



Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Hibrit Örgütlerde İşe Alım ve Sosyalizasyon Politikaları¹

Ömer Faruk OKTAR^{2*}, Binali DOĞAN³

Geliş Tarihi/Received: 31.12.2020

Kabul Tarihi/Accepted: 11.01.2021

Araştırma Makalesi/Research Article

ÖZET

Son yıllarda yeni kurumsal kuram kapsamında yapılan çalışmalarda aktörün pasif bir role sahip olmadığı aksine kurumları etkileme ve değiştirme gücüne sahip olduğu görüşü öne çıkmıştır. Bu görüş beraberinde kurumsal mantık literatürünü de getirmiştir. Çünkü kurumsal mantıklar aktörlerin davranışlarını meşrulaştıran ve aktörün gücünü aldığı zemin niteliğindedir. Farklı kurumsal mantıkların varlığı ise örgütlerin birden çok kurumsal mantığa yanıt vermesini gerekli kılmıştır. Hibrit örgütler de bu plüralistik yapıdaki kurumsal mantıklara bir yanıt niteliğinde ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada bir hibrit örgütlerde sürdürülebilirliğin nasıl sağlandığı, işe alım ve sosyalizasyon politikalarının nasıl oluşturulduğu ve bu süreçlerin nasıl işlediği keşfedilmeye çalışılmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda yeni kurumsal kuram ve hibrit örgütler, hibrit örgütlerde sürdürülebilirlik politikaları incelenmiş, ardından işe alım ve sosyalizasyon politikaları araştırılmıştır. Çalışmanın temel amacı bir olguyu keşfetmek olduğu için nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak mülakat ve doküman analizi yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın birincil kaynağını yarı yapılandırılmış mülakat formları ile yapılan görüşmeler; ikincil kaynağını ise örgütlerin faaliyet raporları, bilançoları ve diğer çeşitli dokümanlar oluşturmaktadır. Elde edilen veriler MAXQDA 2020 ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda ilgili literatürde de vurgulandığı gibi işe alım ve sosyalizasyon politikalarının sürdürülebilirliği sağlama hususunda en kritik unsurlar olduğu tespit edilmiştir.

¹ Prof. Dr. Binali Doğan danışmanlığında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülen “Sürdürülebilirlik Politikalarının Oluşturulmasında Hibrit Örgüt Türünün Rolü: Hibrit Örgütler Üzerine Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

² Doktora öğrencisi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim-Organizasyon Bilim Dalı, Orcid No: 0000-0001-9698-1728

* Sorumlu yazar/Corresponding author

E-mail/e-ileti: omerfarukoktar@hotmail.com

³ Prof.Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü.

Son olarak işe alım ve sosyalizasyon politikalarının niteliğine göre eğitim ve iş yapış biçimlerinin de farklılaştığı gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Kuram, Hibrit Örgütler, İşe Alım Politikaları, Sosyalizasyon Politikaları

Hiring and Socialization Policies in Hybrid Organizations in the Context of New Institutional Theory

ABSTRACT

In recent studies on the new institutional theory, it has been started to think that the actor does not have a passive role. The view that the actor has the power to influence and change institutions has started to prevail. This view has brought the institutional logic literature with it. Institutional logics are the grounds which legitimize the actors' behavior and on which the actors take their power. The existence of different institutional logics made it necessary for organizations to respond to more than one institutional logic. Hybrid organizations emerged as a response to pluralistic institutional logics. In this study, it has been tried to discover how sustainability is achieved in hybrid organizations, how hiring and socialization policies are formed and how these processes work in these types of hybrid organizations. In this research, the new institutional theory, hybrid organizations and sustainability policies in hybrid organizations were investigated. Since the main purpose of this study is to discover a phenomenon, qualitative research method has been preferred. Interviews and document analysis methods were used as data collection methods. Interviews constitute the primary data source of the research. The secondary data source of the research is the documents. The data obtained have been analyzed with MAXQDA 2020. According to the research findings, it has been determined that hiring and socialization policies are the most critical factors in ensuring sustainability. Finally, it has been observed that training and business practices differ according to the nature of hiring and socialization policies.

Keywords: Institutional Theory, Hybrid Organizations, Hiring Policies, Socialization Policies

1. GİRİŞ

Yeni kurumsal kuram araştırmalarının ilk dönem çalışmalarında örgütlerin neden birbirlerine benzedikleri sorusu yanıtlanmaya çalışılan temel soru olmuştur. İlk dönem araştırmalarda bu temel soru, aynı ortamda bulunan örgütlerin verimlilik arayışlarından ötürü

içinde buldukları çevreye en uygun olan yapıya ulaşmak güdüsüyle hareket etmelerinden dolayı giderek birbirlerine benzedikleri biçiminde yanıtlanmışır. Ancak sonraki zamanlarda görülmüştür ki örgütler, yalnızca verimlilik arayışının temel fonksiyonu olan teknik çevreden gelen baskılara değil aynı zamanda kurumsal bazı baskılara da maruz kalmaktadır. Örgütler bu kurumsal baskılara hayatta kalmak için uyum sağlamak zorundaydılar; çünkü ancak bu şekilde toplum nezdinde meşruiyet kazanma imkanları bulunmaktaydı. Bakış açısındaki bu değişim örgütlerin neden birbirine benzedikleri sorusuna da farklı bir yanıt getirmiştir: “Örgütler giderek birbirine benzemektedir; çünkü meşruiyet kazanmaları ve dolayısıyla hayatlarını idame ettirebilmeleri kurumsal baskılara uyum sağlamaları ile mümkündür. Benzer kurumsal baskılara maruz kalan örgütler ise giderek eş biçimli hale gelmektedir”. Bununla birlikte kurumsal baskılara uyumun, örgütün verimlilik ilkesi ile ters düşmesi durumunda örgütler kurumsal baskılara gerçekten uyum sağlamadıkları halde yapılarını ve davranışlarını ayırarak (Boxenbaum ve Jonsson, 2008) uyum sağlamış gibi görünürler. Yapı ve davranışın bilinçli bir şekilde ayrılabilmesi fikri, örgütlerin pasif bir aktör olarak görülmemeye başlanmasının emaresi olarak değerlendirilebilir. 1991 yılında Oliver tarafından örgütlerin yalnızca “uyum sağlama” davranışında bulunmadıkları aynı zamanda uzlaşma, ayrı tutma, karşı koyma ve manipüle etme gibi davranışlarda da bulunabileceği öne sürülmüştür. Böylece örgütler meşruiyet kazanmak için kurumsal baskılara yalnızca uyum sağlamak ile yanıt veren pasif aktör olma rolünden azat olmuştur. Başka bir ifade ile örgütlerin kurumsal baskılara verdikleri yanıtlarda rasyonel insanın da etkili olduğu fikri kabul görmeye başlamıştır. Bu noktada belirtmek gerekir ki, ifade edilen rasyonellik sınırlı bir rasyonelliktir. Birey sınırlı rasyoneldir; çünkü insanlar içinde yaşadıkları toplum ve tarih ile sınırlandırılmıştır. İnsanların rasyonel davranışlarını yönlendiren bazı mekanizmalar işlemektedir. Bunlar, içinde bulunulan toplumda ve zamanda başka türlü olamayacağı düşünülen, doğru olduğu kabul edilmiş normlardır. Bu normlar insanın rasyonel davranışını da etkilemektedir. Çünkü insan belirli bir düzenin ve normların olduğu bir toplum içine doğmaktadır. Normlar tarihsel süreçte sosyal olarak inşa edilmiş, ardından insanları şekillendirmeye başlamıştır. İnsanları şekillendiren toplumsal normlar olduğu gibi örgütlerin davranışlarını şekillendiren normlar da mevcuttur. Örgütsel düzeydeki normlar rasyonel bireyin sınırlarını belirleyen kurumsal mantıklardır. Bu nedenle kurumsal kuram çalışmalarına kurumsal mantıklar dahil olmuştur. Böylece aktörün rasyonel tercihini etkileyen farklı kurumsal mantıkların olduğu fikri açığa çıkmıştır. Yapılan bazı çalışmalarda da görülmüştür ki hem örgütsel alanda (Greenwood vd., 2011), hem de örgütlerde (Thornton vd. 2005, Pache ve Santos, 2010, 2013) çoklu kurumsal mantıklar aynı anda bulunabilmektedir.

