya konulmuş olduğu da, özellikle belirli tartışma alanlarına yönelik akılcılık görünümünün en azından tesis edilmesi yönünde çaba sarfedildiği de yadsınamaz bir gerçektir. Ancak tartışmanın en yaygın olduğu ve açıkça değerler ya da kamusal tartışmayla ilgili alanda benzer bir gelişim kaydedilmemiş olduğunu savunuyorum.”

Fisher' a göre bu başarısızlık, gündelik tartışmanın akılcılığının keşfindeki güçlüğü, akılcı dünya paradigmasının yeniden tasdik edilmesinin tek çözüm olabileceğine dair varsayıma dayanıyor olabilmekte ve Anlatı paradigması daha iyi bir

¹⁷⁹ Fisher, 1987, s.61

¹⁸⁰ Fisher, 1987, s.61-62

özüm sağlayabilmektedir. Hem kamusal tartışma hem de diğ er tartışma biçimleri açısından olduğı kadar genel anlamda insan iletişimi açısından daha iyi bir çözüm sunabilmektedir¹⁸¹;

“İkinci soruya yanıtım ise “sanırım evet” olacaktır. Anlatı paradigmasının benimsenmesi, şimdiye kadar yapılmış olan işlerin tamamıyla reddedilmesi anlamına gelmez. Bunların üzerine yeniden düşünülmesi ve iletişimsel etkileşimin daha derinlikli bir şekilde anlaşılmasına dair yeni yöntemlerin araştırılması anlamına gelir.”

Fisher’ın paradigması akılcı dünya paradigmasının aksine değ erleri ön plana çıkarır ve insan akılcılığının merkezine değ erleri koyar. Bütün yle akılcı dünya paradigmasına baktığımızda değ erler görecelidir, sadece mantığı ortaya koymak için bir araçtır. Ama anlatı dünyasında değ erler akılcılığın merkezine konulur. Anlatı dünyasında değ erler anlatının, yaşadığımız dünyanın kelimelere dök lmesi bunların da hikayelere dönüşme sürecidir. Böylelikle bu söylenen hikayeler, anlatılar da değ er yükl  unsurlardan oluşur. Anlatı dünyasında saf akılcılıktan ziyade değ erlerle yüklenmiş akılcılık önemlidir.

Akılcı dünya paradigması, akılcılığın, tartışmacı bir yeti meselesi olduğunu ortaya koyar: konulara dair bilgi, muhakeme biçimleri, uygun testler ve verili alanlardaki savunma kuralları. Anlatısal akılcılık ise hepimiz tarafından paylaşılan anlatı kapasitesinin mantığını varsayar. Anlatısal akılcılığın temel ilkesi özdeşimdir. Anlatısal akılcılık yalnızca “düşünce kanunlarının” geçerli olduğı bir kavram değildir; hesaplama ya da çıkarım kuralları doğrultusunda akıl yürüt lmesini empoze etmez. Geleneksel akılcılık, insanların düşünme biçimleri üzerinde belirli bir kesin sonuca varma doğrultusunda şekillendiricidir. Bu bakımdan geleneksel akılcılık kuralcı bir yapı teşkil eder. Buna karşın, anlatısal akılcılık, betimleyicidir, insanın seçim ya da eylemlerini anlamaya yönelik bir yaklaşım öne sürer. Aynı zamanda anlatısal akılcılık, eleştirel bir temel önerir.

¹⁸¹ Fisher, 1987, s.62

3.2. Fisher’ın Anlatı Paradigması

Hikayeler öğrenme ve iletişim kurma şeklimiz açısından temeldir. Bilgiyi saklama, çağırma ve aktarmanın en etkin yoludur. Bu çerçeveden bakıldığında hikaye, tüm iletişim şekillerine ve insani etkileşimlere nüfuz etmiştir. Walter Fisher geliştirdiği Anlatı Pradigması ile bu yaklaşımı daha da geliştirmiş ve anlatının insanoğlunun ta kendisi olduğunu ileri sürmüştür. İnsanoğlunu “hikaye anlatan hayvan” diğer bir deyişle “*homo narrans*” olarak tanımlamıştır. *Fisher anlatı yaklaşımını şu şekilde detaylandırır*¹⁸²:

“Homo narrans metaforu Burke’ün insanoğlunu “sembol-kullanan hayvan” olarak değerlendirmesine bir eklem, bu tanımın bir uzantısıdır. ...Sembollerin hikayeler olarak yaratılmaları ve iletişime sokulmaları, insan deneyimine bir düzen kazandırmak ve ortak yaşama biçimleri – kişinin hayatını oluşturan hikayeye yönelik onayın varolduğu entellektüel ve spiritüel topluluklar – inşa etmek üzere diğerlerini bu deneyimin içinde yaşamaya teşvik etmek amacındadır. Burke’un önerdiği üzere her yaşam bir hikayedir, kendinden önce yaşamışların, şu anda yaşayanların ve gelecekte yaşayacakların hikayelerine dahil olan bir hikaye.”

Temel olarak anlatı paradigması, anlatının insan iletişimi ve etkileşiminin en temel şekli olduğunu söylemektedir. Anlatılar iki önemli noktada hizmet eder; birincisi anlatılar dünyadaki olayları ve konuları insanların kafalarında organize etmede yorumlayıcı bir çerçeve sunar, ikincisi ise bu organize edilenlerin iletişimini gerçekleştiren bir araç olarak işlev görür.

Anlatı paradigması içinde yaşadığımız dünyanın yorumlanması gereken birtakım hikayelerden oluştuğunu öne sürmektedir. Bu yorumlar kendi açılarından birer hikaye teşkil eder ve tam da bu bakımdan, tüm insan düşüncesi en temelde anlatısal bir yapıdadır. Fisher’ın kuramı, anlatıyı, akılcılığın en temel ilkesi olarak belirleyerek, düşünceye dair daha yeni ve temsil gücü yüksek bir model ortaya koyar. Akılcılığın daha önceki kavramları ampirik modeller ya da bir tür formel mantık sistemi üzerine temellenir. Ancak Fisher, akılcılığın sınırlarını genişletme çabası taşımaktadır. Fisher’a göre, anlatı, insan akılcılığının temeli olarak, kendi mantığına ve retoriğine sahiptir.

¹⁸² Fisher, 1987, s.62

Fisher’ın anlatı paradigması hikayeleri, kendi içsel tutarlık ve çelişkisizlik özellikleri üzerine temellenir. Aynı zamanda bunları şekillendiren ve yorumlayan dış etkenlerle birlikte “önceden kabul edilmiş” hikayeler olarak görülen diğer iletiler de bu süreçte etkilidir¹⁸³.

İnsanlar hem etrafındaki şeylere değer yükleyen hem de bunlara muhakeme edici bir tutumla yaklaşan retorik varlıklardır. Fisher’a göre bu muhakeme gücü, yalnızca tartışmacı düz yazı ya da sınırları titizlikle çizilmiş dolaylı ya da ima edici nitelikte yapılarla sınırlandırılmamalıdır. Bu doğrultuda muhakeme gücü söylemsel ya da söylemsel olmayan sembolik eylemler içerisinde de yer alabilir. Geleneksel akılcı bakış açısı, kurmaca, hatta gerçekçi söylemleri kavrayabilmek açısından yeterli olmayabilir. Yorumlama açısından her iki yönde beliren güçlüklerin nedeni akılcılığın yalnızca tartışma üzerinde temellendiği yaklaşımıdır. Buna karşılık Fisher, anlatı üzerine temellenen bir akılcılık kavramını benimser. Fisher, “anlatı” terimi kullanarak, önermeleri doğru ya da yanlış olan kurmaca yapıları ya da bu yapının ortaya koyduğu iletiyle ilişki içinde olma zorunluluğu olmayan kurmacaları kastetmemektedir. Fisher’a göre, anlatı, onları yaşayan, yaratan ya da yorumlayanlar açısından bir düzen ve anlama sahip sembolik eylemler, yani sözcük ve/veya fiillerdir. Bu bakış açısına göre dramatik anlatı, insan eyleminin tasvirine yönelik bir türün en temel yapı taşı olacaktır. Böylelikle, anlatı hem gerçek hem de kurmaca yaratılar, yaşamın içinden hikayeler ve hayal gücünün ürünleriyle yakından ilintilidir.

Anlatı paradigması, retorik tarihi süreci içerisinde sıklıkla karşımıza çıkan iki geleneksel yaklaşımın diyalektik bir sentezi olarak değerlendirilebilir: tartışmacı, ikna güdümlü yaklaşım ve yazınsal, estetik yaklaşım. Anlatı paradigması, insan iletişiminin, tarihsel olduğu kadar durumsal olarak da ele alınması gerektiğine işaret eder. Fisher’ın ortaya koyduğu paradigma, aklın ya da akılcılığın rolünü hiçe saymamakta, tam tersine bunların anlamını genişletmekte ve aklın insan iletişiminin her biçimi içerisindeki varlığını vurgulamaktadır. Fisher’e göre genellikle insan iletişimi üzerine yürütülen araştırmalarda anlatı paradigmasına rastlanmamakta, günümüz iletişim kuram ve

¹⁸³ Fisher, Walter Fisher, The Narrative Paradigm: An Elaboration, **Communication Monographs**, 52,1985, s.364

eleştirisi bağlamında daha ziyade akılcı-dünya paradigması merkezi bir işlev göstermektedir¹⁸⁴.

Daha önce de bahsettiğimiz gibi Fisher' a göre insan semboller oluşturarak, bunları kullanarak ya da yanlış kullanarak “hikayeler anlatan” bir varlıktır. İnsanlar, insan deneyimlerini düzenlemek için hikaye olarak bir takım semboller yaratırlar ve bunları iletirler, bunlar çerçevesinde birlikte yaşayabilmenin yollarını oluştururlar. Anlatının gerçekleştirilmesi verili bir toplum biçimini gerektirmez. Akılcı dünya paradigması bilincimizde her daim varlığı sürdüren bir yapıdır çünkü bizler bu bakış açısıyla yetiştirilmişizdir. Anlatı dürtüsü varoluşumuzun en temel bileşenidir çünkü anlatıyı doğal sosyalleşme süreci içerisinde ediniriz. Yazılı ya da sözlü biçimde olsun, anlatı insan doğasının belirgin bir özelliğidir. Toplumlar, kültürler, zaman ve uzam bağlamında, anlatı hem kişisel hem de genel ölçülerde anlamlıdır. Anlatılar diğer kişilerin eylemlerini anlayabilmemizi sağlar çünkü tüm insanlar anlatılarla yaşarlar ve yaşamlarını anlatılar üzerinden kavramaya çalışırlar.

Fisher'ın anlatı paradigması bu perspektif içerisinde akılcılıktan bahseder, akılcılığı reddetmez. Fisher'ın akılcılığı, anlatı olasılığı (narrative probability) ve anlatı sadakati (narrative fidelity) ilkelerini gündeme getirir. Bu ilkeler, akılcılığın geleneksel kavramları ya da bileşenleriyle tezat teşkil eder ancak asla çelişmez. Bunlar aslında, anlatı paradigmasının kapsamı içerisinde yer alır. Anlatı olasılığı ve anlatı sadakati daha sonra detaylı bir şekilde anlatılacaktır.

Anlatı, insanlara ya da insanlarla ilgili anlatılan hikayeleri, “insanların” yargıladığını ima eder ve böylesi yargılarda bulunma yönünde akılcı bir kapasiteye sahip olduklarını vurgular. Anlatı paradigmasını iletişime uyguladığımızda, Aristo'nun izinden giderek, “insanların” doğal olarak, doğru ve adil olarak algıladıkları şeyi tercih etme eğilimi içinde oldukları önermesini izlemiş oluruz. Ancak anlatı paradigması insanların hatalı olabileceklerini de inkar etmez. *Buna göre Fisher, “Hiç şüphesiz bazı hikayeler diğerlerinden daha iyi, daha tutarlı, insan ve dünyanın gerçeğine daha*

¹⁸⁴ Fisher, 1987, s.59

yakındır. Bir başka deyişle, bazı hikayeler, değerler ve akla daha yakından eğilen iyi nedenlerin mantığı kriterini daha uygun yerine getirir” der.¹⁸⁵

Anlatı paradigmasının bazı diğer özelliklerini de vurgulamak gerekir. Öncelikle paradigma modernizmin ikiliklerini (düalizm) çözümlemeye yönelik bir temel oluşturur: gerçek-değer, akıl-imgelem, mantık-duygu vb. Hikayeler, tüm zihnin kendisiyle uyum içinde olduğunun ortaya koyulduğu bir alandır. İkinci olarak hikayeler ahlaki yapılarıdır. Gerçekliğin her hangi bir noktasında anlatı mevcutsa, orada ahlak ya da ahlaki dürtü var demektir. Anlatı paradigması perspektifinden ele alındığında, her hikaye, her retorik iletişim biçimi yalnızca dünya ile ilgili bir şey söylemekle kalmaz aynı zamanda kendini belirli biçimlerde algılayan bir alımlayıcı ya da kişileri de ima eder. Eğer bir hikaye kişinin kendisini kavrayış biçimini inkar ediyorsa, bu hikayenin dünyaya ilişkin dile getirdiği hiç bir şeyin anlamı yoktur. Bir söylem biçimi olarak anlatı, teknik olan iletişim biçimleri açısından, tartışmaya göre çok daha evrensel ve verimlidir. Anlatı, dünyada yaşanan deneyimlere yaklaşabilmek açısından çok daha uygundur. Aynı anda hem akla hem, duygulara, hem de imgeleme seslenebilmektedir. Yalnızca entelektüel teması öngörmez. İkinci olarak kişinin anlatı olasılığı ya da anlatı sadakatini öğrenmesine gerek kalmaz, çünkü kişi bunları zaten, deneyimleri ölçüsünde kültürel olarak edinir.

Anlatı paradigmasının altında yatan ön tahminler şunlardır: (1) İnsanlar en temelde birer hikaye anlatıcısıdır. (2) İnsan karar verme mekanizmasının ve iletişiminin paradigmatik biçimi “iyi nedenler”e bağlıdır. Bu nedenler biçimsel olarak durumlara, türlere ve iletişim ortamına göre farklılık gösterecektir. (3) İyi niyetlerin üretimi ve pratiği; Frenzt ve Farrell’ın dil-eylem paradigması çerçevesinde belirtilen tarih, biyografi, kültür, karaktere bağlı olarak şekillenecektir. (4) Akılcılık, birer anlatısal varlık olan kişilerin doğasıyla ve bu kişilerin anlatısal olasılığa dair içsel farkındalığıyla belirlenecektir. Tutarlı bir hikayeyi nelerin teşkil ettiği, bunların sürekli olarak anlatısal sadakati teste tabi tutması ve deneyimledikleri şeyin yaşamlarında gerçek olduğuna inandıkları hikayelerle ne derece paralel olduğu önemlidir. McIntyre’a göre, “Hayali karakterlerle gerçek olanlar arasındaki fark bunların ne yaptığına ilişkin anlatısal

¹⁸⁵ Fisher, 1987,s.68

biçimde görülmez. Bu fark daha ziyade, bu biçimin ve kendi edimlerinin ne derece yazarı olabildiklerinde gizlidir.”(5) Bizim bildiğimiz dünya, sürekli bir yeniden yaratım sürecinin devinimi açısından, içlerinden seçmemiz gereken bir dizi hikayeden ibarettir. Kısaca söylemek gerekirse, iyi nedenler, hikayelerin içeriğini ve kaynağını teşkil eder. Bunlar sayesinde insanlar düşünce ve değer üreten bir hayvan olarak doğalarını gerçekleştirme fırsatını bulurlar. Anlatı paradigmasının felsefi temeli ontolojidir, materyalleri ise semboller, iyi niyetler ve toplumsal gerçeklerin ifade bulduğu iletişim ortam ve biçimleridir¹⁸⁶.

Bush ve Bush yukarıda belirtilen Anlatı Paradigması ile Akılcılık Paradigması’nı özelliklerini karşılaştırmışlar ve bu iki paradigmanın birbirlerinden ayrılan noktalarını aşağıdaki gibi belirtmişlerdir¹⁸⁷

¹⁸⁶ Fisher,1987,s.65

¹⁸⁷ Alan J. Bush ve Victoria Davies Bush, The Narrative Paradigm as a Perspective for Improving Ethical Evaluations of Advertisements, Journal of Advertising, Volume 23, No.3, Eylül, 1994, s.34

Tablo 2

Anlatı Paradigması ve Akılcı Paradigma Karşılaştırması

ANLATI PARADİGMASI	AKILCI PARADİGMASI
İnsanlar en temelde birer hikaye anlatıcıdır.	İnsanlar temelde akılcı varlıklardır.
İnsan karar verme mekanizmasının ve iletişiminin paradigmatik biçimi “iyi nedenler”e bağlıdır. Bu nedenler biçimsel olarak durumlara, türlere ve iletişim ortamına göre farklılık gösterecektir.	İnsanın karar verme biçimi ve iletişiminin paradigmatik modeli tartışmadır.
İyi niyetlerin üretimi ve pratiği; Frenztz ve Farrell’ın dil-eylem paradigması çerçevesinde belirtilen tarih, biyografi, kültür, karaktere bağlı olarak şekillenecektir.	Tartışmanın gidişatı, yasal, bilimsel, kamusal vb. durumların gerekleri ölçüsünde şekillendirilir.
Akılcılık, birer anlatısal varlık olan kişilerin doğasıyla ve bu kişilerin anlatısal olasılığa dair içsel farkındalığıyla belirlenecektir.	Akılcılık konuya ilişkin bilgi, tartışma yeteneği ve verili alanlarda savunma kurallarını uygulayabilme yetisi çerçevesinde tespit edilir.
Bizim bildiğimiz dünya, sürekli bir yeniden yaratım sürecinin devinimi açısından, içlerinden seçmemiz gereken bir dizi hikayeden ibarettir.	Bir tartışma yapıtaşı olarak dünya, yalnızca uygun analiz ve akıl yürütme yöntemleri yoluyla çözülebilecek bir bulmaca niteliğindedir.

Kaynak: Alan J. Bush ve Victoria Davies Bush, The Narrative Paradigm as a Perspective for Improving Ethical Evaluations of Advertisements, **Journal of Advertising**, V. 23, No. 3, September 1994, s.34

3.3. Anlatısal Akılcılık ve İyi Nedenler (Good Reasons)

Fisher’ın anlatısal akılcılığı, bildiğimiz, yaptığımız, başımıza gelenlerin birer anlatı ögesi olarak zihnimizce özümsemesini içerir. Bizler insan olarak düşüncelerimizi anlatılar üzerinden yaratırız ve aynı zamanda yine bu anlatılar üzerinden düşüncelerimizi aktarırız. Dahası, anlatısal akılcılık, bizler için eylemleri yargılama, değer yükleme ve mevcut inanışların örgütlenmesi açısından da bir yol teşkil eder. Anlatı zihnimizin her yönü açısından bir temel oluşturur.

Genel anlamda akademik disiplinlerin baskın olma kaygısı çerçevesinde, Fisher’a göre araştırmacılar, iletişim süreçlerini daha derinlemesine kavramaya yönelik olarak resmi ve genel geçer mantık yürüttüklerinde, çok sayıda güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Bu iddia doğrultusunda Fisher, bu türden çelişkilerin, benliğin

bütünsel anlamda temsilini zorlaması açısından kafa karışıklığına yol açtığını belirtir. Bilim insanları, kişisel ve kamusal karar verme ve eylem aktarımının önemini azaltarak ve bilgi, gerçek ve gerçeklik gibi hususlarda “uzman” kavramı üzerine vurgu yaparak genellikle akılcılık kavramının daha insani bir yönden formüle edilmesini marjinalize etmişlerdir. Böylelikle, Fisher’a göre, akademik araştırmacılar çoğu zaman, kimi insan gruplarını ve söylemlerini bazı öteki grup ve söylemlerin üzerinde tutarlar. Bireylerin, hikaye aktarım süreçlerinde daha çok resmi olmayan akılcı yaklaşıma başvurdıklarının altının çizilmesi, araştırmacıların daha ziyade göz önünde bulundurması gereken bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir başka deyişle, araştırmacıların iletişimi daha derinlemesine kavrayabilmeleri açısından “anlatısal akılcılık” ilkesine başvurmaları gereklidir.

Söylem ve eylemin “insan hikayelerinin” tam merkezinde olup bittiği göz önünde bulundurulduğunda, bu bakış açısı kapsamında bilim insanları insan davranışını çok daha derinlemesine ele alabilmektedirler. Oysa, sosyal bilimlere ait kuram ve yöntemlerin, özellikle de doğa bilimlerinin paradigmasını taklit edenlerin, bu derinleşmeye ket vurduğu görülmektedir. Bu yeni anlatı mantığı “tutarlılık” (coherence) ve “sadakat” (fidelity) ilkeleri üzerine temellenmektedir. İyi nedenler, insanların karar verme süreçleri ve iletişiminin öğretici şeklidir. Fisher’ın ortaya koyduğu iyi nedenler belirli durumlar, türler ve araçlar aracılığıyla farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar farklı şekillerde ortaya çıkan iyi nedenler aracılığıyla karar verirler, bunun neticesinde anlatırlar. İyi nedenlerin sosyal ve kültürel doğasından dolayı, oluşumları ve kullanımlarının tarih, kültür, karakter ve biyografi gibi önemli konular tarafından şekillendirildiği söylenebilmektedir. Yani kültür, karakter, biyografi ve tarih üzerinden hem anlatıcının hem de dinleyicinin ortak bilgileri ve değerlendirmeleri iyi nedenleri oluşturmaktadır.

Fisher, bir anlatının ikna edici gücünü belirleyen unsurun, biçimden ziyade, belirli bir hedef kitle tarafından belirli bir inanç ya da davranışı değiştirme yönünde geçerli ve iyi nedenler olarak kabul edilebilmesi olduğunu öne sürmektedir.¹⁸⁸ Bir başka ifadeyle, inanç ve davranışa yönelik olarak, bir anlatının, güvenilir ve çekici bir yapı arz

¹⁸⁸ Walter Fisher, *Narration As A Human Communication Paradigm: The Case of Public Moral Argument*, *Communication Monographs*, 1984, 51, s.1-22

etmesi gerekir. Fisher'ın iyi nedenler (good reasons) olarak tanımladığı kavramın amacı, hikaye anlatıcısı olan bireylerin neye inanmaları gerektiği dikte edilmeden, neyin iyi neyin akla yatkın olduğunu anlamalarını sağlayacak bir duygu oluşturmaktır.

Fisher bunu şöyle ortaya koyar¹⁸⁹:

“Anlatısal akılçılık bunun mantığıdır. Bu mantığın temel bileşenleri ise şunlardır. İnsan iletişimi, olasılık (tutarlılık) ve sadakat (açıksözlülük ve güvenilirlik) ilkeleri üzerinden irdelenir. Olasılık bir hikayenin ne denli bir ‘uyum içerisinde’ akabildiğidir ve bu şu üç biçimde değerlendirilebilir: tartışmacı ya da yapısal tutarlılığı üzerinden; materyal tutarlılığı üzerinden, yani diğer söylemler içerisinde aktarılan hikayelerle yapılacak karşılaştırmalar üzerinden (bir hikaye içsel anlamda tutarlı olabilir ancak kimi önemli unsurlar dışarıda bırakılmış olabilir); ve karakter açısından tutarlılık üzerinden. Özellikle bu üçüncü tür tutarlılık yönünde edinilen kaygı, anlatısal akılçılık ve genel geçer mantıklar arasındaki farklılığa işaret eder.”

Anlatıyı akılçılığı temel prensibi olarak konumlandıran Fisher'ın teorisi, mantığın yeni ve daha fazla temsil edilebilir şeklini ortaya koymaktadır. Daha önceki akılçılık konseptleri formal bir mantığı öne süren empirik modeller iken Fisher'ın anlatısal akılçılığı diğerlerinin çalışmalarını genişletmeye çalışmıştır. İnsan akılçılığının temeli olarak Fisher, anlatının kendi mantığı ve kendi retorliğini devam ettirdiğini tartışma imkanına sahip olmuştur. Anlatı olasılığı ve anlatı sadakati anlatısal akılçılığın temel bileşenleridir, anlatısal akılçılığın ilkeleridir. Anlatısal olasılık hikayenin uyum içinde ve tutarlı olmasıdır. Anlatısal olasılık, dinleyicilerin hikayenin formal öğelerini ilişkilendirmesiyle ilgilidir. Mesela hikayedeki karakterler, eylemler ve diğer öğelerin ne kadar tutarlı olduğu sorulabilir. Fisher anlatı olasılığı ile bir anlatının doğruluk ve tutarlılığı sağlayıp sağlamadığının ortaya konulması gerektiğini söylemektedir. Anlatı olasılığı çerçevesinde hikayenin tutarlılığı ve uyum içinde olup olmadığı sorgulanmaktadır. Anlatıda bütünleştirilmiş bir konu var mı? Anlatının çeşitli öğeleri anlamlı ve tutarlı bir anlatı yaratmak için birbiriyle bağlantılı mı? gibi sorular anlatı tutarlılığını ortaya koyabilmektedir. Buna göre eğer bu soruların cevabı evetse o hikaye güvenilirirdir. Anlatı sadakati hikayenin doğru ve insancıl olmasıyla ilgilidir. Hikayenin insancıl olması, anlatanın iyi nedenler mantığı çerçevesinde hikayenin içinden değerler

¹⁸⁹ Fisher, 1987, s.47

ortaya koymasıdır. Fisher’a göre anlatı sadakati hikayenin dinleyicinin deneyimleriyle uyumlu olup olmadığı ve hikayenin gelecek eylemlere rehberlik etmesi için iyi nedenler sunup sunmadığı sorularının cevabını arar. Eğer bunları sağlıyorsa hikaye iyi bir hikaye demektir.¹⁹⁰

Anlatı sadakati, iyi nedenlerin mantığı düşüncesi üzerine oturmuştur. İnsanlar karar ve anlatı süreçleri iyi nedenler üzerinden gerçekleşmektedir. Anlatı sadakati de bu iyi nedenlerle anlatının doğru, gerçek olması gerektiğini ve değerler içerdiğini söylemektedir. Burada mesaja odaklanılır. Anlatı sadakatinin temellendiği iyi nedenler mesajın içine örülmüş değerleri de ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Belirli bir anlatı içerisine yerleştirilen ve bunun içine örülen değerler, kişilerin inanç ve davranışları üzerinde belirleyici olan değerlerin iyi birer neden olarak benimsenmesi, anlatıyı ikna edici kılan bileşenler olarak karşımıza çıkar. Fisher, her hangi bir anlatı üzerinden ortaya koyulan iyi nedenlerin uygunluk derecelerinin aşağıdaki sorular üzerinden değerlendirilebileceğini ifade etmektedir¹⁹¹:

1. *Olgusal sorular: Anlatı içerisinde ortaya çıkan açık ve örtük değerler nelerdir?*
2. *İlinti soruları: İleti içerisinde ortaya koyulan değerler, karar türü, inanç ve davranış değişikliği ile ne derece ilintilidir?*
3. *Sonuç soruları: Anlatı içerisinde ortaya koyulan değerlere gösterilen bağlılık ne tür sonuçlar getirmektedir? Değerler nasıl işlevselleştirilmektedir? Hikayenin ana teması nedir?*
4. *Tutarlılık soruları: Değerler, hedef kitlenin kişisel deneyimleri ya da yaşam hikayeleri açısından doğrulanmakta mıdır?*
5. *Aşkılık soruları: Hikayede yansıtılan değerler insan davranışları açısından bir ideal teşkil etmekte midir?*

¹⁹⁰ Wen-Yi Wang, “The Narrative Paradigm as a Perspective for Improving Effective Evaluation of Advertising”, (yayınlanmamış yüksek lisans tezi, College of Communication at Hawaii Pacific University, 2007), s.27

¹⁹¹ Fisher, 1978,s.379-380

3.4. Anlatı Paradigması'nın Diğer Kuramlarla Olan İlişkisi

Anlatı paradigması başlı başına sadece akılcı paradgimanın eksiklerini tamamlayıcı ya da akılcı paradigmayı geliştiren bir paradigma değildir. Anlatı paradigmasının hümanistik kuramlar ve diğer sosyal bilim kuramlarıyla da ilişkisi vardır. Fisher'ın değerlendirmesine göre anlatı paradigmasını bu disiplinlerden herhangi birisinin sınırları içinde konumlandıran bir varsayım ya da kuramlar arasında kesin sınırlar olduğunu iddia etmek böylesi bir yaklaşım çerçevesinde oldukça riskli olabilmektedir¹⁹². Fisher'a göre anlatı odaklı “konuşma” (conversational) analizleri açıkça bu disiplinlerin ötesine geçmekte ve böylelikle “üçüncü bir araştırma dünyası” söz konusu olmaktadır. Fisher bunu “insan bilimleri” olarak nitelendirir ve bu araştırma yöntemini benimseyen araştırmacıların ampirik, tarihsel, dilbilimsel, yorumsama (hermenötik), etnometodolojik ve felsefi araştırma yöntemi kullanan analistlerden oluştuğunu ileriye sürer ve bu kişileri bir araya getiren şeyin, Richard Bernstein'ın “Kartezyen Kaygı” olarak tanımladığı duruma karşı gösterdikleri direniş olarak tanımlar.¹⁹³ Anlatı Paradigması böylesi bir kaygının çok daha ötesinde bir arayışa işaret eder ve insan bilimleri araştırmacılarının bir araya gelebildikleri ancak aynı zamanda bireysel projelerini yürütebilecekleri bir platform teşkil eder.

3.5. Sosyal Bilim Kuramları ve Anlatı Paradigması

Fisher sosyal bilim kuramları ile anlatı paradigmasını karşılaştırırken ele aldığı kuramlar iletişim araştırmalarında temel teşkil eden ve bire bir Kartezyen düşünce güdümünde şekillendirilmemiş olan kuramlardır. Bunlara Heider (1958) ve Kelley'nin (1971) Atıf Kuramı, Heider (1946) ve Newcomb'un (1953) Denge Kuramı, Delia'nın (1977) Oluşturmacılık Kuramı, Bormann'ın (1983) Toplumsal Yakınsama Kuramı, Hovland, Janis ve Kelley'nin (1953) Pekiştirme Kuramı, Thibaut ve Kelle'nin (1959) Sosyal Mübadele Kuramı, Blumer (1969) ve Mead'in (1934) Sembolik Etkileşim Kuramı, sayılabilir. Genel olarak bu kuramlar betimleyici, açıklayıcı ve tahmine dayalı bilgi üzerine temellenen Kartezyen bakış açısı ülküsüyle yola çıkmış kuramlardır. Ancak pratikte, bu yaklaşımların, insanların davranışlarını yönlendiren öyküleri nasıl

¹⁹² Fisher, 1987, s. 85

¹⁹³ Walter Fisher, The Narrative Paradigm: An Elaboration, *Communication Monographs*, 52,1985, s.348

benimseyip özömsediklerine dair farklı ipuçları edinmeye yönelik yorumlayıcı çabalar olduğu görölür. Pozitivist olmayan bu biçimleriyle de, bu kuramlar, bir şekilde anlatı paradigmasıyla ilintilidir¹⁹⁴.

Anlatı paradigmasının bu kuramların daha ötesine geçtiği nokta ise, hikayelerin değerlendirilmesi, kişinin kabul etmesi yönünde cesaretlendirilen hikayelerin ne derece benimsendiğinin ya da karar ve eylemler üzerindeki etkilerinin belirlenmesi yönünde bizlere bir “mantık” sağlamasıdır. Anlatı paradigması betimleme, açıklama ve hatta tahmin yürütme açısından da oldukça verimli sonuçlar getirebilmektedir çünkü eğer bir kişinin karakteri belirlenebiliyorsa, kişinin belirli bir konuya ilişkin olarak şekillenen hikayesi saptanabiliyorsa, o kişinin olası eylemlerini tahmin edebilmek olasılık dahilindedir. Bu da sosyal bilim kuramlarının bizlere sağlayacağı en iyi durumdur. Anlatı paradigması işte tam da, hikayelerin değerlendirilmesi, kişilerce ne derece benimsendiği ya da karar ve eylemler üzerindeki etkilerinin belirlenmesi yönünde bizlere sunduğu “mantık” açısından bu kuramların ötesine geçebilmiştir. Genel olarak bakıldığında, sosyal bilim kuramlarının, ya değerlerin rolünü görmezden geldiği ya da bunların değerlendirilmesi yönünde akılcı emaların geliştirilmesi olasılığını yadsıdėı görölür. Böylelikle bu kuramlar, yaşıma dair iyi ve kötü sorunsalını dikkate almamaktadır. Hiç şüphesiz bu durum, sosyal bilimcilerin değerlere sahip olmadığı ya da insani ilişkilere karşı duyarlı olmadığı anlamına gelmez.. Ancak doğaları itibarıyla bu kuramlar değerlerin “değerlendirilmesini” hesaba katmamaktadır.

Öte yandan, sosyal bilim kuramları yapı itibarıyla kuralcıdır ve böylesi nitelikleri uygun anlamlar, psikolojik denge, eş-yönelim, uzlaşma, ortak fayda ve zihin ve eylem bütünlüğü olarak ele alırlar. Denge kuramı ve simgesel etkileşimin üzerine temellendiği Burke’ün özdeşim kavramı buna örnek teşkil eder. Ne denge kuramı ne de dramatism, birinin psikolojik dengeyi sağlaması ya da insanlığa dair çelişkileri özömlmeye yönelik direnci edinmesi için benimsemesi gereken öyküleri değerlendirmek için akılcı bir sistemle ilişkilendirilebilir. Sosyal bilim yapılarındaki çoğu modeli biçimlendiren ana norm “fayda”dır; yani bir insanın stratejik olarak çevresinde olan biteni kontrol edebilme gücü ya da kapasitesi. Sonuç olarak, anlatı

¹⁹⁴ Fisher, 1987, s.86-89

paradigmasının sosyal bilim kuramlarının ötesine geçtiği nokta olan anlatsal akılcılık, öykülerin değerini biçen ilke – olasılık ve sadakat- ve değerlendirme ölçütlerini bizlere sağlar¹⁹⁵. Anlatı paradigmasına göre her hangi bir bireysel insan iletişimi biçimi “iyi bir neden” teşkil edebilir. Değerleri tartmak açısından, gerçeklik, ilintililik, sonuç, tutarlılık ve aşkınlık hususlarının göz önünde bulundurulması gerekir. Bu hususlar, değerlerin neler olduğu, bunların öyküyü ya da duruma ilişkin ilgisinin belirlenmesi, bunların etkilerinin değerlendirilmesi, bir kişinin diğerleriyle olan ilişkisi, iletişimsel mübadele ve bunların genel anlamda yaşam kalitesi üzerindeki etkileri olarak sıralanabilir.¹⁹⁶

3.6. Humanistik Kuramlar ve Anlatı Paradigması

Anlatıya yönelik en derinlikli araştırmalar daha çok yapısalcılık, yapısalcılık sonrası ve göstergebilim alanlarında ortaya koyulmuştur. Bu araştırma alanları, metin çözümlemesi ve yorumlanması süreçlerine son derece etkili katkılarda bulunmuştur. Ancak anlatı paradigması yorumlama kadar metinlerin pragmatik etkileriyle de ilgilendiği için, bu yönelimler arasında bir takım farklılıklar göze çarpmaktadır. Klasik, göstergebilimsel ya da yapıbozucu okullara bağlı da olsa, genel anlamda tüm yapısalcı düşünürler anlatıya, yaşanmış ya da kurgulanmış hikayeler olmaktan ziyade, bir *genre* (tür) biçimiymişçesine senkronik, bir bakıma resmi olarak yaklaşırlar. Anlatı paradigması ise anlatıya toplumsal bir etki biçimi olarak iletişimsel bir çerçeveden yaklaşan insan iletişimini felsefi açıdan ele alan bir yaklaşımdır. Bu paradigmanın birincil işlevi, dünyadaki düşünce ve eyleme doğru güvenilir ve arzu edilen bir kılavuzluğu belirleyebilecek insan iletişimini yorumlama ve değerlendirmenin bir yolunu sunmaktır. Bu paradigma tüm normal insan söylemlerinin anlamlı olduğunu ve anlatı akılcılığının sağlamasına tabi olabileceğini doğrular. Yapısalcı düşünüş biçiminin tersine, anlamın, dilbilimsel olduğu kadar tarih, kültür ve karakterle ilintili yönünü vurgular.¹⁹⁷

Alasdair MacIntyre da insanın karar verme süreçleri ve eylemlerinde anlatsal bakış açısını takip eden araştırmacılardan biridir. İnsan eyleminin tanımlanması

¹⁹⁵ Fisher, 1987, s.86-89

¹⁹⁶ Walter Fisher, Toward a Logic of Good Reasons, *Quarterly Journal of Speech*, 1978, 64, s.376-384

¹⁹⁷ Fisher, 1987, s.89-92

yönündeki en temel yöntemin “temsili dramatik anlatı” olduğunu öne sürer¹⁹⁸. Richard Rorty anlatıya odaklanmaz ancak anlatı paradigmasıyla uyumlu bir “söyleşi” bakış açısını destekler.¹⁹⁹ Paul Ricoeur de anlatı paradigmasını pekiştiren yazılar kaleme almış bir düşünürdür. 1983 tarihli “Anlatının İşlevi” adlı çalışmasında anlatısal söylemin ait olduğu yaşam biçiminin, tarihsel durumumuzun ta kendisi olduğunu ileri sürer ve bu açıdan tarih, hem yazınsal bir araç-bu anlamda bir bakıma kurmaca- hem de gerçeğin bir temsili olarak ele alır.²⁰⁰ Bu bakış açısına göre tüm sembolik sistemler gerçeği oluşturur ve yeniden oluşturur.

