

Dr. Etem Beşkonaklı

Görüşler

Dr. İhsan Solaroğlu

Ankara Atatürk Hastanesi  
Nöroşirürji Kliniği

## Yolumuz Uzun! Değişim, Gelişim, Kurumsallaşma ve Kurumsal Kültür Üzerine...

Coca-Cola, Ford, Sony, IBM, GM, Motorola, Boeing, HP, FDA, WHO, Unicef gibi kuruluşlardan bahsedilirken ilk önce ne düşünürüz? Aklımıza gelen ilk şey herhalde çok zengin oldukları veya bütün Dünya'ya yayıldıklarıdır. Bazılarımızın ilk düşüncesi ise nesillerdir devamlılıkları olan kurumlar olduğu olabilir. Daha sonra ise bu kuruluşların belli düzene bağlanmış çalışma, çalışanlar, dağıtım, karlılık ve evrenselleşme gibi ortak paydaları olduğu akla gelir. Biraz daha incelendiği zaman bu kurumların en önemli ortak paydalarının güçlü kurumsal kimlikleri olduğu görülecektir. Bu kurumların bu şekilde yayılmayı, zenginliği ve devamlılığı nasıl sağladıklarını ise çok fazla düşünmeyiz. Bu yazıda kurumsallaşma ile ilgili genel bilgilerin kısa bir özeti sunulacaktır. Yazının amacı üyelerimize iyi yönetim ve başarı için bazı teorik bilgileri hatırlatırken, aynı zamanda Türk Nöroşirürji Derneği'nin son yıllarda yaşadığı değişim ve kurumsal yönetim çabalarının nedenlerini anlatmaya

çalışmaktadır.

Son zamanlarda her yerde rastladığımız bu sözcük (**kurumsallaşma**) nedir? Her derde deva bir ürün mü? Yoksa belli emek ve planlarla oluşturulan bir süreç mi? Öncelikle bazı tanımlamaları yapmak gerekmektedir...

**Başarı:** Başarı için birçok tanımlama yapılabilmesine rağmen özetle; yaptığı işte sürdürülebilir büyüme, bilgi, birikim, üretim ve kazançla birlikte toplum içinde yeri olma, paydaşlara ve daha ilerde topluma değer yaratabilmenin hepsine başarı denebilir. Başarı için iyi yönlendirme, yetkilendirme ve yetkin kişilerle çalışma gereklidir.

**Gelecek yıllarda çalışma ve sosyal ortamlar nasıl olacak?**

\* Hem karar hem etkinlik olarak bugünden daha hızlı,

- \* Bugünden daha karmaşık,
- \* Bugünden daha değişken,
- \* Bugünden daha rekabetçi olması beklenmektedir.

**Kurumsallaşma;** Sürdürülebilir başarı için iyi yönetim sistemlerinin uygulanmasıdır. Tüzel kişiliğin gerçek kişi ve kişilikten ayrılıp, işlevsel olarak ön plana çıktığı, çağdaş iş ve işletmecilik anlayışıyla etkinliklerin yürütüldüğü bir düzen olarak da tanımlanmaktadır. Yani kurumsallaşma, bir sistemleşme ve kurallaşma sürecidir. Ancak, kurumsallaşmanın her şeyin kurallara bağlandığı bir sistem olarak görülmemesi gerekmektedir. Bu sistem içinde, sürekli iyileştirme anlayışıyla, ortak çabaların ve insan faktörünün ön plana çıkarılması da önem taşımaktadır.