Birden çok kurumsal mantığın bulunduğu plüralistik yapıdaki örgütsel alanlar örgütler için birbiriyle çelişen talepler anlamına gelmekteydi. Farklı taleplere ya da baskılara örgütler uyma, uzlaşma, ayrı tutma, karşı koyma ve manipüle etme gibi yanıtlar verebilmekle birlikte, plüralistik çevrelerin yaygınlaşması hibrit örgütlerin yaygınlaşmasını da sağlamıştır (Alexius ve Grossi, 2018). Çünkü hibrit bir yapıya sahip olmak farklı taleplere aynı anda yanıt verme avantajı sunmaktadır. Hibrit örgüt yapısının sahip olduğu avantajlara karşın bazı önemli riskleri de bulunmaktadır. En büyük ve belirgin risk farklı mantıkların örgüt içinde birbiriyle çatışmaya girmesi olarak değerlendirilebilir. Ortaya çıkabilecek bir çatışma örgütün sürdürülebilirliğini riske atabilmektedir. Örgütlerin yapılarını koruyarak sürdürülebilir olması bu avantajlı durumların devamlılığı için kritik öneme sahiptir. Bu noktada incelenmeye değer bazı önemli sorular ortaya çıkmaktadır. Çatışan mantıklar nasıl bir arada bulunabilirler? Uyumsuz görünen mantıkların birlikteliğinde hangi faktörler önemlidir? Hibrit örgütlerde sürdürülebilirlik nasıl sağlanmaktadır? Benzer sorulara yanıt aramak için 2010 yılında Battilina ve Dorado tarafından yapılan çalışmada işe alım ve sosyalizasyon politikalarının hibrit yapının sürdürülebilirliğinde en önemli iki unsur olduğu görüşü ileri sürülmüştür. Ancak hangi hibrit yapıda bu politikaların nasıl işlediği ve farklı koşullar altında nasıl şekillendiği cevaplanması gereken sorulardandır. Farklı misyonları, kaynakları ve hedefleri olan hibrit örgütlerin işe alım ve sosyalizasyon politikalarının aynı olması beklenemez. Bu araştırmada bahsi geçen noktalardan hareketle, içerisinde birbiriyle çelişen kurumsal mantıkları barındıran hibrit örgütlerde, sürdürülebilirlik politikalarının nasıl oluşturulduğu keşfedilmeye çalışılmıştır.

2. KURAMSAL ARKA PLAN

2.1. Kurumsal Kuram, Kurumsal Mantıklar ve Hibrit Örgütler

Kurumsal mantık kavramı ilk kez Friedland ve Alford (1991) tarafından modern batıda kurumların içindeki birbiriyle çelişen uygulama ve inançları açıklamak üzere kullanılmıştır. Kurumsal mantıkları insan davranışını yönlendiren ve kısıtlayan sosyal olarak inşa edilen sistemler olarak ifade etmişlerdir (Friedland ve Alford, 1991). Başka bir deyiş ile kurumsal mantıklar, sosyal gerçekliği anlamlandıran ve aktörlerin davranışlarını yönlendiren varsayımlar, inançlar ve kurallar bütünü olarak ifade edilmektedir (Spedale ve Watson, 2014). Kurumsal mantıklar aktörlerin biliş düzeyini ve rasyonel davranışını etkileyebilmekte buna karşılık bireyler ve örgütler de kurumsal mantıkları şekillendirebilmektedir (Friedland ve Alford, 1991; Thornton ve Ocasio, 2008).

Örgütler içinde buldukları kurumsal çevrede çoklu mantıkların bulunmasından ötürü çelişen taleplerle karşı karşıya kalmaktadır (Djelic ve Quack, 2004; Friedland ve Alford,

1991; Kraatz ve Block, 2008). Başka bir ifade ile örgütsel alanlarda çelişen kurumsal talepler birbiriyle rekabet eden kurumsal mantıklardan kaynaklanmaktadır (Scott, 2001). Kurumsal mantıklar alanındaki ilk dönem çalışmalarında çatışan kurumsal mantıkların bulunduğu çevrelerde bu çatışmanın mantıklardan birinin hâkim kurumsal mantık olup diğer mantıkları saf dışı ederek çözüldüğü fikri hakimdi (Hoffman, 1999; Glynn ve Lounsbury, 2005; Nigam ve Ocasio, 2009); ancak hâkim kurumsal mantığın olmadığı alanlarda birden fazla mantığın aynı anda bulunabileceği de ilerleyen dönemde yapılan çalışmalarla ortaya çıkmıştır (Pache ve Santos, 2010). Bu durum ise birden fazla mantığın bulunduğu ortamlarda örgütlerin birbiriyle çelişen kurumsal taleplerle karşı karşıya kaldığı sorununu gündeme getirmiştir (Reay ve Hinings, 2009). Hayatlarını devam ettirmek isteyen örgütlerin bu sorunları çözmeleri gerekmektedir. Böylesi bir ortam örgütleri zorlu bir duruma sokmaktadır; çünkü çatışan mantıkların taleplerinden birisine cevap vermek diğerini yok saymayı gerektirmektedir. Bu davranış biçimi örgütleri bazı avantajlardan mahrum bırakmakta ve aynı zamanda bazı dezavantajlı durumlarla da karşı karşıya getirmektedir. Sürdürülebilir hibrit bir yapı ise dezavantajlı durumları izole edip avantajlı durumlardan istifade edebilme potansiyelini taşımaktadır.

Hibrit ifadesinin Türkçe karşılığı olarak melez kelimesi kullanılmaktadır (TDK, Büyük Türkçe Sözlük). Hibrit kavramı, genellikle bilinçli bir şekilde farklı türlerin bir araya getirilerek çoğaltılmasına atıfta bulunmaktadır. Farklı türlerin bilinçli bir şekilde bir araya getirilmesinin altındaki sebep ise türlerin arzu edilen özelliklerinin birleştirilerek yeni ve daha gelişmiş bir tür yaratma fikridir. Farklı türlerdeki bitkilerin çevresel faktörlere karşı daha dirençli hale getirmek için melezleştirilmesi veya hibrit araçlarla hava kirliliğinin azaltılmasının amaçlanması bu duruma örnek gösterilebilir (Knutsson ve Thomasson, 2017).

Hibrit yapı en genel manasıyla farklı bileşenlerin birlikteliği olarak ifade edilebilir. Hibrit kavramı çok farklı alanlarda kullanılmaktadır. Tamamen farklı yeni bir yapıdan ziyade var olan bileşenlerin yeni bir şekilde kombine edilmesine atıfta bulunmaktadır. Tarihsel olarak incelendiğinde hibrit örgüt kavramının iki veya daha fazla sayıdaki örgüt biçiminin birleşimi olarak kullandığı görülmektedir (Besharov ve Smith, 2013). Örgüt kuramı alanında da hibrit örgüt kavramının farklı tanımlamaları mevcuttur. Besharov ve Smith (2012) hibrit örgütü, birden fazla mantığı içeren örgütler olarak tanımlamıştır. Greenwood vd., (2011) hibrit örgütleri, çatışan taleplerin olduğu karmaşık kurumsal çevreye sahip örgütler olarak tanımlamaktadır. Thornton vd. (2012) hibrit örgütleri birden çok mantığın benzersiz bir şekilde bir araya getirildiği örgütler olarak tanımlamaktadır. Hibrit örgütlerle ilgili çalışmaların büyük çoğunluğunda, özellikle sosyal girişimcilerin ortaya çıktığı alanlarda,

sosyal refah ve ticari mantıkların bir araya getirilmesine atıf vardır (Battilana ve Dorado, 2010; Battilana vd., 2011; Jay, 2012). Bunlara ek olarak bazı araştırmacılar da hibrit örgütü, toplumsal düzeydeki farklı mantıkların yeni bir mantık olarak, örgütsel düzeyde var olduğu veya çatışan mantıkların eş zamanlı olarak bir arada olduğu örgütleri açıklamak için kullanmaktadır (Greenwood vd., 2011; Thornton vd., 2005). Sonuç itibariyle bu tanımların buldukları ortak nokta, birden fazla mantığı içeren örgütlerin hibrit olarak kabul edileceğidir. Bu çalışmada hibrit örgüt kavramı birden fazla mantığı bünyesinde barındıran örgütler için kullanılmıştır.

Hibrit örgütlerin ortaya çıkmasının altında bazı tetikleyiciler bulunmaktadır. Ekolojik çevredeki olumsuz değişimler, yoksulluğun artması, ekonomik krizler, örgütlerin paydaşlarından, tüketicilerden, çevre örgütlerinden, meslek odalarından gelen talepler bunlardan bazılarıdır. Örgütlerin faaliyetlerini yürütürken çevreye duyarlı olmaları gerektiği beklentisi, çeşitli sivil toplum kuruluşlarına (STK) ve yardım kuruluşlarına destek vermeleri gerektiği, çalışanlara daha iyi koşullarda çalışma imkânı sunmalarının gerektiği fikri gibi talepler örgütler üzerinde bir baskı mekanizması oluşturmaktadır. Farklı kurumsal mantıklardan gelen farklı talepler örgütlerin içinde buldukları kurumsal çevreyi çok mantıklı bir yapıya büründürmektedir. Dolayısıyla örgütlerin içinde buldukları kurumsal çevreler plüralistik bir hale dönüşmekte ve örgütlerin kendi bünyelerinde birbirleriyle çelişen mantıklar barındırmalarına neden olmaktadır.