3.7. Genel Değerlendirme

Anlatı genel tanımı çerçevesinde olay örgüsünün genellikle belirli bir sıra gözeterek aktarımı ilkesi üzerine temellenir. Gözetilen sıralı aktarım mantığı, niyetler, edimler ve sonuçlar açısından bir tür nedenselliği ifade eder ve merkezi bir konuma sahiptir.²⁰¹ Ancak, bir şirket gözünden bakıldığında, aktarılmış olan anlatıların salt resmi tarihsel metinlerden ziyade daha önemli bir amaca hizmet ettiği görülmektedir. Örgütler, bu ve benzeri kolektif hikaye anlatma biçimlerinden, örgütü belirli bir imaj ve kimlik üzerinden doğal olarak yapılandırma amacıyla faydalanırlar. *“Kurumların kimlikleri birer anlatıdır; bir başka deyişle örgütler ve onların pazardaki algılanan rolleriyle ilintili idealize edilmiş aktarım ya da hikayelerdir.”*²⁰²

Örgütsel hikaye anlatma gibi alanlarda anlatıyı araştırma sürecinde, araştırmacılar, tartışmanın ikna özellikleriyle, edebiyatın estetik özelliklerini bir araya getiren bir insani iletişim biçimi olarak ele alırlar.²⁰³ Örgütsel anlatıların bu güçlü uzantılarını akıllarının bir kenarında tutarak, bu yaklaşımı benimseyen eleştirmenler genellikle bütünsel hikayeyi ve bunun nasıl aktarıldığını irdelerler; aynı zamanda

¹⁹⁸ Alasdair MacIntyre, 1981,s.200, Fisher, 1987, s. 93

¹⁹⁹ Richard Rorty, 1979, s.389, Fisher, 1987, s.93

²⁰⁰ Paul Ricoeur, 1983, aktaran, Walter Fisher, The Narrative Paradigm: An Elaboration, Communication Monographs, Volume 52, December, 1985,s.355

²⁰¹ Sasha Grant, 2004, s.135, Allen Victor, 2007, s.iv

²⁰² L. Christensen ve G. Cheney, “Self-absorption and Self-seduction in the Corporate Identity Game”, Majken Schultz, Mary Jo Hatch, Mogens Holten Larsen(Ed.), **The Expressive Organisation: Linking Identity, Reputation and The Corporate Brand** içinde (246-270), New York: Oxford University Press, 2000,s.256

²⁰³ Karyn Rybacki ve Don Rybacki, **Communication Criticism: Approaches and Genres**, Belmont, 1991,California, Wadsworth Publishing Companys, s.127

hikayenin inanç ve davranış açısından ne denli iyi bir neden teşkil ettiğini değerlendirirler.²⁰⁴

Fisher'in anlatı paradigması ve bu paradigma çerçevesinde öne sürdüğü anlatısal akılcılık, kurumsal anlatıları inceleme aşamasında teorik altyapıyı sağlaması nedeniyle önemli bir yol göstericidir. Fisher'in anlatı akılcılığı üzerinde temellendirdiği anlatı tutarlılığı ve anlatı sadakati kavramlarından yararlanarak, kişisel kurum hikayelerinin içerdiği iletilerin içsel tutarlılıklarını, iletilerin ne denli açık sözlülükle ifade edildiği, anlatıların içinde barındırdığı değerler incelenebilir. Belirli bir anlatı içerisine yerleştirilen ve bunun içine örülen değerler, kişilerin inanç ve davranışları üzerinde belirleyici olan değerlerin iyi birer neden olarak benimsenmesi, anlatıyı ikna edici kılan bileşenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Fisher, her hangi bir anlatı üzerinden ortaya koyulan iyi nedenlerin ve buna bağlı olarak anlatı sadakatinin uygunluk derecelerinin bazı sorular üzerinden değerlendirilebileceğini belirterek bu soruları olgusal, ilinti, sonuç, tutarlılık ve aşkınlık soruları çerçevesinde tanımlamıştır. Fisher'ın hikayeleri anlamlandırma doğrultusunda bir mantığı öne sürdüğü ve aynı zamanda genel geçer mantık standartlarının her zaman için uygun ve güvenilir bir temel oluşturmasına dair şüpheli bir yaklaşım sergilediği söylenebilir. Fisher'ın anlatı sadakati kapsamında sorduğu bu sorular bu araştırmanın temeli olan kurum anlatılarının da irdelenmesi ve değerlendirilmesi açısından yol gösterici niteliği taşıyacaktır.

Mary Boyce hikayelerle ilgili literatür çalışmasında Fisher'ın anlatı paradigmasını kültür ve toplum içinden çıkan hikayelerin rolünü yeteri düzeyde tanımlayabildiğini söylemektedir²⁰⁵:

“ Anlatı paradigması hikayeleri, insanların değerleri ve nedenleri ortaya koydukları ve sonrasında eylemle ilgili karar verdikleri temel bir form olarak görmektedir. Hikayenin mesajına odaklanır ve mesajı gerçeklik, güvenilirlik ve çekiciliğine göre değerlendirir. Anlatı paradigmasının uygulanma yöntemi; hikaye temalarının tanımlamasını ve değerler, nedenler ve eylemler

²⁰⁴ Rybacki ve Rybacki, 1991, s.127

²⁰⁵ Mary E. Boyce, “Organizational Story and Storytelling: A Critical Review”, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 9 No. 5, 1996, s.14

arasındaki bağı incelemeyi içerir. Hikaye ve hikaye anlatımı ile ilgili çalışmalar için çok değerli bir yöntem sağlar.”

Bugün, Walter Fisher’ın öncülük ettiği anlatı paradigmasının, neredeyse 2500 yıl süren tartışmalara ve ayrımlara son verdiği görülmektedir. Bu çerçevede, her anlatı, her konuşma, her söylem, her iletişim kendi gerçekliklerini yaratır. Birbirimizi sürekli ikna ederiz, ikna oluruz ve içinde yaşadığımız söylemler bütünü hep beraber ve her an yeniden yaratırız. İnsanların düşünceleri ve davranışları anlatılara, başka insanların oluşturduğu hikayelere ve onları kendi tecrübelerimize dayanarak yeniden yazmamız üzerine temellenir. Kimileri için dünya yaşanılabilir bir yerken, kimileri açısından bir cehennem gibi algılanıyor olabilir. Kimleri başına gelen olayları iyiye yorumlayabilirken, kimileri bunu yapamaz. Bunlar, günlük hayatımızda maruz kaldığımız söylemleri nasıl kullandığımızla şekillenecektir.

Bu doğrultuda, gerçeklik, neyin doğru olup olmadığı, kimsenin tekelinde şekillenebilecek bir olgu olarak karşımıza çıkmamaktadır. Bu çerçevede kimsenin doğrusu diğerinden daha doğru değildir. Bütün insanların söylemleri, parçası oldukları anlatsal gerçeklik içerisinde tutarlı, mantıklı ve kendi kültürlerine sadıktır. Hiç bir kültür veya düşünce neyin doğru olup olmadığına dair tek ve mutlak yetke veya tekel olmadığı gibi, hiç bir söylem diğerine göre mutlak doğruluğun temsilcisi de değildir. Richard Rorty’nin dediği gibi, siyasal söylem de, felsefi söylem de, dinsel söylem de, bilimsel söylem de bir gerçeği “açığa çıkarmıyor” veya “keşfetmiyor.” Hepsi bazı gerçeklikleri söylemleri ile “oluşturuyorlar, yaratıyorlar”.

4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

4.1. Yorumlayıcı Paradigma (Interpretivism)

Yorumlayıcı paradigma sosyal bilimin temeli olarak, insanların gündelik yaşam içerisinde kullandıkları ve davranışlarını yönlendiren anlamlar, yorumlar, niyetler ve motifleri kullanır. Buna bağlı olarak sosyal bilimcinin görevi, pozitivist yaklaşımın yöntemleri olan gözlem ya da deneyden ziyade, sosyal dünyayı içeriden bir bakışla kavramaktır. Bu araştırma çerçevesinde, kurumun değerlerinin anlamlandırması doğrultusunda belirli temalar belirlenmesiyle aktarılan, Banvit çalışanlarının kurum anlatıları yorumlanmaya çalışılacaktır. Bu nedenle, yöntemsel olarak çalışmanın ana araştırma çerçevesi yorumlayıcı yöntem olarak belirlenmiştir. Sahsa Grant, “yorumlayıcılığın, genel anlamda, etkin olarak bir şeylere anlam yükleme süreci” olduğunu ifade etmektedir²⁰⁶. Allen Victor yayınlanmamış yüksek lisans tezinde Putnam’ın yorumlayıcı bakış açısını tanımlar ve Putnam’ın yorumlayıcı yaklaşımı toplumsal eylemlerde anlamın merkezi öneminin benimsenmesi olarak ele aldığını söyler. Daha ayrıntılı olarak düşünüldüğünde, yorumlayıcı yaklaşımlar toplumsal gerçekliği oluşturan öznel ve karşılıklı rızaya dayalı oluşan anlamları açıklamayı, kimi durumlarda ise eleştirmeyi hedefler²⁰⁷.

Araştırmacıların son zamanlarda yorumlayıcı yaklaşımlara doğru artan ilgisine baktığımızda ise, 21. yüz yılın başlarında yorumlayıcı yaklaşıma ilginin arttığı görülmektedir. Denzin’e göre bu süreçte; “akademisyenler, eleştirel ve yorumlayıcı nitel araştırma pratiklerinin dünya üzerinde iyi yönde bir değişime ön ayak olabileceğini düşünmüşlerdir”²⁰⁸. Eisenberg ve Weick’in farklı dönemlerde yaptıkları çalışmalar modern örgütlerde, bir örgüt şemsiyesi altında faaliyet gösteren üyelerin olaylara atfettikleri anlam ve yorum üzerine yorumlayıcı yaklaşımla odaklanır. Ancak hikaye anlatımını örgütler içerisinde pratik olarak uygulayanlar, belirli bir hikayeye ait

²⁰⁶ Victor, s.34-35

²⁰⁷ Victor, s.35

²⁰⁸ Norman K. Denzin, **Interpretive Interactionism**, London, Sage Publication, Second Edition, 2001, s.50

özün her dinleyici ya da dinleyici grubu açısından farklı olarak ifade edilebildiğinin altını çizerler.

Hikaye anlatıcının nesnesi, dinleyicilerin kendileri adına bir gerçeği keşfetmelerine yardımcı olabilmesidir.²⁰⁹ Bir başka deyişle, insanlar kendi gerçeklerini kendileri bulmak ya da yorumlamak durumunda oldukları için, hikaye anlatan kitlenin her bir üyesi, örgütsel bir anlatıyı farklı biçimlerde ele alarak farklı çıkarımlar ve yorumlarda bulunacaktır. Sonuç olarak, herhangi bir metnin anlamı, onun içinde devindiği kültür, tarih ve yazınsal bağlam içerisinde şekillenecektir. Bu türden bir araştırma yürütürken, Grant'ın söylemi önemlilik arz edecektir; *“parçadan bütüne doğru atılan her bir adım kavrayış düzeyini ve derinliğini arttıracaktır”*²¹⁰

Bu durum örgütsel hikayeleri araştıran kişi tarafından önemli bir işlev olarak çalışsa ve görülse de, yorumlayıcı bakış açısının beraberinde getirebileceği bazı sınırlamalar da bulunmaktadır. Örneğin, yorumlayıcı yaklaşım göreliliği (relativizm) besler ve kimi eleştirmenlere göre bu durum araştırmacıyı, anlamlara ilişkin belirli yargılara varmaktan alıkoymakta ya da belirli anlatılar üzerinde yürütülen çalışmalarda taraflı bir tutumun oluşmasına yol açar.

Farklı zamanlarda yaptıkları çalışmalarda Mumby ve Jameson asıl meselenin, genel hatlarıyla yorumlayıcı yaklaşımın, anlatıların kendisini üreten ve şekillendiren güç ilişkilerine net açıklamalar getirmeyi hedeflemiyor olmasında olduğunu belirtmektedirler. McKinney ise *“örgüt araştırmacısının, örgütsel sembolizmin yorumlamanın ötesine geçerek, bizzat anlatılara dahil olması ya da örgütsel eylemleri yönlendiren ortak anlamların açığa çıkarılmasında daha etkin bir rol üstlenmesi gerektiğini”* öne sürer²¹¹.

²⁰⁹ Stephen Denning; **Squirrel Inc.; A Fable of Leadership through Storytelling**, San Fransisco, Jossey-Bass, 2004, s.33

²¹⁰ Victor, s. 36

²¹¹ Mitchell McKinney, “The Rhetoric of Indoctrination: A Critical Analysis of Employee Orientation”, William N. Elwood (Ed.), **Public Relations Inquiry as Rhetorical Criticism: Case Studies of Corporate Discourse and Social Influence** içinde (175-190), London: Praeger, 1995, s.180

4.2. Anlatı Analizi

Anlatı üzerine yürütülen çalışmalar, herhangi bir bilimsel ya da akademik alanın kesin sınırlarıyla bire bir örtüşmez. Özü itibarıyla disiplinlerarası bir alandır ve sosyal bilimlerdeki " yorumlayıcı yaklaşımların" da ötesine geçmektedir²¹².

Hikaye anlatma, kısaca, bizim araştırma materyallerimizle yaptığımız ve bizi bilgilendiren kişilerin bizimle yaptıkları şeydir. Hikaye metaforu, belirli bağlamlar içerisinde bir düzen yaratarak metinler inşa ettiğimiz vurgusunu yapar. Geçmiş olaylarla ilgili hikayeler anlatmak insanın evrensel bir eylemidir. Çocuk olarak öğrendiğimiz söylemlerin ilk şekli hikayelerdir. Farklı sosyal altyapıdan gelen her insanın hayat içerisinde kullandığı bir şeydir. H. White; "*anlatmak en doğal dürtüdür*" demektedir. Hikayelerin özelliklerinden biri olan anlamlandırma da sıklıkla öğrenme üzerine odaklanan bilişsel gelişimden çok daha geniş bir kavramdır. Bu kadar geniş bir kavram olmasındaki en büyük zorluk bilişsel düzeyi bağlam ile ilişkilendirmektir. Bu bağlantıyı sağlayan araç ise anlatı analizidir.

Szomptka zaman içerisinde insanoğlunun birbiriyle olan etkileşiminin değişmek zorunda olduğunu ve bu etkileşimin anlamlar, semboller ve değerlere odaklanan bir değişime gittiğini belirtir. Eskiden insanoğlunun etkileşimi etki tepki üzerine kuruluyken günümüzde anlatılara, sembollere, anlam ve değerlere kayan bir değişim söz konusudur.²¹³ Bu durum anlatılarda ve insanların hikayeler aracılığıyla nasıl daha anlaşılır bir dünya inşa ettiklerini örneklendirmiştir. Anlatılar belirsiz değişiklikleri anlamlı ve makul şeylere çeviren bir çeşit kod haline gelmiştir. Bir şirketin stratejisi, ilişkileri, başarı durumu, beklentileri ve örgüt kültürü göz önüne alındığında anlatılar zengin bir bilgi kaynağıdır.²¹⁴

Anlatı analizi, araştırma nesnesi olarak hikayenin bizzat kendisini ele alır. Riessman, Anlatı Analizi kitabında, farklı hikayeleme biçimlerini bir kenara bıraktığını

²¹² Clifford Geertz, **The Interpretation of Cultures**, New York, Basic Books, 1973, s.25

²¹³ P. Szomptka, **Trust: A Sociological Theory**, 1999, Cambridge University Press, Cambridge, MA.

²¹⁴ Gabriel, 2000, s.483

belirterek katılımcıların deneyimlerini ilk elden aktarımları üzerinden gitmiş, anlatı analizini bu yöne çekmiştir. Bunu yapmaktaki amacını da şöyle açıklamaktadır; *“görüşme yaptığım kişilerin yaşamlarındaki olay ve eylemlere ilişkin çıkarımlarda bulunma aşamasında, kendi deneyim akışlarını bizzat kendilerinin ne derece düzenleyebildiklerini görmektir”*²¹⁵.

Bu noktadaki yöntemsel yaklaşım görüşülen kişinin hikayesini inceleme altına yatırır ve hikayenin nasıl oluşturulduğunu, dilsel ve kültürel vurguları ve bir dinleyiciyi ne derece samimi bir çerçevede ikna edebildiğini analiz eder. Anlatı araştırmalarındaki analizler, yalnızca dilin gönderme yaptığı içerikten ziyade, deneyim üzerine konuşmayla ilgili biçimleri gündeme getirir. Riessman anlatı analizinde asıl sorulan sorunun; “hikayenin ne sebeple bu şekilde aktarılmış olduğudur” diyerek hikayeleri anlatan kişilerin deneyimlerinin ve nasıl bunu aktardıklarının önemli olduğunu vurgulamaktadır.²¹⁶

Riessman, kişisel deneyimlerin anlatı olarak analiz edilmesinin pek de zor olmadığını söyler. Çünkü anlatı hali hazırda günlük yaşantımızın bir parçasıdır. Günlük bir sohbeti düşündüğümüzde karşımızdaki anlatanın kendi başından geçenleri detaylı bir şekilde anlatması ve anlatıcıya göre bir anlamı olan her anın en ince ayrıntısına kadar yeniden anlatılması hepimizin yaşadığı bir durumdur.²¹⁷

Bir araştırma için gerçekleştirilen görüşmeler de bundan farksızdır. Sorulara cevap verenler anlattıklarını çok geniş bir perspektiften anlatırlar ve bazen verdikleri cevapları uzun hikayelere dönüştürürler. Cevap verenler yani anlatıcılar, hayatlarındaki belirli deneyimleri anlatıya dökerler. Bu anlatılarda ideal ve gerçek, kendi ve toplum arasındaki çizgiler ortadan kalkar. Söylem çeşidinin evrensel görünümüne rağmen bazı deneyimlerin anlatılması oldukça güçtür. Kişilerin deneyimlerini anlamlandırmadaki birincil yolu onları anlatı şekline getirmektir. Anlatıcılar düzensiz deneyimlerinden olay örgüsü yaratırlar gerçeklik oluştururlar²¹⁸.

²¹⁵ Riessman, s.2

²¹⁶ Riessman, s.2

²¹⁷ Riessman, s.2

²¹⁸ Riessman, s.3

Gözlemci raportör ve bir yabancı olarak araştırmacının kilit görevi, üstü kapalı varsayımları açığa çıkarmaktır. Boje'ye göre *“hikaye anlatıcısı ve hikayeyi dinleyen kişi her bir hikayeyi beraber oluşturan kişilerdir.”*²¹⁹ Ve sonuç olarak hikaye anlatıcısı ile araştırmacının söylediği söz hiçbir durumda birbirinden açık bir şekilde ayrıştırılamaz²²⁰.

Anlatılar anlamlandırmanın temeli olduğu için araştırmacı tarafından olduğu gibi muhafaza edilmeli, parçalanmamalı, cevap verenin anlam oluşturma şekline saygı duymalı ve anlatıyı nasıl sonuçlandırdıysa o şekilde analiz etmelidir. Anlatı analizi ana karakterlerin olayları nasıl yorumladığıyla ve bizim onların yorumlarını sistematik bir şekilde yorumlamamızla alakalıdır. Anlatı analizi örgüt davranışları ve örgütlerin analizleri çalışmalarında popüler bir araç haline gelmiştir. Anlatı analizini uygulayarak birey olarak çalışanlar ve onların tutumları ve algıları araştırmaların merkezine konulmuştur. Anlatının analiz edilmesi bir anlam oluşturabilir ve anlatı belirli bir bağlam çerçevesinde ele alınırsa Geertz'in dediği gibi “yoğun betimleme”ye ulaşılabilir. Başka bir deyişle hikayeler anlatılarak anlam ve sosyal gerçeklik oluşturma becerisi günlük yaşamda anlatıyı önemli bir iletişim aracı ve değişim ile ilgili çalışma alanlarında değerli bir araştırma metodu haline getirir.

4.3. Araştırmanın Amacı ve Kurgusu

Hikayeler kültürün içinden çıkan, yüzyıllardır iletişimin en önemli araçlarından biri olmuştur. Hikayelerin, hikaye anlatımının ve anlatıların araştırılması, incelenmesi ve bilimin konusu olması yeni bir olgu değildir. Bununla birlikte pek çok alanda araştırma konusu olan hikayeler, anlatılar ve hikaye anlatımları kurum içi çalışmalarda ve kurum içi iletişim çalışmalarında da önemli bir yer edinmiştir. Geçtiğimiz son 20 yılda bu konuyla ilgili özellikle yurtdışında pek çok tez, makale yazılmış ve araştırma yapılmıştır.

Yapılan çalışmalar bir kurumun iç ve dış paydaşlarıyla olan ilişkilerinde ve etkili iletişimde hikayelerin, anlatıların ve hikaye anlatımının gelişen önemini ortaya

²¹⁹ Boje,1995,s.1000

²²⁰ Boje,1995,s.486

koymaktadır. Aynı zamanda Fisher’ın “Anlatı Paradigması”, Karl Weick’in “Örgütlerde Anlamlandırma” çalışmaları alana önemli katkılar sağlamıştır.

Fisher’ın Anlatı Paradigması bağlamında gerçekleştirilecek olan araştırmada kanatlı sektörünün lider markası Banvit A.Ş.’nin çalışanlarıyla gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelerle kurum değerleri ortaya konulacaktır. Fisher’ın da söylediği gibi insanoğlu birer hikaye anlatıcısıdır ve anlatılan her hikaye anlatan kişinin gerçekliğini yansıtmaktadır. Riessman, içinde yaşadığımız dünyanın ya da doğanın değil, bireylerin hikayeler anlattığını, anlatı analizinde yorumun kaçınılmaz olduğunu çünkü anlatıların birer temsil olduğunu söylemektedir.²²¹ Buradan yola çıkarak Banvit çalışanları birer hikaye anlatıcısı olarak, kurumla ilgili kendi deneyimlerini ve kendi gerçekliklerini ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada, kurum çalışanlarının anlatıları çerçevesinde kurum değerleri belirlenecektir. Aynı zamanda yine bu araştırma çerçevesinde, Banvit çalışanlarının kurumlarıyla olan bağlarını ve kurum kültürünün kodlarını ve kurum kurallarını anlamlandırma doğrultusunda belirli temalar belirlenmesi amacıyla aktarılan kurum anlatıları yorumlanmaya çalışılacaktır.

Gerçekleştirilecek olan araştırma için Banvit’in seçilme sebebi kurumun kanatlı sektöründe lider bir marka olmasıdır. Banvit A.Ş. merkezi Bandırma’da olan Türkiye’nin kanatlı sektöründe lider bir Türk şirkettir. Bandırma’daki merkezinde Banvit A.Ş.’nin 25 çalışanıyla 4 gün süren derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Banvit’in insan kaynakları ve halkla ilişkiler departmanlarının yardımlarıyla görüşme yapılacak olan 25 çalışan belirlenmiştir. Çalışanlar hem merkez ofisten hem de üretim bölümünden seçilmiştir. Üretim bölümünden, ileri işlem müdürü, formen (ustabaşı), işçi ve asistanlar(veteriner hekimler) ile yani farklı görevlerdeki kişilerle görüşülürken, merkez ofisten de yine farklı görev tanımlarından ve farklı departmanlardan çalışanlarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan çalışanlar arasında 19 yıl gibi çok uzun zamandır çalışan da 4 haftadır Banvit’te çalışan da yer almaktadır. Çalışanların çalıştıkları birimler ve çalışma süreleri ekte yer alacaktır. Farklı çalışma yıllarından, farklı departmanlardan ve farklı kademelerden 25 kişi ile yapılan görüşmelerin her biri ortalama 45 dakika sürmüş, katılımcıların izni ile

²²¹ Riessman, s.2

görüşmeler ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Daha sonra bu görüşmelerin deşifresi yapılmış ve analiz edilebilir hale getirilmiştir.

Sorular Banvit'in yaşadığı krizler, lider, tarihçesi ve yönetim yapısı etrafında şekillendirilmiştir. Özellikle Banvit'in geçmişine baktığımızda, kurumu etkileyen 2 önemli kriz olduğunu görmekteyiz. Biri sektörün yaşadığı ve Banvit'i hem yönetim hem de çalışanlar açısından önemli ölçüde etkileyen kuş gribi krizi diğeri ise 2009 yılında yaşadıkları Bandırma'da gerçekleşen sel felaketi. Bu iki kriz, Banvit çalışanlarının kurum içinde yaşadıkları önemli 2 olay olarak karşımıza çıkmaktadır. Banvit'in kurum içerisinde önemli bir lider konumlandırması var. Banvit'in kurucusunun kurum lideri olarak ön plana çıkması ve kurumun hikayesinin de önemli bir aktörü olması anlatılar üzerinde etkisi olacak olan konulardan biridir.

Yapılacak olan araştırma çerçevesinde analize yardımcı olması açısından temalar oluşturulmuştur. Bu temalar derinlemesine görüşme sorularından ortaya çıkarılmıştır:

1. Kuruma Başlangıç Hikayeleri
 - 1.1. Kurumla İlgili Dışarıda Anlatılanlar
2. Mevcut Çalışma Ortamı Betimlemeleri
3. Belleklere Yer Etmiş Kilit Olaylar
 - 3.1. Kuş Gribi
 - 3.2. Sel Felaketi
4. Banvit'te Lider Vurgusu ve Yönetim Şekli
 - 4.1. Liderlerin Banvit Çalışanları Üzerindeki İzdüşümleri
 - 4.2. Çalışanlarla İletişim
 - 4.3. Kurum Kültürü Yansımaları
5. Gelecekle İlgili Düşünceler
 - 5.1. Kurum İçinde Kişisel Konumlandırma/Bağlılık
 - 5.2. Banvit'in Vizyon Tanımlamasının Yansımaları

Belirlenen bu temalar çerçevesinde kurumsal değerler, kurum çalışanlarının anlatılarının Fisher'ın Anlatı Paradigması bağlamında analiz edilmesiyle anlamlandırılacak ve bu da anlatı analizi ile gerçekleştirilecektir. Banvit A.Ş.'nin çalışanlarıyla gerçekleştirilen bu araştırmanın temel amacı, kurum içerisinde çalışanlar tarafından ifade edilen anlatılardan ve hikayelerden Banvit'in kurumsal değerlerini ortaya çıkarmak, anlamlandırmak ve çalışanların gerçeklikleriyle ortaya konulan bu değerlerin kurumun gerçekliğine uygun olup olmadığını belirlemektir. Fisher'ın anlatı sadakati ve anlatı olasılığı ile ortaya koyduğu sorular çerçevesinde araştırma soruları oluşturulmuştur. Bu sorulara ek olarak sorulan 6. soru ise anlatıların Fisher'ın Anlatı Paradigması'ndaki anlatı olasılığı ve anlatı sadakatini gerçekleştirip gerçekleştirmediğini ortaya koymak için sorulacaktır. Araştırmanın amacı çerçevesinde de aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranacaktır.

1. Banvit şirketine ilişkin çalışanları tarafından aktarılan şirket hikayelerindeki ortak anlatısal temalar nelerdir?
2. Banvit anlatıları içerisinde ortaya çıkan açık ve örtük değerler nelerdir?
3. Banvit anlatıları içerisinde ortaya koyulan değerler nasıl işlevselleştirilmektedir?
4. Kurumun değerleri, çalışanların kişisel deneyimleri ya da yaşam hikayeleriyle doğrulanmakta mıdır?
5. Hikayelerde yansıtılan değerler insan davranışları açısından bir ideal teşkil etmekte midir?
6. Çalışanların Banvit ile ilgili anlattıkları anlatı olasılığı ve sadakatini gerçekleştirmekte midir?

4.4. Banvit A.Ş.

Banvit A.Ş. Bandırma'nın en önemli firmalarından birisi olmakla beraber kanatlı sektörünün de lider markasıdır. Banvit A.Ş. 1967 yılında Vural Görener tarafından kurulmuştur. 1955 yılında Bandırma'ya yerleşen Vural Görener, ailesi ile birlikte ayçiçek yağı üretmek için aile şirketlerini kurmuşlardır. Görener Ailesi, o yıllarda henüz Türkiye'de karma yem olmaması nedeniyle bu durumu lehine çevirmeyi başarmıştır. Daha sonra devletin kurduğu bir yem fabrikasına ayçiçek küspesi satmaya başlamışlardır. 1968'de kurulan Ali Haydar Görener ve Ortakları şirketi ile yem sektörüne girmişlerdir.

Vural Görener, Yem işiyle ilgili fazla bilgiye sahip olmadığı için Sıtkı Koçman ve Selahattin Göktuğ ile %50-%50 ortak olup, 1968 yılında o zamanki adıyla Bandırma Vitaminli Yem Sanayi'ni kurmuştur. 1976 yılında ilk fabrikayı kurmuşlar ve bu fabrika Türkiye'nin ilk dikey akışlı yem fabrikası olmuştur. Uzun süre yem işiyle uğraştıktan sonra bir kümes işletmesini devralan Görener Ailesi ve ortakları tavukçuluk işine girmişlerdir. 1984 yılında ise etlik piliç üretimine geçerek Türkiye'de ilk defa temizlenmiş ve ambalajlı taze piliç üretimini gerçekleştirmişlerdir. Banvit'in bu özellikli üretimi daha sonra 2000'li yıllarda çıkacak olan kuş gribi krizinde Banvit'in en güçlü yönü olmuştur.

1992 yılı Banvit için önemli bir sene olmuştur. Tek hatlı modern kesimhane devreye girerken aynı zamanda halka arz edilerek IMKB'de işlem görmeye başlamıştır. 1999 yılında Banvit'in vizyonu doğrultusunda ilk yurtdışı yatırımı yapılmış ve Banvit Aliment Romania S.R.L. kurulmuştur. 2003 yılında Banvit yine bir ilki gerçekleştirerek, Tarım Bakanlığı Koruma Kontrol Genel Müdürlüğü'nün onayıyla Türkiye'de ilk defa özel bir kuruluşa verilecek olan "Veteriner Teşhis ve Analiz Laboratuvarları" resmi izni almıştır.

Bundan sonraki yıllarda ise Banvit yatırımlarına devam etmiş, 2004 yılında kırmızı et sektörüne girmiş, bir yandan da beyaz et sektöründeki gelişimini devam etmiştir. Vural Görener Banvit'in 40. yılında tamamen yönetimden çekilmesi ile büyük oğlu Ömer Görener Yönetim Kurulu Başkanı olmuştur.

Banvit kendi internet sitesinde kendini şöyle konumlandırmaktadır²²²:

“Banvit A.Ş. çalışanlarıyla bir “aile” kimliği içerisinde bütünleşerek, geleceğe yine çalışanları, iş ortakları, müşteri ve tüketicileriyle birlikte yürümeyi ilke edinmiş, tam entegre üretim sistemlerine sahip, sosyal sorumluluklarını yerine getiren, çevreye ve insan sağlığına duyarlı öncü bir gıda kuruluşudur.”

Banvit kanatlı sektöründe lider konumdadır. Ayrıca Bandırma için de çok önemli bir firmadır. Bandırma'nın ekonomisine etkisi Banvit'in çalışanlarının büyük kısmı Bandırma ve çevresinde ikamet etmektedir. Banvit'in kurum tarihine baktığımızda kuş gribi gibi önemli bir sektörel krizle karşı karşıya kalmışlardır. 2005 yılında ortaya çıkan kuş gribi ve devamında gelişen ve ölümlerle sonuçlanan olaylar sonucunda kanatlı sektörü büyük bir kriz yaşamıştır. Kuş gribi döneminde firma büyük bir sıkıntı yaşamış, satışlarının düşmesiyle beraber kurum içinde de birtakım sıkıntılar ortaya çıkmıştır. Banvit Türkiye'nin ilk ambalajlı piliç üreten firması olduğu için aslında kuş gribi krizi bir noktada Banvit'in fırsatı haline dönüşmüştür. Çünkü yeni kanunlarla bütün piliç üreticilerine ambalajlı piliç standardı getirilmiş ve Banvit zaten satışlarını bu şekilde gerçekleştirdiği için bu durumun satışlarına olumlu etkisi olmuştur. O dönemde ayrıca Banvit'in öncülüğünde pek çok piliç üreticisi birleşerek bir platform oluşturmuşlardır. Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu Uğur Dünder'ı reklamlarında kullanmış ve sıhhi ortamlarda üretilen ambajlı piliçlerin hiçbir şekilde kuş gribi taşımayacağını anlatmıştır. Bu iletişim çalışmaları Banvit'in önderliğinde gerçekleştirilmiş ve o dönemde çok etkili olmuştur.

2011 yılında Banvit şirket tarihi açısından önemli bir olay daha yaşanmıştır. Bu Banvit için bir değişim olmuştur. Ortaklık hisselerinin %16,32'lik bölümünü, Abu Dhabi Emirliği'nin yatırım fonu olan Aabar Investments, PJS ana ortaklarından Valid Faruk Ebubekir'den satın almıştır. Banvit Yönetim Kurulu Başkanı 2011 yılı faaliyet raporunda bunun önemini şu şekilde belirtmektedir;²²³

“Bu girişimi iki açıdan önemli buluyoruz. İlki, Banvit olarak geride bıraktığımız 43 yılın ardından, bugün geldiğimiz noktaya ulaşana kadar arttığımız doğru adımların teyidini almış

²²² http://www.banvitas.com/banvitas.asp?ust_id=1&id=23

²²³ Banvit A.Ş., 2011 Yılı Faaliyet Raporu

olduğumuzdur. İkincisi ise ülkemiz kanatlı sektörünün gelecek vaat ettiği ve yurt dışındaki yatırımcılar tarafından da dikkatle takip edildiği.”

Banvit’in vizyonu; “Avrupa’nın önde gelen gıda şirketlerinden biri olmak” olarak tanımlanmıştır. Misyonu ise; “Müşterilerinin beklentilerini; kalitesi, hizmeti ve yaratıcılığı ile gerçeğe dönüştürmek. Müşterilerine “en uygun” değeri sunarken sektöründeki en iyi çalışma ortamını geliştirmek ve çevreye karşı her zaman duyarlı olmak”tır. Banvit kurumsal değerlerini de şöyle tanımlamaktadır; “Banvit’te, dürüstlük, alçakgönüllülük ve sevgi, kendi ayakları üzerinde durabilmek, mükemmeli aramak, çalışanlarına ve çevreye karşı duyarlı olmak temel kurumsal değerleri oluşturur.”²²⁴.

Banvit A.Ş. kurum kültürünü de aşağıdaki gibi tanımlamaktadır²²⁵;

“Banvit’i bugünkü konumuna getiren, zaman içinde oluşan Banvit kültürüdür. Çok çalışmak ve kaliteden ödün vermeden, ucuzluğa kaçmadan tüketicinin mutluluğunu düşünmek. İşte Banvit ahlakının ahlakının ve anlayışının temelinde yatan budur. Bu arada yüklendiğimiz önemli bir misyon var: “Tüketicinin beklentilerine cevap verebilmek.” Türkiye’de sosyal yaşantı süratle değişiyor. Çalışan kadınlarımız gün geçtikçe daha da artıyor. Dolayısıyla mutfağa ayıracak kısıtlı vakitleri olduğu için hazır gıdaları daha sık tercih ediyorlar ama gıdaların doğal ve lezzetli olmasını istiyorlar. Biz de değişen bu sosyal yaşantı içinde, Türk tüketicisinin ihtiyaçlarına bugün için pişmiş ya da pişirilmeye hazır piliç, hindi ve kırmızı et ürünlerimizle en iyi şekilde cevap vermeye çalışıyoruz. Ancak hedefimiz, bir gıda şirketi olarak tüketicimizin ihtiyaçlarını çok daha geniş bir ürün yelpazesıyla karşılayabilmek. Banvit sektörde birçok ilkin mimarı olmuştur. Bunlardan en önemlisi temizlenmiş taze piliç ve piliç yan ürünlerinin poşet içinde satılmasıdır. Bir marka olduğunuzda ürününüzün sorumluluğunu taşımanız gerekir. Piliç sektörüne ilk ambalajlı taze ürünü sunduğumuzda Banvit olarak şunu söylemek istedik: “Biz, ürünümüzün her zaman kefiliz.” Kendimize güveniyoruz, çünkü sektörümüzle ilgili her türlü gelişmeyi çok yakından takip ediyoruz. Amerika’daki, Avrupa’daki fuarlara katılıp bilgimizi artırıyor, teknolojiden geri kalmıyoruz. Ayrıca bize katkıda bulunacağına inandığımız, kendi alanlarında lider danışmanlık ve hizmet şirketleriyle birlikte çalışmaktan hiç çekinmiyoruz. Bu tür şirketlerle olan ilişkilerimizde her zaman “evlilik” anlayışını benimsediğimizden, onlar da kendilerini tam bir Banvitçi olarak

²²⁴ http://www.banvitas.com/banvitas.asp?ust_id=1&id=57

²²⁵ http://www.banvitas.com/banvitas.asp?ust_id=1&id=55

görüyor ve bu şekilde başarıya daha kolay ulaşıyoruz. Sonuç olarak başarının temelinde yeniliklere açık olmak yatıyor. Bunu da yaş ortalaması 32 olan çalışanlarımız ve ruhu her zaman genç kalan yöneticilerimizle yakalıyoruz...”

4.5. Derinlemesine Görüşme Analizleri

4.5.1. Kuruma Başlangıç Hikayeleri

“Kuruma Başlangıç Hikayeleri”, “Kurumla İlgili Dışarıda Anlatılanlar” ve “Mevcut Çalışma Ortamı Betimlemeleri” başlığı altında, çalışanları genel tanımaya yönelik sorulardan, ilk başladıkları dönem ve çalışma ortamı sorularından toplanan ve analiz edilen anlatılar üzerinde şekillenecektir.

Banvit A.Ş. Bandırma ve Bandırma halkı için değerli ve saygı duydukları bir şirket. Çalışanların büyük bir kısmı Bandırma’lı. Her birinin işe başlangıç hikayesi farklı. Buluştukları ortak nokta ise hepsinin, hayatlarının bir döneminde mutlaka Banvit’te çalışmak istemesi. Banvit’in 44 yıllık geçmişinde pek çok gelişme ve değişim yer almakta. Bazı çalışanlar bunların pek çoğuna tanık olduklarını ifade ediyorlar. Banvit’in kurum olarak öne çıkan özelliklerinden birisi de çalışanların çalışma sürelerinin çok uzun yıllara dayanıyor olması. Banvit’te halen 30 yıldır çalışan personel bulunmakta. 26 yıllık Banvit çalışanı, işe ilk başladığı günü daha dün gibi hatırladığını söyleyerek şunları anlatıyor:

“Şimdi kanatlı kesimhanesi yeni açılmıştı o zaman 1-2 yıllık bir geçmiş vardı. Küçük bir kanatlı kesimhanesinde işe başladıktan sonra 92’de buradaki daha modern bir tesise geldik ve burada o yıldan beridir çalışıyoruz. İlk olarak kanatlı kesimhanesinde veteriner hekim olarak başladım daha sonra veteriner hekimliğin yanında çeşitli lazım olan sarf malzemelerin satın alma işleriyle de ilgilendik.....Ondan sonra ilk çalıştığımda altımda 36 kişi çalışmamız vardı. 36’yı bir fil ismini ve cismini tanıyorduk..... Ben askerliği bitirmiştım o zaman Haziran’ın 15’inde, Temmuz’un 5’inde iş görüşmesine geldim. Vural Bey o ara bana dedi ki maaşın 96 lira olacak dedi. Şu anda size garip gelebilir. 100 lira değil. Ben dedim ki bunu 100 lira yapalım dedim. Kıyaslamam da şöyle yani ben askerden yeni gelmişim asteğmen olarak görev yapmışım. 74 lira maaş alıyordum asteğmen olarak. Bu arada Banvit’te iş

görüşmesinden önce de o zamanlar Türkiye Kalkınma Vakfı'nın işletmeleri vardı KÖYTÜR diye kesimhaneleri vardı şimdi de var küçük çapta. Onlarla Ankara'da 1 hafta önce görüşme yapmıştım onlar 100 lira vermişti. O yüzden ben Vural Bey'e dedim ki 100 lira olsun. Benim de memleketim aslen Balıkesir burası da yakın olduğu için burayı tercih ediyordum. Yok dedi. Öyle emsaller ne ise o dedi. Sen dedi çalış dedi. Bana ne kazandırırsan onun karşılığında ücretin artacak dedi öyle ve 96 lira işe başladık o zamanlar. 1 sene sonra 146 liraya çıktı ve iyi bir artış oldu.”