Kurumsallaşma ölçütleri için örgütün kendisi, çalışanları ve yasaların bakış açısında farklılıklar olmasına rağmen ortak paydalar olarak; süreklilik gösteren kaliteli ve güvenilir mal ve hizmet üretmesi, devlete ve topluma karşı yükümlülüklerini yerine getirmesi, işlevsel yönetim kademelerine sahip olması ve uzun süre ayakta kalabilmesi sayılabilir. Bunlara ek olarak kurumsallaşmada önemli ölçütlerden birisi de örgüt kültürü ve örgüt yapısıdır. Burada önemli olan, örgütün faaliyet alanına, yönetim sistemine ve içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik çevreye göre değişen farklı örgütlenmeler olabileceğidir. Değişmeyen tek şey ise güçlü sistemlerle donatılmış, verimliliğe, yasalara ve o örgütün gereksinimlerine cevap veren bir örgüt yapısının olmasıdır. Kriterlerden en önemlisi için **“işletmenin kişilerden bağımsız olarak yaşamasıdır”** dense de kuranlar, geliştirenler ve yaşaması için düzgün kuralları uygulayan yöneticiler de çok önemlidir. Bugün kurumsallaşmış ve kamuoyuna mal olmuş birçok örgütün arkasında güçlü liderlik ve yönetimler olduğu bilinmektedir. Tersine bir söylemle; **kurumsallaşamama** ise Dünya' da ve ülkemizde, hem özel aile şirketlerinin hem de birçok kamu kurum ve kuruluşlarının hatta sivil toplum örgütlerinin bile en

önemli sorunlarından biridir. Dünya'daki KİT'ler dışındaki şirketlerin %65-90'ı ve ilk 500 büyük şirketin %40'ı aile şirkettir. Ülkemizde de aile şirketi oranı beklendiği gibi çok fazladır (%95). İkinci kuşakla yönetimde yaşamını sürdürebilen aile şirketi oranı Dünya'da %5'i geçmemektedir. Ülkemizde ise herhalde daha azı beklenmelidir. Bu bilgiler kurumların gelişimi ve yaşaması için **“aile şirketi”** durumundan çıkarılması gerektiğini göstermektedir.

**İyi yönetim/yönetişim;** bir örgütün istenen başarıya ulaşması için uyguladığı yönlendirme ve kontrol sistemlerinin bütünüdür. İyi yönetim; yönetim organlarını, karar alma mekanizmalarını, etkin çalışma süreçlerini ve bunlar için gereken alt yapıları içerir. Yönetişim ise anlam olarak üyelerin veya çalışanların çok daha fazla yönetime katılımının sağlanması olarak düşünülebilir (Türk Nöroşirürji Derneği grup ve kuruları ile birçok üyenin

### Gelecek yıllarda çalışma ve sosyal ortamlar nasıl olacak?

- \* **Hem karar hem etkinlik olarak bugünden daha hızlı,**
- \* **Bugünden daha karmaşık,**
- \* **Bugünden daha değişken,**
- \* **Bugünden daha rekabetçi olması beklenmektedir.**

karar süreçlerine katılması gibi). Kurumsallaşma sürecinde çevreden kuruluşa doğru yönelme ile kuruluş-çevre uyumu ön plana çıkmaktadır. Kuruluşlara değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, kuruluşlar hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşmaktadırlar. Buna göre, bir kuruluşun kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelmektedir. Kuruluşlar, yaşam evrelerinin ilk aşamasında belirsizliği ortadan kaldırmak için tanınmış bir çevre oluşturmaktadırlar. Bütün kuruluşlar, faaliyet gösterdikleri çevrenin desteğini almak için çevrelerinden gelen baskılara uyum sağlamak zorundadırlar. Çevreyle uyum sağlamayan kuruluşlar çevre tarafından kabul edilmemekte, dolayısıyla hayatta kalamamakta ve süreklilik kazanamamaktadırlar. Burada yine derneğimizden örnek vermek gerekirse; dernek merkezine uzak bile olsa birçok şehirde çalışan üyelere etkinlikler için ulaşma ve onların katılımını bir şekilde sağlama çabaları sayılabilir.

Kurumsallaşma olgusu bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de modern toplumun bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede, değişik örgütler, şirketler veya dernekleri durağan bir unsur olarak görmemek ve onların da zaman içinde değişim gösterdiğini kabul etmek gerekmektedir. Ancak, bu değişim sürecinde bazı kuruluşlar süreklilik kazanırken, bazılarının yaşamları kurumsallaşamamaları yüzünden kısa sürmektedir. Bunun en büyük nedeni; değişen çevresel koşullara gösterilen direnç, değişim ihtiyacının görülememesi, yeniliklere ve değişime açık olmayan yönetim, stratejik düşünememe, iyi bir bilgi sisteminin kurulamamış olması, çevredeki değişim ve baskılara uyulmamasıdır. **Çoğu zaman başarılı işletmeler bile, geçmiş dönemlerde elde edilmiş başarılarına ulaşmak için kullandıkları taktiklerin her zaman geçerli olacağı yanılgısına düşebilirler.** Böylece, değişime direnir başarıya düşebilirler. Bu durum, işletmenin sürekliliği açısından en önemli tehlikelerden birisidir.