2.2.Hibrit Örgütlerde Sürdürülebilirlik

Hibrit örgütlerin sahip oldukları farklı yapı bu örgütlerin hibrit yapılarını nasıl koruyup sürdürülebilir olacakları endişesini gündeme getirmiştir. Tüm örgütler için sürdürülebilirlik olgusu uzun yıllardır önem arz eden bir konudur. Kurumsal sürdürülebilirlik olgusu günümüzde örgütler için üzerinde çalışılması gereken ve varlığının sorgulanması bile düşünülmeyen bir hal almıştır. Bununla birlikte bahsi geçen sürdürülebilirlik olgusu birbiriyle çatışan mantıkların nasıl bir arada bulunabileceğinden daha çok stratejik yönetim ile ilgilidir (Haigh ve Hoffman 2012). Hibrit yapıya sahip örgütlerde sürdürülebilirlik olgusu ise ekonomik, sosyal veya çevresel değer yaratıp mantıklar arasında denge sağlamak olarak karşılık bulmaktadır (Trones, 2015). Hibrit yapılar sahip oldukları piyasa gücünü sosyal fayda sağlamak amacıyla ve ticari faaliyetlerini örgütün hayatını devam ettirmek için kullanmaktadır (Battilana ve Dorado, 2010). Hibrit örgütler aynı anda birden fazla değer yaratan örgütler olsa da sahip oldukları farklı misyonlar kendi varlıklarını da tehdit eden bir tehlikeye dönüşebilmektedir. Bu tehlikeyi aşabilmek için sahip oldukları farklı mantıklar arasında denge sağlamak zorundadırlar. Başka bir ifade ile hibrit örgütler gelir elde etmek için

sosyal misyonlarından ödün vermemeli ancak sosyal misyona örgütün finans ihtiyacını ikinci plana atacak şekilde öncelik vermemelidir. Hibrit örgütler sürdürülebilirliklerini tehlikeye sokabilecek finansman, yasal çerçeve, örgüt kültürü ile ilgili sorunlarla (Battilana ve Dorado, 2010) ve kurumsal çevreden gelen çelişen taleplerle karşı karşıyadır (Jay, 2012).

Hibrit örgütlerin birden fazla türünün olduğu ifade edilmektedir (Alter, 2007). Bu araştırmada hibrit örgüt türlerinden biri olan sosyal sorumlu örgütler incelenmiştir. Sosyal sorumlu örgütlerin hisselerinin büyük çoğunluğu kamuya ait olmasına rağmen yasal yapıları kâr amacı güden limited ya da anonim şirket şeklindedir. Bu tip örgütler kamu ve piyasa mantığının sınırlarında yer almaktadırlar. Dolayısıyla birbiriyle çatışan talepleri olan iki mantıktan gelen baskılarla yüzleşmek zorunda kalmaktadırlar (Alexius ve Grossi, 2018; Bruton vd. 2015; Grossi vd. 2015).

Hibrit örgütler doğası gereği çatışan mantıkları barındırmaktadır. Hibrit örgütlerin sahip olduğu bu karakteristik, özellikle örgüte yeni gelenlerin nasıl uyum sağladığını ve örgüt içinde nasıl sosyalleştiğini hassas bir konu haline getirmektedir (Battilana ve Dorado, 2010). Örgüte yeni katılan üye örgütün değerlerini paylaşmazsa veya içerideki politik dengeyi bozarsa tüm örgüt tehlikeye düşebilir. İşte bu nokta neden özellikle işe alım ve sosyalizasyon politikalarının hibrit örgütlerde önemli olduğunu açıklamaktadır (Bargues, 2012). Çünkü ortak değerleri paylaşan bireyler ile hibrit örgüt yaşamını devam ettirebilecek ve mantıklar arası denge sağlayıp faaliyetlerine hibrit doğasını koruyarak devam edebilecektir.

Hibrit örgütlerde mantıklar arası dengenin sağlanıp gerilimin kontrol altında tutulması için iki farklı politikadan yararlanılmaktadır. Bunlar sosyalizasyon ve işe alım politikalarıdır. Sosyalizasyon kavramının örgüt kimliğinin örgüt üyelerine aktarılması olduğu dikkate alındığında, sosyalizasyon kavramının hibrit örgütlerde mantıklar arası gerilimi azaltarak bir denge sağlama işlevi üstlendiği iddiası sağlam bir zemine oturmaktadır. İşe alım sürecinin ise örgüte yeni kişilerin dolayısıyla farklı mantıkların taşıyıcılarının girebilmesi ihtimalini kontrol altında tutmaya yaradığı düşünüldüğünde, işe alım sürecinin de hibrit örgüt içindeki mantıklar arasında dengeyi sağlama işlevi daha iyi anlaşılmaktadır. Bahsi geçen iki süreç anlatılan sebeplerden ötürü hibrit örgütler için sürdürülebilirlik politikaları olarak ele alınmaktadır. Çünkü bu iki unsur sayesinde hibrit örgütlerin hibrit yapılarını koruyarak yaşamlarını sürdürmeleri önemli hale gelmektedir.

2.2.1. Sosyalizasyon Politikaları

Sosyalizasyon en temel manasıyla, bireylerin içinde yaşadığı topluma ve kültüre uyum sağlama sürecidir. Daha kapsamlı bir ifade ile, bireyin belirli bir toplumun, grubun veya kuruluşun üyesi olabilmesi için gruba ya da örgüte ilişkin değerleri, becerileri, tutumları,

normları, bilgiyi öğrenme ve benimseme sürecidir (Van Maanen, 1976). Örgütsel sosyalizasyon ise örgüte yeni giren çalışana bir görevi yerine getirmek ve yeni bir çalışma ortamına uyum sağlamak için ihtiyaç duyduğu bilginin öğretilmesi sürecidir (Van Maanen ve Schein, 1977). Bu süreç örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen çalışandan beklenen tutum, değer ve davranışları (Can, 1999), becerileri, yetkinlikleri, bireyin yeni rolü ve örgütteki işlevini yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu her şeyi içerir (Van Maanen, 1976).

2.2.2. İşe Alım Politikaları

İşe alım politikası temel olarak hangi özelliklere sahip olan kişinin örgütün bir üyesi olacağına karar verilmesi sürecidir. Hibrit örgütlerde işe alım politikaları Battilana ve Dorado (2010) tarafından öne sürülen karma ve tabula rasa yaklaşımları olarak ifade edilen iki farklı boyut ile ele alınmıştır. Karma (mix & match) yaklaşımın temel özelliği, hibrit örgütün işe alacağı kişinin hangi mantığı taşıdığını dikkate almaksızın, işin gerekliliklerinin ve bireysel yetkinliklerin ön planda tutularak seçilmesidir. Önemli olan kişinin sahip olduğu bireysel yetenekleridir. İhtiyaç duyulan pozisyonun gerektirdiği niteliğe bağlı olarak, örneğin beş yıllık bankacılık deneyimine sahip bir uzman da işe alınabilir, STK'larda gönüllü olarak çalışmış bir kişi de işe alınabilir. Dolayısıyla farklı mantıkların taşıyıcısı olan kişiler aynı çalışma ortamında buluşurlar.

Tabula rasa yaklaşımının temel özelliği ise, işe alınacak kişinin herhangi bir mantığın taşıyıcısı olmamasıdır. Başka bir ifade ile işe alınacak kişinin tecrübeli olması istenen bir durum değildir. Çünkü uzun süreli tecrübeler kişiyi belirli bir mantığın taşıyıcısı haline getirecektir. Bu yaklaşımda kişinin bireysel yetkinliklerinden ziyade sosyalleşilebilir olması daha önemlidir. Bununla birlikte kişinin yapacağı işe uygun eğitim almış olması da önemli bir unsurdur. Herhangi bir mantığın taşıyıcısı olmayan, uzun süreli iş deneyimi bulunmayan yeni mezunların tercih edilmesi hibrit örgütün tabula rasa yaklaşımı sergilediğinin işareti olarak kabul edilir. Böylece işe alınacak kişinin hibrit yapıya daha kolay uyum sağlayacağı kabulü vardır (Battilana ve Dorado, 2010).

2.3. Sosyal Sorumlu Örgütler

İncelenen hibrid örgütler, hissedarlarına kâr dağıtmak ve toplumsal faydaya katkıda bulunmak üzere ikili hedefe sahip kâr amacı güden örgütlerdir. Kâr elde etme güdüsünün kararları etkileme gücü ve kârın ne düzeyde sosyal fayda hedefi için kullanılacağı, bu örgütleri diğer ticari işletmelerden ayıran özelliklerdendir. Bu tip örgütler daha fazla kâr elde etmek, önemli finansal getiriler elde etmek ya da sermayedarlara yüksek kâr dağıtmak yerine kurumsal hedeflerine sosyal fayda sağlayacak amaçlar koymaktadırlar (Alter, 2007).

Başka bir deyişle daha fazla kâr elde etme ve bu kârı bireysel fayda için kullanma imkânına sahip olsalar dahi bunu sosyal fayda pahasına bilinçli olarak tercih etmemektedirler.

Sosyal sorumlu örgütler olarak nitelendirilebilecek örgütlerin temel özellikleri şu şekilde ifade edilebilir: 1. yasalara ve kamu politikalarına uygun hareket etmek, 2. etik davranmak, 3. topluma zarar verebilecek eylemlerden bilinçli olarak kaçınmak 4. sosyal fayda sağlayacak hedefleri proaktif olarak geliştirmek (Stazyk, vd. 2016). Bu şirketlerin hisselerinin çok büyük kısmı kamuya aittir; ancak yasal kuruluş statüleri kâr amacı güden limited ya da anonim şirket şeklinde olmaktadır. Sosyal sorumlu örgütler çatışan talepleri olan iki mantıktan gelen baskılarla mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar (Alexius ve Grossi, 2018; Bruton vd. 2015; Grossi vd. 2015).

