
Ortaklık Kültürü



Prof. Dr. Nurullah GENÇ



YönetimKitaplığı
MÜSTAKİL SANAYİCİ ve İŞADAMLARI DERNEĞİ

MÜSİAD Yönetim Kitaplığı: 6

ISBN 978-975-7215-70-7

© 2007, Her hakkı mahfuzdur.
MÜSİAD'dan izin almak veya MÜSİAD kaynak gösterilmek suretiyle
alıntı yapılabilir.

Redaksiyon-Tashih
Olcay YAZICI

Kapak, İç düzen
Artus İletişim Sanatları
(0212) 347 02 20

Baskı, Cilt
Posta Basım
(0212) 289 88 80
Huzur Mah. İmam Çeşme Cad.
No:14/1 Seyrantepe/İstanbul

Nisan 2007, İstanbul



MÜSİAD

MÜSTAKİL SANAYİCİ ve İŞADAMLARI DERNEĞİ

Sütlüce Mah. İmrahor Cad. No:28 34445 Beyoğlu-İstanbul
Tel: (90.212) 222 04 06 Fax: (90.212) 210 50 82
e-mail: musiad@musiad.org.tr www.musiad.org.tr



İ Ç İ N D E K İ L E R

SUNUŞ	5
ÖNSÖZ	7
GİRİŞ	9

I. BÖLÜM

ORTAKLIĞIN TEMEL DİNAMİKLERİ	11
A- Biriktirme, Sahiplenme ve Hükmetmenin Odağında İnsan	14
B- İnsanın Tek Başına Yaşama Problemi ve Amaçlar Hiyerarşisi.....	17
C- Sinerjinin Evrenselliği	19
D- Haz ve Mutluluk Duygusu, Akıl ve Hayal.....	20
E- İçgüdüsellikten Kurgular Dünyasına	22
F- İktisadî Kurgunun En Önemli Aracı: Organizasyon	23
G- Organizasyonun Gerek Şartı: Güçlerin Birleştirilmesi.....	24
H- Güçlerin Birleştirilmesinden İktisadî Ortaklıklara	25
I- Kültür ve Ortaklık İlişkisi	26
1- Kültür	26
2- Ortaklık.....	27
3- Ortaklık Kültürü	28

II. BÖLÜM

OSMANLI'DA, AVRUPA'DA VE CUMHURİYET DÖNEMİNDE	
ORTAKLIK KÜLTÜRÜ	31
A- Osmanlı'da Ortaklık kültürü	32
1- Mudârebe	32
2- Müfâvaza	34
3- Müşâreke	35
4- Vücut.....	36
B- Avrupa'da Ortaklık Kültürü	36
1- Commenda.....	36
2- Societas	37
3- Compagnia	37
C- Cumhuriyet Döneminde Ortaklıklar	39
1- Adi Ortaklık	39
2- Limited Ortaklık.....	39
3- Komandit Ortaklık.....	40
4- Kolektif Ortaklık.....	41
5- Anonim Ortaklık.....	42
6- Kooperatif Ortaklık	43

III. BÖLÜM

ORTAKLIK KÜLTÜRÜNÜN FARKLI BOYUTLARI VE BİR YOL HARİTASI	45
A- SAHİPLİK BOYUTU	46
1- Ortaklık Bilinci veya Bilinçli Ortaklık	46
2- Ortaklık ve Akrabalık İlişkisi	48
3- Aile Şirketlerinde Ortaklık Anlayışı	49
4- Kardeşlik Ortaklığa Engel midir?	51
5- Anonim Ortaklık ve Sessiz Sermayenin Güçsüzlüğü	53
6- Ortaklar Arası Yönetişim	54
7- Ebeveynlerden Çocuklara Ne Miras Kalmalı?.....	56
8- Birden Fazla Sahiplik veya Ortaklık.....	57
9- Birbirinden Ayırt Edilmesi Gereken: Kan Yakınlığı ve Parasal Yakınlık.....	58
10- Ortak Düşünebilmenin Gücü ya da Güçlü Ortaklık	59
B- FİKRİ BOYUT	61
1- Hukukî Ortaklık Yeterli mi?.....	61
2- Zihinsel Ortaklık ve Uyumun Başlangıcı.....	62
3- Ortaklık Algılaması ve Ortak Dil.....	64
4- Mutlu Başlangıçtan Mutsuz Bir Ayrılık Sürecine	66
5- Çatışan Ortaklar, Çatırdayan Ortaklıklar ve Tükenen Hayaller	67
6- Problemin Kaynağı: Sistemsizlik ve Gelişigüzelik	69
7- Alaylı ve Mektepli Ayrımı.....	71
8- Bilimin Uygulamayla İlişkisi	73
C- DAVRANIŞ BOYUTU	75
1- Kurum Kültürü ve Ortak Davranış Alanı	76
2- Ortakların Davranış Alanı ve Kurum Kültürü	77
3- Ortakların Kültüründen Ortaklık Kültürüne.....	79
4- Ortaklık Statüsü ve Zirve Duygusu	80
5- Temel Ahlâkî Değerler, Yükümlülükler ve Ortaklığın Ahlâkî Boyutu	82
D- SÜREÇ BOYUTU	85
1- Yönetim Fonksiyonları Açısından	85
2- İşletme Fonksiyonları Açısından	94
E- YOL HARİTASI.....	110
SONUÇ	123
KAYNAKLAR	125

Sunuş

Büyüme İçin Ortaklık Kültürü Şart

Bilindiği üzere, işletmelerde ‘Ortaklık Kültürü’ özellikle son yıllarda öne çıkan ve önem kazanan bir tanım. Her ne kadar halk toplum içinde, “Kardeşinle bile ortaklık yapmayacaksın!” ya da “Ortak at yokuşu çıkmaz!” gibi ortaklıkla ilgili olumsuz mânâda deyimler var ise de, gelinen çağdaş ekonomilerde ortaklık kültürü artık işletmelerin olmazsa olmaz özelliklerinden sayılmaktadır. Özellikle Batıda ‘şirket evlilikleri’ diye tanımlanan ve ülkemizde de örnekleri çoğalmaya başlayan birliktelikler bir yerde bu ortaklık anlayışının, ortaklık şurunun ve ortaklık kültürünün bir neticesi sayılmaktadır.

Öncelikle ortaklık yapacak kişi ve tarafların, dürüst ve güvenilir olması, ortak gaye ve hedefler doğrultusunda iş ve güç birliği yapmaları esastır. Bu işin ilk adımı, karşılıklı güven ve sorumluluk duygusudur. Başarılı bir ortaklık bu sayede mümkün olabilir.

Ülkemizdeki işletmelerin karşılaştığı en büyük sorunların başında, birlikte iş yapma ve ortaklık kültürünün tam yerleşmiş olmamasından kaynaklanmaktadır. Bunun içindir ki, ömrü 50 yıla, 100 yıla varabilen şirketlerin sayısı oldukça azdır. Türkiye’de ikinci nesile devredilebilen işletme sayısı yüzde 10 iken, üçüncü nesile devredilebilen işletme sayısı ise sadece yüzde 2’dir. Aile şirketleri bile, düşünce ve gaye birliğinin yeterince sağlanamaması münasebetiyle, babadan sonra uzun süre ayakta kalamamakta ve kardeşler/ortaklar arasında çıkan ihtilaflar sebebiyle dağılıp gitmektedir. Bu sebeple, iktisadî işletmeler için kaynaştırıcı, birleştirici ve işletmeyi uzun ömürlü kılan ortak amaç ve hedef birliği, yani ortaklık kültürü anlayışıdır. Bunu gerçekleştirebilen şirketler uzun ömürlü ve güçlü olabilmekte, gerçekleştiremeyenler ise ne yazık ki iflasın, bitişin eşiğine gelmekte. En azından yeteri derecede büyü-yüp gelişmelerine ve gelişen ekonomilerle rekabet etme gücüne ulaşmalarına mâni olmaktadır.

Bugün artık bilinmektedir ki, kaynaklara sahip olan işletmeler değil, bu kaynakları iyi değerlendirebilen, verimli kullanan; ve ortaklık ruhu içerisinde hareket edebilenler öne çıkmakta ve varlıklarını uzun süre sürdürebilmektedir.

Dünyada gittikçe yaygınlaşan ve ülkemizde de yeni yeni uygulamaları görülen kümelenme yaklaşımının, yenilikçiliği ve gelişmeyi besleyerek, işletmelere ciddi bir rekabet avantajı sağladığı görülmektedir.

Aslında bütün bu uygulamalar, bizim “Yerinde iş, yerinde aş sağlayacak ortaklık ve yatırımlar” sloganıyla başlattığımız bölgesel-mahalli ortaklık kültürünü teşvik çalışmalarımızın bir benzeridir. Gerçekten, maliyetleri düşürmek, ölçek ekonomileri meydana getirmek, tecrübeli bir işgücü havuzu oluşturabilmek, finans yükünü hafifletmek, kamu kuruluşları, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşlarıyla gerekli iş birliğini geliştirmek, ancak bu anlayış sayesinde mümkündür.

Bütün bu gerçekler ışığında şunu belirtmeliyiz ki, ülke ekonomimizin bir atılım ve gelişme gösterebilmesi için, güç, gaye ve hedef birliği şuuru içerisinde ortaklıklar oluşturup; güçlü ve uyumlu bir ekonomik yapı ile piyasada var olma mücadelesi vermenin kaçınılmaz bir ihtiyaç olduğu aşikârdır. Güçlü ortaklıklar kurmanın yegane yolu, ortaklık kültüründen geçtiğine göre, bu birlik anlayışını işletmelerde geçerli kılmak zorundayız. Bunu başarmak, gerek uzun ömürlü olmanın, gerekse yüksek derecede bir rekabetin hüküm sürdüğü piyasada tutunabilmenin temel şartıdır. Çünkü veciz ifadesiyle, ekonomik piyasada, güçbirliği ruhu içinde kendini yenilemeyen, tez zamanda yenilir... Hem bizlerin, hem de ülke ekonomisinin gelişebilmesi için güçlü ortaklıklara ve uyumlu çalışma sistemine dönmekten başka alternatifimiz yok gibidir.

Bu münasebetle, MÜSİAD olarak biz, 2007 yılında başta üyelerimiz olmak üzere, bütün iş adamlarımız için, ortaklık kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar başlattık. Hem yurt içindeki, hem de yurt dışındaki KOBİ’lerimizde ortaklık kültürünün yerleşmesi, güçbirliği anlayışının gelişmesi için bir dizi faaliyet içerisinde bulunuyoruz. Bu çerçevede, değerli iktisatçı ve yazar **Prof. Dr. Nurullah Genç**’in, elinizdeki, “**Ortaklık Kültürü**” kitabını yayınlayarak, siz değerli üyelerimize ve tüm kamuoyuna sunuyoruz.

Kitabın, başta her türlü insan ilişkileri olmak üzere, işletmeler için büyük önem taşıyan ortaklık ruhunu, ortaklık kültürünü idraklerimize yerleştireceğine inanıyoruz. Umuyoruz ki, bu kitap, işadamlarımız için önemli bir açılım sağlayacak ve işletmelerimize yeni ufuklar, yeni hedefler kazandıracaktır.

Bu vesileyle, kitabın hazırlanmasında emeği geçen değerli hocamız Prof. Dr. Nurullah Genç’e ve MÜSİAD Araştırmalar ve Yayın Komisyon’unuzun değerli yöneticilerine çok teşekkürler ediyorum.

Dr. Ömer Bolat
MÜSİAD
Genel Başkanı

Önsöz

Dünyada yaşanan olayların temelinde insanın var olduğu her durum iki yönlü bir özellik arz edebilir: İyi, güzel, doğru ya da kötü, çirkin ve yanlış. Bunların tamamının ortaya çıkış noktasında akıl vardır. Akıl eğer insanların, tüm canlı varlıkların ve daha da geniş bir zaviyeden söyleyecek olursak, evrenin mevcut haline mutluluk katmak için çaba gösterirse iyi, güzel ve doğru; mutsuzluk katmak için çaba gösterirse kötü, çirkin ve yanlış diye nitelediğimiz sonuçlar ortaya çıkar. Birincisi yeryüzünü ortak bir menfaat paydası ekleninde imar edip canlıların huzurunu ve yaşama sevincini artırırken, ikincisi yeryüzündeki ahengi bozma ve fesat çıkarma adına tüm çarkları harekete geçirir. Gerçek akıl iyinin, güzelin ve doğrunun yanında olup, kötü, çirkin ve yanlışla karşı koyabilen akıldır.

Tarih ve hakikatleri dikkate alındığında, yeryüzü mücadelesinin de bu iki yönde var olduğu açıkça ortaya çıkar. Bireyler, kurumlar ve devletler hep bu iki yönden birisini seçerler ve yürürler. Bu gün dünyanın içinde çırpınıp durduğu insanlık problemlerinin temelinde var olan gerçek de budur. Ekonomik dünyanın verilerini de yine böylesine hayatî bir endazeyle değerlendirmek mümkündür. Ekonomik faaliyetin odak noktası olan işletmenin ortaya çıkışı da amaç açısından yaklaşıldığında benzer bir nitelik gösterir. Fakat elbette ekonomik faaliyette evrenin zararına olan sonuçlar, mesela bir savaşa nazaran daha çok örtülü bir şekilde karşımıza çıkar.

İşletmelerin, güçlerin birleştirilmesiyle, yani ortaklıklar kurularak tesis edilmesi başlangıçta kesinlikle iyi bir tercihin ifadesi iken, faaliyet başlayıp devam ettikçe, gerekenler yapılmadığı zaman, kötü bir gidişatın belirmesi ve yıkılışa kadar varan bir bozgunun yaşanması da yine bu çizgide değerlendirilebilir. İşletme etrafında sosyal sorumluluk ve iş ahlâkı tartışmalarının ana sebebi de budur.

Ülkemizde yaşanan süreçlere baktığımızda yine iyi, güzel ve doğrunun; kötü, çirkin ve yanlışla alabildiğine bir mücadele içerisinde olduğunu görürüz. Yüzükarınları içine alan bu hususiyet kendi iktidarını kurmayı başarmakta mahirdir. Ül-

ke ekonomik gücünün ve insanların yol ayrımı da işte bu maharete karşı tavırda ortaya çıkmaktadır. Söz gelişi iyiliğin- mesela profesyonel bir ortaklığın ya da insanların hakkına riayet etmenin-, veya kötülüğün- profesyonel temelden yoksun ve dağılmaya aday bir ortaklığın ya da tamamen ayrı bir husus olan dolandırıcılığın- yanında yer almak da aynı sınırlar içerisinde.

Öyleyse sorulacak soru şudur: Yazar bu kitabı hangi misyonla kaleme almıştır? Tek bir cevabı var bu sorunun: Ekonomik iyiliğe, güzelliğe ve doğruluğa katkı sağlamak misyonuyla. İkinci soru ise şu: Bu kitabın yazılış gerekçesi nedir? Cevap, ülkemizin önemli ekonomik kuruluşlarından ve özellikle ekonomik, sosyal ve kültürel hazinemize önemli katkılar sağlayan bir kuruluşa, MÜSİAD'a götürür bizi.

MÜSİAD, içinde yaşadığımız evrensel ve ulusal gerçeklerin insanımızca daha iyi anlaşılması ve ülkemiz kültürüne uygun uygulamalar oluşturulabilmesi için faaliyet gösteren bir kuruluş olarak, bu güne kadar yaptıklarıyla zaten iyiliğin, güzelliğin ve doğrunun yanında olduğunu açıkça göstermiştir. Adeta millî kültür rengimize renk katarak, zayıf olduğumuz bir alanda, ekonomik analiz ve düşünce alanında kayda değer çalışmalara ve eserlere imza atarak ülkemiz için büyük yararlılıklar göstermiştir. Bu nedenle, faydalı ve verimli kullanılması gereken ortaklık gücü adına böyle bir kitabın yazılmasını talep ettiği için Başkan Sayın Dr. Ömer Bolat'ın şahsında MÜSİAD'a teşekkür etmek görevimizdir. Bunun yanında kitabı bütünüyle okuyarak kıymetli katkılar sağlayan MÜSİAD Başkan Yardımcısı Sayın Ali Rıza Arslan'a, MÜSİAD Genel Sekreteri Sayın Dr. Nihat Alayoğlu'na, ilişkilerin organizasyonunu sağlayan Sayın Şükrullah Dolu'ya, önerilerini aldığım Yayın Komisyonu üyelerine özellikle teşekkür ederim.

Kitap eleştiriye ve değerlendirmelere açıktır. Yazar kitabın ilgilenenlere yararlı olacağı inancındadır. Ve bilmektedir ki, bu ülkenin zirveye tırmanan yükselişi ancak ve ancak kendisine ait güçleri en iyi şekilde kullanmasıyla mümkün olacaktır. Başarı aslında, başkalarının hakkına dokunmadan zirveye tırmanmayı becerebilenlere ait bir kavramdır. Ve elbet bir gün başarıya ulaşılacaktır.

Prof. Dr. Nurullah GENÇ

Kasım 2006- İstanbul

Giriş

İmam Gazâli'nin "Cevizin kabuğunu kırıp da özüne inemeyenler, cevizin tamamını kabuk zannederler" şeklinde, insanın var olduğu her durumda geçerli olabilecek bir sözü vardır. Bu söz üzerinde hayatın her alanını içine alacak şekilde derinliğine düşünüldüğü zaman, önemli sonuçlara ulaşmak mümkündür. İnsanın aklî fonksiyonlarını kullanması ya da bir diğer ifadeyle düşünce yoğunluğu, özellikle diğer canlılarda da bulunan ihtiyaçların tatminiyle sınırlı kaldığında, fazlasıyla sıradan ve insan olmanın ayrıcalığını hissettiremeyecek bir anlam kazanır. Bu anlamın, hayatı kültürel ve sosyal açıdan daha nitelikli hale getirmesi ve zenginleştirilmesi mümkün değildir.

İnsanlar için de, kurumlar için de, faaliyetlerin özüne inebilmek ve yapılan her şeyi derinliğine bilerek yapmak çok önemlidir. Ancak o sayede ayrıntılardaki farklılıkların ve ahengin anlaşılması söz konusu olacaktır. İnsanın kendisini tanımasından tutunuz da, dış dünyaya dair tüm algılamalarının temelinde kabuğu kırıp öze inebilme maharetini ne kadar gerçekleştirebildiği yatmaktadır. Toplumsal problemlerin ortaya çıktığı her durumda, bu analitik yaklaşımdan mahrum kalındığını görebiliriz. Ülkemizde bir meselenin ayrıntılarıyla analiz edilmesi ve ulaşılan sonuçlardan yola çıkılarak, önem ifade edecek herhangi bir sonuca ulaşılması, özellikle de psikolojik ve sosyolojik durumlar söz konusu olmak üzere, pek çok sosyal gerçekliğin gerektiği gibi tanınması ve problemlere tutarlı çözümler bulunması açılarından son derece yetersizdir. Hal böyle olunca, çözümler de uzun süreli olamamakta ve yanlış uygulamalar istenmeyen sonuçlar doğurmaktadır.

Sosyal hayatın en önemli taraflarından birini oluşturan işletmelerimizin dünyasında da durum bundan farklı değildir. Bilgiye ulaşmak ve ondan azâmi ölçüde yararlanmak, henüz işletme sahiplerinin olmazsa olmazları arasında değildir. Dolayısıyla işletmecilik ve birden fazla sahibin bulunduğu işletmelerde ortaklık, olması gereken davranış çizgilerinden bir hayli uzakta gerçekleşmektedir. Özellikle aile işletmelerinin büyük çoğunluğu oluşturduğu işletmeler dünyamızda, onların yüzde doksan beşe yakın kısmının üçüncü ne-

silden sonrasına kalmamasının başka türlü izahı da olamaz zaten. Meksikalıların söyleyişle, baba tüccar, oğul mirasyedi ve torun da dilenci rolü oynamak zorunda kalıyorsa, Gazâli'nin sözünün ehemmiyeti apaçık ortada demektir. Bu çöküşün ve yıkılışın temelinde yatan hakikati arayıp bulmak, gelişmenin, büyümenin fikrî dayanaklarını oluşturarak, asıl miras olarak tüketme ve yok etme davranışını değil, üretme-çoğaltma anlayışını bırakmak zorundayız.

Ülkemizde bu gün ortaklıkların büyük ölçüde başarılı olamadığı bir gerçektir. “Kardeşinle bile ortak olmayacaksın” sözünün işletmeciler dünyasında ne ölçüde yaygın olduğunu biliyoruz. Durumun vahametini bundan daha iyi anlatacak başka bir söz yoktur herhalde. Aile işletmelerinin başarısızlığının da en önemli nedenlerinden biri olan ortaklık yapamama ve ortaklığı başaramama hususu, ortaklık kültürünün ne olması gerektiği sorusunu da tabîi olarak akla getirmektedir. Bu kitabın temel amacı, ortaklığın başarıyla yürütülebilmesi için, ortakların sahip olmaları gereken bakış açısı ve ortaklık anlayışının ne olması gerektiğine dair ipuçları verebilmek, bu anlamda izafi bir özellik de taşısa, bir yol haritası ortaya koymaktır. Yoksa ortaklığın geçmişte farklı kültürlerde aldığı farklı hukukî şekilleri anlatmak gibi bir amaç bütünüyle kitaba hakim olacak şekilde benimsenmemiştir. Bu nedenle birinci bölümde ortaklığın temel dinamiklerinden, ikinci bölümde Osmanlı, Avrupa ve Cumhuriyet döneminde ortaklık kültüründen, üçüncü bölümde ise ortaklık kültürünün farklı boyutlarından söz edilmiş ve ortaklık kültürü açısından rehber olabilecek bir yol haritası ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bunlar gerçekleştirilirken, temel odak noktası olarak elbette ki işletme biliminin verilerinden hareket edilmiştir.

Ortaklık kültürü ortakların hem aralarındaki ilişkileri, hem de işletmedeki görevlerinin organizasyonu açısından son derece önemli değerler ihtiva etmektedir. İlişkiler ve değerler dizisinden üçüncü bölümde söz edilecektir. Bunların normal bir ortaklığın başarıya ulaşması açısından önemi tartışılmayacak kadar büyüktür. Bu çalışmada ulaşılmaya çalışılan şey işte bu değerler dizisi için bir girizgâh oluşturabilmektir. Daha sonra yapılacak çalışmalar konuyu hem daha çok geliştirecek, hem de ortaklıklar için başvuru kaynaklarının sayısı da böylece artmış olacaktır.

Bölüm 1

Ortaklığın Temel Dinamikleri

Ortaklığın Temel Dinamikleri

İnsanın yeryüzü serüveni ve diğer canlı varlıklardan farklı olan yaşama biçimi, davranışlarının sonuçlarını da diğer canlılardan farklı kılmaktadır. Çevrenin insandan etkilenmesi ve onu etkilemesi hususu da yine diğer canlı varlıklardan farklı özellikler gösterir. İnsan aklının en önemli temel sebep olarak kabul edilebileceği bu düzlem, evrensel problemlerin ortaya çıkışının da en önemli nedenlerindedir.

Yeryüzünü daha yaşanılabilir kılarak, karşılaşılan güçlükleri ortadan kaldırarak, sahip olunan standartlardan daha iyilerine sahip olarak yaşama arzusu taşıyan ve adeta bu özelliği genlerine işlenmiş bulunan insan, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından öte anlamlar taşıyan temel hedeflerine ulaşabilmek için alternatif yollar denemekte, pek çok farklı unsuru bir araya getirme özelliğine bağlı olarak, çeşitli manipülasyonlar gerçekleştirebilmektedir. Aklın tüm bu organizasyonların gerek şartı olduğu gerçeğiyle düşünecek olursak, insanın biçim verme, hükmetme ve mutluluk duyma özelliklerini kavramada zorluk çekmeyiz.

İnsan davranışlarının insan ihtiyaçlarıyla yakından ilişkili olduğunu biliyoruz. İhtiyaçlar, insanı davranmaya iten en önemli güdüleri oluştururlar. Fakat onların da kendi aralarında bir hiyerarşi meydana getirdiklerini ve bir sıra esasına göre ön plana çıktıklarını görmekteyiz. Temelde var olan en yaygın ve tüm canlıları kuşatan ihtiyaçlar elbette ki fizyolojik ihtiyaçlardır. Yeme-içme davranışı göstererek, hayatta kalma direnci göstermek, canlı varlıkların ortak özellikleridir. Bunun arkasında barınma ihtiyacı gelir. Bu ihtiyaç da tüm canlıların ortak davranış alanından yer alır. Daha sonra sosyal ihtiyaçlar, kendini gerçekleştirme ve kendini tamamlama ihtiyaçları gelir ki, işte bunlar sadece insanlarda var olan ve davranışları yönlendiren ihtiyaçlardır. Fakat insanın en belirgin özelliklerinden birisi de hiç şüphesiz ihtiyaçlarının karşılanmasıyla yetinmemesidir. İhtiyaçlarından fazlasına sahip olmak ve biriktirmek, hatta biriktirdikleriyle çeşitli alım satım işlemleri gerçekleştirerek, sahip olduklarını çoğaltmak da yine onun öne çıkan özelliklerindedir.

Tek başlılık bazen insan için zorluğun ta kendisi olarak karşımıza çıkar. Çünkü onun gerçekleştirmeyi istediği amaçlardan bazıları başka insanlara ihtiyaç duymasını gerektirebilir. Bu gereklilik insanın kendini tamamlama ihtiyacının dışındaki tüm ihtiyaçlarda; fizyolojik, güvenlik, sosyal ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının tümünde yoğun bir şekilde hissedilir. Durumu akıl yoluyla kavrayıp değerlendiren insan, amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç duyduğu başkalarını aramak ve onlarla bir çatı altında buluşmak zorunluluğuyla karşı karşıya olduğunu anlar. Başka bir seçenek kullanarak istediklerine ulaşması imkânsızdır. Bir insanın başka bir insanla bilinçli bir ortaklığa girişinin başlangıcı olan bu zorunlu durum, aile, klan, kabile, grup, kurum ve devletlerin oluşumunu sağlayan en temel faktörlerden birisidir.

J.J.Rousseau'nun ünlü sosyal mukavelesinde de vurguladığı gibi, insanla devlet arasında bile karşılıklı örtülü bir anlaşma, adeta bir ortaklık mevcuttur. Bu durum klan, kabile, grup ve kurumlar için de geçerlidir. İnsanın en zorunlu olduğu ortaklık biçimi ise elbette ki ailedir. Yakın akrabalığın verdiği duygular nedeniyle insanlar, elbette ki aynı ailenin bireyleri olarak ortaklıktan daha yüce ve farklı, daha üstün bir şekilde birbirlerine bağlılık duyarlar. Aile tipi, bireylerin ailenin gelir ve giderlerine ve çalışma şartlarına ortaklıklarının seviyesini de belirler. Bilinçli ortaklığa gidişin yanında, bazen de insan, yetiştiği aile ortamından devir aldığı zorunlu bir ekonomik ortaklığın içinde de bulabilir kendisini. Baba tarafından kurulmuş bir işletmenin, babadan sonra birden fazla çocuğu tarafından işletilmeye devam etmesi sonucu çocuklar arasında meydana gelen ortaklık durumu buna örnektir.

Hangi sebebe dayanırsa dayansın, ortaklığın birden fazla dinamiğinin olduğu açıktır. Önemli olan sebebin ne olduğu değil, kurulan ortaklığın amaçlara ulaştırabilecek bir düzeye ve faaliyet kabiliyetine sahip olup olmadığıdır. İşte bu noktada çok büyük sıkıntılarla karşı karşıya olduğumuzu söyleyebi-

Ülkemizde işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturan aile işletmelerinin üç ve dördüncü nesillere çok az bir kısmının kalabilmesi, diğerlerinin çoğalan aile bireyleri tarafından sürdürülemez olarak ortadan kalkması, ortaklık kültürü ve anlayışımızı izah etmek açısından önemli ipuçları vermektedir.

liriz. Ülkemizde işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturan aile işletmelerinin üç ve dördüncü nesillere çok az bir kısmının kalabilmesi, diğerlerinin çoğalan aile bireyleri tarafından sürdürülemez olarak ortadan kalkması, ortaklık kültürü ve anlayışımızı izah etmek açısından önemli ipuçları vermektedir. Aynı zamanda çok ortaklı anonim şirketlerde karşılaşılan temel problemlerden birisi de, ortakların ortaklık kültürüne ilişkin düşünceleridir. Bu algılamada problem yaşandığı zaman, pek çok anonim şirketin zarar gördüğü, dağıldığı ve faaliyetlerini durdurduğu işletmecilik hayatımızın temel gerçeklerinden birisi haline gelmiştir.

Ne tür nedenlerden kaynaklanırsa kaynaklansın, ortaklar arasındaki ilişkilerin profesyonel işletmecilik anlayışına dayanmadığı her kurumda, ortaklığın geleceği açısından sıkıntılar baş göstermesinin önüne geçilmesi imkânsızdır. Kitabın ilerleyen kısımlarında ortaya konulacak olan, ortaklığın temel dinamiklerinden habersiz ortakların varlığı her ortaklık için bir dezavantaj olarak yaşamaya devam eder. Bu nedenle ortaklar arasında ortaklık kültürüne yönelik bilinçlenme düzeyinin düşüklüğü çok önemli bir problem olarak ifade edilebilir. Gereken yapılmadığı sürece, bu problem varlığını sürdürmeye devam edecektir.

Daha fazlasına hükmetmek daha azına hükmetmekten daha çok heyecan ve mutluluk vericidir.

Ortaklık kültürüne yönelik bilinçlenme düzeyinin düşüklüğü çok önemli bir problem olarak ifade edilebilir. Gereken yapılmadığı sürece, bu problem varlığını sürdürmeye devam edecektir.

A- Biriktirme, Sahiplenme ve Hükmetmenin Odağında İnsan

İçgüdüsel hareketin ve akıl dışı programlanmışlığın dışında, uzun vadeli düşünerek, gelecek için ihtiyaçtan fazla yiyecek ve içecek, sosyal ihtiyacın karşılanmasını sağlayacak şeylere, başka hiçbir canlı varlıkta olmayan bir biçimde gösteriş ve lükse dair birikimler sağlamak, ancak akıl sahibi insanın özelliğidir. Biriktirir, sahiplenir ve hükmeder. Onu yeryüzünün diğer sakinlerinden farklı kılan ve hatta onun tabiata sonradan ve dışardan dâhil edildiği izlenimi veren farklılığı, tabiatın uyumlu bir varlığı olarak kalmasına engel olmuştur. O genellikle yeryüzünün sükûnetini koruyan değil, bozan bir davranış içerisinde yaşamaktadır.

Soyut ve somut düşünceler içerisinde fantastik olmayı bile sıradan bir eylem haline getirebilen üretkenliği sayesinde insan, hayal kurmayı becerebildiği için, hep yaşayacağı çok ötesinde hesaplar içinde bulunmak, çok uzun vadeli planlar yapmakla karşı karşıyadır. Mutluluk duygusu, var olanla yetinmenin ötesinde anlamlar taşır. Haz duygusu gelecek için de çok anlamlıdır. Oysa bu özellik diğer canlı varlıklarda sadece anlaktır. Tatmin edilince hissedilmeyen ve o canlı varlıkta artık gelecekte var olacağına dair bir bilinç bulunmayan ihtiyaçlar söz konusudur. Oysa insan, hangi ihtiyacını tatmin ederse etsin, yaşadıkça bu ihtiyacı hissedeceğinin bilincindedir. Onu diğer canlı varlıklardan ayırt eden en temel hususlardan birisi de budur.

İhtiyaç, organizmada meydana gelen bir eksikliğin, o organizmaya sahip canlı varlık tarafından fizikî olarak (insan için aynı zamanda ruhsal olarak) hissedilmesi halidir. Tatmin bu eksikliğin giderilmesiyle oluşur. Diğer canlılar hissettikleri eksikliği sadece o an için giderme maksadıyla yeme içme eylemi gerçekleştirirken ve bunun için avlanırken ya da başka bir eylem ortaya koyarken, insan günü birlik yaşama yerine, hem o gün için eylemde bulunur, hem de henüz yaşanmamış gelecek günler için hesaplar yaparak biriktirme yoluna gider. Üstelik insanda biriktirme arzusu mevsimlik ihtiyaçların karşılığının biriktirilmesinden de öte zaman dilimlerini kuşatır. Bu zaman dilimleri insanın ömrünü büyük çoğunlukla aşacak kadar uzundur.

Bir başka önemli husus da, insanın ihtiyaçlarını çok uzun vadede karşılayacak biriktirme arzusunu da aşabildiğidir. Sahiplenme ve hükmetme arzusu olarak da ifade edebileceğimiz bu husus, insanlar arası ilişkileri çok daha karmaşık ve çatışmacı hale getirmektedir. Çünkü sahiplenme arzusu, kimin sahipleneceği sorusunu da ortaya çıkarır. Kimin sahipleneceği sorusuna cevap verebilmek için insan, büyük bir mücadelenin içinde bulur kendisini. Çünkü diğerleriyle beraber düşündüğünde, eğer âdil bir paylaşma felsefesi ve mantığına ulaşamamışsa, her halükârda sahiplenmesi gereken kendisidir ve bunu mutlaka gerçekleştirmelidir.

Biriktiren ve sahiplenen insanın asıl mutluluk duygusu, biriktirdikleri ve sahiplendiklerini kullanarak, özellikle diğer insanların dünyasına ve tabii çevreye hükmetmek istemesiyle birlikte ortaya çıkar. Bu durum ona büyük bir

haz duygusu yaşatır. Hep daha fazlasını ister. Çünkü daha fazlasına hükmetmek daha azına hükmetmekten daha çok heyecan ve mutluluk vericidir. Küçük bir ailenin, bir kabilenin, bir grubun, bir şirketin veya bir devletin başındaki her insanın ortak davranış eğilimleri bu yönde gerçekleşir. Ancak, mistik mülahazalarla veya başka yollarla kendini tamamlama noktasına ulaşmış insanların ilgilenmedikleri bu durum, yüzyıllardır dünya insanlığının en temel gerçeklerinden biridir. Tüm mücadelelerin, çatışmaların ve savaşların ana gerekçesi olarak ifade edebileceğimiz bu temel neden, zaman zaman bireysel arzu ve istekleri aşarak topluluğun isteği veya ilahî bir gaye haline gelerek de fonksiyonunu yürütmüştür.

İnsanın bu özelliği bireysel olarak ele alınıp incelendiğinde, onun gerçekte ciddi bir gelecek korkusu ve kaygısı taşıyarak yaşadığı anlaşılacaktır. Çünkü güvenlik ihtiyacı diğer canlı varlıklardan çok daha baskındır onda. Bunun nedeni de yine akıl sahibi olmasında ve geleceği hayal edebilmesinde yatar. Yaşadığı süreçte başta can güvenliği olmak üzere, tüm varlığını, mutluluğunu, huzurunu ve sağlığını garanti altına almak ister. Hatta bu isteğini o kadar ileri götürür ki, ölümsüzlük arzusuna dahi kapılabilir. Efsanelere bakıldığında abıhayat ve dolaşısıyla ölümsüzlük peşinde koşan insanların mitolojik hikâyelerine sıkça rastlanacaktır. Bunların en ilgi çekenlerinden birisi de ünlü kral Büyük İskender'e aittir. Efsaneye göre, O da ölümsüzlük suyunu aramış fanilerden biridir.

Bütün bunların ortaya koyduğu sonuç, insanın yeryüzündeki diğer canlı varlıklardan çok farklı olduğu, bu farklılığın onlarda olmayan bazı davranışların (gülme, konuşma, eğlenme v.s.) ötesinde anlamlar ihtiva ettiğini ortaya koyuyor. Ünlü Fransız düşünür Moreno'nun da bizim temel inançlarımıza uygun olarak ifade ettiği gibi insan, Allah tarafından yaratılmış ve kendisine yaratıcının bazı özellikleri cüzî olarak bağışlanmıştır. İnsanı yarattığını ve ona ruhundan üflediğini buyuran Yüce Yaratıcının, onun nitelikleri arasına hükmetme arzusunu da kattığında elbette kuşku yok. Ancak yaratıcının hâkimiyeti sonsuz ve sınırsız iken, insanın bu niteliği sonlu ve sınırlıdır. Problemin başlangıç noktası da burasıdır. Hayalleriyle sınırsız varyasyonlar kurgulayabilen insan, fizikî olarak sınırlı ve sonlu bir dünyada huzursuz. Bedende kapalılık fobisi yaşayan ruhun huzursuzluğunu da buna eklersek, karşımıza tüm

canlı varlıkların toplamının bile yanında basit kaldığı bir gerçeklik çıkıyor: İnsan. Huzursuzluğundan kurtulamama ve egemenliğini kaybetmenin korkusuyla davranmaya başladığında ise değişmeyen evrensel gerçekle yüzleşiyoruz: Biriktirme, sahiplenme ve hükmetme...

B- İnsanın Tek Başına Yaşama Problemi, Amaçlar Hiyerarşisi ve Aile Gerçeği

Sürüler halinde yaşama içgüdüleri genel olarak tüm canlı varlıkların ortak özelliğidir. Bu nedenle birlikte bulunmak ve birlikte hareket etmek, özellikle de güvenlik duygusu açısından son derece önemlidir. Tek başına yaşama durumu, yabancı unsurların saldırısı veya baskısı açısından tehlikeli sonuçlar doğurabilir. Bu hem insan için, hem de diğer canlı varlıklar için geçerlidir. Kısacası yeryüzünde tek başına yaşamaya çalışma öncelikle güvenlik açısından büyük bir problemdir.

Hayatın sürdürülebilmesi açısından da tek başına olmak önemli bir zafiyettir. Çünkü büyümek, yaşamının sırlarını öğrenmek, avlanmak veya insanî açıdan ifade edecek olursak, fizyolojik ihtiyaçları giderebilmek için davranışta bulunmak ve bir takım temel faaliyetleri yerine getirebilmek maksadıyla da diğerlerine ihtiyaç vardır. Bu nedenle aile gerçeği tartışmasız bir fenomendir.