Kurumsallaşma denince genellikle zannedildiği gibi bürokrasi veya bürokratik işlemler anlaşılmalıdır. Çoğu zaman bürokrasi dendiğinde, kamu kurumlarındaki abartılı uygulama şekli ile “kırtasiyecilik” anlaşılmaktadır. Bürokrasinin, bazı karar ve etkinliklerin kayıt altına alınması gerekmesi nedeniyle bir miktar kırtasiyeciliğe yol açtığı doğrudur. Ancak bunların abartılı uygulamalarına bakıp iş hayatının gerçeklerine uymadığı yolundaki iddia da doğru değildir.

Bir kurumun kuruluşunda kurumu ana gelişme sürecine sokan, kurucuların kişisel özelliğidir. Çalışanlara, üyelere yön gösteren ve onları motive eden de bizzat kurucuların kendileridir. Oysa bu ilk yöneticilerin fiziksel güçleri ve ömürleri sınırlıdır. Daha sonra gelen yöneticilerin, önceki yöneticilerin niteliklerini taşıması her zaman beklenmemelidir. İşte bir örgüt kurumsallaştığında örgütü gelişme sürecine sokan unsurlar, yöneticilerin kişisel özellikleri değil, örgütün vizyonu, çalışanlara yön gösteren ve onları motive eden kurallar, örgütün misyonu, ilke ve değerleri olmaktadır. Bu arada hep konuşulan “vizyon” ve “misyon” sözcüklerini de kısaca tanımlamak gereklidir. Kuruluşun vizyonu ve misyonu, onun tüm

faaliyetlerine yön veren ve şekillendiren kavramlardır. Vizyon ve misyon uygulamada birbirlerinin yerine kullanılabilir. Nitekim birbirine benzer ifadeler, kimi zaman vizyon bildirisi, kimi zaman misyon bildirisi adı altında yer alabilmektedir.

**Vizyon:** Vizyon, uzun dönemde nelerin başarılmış olabileceğinin ya da olması gerektiğinin düşüncesidir. Yani kurumun gelecekteki görüntüsünün bugünden belirlenmesidir. Dolayısı ile vizyon, örgütün stratejik kararlarına ve faaliyetlerine yön verip, uzun dönemli gelişme yönünü gösterir.

**Misyon:** Kuruluşun amacı veya üstlendiği ana görevdir. Bu öyle bir amaçtır ki kuruma uzun dönemde hayatta kalma gücü verir. Türk Nöroşirürji Derneği için örnek verilecek olursa; vizyonu; üyelerinin 10 yıl sonra uluslar arası standartlaşmaya ulaşması, misyonu ise kurumsallaşma ve bilime dayanarak eğitimde standartlaşma denebilir.

Kurumsallaşma sürecinde kuruluşlar zaman içinde benzerliğe de itilmektedir. Bu açıdan kurumsallaşma; kurumları birbirine benzeten sınırlama süreci olarak da görülmektedir. Kurumlar, rasyonel kararlar vererek kendi çevrelerini yaratmakta ve zamanla bu çevre onları kısıtlamaktadır. Bu kısıtlamanın sonucunda **izomorfizm** (kurumsal benzerlik, eş biçimlilik) ortaya çıkmaktadır. İzomorfizm aynı çevre koşulları içinde bir örgütün diğer örgütlere benzemesi konusundaki baskı olarak tanımlanmakta ve kuruluş ile çevresi arasındaki ilişkiyi kuran en önemli faktör olarak nitelendirilmektedir. Böylece, kuruluşlar çevrenin onayını alarak hayatta kalmalarına ve çevrenin gerektirdiği yapısal değişimle süreklilik kazanmalarına destek sağlamaktadırlar.

