

KURUMSALLAŞMA TEORİSİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SORUNU

Yrd.Doç.Dr. Belkıs ÖZKARA *

ÖZET

Örgütlerin incelenmesinde sosyolojik bir bakış açısına sahip olan kurumsallaşma teorisi, örgütleri toplumsal yapının bir parçası olarak inceler. Örgütlerin yapısı ve uygulamaları yalnızca ussal seçim bakış açısından açıklanamaz. Örgütler, içinde bulunduğu örgütsel alanının kurumsal bekleyişlerine, sektördeki genel kabul görmüş inanç, değer ve iş yapma yöntemlerine ve düzenleyici kurumların kurallarına uyarlanmalıdırlar. Böylece yapı ve uygulamalarına meşruiyet kazandıracaktır. Kurumsallaşma örgütlerin çevrelerine nasıl uyarlanacağını açıklarken, örgütsel değişime de reformcu bir bakış açısından yaklaşır.

ABSTRACT

Leading a sociological perspective to organizations, Institutionalization theory have been claimed that organizations are as part of societal system. Organization's structural arrangements and practices cannot explained only in term of rational choice perspective. But organizations should adopt their structural arrangements and practices to institutional expectations, prevailing beliefs and rules in their organizational fields. Then, it will gain legitimacy to their structure and actions. Institutionalization, while it explain how organizations adopt to their environments, it explain the organizational change by reformist perspective.

I. GİRİŞ

Son yıllarda örgütlerin yapı ve uygulamalarının nasıl değiştiği konusuna artan bir ilgi vardır. Kimi görüşler örgütlerin ussal bir biçimde değiştiğini, amaçlarını gerçekleştirmek için en uygun yapı ve

* Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

uygulamaları seçtiğini ileri sürerler. Kimi görüşler de örgütlerin değişmesinde çevrenin rolünü vurgulayarak, pazar koşullarının, teknolojik değişmelerin, kıt kaynakların belirleyici olduğunu ileri sürerler.

Kurumsallaşma teorisi kapsamındaki görüşler ise, örgütlerin kurumsal bir çevrede bulduklarını, yalnızca teknolojik ya da pazar koşullarından değil, aynı zamanda kurumsal çevredeki egemen inanç, değer ve kurallardan da etkilendiklerini ileri sürerler.

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için çevresiyle uyum içinde olmak ve destek almak zorundadırlar. Çevresinden destek görmek için yapısal düzenlenmelerini ve uygulamalarını meşru kılmak isteyen örgütler, buldukları örgütsel alanları yakından izleyerek, teknolojik koşullar ve pazar baskıları yanında, çevrelerindeki baskın inanç ve değerlere de uyarlanmalıdırlar.

Kurumsallaşma teorisi, örgütsel değişimi açıklayan bir teori olarak görülmez. Örgütlerin, çevrelerine nasıl uyarlanacaklarını gösterirken, durağanlaştırmaya ve rutinleştirmeye yol gösterir. Bununla birlikte, bir örgütün çevresindeki baskılara uyarlanarak nasıl kurumsallaştığına ve kurumsallaşmış bir örgütün nasıl değişeceğine ya da değişmeyeceğine ilişkin görüşleri de kapsar.

Bu çalışmanın amacı örgütsel değişimi kurumsallaşma teorisinin örgütsel değişime bakış açısından yola çıkarak, örgütlerin kurumsal çevrelerine nasıl uyarlanacakları ve nasıl değişecekleri konusuna açıklık getirmektir.

II. KURUMSALLAŞMA AÇISINDAN ÖRGÜTLERE BAKIŞ

Kurumsallaşma genel olarak toplumsal olayların, özel olarak da örgütlerin incelenmesinde psikolojik, toplumsal ve politik öğelerin önemini vurgular. Kurumsallaşma örgütlerin yapı ve işleyişlerinde teknoloji, kaynaklar ve üretim sistemleri gibi maddi güçlerin rolünü inceleyen ussal yaklaşımların tersine bilgi sistemleri, inançlar ve

kurallar gibi düşünsel güçlerin rolünü inceler.¹ Bu açıdan, belirli bir amaca yönelik eylemlerin, ussal biçimde düzenlenmesinden çok, toplum üyeleri tarafından algılandığı ve uygun görüldüğü biçimde düzenlenmesini ifade eder.

Ussal görüş açısından, örgütler belirli amaçlara ulaşmak için oluşturulan araçlardır ve yaratıldıkları görevlerin kapsamıyla anlaşılabilirler.² Ussal görüş, örgütleri bir amaç-araç ilişkisi içinde değerlendirir. Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için en uygun kaynakları, teknolojiyi ve yapıyı seçerler; en uygun örgütsel eylemleri yaparlar.

Örgütlerin ussal seçimler yaptıklarını varsayan birçok teorinin ortak noktası çevrenin belirleyici, örgütlerin de yapı alıcılar olarak görülmeleridir. Örgüt yapıları ve eylemleri önceden belirlenmiş olduğu için belirsizliğin ve düzensizliğin kaynağı çevredir.³ Stratejik yaklaşımda çevre fırsatların ya da tehditlerin kaynağıdır; ekolojik yaklaşımda, örgüt türleri arttıkça çevre ayıklayıcı bir rol oynar; durumsallık yaklaşımında çevrenin durgun ya da değişken olması, örgütlerin yapı ve süreçlerinin nasıl olması gerektiğini etkiler.