26 yıllık çalışan-Kırmızı Et Kesimhane

Banvit'te çalışmaya başladıkları dönemi sorduğumda hemen hemen hepsi Banvit'in çalıştıkları ilk işyeri olduğunu belirtiyorlar. Bu nedenle de Banvit, çalışanlar için çok önemli bir yere sahip. Banvit'te çalışmak onlar için bir ayrıcalık ve Banvit, bildikleri her şeyi, var olan bütün tecrübelerini kazandıkları bir kurum. Çalışanların 26, 19, 15 yıllık olduklarına bakılınca ilk iş yerleri olması çok doğal bir durum Banvit için. 8 yıl önce yönetim raporlamada başlayıp şimdi bilgi işlem müdür yardımcısı olarak çalışan Banvit çalışanı Banvit'i kendi evi olarak tanımlıyor:

“Banvit benim ilk işyerim ilk evim diyebilirim... Daha öncesinde hiçbir iş deneyimim olmamıştı. Her şeyi burada öğrendim. Emeklemeyi, yürümeyi koşmayı burada öğrendim...”

8 yıllık çalışan-Bilgi İşlem

“Yaklaşık 2 sene oldu. İki seneyi biraz geçti Banvit'teyim. İlk iş tecrübem. Yanı buralı olduğum için Bandırmalı olduğum için burayı tercih ettim zaten. Okulu bitirip askerliğimi yaptıktan sonra ilk iş olarak Banvit'te başladım. İki senedir de buradayım şu anda kesimhanede kesim bölümünde ön işlemde veteriner hekim olarak görev yapıyorum.”

2 yıllık çalışan-Veteriner Hekim

“Kurumsal olarak ilk şirketim. Büro Yönetimi-Sekreterlik mezunuyum. Pozisyon gereği başvurduğum başladım. Daha sonra lisansta İşletme tamamladım. Bölüm değişikliği yaptım 2 yıldır Halkla İlişkiler'in içindeyim. 13. yılım bitiyor bu yıl.”

13 yıllık çalışan-Halkla İlişkiler

Çalışanlar işe başlangıçlarını anlatırken dikkat çeken bir konu ise çoğunun işe ilk başladıkları departmanda çalışmaya devam etmemeleri. Anlatılanlara göre Banvit'te çalışanların işe girdikten sonra departman değiştirmeleri çok da zor olmadığı anlaşılıyor. Görüşme yaptığım çalışanların bir kısmı işe başladıkları departmanlardan farklı departmanlarda çalışmaya devam ediyorlar. Muhasebe departmanında başlayıp ihracatta devam eden ya da bilgi işlemde başlayıp daha sonra ihracata geçenler var.

“Ben Bandırmalı'yım. Selçuk Üniversitesi İşletme mezunuyum. Banvit'te 7 yılımı doldurdum. 2005 yılında başladım çalışmaya. Ben muhasebe departmanında başladım çalışmaya dört sene muhasebe departmanında çalıştıktan sonra üç senedir ihracat departmanındayım. İhracat departmanında geçiş yaptım....Kendi talebimdi. Ömer Bey'le de konuştuğum zaman direkt geçebildim.”

7 yıllık çalışan-İhracat Departmanı

“Şimdi ben işe ilk başladığımda normal işçi olarak başladım. Daha sonra terazici yani kalifiyeli eleman olarak belli bir adaylık süresi geçirdim daha sonra terazici oldum. Daha sonra demek ki iyi çalıştım ki üstlerim formen olmamı istediler. Aşağı yukarı sekiz ay kadar formen adaylığımı yaptım. Son bir aydan beri de formen olarak çalışıyorum.”

3 yıllık çalışan-Formen

Banvit çoğunun hayallerindeki çalışmak istedikleri şirket. Özellikle Bandırmalı olanlar veya yakın çevrede okuyanlar için Banvit'te işe başlamak çok önemli çünkü Banvit hem sektörün hem de bölgenin özellikle de Bandırma'nın en önemli şirketlerinden biri.

“Banvit sürekli bizim her konumuzda geçen bir şeydi firmaydı üniversitede. O konuda çok rahatım yani banvit'e girmek gerçekten çok çok üst yani hayallerimin çok üst kademesinde olan bir şeydi. Banvit hani çok zor eleman seçer hep bu önyargılarla yaklaşıyordum ben. İşte zor eleman alır biraz zor olur falan diye söyleniyordu ama inanın hiç kimseyi tanıımıyordum Banvit'te. Ocak ayında başvurdum temmuzda işe alındım.”

1 yıllık çalışan- İthalat ve Resmi İşler

“Banvit benim için Bandırma için çok çok kurumsal bir firma ve ben de kurumsal bir firmada çalışmak istiyordum. Ayrıca çok

güçlü bir firma da. Ben hep insan kaynakları istemiştim. Bandırma'da biliyorsunuz çok fazla kurumsal, insan kaynaklarına önem veren firmalar yok denecek kadar az belki de yok Banvit dışında. O yüzden kafamda hep Banvit vardı burası oldu.”

4 haftalık çalışan-İnsan Kaynakları

4.5.1.1. Kurumla İlgili Dışarıda Anlatılanlar

Bandırma'da Banvit dışında birkaç tane daha Türkiye'de marka olmuş firma var. Fakat bu markaların varlığına rağmen Bandırma halkı ve Bandırma ekonomisi için Banvit çok önemli bir yer tutmakta. Banvit'te çalışanların büyük bir kısmı Bandırmalı ve Banvit'te çalışmaya başlamadan önce hepsi Banvit'le ilgili az ya da çok mutlaka bilgi sahibi olduklarını ifade ediyorlar. Çalışanların genellikle ortak olarak söyledikleri şey; Banvit'in Bandırma için çok önemli bir şirket olduğu ve günün birinde Banvit diye bir şirket kalmazsa Bandırma'nın da aynı şekilde daha fazla var olamayacağı.

“Mesela Banvit'e Allah korusun bir şey olsa yani Bandırma'nın üçte ikisi burayı terk eder gibi bir şey olur.”

8 yıllık çalışan-Yönetim Raporlama Bölümü

“Banvit'ten sürekli şey diye bahsedilirdi hani Banvit olmasa Bandırma'daki insanlar ne yapacaktı diye bahsedilen çok genel bir tanım vardır. Öyle bir şey söyleyebilirim size.”

1 yıllık çalışan-İthalat ve Resmi İşler

Banvit'in Bandırma halkı için önemli olmasının sebeplerinden biri de Bandırma'dan kopuk yaşamaması, Bandırma'da hayatın içinde olması. Bu durum Bandırma halkının da Banvit için olumlu düşünmesini sağlarken aynı zamanda bir güven ortamının oluşmasına da zemin hazırlamakta. Yakın çevresindeki üniversitelerde çeşitli etkinlikler yapmasının yanı sıra çeşitli sosyal sorumluluk çalışmaları, Banvit Basketbol takımının basketbol ligindeki başarısı, gerçekleştirdiği sponsorluklar Banvit'in bilinirliğini ve halkla bütünleşmesini pekiştirmekte. Bandırma halkı Banvit nedeniyle Bandırmalı olmaktan gurur duymaktalar.

“...Sonra gençliğimde hani iş dünyası ile ilgili bilgiler edinmeye başlarken Banvit Beyaz Show vardı mesela. Biz üniversite öğrencisiyken onu seyrederdik hiç kaçırmadan. Oradan gurur

duyardık a işte memleketimizin şirketi bakın Beyaz Show'a sponsor olmuş diye çok övünürdük güzel bir şeydi."

13 yıllık çalışan-İnsan Kaynakları

"Tabii ben 4 yıl kadar Bandırma'da kalınca kaldı ki Bandırma'ya gelmeden önce de Banvit'i biliyordum. Çünkü gerçekten kurumsal bir şirketti ve beni çok etkileyen şirketti. Eğitim hayatım boyunca da gerek bir takım sosyal etkinliklerimizde sponsor olması, işte kariyer günlerinde Banvit'in standını görmek yani bir şekilde bizim fakülteyle ilgileniyor olduğunu ve Bandırma ile ilgileniyor olduğunu görmek beni çok etkilemişti. Banvit'in Bandırma'nın en iyisi olduğu hep dışarıda konuşulan bir şeydi."

5 yıllık çalışan-İnsan Kaynakları

"Ben Banvit'i taniyordum Bandırmalı olduğum için. Hatta babamlar hala 600 Evler'de oturuyor yem fabrikasından dolayı. Babam da antrenörlük yapıyordu 600 Evler'de. Banvit de sponsordu. Banvit yazılı t-shirtler geliyordu bize. Bazen bana da veriyorlardı. Sporcular futbol takımı için. Hatta ben onu giyip üniversitede dolaşıyordum Ege Üniversitesi'nde yurttta falan. Tanımıyorlar yani bu ne falan dediklerinde ben de şaka yapıyordum ileride orada işe girecem diye. Şaka gerçek oldu."

19 yıllık çalışan-Kalite Güvence

Banvit, Bandırma halkıyla kurduğu sıcak, samimi ve güven üzerine temellenen iletişimi başarıyla devam ettirmekte. Çalışanlar, Bandırma halkının Banvit'in çalışanlarına ne kadar değer verdiğini çok iyi bildiğini ifade ediyorlar. Hatta öyle ki insanların tanıdıklarına mutlaka Banvit'e girmelerini öğütlediklerini söylüyorlar. Anlatılanlar üzerine Banvit'te çalışmak bazı aileler için bir aile geleneği haline geldiğini söylemek yanlış olmaz. Çünkü çoğu çalışanın ailesinden biri Banvit'te çalışmış veya çalışmakta.

"Yani benim teyzem Banvit'te. Dolayısıyla hani ben çocukken bile Banvit şeylerine pikniklerine vs. şeylerine aktivitelerine katılıyordum. Dolayısıyla Banvit'in içindeydik. Ne konuşuluyordu derken sonuçta Bandırma için şey bir firma Banvit nasıl diyelim köklü bir firma. Bandırma'yı kalkanıran Bandırma insanı için değerli olan bir firma."

16 yıllık çalışan-Finans Bölümü

“Benim dayım buradan emekli kuluçkahaneden emekliydi annemin abisi. Hani ben Banvit’i oradan tanıdım. Bizim köyümüzde kümesleri vardı şeyleri vardı. Ama buraya gelince ne kadar büyük olduğunu gördük.”

3 yıllık çalışan-Kesimhane, Formen

“Banvit’i daha önceden biliyordum. Ya genelde hani marketten bir kasaptan alırken onu almaya dikkat ediyordum. Çünkü daha başka arkadaşlarım da çalışıyor, ablam da çalışıyor hani anlatıyordu yeri geliyordu birlikte hani temiz olduğunu işte güvenli olduğunu yani iki üç lira için başka bir şeyi tercih etmememi söylüyorlardı. Sonra kendim de girdiğimde gördüm iyi ki de onu tercih etmişim. Biliyordum yani Banvit’i biliyordum.”

2,5 yıllık çalışan-Özel Ürünler, İşçi

Banvit’in çalışanlarına verdiği önem, kurumsal değerler tanımlamasında da belirtilmekte. Kurumun insan kaynağına verdiği değer, Bandırma halkı tarafından da biliniyor. Çalışanların en çok önemsedikleri konular olan özlük hakları, maaşlarının zamanında ve eksiksiz alınması Banvit’i rakiplerinden farklılaştırıyor. Kurumsal değerlerde yer alan çalışanlara verilen önem fiili olarak da hayata geçmekte ve bu durum Banvit halkı dahil herkes tarafından biliniyor.

“Çok iyi fabrika olduğunu hep duyuyordum çok iyi bir şirket olduğunu. İşçi ne biliyim çalışanların aldığı ücretler olsun ne biliyim sigortasının düzgün ödendiği daha çok işçi hakları ile ilgili. Hem daha çok diğer fabrikalara göre çevredeki fabrikalara göre daha iyi maaş verdiği sağlık güvencesi. Hani bizim sigortamızı yaparak sağlık güvencemizi falan koruduğu. Çok iyi şeyler duydum bir an önce hangi bölüm olursa olsun başlayım dedim....”

8 yıllık çalışan-Özel Ürünler, İşçi

“Ya şimdi Banvit güvenilir bir kurum. Bir kere insanlar hani başka firmalara girip de insan ne için geliyor buraya tabii ki para için geliyor. Banvit’te şöyle bir şey var herkesten duyduğumuz işe girmeden; “ayın biri dediğin zaman maaşın yatar””

3 yıllık çalışan-Kesimhane, Formen

“Şirketin dışındayken insanlar sürekli olarak Banvit’teki şartların ve çalışma ortamının her zaman iyi olduğundan bahsediyorlardı. Bu da görünür de. Bandırma küçük bir yer olduğu için oradaki çalışanların farklı olduğu farklı şartlara sahip oldukları

dışarıdan da görülür. Bunlar anlatılırdı başvurma sebeplerimden biri de budur.”

3 yıllık çalışan-Genel Muhasebe

Bandırma için Banvit bir övünç ve gurur kaynağı olarak var olmaktadır. Anlatılanlara göre, Bandırma halkı Banvit’i çok yakından takip ediyor. Bunun nedeni sadece akraba, eş, dost tanıdığın bu kurumda çalışması değil aynı zamanda Banvit’in hayatlarının bir parçası olması. Gerek Bandırma esnafı gerekse evini bir Banvit çalışanına kiraya veren bir ev sahibi hem çalışanları hem de kurumu çok iyi biliyor ve tanıyor. Aslında Banvit’te çalışmaya başlamadan önce çalışanlar için en önemli referans kaynağı yine Bandırma halkı.

4.5.2. Mevcut Çalışma Ortamı Betimlemeleri

Banvit’te geçirdiğim dört gün boyunca merkez ofis denilen kesimhanenin üst katında yer alan çalışanların bulundukları ofisleri gözlemleme şansım oldu. Banvit’te açık ofisler var, her birim kendi sisteminde işlerini yürütüyor. Dışarıdan bakıldığında gayet rahat bir çalışma ortamı gözlemlemek mümkün. Görüşme yaptığım kişilerin büyük bölümü açık ofis çalışma sisteminden memnun. Bu sistemin kendilerini departman müdürleriyle daha rahat ve kolay iletişime geçilmesini sağladığını belirtiyorlar.

Bununla beraber çalışanlar üstleriyle her türlü konuda da çok rahat iletişim kurabildiklerini işle veya özel hayatlarıyla ilgili bir sıkıntı veya dertleri olduğunda çekinmeden bunu paylaşabildiklerini söylüyorlar. Banvit’te çalışanların bu iletişimi aynı zamanda belirli bir seviyede devam ediyor. Hepsinin ortak paylaştığı nokta bu sıcaklığın ve samimiyetin asla sınırı aşmadığı yönünde. Zaten o sınırı aşan veya o dengeyi tutturamayanların da Banvit’te çok fazla çalışmadıklarından bahsediyorlar. Bir şekilde sistem kendiliğinden onları eliyor demek mümkün.

“Olması gerektiği kadar kurallar var uyulması gerektiği ölçüde. Aynı zamanda çok arkadaş canlısı. Yani yöneticimle sevgilim ile olan problemi paylaşabiliyorum. Dün akşam şöyle kavga ettik diye dertleşebiliyorum veya ben önümüzdeki ay nişanlanıcam siz ne

düşünürsünüz diye sorarım. Çünkü benim sevgilimi o da tanıyor siz ne düşünürsünüz şeklinde kolaylıkla yapabiliyorum yani.”

1,5 yıllık çalışan-İleri İşlem Fabrikası, Kalite Güvence

“Banvit’te arkadaşça bir çalışma ortamı var. Yaşlar genelde genç olduğu için arkadaşça ve samimi bir ortam var. Genelde ortama ayak uyduramayan uç insanlar Banvit’te barınamıyorlar.”

19 yıllık çalışan-Kalite Güvence

“Samimi sıcak bir ortam var. Kimse birbirine soğuk davranmıyor. Herkes üstlerine “abi, abla” olarak seslendiği için bu bir samimiyet ortamı yaratıyor. Ama bu samimiyet kesinlikle bir saygısızlığa dönüşmüyor.”

7 yıllık çalışan-Bilgi İşlem

Tabii ki görüşme yaptığım herkes açık ofis sisteminden memnun değil. Özellikle işlerin belirli dönemlerde yoğun olduğu muhasebe gibi birimlerde çalışanlar böyle dönemlerde açık ofis sisteminin çok da verimli olmadığını söylüyorlar.

“Çok kötü oluyor. İnsanın gürültüyü çekmekten çalışamıyorsunuz kapalı bir ortam veya bazen de özeliniz de oluyor yani herkesin içinde zor oluyor açıkçası açık sistemde çok büyük bir gürültü oluyor bizim muhasebe tarafını gördünüz mü bilmiyorum ama otuz beş kişi birden fısıldayarak da konuşsa illa ki konsantrasyonunu dağıtıyor açık ofis sistemi bence iyi değil ama insanların birbiriyle yardımlaşması gayet iyi çoğu insan birbirine yardım ediyor.”

3 yıllık çalışan-Genel Muhasebe

“Yani şimdi bazı şeyler oluyor yani bizim çok önemli dönemlerimiz oluyor şu geçtiğimiz haftayı atlattık mesela maliyet dönemi açısından. Şimdi bazı hesaplamalar yapıyorsunuz o anlamda çok fazla sese maruz kalmamanız gerekiyor ama onları çeşitli şekillerde önleyebiliyorsunuz ona göre ayarlıyorsunuz bazen kendinizden şey yapıyorsunuz ama onları ayarlayabiliyorsunuz o kadar aşırı bir şeyi yok. Ama dediğim gibi herkes genel anlamda rahat bir çalışma ortamı arkadaşlık açısından olsun ne bilim herkese derdinizi anlatabilirsiniz”

2 yıllık çalışan-Maliyet Muhasebesi

Banvit çalışanlarının çoğunun Bandırma’da yaşıyor olması ve Bandırma’nın küçük bir yerleşim yeri olmasından dolayı dışarıda da mutlaka birbirleriyle

karşılaştıklarını hatta çoğunun hafta sonları iş haricinde de görüştüğünü belirtiyorlar. Bu durum çalışanlar arasındaki bağın daha da güçlenmesine sebep olurken iş yerinde de birbirlerine yardımcı olmak, bilginin paylaşılması açısından da pozitif bir etken haline gelmekte. Dolayısıyla Banvit'teki çalışma ortamını bir yuva sıcaklığına, aile ortamına benzetiyorlar.

“Yuva sıcaklığı var aynı şekilde üstlerimize karşı farklı bir saygımız var. Çünkü onların bize yakınlığı çok farklı. Her zaman yanımızdalar. Sadece iş anlamında değil gerçekten yuva sıcaklığında yaklaşıyorlar her konuda bunu bilmek bu destekle devam etmek çok güzel bir şey. O yüzden benim 2. yuvam diyebilirim iş yerimi.”

8 yıllık çalışan-Bilgi İşlem

Kendisinden yuva sıcaklığı tanımını neden kullandığını sorduğumda ve bunu değişti biraz açmasını istediğimde; yuva sıcaklığını şöyle tanımladı:

“İnsan hayatında çok farklı geçişler oluyor. Örneğin ben her zaman hem üzüntülü hem sevinçli anlarımda Banvit'i yanımda buldum. Patronlarımız yani Gülgün Teyze Vural Amca'dan tutun da ki bey diye hitap etmiyoruz Ömer Abi ile İlgi Hanım hani böyle başımıza bir şey geldiği zaman aynı şekilde Turgut Abi hastalık anında da haberleri olup bir şekilde taziyede bulunurlar ve yanımızda olduğunu hissettirirler. Aynı şekilde farklı bir organizasyonda farklı bir düğün olsun o zaman da yanımızdadırlar. Aynı şekilde şirket içinde de gördüğümüzde eğer ki o elektriği almak çok farklı bir şey tabii ki korku ve saygı ayrı bir şey ama sıcak bir elektrik var ve yanlarına gittiğiniz zaman sizlere destek olabileceklerini biliyorsunuz. Örneğin en basitten biz bir yıldan beri hastalıkla uğraşıyoruz annem rahatsız. O rahatsızlıkta da hepsinden ayrı bir ilgi görmek çok çok güzeldi o destek çok güzel. Çünkü her zaman maddiyat her şeyin çaresi olmuyor maalesef. O manevi desteği hissetmek çok güzel...”

Bu kadar iyi ve arkadaşlık üzerine kurulan bir çalışma ortamında işe ilk başlayanların da hiç zorluk çekmekdiklerini ifade ediyorlar. Herkesin yeni gelene hem yapılan iş konusunda hem de şirkete alışmak konusunda yardımcı olmak için ve onun da bu ortama rahatlıkla ayak uydurabilmesi için ellerinden geleni yaptığını belirtiyorlar. Görüşme yaptığım esnada daha 4 haftadır Banvit'te çalışan bir personel çalışma ortamını şöyle anlatıyor:

“Herkes birbirine karşı oldukça saygılı, seviyeli ama aynı zamanda cana yakın ve sıcak olduğunu düşünüyorum. İş konusunda da özel arkadaşlık konusunda da soru sorma konusunda hiç problem yaşamıyorum. Zaten kendileri üzerine basarak ne varsa yardımcı olabileceğimiz aklına takılan ne varsa sürekli sorman gerekir diyorlar. Aynı şekilde hiçbir sorum cevapsız kalmıyor.”

4 haftalık çalışan-İnsan Kaynakları

“Mesela bir şeye ihtiyacınız olduğunda ya da ilk başlayan kişileri emanet etme konusunda insanların o kişileri yönlendireceğini düşünüyorsunuz yani kişilerin ilk geldikleri günü unutmamaları gerektiğini biliyorsunuz. O şekilde yönlendiriliyorlar. Hani bir şeyi bilmiyorsanız fikriniz yoksa yani sormaya çekinmezsiniz burada. Mutlaka sorarsınız yönlendirirler sizi. Hani o bağlamda çok bi ters tepki almazsınız”

5 yıllık çalışan-İnsan Kaynakları

Çalışanların üstleriyle rahat iletişim kurması aynı zamanda karşılıklı güveni de sağlamakta. Banvit'te esas olan çalışanlarına güvenmek. Anlatılanlar üzerinden ortaya konan “güvenmek”; hem çalışanın sözüne güvenmek hem de getirdiği iş önerilerine güvenmeyi ifade ediyor. Yeri geldiğinde, uygulanabilir bulunduğu bu önerilerin hayata geçirildiği belirtiliyor. Bu durum çalışanlarda önemsenildiklerini hissettirmektedir.

“Banvit'teki çalışma ortamı kendi fikirlerinizi kendi birikimlerinizi ortaya koyup bunu değerlendirebileceğiniz veya değerlendirebilen iş ortamı aslında. Eğer daha önce verdiğiniz fikirler sizi bir yere götürdüyseniz veya altı doldurulduysa, inanırlığınız güvenirliliğiniz var ise söz sahibisiniz söz hakkına sahipsiniz. Bunun değerlendirilmesi de tabii insanı onore ediyor. Bu her pozisyonda var yani bizim işçilerimizden de birisi proje üretse biz o işçiyi ödüllendiriyoruz ve dinliyoruz ve değerlendiriyoruz.”

17 yıllık çalışan-Kesimhane

“...Mesela izin alma konusunda örnek verebilirim. Mesela babam ameliyat olmuştu ilk hemen o gün belli olmuş. Benim haberim yoktu akşam eve gittiğimde ertesi gün ameliyat olacağını öğrendiğimde işe geldim hemen izin verdiler. Hani ben dedim kağıt getireyim bir şey. Yalan mı söylüyorum doğru mu söylüyorum nereye

falan gittiğimi bilmiyorlar sonuçta. İstemediler öyle bir kağıt biz sana güveniyoruz dediler...”

8 yıllık çalışan-Özel Ürünler,İşçi

Çalışma ortamını anlatır mısınız diye sorduğumda genellikle cevaplar üstleriyle rahatlıkla iletişim kurabildikleri, onlara sorun olduğunda çekinmeden gidebildikleri konusunda yoğunlaşmaktaydı. Görüştüğüm çalışanların çoğu bu durumdan çok memnun ve ayrıca böyle bir ortamda çalıştıkları için de gurur duyuyorlar.

“Banvit’te çalışma ortamı olarak yöneticilerimiz konusunda herhangi bir sıkıntı yaşamadık. Yöneticilerimiz sağolsun en alttan en üste kadar iyi olduğunu düşünüyorum. Şöyle ki bir işle ilgili olsun herhangi bir sıkıntınız olduğunda direk yöneticinizle gidip konuşabiliyorsunuz. Dinledikleri gibi çözüm önerileri getiriyorlar sizinle paylaşıyorlar. Dediğim gibi gerek adaptasyon konusunda gerek yöneticileri konusunda dediğim gibi en üst kademeye kadar...”

17 yıllık çalışan- Kalite Güvence Departmanı

“...kimsenin kimseye kötü bir davranışı yok diyelim çünkü sonuçta herkes aynı işi yaptığı için herkes birbirine ılımlı bir şekilde yaklaşıyor. Mesela müdürümüzün odasına bir şey aktarmak istediğimiz zaman hiç çekinmeden zorlanmadan girebiliriz...İş ortamında çalışan insanlar arasında kesinlikle hani şey yoktur sıkı bir ortam yoktur. Herkes istediği zaman müdürünün yanına gidebilir veya bir üstüne gidebilir sorunları anlatabilir...”

2 yıllık çalışan-Kesimhane, Veteriner Hekim

“Formenlerimizle çok iyi anlaşıyoruz yani bir sıkıntı yaşamıyoruz. İyi bir problem yok gayet iyi hani her derdimizi sıkıntımızı hani bir ihtiyacımız olduğunda kolaylıkla gidebiliyoruz yani bir problem yok o konuda. İnsan mutlu oluyor tabi hani anlatıyorsun ve senin derdine çare buluyorlar zaten çok zor bir durumda kalmadıktan sonra onları da işinden almak istemiyorsun yani bir problemin oluyor ki gidiyorsun anlatıyorsun. Onlar da yani ilgileniyorlar asistanlarımızla çözülebilecek bir şeyse oraya gidip anlatıyorlar yani bir problem yok konuda da bir problem yok.”

2,5 yıllık çalışan-Özel Ürünler, İşçi

Banvit’te çalışma ortamı çalışanların verimli, işlerine konsantre ve motive olmalarını sağlayacak şekilde oluşturulmuş. Banvit’in çalışma ortamını tanımlamak gerekirse; sıcak, samimi, açık iletişim ve bilgi paylaşımına dayalı olmak.

4.5.3. Belleklere Yer Etmiş Kilit Olaylar

Bir kurum için çalışanların anlattıkları hikayeler, başlarından geçen olaylar kurumun değerlerini ve kültürünü yansıtmaları açısından çok önemlidir. Kurumların tanımladıkları değerler kurumun çalışanları tarafından içselleştirildiği ölçüde anlam kazanmaktadır. Kurum çalışanlarının çalıştıkları süre boyunca başlarından geçen pozitif veya negatif hikayeler, aynı zamanda kurumla ilgili hissettiklerinin de ortaya konulması açısından önemlidir.

Görüşme yaptığım Banvit çalışanlarının kurumda yaşanan başlarından geçen, onları pozitif veya negatif farklı duygulara iten olaylar bu bölümde irdelenecektir. Başlarından geçen iki önemli kriz olan kuş gribi ve sel felaketi ile ilgili hikayeler de alt başlıklar halinde analiz edilecektir.

Sorduğum bu soru üzerine, çalışanların bazılarının aklına güzel olaylar gelirken bazıları ise negatif olayları hatırladılar. Kurum için anlatılan pozitif ve negatif hikayeler aynı zamanda çalışanların kuruma olan bağlılıklarını ve kurumu nasıl gördüklerini ortaya koyan bir araç niteliğindedir. Banvit çalışanlarına bu soru sorulduğunda bir kısmının aklına anlatacak belirli bir olay gelmezken anlatanlar arasında negatif hikaye anlatanların hikayeleri ya 2009 yılında Banvit'in yaşadığı sel felaketi ya da 2005 yılındaki "Kuş Gribi" krizi oldu. Çalışanların aklına negatif hikaye olarak kurumun içinde yaşadıkları, kurumun işleyişi, yöneticiler veya çalışanların birbirleriyle yaşadıkları bir sorun anlatılmadı. Bu durum Banvit çalışanlarının kurumlarını onlara karşı hata yapmayan bir kurum olarak konumlandıklarını göstermektedir. Anlatılan bu iki negatif hikaye de kurumun dışında gelişen durumlardan dolayı gerçekleşen kötü olaylardır. Pozitif olaylar çerçevesinde anlatılanlar ise çalışanların anlatırken yüzlerinde gülümsemeye sebep olan daha çok kurumun, yöneticilerin davranışları ve çalışanlarıyla olan iletişimlerine dayalı durumlar çerçevesinde gelişen olaylara dayanmaktadır.

"Ben mideden büyük bir ameliyat geçirdim. O dönemde ben mesela 5 ay boyunca raporluydum. Hani özel bir şirkette sen 5 ay boyunca raporlu kalabilmen ondan sonra da bıraktığın yerden işe devam edebilmen büyük bir özveri. Ne biliyim böyle daha küçük firmalarda böyle bir şey olmasının imkanı yok. Ama sağolsunlar

hani böyle bölüm müdürüm olsun, direktörümüz olsun, İlgi Hanım olsun.”

8 yıllık çalışan-Yönetim Raporlama Bölümü

“Mesela önceden şeylerimiz vardı bizim ürün çeklerimiz vardı bizim. 15 TL.’lik ürün çeki veriliyordu ama bu Banvit ekmeği yiyen herkese veriliyordu bu. İşte aşağıdaki işçisinden binlerce işçiden şoförlerine kadar vs. O uygulamayı duyduğumda çok hoşuma gitmişti benim yani. Önceden piliç dağıtımı yapılıyormuş ondan sonra çek dağıtmaya yani isteyen istediği şeyi ürünü alsın diye. Onu duyduğumda şey hoşuma gitmişti hani Banvit, Banvit ekmeği yiyen herkesin mutlaka ayda bir defa o hani kazanlarında bir protein almalarını sağlıyor. Bu hoşuma gitmişti yani. Böyle bir uygulama hoşuma gitmişti.”

5 yıllık çalışan-İnsan Kaynakları

Çalışanların aklına gelen pozitif olaylardan biri de ya departman değişikliği ya da terfi aldıkları haberi. Bununla ilgili olarak Bilgi İşlem’den 5 yıldır Banvit’te çalışan bir personel, sonunda muhasebeden bu departmana geçtiği haberini almanın onu mutlu ettiğini belirtirken, kesimhaneden 3 yıllık çalışan, “formen adayı” olduğunu söyledikleri günün onun için çok önemli olduğunu anlattı. İthalat Bölümü’nden 8 yıllık bir personelin aklına ise pozitif bir olay olarak, departman içinde iş yapma şekliyle ilgili olarak satın alma tarafında sistemin iyileştirilmesi geliyor. Pozitif hikayeler herkesin kendi yaşadığı, kendi deneyimleri etrafında oluşan kendi gerçeklikleriyle oluşan hikayeler çevresinde şekilleniyor.

13 yıldır Banvit’te çalışan bir personel ise aklına ilk gelen hikaye olarak işe başladığında yaşadığı, aklına geldiğinde yüzünde gülümsemeye neden olan bir Banvit deneyimini anlatıyor:

“Ben memur çocuğuyum ve memurluğun verdiği bir şey olduğu için böyle hani hep resmi işte beyefendi ve ben işe ilk girdiğimde ilk gözlemlediğim şey bir kere çok genç kitleydi. Yani ’99 yılında ben de 22-21 yaşındaydım. Ama hep memurluktan babamın ya da abimin işyerine geldiğim zaman hep ablalar teyzeler düşünürsünüz ya mesela görüşmeye geldiğim kişinin Rahşan Hanım’dı ayrıldı o bizden kulakları cınlasın. Gözümde hemen 40 yaşında bir kadın canlandırdım ama karşıma benim gibi böyle cıvı cıvı birisi çıktığı

zaman çok şaşırmıştım... Bir de şey var tabii kurumsal aile şirketinin olmasının avantajları da var. Onunla ilgili de çok küçük bi şeyim var. Mesela biz hep beyefendi hani dışarıda da okulda da öğrenirken hani hitap şeklini. Burda mesela Vural Bey'e o zamanlar aktif olarak görev yaparken dışarıda bahçede otururken bir arkadaşımız tabii bunu sonradan bu bölümde çalışan şu kişi olduğunu öğrendik ama Vural Amca şöyle yaptı böyle yaptı dediği an ben şey düşünmüştüm aaa amcası heralde direk onu düşündüm cidden o zaman 1 haftalık 10 günlük filandım. Ay ne şanslı Vural Bey onun amcası falan düşündüm. Sonradan meğerse Vural Amca'ya Vural Amca dendiğini ya da Gülgün Hanım'a Gülgün Teyze denebildiğini zaman geçtikçe öğrendik."

13 yıllık çalışan-Halkla İlişkiler

Çalışma ortamının sıcak, samimi ve herkesin birbiriyle ve üstleriyle olan açık ve iyi ilişkilerine dayanan yapısı aşağıda anlatılan hikaye ile perçinleşmekte. Bu hikaye Banvit'te çalışanların birbirine verdikleri değer, çalışanların üstlerine duydukları saygı ve sevginin de bir göstergesi olarak karşımıza çıkıyor.

"Şey vardı benim ilk iki ya da 3. yılımdı çok uzun saat mesailer yapıyoruz. İşte o zaman sınır yok gece 11'lere kadar çalışıyoruz sabah 8 buçuk gece 11. Tabii işçi pozisyonundaki arkadaşlar fazla mesaiyi ek ücret olarak alıyorlar ama beyaz yakalılar almıyorlar. İşte ben de tabii hep ofiste oturup veya insanların başında durmak da yani çobanlık yapmak da içime sinmeyen bi şey. Ben de elime bıçak alıp onlarla beraber çalışıyordum. Ondan sonra işte ben de fazla mesai almıyorum ama size yardım ediyim falan diye böyle şakalaşmalar oluyordu. Bu durumun sonunda yaklaşık 3-4 ay geçti. Bir personel toplantısının sonunda Vural Bey her ay bize bir toplantı yapıyordu. Şimdi Ömer Bey yapıyor 2 ayda bir. Vural Bey'den izin istemişler bizim arkadaşlar bizim grup kalsın biz Şebnem Hanım'a bir arkadaşım daha vardı Çiğdem Hanım biz onlara hediye vermek istiyoruz. Böyle küçük bi nazar boncuğu almışlar altından. Hani o dönem onlarla beraber çalıştım falan diye o benim için çok değerli benim için. Hala saklıyorum mesela. Bu güzeldi."

17 yıllık çalışan-Kesimhane

"En son bu şeyde çok eğlenmiştik geçtiğimiz hafta gittiğimiz yemekte. Çünkü formenlerimizle işte asistanlarımızla yöneticilerimiz hep beraber canlı müzik. Ortam da şey deniz kenarı, ambiyans da güzeldi. Rahat da bir ortam olduğu için yani işin stresinden arındırılmış. Evet 5'te hep beraberdik belki kavga ediyorduk saat 5'te. Ama yine aynı şekilde saat 8-9'da aynı masada çok rahat bir şekilde yemek yiyip karşılıklı göbek atarken şeydi yani diğer

firmalarda da olabilecek bir şey ama bana şey gelmişti çok mutluydum o akşam. Çok mutlu olmuştum yani.”

1,5 yıllık çalışan- İleri İşlem Fabrikası, Kalite Güvence

Aklınıza gelen yaşadığınız pozitif veya negatif bir olay var mı sorusunun cevabı olarak negatif hikaye anlatanlar 2009 yılındaki sel felaketini ya da kuş gribi krizini hatırlıyorlar. Banvit’in yaşadığı sel felaketi aslında kurumun başına gelen 2 önemli krizden bir tanesi. O günü en başından beri yaşayanlardan biri, çok kötü bir gün olduğunu söylüyor. O gün servislerin geç kaldığını mecburen servis beklediklerini ve şirketle bir iletişim sorunu yaşadıklarını belirtiyorlar. O sabah servisler geç kalınca güvenliği aradıklarını fakat işe gidip gitmeme konusunda herhangi bir talimat olmadığını öğrenince mecburen işe gittiklerini ifade ediyorlar.

“Bandırmayı biliyor musunuz bilmiyorum ama Gross marketin etrafında bir çok servis geri dönmeye başladığında bizim servisler devam ettiler. Açıkçası biraz orda yanlış yapıldı ona inanıyorum. Zorda olsa bir saat içerisinde geldik buraya geldiğimiz gibi de zaten yağmur iyicene hızlanmıştı daha sonrasında da felaketi yaşadık ben orda servisin dönmemesine şaşırmışım çünkü bizim rakibimiz dediğimiz firmalar veya bizden büyük dediğimiz firmalar hepsi geri dönerken biz geri dönmedik bizim servislerimiz hepsi gitti. Çok kötüydü. Camdan bakıyorduk yağmur çok hızlandı mı diye bir baktık suyun yükseldiğini gördük. Anladık bir seviyeden sonra bu suyun daha da yükseleceğini anladık. Şu orta bölge merdivenli bölgeye geldiğimizde alt kattan büyük bir tahliye olduğunu gördüm. Yani çok fazla insan yokmuş o anda çalışan ama insanların hepsi can havliyle kaçıyor. İşte merdivenlerden insanları çektik. Herkes bir şekilde sıra oldu ve elini uzata uzata birilerini yukarıya kadar çıkarttık. Aşağıdakilerin hepsini çıkarttık ama yukarıda da mahsur kaldık. Korku da oldu bayanların arasında. Özellikle daha da korku oldu çünkü su seviyesi gerçekten de ciddi seviyelere ulaştı. Daha da yükselecek mi acaba üst katlara da gelecek mi üst kata gelirse ne yapcaz bir üst kat daha yok diye korkan çok insan oldu.”