Kurumsallaşma sürecinde kuruluşların çevresel faktörlere bağlı olarak örgüt yapısında ve sistemlerinde bazı düzenlemelere gitmeleri, amaçlarına uygun dinamik, çevreye karşı duyarlı ve esnek bir yapı geliştirmeleri için yapılması gereken çalışmalar yönetim kademesinden başlamalıdır. Yöneticilerin örgütü yönetmedeki başarısı kurumsallaşma sürecini etkilemektedir. Kurumsallaşmada yöneticilere düşen en büyük görev; kuruluş içindeki uyumun yaratılmasını sağlamaktır. Yöneticiler kuruluşun geleceğe yönelik

önceliklerini, üyelerinin katılımını sağlayarak saptamalıdır. Bu önceliklerin tüm üyeler tarafından anlaşılmasını ve kabullenilmesini sağlamak için de çaba göstermelidirler. Aksi takdirde üyelerin amacı ile kuruluşun amacı farklı olabilecektir. Bunun sonucu olarak istenen verim ve katılımcılık sağlanamayacaktır. Burada üyelerin amacı yerel ve evrensel düzeyde bilimsel ve mesleki kabul görme, bilimsel etkinliklerini değişik toplantı düzenlerinde sunabilme, karar süreçlerine demokratik katılım sayılabilir. Derneğimiz üyelerin bu amaçlarını yok sayarsa uyum ve sonrasında beklenen gelişimin sağlanması mümkün olmayacaktır.

Kuruluşlarda başarı için güçlü stratejilere uygun, sağlam, olumlu ve değişime açık kurum kültürü yaratılması da çok önemlidir. Değişim, değişime uygun yönetici ve değişime olumlu bakan kişilerin öne çıkarılmasıyla başarılabilir. Değişimde eğitim, bilgilendirme ve paylaşma çok etkili olmaktadır. Değişimde liderlik de çok önemlidir. Lider değişim ihtiyacını fark etmeli, kurum üyelerini değişimin gerekliliği ve değişimin hedefleri yönünde ikna etmeli, paylaşılan bir vizyonun oluşturulması ve değişimin de kurumsallaştırılması yönünde çalışmalar yapması gereklidir. Ayrıca, kuruluş içi bilgi akışını sağlayarak birimlerin sistemli ve etkin çalışmasını sağlamalıdır. Bu çerçevede, yöneticilerin işlerini bilen kişilerden oluşması, kurumda bilgiye dayalı bir sistem içinde sürekli araştırma yapılarak, yeniliklerin takip edilmesiyle çalışılması kural olmalıdır. Kurumsallaşmış örgütlerde bu nedenle eğitim faaliyetleri önemli ve süreklidir. Bu eğitimin düzenli olarak gerçekleştirilmesi, kurum üyelerini bilinçlendirmekte ve bağlılık duygusunu artırmaktadır.

Toplumların kültürü gibi kurumların da amaçları, ilkeleri, değerleri, politikaları ve uygulamaları yönünden kendine has özellikleri vardır ve bu özellikler kurumları birbirinden ayırır. Literatürde kurum kültürü dendiğinde genellikle kurumda konuşulan ve

konusulmayan kurallar, varsayımlar, değerler ve düşünce biçimleri anlaşılmaktadır. Bir kurumdaki kültürü belirleyen ve belirlediği kadar sınırlayan bazı ölçütler de vardır:

**Kurallar ve standartlar:** Zaman içinde oluşan ve sonuçlara varmak için birlikte nasıl çalışıldığını belirleyen gayri resmi ve genellikle yazılı olmayan uygulamalar, alışkanlıklar ve geleneklerdir.

**Güç ve otorite:** Bireyleri bir arada çalışmaya yöneltmek, denetlemek, baskılamak ya da yüreklendirmek için yöneticilerinin sorumluluklarını yerine getiriş biçimidir.