İncelenen hibrit örgütler, bahsi geçen kriterler ışığında kâr amacı güden ancak bununla birlikte önemli ölçüde sosyal fayda sağlama amacı taşıyan, elde ettikleri kârın önemli miktarını sosyal misyona yeniden yatırım için kullanan ve daha fazla kâr elde etme imkânına sahip olmakla birlikte bilinçli olarak sosyal fayda sağlamak için bu imkânı kullanmayan kamu iştiraki olan örgütlerden araştırma amacına uygun olarak araştırmacı tarafından seçilmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu çalışmada nasıl ve neden gibi açıklayıcı sorulara cevap aranması nedeniyle nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın amacına istinaden ve araştırma sorusuna cevap verebilmek için, bu araştırmanın çalışma grubunda yer alacak örgütlerin birbirine zıt veya birbirinden farklı mantıklara sahip olması gereklidir. Bu sebepten nicel araştırma geleneğindeki karşılığı olasılık temelli örnekleme yöntemi olan (Yıldırım ve Şimşek, 2011) amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

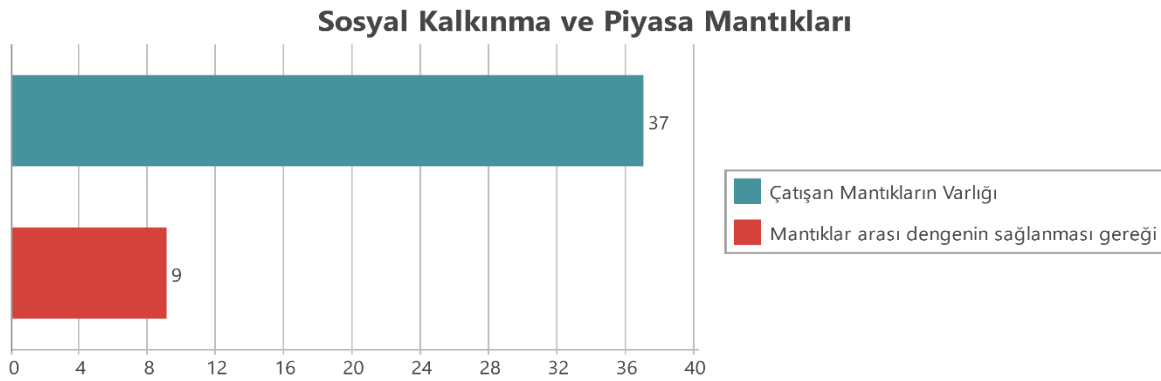
Çalışma grubundaki örgütler seçilirken bu örgütlerin başarılı ve hibrit yapıya sahip olması gözetilmiştir. Burada başarılı örgütler en az beş yıldır faaliyet gösteren ve en az elli çalışana sahip olup gelir elde eden örgütlerdir. Hibrit yapı ise en az iki farklı mantığın örgüt içinde temsil edilmesi durumudur. İncelenen çalışma grubundaki örgütlerin sahip oldukları mantıklar sosyal fayda sağlamaya dönük kalkınma mantığı ve ekonomik fayda sağlamaya dönük piyasa (ticaret) mantığıdır.

Çalışma grubundaki örgütlerin tümü araştırmaya gönüllü olarak katılmıştır. Araştırma veriler doyunluğa ulaştığında tamamlanmıştır. Yukarıda sayılan şartlara sahip toplam beş örgüt araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Bu araştırmada birincil veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış mülakatlar ile derinlemesine görüşmeler ve ikincil veri toplama yöntemi olarak da görüşme yapılan örgütlere ait araştırma konusu ile ilgili çeşitli dokümanların analizi yöntemleri kullanılmıştır. Bu araştırmada da katılımcıların beyanı esas

alınarak, çalışma grubunda yer alan örgütlerden bilgilerinin paylaşılmasını istemeyen örgütler için çeşitli harf ve rakamlardan oluşan kodlar verilmiştir. Örgüt bilgilerinin kullanılmasında sakınca görmeyen örgütlerin ise doğrudan isimleri kullanılmıştır. Bu örgütlerden Halk Ekmek A.Ş., İSTAÇ A.Ş., şirket isimleriyle kullanılmış, çalışma grubundaki diğer üç örgüt ise Örnek Olay 3 A.Ş. (ÖO3 A.Ş.), Örnek Olay 4 A.Ş. (ÖO4 A.Ş.) ve Örnek Olay 5 A.Ş. (ÖO5 A.Ş.) olarak kodlanmıştır.

4. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Bu çalışmada incelemeye konu olan çatışan kurumsal mantıklar piyasa mantığı ve sosyal kalkınma mantığıdır. Çalışma grubundaki örgütlerin bu mantıklara sahip olması çalışmanın zeminini oluşturmaktadır. Bu çalışmada piyasa mantığı ile sosyal kalkınma mantığının seçilmiş olmasının temel nedeni, bu iki mantığın çatıştığının literatürde sıklıkla yer bulması (Pache ve Santos, 2011; Battilana ve Dorado, 2010; Im ve Sun, 2015; Bruneel vd., 2016; McMullin ve Skelcher, 2018; Nielsen vd., 2019; Mikolajczak, 2020) ve uyumsuzluk derecelerinin yüksek olmasından ötürü taleplerden gelen farklılığın örgütlerin pratiklerine yansımalarının daha net olacağı düşüncesidir. Elde edilen veriler Maxqda 2020 ile analiz edilmiştir.



Şekil 1. Çatışan mantıklara ilişkin kodlu bölümler temelli frekanslar

Şekil 1’de çatışan mantıkların varlığı ve mantıklar arası dengenin sağlanması gereğine ilişkin kodlu bölümler temelli frekans dağılımları sunulmuştur. Çatışan mantıkların varlığına ilişkin olarak otuz yedi kodlama yapılmıştır. Bununla birlikte mantıklar arası denge sağlanması gereğine ilişkin yalnızca dokuz kodlama yapılmıştır. Böyle bir sonucu mantıklar arası denge sağlamak gibi bir endişenin olmadığı şeklinde yorumlamak mümkündür. Ancak incelenen hibrit örgütlerde bazı uygulamaların örgütün vazgeçilmez bir değeri olarak görüldüğü ve bunun normal olarak var olması gereken bir nitelik olarak kabul edildiğini görmek mümkündür. Katılımcıların çatışan mantıkların varlığına ilişkin ifadelerinden alıntılar şu şekildedir:

“... tamamen topluma fayda sağlamak için düşük gelirli vatandaşa fayda sağlamak için çalışıyoruz hem yerel sosyal ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmet üretmek amacı var hem de piyasada ürün ve hizmet satarak kâr elde etme amacımız var ... tabi burada öyle çok farklı kârlar ya da rant yok sadece işletmenin sürekliliğini sağlayacak kadar kâr. (Halk Ekmek A.Ş.)”

“... biz şimdi tam anlamıyla bir özel şirket değiliz, statümüz A.Ş. ama biz daha çok kâr etmekten ziyade topluma hizmeti amaçlıyoruz.” (İSTAÇ A.Ş.)

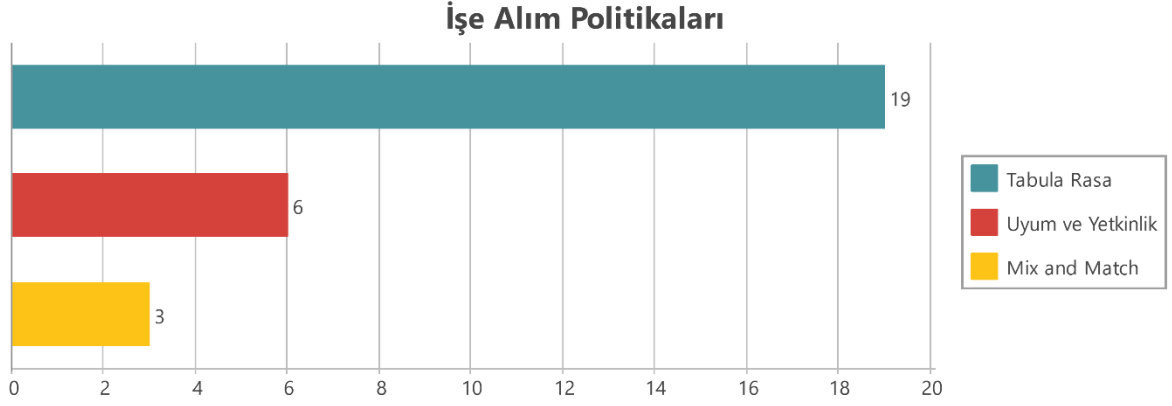
“... sadece sosyal ihtiyaçları karşılamak değil elbette amaç. Bu şirketlerin kendini idame ettirmesi için kâra ihtiyacı var. Siz eğer ki kendinizi idame ettirecek bir parayı elde edemezseniz yok olur gidersiniz. Ne başarılı bulunursunuz ne de o sürdürülebilirlik sağlanabilir.” (ÖO3A.Ş.)

“Yerel ihtiyaçlar ön planda olmakla birlikte maliyet de önem arz ediyor. Hem maliyeti düşük hem ihtiyaç karşılayacak şekilde çalışıyoruz. Herhangi bir ürün, bir kesim tarafından çok güzel diye beğeniliyor; bir kesim tarafından da bu kadar maliyete gerek yok diye eleştiriliyor. ... bu durumda yerel ihtiyaç ve kaynaklara göre karar alınıyor.” (ÖO4 A.Ş.)