3 yıllık çalışan-Genel Muhasebe

“Tabi biz alt yönetim bölümündeydik zaten. Bandırma’da değildim ben daha evli değildim Manyas’tan gidip geliyorum. Ben gelmiştim Bandırma’daki çoğu arkadaşım gelememişti şirkete. Bu istikamette rahattı. Bandırma’da borular patladı Durusu’nun orda suyla ilgili sıkıntı olduğu için arkadaşlarımız gelememişti. Alt katta bir kaç kişi vardık zaten üretimden olsun ek hizmetlerden ve diğer canlı faaliyetlerden hemen acil durum toplantısı yapıldı selle ilgili

olarak. Fakat dediğim gibi çok çok ani oldu geldik tabi yağış var bir önceki günden vardı ama daha önce de bir şeyler yaşıyorduk bu kadar yoğun olacağını düşünmüyorduk açıkçası. Daha sonra bir saati geçmiştir saat 9 falandı camdan baktık camdan bakmamızla arkadaşım vardı iş arkadaşım hala su geliyor yukarı çıkalım demesiyle yukarı çıkmamız ve suyun basması çok ani oldu. Çıktık ama hemen diğer arkadaşlarımıza haber verdik çünkü alt katta arkadaşlarımız vardı. Onlar da çıktı erkekler daha kuvvetli olduğu için onları çektiler kapılardan. Bellerine kadar ıslanan arkadaşlarımız oldu. O gün yaklaşık saat 2-3'e kadar çatıda bekledik biz. Tabii her taraf su içinde o manzarayı filmlerde yaşadığımız bir görüntü. Hiçbir zaman kimsenin Allah başına getirmesin göstermesin bir daha. Otobüsler minibüsler fala yüzüyordu ondan sonra bütün malzemeler yüzüyordu...Bazı arkadaşlarım mesela ağlayıp helallik isteyen annesinden çocuğundan oldu. Onları teselli etmeye çalıştım....Hatta bir arkadaşımın eşi "onun aklına mukayet ol çok kötü durumda dedi psikolojik olarak çok kötü durumda" dedi. ...Böyle şeyler üzücü etkisinden bir süre kurtulamıyorsunuz tabi."

17 yıllık çalışan- Kalite Güvence Departmanı

Kesimhanede çalışan personelden biri ise bir gece önce akşam vardiyasında çalıştığı için o gün kesimhanede olmadığını fakat anlatılanlarla ne kadar kötü bir gün yaşandığını daha sonra anlayabildiğini söylüyor. Kendisi sel felaketini yaşamamış olmasına rağmen aklına ilk gelen olay sel felaketi oluyor. Sonraki günlerde çalışanlar birbirlerine ya da orada olmayanlara neler yaşadıklarını ve ne kadar korktuklarını anlattıklarını söylüyorlar. Yine o gün işe gelemeyen servisi geri dönen bilgi işlem departmanından Banvit çalışanının aklına ilk gelen olay da sel felaketi oluyor. O günün çok kötü yaşandığını insanların çok korktuklarını sonrasında arkadaşlarından duyduklarını şöyle anlatıyor:

"Biz o gün burada kalmadık şirkete geliyorduk kızım da kreş servisindeydi. Tabi birden anlayamadım çünkü yağmur o kadar hızlı değildi birden bastırınca kreş servisi de aynı şekilde birçok servis döndü. Fakat bizim çocuklar buradaydılar diğer servislerden haberim oldu. O gün çok zor bir gündü. İlk önce tabi çocuklar var burada. Hatta Ömer Abi de o gün yeni geliyordu şirkete. Onun da haberi olunca benim eşim arkadaşlar koşarak Banvit'e gelmeye çalışıyorlar. Ömer Abi de sağolsun o konuda işte diyorum ya az önce anlattım. Hep beraber girip çocukları tek tek almışlar helikopter gelmiş. O gün gerçekten zor bir gündü ve hiç şükür ki hiç can kaybı olmadı. Atlattığımız bir gündü sonrasında çocuklar tarafını hallettik

ama şirkete geldiğimizde o kadar üzücü bir tablo vardı ki hani onu görmek insanı dehşete düşürüyor. Nolucak şimdi bitti diye bakıyoruz ama bir iki hafta zarfında her şey o kadar güzel rayına girdi ki.”

8 yıllık çalışan-Bilgi İşlem

Görüşmecilerden birinin aklına diğerlerinden farklı olarak kuş gribi krizinin yaşandığı dönem geliyor. O dönemde üniversitede okuyor ve Banvit’te çalışmıyor olmasına rağmen aklına Banvit’in geçirdiği bu kötü ve zorlu dönem geliyor. Aklına Banvit’in gelmesinin sebebini ise üniversitede bir derste kuş gribi olayını incelemeleri olarak ifade ediyor. Üniversitedeki hocasının eşinin o dönemde Banvit’te çalıştığını ve krizi ve kurumu örnek olay olarak incelediklerini söylüyor. Banvit’i ve Banvit’in yaptıklarını bir kahramanı anlatır gibi anlatıyor. O dönemlerden Banvit’e hayran kaldığını söylüyor. Banvit’in sadece Bandırma halkına değil, çevre illere ve üniversite öğrencilerine etkisi de anlattıklarıyla tekrar dile geliyor.

“Bu konuda risk yönetimi konusunda da çok ciddi adımlar atmışlar ve o beni kendine hayran bırakmıştı. Yani Banvit’in hiçbir zaman vazgeçmemesi yani sürekli bir çözüm yolu araması beni hani orda Banvit’e bir kez daha hayran bırakmıştı.”

1 yıllık çalışan-İthalat ve Resmi İşler

Kuş gribi ve sel felaketinden farklı olarak 19 yıllık bir Banvit çalışanı ise aklına ilk gelen olay olarak 1994 yılında yaşanan ekonomik krizi anlatıyor:

“4 Nisan 1994 meşhur hani. O zaman 1-2 ay maaşlarımız azaldı ama bayağı hepimiz üzülmüştük. Yani ama hani insan çıkarmak yerine maaşlarımızda bir şey olmuştu ama onlar sonra geri ödendi. O krizi hiç unutmuyorum zaten yeni işe girmişim yani maaşlarımız belli bir de yarısını alınca oturup ağlamıştık yani bayağı kötü olmuştuk.”

19 yıllık çalışan-Kalite Güvence

Banvit çalışanlarını etkileyen, akıllarına ilk gelen olaylar içerisinde negatif olanların hiç biri Banvit’in içinden yönetim hatasından kaynaklanmamaktadır. Anlatılan negatif hikayeler biri doğal afet olan sel, diğeri sektörel bir kriz olan kuş gribi bir diğeri ise yine Türkiye’nin şartları nedeniyle ülke genelinde yaşanan ekonomik kriz. Çalışanlar, anlattıklarında yönetimi suçlayan veya Banvit’in eksikliği olarak

tanımlanabilecek bir söylemde bulunmuyorlar. Aksine yaşanan negatif olayları anlatırken Banvit'in ne kadar güçlü olduğunu ve her şeyi başarabilecek nitelikte olduğunu belirtiyorlar.

4.5.3.1. Kuş Gribi

Kanatlı sektörü 2005 yılında kuş gribi kriziyle büyük bir sarsıntı geçirmiştir. Bütün dünyayı saran kuş gribi 2005 yılının Ekim ayında ilk olarak Manyas'ta bir hindi çiftliğinde görülmüştür. O günden itibaren medyada konuyla ilgili çeşitli haberler ve çelişkili bilgiler çıkmış, kamuoyunda tavuk tüketimine karşı bir güvensizlik baş göstermiştir. Bu nedenle de tavuk satışlarında yarı yarıya bir düşüş yaşanmıştır. Birkaç ay sonra ilk ölüm vakaları olmaya başlayınca satışlar neredeyse sıfırlanmıştır.

Bu durumun doğal olarak Banvit'i de etkilediğini ve o dönemde hem kurum hem çalışanlar zorlu bir süreçten geçtiklerini ifade ediyorlar. Banvit de bu zorlu süreçte çalışanlarla ilgili bazı kararlar almak zorunda kaldığını öğreniyoruz. Çalışanlar, ilk başta işten çıkarma yapmak istemeyen yönetimin öncelikle çalışanların maaşlarında belli bir kesintiye gittiğini daha sonra bazı çalışanları ücretsiz izine çıkarmak zorunda kaldıklarını anlatıyorlar. Anlatılanlardan bazılarına göre işten çıkarmalar olmuş, bazıları ise işten çıkarma olmadığını ücretsiz izine çıkanların kendi istekleriyle geri tekrar işe başlamadıkları söylüyor.

“O dönem. A o günü hiç unutmuyorum. Şimdi o zaman Ramazan Bey benim müdürüm yarın görüşüceksiniz onla. Bi cumartesi günüydü Ömer Bey aradı beni cepten. Allah'ım dedim Ömer Bey neden beni cepten arıyor. Yaşanılan böyle bir durum var. Manyas'ta ilk duyuldu işte o bölgeyi boşaltıyoruz. O zaman da Azerbaycan'a üretim yapıyoruz bir an evvel siparişleri tamamlayıp tırları çıkartmamız lazım. Çünkü sınır kapılarının kapanması durumu var. İşte ne kadar siparişimiz var depoyu nasıl boşaltırız yani en azından temiz olduklarını düşündüklerimizi yaptıklarımızı en azından elimizden çıksın diye bir organize olalım falan. Tamam dedim hani telefonda konuştuk kapattık. Ben akşam yarın erkenden işe geldik saat 7 gibi burada buluştuk. Ramazan Bey burada falan. Bir sürü toplantılar üretimi nasıl yapcaz falan sonra pazarlama teşkilatıyla bir hal çaresine bakıldı. Piliçler kesildi. Bizim piliçlerimizde bi şey yoktu tabii ama en azından bulaşma olma ihtimaline karşı kimler kuş besliyor kimler Manyas'lı işte biz bundan nasıl etkileniriz. İlk önce kuş besleyenleri almasak mı diye konuştuk

güvercin vs. Bulaştırmak istemiyoruz çünkü. Neyle karşı karşıya olduğumuzu da bilmiyoruz. Ondan sonra bi grup özellikle teknik departmanımız imhalara başlandığında ordaki imhalar için tavukların imhası için yakma fırınları falan hazırladılar yardımcı oldular. Bölgeye gidenler oldu içimizden bir grubumuz kaldı. Ben işlerinde buradaki işleri toparlamaya çalıştık. Bölündük hem tarım ilçe müdürlüğüne yardım ettik hem krizi atlattırmaya çalıştık. Hem de kendimizi korumaya elemanlarımızı korumaya çalıştık. Öyle bi dönemdi ama şey çok uzun olmadı.”

17 yıllık çalışan-Kesimhane

“Çok üzgündük hepimiz çok moralimiz bozuktu açıkçası...Ben kendimle alakalı mesela o kadar üzül müştüm çok üzül müştüm. Ama şeyi biliyorsunuz en azından bu sizden kaynaklanan bir durum değil sektörel bir durum. Eğer işten çıkarılısam da seve seve bunu kabul etmeye razısınız çünkü yapacak bişey yok elden gelen bişey yok. Sizin hatanız nedeniyle değil patronun veya başka birisinin hatası nedeniyle değil....Hatta ücretsiz izin uygulaması da yapıldı o dönemde. Departmanlarda daralma yani önce çıkış düşünülmeydi....5. veya 6. ayımızda biz tekrar ücretsiz izine gönderdiğimiz veya olumlu bulup da çıkarttığımız arkadaşları tekrar geri aldık...”

13 yıllık çalışan-İnsan Kaynakları

“Şunu tek bir hafızama kazıdım işçi toplantısında Ömer Bey’in dediğini hiç unutmuyorum özür diliyorum ya personel toplantısıydı ya işçi toplantısıydı “Ben kimseyi çıkartmıycam ama zam da veremiycem” dedi. “çünkü zam verirsem bazılarını çıkartmak zorunda kalıcam” dedi. İster istemez bir krizdesin politika gereği küçüleceksin. Bu küçülmeyi ya işçi çıkartarak ya da zam yapmayarak sağlamak zorundasın. Yani bunu kimse şey yapmaz. O yüzden kimsenin gıkı çıkmadı. Çünkü kimse çıkarılmak istemedi. Yani siz yeter ki çıkartmayın atıyorum yeri geldi maaşlarımızdan da kesildi. Ama hepsi kesildiyse bile 3-4 kere kesildi hepsi tekrar takviye olarak uygulandı. Benim şurda hakkım kaldı diyebileceğimiz bir durum olmadı. Ha bir duraklama dönemi oldu mecburen ama yalan değildi...Ömer Bey çok rahat bir şekilde personeliyle paylaşan ve açıklamasını yapan bir insandır. Yani o yüzden şeffaf bir yönetim ya da şeffaf bir politika olduğuna inanıyorum.”

13 yıllık çalışan-Halkla İlişkiler

“Banvit’te işe başlamadan önce işte kuş gribi oldu da bütün elemanları çıkarttılar da işte öyle kötüdür de böyle bilmem nedir diye dışarıdan Bandırma halkından duydum. Ama bire bir içine girdikten sonra öğrendim ki hayır Banvit’ten kimse kuş gribi

nedeniyle çıkartılmamış sadece ücretsiz izin verilmiş insanlara ki daha sonrasında da tekrar elemanlar işe alınmış yani bir şekilde. O şekilde bırakılmamış yani...Ama bir dönem herkes zor zamanlar yani iş kaybetme korkusuyla yaşamış bir şekilde...”

5 yıllık çalışan-İnsan Kaynakları

“Yaklaşık 1 sene falan sürmüştür. Hani maaşlar kesilmesi öncesi aşamalar var. Tabii oraya gelene kadar yine biz yanlış hatırlamıyorsam 4-5 maaş öyle eksik aldık o dönemde. İşten ayrılanlar filan yine 1 sene olmuştur yani...O dönemde tabii herkes Ömer Abi'nin ağzına bakıyor ne olacak, ne bitecek diye...Hani bu kesintiler olsun şey olsun biz de ücretsiz izine çıkmaktansa bir şekilde kesintili maaş alıp işimize de devam etmeyi tercih ettik yani. Onu o şekilde düşünmeleri etmeleri uygulama yapmaları da hani bu şirketin kurumsallığını gösteriyor bence.”

8 yıllık çalışan-Yönetim Raporlama Bölümü

O dönemde Banvit'te çalışmayanların anlattıkları da diğerlerinden farksız. Onlar da işe başladıktan sonra o dönemde çalışanlardan kriz dönemine dair hikayeler dinlediklerini söylüyorlar. Hepsine o dönemin çok zorlu geçtiğinin, herkeste işten çıkarılma korkusu yaşandığının genel bir tedirginlik olduğunun anlatıldığını ifade ediyorlar. Bütün bunlarla beraber yine de o dönemde herkes Banvit'e güvendiklerini söylüyor. Hem kuş gribi anlamında yani ürünleri güvenilir bir şirket olarak hem de çalışanlarına haksızlık yapmayacağı ve verdiği sözleri tutacağı konusunda.

“Banvit'e inanmıştım. Hani zaten öyle bir şey söylediğinde firma olarak kimsenin hakkını yiyen bir firma değil hani. Kurumsal o konuda sözü inandırıcı yani...Ömer Bey hani bir şey yapıcım yapılacak dediyse bu zamana kadar olmuştur yani güvensizlik diye bir şey yok hani. Ömer Bey sözünde duran bir insan.”

7 yıllık çalışan-Bilgi İşlem

Çalışanlar kuş gribini ve o dönem Banvit'te yaşananları anlatırken yönetime sonsuz güvendiklerini söylüyorlar. O dönemde Banvit yönetiminin çalışanlarıyla açık bir iletişim kurduğunu, her türlü bilgiyi çalışanlarıyla paylaştığını ve neticede verdiği sözlerin hepsini kuş gribi krizi bitince yerine getirdiğini ifade ediyorlar. Çalışanlar o sözler verilirken yerine getirileceğinden yüzde yüz emin olduklarını söylüyorlar. O dönemde hepsi kurumlarına inanıp ve güvenmişler. Ayrıca Banvit'in sadece çalışanlarıyla değil dış çevresiyle olan iletişimi ve onlarla olan güvene dayalı ilişkisi de

bu süreçte Banvit'e pozitif olarak yansıdığını söylemek mümkün. Ayrıca çalışanlar, kurumlarının dışarıya olan dürüstlüğünü de vurguluyorlar. Zamanında iş yaptıkları diğer firmalarla kurdukları dürüstlüğe dayalı ilişkilerin bu dönemde işlerini çok kolaylaştırdıklarını söylüyorlar.

“O dönem tabi zor bir süreçti. O dönemde satın alma tarafında bizim vade uzatmalar oldu. Firmalara anlatmak zorundasınız...Teker teker tedarikçilerimizle konuştuk anlattık. Şirketimin en çok sevdiğim yanı belki de bizim bölümde de oluşan bir kültür, ödemelerde hiçbir zaman gecikme olmaz. Piyasada bu konuda ciddi anlamda güven var Banvit'e. Alım tarafında olduğumuz için rahatlıkla söyleyebilirim. Satın alma olarak da ne söz veriyorsak onu yerine getiriyoruz. Adamlar yüzde yüz güvenle bizimle çalışıyorlar. Vade uzatmalarda herkesi arayıp vadenizi şu kadar gün uzatıyoruz ve sizden de bu sıkıntılı süreçte destek bekliyoruz diye açık ve net bir şekilde söylemiştik. Bu süreçte tedarikçilerimiz de bizi yarı yolda bırakmadı.”

8 yıllık çalışan-İthalat Bölümü

“2005 yılıydı 2 tane ikramiyemiz vardı. Bu ikramiyeler ödenmedi. Toplantı yapıldı o zaman işte Ömer Bey şey dedi hani “bizde alacağınız baki işler yoluna girdiğinde verilecek” Verildi de nitekim. Hani ödemelerde işçi çıkarmalarında vs. herhangi bir şey olmadı. Öyle ağır bir darbe yemedik. Yani bir kere şeyi biliyorduk hani Banvit'te çalışan da sonunda parayı alırsın. Hani alacağı baki kimsenin parası kimsede kalmaz. Önemli olan o dönemi nasıl zararsız atlatabilirdik. Ve atlatabileceğimizi düşünüyorduk ve öyle de oldu. İnaniyorduk insanlar inanıyordu.”

17 yıllık çalışan-Kesimhane

Bunun nedenini de açık yönetime bağlıyor. “Gülgün Abla ile Vural Bey'in temellerini attığı açık yönetime. Şirkette ne olup bitiyorsa alt çalışanıyla paylaşıp onu konuya dahil etmesi çok önemli. Evet burada bir kriz var ve biz bu krizi şu şekilde aşacağız. Bu mesajı vermeleri bile bize yetiyor. Belirsiz bir şeyle uğraşmıyorsunuz.”

Genel olarak Banvit yönetiminin söyledikleriyle yaptıklarının tutarlı olduğu vurgusunu ve dürüst olduklarını belirtiyorlar.

“O dönem bilgilendirmeleri Ömer Bey yaptı sanırım. O verdi ama bazen acil şey durumlarda Vural Bey'in girdiği toplantılar oluyor o da kalkıp söylüyordu. O toplantılarda Ömer Bey vardı sanırım orada. Orada söylenen şeyler genelde yapılıyor hani oradaki şeyler gördüğüm kadarıyla orada farklı konuşulup farklı

hareketler yapılmıyor. Banvit'in hani Vural Bey olsun Ömer Bey olsun Turgut Bey olsun orada bir şeyler beyan ediyorlarsa yani bir mütevazılık bir dürüstlük de var. Yani öyle farklı söyleyip de farklı hareket etmiyorlar genelde o da bir değer..."

19 yıllık çalışan-Kalite Güvence

Çalışanlar bu dönemin çok fazla uzun sürmediğini, Banvit'in bu dönemi olabileceğinden çok daha kolay atlatıldığını söylüyorlar. Bunun nedenini ise yine yönetimin izlediği stratejiye bağlıyorlar. Çalışanlar o dönemde Banvit'in öncülüğünde toplanan "Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu" adındaki oluşum ve bu oluşumun Uğur Dünder ile gerçekleştirdikleri reklam filmi ve iletişim çalışmalarını da önemli bir iletişim stratejisi olarak görüyorlar. Kanunlarla merdiven altı denilen açık ambalajsız ürünlerin satışının engellenmesiyle de Banvit'in tercih edilmede üst sıralara yükseliyor. Çalışanlar bu durumun Banvit'in işine yaradığını, dürüst, açık ve paylaşımcı iletişimiyle ve güvenilir ürün satmasıyla krizden güçlenerek çıktığını söylüyorlar.

"...Bilmiyorum ama ben krizin kuş gribi krizinin ben Banvit'e gerçekten çok faydalı olduğunu düşünüyorum. Yani bu ne kadar doğru olur bu şekilde konuşmak bilmiyorum. Gerçekten çok zor zamanlar geçirmişler o dönem. İşte insanlar ücretsiz izine çıkarılmış çalışanlar işte maaşın ücretinin belirli bir kısmı kesintiye uğratılmış vs. olmuş. Her ne kadar sonrasında tamamını alsalar da bi dönem herkes zor zamana yani iş kaybetme korkusuyla yaşamış bi şekilde. Ama ben Banvit'e gerçekten yaradığını düşünüyorum uzun vadeli olarak düşündüğümde ne oldu dökme piliç artık tüketilmedi. Yani pakette pilicin adı Banvit'le başlamıştı zaten. Bu bağlamda kendisini ilerletti ve hani bi krizi fırsata dönüştürdü diye düşünüyorum ben açıkçası."

5 yıllık çalışan-İnsan Kaynakları

"İlk dalgada 1 hafta içerisinde olay şey yaptı yatıştı. İkinci asıl bu maalesef ölüm vakalarının yaşandığı dönemde benim aklımda kalan şöyle bir şey var.Günde 200bine yakın 150bin miydi bilmiyorum çok net hatırlamıyorum 150-200bine yakın sipariş gelen bütün pilice tekabül edecek sipariş gelen firmaya 15 binlere kadar indi. Çok dramatik bir şey..... "Sağlıklı Piliç Bilgi Platformu" bu firmaların tüketicilerle iletişim konusunda çok örnek vakalardan biridir. Bizim sağlıklı piliç bilgilendirme platformu yani bütün beyaz et üreticilerinin bir arada hareket ederek Uğur Dünder üzerinden yaptıkları kamu spotuyla bilgilendirme sayesinde yani Uğur Dünder'in böyle bir program çekileceği duyulduğu andan itibaren

satışlarda artış başladı. Yayınlanmaya başladıktan sonra satışlar normale dönmüştü. 1 hafta 10 gün sonra siparişleri karşılayamıyorduk.”

12 yıllık çalışan-Bilgi İşlem

“Yönetim o dönemde açık bir iletişim kurdu. Önce toplantıda açıklandı yani büyük toplantılarımız olur bizim, personel toplantısı işçi toplantısı adı altında ayda bir gerçekleştirilen toplantılarımız vardır. Oralarda açıkça durum izah edildi...Güçlü doğru kararlar aldığını ve uyguladığını düşünüyorum. İyi bir iletişim politikası da uyguladılar. Mesela şeyi hatırlıyorum o dönemde hemen gazetelere büyük büyük ilanlar verilmişti. Televizyonda mesela Uğur Dündar’ın yapmış olduğu bir çalışma olmuştu, filmler olmuştu. İletişimini iyi yönlendiriyor kurumsal iletişimini iyi yapıyor Banvit. Onu da çok takdir ediyorum şirketimin beğeniyorum yani. Kamuoyunu bilgilendirmeyi iletişimi iyi yapıyor yani. Şirket içi iletişimi de iyi yapıyor şirketi de iyi bilgilendiriyor. Bir de doğru finansal adımlar attıklarını düşünüyorum yöneticilerimizin. Yoksa o mali tablo kolay toparlanmaz. O kadar hani kaynaklarınızı iyi değerlendirmeniz gerektiğini düşünüyorum.”

13 yıllık çalışan-İnsan Kaynakları

4.5.3.2. Sel Felaketi

Banvit’in 2009 yılında yaşadığı sel felaketi belki de şirketin başına gelen en kötü olaylardan bir tanesi olarak karşımıza çıkıyor. Yaklaşık 1 hafta boyunca üretimin durmasına neden olduğunu belirtiyorlar bu sel felaketinin. Çalışanlar o günü anlatırken başlarına gelen en kötü olay olduğunu söylediler ve hatta bazıları ölebileceklerini bile düşünmüş. Sel felaketi sonrası yapılanlar Banvit’in bu krizi nasıl aştığını gösterirken çalışanlar şirketleriyle gurur duyuyorlar. Böyle büyük bir felaketten kısa sürede üretime geçerek kurtulmayı güçlü bir şirket olmalarına ve Banvit’in iyi bir yönetim kadrosuna sahip olmasına bağlıyorlar.

Kötü durumdan kurtulmak için Banvit çalışanları da o süre boyunca şirketlerini kurtarmak, evimiz dedikleri yeri eski haline çevirmek için çok uğraşmışlar, birbirlerine kenetlenip gece gündüz demeden çalışmışlar.

“Çok travmatikti. Şimdi şöyle oldu. Yani biz hakketen ben 37 yaşındayım öyle söyliyim. Sel olduğunda 33-34 yaşındaydım belli bir görmüş geçirmişliği yaşamış bir insan sayardım kendimi o yaşında hala ama hani genç de değilim cahil de değilim belli şeyleri yaşayıp gördüğümü iddia ettiğim bir yaştı. Öyle şeyleri yaşayıp şoka girdiğim az nadir olaylardan biridir....Şimdi birinci gün şeydi az seviyedeydi su. Kimse ciddiye almadı. Bandırmalı'yım ben. Bandırma'da bile hani bu kadar sel olduğunu bilmeyiz biz. Şehir merkezinde de oldu Bandırma'da da çok fazla ev ve işyeri ve araç zarar gördü. Benim aracım da zarar gördü mesela selde. Ama o önemli değildi biz şey için çok endişelendik can kaybı var mı. Çünkü işte o gün sular şeydi yani diz şey bilek seviyesinin biraz üzerinde hani bi karış üzerinde çıktık yani. Basarak gittik artık atarız bu ayakkabıları bu kotu falan dedik. Basarak çıktı herkes servisine bindi evine gitti. Ben aracımı mesela çalıştıramadım çünkü araç baya bi su almamıştı daha ama tekerleğin yarısındaydı kaydırabilirim dedim güvenmedim gitmedim burada kalsın dedim. Servisle gittim evime ertesi gün servisle geldim tabii. Geldik bi daha 5 dakika falan oldu yani kantine uğradım yiyecek bi şeyler çay aldım yukarı masama çıktım. Koydum pencereden bakıyım dedim ve bi anda yani şu seviyedeki suyun boyunuzu aşan seviyede olduğunu görüyorsunuz çünkü ağaçları küçük ağaçları görmez olduk. Bi anda geldi su ve bi anda içimden çok kötü ılık ılık bi şeyler aktı çünkü üretim var. Acaba kesimhane ne durumda işçiler ne durumda hepimiz koştuk şuraya geldik. İnsanların yukarıya doğru çıkıyor olduklarını gördük. Allah'tan şeye girmemiş daha hani o su burada bu seviyede ama içeriye girmeye devam ediyor. Bel seviyesindeyken çıktılar ve elektriği birisi şalteri indirmiş kimse o akıllı gerçekten onu ödüllendirmek lazım. Teknik hizmetlerden birisi indirmiş. Karanlık olduğu için içeriye sesleniyorlar herkesin çıkmasını sağlıyorlar yukarıya. Valla bu katta şurda bi rahat 800 kişi falan vardık. Çünkü birinci vardiya içerideydi. Birinci vardiya yukarı çıktı bir de büro personeli. Kreşte çocuklar var. Hemen şeye koştular o tarafta durum nedir diye. Orda biraz daha su seviyesi kot farkından dolayı heralde azdı. Zaten kreşte çocuğu olanlar çığlık çığlığa bağırarak koşmaya çalışıyorlar. Atlamaya çalışıyorlar suya onlara engel olmaya çalışıyoruz atlama tehlikeli diye. Çünkü şeyler yüzüyor araçlar yüzüyor suda. Kocaman bi servis aracı bizim az evvel indiğimiz servis gözümüzün önünden geçiyor şurdan falan. 2 metre su var. O kötü bi gündü orda şeye endişelendik can kaybı var mı acaba diye çok endişelendik. Kendi canımızdan endişelendik bina taşır mı diye endişelendik falan böyle endişelerimiz vardı. Ama sakin olmaya çalışarak herkes dillendirmeden bunları kendi içinde yaşıyor. Kimse birbirine söylemiyor ama ertesi gün itiraf ediyor ben de bunu düşündüm şunu da düşündüm olabilir mi acaba falan... O kötü bi gündü mesela o acı bi gündü. Ertesi gün ama herkes yine

geldi. Sekiz buçukta herkes buradaydı. Çizmelerimizi giydik tulumlarımızı giydik başladık çamur temizlemeye.”

13 yıllık çalışan-İnsan Kaynakları

“O gün biz yüzerek geldik. Ya o gün şöyle oldu aslında işin uzun hikayesi biz birkaç arkadaş yağmurun trafiği etkilediğini görüp aslında bir gün öncesinde İstanbul’daydık toplantıdaydık. Öncesindeki akşam da bir şeyler olduğunu duyduk apar topar İstanbul’daki toplantıyı bırakıp geldik...Sabah gelirken trafik ciddi anlamda kilitlendi hani dedik biraz bekleyelim. Bizimle beraber iki arkadaş 2 araba daha durdu ciddi yağmur yağıyor o sırada. Arkadaşlardan ikisinin kızları da kreşte. Tabi merak ediyorlar. Telefonda konuşurlarken sonra ses değişmeye başladı sular artık kreşe giriyor sıralar yükselmeye başladı çocukları tezgahlara çıkarttık durumuna geldiğinde biz bir şekilde 4 kişi bir arabaya doluştuk...Zar zor trafiği yara yara şeyin tam oraya tam bizim kavşağa geldiğimizde işte Ömer Abi de oradaydı. Ömer Abi de almış haberi gitmeye çalışıyordu yürümeye çalışıyordu. Gidemiyor iki adım atıyorsunuz sizi bir adım geri atıyor bir adım daha atıyorsunuz sizi bir adım iki adım geri atıyor. Yani geçemiyorsunuz yolun öteki tarafına. Ne yapalım derken 1-2 dakika içerisinde arkası önü kepçe traktör tarzı araçlar vardır onlardan biri denk geldi hemen durdurduk kepçeye atladık. Bizi otoparkın tel örgüsünün üzerinden bıraktı oradan suya atladık birkaç tel örgüden daha atladıktan sonra kreşe vardık. En önde Ömer Abi gidiyor ekibin içerisinde. O sıradaki su seviyesi benim göğsümün hizasındaydı. Geldik bizi gören daha doğrusu Ömer Abi’yi gören birkaç arkadaş daha hareketlendi kreşe gittik oradaki çocukları bir şekilde elde ele lojmanın ikinci katına götürdük sonrasında yine Ömer Abi’yle beraber birkaç kişi ağaçlarda mağaçlarda kalmış insanları da aldık geldik buraya. Sonrasında helikopterler gelmiş, insanlar böyle tahliye edilmiş.”

12 yıllık çalışan-Bilgi İşlem

Sel felaketinden aslında bir kahramanlık hikayesi ortaya çıkıyor. Çalışanlar, Banvit Yönetim Kurulu Başkanı Ömer Görener’in, yani Ömer Abi’lerinin sel felaketi sırasında şirkette olmadığını, fakat olanları duyunca hemen şirkete ulaşmaya çalıştığını ve özellikle kreşten çocukları kurtarmak için büyük çaba sarf ettiğini ifade ediyorlar. Çalışanlar sel felaketini anlatırken Ömer Bey’in çocukları nasıl kurtardığını büyük bir mutluluk ve gururla anlatıyorlar. Onu gördüklerinde içlerinin rahatladığını, kurtulacaklarını düşündüklerini söylüyorlar.

“...Bir de insanlar arabalarıyla buraya gelemezken biz burada mahsur kalmışken Ömer Bey geldi şirkete. Ve ben onu unutamıyorum. Ömer Bey’i görmek gerçekten çok motive ediciydi. Yani resmen suların içinden yürüye yürüye şirketten içeri girdi. Artı çocuk evini falan da su basmıştı. Alper Abi ile özlük işlerinden beraber çalıştığımız bir arkadaşla çocuk evine kadar gittiler. Onu görmek bambaşkaydı yani. Burada görmek.”

5 yıllık çalışan-İnsan Kaynakları

“...Ömer Bey geldi bizzat böyle herkesi yatıştırmaya çalışıyor yardımcı olmaya çalışıyor...Ömer Bey hep buradaydı bu konuda çok acayip yardımcıydı ve herkesi toplayıcıydı herkesi destekleyiciydi. Kreşte çocuklar kalmıştı Ömer Bey helikopterle kendisi bizzat o zaman burada çalışan biriyle beraber kendisi kreşten çocukları çıkarmış içeriden alıp helikoptere vermiş. Şurasına kadar suyla komple hatta şey yaparak yüzerek bizzat kendisi çocukları çıkarmış.”

7 yıllık çalışan-İhracat Departmanı

“...Sonra Ömer Bey geldi hatta kepçeye falan binmiş. O geldi falan. Belli bir yere kadar arabasıyla gelmiş hani öyle demişlerdi kepçenin üzerine binip gelmiş. O da dedi hatta arkadaşlar hiç panik olmayın zaten sular çekilmeye başlamıştı artık...Ömer Bey’i görünce daha iyi hissettim. En azından biliyorlar hani burada. Yok ya dedik ki o gelebiliyor buraya demek ki biz de çıkabiliriz diye düşündüm. Hani ilk o geldi aklıma çünkü ben de korkmuştum hani çıkamayacak mıyız diye. Ama sonra Ömer Bey geldiğinde kendimi daha rahat hissetmiştim. Konuşmaları, hani arkadaşlar sular çekiliyor biz gerekeni yapıyoruz diye. Bir de o gün şey olmuştu kreşte çocuklar kalmıştı herkes onları merak ediyordu onlarla ilgili bilgi veriyordu hani aldık biz çocukları oradan diye yani rahatlatıcı bir konuşma yapmıştı”

7 yıllık çalışan-Bilgi İşlem

O gün işe gelemeyenler veya o dönemde Banvit’te çalışmayanlar bile Ömer Bey’in çocukları kreşten kurtardığını anlatıyorlar. Sel felaketinde Ömer Bey’in yaptıklarını herkes kendi perspektifinden anlatıyor ve her seferinde farklı şekillerde gerçekleşen bir kahramanlık hikayesi karşımıza çıkıyor.

“Ben sel felaketini yaşadığımızda 6,5-7 aylık hamileydim. Yağıştan dolayı o gün şirkete gelememişim gelememiştik biz...Çocukların kreştekilerin özellikle çok büyük risk altında olduklarını duymuştum. İşte tek katlı bina. Ömer Bey hatta biz Ömer Bey bizim önümüzdeydi o yola devam edip buraya gelmiş. Herkesin

malı canı mı artık bilemiyorum o kadar kişinin sorumluluğu var. Sonra Ömer Bey'in hani nerdeyse belini aşan suyun içine girip çocukları kurtarmak için uğraştığını biliyorum. Bu mesela çok büyük artı bence. Vicdani sorumluluk her şeyden önce.”

8 yıllık çalışan-İthalat Bölümü

“Sel felaketinde Banvit'te çalışmıyordum ama arkadaşlardan duyduğum kadarıyla çok kötüymüş. Asla toparlayamayacağımızı düşünmüştük diyorlardı...Kreşin sular altında kaldığı telefonunu alınca bütün üst yönetimin özellikle de Ömer Bey'in suya atladığını biliyorum. Üst kattan suya atlayıp kreşe kadar yüzdükleri biliyorum. Hani o kadar aile diyorlar ya hani gerçekten Banvit tam anlamıyla bir aile. Benim için öyle en azından...”

1 yıllık çalışan-İthalat ve Resmi İşler

Sel felaketinin sonrasında bıraktığı yıkıcı hasarlardan 1 hafta gibi kısa bir sürede kurtulmayı başarmışlar ve normal üretime geçmişler. O süreçte herkesin farklı yerlerde çalışmalarını sürdürdüğünü, çevredeki fabrikaların da üretim yapmadıkları zamanlarını Banvit'e ayırdıklarını ve rakip firmalarda üretim yapmaya devam ettiklerini anlatıyorlar. Çevredeki markalara göre Banvit güçlü bir rakip ve onun üretim yapamadığı her gün onlar için bir avantaj olmasına rağmen onlar fabrikalarının kapılarını Banvit'e üretim yapabilsinler diye açtıklarını öğreniyoruz. Kuş gribi krizinde de olduğu gibi dış çevre ile paydaşlarıyla olan ilişkisi saygı ve güven üzerine kurulduğu için bu krizde de Banvit çevresi tarafından destek görüyor. Bütün bunlar bize yeniden Banvit'in çevresi tarafından sevilen ve saygı duyulan bir kurum olduğunu, çevresiyle iyi ilişkilerinin karşılığını zor günlerde aldığını gösteriyor. Banvit'te sevgi ve saygı sadece kurum içinde sınırlı kalmamış, çevresi için de aynı özeni göstermiş.