İnsan dışındaki canlılarda hayat fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının tatminiyle sınırlıdır. Basit sürü oluşturma içgüdülerinin dışında onlarda insaninkine benzeyen bir sosyal ihtiyaç düzeyi yoktur. Bu nedenle insanın onlardan farklılaşmaya başladığı yer sosyal ihtiyaçların kendisini hissettirmeye başladığı yerdir. İktisat bilimi bu yüzden insanın ihtiyaçlarının sınırsız olduğunu söyler. Çünkü insan sosyal ihtiyaçlarının tatmin edilmesiyle de beklentilerine son vermeyen, sınırsız hayal gücüne sahip bir varlıktır. Diğer canlı varlıklardaki sınırlı iki temel ihtiyaç düzeyine karşılık, insanın hayalleri ve ihtiyaçları hem sınırsız, hem de güçlü bir hiyerarşiye sahiptir. Diğer canlılar fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını da yine içgüdüsel olarak sınırlı alternatiflerle gider-

Birden fazla amacı olan ve bu amaçlara sırasıyla kavuşmak isteyen insanın yolu başkalarıyla birlikte hareket etmekten geçer.

me durumundayken, insan bu iki ihtiyacını pek çok alternatifle tatmin edebilme imkân ve kavrama düzeyindedir.

Maslow'un deyişiyle, insanın ihtiyaçları kendi içinde güçlü bir hiyerarşi oluşturur. Temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarıyla başlayan ihtiyaç piramidi, sosyal, kendini gerçekleştirme ve kendini tamamlama ihtiyaçlarıyla devam eder. Bu durum bir şekilde aşağıdaki gibi gösterilebilir:



Her ihtiyaç kendini hissettirdiği zaman insanı motive eden, herhangi bir davranışı gerçekleştirmeye zorlayan bir özellik gösterir. Tatmin edilmediği sürece de bu özelliği devam eder. Tatmin edildikten sonra, motive etme gücünü kaybeder; ihtiyaçlar hiyerarşisindeki bir sonraki ihtiyaç onun fonksiyonunu görmeye başlar. Bu böylece akıp giden bir süreçtir insan hayatında. Diğer canlı varlıklar için fizyolojik ve güvenlik ihtiyacının ötesinde bir ihtiyaç algılaması olmadığından, onlar için hayat bu ikisiyle, aile ve sürü oluşturma içgüdüleriyle sınırlıdır. Bu yüzden onlar için sonrası diye bir kavram yoktur. Sonrası insan için söz konusudur. Bu nedenle o, sonrasını düşünmeye başladığı zaman sahip olduklarıyla yetinememe davranışı gösterir. Çünkü onun için gelecekteki güvenlik de hayatı derecede önemlidir. Gelecekteki güvenliğine, yani sonrasını garanti altına almak için gücünü artırmak ve sahip olduklarını fazlaştırmak zorundadır. Durum böyle olunca, sahip olmak istediklerini de önem derecesine göre sıraya koyma ve gaye olarak edindiği ne varsa, birer birer sahip olma çabası içine girer.

İnsan için tek başına yaşamının temel problemi de işte tam burada, tüm amaçlarına tek başına kavuşma imkânı bulamadığı yerde başlar. Çünkü o

amaçlar hiyerarşisindeki tüm beklentilerine tek başına yapacağı çalışmalarla, başka bir ifadeyle hiç bir insanı emek, sermaye, rant, bilgi ekseninde yanı almadan kavuşma imkânına sahip değildir. İnsanlardan, diğer canlı ve cansız varlıklardan yararlanmak zorundadır. Birliktelik onun için öylesine bir zorunluluk oluşturur ki, kendisine yardımcıları ve ortaklar arama davranışı gösterir. Bu durum bir av hayvanını tek başına avlamanın zorluğuna karşı başkalarıyla birlikte hareket ederek, daha kolay avlama düşüncesinde de, bir şirketi birlikte kurma düşüncesinde de aynı anlamlara sahiptir.

Birden fazla amacı olan ve bu amaçlara sırasıyla kavuşmak isteyen insanın yolu başkalarıyla birlikte hareket etmekten geçer. Ya onlardan bazılarını kendisine emek veren elemanlar olarak tercih eder, ya da onlardan bazılarıyla eşit veya farklı şartlara sahip ortaklıklar kurarak, amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır. Her iki durumda da başkalarının emeğini veya farklı yollarla desteğini temin etmek söz konusudur. Böyle bir durum elbette ki, emek veya ortaklık ilişkisine giren diğer şahısların beklentilerini de temin etmek zorundadır. Aksi takdirde emeğe ya da kaynağa dayalı birliktelik zarar görecektir.

C- Sinerjinin Evrenselliği

Sinerji, fizik bilimler mantığıyla hareket edildiğinde, algılanması zor bir durumdur. Rakamların diliyle $2+2=5$ olarak ifade edilen sinerji, olaylara normal görünüşlerinin ötesinde bakmayı zorunlu kılar. Matematiksel olarak asla mümkün olmayan bu durum, sosyal olarak ve insan gerçeği dikkate alındığında mümkün görünmektedir. Çünkü insan, değişen şartlara bağlı olarak enerjisini artırıp azaltma davranışı gösteren, başka bir ifadeyle, motivasyon seviyesine bağlı olarak ortaya koyduğu sonuçları farklılaştırabilen bir varlıktır.

Diğer canlı varlıklar için de birlikte hareket etmenin sonuçları değiştirebileceğini söylemek mümkündür. Bu anlamda evrensel bir kavram olan sinerji, kültür coğrafyamızda yer alan "birlikten dirlik doğar", "bir elin nesi var, iki elin sesi var" gibi ata sözleriyle de ifade edebileceğimiz bir verimlilik formü-

Dünyanın her yerinde insanlar, başkalarıyla güç birliği ettikleri zaman, ayrıken beklediklerinden daha fazlasına ulaşacaklarını düşünürler.

lüdür. Aynı işi yapan iki insanın ayrı ayrı çalıştıklarında elde edecekleri sonuç, birlikte çalıştıkları zaman elde edecekleri sonuçtan her zaman daha küçük olacaktır. Çünkü ikincisinde birlikte çalışmanın ve güç birliği etmenin insana sağladığı çok güçlü bir motivasyon ve güven duygusu söz konusudur. Bu duygu, insanı, tek başına iken sarf ettiği enerjiden hem daha fazlasını sarf etmeye, hem de kullanılan enerjiyi doğru kullanmaya sevk edecektir.

Özellikle akıllı ve hayal gücü sayesinde insan, sınırsız olanı dahi düşünecek, isteyecek ve bundan sınırsız bir haz ve mutluluk duymayı arzulayacak düzeyde gittikçe karmaşıklaşabilen bir yapıya sahiptir.

Parçalanmış bir gücün parçalarının etki toplamının, gücün parçalanmadan önceki etki toplamından daha düşük olması da, bu durumun bir sonucudur.

Sinerji evrenseldir. Dünyanın her yerinde insanlar, başkalarıyla güç birliği ettikleri zaman, ayrıken beklediklerinden daha fazlasına ulaşacaklarını düşünürler. Ancak bilinen bu gerçeğe rağmen, güven duyamama, ihtiras, tek başına sahip olma arzusu vs. gibi çeşitli nedenlerden dolayı, başkalarıyla güç birliği etmenin çok zor bir hale geldiği de yine bilinen gerçekler arasındadır.

Ülkemizde halk arasında yer etmiş “kardeşinle bile ortak olmayacak ve bir işi birlikte yapmayacaksın!” gibi olumsuz sözler, bu durumu bütün çıplaklığıyla gözler önüne sermektedir. İnsana ait zararlı davranışlar, evrensel bir verimlilik yolu olan sinerjiyi zorlaştırmakta ve tercih edilir olmaktan çıkarmaktadır. Oysa sinerji meydana getirenler onu korumanın ve kendilerine zarar verecek birliktelik davranışlarını önlemenin sistematik bir yolunu bulduklarında problem ortadan kalkmakta, verimlilik ve etkinlik ortaya çıkmaktadır. Bu durumda insanlar tutarlı ve sistematik bir beraberlik ya da ortaklık kültürü oluşturmak zorundadırlar.

D- Haz ve Mutluluk Duygusu, Akıl ve Hayal

İhtiyacı tatmin ettikten sonra organizmanın bundan zevk alması ve bir mutluluk duygusu yaşaması, tüm canlı varlıkların ortak özelliğidir. Haz ve mutluluk duygusu da evrenseldir. Ancak bu anlamda bakıldığında insan dışındaki canlı varlıkların haz ve mutluluk duyguları sadece fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının tatminiyle sınırlı kalır.

İnsanın haz ve mutluluk duygusu, onun kendi dünyasında ölümün sınırlarını aşacak kadar aşkın ve büyüktür. Her ihtiyaç tatmini onda büyük haz ve mutluluk duygusu oluştururken, yeni ihtiyaçlar ve istekler hissetmenin de kapısını açar. Bu yeni ihtiyaç ve istekler yeni haz ve mutluluk duygularına ulaşmanın çabasının da başlangıcıdır. Özellikle akıllı ve hayal gücü sayesinde insan, sınırsız olanı dahi düşünecek, isteyecek ve bundan sınırsız bir haz ve mutluluk duymayı arzulayacak düzeyde gittikçe karmaşıklaşabilen bir yapıya sahiptir. Yine halkımız arasında dolaşan “insanın gözü doymaz; onun gözünü ancak toprak doyurur” sözünün işaret ettiği gerçek budur. Çünkü o hep daha fazlasını isteme eğilimindedir. Akıllı ve hayal gücüyle, henüz yaşamadığı zaman dilimleri için de plan yapma ve bu planın gereği olarak yapması gerekenleri şimdiden uygulamaya koyma amacıyla hareket edebilir.

Onun tek başına istediklerinin tamamını gerçekleştirememesi ve sınırsız sahip olma ve yararlanma özelliklerini aynı anda düşündüğümüzde, istenenle isteyen arasındaki tezdadı hemen kavrarız. İsteyen istediğinden fizikî olarak oldukça zayıf ve küçüktür. Ancak taşıdığı akıl sayesinde o küçüklük zafiyetini yenme ve istedikleri karşısında gücünü dengeleme imkânına sahiptir. Bu imkân sadece başkalarıyla birlikte hareket etme gerçeğine dayanır.

Kısacası insan, temel ihtiyaçlarını karşılayarak hayatta kalabilme, haz ve mutluluk duyarak hayatını çok daha çekici ve olumlu hale getirme isteğiyle yaşarken, sahip olduğu güç nispetinde, en önemlisi diğer insanlar olan başka unsurları bir araya getirmesinin zorunluluğunun da farkındadır. Bu nedenle hayatı iki seçenek arasında bir yerdedir. Ya tek başına kalacak ve küçük şeylerle, küçük arzularla birlikte yaşayacak, ya da başkalarıyla beraber olacak ve büyük şeylere ulaşmanın mücadelesini verecektir. Birinci durumda haz ve mutluluk duygusuna sınır koyarak mevcutlarla yetinme davranışı içene girecek ve başkalarına özellikle ortaklık düzeyinde ihtiyaç duymayacak, ikinci durumda ise haz ve mutluluk duygusunu hep daha fazla yaşamak amacıyla hareket edecek ve bu amaca ulaşmanın yollarını arayacaktır. Bu ise onun başkalarıyla güçlü beraberlikler kurmasının gerekliliğini ifade eden açık bir göstergedir.

E- İçgüdüsellikten Kurgular Dünyasına

Canlı varlıkların içgüdüsel yaşantılarının yanı sıra, insan hem içgüdüsel yaşayabilir, hem de akıl vasıtasıyla bilinçli eylemler gerçekleştirebilir. Bu nedenle insan yaşama eylemleri açısından çift yönlüdür. Hem diğer canlı varlıkların özelliklerine sahiptir, hem de onların özelliklerinden farklı bir bilinç düzlemine.

Bilinçli yaşayabilme özelliği onu kurgular dünyasıyla karşı karşıya getirir. Gelecekle ilgili hesapların başladığı yer de burasıdır. Bu noktadan itibaren insan kendisini dizginleyemediği zaman, geleceğin garanti altına alınması ya da tatmin edilmek istenen ihtiyaçların şiddeti ve motivasyon gücü adına kontrol edilmesi zor ve hatta imkânsız davranışlar gösterebilir.

Yeryüzünde insanların gösterdikleri iktisadî mücadelenin temelinde, içgüdüsellikten kurguların dünyasına geçebilme özelliği yatmaktadır. İnsanlar arası rekabetin dayandığı noktalara bakıldığında zaman, bu özellik açıkça göze çarpacaktır. İkili mücadelelerin veya grup mücadelelerinin başlangıcı sayılabilecek, Hz. Adem'in çocukları Habil-Kabil olayında da aynı davranış dokusunu buluruz. Bu doku, ihtiras ve doyumsuzlukla bulunduğu zaman istenmedik sonuçlarla karşılaşılabilir. Çünkü böyle

bir durumda akıl kendisinden beklenen performansı göstermede yetersiz kalacak ve kurguların esiri olarak rasyonel olmayan hedeflere hizmet etmeye başlayacaktır. Pek çok dramatik olayın temelinde bu gerçek vardır.

Önemli olan kurguların varlığı değil, onları başkalarının zararına olabilecek şekilde düzenlememektir. Bir araya gelerek belirli ortak

bir amaca ulaşmaya çalışan ya da başkalarını amaçları için birer unsur olarak kullanan herhangi bir insan için kurgu, birliktelik oluşturduğu kişiler için olumsuz sonuçlar verecek bir yapıda olmamalıdır. Sosyal sorumluluğun daha da öte anlamı kurgunun hiçbir yeryüzü canlısına zarar vermeyecek özellikte olmasını sağlamaktır. Kurgu mal veya hizmet üretimine ya da ticarete yönelik gerçekleşirse, iktisadî bir anlam kazanır.

Bir araya gelerek belirli ortak bir amaca ulaşmaya çalışan ya da başkalarını amaçları için birer unsur olarak kullanan herhangi bir insan için kurgu, birliktelik oluşturduğu kişiler için olumsuz sonuçlar verecek bir yapıda olmamalıdır.

F- İktisadî Kurgunun En Önemli Aracı: Organizasyon

Yukarıda söz ettiğimiz kurgu çok farklı şekillerde gerçekleşebilir. Hiçbir iktisadî anlam taşımayanların yanında sadece iktisadî amaçlarla ilgili kurgularda olabilir. Pratikte en çok rastlanana ise elbette ki iktisadî kurgudur.

Ancak kurgunun varlığından çok, onun hayata nasıl geçirileceği çok daha büyük önem arz eder. Çünkü insanın hayal dünyasının genişliği kurgunun zenginliğini de beraberinde getirir. Mühim olan, düşünülenin ve amaçlananın gerçekleştirilebilme seviyesidir. Bunu belirlemek ise, kurgulayanın organizasyon kabiliyetine bağlıdır.

İktisadî kurgu mal ve hizmet üretimine ya da satışına dönüştüğü zaman, işletmecilik dediğimiz olayla karşılaşırız. İşletmecilik veya diğer tüm kurguların başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için kullanılacak en önemli araç ise organizasyondur.

Organizasyon Latince “organon” kelimesinden gelmektedir. Uzuv, alet, parça anlamlarına gelen bu kelimenin literatür anlamı ise bir yapı oluşturma, bir çatı meydana getirme, herhangi bir plan, kurgu veya düşünce doğrultusunda bir sistem kurma eylemlerinin genel adıdır. Başka bir ifadeyle söyleyecek olursak, organizasyon herhangi bir kurgunun hayata geçirilmesi olayıdır. Organizasyon bu tanımdan da anlaşılacağı üzere araç konumundadır. İnsan bu aracı kullanırken tek başına gerçekleştiremeyeceği iş ve eylemlerle karşılaşacaktır. Bu durumda başka unsurlara ve özellikle de insanlara ihtiyaç duyacaktır.

Organizasyonun işletmecilik boyutuna baktığımız zaman, dört önemli faktörün üretim gerçeğiyle bulunduğu görürüz. Bu gün artık bilginin de birlikte değerlendirildiğini gördüğümüz sermaye, emek, doğal kaynaklar ve girişimcilik adlarını taşıyan bu faktörler iktisadî eylemin vazgeçilmez unsurlarıdır. İktisadî kurgulama esnasında bir girişimciliğin zaten var olduğunu biliyoruz. Ancak girişimcilik tek başına iktisadî sonuç vermeyecektir. Doğal kaynakların, emeğin ve sermayenin de var olması zorunludur. Sermaye, emek veya doğal kaynak açısından yetersiz kalan insan, yetersizliğini gidermek için başka insanlarla birliktelik oluşturma yollarını arayacaktır. Bunun adı ortaklık olarak nitelenebilir.

G- Organizasyonun Gerek Şartı: Güçlerin Birleştirilmesi

Bir organizasyonun yapılabilmesi için farklı unsurların bir araya getirilmesinin zorunlu olduğunu biliyoruz. Bu unsurlar tek kişinin sahipliğinde bir araya gelirse farklı, birden fazla kişinin sahipliğinde bir araya gelirse daha farklı bir yapı ortaya çıkar.

Aynı amaç etrafında bütünleşmiş unsurların birbirlerine destek olarak ve güçlerini daha da artırarak, hedefe doğru yönelmelerini ifade eden sinerji, insanın kurguları açısından vazgeçilemez bir yol olarak görünmektedir.

Tek kişinin sahipliğinde kurulan bir yapıda işler, daha çok organizasyon sahibinin bireysel karar ve uygulamalarıyla yürür. Ancak birden fazla kişinin sahipliğiyle gerçekleşen organizasyonlarda tek kişiye bağlı bir karar mekanizması olmayacağı için, faaliyetler birden fazla bireyin ortak katılımıyla alınan kararlarla yürütülmeye çalışılır.

Birden fazla kişinin karar mekanizmasına dahil olması, karar sürecinin gerekleri bilinmiyorsa engelleyici bir durum da ortaya çıkaracaktır. Bu durum birleştirilen güçlerin sinerji doğurması yerine birbirlerinin olumlu etkilerini olumsuzla dönüştürmeleri anlamına gelecektir. Oysa organizasyon sinerji doğurmanın en etkin yoludur. Aynı amaç etrafında bütünleşmiş unsurların birbirlerine destek olarak ve güçlerini daha da artırarak, hedefe doğru yönelmelerini ifade eden sinerji, insanın kurguları açısından vazgeçilemez bir yol olarak görünmektedir. Güçleri birleştirerek ortaklık yapanların da bunu hiçbir zaman unutmamaları gerekmektedir.

Güç kavramı bir organizasyonda soyut ve somut boyutlarıyla var olur. Fizikî, beşerî ve kavramsal tüm detaylar; bir başka ifadeyle numenler ve fenomenler dünyasıdır organizasyon. Güçlü bir organizasyon adı geçen unsurlar arasında sıkı bir entegrasyon ve işbirliğinin oluşmasıyla gerçekleşir. Zayıf ve etkin olmayan bir organizasyonda ise durum bunun tam tersidir

Sosyal olaylarda iki tür şarttan söz edilir: Gerek şart ve yeter şart. Gerek şart bir olgunun var olabilme şartıdır. Bu şart yerine getirilmeksizin o olgudan söz edemeyiz. Yeter şart ise, gerek şart sağlandıktan sonra olgunun varlığını sürdürebilmesi imkânını sağlar. Bir organizasyonun gerek şartı güçlerin

birleştirilmesidir. Çünkü güçler birleştirilmeden bir organizasyondan söz etmemiz imkansızdır. Organizasyonlar için yeter şart ise birleştirilen güçlerin amaç doğrultusunda verimli ve etkin bir şekilde sevk ve idare edilmesiyle sağlanmış olur. Bu iki şart sağlandığı zaman, organizasyonun başarısızlık ihtimali ortadan kalkacaktır.

H- Güçlerin Birleştirilmesinden İktisadî Ortaklıklara

Herhangi bir mal veya hizmet üretmek amacıyla bir araya gelen sermayedarlar, birbirleriyle güçlerini birleştirdikleri zaman karşımıza iktisadî ortaklıklar çıkar. Bu ortaklık türü ortaklıklar içinde en sık karşılaştığımız ortaklık türüdür. İktisadî amaçlar ise tüm insanlığın yüzlerce, binlerce yıldır uğrunda en fazla emek harcadığı amaçlar olarak egemenliğini sürdürüyor. Bireysel kurguların, gelecek hayallerinin gerçekleştirilmesinin en etkin yolu, iktisadî anlamda oluşturulacak bir zenginlik düzeyidir. Bu nedenle zengin olmak duygusu insan kültürünün kılcallarına kadar nüfuz etmiş bir sevdadır.

Yüzyılların birikimiyle toplumlar iktisadî ortaklıkları belirli şart ve usullere göre gerçekleştirmenin yollarını aramışlardır. Özellikle hukukî yönü itibariyle önem ifade eden bu arayışların günümüz dünyasına kadar önemli bir birikim meydana getirdiğini söylemek mümkündür. Doğu ve Batı dünyasında ahilik ve lonca sistemi gibi çeşitli meslek birliklerinde genel anlamda güç birliği etmenin yanında, bireyler arasında gerçekleştirilen sermaye ortaklıklarının da önemli güç birliği alanlarından birini oluşturduğu, ortaklık şekillerine bakıldığı zaman anlaşılmaktadır.

Güçlerin birleştirilmesinden doğan ortaklıklarda ortakların karşısına çıkabilecek en önemli sorun elbette ki uygulama ile ilgili olacaktır. Ortakların ortaklık sınırları içindeki davranışları, karşılıklı ilişkileri etkileyecek en hassas noktadır. Ya ortakların ortak oldukları bir düşünceyle, ya da bireysel tercihleri ve ortaklığın ortak düşünce alanını görmemezlikten gelerek hareket edeceklerdir. Ortaklık adına paylaştıkları ve temel hareket noktası olarak kabul ettikleri ortak bir düşünce etrafında davranmayı becerebildikleri

Ortakların ortaklık sınırları içindeki davranışları, karşılıklı ilişkileri etkileyecek en hassas noktadır.

takdirde, başarıya ulaşma imkanı elde edeceklerdir. Aksi takdirde, sahip oldukları iktisadî ortaklık bir süre sonra, gereğinin yapılmaması sebebiyle ortadan kalkacaktır.

Güçlerin birleştirilmesinden iktisadî bir ortaklığa ulaşmak, başlangıç heyecanlarının da etkisiyle en kolay halledilebilecek konulardan birisidir. Asıl önemli olanı, iktisadî bir ortaklığa ulaştıktan sonra, bu ortaklığın nasıl devam ettirilebileceği ile ilgili düşüncelerdir. Sağlıklı düşünebilen ve hissi davranmaktan uzak durabilen ortakların ancak uzun süre yaşatabilecekleri iktisadî ortaklıklar birleştirilen güçlerin daha da büyütülebilmesi için büyük bir fırsatın oluşturulması anlamına gelmektedir. Bu fırsat iyi kullanıldığı takdirde ortaklık yapmak sonunda hüsrana uğranan bir macera olmaktan çıkacak ve etkin bir büyüme aracı haline gelecektir.

I- Kültür ve Ortaklık İlişkisi

a- Kültür

Kültür insan hayatını etkileyen en önemli kavramlardan birisidir. Onun maddî ve manevî tüm birikimini ifade eder. Tarih, sosyoloji ve etnoloji gibi pek çok sosyal bilim dalının kendilerini ilgilendiren yönleriyle ele alıp inceledikleri bir kavramdır. Latince kökenlidir. Ekip biçmek, toprağı işlemek ve tarıma hazır hale getirmek gibi anlamları vardır. Daha sonraları bu somut anlam genişletilerek kültüre soyut bir çerçeve de kazandırılmıştır. Dolayısıyla sadece tabiatın insanlar tarafından işlenip değerlendirilmesi değil, insanın maddî ve manevî boyutlarıyla ele alınıp geliştirilmesi de kültür kavramının kapsam alanına girmiştir.

Örgüt kültürü bir işletmede çalışanların ve işletme sahiplerinin bireysel tercihlerini değil, kurumsal tercihleri ön plana çıkarır.

İşletmelerin soyut ve somut unsurlardan oluşması dolayısıyla, yönetim biliminin de kültür kavramına yakınlık duyduğunu biliyoruz. Bu yakınlık özellikle “örgüt kültürü” başlığıyla ön plana çıkmaktadır. Örgüt kültürü bir örgütte faaliyet gösteren insanlara o örgütü anlamada yön gösteren, herhangi bir durumda nasıl davranması gerektiğini belirleyen ve o örgüte has olarak

gerçekleşmiş inanç ve değer yargıları sistemini ifade eder. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, örgüt kültürü bir işletmede çalışanların ve işletme sahiplerinin bireysel tercihlerini değil, kurumsal tercihleri ön plana çıkarır. İnsan unsuru için bir davranış düzlemi oluşturur. Bu davranış düzlemi sinerji meydana getirmenin altyapısını hazırlayan en önemli etkenlerden birisidir.

Kültür işletmeyi kuranlar için de, daha önceki ifadelerle birleştirecek olursak, iktisadî kurguyu gerçekleştirenler açısından da bir ortak tercih, bir asgari müşterek oluşturma aracıdır. Bu alan bilindiği ve gereği yapıldığı zaman, bireysel kararların ortaklığı bozma tehlikesinden ve çatışma doğurabilecek algı farklılıklarından kurtulmak mümkün olacaktır. Bu nedenle genel olarak kültür ve özel olarak da örgüt kültürü, işletmenin varlığını sürdürebilmesi açısından hayatî öneme sahip bir değerler manzumesi olarak karşımıza çıkar.

İnsanların kendilerine ortak arama düşüncelerinin temelinde elbette ki mevcut durumlarından daha üst bir duruma yükseleceklerine dair inançları yatmaktadır.

b- Ortaklık

Ortaklık iki veya daha fazla insanın özel veya resmî kıstaslara göre bir araya gelip üzerinde hemfikir oldukları şartları kabul ederek, meydana getirdikleri ekonomik, siyasî ya da sosyal beraberliklerin genel adıdır. Başından beri açıklamaya çalıştığımız nedenler insanları tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri gayeleri başkalarıyla birlikte gerçekleştirmek ya da, yalnızken elde ettiklerinden daha fazlasını elde etmek uğruna birlik duygusuyla baş başa bırakmaktadır. İşte bu duygu sayesinde ki, insanlar özellikle de kâr amaçlı bir faaliyet düşündükleri zaman, güç yetiremedikleri unsurları tamamlayabilmek için ortaklık davranışı gösterebilmektedir.

İnsanların kendilerine ortak arama düşüncelerinin temelinde elbette ki mevcut durumlarından daha üst bir duruma yükseleceklerine dair inançları yatmaktadır. Bu inanç sayesinde insanlar başkalarının hoş karşılanmayacak bazı davranışlarına tahammül bile gösterebilmektedirler. Beklentilerin büyüklüğü sebebiyle gösterilen tahammülün, beklentiler gerçekleşmediği zaman veya bütünüyle gerçekleştiği ve devamı olmadığı ortadan kalktığını

şöylemek mümkündür. Böyle bir durumda ortaklık çizgisi bozulmakta, ortaklar birbirleriyle yıkıcı çatışmalara girebilmekte ve sonuçta ortaklık ortadan kalkabilmektedir. Oysa uzun zaman yaşamak üzere kurulmuş bir işletmede beklentilerin bitmesi düşünülemez. Böyle bir durum ortakların işletmeciliği ne ölçüde bilimsel verilere dayalı olarak yaptıklarının ve piyasa denilen farklılıklar ortamında uyulması gereken uygulama kurallarına hangi seviyede riayet ettiklerinin de göstergesi olacaktır.

c- Ortaklık Kültürü

Ortaklık kültürü, insanların birlikte hareket ederek amaçlara ulaşabilmek için geliştirdikleri farklı ortaklık şekillerinin toplamıdır. Bu yönüyle ortaklık kültürü tek bir kişinin bakış açısını değil, ortak olmuş ve tecrübe kazanmış, sonra bunu gelecek nesillere aktarmış insanların ortak bakış açılarını yansıtmaktadır.

Ortaklık kültürü tek bir kişinin bakış açısını değil, ortak olmuş ve tecrübe kazanmış, sonra bunu gelecek nesillere aktarmış insanların ortak bakış açılarını yansıtmaktadır.

Ortaklık kültürünün temel belirleyicilerinden birisi de inançlardır. Beşerî veya ilahî dinlerin insanlar arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik söylemleri, bir işletme etrafında ortak olanları da etkileyebilmekte ve onların ortaklık ilişkilerini şu veya bu biçimde farklılaştırabilmektedir. Ancak ister hukukî bir hüviyetle, ister değil,

her ne suretle olursa olsun yapılan tüm düzenlemeler ortakları ortaklık düzeylerine göre değerlendirecek ve aynı ortaklık payına sahip olanlara eşit muamele yapmanın yollarını arayacaktır. Ortaklık payı farklı olduğunda, fazla paya sahip olanların daha çok söz hakkına sahip olacakları ise kaçınılmaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ortaklık kültürünün, geçmişte dünyanın farklı kültürlerinde farklı şekillerde ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Özellikle I. Sanayi Devrimi'nden önce, ortaklıkları belirleyen ilkeler daha çok dinî referanslara dayanmaktaydı. Batı dünyasında da, Doğu dünyasında da bunun örneklerine rastlamak mümkündür. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında, Osmanlı'da ve Avrupa'da hukukî boyut açısından ortaklık kültürü örneklerine değinmek yararlı olacaktır. Ancak bu-

rada sadece bir ortaklığın hukukî açıdan nasıl öngörüldüğüne dair bilgiler söz konusudur. Ortakların davranış alanlarını profesyonelleştirmeye yönelik herhangi bir bilgi mevcut değildir.

Bildiğimiz gibi ortaklığın ülkemizde bilinen en yaygın ismi şirkettir. Şirketin kuruluşu ve faaliyetleri üzerine geliştirilen ölçüler, bu gün pek çok hukuk sisteminin kapsam alanı içerisindedir. Hukukî sınırlara uygun olarak yapılan düzenlemeler, daha çok ortaklar arasındaki ilişkilerin temel özelliklerini belirler. Bu özelliklere, hukukî boyutta ortaklık kültürünü kısa ve özetleyici bir biçimde de olsa, incelediğimiz ikinci bölümde değineceğiz.

Bölüm 2

Osmanlı'da, Avrupa'da ve Cumhuriyet Döneminde Ortaklık Kültürü

Osmanlı'da, Avrupa'da ve Cumhuriyet Döneminde Ortaklık Kültürü

A- Osmanlı'da Ortaklık kültürü

Bu kitabın yazılışının temel amacının ortaklıkların hukukî yapısı hakkında ayrıntılı bilgiler vermek olmadığını daha önce ifade etmiştik. Yine de, Osmanlı'da, Avrupa'da ve Cumhuriyet döneminde ortaklık şekillerinin neler olduğuna dair birtakım esas bilgileri vermenin de faydalı olacağına inanıyoruz. Bu bilgiler en azından o dönemlerde insanların hangi tür şekillerde bir araya gelerek ortaklık oluşturabildiklerine dair veriler sağlayacaktır.

Osmanlı'da, Avrupa'da ve Cumhuriyet döneminde ortaklık şekillerinin neler olduğuna dair birtakım esas bilgileri vermenin de faydalı olacağına inanıyoruz.

Osmanlı şirket uygulamalarının birkaç şekilde karşımıza çıktığını görüyoruz. Bunlar mudârebe, mufavaza, inan ortaklığı ve vücut isimleriyle ifade edilmektedirler.

1- Mudârebe

Taraflardan birinin para ya da mal sahibi, diğersinin ise emek sahibi olduğu, elde diledik kârın ne oranda sermaye sahibine verileceğinin önceden belirlendiği bir sözleşme şeklidir. Sermaye (para ya da mal) sahibine "Rabbü'l Mal" ve emek sahibine "Mudarib" denir. Sözleşmenin şekli şartı olmamakla beraber; malı ya da parayı verenin "şu malı (parayı) al, sermaye yap. Meydana gelen kârı aramızda yarı yarıya (ya da başka bir oranda) pay edelim. Mudârebe yolu ile çalış." demesi ve mudaribin de "Aldım ve razı oldum." şeklinde cevap vermesi ile anlaşma sağlanmış ve bir ortaklık gerçekleştirilmiş olur. Esas olan kesinlik ve şüpheye yer olmamasıdır.

a- Mudârebe Çeşitleri

Mudârebe iki kısımdır. Biri mutlak mudârebe ve diğeri sınırlı mudârebe).

Mutlak Mudârebe: Mudarib her hareketinde sınırlandırılmaksızın özgürdür. Dilediği kişi ile, dilediği yede ve zamanda ticaret yapabilir.

Sınırlı Mudârebe: Sermaye sahibinin, mudaribi ticarete konu olabilecek mal-

lar, ticaretin yapılacağı yer ve zaman konusunda sınırlamalarla kısıtlama altına aldığı mudârebe şeklidir.

b- Mudârebenin Şartları

– Sermaye sahibinin vekil tayin etmeye, mudaribin (emek sahibinin) vekâlete ehliyetleri şarttır. Dolayısıyla akli noksanlık, delilik, bunaklık ve temyiz gücünün olmaması mudârebeye engeldir. Bülûğa ermemiş; fakat temyiz gücü bulunan çocuğun mudârebe akdi yapması, velisinin izniyle mümkün olur.

– Mudârebe sermayesinin aynı ve nakdi olması şarttır.

– Mudârebe sermayesinin; miktar, cins ve nitelik bakımından bilinmesi şarttır. Zira, sermaye bilinmediği takdirde, kârın tespiti mümkün olmaz, bu durumda anlaşmazlık ortaya çıkar.

– Akit yapıldığı zaman sermayenin mudaribe teslim edilmesi şarttır.

– Sermaye sahibi ve mudarib arasında; kâr payının oranları belli olmalıdır.

– Kâr oranı; yarı yarıya olabileceği gibi; üçte biri, üçte ikisi, gibi de olabilir. Ancak belli bir oran tayin edilmezse mudarebe akdi geçersiz olur.

Sermaye sahibi; anlaşma esnasında mudarible beraber çalışma şartını ileri sürerse, akit geçerli olmaz. Ancak herhangi bir şart ileri sürmeksizin; mudaribin rızası ile yardımcı olursa bir problem söz konusu değildir.

c- Mudârebenin Sona Ermesi

Mudârebe şu on sebepten birisiyle sona erer. Bunların bir kısmı iradeye bağlı, diğeri bir kısmı da irade dışında gerçekleşir.

1. Sermaye sahibinin ölmesi.

2. Mudaribin (Emek sahibinin) ölmesi.

3. Sermaye sahibinin akli melekelerini yitirmesi.

4. Mudaribin (işleticinin) cinneti.

5. Sermaye sahibin tasarruf hakkının elinden alınması. Buna "kadı" karar verilebilir.

6. Müdaribin tasarruf hakkının elinden alınması.
7. Belli bir zamanla sınırlandırılmış mudârebe akdinde, sürenin dolması.
8. Sermaye sahibinin, müdaribi (emek sahibini) azletmesi.
9. Müdaribin (emek sahibinin) istifa ederek işi bırakması.
10. Daha tasarruf vukû bulmadan sermayenin telef olması.

İki taraftan birisinin kararı ile mudârebe feshedilebilir. Hem sermaye sahibi (Rabbü'lmal), hem müdarib (emek sahibi) bu hususta tam yetkilidir. Ancak feshin gerçekleşmesi için bunu iki tarafın da bilmesi gerekir.

2- Mufâvaza

İki veya daha fazla şahısın; ticaret yapmak için, kâr ve zarara ortak olmaları şartıyla, her birinin belli bir tutar sermayeyle iştirak etmesi sonucu kurulur. Asıl olan aynı şartlara haiz kişilerin eşit şartlarda bir araya gelerek eşit miktarda sermaye ortaya koymak sureti ile ortaklık oluşturmalarıdır. Hür ve bülûğa ermiş iki kişi arasında kurulabilir.

Mufâvazanın Şartları:

- Şirkete dahil olacak ortakların; bütün mallarını sermaye yapmaları söz konusudur. Bu malların miktar ve değer bakımından eşit olması şarttır.
- Şirket sermayesinin; nakit ve tedavüldeki bir para olması gerekir. Ortaklar; başkası üzerinde bulunan alacaklarını sermaye yapıp, mufâvaza kuramazlar. Ayrıca mal ve akarların şirket sermayesi yapılması da caiz değildir.
- Ortaklar kefalet ehlinde olmalıdır. Yani; hür, bülûğa ermiş, akıllı ve aynı dinden olmalıdırlar. Müslüman'la Müslüman olmayan arasında mufâvaza şirketi kurulamaz. Zira, mufâvazada ticarete serbest olmak da esastır. Müslüman olmayan ortak; şarap, domuz vs. gibi haram olan şeylerin de ticarete konu olmasını isteyebilir. Kendisi için bunlar mal hükmündedir, ama Müslüman ortak için mal hükmünde değildir. Dolayısıyla eşitlik bozulur.
- Mufâvaza şirketi; hem vekaleti, hem de kefaleti ihtiva etmektedir. Bu nedenle her ortak, her türlü konularda, diğer ortağının kefilidir.

3- Müşâreke (İnan Ortaklığı)

İnan şirketi belli bir tür ticarete veya genel bir ticarete bulunmak için iki veya daha fazla şahsın, belirli bir sermaye koyup, kâr aralarında anlaştıkları oranda paylaşmak şartıyla kurdukları şirkettir. İnan ortaklığı; ticaretle uğraşan herkes arasında caiz olur. Bu ortaklık; erkeklerle kadınların, bülûğa ermiş kimselerle sabilerin, hürlerle, ticaret yapmasına izin verilmiş kölelerin ve Müslümanlar ile kâfirlerin arasında da caizdir. Şirket-i inan; kefil olmayı değil, birbirine vekil olmayı gerektirir. Dolayısıyla kefalet söz konusu olmadığından; ortakların vasıflarında daha fazla serbestlik söz konusudur.

İnan şirketinde ortakların koyduğu sermayenin eşit olması şart değildir. Farklı da olabilir. Ayrıca, ortaklar bütün sermayelerini koymak mecburiyetinde değildirler. Sermayelerinin dışında başka paraları da olabilir. Sermayenin vasıf ve değerinin farklı olması da mümkündür. Dikkat edilecek husus; kuruluş esnasında ortakların sermaye ve kâr paylarının oranlarını kesin olarak belirlemeleridir.