**Fonksiyonel yapı:** Kurumda sorumlulukları, denetlemeyi, hiyerarşiyi düzenleme ve örgütlenme biçimidir.

**Bağlılık ve etik:** Üyelerin veya çalışanların birbirlerine duydukları dostluğun ve kuruluş değerleri ile özdeşleşmelerinin derecesidir.

**Özdenetim ve geribildirim:** Etkinliği artırmak için kurumun çalışmalarının, güçlü ve zayıf yönlerinin tartışılıp değerlendirilmesidir. Buna bütün üyelerin açıklıkla katılımcı olması gereklidir. Yapılan işlerin sadece eleştirilmesi, bunun yanında hiçbir

işlevsel öneride bulunulmaması terk edilmesi gereken davranışlar olması gerekir.

Kurum kültürü, değişen çevre koşullarında amaçların unutulmamasını sağlayan yol gösterici bir kontrol aracıdır. Öte yandan kurum kültürü, kurum için neyin önemli olduğunu, bireyler arası etkileşim biçimini belirlemekte, örgüte bağlılık hissi yaratarak, örgütsel kimliği oluşturmakta, ortak inanç ve değerlere bağlılık yaratmaktadır. Bu bağlamda aşağıdaki sorular da önemlidir;

Kurumda doğrular, mantığını kullanan veya gerçekleri araştıran herhangi biri tarafından keşfediliyor mu, yoksa doğruların ne olduğuna otoriteye sahip kişiler mi karar veriyor?

### **Kurumsallaşma sürecinde kırılması gereken önyargılar:**

- \* **Büyük ve güçlü bir örgüt için çok özel ve harika fikirlere gerek vardır**
- \* **Karizmatik liderlere gerek vardır**
- \* **Sadece kar amacı güdülmelidir**
- \* **Risk almamak gereklidir**
- \* **Karmaşık stratejik planlara gerek vardır**
- \* **Örgüt rakiplerini yenmeye odaklanmalıdır**

Kurumda en iyi işin çalışanlara/üyelere özgürlük vererek mi, yoksa onlar üzerinde sıkı bir kontrol kurularak mı çıkarılacağına inanılıyor?

Kurumda çatışmalara bakış açısı nedir? Çatışmalar, gerçekleri keşfetmenin, yarışmayı desteklemenin ve kişileri motive etmenin bir yolu olarak mı görülüyor, yoksa kişiler arası uyumu bozan bir faktör olarak mı değerlendiriliyor?

### **Kurumsallaşmaya direnç:**

Daha önce kısaca bahsedildiği gibi bazı örgütler, geçmiş dönemlerde elde edilmiş başarılarla ulaşmak için kullandıkları taktiklerin her zaman geçerli olacağı yanılgısına düşebilir. Değişen Dünya' da, örgütler aynı taktik ve stratejiler ile başarıyı tekrar yakalayabilecekleri fikrini savunabilirler. Böylece, değişime direnir başarıya uğrayabilirler. **"Biz büyük bir örgüt değiliz, bırakın kurumsal bir yapıya kavuşmayı; yönetim sistemi oluşturmak, kaynakları etkin kullanmak, daha iyiye ulaşmak için kafa yoracak vaktimiz, sayımız ve bilgimiz yok. Kendi yağımızla kavruluyoruz işte"** denerek değişime bir şekilde karşı çıkılabilir. Bazen bu tavırlar sadece bilgisizlik ya da ihmalden değil yöneticilerin bilinçli yönlendirmesiyle de olabilir. Kurumdaki etkinliğinin sonsuza kadar devam etmesini isteyen kimi yöneticiler kurum kültürünün oluşmasını engelleyerek, kurum çalışanları veya üyelerinin genel yapıya uyum sağlama, eğitim süreçlerinde etkin yer alma veya yönetim süreçlerine demokratik ve etkin katılım haklarını kısıtlayarak kurumsallaşmaya karşı bilinçli veya bilinç altı tavır alabilirler. Şurası çok açık ki bu düşünce kurumların gelişimi için en önemli ters etkiyi oluşturmaktadır. Bunun aşılmasını sağlamanın en önemli unsuru ilk önce bu kısır döngüden kurtulmayı istemektir. Kurumlarda el yordamıyla değil, planlı iş yapma kültürünün yerleştirilmesiyle başarılı olunabilir.