Katılımcıların mantıklar arası denge sağlanmasına ilişkin ifadelerinden bazı alıntılar ise şu şekildedir:

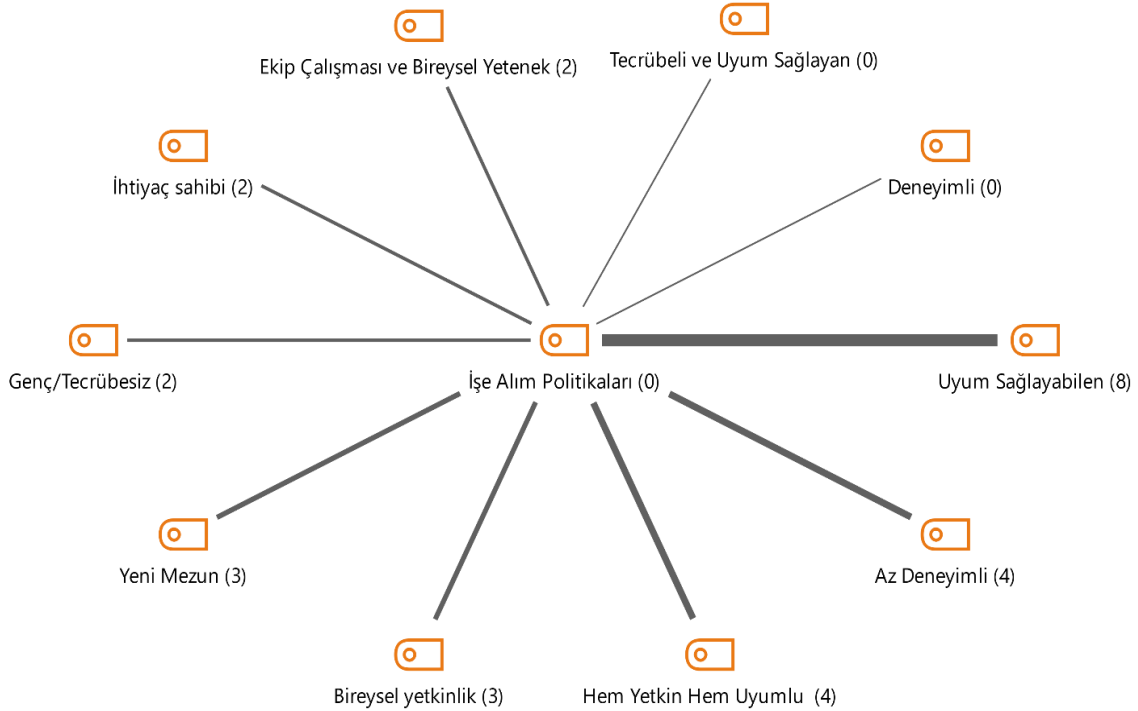
“ARGE faaliyetlerimiz tamamen sağlık ve ihtiyaçlara göre yapılır. Beyaz ekmek daha lezzetli gelir ama biz ısrarla organik ekmek üretiriz. Çünkü sağlıklı olan budur. Kârdan vazgeçip satıştan vazgeçip organik, sağlıklı ekmek üretimi yaparız. Halkın gözünde önemli olan birisi (İ. Saraçoğlu gelmiş) o bize organik olan sağlıklı dese biz beyaz ekmek talebi olsa daha üretimden vazgeçip sağlıklı olanı üretiriz.” (Halk Ekmek A.Ş.)

“... adamın bir kg atığı varsa bile araç yolluyoruz. Biz faaliyetlerimize hep bu şekilde yaklaşıyoruz. Ben bu faaliyetle zarar ediyorum. Bir kg atığı alsam ne olacak. Oraya giderken yaktığım yakıtın işçiliğinin maliyeti daha yüksek. Bir kg atıktan 100 TL alıyorum ama 200 TL masraf ediyorum mesela ... ben oraya gitmezsem özel sektör firmaları hiç gitmiyor. Onlar çok yüklü miktarda atık olursa gidip alıyorlar. O adam bu atığı çöpe atacak veya kanalizasyona dökcek. Ben onu dökmesin diye gidip alıyorum ve özel sektöre hizmet ettiğim bir işte bile zarar etmiş oluyorum. Biz dolayısıyla sonuç odaklı bir firma olsak bunu yapmayız. İlkesel bir şekilde amacımız çevreye vizyonumuza ve misyonumuza yakışır bir şekilde, bu hizmeti vererek bunun karşılığını almak. Bu tabi her zaman paraya dönüşmüyor.” (İSTAÇ A.Ş.)



Şekil 2. İşe alım politikalarına ilişkin kod bölümü temelli frekanslar

Frekans tablosuna göre incelenen örgütler her ne kadar mantıklar arası denge sağlanması gereğine ilişkin az denebilecek bir sayıda atıf yapmış olsalar da mantıklar arası denge sağlamanın ilk adımı olarak sayılabilecek işe alım politikalarına bakıldığında sıklıkla Tabula Rasa yaklaşımını ifade ettikleri görülmektedir. “Uyum ve yetkinlik” altı kez; “Karma Yaklaşım (mix & match)” ise üç kez ifade edilmiştir. Dolayısıyla hibrit örgütlerin kendilerine uyum sağlamayacak kişileri mümkün olduğunca örgüte dahil etmemeye gayret ettiği söylenebilir. İncelenen örgütlerde Tabula Rasa olarak adlandırılan yaklaşımın işe alım politikalarında tercih edildiği görülmektedir. Uyum ve yetkinlik yaklaşımı da yine önemli ölçüde yer bulmaktadır.



Şekil 3. Sosyal sorumlu örgütlerde işe alım politikalarına ilişkin kod-alt kod modeli

Şekil 3’te işe alım politikalarına ilişkin kod-alt kod modeli verilmiştir. Bu modele göre alım politikalarına ilişkin yapılan açıklamaların içeriğinde sıklıkla uyum sağlamaya, az deneyimli olmaya hem yetkin hem de uyumlu olmaya bireysel yetkinliğe atıflarda bulunmuşlardır.

Uyum sağlamak koduna ilişkin katılımcı görüşlerinden alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“... teknik personel alacağız. İki tane aday geldi. Bir tanesi dominant, bu mülakatlarda kaç para alacağım diye soran olursa hemen elenir. Bir eksi puan atarlar. Sadece ben olumlu puan veririm. Birisi bizimkilerin istediği gibi diğeri benim istediğim gibi. Ötekinin ne söylesek itaat edecek gibi duruşu var. Hangisini alacağız? Ben hemen atılıp dominantı ileri sürdüm. ... benden üst pozisyonda birisi o iyi görünüyor ama biraz uyumsuz. Sadakat noktasında sıkıntı olabilir dedi. İşletme müdürü de uyumla ilgili olunca risk almak istemedi. Bana itaat edecek sürekli çalışacak adam lazım dedi. Bizim görüşümüz bu ama işletme müdürüne sor dediler bana. Ben dedim ki sana yarış atı mı lazım sütçü beygiri mi? Ama o da yarış atı zapt edilemezse ne olacak dedi. Ben de direktmekten vazgeçtim.” (Halk Ekmek A.Ş.)

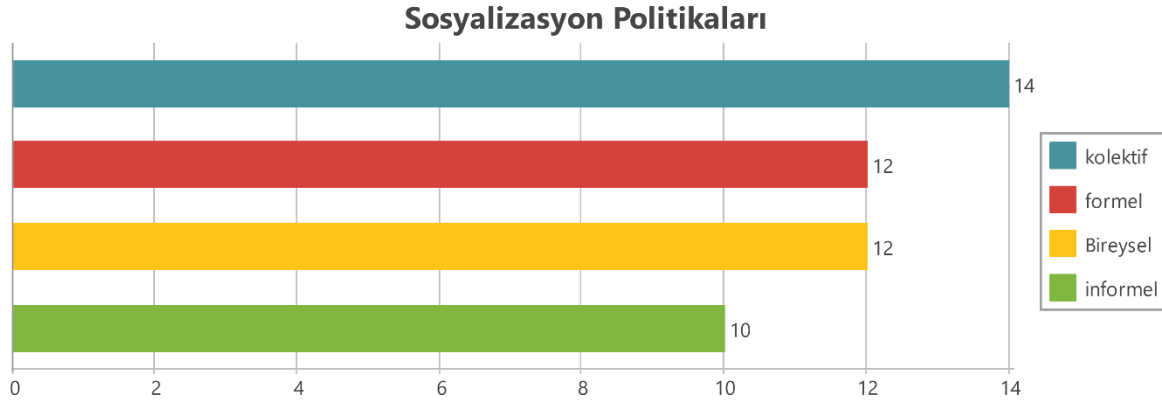
“Genç nesil aldığımız için, 30 yaş üstünü pek almazdık. Bu da kültürün muhafazası için önemli. Biz bir de çok sayıda personeli bir arada almıyorduk. En fazla 100 personel almışızdır. Çünkü aynı anda çok fazla kişi alınca kültür farklılaşır, bundan korkarız. Zamana yayardık bu yüzden. Böylece muhafaza etmeye çalışıyoruz kültürü. ... Ben çok yetenekliyim benim hakkım verilmiyor tarzı şeylerle karşılaştık. Öyle olunca pek durmuyorlar zaten gidiyorlar. Uyum her şeyden önemlidir bizim için. Kısa vadede yetenek belki ama orta ve uzun vadede uyum olmadı mı kavga çıkıyor.” (Ö03 A.Ş.)