Müşarekede yazılı bir sözleşme düzenlenir. Sonra ortaklardan her birinin sermaye miktarı kaydedilir. Daha sonra bu sermayelerin tamamının hangi ortağın elinde olacağı, bununla toptan veya perakende alışveriş yapıp yapamayacakları ve kendi istekleriyle davranıp davranamayacakları, peşin veya veresiye satabilme izinlerinin var olup olmadığı belirtilir. Sonra kârın ve zararın aralarında sermayelerinin nispetinde pay edileceği sözleşmeye yazılır. Şayet ortaklardan birisi, kârdan fazla veya noksan almak gibi bir şart koşarsa, bunun da kaydedilmesi gerekir. Sözleşmenin sonuna; “Şu ayın, şu günden itibaren bu sözleşmeye göre bu şahıslar ortak olmuşlardır” diye yazılır.

Müşarekede Kâr ve Zarar:

Müşarekede ortakların koydukları sermaye paylarının eşit, kâr paylarının farklı olması mümkündür. Bizzat çalışan ortak; sermayesinin nispetinden fazla kâr talep eder, diğerleri de bu talebi olumlu karşılarırsa, mesele yoktur.

Bir Hadiste “Kâr, iki ortağın şart kıldıkları gibidir. Zarar ise; sermayenin nisbetine göre taksim olunur” buyurulduğu bilinmektedir.

Feteva-yı Hindiyeye'de: "Ortaklar beraber çalışıp kazanırlarsa; kâr, beyan ettikleri (anlaştıkları) şartlara göre taksim edilir. Ancak zarar, her ortağın sermayesi nispetinde paylaştırılır" hükmü vardır.

Müşarekede ortakların; alım-satım, icar ve diğer işleri için tayin ettikleri vekilleri azletme hakları da bulunmaktadır.

4- Vücûh

Vücûh şirketi, iki kişinin, sermayeleri olmadığı halde, halk ve tüccarlar nezdindeki itibarlarına (kredilerine) dayanarak, veresiye mal satın almak, bu malları satıp borçlarını ödemek ve elde edilecek kârı aralarında paylaşmak üzere kurdukları bir ortaklıktır. Bu şirket, şeref ve itibar sahipleri tarafından kurulabileceği için, "Şirket-i Vücûh", sermayeleri bulunmayanların bu şirketi kurabilecekleri için de "Şirket-i Mefalis" adını almıştır.

Vücûh; belli bir tür ticaret yapmak için kurulabileceği gibi, her çeşit ticaret yapmak üzere de kurulabilir. Birincisine: "Şirket-i Vücûhu Hassa" (Özel kredi şirketi), diğerine: "Şirket-i Vücûhu Amme" (Genel Kredi Şirketi) denilir.

İhtilafa meydan vermemek için şirketin kuruluş tarihinin kaydedilmesi gerekir. Vücûh (kredi) şirketi iki kısma ayrılır:

Birincisi: Ortaklar hem vekâlet, hem kefaletle yetkili olup, aynı haklara sahip iseler mufavaza söz konusudur. Aldıkları malın, kârın ve zararın yarısına ortaklırlar. Biri diğerinden daha fazla kâr alamaz.

İkincisi: Ortaklar arasında sadece vekâlet söz konusu olur, eşitlik aranmaz. Alınan mallarda ortaklar arasında pay farklılığı olabileceği gibi, kâr oranı da farklı olabilir. Bu durumda "inan" ortaklığı gündeme girer.

B-Avrupa'da Ortaklık Kültürü

1- Commenda

Osmanlı'daki mudârebe ortaklık sisteminin Avrupa'daki benzeri commenda'dır. Commendanın kökenleri konusunda yapılan incelemeler onu İslâmî anlayışa ve dolayısıyla mudarabeye kadar ulaştırmıştır. Sınırlı yükümlülük kav-

ramının ön plana çıktığı commenda, Avrupa'da yüksek düzeyde bir ortaklık türüydü. Onun sınırlı yükümlülük özelliği öylesine yaygınlaşmıştı ki, uluslar arası ticaret yapan bir tacir bile, herhangi bir problem yaşadığında, yabancı bir mahkemede bile kendisini kolayca savunabiliyordu.

Asya'da da bilinen bir ortaklık türü olan commenda evrensel bir kurum olma özelliğini taşıyordu. İngiltere'den Arap yarımadasına, Germen Avrupa'sından Hint Okyanusuna kadar pek çok coğrafi alanda commenda uygulamalarına rastlamak, İslâm kültürünün ortaklıklarla ilgili olarak özellikle mudarabeyi nasıl yaygınlaştırdığının açık bir göstergesiydi.

2- Societas

Osmanlı inan ortaklığına benzeyen societas, commendayla da aynı zaman dilimlerinde başvurulmuş bir ortaklık şeklidir. Bu ortaklıkta her iki ortak da sermaye koydukları için societas iki taraflı commenda olarak da bilinir. Bu ortaklık türünde yatırımcı sermayenin üçte ikisini sağlamaktaydı. Geri kalan üçte bir sermayeyi ise diğer ortak sağlıyor ve aynı zamanda, riskleri üstleniyor ve emeğini de ortaklık sermayesi olarak koyuyordu. Zarara sermayeye yaptığı katkı oranında katılıyordu. Kâr ise ikisi arasında eşit bir şekilde bölülüyordu.

Societasın inan ortaklığından farklı olduğu tek taraf yükümlülük konusudur. Bu açıdan bir karşılaştırma yapıldığında, İnan ortaklığında yükümlülüğün sınırsız olduğu açıkça ortaya konulmuş iken, societasda sınırsız olmayan, yatırımcının yükümlülüğünün yatırım miktarıyla sınırlı olduğunu belirleyen bir özellik bulunmaktadır.

3- Compagnia

Avrupa'daki bir başka ortaklık türü, nereye dayandığı ya da hangi temellerden doğduğu tam anlamıyla bilinmeyen compagnia ortaklık türüdür. Bu ortaklık türü de Osmanlı mufâvaza ortaklık türüne benzemektedir. Önce aile fertleri arasında yapılan ortaklıklarda başlamış, daha sonra ale mensubu olmayan fertleri içine alacak şekilde genişleme göstermiştir.

Bu ortaklık türünün en göze çarpan özelliği, üyelerinin üçüncü şahıslara ve birbirlerine karşı sınırsız bir yükümlülük sahibi olmalarıdır. Yüksek risk taşıyan bu tür bir ortaklık daha çok birbirlerine güvenen kişilerin ortaklıkları için elverişliydi.

a. Medici sistemi

Medici ismi üç yüz yıldan daha fazla süre ile Florence ve Tuscanı'nın tarihi ile birlikte anılan büyük ve ünlü bir İtalyan ailesidir. Oldukça yaygın olan aynı soyadı taşıyan diğer ailelerden ayırmak gerekli olduğunda, 14'üncü yüzyılın ortasından itibaren ailenin mülkü olan, ailenin kökenlerinin dayandığı Mugello'da (Florence'nin kuzeyinde Sieve'nin yukarı vadisinde) bulunan Cafaggiolo dan dolayı, bu aile fertleri Medici di Cafaggiolo olarak adlandırılmışlardır.

Aile birden çok ortakdan oluşan bir ticarî yapıya sahipti. Ortaklığın ömrü diğer türlerde olduğu gibi sadece bir işle sınırlı değildi. Birden fazla işle ilgili olabiliyordu ve beş yıldan uzun süreliydi. Sermayenin büyük kısmını koyan yatırımcı ortak ile, sermayenin küçük bir kısmını koyan işletmeci ortağın bir araya gelmesiyle oluşuyordu. Kısacası bu tür ortaklıkların yarı bağımsız ortaklardan müteşekkil oldukları söylenebilir. Bu ortaklıkların tümünde aslı ortaklar Medici ailesine mensuplardı. İşletmeci ortaklar ise, aileden olmayan küçük ortaklardı. Ortaklık çeşitli şubelerden oluşuyordu ve her şube diğerinden bağımsız olarak çalışıyordu. Bu günkü stratejik iş birimlerine benzer yapıda olan şubelerin kontrolünü merkez ofis sağlıyordu.

Medici ailesi ticari faaliyetleriyle bir imparatorluk kurmuşlardı. Bu imparatorluk on beşinci yüz yılın sonunda Osmanlı-Venedik savaşlarının da etkisiyle ortadan kalktı.

b. Carati

Bir geminin sermayedarlar arasında basit bir şekilde paylaşılması sonucu ortaya çıkan ortaklık türüydü. Kişi sahip olduğu hisseleri satabiliyor, devredebiliyor veya bir başka ortaklığa hisse olarak koyabiliyordu. İtalya'da ve İngiltere'de yaygındı. Gemiden kâr edildiği takdirde, kâr 24 eşit parçaya ayrılıyor ve diğer ortaklara sahip oldukları hisse oranında dağıtılıyordu.

C- Cumhuriyet Döneminde Ortaklıklar

1- Adi Ortaklık

İki ya da daha fazla kişinin ortak bir gayeyi gerçekleştirmek için mal ve emeklerini koydukları ortaklık türüdür. Kuruluşu belirli bir şekle tabi tutulmamıştır. Sözlü olarak kurulabileceği gibi, ispat güçlüğü bakımından yazılı sözleşme ile de kurulabilir. Sözleşme Notere onaylatılır. Sözleşmede aksi belirtilmemişse, sermaye tutarı farklı olsa da, ortakların kâr ve zarar payları eşittir. Kararlar ortakların oybirliği ile alınır. Şirketin yönetimi ortakların tümüne aittir. Şirketin borçlarından dolayı ortaklar birlikte sorumlu olurlar. Şirketin Ticaret Siciline tescil ve ilanı zorunlu değildir. Adi Şirket kuracak kişi tüccar ise, bağlı bulunduğu bölgenin Ticaret Odasına fert olarak kayıt olmak durumundadır. Asgari bir sermaye öngörülmemiştir. Hangi ortağın ne kadar sermaye koyacağı konusu isteğe bağlıdır. Alacak sermaye olarak konulmuşsa, sermaye koyan ortak bu alacağı şirkete devretmiş ve ödenmesini taahhüt etmiş sayılır. Emeğin sermaye olarak konması halinde, bu ortak zarara iştirak ettirilmeyebilir, ancak kârdan pay alır. Ancak sorumluluktan muaf olamaz. Ticaret unvanı kullanmak zorunda değildir. Adi Şirket daha çok geçici ortaklıklarda kurulmalı, sürekli işlerle ilgili olarak bu yola gidilmemelidir.

2- Limitet Ortaklık

İki veya daha fazla gerçek veya tüzel kişi tarafından bir ticaret unvanı altında kurulan ve ortaklarının sorumluluğu, koydukları sermaye ile sınırlı olan ve esas sermayesi belirlenmiş şirketlere denir. En fazla 50 kişi ile kurulabilir. Asgari sermaye 5.000 YTL'dir. Ortaklar gerçek veya tüzel kişi olabilir. Ticaret unvanında işletme konusu ve şirketin türü belirtilmelidir. Hisse senedi ve tahvil çıkaramazlar, bankacılık ve sigortacılık yapamazlar. Şirketin sorumluluğu şirketin mal varlığı tutarı kadardır. Ortakların sorumluluğu ise koymayı taahhüt ettikleri sermaye tutarı ile sınırlı olup, ortaklar sermaye taahhütlerini yerine getirdikleri oranda bu sorumluluklarından kurtulurlar. Anonim şirketlerde olduğu gibi ayrı bir yönetim kurulu yoktur. Şirketin yönetimi

müdürler kurulu tarafından yürütülür. Aksi kararlaştırılmamışsa, ortaklardan her birinin müdür sıfatıyla şirketi yönetme, temsil etme yetki ve sorumluluğu vardır. Müdür sıfatında olan ortaklar için Rekabet Yasağı geçerlidir. Ortak sayısı 20'den az olan limitet şirketlerde; müdürler kurulu yönetim ve temsil yetkisine sahiptir. Ortaklar bir araya gelmeden yazılı olarak karar alabilirler. Karar alınabilmesi için yeterli sayı, ortak adedine göre belirlenmez. Ödenmiş esas sermayenin en az yarısından fazlasını temsil eden ortakların lehte oy vermesi gerekir. Denetim organı yoktur ve Müdür sıfatını taşımayan ortaklar bu yetkiyi kullanırlar. Ortak sayısı 20'den fazla olanlar için Genel Kurul ve Denetim Organı oluşturulur ve genelde anonim şirkete ait hükümler uygulanır.

3- Komandit Ortaklık

Ticarî bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek amacıyla, gerçek şahıslar veya gerçek ve tüzel kişiler arasında kurulan ortaklıklardır. Ortaklar iki grupta ele alınır. Sorumlulukları sınırsız yani bütün mal varlıkları ile sorumlu olan ortaklara komandite; şirkete koydukları veya koymayı taahhüt ettikleri sermaye tutarı kadar sorumlu olan ortaklara komanditer denir. Şirketin borç ve taahhütlerinden dolayı şirket birinci derecede sorumludur. Komandite ortaklar ikinci derecede, sınırsız ve müteselsilen sorumludur. Komanditer ortaklar ise belirli bir sermaye payı ile sınırlı oldukları için böyle bir ayırımı gerek yoktur. Eğer komandite ortak sermaye koyma borcunu baştan ödemişse, şirkete bir sorumluluğu kalmaz. Komanditer ortak getirmeyi taahhüt ettiği sermaye payından fazlasını getirmeyi yazı ile beyan etmişse şirketin ilişkilerinde bu beyan kadar sorumlu olur. Komanditer ortak adı ve soyadını açıkça belirtmeden ticarî mümessil, ticarî vekil veya ticarî memur olarak şirket adına işlem yapar. Eğer isim ve soyadı yazılmışsa komandite ortak gibi sınırsız sorumlu olur. Yönetim yetkisi komandite ortaklara aittir ve bu ortakların her birinin ayrı ayrı şirketi yönetme hak ve sorumlulukları vardır. Şirketin yönetimi, Sözleşme veya ortakların çoğunluk kararı ile komandite ortaklardan birine veya birkaçına verilebilir. Komanditer ortakların genelde yönetim yetkileri yoktur, denetleme hakları vardır ve ancak yöneticilerin

yetkileri dışında kalan hususlar hakkında oy verebilirler. Bu ortaklar ticarî vekil gibi tacir yardımcısı sıfatı ile ve 3. kişilere bu sıfatını duyurmak şartıyla temsil yetkisi alırsa, sınırsız sorumlu olurlar. Sözleşmede:

- Ortakların isimleri, ikametgahları, tabiiyetleri, ortakların hangisinin komandite/komanditer olduğu
- Şirket türü
- Şirketin merkezi ve ticaret unvanı
- Ortakların koyacakları sermaye miktarları (Komanditer ortak şahsi emeğini ve ticarî itibarını sermaye olarak koyamaz.)
- Şirketin işletme konusu
- Şirketi temsile yetkili olanların adları ve temsil yetkisinin nasıl kullanılacağı yer almalıdır.

Rekabet yasağı komanditerler hakkında uygulanmaz ancak rekabette bulunan komanditer ortaklar şirkete ait defter ve belgeleri inceleme hakkını kaybederler.

4- Kolektif Ortaklık

Bir ticarî işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek amacıyla, gerçek kişiler arasında kurulan ve ortaklarından hiçbirinin sorumluluğu, şirket alacaklarına karşı sınırlandırılmamış bulunan şirket şeklidir. Ticaret unvanı taşıması şarttır. Ortak sayısı için belirlenen azami rakam yoktur. Asgari bir sermaye öngörülmemiştir. Şirketin borç ve taahhütlerinden dolayı birinci derecede şirket sorumludur. Ortaklar 2. derecede müteselsil ve sınırsız sorumludurlar. Ortaklardan her birinin ayrı ayrı ortaklığı yönetme hak ve sorumlulukları vardır. Ortakların çoğunluk kararı ile ortaklığın yönetimi, ortaklardan birine veya birkaçına ya da ortak olmayan bir kişiye verilebilir. Yapılacak karar toplantılarında tüm ortakların birer oy hakkı vardır ve bunu şahsen kullanırlar. Denetim hakkı ise bütün ortaklar için söz konusudur. Denetim yetkisinin devri mümkün değildir. Ortaklar şirket konusuna giren işleri veya buna benzer işleri kendileri veya başkaları hesabına yapamazlar ve aynı ko-

nuda çalışan başka bir şirkete de sınırsız sorumlu olarak giremezler (Rekabete yasağı) Sözleşmede zorunlu olarak bulunması gerekenler:

- Ortakların adı soyadı, ikametgâh ve tabiiyetleri
- Şirketin Kolektif şirket olduğu ibaresi
- Ortaklığın ticaret unvanı ve merkezi
- Şirketin faaliyet konusu
- Sermaye koyma borcunun tür ve koyuluş biçimleri
- Temsil yetkisi

Yakın ilişkide bulunan kişiler arasında ve şahsi çabalara gerek duyulan girişimlerde bu şirket türü seçilebilir.

5- Anonim Ortaklık

Ticarî bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek amacıyla kurulan sermayesi belirli ve paylara bölünmüş olan ve borçlarından dolayı yalnız mal varlığı ile sorumlu tutulan şirket türüdür. Ani ve tedrici olmak üzere iki şekilde kurulur. Kurucu ortakların ortaklık sermayesinin tamamını ödemeyi taahhüt etmelerine, “ani kuruluş”, kurucu ortakların ortaklık sermayesinin bir kısmını ödemeyi taahhüt etmesine, geri kalan kısım için halka başvurulmasına, “tedrici kuruluş” denir. Her türlü iktisadî ve ticarî etkinliği yapabilmeleriyle geniş bir faaliyet alanına sahiptir. Ancak bu faaliyetin şirket sözleşmesinde yer alması gerekir. Gerçek kişiler arasında kurulabileceği gibi tüzel şahıslar veya gerçek ve tüzel şahıslar arasında da kurulabilir. Özel kanunla kurulanlar hariç olmak üzere, en az 50.000 YTL sermaye ve en az 5 ortakla kurulur. Şirket 1. derecede mal varlığı kadar sorumludur. Şirket ortakları ise 2.derecede sorumludur ve taahhüt ettikleri sermaye payları ile sorumlulukları sınırlıdır.

Şirketin yönetimi yönetim kurulu tarafından yürütülür. Yönetim kurulu üyeleri sözleşme veya genel kurul kararı ile gerçek ortaklar arasından seçilir. Yönetim kurulunun temsil ve yönetim yetkisi şirketin amaç ve konusu ile ilgili olan olağan işlerle sınırlıdır. Olağan olmayan işlerde, Genel Kurul kararı gerekir. Anonim Şirketlerde geçerli olan ilkeler şunlardır.

- *Çoğunluk ilkesi*: Genel kurul ile yönetim ve denetim kurulunda alınan kararlar çoğunluk esasına dayanır.
- *Mal varlığının korunması ilkesi*: Şirket kurulurken esas sermaye ile mal varlığı eşittir. Şirket faaliyete geçince kâr ya da zarar etmesine göre bu eşitlik bozulur. Üçüncü kişilere karşı hem ortak, hem de şirket sınırlı olduğu için mal varlığının korunması gerekir.
- *Teknik bir kadro tarafından dışarıdan yönetme yetkisi*: Özellikle büyük ve halka açık anonim şirketlerde yönetim dışarıdan gelen teknokratlara verilmektedir.
- *Devletin ilgilenmesi ilkesi*: Anonim şirketler devlet tarafından kuruluşta, işleyişte ve sona ermede olmak üzere, üç aşamada denetlenmektedir.

6. Kooperatif Ortaklık

Tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek ve geçimlerine ait ihtiyaçlarını karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve kamu tüzel kişileri ile özel idareler, belediyeler, köyler, cemiyetler ve dernekler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli teşekküllere kooperatif denir.

Bir kooperatif en az 7 ortak tarafından imzalanacak ana sözleşme ile kurulur. Ana sözleşmedeki imzaların noterce onaylanması gerekir. Yapı kooperatifleri ile konusuna taşınmaz mal temlik dahil bulunan diğer kooperatiflerin ana sözleşmelerinde ortaklara taşınmaz mal temlik edileceği hakkındaki taahhütler başka bir resmî şekil aranmaksızın geçerlidir.

Sermaye miktarı sınırlandırılarak kooperatif kurulamaz. Kooperatif adını ancak kooperatif kanuna göre kurulmuş teşekküller kullanabilir. Kooperatifler ve üst kuruluşlarının unvanlarında, kamu kurum ve kuruluşlarının isimlerine yer verilemez.

Ana sözleşme, Ticaret Bakanlığına verilir. Bakanlığın kuruluşu izin vermesi halinde, kooperatif merkezinin bulunduğu yer ticaret siciline tescil ve ilan olunur. Tescil ve ilan olunacak hususlar şunlardır:



1. Ana sözleşme tarihi,
2. Kooperatifin amacı, konusu ve varsa süresi,
3. Kooperatifin ünvanı ve merkezi,
4. Kooperatifin sermayesi ve bunun nakdi kısmına karşılık olarak ödenen en az miktar ve her ortaklık payının değeri,
5. Ortaklık payı belgelerinin ada yazılı olduğu,
6. Aynı sermaye ve devralınan nakdi kıymetlerle işletmelerin neden ibaret oldukları ve bunlara biçilen değerler,
7. Kooperatifin ne suretle temsil olunacağı ve denetleneceği,
8. Yönetim Kurulu üyeleriyle kooperatifi temsile yetkili kimselerin ad ve soyadları,
9. Kooperatifin yapacağı ilanların şekli ve ana sözleşmede de bu hususta bir hüküm varsa yönetim kurulu kararlarının pay sahiplerine ne suretle bildirileceği,
10. Kooperatifin şubeleri: Kooperatifler, lüzum gördükleri takdirde memleket içinde ve dışında şubeler açabilirler. Şubeler, merkezin sicil kaydına atıf yapılmak suretiyle buldukları yer ticaret siciline tescil olunurlar.

Bölüm 3

Ortaklık Kültürünün Farklı Boyutları

Ortaklık Kültürünün Farklı Boyutları

A- Sahiplik Boyutu

1- Ortaklık Bilinci veya Bilinçli Ortaklık

Bilinç kavramı her hangi bir işin o işe ait bilgiye vakıf olarak yerine getirilmesiyle ilgilidir. Bilinçli olmanın faydası, bilerek ve farkında olarak bir işe kalkışma, bir yetkiyi kullanma veya bir sorumluluğu üstlenmeye imkân vermesidir. Bilinç farklılığının etkililiği artırması elbette ki kaçınılmaz sonuçlardan birisidir.

Sadece ekonomik verimlilik artışı sağlamak veya tek başına gerçekleştiremediği amaçlarına başkaları vasıtasıyla ulaşmak maksadıyla gerçekleştirilen bir ortaklığın, ortaklığın gerektirdiği diğer hususlardan yoksun olması durumunda çeşitli zafiyetler ve aksaklıklar doğuracağı kesindir.

İnsanların aynı şuur seviyesine sahip olmaları beklenemez. Bilgi seviyesi, eğitim durumu, dini inançlar, değer yargıları, çevresel etkiler, yaş, tecrübe, demografik farklılıklar vs. gibi onları birbirlerinden farklı kılan her unsur bilinç farklılıklarını da beraberinde getirir. Bilinç farklılıkları ise, insanın iç ve dış dünyaya ait yargılamalarının temelini oluşturur. Faaliyetlerinin şu veya bu şekilde olmasının temelini meydana getirerek, sonuçları azâmi derecede etkiler. Bu nedenle insan bilinci sadece

çevresinden haberdar olabilme sığ anlamını çağrıştıran bir durum değildir. Bilinçlilik bu yüzden karşı karşıya olduğumuz her meselede uygun olanı zamanında ve gerektiği gibi yapma düşüncesini hatırlatır.

Bilinç kavramından ortaklık bilincine geçişte dikkat etmemiz gereken en önemli husus, tek boyutlu bir bilinçliliğin, başka bir ifadeyle bir meseleye ilişkin var olması gereken bilinç düzeyinin sadece bir kısmının gerçekleşmesinin çeşitli sorunlar doğuracağına bilinmesinin gerektiğidir. Sadece ekonomik verimlilik artışı sağlamak veya tek başına gerçekleştiremediği amaçlarına başkaları vasıtasıyla ulaşmak maksadıyla gerçekleştirilen bir ortaklığın, ortaklığın gerektirdiği diğer hususlardan yoksun olması durumunda çeşitli zafiyetler ve aksaklıklar doğuracağı kesindir. Bu nedenle ortaklık bilincinin

tüm boyutlarıyla algılanıp ortaklığa yansıtılması gerekir ki, ortaklığa ilişkin uygulamalarda ortaya çıkacak sorunlar azaltılmış olsun.

Bir ortaklığın neleri gerektirdiğinin bilincinde olarak gerçekleştirilen ortaklıkların bilinçli ortaklıklar olduğunu söyleyebiliriz. Bir ortaklığın neleri gerektirdiği ise, kapsamlı bir ortaklık kültürü bilgisine sahip olmayı zorunlu kılar. Ortaklıkları tehdit eden en önemli faktör olarak gördüğümüz bu husus, özellikle ülkemizde sağlıklı ortaklıkların kurulamamasının temel sebebi olarak ifade edilebilir.

Ortağı veya ortaklarıyla daha fazla kazanacağı ümidini taşıyan herhangi bir ortak, bunun nasıl gerçekleştirileceğine dair yeterli bilgi ve kurum kültürü haline gelmiş kabullere sahip olmayınca, ciddi ve yıkıcı sıkıntılarla karşılaşmaktadır. Ortaklar arasında doğan küçük bir ihtilaf bile yıkıcı olabilmekte, kolektif davranış alanı oluşturan normların ve uygulamaların olmayışı veya yetersizliği dolayısıyla şirketlerin hayatı sona erebilmektedir. Bu durumun doğurduğu zararlar ve ekonomik kayıplar telafisi mümkün olmayan toplumsal yaraların da başlangıcı olabilmektedir.

Bu yüzden diyebiliriz ki, ortaklık bilincine sahip olmayanların, bilinçli bir ortaklığın kurucusu olmaları imkansızdır. Bilinçli bir ortaklık ise, yapılan işin ve işletmeciliğin bilimsel gereklerinin ve ölçülerinin yeterli derece bilinmesine bağlıdır. Sadece ortak olmaları gerektiğine inananların bu inancı başarılı bir ortaklık oluşturmalarına asla yetmez. Güçlü bir sinerji meydana getirebilmek için ortak olunması gerektiği kadar, ortaklığın nasıl yapılacağı ve ilanihaye başarılı kılınabileceğinin de bilinerek gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu özelliğe sahip olmayan ortaklıkların kuruluşun kısa bir zaman sonra dağılıp ortadan kalkması ülkemizin en önemli problemlerinden biridir. Böyle bir sonuç sadece o ortaklığın unsurlarına zarar vermekle kalmamakta, aynı zamanda durumdan haberdar olanların ortaklık yapmaya ilişkin olumlu düşüncelerini de olumsuzla çevirebilmektedir. Bu gün toplumumuzda halk arasında kullanılan “kardeşinle bile ortak olmayacaksın” sözünün izahını başka türlü yapmak mümkün değildir.

Bu düşüncelerden hareketle, başarılı ortaklığın ancak, ortaklık yapmalarını gerektirdiği bilincine sahip insanların, bilinçli ortaklık nasıl olur sorusunu aynı

dili konuşarak cevaplandırmalarıyla kurulabileceği sonucuna ulaşmak zor değildir. Ortaklık bilinci ve bilinçli ortaklık, aynı amaç etrafında bir araya gelenlerin başarı düzeylerinin anahtarını oluşturan ve bir birini tamamlayan iki önemli boyuttur.

Kurulan ortaklığın diğer insanlarda uyandırdığı ilk intiba, sahipliğin tek olmadığı yönündedir. Bu ise bir işletmenin veya şirketin birden fazla sahibinin olduğunu vurgular. Tek sahipliğin olduğu bir durumda şirket sahibi, faaliyetlere ait karar ve uygulamalarında bağımsız ve istediği gibi hareket etme imkânlarına mâlik olduğu için, doğru veya yanlış, yapılan işlerin gelişme süreçleriyle ilgi olarak herhangi bir çatışmaya girme veya karar alamama durumuyla karşı karşıya olmayacaktır. Oysa birden fazla ortağın söz sahibi olduğu bir organizasyonda durum böyle değildir. Orada her an bir ters davranma, farklı karar alma veya alınmış bir kararın uygulanmasıyla ilgili görüş ayrılıklarına düşüp çatışma ihtimali mevcuttur. Çatışma ve farklılıkların meydana getireceği zarar ancak ortakların ortak bir dil etrafında birleşip uygulama dilini de aynı kılabilmeleriyle engellenebilir.

2- Ortaklık ve Akrabalık İlişkisi

Ülkemiz işletmecilik yapısında aile işletmelerinin ağırlığı büyüktür. Kobilerin %98' ine yakınının aile işletmesi olduğu bilinmektedir. Bu gerçek birden fazla aile üyesinin sahibi bulunduğu aile işletmelerinde ortaklık-akrabalık ilişkisini gündeme getirmekte ve durumu biraz daha zorlaştırmaktadır.

Ortaklık anlayışı açısından akrabaların varlığı ortaklık bilincinin oluşmasında bir avantaj gibi görünmesine rağmen, büyük kazançların olduğu durumlarda özellikle paylaşım açısından dezavantaja dönüşmektedir. Aile işletmelerinin profesyonelleşme ve dolayısıyla kurumsallaşma seviyeleri düşük olduğu için aralarındaki iktisadî ilişkiyi akrabalık ilişkileriyle karıştırmaları ciddi sorunlar meydana getirebilmektedir.

Akrabalık ilişkisinin kültürümüz açısından değeri hiç de bu gün yaşandığı gibi değildir. Toplumsal bozulma süreci ve kültürel aşınma bu hususta da

kendisini göstermiştir. Aile bağlarında zayıflamalar ve farklılaşmalar oluşturarak, büyüklerin küçüklere sevgisini, küçüklerin de büyüklere saygısını aşındırmıştır. Her durumda aile bireylerinin haklarının eşit olarak korunduğu uygulamalara dayanan aile içi ilişkiler zaman zaman üretme ve harcama disiplinleri açısından çatışma doğurabilen anlayışlara dönüşmüştür. Ortaklığın temelini sarsan bu durumun parçalanmış aile işletmelerinin en önemli sorunu olduğunu söylemek mümkündür.

Halbuki akrabalık ilişkisi insanların birbirlerini daha iyi anlayıp haklarına daha çok sahip çıkmalarını sağlayacak önemli bir avantajdır. Akriba olmayan bir insanla yapılan ortaklıklarda karşılaşılacak en önemli sorun, yakından tanıyamama ve kolay adapte olamama durumudur. Oysa akrabalar ve özellikle de kardeşler arasında böyle bir sorun söz konusu değildir. Bu nedenle insanların ortaklıklarda akrabalık ilişkisini önemli bir başarı faktörü olarak kullanmaları gerekirken, bunun aksi istikamette bir sonuçla karşılaşmamız bizi yine ortaklık bilincine sahip olmayan birey sendromuyla karşı karşıya getirmektedir. Ortaklık bilincinin ve kültürünün olmayışı insanları, önemli bir artı değer olan akrabalıklarını dahi olumsuz kullanmaları sonucuna götürebilmektedir.

3- Aile İşletmelerinde Ortaklık Anlayışı

Aile işletmelerinde ortaklık anlayışı daha çok ataerkil bir yapıya dayanan büyüğün daha fazla özgür ve yetkili olduğu, küçüklerin ise daha çok isyankâr davranışlar gösterdiği uygulamalara dayanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında aslında aile işletmelerinde ortaklık kavramının var olduğunu söylemek de pek mümkün değil. Bunun temel sebebi ise, aile bireylerinin aile bağlarını ortaklık algılamasının üzerinde tutarak, davranış düzlemlerini buna göre belirlemeleridir. Oysa aile bağlarıyla hareket etmek güçlü bir ortaklık yapısını kurmaya engel değildir. Ancak bunu tesis edebilmek için yapılması gereken, hangi ilişkinin nerede kullanılacağına iyi bilinmesidir.

Aile işletmelerinin profesyonelleşme ve dolayısıyla kurumsallaşma seviyeleri düşük olduğu için aralarındaki iktisadî ilişkiyi akrabalık ilişkileriyle karıştırmaları ciddi sorunlar meydana getirebilmektedir.

Aile bireyi olarak işletme sahibi, işletme sahibi olan diğer aile bireylerinin –genellikle de babadan sonra işletmeyi devir alan kardeşlerin– işletme faaliyetleri esnasında kendisiyle ortak oldukları bilincinde olmak zorundadır. Bu zorunluluk işletmenin bir kurum olarak faaliyet gösterebilmesini temin edebilmek adınadır. Aksi takdirde hiçbir şekilde kurumlaşamayacak olan işletmenin gerilemesi kaçınılmaz olacak ve hatta bir süre sonra ortadan kalkabilecektir.

Aile işletmelerinin en önemli problemlerinin başında kurumsallaşamama gelmektedir. Diğer problemleri de aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Kuşak çatışmaları
- Aile bireylerinin sayısının artması
- Rol çatışmaları
- İşin çekirdeğinden gelme eski alışkanlıkların devamı
- Geleceğe yönelik planlama eksikliği
- Güç kavgaları
- Dedikodular
- Profesyonelleşememe ve yüksek işgücü devir oranı.

Bu problemlere birer birer baktığımız zaman aile bireylerinin bilinç düzeyindeki yanlışlarının etkinliğini görürüz. Profesyonel davranabilen hiçbir aile bireyi, diğer aile bireylerini sadece kardeş veya başka bir akrabalık ilişkisiyle değerlendirmeyecektir. Böyle olunca da, işletmenin sınırları içerisinde akrabalık ilişkisinden çok, ortaklık ilişkisi ön plana çıkacaktır.

Türkiye’de aile işletmeleri gerçeğini değerlendirdiğimizde, pek de parlak olmayan sonuçlarla karşılaşmaktayız. Bu sonuçlar ortaklık kültürünün özellikle de aile işletmeleri açısından çok daha önemli olduğunu göstermektedir. Zaten Türkiye’de hakim işletme tipi aile işletmesidir. Kobilerin büyük çoğunluğu ailelerin mülkiyetindedir. Aile kültürünün işletmecilik kültüründen farklı ve çelişkiler gösterir biçimde olması, aile işletmelerinin profesyonelleşmelerini önlemekte ve kurumsal özellikler kazanarak, bireylerin bağlayıcılığında çıkmalarına engel olmaktadır. Son zamanlarda ön plana çıkmaya

başlayan aile anayasasına dair bir gelişme de olmayınca, aile bireyleri arasında ortak davranış normları oluşturulamamakta ve bağlayıcı hükümler olmayınca da, her aile bireyi istediği gibi davranmayı en tabii hakkı olarak görmektedir.

Aile Anayasası’nda, aile üyelerinin davranışlarından şirket içinde izlenmesi gereken politikalara kadar önemli pek çok nokta dikkate alınacaktır.

Şirket yönetiminde profesyonelliğin ön plana çıkarılmasını öngörün anayasada, başarılı bir şirket yönetimi için aile içi dengelerin gözetilmesinden ziyade, hayatında genel kabul görmüş kural ve yöntemlere uygun hareket edebilmenin yolları tesis edilecektir. Aile üyeleri ve diğer çalışanlarla ilişkilerde şeffaflık, doğruluk, güven, saygı ve hakkaniyeti ön plana çıkarmanın yolları aranacaktır ve bunlara dair hükümler geliştirilecektir. Aile Anayasası’nda aile üyelerinin, şirket yönetim organlarında görev alabilmesi için bilgi ve beceri sahibi olmaları ve normal süreçlere tabi olarak değerlendirilmeleri, aile anayasası gereği oluşturulacak bir Aile Konseyi tarafından yapılması hükmüne bağlanacağı için, aile içi sinerjiyi bozacak gelişmeler engellenmiş olacaktır. Bu nedenle aile işletmelerinde ortaklık anlayışının sağlıklı yürüyebilmesi için aile anayasası da dahil, tüm gerekenlerin yapılması zorunludur.

4- Kardeşlik Ortaklığa Engel midir?

Bu sorunun cevabı elbette ki değildir şeklinde olmalıdır. Bunu her insan da aynı şekilde cevaplayacaktır. Bu başlık altında kardeşlik, dostluk gibi kavramlardan daha çok kardeşlikten söz etmemizin sebebi elbette ki, baba-oğul olmak, amca çocukları olmak ve daha başka bir takım akrabalık ilişki isimlerini de düşünmemize engel değildir. Ancak pratikte karşılaşılan en önemli ortaklık ilişkisi daha çok kardeşlik ilişkisidir. Bu nedenle konu bu başlık altında irdelenmektedir.

Kardeşlik elbette ki ortaklığa engel değildir. Ancak işletmelerimiz dünyasında yaşanan gerçeklerin hiç de böyle olmadığının pek çoğumuz farkındayız.

Aile bireyi olarak işletme sahibi, işletme sahibi olan diğer aile bireylerinin –genellikle de babadan sonra işletmeyi devir alan kardeşlerin– işletme faaliyetleri esnasında kendisiyle ortak oldukları bilincinde olmak zorundadır.

Ülkemiz kültür ve değerleri doğu medeniyetinin önemli karakteristiklerini taşıdığından, akılcılığa karşı duygusallıktan yana tavırlar sergileriz. Bu durum ise işletmeciliğin tabiatına ters ve işletme sistemini bozan sonuçlar doğurur. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasının en temel sebeplerinden biri de elbette ki işletmecilerimizin asgari işletmecilik bilgilerinden yoksun olmaları ve böyle bir noksanlığı hissederek gerekeni yapma davranışı gösterememeleridir.

Kardeşlik ortaklığa engel değildir, ancak kardeşler kardeşliklerini işletmelerin dışında bırakarak kapılardan içeri girmeyi becerebildiklerinde bu mümkün olacaktır.