Kurumsal görüş açısından ise, örgütler toplumsal olarak yapılandırılmış, rutin program ya da kural sistemleri⁴ olarak görülürler. Örgütlerin teknik-ussal açıdan değerlendirilmesine bir alternatif olan kurumsallaşma ekonomik etkenlik gibi ussal eylem

¹ W. Richard SCOTT, "Institutional Theory and Organizations", *The Institutional Construction of Organizations* (Ed. W. Richard SCOTT, Soren CHRISTIENSEN), Sage Publications Inc., London, s. xiii.

² Petter HOLM, "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries", *Administrative Science Quarterly*, V. 40, Issue 3 (September, 1995), s. 398; Örgütlerin mekanik araçlar olarak algılanması konusunda bkz. Gareth MORGAN, *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor* (Çev. Gündüz Bulut-Zülfü Dicleli), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, İstanbul, 1998, s. 27.

³ Steward R. CLEGG, *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*, Sage Publications Inc., London, 1990, s. 81.

⁴ HOLM, s. 398.

varsayımları anlamsız kaldığı zaman, örgütsel eylemi incelemek için bir çerçeve sağlar.⁵

Scott (1987) kurumsallaşma teorisinde dört ayrı yaklaşım olduğunu belirtmiştir:⁶ Bu yaklaşımlardan ilkinde, kurumsallaşma, işlerin teknik gereksinmelerinin ötesinde, değerleri aşılamanın bir süreci olarak görülmüştür. Kurumsal süreçlerin zaman içinde ortaya çıkan, plansız ve önceden düşünülmemiş bir yapısı vardır.

İkinci yaklaşımda, kurumsallaşma bireylerin toplumsal gerçekliğin paylaşılan bir tanımını kabul ettikleri bir toplumsal süreç olarak vurgulanmıştır. Bu paylaşma Berger ve Luckman'a göre üç aşamada olur: Dışsal bir eylemi alma (externalization), dışsal bir gerçekliğe sahip olarak eylemlerimizi yorumlama (objectivation) ve kendi bilinçliliğinin öznel yapısını tayin ederek içselleştirme (internatization). Buna göre, örgütler de toplumsal realitede yaygın ve geçerli olan eylemleri alırlar, yorumlayarak içselleştirirler.

Üçüncü yaklaşımda, kurumsallaşmış inanç sistemlerinin, örgütsel yapının varlığının ya da gelişmesinin nedenini açıklayan ayrı bir öğeler sınıfı oluşturduğu vurgulanmıştır. Bu yaklaşımı benimseyen çalışmalarda, kurumsal çevre, örgütlerin destek ve meşruiyet almak için uydukları kurallar ve gereksinmelerle nitelendirilmiş; örgütlerin kurumsallaşmış inançlara meşruiyetlerini, kaynaklarını ve varlığını sürdürme yeterliliğini artırmak için uydukları belirtilmiş; ussallaşmış kurumsal yapının genel etkisi, ussal mitlerle ve kamuoyu, eğitim sistemleri, yasalar, dini kurumlar, meslekler, ideolojiler, düzenleyici yapılar, ödüller, belgeler gibi örneklerin kullanımı yoluyla kuramlaştırılmıştır; ussallaşmış modern toplumlarda toplumsal inançların kaynakları ve sembolik sistemlerin diğer türleri daha çok ussallaşmıştır. Bu nedenle çalışmalar çok yönlü çevrelere (sınırlamalar ve gereksinmeler yaratarak doğrudan ve yeni ussal mitler yaratarak dolaylı olarak örgütsel yaşamı biçimlendiren kurumlar gibi) yönelme olmuştur.

⁵ Ruth A. MOHR, "An Institutional Perspective on Rational Myths and Organizational Change in Health Care", *Medical Care Research and Review*, V. 49, Issue 2 (Summer, 1992), s. 233.

⁶ W. Richard SCOTT, "The Adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly* (December, 1987), s. 493-500.

Son yaklaşımda, kurumsallaşma inanç sistemleri arasındaki çeşitliliği vurgular ve bununla geleneksel toplumsal kurum görüşü arasında bağlantı kurar. Geleneksel açıdan, toplumsal kurumlar hem sembolik (bilişsel ve düzgüsel), hem de davranışsal sistemler olarak görülürler ve ana özellikleri olarak direnç ve durağanlık vurgulanır.

Örgüt teorisinde kurumsallaşma konusundaki ilk yaklaşımlar, dış çevrenin baskısını ve etkisini vurgulamakla birlikte, daha çok örgüt içi güç ilişkileri ve biçimsel olmayan yapı temelinde etkileme, işbirliği ve rekabet eden değerleri incelemekteydi. Buna karşılık yeni yaklaşımlar meşruiyet, örgütsel alanların yerleşikliği ile sınıflandırma, rutinler, kalıplar ve şemaların, örgütsel alandaki merkezçilliğini vurgular.⁷

Clegg yeni kurumsalcılar arasında da iki ayrı akım olduğunu ileri sürmektedir. Bu akımlardan biri, örgütlerin yapılanmasında uyarlanabilen kültürel kalıpların bulunduğu bir alan olarak örgütün kurumsal çevresini inceler. Daha sonrakilerin ilgisi ise, örgütlerin, gerçeklik kurgusunun bilişsel süreçlerine, başka deyişle günlük yaşamın kesinleşmiş alanlarında bulunan süreçlere nasıl dahil olduğu üzerinde yoğunlaşır.⁸

Yeni kurumsallaşmanın her iki akımı da örgütsel yaşamın nasıl durgunluk ve düzen kazandığını inceler. Kurumsal açıdan örgütleri niteleyen özellikler belirlilik, kesinlik, anlaşılabilirlik ve durağanlıktır. Kurumsallaşan bir örgütsel davranış ya da eylem kurallara, kalıplara ve rutinelere bağlanarak yapılandırılır ve süreklilik kazanır.