“... mesela inşaat mühendisi, uzun süre şantiyede çalışmış, bir sürü işte çalışmış, onu ben almam uyum sağlayamaz. Benim alacağım kişi çok tecrübeli olsun, vasıflı olsun diye düşünmem çünkü özelde çok uzun süreler çalışmış kişiler burada tutunamıyorlar. Ondan ziyade burayı benimseyecek, burada sosyal bir hizmet veriliyor bilincine sahip olacak, kamuya katkı sağlamamız lazım mantığına sahip kişileri almaya çalışıyoruz.” (İSTAÇ A.Ş.)

Hem yetkin hem de uyumlu olmak koduna ilişkin katılımcı görüşlerinden alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Her ikisi de. Zaten uyum sağlayamazsa kendini bir şekilde sivriltilip uyum sağlayamadın git boyutuna geliyoruz. Uyum önemli ama mesela vatandaşı geliyor yeni işe başlıyor bir mühendis. Burada işte cami var. Ezan okunuyor herkes namaza gidiyor. Hiçbir baskı yok kendisine ama kendi dünyasında kendini kötü hissediyor. Yetkinlik daha önemli aslında. Uyum sağlayamayan gidiyor.” (Ö05 A.Ş.)

“İşe uygunsuzsa daha sonrasında bireysel yetkinlikler veya örgüte uyum sağlama beceresi gelir. İkisi de önemli. Ama işe göre karar verim. Mesela işle ilgili yetkinliği yoksa sadece uyumlu olduğu için birisini işe almak mantıklı değil. Benim için o kişiyi yetiştirmek çok zaman kaybı demektir.” (ÖO4 A.Ş.)



Şekil 4. Sosyallaşma politikalarına ilişkin bölüm bazlı kod frekansları

Sosyallaşma politikalarının oluşumunda “kolektif” uygulamalar en fazla ifade edilen kategori olmuştur. “Formel” ve “bireysel” uygulamalar onikişer kez ve son olarak “informel” uygulamalar on kez olmak üzere en az yer bulan kategori olmuştur. Elde edilen bu sonuçlara göre örgütlerin sosyallaşma politikasına ilişkin uygulamalarında belirli bir yaklaşımın diğerine büyük bir baskınlığı bulunmamaktadır. Standart uygulamaların tüm çalışanlara ortak olarak uygulandığı bir yapı söz konusu olmakla birlikte önemli ölçüde informal uygulamalardan olan işbaşında çalışma arkadaşları ile yaşanan iletişim yolu ile örgüte uyum sürecinin gerçekleştiği ifade edilmiştir. İncelenen hibrit örgütlerde piyasa mantığının ve sosyal kalınma mantığının birlikteliği sosyallaşma uygulamalarında farklı uygulamaların bir arada var olmasına sebebiyet vermiştir yorumu yapılabilir.



Şekil 5. Sosyal sorumlu örgütlerde sosyalizasyon politikalarına ilişkin kod-alt kod modeli

Şekil 5’te görüldüğü üzere, örgütler sosyalizasyon politikalarına ilişkin yaptıkları açıklamaların içeriğinde sıklıkla çalışanların işbaşında diğer çalışma arkadaşları ile etkileşerek kültürlenmeye, standart uygulamalara, tüm çalışanlara yönelik örgüte uyum programlarına ve tüm çalışanlara yönelik sosyal aktivitelere atıflarda bulunmuşlardır. Standart bir eğitimin olmamasını ve bireysel çaba ile kültürlenmeyi ise nadiren ifade etmişlerdir.

Çalışanların işbaşında diğer çalışma arkadaşları ile etkileşerek kültürlenmesine ilişkin katılımcı görüşlerinden yapılan alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“...Oryantasyon eğitimi dışında tecrübeyle oluyor. Bir departmanımızda işe başlamışsa iş başında bireysel olarak eski çalışanlardan öğreniyor. Hem fabrika hem genel müdürlük için bu şekilde oluyor.” (Halk Ekmek A.Ş.)

“Özellikle hazırlanmış bir şey yok ama olmasıyla ilgili çeşitli projelerimiz var. Ekip oyunları vs. Çok yabancı oldukları bir iş yok. Neticede ekiple çalışıyorlar o yüzden işbaşında öğreniyorlar.” (ÖO5 A.Ş.)

“... işbaşı eğitim biraz daha teknik yönlerle alakalı. Bunları da eşdeğer unvanlı çalışanlardan öğreniyorlar. Yönetim kademesinden ziyade.” (ÖO3 A.Ş.)

“... daha çok bu değerlerin aktarılması işe başladıktan sonra doğal olarak gerçekleşiyor.” (ÖO4 A.Ş.)

“... işbaşı eğitimi dışında bireysel olarak verilen herhangi bir formel eğitim yok.”
(İSTAÇ A.Ş.)

Standart uygulamalara ilişkin katılımcı görüşlerinden yapılan alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“... Önce İnsan Kaynakları birimi sonra eğitim sonra sosyal hizmetlerle muhatap oluyor. Mesela eğitim şefliğimiz var, tamamen bu bahsettiğiniz çalıştayları organize edip, çalışanları eğitmek hedefi.” (ÖO5 A.Ş.)

“İşe uyum sağlama kısmı ise ilgili departman tarafından öğretilir. Yeni gelenlere bir usta öğretici atarız.” (Halk Ekmek A.Ş.)

“Dediğim gibi biz bir seferde çok yüksek sayıda personel almak yerine 30’ar kişiyi geçmeyecek şekilde alım yaparız. Bunları da birlikte konferans salonuna toplayıp ben, stratejik planlama müdürümüz, sendika temsilcisi ile beraber örgütü tanıtırdık. Hedeflerimiz, misyonumuz, haklar gibi işler anlatılır. Çeşitli dokümanlar verilir. Personeli Sultançiftliği’ndeki teknolojik erken uyarı sistemi olan Scada’yı gezdirirdik. Yani böylece hem örgütü tanıtıp hem kültürümüz ilk aşamada anlatmış oluyoruz.” (ÖO3 A.Ş.)

Tüm çalışanlara yönelik örgüte uyum programlarına ilişkin katılımcı görüşlerinden yapılan alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Çalışanlara özlük işleri ile ilgili bilgiler veriyoruz. İş sağlığı ve güvenliği, kalite uygulamaları ile bilgiler veriyoruz. Bir de birimin kendisi yaptığı işle ilgili kişiye bilgi veriyor. Birim içi oryantasyon bir saatte bitecek bir şey değil diğerinde eğitim alanında anlatılıyor herkese, toplu olarak. Zaten grup grup alıyoruz. 20 kişiyi alıyoruz işle ilgili şeyleri anlatıyoruz. Kurumu tanıtıyoruz. Ardından birimin kendi oryantasyonu var. Tabi bunlar bir sene sürebilir. İç oryantasyon çabuk biten bir şey değil.” (ÖO5 A.Ş.)

“...istihdama karar verdikten sonra birkaç saat süren bir oryantasyon eğitimi var. Orada biraz daha yüzeysel kurumun işleyişi ile ilgili bilgi verilir. İş güvenliği uzmanı gelir onlarla ilgili bazı bilgileri, iletişim ve sosyal haklarla ilgili bazı bilgiler verilir. Hangi sorunlarla ilgili nereye müracaat etmesi gerektiği ile ilgili bilgiler verilir”. (Halk Ekmek A.Ş.)

“Kişilerin işe uygun davranışta bulunması için, formel bir prosedür olarak toplu bir şekilde oryantasyon yapılıyor. Ardından bu çalışanların hepsi çalışacakları birimlere gidiyorlar. İşlerini yapmaya başlıyorlar. Oradaki birimde işle ilgili uygulamaları öğrenmeye devam ediyorlar.” (ÖO3 A.Ş.)

“Başlangıçta bir oryantasyon eğitimi oluyor. Orada personelden beklentilerimiz, personelin hakları anlatılıyor.” (ÖO4 A.Ş.)