Paranın yönetimi ve aile servetinin uygun alanlarda değerlendirilmesi hususu da, çocuklukta bu konuda yeterli disiplini alamayan işletme sahipleri ve özellikle de kardeşler arasında meydana gelen önemli problem kaynaklarından biridir. Her kardeş ya da aile bireyi, işletme kaynakları söz konusu olduğunda

ve hele bir de sorgusuz sualsiz harcama yapabilme yetkisi kullanıldığında, adı konulmamış bir harcama yarışı ve dolayısıyla işletme kaynaklarının işletmenin büyümesi dışında bir takım yanlış kanallara aktarılması davranışları gösterebilmektedir. Hatta kadınlar ve çocuklar bile zaman zaman bu yarışın içine aktif bir şekilde girebilmekte ve oyun sahasındaki yerlerini almaktadırlar.

Oysa başlığa verilebilecek cevabın net ve kesin olduğunu ifade ettik. Kardeşlik ortaklığa engel değildir, ancak gerçeklerin dünyası kardeşliğin, bizim algılamaya sınırlarımız içinde ortaklığa engel teşkil edebilecek yanlış mekanizmaları ortaya çıkardığını ortaya koymaktadır. Böyle bir hükme varmamızın en önemli sebebi, yıllardır pek çok işletmenin kurumsal gelişim çalışmaları içinde bulunmamız ve profesyonel destek almaya çalışan bazı aile işletmelerinde bu dramatik ve yıkıcı durumu gözlemlememizdir.

Kardeşlik ortaklığa engel değildir, ancak kardeşler kardeşliklerini işletmelerin dışında bırakarak kapılardan içeri girmeyi becerebildiklerinde bu mümkün olacaktır. Duygusal insanlar ve duygusallığımızı engellemekte de bir hayli zorlanıyoruz. Bunun neticesinde de hem koordinasyon ve kontrol kabiliyetlerimizi işletemiyor, hem de işletmelerin geleceğine damga vuracak

önemli stratejik kararları almakta başarılı olamıyoruz. Oysa tüm bunlara rağmen, bilinçli bir yaklaşımla ve aile ferdi olmanın verdiği rahat davranabilme hastalığından kurtularak, sorumlu bir şirket ortağı edasıyla işletmecilik hayatımızı sürdürebilir ve kardeşimiz de olsa şirketin bir diğer ortağına karşı hesap verebilir bir anlayış içinde davranabiliriz. Aksi takdirde ortaklık anlayışımızı kardeşlik ya da akrabalık ilişkisinden ayıramayacak ve rasyonel bir şekilde yerine getirilmesi gereken yönetim ve işletme fonksiyonlarında gereken başarıyı gösteremeyeceğiz. Planlamamız, örgütlememiz, yön vermemiz, koordinasyonumuz ve kontrol faaliyetlerimiz aksayacaktır. Yeterli bilgi birikimine sahip olamamak da bu önemli arızalı durumu daha da kuvvetlendirici bir rol oynadığı zaman, işletmenin geleceği tehlikeye düşebilmekte ve sonunda dramatik olaylar yaşanabilmektedir. Oysa aile bireylerinin bilmeleleri gereken en önemli hususlardan birisi, onlardan akrabalarıyla, akraba olmadıkları insanlardan daha iyi anlaşabilecekleri imkânlarla sahip oldukları gerçeğidir. Onların birbirlerine tahammül güçleri ve birbirlerini anlama düzeyleri daha yüksek olabilir. Kardeşliğin ortaklığa engel olması bir yana, ortaklığı güçlendiren artı bir değer haline getirilmesi de gerçekleştirilebilir. Fakat bu, ancak güçlü bir ortaklık bilincinin oluşmasına bağlıdır.

5- Anonim Ortaklık ve Sessiz Sermayenin Güçsüzlüğü

Anonim ortaklıklarda şirketin hisselerinin büyük kısmına ellerinde bulunduran ortaklar, gerek yönetim kademelerinde görev yapma ve gerekse genel kurullarda söz sahibi olma açısından önemli avantajlara sahiplerdir. Bu durum az oranda hisse sahibi ortakların söz alma hakkını zaman zaman neredeyse tamamen ortadan kaldırmakta, onları genel kurullardan önce yönetime seçilebilmek için oyu alınmaya çalışılan bir malzeme durumuna düşürmektedir. Oysa onların toplamdaki güçleri bazen büyük ortakların gücünü aşabilmektedir. Gerek ortaklık kültüründen ve sinerjiden yoksun olmaları, gerekse hisselerinin küçüklüğünden dolayı bireysel olarak kendilerini güçsüz hissetmeleri aslında var olan önemli bir gücü güçsüzlüğe dönüştürmektedir.

Aynı çizgide düşünemeyen ortakların fikir birliğine ulaşmaları ve aynı amaç etrafında hareket etmeleri imkânsızdır.

Anonim ortaklıklarda hisse sahibi olanların yukarıdaki gerçeğin farkında olmaları ve birlik oluşturmaları, elbette ki onların şirket yönetiminde gereğince temsil edilebilmeleri için tek ve en önemli şarttır. Ancak bunu başarmak öyle kolay bir iş değil. Bir defa bu işin zorluğu önce insanlar arası iletişim ve birlik oluşturma zorluğunda yatmaktadır. Aynı çizgide düşünemeyen ortakların fikir birliğine ulaşmaları ve aynı amaç etrafında hareket etmeleri imkânsızdır. Bu imkânsızlık dolayısıyla, anonim ortaklıklarda küçük hisseli ama toplamda büyük bir çoğunluk oluşturabilecek ortakların sinerji oluşturularak, güç birliğine ulaşmaları büyük bir problem olarak yaşamaya devam etmektedir. Bu problemin çözümü de onlar arasında güçlü bir ortaklık kültürünün varlığını gerekli kılar.

Gerçekleştirilemeyen birliktelik çok ortaklı şirketlerde sayı olarak çok ama sermaye olarak küçük ortakların sessizliğe gömülmesine sebep olmaktadır. Birlikte hareket edememekte ve ortak davranma yolları bulamamaktadırlar. Bunun tabii sonucu olarak da, güçsüz ve sessiz ortak kimliğine bürünmektedirler. Oysa iyi bir organizasyonla bu tip şirketlerde küçük sermayeli sayısal üstünlüğe sahip ortakları şirket yönetimi açısından önemli ve sesli bir güç haline getirmek mümkündür.

6- Ortaklar Arası Yönetişim

Ortaklar işletme içi görev dağılımında aynı yetki – sorumluluk seviyesinde bulunabilecekleri gibi, farklı seviyelerde de bulunabilirler. Bunu gerekli kılacak husus, elbette ki sahiplikle yöneticiliğin ayrı şeyler olmasına bağlı gelişebilecek farklı yetenek, bilgi ve tecrübenin farklı kadrolarla uyuşması halidir. Ancak uygulamada ortaklar arası en önemli problemlerden biri hiç şüphe yok ki, ortakların kendilerini diğer ortaklarla her konuda eşit düşünmeleri gerçeğidir. Bu durum ancak çok ortaklı anonim şirketlerde belirli bir seviyede kırılmaya uğrayabilir.

Ortakların birbirlerinden beklentilerini işletmeye katkı sağlayacak beklentiler olarak sınırlandırmak gerekmektedir.

Bilinçli bir ortak ister kendisiyle aynı, ister üst düzeyde farklı bir yetki - sorumluluk düzeyinde bulunsun, diğer ortakları her halükârda yönetmesi ge-

rektiğini kavrayabilendir. Ast ya da üst pozisyonunda olmak bir ortağın diğerini idare etmesi gerçeğini ve gereğini ortadan kaldırmaz. Çünkü insanlar arası farklılıkların çatışmaya en mütemayil olduğu yer, iki veya daha fazla kişinin özellikle eşit paylara sahip oldukları işletmelerdir. Elbette ki bu işletmeler de daha ziyade aile işletmeleridir. Burada ortaya çıkan sorun, ortakların farklı norm kadrolarda bulunup bulunamayacaklarıdır. Profesyonel bir yaklaşımla bu soruya verilecek cevap elbette ki evet şeklinde olacaktır. Ancak pratiğin dünyası bunun hiç de böyle olmadığını göstermektedir. Ortaklar kendilerini genellikle diğer ortaklarla her açıdan eşit kabul etmekte ve tüm uygulamalarda eşit muamele görmeyi beklemektedir. Bu ise, yetenek birikim ve tecrübelerine göre bir istihdam düzeni oluşturmaya engel olmakta ve dolayısıyla herhangi bir şekilde yönetim sağlamanın imkânı da kalmamaktadır.

Eğer ortaklar en sıradan bir deyişle, birbirlerini idare edebilmenin uygun yollarını bulabilseler, farkına varmadan yönetişimi gerçekleştirmiş olacaklardır. İşletmenin verimliliğine ve etkinliğine ters düşmeyecek hatta destekleyecek tüm davranışlar ortakların güçlenmesine vesile olur. Bu davranışlarını birbirlerinin beklentileri olarak algılayıp yerine getirdiklerinde ise, karşılıklı memnuniyet duygusu da oluşacaktır. Birbirlerine değer verdikleri kanaati hakim olunca, aralarındaki ilişkinin sinerjiyi artıran etkisi ortaya çıkacak ve karşılıklı güven daha da artacaktır.

Tabii ki, burada bir hususa da açıklık kazandırmak gerekir. Ortakların birbirlerinden beklentilerini işletmeye katkı sağlayacak beklentiler olarak sınırlandırmak gerekmektedir. Yoksa her beklentiye pozitif cevap vermeye çalışarak, bir yönetim sağlamaktan söz etmemekteyiz. Beklentiler eğer işletmenin amaçlarına uygunsa , hangi hiyerarşik seviyede bulunurlarsa bulunsunlar, ortakların birbirlerinin beklentilerini dikkate alan davranışlarının ortak katkıya dönüşeceği açıktır. Ortaklar arası yönetimden kastedilen de budur.

Ailelerin çocuklarına miras bırak-tıkları maddî kıymetler, eğer onlara bu kıymetleri gerektiği gibi muhafaza edebilecekleri ölçülerini öğ-reten değerler de miras olarak bırakılmamışsa, kısa sürede ve hesapsızca tüketilirler.

7. Ebeveynden Çocuklara Ne Miras Kalmalı?

Miras kavramı, insan üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü miras bir insanın ailesinden kendisine kalan, emek vermeden ve kazanma sürecinde gerekli bedeli ödemediği sahip olduğu aynı ya da nakdî tüm varlıklar için kullanılır. İnsanın psikolojik yapısı, herhangi bir bedel ödemediği kazandığı varlıklar için önem derecesini kavrayabilme ve onlara gereken kıymeti verebilme açısından yeterli davranışı gösterme özelliğini genellikle göstermektedir.

Ailelerin çocuklarına miras bıraktıkları maddî kıymetler, eğer onlara bu kıymetleri gerektiği gibi muhafaza edebilecekleri ölçülerini öğreten değerler de

miras olarak bırakılmamışsa, kısa sürede ve hesapsızca tüketilirler. Böylesi bir hazin sona engel olabilmek için, ailelerin çocuklarına tüketim kültüründen ziyade, üretim kültürü aşılama gerekir. Aksi takdirde bırakılan mirasın heder olması işten bile değil.

Paylaşma duygusu zayıf olanların ortaklık yapmaları zordur. Çünkü ortak olmak demek, iyi ya da kötü, herhangi bir sonucu ortak olarak karşılamak demektir.

Türkiye işletmelerinin çok büyük bir bölümünün aile işletmesi olduğu düşünülürse, çocuklara bırakılacak mirasın değeri daha iyi anlaşılacaktır. Bu durumda iyi bir işletmecilik kültürü ve kardeşler arasında tesis edilecek tutarlı bir ortaklık anlayışı olmadan, miras olarak bırakılan işletmenin başarılı bir şekilde işletilmesi ve sonraki nesillere bırakılması düşünülemez.

Balık tutmayı öğretmek yerine, balık yemeyi öğreten bir zihniyeten, balık tutmayı öğreten zihniyete geçmeden, ailelerin çocuklarına devrettiklerinin büyütülerek sürdürülmesi imkânsızdır. Çünkü her çocuk kişiliğini ancak kendisine öğretilenlerle oluşturur kişiliğini. Davranışları düşüncelerin yönlendirdiğini biliyoruz. Özellikle yetişme sürecindeki çocukların ailelerinden öğrendikleri, sonradan radikal düşünce ve davranış değişiklikleri yaşadıkları sürece, kalıcı oluyor ve sonrasında hayatlarını önemli ölçüde etkiliyor. Bu nedenle ailelerin çocuklarına miras bıraktıkları şeyin ne olduğu çok büyük bir önem arz ediyor.

Tabii ki ideal olan, işletme sahibi ailelerin çocuklarına hem bir işletmeyi, hem de onu geliştirerek devam ettirebilecek bir kültürü miras olarak bırakmalarıdır. Bu gerçekleştirilemediği zaman, bırakılan işletmenin zarara uğraması ya da profesyonelce işletilememesi sebebiyle kapanması güçlü bir ihtimal olarak karşımıza çıkıyor. Ancak biliyoruz ki, ideal olanın gerçekleştirilmesi ailenin işletmeye ve profesyonelleşmeye bakış açısıyla yakından alakalıdır. Kendisi profesyonelce düşünme ve uygulama disiplini oluşturamamış ailelerin, bunu çocuklarına miras olarak bırakmaları oldukça zordur ve hatta imkânsızdır. Zihnî değişim olmadan fizikî değişim olmayacağına göre, mirası nasıl verimli kılacağını öğrenemeyenlerin onu fizikî olarak korumaları ve geliştirmeleri de mümkün değil.

8- Birden Fazla Sahiplik veya Ortaklık

Bazen insanların ortak bir hedefe yönelmeleri, bazen de aileden miras olarak kalması sonucu birden fazla sahibi olan işletmelerle karşılaşırız. Hangi durumda olursa olsun, ortaklar arasında ister kan yakınlığı bulunsun ya da bulanmasın, birden fazla sahiplik durumu ortaklık demektir ve ortaklık kültürünü de zorunlu kılmaktadır. Kardeş, akraba ya da arkadaş, ortaklık yapan her insan bu kültüre sahip olmalıdır.

Paylaşma duygusu zayıf olanların ortaklık yapmaları zordur. Çünkü ortak olmak demek, iyi ya da kötü, herhangi bir sonucu ortak olarak karşılamak demektir. Belirli bir sürenin sonunda, kâr ya da zarar eden işletmenin kârını ya da zararını ortaklık hissesi oranında bölüşmek, ortaklığın veya birden fazla sahipliğin en belirgin özelliğidir. Fakat realitede bunun da pek böyle algılanmadığını biliyoruz. Özellikle de, anonim ortaklıklarda yönetimde etkin olmayan sessiz ortaklar, her ne olursa olsun, işletmenin mutlaka kâr etmesi gerektiği düşüncesiyle hareket etmektedir. Oysa kârı bölüşmek kadar, zararı bölüşmek de ortaklığın tabii bir sonucu olarak kabul edilmelidir. Bazen az ortaklık işletmelerinde de buna benzer durumlar ortaya çıkmaktadır. Aile işletmeleriyle ilgili olarak, yıllardır yaptığımız çalışma ve gözlemlerin bizde bıraktığı intiba budur.

Tek kişinin sahipliğine dayanmayan işletmelerde sahiplerden her biri, yapılacak herhangi bir eylemin en az kendisi kadar diğer sahipleri de ilgilendir-

diğini düşünmeli ve buna göre hareket etmelidir. Bu anlayışı ortaya koymadan ve geliştirmeden, sinerji oluşturacak güçlü bir ortak davranış alanına kavuşmak zordur. Dolayısıyla sahipliğin birden fazla olduğu durumlarda, hedefe ulaşmanın en etkin yolu, ortaklar arasında kabul gören ortak bir kültürün, bir davranışlar manzumesinin varlığını tesis etmektir. Bu da ancak ortakların düşünce planında bunun gerekliliğine inanmalarından geçmektedir. Aksi takdirde doğrular, ortaklar sayısınca çoğalacak ve çatışacak. Bir süre sonra işletme hüsrana uğrayarak ortadan kalkma durumuna gelecektir. Yüzyıla varmadan batan pek çok işletmemizin temel gerçeklerinden biri de budur.

9- Birbirinden Ayırt Edilmesi Gereken: Kan Yakınlığı ve Parasal Yakınlık

Aile işletmelerinde ortak olan akrabaların, ayırt etmekte en zorlandıkları hususlardan biri budur: Kan yakınlığı ve parasal yakınlık. Bu ikisinin birbirine asla karıştırılmaması gerekir. Kan yakınlığı daha çok duygusal bir karaktere sahiptir. Oysa parasal yakınlıkta ise daha çok rasyonel olmak gerekir. Çünkü duygusal bir yaklaşımla parasal işlemlerde verilmesi gereken en iyi karara ulaşmak, çoğu defa zordur. Buna yol açan en önemli neden akrabaların birbirlerine karşı daha müsamahakar ya da adam sendeci bir anlayışla hareket etmeleridir. Onları işin gerektirdiği ve duygusallıktan uzak bir davranış biçimine kavuşturabilmek için, işletmenin bütününe hakim bir kültür oluşturmak ve bu kültürü başta ortaklara benimsetmek gerekir.

Kan yakınlığı ya da akrabalıktan kaynaklanan ilişkilerin işletmenin gerektirdiği kurum kültürü çizgisine çekilmesi her zaman kolay olmamaktadır. Bunun sağlanabilmesi için, akraba ortakların Kitabın Yol Haritası bölümünde değinilecek olan bir eğitim programından geçirilmeleri şarttır. Ancak böyle bir eğitimin sonunda yapılacak uygulamalar rasyonel davranışlar oluşmasına imkân verebilir. Fakat işletmenin başarısı ve özgün bir kültür kazanmasının başka yolu da yoktur.

Pratikte ayırt edilemeyen ve genellikle birbirine karıştırılan bu iki farklı husus, aslında işletmede amaç olarak vurgulanan her şeyi ya destekleyecek ya da engellemelere sebep olacaktır. Destekleyebilmesi için düşünce ve karar-

ların uyuşması zorunludur. Bu uyuşumu gerçekleştirebilmek ise ancak ve ancak akrabalık ilişkisinden uzak bir anlayışın kazanılmasına bağlıdır. Bilinçli bir yaklaşım olmaksızın elde edilemeyecek davranışlar arasında yer alan bu kazanım, yalnız işletmedeki hayatı değil, ortak olan akraba bireylerin özel hayatlarını da değiştirebilecektir. Çünkü onlar çoğu kez iş hayatlarıyla özel hayatlarını birbirine karıştırmakta ve hangisini nasıl yönlendirebileceklerini bilememektedirler.

Kan yakınlığı duygusallık ikliminin habercisidir. Bu iklimden işletme lehine faydalanabilmenin ve onu bir avantaja dönüştürmenin en etkin yolu, objektif kurallar belirlemek ve zaten var olan geniş güven sınırları içerisinde bu kurallara uymaktır. Parasal yakınlık ise rasyonel tavrı zorunlu kılar. Önemli olan bu ikisi arasında güç artırıcı bir ilişki kurabilmektir. Akraba olan ortaklar olmayan ve profesyonel davranabilenler kadar rasyonel; akraba olmayanlar ise, akrabalar kadar yakın ve güvenen insanlar olabilselerdi, durum farklı gerçekleşebilirdi.

Aile işletmelerinde ortak olan akrabaların, ayırt etmekte en zorlandıkları hususlardan biri budur: Kan yakınlığı ve parasal yakınlık. Bu ikisinin birbirine asla karıştırılmaması gerekir.

10- Ortak Düşünebilmenin Gücü ya da Güçlü Ortaklık

Akıl kavramı fonksiyonları itibariyle düşünüldüğünde, insanın hayat serüveninde, hedeflerine ulaşması açısından sahip olduğu en önemli özelliğidir. Bu özelliğini güçlendirdiği zaman, aşılması zor pek çok engelleri de aşması mümkündür. Aklın güçlendirilmesi elbette ki daha çok bilgiye ulaşmakla söz konusu olabilir. Çünkü bilgi insanın çözmek istediği herhangi bir problem veya yapmak istediği herhangi bir işle ilgili birden çok alternatifi dikkate alması ve tutarlılıktaki riskleri en aza indirmesi açısından en temel ihtiyaçtır.

Aklın bilgiye dayalı analizleri ve sentezleri verilen kararların isabetlilik düzeyini elbette ki büyük oranda artıracaktır. Bir işletmede ortaklar, bilgi vasıtasıyla birbirlerine karşı sorumluluklarının hesabını vermeyi de çok daha kolay hale getirebilirler. Bilginin bulunmadığı veya yanlış ya da eksik kullanı-

dığı yerlerde, insanların birbirlerine karşı önyargılı hareket etmelerinin önüne hiçbir şekilde geçmek mümkün olmayacaktır. Bu noktada bir başka problem ise, bilginin nasıl kullanılacağıyla ilgilidir.

Ulaşılan ve işletme için veri haline getirilen bilginin sağlıklı kullanılması için işletmede bir bilgi sisteminin kurulması zorunludur. Aksi takdirde bilgi, bulunan ama kendisinden gerektiği gibi yararlanılmayan bir unsur durumuna indirgenir. Çok ortaklı bir işletmede gerek bilginin elde edilmesi ve gerekse bir sistem dâhilinde yararlı bir biçimde kullanılması da, yine ortaklar arasında fikir birliği ve ortak hareket edebilme kabiliyetinin gerçekleşmesine bağlıdır. Ortak düşünmeyi ve aklın çoğulcu gücünden fayda elde etmeyi becerbildikleri zaman, bilgiye daha etkin ulaşmak, sorunlara daha tutarlı çö-

Çok ortaklı bir işletmede gerek bilginin elde edilmesi ve gerekse bir sistem dâhilinde yararlı bir biçimde kullanılması da, yine ortaklar arasında fikir birliği ve ortak hareket edebilme kabiliyetinin gerçekleşmesine bağlıdır.

zümmler bulmak ve bunları başarılı sonuçlara dönüştürmek kolaylaşacaktır. Sinerjinin hem düşünce birliği, hem de uygulama birliğine dayanması etkin bir iş için, bir başka ifadeyle doğru seçilmiş bir faaliyet için arzulanan sonuçlara ulaşmak açısından çok büyük bir önem taşıdığını rahatlıkla söyleyebiliriz. Elbette ki görevdeşlik gerçekleştirilirken ortaklar, yüzlerce yılın birikimiyle oluşmuş ve bu

gün artık binlerce kaynağa sahip işletme biliminin verilerinden de en iyi şekilde yararlanmayı bilmelidirler.

Güçlü ve kolay bozulmayan ortaklıkların yukarıda sözü edilen düşünce ve uygulama birliğine bütün boyutlarıyla bağlı olduğu açıktır. Bütün mesele ortakların bu hususta atmaları gereken adımları atmaları ve konuyu profesyonelliğin gereği olarak görmelerinden geçmektedir. Ancak o zaman ferdi tercihlerle yıkılmayan bir sistem ve geleceğe emin adımlarla yürüyen bir işletme gerçeği ortaya çıkar.

Ortak düşünebilmenin gücü sinerjiyi hareket geçirince, etkinlik ve verimlilik için adımlar atılmaya başlanır. Ortaklar işletme faaliyetlerinde her zaman en az ile en çoğu elde etme mantığıyla çalışmaya başlar, yaptıkları tüm tercihlerde ise doğru olanı yakalamaya çalışırlar. Bunun bir başka ifadesi şudur:

ortaklar ortak düşünebilmenin ve ortak hareket edebilmenin gücünü anladıkları zaman, hem doğru işler tercih etme, hem de işleri doğru yapabilme becerilerini artıracaklardır. Uzun vadeli düşünebilecekler ve stratejik kararlarında tutarlılık sağlayabileceklerdir. Tüm bunlar işletmenin hem verimli, hem de etkin olması anlamına gelmektedir.

B- Düşünsel Boyut

1- Hukukî Ortaklık Yeterli mi?

Birden fazla insanın bir araya gelerek herhangi bir sektörde ortak bir hukukî oluşum gerçekleştirmeleri ortaklığın yeterliliğini sağlayabilir mi? Bu ve benzeri sorulara verilecek cevap elbette ki, yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi açısından “evet” olacaktır. Ancak ortaklığın hukukî yeterliliği işletme yeterliliğinin gerçekleşmesine yetmeyebilir. Ortaklığın işletme yeterliliğinin gerçekleşebilmesi için, tıpkı hukukî ortaklıkta yerine getirilen yükümlülükler gibi, ortakların birbirleri ve işletmeye karşı bazı yükümlülükleri yerine getirmeleriyle mümkün olabilir.

Hukuk bireysel ve toplumsal açıdan neyin doğru, neyin yanlış olduğuyla ilgili olarak geneli ilgilendiren kurallar koyar. Bağlayıcılığı kesin çizgilerle belirlenmiştir. Ancak hukuk bir işletmenin başarı ya da başarısızlığının ölçülerini belirlemez. Bu nedenledir ki, hukukî hiçbir sorunu olmadığı halde pek çok işletme başarısızlığa uğrayarak ekonomi dünyasından silinip gider. İşte bu noktada belirginleşen soru şudur: madem ki hukukî uygunluk yeterli gelmemektedir, o halde işletmenin başarı ya da başarısızlığını belirleyen ve geleceğini ilgilendiren çizgilerin karakteri nedir? Planlama, organizasyon, yön verme, koordinasyon ve kontrol gibi yönetim fonksiyonlarını; üretim, pazarlama, muhasebe, finansman, insan kaynakları, hakla ilişkiler ve araştırma geliştirme gibi işletme fonksiyonlarının tamamını içine alan ve aynı zamanda birey ve grupla ilgili diğer pek çok konuyu da ihtiva eden bir dizi başlık bu karakterin şekillenmesinde söz sahibidir. Ortakları yakından ilgilendiren ve seviyeli bir kültür gerektiren bu başlıkların tamamı ortaklar arası ilişkilerin nasıl olması gerektiğinin de belirleyicisi durumundadır. Çünkü bu başlıklar iş bölümü ve uzmanlaşmayı ve yetki ve sorumluluk alanlarının net

bir şekilde belirlenmesini zorunlu kılar. Uygulamada en önemli çatışma alanlarından biri yetki ve sorumlulukların ayrıştırılamaması ve özellikle ortaklar arası iş bölümü ve uzmanlaşmada hatalar yapılmasıdır.

Hukukî ortaklığın yeterli olabilmesi için, ortakların işletmeciliğin gerektirdiği diğer hiçbir hususta da problemlerinin olmaması gerekir. Oysa hukukî yeterlilik işletmeyi sadece faaliyet yapmaya yetkili kılar. Belirli durumlarda ortakların hangi hukukî haklara sahip oldukları ile ilgili belirlemelerde bulunur. Faaliyetin nasıl yapılacağı ile ilgili herhangi bir düzenleme getirmez. Bu nedenle ortakların hukukî kimliğinin yanında, bir işletme kimliğini de ön plana çıkarmaları zorunludur. Bu zorunluluk ise ancak, ortaklar arasında ileride yol haritasında verilecek olan işletme yönetiminin gerektirdiği ilkelere ve duruma dayalı verilere uygun hareket etmekle söz konusu olabilir.

Hukukî kimlik bir başlangıçtır. Bu başlangıcı ortaklık için oluşturulacak profesyonel kimlikle bütünleyemeyince, sıkıntılar baş göstermeye başlar. İşletmelerin pek çoğu bu başlangıç durumuyla yetinmekte ve profesyonelleşme adına gerekenleri yapamadığından, gelişmeler karşısında yetersiz kalmaktadır. Halbuki hukukî olarak kurulmuş bir işletme sadece yasal düzenlemele-re uygun bir varlık alanı kazanmış olur. İşletmeciliğin gereklerine uygun bir varlık alanını ise ancak yapılacak kurumsal düzenlemelerle gerçekleştirebilir. Bu düzenlemeler olmaksızın, işletmenin hayat seyri gelişme ve büyüme dönemlerine girmeden çoğu defa sona erebilmektedir.

2- Zihinsel Ortaklık ve Uyumun Başlangıcı

Asıl ortaklık zihinsel birliktelikle mümkün olabilir. Ortaklar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde, ortakların zihinsel olarak ortaklık hususunu bütünüyle kavramaları son derece önemlidir. Bununla beraber, faaliyetin başlamasının ardından gerçekleştirilecek tüm işlemlerde ortaya konacak ve kararları etkileyecek zihinsel bir ortaklık sağlamak problemin çözümünde ana temayı teşkil eder. Ortaklığın zihinsel olarak kavranması, ortaklıkla ilgili meselelerin tam olarak bilinmesini temin ederken, faaliyetler esnasındaki zihinsel ortaklık ise, alınacak kararların ortak akılla alınmasını sağlar. Her iki durum da ortakların profesyonelce hareket etmelerinin iki temel yoludur.

Ortaklar arasında meydana gelecek anlaşmazlıkların temelinde, ortaklar arasında beliren görüş ayrılıkları yatmaktadır. Çatışmanın başladığı yer burasıdır. Ortaklığın gerçekleştirildiği ilk zamanlarda henüz söz konusu olmayan bu durum, ortaklık sevincinin yavaş yavaş yerini faaliyet ve kazanç duygusuna bırakmasından ve işletmeciliğin sinerji ve özen isteyen yüzüyle karşı karşıya kalınmasından sonra çok önemli bir vakti olarak ortaya çıkar. Uyumun bozulması sonucunu doğuran bu gelişme aynı zamanda çok tehlikeli bir sürecin de başlangıcıdır. Bu durum, ileride ortak bir zihni hareket yakalanamadığı takdirde, ortaklığın bozulmasına kadar varacak bir gelişmedir.

İnsanlar arasında farklılıkların olması ve bunun iş ve diğer hayat alanlarına yansımaları elbette ki çok tabii bir haldir. Burada ortak aklı ön plana çıkaran bir yaklaşımdan söz edilirken, elbette ki, her şeyi aynı ölçüler içerisinde birlikte ve tamamen aynı düşünmek kastedilmemektedir. Her şeyin aynı düşünüldüğü bir ortamda gelişmenin olması mümkün değildir. Ortaklar da pek çok konuda farklı düşüncelere sahip olabilecekler ve hatta farklı kararlardan yana tavır alabileceklerdir. Önemli olan aşarî müştereklerde buluşabilmek ve farklılıkların ortaya çıktığı durumlarda nasıl davranılacağına yollarını ve ilkelerini belirlemektir. Ancak o zaman ortaklar birlikte kabul ettikleri ilkelere göre hareket edebilecekler ve tartışma ya da anlaşmazlığa düşme ihtimali de büyük ölçüde ortadan kalkacaktır. Öyleyse bu husustaki en önemli nokta, ortakların bu gerçeği bilip gereğini yapmak için çaba göstermeleridir. Başarılı bir işletme olabilmenin yolunun buradan geçtiği açıktır. Zihinsel olarak ortaklık yaşayabilenlerin, karşılıklarına çıkabilecek her tür problemin üstesinden gelmeleri elbette zor olmayacaktır. Kısacası önce düşüncede ortak olmak gerekir. Düşünce ve anlayışta ortak olamayanların eylemde ortaklık yapmaları uzun süreli mümkün olmayacaktır.

Hukukî kimlik bir başlangıçtır. Bu başlangıcı ortaklık için oluşturulacak profesyonel kimlikle bütünleyemeyince, sıkıntılar baş göstermeye başlar. İşletmelerin pek çoğu bu başlangıç durumuyla yetinmekte ve profesyonelleşme adına gerekenleri yapamadığından, gelişmeler karşısında yetersiz kalmaktadır.

Uyum ve uyumsuzluk, başarı ve başarısızlık arasındaki ilişkiyi doğurur. Uyumun bulunduğu bir işletmede başarı, zararlı uyumsuzluğu bulunduğu bir işletmede ise başarısızlık kaçınılmaz hale gelir. Ancak burada fikirleri zenginleştirecek olan farklılıkların karşılaşmasından söz etmemekteyiz. Fikirler ve tercihler elbette farklı olabilir. Ancak bu farklılıklar ortaklar arasında zararlı birtakım çatışmaların sebebi olmamalıdır. Her türlü farklılığı ortaklar bir fırsat olarak değerlendirebilmelidirler. Ancak o zaman kendilerini daha çok geliştirebilme imkânlarını yakalar ve ortaklığa daha çok faydalı olabilirler.

3- Ortaklık Algılaması ve Ortak Dil

Ortaklık ilişkisi içine girenlerin başarılı bir organizasyon yapabilmeleri nasıl ki zihni ortaklığın gerçekleşmesine sıkı sıkıya bağlıdır, aynı şekilde zihinsel ortaklığın gerçekleşmesi ise, ortakların ortaklığı nasıl algıladıkları ve benzer bir ortaklık dili kullanıp kullanmadıklarıyla yakından ilişkilidir. Algıda problemler varsa, algı farklılıkları düzeltilmedikçe işletmecilik anlayışına uygun faaliyetler gerçekleştirilmeye asla mümkün olmayacaktır.

Ortak bir ortaklık dilinin yakalanabilmesi için, ortakların birbirlerini anlamaya ve empati yapmaya çalışmaları gerekir.

Ortaklık algılaması daha çok ortaklığın ne olduğu ve ortaklıktan nelerin beklendiğiyle ilgilidir. Bireylerin özel amaçları ve ulaşmak istedikleri hedefler, aile bireylerinin yapılan ortaklıktan beklentileri ve kısa, orta ve uzun vadeli amaçlar, ortaklık yapanların eğitim seviyeleri ve işletmecilik birikimleri ortaklık algılamasında en etkili unsurlardır. Bu unsurların herhangi birisinde ortaklığa zarar verebilecek bir özellik bulunması zaten işin başında birlikteliğin gelişmesine engel olur. Daha çok başlangıçta birbirleriyle uyumlu gibi görünen ortakların hem birbirlerini tanımamaları hem de, iş geliştikçe bilmedikleri pek çok eylemle karşı karşıya kalmaları ilk hesapların bozulmasına ve dengelerin değişmesine neden olabilmektedir. Önemli bir husus da, başlangıçta önemli pek çok şeyin açık açık konuşulmamış ve belirli ilkelere bağlanmamış olmasıdır. Bu durum sonradan meydana gelen gelişmeleri olumsuz etkilemekte ve belirsizlik ya da ters durumlarda ciddi çatışmalar doğabilmektedir.

Aile bireylerinin ya da ortaklık yapanların ortak bir düşünceye ve dile ulaşabilmeleri için birbirlerine yakın eğitim düzeylerine sahip olmaları da büyük öneme sahiptir. Ancak pratikte bunu her zaman yakalamak pek mümkün değil. Böyle bir durumda en etkin yol, ortakların bilgi, eğitim ve kültür düzeylerine göre bir görevlendirme ölçüsü geliştirip bu ölçüye uygun hareket etmeleridir. Ancak o zaman her ortak kendi seviyesine uygun alanlarda ve kararlarda etkin olacak, diğer ortaklar da onun etkinliğine itibar edeceklerdir.

Ortak dil kullanma üzerinde ehemmiyetle durmak gerekmektedir. Ortak dil, elbette aynı ana dili konuşmak anlamında, bir çağrışım meydana getirmemelidir. Bu tamamen, aynı dili konuşsalar da anlaşmayı beceremeyen insanların düştüğü duruma düşmemek ile ilgilidir. Konuşulanlardan ve yazılanlardan aynı şeyleri anlamak, beden dili mesajlarını doğru okumak olarak da ifade edebileceğimiz ortaklığın ortak dili, süreçlerin işleyişinde ve alınan kararların tutarlı bir biçimde uygulamaya konulmasında hayati derecede önemlidir. Ortakların ortak bir dile sahip olmalarının önemini bu şekilde kavramaları ortaklığın geleceği açısından büyük bir etkinlik gösterecektir. Farklı anlamlar ihtiva eden bir dil birikimi, sözde, yazıda ve beden dilinde birbirine yakın anlamların yakalanamaması durumunda, ortaklık algılamasını da farklılaştırır. Çatışmaların başlayabileceği nokta işte burasıdır. Ortak dil uygun bir ortaklık algılamasının da temel şartı olarak ifade edilebilir.

Ortak bir ortaklık dilinin yakalanabilmesi için, ortakların birbirlerini anlamaya ve empati yapmaya çalışmaları gerekir. Empati kendisini başkalarının yerine koyarak düşünme özelliğidir. Bu özelliği ön plana çıkarmayan insanların başkalarıyla ilgili değerlendirmelerinde yetersiz kalmaları ve tutarsız sonuçlara ulaşmaları kaçınılmaz hale gelir. Sadece kendi doğrularıyla hareket eden, ortağının doğruları da olabileceğini hesaba katmayan bir insanın ortak bir ortaklık diliyle konuşması beklenemez. Bu ancak empatiyle ve başkalarının doğrularına açık bir anlayışla gerçekleşebilir.

4- Mutlu Bir Başlangıçtan Mutsuz Bir Ayrılık Sürecine

Ortaklık duygusuyla hareket eden insanların başlangıçta büyük umutlar taşıdıklarını hepimiz biliyoruz. Çünkü bu durum insanoglunun amaçlara ulaşmada karşısına çıkan en önemli fırsatlardan birisidir. Sinerji gerçekleştirmek ve başkalarının desteğini alarak başarılması mümkün olmayı başarmak gerçekten de heyecan vericidir.

İnsanlar arasındaki ilişkilerin temelinde genellikle ihtiyaçların karşılıklı olarak tatmin edilmesi gizli amacı yatar. Görüntüde bunun vurgulanmadığı ama özellikle iktisadî faaliyetlerde arka planda büyük çoğunlukla bu tür bir psikolojik beklentinin var olduğunu söylemek pek de yanlış olmayacaktır. Bütün mesele amaçlanana nasıl ulaşılacağını iyi belirleyebilmektir. Uygun

Önemli olan ortaklar arasında herhangi bir anlaşmazlık değil, bu anlaşmazlığın nasıl giderileceğidir.

bir yol bulduğunda planlama ve organizasyon ön plana çıkarak, ortaklık süreci başlatılmı olur.