Kurumsalcılara göre, örgütlerin dünyasındaki bu durağanlık ve düzen, hem biçimsel, hem de biçimsel olmayan inanç sistemleri ve düzenleyici yapıların varlığından gelir.⁹ Gerçekte, kurumsal öğeler, öyle kurumsallaşırlar ki, ussal mitler olarak olmazsa olmaz bir işleve sahip olurlar.¹⁰ Örneğin, en uygun örgüt yapısının nasıl dizayn

⁷ Royston GREENWOOD-C.R. HININGS, "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism", *Academy of Management Review*, C. 21, S. 4 (1996), s. 1022.

⁸ CLEGG, s. 83.

⁹ SCOTT, s. xiii.

¹⁰ CLEGG, s. 83.

edileceği, işlerin nasıl planlanacağı ya da nasıl denetleneceği, bir işgörenin performansının nasıl değerleneceği, yetki devrinin hangi durumlarda yapılacağı ve kimlere devredilebileceği, kalitenin nasıl sağlanacağı ya da teknolojik yeniliklere nasıl uyarlanılacağı gibi durumlara önerilen yollar ilk bakışta ussal mı gibi görünse de, önerilen yöntemler giderek ussal mitler haline gelmiştir.

Örgütler, bu konulardaki davranışlarını, belirli rutinlerle kendilerini yönlendiren ve eylemlerine anlam veren, kültürel olarak koşullanmış kurullarla oluşturdukları ölçüde kurumsallaşacaklardır.¹¹ Örgütler teknik başarısı çok az olsa bile, düzenleyici kurumlardan gelen baskılara uymak, genel toplumsal beklentileri karşılamak ve önder örgütlerin uygulamalarını izlemek zorundadırlar.¹² Kurumsallaşabildikleri ölçüde varlıklarını sürdürme şansını da koruyabileceklerdir.

Örgütlerin çevresi de kurumsallaşmıştır. Kurumsal çevre, geniş olarak, kuralları, inanç sistemlerini ve daha geniş sistemden doğan ilişki ağlarını kapsar. Kurumsalcılar örgütlerin çevresindeki dinamiklerin de ekonomik ya da teknolojik koşullardan değil, kültürel normlar, semboller, inançlar ve ritüellerden çıktığını belirtirler.¹³ Örgütler, bu dinamikleri temsil eden grupların ussal, etken, mantıklı, dürüst, doğal ya da güncel olduğunu düşündükleri yapı, süreç ya da ideolojileri kullanıp kullanmadıklarına göre yargılanırlar. Dolayısıyla yasalara uygun yapı ve uygulamalar sahip olma zorunluluğunun yanı sıra, örgüt yapısı ya da yönetim uygulamalarıyla ilgili moda akımlara da maruz kalırlar.¹⁴ Bu moda akımlar yaygınlaştığı ve genel kabul gördüğü ölçüde, uygulanması konusunda kurumsal bir baskı yaratabilirler.

Örgütlerin çevresine bakışının bu biçimde değişmesi çevrenin de kurumsallaşmış olduğunu, çevredeki egemen iş yapma kurallarına ve beklentilere uygun olmayan örgütsel eylemlerin meşru

¹¹ Nils BRUNSSON-Johan P. OLSEN, *The Reforming Organization*, Routledge, London, 1993, s. 7.

¹² GREENWOOD- HININGS, s. 1025.

¹³ Mark C. SUCHMAN, "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, V. 20, N. 3 (July, 1995), s. 571.

¹⁴ BRUNSSON-OLSEN, s. 7.

olmayacağını düşündürmektedir. Kurumsal çevrede, başka deyişle kurumsal çevrenin önemli üyelerinin gözünde hangi amaçlar ve amaçları başarma yöntemleri önemli görülüyorsa, örgüt de bu beklentileri yansıtarak, hem diğer örgütlerle eşbiçimliliğini (isomorphism), hem de meşruiyetini koruyacaklardır.

III. KURUMSALLAŞMANIN TEMEL KAVRAMLARI

Kurumsallaşma teorisi kapsamında iki kavram ön plana çıkmaktadır. Bunlardan birisi eş biçimlilik, diğeri de meşruiyettir. Eşbiçimlilik bir örgütün kurumsallaşırken, nasıl bir yol izlediğini ve sonuçta diğer örgütlerle nasıl benzeştiğini açıklar. Meşruiyet ise, örgütün çevresinden destek alması ve güvenini kazanması isteğiyle genel kabul görmüş yapı ve uygulamaları benimsemesidir. Bu iki kavram örgütlerin nasıl kurumsallaştıklarını açıklarken, aynı zamanda kurumsallaşmanın sonuçlarını da gösterirler.