### **Özetle kurumsallaşmada yapılması gereken ana çalışmalar:**

- \* Kuruluşun temel amaçları, vizyonu ve misyonunun tanımlanması.
- \* Kuruluşun amaçları yönünde, örgüt yapısının ve organizasyon şemasının oluşturulması.

- \* Görev tanımlarının yapılması, sorumluluk ve yetkilerin dağıtılması.
- \* İş yönetiminin yönerge ve yönetmeliklerinin hazırlanması.
- \* İş ile ilgili zaman, yöntem ve kalite standartlarının belirlenmesi.
- \* Adil ve dengeli bir terfi sistemi için performans değerlendirme sisteminin oluşturulması.
- \* Çalışmaların gelişimine yönelik planlama ve sürekli mesleki eğitim sisteminin kurulması.
- \* Sürekli bilgi akışı sağlayan bilgi sisteminin kurulması.
- \* Etkin yönetsel, yasal ve mali denetim sisteminin kurulması.
- \* Bilgiyi paylaşan, düzenli toplanan ve sosyal faaliyetleri arttıran yapının kurulması.
- \* Çağdaş, demokratik, katılımcı, şeffaf, dinamik ve esnek bir yönetim yapısının kurulması.

### **Kurumsallaşma sürecinde kırılması gereken önyargular:**

- \* Büyük ve güçlü bir örgüt için çok özel ve harika fikirlere gerek vardır
- \* Karizmatik liderlere gerek vardır
- \* Sadece kar amacı güdülmelidir
- \* Risk almamak gereklidir
- \* Karmaşık stratejik planlara gerek vardır
- \* Örgüt rakiplerini yenmeye odaklanmalıdır

### **Sonuç olarak başarılı kurumsallaşmış örgütler:**

- \* **Kurucularının yarattığı**
- \* **Diğer yöneticilerin yaşattığı ve geliştirdiği,**
- \* **Uzun vadeli düşünebilen,**
- \* **Uzun vadeli yolculuklara çıkmadan önce analizler yapıp, ihtiyaçları belirleyen,**
- \* **Yönetiminde birçok kişinin yer alabildiği,**
- \* **Yönetim kurullarının düzenli toplandığı ve kararların kayıt altına alındığı,**
- \* **Bilgilendirme, yönlendirme, sorgulama ve onaylamaların yapıldığı,**
- \* **Gerektiğinde düzeni sağlamaya yönelik denetleme ve müdahalelerin gerçekleştiği,**

- \* Eğitime önem veren, sürekli eğitim programlarının uygulandığı,
- \* Performans ölçütlerinin uygulandığı,
- \* Somut ve yapılandırılmış hedef ve iş tanımlarının olduğu,
- \* Bu hedeflerin sürekli sorgulandığı,
- \* Yöneticilerinin gerektiğinde zor kararlar alabildiği ve özverilerde de bulunabildiği,
- \* Değişik ödül sistemleri olan,
- \* İyi bir muhasebe düzeni olan,
- \* Yedekleme ve kariyer planlamaları yapan,
- \* Kendi başına kişiliği olan,
- \* İnsan ömründen daha uzun yaşayabilen,
- \* Birçok etkinliği olabilen,

- \* Üyelerini veya çalışanlarını mutlu eden, sorunlarını çözen,
- \* Topluma kişilerden daha fazla katkıda bulunan eserlerdir.

#### Kaynaklar:

- 1- Okay A: Kurum Kimliği. MediaCat yayınları, 1999.
- 2- Eren E: Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. 6. baskı, Beta basım, İstanbul, 2000.
- 3- Akdemir A: Vizyon Yönetimi. Avrupa insan kaynakları merkezi, İstanbul, 1998.
- 4- Fındıkçı İ: Aile Şirketleri, Alfa Yayınları, 2005.
- 5- Karpuzoğlu E: Aile şirketlerinde kurumsallaşma. Hayat Yayıncılık, 2004.
- 6- Baykal AN: Babalar oğullar ve kızlar. Sistem Yayıncılık, 2002.