Başlangıçtaki en önemli problemlerden birisi, ortakların birbirlerini yeterince tanıyamama-

larıdır. Bilinmeyen özellikler ve kendini göstermeyen davranışlar, ortaklıktan sonra belirginleştikçe ortakların birbirleri hakkındaki değer yargılarını değiştirmeye başlar. “Öyle değildi!”, “Böyle mi demiştik?”, “Böyle olacağını düşünseydim, farklı davranırdım!” türünden pek çok söz kullanılır. Büyük düşündüğünü düşünen ve ortaklık yaparak heyecan verici sonuçlara ulaşacağını zanneden her ortak, büyük bir hayal kırıklığı yaşayarak ve sonucun kötü ve olumsuzluğunu da büyük oranda diğer ortak veya ortaklara bağlayarak, heyecan ve arzularını kaybeder. Bu durum aynı zamanda güvenin ve daha sonra bir başka ortaklık yapma düşüncesi ve isteğinin de kaybedilmesi, toplumsal sinerjinin ortadan kalkması anlamındadır.

Bu durum tıpkı evlendikten sonra birbirlerini tanıdıkça tutum ve algıları değişen çiftlerin dramatik durumlarını hatırlatır. O zaman bu konuda uzunca ve ayrıntılı olarak düşünmek gerekir. Sonucun neden böyle olduğuna dair analitik varsayımlarda bulunarak, sonuçlar üretmek, faydalı düşüncelere de ulaşılabilir. Mutlu başlangıçların mutlu süreçlere dönüştürülebilmesi, baş-

langıçta her ortağın düşünce ve beklentilerini, birikim ve seviyesini tam olarak ortaya koymasıyla mümkün olabilir. Aksi takdirde hayal kırıklıkları yaşamak kaçınılmaz bir hale gelir. Böyle bir sonuç sadece bireysel kayıp ve hüzn anlamına gelmemektedir. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, aynı zamanda ulusal ekonomik sistemin de pek çok şey kaybettiği anlaşılacaktır. Sorumluluk ve toplumsal ahlâk açısından bakıldığında, hiçbir bireyin böyle bir savurganlığa ve keyfiliğe hakkı yoktur.

Elbette ki burada bütünüyle başarılı ve hiçbir problemi olmayan bir ortaklık düşüncesinden söz etmiyoruz. Her ortaklığın birtakım problemleri olacaktır. Ancak yıkıcı ve ortaklık düşüncesini ortadan kaldıran problemlere izin vermemek gerekir. Çünkü düşüncedeki yıkım ve rahatsızlık yeni birlikteliklerin önüne geçer ve insanların cesaretlerini kırar. Bu ise, enerji kaybı ve hüsrân demektir. Önemli olan ortaklar arasında herhangi bir anlaşmazlık değil, bu anlaşmazlığın nasıl giderileceğidir. Anlaşmazlıkları var olan ortaklık adına iyi sonuçlara dönüştürmek için ortaklar arasındaki anlaşma dilinin önemine daha önce değinmiştik. Bu dil gerektiği gibi kurulmadan sağlıklı sonuçlar üretmek neredeyse imkânsız hale gelir.

Başlangıçta mutlu bir beraberliğin var olmasının nedeni, ortakların henüz aralarında işletmeciliğe dair bir iletişim ayrıntısına girmemeleridir. Kuruluşun ardından gelen günlerde faaliyetlerle yüz yüze kaldıkça, bu iletişim ayrıntısı ortaya çıkmakta ve ortak dilin önemi de kendisini hissettirmektedir. Farklılıkların üretkenliğe dönüştürülememesi sonucunda anlaşmazlıkların yıkıcı etkileri de yavaş yavaş ortaya çıkmaktadır. Bunun neticesinde çoğu kez ortaklıklar yıkılmakta ve başlangıçtaki mutlu beraberlik yerini mutsuz ve huzursuz bir akibete bırakmaktadır. Her açıdan son derece zararlı önyargıların oluşması ve yıkım demek olan bu akıbet, pek çok alanda gerçekleştirilmesi mümkün başarıların da önüne geçilmesi anlamına gelir.

5- Çatışan Ortaklar, Çatırdayan Ortaklıklar ve Tüklenen Hayaller

Çatışma, faaliyetlere fayda sağladığı sürece tercih edilebilecek bir gelişmedir. Ancak bu özelliğiyle çatışma işletmeler dünyasında henüz tam olarak anlaşılammıştır. Bu güne kadarki gözlemlerimizin ve ortaklıklara dair elde et-

tiğimiz güçlü verilerin söylediği budur. Faaliyetlere zarar veren ve ortaklar tarafından bu yönüyle kavranamayan çatışmalar, çatışan tarafları çoğu kez farklı hesaplar yapmaya da ittiği için, işler daha da kötüleşmekte ve içinden çıkılmaz bir hale gelmektedir.

Çatışan ortaklar hususu ülkemizde, hemen hemen her insanın zihninde karşılık bulabilecek yaygın bir gerçektir. Pek çok insan bu konuda çocukluğunun, gençliğinin, olgunluk ya da yaşlılık döneminin hatıralarına sahiptir. Ortaklığın belirli bir süre sonra acı veren ve bir o kadar da ürküten bir hal almasının arkasındaki temel sebep başlangıçtaki belirsizliklerdir. Tüm bunlardan dolayı da ülkemizde zaman zaman, “Bırak arkadaşını, kardeşin bile olsa ortak olmayacaksın” gibi çok kötü ve zararlı ifadeler kullanılabilmektedir. Bu yüzden işin başında her şeyin açık bir şekilde ortaya konulduğu bir ortaklığın temellerini atmak hayati derecede önemlidir. Böylesine önemli olan bir hususu yerine getirebilmenin yolu ise, sağlıklı bir iletişimden geçmektedir. Çünkü başlangıçta ortaklıkla ilgili her şeyi anlaşılır bir şekilde düzenleyebilmenin yolu, kullanılan yazılı ortaklık diline bağlıdır. “Söz uçar yazı kalır” sözünden yola çıkarak denilebilir ki, yazıya dönüştürülmemiş tüm söylemler, güçlü delillere dayanmadıkça, ortaklığın geleceği ve herhangi bir anlaşmazlık durumunda delil olma özelliği taşımaz.

Her insan, taraflarından biri olduğu bir ortaklıktan kendisi adına artı değerler ve olumlu farklılıklar bekleyerek yola koyulur. Ortaklığın bitmesi, bu tür hayallerle süslü yola da bitmesi demektir.

Ortaklar arasında başlayan anlaşmazlıklar zararlı çatışmalara zemin hazırlayacaktır. Kaynağından çözülmeyen tüm çatışmalar ise, ortaklığın çatırdaması anlamına gelir. Verimli kullanılmayan ve etkinliği sağlanamayan önemli kaynakların bu nedenle heba olduğu bir gerçektir. Faaliyetin başladığı günlerden sonraki zaman dilimlerinde, ilk dönemler itibarıyla fazla önemsenmeyen çatışmaların, daha sonra

ortakların ortaklıklarını sorguladıkları bir mahiyet kazanması, çözülmenin gün yüzüne çıkması, sonuç olarak da geliştirilmesi mümkün olan bir işin bile kaybedilmesi anlamına gelecektir. Ortaklar arasında karşılıklı bir gövde gösterisine, güç mücadelesine dönüşen bu durumun sonucunda bütünüyle

kazanan bir taraf ise asla var olmayacaktır. Çünkü kaybolan sinerjinin yanında bölünen ve zayıflayan beşerî, fiziksel ve kavramsal kaynakların daha az rekabet edebilir bir hale gelmesi de söz konusudur. Parçanın bütünden daha etkin ve tesirli olması çoğu defa mümkün değildir. Bunun istisnası diyebileceğimiz bir durum, ancak ortakların gelişime imkân vermedikleri bir durumda, gelişme sağlayabilecek ortak veya ortakların ayrıldıktan sonra yapacakları organizasyonlarla artı değer sağlamaları sonucu ortaya çıkabilir.

Sistem anlayışı, kurulan ortaklığı bir bütün olarak görmenin yolunu açar.

Parçalanan her ortaklık yıkılan hayaller demektir. Her insan, taraflarından biri olduğu bir ortaklıktan kendisi adına artı değerler ve olumlu farklılıklar bekleyerek yola koyulur. Ortaklığın bitmesi, bu tür hayallerle süslü yolun da bitmesi demektir. Burada önemli olan ortaklığın bitmesinden çok yıkılan hayaller nedeniyle bireyin yeniden ortak bir iş yapma heves ve arzusunun ortadan kalkmasıdır. Yarınlar için ve özellikle de ulusal ekonominin geleceği açısından asıl kayıp alanı budur.

6- Problemin Kaynağı: Sistemsizlik ve Gelişigüzellik

Şu ana kadar üzerinde durduğumuz problemlerin en temel sebebi ise, profesyonel bir işletmecilik anlayışına uygun bir yapının ve işleyiş tarzının kurulamayıdır. Böyle bir yapının kurulabildiği yerde problemi en başta kurum hafızası tartışacaktır. Ortaklar ancak, sistemin dışında kalabilecek durumlarda –ki nadir zamanlarda olabilir bu- bireysel tartışmalara girebilir ve muhtemel bir anlaşmazlıkla karşı karşıya kalabilirler.

Sistem anlayışı, kurulan ortaklığı bir bütün olarak görmenin yolunu açar. İşletmenin hangi parçalardan oluştuğu ortaklar tarafından bilindiği gibi, her parçanın önceden belirlenmiş işleyiş biçimi de, kendi sınırları içerisinde, bireylerin müdahaleleriyle yön değiştirmeye izin vermeyecek şekilde bir özgürlük alanına kavuşturulmuştur. Bu durumda ortaklar, herhangi bir bireysel tasarrufla faaliyetlere istediği gibi yön verebilme imkânından yoksun kalacaktır. Problem önce sistem içerisinde çözülmeye çalışılacak, mevcut şartlar çerçevesinde bir çözüme ulaşılamayınca, etkili ortak bireylerin müdaha-

lesi söz konusu olacaktır. Bu müdahale dahi bir sisteme bağlanacağı için, karşılaşılan istisnâî durumlarda nasıl davranılacağıнын yolu da büyük ölçüde belirlenmiştir. Mevcut problem konusunda ya uzman görüşüne başvurul-

İşletmeciliğin başarısı şartlara uygun bir işletme yönetimi anlayışı ve uygun yöneticilerle gerçekleştirilebilir.

arak içerden bir çözüm yolu aranacak, ya da tamamen dış kaynaklara müracaatla olumlu bir sonuç hedeflenecektir. Bunların dışında bir alternatif de söz konusu olabilir. Her ne suretle olursa olsun, sistem kültürüyle hareket eden bir işletmede gelişigüzeğe yer verilmeyeceği için,

süreçlerde tanımlanmamış bir problemin çözümü de gelişigüzel bir anlayışla gerçekleştirilmeyecektir. Problem mutlaka bir analize tabi tutulacak, ayrıntıların kavranmasıyla ancak uygun çözüm yolları tartışılabilir duruma gelecektir.

Sistemli bir işleyişin bulunmadığı veya yetersiz ve tutarsız olduğu işletmelerde ise, kurum hafızasının problemleri çözmeye yeterli olmaması sebebiyle, geriye tek ve kaçınılmaz bir yol kalmaktadır: bireysel anlayış ve algılamalarla hareket ederek, subjektif çözümler üretmek! İşte tartışmaların ve zararlı çatışmaların başladığı yer burasıdır. Çünkü insanlar başkalarının emrivaki çözümlerine ve otoriter yaklaşımlarına, paylaşmadıkları için hem tam vâkıf olamazlar, hem de dışlanma ve kabul ettirilme eğilimiyle karşı karşıya kalmaktan dolayı onları benimsemezler. Direnmeye ve bunu da değişik yollarla ifade etmeye başlarlar. Çoğu kez hiç kimsenin bir diğerini haklı olarak kabul etmediği bir polemik sürecine girilir. İş öyle bir noktaya ulaşır ki, her ortak yalnızca kendi haklılığının üzerinde durarak, çevre oluşturma ve taraftar bulma eğilimi göstermeye başlar. Artık hiçbir çözümün, tarafların arzu ettiğinin dışında bir yolla gerçekleşmesi mümkün değildir. Bu nedenle de, üzerinde mutabık kalınan bir çözüm yolu da zaten var olmayacaktır.

Hâlbuki belirli bir sistemle çalışmayı başarabilen kurumlarda, tartışma alanları oluşturabilecek hususlar, genellikle sistemin öngörülerini ve kültürel oluşumlarıyla birer ittifak alanları haline getirilebilmektedir. Sistem kurma ise,

bütünüyle bir işletmecilik birikimini zorunlu kılar. Bu birikimin olmadığı veya yetersiz olduğu durumlarda hâkim olacak tek şey gelişigüzeğeğektir. Gelişigüzeğeğin bulunduğu bir ortamda zaten ortak düşünme süreçlerinden ve sinerjiden söz edilemez. Gelişigüzeğeğektir keyfilik demektir. Kurum kültürünün olmaması ve karşılaşılan problemlerin tamamen bireysel inisiyatiflerle çözümlenmeye çalışılması veya hiçbir şekilde bütünüyle çözümlenememesi anlamına gelir. Bu durumda kurum çalışan bireylerin varlığına dayalı bir ömür sürer. İlgili bireyler ortadan kalktığıında kurum da ortadan kalkacaktır.

7- Alaylı ve Mektepli Ayrımı

İşletmelerin ve ortaklıkların en temel problemlerinden biri de, alaylılık ve mekteplilik ayrımı hususunda yaşanmaktadır. Özellikle ülkemizde işletmeciliğin bilimsel boyutunda uzmanlaşmış kişilerin genellikle uygulama alanından uzak bir iklimde yetişmiş olmaları, uygulama alanındaki kişilerle ilişkilerinde dezavantajlar oluşturur. Söz konusu kişilerin piyasaya dair bilgilerinin yetersizliği ve pratik bilgiden yoksun oluşları, onları alaylı diye nitelenen deneysel bilgiye sahip kişiler karşısında zor durumlara düşürebilmektedir. Böyle bir durum herhangi bir akrabalığı bulunmayan bireyler arasında sorunlar doğurduğu gibi, akrabalar ve hatta kardeşler arasında dahi sorunlara yol açmaktadır.

İşe dair inceliklerin uzun yıllara dayalı bilgisiyle oluşan alaylılık hâli, bilimsel süreçlere vakıf olmadan, saf tecrübeyle elde edilmiş yargı ve ayrıntılara dayanmaktadır. Elbette ki belirli bir süre başarı sağlayabilecek bu durumun, meydana gelen değişimler ve gelişimler karşısında yeterli kalması imkânsızdır. Aynı zamanda, işe dair pratik tecrübeden yoksun bir bilginin de somutlaştırılmama sorunundan dolayı verimli ve etkin olması düşünülemez. Çünkü bu iki özelliğin bir arada olması gerekir.

İşletmeciliğin başarısı şartlara uygun bir işletme yönetimi anlayışı ve uygun yöneticilerle gerçekleştirilebilir. İşletme yönetimi, hatta daha da genel olarak ifade edecek olur isek yönetim, üç temel özelliğe sahiptir: Bilim, sanat, meslek. Alaylı iş sahibi, işin sadece meslekî ve kısmen de sanat yönüne vâ-

kıftır. Bilim ve sanat açısından yetersiz kalacağı için uzun vadeli başarıları gerçekleştirmekte zorlanır. Mektepli iş sahibi ise, bilim yönüne vakıf olduğu yönetim faaliyetinin aynı zamanda bir meslek inceliğine sahip ayrıntılarından ve pratik yüzünden habersiz olacaktır. Yöneticilik uygulamalarına dair gözlemleri ve deneyimleri olmadığı için de, sanat özelliğine dair de bilgiden başka bir birikime, yani tecrübeye sahip olmayacaktır. Bu durumda her ikisi de bir yönüyle zayıf ve yetersizdir. Oysa başarıya giden en etkin yol, alayın ve mektebin bilgisini bir araya getirebilmek ve ikisinin gücünden büyük bir dirlik oluşturmaktan geçer.

Alaylı ve mektepli hususundaki gerçekliğin kavranması da, ancak ve ancak iki tarafın noksanlıklarının farkına varmalarıyla söz konusu olabilir. Bunun başarabildikleri takdirde, hangi bilgilere neden sahip olmaları gerektiğini anlayacaklar ve daha mütemmim hale gelerek faaliyet gösterebileceklerdir. Bu durum tıpkı, sürekli havada gezen bir balonun, sürekli yerde kalmış ve bir türlü havalanamamış bir sepete bağlanmasıyla başlayacak yolculuğa benzeyecektir. Balon yol durumuna göre havalanacak ve bir süre göklerde yol aldıktan sonra, ihtiyaca göre veya hedefe varılması durumunda, bağlandığı sepet vasıtasıyla yere inebilecektir. Saf tecrübenin bilgiyle buluşması uygulamadan habersiz bilgi sahibiyle, bilginin yüceliğinden ve derinliğinden habersiz tecrübe sahibinin birbirlerini tamamlamaları anlamına gelir. Bu durumun meydana getireceği sinerji, pek çok zorluğun üstesinden gelecek kadar güçlüdür. Çünkü artık birlikte düşünülüp eyleme geçilebilecek ve bilgi uygulamaya, uygulama da bilgiye yol gösterebilecektir.

İşletmelerimizin özellikle, kurmay bireylerin çalışmalarına yaklaşımlarında da bu konunun varlığına şahit olmak mümkündür. Alaylıların genel yaklaşımlarına göre kurmay birey, dışarıdan bir göz olarak, içerdeki yetkili veya uzmanın analitik seviyesine hiçbir zaman ulaşamayacak ve süreçleri onun kadar anlayamayacaktır. Danışmanlardan yararlanma müessesesinin az gelişmiş olmasının temel nedenlerinden biri de budur. “Bu iş kitaplardaki gibi olmuyor” sözü de çoğu kez bu yüzden söylenmiştir.

Hem alaylının hem de mekteplin bilmesi gereken en önemli şey, bu ikisini birbirinden ayırmış olmanın problemin temelini teşkil ettiğidir. Realitede

asla olmaması gereken bu ayırım, maalesef ülkemiz eğitim sisteminin de en temel zafiyetlerinden birisidir. Pek çok fakülte veya yüksek okuldan mezun ettiğimiz insanlara, uzmanlık alanlarıyla ilgili olarak yığınla bilgi öğrettiğimiz halde, onları konunun uygulamasıyla ilgili olarak yeterli ölçüde eğitemeyince, meselelere her boyuttan bakabilen ve hem teorik hem de pratik değerlendirmeleri aynı anda yapabilen düzeyli elemanlar kazanmakta başarı gösteremiyoruz. Aynı durum mektebin öğrettiklerinden habersizce yıllarca iş başında yetişen ve büyük tecrübe kazanan insanlarımızın, gelişim ve pozitif değişimin tek yolu olan bilginin ekseninden uzak kalmaları için de geçerlidir. Bu durum tecrübeyi uzun vadeli başarıya dönüştürmekteki yetersizliğimizin temel sebebi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ortaklar arasındaki ilişkilerin bir işletmeyi başarıya götüreceği şekilde tasarlanması ve eyleme dönüştürülebilmesi de, ancak bilimsel bir yaklaşımla mümkün olabilir.

Bu konuyla alakalı olarak şunu söylememiz mümkündür: mektepliye alayın ve uygulamanın sırlarını, alaylıya da mektebin derinliğini taşıyan bir sisteme kavuşmadıkça, eğitim ve öğretimimiz hiçbir zaman arzu edilen seviyede bir birey yetiştirme mekanizmasına dönüşmeyecektir. Bunu başarabilmenin yolu ise, eğitim ve öğretim sisteminde radikal değişiklikleri zorunlu kılmaktadır. Konunun ortaklık açısından önemi de çok büyüktür. Çünkü ortaklar arasındaki mekteplilik ve alaylılık durumları, daha önceden de üzerinde durduğumuz çatışmaların başlaması ve şiddetlenmesi hususlarını körükleyen ve hatta ortaklığın kısa zamanda çökmesi sonucunu doğuran bir hâl almaktadır. İki taraf bilgi ve tecrübe itibarıyla birbirlerine yaklaşmadıkça, sağlıklı bir iletişim kurmak zorlaşmakta ve problemler çözülememektedir.

8- Bilimin Uygulamayla İlişkisi

Bilim ve uygulama birbirlerinden ayrıştırılmayacak kadar iç içe olmak zordur. Aksi takdirde bilimden uzak bir uygulama yanlışlıklar ve gelişeme riskiyle karşı karşıya iken, uygulamadan haberdar olmayan bilim ise, hayal dünyasında yaşamaya mahkûm olacaktır. Oysa ikisi birbirlerini destekleyerek daha etkin sonuçlara ulaşılmasına imkân verebilirler.

Burada önemli olan, bilimle ve uygulama ile uğraşan insanların, bu konunun hassasiyetine vâkıf olmalarıdır. Eğer böyle bir vukufiyet söz konusu değilse, bilim ve uygulama arasında karşılıklı etkileşim ve destek ortadan kalkacaktır. Ortaklıklar dünyasında daha çok uygulama boyutunun hâkim olduğunu biliyoruz. Oysa uygulama, sonunda bilimin dünyasına müracaata mecburdur. Bu mecburiyetin temel sebebi değişim ve gelişim ihtiyacına cevap verecek olan gerçeğin bilimde bulunmasıdır.

Ortaklar arasındaki ilişkilerin bir işletmeyi başarıya götüreceği şekilde tasarlanması ve eyleme dönüştürülebilmesi de, ancak bilimsel bir yaklaşımla mümkün olabilir. Çünkü işletmecilik bilimi belirli durumlarda nasıl davranılacağına dair önemli ipuçları vermektedir. Verilen ipuçlarını iyi değerlendiren bir işletmeci, tereddütte kaldığı durumlarda şartları iyi analiz edebilirse,

sorunlara çözüm bulmada kendisini tecrübe sahibi kılacak yollar bulabilir. Bulunan her yeni yol, onu bulan için ciddi kazanımlar ihtiva edecektir.

Bilim ve uygulama arasında farklılık oluşturmak zaten en önemli sakıncalardan birisidir.

Bunun nedeni ise, bilgiye dayalı olmayan or-

ganizasyonların hatalarla karşı karşıya kalma ihtimallerinin oldukça yüksek olmasıdır. Bir sorunun halledilmesinde uygun bir yol bulmak ve o yoldan faydalanmak çoğu zaman sadece tecrübe ile mümkün olmamaktadır. Bilimsel araştırmaların en önemli fonksiyonlarından birisi de zaten, insan ihtiyaçlarını kolaylaştıracak yeni yollar bulmaktır. Bulunan her yolun arkasında bazen büyük çabalar ve sıkıntılar yer alır. Uzun mücadele ve sabırlı deneylerin sonunda elde edilen sonuçlar insanların dünyasında çok büyük değişiklikler meydana getirmekte ve hayatı değiştirebilmektedir. Daha sonra herhangi bir çalışmada, önceden bulunmuş bir yol veya teknikten habersiz faaliyet gösteren insanların, söz konusu yol veya teknikle daha iyi sonuçlar verebilecek bu faaliyet için başka yol veya teknikler aramaları hem onlara zaman kaybettirir, hem de başarıya giden yolları engeller. Bu nedenle bilimsel çalışmalara kayıtsız olanların gelişmelerin arkasında kalmaları ve sonuçta için-

de buldukları rekabeti veya yarışı kaybetmeleri kaçınılmazdır. Bu kaçınılmazlık, uygulamayı bilimden bağımsız kalmaktan uzaklaştırması gereken en önemli neden olarak ifade edilebilir. Aynı durum uygulamadan habersiz bilim için de geçerlidir. Böyle bir bilimsel çalışma insanlığın hayatına hiçbir yenilik getirmeyen kullanılamaz bilgiler yığını oluşturur ki, bunun da boş bir çabadan öteye gitmesi mümkün değil.

C- Davranış Boyutu

Davranış ve düşünce arasındaki ilişki elbette ki her zaman üzerinde kafa yorulan ve analitik yaklaşımlarla değerlendirilen bir konudur. Düşüncenin davranışı belirleyen yapısı ve davranışın düşünceye olan etkisi daima üzerinde değerlendirmeler yapılacak bir konu olarak kalmaya devam edecektir. Çünkü her ikisinin de birbirlerinden etkilendiği

bir gerçektir. Ancak baskın tarafın düşünce olduğunu da söylemeliyiz. Çünkü davranışın var oluş sebebi diğer canlı varlıklar için sadece içgüdüyken, insanlar dünyasında içgüdüyle beraber aynı zamanda düşünebilme özelliğidir. Her davranışın bir nedene dayandığını biliyo-

ruz. Davranışı doğuran neden içgüdüsel bir durum değil ise, mutlaka her-

hangi bir düşüncenin varlığına dayanır. Düşünce önce bireyin zihninde var olan ve sonra gerçeğe dönüşen her türlü kurguyu ifade eder. Eğer kurgu öncesi gerçekleştirilen faaliyet, tesadüfi bir şekilde bulunmuş sonuçlara dayanıyorsa, tecrübi bilgiye dayalıdır. Denenmemiş ve yepyeni bir hareket öngörüyorsa, yenilik anlamına gelir. Davranış açısından heyecan verici olanı elbette ki yeni ve denenmemiş olan kurgudur. Araştırmaya dayalı denenmiş düşüncenin bilgiye yönelen objektif düşünce olduğunu ifade edersek, araştırmaya dayalı olmaksızın uygulamaya konulan düşüncenin ise bilgi temeline dayanmayan, düşünenin sübjektif algılamalarına yönelik olduğunu söyleyebiliriz. Ortaklığın davranışsal boyutunun temelinde de ya objektif düşünce, ya da sübjektif düşünce yer alacaktır. Objektif düşüncenin varlığı ortaklığın sağlıklı bir yolda ilerlemesini sağlarken, sübjektif düşünce ise, daha önce de üzerinde durduğumuz pek çok problemin ana nedeni olacaktır.

Kurum kültürünün oluşması, ortaklar arasındaki ilişkilerin de profesyonelce bir yaklaşımla belirlenmesine imkân hazırlayacaktır.

1- Kurum Kültürü ve Ortak Davranış Alanı

Ortaklık kültürünün düşünce boyutu yanında, bir de davranış boyutu vardır. Davranış boyutu tamamen, işletmeciliğin ayrıntıya varan birikimlerinin uygulamada dikkate alınıp alınmadığıyla ilgilidir. Bu boyutun ihmal edildiği yerde işletme, bireyin kişisel öngörülerıyla hareket edecektir.

İşletme davranışının faaliyetlerin her alanını kuşatacak şekilde yaygınlaşması ve bir disiplin halini alması, kurum kültürünün oluşması ve kurumsal davranış biçimine hâkim olması sonucunu doğuracaktır. Bu kültürün hangi alt başlıklardan oluştuğu ise, işletmenin geleceğini ilgilendiren her davranışın işletmeye ait genel bir kabul doğrultusunda gerçekleşip gerçekleşmediğine bağlıdır.

Kurum kültürünün oluşması, ortaklar arasındaki ilişkilerin de profesyonelce bir yaklaşımla belirlenmesine imkân hazırlayacaktır. Ancak bu noktada çekince oluşturacak bir husus var. Eğer kurum kültürü işletmecilik temel mantığına göre belirlenmemişse, bir başka ifadeyle kurum kültürünü oluşturan değerler işletmecilik biliminin gereklerine uygun verilerden oluşmuyorsa, bu durumda kültürün dayanakları ancak ortakların bireysel anlayışları olacaktır ki, o zaman kültür ortaklar arasındaki ilişkileri belirlemede kendisinden bekleneni asla veremeyecektir. Sağlıklı bir ortak davranış alanı, işletmecilik temellerine uyumlu bir kültürle gerçekleşebilir. Böyle bir kültürün oluşturulması ise ancak ortakların, işletmedeki faaliyetler için odak noktası olarak işletme biliminin gereklerini kabul etmelerinden geçer.

Girişimcilik açısından bakıldığında, ortakların davranışları ne kadar yerinde ve sinerjik ise, işletmecilik açısından bakıldığında ise, bilimsel dayanaklardan yoksun bir faaliyetin tutarlılığı ise o kadar zararlı ve sinerjiye terstir. Ortaklar arasındaki motivasyonun üst seviyede olmasının gerekliliğini elbette ki tartışamayız. Ancak böyle bir motivasyonu var kılmak ve sürdürmek, sadece bireysel anlayışlarla sağlanamaz. Motivasyonu üst düzeyde tutacak ve sürdüreceği olan temel değerler, kurumun ihtiyaçlarına ve gelişme anlayışına, vizyonuna ve misyonuna uygun bir kurum kültürü ile söz konusu olabilir.

Temel ahlâkî yükümlülüklerden olan eşitlik ve adalet ilkelerinin tesis edilemediği durumlarda yaşanabilecek en temel problemlerden birisinin karşılıklı güven problemi olduğunu biliyoruz. Güvenin sarsıldığı durumlarda onu yeniden kurabilmek son derece zordur. Hangi durumda nasıl davranılacağına kesin belirlenmediği ve inisiyatif kullanmanın temel alışkanlıklardan birisi haline geldiği bir ortamda, oluşabilecek farklı uygulama ve yaklaşımların eşitlik ve adalet ilkesini bozması kaçınılmazdır. Bu ise güven kaybı ve karşılıklı itibarın zedelenmesi demektir. Gelinek noktanın böyle bir özellik taşıdığı durumlarda, ortaklığı gelişim ve değişim ekseninde uzun süreli kılmak çok zor hale gelir. Öyleyse ortakların en başta açıklığa kavuşturmaları gereken husus, bu mantığın yerleştirilmesi meselesidir. Gerekli mantığın olmadığı ve yanlış düşüncelere dayalı bireylerin çatışma yaşamaları kaçınılmaz olacaktır, ortaklığın zedelenmesi çok daha kolay hale gelecektir. Ortakların dünyasında en zayıf olunan konulardan birisinin bu olduğu söylenebilir.

Bu konuda atılacak adımların sıralanması gerekirse, önce kurum kültürünün ve ortak davranış alanının gerekliliğine dair mantıksal altyapı oluşturulacak, daha sonra uzunca bir mücadele ile kuruma ait bir kültür meydana getirilecek, sonra da bu kültüre uygun ortak davranış alanlarında davranmasını becerebilen ortaklar sayesinde ortaklık hem uzun süreli olarak yaşayacak ve hem de gelişerek; değişerek, çağın şartlarına uygun bir rekabet edebilirlik seviyesine ulaşacaktır.

2- Ortakların Davranış Alanı Ve Kurum Kültürü

Kurulan ortaklıkların başlangıç dönemlerinde genellikle yukarıda sözü edilen mantıksal altyapıyla faaliyet gösterilmediği için, karşımıza çıkan gerçek genellikle kurum kültürüne ait bir davranış alanı değil, ortakların davranış alanlarına ait bir kurum kültürünün oluşmaya başlamasıdır. Zafiyetin başlangıç noktası olarak da görebileceğimiz bu durum, ortakları genellikle iletişim açısından birbirinden koparmakta, bilgileri ve hayalleri birbirleriyle paylaşmama aşamasına getirmektedir. Oysa karşılıklı paylaşım, bir ortaklığın olmazsa olmaz kuralıdır.

Ön yargılar devam ettikçe, bir insanın doğru da olsa başka düşüncelere kapılarını açması çok zordur.

Ortakların davranış alanlarında genellikle, ortaklık kurulurken sahip olunan hayaller – buna bir anlamda kuruma mal edilen bireysel vizyon da diyebiliriz- ve günübirlik algılamalarla yapılan analizlere dayalı varsayımlar bulunur. Ne hayallerin, ne de çıkarımların, bireysel kalacakları ve zaman zaman da diğer ortaklarda tepki oluşturacakları için, ortaklar arasında kuvvetli bir birliktelik bağı oluşturması mümkün değildir. Bu yüzden ortakların davranış alanlarının, bulunması gereken bir kurum kültürü ile çatışan yanları elbette bulunacaktır. Mühim olan böyle bir çatışma noktası değil, ortakların davranışlarını kurum kültürüyle uyumlu hâle getirip getiremedikleridir.

Ortakların davranış alanından ortak davranış alanına geçmenin bir takım zorluklarıyla karşılaşılacak kaçınılmaz olacaktır. Çünkü ortakların davranış alanı heterojen, ortak davranış alanı ise homojen özellik gösterir. Farklılıklarla örülmüş bir davranış yumağını, o farklılıkları ortadan kaldırarak paylaşılan ve kabul gören bir alan haline getirmek için, mantıkî ve felsefî değişimlerin gerekeceği açıktır. Böyle bir durum en başta ortakların zihnî mukaddeplerinden, başka bir ifadeyle ön yargılarından kurtulmalarını gerekli kılar. Ön yargılar devam ettikçe, bir insanın doğru da olsa başka düşüncelere kapılarını açması çok zordur. Çünkü o ön yargılar, sürekli engelleyiciler olarak birey hafızasında yer edinecektir.

Ön yargılar nasıl değiştirilebilir? Ortaklık yapanların sorabilecekleri bu temel sorunun cevabı, soruyu soranın ön yargılarından ne ölçüde kurtulmak istediğine bağlıdır. Böyle bir istek var olmadığı sürece, ya da çoğu defa karşımıza çıktığı gibi, görüntüde ve göstermelik var olduğu sürece, arzu edilen olumlu değişikliği gerçekleştirmek asla mümkün olmayacaktır. Buradan çıkarılabilecek en temel sonuç, ortaklık yapan kişinin önce hafızasında yer alan ön yargılardan kurtulması gerektiğidir. Yoksa diğer ortaklarla ortak bir paylaşım alanına giremeyecek ve kurum kültürünün gerçekleri üzerine bir davranış şekli oluşturamayacaktır.

Önyargılardan kurtulduktan sonrası biraz daha kolaydır. Önyargılarından arınmış insan, başkalarının fikirlerine daha açık bir tavır sergileyecektir. Ortak hareket edebilme kapasitesini de artıran bu durum, birliktelik avantajla-

rının da etkisiyle paylaşılan değerlerin oluşmasına daha fazla zemin hazırlar. Ortak bir kültürün oluşmaya başladığı yer de işte burasıdır.

3- Ortakların Kültüründen Ortaklık Kültürüne

Çoktan teke, farklı olandan benzer olana, anlaşılmayandan açık ve anlaşılır olana gidişin bir başka ifadesi, ortakların kültüründen ortaklık kültürüne geçiş şeklinde düşünülebilir. Böyle bir süreci yaşamadıkça, nesilden nesle aktarılacak olan, kalıcı bir kurum özelliği oluşturmak imkânsız denecek kadar zordur. Bu gün ülkemizde özellikle aile işletmelerinin üçüncü nesilden sonrasına çok azının kalmasının temel sebebi de budur.

Ortakların kültürü asgarî müştereklerini oluşturmamış, çatışmacı, farklılığını ön plana çıkarmaktan mutluluk duyan bir kültür olabilir. Ortaklık kültürü ise, asgarî müştereklerini oluşturmuş, herkese hitap edilirliliğini ön plana çıkarmaktan dolayı gayeye yönelmesi mümkün bir kültürdür. Bu iki ifade arasındaki farkı düşünmek bile bize, ortakların kültürü ile ortaklık kültürü arasındaki kurumsal uzaklığı göstermiş olacaktır. Burada önemli olan bu ikisini birbirine yakınlaştırmak değil, ortakların kültürünü ortaklık kültürüne yakınlaştırmaktır.

Ortakların kültüründen ortaklık kültürüne ulaşabilmek için, ortakların nasıl bir yol izlemeleri gerektiğine dair düşüncelerinin önemi büyüktür. Felsefî bakış açısı ve düşünüş tarzı uygun olmadan eylemde başarı göstermenin zor olduğunu daha önce ifade etmiştik. Burada elbette ki, böyle bir gelişmenin kısa bir zamanda olup biteceğini düşünmüyoruz. Hatta uzun bir süreci de kuşatabilir, ortakların zihinsel değişim ve dönüşümleri. Ama biliyoruz ki, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın kurucusu Taylor'ın da üzerinde durduğu gibi, zihinsel değişim olmadan fiziksel değişim olmayacaktır. Ortakları böyle bir değişime yönlendirmenin temel şartı onların buna inanmalarıdır. Zihinsel olarak değişip uygun bilgilere sahip olmadan yapılacak tüm faaliyetlerin

Ortakların kültürü asgarî müştereklerini oluşturmamış, çatışmacı, farklılığını ön plana çıkarmaktan mutluluk duyan bir kültür olabilir. Ortaklık kültürü ise, asgarî müştereklerini oluşturmuş, herkese hitap edilirliliğini ön plana çıkarmaktan dolayı gayeye yönelmesi mümkün bir kültürdür.

bir ortaklık kültürünü belirlemeye yetmeyeceğini ve ortakların bireyler olarak kültürlerinin iş anlayışları açısından yaşamaya devam edeceğini ve bu durumun da ortaklığın geleceği ve uzun süreli yaşaması hususunda büyük sıkıntılar oluşturacağını bilmeleridir. Bunu anlayıp bildikten sonra ortaklar, aralarında profesyonelce bir ilişki dili kurmanın yolunu bulmaya çalışacaklardır. Belirli bir sürecin sonunda söz konusu ilişki dilinin bir ortaklık kültürü

meydana getireceğini ve yazılı hale gelmesinden sonra da, bunun nesilden nesle aktarılacağını söyleyebiliriz.

Bütün bunlardan sonra diyebiliriz ki, ortaklık kültürüne geçiş ortaklar arasındaki güçlü bir diyalog ve anlayış zemininin oluşmasına bağlıdır. Bu zemini oluşturmadan başarı göstermek zordur. Çünkü sistem var olmayın dinamikleri nedeniyle yetersizlikler yaşayacak ve amaçlara götüren yolda gereğini yapmak mümkün olmayacaktır.

Ortakların kültüründen ortaklık kültürüne ulaşmaya çalışırken birtakım zorluklarla karşılaşılacağı da açıktır. Fikir çatışmaları olacak, farklı tutum ve davranışlardan dolayı anlaşmazlıklar doğacak ve ortaklar arası gerginlikler yaşanabilecektir. Ancak ortakların tamamında var olması gereken ortaklık bilinci ve ortak dile ulaşma ihtiyacı, gerginlikleri ve çatışmaları yarar sağlayan süreçlere dönüştürecektir. Her ortak bir diğerine daha taviz veren bir anlayışla yaklaşacak ve sonunda ortak bir noktada buluşmak kolaylaşacaktır.