A) MEŞRUIYET

Meşruiyet, birçok toplumsal kuramcının üzerinde durduğu kavramlardan birisidir. Bu kuramcılardan birisi de Max Weber'dir. Weber meşru bir düzenin varlığı inancıyla, toplumsal eylem biçimlerine özel bir önem vermiştir. Çalışmalarında, güç yapısının meşruiyetine ilişkin kavramları örgüt ve devlet düzeyinde uygulamıştır. Weber meşru düzeni çözümlerken, genel toplumsal normlar ile zorlayıcı güçlerin varlığı arasında bir ayrım geliştirmiştir. Böylece Weber düzenleyici kurumlara, kural koyucu öğelerden açıkça ayırdedici biçimde bakmıştır.¹⁵ Weber'in yaptığı ayrımında meşruiyet, bir yanda zorlayıcı bir gücü olan düzenleyici kurumlar ile diğer yanda, genel toplumsal kuralları vurgulayan düzenleyici kurumların bir sonucudur.

Kurumsal görüş açısından meşruiyete yaklaşan Parsons, örgütlerin kıt kaynaklar üzerinde meşru bir talebinin olması için ulaşmak istediği amaçların daha geniş toplumsal değerlerle uyum

¹⁵ Ruef MARTIN-W. Richard SCOTT, "A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments", *Administrative Science Quarterly*, V. 43, Issue 4 (December, 1998), s.877.

içinde olması gerektiğini ileri sürmüştür.¹⁶ Bu açıdan meşruiyet, daha geniş toplumsal sistemdeki kabul edilebilir davranış kuralları ile örgütsel eylemleri ilgilendiren toplumsal değerler arasındaki uyum olarak da açıklanabilir.¹⁷ Geniş bir toplumsal sistemdeki değerlerin, kabul edilebilir davranışlar olarak gösterdiği davranış biçimlerinin ortaya çıkardığı örgütsel eylemler meşru olarak nitelendirilmektedir.

Kurumsalcılar, örgütsel meşruiyeti biçimlendiren üç etken olduğunu ileri sürmüşlerdir:¹⁸ Bunlar, kurumsal çevrenin özellikleri, örgütün özellikleri ve çevrenin örgütü algılamasıyla biçimlenen meşruiyet süreci olarak sıralanmaktadır. Kurumsal çevrenin özellikleriyle örgütün özellikleri arasındaki benzerlik ve uyum arttığı ölçüde ve örgütsel yapı ve eylemler kurumsal çevrenin beklentilerine yanıt verdiği ölçüde, çevrenin örgütü meşru olarak algılaması da artacaktır.

Kurumsalcılardan bazıları, yaygın kurallara uymanın teknik etkenliği azaltacağını, aynı zamanda bu kurallara uyan örgütlerin meşruiyetinin ekonomik başarıyı artıracığını ileri sürer. Bunun iki nedeni vardır:¹⁹ Nedenlerden biri, örgütün, meşru olma isteğiyle çevresi tarafından daha çekici görülen çıktılarını üreterek dış kurumların örgüte güvenini artırması; diğeri de örgütler arası kaynak alışverişinde istikrar sağlayarak kritik kaynaklara bağımlılığın yaratacağı belirsizliği azaltmasıdır.

Örgütün kurumsal çevresinde meşru olma isteği, çevresel beklentilerine uygun örgütsel amaç ve eylemleri benimsemesini sağlar. Örgüt ve toplumsal değer sistemleri arasında uyumsuzluk olduğu zaman, örgütler toplumsal beklentilerle çatışma içinde olan

¹⁶ MARTIN-SCOTT, s. 877.

¹⁷ SUCHMAN, 1995, s. 573.

¹⁸ Tatiana KOSTOVA-Srilata ZAHEER, "Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise", *Academy of Management Review*, V. 24, N.1 (1999), s. 64.

¹⁹ Marta A. GELETKANYCZ-Donald C. HAMBRICK, "The External Ties of Top Executives: Implications for Strategic Choice and Performance", *Administrative Science Quarterly*, V. 42, Issue 4 (December, 1997), s. 654; Rodney T. OGAWA-Steven T. BOSSERT, "Leadership as an Organizational Quality", *Educational Administration Quarterly*, V. 31, Issue 2 (May, 1995), s. 224.

değerleri, yöntemleri ya da çıktıları değiştirmeye yönelirler.²⁰ Özellikle meşruiyeti tanımlayan kurumsal kurallarda değişiklikler olduğunda, örgütler de meşru görünmek amacıyla ya değişikliklere uyarlandıkları görüntüsü verirler, ya da gerçekten değişiklikleri kabul ederler. Örgütsel meşruiyeti artırma isteği, örgütsel yapılarda ya da uygulamalarda bir benzerlik ya da yakınlaşmaya neden olur.²¹ Böylece belirli bir sektördeki ya da örgütsel alandaki meşru uygulamalar örgütlerin yapı ve uygulamalarını birbirine yaklaştırarak eşbiçimliliğin ortaya çıkmasını sağlar.

B) EŞBİÇİMLİLİK

Çağdaş endüstriyel toplumlardaki örgütlerin benzerliğine dikkat çekenler, örgütlerin niçin benzer oldukları sorusunu ortaya atmışlardır. Meyer ve Rowan, örgütlerin benzerliğinin rekabet ya da etkenlik gereksinmesi nedeniyle değil, daha çok örgütün çevresinde meşruiyet kazanma arayışının bir sonucu olarak ortaya çıktığını ileri sürerler.²²

Örgütlerin devlet ve diğer düzenleyici kurumlardan gelen baskılara uyması, kurumsal olarak tasvir edilmiş beklentilerle eşbiçimli olmak için yapısal düzenlerini değiştirmeleriyle sonuçlanır. DiMaggio ve Powell bu yöndeki bir değişimi yaratan üç mekanizma tanımlamışlardır:²³ Zorlayıcı eşbiçimlilik, taklitçi eşbiçimlilik ve düzgüsel (normative) eşbiçimlilik.