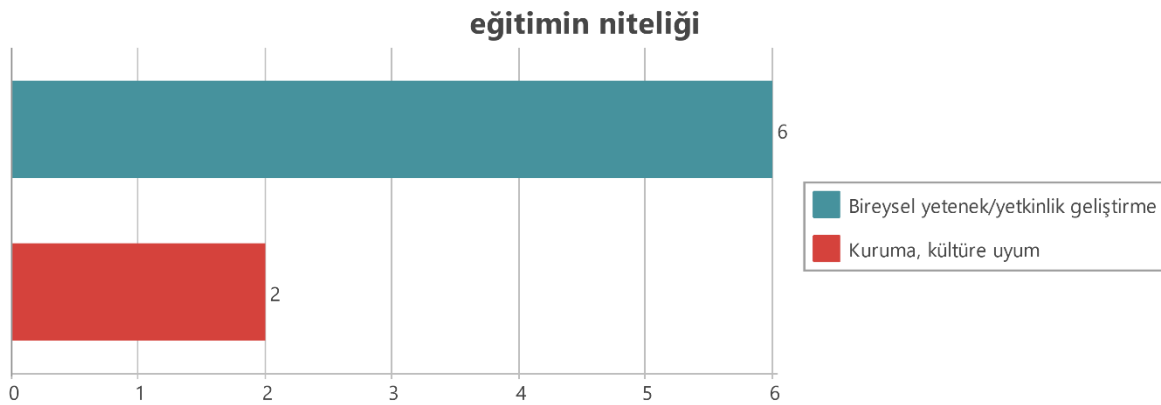
Tüm çalışanlara yönelik sosyal aktivitelere ilişkin katılımcı görüşlerinden yapılan alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Ayrıca çok sosyal faaliyet yapıyoruz. Sadece bir yıl içinde futbol, voleybol, trekking, rafting, gezi, bowling tüm personelin katılımına açık. İnovasyon yarışmaları yapardık. Bunlar yoluyla da kurum kültürünü yayardık.” (ÖÖ3 A.Ş.)

“...simit ve çay günleri düzenleyip gelene istediği kadar veririz. Bize maliyeti iki-üç bin lira. Çalışanın gözünde çok büyük bir şey. Sabah geliyor süper bir şey. Yemekhanenin çıkışında boza dağıttık. Motivasyon artırıcı uygulamalar.” (ÖÖ5 A.Ş.)

“Personelin kuruma uyum sağlaması için çeşitli aktiviteler yapıyoruz. Şu an masa tenisi turnuvası var. Engelli gününde engelliler organizasyonu, kadınlar gününde kadın personellerimize organizasyonlar, gezi, sosyal ve kültürel organizasyonlar yapıyoruz. Çalışanlarımıza böylece hem bağlılık hem motivasyon sağlamış oluyoruz.” (İSTAÇ A.Ş.)

“Sosyal etkinliklerimiz oluyor. Piknik gezi gibi kaynaşmayı sağlayan aktivitelerimiz var. Yemek programları vs. yani aslında gayri resmi olarak aktarılıyor. Zaman zaman Genel Müdürümüz kahvaltılı toplantılar yapılır. Orada da beklentiler anlatılır ve talepler dinlenir. İç memnuniyet anketi yapıyoruz mesela.” (ÖÖ4 A.Ş.)



Şekil 6. Eğitimin niteliğine ilişkin bölüm temelli frekanslar

Grafiğe göre verilen eğitimlerin büyük çoğunluğunun “bireysel yetenek/yetkinlik geliştirme” niteliğine sahip olduğu görülmektedir. İncelenen hibrit örgütlerde alım politikalarına ilişkin yapılan analizler neticesinde, işe alım politikalarına yön veren baskın yaklaşımın Tabula Rasa olduğu göz önünde bulundurulduğunda, uyum sağlama potansiyeli yüksek kişilerin örgüte alımda tercih edildiği görülmektedir. Dolayısıyla uyum sağlama potansiyeli yüksek kişilerin ihtiyaç duyduğu bireysel yetenek/yetkinliğin eğitimlerle sağlanmaya çalışıldığı anlaşılmaktadır.

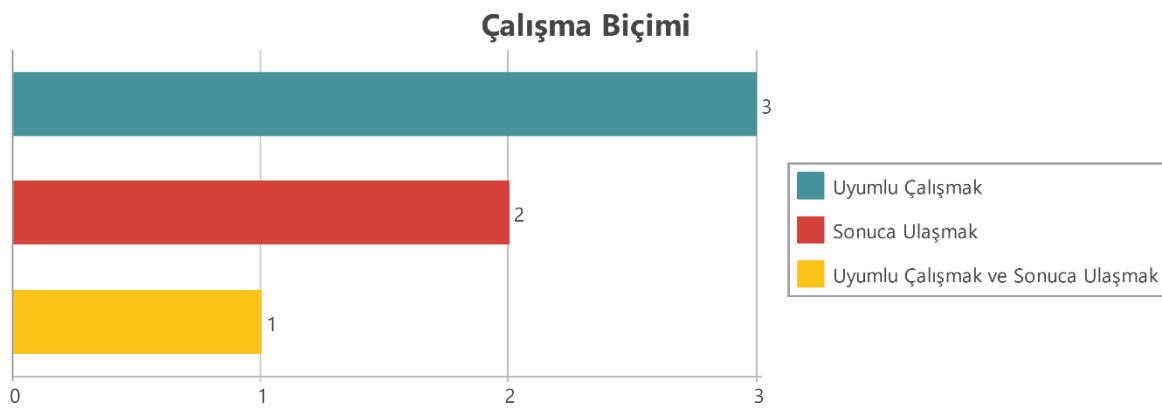
Eğitimin niteliğine ilişkin olarak bireysel yetenek/yetkinlik koduna ilişkin yapılan görüşmelerden alıntılar şu şekildedir:

“...Mesela çalışanımız yönetici rolünde ve rol oyuncusu sorunlu bir personel, sorunlu personel yöneticiye bağırır, çağırır yönetici rolündeki çalışanın krizi nasıl yöneteceğine bakarız. Satış temsilcisi ise belirli bir satışı yapmasını isteriz. Bu satışı yapabilecek mi bakarız. Buna göre de sahip olması gereken o testteki ölçülerimizi, davranışsal boyutunu ölçeriz. Bu bize şunu sağlıyor: test biraz daha zihinsel oluyor, rol ise doğrudan davranışlarını görmemizi sağlıyor. 300 personeli testlere tabi tuttuk sadece 66 tanesi rol sınavına uygun bulundu. Burada da iyi olanları, biz yedekleme kısmına aldık. Bunlar potansiyel olarak gelişime açık. Yetenekleri, güçlü ve zayıf yönleri neler? Bunları çıkartırız. Buna göre de eğitim planının kişisel gelişim kısmını yaparız. (İSTAÇ A.Ş.)

“... çeşitli üniversitelerdeki hocalarımız gelip İstanbul'daki bitki, seracılık, toprak serimi, toprak hazırlama, bitki dikimi konusunda ihtisas eğitimi düzenliyoruz.” (ÖO4 A.Ş.)

“... Daha ziyade bilgi arttırmaya odaklanıyoruz. Yetenekleri arttırmak için daha detaylı çalışmalar yapmamız gerekiyor. Adam kaynak ustası mesela yetenekli de. Daha çok bu tip yetenekle ilgili eğitimler iş başında bireysel olarak gerçekleşiyor.” (Halk Ekmek A.Ş.)

“... Eğitimde de çok profesyoneliz diyemem. Biz eğitim ihtiyaçlarını birimlere soruyoruz. Oldukça zengin bir eğitim talebi geliyor ama bu konuya ayırdığımız bütçe yüksek değil. Kanunen alınması gereken eğitimler var, gıda güvenliği, hijyen, iş güvenliği, İSO 9001 gibi bunları öncelikli olarak veriyoruz. Daha çok zorunlu ve bireysel yeteneğe dönük eğitimler oluyor...” (Halk Ekmek A.Ş.)



Şekil 7. Sürdürülebilirliğe ilişkin iş yapma biçimi bölüm bazlı frekanslar

Bu grafiğe göre üç kez “uyumlu çalışmak”, iki kez “sonuca ulaşmak” ve bir kez de “uyumlu çalışmak ve sonuca ulaşmak” kodları kodlanmıştır. İncelenen hibrit örgütlerde uyumlu çalışmak ön planda iken sonuca ulaşmak yaklaşımı da önemli olarak kabul edilebilir.

İncelenen örgütlerin baskın amaçlarından birisi olan kâr elde etmek böylesi bir sonucun çıkmasında etkili olmuş olabilir. Çünkü bu örgütler piyasa mekanizması içinde faaliyet göstermekte, hem fiyatta dengeleyici bir rol üstlenmekte hem de kâr elde etmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla amaçların gerçekleştirilmesi ancak sonuca ulaşarak mümkün olacaktır.

İş yapma biçimine ilişkin uyumlu çalışmak koduna ilişkin örgütlerin katılımcıları ile yapılan görüşmelerden alıntılardan şu şekildedir:

“Uyumlu çalışmak. Sonuca ulaşayım da nasıl olursa olsun gibi bir mantığımız yok. Öyle bir değere sahip olmadık hiç. Sonuçta biz yapımız gereği kamu şirketi sayıldığımız için kamuya benzeriz. Bizim kimliğimiz buna izin vermez. Benim yaptığım her çalışma kamuya yansıtılır. O yüzden işi düzgün ve ilkeli bir şekilde sonuca ulaştırmaya çalışırız. Hatta bu noktada özel sektörle rekabet edemiyoruz. Ben bir ihaleye giriyorsam işçinin sigortasını tam yapmalıyım, haklarını vermeliyim, topluma zarar verecek uygulamalardan imtina etmeliyim. Dolayısıyla maliyetlerimiz daha yüksek oluyor. Rekabet gücümüzü azaltıyor... ama bizim mantığımızda maliyetten daha önemli şeyler var. Sosyal sorumluluk, ilkelilik gibi. Sonuca ulaşmak kesinlikle değil yani.” (İSTAÇ A.Ş.)