“Tabii yönetim üst yönetim bazında Bes 1'e bağlı olan firmalar bize yardım etmek istediler. Bazı firmalar kesimhanelerini açtılar tatil oldukları gün. Biz oraya pilicimizi işte ambalaj malzememizi siparişimizi ve bir tane üretimci asistan arkadaşımı da gönderdim. Bi Er Piliç'e gönderdik, Keskinoglu yardım etti. Abalıoğlu yardım etti...Yaklaşık 10 gün üretimimiz durdu. Ama bu on günün üç günü Bu Piliç'te biz kesim yaptık. Ben bir grup burada temizlik yaparken bir grubu aldım yanda Bu Piliç tesisleri var onlar o zaman gece kesimi yapıyorlardı. Gündüz vardiyalarında kesimhanelerini bize bıraktılar. Biz orda kesim yaptık...Valla hem ilçe hem de çevre ilçelerden ilden Balıkesir'den de iş makinaları geldi. Ondan sonra işte dev vidanjörler, itfaiye araçları yani burası tam bir şantiye

şeklindeydi...Bütün Bandırma sanayisi Banvit'e çalıştı. Kimisi dediğim gibi Bu Piliç'te kesimhaneye götürdüm paketleme ve üretim yapıyor kimisi de burada kaldı. Yani böyle bir hengame bölünmüşlük. Ben de bir sırt çantası bir oraya kesimhaneye gidiyorum bir buraya temizliğe yardım ediyorum..."

17 yıllık çalışan-Kesimhane

"...Biz Bu Piliç'e gittik. Bazı arkadaşlar buraya temizliğe geldi bir kısmımız Bu Piliç'te çalıştık. Ben bir kere geldim tabi işte üretim başladığında geldiğimizde su seviyelerini gördük işte bu bilgisayarlar aşağıda değişmiş birtakım değişiklikler oldu işte suyun nerelere geldiğine baktık biz Bu Piliç'teydik daha fazla. Ama hasar vardı her yerde. Bir süre Bu Piliç'e gittik de galiba 1 ay falan gittik Bu Piliç'e o arada burası temizlendi sanırım ondan sonra da en fazla bir ay içerisinde toplanmıştır burası herhalde."

8 yıllık çalışan-Kesimhanede İşçi

Sel felaketinin ortaya çıkardığı diğer önemli konu ise insanların hem birbirlerine hem de Banvit'e olan bağlılığı. O dönemde yönetimin doğru ve stratejik hareket planıyla sel felaketinin kısa sürede atlatıldığını, birbirlerine çok fazla destek olduklarını, yardım ettiklerini ve aslında hepsinin kendi evlerini kurtarma güdüsüyle hareket ettiklerini anlatıyorlar. Banvit yönetiminin sadece kriz dönemlerinde değil her zaman çalışanlarıyla kurduğu açık iletişim yaklaşımı, bunun çerçevesinde gerçekleştirdikleri çalışanların da kendilerini bir aile sıcaklığı içinde hissetmelerine neden oluyor. Banvit'in bu felaketi kısa sürede atlatabilmesinin sebebini de buna bağlıyorlar.

"Güç hani manevi gücü bence...Banvit her şeyini verdi. Ben çünkü işin içindeydim. Yemekhanemiz kötü diye yani hiçbir şekilde hiçbir şey durmadı. Yemek dışarıdan getirildi yeri geldi yemek dışında sürekli sandviç takviyesi yaptık dağıttık. Orda çok çalışanlara maddi olarak manevi olarak hem Ömer Bey'in teşekkür yazısı hem de maddi olarak ikramiyelerle ödüllendirildik. Hani yönetimin kimseye gönül borcu olduğunu düşünmüyorum gerçekten insanların hakkının çalışma hakkının verildiğini düşünüyorum. Herkesle birlikte ben dediğim gibi Ömer Bey'in çizmelerle gezdiğini çok çok iyi biliyorum."

13 yıllık çalışan-Halkla İlişkiler

“Şöyle söylüyim Banvit yani sadece bir iş yeri değil insanlar için. Yani biraz iddialı konuşucam ama Güney Marmara’da bu kadar iyi bir firmada kimse çalışamaz. Buraya başlayacak işçilere de aynı şeyi söylüyorum. Burası gerçekten sadece bi iş yeri değil. Buraya geldiğinizde ayın birinde maaşınızın yatacağını bilirsiniz. Yani 30’unda da yata 31’inde de yatar 29’unda 28’inde de yatar ama asla 2’sinde yatmaz o maaş...Mutlaka her şey zamanında ve yerli yerince olur. Bu önemli bi konu bi şekilde hayatları garanti altına alındı diye düşünüyorlar. Ve bilmiyorum sıcak bi ortam gerçekten. Mesela işte işçi toplantılarında onuncu yılı dolan herkese bi plaket ve saat veriliyor. Ve Ömer Bey ya da Turgut Bey işte hangisi toplantısını yapıyorsa hepsiyle fotoğraf çekiliyor ve hepsini tek tek öpüyor. Bu da mesela çok büyük bi sıcaklık. Yani kendilerini buraya ait hissediyorlar o toplantılarda. O toplantılar da beni çok etkilemişti.”

5 yıllık çalışan-İnsan Kaynakları

“Bu bağlılıktır. Sonuçta doğru değil mi sonuçta herkes yani çok da umursamaz insanlar sonuçta. Şirketi su götürmüş adam diyecek ya bu sigortadan falan bir şekilde alır. Ama burada çizmeler yani biz burada lavabo ihtiyacımızı bile ileri işleme gidiyorduk. Kimse su içmiyordu böyle bir durumdaydık. Ama herkes canla başla bir şekilde temizlemeye çalıştı. Herkes çizmelerle tulumlarla gezdi yani bunu herkes yapmaz diye düşünüyorum. O aile ortamı hani ev, evini kurtardı.”

6 yıllık çalışan-Finans Bölümü

“Herkes gece gündüz özveriyle çalıştı. Ekmek parası yani sonuçta bir, şirkete bir aidiyet duygusu var iki. İş bulmak da kolay değil yani buradan gideceksiniz ne yapacaksınız...Bir aidiyet duygusu sahiplenme duygusu var. Olmayan arkadaşlar zaten 3-5 yıl bu duygu gelişmeyen arkadaşlar gidiyor.”

12 yıllık çalışan-Bilgi İşlem

“Yani o insan psikolojisi biraz. Biraz da buradaki aile ortamının sağlanmasından...Hani insan psikolojisi insan zorluklarda birbirine yaklaşıyor burada da öyle heralde. Herkes birbirine yakın olduğu için aile ortamı olduğu için.”

2 yıllık çalışan-Maliyet Muhasebesi

Hem kuş gribinde hem de sel felaketinde Banvit kurum olarak hem dışarıda hem de içeride büyük bir sınav verdiğini, dışarıda rakiplerle beraber çalışarak içeride de çalışanlar kendilerinin büyük özveri gösterdiklerini ve bu büyük ve zorlu sınavlardan bu

nedenlerle başarıyla geçtiklerini anlatıyorlar. Zorlukları kısa sürede ve başarıyla atlatması Banvit'in güçlü bir kurum olduğunu da ortaya koyuyor. Gerek alt yapısı, gerek maddi gücü gerekse çevreden aldığı güç ile her türlü zorluğu atlabilecek yapıda bir şirket olduğunu ispat ediyor. Çalışanların anlattıkları aslında Banvit'in güçlü yapısını da ortaya koyuyor. Bu da Banvit'in önemli bir değeri olarak karşımıza çıkıyor.

4.5.4. Banvit'te Lider Vurgusu ve Yönetim Şekli

“Liderlerin Banvit Çalışanları Üzerindeki İzdüşümleri”, “Çalışanlarla İletişim” ve “Kurum Kültürü Yansımaları” başlıkları altında Banvit'in kurucusu Vural Görener, şu anki yönetim kurulu başkanı Ömer Görener ve yönetim şekilleri üzerinden sorular sorular üzerine çalışanların hikayeleri ve anlattıkları analiz edilecektir.

4.5.4.1. Liderlerin Banvit Çalışanları Üzerindeki İzdüşümleri

Banvit'in tarihine baktığımızda kurucusu Vural Görener çok önemli bir kişilik olarak karşımıza çıkıyor. İlk yem fabrikasını kurduğundan bu yana Banvit ve çalışanlar için çok değerli bir figür. Vural Görener Banvit'in 40. yılında artık yönetimi tamamen oğullarına devrettiğini öğreniyoruz. Bu devirden sonra Ömer Görener yönetim kurulu başkanı, Turgut Görener ise genel müdür oluyor. Bu noktadan itibaren Vural Bey'in yönetsel olarak etkinliği kalmasa da çalışanlar üzerindeki etkisi halen devam etmekte. Yeni işe girenlerin de 20-30 yıldır burada çalışanların da Vural Bey'le ilgili mutlaka söyleyecek bir şeyi var. Vural Bey zaten çalışanların Vural Amca'sı; herkes ondan bahsederken bu ifadeyi kullanıyor.

Çalışanlar için Vural Amca döneminin ayrı bir önemi var. Vural Bey'in aktif yönetimde olduğu zaman çalışanlar da onun yönetimde olmadığı dönemde çalışanlar da onunla ilgili hemen hemen aynı şeyleri anlatıyorlar. Onunla ilgili, onun dönemiyle ilgili ve onun işçilerle olan ilişkileriyle ilgili anlatılanlar birbirleriyle benzerlik gösteriyor. Uzun yıllardır çalışanlar biraz o dönemleri özlerken, o dönemlerde Banvit'te çalışmamış olanlar ise duyduklarından dolayı o zamanlarda çalışmak isteyebileceklerini söylüyorlar.

Çalışanların çoğu Banvit'in var olan kurum değerlerinin ve şu an oturmuş sisteminin temelini Vural Bey döneminde atıldığını söylüyorlar. Anlatılanlar doğrultusunda Vural Bey'in karakterinin yönetim şekline ve çalışanlara yansıdığını söylemek mümkün. Onun alçakgönüllü karakteri ve yaşam tarzının yansımaları çalışanlar üzerinde pozitif bir etki bırakırken bu durum Banvit kültürünün de önemli bir değeri haline geliyor.

“Daha ilk kurulurken daha yem fabrikası zamanlarında ben servise binip Gülgün Teyze'nin Vural Amca'nın işe geldiğini duydum biliyorum. Sabahın köründe normal herkesle beraber gelip şirkette diyeyim hani o zaman ve ne gerekiyorsa aynı şekilde de beden gücüyle de yapılması gereken bir şey varsa da yaptıklarını duymuştum zaten. Şimdi de öyleler Vural Amca ve Gülgün Teyze artık müdavim yani onlar daha farklı ve asla burayla manevi bağlarını koparmıyorlar hep geliyorlar ve takip ediyorlar.”

8 yıllık çalışan-Bilgi İşlem

“Eskiden anlatılanlar ve benim gördüğüm hani konuştuğum sohbet ettiğim kadarıyla son derece iyi bir insan kesinlikle şey yok ben buranın patronuyum ben işte çok üst sınıftayım tarzında bir insan kesinlikle değil. Son derece alçakgönüllü hani şu an kolay kolay hiçbir yerde bulunamayacak tarzda bir insan diyebilirim.”

2 yıllık çalışan-Kesimhanede Veteriner Hekim

“...Mesela en son bi işçi toplantımız olmuştu Turgut Bey'in 25. Yılı dolduğunda. Turgut Bey'e işte 25. yıl hediyesini ve plaketini vermek üzere işte Gülgün Teyze ve Vural Amca geldiler. İşçi toplantısıydı ve yaklaşık 1000 küsur kişiydik toplantı çadırında. İşte Ömer Bey çıktı işte toplantıyı açtı. İşte şeylerden bahsetti. Sonrasında da arabayla Vural Amca'yla Gülgün Teyze geldiler. İşte Turgut Bey'in ödülünü vermek üzere 25. yıl ödülünü vermek üzere. Vural Amca kürsüye çıktığında bir alkış koptu. Ben hani gerçekten çok seviliyo böyle hepimizin gözleri falan doldu. Çok mutlu olduk. Bi de yaşı oldukça ileri olmasına rağmen sağlıklı hani halen şirketin başında bi şekilde hani bizim için çalıştığını yani bizim için bi şeyler yaptığını düşünüyö olmak bile çok güzeldi hepimiz için. Çok duygulanmışım mesela yani. Belki bi dönemde birlikte çalışsaydım ve nasıl olurdu duygum bilmiyorum ama sanki hani hepimizin büyüğü gibi hani ailemizin bi büyüğü gibiydi Vural Amca. O nedenle çok mutlu olduk.”

5 yıllık çalışan-İnsan Kaynakları

“Şu anki çalıştığımız ortamın temellerini onun oluşturduğunu düşünürsek eğer ve halen onun izinden gidiyoruz küçük değişimler ve katkılarla. Acaip güzel bir sistem kurmuş ve çok yeniliğe açık. Herkes tanıyordu Vural Bey’i. Yani ama herkes seviyordu bir çekince de vardı. Bu böyle şey değil bu sevgi bir yerde çok fazla samimiyet duygusunu oluşturan bir şey değil. Bir taraftan bir çekince bir korku vardı.”

17 yıllık çalışan-Kesimhane

Anlatılanlara göre Vural Görener, bir yönetim biçimi olarak çalışanların fikirlerini söylemesine izin veren, fikirlerini değerlendiren ve her zaman açık olan ofis kapısıyla çalışanlarını gerçek anlamda dinlemeye hazır olan bir Banvit kültürü yaratmış. Banvit kültürünü ve değerlerini yaratan bu yönetim tarzı şimdi Vural Bey’den Ömer Bey’e geçtiğini görmek mümkün. Çalışanlar Vural Bey’in bir yönetici olarak herhangi bir sorunla karşılaştığında mutlaka kendisinin çözdüğünü, mutlaka her soruna kendisinin bir çözüm yolu bulduğunu söylüyorlar.

“Alt kattan çıkan bir işçi çok rahat girebiliyor odasına. Yani onlar da biliyorlar girebileceklerini. Yani yakınız. Gerçi kaç defa girmişimdir odasına belki bu 17 yıl içerisinde 5 defa girmişimdir. Yani o kadar sayılıdır. O daha çok bizim içimizdeydi. Çok odasında değildi.”

17 yıllık çalışan-Kesimhane

“Şöyle bir yöneticiydi yani çok geniş insana saygı, sevgi anlayışı olan gerektiğinde hesap sorabilen gerektiğinde özür dilemeyi bilen gerektiğinde haklısınız demeyi bilen bir yönetici olduğuna inanıyorum. Hassas mı hassas her patronun her yöneticinin olduğu gibi sinirli ters konuştuğu zamanları olmuyor muydu oluyordu ama benim en çok etkilendiğim şey böyle bir masada otururuz tartıştığımız konuda bir karar veririz. Atıyorum diyor ki Erikli suyunu alalım arkadaşiler de diyor ki hayır başka bir su alalım. Hani çoğunluk ne derse ona tamam diyebilen niye benim dediğim olmuyor demeyen. Yeter ki uygun mantıklı gerekçelerini izah edebilesin. Israrla sabırla dinlemeyi bilir. Çok sakın karar vermeyi bilir kararından önce kesinlikle çok iyi araştırır. Hani böyle bir iletişim içerisinde. O tür davranışları bize de çok şey kazandırdı. Yani iyi bir klavuz bizim için böyle çalıştık yani...Onun bir sözü vardır “benim kapım her zaman açıktır ben patron değilim””

26 yıllık çalışan-Kırmızı Et Kesimhane

Herkesin Vural Bey ile ilgili anlattığı kendine dair küçük anıları var. Bu anıların ortak noktasında ise hep Vural Bey'in kişiliği ve çalışanlarına nasıl davrandığı yatıyor. Bütün bu anlatılanlar onun öncelikle yöneticiden çok insan olarak mütevazı ve alçakgönüllü olması etrafında toplanıyor. Bu alçakgönüllü olmak, çalışanlarına değer vermek ve dolayısıyla insan odaklı olmak zaman içerisinde Banvit iş hacmi olarak gelişip çalışan sayısı artsa da temel değerler olarak günümüze kadar gelmiş durumda.

“...Bir defa da bize denk gelmişti kapının önünde yemekhaneye giderken çevirdi nasılsınız, bir problem var mı bir isteğiniz var mı gibi. Böyle sorarmış yani bir defa da bana denk geldi. İnsan mutlu oluyor nasıl anlatıyım sormasa sormaz yani bizi dikkate alıyor diye düşündüm.”

2,5 yıllık çalışan-Özel Ürünlerde İşçi

“...Mesela benim dayım ameliyat olduğunda bel fıtığı geçirdi. Mesela ameliyat oldu onu ziyarete gittiğini biliyorum Vural Bey'in. Dayıma ziyarete gittiğini biliyorum ki dayım bir kuluçkahane işçisiydi hani bir mevkisi rütbesi herhangi bir şeyi yoktu. Yani demek ki çalışanına önem veren biri.”

3 yıllık çalışan-Kesimhanede Formen

“...Benim Vural Bey ile ilgili şöyle bir görüşüm var mesela hala tabii ki belli bir yaşa gelmiş birisi hala aracını kendisi kullanıyor benim ilgimi çekmişti. Çok hoşuma da gitti yani şoför kullanmaması halbu ki bugünlerde kimler kimler kullanıyor şoför. Kendi aracını kullanması çok hoşuma gitmişti.”

2 yıllık çalışan-Maliyet Muhasebesi-Envanter

Görüşme yaptığımız sırada Banvit'te çalışmaya başlayalı henüz 4 hafta olmuş bir çalışanın bile Vural Bey hakkında mutlaka söyleyecek bir şeyi vardı. Oryantasyon dönemi sırasında tanıştığı Banvit çalışanlarının Vural Bey'i anlattıklarını şöyle ifade ediyor:

“Evet onları eşi ile ikisinin isimlerini hep duydum. Gülgün Hanım ile çok sıcakkanlı olduklarını duydum. Örneğin şöyle bir örnek vermişlerdi bana yem fabrikasına gittiğinde buradan çıkıyor yem fabrikasına gidiyor. Giderken şey diyormuş “var mı yem fabrikasına gidecek olan işçi ya da hiç fark etmez ben götürürüm ben

hazır gidiyorum siz de benimle birlikte gelin” demiş. Hani kendini hiç üstün görme gibi bir durumu asla olmamış.”

4 haftalık çalışan-İnsan Kaynakları

Vural Bey’den sonra yönetim kurulu başkanı olan Ömer Görener’in daha farklı ve belki de günümüz rekabet koşullarına baktığımızda daha profesyonel yönetim biçimi olduğunu söylemek mümkün. Vural Bey’in fenomen olmuş yönetim tarzı ve kişiliğinin yanında çok farklı bir yönetici olarak duruyor Ömer Görener. Çalışanların bir kısmı bu farklılığın normal olduğunu Banvit’in büyümesinden ve çalışan sayısının artmasından sonra bunun kaçınılmaz olduğunu söylüyorlar. Çok uzun yıllardır Banvit’te çalışanlar ise hala eski zamanlara ve Vural Bey’in yönetimde olduğu döneme özlem duyuyorlar.

“Şu andaki yönetim tabi şu anda aileden 3 kişi var yönetimde. Diğerleri profesyonel kadro. Tabi yönetim farklı kişilerden ve profesyonel kadrodan oluşunca biraz daha kurumsal olduğunu söyleyebilirim şu an için eskisine göre daha kurumsal .”

5 yıllık çalışan-İnsan Kaynakları

“Ömer Bey’i sık değil ama bazen misafirleri oluyor öyle görüyoruz misafirlerini gezdirirken görüyoruz... Ya ama şimdi içindeki insanlar şeyin farkında değiller yani tabii ki kıyaslıyorlar Vural Bey’in zamanıyla şimdiki zamanı kıyaslıyorlar ama o zamanki personel sayısı ile şimdiki personel sayısını şey yapabilecek çok fazla insan yok. O zamanlar insan sayısı az yani üç kişiyle uğraşması var üç yüz bin kişiyle uğraşması var.”

3 yıllık çalışan- Kesimhanede Formen

“Vural Bey ile Ömer Bey’in farkını tanımlarken gerektiğinde özür dilemeyi bilir iyi dinler sakın karar verir. Ömer Bey tam tersi fevri karar verir bazen dinlemez kafasında bir şey varsa onu sana dikte eder. Özür dilemesi gerektiği zaman özür dilemez onu sanki duymamış hatırlamıyormuş gibi duymadım görmedim mantığıyla gider tabi onun oluşturduğu yara da karşı tarafta bitmiyor öyle yani görmeden duymadan olmuyor öyle bir şey var alıştık.”

26 yıllık çalışan-Kırmızı Et Kesimhane

Vural Bey’in kurumun kültürü olarak temellerini attığı ve yerleştiği çalışanlara değer verme, alçakgönüllülük ve açık iletişim Ömer Bey’in de devam ettirdiği Banvit için önemli kurum değerleri olarak karşımıza çıkıyor. Vural Bey’de

olduğu gibi Ömer Bey'in de kapısının çok istisna durumlar olmadıkça açık olduğu belirtiliyor. Çalışanlar istedikleri zaman kendi müdürleriyle çözemedikleri herhangi bir soruna çözüm bulmak için Ömer Bey'e gidebiliyorlar.

“Ömer Bey mesela kapısı açıktır siz önünden geçerken mutlaka selam verir gördüyse eğer. O da sıcak bir insan bence onda da bir derdin bir şeyin olduğu zaman yani arkadaşlarımdan çevremden duyduğum kadar muhakkak yardımcı olmaya çalışıyor insanlara”

7 yıllık çalışan-Bilgi İşlem

“Ömer Bey'in kapısı hep açık. Müsait olduğu zamanlarda istediğimizde girip istediğimiz konuda görüşebiliyoruz. Ben muhasebe departmanında çalışan bir elemandım. Departman değiştirmek istediğim zaman direk gidip konuşmak nasıl olur diye düşündüm. Ama hiç de dert etmedim. Sonuçta büyük bir aile olarak düşünürsek kapısı da her zaman açıksa asistanına sordum müsaitse girip bir şey konuşucam diye baktı müsait dedi. Ben de kapıdan baktım müsait misiniz dedim girdim...”

7 yıllık çalışan-İhracat Departmanı

Banvit'te merkez büroda yaptığım görüşmeler sırasında sıklıkla Ömer Bey'in ofisinin önünden geçme imkanım oldu ve bu süre zarfında kapısı hep açıktı. Yine Banvit yönetiminin alçakgönüllüğü ve “biz de çalışanlardan biriyiz yani sizler gibiyiz” mesajını veren diğer bir davranışı ise yemekhanede işçilerle ve diğer çalışanlarla beraber sıraya girip yemek almaları ve onlarla beraber aynı masada yemek yiyor olmaları. Bu davranış özelliği Vural Bey'den beri gelen bir gelenek olduğu söyleniyor. Banvit'te geçirdiğim 4 gün boyunca öğlen yemeği zamanında Ömer Bey de çalışanlarla beraber yemekhaneye gelip, yemek sırasına girip tabildot ile yemeğini alıp çalışanların yanına oturup beraber yemek yediklerini gözlemledim.

“Mesela kapıyı açar sizi geçirir önünden geç der geçersiniz ve sonra çıkar kendisi. Yani böyle şeyler benim çok garibime gitmişti açıkçası. Patronlar genellikle yemeklerini farklı yerlerde yer dışarıda. Ömer Bey burada olduğu sürece yemekhanededir ben farklı bir yerde görmedim. Ya tabi insan yadırgamak kelimesi orda doğru kullanılır mı ama garip gelmişti bana yani burada yediğini duyunca. Hoş da oluyor bir yandan birlikte yemek yemek. Zaten bunlar bize üniversitede okutulan yapılması gereken şeyler ama her yerde uygulanmıyor. Bu açıdan hoşuma gitmişti açıkçası. Bir yandan

daha bi kurumsal şirkette çalıştığın izlenimi veriyor sana bu açıdan.”

2 yıllık çalışan-Maliyet Muhasebesi

Çalışanların Ömer Bey ile ilgili negatif olarak tabir edebileceğimiz anlatıları Ömer Bey’in karakter özelliklerine dair. Ömer Bey’in yönetim şekline yönelik anlatılanlar aslında Banvit’in Vural Bey zamanından gelen kültürünün bir parçası. Ama Ömer Bey’in mizacı ve karakter yapısı çalışanların ondan çekinmelerine sebep oluyor. Çalışanların en çok söyledikleri şey sert yapıda olduğu, sinirli olduğu ve ondan çekindikleri.

“Tabi yapı meselesi. Ömer Abi’nin mizacı biraz daha sert hani Vural Amca daha böyle dediğim gibi daha böyle öğretici. Yaklaşım tarzı olsun, ona mesela cevap verebilirdim şundan dolayı kaynaklanıyor diye şöyledir böyledir diye. Ne bileyim yani Ömer Abi ile pek şu aralar daha doğrusu işte yönetim değiştikten sonra daha doğrusu hiç şey yapmadım diyalogum olmadı. Ama biraz daha ulaşılmayan, pozisyonunda daha böyle sert mizaçlı. Yapısı gereği.”

8 yıllık çalışan-Yönetim Raporlama Bölümü

“Ömer Bey’e bir gün bir şey sormuştum yanına gidip. Başka bir şeye sinirliymiş heralde kızmış falan bana bir kızdıydı sonra ben bir ağladım. “benim başka bir şeye moralim bozuktu kardeşim” dedi “bir daha bu saatte gelme akşam vakti” dedi. Öyle bir göndermişti. Yani aslında o da özünde bazen anlaşılmıyordun ama önceden daha çok sinirleniyordu birden alevleniyordu falan.”

19 yıllık çalışan-Kalite Güvence

“Şimdi ben şey tarafını çok iyi bilmiyorum hani Vural Bey işin başındayken bilmiyorum ama ben Ömer Bey’i biliyorum. Ömer Bey aslında çok mantıklı anlayışlı her fikre açık bir insan ama çabuk sinirlenen bir insan. Dolayısıyla o çabuk sinirlenmesi karşı tarafı biraz ürkütebiliyor. Çünkü bir anda gülerken farklı bir yüz ifadesiyle karşılaşabiliyorsunuz. Çok fazla samimi olmayanlar için belki o odaya girmek zordur çekinebilirler.”

16 yıllık çalışan-Finans Bölümü

İster istemez Vural Bey ile Ömer Bey kıyaslaması yapılıyor. Bunun en önemli nedeni Vural Bey’in fenomen olmuş yönetim tarzı ve kişiliğinin çalışanlar üzerinde hala büyük bir etki bırakmış olması. Bu etkinin halen günümüzde de devam ettiğini açıkça

görebiliyoruz. Çalışanların çoğu Vural Bey'in bizzat aktif yöneticilik yaptığı dönemde çalışmamış olsalar bile anlatılan hikayelerden dolayı Vural Bey'le ilgili mutlaka söyleyecek sözleri oluyor. İşe yeni başlamış 4 haftadır çalışanın bile Vural Bey ile ilgili söyleyecek sözü anlatacak bir şeyi oluyor. Fakat Banvit'in büyümesiyle birlikte işçi ve çalışan sayısının artması, eski samimi dönemlerin de kapanmasına sebep olmuş. Çalışanlar, eskiden Vural Bey'in işçilerin evlerini bayramlarda ziyaret ettiğini, kesimhaneye inip her biriyle teker teker ilgilenme imkanı bulduğunu anlatıyorlar. İşçi sayısının artmasından dolayı şimdi Ömer Bey'in bunu yapmasının mümkün olmadığını da söylüyorlar. Aynı zamanda iş kapasitesi arttıkça, görev tanımları da farklılaşıp, netleşiyor ve yönetim daha profesyonel bir noktaya geliyor. Bu nedenle de Ömer Bey'in çalışanlarla iletişimi Vural Bey dönemindeki gibi olamıyor.

“Ömer Bey'in biraz daha bi yönetimle çalışanlar arasında hafif bir aralanmaya sebep yeni bir yönetim tarzının olduğunu düşünüyorum. Tabi çünkü Vural Bey'le Gülgün Abla her yerde kafeteryada geliyorlar oturuyorlar işçilerle geliyorlar bizim yanımıza oturuyorlar. Ama Ömer Bey'in meşguliyetini düşünürsek bu kadar zamanı paylaşma gibi bir durumu yok. Bu otomatikman gelişen bir şey. Yani Ömer Bey'in kişiliğiyle alakalı mıdır bilemem. Çok fazla şey değilim ama böyle bir durum var. Vural Bey'e istediğiniz zaman soru sorabiliyorsunuz. Ömer Bey'e soramazsınız. Bunu işçiler de biliyor... Ömer Bey'in reaksiyonlarıyla ilgili bir şey olduğunu düşünüyorum ben. Yani bi çekince var. Farkı hissediyorum. Personelin bu mesafeyi koyduğu belki personel koyuyor bu mesafeyi ama bir mesafe koyduklarını hissediyorum. En çok ne zaman hissettim onu da söyliyim bizim son toplantımızda son personel toplantısında belki anlatmışlardır ya da duymuşsunuzdur. Toplantıyı Ömer Bey sundu Turgut Bey'in 25. yıl dönümüydü. Plaket verildi plaket vermeye Gülgün Abla ve Vural Bey çıktı sahneye. Çıktığında Vural Bey bir iki kelam etmek için kürsüye yöneldi. Bir alkış koptu...Onları alkışlayanların çoğu Vural Bey döneminde çalışan personel değildi. İşin ilginç tarafı bence bu...O kesimhanede hani ilk kesimhaneden buraya gelen insanlardan kalan yok. Ama şöyle bir şey var kulaktan kulağa anlatılan işte Vural Bey zamanında böyleydi işte Vural Bey bize şöyle davranıyordu bunlar söyleniyordu.”

17 yıllık çalışan-Kesimhane

4.5.4.2. Çalışanlarla İletişim

Banvit'te açık iletişim kurumun en temel davranışlarından biri. Vural Bey'in bugünlere kadar getirdiği yönetsel bir gelenek. Banvit'te açık iletişimin en temel göstergesi üst yönetimin kapılarının hiçbir zaman kapalı olmaması. Aynı şekilde merkez bürodaki açık ofis sistemi de çalışanların birbirleriyle olan iletişiminin açık ve yardıma dayalı olmasına olanak kılıyor. Her departmanın müdürü çalışanlarıyla açık ofis sisteminde beraber çalışıyorlar. Çalışanlarının müdürlerine ulaşamaması gibi bir durum söz konusu olmuyor.

“İlgi Hanım benim müdürüm. Valla ilk başladığımız günden itibaren gayet iyi, rahat sıcak çok pozitif kesinlikle hiçbir iletişim problemimiz olmadı. Kendisi zaten çok açık bir insan. Yeni tanıştığımız insanlara ilk söylediğimiz şeylerden biridir; “biz burada dostuz, açık konuşuruz karşı taraftan da onu bekleriz” Bizim 12 yıllık ilişkimiz de bu şekilde devam etti.”

12 yıllık çalışan-Bilgi İşlem

“Şöyle söylüyim. Aşağıdaki bir işçi üstünü tulumunu çıkartıp çizmesini çıkartıp ayakkabısını değiştirip yukarıya görüşmeye gelebiliyor mesela. Eğer Ömer Bey de müsaitse mutlaka görüşür. Diyelim bi mektup yazıldı yönetime Ömer Bey'e hitafen ve o mektup gerçekten Ömer Bey'i bulur, Ömer Bey okur hani. Herhangi bir asistanı vesairesi okumaz ilk Ömer Bey müdahale eder ve gerekeni yapar. Bize genellikle bize yönlendirir işte tazminat isteyenler bir rahatsızlığı olup avans isteyenler gibi gibi yönlendirmeler yapıyor. Veya yakının cv'sini göndermek gibi. Ömer Bey gerçekten herkesle bire bir iletişimle yardımcı olmaya çalışır. Mail olarak da yazabilirsiniz Ömer Bey'e.”

5 yıllık çalışan-İnsan Kaynakları

Sadece merkez büroda değil aynı zamanda kesimhanede de açık iletişim söz konusu. İşçiler rahatlıkla bir üstlerine yani formenlere dertlerini veya sıkıntılarını aktarabilirken, soruna formenler çözüm bulamazsa asistanlara veya kesimhane müdürüne gidebiliyorlar. Vural Bey dönemindeki örneklerden işçilerin kesimhaneden çıkıp Vural Bey'in odasına rahatlıkla tulumlarıyla çizmeleriyle gittikleri anlatılıyor. Özellikle kesimhane herhangi bir sorun olduğunda o sorunu gidermek için müdür olsun, formenler olsun işçilerle beraber çözüm yolu aradıklarını, yararlı olabilecek her

türlü öneriyi soruna çözüm getireceğini düşündükleri noktada uyguladıklarını belirtiyorlar. Bu Banvit'in kurum içi iletişim yapısını da ortaya koyuyor.

“Randevu sistemi yok öyle bişey yok. Çat kapı gidebiliyorsunuz. Bir derdiniz olduğunda işçiler de bunu yapabiliyor. Tulumuyla çizmesiyle buraya kadar çıkabiliyor. Eğer buraya çıkması gerektiğini düşünüyorsa ona da engel olmuyor hani birim yöneticisi. Tabii çıkabilirsin diyor. O birim yöneticisiyle görüşüyor derdini belki ama tatmin olmuyor karşı taraf bir de yukarıya iletmek istediğini söylüyor. Tabii çıkabilirsin diyo engel olmuyor. Yukarıya da çıkıyor işte genel müdürle de görüşüyor yönetim kurulu başkanıyla da görüşüyor derdini aktarabiliyor.”

13 yıllık çalışan-İnsan Kaynakları

“...Mesela kanat bantında çalışan bir grup var 25-30 kişilik bir vardiya için söylüyorum. O bantta devamlı tabaklardan defolu bi şeyler çıkıyor veya o bantın yanlış kesimleri çok oluyor diyelim ya da randımanı düşüyor diyelim. Bu toplantılar sırasında ilk önce formen işçilere soruyor napalım diye, ne yaşıyoruz biz ne görüyorsunuz diye. İşte sonra geri besleme oluyor. Güzel şeyler çıkarsa asistan da görüyor ben de görüyorum. Ve bizim ordan aldığımız duyumları bizim kendi toplantılarımızda direktörlere bir üst yönetime iletiyorum. Bunun gibi...Eğitim toplantılarımız çok oluyor bizim kendi aramızda. Bu iletişimi de bunların sayesinde yapıyoruz hani kişilere gidip ne düşünüyorsun diye sormuyoruz ama grup olarak sorup fikirleri tek tek değerlendiriyoruz... Şu andaki çalıştığımız ortamın temellerini Vural Bey'in oluşturduğunu düşünürsek eğer ve halen onun izinden gidiyoruz küçük değişimler ve katkılarla. Acaip güzel bir sistem kurmuş ve çok yeniliğe açık.”

17 yıllık çalışan-Kesimhane

“...Yani sadece üretim alanında değil bir problem varsa üretim alanında zaten biz bunu düşünüyoruz veya konuşuruz. Odalarımız var aşağıda ne problem var nasıl çözeriz nasıl yardımcı oluruz bizi aşan bir konuyla hani formeni aşan bir konuyla asistan var bölüm asistanları var onunla konuşulabilir onu da aşıyorsa ben onlarla da konuşmam diyorsa Şebnem Hanım var kesimhane müdürümüz. Onla da konuşabilir o da kendisi de söylüyor zaten formenin, formenin yetmiyorsa asistanınız asistanınız yetmiyorsa ben burdayım diyor. Hani konu hakkında elemanlar da gayet bunun bilincinde yani.”

3 yıllık çalışan-Kesimhanede Formen

“Turgut Bey her zaman şey yapar hani biz gitmesek dahi kendisi gelip kesinlikle bir problem olup olmadığını sorar. Hani biz müdürümüzün odasında toplantı halindeyken gelir bir problem olup olmadığını sorar sabah geldiğinde kesinlikle uğrar. Bir sorun yaşıyorsa beraber çözüm yolları ararız. İletişim kurma açısından kesinlikle problem yaşanmıyor.”

2 yıllık çalışan- Kesimhanede Veteriner Hekim

Çalışanlar, yönetimin hem kuş gribinde hem de sel felaketinde kendilerini her konuda bilgilendirdiğini ve açık bir iletişim kurduğunu söylüyorlar. Her şeyin muğlak olduğu kriz dönemlerinde çalışanların belirsizliklerle ilgili korkuları vardır. Banvit yönetimi o dönemlerde açık ve bilgilendirici bir iletişim kurarak çalışanların kafasında en ufak soruya yer bırakmadığını görüyoruz. Çalışanlar, o dönemde Ömer Bey’in söylediklerine ve Ömer Bey’e güvendiklerini söylüyorlar. O zamana kadar Ömer Bey’in söylediği ve söz verdiği her şeyi yaptığını, kendilerini daha önce hiç hayal kırıklığına uğratmadığını vurguluyorlar. Çalışanların hem yönetime hem de Ömer Bey’e güvenlerinin sonsuz olduğunu görmek mümkün. Ömer Bey’in dürüst bir insan olduğunu, sözünü tutan bir insan olduğunu söylüyorlar.

“Verilen sözleri tutuyor. Neyi ne zaman söylüyorsa sözünü tutuyor. Mesela 2008 krizi miydi hatırlamıyorum tam olarak uzun bir dönem zam alamamıştık. Hani şirketin bulunduğu durumu aktarmıştı ve hani birkaç ay içinde zammın olacağını söylemişti çünkü birkaç ay da gecikmiştik zam yapmakta. Ki sözünde de durdu gerçekten de söylediği tarihlerde zammı da gerçekleştirdik. Bu tarz bilgilendirmeleri de oluyor... Çalışanlar kurumlarına güven duyuyorlar. Güven duygusu ve benimseme var. Gerçekten insanlar yaptığı işi de benimsiyorlar...”

5 yıllık çalışan-İnsan Kaynakları

“Kuş gribi zamanında sanırım Ömer Bey sanırım o verdi bize bilgileri. Ama bazen böyle acil şey durumlarda Vural Bey’in girdiği toplantılar oluyor ama o da kalkıp söylüyordu o toplantılarda Ömer Bey vardı sanırım. Orada söylenen şeyler genelde yapılıyor hani oradaki şeyler gördüğüm kadarıyla orada farklı konuşulup farklı hareketler yapılmıyor pek. Banvit’in hani Ömer Bey olsun Turgut Bey olsun Vural Bey olsun orada bir şeyler beyan ediyorlarsa yani bir mütevazılık bir dürüstlük de şirketi yani öyle farklı söyleyip farklı hareket edilmiyor genelde. O da bir değer olarak çünkü 19 yıldır çalışıyorum yani öyle bir şey hani herkesin hataları şeyleri oluyor

öyle ufak tefek şeyler olur tabi ama onun dışında öyle şey bir şey görmedim yani”

19 yıllık çalışan-Kalite Güvence

Banvit yönetimi hem personel hem de işçi toplantısı olmak üzere 2 ayrı toplantı gerçekleştiriyor çalışanlarıyla. Açık iletişimin bir parçası olarak gerçekleştirilen bu toplantılar özellikle kriz dönemlerinde çalışanlarla güven ve dürüstlüğe dayalı ilişkinin önemli bir unsuru.

“Yönetim o dönemde açık bir iletişim kurdu. Önce toplantıda açıkladı yani büyük toplantılarımız olur bizim. Personel toplantısı, işçi toplantısı adı altında ayda bir gerçekleştirilen toplantılarımız vardır bizim. Oralarda durum açıkça izah edildi.”

13 yıllık çalışan-İnsan Kaynakları

“Ömer Bey çok rahat bir şekilde personeliyle bilgi paylaşan ve açıklamasını yapan bir insan. Bizim en son bu toplantılarımızda bi sunum yapılıyordu dışarıdan emniyet müdürlüğünden olan iki yabancı 3. şahıs. O bile varken çok rahat bir şekilde Banvit’le ilgili çok rahat konuşabiliyordu. Yani o yüzden şeffaf bir yönetim ya da şeffaf bir politika olduğuna inanıyorum şirketim açısından.”

13 yıllık çalışan-Halkla İlişkiler

4.5.4.3. Kurum Kültürü Yansımaları

Banvit’te kurum kültürünü anlatan belirli simgeler ve göstergeler var olduğunu söylemek mümkün. Bunlardan ilki ve en önemlisi çalışanların birbirlerine hitap etme şekilleri. Banvit’te işe yeni başlayanlar, şirketlerde var olan, alışlagelmişin dışında olan bu hitap şekillerini ilk duyduklarında çok şaşırdıklarını söylüyorlar. Kurum içinde çalışanlar birbirlerine ya isimleriyle hitap ediyorlar ya da “hanım” “bey” kelimeleri yerine “abi” “abla” kelimelerini kullanıyorlar. Vural Bey ve Gülgün Hanım ise Vural Amca ile Gülgün Abla. Bu şekilde birbirlerine hitap etmek kurum kültürünün bir parçası. Yeni başlayanlar ilk başta bu duruma adapte olmakta zorlansalar da onlar da bu hitap şekline kısa sürede alışıyorlar.

Bu hitap şekli aslında Banvit’in bir aile şirketi olması ve aile sıcaklığı olmasının bir sonucu. Vural Bey’in kurduğu zamanlarda az sayıdaki işçisiyle omuz omuza çalışmanın ve Banvit için ter dökmenin emek vermenin neticesinde bu hitap

şekilleri ortaya çıkıyor. Çünkü aile olmak, aile sıcaklığı olgusu Banvit'in ilk kuruluş zamanlarından beri var olan bir kurum davranışı. Çalışanlar “aile şirketi” kavramını sadece Görener Ailesi'nin kurduğu ve oğulların devam ettirdiği bir şirketi tanımlamak için kullanmıyorlar. Onlar için “aile şirketi” kavramı çalışanların beraber, samimi, yardımsever ve açık iletişime dayanan ilişkilerini tanımlayan bir kavram.

“Biz Banvit'i hep şu şekilde tanımlıyoruz “kurumsal aile şirketi” diye tanımlıyoruz kendimizi. Bu şekilde tanımlayınca da aslına bakarsanız daha sıcak bir iletişim oluyor ve insanların alışma oryantasyon süreçleri kısalıyor. Mesela en değişik gelen bana işte birbirlerine “abi, abla” gibi sözcüklerle hitap etmeleri çok değişik gelmişti bana...Ben Ömer Bey'e Ömer Abi denildiğinde ilk şokumu yaşamıştım. Şimdi bizde ilk o zamanlar ihracatta başlamıştım. İhracatın sorumlusu da bir müdür ve direktörü de yoktu direk Ömer Bey'e bağlıydı. İşte bir şey anlatılıyor Ömer Abi'ye gittim Ömer Abi'ye uğradım Ömer Abi'yle şey yaptım. Anlatılıyor benim aklımdan geçmiyor Banvit'in hani o zamanlar genel müdür pozisyonundaydı. Ömer Abi denildikçe bizim genel müdürden bahsettikleri hiç aklıma gelmemişti. Zaten hani burada sıcaklığı ve samimiyeti öyle anladım ve gördüm.”

5 yıllık çalışan-İnsan Kaynakları

“...Herkes birbiriyle mesela burada çok araya resmiyet koymayı da sevmiyorlar. İşte beyefendi hanımefendi böyle şeyleri de çok kullandırmayı da sevmiyorlar. İşte abi, abla daha sık kullanılıyor. Belki size çok aykırı gelebilir ama ben daha rahat konuşuyorum bu şekilde. Çünkü karşılarındakiyle yüz yüzesin dışarıda da görüyorsun deniz kenarında da görüyorsun. Sonra iş yerine gelip Şenol Bey işte Adem Bey ne biliyim bana çok samimi gelmiyor. Ama diğer türlü hem işini daha rahat yaptırabiliyorsun hem daha samimi. O yüzden Banvit Ailesi.”

1 yıllık çalışan-İthalat ve Resmi İşler

Bu nedenle Banvit'te insanlar birbirlerine “abi” “abla” diye hitap ettiklerinde rahatsız edici bir durum ortaya çıkmıyor. Çalışanlar samimiyet ve laubalilik arasındaki çizgiyi çektiklerini ve bu sınırı kimsenin geçmediğini söylüyorlar. Zaten sıklıkla dile getirdikleri şey de bu kültüre alışamayan, ya da bu sınırı çekemeyenlerin kısa süre sonra Banvit'ten ayrıldığı.

“...Sonuçta yöneticinize abi abla ne biliyim bir nevi yöneticilikten çıkmışlar yani şey olarak hem yakınlığınızı hissettiriyor ama siz de biliyorsunuz ki o saygı çok ince bir çizgi aslında. Yani ona ben amca deyip abi deyip de lakayt da davranabilirsiniz. Laubalilik de yapabilirsiniz. Ama sınırı herkes bir şekilde şey yapmış ama bey yerine abla denmesi yani sonuçta hepimiz aynı toplum içerisinde yaşıyoruz. Daha böyle samimiyet gerektiren bir şey yapıyor. “Evet bizim aileden birisi” gibi şey veriyor insana huzur veriyor yani.”

1,5 yıllık çalışan- İleri İşlem Fabrikası- Kalite Güvence

“...Biraz riskli bir durum aslında çünkü herkes samimiyetle afedersiniz civıklığı karıştırmak çok kolaydır. Buradaki çizgiyi korumak biraz zordur ama Banvit’te böyle bir sıkıntı görmedim. Çünkü iş olduğu zaman herkes kendi sorumlulukları dahilinde hakkını düşüncesini sonuna kadar paylaşabildiği için bir sıkıntı olmuyor. Patronların yaklaşımı önemli bir etken. Onların yaklaşımı tavrı o taraftaki çizgilerini net bir şekilde ortaya koyabilmeleri. Çizgiyi koyabildiği için siz de o çizgiyi rahatlıkla kavrayıp o çizgiyi aşmadan işinizi yapabiliyorsunuz.”

12 yıllık çalışan-Bilgi İşlem

Çalışanların bu kültüre alışmaları zaman içerisinde gerçekleşirken sistem de onları içine alıyor. Banvit’in içindeki sistem o kadar oturmuş ve kemikleşmiş ki çalışanlar ister istemez kuruma hemen adapte olma ihtiyacı hissediyorlar. Yeni çalışmaya başlayan biri için de Banvit, yabancılik çekilecek ya da zor adaptasyon sağlanacak bir yer değil. Çalışanların kendi arasındaki iletişim sistemi ve yeni işe başlayanı hemen içlerine kabul etme davranışı nedeni ile de bu süreç daha kısa sürede oluyor. Bu nedenle de insanlar Banvit’te kolay uyum sağlıyorlar.

“İlk işe başladığımda herkese bey diyordum ama böyle şey başkalarının söylemediğini fark edince ben üzerimde tuhaf durduğunu hissettim. Hemen anlaşıyordu yeni olduğum. Sonra kendi kendime değiştirdim. Artık yaşına göre ya ismiyle ya da abi/abla diyorum.”

7 yıllık çalışan-İhracat Departmanı

“Çalışanlar burada birbirlerine abi abla diye hitap ediyorlar. Ben geldiğimde çok şaşırmıştım. İlk duyduğumda çok şaşırdım hatta benim burada çalışan bir arkadaşım vardı. O hep bahsederken abi abla diye bahsediyordu dışarıda da. Allah Allah diyordum abla abi mi diyor bunlar gerçekten yoksa çok yakın oldukları için mi böyle

hitap ediyorlar diye düşünüyordum. Buraya geldiğimde gerçekten herkes birbirine abi abla diye hitap ediyor. Ben başta hanım bey şeklinde hitap ediyordum tabi nasıl olduğunu bilmediğim için. Sonra asistanım Selin Hanım'a sordum ne demeliyim diye. O da sen sadece müdürümüz Şebnem Hanım'a ve onun gibi pozisyonda olanlara hanım diye hitap etmeye devam et bunun dışında bana ismimle hitap edebilirsin hanım demene gerek yok odadaki diğer kişilere de abla diyebilirsin dedi. Ben de öyle yapıyorum...Bu durum da sanırım Vural Bey'lerden kaynaklanıyor. İşte aynı şirkettesin sıcak bir ortam yaratmışlar onlar yaratmış bu ortamı..."

4 haftalık çalışan-İnsan Kaynakları

Banvit'in kurum içerisinde mutlaka uyulması gereken uyulmadığı takdirde ceza sisteminin kullanıldığı kuralları var. Bu kurallar Banvit'in kendi içinde belirli bir disiplini olduğunun da bir göstergesi. Çalışanların birbirleriyle samimi ilişkileri, abi, abla gibi hitap şekilleri ve çalışanların serbest kıyafetlerle işe gelmelerine karşın Banvit'te bazı katı kurallar var. Bu kurallar yemekhanede yemek alma şeklinden, yaka kartlarının taşınmasına kadar değişebiliyor. Aslında bu kurallar ilk olarak Banvit'in kapısından girerken başlıyor. Özellikle kuş gribi vakasından sonra girişlerde mutlaka ayakkabılar ilaçlı suya batırılarak dezenfekte ediliyor. Bu işlemi yapmadan kimse içeri giremiyor. Ayrıca kart okuma sistemiyle herkes içeri girebiliyor.

Yemekhanede ise ayrı bir disiplin içerisinde yemekler alınıyor. İki ayrı sıra oluşturuluyor ve çalışanlar bu sıralara girerek yemek alınıyor. Ayrıca yemekhanenin çeşitli yerlerinde sıraya nasıl girileceği, yemek alırken ve tabldotu teslim ederken mutfakta çalışanlara "teşekkür edilmesi" gerektiğine dair yazılar asılı. Çalışanların da ifade ettiği gibi aslında sıkı bir disiplin var Banvit'te.

"Şimdi ben yarı askeriye yarı memur çocuğu olduğum için bir kere askeriye'nin disiplini var burada. Var ha olmasa mıydı bence olsun. Bu askeri disiplin derken bir yemeği dökmek belki duymuşsunuzdur bir cezası var. Ne güzel demiyor ki sana yemek alma demiyor yiyebileceğin kadar al dökülmesin diyor. Bu zaten dinimiz açısından da hani hoş görülmez. O disiplinin olması iyi hissediyorsun..."

13 yıllık çalışan-Halkla İlişkiler

"Ya aslında burada görünmeyen bir disiplin ortamı var. Herkes bir şekilde diyor ya hani geldiğinde hiç kimse fark etmiyor

ama gerçekten disiplin insanlara bir şekilde aşılanıyor. Yani gidip de hani kolunu dürtmek ya da ceza kesmekle olmuyor ama bir yaptırım. Aslında 3 lira değil insanları caydıran ama istem dışı buna alıştıyorsunuz. Artık bu şekilde yaşamaya başlıyorsunuz. Bu da yönetimden kaynaklanan bir şey. Yani disipline ediyor insanları...”

6 yıllık çalışan-Finans Bölümü

Banvit’in ceza ile karşılık bulan en önemli iki kuralı yemekhanede yemek dökme ve yaka kartını unutmak. Her ikisinin de para cezası olduğunu ve bu cezaların çok cüzi bir miktarda olduğunu cezalardan gelen paraların da kreş için harcandığını söylüyorlar. Bütün bu kurallar genellikle oryantasyon programında öğretiliyor. Banvit’e ilk başlayanlar mutlaka bir oryantasyon programına dahil oluyorlar. Oryantasyon programıyla şehir dışındaki fabrikalara da gidip bütün üretimi her aşamasıyla yerinde görme imkanına sahip oluyorlar. Oryantasyon dışında aslında Banvit’e ve kurallarına adapte olmakta çok zorluk çekmediklerini belirtiyorlar. Bunun nedenlerinden bir tanesi mutlaka Banvit’te çalışan ya da çalışmış olan arkadaşlarının veya akrabalarının olması, bir diğer neden ise çalışanların her konuda birbirlerine yardımcı olması ve birbirlerini uyarmaları. Kesimhanede ise işçilere kurallar konusunda formenler yardım ediyor. Görüştüğüm Banvit çalışanlarının hemen hemen hepsi kurallara uymak konusunda herhangi bir zorluk yaşamadıklarını, ufak tefek cezalar ödemiş olsalar da adaptasyon sıkıntısı çekmediklerini söylüyorlar.

“Buraya girdiğiniz andan itibaren çalışsanız eğer o atmosferin içine zaten çekiliyorsunuz. Böyle bir şey var zaten. Hortum var seni alıp çeviriyor çünkü yeni girdiğiniz andan itibaren mesela yaya yolundan yürüyorsunuz diye bir şey görürsünüz. Hani böyle sarı şeyler vardır işaretler vardır oradan yürümeye başlarsınız. Oradan itibaren dezenfekte kabına basmadan geçerseniz eğer ertesi gün güvenliğin makbuzunu görürsünüz masanızda. İşte 2,5 lira 3 lira ceza makbuzu görürsünüz. Kartınızı takmadan mesela benim yok kartım eğer dolaşırsanız eğer ceza yersiniz. Yani mesela yemek aşağıda yemek alırsınız sıraya girersiniz yemek sırasına yemek alırsınız yiyeceğiniz kadar eğer bırakırsanız fazlası için ceza yersiniz.”

7 yıllık çalışan-İhracat Departmanı

“Banvit’in kurallarına alışmak kolay oldu. Çok fazla şey yapılacak garipsenecek yadırganacak kurallar değil. Tabi topluluk

içerisinde olması gereken kurallar tabi zaten öyle bir kural olmazsa düzen olmaz diye düşündüm zorlanmadım da.”

2,5 yıllık çalışan-Özel Ürünler İşçi

“...Çok yararlı bir oryantasyon oldu. Ben burada hiç yabancılık çekmedim. Oryantasyon eğitiminde de öyleydi. Herkes beni inanılmaz sıcak karşıladı. Her gittiğim bölümde sıcak karşılandım. Buraya döndüğümde de kendi departmanıma başladıktan sonra hiç yabancılık çekmedim diyebilirim. Sanki yıllardır burada çalışıyormuşum gibi hissettim kendimi.”

4 haftalık çalışan-İnsan Kaynakları

Çalışanlar her ne kadar çeşitli yollarla bu kuralları duymuş olsalar da başlarından mutlaka bir olay geçtiğini söylüyorlar. Kimisi sigara yasağını bilmediğinden dolayı uyarıldığını, kimisi yiyebileceğinden fazla yemek aldığını kimisi de yaka kartını unuttuğunu anlatıyorlar.

“Yaka kartımı unuttum unuttuktan sonra masama ceza geldi. Dediğim gibi çok disiplinli. Kapıdan geçerken onu basmadan geçsek eğer kartımız evdeyse ya da kaybettiysek bunun bir cezası var, güvenlikten direkt yazı geliyor. İşte kartınızı unuttunuz şu tarihte şu saatte unuttuğunuzdan dolayı işte bunun bir cezası var. O ceza da kreşe gidiyor. Yani oraya ödenen paralar maaştan kesiliyor zaten o da direkt kreşe gidiyor.”

1 yıllık çalışan-İthalat ve Resmi İşler

“Bi gün beğenmediğim bir yemek vardı. Ne vardı aslında bütün yemekleri severim de. Hoşuma gitmedi lezzeti. İlk burger çalışılıyordu donuk burger. Kokusu hoşuma gitmedi. Aldım görüntüsü güzeldi aldım kokusundan dolayı yiyemedim dökücü. Keşke almasaydın dedi karşıdaki kişi ben de işe gireli 2-3 ay falan olmuştu. O zamana kadar da hiç yaşamamışım. Ondan sonra neden dedim. Ceza yazacaklar sana dedi. He işte yazsınlar falan dedim. Yok dedi maaşımdan direkt kesiliyor. İşte ben bunu bu şekilde öğrendim. Maaşımdan direkt kesildi gerçekten. İsmimi aldı mutfaktaki arkadaşlar ceza pusulası gönderildi falan. Onu da o şekilde öğrendim.”

17 yıllık çalışan-Kesimhane

Bu kuralların yanı sıra bir de yazılı olmayan ve yöneticilerin belirlemediği fakat Vural Görener’in eşi Gülgün Görener’in görünmeyen kuralları var. Gülgün

Görener yönetici pozisyonunda ve şirkette resmi bir görevi olmasa da, şirket içerisinde çalışanlar için Vural Görener’le beraber Banvit’i kurmuş ve uzun süre beraber çalışmış olmasından dolayı özel bir yeri var. Çalışanlar Gülgün Görener’e çok büyük saygı ve sevgi besliyorlar. Gülgün Görener’i evine çeki düzen veren, evine bakan bir anne gibi görüyorlar ama aynı zamanda da kendisinden çekiniyorlar. Banvit’i çiçekleriyle süsleyen, ofisteki masa düzenleri konusunda hassas olan ve lavaboda peçete kullanımına dikkat eden Banvit için çok önemli bir figür Gülgün Görener.

“Mesela Gülgün Hanım’la tuvalette karşılaştık. Lavaboya girdim çıktım ve ondan sonra tamamen unuttum ve hani refleks olarak peçeteleri çektim. Öyle baktı bana. Zaten gün içerisinde biz sürekli görüşüyoruz Gülgün Hanım’la ama hani o beni çok fazla tanımıyor. Ondan sonra sadece baktı ve o bakışı kesinlikle unutmuyorum. Ne yapsam acaba 3’ünü geri mi soksam falan diye düşünmeye başladım. Elim ayağım titredi napıcam. Ondan sonra dedim yere aşırı su dökülmüş onları silmek için aldım sakın yanlış anlamayın. Yerde hiçbir şey yok yeri falan silmeye başladım korkudan.”

1 yıllık çalışan-İthalat ve Resmi İşler

“...Zaten Gülgün Abla’yı da burada hani sürekli gidip gelip gittiği için biliyoruz kurallarını falan biliyoruz. Onun kuralları var mesela lavaboda ellerimizi yıkarken fark ediyorsunuz zaten. Yani kağıt kullanırken çocuğum bir tane yetmiyor mu diyor. Oradan anlıyorsunuz ama bunu söylemek yani tarzı şey değil hani sonra bir bakıyorsunuz Gülgün Abla ile karşılaştığınızda 1 tane peçete kullanılacak 1 tane ile silinecek her yer.”

6 yıllık çalışan-Finans Bölümü

“Biz işe girdiğimizde belirli dönemlerde Gülgün Abla masalarımızı çekmelerimizi kontrol ederdi. Bu yıllarca böyle gitti ve uzun yıllar bakmadı sonra aklına geldiği zaman baktı. Ya işte masanı telefonunu oraya koy, saksı burada olsun, yok çiçeği beğenmedim bu tarafa al gibi yönlendirmeler yapıyordu. Bu bizi rahatsız etmiyordu. Onun söylediği gibi yapıp daha rahat ve huzurlu çalışabiliyorduk. Benim altımda çalışan 9 tane asistan arkadaşım var. Açık ofiste çalışıyoruz böyle bir odamız var. Şu kenarlar banko şeklinde. Herkesin bilgisayarları duvarları var, altlarında da kesonlar var. Masaları devamlı dağınık. Toplayın diyorum arada ben gidiyorum topluyorum falan yani göze de kötü görünüyor dışarıdan bakan bir insan için. Bu kadar disiplinli çalışan bir noktadayız ama ofis çok kötü. İşte geçen hafta cuma günü müydü çarşamba günü müydü ne

Gülgün Abla geldi. Açın çekmecelerinizi bir fırtına estirdi herkes şak şak şak çekmecelerini açtılar masaların üstü sen onu kaldır falan. Bir baktım her taraf harika oldu. Herkes çekmecelerini düzenledi falan hala etkisi var. Ama gerekli işte ama ben söylediğimde bunun gerekliliğini ne var ki ben burada rahatım huzurluyum işte niye sizi rahatsız ediyor ki falan gibi tepki alıyordum. O olaydan sonra hala düzenliler. Ya işte dedim ya onun ayrı bir sihri var Gülgün Abla'nın da. Ben onu çok yaşadığım için dediğim gibi farklı bir yere koyuyorum onları.”

17 yıllık çalışan-Kesimhane

Banvit çalışanlarının kurallarına kolayca adapte olmasının yanı sıra ayrıca bu kuralları benimseyip, içselleştirip savunuyorlar. Onlar için her kuralın bir anlamı var. Çalışanlara göre kurallar olmazsa olmaz, kurum içinde disiplini sağlamak için önemli. Bu kurallar Banvit'in bir parçası çalışanlar da Banvit'in en önemli sözcüsü.

“...Sonuçta kartını kaybediyorsa 5 lira şey yapıyorsa 3 lira. Banvit'in her yerinde yazıyor bu. Bu kurallar yazıyor unutmayacaksın yani bu şirkete sen bununla giriyorsun. Herhangi bir sistemde şeyde değil yani yemekhanede asılı görebilirsin ya da şirketin herhangi bir yerinde asılı olarak kağıtlarda görebilirsiniz.”

Didem Hanım-İthalat ve Resmi İşler

“...Zaten yaka kartı çok basit gibi geliyor ama aslında takmamız gerekiyor belki bizim de ihmal ettiğimiz zamanlar oluyor. Sonrasında bir şekilde anlıyoruz takmaya başlıyoruz. Yemek konusunda kesinlikle israf ki hiçbir yerde doğru karşılanmaz. Ama bizim tarafımızda istediğini ye istediğini iç ama israf etme. O yüzden alman gerekeni al yemeyeceksen de en azından dökme. Masa düzeni işte hani genel temizlik bu konularda çok hassasız. Hassas olmak zorundayız aslında hepimiz bunu ilke edinmek zorundayız.”

8 yıllık çalışan-Bilgi İşlem

“...Burada çalışıyorsak buranın koyduğu kurallara uymak durumundayız. Hani şey diyor sonuçta mantıksız bir kural getirilmiyor. Getirilen kurallar sonuçta mantık çerçevesinde yapılması gereken şeyler olduğu için zaten kurallar konuluyor. O nedenle kısa da olsa uzun da olsa bir alışma süresinden sonra problem kalmıyor çözülüyor.”

2 yıllık çalışan-Kesimhanede Veteriner Hekim

“Biz daha sonraki çalışmalarımızda demin de dediğim gibi İSO gereği bunların içine giriyorsunuz. Ben planlı çalışmayı seven bir insanım bunun için de bu gibi kuralların olmasının şirkete daha çok artısı olacaktır diye düşünüyorum. Çünkü bunlar olması gereken şeyler insanlar birtakım kurallara alışık olması lazım ve bu kuralların da olması lazım. Bazı şeylerin suistimal edilmemesi lazım. Neyin ne şekilde yapılacağını sınırlarının net olarak belli olması gerekiyor. Bununla ilgili olarak tabii bunlar yemekhanede asılı olabiliyor sözlü olarak da arkadaşlarınızdan duyuyorsunuz ufak tefek cezalar oluyor. Yemekhanede fazla yemek atılması, yanlış park cezaları mesela biz çevre ile ilgili çalışmalarımıza başladıktan sonra yağ dökülmesi gibi cezalar bunlar dediğim gibi caydırıcı oluyor...bunlar zaten ufak tefek cezalar ama olması gerektiğini düşünüyorum açıkçası ve planlı programlı yaşamaları insanların ve yaşamasının iyi olduğunu düşünüyorum.”

17 yıllık çalışan- Kalite Güvence Departmanı

Çalışanlar ister istemez Banvit ile Bandırma'daki diğer markaları kıyaslıyorlar. Banvit'teki davranış kurallarını savunurlarken aynı zamanda bir karşılaştırma da yapıyorlar. Bandırma küçük bir yer olduğu için Banvit çalışanlarının arkadaşları da yine çevredeki rakip firmalarda çalışıyorlar. Bandırma halkının, esnafının Banvit hakkında çok fazla şey bilmeleri gibi Banvit çalışanları da diğer firmalardaki koşulları da biliyorlar. Bu nedenle ister istemez kıyaslamaya gidiyorlar. Çalışma koşulları ve kurum disiplini açısından Banvit'in diğerlerinden daha iyi olduğunu vurguluyorlar.

“...Burada Bandırma'da Şeker Piliç var o var şu var. Ordaki insanlarla da konuşuyoruz böyle bir disiplin yok ordaki insanlarda. Yöneticilerde yöneticilik vasfı olduğunu düşünmüyorum. Hani sonuçta bir şekilde karşılaşılıyor konuşuluyor duyuluyor. Aynı şey yok yani bizim buradan daha farklı. Buradaki Vural Bey'in bir bayanın kapısını tutup da ben burada lise stajındaydım kendisi bastonla kapımı tutup beni 2 dk. beklediği olmuştur. Ben daha 17 yaşındaydım. Herhalde hemen hemen o yüzden bir şekilde insana bir bağlılık kazandırıyor.”

6 yıllık çalışan-Finans Bölümü

“...Şu anda yönetici pozisyonunda olduğumuz için bazı şeylerden daha net bilgi sahibi oluyoruz. Diğer firmalarda çalışan arkadaşlarım falan da vardı sınıf arkadaşlarım. Onlarla sürekli zaten konuşuyoruz onların çalıştığı yerlerde şu anda benim

çalıştığım Banvit arasında gerçekten fark var. Hani dediğim gibi mesai saatlerinin tutarlılığı olsun, içerde işçilerle ve bizim üstümüzdeki yönetici kişilerin yöneticilerimizin bize karşı davranışları açısından çok büyük farklar var firmalar arasında.

2 yıllık çalışan-Kesimhanede Veteriner Hekim

Banvit'in kurum içi iletişimde yaptığı en önemli etkinliklerden birisinin işçi ve personel toplantıları olduğunu belirtiyorlar. Çalışanlar bu toplantıların kurum içi iletişimi güçlendirmesi, aynı zamanda işçilerle ve çalışanlarla yönetimi bir araya getirmesi açısından da çok önemli olduğunu söylüyorlar. Her ay personel toplantısı 2 ayda bir ise işçi toplantısı yapılıyor. Bu toplantılar aynı zamanda çalışanların sosyal yönlerini güçlendirmesi açısından da önemli. Personel toplantılarını genellikle Ömer Görener yaptığını Ömer Bey'in olmadığı zamanlarda Turgut Görener'in devraldığını, bazı toplantılara Vural Görener'in de katıldığını söylüyorlar.

Personel toplantılarında 10, 15 ve 20. yılını dolduran çalışanlara plaketter, ödüller verildiğini, fotoğraflar çekildiğini, işe yeni başlayanların kendilerini tanıttıklarını, her ay bir konu belirlenerek o konuyla ilgili sunum yapıldığını ya da konuk çağırıldığını anlatıyorlar. Aynı zamanda sektörel bilgilendirme yapılırken, kuş gribi gibi kriz anlarında ihtiyaç duyulan bilgilendirmelerin de yine bu toplantılarda yapıldığını ifade ediyorlar. Personel ve işçi toplantılarının çalışanlara en önemli etkisi plaket almaları, terfilerin açıklanmasıyla çalışma arkadaşları önünde onore ediliyor olmaları. Bu durum çalışanların kuruma olan bağlılıklarını da pekiştiriyor.

“İşçi toplantılarında 3 ayın başarılı elemanları oluyor orada insanları o kadar kişinin içinde mesela onore ediyorlar çağırıyorlar. Mesela ben oldum 3 ayın başarılı elemanı. Bütün piliç bölümünden Özgür Baran diyor ve gidiyorsun oraya. Sana bir hediye veriyor. Bana mesela Turgut Bey vermişti. Elinize kolunuza sağlık arkadaşlar dedi bir de hediye verdi yanında. Ya mutlu oluyorsunuz. Yani ilk başta maddiyatını geçtim bir büyük altın veriyorlar mesela. Ben de düğün öncesi hakikaten çok iyi gelmişti. Onu da bir tarafa koyuyorum dediğim gibi çalıştığınız görülmüyor yani şey değil bir şeyler yapıyorsunuz ve bunu da diyorlar ki bu arkadaşınız bir şeyler yaptı biz onu buraya çağırdık hediyesini takdim ettik sizin önünüzde...”

3 yıllık çalışan-Kesimhanede Formen

Çalışanlar personel toplantılarının çok verimli olduğunu, samimi ve keyifli geçtiğini söylüyorlar. Toplantılarda mutlaka Ömer Görener'in, çalışanlara bir sıkıntılar olup olmadığını sorduğunu belirtiyorlar. Yönetim kurulu başkanının işçilerle ve çalışanlarla bağını kopartmaması açısından çok önemli bir davranış olduğunu söylemek mümkün. Ayrıca oradaki lider davranışları onların liderle olan ilişkilerine ve kuruma olan inançlarına ışık tutması açısından da önemli. Toplantıların bütün bu kapsadığı konu başlıkları ve lider davranışlarıyla bir nevi çalışanların kendilerini kuruma ait hissettikleri bir arena.

“Mesela bizim toplantılarımızda plaket törenlerimiz olur 10. Yılıni 15. Yılıni 20. Yılıni dolduranlara plaketlerini sunar, ödüllerini verir ve sonra fotoğraf çekimi vardır. Her zaman aynı içtenlikle insanları tebrik etmesi ve aynı içtenlikle sarılıp öpüp birlikte sarılarak fotoğraf çekirtmesi çok büyük bi sıcaklık. Çok hoş bişey. Bunun çok fazla bi şirkette yapıldığını zannetmiyorum ben. Daha resmi tokalaşmalar ve daha resmi duruşlarla hani fotoğraf çektiriliyordur diye düşünüyorum. Aldığım algı o şekilde diğer şirketlerden. Belki de benim algı yanılmam ama kendi şirketimize özgü bir şey olduğunu düşünüyorum bu sıcaklığın.”

13 yıllık çalışan-İnsan Kaynakları

“Ödül törenleri, 10. 15. Yılıni dolduranlara ödül törenleri yapılıyor. Onun dışında zaten mutlaka her ay bi konu oluyor. Ya emniyetten geliyolar ya işte çevreden geliyorlar çevre mühendisleri, sağlık bakanlığından gelenler oluyor. Ömer Bey sadece işte ödülleri verip onun dışında eğer bi değişiklik varsa sistemde yapılan şeylerde onlardan bahsediyor. Geri kalan sunumu da o gün görevli olan gelen kişi sunumunu yapıyor ve gidiyor. E tabii Ömer Bey mutlaka yorumlar katıyor bizimle muhabbet ediyor konuşuyor. Yapılmasını istediğimiz şeyleri soruyor. Bi fikriniz var mı görüşünüz var mı diye mutlaka soruyor. Yani bunlar çok çok güzel şeyler.”

1 yıllık çalışan-İthalat ve Resmi İşler

“10 yıldır 20 yıldır burada çalışanlar var. Bizim personel toplantılarında her ay bir iki kişiye 10. Yılıni doldurmuş olan, 20. yılıni dolduranlar var 15. yılıni dolduranlar 30 yıllıklar var. Bunlar toplantılarda plaket ve hediye alıyorlar. Bir aidiyet duygusu bir aile duygusu sahiplenme duygusu var”

12 yıllık çalışan- Bilgi İşlem

4.5.5. Gelecekle İlgili Düşünceler

Aşağıda yer alan “Banvit’in Vizyon Tanımlamasının Yansımaları” ve “Kurum İçinde Kişisel Konumlandırma/ Bağlılık” alt başlıkları; çalışanların önlerindeki 5-10 yıl içerisinde hem kendilerini hem de Banvit’i nerede gördükleri sorulduğunda ortaya çıkan anlatıların analizlerinden oluşacaktır.

4.5.5.1. Kurum İçinde Kişisel Konumlandırma/ Bağlılık

Görüşme yaptığım Banvit çalışanlarına kendilerini 5-10 yıl sonra nerede gördüklerini sorduğumda çok farklı nedenler belirterek genelde tek bir cevap aldım; yine Banvit’te olmak ve Banvit’te çalışmak. Banvit Bandırma için çalışanlar için çok önemli. Onlar için burada çalışmanın ekstra bir gurur kaynağı, ayrıca kişisel bir prestij olduğunu söylemek mümkün. Bandırma’da Banvit’ten daha iyi bir kurumda çalışamayacaklarını ve buna göre Banvit’te kalmanın çok mantıklı olduğunu söyleyenler var. Aynı zamanda görüşme yaptığım çalışanlardan 10-20 yıl gibi uzun zamandır Banvit’te çalışanlar başka bir işyerinde çalışmayı hayal bile edemiyorlar. Banvit onları istediği sürece Banvit’ten emekli olmak istiyorlar. Burası adeta onların evi gibi.

“...Ne biliyim böyle hani pek fazla beni dışarıya itecek bir sebep yok yani. O yönden Bandırma şartlarında düşündüğünüzde hani onu diyodum nerde çalışıyorsun Banvit’te neresinde diye soruyorlar bir de. Çünkü kesimhanede çalışanlar ayrı yönetim raporlama dediğim zaman hani bir şeyim oluyor yani saygınlığın dışarıda. Banvit’in üst düzeyinde pozisyon diye. Dediğim gibi ben memnunum yönetim de benden memnun olduğu sürece kalırım. Bandırma şartlarında çalışılabilecek birinci derecedeki müessese yani.”

8 yıllık çalışan-Yönetim Raporlama Bölümü

“17 yıldır Banvit’teyim. Eğer sağlıklı olursam ben buradan emekli olmak isterim. Yani kendime başka bir iş hiç düşünmedim. Düşünmek de istemem. Mutluyum yaptığım işi de seviyorum Banvit’i de seviyorum.”

17 yıllık çalışan-Kesimhane

“İnşallah Allah sağlık sıhhat verirse tabi ki isterim çünkü ben dediğim gibi 17 yıldır Banvit’te çalışıyorum. Herhangi bir sağlık problemimiz olmazsa Allah nasip ederse tabi ki inşallah emekli olmak nasip olur buradan. İsteriz tabi ki Banvit’te çalışmak güzel.”

17 yıllık çalışan- Kalite Güvence Departmanı

“Valla tabi Banvit’te olurum diye düşünüyorum. Hatta daha iyi yerlerde olmak isterim yani bir kademe daha yukarıda olmak niye olmasın ki yani. Ben seviyorum şirketimi seviyorum. Kalmak istiyorum zaten. Tabi şey herkes terfi etmek istiyor dolayısıyla ben de isterim niye istemiyim...”

16 yıllık çalışan-Finans Bölümü

“Valla buralarda olurum heralde. Buralarda olurum. Yani Banvit’te olurum. Banvit’in merkezinde olurum başka bir şehirde merkez olur. Başka bir yerde de olsa Banvit’te devam edeceğime inanıyorum. Önümüzdeki 5 yıl boyunca banvit’in rahat edeceği bir IT altyapısı kurmak benim hedefimdir...”

12 yıllık çalışan-Bilgi İşlem

Banvit’te çalışanlardan bazıları ise terfi edilmek, daha üst düzeyde pozisyonlara geçebilmek ve bunu burada başarabildikleri sürece kalmak istiyorlar. Rasyonel argümanlar ortaya koyuyorlar ve Banvit’te kalma durumlarını bazı şartlara bağlıyorlar.

“...Nerede olduğu hiç fark etmez artık yani muhasebenin başında olmak istiyorum. Banvit olur başka bir firma olur. Benim hedefim kişisel şirketle bir hedef koymuyorum. İlla ki Banvit’te olmak zorunda hissetmiyorum kendimi.”

3 yıllık çalışan-Genel Muhasebe

“Bu pozisyonda hayır. Yani ben benim 1-2 yılım kaldı 10 senemi doldurmama. Bir tazminat mevzuu var herkesin var aslında. Sadece Banvit’in değil tüm şirketlerde Türkiye’de böyle tüm dünyada böyle. Tazminat bağlıyor aslında insanı. 2 yıl sonra benim 10. yılım doluyor ve ben şey diyorum 2 yılım dolsun önüme bakıcam eğer göremiyorsam yoluma belki de başka bir çizgide devam edicem.”

8 yıllık çalışan-İthalat Bölümü

Banvit'in çalışanlarına sunduğu imkanlar çalışanların kuruma bağlılıklarına ve çalışma sürelerinin uzamasına neden oluyor. Çalışan herkes Banvit'e güveniyor. Maaşlar, sosyal haklar, adil davranma gibi nedenlerden dolayı Banvit çalışanları kurumlarına daha çok bağlanıyorlar. Çalışanlar Banvit'i seviyorlar, burada çalışmayı seviyorlar. Banvit'ten çok şey öğrendiklerini ve kaldıkları sürece de öğreneceklerini söylüyorlar.

“Açık söylüyim yani kendimi gelecekte de Banvit'te görüyorum. Banvit'te olurum diyorum. Ama hangi pozisyon olarak soruyorsanız o konuda bir şey diyemem yani istediğim tabi ki daha iyi bir pozisyon.”

2 yıllık çalışan-Maliyet Muhasebesi

“Ben Banvit'te olmak isterim. Seviyorum Banvit'te çalışmayı. Kendimi burada güvende hissediyorum. Yani iş konusunda, maaş konusunda herhangi bir sosyal güvence vs. konusunda işte sigortamın yatmama gibi bir problemi yok. Maaşımı almama gibi bir problemim yok. Sonra kreşi var yine her zaman destek olabilecek. O yüzden Banvit'te olmak isterim. Banvit'i de çok seviyorum...İleride kendi hayatımla ilgili bir problemim olabilir ama burayla bir problemim olacağını düşünmüyorum yani Banvit'in de benimle ilgili bir problemi olacağını düşünmüyorum.”

7 yıllık çalışan-İhracat Departmanı

“Karşılıklı memnuniyetten geçiyor bu işler. Ben memnunum ama acaba onlar benden memnun mu onu bilemiyorum. Elimden geleni yapmaya çalışıyorum şu an için. Ama tabi ki de kalmak isterim burada. Ya benim gerçekten çok öğrenebileceğim şey var. Size söylediğim gibi bölümümden çok memnunum. Dış ticaret hep istediğim bir şeydi...Yani çok şey öğrenebileceğimi düşünüyorum. Banvit bana zaten şu bir senede bile çok şey kazandırdı. Önümüzdeki senelerde de çok çok daha fazla şeyler kazandıracağını düşünüyorum ve benim için çok iyi bir referans Banvit...”

1 yıllık çalışan-İthalat ve Resmi İşler

Bazıları ise hayatlarını Bandırma'da devam ettirmek istediklerini bu nedenle de Banvit'te çalışmak istediklerini söylüyorlar. Bandırma için Banvit çok önemli bir firma. Bandırma demek Banvit demek. Bu nedenle hayatını Bandırma'da sürdürecekteler için zaten çalışılabilecek en iyi firma Banvit, buradan daha iyi bir alternatif yok. Bandırma'da isek çalışılacak tek yer vardır o da Banvit'tir düşüncesi hakim.

“Tabi hayat ne gösterir bilemeyiz ama yani ben şu anda Bandırma’dan ayrılmayı düşünmediğim için başka bir şirkette çalışmayı düşünmem. Ama tabi zaman ne gösterir başka bir şehre gitmek durumunda kalınır o zaman tabi değişebilir. Ama şu an için ayrılmak gibi bir düşüncem yok.”

7 yıllık çalışan-Bilgi İşlem

“Şimdi şöyle tabi ki günün ne getireceğini hiçbirimiz bilemeyiz. Yani hani atıyorum bir kuş gribi oluyor dengeler değişebilir veya başka bir problem olur dengeler değişebilir. Ama herhangi bir problem yaşanmadığı takdirde ben zaten kesinlikle buradan ayrılmayı düşünmüyorum. Devleti istemiyorum onun nedenlerinden birisi hani burada memleketimde Bandırma’da çalışmak istemem. Zaten en büyük faktör ki daha önce de söylemiştim. Bandırma’da çalışacaksam zaten ilk öncelik benim için Banvit’tir... Bir problem olmadığı takdirde 5-10 sene sonra da muhtemelen ben burada çalışacağım.”

2 yıllık çalışan-Kesimhanede Veteriner Hekim

“Dediğim gibi Bandırma’da yaşamak istiyorum. O yüzden Banvit’ten daha iyi olan bir firma burada Bandırma’da yok. Kesinlikle Banvit’te olmak istiyorum.”

4 haftalık çalışan-İnsan Kaynakları

4.5.5.2. Banvit’in Vizyon Tanımlamasının Yansımaları

Çalışanlara Banvit’i 5-10 yıl içerisinde nerede görüyorsunuz diye sorduğumda cevaplar sürekli ilerleme, sürekli gelişme ekseninde toplandı. Banvit kendi sektöründe bir numara olan bir firma. Sürekli gelişen, büyüyen ve yeniliklere açık bir firma. Banvit’in bütün bu özelliklerini çalışanlar çok iyi biliyorlar ve bu gelişmeleri ve yenilikleri Banvit ile birlikte yaşıyorlar.

“Daha da büyüyeceğiz. Yani sonuçta bazı insanlar geldiğinde soruyor yatırım var mı diye. Biz diyoruz ki her gün burada bir yatırım var. Hani şu yatırım var bu yatırım değil ama biz her gün büyüyüyoruz her gün iş sayısı fazlalaşıyor personel olarak fazlalaşıyoruz. Yatırımlar fazlalaşıyor. Bir gün kuluçkaya başlıyoruz bir gün yem fabrikası sürekli büyüme çalışması içerisindeyiz daha büyüyeceğiz heralde.”

6 yıllık çalışan-Finans Bölümü

“Gelişiyor sürekli. Sürekli gelişiyor. Her şeye yatırım yani seneye ne olacağı belli değil...Banvit'te öyle bir şey var öyle potansiyel var. Sürekli durağanlık bir şeyi yok yani. Kırmızı etten sonra ne olacağı belli değil yani şirket sürekli büyüyor...Şirket sürekli büyüyor o büyüme içinde biz de bir şekilde kendimizi geliştirmek işlere adapte olmak zorundayız. İşler ona göre artıyor artacaktır da. Biz de vazifemizi ona göre yapcaz yani.”

8 yıllık çalışan-Yönetim Raporlama Bölümü

Banvit kanatlı sektöründen sonra kırmızı et sektörüne de girmiş olan ve artık kırmızı et de üreten bir firma. Çalışanlar bunun için yeni tesisler kurulduğunu ve yatırımlara devam edildiğini söylüyorlar. Yurtdışında da yatırımları olan bir firma Banvit. Çalışanların da Banvit'in Avrupa'nın önde gelen firma vizyonunu benimsediklerini söylemek mümkün. Banvit'in bunu yapabilecek güçte olduğuna inanıyorlar. Banvit'in yerinde saymayacağını, gelişeceğini belki farklı sektörlere girebileceğini ve kesinlikle Avrupa'ya açılacağını düşünüyorlar. Banvit'in standartlarının yüksek olması Banvit'in Avrupa'ya açılacak donanımına sahip olması Banvit'in güçlü yönleri olarak vurgulanıyor. Anlatılanlara göre tek engel ülkeler arası prosedürler. Bu açıdan da çalışanların gelecekle ilgili kuruma olan güvenleri tam, başarabileceğine inanıyorlar.

“Banvit'in önü açık kurumumuzun önü açık öyle görüyorum. Daha kat edecek çok yolu var. Güzel işler de yapacak ona inanıyorum ben. Yani şu anda sektöründe hep yenilikleri ilkleri yaptığı için daha kat edecek çok yolu var. Mesela Banvit'in vizyonu Avrupa'nın önde gelen gıda firmalarından olmaktır...Gün gelecek Avrupa'daki bir çok markete gittiğimizde Banvit logosu göreğimizi ve satın alacağımızı biliyorum ben...”

13 yıllık çalışan-İnsan Kaynakları

“Banvit'i gelecekte çok iyi görüyorum. Çok iyi çok güzel devam ediyor. Hak eder olacağı yeri. Çünkü güzel yatırımlar yapıyor. Ömer Bey bu konuda hem dikkatli hem de takip edebiliyor. Bütün yurtdışı fuarlarına katılıyoruz. Ömer Bey'in ideali benim bildiğim tüm dünyada banvit markasını tanıtmak ve herkese Türk pilicini tattırmaktır. Tüm raflarda Avrupa ülkeleri de dahil olmak üzere bunu istediğini çok iyi biliyorum.”

7 yıllık çalışan-İhracat Departmanı

“5-10 sene sonra Avrupa’nın hatta dünyanın ilkleri içerisinde olacaktır diye düşünüyorum. Çünkü sürekli tarihçesine baktığımızda da durağan bir dönemi olmamış gün geçtikçe yıllar geçtikçe kendini sürekli geliştirmiş. Sürekli yeni şeyler eklemiş şu anda da yerinde duracağını düşünmüyorum. Hızla büyüyor ve büyüyecek.”

2 yıllık çalışan-Maliyet Muhasebesi

Banvit kurulduğu günden bu yana hızla büyüyen bir firma. Farklı şehirlerde farklı tesisler kurması, yeni kesimhaneler açması, ihracatı arttırmak için yapılan çalışmalar ve yurt içindeki satışların artması için yapılan yatırımlar Banvit’in hiç durmadan çalışmasına sadece birkaç örnek. Kesimhanede çalışan işçiler işlerin her geçen gün yoğunlaştığını ve üretimin her geçen gün arttığını söylüyorlar. Bunu bizzat kendilerinin yaşadıklarını belirtiyorlar.

“Valla sağolsun Ömer Abi bize epey bir sürpriz hazırlıyor gibi geliyor. Bana iş çıkartıcak gibi görünüyor. Çeşitli yatırımlar var çeşitli planlar var. Bunların gerçekleşeceğine de inanıyorum. Ömer Abi öyle kolay kolay bir işe girişmez kolay kolay çalışmaz yapmaz. Biz de zaten önümüzdeki 10 yıl içerisinde canımızın sıkılıcağını sanmıyoruz. Banvit kesinlikle et sektöründe gıda sektöründe şu an olduğundan bir 4-5 kat daha yüksekte olacak sadece Türkiye değil bölgesel anlamda yatırımları devam edecek büyüyecek...”

12 yıllık çalışan-Bilgi İşlem

“...daha iyi yerlere geleceğine inanıyorum. Ben ’95’te girdiğimden beri çok gelişme oldu. Tabi hızlı bir şekilde geliyor. Her yıl yeni şeyler katıyor yeni fabrikalar yeni tesisler. Yani Romanya’daki yatırımlarımız var biliyorsunuz. Ben daha da geleceğine inanıyorum çünkü doğru yolda olduğunu düşünüyorum. Yatırımlara açık, insanlara değer veren bir firma olduğu için de daha da ileriye gider diye düşünüyorum.”

17 yıllık çalışan- Kalite Güvence Departmanı

“Banvit daha da büyür. Yani şu an için yatırım yapan bir şirket. Mesela ben ilk şirkete girdiğim zaman kırmızı et yoktu. Ya da ne biliyim başka bir gün başka bir yere kayabilirler. Sürekli yerinde duran bir şirket değil sürekli büyüme içerisinde. Sürekli hani ne yapabiliriz diye düşünen bir şirket. Yani geleceği olan bir şirket.”

7 yıllık çalışan-Bilgi İşlem

4.5.6. Değerlendirme

Anlatılar üzerinden gerçekleştirilen bu analiz ile öncelikli olarak çalışanların bazı ortak temalar etrafında anlatı eylemini gerçekleştirdikleri ortaya çıkmıştır. Bu ortak temalardan ilki Bandırma ilçesi ve Bandırma halkı için Banvit'in ne kadar önemli bir şirket olduğudur. Çalışanlar, Bandırma ve Banvit arasında ayrılamaz bir ilişki olduğunu söylerken, Banvit'in dış çevresinde kurumsal bir şirket ve önemli bir marka olarak konumlandırıldığını belirtmişlerdir. Sadece dış çevrenin değil aynı zamanda çalışanların da anlatılarında sıklıkla “kurumsal bir şirket” ifadesini kullandıkları görülmektedir. Çalışanlar hem kendi yaklaşımları hem de Bandırma halkının ve dolayısıyla kendi yakın çevrelerinin bu bakış açısıyla böyle bir kurumun içinde bulunmaktan gurur duymaktadırlar. Kurumun atlattığı iki önemli krizde de çalışanlar, kurumlarıyla gurur duyduklarını belirtmişlerdir. Çünkü Banvit her iki krizden de yara almadan çıkabilmiştir. Bununla beraber kuruma karşı bir aidiyet duygusu da ortaya çıkmaktadır. “Banvit’li olmak” anlatılanlardan ortaya çıkan diğer bir ortak temadır. Çalışanlar, Banvit'in bir aile ortamı olduğunu söylerken, ortak duygular çerçevesinde kendilerini Banvit'e ait hissetmenin kendileri için çok önemli olduğunu belirtmektedirler. Özellikle Banvit'in başından geçen iki önemli krizin, çalışanların birbirlerine ve kuruma daha fazla kenetlenmesine neden olduğu anlatılar çerçevesinde ortaya çıkmaktadır. Bu anlatılanlardan ortaya çıkan ortak tema; çalışanların birbirlerine yardımcı olması ve aralarında güçlü bir bağ olması olarak belirlenmiştir. Anlatılanlar ışığında, en zor zamanlarda bütün çalışanların, ait oldukları kurumu kurtarmak için birbirlerine sorgusuz sualsiz yardım etmeleri aralarındaki bağın daha da güçlenmesine neden olduğu saptanmıştır. Yine bu olaylar çerçevesinde kuruma olan güven ve inanç, çalışanların kriz dönemi hikayelerinden çıkan 2 önemli kavram olarak tespit edilmiştir. Kurum anlatılarından ortaya çıkan diğer bir ortak tema ise Banvit yönetiminin çalışanlarına verdiği değerdir. Çalışanların, Banvit'te çalışmaktan gurur duymalarının, Banvit'e karşı geliştirdikleri güçlü aidiyet duygusunun bir nedeni de kendilerine değer verildiğini hissetmeleri olduğu ortaya çıkmıştır. Örgüt çalışmalarında, çalışanların motivasyonunu sağlayan, verimliliği arttıran önemli nedenlerden biri olarak kurumun çalışanlara hak ettikleri değeri vermesi ve bunun çalışanlar tarafından hissedilmesi olduğu belirtilmektedir. Banvit'in çalışanlarına bu motivasyonu sağladığı anlatılardan

ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, anlattıkları her hikayede ve yaşadıkları deneyimlerde Banvit'in kendilerine değer verdiğini, çalışan haklarını yerine getirdiklerini sıklıkla vurgulamışlardır. Çeşitli konularda çalışanların fikirlerinin sorulduğu, ya da yeni fikir geliştirenlerin dinlendiği, uygun bulunduğu bu fikirlerin uygulandığını anlatan hikayeler Banvit'in kurum olarak çalışanlarına verdiği değeri ve güveni ortaya koymaktadır. Bu durum çalışanların kuruma karşı sorumluluk hissetmelerini sağlamaktadır. Bu sorumluluk duygusu da Banvit'in yaşadığı krizlerde çalışanların kurumlarının yanında durmalarıyla ve çalıştıkları kurumu var güçleriyle kurtarmaya çalışarak kendini göstermektedir.

Bir kurumun değerleri o kurumun yapı taşı, aynı zamanda da kurum kültürünün kilit unsurudur. Değerler, kurum içerisinde bir yol gösterici niteliğindedir ve kurum içindeki davranışların da temelini oluşturmaktadır. Çağdaş örgütlerde, örgütün büyümesi, adaptasyonu ve değişiminde başarının temeli olarak hizmet eden örgütsel değerler sistemi vardır. Bu değerler sisteminin bazıları açık ve genel olarak bilinir, bazıları ise söylenmeye gerek kalmadan kendiliğinden anlaşılan ve örgüt kültürünün içine gizlenmiştir.²²⁶ Walter Fisher da anlatıların açık ve örtük değerler barındırdığını belirtmektedir. Çalışanların anlattıkları hikayeler çerçevesinde bazı değerler kendini açıkça ortaya koyarken, bazıları da açıkça fark edilmemiş fakat çalışanlar tarafından kurumun kültürüyle beraber içselleştirilmiş değerler olarak ortaya çıkmaktadır. Anlatılanlar etrafında ortaya çıkan ve çalışanların kendi gerçeklikleri doğrultusunda şekillenen değerler aynı zamanda kurumun değerlerini de betimlemektedir. Dürüstlük, çalışanlara önem vermek, güven, alçakgönüllülük, mükemmeliyet ve güçlü bir kurum olmak çalışanların kendi deneyimleri ve gerçeklikleri üzerinden anlatılanların analizi neticesinde ortaya çıkan değerlerdir. Görüşme yapılan bütün çalışanlar kurum, lider ve yönetim çerçevesinde gelişen anlatılarında bu değerleri defalarca vurgulamışlardır. Banvit çalışanları tarafından ortaya konulan açık değerlerden biri olan dürüstlük, kurumun temel değerlerinden biri olarak anlatılanlardan ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, kurumun dürüstlüğünden bahsederken aynı zamanda yöneticilerinin ve kurumun liderinin de dürüst olduğunu vurgulamışlardır. Kurumun önemli bir lider figürü olarak ortaya çıkan kurucu Vural Görener'i ve Banvit'in şu an görevde olan yönetim kurulu

²²⁶ McCarthy, s.16

başkanı Ömer Görener'i anlatırken çalışanlar, dürüstlük kelimesini sıkça kullandıkları tespit edilmiştir. Banvit'te liderin kişilik özelliğinin kuruma ve Banvit'in ürünlerine de yansıdığı ortaya konmakta ve kurumun önemli bir değeri olarak karşımıza çıkmaktadır. Lider üzerinden anlatılan hikayelerde dürüstlük ile beraber güven duygusu da ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar hem yaşanan krizler üzerinden hem de liderler üzerinden anlattıkları hikayelerde kuruma güven, kurumun ürünlerine güven ve yönetime güven gibi 3 ayrı yönden güven duygusunu betimlemişlerdir. Kurumsal değerler, kurum içindeki güven ortamının bir parçası, kurumun kriz dönemlerinde veya değişim yaşadığı belirsizlik dönemlerinde kurum çalışanlarını bir arada tutan önemli bir işleve sahiptir. Banvit'te bu değerlerin güven ve dürüstlük olarak karşımıza çıkması kriz dönemlerinde de çalışanların var güçleriyle kurumun yanında olmalarının neden olarak tespit edilmiştir. Yine Banvit'in yaşadığı kriz dönemlerindeki anlatılardan ortaya çıkan bir değer ise güçtür yani Banvit'in güçlü yapısıdır. Banvit'in krizlerden sağlam olarak çıkması, hiçbir zaman krizlere yenilmemesi çalışanlar tarafından takdir edilen bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların anlatılarında "Banvit'li olmaktan gurur duyuyorum" cümlesinin sıklıkla geçmesinin önemli bir nedeninin de bu olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların deneyimleri ve yaşadıkları ile Banvit, her zaman ayaklarının üzerinde durabilen, güçlüklerin üstesinden gelebilen bir kurum olarak tanımlanmaktadır. Banvit'in güçlü yapısının bir uzantısı olarak ortaya çıkan diğer bir değer ise mükemmeliyettir. Banvit kurum olarak hem güçlü bir yönetim yapısına sahip olmasının yanı sıra bu gücünü mükemmeli aramak için de kullanmaktadır. Banvit'in sürekli olarak kendini geliştirme, yenileme, yeni projeler geliştirme ve çalışanları da bunun içine katması, kurumun mükemmeli arama ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Yine lider karakteri ve hayat tarzı üzerinden ortaya çıkan bir diğer kurum değeri ise alçakgönüllülüktür. Banvit'in kurucusu Vural Görener'in ve daha sonra yönetime geçen oğullarının, anlatılanlarla betimlenen mütevazi yaşam tarzı ve çalışanlarla olan sıcak iletişimi, çalışanların onları alçakgönüllü olarak tanımlamalarına sebep olmaktadır. Görener Ailesi'nin alçakgönüllülüğünün kurumun da bir parçası haline geldiği ve bunun çalışanlara iletildiği ortaya çıkmaktadır. Bu da Banvit'in önemli bir kurum değeri olduğunu ortaya koymaktadır. Anlatılardan ortaya çıkan diğer bir Banvit değeri ise çalışanlara önem vermektir. Çalışanların kendi deneyimleriyle anlattıkları hikayeler Banvit'in çalışanların özlük haklarını sağlayarak asla onları mağdur etmediği

noktasında şekillenmektedir. Kriz dönemlerinde bile maaşların zamanında yatması, ikramiyelerinin söz verildiği zamanda ödenmesi anlatıların merkezini oluşturmaktadır. Öte yandan çalışanların iyi gününde ve kötü gününde her zaman Banvit'in kurum olarak yanlarında olması, her konuda çalışanların fikrine başvurması ve makul fikirleri uygulamaya geçirmeleri, personel ve işçi toplantılarında belirli senelerini doldurmuş çalışanlara ödül ve plaket verilmesi anlatılan hikayelerin ortak noktaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bütün bunlar doğrultusunda çalışanların kurumları tarafından önem ve değer verildiğinin farkında olduklarını ortaya koymaktadır.

Çalışanların anlatılarının anlamlandırılmasıyla ortaya çıkan ve anlatıların içinde açık bir şekilde var olan değerlerin yanı sıra, yine anlatıların içinde olan fakat açık bir şekilde ortaya konulmayan değerler de mevcuttur. Banvit'in örtük değerlerinden birisi de disiplindir. Kuruma uyum sağlamayı kolaylaştıran kurum kuralları, kurum kültürünü anlamlandırmak için de önemli bir araçtır. Banvit'te uyulması gereken, bir kısmı yazılı bir kısmı da yazılı olmayan kurallar bulunmaktadır. Bunlar, kurum içinde belirli bir düzeni sağlamak için konulmuş kurallardır. Çalışanların bu kuralları öğrenmeleri ile ilgili farklı hikayeleri ve tecrübeleri olsa da hepsi bu kuralların olması gerektiği konusunda söylemler ortaya koymuşlardır. Kurumun kurallarını, yaşadıkları deneyimlerle ya da başkalarının hikayeleri üzerinden öğrenen Banvit çalışanları bu hikayelerle anlamlandırma gerçekleştirerek kuralları içselleştirmişlerdir. Hikayelerin önemli özelliklerinden biri olan anlamlandırma, insanın sosyal yaşantısını ve bir birey olmasını anlama çabaları kadar eski ve önemlidir. Karl Weick, karşılıklı yapıcı ilişki ve sosyal süreçte örgütlerin çalışanlarının anlamlandırmaları sayesinde yaratılıp ve yeniden yaratıldığını söylemektedir²²⁷. Weick'in ortaya koymaya çalıştığı, anlamlandırma sayesinde örgütlerin güçlendiği ve bu güçlerini sağlamlaştırdıklarıdır. Banvit çalışanları, kurallarla ilgili hikayeleri dinleyerek veya kendi hikayeleriyle bir anlamlandırma gerçekleştirerek; kuralların olması gereken, düzeni sağlayan ve kurum kültürünü yansıtan unsurlar olduğunu ifade etmektedirler. Kuralları, hikayelerin anlamlandırmalarıyla kabullenen ve savunan çalışanlar, kurumun güçlenmesine de olanak sağlamaktadırlar. Bunun yanı sıra kurum içerisinde disiplini sağlayan diğer bir unsur ise Banvit'in kurucusu Vural Görener'in eşi

²²⁷ Weick, s.60-61

Gülgün Görener'dir. Kurumda yönetsel anlamda bir görevi olmayan fakat çalışanların saygıdeğer bir kişilik olarak atfettikleri Gülgün Görener'in kendi kuralları çalışanlar üzerinde bir etki bıraktığı görülmektedir. Banvit kuralları ile ilgili anlatılanların bir kısmında çalışanların Gülgün Görener ile başlarından geçen hikayeler yer almaktadır. Kurumda uyulmasını istediği ve yazılı olmayan bazı kuralları çalışanlar Gülgün Görener ile yaşadıkları deneyimlerle öğrendikleri ortaya çıkmıştır. Çalışanların kendi deneyimleri ve hikayelerinin içinde saklı diğer bir değer ise aile olmaktır. Aile olmak, kurumun açıkça ortaya konan ve anlamlandırılan değerlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Dürüstlük, güven ve bunun devamında gelen kuruma aidiyet duygusu "biz bir aileyiz" düşüncesini de beraberinde getirmektedir. Aile olmak, özellikle çalışanların her birinin yönetimle ilgili farklı deneyimleri, kendi gerçeklikleri ve hikayelerinin içine yerleşmiş bir değerdir. Özellikle çalışanlara verilen değerlerin ortaya çıkmasına neden olan anlatıların içerisinde "aile olmak", "Banvit'te bir aileyiz" deyimleri yer almaktadır. "Samimiyet" ise Banvit'in örtük değerlerinden bir diğeri olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar arasındaki ilişkilerin yapısı, birbirlerine "abi, abla" diyerek hitap etmeleri, iş dışında da beraber vakit geçirmeleri Banvit'te "samimiyet" in bir değer olarak karşımıza çıkmasına neden olmaktadır. Çalışanların birbirlerine "abi, abla" diyerek hitap etmeleri çalışanların yaşayarak öğrendikleri, kendi deneyimleriyle ve gözlemleriyle içselleştirdikleri bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bunlar Banvit'te yazılı kültür kodları olarak bulunmamaktadır. Çalışanlar arasındaki bu tarz hitap şekilleri, dışarı da sosyal bir ilişkinin mevcudiyeti, kurum içinde bir samimiyet duygusu geliştirirken; yine Banvit'in örtük değerlerinden biri olan disiplin bu samimiyetin fazla aşırıya kaçmamasına ve kurum içerisindeki ilişkilerde görünmeyen sınırın çekilmesine neden olmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda, ortaya konulan ve Banvit çalışanları tarafından atfedilen açık değerlerin, kurum çalışanları tarafından kabul edildiği ve içselleştirildiği görülmektedir. Banvit'in çalışanlarına geçirdiği bu değerler aynı zamanda çalışanların anlatılarında da varlık göstermektedir. Lider ve yönetim tarzı üzerinden şekillenen dürüstlük, alçakgönüllülük gibi kurumsal değerler çalışanların deneyimleriyle örtüşüğünde işlevsellik kazanmaktadır. Banvit'in kurucusu Vural Görener'in işçilerin evine ziyareti etrafında anlatılan hikayeler, yönetim kurulu başkanının yemekhanede

alışanlarla beraber yemek yemesi, yine Vural Görener'in kendi aracını kullanması gibi hikayeler kurum değeri olan dürüstlük ve alçakgönüllük kavramlarının hayata geçmesi olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer bir kurumsal değer olan çalışanlara önem vermek ise, çalışanların maaşlarını zamanında almaları, gerçekleştirilen personel ve işçi toplantıları, kriz dönemlerinde çalışanların sürekli bilgilendirilmesi, çalışanlara belirli konularda fikirlerinin sorulması, bazı fikirlerin uygulanması ile işlevsellik kazanmaktadır. Çalışanların iyi ve kötü günlerinde yanlarında Banvit'i bulduklarını anlattıkları hikayeler de kurumun bu değerini çalışanların yaşayarak içselleştirdiğini göstermektedir. Banvit'in geçirdiği iki önemli krizden çok büyük zarar görmeden çıkmaları çalışanların tespitine göre kurumun ortaya koyduğu yönetim stratejisidir. Çalışanların bu tanımlamaları ve tespitleri Banvit'in kurumsal bir değeri olan gücü ve kendi başına zorluklardan kurtulmasını işlevselleştirmektedir. Bu krizler aynı zamanda çalışanların kuruma karşı olan güven duygularını da pekiştirmektedir. Aynı zamanda sürekli geliştirilen projeler, yenilik arayışı ve daha iyiye arama süreci kurum değeri olan mkemmeliliyetin hayata geçmesine olanak tanımaktadır.

Ortaya konulan bu değerler, çalışanların kurumla ilgili kendi gerçeklikleri ve kurum içindeki deneyimleri doğrultusunda tanımlanmaktadır. Çalışanlar kurumla ilgili kendi deneyimleri ve yaşadıkları içerisinde kurumun değerlerini bulduklarında ve kendi değerleriyle kurum değerleri örtüştüğünde, o değerleri daha fazla sahiplenmekte ve iselleştirmektedirler. Çalışanların zellikle Banvit'in yaşadığı iki krizi anlattıkları hikayelerde kurumsal değerler daha fazla ortaya çıkmaktadır. 2009 yılında yaşanan sel felaketinde yönetim kurulu başkanı mer Görener'in büyük güçlüklere rağmen şirkete gelmesi ve mahsur kalanları kurtarması etrafında anlatılanlardan, bu durumun çalışanların güven duygusunun güçlenmesine neden olduğunu ortaya koymaktadır. Her biri kendi gerçekliğinde şekillenen sel felaketi hikayelerinde, mer Görener farklı anlatım şekilleriyle bir kahraman olarak betimlenmiş ve kendisine olan sonsuz güven tekrar hikayelendirilmiştir. Herkesin kendi yaşadıkları farklı deneyimlerin ürünü olan hikayelerin içinde kurumun değerleri var olmakta ve bu değerler bu hikayelerle gerçeklik kazanmaktadır. Anlatılanlar üzerinden anlamlandırılan bu değerler çalışanların kendi değerleriyle örtüşmesi bakımından bir ideal de teşkil etmektedirler. Değerlerin örtüşmesi ve içselleştirilmesiyle beraber kabul gören bu değerler aynı

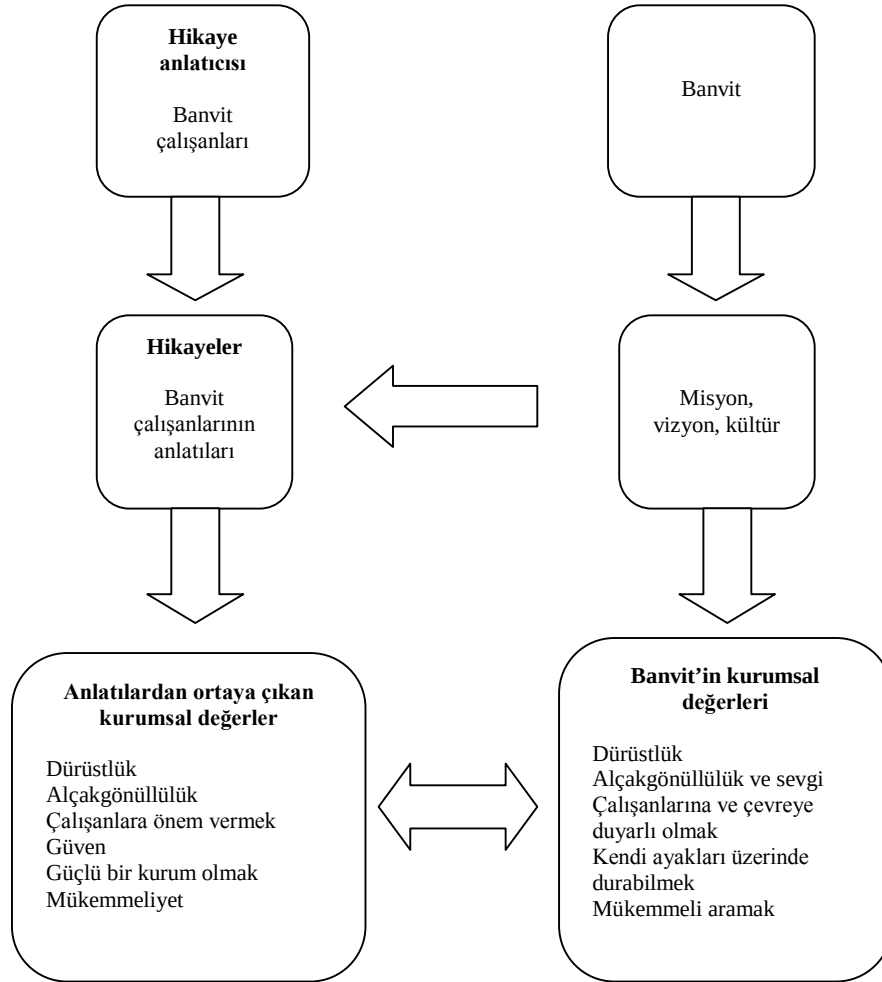
zamanda çalışanların kuruma olan bağlılığını arttırdığını ve kurumun vizyonunu sahiplenmelerine neden olduğunu ortaya koymaktadır. Kurum çalışanlarının önümüzdeki senelerde de kurum onları istediği sürece Banvit'te çalışmak istediklerini belirtmeleri, kendilerini Banvit'ten başka bir yerde çalışırken düşünemediklerini söylemeleri bu bağlılığın bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda vizyon tanımlaması “Avrupa'nın önde gelen şirketlerinden biri olmak” olan Banvit, bu vizyonunu çalışanlarına iletmede başarı sağladığı görülmektedir. Çalışanların Banvit ile ilgili gelecek tahminlerinde, kurumlarını yurtdışında lider bir marka olarak görmek ve yurtdışı yatırımlarını arttırmak ortak bir görüş olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın analizleri, anlatılan hikayelerin, Fisher'ın teorisinin ekseni olan anlatı olasılığı ve anlatı sadakatini gerçekleştirdiğini ortaya koymaktadır. Anlatı olasılığı, dinleyicilerin hikayenin formal öğelerini ilişkilendirmesiyle ilgilidir. Fisher anlatı olasılığı ile bir anlatının doğruluk ve tutarlılığı sağlayıp sağlamadığının ortaya konulması gerektiğini söylemektedir. Anlatı olasılığı çerçevesinde hikayenin tutarlılığı ve uyum içinde olup olmadığı sorgulanmaktadır. Her bir Banvit çalışanın anlattığı hikayeler çerçevesinde ortaya ortak temaların çıkması, açık ve örtük değerlerin ortaya konulması anlatıların bir uyum ve tutarlılık içerisinde gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Anlatı sadakati hikayenin doğru ve insancıl olmasıyla ve değerler ile ilgilidir. Fisher'a göre anlatı sadakati hikayenin deneyimlerle uyumlu olup olmadığı ve hikayenin gelecek eylemlere rehberlik etmesi için iyi nedenler sunup sunmadığı sorularının cevabını ararken aynı zamanda kişinin değerleri ve anlatının içinden çıkan değerlerin de ilişki biçimini sorgular. Anlatılan hikayeler çerçevesinde kurumun değerleri ile çalışanların değerlerinin örtüştüğü ortaya konulmuştur. Çalışanların kendi gerçeklikleri ve deneyimleri doğrultusunda anlattıklarının ortak temalar çerçevesinde aynı değerleri ortaya çıkarması bakımından da anlatıcılara bir güvenilirlik yüklemektedir. Anlatıcının güvenilirliği, hikayenin ve hikayelerden çıkan değerlerin anlatıcının deneyimleriyle ve değerleriyle uyumlu olması da bu noktada anlatıların anlatı sadakatini gerçekleştirdiğini de ortaya koymaktadır.

Gerçekleştirilen bu analiz sonucunda aşağıdaki “kurumsal hikaye döngüsü” modelini ortaya koymaktayız. Bu çalışmada hikaye anlatıcıları Banvit çalışanları

olmuştur. Banvit çalışanlarının anlattıklarından ortaya çıkan kurumsal değerler anlamlandırılmıştır. Diğer taraftan da Banvit kurum olarak kendi misyon, vizyon ve kültür tanımlamalarını ortaya koyarken, misyon, vizyon ve kültüründen kurumsal değerlerini tanımlamaktadır. Yapılan analiz sonucunda anlatılardan ortaya çıkan kurum değerleri ile Banvit'in kurum değerlerinin örtüştüğü sonucu ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda yapılan analizde Banvit'in vizyon, misyon ve kültürünün yansımaları anlatılarda hayat bulmaktadır. Bu kurumsal hikaye döngüsü modeli ile misyon, vizyon ve kültürün, anlatılarla ve anlatıların da kurumsal değerlerle vazgeçilemez bir ilişkisi olduğunu ortaya koymaktayız.

KURUMSAL HİKAYE DÖNGÜSÜ



5. SONUÇ

Hikayeler yüzyıllar boyunca iletişimin sağlanmasında en önemli araçlardan biri olmuştur. Hikayeler kültürden çıkan, deneyimlerle olgunlaşan anlatılardır. Hikayelerin toplum içinden çıkması gibi kurumlar içinden çıkan hikayeler de hem çalışanlar için hem de dış paydaşlar için önemli bir anlamlandırma aracı olmuştur. Kurum hikayeleri çalışanlar ve/veya kurumun paydaşları tarafından anlatıldığında ve kişisel deneyimler ve gerçekliklerle anlamlandırıldığında kurumlar açısından büyük önem taşır. Kurumun içinde çalışanlar, kurum dışında ise dış paydaşların kişisel ve kurumla olan deneyimlerine ve kendi gerçekliklerine dayanarak anlattıkları hikayeler aynı zamanda kurumun değerlerini, kültürünü, vizyon ve misyonunu yansıtmaları açısından da önemlidir.

Gerçekleştirilen bu çalışmanın ana amacı, kurum çalışanlarının kendi deneyimleri ve gerçeklikleri ile anlattıkları kurum hikayeleri üzerinden kurum değerlerinin anlamlandırılması ve kurumun değerleri ile anlatılardan ortaya çıkan değerlerin örtüşüp örtüşmediğinin ortaya konulmasıdır. Kurumsal değerlerin anlamlandırılması kurum çalışanlarının kurumla ilgili anlatıları üzerinden analiz edilmiştir. Gargiulo, hikayelerin her zaman “bir varmış bir yokmuş” kalıbıyla başlamadığını, hikayelerin bir ya da 2 cümleden de ibaret olabileceğini belirtir. “*Bazen hikayeler kelimelerle de ifade edilmez. Aslında hikayeler, söylemek istediğimiz şeyi açıklamak yerine onu iletmek için bize bir yöntem sunmasıdır*”demektedir.²²⁸ Kurum içerisinde, kurumun en önemli paydaşlarından ve değerlerinden biri olan çalışanların anlattığı her şey de birer hikayedir. Bu hikayeler kurum ile ilgili normları, değerleri ve kültürü anlamlandırmada önemli bir araçtır. Bunu gerçekleştirmek için de çalışanlar işyerinde iş arkadaşlarıyla bir birliktelik oluşturup sosyal etkileşim içine girerler. Sosyal etkileşim sayesinde kurum içerisinde çalışanlar anlamlandırma yaparlar. Mary Boyce, anlamlandırmanın kolektif bir süreç olduğunu ifade eder ve bu süreçte grupların interaktif olarak sosyal gerçeklik yani örgütsel gerçeklik yarattıklarını söyler. Boyce

²²⁸ Gargiulo, s.5

buradan hareketle bu oluşturulan gerçekliğin grup içindeki normları ve tanımları yöneten anlamlar sistemini meydana getirdiğini belirtir²²⁹. Boyce'un bu ifadesinden yola çıkarak çalışanların kolektif bir birliktelik oluşturarak meydana getirdikleri örgütsel gerçeklik içinde kurumun tanımladığı anlamlar yani kurumun değerleri, kültürü, normları vb. yer almaktadır.

Öğrenme ve iletişim kurma şeklimiz açısından temel olan hikayeler, çalışanların yaptıkları işi, kurumun kültürünü ve kurumu anlamaları için en etkili anlamlandırma aracıdır. Çalıştıkları kurum hakkında pek çok bilgiyi hikayeler aracılığı ile öğrenmektedirler. Toplumsal kültürde olduğu gibi kurum kültüründe de bu hikayeler çalışanlar aracılığıyla nesilden nesile aktarılır. Walter Fisher, anlatının insanoğlunun ta kendisi olduğunu ileri sürerken, insanoğlunu “hikaye anlatan varlık” diğer bir deyişle “*homo narrans*” olarak tanımlamıştır. Bu noktadan baktığımızda her bir çalışan, kurum içerisinde birer hikaye anlatıcısıdır. Çalışanların anlattıkları içinde bulundukları kurum içerisinde iki önemli noktada hizmet eder; birincisi anlatılar kurum içindeki olayları ve konuları kafalarında organize etmede yorumlayıcı bir çerçeve sunar, ikincisi ise bu organize edilenlerin iletişimini gerçekleştiren bir araç olarak işlev görür.