Zorlayıcı eşbiçimlilik, bir örgütün kendisine bağımlı diğer örgütler üzerinde kullandığı biçimsel ve biçimsel olmayan baskıların sonucudur.²⁴ Örneğin, tüm orta dereceli okulların ve liselerin yapısı ve

²⁰ MOHR, s. 234.

²¹ Leslie S. OAKES-Barbara TOWNLEY, "Business Planning as Pedegogy: Language and Control in a Changing Institutional Field", *Administrative Science Quarterly*, V. 43, Issue 2 (Jun, 1998), s. 257.

²² Mark S. MIZRUCHI-Lisa C. FEIN, "The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic and Normative Isomorphism", *Administrative Science Quarterly*, V. 44 (December, 1999), s. 656.

²³ Trevor SLACK-Bob HININGS, "Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Empirical Test", *Organization Studies*, V. 15, N.4 (1994), s. 804; MIZRUCHI-FEIN, s. 656.

²⁴ A.g.k., s. 656.

uygulamaları milli eğitim bakanlığı tarafından belirlenir, tüm üniversitelerin yapısı ve uygulamaları da yükseköğretim kurulu tarafından belirlenir. Burada üst sistemin zorla yasalarla tanımlanmış görevlerine dayanarak zorlayıcı bir eşbiçimlilik yarattığı söylenebilir.

Taklitçi eşbiçimlilik, örgütlerin, zamanla, kendi çevrelerindeki diğer örgütlere daha benzer oldukları bir süreçtir. Bu tür eşbiçimlilik belirsizlik ortamında başarılı örgütlerin uygulamalarının model alınmasından ya da kurumsallaşmış bir uygulama biçiminin düşünmeden uygulanmasından doğabilir. Yapısal düzenlerin belirli türlerinin her yerde olmasının nedeni, uyarlanan modellerin etkenliği artırdıkları değil, taklit süreçlerinin evrensel olduğuna güvenilmesidir. Ancak, örgütlerin bir modele uyarlanması problemi çözmekten daha zor olabilir.²⁵ Örneğin, 1980'lerde Peters ve Waterman'ın mükemmel şirketler olarak tanımladığı örgütlerin özellikleri diğer örgütler tarafından taklit edilmiştir. Çünkü, 1980'lerde belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu ve rekabet kurallarının yeniden tanımlandığı bir ortamda bu örgütlerin yapı ve uygulamaları, belirsizlikle başa çıkmak isteyen örgütler tarafından örnek alınmıştır.

Düzyüsel eşbiçimlilik ise, profesyonel ya da belirli bir meslek dalına özgü uygulamalardan kaynaklanır. Düzyüsel eşbiçimliliğin iki nedeni vardır. İlki, mesleğin üyeleri, benzer dünya görüşünü veren benzer eğitim alırlar. İkincisi, mesleğin üyeleri, kendi aralarında fikirleri yayan mesleki kuruluşlar yoluyla etkileşirler.²⁶ Örneğin, mühendislik örgütlerinin, muhasebe firmalarının ya da reklam ajanslarının, mesleğin kendine özgü kurallarından kaynaklanan bir eşbiçimliliği vardır.

IV. KURUMSALLAŞMA TEORİSİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Kurumsallaşma teorisi bir değişimi açıklayan bir teori olarak görülmez. Daha çok bir örgütsel alanda, örgütsel düzenlerdeki benzerliğin ve durağanlığın teorisidir. Kurumsallaşma görüşünü benimseyen bir çok araştırmacı kurumsal teorinin değişime yol

²⁵ Philip SELZNICK, "Institutionalism: Old and New", *Administrative Science Quarterly*, V.41, Issue 2 (June, 1996), s. 270.

²⁶ MIZRUCHI-FEIN, s. 657.

göstermediğini, aksine, kurumsal baskıların dönüşümcü bir değişime karşı güçlü bir direnç oluşturduğunu ileri sürerler.²⁷

Kurumsallaşma değişimden çok, katılığın (inertia) niteliği ve örgütsel düzenin durağanlığı üzerinde durur. Kurumsallaşma teorisinin örgütlere atfettiği bu durağanlık, bir kısır döngü yaratır. Örgütler, varlıklarını sürdürebilmek için gerekli kaynakları sağlayamama, alınan çıktıların kalitesini sağlamada yetersiz kalma, çıktıların artıramama ve kurumsal çevrenin kurallarına uyarken, çıktıların etkenliğini sağlayamama gibi sonuçlarla karşı karşıya kalırlar.²⁸ Bu kısır döngü, aynı zamanda değişime direndiklerinin de bir göstergesidir.