“... ikincisi çok kötü bir tercihtir. Kesinlikle birincisi, uyum önemli. Bir kere sonuca ulaşırsınız ikincisinde kimsenin birbirine bakacak yüzü kalmaz. Uyumlu çalıştıkça doğruya gidersiniz. Uyumlu çalışmak başarıyı getiriyor. Tabii bir anda olmuyor ama uzun vadede süreklilik sağlanıyor”. (ÖO3 A.Ş.)

“Biz amaca giderken kırıp dökmeden yapmak zorundayız.” (ÖO4 A.Ş.)

İş yapma biçimine ilişkin uyumlu çalışarak sonuca ulaşmak koduna ilişkin örgütlerin temsilcileri ile yapılan görüşmelerden alıntılardan şu şekildedir:

“Sonuca ulaşmak önemlidir elbette ama uyumun da önemini inkâr edemeyiz”. (ÖO5 A.Ş.)

İş yapma biçimine ilişkin sonuca ulaşmak koduna ilişkin örgütlerin katılımcıları ile yapılan görüşmelerden alıntılardan şu şekildedir:

“Benim için önemli olan sonuçlardır. Meşru bir dairede elde ettikten sonra nasıl yaptığın benim için çok önemli değil; uyumlu çalışıp sonuca ulaşamıyorsak çok da önemli olmaz o zaman. Hatta çatışma işe de yarayabilir. Daha önemli olan sonuca ulaşmaktır. Ara sıra çatışma olması iyidir.” (Halk Ekmek A.Ş.)

5. SONUÇ

Araştırma kapsamından incelenen hibrit örgütlerde işe alım politikalarına yön veren temel yaklaşım Tabula rasa olmuş ve belirli bir oranda uyum ve yetkinlik yaklaşımı da yer

bulmuştur. Sosyal sorumlu örgütlerin birincil amaçları kâr; ikincil amaçları ise sosyal fayda sağlamaktır. Buna karşın işe alım politikalarına yön veren yaklaşımın uyum sağlayabilen, yeni mezun, deneyimsiz, az deneyimli kodlar ile ifade edilmesi ilgi çekicidir. Yapılan görüşmelerde böylesi bir sonucun ortaya çıkmasına neden olan temel faktörün, incelenen örgütlerin, piyasada iş yapan geleneksel kâr amacı güden örgütlerden farklı olduklarını kurumsal aktörlere açıklama ihtiyacından kaynaklandığını söylemek mümkündür. Bu yanıyla aslında sosyal fayda sağlama amaçlarını ön planda tutmaya çalıştıkları ve diğer kurumsal aktörlere bu niteliklerini yansıtmaya çalıştıkları düşünülebilir. Ayrıca özel sektörde çok uzun süreler çalışmış kişilerin işe alınması durumunda kurum içindeki hibrit yapı işleyişine alternatif bir mantığın örgüte girmesi ile uyumun bozulacağı düşüncesinin de bu durumun ortaya çıkmasında etkili olduğu görülmüştür. Sosyalizasyon politikalarında ise kolektif-formel yaklaşımın baskın; bireysel-informel yaklaşımın da kısmen etkili olduğu keşfedilmiştir. Bununla birlikte sosyalizasyon politikalarında anlamlı bir farklılığın olduğunu söylemek mümkün görünmemektedir. Böylesi bir yapının ortaya çıkmasında ise bu örgütlerde hem kolektif-formel hem de bireysel-informel süreçlerin aynı anda işlemesi etkilidir. İncelenen hibrit örgütlerde sürdürülebilirlik politikalarının örgüt içi eğitimlerin niteliğini de belirlemede etkili olduğu görülmüştür. İncelenen hibrid örgütlerde verilen eğitimlerin niteliğinin ağırlıkla bireysel yetenek/yetkinlik geliştirmeye yönelik olduğu görülmüştür. Asli amacın kâr elde etmek olması ve işe alım esnasında temel kriterin uyum sağlama potansiyeli yüksek olan kişileri tercih etmek olmasının eğitimin şekillenmesinde etkisi muhtemeldir. Farklı mantıkların birlikteliği örgütün çalışma biçimlerine de yansımıştır. İncelenen örgütlerin çalışma biçiminde uyumlu çalışmak ve sonuca ulaşmak baskın niteliktedir. Örgüt içinde yoğun bir çatışma ortamının oluşması istenmemekte bununla birlikte sonuca ulaşmak yolunda kontrollü bazı gerginliklerin yaratıcı sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Alexius, S., & Grossi, G. (2018). Decoupling in the age of market-embedded morality: responsible gambling in a hybrid organization. *Journal of Management and Governance*, 22(2), 285-313.

Alter, K. (2007), *Social Enterprise Typology*, Virtue Ventures LLC.

Bargues, E. (2012). Facing institutional heterogeneity through socialization tactics and organizational identity; the case of new comers in hybrid organizations, 28th colloquium EGOS, Helsinki, Finlande, July 5-7.

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), 1419-1440.

- Battilana, J., Pache, A., Sengul, M., & Model, J. (2011). Combining social and economic objectives: On the challenges of sustaining a hybrid organizational form (*Working paper ed.*). Cambridge, MA: Harvard University.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2012). Multiple logics within organizations: An integrative framework and model of organizational hybridity. *Ithaca, NY: Cornell University working paper.*
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2008). Isomorphism, diffusion and decoupling. İçinde R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andresson (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*: 840. London: Sage.
- Bruneel, J. Moray, N., Stevens, R., & Fassin, Y. (2016). Balancing competing logics in for-profit social enterprises: A need for hybrid governance. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(3), 263-288.
- Bruton, G. D., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Stan, C., & Xu, K. (2015). State-owned enterprises around the world as hybrid organizations. *Academy of Management Perspectives*, 29, 92–114.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Djelic, M. L., & Quack, S. (2004). Globalization and institutions: Redefining the rule of the economic game. Northampton, M.A.: Edward Elgar.
- Friedland, R. ve Alford, R.R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions, İçinde W.W. Powell-P.J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: Chicago: University of Chicago Press 232-263.
- Glynn, M. A., & Lounsbury, M. (2005). From the critic's corner: Logic blending, discursive change and authenticity in a cultural production system. *Journal of Management Studies*, 42(5): 1031-1055.
- Greenwood, R. Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E.R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses, *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.
- Grossi, G. Papenfuß, P., & Tremblay, M. S. (2015). Corporate governance and accountability of stateowned enterprises. Relevance for science and society and interdisciplinary research perspectives. *International Journal of Public Sector Management*, 28(4/5), 274–285.
- Haigh, N. ve Hoffman, A. J. (2012). Hybrid organizations: The Next Chapter of Sustainable Business. *Organizational Dynamics*, 41 (2): 126-134.
- Hoffman, A. J., Badiane, K. K., & Haigh, N. (2012). Hybrid organizations as agents of positive social change: Bridging the for-profit & non-profit divide. *Using a positive lens to explore social change and organizations: Building a theoretical and research foundation*, 131.
- Im, J., & Sun, L. (2015). Profits and outreach to the poor: The institutional logics of microfinance institutions. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(1), 95-117.
- Jay, J. (2012). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137-159.
- Knutsson, H., & Thomasson, A. (2017). Exploring organisational hybridity from a learning perspective. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(4), 430-447.

- Kraatz, M., & Block, E. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. içinde R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Ed.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 243–275. Thousand Oaks, CA: Sage.
- McMullin, C., & Skelcher, C. (2018). The impact of societal-level institutional logics on hybridity: Evidence from nonprofit organizations in England and France. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(5), 911-924.
- Mikolajczak, P. (2020). Social enterprises' hybridity in the concept of institutional logics: Evidence from Polish NGOs. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-12.
- Nielsen, J. G., Lueg, R., & Liempd, D. V. (2019). Managing multiple logics: The role of performance measurement systems in social enterprises. *Sustainability*, 11(8), 2327.
- Nigam, A., & Ocasio, W. (2010). Event attention, environmental sensemaking, and change in institutional logics: An inductive analysis of the effects of public attention to Clinton's health care reform initiative. *Organization Science*, 21(4), 823-841.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of management review*, 35(3), 455-476.
- Pache, A.C., & Santos F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics, *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 30(6): 629-652.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spedale, S., & Watson, T.J. (2014). The emergence of entrepreneurial action: At the crossroads between institutional logics and individual life-orientation. *International Small Business Journal* 32(7): 759-776.
- Stazyk, E. C. Moldavanova, A., & Frederickson, H. G. (2016). Sustainability, intergenerational social equity, and the socially responsible organization, *Administration & Society* 2016, 48(6), 655-682.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. içinde R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Ed.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*: 840. London: Sage.
- Thornton, P. H., Jones, C., & Kury, K. (2005). Institutional logics and institutional change in organizations: Transformation in accounting, architecture, and publishing. içinde C. Jones & P. H. Thornton (eds.), *Research in the Sociology of Organizations*, (23), 125-170. Greenwich, CT: JAI Press.
- Thornton, P.H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford, Oxford University Press.
- Trones, M. (2015). *Hybrid organisations: Defining characteristics and key factors for organizational sustainability a qualitative study from latin america*. Yüksek Lisans Tezi, Norwegian University of Life Sciences.

Van Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization to work. içinde R. Dubin (Ed.), Handbook of Work, Organization and Society (67-130). Chicago, IL: Rand McNally College Publishing Co.

Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayınevi.