

İş yerinizde sıklıkla duyduğunuz bir cümledir “kurumsallaşmamız lazım, zamanı geldi değişmemiz gerekiyor”. Hiç düşündünüz mü kurum nedir ve kurum deyince aklınıza gelen en küçük kurum hangi kurumdur? Nasıl kurum olunur? Sadece birilerinin bildiği bir formülü mü vardır ki bazı şirketlerin kurumsal olduğu düşünülüyor veya daha kurumsal deniliyor.

Türk Dil Kurumu, kurum kelimesinin anlamını “Evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” olarak belirlemiştir¹. Kurum İngilizce’de “institution” yani bireylerin davranışlarını, sosyal düzenini yöneten mekanizma veya yapıdır².

Dünyadaki en temel kurum aile kurumudur ve bireylerin ailede gördükleri kurum görgüsü çalıştıkları ortamların şekillendirilmesinde etkilidir. Aile kurumu anne ve babaların verdiği eğitimlerden, aile büyüklerinden görülen davranışlardan, okullarda alınan eğitim-öğretimlerinden, buldukları toplumun örf-ananelerinden, tabi oldukları dinin emirleri, öğretilerinden etkilenirler ve kendi kurum kültürünü veya kendi kurumsallaşma seviyesini belirlerler. Her aile aynı kurum kültürüne veya kurumsallaşma seviyesine sahip değildir. Şirketlerde çalışan her birey bu değişik kurum ve kültürlerin zengin yelpazesinden oluşur. Bu zenginlik iyi yönetilmezse karmaşalara gebedir. Bütünlüğünü koruyan bir aile için nasıl anne, baba ve çocukların görevleri yazılı olmasa da tanımlanmış ve o ailenin birlikte yaşamaları için belirlenmiş kuralları var ise iş yerlerinde de çalışanların görevlerinin, yaptıkları işlerin ve o iş yerinde yapılan tüm işlerin açık ve net olarak tanımlanmış olması gereklidir.

Oysa her şey küçücük bir işletme iken “çekirdek aile iken” ne kadar güzeldir. İşler çabucak çözüme ulaşır, çünkü zaten kural koyanlarla işi yapanlar hep aynı kişilerdir ve tanımlanmış bir sistem olmasına gerek yoktur. Her bireyin davranış biçimi öğrenilmiştir ve hızla en doğru yaklaşımla cevaplar bulunur. Şirketlerin büyümeleri sancılarla birlikte gelir. Artık çok fazla birey, çok fazla kültür, çok fazla

davranış biçimi bir araya gelmiştir. Yani yığıtlar artmıştır. İnsanlar arasındaki mesafeler artmış, iletişim boşlukları oluşmaya başlamıştır. İşte o zaman başlar yakarmalar kurumsallaşmakta mı yönetsek yoksa?.. Artık bu sorunun yanlış olduğunu anlamamız gerekiyor. Kurumsal olmayan şirket yoktur. Nasıl olabilir? Ailenin kurum olduğu yerde kurumsallaşmalıyız demek ne kadar yanlış. Acaba buradaki soru ne kadar kurumsallaşsak mıdır? Ne kadar kurumsal olduğumuzu nasıl ölçeceğiz? En kurumsal şirket veya yapı hangisidir? Devlet mi? Google, Microsoft, HP, Intel, daha binlercesini sayabiliriz, hangisi? Einstein’ın haklı olduğunun bir örneğini daha yaşıyoruz. Göreceli değil mi kurumsallığın derecesi. Öyleyse bir referans almakta haksızlık mı olur? O zaman gelin kurumsallığı başka türlü tanımlayalım. Öyle bir iş yeri düşünelim ki işverenleri, tüm çalışanları, müşterileri ve tedarikçileri mutlu ve hatta o işletmenin kurulu olduğu yerdeki yöre halkı, toplum onlar için iyi ki varlar diyorlar.

Varlık kavramı (misyon), bu kavramla ülkemizdeki yerli iş yerleri Kalite Yönetim Standartları ile tanışmış ve sorgulamışlardır. Sorgulamışlardır sorgulamaya ancak hala pek çoğunun bu kavramın önemini anladıklarını söylemek oldukça zordur. Bu kavram aslında insanımızın kendi hayatında bireysel olarak sorgulaması gerekli bir kavramdır. Bu kavramın içinin boşaltılmaması gereklidir. Şirket sahipleri, üst yöneticileri oturup gerçekten açık ve net bir şekilde neden var olduklarını basit cümlelerle ortaya koymalıdır. Bu varlık sebebi öyle açık olmalıdır ki şirkette çalışan herkes anlamalıdır. Süslü cümlelerle varlık sebebinin karmaşık hale getirilmesi kimsenin faydasına değildir.

Türk Dil Kurumu, kurum kelimesinin anlamını “Evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” olarak belirlemiştir¹.

Kurumsallaşma maratonunun ikinci ve önemli yapı taşı nereye gidilmek istendiğidir (vizyon). Bu sorununda şirket üst düzey yöneticileri tarafından belirlenmesi ve tüm çalışanlarla paylaşılması gereklidir. Üçüncü soru bu hedefe hangi stratejiler uygulanarak gidileceği ve kimlerin hangi roller üstleneceğidir.

Bu ilk yapıtaşları ile misyon, vizyon, stratejik planınız ve organizasyon şemanız hazırdır. Şirket üst yönetiminin iş yapma kültürünü tüm çalışanlara gösterecektir. Bu yapı taşlarının yapılış ve yayılış stili şirketin kültürünün temelini teşkil edecektir. Neden varolduğunu bilen, nereye, ne zaman, nasıl ve kimlerle gideceğini bilen bir topluluk artık yol almaya hazırdır. Sıra diğer yöneticilerin o gösterilen yolda sistemlerini kurmasına kalmıştır. Her yönetici yönetim alanında hangi süreçlere hakim olması gerektiğini ve müşteri ve tedarikçileri ile nasıl bir ilişkide olması gerektiğini belirlemeli kendisini şirketin misyon ve vizyonundan uzaklaştırmayacak süreçlerini tasarlamalıdır.

Bu yolun başarıya ulaşmasındaki temel gerek, yöneticilerin kurdukları sistemde genel geçer toplumsal faydaları düşünüp, basit, anlaşılır, ölçülebilir ve denetlenebilir sistemler kurmalarıdır. Unutulmamalıdır ki, kişisel çıkarlar ve istekler ön plana çıkarılarak kurulum dayatılan sistemler paydaşlar tarafından kabul görmeyeceğinden işletilmez/işletilemezler. İşletilemeyen sistemler çalışanlarda sorgulamalara sebep olur. Nihayetinde boşa enerji, para harcanmış olur. Tekrar aynı motivasyonu sağlamak için yeni insanlar, başka zaman ve başka motivasyon unsurları gerekir.

Aslında kurumsal olmanın altında yatan bir diğer gerçekte TDK'nın belirttiği **“genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese”** tanımında gizlidir. Devlet olmak kural koymayı gerektirir. Devletlerin de en temel kuralı Anayasa'larıdır. Devlet varlığı ve bütünlüğü, o devlete bağlı milletlerin birlikte mutlu olarak yaşamalarına ve dolayısıyla bu kuralların o toplumlar tarafından kabul görmesine bağlıdır. Her bireyine eşit mesafede, adil ve sorunlarını basit ve anlaşılır sistemlerle hizmet vererek çözen devletler kurum olma görevini yerine getirmişlerdir.

Ülkemizdeki şirketlerin kurumsallaşma evriminde etkili bir araç olan Kalite Yönetim Sistem Standartları'nın şirketlere ilk anayasalarını yazma şansı da verdiğinin farkında mısınız? Bu aracı, kalite felsefesini kavramış şirketler çok etkili şekilde kullanmış ve standardın minimum isterleri tanımladığını ve yönetim anlayışlarında değişimi, gelişimi ve gelişimin sürekliliğini hedef edinmişler dolayısıyla kurumsallaşma evriminde etkili ve anlamlı yol almışlardır.

Varlık kavramı (misyon);

Şirket sahipleri, üst

yöneticileri oturup gerçekten

açık ve net bir şekilde neden

var olduklarını basit cümlelerle

ortaya koymalıdırlar.

Hiç düşündünüz mü neden uluslararası şirketler daha kurumsaldır? Veya elin oğlu bu işi neden iyi yapıyor veya neden iyi yaptığını düşünüyoruz, gerçekten öyle midir?

Uluslararası şirketler çok değişik kültürlerin varlığını kabul etmiş ve tüm bu kültürlerin ortak paydasını bulmuş şirketlerdir. Bu şirketler tüm çalışanları için kültürel çelişkilerden uzak, eşit, adil, çalışan ön görülen problemlerden uzak öngörülemeyenleri çok disiplinli yaklaşımları sergileyecek takımlarla çabuk, hızlı ve kökten çözen sistemler kurmuşlardır. Dahası, sistem kurucular ve sistemi yürütenler sistemlerine inanmışlar ve bozmak yerine sürekliliğini ve gelişmesini sağlamayı amaç edinmişlerdir. Neden öyle olmasın ki en nihayetinde her şey insanların mutluluğu için değil mi? Hadi bir daha düşünelim doğru soru mudur sorulan **“Kurumsallaşmakta mı yönetsek kurumsallaşmasakta mı?”**.

Kaynakça

- 1). <http://dictionary.reference.com/browse/institution>, 11.11.2014.
- 2). <http://www.tdk.gov.tr/>, Erişim tarihi, 11.11.2014.