Kurumsallaşma teorisinde, örgüt politik, ekonomik ve toplumsal ilişkilerin yoğun bir ağına gömülmüş, buna katlanan bir kurum olarak düşünülmüştür. Böylece, örgütsel değişim bilinçli bir planlamanın bir sonucu olarak başarılmaz, ancak yeni durumlara plansız uyarlanmalardan doğar.²⁹

DiMaggio ve Powell'a göre, yüksek derecede yapılanmış bir alandaki örgütler kalıpları sıkı bir biçimde uyguladığında, içsel şoklara rağmen büyük bir durgunlukla karşılaşırlar. Durgunluk ve katılık değişime karşı bir direnç yaratır. Bununla birlikte, kurumsal baskılar dramatik olarak değiştiğinde, örgütün yanıtı da radikal (devrimci) bir biçimde değişmek olur.³⁰ Çünkü, örgütlerin kurumsal çevresindeki beklentiler ve baskın iş yapma yol ve yöntemleri değiştikçe, örgütler de değişeceklerdir. Ancak bu değişim oldukça yavaş ve uzun aralıklarla ortaya çıkan bir değişim olacağı için, büyük bir olasılıkla reform niteliğindeki radikal bir değişim olacaktır.

Kurumsal değişim, bir örgütün kurumsal kimliğiyle uygun olduğu ölçüde rutin olarak yürütülebilir. Hatta, bu tür değişiklikler

²⁷ GREENWOOD-HININGS, s. 1023.

²⁸ Don R. MORRIS, "Institutionalization and Reform Process: A System Dynamics Perspective", *Educational Policy*, V. 10, Issue 4 (December, 1996), s. 427.

²⁹ Paul M. HIRSCH-Michael LOUNSBURY, "Putting the Organization Back into Organization Theory: Action, Change and the New Institutionalism", *Journal of Management Inquiry*, V. 6, Issue 1 (March, 1997), s. 80.

³⁰ GREENWOOD ve HININGS, s. 1028.

mevcut yapı ve uygulamaların sürekliliğine ve pekişmesine de katkıda bulunabilir. Ancak kurumsal kimliğin dışına çıkan büyük değişiklikler kriz ya da güçlü kriz beklentilerinin bir sonucudur. Başka deyişle performans ile beklentiler arasında büyük bir fark olduğu zaman radikal bir değişim gerekli olur.³¹ Özellikle çevresel beklentiler ile örgütsel performans arasındaki büyük fark, kurumsal çevrenin beklentilerinin değiştiğini, örgütün kurumsal çevredeki değişimlere uyarlanmadığını, beklentileri daha iyi karşılayan diğer örgütlerin ortaya çıktığını ve çevrenin örgüte desteğinin azaldığını gösterir.

Kurumsal teorideki üç akım radikal değişim olasılığını ortaya çıkaran süreçleri aydınlatır. İlk akım, değişimin iki aşamada yayılmasını önerir. İlk aşamada, yeni bir örgütsel alan gelişirken, teknik başarı gereksinmesi daha önemlidir. Sonraki aşamalarda taklit mekanizmaları işler.³² Bazı örgütler, teknik ya da ekonomik gereksinmelerle yeni bir uygulamayı yaparlar. Yenilik meşruiyet kazandığı zaman, diğerleri tarafından taklit edilir. Örneğin özel radyo ya da televizyon kanalları ilk ortaya çıktıklarında, herhangi bir yasal düzenleme ya da kurumsallaşmış bir eylem biçimleri yoktu. Halkın bu kurumları benimsemesi ve desteklemesi, yasal düzenlemelerin ve üst düzenleyici kurumların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Alandaki uygulamaların meşruiyet kazanmasıyla birlikte, başarılı uygulamaları taklit ederek alana giren örgütlerin sayısı artmıştır.

Ancak, Scott, görev gereksinmeleri kadar, örgütsel çıkarların da kurumsal olarak tanımlandığını ve biçimlendiğini iddia eder. Buna göre bir kurum, ne yapılması gerektiğini ve bunun nasıl yapılacağını bildirir. O zaman yenilikçiler, uygun uygulamaların önceden tanımlanmış olduğu bir örgütsel alanda, değişimin zorunlu ya da mümkün olduğunu nasıl fark edeceklerdir?³³ Kurumsallaşma teorisinde, yeniliklerin taklit yoluyla diğer örgütler tarafından uyarlandığı ileri sürülürken, yenilikleri ilk ortaya koyanların,

³¹ BRUNSSON-OLSEN, s. 5.

³² Ag.k., s. 1029.

³³ Hüseyin LEBLEBİCİ-G.R. SALANCIK, "Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry", *Administrative Science Quarterly*, V. 36, Issue 3 (September, 1991), s. 334.

yenilikleri nasıl meşrulaştırdıkları hala yanıtlanmaya muhtaç bir soru olarak kalır.

İkinci akım, kurumsal kapsamın yapısını inceler. Kurumsal kapsamın geçirgenliği ve bütünleşme derecesi değişimi etkiler. Kurumsal beklentilerin yayıldığı ve bunlara uyulup uyulmadığının sıkı bir biçimde gözlemlendiği olgun sektörlerde, meşru örgütsel kalıplar ve bu kalıpları sektördeki örgütlere geçirmek için açıkça ifade edilmiş mekanizmalar değişimi güçleştirir. Buna karşılık kötü ya da gevşek biçimlenmiş sektörlerde, düzenleyici kurumlar ağı gelişmediği için, yenilikçi davranış olasılığı daha fazladır.³⁴

Kurumsal kapsamdaki mevcut uygulamaların değişimi yalnızca, dengedeki toplumsal sistemin dışındaki güçlerden kaynaklanır. Dış kaynaklı öğelerin kurumsallaşmış kapsamı nasıl delip geçtikleri ve örgütsel uygulamalardaki değişimi nasıl ürettikleri, güç kavramına girerek açıklanabilir. Meyer ve Rowan, kurumsal çevrelerdeki değişim çabalarının iki boyutta ilerleyebildiğini ileri sürmüşlerdir. İlki, güçlü örgütler kendi uygulamalarına uyarlamak için kendi yakın ilişki ağlarını zorlarlar; ikincisi, güçlü örgütler, özellikle de devletle ilişkisi olanlar, kendi amaçlarını ve prosedürlerini topluma kurumsal kurallar olarak benimsetmeye çalışırlar.³⁵ Böylece kurumsal kapsamı etkileyebilme gücüne sahip olan örgütler, değişimi kendi istedikleri yönde gerçekleştirmeye çalışırlar.

Kurumsal değişim, örgütsel alanların yeniden yapılandırılması ve farklı eylem düzeyleri arasında yeni ilişkilerin kurulması anlamına gelir. Düzenlenmiş bir sistem görüşü, kurumsal değişimi açıklamada dış kaynaklı güçlerden çok, iç kaynaklı güçlere daha çok güvenir. Kurumsal değişim, çoğunlukla dışsal olaylarla başlamasına rağmen, değişim dürtüleri, içsel süreçlere yeniden yönlendirilecek ve beklenmedik bir yerde sona erecektir.³⁶

Kurumsallaşma teorisi, örgütlerin çevresindeki dinamiklerin kurumsal beklentiler ve baskılar yoluyla örgütsel değişime yol açtıklarını ortaya koyarken, aynı kurumsal baskılarla karşı karşıya

³⁴ GREENWOOD-HININGS, s. 1029.

³⁵ LEBLEBİCİ-SALANCIK, s. 334.

³⁶ HOLM, s. 400.

kalan bazı örgütlerin radikal değişime uyarlanabildiklerine, bazılarının da uyarlanamadıklarına açıklama getirmez.³⁷ Bu teorik yetersizlik, kurumsallaşmış örgütlerin değişiminde, örgütün iç dinamiklerine de bakmayı gerektirir.

Örgütün içindeki değişikliklerle kurumsal çevredeki değişiklikleri eş zamanlı olarak incelemeksizin, örgütsel uyarlanmanın farklı biçimleri tam olarak anlaşılamaz.³⁸ Kurumsal teorisinin örgütsel değişimi açıklayabilmesi için örgütün içine bakan eski kurumsallaşma ile örgütün kurumsal çevresiyle ilişkilerine bakan yeni kurumsallaşmanın varsayımlarının bütünleştirilmesi gerekir.

Örgütler, farklı çıkarlara ve etkileme yeterliliğine sahip koalisyonların baskın olmak için yarıştığı arenalardır. Koalisyonlar, birey gruplarının kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmak, belirli değerleri ve ideolojileri geliştirmek için bir araya gelmesiyle ortaya çıkar.³⁹ Bu içsel koalisyonlar ve güç kazanma mücadeleleri örgütsel yapı ve uygulamaların değişmesi ya da değişmemesiyle yakından ilgilidir.

Değişim ya da durağanlık için potansiyel baskı, örgüt içi grupların kendi çıkarlarını örgütte karşılayarak tatmin olma derecelerine bağlıdır. Yüksek tatminsizlik değişim baskısı yaratırken, mevcut kalıplara fakında olarak ya da olmayarak uyma, aynı yapı ve uygulamaların korunmasına neden olur.⁴⁰ Üst yönetimden gelen bir değişim isteği, örgütteki koalisyonların çıkarlarıyla ilgili bir tatminsizlik yaratacağı algılandığında, güçlü bir dirençle karşılaşır. Buna karşılık, tatminsizliğin nedeni mevcut yapı ve uygulamalar ise, değişim isteği koalisyonlardan gelecektir. Bununla birlikte, yüksek tatminsizliğin bir değişim gereksinmesi yaratması için gruplardan bazılarının ya da tümünün mevcut kalıpların alternatifleri olduğunu bilmesi ve önermesi gerekir.

³⁷ GREENWOOD-HININGS, s. 1023.

³⁸ Susan WOLFGRAMM-FOX-Kimberley B. BOAL, "Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-Order Change in Prospector and Defender Banks", *Administrative Science Quarterly*, V. 43 (March, 1998), s. 88.

³⁹ MORGAN, s. 189.

⁴⁰ GREENWOOD-HININGS, s. 1035.

V. SONUÇ

Kurumsallaşma, örgütlerin çevrelerine nasıl uyarlandıklarına ilişkin bir teoridir. Çevre, ussal bir bakış açısından, pazar, rakipler, müşteriler, tedarik kaynakları, teknolojik gelişmeler olarak incelenirken, kurumsallaşma bakış açısından çevre, örgütlerin uymak zorunda kaldıkları kurallar, sınırlamalar, gereksinmeler ya da ussal mitler yaratan kurumlardan oluşmaktadır.

Bir örgütün çevresine uyarlanması kurumsallaşmış kurallara uyma, kurumsal bekleyişlere karşılık verme ve baskılara boyun eğme biçiminde olmaktadır. Çevresine uyarlanarak kurumsallaşan bir örgüt, çevresinde yaygın olan yapısal düzenlemeleri benimsemekte, aynı zamanda eylemlerini ve uygulamalarını da rutinleştirerek, belirli kalıplara uygun hale getirmektedir.

Kurumsallaşma sürecinde, bir örgütün değişimi, örgütsel alandaki yaygın değerleri içselleştirmesi, zorlayıcı, taklitçi ve düzgüsel süreçlerin işlemesiyle diğer örgütlerle eşbiçimli olması ve bunun karşılığında meşruiyet kazanması yoluyla olmaktadır.

Kurumsal çevreye uyarlanarak değişim, başka deyişle kurumsallaşma, sonuçta örgütlere bir durağanlık ve katılık kazandırmaktadır. Döngüsel olarak, daha fazla kurumsallaşmak için değişen bir örgüt, sonunda değişime direnen katı bir yapıya sahip olmaktadır.

Kurumsallaşma teorisine göre, örgütsel değişim konusunda asıl dramatik sorun, katı bir biçimde yapılanmış örgütsel alanlarda kurumsal çevredeki kural ve düzenlemeleri temelden sarsan bir değişiklik olduğunda yaşanmaktadır. Bu durumda örgütler değişime direnen katı yapılarını kökten değiştirme gereksinmesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Değişim gereksinmesi örgüt içinde güçlü bir dirençle karşı karşıya kaldığında, radikal değişim ortaya çıkmamakta ve örgüt, kurumsal çevrenin bekleyişlerine karşılık veremediği için meşruiyetini kaybetmekle karşı karşıya kalmaktadır.

Bir örgütün kurumsal değişiminin açıklanmasında, örgütün yaşam evresinin hangi aşamasında bulunduğu (kuruluş, büyüme, olgunluk ya da düşüş), örgütün içinde bulunduğu kurumsal kapsamın

temel öğeleri (devlet, düzenleyici kurumlar, mesleki kurumlar, öncü ya da önder örgütler vb), bu öğelerin örgütten bekleyişleri ve baskı kurma gücü, örgütün kurumsal öğeleri etkileme ve yönlendirme gücü, örgütün kurumsal çevresindeki değerlere uyma ya da içselleştirme derecesi, temel örgütsel kalıplardan örgüt üyelerinin tatmini ya da tatminsizliği ile kurumsal çevrede alternatif kalıpların varlığı temel değişkenler olarak incelenmelidir.

KAYNAKÇA

- BRUNSSON Nils -Johan P. OLSEN,: *The Reforming Organization*, Routledge, London, 1993.
- CLEGG, Steward R. :*Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*, Sage Publications Inc., London, 1990.
- GELETKANYCZ Marta A. -Donald C. HAMBRICK, “The External Ties of Top Executives: Implications for Strategic Choice and Performance”, *Administrative Science Quarterly*, V. 42, Issue 4 (December, 1997).
- GREENWOOD Royston -C.R. HININGS :“Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism”, *Academy of Management Review*, C. 21, S. 4 (1996).
- HIRSCH, Paul M. -Michael LOUNSBURY: “Putting the Organization Back into Organization Theory: Action, Change and the New Institutionalism”, *Journal of Management Inquiry*, V. 6, Issue 1 (March, 1997).
- HOLM, Petter :“The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries”, *Administrative Science Quarterly*, V. 40, Issue 3 (September, 1995).
- KOSTOVA Tatiana -Srilata ZAHEER : “Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise”, *Academy of Management Review*, V. 24, N.1 (1999).
- LEBLEBİCİ, Hüseyin -G.R. SALANCIK :“Institutional Change and the Transformation of İnterorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry”, *Administrative Science Quarterly*, V. 36, Issue 3 (September, 1991).
- MARTIN Ruef -W. Richard SCOTT :“A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments”, *Administrative Science Quarterly*, V. 43, Issue 4 (December, 1998).
- MIZRUCHI, Mark S. -Lisa C. FEIN : “The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic and Normative Isomorphism”, *Administrative Science Quarterly*, V. 44 (December, 1999).
- MOHR, Ruth A. :“An Institutional Perspective on Rational Myths and Organizational Change in Health Care”, *Medical Care Research and Review*, V. 49, Issue 2 (Summer, 1992).

- MORGAN, Gareth :Örgüt ve Yönetim Teorilerinde Metafor (Çev. Zülfü Dicleli), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, İstanbul, 1998.
- MORRIS. Don R. : “Institutionalization and Reform Process: A System Dynamics Perspective”, *Educational Policy*, V. 10, Issue 4 (December, 1996).
- OGAWA, Rodney T. -Steven T. BOSSERT :“Leadership as an Organizational Quality”, *Educational Administration Quarterly*, V. 31, Issue 2 (May, 1995).
- SCOTT, W. Richard : “Intitutional Theory and Organizations”, *The Institutional Construction of Organizations* (Ed. W. Richard SCOTT, Soren CHRISTIENSEN), Sage Publications Inc., London, 1995.
- SCOTT, W. Richard :“The Adolescence of Institutional Theory”, *Administrative Science Quarterly* (December, 1987), s. 493-500.
- SELZNICK, Philip :“Institutionalism: Old and New”, *Administrative Science Quarterly*, V.41, Issue 2 (June, 1996).
- SLACK, Trevor -Bob HININGS : “Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Empirical Test”, *Organization Studies*, V. 15, N.4 (1994).
- SUCHMAN, Mark C.:“Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches”, *Academy of Management Review*, V. 20, N. 3 (July, 1995).
- WOLFGRAMM, Susan -FOX-Kimberley B. BOAL :“Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-Order Change in Prospector and Defender Banks”, *Administrative Science Quarterly*, V. 43 (March, 1998).