4- Ortaklık Statüsü ve Zirve Duygusu

Birbirleriyle ortaklık yapan insanların bir ortaklık statüsü edindikleri gerçektir. Statünün toplamsal ilişkilerde önemli bir dayanak noktası olarak kullanıldığını da hepimiz biliyoruz. Ortağın statü hakkındaki tutumu ve beklentilerinin elbette ki onun statüye dayalı davranışlarında payı büyük olacaktır. Ancak bazen de başlangıçta statüyü ön plana çıkarmadığı halde, sonradan statünün önemini görüp de farklı davranmaya başlayan ortaklar da bulunabilir.

Statünün insanda zirve duyguları ve düşünceleri oluşturduğunu her birimiz kendi içimizde gözlemlemiştir. Çünkü insan çoğu defa var olanla yetinmeyen ve hep daha fazlasını isteyen eğilimler göstermektedir. Ortakların başına gelecek olan da bundan başkası değildir. Yapılan işin kendisine statü kazandırdığını ve onu yukarılarda bir yerlere taşıdığını gören, para kazanmanın verdiği mutluluk ve rahatlıkla da bunu destekleyen ortağın, en zirveye çıkma arzusunun olması normal olarak değerlendirilebilir. Ancak burada anormal olarak nitelendirilebilecek şey zirve duygusuna sahip olmaktan çok, bu duyguyu tatmin etme yollarındaki tutarsızlık veya profesyonellik dışı algılamalar ve uygulamalardır. Ortaklar arasında zararlı denilebilecek bir rekabetin başladığı yer de burasıdır. Durum böyle bir hal alınca ortaklar aralarında yıpratıcı ve ortaklığı zayıflatıcı bir yarışa girerler. Örtülü olan ve ortaklar tarafından olumsuz haliyle birbirlerine karşı asla isimlendirilmeyecek ve ifade edilmeyecek olan bu yarış, değişik şekillerde dışa vurabilir, gün yüzüne çıkabilir. En tehlikeli görünüşlerinden birisi de, ortaklardan herhangi birisinin yaptıklarından dolayı diğer ortaklar da dahil kendisini hiç kimseye karşı kesin ve sonuçlarına katlanır bir şekilde sorumlu olarak görmemeye başlamasıdır. Bir tartışma vuku bulduğunda ise ilk söylenecek sözlerden biri "ben de bu firmanın ortağı değil miyim kardeşim!" şeklinde olacaktır. Finansman, pazarlama, insan kaynakları, üretim ya da başka bir işletme fonksiyonuyla ilgili bir karar alınması gerektiğinde, genellikle o işin başında olan ortak, o kararı alır ve uygular. Sonuçtan dolayı da ciddi bir şekilde hesap verme durumunda değildir.

Zirve duygusunun statü değiştirmekle ve statüyü büyütmekle mümkün olabileceğini bilen insanların, statülerini farklılaştırmak ve büyütmek için çeşitli davranışlar göstermeleri normaldir. Ancak anormal olanı, bunu kuruluşun süreçlerine ve profesyonelliğe ters bir yaklaşımla ele almaları ve uygulamaya gitmeleridir. Çünkü böyle bir durumda ortak kendi anlayışına uymayan seçenekleri, bunlar diğer ortaklara ait olsa bile tercih etmeyecek ve kendi yaklaşımının kabulü için mücadele edecektir. Karşılıklı olarak girilen böyle bir mücadele süreci ise sonuçta ortaklar arası anlaşmazlıkları doruk noktalara çıkaracak ve onları birlerinden kopma noktasına getirecektir. Oysa ortaklar birikim ve yeteneklerine göre çalışma alanları seçebilseler ve her or-

tak arzu ettiği değil, kurumda yerine getirebileceği işle ilgili bir statüyü kabullenebilse, daha işin başında bir çok problemin önüne geçilmiş olacaktır. Bunu sağlamak ise , daha önce de ifade ettiğimiz gibi zihinsel bir değişime

bağlıdır. Aksi takdirde kurumda ortaklar arasında bir ekip oluşturulamayacak ve diğer çalışanların da verimli olmaları sağlanamayacaktır. Bu hususla ilgili olarak sonuç olarak denilebilir ki, statü ve zirve duygusu insanda var olmakla beraber, bu duyguyu disipline etmek ve ortaklığın emrine sunmak da yine onun elindedir. Ortaklık kültürüne uygun ve statü-

Tüm insanlar gibi ortakların da ahlâkî yükümlülükleri vardır. Yükümlülük insanın mutlaka yapmak zorunda olduğu herhangi bir davranışı ifade eder.

yü bu kültürün bir parçası bilen ortak açısından kurumun en önemli kazancı, statüsünü ve zirve duygusunu bireysel olmaktan çıkarıp, kurumun ve tüm çalışanların yükseliş yolu haline getirmekle gerçekleştirilecek bir sinerji olacaktır.

5- Temel Ahlâkî Değerler, Yükümlülükler ve Ortaklığın Ahlâkî Boyutu

Ortaklar arasındaki ilişkileri en fazla etkileyen hususların başında, elbette ki ahlâkî normlara uygun davranılmaması gelmektedir. Bilindiği üzere ahlâk, neyin iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış, güzel ya da çirkin olduğunu vurgulayan en temel insanî disiplindir. Bu disiplinin yetersiz kaldığı veya olmadığı durumlarda insanlar arası ilişkileri düzenleyebilecek değerler yok demektir. O zaman da insanlar, sadece kendi mantıkları ve düşünceleri doğrultusunda yaşamak ve hayatı buna göre düzenlemek gibi bir yanlışlığa düşebilmektedirler. Oysa hayat diğer insanlarla birlikte yaşanacaksa, ancak ve ancak asgari müşterekler, ortak kabul edilmiş ahlaki değerler ve yükümlülüklerle sağlıklı bir şekilde yaşanabilir. Yoksa toplum olmanın imkânı yoktur.

Tüm bunlar ortaklar açısından da geçerlidir. Ortakların hayata dair görüşleri ve birlikte yaşamaya ait algı ve kabulleri, doğrular ve yanlışlar açısından tercihleri eğer ortak ahlâkî değer ve yükümlülüklerle dayanmıyorsa, farklılıklardan dolayı çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu nedenle ahlâkî

değer ve yükümlülüklerin varlığı hayatın düzenli ve huzur veren bir çerçevede yaşanması yanında, ortaklıkların da bu iki özelliğe uygun gerçekleşmesinin temel şartıdır. Kurum kültürüne de katkı sağlayacak temel ahlâkî değer ve yükümlülükler, aynı zamanda evrensel nitelikler taşımaktadırlar. Dünyanın her yerinde onların uygulandığı bir hayat tarzı ortak bir mutluluk ve huzur anlamına gelecektir. Ortakların sadece birbirlerine karşı değil, çalışanların tamamına, çevreye, tarihe ve kültüre, topluma ve tüm insanî değerlere karşı da sorumlulukları vardır. Onlar bu sorumluluklarını ancak ahlâkî değer ve yükümlülüklerle uygun davranmakla gerçekleştirebilirler. Burada elbette ki, ahlâkî değer ve yükümlülüklerin neler olduğunu da ifade etmek gerekmektedir.

Temel ahlâkî değerler aşağıda sıralandığı gibidir:

- İlmî değerlere ve ilim sahibine itibar etmek ve kıymet vermek
- Başarıyı desteklemek ve başarılı olanları teşvik etmek
- İç ve dış huzura katkı sağlamak
- Eşit ve âdil davranılması gerektiğinde bunu gerçekleştirebilmek
- Şahsi ve ailevi güvenliğe azâmî önem vermek
- Çevreye ve insanlara mutluluk sunmaya çaba göstermek
- Başkalarının gelişmek hakkına uygun davranmak ve gelişmek isteyenlere engel olmamak
- Dinî inançlara ve bu sayede kurtuluş arzulayanlara saygı göstermek
- Özsaygı.

Tüm bu değerlere bakıldığında, her insanın onlara ihtiyacının olacağı açıktır. Bu nedenle ortakların da hem kendi aralarında, hem de başkalarıyla ilişkilerinde temel ahlâkî değerleri mümkün olduğunca tesis etmeleri ortaklık başarılarının da en temel yollarından biri olacaktır.

Tüm insanlar gibi ortakların da ahlâkî yükümlülükleri vardır. Yükümlülük insanın mutlaka yapmak zorunda olduğu herhangi bir davranışı ifade eder. Aşağıda sayılan yükümlülüklerle riayet edildiğinde, sadece ortaklık ilişkilerinde değil, hayatın tüm boyutlarında insanların ahenkli ve mutluluk dolu

ilişkiler gerçekleştirmeleri çok kolay hale gelecektir. Bu gün insanlığın yaşadığı tüm problemlerin temelinde ahlâkî yükümlülükler ve değerlere ters tavırların hüküm sürmesi yatmaktadır.

Temel ahlâkî yükümlülükler ise şunlardır:

- Her halükârda temiz davranmak
- Yeterlilik duygusu içinde yaşamak ve yeterli ya da ehil olunmadığı yerde, böyleymiş gibi davranmamak
- Açık fikirli olmak
- Mantıklı hareket etmek
- Öz disiplini sağlamak ve kendisini kontrol edip yargılamadıkça başkalarına yönelmemek
- Sorumluluklarının şuurunda olmak
- Güzel şeyler düşünmek
- Nezaketli davranmak
- Sevgiyi çoğaltmaya çalışmak
- Anlayışlı hareket etmek ve empati yapabilmek
- Güven vermek
- Dürüst olmak
- Yardımsever davranmak
- Merhametli olmak
- Görev duygusu içerisinde davranabilmek ve işini en iyi şekilde yapmak
- Cesaret sahibi olmak
- Neşeli davranabilmek.

Yükümlülüklerin tamamı ortak bir hayat anlayışı içerisinde tüm insanların mutluluğunu azâmî ölçüde tesis etmeye ve birlikte yaşamının doğurabileceği problemleri engellemeye yöneliktir. Aynı şeyler ortaklar için de geçerli olduğundan, onların da bu yükümlülükler uymaya azâmî ölçüde ihtiyaçları vardır. Ancak o zaman ortakların aralarında yaşadıkları birçok temel problem ortadan kalkacaktır. Aksi takdirde güven bunalımı da dahil pek husus ortaklığı çökertmeye devam edecektir.

Bu değer ve yükümlülüklerle beraber kurulabilecek sağlıklı bir kurum kültürü, bir işletmenin nesiller boyu yaşanamaması için yetecektir. Bu gün işletmelerimiz ve ortaklar, hem ahlâkî değer ve yükümlülükleri yeterince tesis edememenin, hem de sağlıklı bir kurum kültürü oluşturamamanın acılarını çekmektedirler.

D- Süreç Boyutu

Herhangi bir kurumun yönetimi bir defaya mahsus başlayıp gelişen ve bitip tükenen bir hadise değildir. Sürekli tekrar edilen faaliyetlerden meydana gelen işletmecilik, yönetim faaliyetini de sürekli olarak tekrarlanması gereken bir özelliğe kavuşturur. Bir işletmenin üretim, pazarlama, insan kaynakları, muhasebe, finansman, araştırma-geliştirme ve halkla ilişkiler gibi fonksiyonlarının yanında, iletişim, kriz yönetimi, zaman yönetimi gibi çeşitli bağlantı süreçleri de bulunmaktadır. İşletme ortaklarının hem işletme fonksiyonlarının, hem de bağlantı süreçlerinin işletilmesi hususunda planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol gibi yönetim fonksiyonlarını da başarıyla ifa etmeleri başarı açısından zorunludur. Ortaklık zihniyetine dair algılamalarının temel belirleyici olacağı bu durum, fiili başarının kaçınılmaz ve en etkin yoludur. Bu nedenle ortakların davranış alanına yönetim fonksiyonları ve işletme fonksiyonları açısından bakmak yararlı olacaktır.

1- Yönetim Fonksiyonları Açısından

Bir yönetici yönetim faaliyetini yerine getirirken, bir dizi fonksiyon kullanır. Bu fonksiyonların benzer faaliyetler sınıflaması kullanılarak elde edilen başlıkları temel olarak beş tanedir: Planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol... Bütün fonksiyonların gerektiği gibi işletilebilmesi de ancak yöneticilik görevine sahip ortakların bu fonksiyonlarla ilgili olarak alacakları kararlarda kendilerine veri sunacak bir karar destek sistemi kurmalarına bağlıdır. Bir işletmede ortaklar, işletmeyi daha etkin ve verimli hale nasıl getireceklerinin cevabını her zaman aramalıdır. Ancak bu cevabı ararken mevcut örgütsel performansı ölçmeli ve yönetim fonksiyonlarını iyi işletip işletemediklerini de kontrol etmelidirler.

a- Planlar Ortaklar İçin Ortak Bir Hareket Dilidir

Planlama yönetim faaliyetinin ilk fonksiyonudur. Her yönetim faaliyetinin başarıya giden yolu etkili bir planlamadan geçer. En çok bilinen tanımıyla planlama, “neyin, ne zaman, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılacağıın önceden belirlenmesi”dir. Bu tanıma uygun olmayan bir düşünce oluşumu, ortaklar için gelişigüzellik anlamına gelecektir. Bu ise, işletmenin içerisinde faaliyet gösterdiği ve statik olmayan çevre şartlarında değişime ayak uyduramayan bir süreci beraberinde getirecektir. Planlama aslında sadece işletmeler için değil, bireyden devlete insana dair tüm faaliyetler için gereklidir. Üstelik bu gün artık başarılı işletmelerde kısa vadeli planlamadan çok, uzun vadeli ve stratejik planlama gerçekleştirilmektedir. Çünkü stratejik planlama ortaklara, gelecekte kârı en yükseğe çıkarabilmek için şimdiden ne yapmaları gerektiğinin yollarını açar. Ortaklar planlamaya bu şuurla da yaklaşmak zorundadırlar.

Planlamanın, bazı kısmî sakıncaları yanında, gerektiği gibi yapıldığı zaman pek çok faydası vardır. Bu faydaları aşağıdaki gibi sayabiliriz:

- Ortakların anlaşmazlığa düşmelerine engel olacak standartlar belirlenmesine imkân verir ve bu standartlar kullanılarak sonuçlar değerlendirilebilir.
- Ortaklar planlama sayesinde daha yararlı metot ve süreçler geliştirebilir.
- Zaman ve emek israfı azalır.
- Plansız çalışma, ortaklarda stres ve başka türlü sinir bozucu rahatsızlıklar meydana getirebilir. Planlama bunu önler.
- Yetki devrini kolaylaştırarak, işletmenin esnekliğini artırır.
- Amaçların önemini ön plana çıkarır.
- Faaliyetlerin amaçlara uygun olup olmadığını kontrol imkânı verir.
- Koordinasyon meydana getirir.
- En çok da büyük bir çatışma alanı olan ortaklar arası görev bölümünü kolaylaştırarak, uzmanlaşmalarını sağlar.

Ortaklar, planlamada ortaya çıkabilecek eksiklikler için önlemlerini aldıkları sürece planlamadan bekledikleri sonuçlara ulaşabileceklerdir. Fakat bunu

başarabilmeleri için, öncelikle planlama eğitimine ve disiplinine sahip olmaları ve plan yapmanın başarı için ilk ve en temel yol olduğunun farkında olmaları gerekir.

b- Örgütlenme Planının Eylemdeki Adıdır

Yönetimin ikinci fonksiyonu örgütlenmedir. Örgütlenme stratejik karar almayı ve uygulamayı gerektirir. Çünkü örgütlenme fonksiyonu maliyetli bir iştir ve ortaklar bu işi yerine getirirken uzun vadeli düşünerek eylem yapmak zorundadırlar. Stratejik karar almada ortaklık kültürü ve süreçlerinin katkısının büyük olduğu da unutulmamalıdır.

Örgütlenme işletmenin yapısıyla ilgili süreçlerin oluşturulmasını ifade eden tüm eylemleri içine alır. Belirlenen hedeflere ulaşmak için yapılan planların uygulamaya konularak, görevlerin tanımlanması ve bu görevlere uygun kişiler getirilerek, öngörülen şekilde gerçekleştirilmesi süreci şeklinde tanımlanabilir. Örgütlenme fonksiyonu sonucunda ortaya çıkan yapısal sistemin adı ise örgüttür. İki veya daha fazla kişinin tanımlanan bir amacı gerçekleştirmek üzere işbirliği yapmaları ve bu işbirliği sonucunda ortaya çıkan sistem şeklinde ifade edilebilecek örgüt, planlamanın somut sonucu olarak görülebilir. Bu bir anlamda ortakların ortak dilini taşıyan bir yapı anlamına gelecektir.

Örgütlenme fonksiyonu yerine getirilirken uyulması gereken birtakım ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- İşbölümü ve uzmanlaşma ilkesi: Görevler düzenlenirken işbölümü ve uzmanlaşmayı sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.
- Hiyerarşik yapı ilkesi: örgütlenme gerçekleştirilirken, yukarıdan aşağı doğru bir yetki kademesinin oluşturulmasına ve kumanda birliğinin tesisine imkân verilmelidir.
- Amaç birliği ilkesi: Çalışanlar ve görevler arasında işletme amaçları etrafında birlik sağlanabilmelidir.
- Emir-komuta birliği: Her astın sadece bir üstten emir alması sağlanabilmelidir.

Stratejik planlama ortaklara, gelecekte kârı en yükseğe çıkarabilmek için şimdiden ne yapmaları gerektiğinin yollarını açar.

- Sınırlı denetim alanı ilkesi: Her üste ancak kontrol edebileceği kadar ast bağlanmalıdır.
- Yetki ve sorumluluk denkliliği ilkesi: Yetki verildiğinde sorumluluk, sorumluluk yüklendiğinde yetki denk bir şekilde verilmelidir.
- Yetki devri ilkesi: Gerektiğinde karar verme yetkilerinin alt kademelere devredilebilmesi gerekir.
- İstisnalarla yönetim ilkesi: Yönetici rutin işlerin yetkilerini alt kademelere bırakarak istisnâ ve hayatî öneme sahip durumlarda yetkisini kullanmalı ve gerekeni yapmalıdır.
- Denge ilkesi: Örgütlemeye gidilirken örgütsel dengeye dikkat edilmeli ve dengesiz yapı veya uygulamalara meydan verilmemelidir.
- Verimlilik ve etkinlik ilkesi: Her faaliyet en verimli ve etkin şekilde yerine getirilebilmelidir.
- Basitlik ilkesi: Kurulan sistem basit ve kolayca anlaşılır bir şekilde tesis edilmelidir.
- Esneklik ilkesi: Çevresel değişimlere imkân verebilecek bir örgütleme gerçekleştirilebilir.
- Açıklama ilkesi: Görev, yetki ve sorumluluklar açık bir şekilde tanımlanmalıdır.

Örgütlenme ile planlar hayata geçirilir. Ortaklar planları hayata geçirirken, hangi ilkelere uyacaklarını da örgütlenme fonksiyonunun gereğini yerine getirerek öğrenmiş olurlar.

c- Eylem Yöneltilmeyle Başlar

Üçüncü yönetim fonksiyonu yöneltilmez. Planlama ve örgütlenmeden sonra sıra yöneltilmeye gelir. Çünkü artık elemanların verimli ve etkin bir biçimde çalışmalarını sağlanacak ve

sisteme işlerlik kazandırılacaktır. İşlerlik kazandırılan sistemde, insan kaynaklarının amaçlar doğrultusunda etkili kullanımı için yöneticinin bütün sevk ve idare gücünü kullanması gerekecektir. Motivasyon şarttır. Başarılı bir personel yönetimi ve empati gerekmektedir. Yöneticinin motivasyon gü-

cünü kullanırken yerine getireceği görevlerin tamamı yönetme fonksiyonunu oluşturacaktır.

Yöneltilme fonksiyonunun başarısı, yöneticinin yöneticilik yetenek ve birikimini etkili kullanımına bağlıdır. Bu noktada ön plana çıkan en önemli iki kavram iletişim ve motivasyon kavramlarıdır. Yönetici elemanlarının performanslarını, moral ve motivasyonlarını, örgütsel ve bireysel faktörlerin, yönetim stiline ve iletişimin önemli ölçüde etkileyeceğini bilmek zorundadır. Yöneticinin başarılı bir iletişimci olması ve insanları motive etmede maharet göstermesi, onların amaçlar doğrultusunda sevk ve idaresini ve beklenen sonuçlara doğru yöneltilmelerini daha kolay hale getirecektir. İletişimde ve motivasyonda problemler yaşayan bir yöneticinin, başarılı bir yönetici olması beklenemez.

Yönetici yönetme fonksiyonunu yerine getirirken iki temel ilkedен yola çıkabilir. Bu ilkelerden birincisi amaç birliği ilkesidir. Yönetici elemanları amaçlar doğrultusunda yönlendirirken, onların kişisel beklenti ve amaçlarıyla işletmenin amaçlarını uyumlaştırmaya çalışmalıdır. Aksi takdirde çatışmalar meydana gelecek ve yöneltilmeden beklenen sonuç alınamayacaktır. Yöneticinin yöneltilmede dikkat etmesi gereken ikinci ilke ise emir-komuta birliği ilkesidir. Rol çatışmalarının yaşanmaması, emek ve kaynak kayıplarının ortaya çıkmaması için, kumanda birliğinin sağlanması zorunludur. Eğer matris bir örgütlenme varsa, bu durumda matris kültür yerleştirilmeli ve iki üstlü ast ilişkisi hem yöneticiler, hem elemanlarca en iyi şekilde kavranmalıdır. Normal bir örgüt yapısında ise her astın sadece bir üstten emir alması sağlanmalı ve rol çatışmalarına meydan verilmemelidir.

Yönetici yönetme fonksiyonunu kullanırken birtakım unsurlardan yararlanacaktır. Bunların başında yöneticinin sahip olduğu güç ve kullandığı otorite gelir. Güç ve otoriteye dayandığı yetkiyle emir verme hakkına sahip olan yönetici, çalışanları ancak bu sayede yönetme hakkını elde etmiş olacaktır. Güç, zorlayıcı, yasal, ödüllendirme, benzeşim ve uzmanlık gücü; otorite ise geleneksel, karizmatik ve yasal otorite olarak sınıflandırılmıştır. Yetki emir-komuta, kurmay ve fonksiyonel olarak ifade edilirken, emir de kapsam, biçim ve niteliğine göre türlerine ayrılmıştır. Emir-komuta yetkisi bir

üstün bir asta hiyerarşik düzen içerisinde emir verme ve itaat bekleme yetkisidir. Kurmay yetki sadece fikir verme, öneride bulunma hakkını anlatır. Fonksiyonel yetki bir üstün diğer bölümlerdeki bir elemana kendi iş alanına giren durumlarda neyi nasıl yapacağını belirlenmesiyle ilgili olarak verdiği emirleri içine alır. Emirler ise, kapsamına göre genel ve özel, niteliklerine göre kesin ve kesin olmayan, biçimlerine göre de yazılı ve sözlü emirler şeklinde açıklanmışlardır.

Yönelme fonksiyonu ile ilgili tüm bu açıklamalar ve yöneticinin bu fonksiyonu yerine getirirken sahip olduğu konum, aslında ortaklar için de aynı öneme sahiptir. Onların yöneticiler olarak görev yaptıkları her durumda dikkat etmeleri gereken yönelme faaliyeti, aralarındaki ilişki ve koordinasyon sürecinde de büyük önem arz eder. Eğer onlardan herhangi biri diğerinin astı sayılabilecek bir pozisyonda iş görüyorsa, üst pozisyonundaki ortak yöneticinin kendisine yön verme faaliyetlerine itibar edecek ve uyumlu tepkiler göstererek, diğer çalışanlara örnek olacaktır. Aksi takdirde bu fonksiyon işlememiş olacaktır. Böyle bir durumda diğer çalışanların ortaklara karşı tavır ve tepkileri de belirlenmiş bir standarda göre değil, onlarla ilişkilerine göre şekillenecektir. Bu ise hem kurum olma özelliğine engel olur, hem de gelişimi ve ekip başarısını zedeler.

d- Koordinasyon Sinerji Doğurur

Yönetimin dördüncü fonksiyonu koordinasyon ya da diğer bir ifadeyle uyumlaştırma. Yöneticinin yönetim faaliyetini uyguladığı birimin çalışanları ve eylemleri arasında bir uyum meydana getirmesine koordinasyon denir. Bir işletmenin büyüklüğü ve faaliyet alanı, o işletmenin koordinasyon kabiliyetini önemli ölçüde etkileyerek, koordinasyonun zorlaşmasına veya kolaylaşmasına vesile olur.

Bir işletmede departmanlar birbirleriyle verimli ve işin gerektirdiği etkin ilişkiler kurabiliyorlarsa, aralarında uyum varsa, birbirlerinin iş süreçlerini biliyor ve nerelerde ilişkiye girmeleri gerektiğini kavrayabiliyorlarsa, kendi faaliyetlerini diğer departman faaliyetleriyle uyumlaştırmak için sürekli mücadele veriyorlarsa, bu işletmenin koordinasyon açısından başarılı bir işletme olduğu hükmüne varılabilir.

Koordinasyon sağlayacak olanlar tabii ki, en başta yöneticilerdir. Yöneticilerin kendilerini koordine etmesiyle çalışanlar belirli bir koordinasyon alışkanlığı edinebilirler. Bu alışkanlık bir kültür haline gelerek, işletmeye sonradan dahil olan çalışanlara da yansiyacak ve süreklilik kazanacaktır.

Koordinasyonun da diğer yönetim fonksiyonları gibi birtakım ilkeleri bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Departmanlar arası işbirliği: Her departman diğer departmanlarla iş gereği kurması gereken ilişkileri kuracak, yatay ve dikey işbirliğine gidecektir.
- Çatışmaların uygun usullerle çözülmesi ve çatışan tarafların birleştirilmesi: Her işletmede çatışmalar yaşanabilir. Bu kaçınılmaz bir sonuçtur. Ancak önemli olan, yöneticilerin çatışmaları işletme lehine çözerek, sonuçlandırabilmeleridir.
- Ortak sorumluluk ilkesi: Yöneticiler çalışanlara ortak sorumluluklar yükleyerek, onları kapsamlı bir gaye etrafında bütünleştirip koordine edebilirler.

Yönelme fonksiyonunun başarısı, yöneticinin yöneticilik yetenek ve birikimini etkili kullanımına bağlıdır.

Yöneticiler koordinasyon gerçekleştirirken işletmenin yapısından, iletişimden, plan ve programlardan, uygun eleman seçiminden, ödüllendirmeden yararlanabilirler. Her ne şekilde olursa olsun, amaçlardan sapmalar her zaman için koordinasyonu bozacaktır. Koordinasyonun ortaklar açısından da büyük önemi vardır. Ortaklar kendi aralarında da koordineli çalışmayı başarmak zorundadır. Aksi takdirde uyumlu bir şekilde işletmenin üst düzey yönetimini sağlayamayacaklar ve çeşitli problemlerle karşı karşıya kalacaklardır. Ortakların koordinasyonu ise, başından beri bu kitapta anlatılanların ortaklar tarafından iyi şekilde kavranmasına ve uygulama alanına aktarılmasına bağlıdır. Aksi takdirde hem uygulamalarla ilgili, hem de ortaklık hususuyla ilgili çatışmalar yaşanacak ve koordinasyon önemli ölçüde bozulacaktır.

e- Kontrol Olmadan Başarı Ölçülemez

Yönetim fonksiyonlarının sonuncusu kontroldür. Bir işletmede yöneticiler, beklenen rollerle sonuçları karşılaştırıp kontrol fonksiyonunun gereklerini

yerine getirmelidir. Kontrol sonuçlarla beklentilerin birbirleriyle bağdaşp bağdaşmadığını belirleme eylemidir. Eğer bağdaşma problemi varsa, eksiklikler giderilmeye çalışılır. Yapılanların belirlenmesi, yapılması gerekenlerin bilinmesi ve ikisi arasındaki farkın ortaya konulması şeklinde tanımlayabileceğimiz kontrol, görevleri inceleme, neyin yapılmakta olduğunu izleme, sapmaları düzeltme imkânı sağlar.

Yöneticiler koordinasyon gerçekleştiren işletmenin yapısından, iletişimden, plan ve programlardan, uygun eleman seçiminden, ödüllendirmeden yararlanabilirler.

Yararlı bir kontrol süreci, yararlı ve etkin bir karar alma ve uygulama ile gerçekleşebilir. Karar alma başarısı ise ciddi bir karar analiziyle mümkündür. Ancak bundan sonra yönetici, kararların uygulamasından doğan sapmaları belirleyerek giderme aşamasına gelecektir. Yönetici özellikle sapmaların meydana ge-

tireceği zararları önlemek için, sapmaları en aza indirmek zorundadır. Bunu da ancak etkin bir kontrol sistemi kurmakla mümkün kılabilir. Etkin bir kontrol sisteminin bazı önemli özelliklere sahip olması zorunludur. Bu özellikler şunlardır:

- Anlaşılır olmak
- Örgütsel düzeni izlemek
- Sapmaları anında ortaya koymak
- Esnek olmak
- Sapmaların nasıl giderileceğine dikkat çekmek
- Ekonomik olmak
- Geleceğe yönelmek
- Kuşatıcı olmak
- İşletme yapısına uygun olmak.

Yönetici başarılı bir kontrol faaliyetini üç aşamada tamamlayabilir:

- Karar verme aşaması: Kontrol sürecinin nasıl gerçekleştirileceğiyle ilgili verilecek kararlar aşamasıdır.
- Uygulama aşaması: Kararların uygulamaya konulması aşamasıdır.
- Değerlendirme aşaması: sonuçların değerlendirilmesini ifade eder.

Görüldüğü gibi yönetim süreci içerisinde bir kontrol mekanizmasına gerek olduğu gibi, kontrol süreci de kendi içinde bir kontrole ihtiyaç duymaktadır. Başarılı bir kontrol mekanizması en başta standartların belirlenmesine bağlıdır. Standartlar belirlendikten sonra gerçekleşen durum ölçülecek, standartlarla gerçekleşen durum karşılaştırılacak ve sapmalar belirlenerek düzeltici tedbirler alınacaktır.

Kontrol fonksiyonu için kullanılacak en önemli kontrol araçları şunlardır:

- Yönetici gözlemi
- İç faaliyet kontrolü
- Başa baş analizleri
- İstatistik ve raporlar
- Bütçeler.

Yönetimin bir süreç olduğunu daha önce ifade etmiştik. Bu süreç işletmecilik faaliyeti veya örgütsel hayat devam ettikçe devam eder. Yönetici her an bir planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon veya kontrol eylemi içerisinde olabilir. Aynı anda birden fazla fonksiyonu kullanmak zorunda kalabilir. Bu fonksiyonları bir sıra halinde düşünebileceğimiz gibi, iç içe geçmiş olarak da düşünebiliriz. Çünkü işletmecilik faaliyeti bu karmaşayı doğurabilecek niteliktedir. Unutulmamalıdır ki, kontrol faaliyetine müracaat etmeden hiçbir yöneticinin başarıyı ölçmesi mümkün değildir. Kontrol sayesinde yöneticiler, çalışanların kendileri için belirlenmiş standartları ne ölçüde yakalayabildiklerini tespit etme imkânına kavuşacaklardır. Performans faktörleri olarak yetenek ve motivasyonun bir araya gelmesiyle oluşan sonucu ölçebilecek ve elemanlara uygulayacakları eğitim faaliyetinin boyutları tespit edebileceklerdir.

Yararlı bir kontrol süreci, yararlı ve etkin bir karar alma ve uygulama ile gerçekleşebilir.

Kontrol fonksiyonunun ortaklık anlayışı açısından da önemi büyüktür. Ortakların birbirlerini kontrol etmelerinin yolu, bireysel ve duygusal algılamaların ötesine geçerek, örgütsel bir yaklaşımla ve süreç anlayışıyla hareket etmelerinden geçer. Ancak o zaman birbirleri hakkında sağlıklı bilgilerle ko-

nuşma ve yargılama imkânı elde edebileceklerdir. Bu yapılmadığı takdirde değerlendirmeler ya subjektif ve tek yanlı olacak, ya da önyargılara dönüşen bir takım hatalara dayanacaktır. İki durumda da ortaklığın zarar görmesi kaçınılmazdır.

2- İşletme Fonksiyonları Açısından

Bir işletmenin faaliyet gösterebilmesi için bir takım fonksiyonları yerine getirmesi gerekmektedir. Bu fonksiyonlar görünüşte birbirinden farklı faaliyetlerden meydana gelseler de, işletme çerçevesi içerisinde birbirlerini tamamlamakta ve uygun işletildikleri zaman bir sisteme dönüşmektedirler. İşletme yönetimi, üretim, pazarlama, tedarik, muhasebe, finansman, insan kaynakları ve araştırma- geliştirme gibi yukarıda sözü edilen fonksiyonlarının tamamını içine alır. İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için, açık sistem anlayışına uygun süreçler oluşturması şarttır. Bu süreçlerin düzenlenme biçimleri, dışarıdan alınan ve output denen girdilerin, dışarıya verilen ve input denilen çıktılara çevrilirken işletmenin amaçlarına hizmet edecek ve dolayısıyla çevrenin isteklerini karşılayacak bir seviyede olması gerekmektedir.

Alınacakların tedariki, üretilenlerin satılması, çalışanların sevk ve idaresi, hesapların tutulması ve nakit hareketlerinin yönetimi, faaliyet alanıyla ilgili araştırmaların yapılması ve daha pek çok işlevin yerine getirilmesi işletmeyi bir fonksiyonlar zinciriyle karşı karşıya bırakır. Bu nedenle bir işletmede pa-

zarlama, finans, üretim, personel yönetimi, muhasebe ve araştırma geliştirme gibi bir takım temel işletmecilik fonksiyonlarının yerine getirilmesi söz konusudur. Bu fonksiyonların profesyonelce yerine getirilmeleri aynı zamanda ortaklar arasındaki ilişkilerin sağlıklı yürütmesi açısından da son derece önemlidir.

İşletmecilik tek boyutlu bir faaliyet değildir. Durağan değildir. Dinamizminin karakterinde gelişme vardır.

Çünkü onlar, her fonksiyonla ilgili sağlam bilgilere ulaşıldıkça işletme ve onun geleceği hakkında daha tutarlı ve kişilere bağımlı olmayan yorumlar yapabileceklerdir. Bu ise onların enerjilerini birbirleriyle uğraşarak tüketmek yerine, işletme ile ilgili hususlarda çoğaltmaları anlamına gelir.

İşletmecilik tek boyutlu bir faaliyet değildir. Durağan değildir. Dinamizminin karakterinde gelişme vardır. Gerilediği zaman, hayatını yitirmekle yüz yüze kalır. Bu yüzden ortaklardan her biri, bir tiyatro oyuncusu gibi rolünü sürekli başarıyla oynamayı bilmelidir. Çünkü işletmecilik bitmeyen bir süreçtir ve daima yenilenmek zorundadır. Yenilenmenin sınırı, onun faaliyet gösterdiği ve göstermeyi hedeflediği bütün alanlarla ilgilidir. Değişen ve gelişen dünyaya ayak uydurma ve hayatta kalabilme, yenilenmenin muhatabı olan üç temel unsurun, yani fizikî, beşerî ve kavramsal unsurun istisnasız bütün fonksiyonlarda ilerleme kaydetmesi yoluyla sağlanabilir. İşletmenin fonksiyonları bu üç temel unsur üzerine bina edilir.

Tedarik her zaman somut nesnelerin elde edilmesi anlamına gelmez.

İşletmenin gerçekleştireceği fonksiyonel başarı kısa vadeli olabilir. Bu ise, işletmenin fonksiyonlarını başarıyla işletebildiğinden değil, çevredeki bazı fırsatlardan kaynaklanabilir. Fonksiyonel yeterlilik için yeterli olmayan bu durum geçici ve aldattıcıdır. İşletmenin belirli bir anda kârlılığı yüksek bir seviyede olması, onun iyi bir yapıya ve işleyen bir fonksiyonel sürece sahip olduğunu göstermez. Bir işletmenin değişerek yeni bir kimlik kazanabilmesi için, ortakların analogik düşünmesi ve işletme fonksiyonlarını çok iyi işletmesi zorunludur. İşletme bunu her şartta gerçekleştirebildiği zaman ve gelişimini sürdürdüğü zaman gerçek başarıya ulaşmış olacaktır. Hangi fonksiyonu yerine getirirse getirsin, fonksiyonları icra edecek olan mekanizma insana bağlı olduğu için, başka bir ifadeyle insan olmadan işletme fonksiyonlarından söz edemeyeceğimiz için, sanatsal bir uygulama şarttır. Bütün işletme fonksiyonlarının sanatkârâne çizgiler taşıdığını söyleyebiliriz. Çünkü her fonksiyon farklı beceri ve niteliklerde insanlar tarafından yerine getirildiğinde farklı sonuçlarla karşımıza çıkmaktadır.

a- Tedarik ve İhtiyaçlar

Ortakların işletmeyi çalıştırmaları bir yana, kurmaları için de yerine getirilmeleri gereken en temel fonksiyon tedarik fonksiyonudur. Çünkü işletmeyi kurarken de çalıştırırken de, onu oluşturan temel unsurları ve üretim fak-

törlerini tedarik etme zorunluluğu vardır. Burada düşünmesi muhtemel bir yanılığın belirtmek durumundayız. Tedarik her zaman somut nesnelere elde edilmesi anlamına gelmez. Böyle bir düşünce soyut ihtiyaçların karşılanması konusunda yetersiz kalır. Bir işletmeyi kurarken somut olanların yanında, soyut olanların da tedarik edilmesi gerekir. Somut olanlar işletmenin görünür yapısını oluştururken, soyut olanlar da görünmeyen ama var olan ve fonksiyon icra eden ilke, yöntem, teknik ve prosedürlerle birlikte manevî yapıyı meydana getirirler. Bu anlamda fizikî ve beşerî faktörleri somut, kavramsal faktörleri de soyut unsurlar olarak görebiliriz. Dolayısıyla tedarik somutların ve soyutların tedariki olarak iki ayrı yapıda düşünülebilir. Ortaklık kurum için de, birbirleri için de, ihtiyaç duyulan soyut ve somutların tedarikinde ortak bir anlayışa ulaşmadıkları süreçte faaliyet birliği ve sinerjiye ulaşılması mümkün görünmemektedir.

İşletmenin sosyal iklimi ve insanların manevî beklentileri de işletmenin başarısı için çok önemlidir.

aa- Soyutların Tedariki

Bir işletmede bulunan unsurlardan kavramsal olanların tamamı soyuttur ve onların da mutlaka tedarik edilmesi gerekir. Bu unsurlar sürekli değişebilen ve gelişebilen bir karakter arz ettikleri için de, yeni ve gelişmiş durumlarının da sürekli olarak tedariki şarttır. İşletmede kullanılan bütün yöntemler, teknikler, bilimsel uygulamalar, ilkeler, prosedürler ve fizikî kimliği olmayan düzenlemeler soyut sınıfındadır. Kavramsal unsurlar olmadan işleyiş olmaz. Kavramsal unsurlar, canlı bir sosyal organizma olan işletmede kan dolaşımının sağlanmasını temin eder.

Bunların yanında soyut olan başka tedarik noktaları da vardır. İşletmenin sosyal iklimi ve insanların manevî beklentileri de işletmenin başarısı için çok önemlidir. Onlar sadece maddî karşılıklarla motive olamazlar. Manevî beklentileri de olacaktır. Bu beklentilerin tedariki de işletmenin başarısına katkıda bulunur. Çünkü insanda asıl olan ruhtur. Beden ona giydirilmiş bir kılıf gibidir. İnsan bütün bedenî arzularını tatmin ettiği zaman bile ruhi bir haz duyar. Başka bir ifadeyle hoşnutluk içinde olmak ruha ait bir eylemdir. Ruh bu eylemi beden vasıtasıyla gerçekleştirir. Bazı haz alanları da vardır ki, doğrudan ruh tarafından algılanır. Soyut olanlar bunlardır.

İşletmeyi kuranlar, bir diğer ifadeyle ortaklar bu gerçeğin farkında olmak zorundadırlar: İşletme sadece nesnelere eylem yaparak başarılı olunacak bir yer değildir. Orada nesne özelliği taşımayan ve mevcudiyeti çalışanların verimliliğini artıracak unsurlara da ihtiyaç vardır ve bunların da tedariki şarttır. Manevî bütün ihtiyaçlar, tüm yöntem ilke ve süreçler, işletme iklimine katkı sağlayacak her unsur soyut cinsindedir ve tedarik edilmelidir. Ayrıca şu da çok önemlidir: ortakların da birbirlerinden beklentileri olacaktır. Her ortakın bir diğerinin beklentilerini ona tedarik etmeye çalışması da, ortaklık dili açısından sön derece ehemmiyet arz eder.

bb- Somutların Tedariki

Fizikî ve beşerî unsurun tedariki somuttur. Ayrıca faaliyet esnasında, üretim fonksiyonunun yerine getirilebilmesi için, üretim faktörlerinden özellikle ihtiyaç duyulduğunda emek, üretim sürdükçe doğal kaynakların sürekli tedariki de şarttır. Doğal kaynak olmadan, sermaye tedariki olmadan, çalışacak işgücünü temin etmeden üretim olmaz. Fakat tedarik somut anlamda daha ziyade, işletmenin faaliyetini sürdürebilmesi için gereken hammadde ve sair unsurların sağlanmasını akla getirmektedir. Özellikle üretim esnasında kullanılacak somut nesnelere tedarikinde istenilen özelliklere uygunluğun sağlanması da zaruridir. Uygunluğun kalite ve miktar açısından da sağlanması şarttır.

İşletmenin gerçek ihtiyaçlarına dayanmayan tedarik isteklerinin, mümkün olan en iyi şekilde sağlanmış olsalar bile beklenen faydayı ortaya koyması beklenemez. Bu nedenle işletme ihtiyaçlarını yansıtan ve yukarıdaki şartlara uyularak tedarik edilmiş somut unsurların, ancak amaçlara olumlu katkıda bulunacağını söyleyebiliriz. Ortaklar arasındaki ilişkilerin sağlamlığı ortak bir tedarik anlayışının gelişmesine de bağlıdır. Aksi takdirde her ortak kendi beklentilerine uygun bir tedarik anlayışıyla hareket edecek ve bu işlemedeki ambiyansı bozacaktır.

b- Üretim

İşletme fonksiyonlarından birisi de üretimdir ve üretim diğer fonksiyonların tamamında olduğu gibi sanat özellikleri taşır. Ancak üretimin sanat çizgisi

daha çok görüntüye ve estetik biçime dayanır. Nihai hedef, pazarın genişlemesiyle birlikte, belirli bir seviyeden başlatılmış olan üretimi artırmak ve artan üretimi de beklenenin üzerinde bir nitelikte ortaya koyabilmektir. Pazarda ihtiyaç hâsıl olduğunda üretim artırılacaktır. Ancak bunu gerçekleştirmek

Ortaklar, üretimin mümkün olan son teknoloji ile yapılması gerektiğinin farkında olmalıdırlar.

de, sermaye ve/veya emek faktörlerinden birisini veya ikisini birden artırmaya bağlı olacaktır.

İşletme olarak nitelenebilecek her sistem için vazgeçilemez bir fonksiyon olan üretim, pa-

zarlama fonksiyonunun yerine getirilmesiyle devamlılık kazanır ve bir süreç dönüşür. Yönetimin fiili gelişimi gibi, üretim fonksiyonu da tarihî akış içinde gelişerek, bu günlere ulaşmıştır. El ile başlamış, en basit teknolojik seviyeyle devam etmiş, atölye düzeyinde üretimle ivme kazanmış ve yüzyıllarca sürmüş, Endüstri Devrimi'nden sonra fabrikasyon üretim dediğimiz seri kimliğini kazanmıştır. Bu gün üretim teknikleri bütün hızıyla yenilenmeye ve gelişmeye devam etmektedir.

Üretim fonksiyonunda makinelerin kullanılması, onu çok büyük yan sanayi dallarının ortaya çıkmasına neden olan bir kapsam alanına kavuşturmuştur. Bu gün üretim araçlarının üretilmesi bile bütün dünyada en büyük işletmecilik alanlarından birini oluşturmaktadır. Bu alanda karşımıza çıkan en büyük rekabet stratejilerinden birisi de, üretimin daha az maliyet ve zamanda, daha kolay ve estetik ölçüler içerisinde gerçekleştirilmesini sağlamak şeklinde belirginleşmektedir. Üreticiler de bu açıdan hep yeni olmak zorundadır. Aksi takdirde üretimde buldukları alanda meydana gelen ürün değişikliklerine ayak uyduramazlar. Her zaman, ürettikleri ürünlerde şekil ve muhteva yetkinliğine ulaşmak ve bunu da planlı ve kontrollü bir şekilde sürdürmek zorundadırlar.

Bu fonksiyonla ilgili olarak ortaklar, üretimin mümkün olan son teknoloji ile yapılması gerektiğinin farkında olmalıdırlar. Rakiplerle rekabet halinde faaliyetlere devam ederken, kullanılabilir etkili üstünlük yollarından birisinin üretim teknolojisi olduğu unutulmamalı. Bu konuda fikir birliği içinde olmaları önemli bir üstünlük yolunu kullanmaları anlamına gelecektir.

c- Pazarlama

Rekabet, teknoloji, finans, müşteri ve pazarlar, satıcılar ve iş görenler bir işletmenin yakın çevresini meydana getirmektedirler. Gerek bu anlamda, gerekse ulusal ve uluslararası anlamda bir çevre düşünelim; pazarlama bu gün diğer işletme fonksiyonları da dikkate alındığında, önem itibariyle ilk sıralarda bulunmaktadır. Bu günkü pazar dünyasında, talep analizi yapılmayıp da, talep seviyesi tespit edilmeyen herhangi bir ürünün satılmaması ve dolayısıyla o ürünü piyasaya süren işletmenin zarara uğraması kolay tahmin edilebilecek bir gerçektir. Bu gün artık pazarlama açısından swoth analizi yapmak kaçınılmaz hale gelmiştir. İşletme sürekli olarak güçlü, zayıf yanlarını ve fırsat ve tehditleri analiz etmek zorundadır. Aksi takdirde pazardaki varlığını tehlikeye sokacak ve neler yapması gerektiğini tespit edemeyecektir.

İşletme iyi bir pazarlama stratejisiyle çevresindeki kontrolü zor pek çok faktörü kontrol edebilir. Bu şekilde işletme değişime de daha kolay ayak uydurabilecektir. Çünkü değişim yeryüzünün en büyük gerçeğidir. Bilimsel yenilenmenin meydana getirdiği teknolojik değişimin yanı sıra, kültürün ve alışkanlıkların da sürekli değişmesi söz konusudur. Ürün çeşitliliğiyle beraber, ürün kalite ve ambalajında meydana gelen hızlı ilerlemeler tüketicinin harcama arzusunu kamçulamakta, reklam desteği ve promosyonun katkısıyla bu arzu, önu alnamaz bir güce dönüşmektedir. Bu yüzden para harcama günümüzde özel bir ilgi alanı haline gelmiştir. Elbette ki parayı sahibi olabilenler harcaacaktır. Paraya sahip olamayanların pazarlamanın bu albenili cazibesine kapılması söz konusu değildir. Onlar yeryüzünde hâlâ büyük bir çoğunluğu oluşturmakta ve zenginlik hayalleriyle oyalanmaktadır. Buna rağmen onların da temel ihtiyaç maddeleri ve zorunlu harcamalar açısından yine de çok büyük bir pazar meydana getirdikleri de bilinen bir gerçektir. Tüketici adıyla karşımıza çıkan bu kesimin pazarlama fonksiyonu açısından daha hassas olacağı da kaçınılmazdır. Çünkü bu grubun aldatılmaya ve suistimal edilmeye tahammülü yoktur. İşletmenin sosyal sorumluluğunun bilincinde olmasının en fazla işe yarayacağı yer

İşletme iyi bir pazarlama stratejisiyle çevresindeki kontrolü zor pek çok faktörü kontrol edebilir.

bu kesimin dünyasında var olacaktır. Bu gün sadece onlar için değil, tüm tüketiciler için sosyal sorumluluk fikrinin bir sonucu olarak tüketiciyi koruma örgütlerinin oluşturulması çok büyük önem arz etmektedir. Bu örgütlerden en fazla yararlanacak olanlar da hiç şüphesiz gelir seviyesi düşük ve pazarlama hatasına tahammül edemeyecek durumda olan insanlar grubudur.

Bir işletmede ortakların aşağıdaki sorular açısından müspet cevaplara ulaşmaları hayatî derecede önemlidir ve işletmenin müşteri nezdinde güçlü bir imaj oluşturarak, entropiye karşı koyabilmesi için kullanabilecek en etkili yoldur:

- İşletme kendi yapısını nasıl değiştirecektir?
- Pazar stratejilerini nasıl kullanacaktır?
- Pazarın azalan faydasını nasıl artıracaktır?
- Pazarın gücüne nasıl sahip olacaktır?

Pazar işletme sahiplerinin heyecan odağıdır. Pazarın varlığı, büyümesi veya küçülmesi hep işletmenin varlığıyla ilgili gelişmeleri de beraberinde getirir. Pazarda büyüyen bir işletme büyür, küçülen ise küçülür. Çünkü pazardan daha fazla pay almak demek, işletmeyi meydana getiren unsurları büyütürük gücü artırmak demektir. Pazarda meydana gelen değişimin işletmeyi etkilemesi kaçınılmaz bir sonuçtur. Pazarın gerçeklerini gerektiği gibi dikkate almayan ve pazarın değişmesine ayak uyduramayan bir işletmenin hayatta kalması çok zordur. Bu nedenle pazar demek, değişim, gelişim, yenilenme ve mücadele demektir. İş dünyasını savaşlar dünyası haline getiren de budur. Ekonomik savaşın ana maksadı da pazardan en büyük payı alabilmektir. Üstelik bu gün ortaklar ve işletme yöneticileri, yeni bir pazarlama alanı olarak elektronik ticarete de ağırlık vermek zorundadırlar. Bu alan hızla genişlemekte ve her yöneticinin üzerinde düşünmesi gereken bir alan olarak dikkat çekmektedir.

Ortaklar açısından pazarlamanın önemi, işletmenin varlığını sürdürmesi noktasında çok büyüktür. Bu yüzden ortaklar, ortak güçlerini oluşturmak ve ürün veya hizmetlerini daha iyi nasıl pazarlayabileceklerinin mücadelesini vermek zorundadır.

d- Finansman

Tüm işletme faaliyetlerinin para cinsinden ifade edilmesi ve tüm parasal işlemlerin de kurallara ve işletmenin ihtiyaçlarına göre düzenlenmesi ortaklar açısından son derece önemlidir. Çünkü onlar en başta sermayelerinin ne durumda olduğunu ve nasıl korunacağını bilmek durumundadırlar. Bu nedenle onlar, işletme faaliyetlerinin ve özellikle muhasebe rakamlarıyla parasal işlemlerin ne şekilde gerçekleştiğiyle alakalı olarak kendisine gelen raporlardan emin olmalıdır. Bundan emin olamayan ortakların işletmeye hakim olmaları düşünülemez.

İşletme alacak ve borç kavramının sürekli gündemde olduğu bir sistemdir. Alacakları, sattığı ürün veya hizmetlerin karşılığı olarak müşterilerden kendisine aktarılması gereken aynı veya nakdi kaynakları; borçları ise tedarikçilerden sağladığı hammadde veya sair malzemeler ve kaynaklar için onlara aktarması gereken kaynakları ifade eder. İşletmeyi yönetenler alacak ve borçları taşıdıkları şartlara göre bilmek ve zamanı geldiğinde gerekeni yapmak zorundadırlar. Borçlar ödenecek, alacaklar tahsil edilecektir. İkisinden birinin aksatılması durumunda, işletme için hayatî tehlike ortaya çıkacaktır.

İşletme faaliyetleri esnasında meydana gelen tüm parasal hareketler kayıt altında olmalıdır. Ancak bu kayıtlar aracılığıyla işletmeden sorumlu olan kişiler hesapları takip edebilirler veya onlar profesyonel yöneticilerden oluşuyorlar ise, ortaklara hesap verebilirler. Bu gün zaten yönetim sorumluluğu anlayışından hesap veren yönetici anlayışına geçiş yaşanmaktadır. İşletme yöneticileri ne kadar harcama yapacaklarını ve ne kadar ödemede bulacaklarını kısa, orta ve uzun vadede hesaplayabildikleri ölçüde, işletme için sağlıklı bir nakit yönetimine kavuşabilirler. Basit parasal işlemlerde bile, neye ve ne kadar harcadığını, nereden ve ne kadar ödeme alınacağını bilmeden, başka bir ifadeyle finans yönetimi olmadan, işletme sağlıklı bir şekilde faaliyetlerine devam edemez.

Sermaye sahibi olmak heyecan vericidir. Paranın büyümesi de diyebileceğimiz bu heyecan çoğaltılmak istendiğinde, yatırım ve işletme kavramlarıyla karşılaşırız. Paranın büyümesi dayanılmaz bir ağırlığa sahiptir. Paraya sahip olan in-

san, eğer onu akıllıca kullanabilecek bir irade ve bilgiden yoksun olursa, heyecanlarının etkisiyle yanlış harcamalarda bulunabilir. Yatırım yapmaya kalkışsa bile, irade ve analizden yoksun bir yatırım sermayeyi tüketebilir. Bu nedenle sermaye heyecan aracı değildir. Akıllıca ve günün şartlarına uygun yatırım alanlarında kullanılması zorunludur. Bunu en başta ortakların çok iyi

İşletme faaliyetleri esnasında meydana gelen tüm parasal hareketler kayıt altında olmalıdır.

anlamaları gerekir. Çünkü pratikte onar özellikle de parasal konularda birbirleriyle fazlaca uğraşmakta ve bir disiplin ortaya koyamadıkları için de çoğu kez anlaşmazlığa düşmektedirler. Başarılı bir yatırım yapıldığında işletmenin başarı şansı yüksek olacak ve hedeflere ulaşılacağı için de gerçek heyecan belirli bir faaliyet dönemi sonunda yaşanacaktır. Sadece paraya sahip olduğu için heyecan duyanlarla, parayı en kârlı şekilde kullanarak daha fazla paraya kavuşanlar arasında kazanma ve kaybetme farkı vardır. Birinci şıkta yer alanlar kaybedenler, ikinci şıkta yer alanlar ise kazananlardır. Ortakların kazananlar olması için bu gerçeği çok iyi bilmeleri gerekir.

İşletmede yapılan her harcamanın işletmenin kaynaklarına mutlaka pozitif bir katkısı olmalıdır. Bu katkı fizikî bir görünümde olabileceği gibi, zihinsel bir süreci destekleyerek de gerçekleşebilir. Ciddi bir bütçe tekniğiyle çalışan işletmelerde, özellikle üretim, satış ve personel fonksiyonlarının icrasında belirginleşmek kaydıyla, parasal hareketlerin nasıl olacağı tahmin edilmeye çalışılır. Bütçe dönemi sonunda gerçekleşen rakamlarla tahmini rakamlar karşılaştırılarak, amaca ulaşıp ulaşılamadığına bakılır.

İşletmenin harcama kaynakları sonsuz değildir. Sınırlı kaynaklarla harcamaları gerçekleştirmek durumundadır. Bu nedenle tutarlı bir harcama disiplininin oluşturulması şarttır. Rasgele yapılan alımlar ve israf davranışı işletmenin maddî harcama kaynaklarının lüzensuzca kullanımını ve beraberinde zararı getirir. Ortaklar gerek kendilerinde ve gerekse çalışanlarda, harcama disiplini ve ahlâkı oluşturmalarıdır. Bu aidiyet duygusunun geliştirilmesi ve basit kaynak israflarının birikerek büyük zararlara sebebiyet vereceği anlayışının tesisine bağlıdır. Fakat harcama disiplini oluşturulmadan işletme sa-

hiplerinin para kaynaklara ve para cinsinden ifade edilebilecek her türlü sermayeye, koruyarak sahip olması oldukça zordur. Bir de ortakların aile bireylerinin işlerin içine karışmaya ve harcama yapmaya başlamaları batışın daha da belirgin hale gelmesi demektir.

Ünlü Sony yöneticisi Akio Morita diyor ki: "İşletmeci hiçbir şeyden emin olmaması gerektiğinden emin olmalıdır!" Bütünüyle olmasa bile, ortakları emin olma hususunda rahatlatacak en önemli fonksiyon finansal analizdir. Finansal analiz, işletmenin faaliyetleriyle ilgili olarak hazırlanacak finansal tablolardan yola çıkılarak, işletmenin mevcut finansal durumunun nasıl olduğu, ne gibi potansiyeller taşıdığı, zayıflıkları varsa nerelerden kaynaklandığı, stokların satışları karşılayıp karşılayamayacağı, alacak kalemlerinin durumunun ne olduğunun tespit edilmesi eylemidir. Ortakları işletmenin durumundan daha emin hale getirir. Bu eylemin gerçekleştirilebilmesi için önce finansal tabloların hazırlanması ve sonra da aşağıdaki analizlerin yapılması gerekmektedir:

- Likidite analizi
- Borç analizi
- Faaliyet analizi
- Kârlılık analizi
- Büyüme analizi
- Değerleme analizi
- Fon analizi
- Stok analizi
- Sermaye analizi

Bu analizlerin tamamında, o dönem için analiz başlığına uygun ve işletmenin yararına gelişmelerin olup olmadığı sonucuna varılır. Aksamalar var ise, yeni dönemler için önlemler almak ve eksiklikleri gidererek daha sağlam bir yapıya kavuşmak maksadıyla yapılan finansal analiz, ortaklar için vazgeçilmesi mümkün olmayan bir rehber niteliğindedir. Çünkü bir işletme için çevresel değişikliklere ayak uydurabilmenin en temel şartlarından biri de finansal dengeyi sağlamaktır.

e- Muhasebe

Muhasebe bir ölçüler sistemidir. Rakamsal iletişimin zirvesini oluşturur. Bir işletme için sırf yönetim, kontrol ve muhasebe üzerine kurulu bir strateji belirlemek bile mümkündür. Muhasebeyi şöyle bir tanımlamayla ifade edebiliriz: “Tamamen ve kısmen malî karakterde olan ve para ile ifade edilebilen işlemlere ait anlamlı ve güvenilir bilgileri sağlayacak biçimde verilerin ilgili kaynaklardan toplanmasına, doğruluklarının tesbit edilmesine, kaydedilmesine, tasnif edilmesine, rapor halinde sunulmasına, analiz ve yorumlanmasına muhasebe denir.” Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, muhasebenin gerekleri yerine getirildiği zaman, para cinsinden ifade edilebilecek işletme faaliyetleri açısından düzenli bir sisteme kavuşmak mümkün olabilecektir.

İlk önemli esas kayıt tutma disiplini. Tutulan kayıtların tasnifi, rapor haline getirilmesi daha sonraki önemli esasları oluşturur. Raporların analize tabi tutularak yorumlanmasıyla muhasebenin anlamlılığı gerçekleşmiş olur. Ortaklar sağlıklı işleyen bir muhasebe sistemiyle ancak işletmede çok iyi bir kontrol mekanizması oluşturabilirler.

Ortaklar, işletme için analizlerden yola çıkarak, özellikle firma, kaynak, kapasite ve rekabet durumunu tespit edebilmelidir. Bu açıdan muhasebenin işletmenin başarısı açısından taşıdığı önem tartışılmaz. Kayıtlarını gerektiği gibi tutabilen bir işletme, hesap hatası yapmayacağı için, ne durumda olduğunun analizini de iyi yapabilecektir. Muhasebenin dört temel fonksiyonunu etkin şekilde işletebilen bir işletme, herhangi bir durumda mevcut kaynaklarının ve borçlarının, alacaklarının ayrıntılı kayıtlarına ulaşacaktır. Bunu sağlayacak dört temel fonksiyon aşağıdaki gibidir:

- Tasnif etme
- Kayıt tutma
- Raporlama
- Yorumlama.

Tasnif fonksiyonuyla muhasebeye ulaşan veriler benzerlerinin bir araya getirilmesi ve anlamlı sonuçlara ulaşılması için tasnif edilecektir. Kayıt fonksiyonuyla para cinsinden ifade edilen ve tasnife tabi tutulan tüm işlemler kay-

da geçirilecektir. Kayıtların rapor halinde ilgili kişilere sunulmasıyla raporlama gerçekleşmiş olacaktır. Ortaklar, muhasebe departmanınca kendilerine sunulan raporlardan yola çıkarak yorumlamalarda bulunacaklardır. İşte bu yorumlar aracılığıyla ortaklar, işletmenin geleceği hakkında kararlar alacak ve bu kararları uygulayarak gelişimi sürdüreceklerdir. Dolayısıyla muhasebe, işletmenin gelecekteki faaliyetleri açısından tam bir yol gösterici fonksiyonu icra eder. Aynı zamanda ortakların, işletmenin finansal durumuyla ilgili olarak kendilerini ilgilendiren bilgilere zamanında ulaşmalarını sağlar.

f- İnsan Kaynakları

İnsan kaynakları bir işletmeyi oluşturan üç temel unsurdan en önemlisidir. İnsan olmadan, örgüt ve dolayısıyla işletme olmaz. İşletmeyi canlı bir sosyal organizma haline getiren de insandır. Fakat insan gücü, bir işletmede sadece onu kuranlarla, yani ortaklarla sınırlı kalmaz. Üretimin gerçekleşebilmesi veya mal ve hizmet sunulabilmesi için emek kullanımı şarttır. Emek zaten dört önemli üretim faktöründen biridir.

Ortakların yeterli olmadığı durumlarda, yeterliliği sağlayacak sayıda ve kalitede insan gücünün istihdamı gerekir. Bu gerek, işletme sahiplerini iş gücü arzının olduğu yerlere iter. Aranan sayı ve nitelikte insan kaynağı bulunduğu zaman, bu kaynaktan yararlanılmaya çalışılır. Bu gün artık işletmenin ihtiyaç duyduğu insan gücünün zihinsel veya fizikî boyutuyla temini ve istihdamı, insan kaynakları yönetimi adı altında önemli bir fonksiyona dönüşmüştür. Bu fonksiyon uzman elemanlar gerektirmekte ve insan kaynakları yönetimi alanında uzmanlaşmış bireylerin bilgi ve tecrübelerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bir iş görenin pozitif veya negatif davranışlarının anlaşılmasında anahtar durumunda olan değer yargıları ve tutumlar, bir işletme yöneticisi için insan kaynakları yönetimi açısından büyük öneme sahiptir. Çünkü insan kaynakları işletmenin hayat kaynağıdır. Çalışanlarda problemler bulunduğu zaman,

Ortaklar, işletme için analizlerden yola çıkarak, özellikle firma, kaynak, kapasite ve rekabet durumunu tespit edebilmelidir.

en iyi teknoloji ve imkânlar kullanılsa bile, başarısızlık kaçınılmazdır. Bu teknoloji ve imkânları hayata geçirecek olan beşerî unsurun ta kendisidir. İnsanı ortadan kaldırdığınızda işletmede hayat kalmaz. Tam otomasyona geçmiş bir fabrikada bile, sistemi çalıştırıp kontrol edecek olan yine insandır. Bu nedenle insan, işletmeye hayat veren asıl kaynaktır. Ortaklar da dahil, yönetim ve yönetilen kadrosunu oluşturan herkes bu çerçevenin içerisinde.

İnsan kaynakları yönetimi, örgüt için yukarıda ifade ettiğimiz ölçüde önemli olan bireylerin tedariki, örgüte yerleştirilmesi ve gelişiminin sağlanması, motivasyonu ve aidiyet duygusunun oluşturulmasına yönelik stratejik bir yaklaşım olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanımlamadan da anladığımız gibi, insan kaynakları yönetimi uzun vadeli bir anlayışı gerekli kılmaktadır. Ortaklar işletmeye uygun bir insan kaynakları sistemiyle çalışmadıkları sürece, bu fonksiyonun başarıyla yerine getirilmesi zordur. Bireysel uygulamalarla bir insan kaynakları organizasyonu yapmak zararlı sonuçlar doğuracaktır. Aşağıdaki soruların çok sağlıklı cevaplar bulması zorunludur:

a- Kimler, Nasıl İstihdam Edilecektir?

b- Performans Nasıl Değerlendirilecek, Başarı nasıl Ödüllendirilecektir?

Güçlü bir motivasyon ve etkili bir koordinasyon bir işletmede çalışanların başarısına yakından tesir eder. Performans sadece yönetilenler için değil, işletmede emek harcayan tüm çalışanlar için söz konusudur. Bildiğimiz gibi bireyin psikolojisini işletme amaçları doğrultusunda motive etmek bütün zamanların en önemli yönetim problemlerinden biridir. Bu problemi etkin önlemlerle aşmadıkça bir işletmede gerçek bir performans ortamı ve başarı imkânları oluşturulamaz.

Performans kavramı ortaklar da dahil, bütün çalışanlar için kullanılacak bir kavramdır. Çünkü yüksek veya düşük, her personelin mutlaka bir performans göstermesi söz konusudur. Oysa başarı kavramı böyle değildir. Çünkü başarı, belirli bir seviyenin üstüne çıkabilen çalışmalar için kullanılır ve düşüğü olamaz. Düşük bir başarı seviyesinden söz etmek, bu kavramın ruhuna aykırı düşünmek olur. Başarının dereceleri farklı şekillerde ifade edilmelidir. Başarı, daha başarılı, en başarılı gibi kullanımlarla bunu derecelendirebiliriz.

Bu noktada akla, performansın nasıl ölçüleceği ve değerlendirileceği, başarının nasıl ödüllendirileceği sorusu gelmektedir. Herhangi bir işletmede bir iş görenin performansını ölçerken, işletme, faaliyet, süreç, müşteri ve birey odaklı yaklaşımlardan yola çıkılabilir. Fakat biliyoruz ki, yüksek performans her zaman başarıyla sonuçlanmayabilir. Hatta düşük performans gösteren bir insan, yüksek performanslı bir insandan daha fazla başarılı olabilir. Performansta gayret ve mücadele, başarıda gerekeni yapacak niteliklere sahip olma ve standardın üzerine çıkma söz konusudur.

Ortakların özellikle de etkin yönetici kademesinde iseler üzerinde durmaları gereken husus, performansın nasıl değerlendirileceği, başarının nasıl belirlenip ödüllendirileceğidir. Performansı değerlendirirken, çalışanların faaliyetlerinin en iyi şekilde belirlenebileceği bir kayıt ve kontrol sistemi kaçınılmaz olacaktır. Performansı belirlenen elemanın, iş tanımı ve diğer standartları aşmış aşmadığına bakılarak, başarı derecesi ortaya konulacaktır. Bu gerçekleştirilirken, çeşitli başarı değerlendirme yöntemleri kullanılabilir. Mühim olan bu konuda ortakların birbirlerinin başarılarını objektif bir şekilde değerlendirerek, duyarlı davranmaları ve performans değerlendirme ve başarıyı ödüllendirmenin gereğini yerine getirmeleridir. Kaldı ki, bu gün artık ortaklar ve işletme yöneticileri çalışanların sadece performans ve başarılarını değil, onların performans ve başarı noktasında yüksek seviyelere taşıyacak üretkenliklerini artırmak için, his ve hayal güçlerini de bir felsefe, bir tutum gibi ele alıp değerlendirmelidirler.

Ortaklar, pazar alanlarına giren ve hatta imaj alanlarını ilgilendiren insan veya grupların istek ve tutumlarını bilmek durumundadırlar.

g- Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler ya da işletmenin işletme dışındaki insanlarla, gruplarla ve örgütlerle ilişkilerinin düzenlenmesi, değişen ve gelişen dünyada artık ihmale gelmez bir çizgiye dönüşmüştür. Ortaklar artık, globalleşmenin basit bir uluslararası faaliyet gösterme anlayışından çok daha fazlasını gerektirdiğini düşünmek zorundadırlar. Bu çizginin işletme faaliyetleri arasında koordine edilmesine halkla ilişkiler adı verilmektedir. Halkla ilişkiler çevrenin tutu-

munu öğrenmeyi, çevreden bilgi toplamayı ve bu bilgileri değerlendirileceği yere iletmeyi sağlar.

Ortaklar, pazar alanlarına giren ve hatta imaj alanlarını ilgilendiren insan veya grupların istek ve tutumlarını bilmek durumundadırlar. Ancak o zaman, müşteri veya müşteri olabileceklerin istek ve tutumlarına ulaşmaya imkân bulabileceklerdir. Mühim olan gerçeğe ve anlaşılır bilgilere ulaşmaktır. Çünkü işletme bu bilgileri kullanarak, yeniliğe gidecek, farklılaşmayla hedeflediği değerlere bu bilgileri kullanarak ulaşmak isteyecektir. Dolayısıyla halkla ilişkiler, işletme için özellikle kendisini ilgilendiren alanlar açısından dünyaya açılan pencere durumundadır.

İşletme yöneticisi ortakların halkla ilişkiler fonksiyonunu düzenlerken, cevabını aramaları gereken sorular şunlardır:

- Halkla ilişkilerin görev tanımı nedir?
- Bu görevi kimler yerine getirecektir?
- Halkla ilişkiler elemanlarında bulunması gereken özellikler nelerdir?
- İşletme dış çevrede kimlerle ilişkide bulunmaktadır ve faaliyetlerinin kapsam alanı nedir?
- Bu alandan ne tür bilgiler elde etmek gerekmektedir?
- Elde edilen bilgileri kimler değerlendirecektir?
- Ulaşılan sonuçlar nasıl kullanılacaktır?
- Kullanım sonuçları nasıl kontrol edilecektir?

Bu soruların cevaplarını bulabildikleri sürece ortaklar, dış dünyadan daha iyi yararlanabilmenin yollarını da bulmuş olacaklardır. Halkla ilişkilerin temel gayesi de budur. Bu noktada işletme sahipleri ve yöneticileri halkla ilişkilerin davranış bilimleriyle yakından ilişkisinin olduğunu da asla unutmamalıdır.

h- Araştırma Geliştirme

Bir işletmenin büyümesi, onun tüm örgütsel karakteristiklerinin değişimini kapsar. Bunu sağlayacak en önemli işletme fonksiyonlarından birisi de araştırma-geliştirmedir. İşletme sürekli yenilenen bir dünyada yaşamak ve mü-

cadele ederek hayatını sürdürmek zorundadır. Bir yandan faaliyetlerini üretim, pazarlama, muhasebe-finance, personel ve idarî işler üzerinde yoğunlaştırırken, bir yandan da faaliyet gösterdiği alanda yeniliklere ayak uydurması gerekmektedir. Bu gereğin yerine getirilmesi ise ancak araştırma-geliştirme fonksiyonunun algılanması ve işletilmesiyle mümkündür.

İşletme bilgiye ulaşmayı amaçlarken, mevcut bilgiyi kullanarak, tekniğe ve somut sonuçlara ulaşmayı da amaçlayabilir. Bilgiye ya da yeni bir tekniğe ulaştığında bunu, faaliyetleri açısından değerlendirecek ve yararlanmanın yollarını arayacaktır. Pazarda üstünlük elde ederek, bu üstünlüğü sürdürmek, ürün yenilemek ve yenilikleriyle bilinen bir firma imajı meydana getirmek, belirli bir metodun bulucusu ve tek uygulayıcısı olabilmek, tüketicilerin isteklerine cevap verebilen ve hatta onlara beklediklerinden daha fazlasını sunabilen bir firma olabilmek, işletmede ekip ruhu meydana getirerek, personeli olumlu yönde motive etmek ve daha pek çok nedenle gerçekleştirilebilecek araştırma-geliştirme çalışmaları, bu günkü dünya şartları açısından bakıldığında bir işletme için vazgeçilmesi mümkün olmayan bir fonksiyon durumundadır.

Oysa klasik bir bakış açısına ve gelişmemiş bir vizyona sahip işletme sahipleri ya da ortaklar, araştırma-geliştirme faaliyetleri için harcamada bulunmayı lüks bir harcama olarak değerlendirebilirler.

Oysa klasik bir bakış açısına ve gelişmemiş bir vizyona sahip işletme sahipleri ya da ortaklar, araştırma-geliştirme faaliyetleri için harcamada bulunmayı lüks bir harcama olarak değerlendirebilirler. Hâlbuki bu gün bir işletme gerçek anlamda bir gelecek düşünüyorsa, entropiye karşı koyarak pazarda en iyi olmayı hedefliyorsa, değişime ayak uydurarak bütün boyutlarıyla üretken olmak zorundadır. Bütün boyutlarıyla üretken olmak, değişim yörüngesinde, kullanılan tüm fonksiyonlarda araştırma-geliştirme yoluyla yeni ve daha verimli uygulamalara ulaşmak anlamındadır. Olgun bir işletmede değişim sadece ortaklar ve üst yöneticiler tarafından değil, çalışan herkes tarafından gerektiği gibi algılanacaktır. Bu açıdan en fazla çalışma yapılacak fonksiyon üretim fonksiyonu olacaktır. Ancak diğer işletme ve yönetim fonksiyonlarında da üretken olacak, araştırma-geliştirmeyi lüks görmeyecek böyle bir işlet-

menin rakipleri karşısında geride kalması düşünülemez. Bu günün işletmecileri, pek çok yeni ve teknolojik üstünlüğe sahip vasıtalarla, bireyler ve gruplar arası yoğun bir bilgi transferi olduğunu bilmelidirler. Ancak o zaman, araştırma geliştirmenin önemini daha iyi kavrama imkânı bulacaklardır.

E- Yol Haritası

Başarılı bir ortaklık için takip edilmesi gereken yol haritası nedir? Ortaklar hangi aşamaları takip etmelidirler ki, ortaklık adına yapılması gerekenlerin en iyisini ortaya koyabilsinler? Ortaklığa başlamak kadar onu başarıyla yürütmek de son derece önemlidir. Bu konu kitabın önceki bölümlerinde üzerinde en çok durulan konu oldu. Öyleyse ortaklığı başarıyla sürdürmenin yolunu ortaya koyacak davranışlar manzumesi nasıl oluşturulacaktır.

Bütün başarıların temelinde sistemli çalışma, bilgi, tecrübe, yetenek ve istek yer almaktadır.

Bu konuda başka sorular da sorulabilir. Ancak tüm sorulara etkin cevaplar verebilmek için, bir yol haritası oluşturmak faydalı olacaktır. Yol haritası, ortaklık yapmak isteyenlerin takip etmeleri gereken yolun önemli ve ni-

rengi diyebileceğimiz noktalarını gösteren bir haritadır. Bir başka ifadeyle, bu harita, ortaklık yapmak isteyenlere profesyonelliğe uygun olarak takip etmeleri gereken yollar hakkında, nihai karar kendilerine ait olmak üzere fikir verecektir.

Bütün başarıların temelinde sistemli çalışma, bilgi, tecrübe, yetenek ve istek yer almaktadır. Bunu her başarılı insan yaşayarak bilir. Aynı durum başarılı bir ortaklık için de geçerlidir. Başarılı ortaklıkların temel özellikleri incelendiğinde, bilginin, tecrübenin, yetenek ve isteğin önemli ölçüde hayata geçtiği görülecektir. Özellikle başlangıçta istek çok yükündür. Ancak ne yeterli ölçüde bir ortaklık ve iş tecrübesi bulunmaktadır, ne de yeteneklerden tam anlamıyla yararlanmayı sağlayacak bir sistem anlayışıyla hareket edilmektedir. Bilgi ise zaten yetersizdir. Bilgiye dayalı ve yeteneklerin gerektiği gibi değerlendirilmesine yönelik bir sistem kurulduğu zaman, ortaklığın temel hareket sebebi olan ve daha önce derinliğine incelemeye çalıştığımız isteğin hayal kırıklığına uğramayacak şekilde gerçekleştirilmesi mümkün olacaktır.

Bu süreçle birlikte kazanılacak tecrübe daha sonraki uygulamalar için de çok önemli bir birikim oluşturacaktır.

Bu durumda ortaklığın yol haritasında son derece önemli dört temel dayanak noktası ortaya çıkıyor. Bunları ortaklık açısından önem sıralamasına göre sıralarsak, aşağıdaki gibi bir diziliş ortaya çıkar:

- Bilgi
- Yetenek
- Tecrübe
- İstek.

Bir yol haritası oluşturacak ölçüde ele alacak olursak, bu dört faktörün ortaklığın başlangıç ve devamını nasıl etkilediğini daha yakından görürüz. Bu yüzden ortakların söz konusu faktörlere yönelik olarak yapmaları gerekenleri en ince ayrıntılarına kadar planlayıp yapmaları zorunludur.

I- Bilgi

Buradaki bilgi kavramını ortaklar iki türlü değerlendirmelidirler. Birincisi işletmeciliğe ve gelişime dair bilgi birikimlerinin ne olduğu şeklinde ifade edilebilir. Söz konusu bilgi sayesinde ortaklar işletmeciliği nasıl yürüteceklerine ve sağlıklı bir işletme sistemi nasıl kuracaklarına dair kararlarını oluşturacaklardır. Davranışlarının bir işletme gerçeğine uygun şekilde nasıl gerçekleştirilebileceğini bilecekler veya bilgileri yetersiz olduğunda, uygun ayarlamalar yapamayacaklardır. İkincisi ise, bireysel olarak herhangi bir uzmanlıklarının olup olmadığı ve eğer varsa, uzmanlık alanıyla ilgili bilgileridir.

Ortakların işletmecilikle ilgili bilgilerini üç alt başlık altında toplamak mümkündür:

- 1- İnsana dair bilgiler
- 2- Malzemeye dair bilgiler
- 3- Yönteme dair bilgiler.

1- İnsana Dair Bilgiler

İnsana dair bilgiler, her ortağın kendisini ne kadar tanıdığı ve kendisine dair bilgilerinin ne ölçüde tutarlı olduğuyla başlar. Böyle bir başlangıcın nedeni, kendisini yeterince tanıyamayan ve analiz edemeyen bir insanın başkalarına yönelik etkili analizler yapmasının mümkün olmayacağı gerçeğidir. Her ortak önce kendisini iyi tanımalıdır. Bundan sonraki adım, ortaklık yapılacak kişi veya kişilerin seçimini gerçekleştirmektir. Ortaklar arasındaki uyum ya da uyumsuzluk burada başlar. Öyleyse ortaklık yapmak isteyenlerin yapacakları en önemli işlerden biri, ortaklık yapacakları insanlara dair referanslara başvurmaktır. Derinliğine bir araştırmadan sonra, verilecek ortaklık yapma kararı daha yararlı sonuçlar doğuracaktır.

Ortakların işin başında birbirlerini iyi tanımaları, işle ilgili gayelerini ve ulaşmak istedikleri sonuçları en önemli yönleriyle bilmeleri de, yine ortaklığın olmazsa olmaz kuralıdır.

İnsanı tanıma sanatı açısından beceri düzeyi, ortaklık yapanların kendi aralarındaki uyumu ve sürdürülebilir bir ortaklığı belirleyeceği gibi, şirkette çalıştırılacakların tanınması ve motive edilmesi açısından da, son derece önemlidir. Ortak olacak kişilerin, bir işletmenin en değerli unsuru olan insana dair bilgilerin yeterli ve tutarlı bir ölçüde olması, ortaklık başladıktan sonraki ilişkilerin şeklini ve profesyonelliğini de belirleyecektir. Hem ortakların birbirleriyle hem de çalışanlarla olan ilişkilerinde sağlıklı sonuçlar almanın temel yolu bunu sağlamaktan geçer.

Ortakların işin başında birbirlerini iyi tanımaları, işle ilgili gayelerini ve ulaşmak istedikleri sonuçları en önemli yönleriyle bilmeleri de, yine ortaklığın olmazsa olmaz kuralıdır. Çünkü başta öğrenilememiş ve daha sonra ortaya çıkacak bir takım amaç veya hedefler ortaklar arası güveni sarsıcı ve sinerjiyi bozan sonuçlar doğurabilir. Bu açıdan bir diğer önemli husus ise, ortak amaç ve hedeflerin soyut kalmaması ve yazılı hale getirilmesi zaruretidir. Bu yapılmadığı takdirde, ortak bir hedef ve amaç birliği etrafında hareket etmek mümkün olmayacaktır ve ortaklar daha sonra birbirlerinin kabul etmeyebileceği hedef ve amaçlar ileri sürebileceklerdir.

Ortakların kendilerini iyi tanımaları ve kendileriyle ilgili sağlıklı bilgilere ulaşmaları, ortaklık sürdürülürken, hangi eylemleri başarıyla yürütebilecekleri ve ne tür işlerle ilgilenmemeleri gerektiği konusunda da onlara veriler sunacaktır. Bazen ortaklar yukarıdaki hususa dikkat etmedikleri için, beceermeyecekleri ve başarıyla sonuçlandırmaları mümkün olmayan işleri yapmaya kalkışmakta ve ortaklığa zarar verebilmektedirler.

2- Malzemeye Dair Bilgiler

İnsana dair bilgiden sonra kısaca üzerinde duracağımız ikinci bilgi alanı ise malzeme bilgisidir. Ortakların işletmede kullanacakları tüm malzemelerle ilgili olarak en verimli bilgilere ulaşmaları gereklidir. Çünkü işletme akla gelen her nesne veya malzemenin alınıp doldurulacağı bir depolama yeri değildir. İşin en etkin ve verimli şekilde yapılabilmesi için gerekli tüm malzemeler özenle ve uzman kişilere müracaat ederek belirlenmeli ve işletmeye alınmalıdır. İster bina ve sair donanımlarla ilgili olsun, ister işletme fonksiyonlarının gerekleri için olsun, her malzemenin işletmenin şartlarına uygun olarak çok iyi seçilmesi gereklidir.

Uygun seçilmesi gerekliliğinin yanında, seçilen malzemenin verimli kullanımını da çok önemlidir. Bu iki hususun mutlaka birlikte dikkate alınması lâzımdır. Aksi takdirde işletme uygun seçilmemiş ve alınmamış birçok malzemenin mezarlığı olarak da yaşamaya başlayacaktır. Oysa ortaklar sermayelerinin zararlı şekilde harcanmasını elbette ki istemeyeceklerdir. Ancak bu durum, tecrübesizlik ve yeterince üzerinde durmama gibi sebeplere dayanabilir. Uzmanlara baş vurulmasının gereği işte buradadır.

3- Yönteme Dair Bilgiler

Yöntem konusunda ilk akla gelen ortaklığın hukukî boyutudur. Bu boyut genellikle sorunsuz halledilebilmekte ve ortaklar meselenin resmi işlemlerini tüm gereklerini yerine getirerek yapabilmektedirler. Hukukî bir yöntem bilgisine firma kuracak kadar ihtiyaç bulunmaktadır. Asıl problem hukukî kimliğin kazanılmasından sonra başlar. Çünkü o durumda sıra işletmeye dair yöntem bilgisinin varlığına gelmektedir.

İşletmeye dair yöntem bilgisi, bu kitabın da ortaklar açısından kazanımını esas kabul ettiği temel bilgidir. Yöntem bilgisinin kapsam alanı oldukça geniştir ve ortaklar için hem yönetim bilgi ve sanatının ayrıntılarını, hem de işletmecilik bilgi ve birikiminin zorunluluklarını ihtiva eder. Eğer ortaklar aşağıda genel çizgileriyle bulacakları yöntem bilgisi konusunda yetersiz iseler, genel bir altyapı oluşturmak maksadıyla, ortaklığa başlarken ve devam ederken, aşağıdaki temel konularda mutlaka bir eğitim programından geçmek ve söz konusu hususları öğrenmek zorundadırlar. Aksi takdirde ortaklık esnasında yöntem bilgisi noksanlığından kaynaklanan hatalar yapacaklar ve bu da telafisi imkânsız sonuçlar doğuracaktır.

Başlangıçta almaları gereken yöntem bilgisi, eğitimlerinin temel başlıkları aşağıdaki gibi sıralanabilir. Fakat şu da unutulmamalıdır ki, bu başlıkları gerçek kılacak olan ortakların sahip oldukları bilgilerin toplamıdır. Onların hangi bilgilere ihtiyaçları olduğunu onlarla ilgili bir eğitim ihtiyacı analizi yaparak, daha sağlıklı bir şekilde ifade etmek mümkündür. Ortakların bu analizi işe başlamadan yaptırılmaları çok faydalı sonuçlar verecektir.

Başlangıç eğitim başlıkları şu şekilde sıralanabilir:

- Yönetim sanatı ve işletmecilikle ilişkisi
- Yönetim fonksiyonları
- İşletme fonksiyonları
- Organizasyon ilkeleri
- Liderlik ve yöneticilik
- Motivasyon
- İletişim
- Çatışma yönetimi
- Kriz yönetimi
- Stres yönetimi
- Stratejik yönetim
- Genel ekonomi.

Konular artırılabilir ya da azaltılabilir ama elbette ki bunu eğitim ihtiyaç analizinden ortaya çıkan sonuç belirleyecektir.

Eğitimler tamamlandıktan sonra, ortakların atmaları gereken en önemli adım, kuracakları işletmenin stratejik planını yapmaları veya uzman kişi veya kişilerden destek alarak yaptırılmalarıdır. Bu plan yapılmadan başlanan her iş mutlaka aksayacaktır. Çünkü kısa, orta ve uzun vadeli planları yapılmadan, bütçe ve programları oluşturulmadan başlanan işlerin, gelişigüzel bir yaklaşımla uzun süre idare edilmeleri imkânsızdır.

Hazırlanacak stratejik plan içerisinde ortaklar aşağıdaki sorulara işin hemen başında cevap bulmuş olacaklardır:

- Firmanın temel ekonomik ve sosyal amaçları nelerdir? Ortaklar uzun vadede firmadan neler beklemektedirler? İstedikleri kârlara ulaştıkları zaman gerçekleştirmek istedikleri temel ekonomik ve sosyal hedefleri nelerdir? Daha da öte bir bakış açısıyla, çoğalttıkları sermayelerini nihai olarak nerelerde değerlendireceklerdir? Pek çok ortak bu soruyu başlangıçta cevapsız bırakarak, işe başladıkları için, kazandıklarını yanlış yerlere aktarabilmekte ve plansız yaklaşımlarla sermayelerine zarar verebilmektedirler.
- Firmanın temel değerleri nelerdir? Firma hangi ideal anlayışlara sahiptir?
- Firma başlangıç için ayrıntılı ve kapsamlı bir swot analizi yaptırmış mıdır? Bu analiz sayesinde firmanın çevresindeki fırsatlar ve tehditler sorgulana-cak ve başlangıçta güçlü yönleri ve zayıflıkları ortaya konmuş olacaktır. Bu sayede daha gerçekçi hedefler belirlenebilecektir.
- Firmanın vizyonu ne olacaktır? Ortaklar firma için kaç yıllık bir hayal kurmuşlardır?
- Firmayı benzerlerinden ayıran amacı ve özelliği, bir başka ifade ile misyonu ne olacaktır?
- Firma misyonuna sâdik kalarak vizyonunu gerçekleştirmek için hangi yolları takip edecektir? Stratejileri neler olacaktır?
- Firmanın genel stratejilerine bağlı alt birim stratejileri neler olacaktır?
- Firmanın uzun vadedeki, başka bir deyişle ilk beş yıldan sonra vizyonunu gerçek kılacağı zamana kadarki hedefleri nelerdir?

İşletmeye dair yöntem bilgisi, bu kitabın da ortaklar açısından kazanımını esas kabul ettiği temel bilgidir.

- Firmanın orta vadedeki, başka bir deyişle ilk beş yıllık hedefleri nelerdir?
- Firmanın ilk bir yıllık hedefleri nelerdir?
- Firmanın faaliyetlerini gerçekleştirirken, rehber olarak kullanacağı politikaları neler olacaktır?
- Firma faaliyet programlarını ve bütçelerini hazırlamış mıdır?
- Firma performansını hangi göstergelere göre değerlendirecektir?
- Firma performans kriterleri nelerdir?

Hazırlanacak stratejik planın en önemli faydalarından birisi de, işin başında varılmak istenen hedefler noktasında, ortaklar arasında bir uyum ve işbirliği oluşturulmasıdır. Bu gerçekleştirildiği zaman ortaklar, artık sadece belirlenen hedeflere ulaşma hususunda çaba sarf edecekler ve sinerjiye ulaşmış olacaklardır. Aksi takdirde işletmenin yarınlarda neler yapacağı ve kazancını nerelerde değerlendireceği hususunda büyük anlaşmazlıkların yaşanması ve ortaklığın zarar görmesi kaçınılmaz olacaktır.

Yöntem hususunda ortakların ihtiyaç duyacakları önemli bir diğer bilgi alanı da, işletme fonksiyonlarıyla ilgili çalışmaların süreçleriyle ilgili düzenlemelerdir. Pazarlama, üretim, muhasebe, finansman, araştırma-geliştirme, insan kaynakları ve halkla ilişkiler konusunda uygulanacak teknik ve yöntemlerin en uygun şekilde belirlenmesi ve tercih edilmesi de son derece kritik bir durum olarak başarıya etki edecektir. Ortakların bunu başarabilmeleri için de, eğitim başlıkları arasında yer verdiğimiz işletme fonksiyonları eğitimi en iyi şekilde almaları gerekir. Elbette ki, bu eğitim derinliğine bir uzmanlık eğitimi değil, genel bir bilgilenme eğitimidir.

Yöntem bilgisinin en önemli boyutlarından birisi de hiç şüphesiz kurumsallaşmaya dair algılamalar ve uygulamalardır. Kurulan herhangi bir işletmenin müessese haline gelebilmesi için, ortakların ya da sahiplerin bunun gerekliliğini fark etmeleri durumunda bile genellikle uzunca bir zamanın geçmesi gereken ülkemizde, kobilerin büyük çoğunluğunu oluşturan aile işletmelerinin batış sebeplerinin başında kurumsallaşamamanın yer aldığını biliyoruz. Hâlbuki işletme kurulurken, ortakların en temel problem olarak bilmeleri gereken kurumsallaşma, çoğu kez gerektiği gibi asla bilinmemekte ve nedenleriyle algılanamamaktadır.

İşletme faaliyetine başlarken bir kurumun taşınması gereken asgarî özelliklere sahip olursa, daha sonra ortaya çıkacak pek çok zafiyetin önüne daha başlangıçta geçilmiş olur. Zamanla geliştirilecek olan kurumsallık düzeyi işletmeyi daha da profesyonel hale getirir. Bu nedenle ortakların işletmeyi kurururlarken aşağıdaki sorulara cevap vermeleri ve ne ölçüde bir kurum olarak işe başlayabildiklerini belirlemeleri gerekir.

- İşletmede yapılacak işler kadrolama esasına göre tasnif edilmiş midir?
- Her işin görev tanımı ayrıntılarıyla yapılmış mıdır?
- Görev tanımlarına uygun bir şekilde yetkilendirme sınırları tespit edilmiş midir?
- Organizasyon şeması hazır mıdır?
- Ortakların mevcut şemada hangi görev ya da görevleri üstlenecekleri, bilgi-yetenek-tecrübe esasına göre belirlenmiş midir?
- Değişik departmanlarda ihtiyaç duyulacak (insan kaynakları, seyahat vs. gibi) yönetmelikler hazırlanmış mıdır?
- Departmanların kendi içlerinde ve diğer departmanlarla ilişkilerinde temel teşkil edecek olan iş akış şemaları hazırlanmış mıdır?
- Yöneticilere ve çalışanlara yön verecek olan politikalar nelerdir?
- Genel çalışma ilkeleri nelerdir?
- İşletmenin üst düzey yönetimi nasıl sağlanacaktır? Yönetim kurulu oluşturularak mı, ortaklar kurulu ile mi?
- İşletme içi haberleşme nasıl sağlanacaktır?
- İşletmede kullanılacak bir raporlama sistemi oluşturulmuş mudur?
- İşletmenin değişik düzeylerinde koordinasyon ya da icra toplantıları yapılacak mıdır? Nasıl?
- Bütçe sistemi oluşturulmuş mudur?
- Ekip çalışmasına imkân verecek düzenlemeler yapılmış mıdır?
- İş şartnameleri hazırlanmış mıdır?

Yöntem bilgisinin en önemli boyutlarından birisi de hiç şüphesiz kurumsallaşmaya dair algılamalar ve uygulamalardır.

- Performans değerlendirme sistemi kurulmuş mudur?
- Ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmaları nasıl işleyecektir?
- İşletme içi sosyal hayatı düzenleyecek programlar nelerdir?

Sorular daha da artırılabilir. Ancak genel olarak yukarıdaki sorulara cevap verildiği takdirde, işletme daha işin başında asgari bir kurumsallık seviyesine kavuşmuş olacak ve ortaklar da bu seviyeye uyarak kurumsal düşünmek zorunda kalacaklardır. Böyle bir durumda bireysel düşüncelerle hareket edilmeyecek ve ortaklık zarar görmeyecektir. İşletmeler kurulurken bunlar genel-

likle yapılmadığı için, ortakların bireysel düşünce ve kararları tüm süreçlere etki etmekte, çatışmalar ve parçalanmalar ortaya çıkmaktadır.

Stratejik planını yaparak, kurumsallık düzeyini asgari bir şekilde oluşturarak işe başlayan ortakların başarılı olma ihtimalleri, bunları yapmayan ortaklara göre elbette ki çok yüksek olacaktır. Bunun en önemli nedeni, işin başında tesis edilemeyen profesyonelce davranış, iş başlayıp devam ederken çok zor tesis edilebilmektedir. Çünkü yukarıdakiler yapılmadan başlayan ve devam eden her iş, süreci ortaklarda ve çalışanlarda bir kurumsallık algılaması oluşturmak yerine, bireysellik, gelişigüzelik ve gruplaşma davranışları ortaya çıkarmaktadır. Bu ise işletmede ortak bir kültürün oluşmasına imkân vermemektedir. Yıkılışın başladığı yer ise burasıdır. Kurum kültürü oluşturamamış işletmelerin uzun süre yaşamaları çok zor ve hatta imkânsızdır. İşletmelerin hangi sebeplerle battıkları incelenirse, bu hususun etkin bir sebep olduğu açıkça görülecektir.

Burada ortaklar arasında mahrem sayılabilecek bazı özel durumlar bulunabileceğinden de söz etmek gerekir. Aralarında kararlaştırdıkları bir takım meselelerin ortaklık ilişkilerini etkilemesi söz konusu olabilir. Özellikle böyle bir durum var ise, ortaklar aralarında sadece kendilerine özel bir ortaklık anayasası tesis edebilirler. Özel durumlara yönelik kararlarını bu anayasaya yansıtabilirler. Hatta hiçbir özel durum olmasa bile, ortaklar aralarında bir

ortaklık anayasası yapabilirler. Bir nevi aile anayasasına benzeyecek olan ortaklık anayasası, kanun ve sair verilerde yeri olmayan ama ortakları ilgilendiren özel hususları kapsayacağı için, onlardan farklı ve daha etkin bir rol oynamış olacaktır.

II- Yetenek

Ortakların üzerinde durmaları gereken ikinci önemli husus ise yetenek kavramı ile ifade edilebilir. Çoğu kez ortakların, işletmenin sahibi oldukları için yöneticilik başta olmak üzere, birçok işi yapma eğilimi taşıdıkları gözlemlenebilir. Bu fedakârlık yapma adına olumlu karşılanabilecek bir davranış gibi değerlendirilebilir. Aynı zamanda çok büyük bir tehlikenin de habercisidir. Ortaklar her işi yapabilirim, çünkü kendi işim zihniyetiyle, yetenekli oldukları ve gerekli özelliklere sahip olmadıkları bir çok işi yapmak isteyebilirler. Başarısızlıkla sonuçlanacak bu tür girişimlerin tamamı, uzun vadede işletmeye ve dolayısıyla ortaklığın geleceğine zarar verecektir.

Yapılması gereken şey, ortakların hemen işin başında kendilerini, yeteneklerini ve başarabilecekleri işleri iyi analiz edecekleri bir dizi değerlendirmeye tabi tutulmalarıdır. Bu değerlendirmeyi ya kendileri yapacaklar ve çıkacak sonuca göre hareket edeceklerdir, ya da bir uzmandan yardım alarak ortaklığın hangi kademesinde ve hangi yetkilerle bulunabileceklerine dair sonuca varacaklardır. Bunu yapmadıkları takdirde, ilerleyen zaman dilimlerinde, yaptıkları işlerin sonuçlara ortaya çıkmaya başladıkça problemler yaşayacak ve ortaklığın ahengini bozacak gelişmelerle karşı karşıya kalacaklardır.

Bu açıdan şunu da söylemekte yarar görüyoruz: insan psikolojisi olarak en çok zorlandığımız hususlardan birisi hiç şüphesiz kendimizi analiz ettirip durumumuzu belirleme ve kendi hakkımızda bir fikre ulaşma hususudur. Ortaklar benliklerini aşarak bunu gerçekleştirebildikleri takdirde, sadece iş ve yetki konularında değil, ortaklarla geçinme ve ortak davranış alanları oluşturma hususunda da önemli bir fırsat elde edeceklerdir. Kişisel anlaşmazlıklara düşme ihtimali azalacak ve fikir birliği edebilme ihtimali kuvvetlenecektir. Sinerjiye giden yol işte buradan geçmektedir.

III- Tecrübe

Ortakların göz ardı etmemeleri gereken kavramlardan biri de, tecrübedir. Bilgi ve yeteneğin önemi yanında, tecrübe olmaksızın onlardan tam anlamıyla yararlanılamayacağını bilmesi de büyük önem arz eder. Tecrübe sayesinde insan, bilginin ve yeteneğin kullanımı durumunda karşılaşılabileceği somut problemleri veya açıkları fark edecektir. Tecrübe, yaşayarak görmenin ve izleyerek öğrenmenin en etkin yoludur.

Tecrübenin önemini kavrayabilen ortaklar, kendi aralarında da tecrübeye önem verecekler ve tecrübeli ortaklarını, eğer yeterli bilgi ve yeteneğe de sahip iseler, daha yetki ve sorumlulukla donatacaklardır. Tecrübeden yoksun ortaklar ise, onların tecrübelerinden yararlanarak, eksikliklerini giderme imkânı bulacaklardır. Ancak ortaklar işin başında kendilerini diğerleriyle her açıdan eşit ve aynı yetkilere sahip olması gereken insan olarak gördüklerinde, bunu gerçekleştirmek zaten mümkün olmayacaktır.

Tecrübenin ortaklık açısından getirebileceği en önemli yararlar arasında biri de, ona sahip ortakların ortaklığı çeşitli tehlikelerden koruyabilecek bir birikime sahip olmalarıdır.

Tecrübenin ortaklık açısından getirebileceği en önemli yararlar arasında biri de, ona sahip ortakların ortaklığı çeşitli tehlikelerden koruyabilecek bir birikime sahip olmalarıdır. Bu birikim sayesinde işletme muhtemel bazı tehditlerden zarar görmeden kurtulma davranışını gösterebilecek ve etkinliğini koruyacaktır. Bu

nedenle ortakların en az bilgi ve yetenek kadar, tecrübeye de önem vermeleri gerekir.

IV- İstek

Ortaklığın yol haritasında önemli çizgilere sahip dördüncü kavram ise istektir. Başlangıçta var olan ve ortaklığın da gerekeceği durumundaki istek sürekli aynı kalmadıkça ve hatta gelişmedikçe, ortaklık zarar görecektir. Ancak ülkemiz işletmelerinin temel gerçeklerinden birisi de, kurulan ortakların başında duyulan heyecan ve isteğin bir süre sonra yıpranıp kaybolduğudur. Çünkü kobilerinin büyük çoğunluğu aile işletmesi olan ve bunların da büyük kısmının üçüncü nesilden sonraya kalmadığı ülkemizde, batışın sebep-

lerine inildiğinde, profesyonelleşememenin ve dolayısıyla kurumsallaşmanın getirdiği, heyecan ve istek kaybının ortaklığın sona ermesine ya da işletmenin batmasına kadar gittiği görülecektir.

İstek motivasyonun özünü oluşturur. İsteğini kaybetmiş insanın bilgisi, yeteneği ve tecrübesi işe yaramayacaktır. Dolayısıyla önceki üç faktörün var olsalar dahi başarısı bu kavramı tesis etmeye bağlıdır. Sürekli ulaşılan ve geliştirilen hedefler olmadıkça da, isteğin canlı kalması zordur. Ortaklık kültürünün yeterince oluşmadığı, ortakların belirli bir eğitim ve bilgi seviyesine ulaşamadıkları, yeteneklerine göre çalışıp yetkilendirilmedikleri, insan, malzeme ve yöntem açısından optimal bir yapıyı yakalayamamış bir işletmede istekten söz etmek, sadece sözden ibaret kalır. Bu yüzden ortakların isteklerini canlı tutabilmelerinin yolu, bundan önce yapılması gerekli görülenleri hayata geçirmelerine bağlıdır.

İstek ve çaba bir araya getirildiği takdirde ortaklar, kendilerinden sonra işletmeyi sürdürecektir nesillere çok önemli bir miras bırakmış olacaklardır.

İstek ve çaba bir araya getirildiği takdirde ortaklar, kendilerinden sonra işletmeyi sürdürecektir nesillere çok önemli bir miras bırakmış olacaklardır. Böyle bir miras tüm fizikî unsurlardan daha kıymetlidir. Çünkü fizikî unsurların ve yöntemin başarıyla işletilmesi bilgili, yetenekli, tecrübeli ve istekli bireylerin karar mekanizmalarında bulunmalarına bağlıdır. Onlar sayesinde işletme iç ve dış tehlikelere karşı daha analitik yaşayacak ve duyarlı hale gelecektir. Yok olma eğilimine karşı koyacak ve güçlenecektir. Bunun aksi bir durum ise zaten yok olma eğiliminin hızlanması ve güç kaybı anlamına gelir.

Sonuç

Sahip olduğumuz kaynakları verimli kullanabilmek ve bu kaynaklarla doğru işler yapabilmek için, ortak olabilmek yeteneğimizden daha fazlasına ihtiyacımız vardır. Ortaklık düşüncesi heyecan kavramıyla yakın ilişki içerisinde. Ancak ortaklık düşüncesi aynı zamanda bilinçaltında korku ve şüphe kavramlarını da taşımaktadır. Bu nedenle pek çok ortaklık daha kuruluş aşamasında bir güven bunalımıyla yüz yüze gelir. Çünkü insanların iç âlemlerinde taşıdıkları ve dış dünyaya yansıtmadıkları gerçekler, çoğu kez bilinenlerden çok farklı olabilmekte ve ortaya çıktığında hayal kırıklıkları oluşturabilmektedir. İç ve dış arasındaki bu uyumsuzluk, ortaklık başladıktan sonra, yavaş belirginleşerek sonunda yıkıcı bir hâl alabilmektedir.

Bu meşum sonuca ulaşmamak için, ortakların takip etmeleri gereken yol kesin ve tartışılmaz bir yoldur: işletme ve yönetim biliminin gereklerine uygun davranışlar gösterebilmek... Eğitimin ve alınan bilgilere dayanarak ön kabulün değiştirilmesi ise, takip edilmesi gereken en etkin yol olacaktır.

Ortakların ortaklık hususunda en kolay gerçekleştirebildikleri faaliyet, ortaklığın hukukî yapısını oluşturmaktır. Fakat elbette ki, her şey bununla bitmiyor. Hukukî yapı sadece işletmecilik dünyasında var olduğunun yasal göstergesidir. Bu varlığı o dünyanın acımasız gerçekleri ve rekabet engelleri arasında sürdürebilmek ise, büyük mücadele ve fedakârlık istiyor. Bu mücadeleyi ve özveriyi en başta ve bütün boyutlarıyla göstermeleri gereken kişiler ise elbette ki ortaklardır. Bu nedenle onların atacağı her adım, mücadeleye destek de verebilir. Mücadeleyi etkisiz de kılabilir.

Elbette ki önemli gerçeklerden birisi de şudur: Ortakların sadece kendi aralarında anlaşabilir ve uyumlu davranabilir olmaları yeterli değildir. Bu durumu tüm işletmeye ve çalışanlara yaymaları gerekir. Bunu sağlayabilmenin yolu ise, kurum kültürü oluşturmaktan geçer. Ancak o zaman işletme şahıslara bağlı bir yaşayabilirlik çizgisinden kurtularak, kültüre bağlı bir yaşayabi-

lirlik özelliğine kavuşur. İşte ortakların amaçlarına kavuşacakları asıl nokta burasıdır. Çünkü onlar, güçlerini birleştirerek daha büyük imkânlarla kavuşmanın hayaliyle başlattıkları ortaklığın, hayallerini tüketen bir mekanizmaya dönüşmesinden elbette ki mutluluk duymayacaklardır. Öyleyse bütün iş, ortakların el ele vererek dürüstlük, kanaatkârlık, açıklık gibi temel değerlere de dayanması gereken nesiller boyu kalacak bir kurum kültürünü ve bunu sağlamanın tek yolu diyebileceğimiz bir ortaklık kültürünü oluşturmalarına bağlıdır. Ancak o zaman, ata sözlerimizin anlattıklarıyla ifade edecek olursak; bir elden hiçbir ses çıkmazken, iki elin sesini herkes duyacak ve birlikten dirlik doğacaktır. Büyük başarılarla ulaşmanın başka yolu yok...

KAYNAKLAR

- Ebru Karpuzoğlu; **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001
- Fethi Gedikli, **Osmanlı Şirket Kültürü**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1988
- **İktisat, Tarih ve Zihniyet Dünyamız**; Hazırlayan: Erhan Erken, MÜSİAD Yönetim Kitaplığı, İstanbul, 2006
- İlhami Fındıkçı; **Aile Şirketleri**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2005
- Ken Shelton, **Sahte Liderliğin Ötesinde**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997
- Kurumsal Yönetim İlkeleri, Capital Dergisi Eki, İstanbul, 2005
- Murat Çizakça, **İslam Dünyasında ve Batıda İş Ortaklıkları Tarihi**, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul, 1999
- Nihat Alayoğlu; **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, MÜSİAD Yayınları, İstanbul, 2003
- Nihat Erdoğmuş; **Aile İşletmeleri, İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi**, İGİAD Yayınları, İstanbul, 2004
- Ufuk Durna; **Yenilik Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2002
- Üstün Dökmen; **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002
- Yves L. Doz-Gary Hamel; **Şirket İttifakları, Global Pazarlarda Başarının Anahtarı**, Sabah Kitapları, İstanbul, 1999

M Ü S İ A D Y A Y I N L A R I

MÜSİAD Araştırma Raporları

1. Orta Ölçekli İşletmeler ve Bürokrasi (Haziran 1993)
2. KİT'lenme ve Özelleştirme (Ekim 1993)
3. Özelleştirme Paneli (Ağustos 1993)
4. Türkiye Ekonomisi 1994 (Ocak 1994)
5. 2000'li Yıllara Doğru Türkiye'de Yerel Yönetimler (Mart 1994)
6. Devletin Borç Krizi, İflas – 1999 (Aralık 1994)
* Yatırım ve İhracat Teşvikleri Paneli (Aralık 1993)
7. Türkiye'de Tekstil Sektörünün Durumu (Ekim 1994)
8. Economic Cooperation Among Islamic Countries (November 1994)
9. İş Hayatında İslam İnsanı (Aralık 1994)
10. İslam Ülkeleri Arasında Ekonomik İşbirliği (Aralık 1994)
* 21. Yüzyılda Türkiye'nin Hedefleri (Kasım 1994)
11. Türkiye Ekonomisi 1995 (Ocak 1995)
12. The Turkish Oconomy 1995 (July 1995)
13. Türkiye Ekonomisi 1996 (Ocak 1996)
14. 2000'li Yıllarda Türkiye'nin Enerji Politikası (Şubat 1996)
15. GAP'ın Yıldızı Ş.urf ve Tekstil-Der.-Hal.-Ayk. Mes. Ko. Gen. İst.Top.(Haziran1996)
16. Yatırım ve İhracat Teşvikleri (Temmuz 1996)
17. The Turkish Economy 1996 (July 1996)
18. Başbakan N. Erbakan'ın Doğu Asya Gezisi ve MÜSİAD'ın Bosna-Hersek Gezisi
* 21. Yüzyıla Girerken Dünyaya Yeni Bir Bakış (Kasım 1996)
* A New Perspective of the World at the Threshold of the 21. Century (Kasım 1996)
19. Pamuk Birliği (Aralık 1996)
20. MÜSİAD'ın Afrika ve İngiltere İş Gezileri Raporu (Ocak 1996)
21. Türkiye Ekonomisi 1997 (Ocak 1997)
22. Kıdem Tazminatı Fonu (Ekim 1997)
23. The Turkish Economy 1997 (July 1997)
24. ABD İş Gezisi Raporu (Temmuz 1997)
25. Avusturya-Macaristan İş Gezisi Raporu (Kasım 1997)
26. 3. International Business Forum-Country Profiles (Kasım 1997)
27. Türkiye Ekonomisi 1998 (Ocak 1998)
28. Yönetimde Bizim Boyut (Şubat 1998)
29. Pakistan-Bangladeş-Sudan-Fransa Gezi Raporu (Nisan 1998)
30. Yatırım ve İhracatı Teşvik Unsurları Rehberi (Mayıs 1998)
31. İhracatta AB Standartları ve Türkiye'nin Bu Standartlara Uyumu (Haziran 1998)
32. Asya-Pasifik ve Ortadoğu Gezi Raporu (Ağustos 1998)
* Vergi Kanunlarındaki Son Değişikliklerin Değerlendirilmesi
* 30 Eylül 1998 Tarihinde Yapılacak Blokaj ve Mali Milat
33. The Turkish Economy 1998 (Ağustos 1998)
34. Türkiye Ekonomisi 1999 (Ocak 1999)
35. The Turkish Economy 1999 (Eylül 1999)
36. Türkiye Ekonomisi 2000 (Şubat 2000)
37. Anayasa Reformu ve Yönetimin Demokratikleşmesi (Nisan 2000)
38. Türkiye Ekonomisi 2001 (Nisan 2001)
39. Türkiye Ekonomisi 2002 (Mayıs 2002)
40. Türkiye Ekonomisi 2003 (Haziran 2003)

41. Organ. San. Böl./Sit. ve Serbest Bölğ. Sorunları ve Çözüm Öneri. Sempz.(Ekim 2003)
42. Hükümetin Performansı – Kasım 2002-Aralık 2003 (Aralık 2003)
43. Türkiye Ekonomisi 2004 (Mayıs 2004)
44. The Turkish Economy 2004 (July 2004)
45. The Outlook Of The Turkish Economy (September 2004)
46. Bölgesel-Sektörel Sorunlar ve Çözüm Önerileri (Nisan 2005)
47. İstanbul Raporu (Mayıs 2005)
48. Türkiye Ekonomisi 2005 (Haziran 2005)
49. Türkiye'nin Enerji Ekonomisi ve Petrolün Geleceği (Şubat 2006)
50. Türkiye Ekonomisi 2006 (Haziran 2006)

MÜSİAD Yönetim Kitaplığı

1. Geleceğin Lideri (Ekim 2003)
2. Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma (Kasım 2003)
3. Hiper Rekabet Stratejileri (Nisan 2004)
4. İşletmelerde Yatırım Yönetimi (Ekim 2004)
5. İktisat, Tarih ve Zihniyet Dünyamız (Nisan 2006)
6. Ortaklık Kültürü (Nisan 2007)

MÜSİAD Ekonomi Kitaplığı

1. Doğu Asya Tecrübesi Işığında Türkiye – IMF İlişkileri (Kasım 2004)
2. Halka Arz(Kadir Dikbaş)-(Aralık 2006)

MÜSİAD Kültür Kitaplığı

1. Nurundandır Bütün Nurlar (Nisan 2007)

MÜSİAD Cep Kitapları

1. Türk Eximbank'ın İhracat Destek Programları (Haziran 1999)
2. Rusya Ekonomisi ve Türk Müteşeb. İçin Rusya Pazarındaki İmkanlar (Haziran 1999)
3. AB'nde Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere Destek Programları (Temmuz 1999)
4. ABD İş Gezisi Değerlendirmesi (Temmuz 1999)
5. Yatırımlarda Devlet Yardımları Teşvik Tebliği (Ağustos 1999)
6. 4447 Say. Yasayla SSK ve İş Kan. Yapılan Son Değişiklikler İle İşsizlik Sig. Uygul.
4444 Say. Yasayla Vergi Kanunlarında Yapılan Son Değişiklikler (Kasım 1999)
7. Teşvikler – KOSGEB'in KOBİ'lere Destekleri (Temmuz 2000)
8. Kuzey Afrika Pazarı (Temmuz 2000)
* İşadamlarına Kriz Dönemi Önerileri (Ocak 2001)
9. MÜSİAD Ne Dedi? Ne Oldu? (Nisan 2001)
10. İhracat ve Yatırımlarda Devlet Teşvikleri (Temmuz 2001)
11. Hedef İhracat Pazarlarının Belirlenmesi (Şubat 2002)
12. Üye Hizmetleri Rehberi (Nisan-Eylül 2002)
13. AB ve Türkiye-AB İlişkilerinin Kronolojisi (Mart 2003)
14. Türkiye-IMF İlişkilerinin Kronolojisi (Mart 2003)
15. Rusya ve Çin İş Gezileri (Nisan 2003)
16. Irak Ülke Raporu (Mart 2004)
17. Düşük Enflasyonda İşletmeler İçin Yol Haritası (Temmuz 2004)
18. AB İlerleme Raporu ve AB Müzakere Süreci Konusunda MÜSİAD'ın Görüşleri (Ekim-2004)
19. AB Müzakere Sürecine İlişkin MÜSİAD'ın değerlendirme ve Önerileri (Mart 2005)
20. KOBİ'ler İçin Rekabet ve Büyüme Stratejileri(Temmuz 2005)
21. Peygamber Efendimizin Güzel Ahlakı (Nisan 2006)