Bu araştırmada çalışanlar, birer hikaye anlatıcısı olarak araştırmanın merkezine alınmıştır. Banvit çalışanlarıyla derinlemesine görüşmeler yapılmış, çalışanların kurum anlatıları analiz edilmiştir. Banvit çalışanları, birer hikaye anlatıcısı olarak çalıştıkları kurumla ilgili anlatıları, kurumda yaşadıkları olayları anlatarak kurumu, kurumun kültürünü ve değerlerini dinleyiciye yani araştırmacıya aktarmışlardır. Hikaye anlatıcısının nesnesi, dinleyicilerin kendileri adına bir gerçeği keşfetmelerine yardımcı olabilmesidir.

Kurum içinde yaşanmış hikayelerin ve çalışanların ve paydaşların anlatılarının içinden ortaya çıkan ve içselleştirilmiş olan kurum değerleri, o kurumu güçlü kılmaktadır. Yaşanmışlıkların içine yerleşmiş olan kurum değerleri aynı zamanda kurum çalışanlarının ve paydaşlarının kurumun değerlerini içselleştirdiklerinin de bir göstergesi olmaktadır. Aynı zamanda liderler de kurumun kültürünü ve değerlerini oluşturmada ve iletmede önemli figürlerdir. Liderler, artık günümüzde sadece

²²⁹ Boyce, s.40

yöneticilik yapmamakta, aynı zamanda iyi bir hikaye anlatıcısı olabilmekte veya hikayelerin bir parçası olmaktadır. Liderler aynı zamanda yönetim biçimleri ve kişilik özellikleri ile de kurum kültürüne ve kurum değerlerine etki ederler. Liderler üzerinden anlatılan hikayelerde veya lider hikayelerinde de kurumun değerlerini bulmak mümkün olmaktadır.

Bir kurumun, kültürünü oluşturma ve çalışanlarına benimsetmesi açısından çok önemli olan kurumsal değerler kurumun kendi gerçeklikleri ile oluşurken liderlerin de değerlerde önemli etkisi bulunmaktadır. Kurum gerçeklikleriyle oluşan bu değerlerin çalışanların kendi gerçeklikleriyle örtüşmesi beklenmektedir. Bu çalışmada, Banvit çalışanları Walter Fisher'in deyişiyle "*homo narrans*" olarak ele alınmıştır. Çalışanların birer hikaye anlatıcısı olarak; anlatılarının Fisher'in Anlatı Paradigması bağlamında kurum değerlerini anlamlandırmak için gerçekleştirilen analiz sonucunda çalışanların gözünden Banvit'in kurumsal değerleri belirlenmiştir. Bunlar; "dürüstlük, alçakgönüllülük, çalışanlara önem vermek, güven, mükemmeliyet ve güçlü bir kurum olmak" değerleri olarak ortaya çıkmıştır. Banvit'in örtük değerleri ise, "disiplin, samimiyet ve aile olmak"tır. Banvit'in modern ve kurumsal bir şirket olmasının gerekliliği olarak ortaya koyduğu ve tanımladığı temel kurum değerleri ise şöyledir; "dürüstlük, alçakgönüllük ve sevgi, kendi ayakları üzerinde durabilmek, mükemmeli aramak, çalışanlarına ve çevreye duyarlı olmak". Kurum anlatılarından ortaya çıkan değerler ile Banvit'in tanımladığı kurum değerlerinin birbirleriyle örtüştüğü ortaya çıkmaktadır.

Bu değerlerin oluşmasında ve çalışanlara iletilmesinde Banvit'in kurucusu ve liderinin de önemli bir rolü olduğunu söylemek mümkündür. Liderin yönetim tarzının ve kişiliğinin Banvit'in değerlerine ve kültürüne önemli bir etkisi ve katkısı olduğu anlatılanlarla ortaya çıkmaktadır. Banvit çalışanlarının hikayeleri, anlatıları ve kendi gerçeklikleri üzerinden tanımlanan ve anlamlandırılan kurum değerleri ile Banvit'in kurumsal gerçekliği ile oluşturduğu değerler birbiriyle örtüşmektedir. Bu iki durum örtüştüğünde ise kurumun, kurumsal değerlerini çalışanlarına aktarmada başarılı ve güçlü bir kurum olduğu söylenebilmektedir.

Yine Fisher'ın teorisi çerçevesinde baktığımızda, bütün bu anlatılar ve hikayeler anlatı olasılığı ve anlatı sadakatini gerçekleştirmektedir. Anlatı olasılığı, dinleyicilerin hikayenin formal öğelerini ilişkilendirmesiyle, hikayelerin tutarlı ve uyum içinde olup olmadığı ile ilgilidir. Her bir Banvit çalışanın anlatıları çerçevesinde ortaya konan ortak temalar, açık ve örtük değerler anlatıların bir uyum ve tutarlılık içerisinde gerçekleştiğini göstermektedir. Anlatı sadakati hikayenin doğru ve insancıl olmasıyla ve değerler ile ilgilidir. Anlatılan hikayeler çerçevesinde kurumun değerleri ile çalışanların değerlerinin örtüştüğünün ortaya konması çalışanlara yani anlatıcılara bir güvenilirlik yüklemektedir. Anlatıcının güvenilirliği, hikayenin ve hikayelerden çıkan değerlerin anlatıcının deneyimleriyle ve değerleriyle uyumlu olması da bu noktada anlatıların anlatı sadakatini gerçekleştirdiğini de ortaya koymaktadır. Ayrıca Banvit yönetiminin çalışanlarına karşı oluşturduğu açık iletişim ve yönetim tarzı ile kurum değerlerinin çalışanlara iletilmesinde ve içselleştirilmesinde başarılı olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

Çalışanların kendi gerçeklikleri ve deneyimleri ile oluşturdukları anlatıların ve hikayelerin analizi sonucunda ortaya konulan değerler, Banvit'in kurum olarak kültürünün içinden tanımladığı değerler ile örtüşmektedir. Kurum hikayeleri, öğrenme sürecinde gerçekleşebileceği gibi herhangi bir biçimde ortaya çıkan anlatılarla da kurumun değerlerini dile getiren bir iletişim biçimidir.

EKLER

EK 1 Derinlemesine Görüşmede Sorulan Sorular

1. Sizi kısaca tanıyabilir miyiz? Banvit'te kaç yılında çalışmaya başladınız, ne kadar zamandır hangi bölümde çalışıyorsunuz?

1.1.Genel tanımaya yönelik takip soruları

1.1.1. Banvit'e ilk başladığınız dönemi hatırlıyor musunuz?

1.1.2. Banvit'e başlamadan önce Banvit hakkında neler duymuştunuz, insanlar Banvit ile ilgili neler söylemişlerdi?

2. İşe ilk başladığınızda Banvit'e nasıl adapte oldunuz? Banvit'in kurallarına nasıl adapte oldunuz?

2.1.İşyeri ile ilgili takip soruları

2.1.1. Banvit'teki çalışma ortamını nasıl tanımlarsınız?

2.1.2. Banvit'te ast-üst ilişkisi nasıldır?

3. Geçmiş yıllara baktığınızda sizi etkileyen (pozitif veya negatif), ilgi çekici başınızdan geçen neler yaşandı?

3.1. Hatırlatıcı takip soruları

3.1.1. Banvit'in yaşadığı Kuş Gribi olayını anlatır mısınız? O dönemde Banvit'te neler yaşandı?

3.1.2. 2009 yılında yaşanan sel felaketini anlatır mısınız? O dönemde Banvit'te neler yaşandı?

4. Vural Bey dediğimde bana neler anlatırsınız? Banvit'te insanlar Vural Bey'le ilgili hikayeler, başlarından geçen olayları anlatırlar mı?

4.1.Yönetim şekli, lider ve yöneticilerle iletişime yönelik takip soruları

4.1.1. Ömer Bey ve Turgut Bey hakkında neler söylersiniz?

4.1.2. Vural Bey ile yönetim tarzı farklılıkları var mı?

4.1.3. İnsanlar neler anlatıyorlar?

5. Önümüzdeki 5-10 yıl içerisinde kendinizi nerede görüyorsunuz? Banvit'te kalmak ister misiniz ya da burada kalırım der misiniz?

6. Önümüzdeki 5-10 yıl içerisinde Banvit'i nerede görüyorsunuz?

**EK 2 GÖRÜŞME YAPILAN BANVİT ÇALIŞANLARININ ÇALIŞMA SÜRESİ
VE BÖLÜMÜ**

GÖRÜŞMECİ SAYISI	GÖRÜŞMECİNİN BÖLÜMÜ	GÖRÜŞMECİNİN ÇALIŞMA SÜRESİ
1. GÖRÜŞMECİ	Yönetim Raporlama	8 YIL
2. GÖRÜŞMECİ	İnsan Kaynakları	13 YIL
3. GÖRÜŞMECİ	Halkla İlişkiler	13 YIL
4. GÖRÜŞMECİ	İnsan Kaynakları	5 YIL
5. GÖRÜŞMECİ	İthalat ve Resmi İşler	1 YIL
6. GÖRÜŞMECİ	Kesimhane	17 YIL
7. GÖRÜŞMECİ	Kalite Güvence	19 YIL
8. GÖRÜŞMECİ	Kırmızı Et Kesimhane	26 YIL
9. GÖRÜŞMECİ	Bilgi İşlem	8 YIL
10. GÖRÜŞMECİ	Finans	16 YIL
11. GÖRÜŞMECİ	Bilgi İşlem	7 YIL
12. GÖRÜŞMECİ	İthalat	8 YIL
13. GÖRÜŞMECİ	Finans	6 YIL

14. GÖRÜŞMECİ	Kesimhane	2 YIL
15. GÖRÜŞMECİ	İhracat	7 YIL
16. GÖRÜŞMECİ	Kalite Güvence	17 YIL
17. GÖRÜŞMECİ	Kesimhane	2,5 YIL
18. GÖRÜŞMECİ	Kesimhane	8 YIL
19. GÖRÜŞMECİ	Bilgi İşlem	12 YIL
20. GÖRÜŞMECİ	Kesimhane	3 YIL
21. GÖRÜŞMECİ	Genel Muhasebe	3 YIL
22. GÖRÜŞMECİ	Maliyet Muhasebesi	2 YIL
23. GÖRÜŞMECİ	İnsan Kaynakları	4 HAFTA
24. GÖRÜŞMECİ	Kesimhane	3 YIL
25. GÖRÜŞMECİ	İleri İşlem Fabrikası	1,5 YIL

EK 3: DEĞER TANIMLAMALARI

KURUMSAL DEĞERLER
Dürüstlük Verilen sözlerin yerine getirilmesi Çalışanlara hiçbir zaman yalan söylenmemesi Tedarikçilerle ve dış paydaşlarla ilişkilerde güven yaratılması Çalışanlara her konuda bilgilendirme, açıklama yapılması Çalışanlar arasında bilgi paylaşımı Kriz dönemlerinde çalışanlarla açık iletişim kurulması
Çalışanlara önem vermek Maaşların ve ikramiyelerin zamanında ödenmesi Özlük haklarının yerine getirilmesi Her kademedeki çalışandan işle ilgili farklı konularda fikir alınması İşle ilgili fikir ve projelerin değerlendirilmesi Beğenilen fikir ve projelerin hayata geçirilmesi Çalışanların iyi ve kötü günlerinde kurumun her konuda yardımcı olması ve yanlarında olması Yöneticilerin her zaman çalışanları dinlemek için kapılarının açık olması
Güven Yönetim tarafından verilen sözlerin yerine getirilmesi Kriz dönemlerinde bile maaşların zamanında ödenmesi Yaşanan krizlerde yönetimin verdiği sözleri yerine getirmesi Rakip firmaların Banvit'e karşı duyduğu saygı ve güven Çalışanların iyi ve kötü günlerinde kurumun her konuda yardımcı olması ve yanlarında olması Üst yönetimin çalışanlara hiçbir zaman yalan söylememesi Çalışanların birbirlerine güvenmesi Üst yönetimin çalışanlara olan sıcak ve samimi tavrı Her türlü yasal gereklilikleri yerine getirmeleri Ürünlerinin güvenilir olması İşe yeni başlayanlara, çalışanların her konuda yardım etmesi Her zaman Banvit'in yanında olmak (iyi ve kötü günde)
Alçakgönüllülük Üst yönetimin yemekhanede çalışanlarla beraber yemek sırasına girip yemek yemesi Bayramlarda kurum liderinin çalışanların evine gidip bayramlaşması Kurucu liderin kendi arabasını kullanması ve şoförünün olmaması Üst yönetimin kendilerini her kademedeki çalışanla aynı seviyede görmesi Çalışanlara her konuda fikir sorulması Birim yöneticilerinin üst düzey yöneticilere "abi, abla" şeklinde hitap etmesi Çalışanların birbirlerine hitap ederken "bey, hanım" gibi ifadeleri kullanmamaları
Mükemmeliyet Güçlü ve dinamik bir yönetim tarzının olması Her zaman yeniliklere ve yeni fikirlere açık olması Daha iyisini arama arzusu Üretim ve yatırımlarda sürekli bir gelişim süreci

Güçlü bir kurum olmak İki büyük krizi kısa sürede büyük mali kayıplar yaşamadan atlatması Krizlerde rakip firmaların yardım etmesi Yurtdışı yatırımlarının artması Sektörün en iyisi olmak için çalışması Güçlü ve dinamik bir yönetim tarzının olması Kurumsal bir şirket olması Çalışanlarına her konuda her zaman güven vermesi Kırmızı et gibi farklı alanlara yatırım yapması Banvit için çalışmaya ve en iyisini yapmaya devam etmek Bandırma'ya farklı konularda yardım etmeleri (sponsorluk, spor vb.)
ÖRTÜK DEĞERLER
Aile olmak İyi ve kötü günlerde Banvit'i yanlarında olması Her türlü sorunda rahatça yöneticilerle konuşulabilmesi Çalışanların birbirlerine hitap şekilleriyle bir aile ortamı yaratılması Çalışanların iş dışında özel hayatlarında da görüşmesi Herkesin sorunsuz bir şekilde birbirlerine yardım etmesi
Disiplin Kurum içinde bazı kuralların olması (yemekhane kuralları, yaka kartının unutulması vb.) Kurallara uyulmamasının bir cezasının olması Cezası olmayan fakat uyulması gereken bazı kuralların olması
Samimiyet Çalışanların iş dışında özel hayatlarında da görüşmesi Birbirlerine özel hayatlarına dair paylaşımda bulunmaları Çalışanların birbirine güvenmesi Çalışanlar arasında bilgi paylaşımı Çalışanların birbirlerine "abi,abla" veya isimleriyle hitap etmeleri

EK 4. DEĞERLERİN SORULARDAKİ İZDÜŞÜMLERİ

Kuruma başlangıç hikayeleri - Kurumla ilgili dışarıda anlatılanlar	Kurumsal bir şirket olması, ürünlerinin güvenilir olması, tedarikçilerle ve dış paydaşlarla ilişkilerde güven yaratılması, maaşların ve ikramiyelerin zamanında ödenmesi, rakip firmaların Banvit'e karşı duyduğu saygı ve güven, Bandırma'ya farklı konularda yardım etmeleri (sponsorluk, spor vb.)
Mevcut çalışma ortamı betimlemeleri	Çalışanlar arasında bilgi paylaşımı, birim yöneticilerinin üst düzey yöneticilere “abi, abla” şeklinde hitap etmesi, çalışanların birbirlerine hitap ederken “bey, hanım” gibi ifadeleri kullanmamaları, üst yönetimin kendilerini her kademedен çalışanla aynı seviyede görmesi, çalışanların birbirlerine güvenmesi, yöneticilerin her zaman çalışanları dinlemek için kapılarının açık olması, işe yeni başlayanlara çalışanların her konuda yardım etmesi, çalışanların iş dışında özel hayatlarında da görüşmesi, birbirlerine özel hayatlarına dair paylaşımda bulunmaları
Belleklere yer etmiş kilit olaylar - Kuş gribi - Sel felaketi	İki büyük krizi kısa sürede büyük mali kayıplar yaşamadan atlattığı, krizlerde rakip firmaların yardım etmesi, verilen sözlerin yerine getirilmesi, çalışanlara hiçbir zaman yalan söylenmemesi, çalışanlara her konuda bilgilendirme, açıklama yapılması, kriz dönemlerinde çalışanlarla açık iletişim kurulması, kriz dönemlerinde bile maaşların zamanında ödenmesi, yaşanan krizlerde yönetimin verdiği sözleri yerine getirmesi, rakip firmaların Banvit'e karşı duyduğu saygı ve güven, güçlü ve dinamik bir yönetim tarzının olması
Banvit'te lider vurgusu ve yönetim şekli - Liderlerin Banvit çalışanları üzerindeki izdüşümleri - Çalışanlarla iletişim - Kurum kültürü yansımaları	Güçlü ve dinamik bir yönetim tarzının olması, kurumsal bir şirket olması, çalışanlarına her konuda her zaman güven vermesi, üst yönetimin yemekhanede çalışanlarla beraber yemek sırasına girip yemek yemesi, bayramlarda kurum liderinin çalışanların evine gidip bayramlaşması, kurucu liderin kendi arabasını kullanması ve şoförünün olmaması, çalışanlara her konuda fikir sorulması, üst yönetimin çalışanlara olan sıcak ve samimi tavrı, her türlü yasal gereklilikleri yerine getirmeleri, yönetim tarafından verilen sözlerin yerine getirilmesi,

	her kademedeki çalışandan işle ilgili farklı konularda fikir alınması, işle ilgili fikir ve projelerin değerlendirilmesi, beğenilen fikir ve projelerin hayata geçirilmesi, çalışanların iyi ve kötü günlerinde kurumun her konuda yardımcı olması ve yanlarında olması, yöneticilerin her zaman çalışanları dinlemek için kapılarının açık olması, çalışanlara her konuda bilgilendirme, açıklama yapılması, kurum içinde bazı kuralların olması (yemekhane kuralları, yaka kartının unutulması vb.), kurallara uyulmamasının bir cezasının olması, cezası olmayan fakat uyulması gereken bazı kuralların olması, güçlü ve dinamik bir yönetim tarzının olması, her zaman yeniliklere ve yeni fikirlere açık olması, daha iyisini arama arzusu
Gelecekle ilgili düşünceler - Kurum içindeki kişisel konumlandırma/bağlılık - Banvit'in vizyon tanımlamasının yansımaları	Kırmızı et gibi farklı alanlara yatırım yapması, yurtdışı yatırımlarının artması, güçlü ve dinamik bir yönetim tarzının olması, üretim ve yatırımlarda sürekli bir gelişim süreci, kurumsal bir şirket olması, her zaman Banvit'in yanında olmak (iyi ve kötü günde), Banvit için çalışmaya ve en iyisini yapmaya devam etmek

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Alver, Füsün. “Niklas Luhmann”, Gül Batuş, Füsün Alver, Bilal Arık, Barış Çoban, ve Ünsal Çığ (Ed.). **21. Yüzyıl İletişim Çağını Aydınlatan Kuramcılar Kadife Karanlık 2 Ayna Şövalyeleri** içinde. İstanbul: Su Yayınevi, 2006, ss.141-163.
- Assmann, Jan. **Kültürel Bellek Eski Yüksek Kültürlerde Yazı, Hatırlama ve Politik Kimlik**. Ayşe Tekin (çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2001.
- Bal, Mieke. **Narratology Introduction to the Theory of Narrative**. 2. Basım. Canada: University of Toronto Press, 1997.
- Bakan, İsmail, Tuba Büyükbeşe ve H. Çetin Bedestenci. **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**. 1. Baskı, İstanbul: Alfa Akademi, 2004.
- Boland, Richard ve Youngjin Yoo. “Sensemaking Processes in Knowledge Management”, Clyde W. Holsapple (Ed.). **Sensemaking and Knowledge Management. Handbook of Knowledge Management 1: Knowledge Matters** içinde. Heidelberg, Germany: Springer-Verlag Berlin, 2004, ss.381-392.
- Brown, Mary Helen. “Defining Stories in Organization: Characteristics and Functions”, J.A. Anderson (Ed.). **Communication Yearbook 13** içinde, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990, ss.162-191
- Bruner, Jerome Seymour. **The Culture of Education**. USA: Harvard University Press, 1996.
- Bruner, Jerome Seymour. **Acts of Meaning**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- Burke, Peter. **Yeniçağ Başında Avrupa Halk Kültürü**. Göktuğ Aksan (çev.). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, 1996.
- Czarniawska, Barbara. **Narratives in Social Science Research**. London: Sage Publication, 2007.
- Çobanoğlu, Özkul. **Halkbilimi Kuramları ve Araştırma Yöntemleri Tarihine Giriş**. Ankara: Akçağ Yayınları, 2005.

- Denzin, Norman K. **Interpretive Interactionism**. 2. Basım. London: Sage Publication, 2001.
- Denning, Stephen. **Squirrel Inc.; A Fable of Leadership through Storytelling**. San Fransisco: Jossey-Bass, 2004.
- E. Deal, Terence ve Allan A. Kennedy. **The New Corporate Cultures, Revitalizing The Workplace After Downsizing, Mergers and Reengineering**. New York: Basic Books, 2000.
- Eisenberg, Eric M. ve H.L. Goodall Jr. **Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint**. New York: St. Martin's Press, 1997.
- Eliade, Mircea. **Mitlerin Özellikleri**. Sema Rifat (çev.). 2. Basım. İstanbul: Om Yayınevi, 2001.
- Erdem, Ferde. **İşletme Kültürü**. Ankara: Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 1996.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1997.
- Fisher, Walter. **Human Communication as Narration: Toward a Philosophy of Reason, Value and Action**. Columbia: University of South Carolina Press, 1987.
- Fombrun, Charles ve Cees B.M. Van Riel. **Essentials of Corporate Communication**. New York: Routledge, 2007.
- Fombrun, Charles ve Cees B.M. Van Riel. **Fame & Fortune How Successful Companies Build Winning Reputations**, Pearson Education Prentice Hall, 2004.
- Gabriel, Yannis (Ed.). **Myths, Stories and Organizations: Premodern Narratives for Our Times**. New York: Oxford University Press, 2004.
- Gabriel, Yiannis. **Organizing Words, Acritical Thesaurus for Social and Organization Studies**. New York: Oxford University Press, 2008.
- Gabriel, Yannis. **Storytelling in Organizations Facts, Fictions and Fantasies**. New York: Oxford University Press, 2000.
- Geertz, Clifford. **The Interpretation of Cultures**. New York: Basic Books, 1973.
- Goody, Jack. **Yaban Aklın Evcilleştirilmesi**. Koray Değirmenci (çev.). Ankara: Dost Yayınevi, 2001.
- Goody, Jack ve Ian Watt. "Okuryazarlığın Sonuçları", **Kitle İletişim Kuramları**. Erol Mutlu (drl.ve çev.). Ankara: Ütopya Yayınevi, 2005.

- Güney, Salih ve Diğerleri, **Yönetim ve Organizasyon**. 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları, 2001.
- Gürgen, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları, 1997.
- Güvenç, Bozkurt. **Kültürün ABC'si**. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2002.
- Güvenç, Bozkurt. **İnsan ve Kültür**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2003.
- J. Livo, Noma ve Sandra A.Rietz. **Storytelling: Process and Practice**. Colorado: Libraries Unlimited Littleton CO, 1986.
- J. Ong, Walter. **Sözlü ve Yazılı Kültür Sözü'nün Teknolojileşmesi**. Sema Postacıoğlu Banon (çev.). İstanbul: Metis Yayınları, 2007.
- Keyton, Joann N. **Communication & Organizational Culture A Key to Understanding Work Experiences**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.
- Kocacık, Faruk. **Toplumbilim Ders Notları**. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, 2003.
- Kostera, Monika. "Introduction to the Trilogy: Mythologies of Organizational Everyday Life", Monika Kostera (Ed.). **Organizational Epics and Sagas Tales of Organizations** içinde. New York: Palgrave Macmillan, 2008, ss.1-8
- Kotter, P. John ve L. James Heskett. **Corporate Culture and Performance**. New York: The Free Press, 1992.
- Kotter, John P. **Leading Change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Lacey, Nick. **Narrative and Genre: Key Concepts in Media Studies**. New York: St. Martins Press, 2000.
- Larsen, Morgens Holten. "Managing the Corporate Story", Majken Schultz, Mary Jo Hatch, Mogens Holten Larsen(Ed.). **The Expressive Organization Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand** içinde. New York: Oxford University Press, 2000, ss.199-200.
- L. Christensen ve G. Cheney. "Self-absorption and Self-seduction in the Corporate Identity Game", Majken Schultz, Mary Jo Hatch, Mogens Holten Larsen(Ed.). **The Expressive Organisation: Linking Identity, Reputation and The Corporate Brand** içinde. New York: Oxford University Press, 2000, ss.246-270.
- Lindqvist, Katja. "The Myth of Management as Art and the Management of Art as Myth", Monika Kostera (Ed.). **Organizational Epics and Saga Tales of Organizations** içinde. New York: Palgrave MacMillan, 2008, ss.131-142.

- Martin, Joanne ve M.E. Powers. "Truth or Corporate Propaganda: The value of a Good War Story", L.R. Pondy ve Diğerleri (Ed.). **Organizational Symbolism** içinde. Greenwich: JAI Press, 1983, ss. 93-108
- McKinney, Mitchell. "The Rhetoric of Indoctrination: A Critical Analysis of Employee Orientation". William N. Elwood (Ed.). **Public Relations Inquiry as Rhetorical Criticism: Case Studies of Corporate Discourse and Social Influence** içinde. London: Praeger, 1995, ss.175-190.
- Mutlu, Esin Can. **Uluslararası İşletmecilik**. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.
- Neuhauser, Peg C. **Corporate Legends and Lore The Power of Storytelling as a Management Tool**. New York: McGraw Hill, 1993.
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. 1. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003.
- Pellowski, Anne. **The World of Storytelling**. Expanded and Revised Edition. New York: H.W. Wilson Company, 1990.
- Riel, Cees Van. "Corporate Communication Orchestrated by a Sustainable Corporate Story", Majken Schultz, Mary Jo Hatch, Mogens Holten Larsen (Ed.). **The Expressive Organization Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand** içinde. New York: Oxford University Press, 2000, ss.157-182.
- Riel, Cees Van ve Charles J. Fombrun. **Essentials of Corporate Communication Implementing Practices for Effective Reputation Management**. New York: Routledge, 2007.
- Rybacki, Karyn ve Don Rybacki. **Communication Criticism: Approaches and Genres**. California: Wadsworth Publishing Company, 1991.
- Sanders, Barry. **Öküzün A'sı Elektronik Çağda Yazılı Kültürün Çöküşü ve Şiddetin Yükselişi**. Şehnaz Tahir (çev.). 2. Baskı. İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2010.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. 3. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001.
- Shaw, Gordon G. "Planning and Communicating Using Stories", Majken Schultz, Mary Jo Hatch, Mogens Holten Larsen(Ed.). **The Expressive Organization Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand** içinde, New York: Oxford University Press, 2000, ss. 182.
- Shein, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. 2. Baskı, San Fransisco: Jossey-Bass Publisher, 1992.
- Shein, Edgar. **Corporate Culture Survival Guide**. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher, 1999.

- Smith, Charles P. “Content Analysis and Narrative Analysis”, Harry T. Reis ve Charles M. Judd (Ed.). **Handbook of Research Methods in Social and Personality Psychology** içinde. Cambridge University Press, 2000, ss.313-335.
- Szomptka, P. **Trust: A Sociological Theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.
- Varol, Muharrem. **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş (Etkili Yönetmel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine)**. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, 1993.
- Vural, Z.Beril Akıncı. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. 2. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları, 2005.
- Want, Jerome. **Corporate Culture Illuminating The Black Hole**. New York: St.Martin’s Press, 2006.
- Weick, Karl. **Sensemaking in Organizations**. California: Sage Publications, 1995.
- Witten, M. “Narrative and The Culture of Obedience at the Workplace”, Dennis K. Mumby (Ed). **Narrative and Social Control: Critical Perspectives** içinde. Newbury Park: Sage Publication, 1993, ss.309-330.
- Wulf, Cristoph. **Tarihsel Kültürel Antropoloji**. Özgür Dünya Sarısoy (çev.). Ankara: Dipnot Yayınları, 2009.

Sürelî Yayınlar

- Abma, Tienneke A. "Learning by Telling Storytelling Workshops as an Organizational Learning Intervention", **Management Learning**. Vol.34, No.2, 2003, ss.221-240
- Benjamin, Barbara. "The Case Study: Storytelling in the Industrial Age and Beyond", **On The Horizon**. Vol.14, No.4, 2006, ss.160.
- Bird, Shelley. "Sensemaking and Identity: The Interconnection of Storytelling and Networking in a Women's Group of a Large Corporation", **Journal of Business Communication**. Vol. 44, No.4, October 2007, ss.311-339
- Boje, David. "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in Office-Supply Firm", **Administrative Science Quarterly**. No.36, March 1991, ss.106-126.
- Boje, David. "Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as Tamara-Land", **The Academy of Management Journal**. Vol.38, No.4, August 1995, ss.997-1035.
- Boyce, Mary E. "Organizational Story and Storytelling: A Critical Review", **Journal of Organizational Change Management**. Vol.9, No.5, 1996, ss.5-26.
- Bush, Alan J. ve Victoria Davies Bush. "The Narrative Paradigm as a Perspective for Improving Ethical Evaluations of Advertisements", **Journal of Advertising**. Vol.23, No.3, Eylül 1994, ss.31-41.
- Denning, Stephen. "Effective Storytelling: Strategic Business Narrative Techniques", **Strategy&Leadership**. Vol.34, No.1, 2006, ss.42-48
- Dowling, Grahame R. "Communicating Corporate Reputation Through Stories", **California Management Review**. Vol.49, No.1, Fall 2006, ss.82-100.
- Fisher, Walter. "Narration As A Human Communication Paradigm: The Case of Public Moral Argument", **Communication Monographs**. Vol. 51, March 1984, ss.1-22.
- Fisher, Walter. "The Narrative Paradigm: An Elaboration", **Communication Monographs**. Vol. 52, September 1985, ss.347-367.
- Fisher, Walter. "Toward a Logic of Good Reasons", **Quarterly Journal of Speech**. 64, 1978, ss.376-384.

- Foster, Nick, Martin Cebis, Sol Majteles, Anurag Mathur, Roy Morgan, Janet Preuss, Vinod Tiwari ve Des Wilkinson, "The Role of Story-telling in Organizational Leadership", **Leadership&Organization Development Journal**. Vol.20, No.1, 1999, ss.11-17
- Frykman, Sue Glover. "Stories To Tell? Narrative Tools In Museum Education Texts", **Educational Research**. Vol.51, No.3, September 2009, ss.299-319.
- Gargiulo, Terence L. "Power of Stories", **The Journal of Quality & Participation**. Spring 2006, ss.5-8.
- Gerbner, George. "The Stories We Tell", **Peace Review**. Vol.11, No.1, 1999, ss.9-15
- Georges, Robert A. "Toward an Understanding of Storytelling Events", **The Journal of American Folklore**. Vol.82, 1969, ss.313-328.
- Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv ve Geert Sanders. "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", **Administrative Science Quarterly**. Vol.5, Issue 2, 1990, ss.286-316.
- James, Camile H. ve William C. Minnis. "Organizational Storytelling: It Makes Sense", **Business Horizon**. Vol.47, No.4, July-August 2004, ss.23-32.
- Marshall, John ve Matthew Adamic. "The story is the message: shaping corporate culture", **Journal of Business Strategy**. Vol.31, No.2, 2010, ss.18-23.
- Martin, Joanne, Martha S. Feldman, Mary Jo Hatch ve Sim B. Sitkin. "The Uniqueness Paradox in Organizational Stories", **Administrative Science Quarterly**. Vol.28, No.3, September 1983, ss.438-453.
- Marzec, Morgan. "Telling The Corporate Story: Vision into Action", **Journal of Business Strategy**. Vol.28, No.1, 2007, ss.26-36.
- McLellan, Hilary. "Corporate Storytelling Perspectives", **Journal of Quality and Participation**. Vol.29, No.1, Spring 2006, ss.17-20.
- Mills, Jean Helms, Amy Thurlow ve Albert J. Mills. "Making Sense of Sensemaking: the critical sensemaking approach", **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**. Vol.5, No.2, 2010, ss.182-195.
- Mitroff, Ian I. ve Kilmann, Ralph H. "Stories managers tell: A new tool for organizational problem solving", **Managament Review**, Vol.64, No.7, ss.18-28
- Pacanowsky, Michael E. ve Nick O'Donnell-Trujillo. "Organizational Communication as Cultural Performance", **Communication Monographs**. Vol.50, Issue 2, 1983, ss.126-147.

- Patriotta, Gerardo ve Andrew D. Brown. "Sensemaking, Metaphors and Performance Evaluation", **Scandinavian Journal of Management**. Vol.27, Issue 1, March 2011, ss. 34-43.
- Shaun Powell ve Diğerleri. "Explicating Ethical Corporate Identity in the Financial Sector", **Corporate Communications**. Vol.14, No.4, 2009, ss.440-455.
- Stawinski, Art. "Truth in Myth and Science", **Dialouge and Universalism**. Vol.15, Issue 1-2, 2005, ss.71-78.
- Swap, Walter, Dorothy Leonard, Mimi Shields ve Lisa Abrams. "Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace", **Journal of Management and Information Systems**. Vol.18, No.1, 2001, ss.95-114.
- Wilkins, Alan L. "The creation of company cultures: The role of stories and human resource systems", **Human Resource Management**. Vol. 23, No.1, 1984,ss. 41-60.
- Yüksel, H. Gülru. "Anlatısal Metinler ve Kısa Öykü", **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt 9, Sayı.1, 2007, ss.153-174.

Diğer Yayınlar

- Akkaş, Sema Önal. “Mit ve Felsefe”, **Milli Folklor**. (Electronic Version) Sayı.77, 2008, ss.83-88. <http://www.millifolklor.com/tr/sayfalar/77/83-88.pdf> (6 Ocak 2013)
- Banvit A.Ş., 2011 Yılı Faaliyet Raporu
- Boyce, Mary. “Story and Storytelling in Organizational Life”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. The Fielding Institute, 1990.
- Boyer, Sarah Lynn. “Organizational Myths and Stories: Wells Fargos’s Employeess Explain the Role of Myths and Stories within Their Organization”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. California State University Fullerton, 1997
- Brown, Mary Helen. “That Reminds Me of a Story: Speech Action in Organizational Socialization”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. The University of Texas Austin, 1982.
- Degh, Linda. “Hikaye Anlatıcılar”, Adem Koç (çev.), **Milli Folklor**. (Electronic Version) Sayı.59, 2003 ss.104-117. http://turkoloji.cu.edu.tr/HALKBILIM/linda_degh_hikaye_anlaticilar.pdf (6 Ocak 2013)
- Ersoy, Ruhi. “Performans Teori Bağlamında Sözlü Kültür Ürünlerinin Müzelenmesi Sorunu Üzerine Bazı Görüş ve Düşünceler”, *Halk Kültürlerinin Medya Açısından Değerlendirilmesi Uluslararası Sempozyumu*, **Basılmamış Sempozyum Bildirisi**. Sakarya, 2002. http://turkoloji.cu.edu.tr/HALKBILIM/ruhi_ersoy_performans.pdf (11 Mayıs 2011).
- Eubank, Penny S. “An Integrative Approach To Stories and Storytelling: The Expression of Organizational Commitment and Social Identity in Retirement Centers”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. University of Oklahoma, 1998.
- Gaster, Theodor H. “Mit ve Hikaye”, Aysun İmirgi (çev.), **Milli Folklor**. (Electronic Version) Sayı.69, 2006, ss.90-109. <http://www.millifolklor.com/tr/sayfalar/69/69.pdf> (6 Ocak 2013)
- Goody, Jack. “Sözlü Kültür”, **Milli Folklor**. (Electronic Version) Sayı.83, 2009, ss.128-132. http://www.millifolklor.com/tr/sayfalar/83/16_.pdf (6 Ocak 2013)
- Gökalp, G.Gonca. “Tanzimat Edebiyatında Gelenekten Gelen Unsurlar (Sözlü Kültür Etkileri Doğrultusunda XIX. Yy. Yazılı Anlatılarında Yapı: Konu, Kurgu, Öykü, Kişi)”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Hacettepe Üniversitesi SBE, 1999.

- Honko, Lauri. “Ritüellerin Oluşum Süreci”, Ruhi Ersoy (çev.), **Milli Folklor**. (Electronic Version) Sayı.69, 2006, s.129-140.
<http://www.millifolklor.com/tr/sayfalar/69/69.pdf> (6 Ocak 2013)
- Koçak, Orhan Kemal. “Sözlü Kültürden Yazılı Kültüre Anlatı Geleneği ve Popüler Bir Mit Olarak Polisiye Roman”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE, 2003.
- Kütük, Raziye. “The Effect of Mnemonic Vocabulary Learning Strategy and Storytelling on Young Learners’ Vocabulary Learning and Retention”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Çukurova Üniversitesi SBE, 2007.
- Lori Hamlet Matthews, Exploring The Use of Storytelling in Quantitative Research Fields Using A Multiple Case Study Method, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Gonzaga University School of Professional Studies, 2008.
- McCarthy, John Francis. “Short Stories and Tall Tales at Work: Organizational Storytelling as a Leadership Conduit During Turbulent Times”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Boston University School of Management, 2002.
- Raglan, Lord. “Mit ve Ritüel”, Evrim Ölçer (çev.), **Milli Folklor**. (Electronic Version) Sayı.61, 2004, ss.187-194. <http://www.millifolklor.com/tr/sayfalar/61/61.pdf> (6 Ocak 2013)
- Stovall, Steven Austin. “Gathering Around The Organizational Campfire: Storytelling As a Way of Maintaining and Changing For-Profit Organizational Cultures”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Antioch University, July 2007.
- Verma, Shraddha ve Sidney Gray. “The Impact of Culture on Accounting Development and Change: An Exploratory Model”, 1997,
www.bbk.ac.uk/manop/man/docs/shraddha.pdf.
- Victor, Allen F. “Stories of success: Narrative Communication Themes and The Direct Selling Industry”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. The University of Texas at Arlington, 2007.
- Wang, Wen-Yi. “The Narrative Paradigm as a Perspective for Improving Effective Evaluation of Advertising”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, College of Communication at Hawaii Pacific University, 2007.
- http://www.banvitas.com/banvitas.asp?ust_id=1&id=23
- http://www.banvitas.com/banvitas.asp?ust_id=1&id=57
- http://www.banvitas.com/banvitas.asp?ust_id=1&id=55