

DEĞERLERLE YÖNETİLEN ORGANİZASYONLAR VE KULLANILAN ARAÇLAR

Kurumsal kültür, değişim sürecindeki kurumlarda, hiç şüphesiz değişimi destekleyen veya engelleyen en önemli kuvvettir. Kurumsal kültürü en basit şekilde, değerler, davranışlar, normlar, gelenekler, alışılmış uygulamalar bütünü olarak tanımlayabiliriz.

Kurumsal kültürün oluşmasında, hatta kurumların başarısında (örneğin, krizlere dayanıklılığında) değerlerin önemi gittikçe artmaktadır. Ancak temel değerlerini belirleyen birçok kurum, bu çalışmalarından istedikleri sonucu elde edemediler. Bu çalışmaların istenen sonucu vermemesi, kurumların değerlerini belirlemede kullandıkları yöntemlerden kaynaklanıyor. Bu yöntemleri incelediğimizde, değerlerin genellikle kurumun üst ve ara düzey yöneticilerinden oluşan küçük bir ekip tarafından dar bir katılımı ile belirlendiğini görüyoruz.

Değerler niçin bu kadar önem kazandı?

Kurumlarda her gün bireysel ve organizasyonel düzeyde bazı kararlar alınır. Çalışanların bireysel olarak verdikleri kararlar, kendi dünya görüşlerinden etkilenir ve kendileri açısından neyin önemli olduğunu gösterir. Kurumların verdikleri kararlar ise kurumun kendi kültürünün içinde gömülü inanç sistemi tarafından etkilenir (ki genellikle bu kurucu liderin dünya görüşüne paralellik gösterir). Bir başka deyişle insanların verdiği kararlar kendilerinin ve çalıştıkları kurumun değerlerini yansıtır. Eğer çalışanların ve kurumun değerleri aynı veya birbirine yakınsa sorun yok, ancak bu değerler birbirinden çok farklı olduklarında, kurumlarda değer farklılıklarından kaynaklanan çatışmaları (bireyler veya ekipler arasında yaşanan çatışmaları) görüyoruz. Bu nedenle teoride bireysel değerlerin kurum değerleriyle mümkün olduğunca örtüşmesi arzulanıyor.

Yapılan araştırmalarda, kurumsal değerlerini çalışanların değerleri ile örtüştürmeyi başaran şirketlerin uzun vadeli performanslarının ve krizlere dayanıklılıklarının daha yüksek olduğu görülmüş. Bu şirketler çalışanlarının ve müşterilerinin ihtiyaçlarına önem verdikleri için özellikle genç yeteneklerce daha çok tercih edilmişler. Kültürel değerlerinde uyum sağlayamayan şirketler ise daha içe dönük, sık çatışmaların yaşandığı, stresli şirketler olarak görülmüşler. Bu şirketlerin finansal olarak başarılı olsalar bile yetenekli insanları işe almakta ve tutmakta zorlandıkları tespit edilen diğer bir husus. (kriz dönemlerinde iş bulma zorluğu yüzünden yetenekli insanların bu tip kurumlarda pas tutmaları veya çok düşük motivasyonla çalışmaya devam etmeleri kaçınılmazdır)

John Kotter'in *Corporate Culture and Performance* (1992) isimli kitabında değerlerin örtüşmesi, organizasyonel etkinlik ve finansal başarı arasında yakın ilişkiden söz edilmekte ve değerlerini kurumsal kültürleri içinde harmanlayabilen firmaların diğer firmaları geride bıraktığından söz edilmektedir. Yine Jim Collins'in *Built to Last* (1994) isimli kitabında da güçlü kurumsal kültür oluşturmayı başaran şirketlerin, firma değerliliği ve hisse senetleri bazında da rakiplerini geride bıraktıkları konusunda araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

Değerlerimizi Nasıl Belirleyeceğiz?

İşte bu aşamada kurumsal değerleri katılımcı yaklaşımlarla ölçen ve bu değerlerin çalışanlarca benimsemesini sağlayan araçlar önem kazanmaktadır. Bu araçlardan biri şirketlerde bireysel ve kurumsal değerlerin belirlenmesi ve görülebilir olmasını sağlayan, Richard Barrett tarafından Abraham Maslow'un çalışmalarından esinlenerek 1998'de geliştirdiği, [Cultural Transformation Tools®](#) başlığı altında yer alan ürün grubudur. Bu sistem özetle, çalışanların kurumda hakim değerleri nasıl algıladıklarını incelemek suretiyle mevcut kültürün detaylı bir analizini çıkarmakta ve çalışanların kurumda görmek istedikleri değerleri sorgulayarak, kurumda arzulanan kültürü kişisel motivasyon, kurumsal gelişim ve müşterilere yönelik üç ayrı boyutta raporlamaktadır. Cultural Value Assessment (CVA) isimli rapor ise şirkette hangi alanlarda uyumsuzluk olduğunu ve değer farklılıklarından kaynaklanan çatışma noktalarını göstermektedir. Bu ürün şimdiye kadar 26 ülkede, 18 farklı lisanda, aralarında Microsoft, Unilever, Ericsson, Ford, Siemens, Kraft, Volvo, L'Oreal gibi şirketlerinde bulunduğu 700'den fazla firma tarafından kullanılmıştır. PriceWaterhouseCoopers ve McKinsey danışmanlık tarafından da kurumsal kültür projelerinde müşterilerinin kurumsal değerlerinin haritasını çıkarmak için tercih ettikleri bir üründür.

Değerlerin Belirlenmesi Yeterli mi? Daha Sonra Ne Yapılacak?

Kurumsal değerler ölçülüp belirlendikten sonra önemli olan bunların davranışlara yansımadır. Bu aşamada önerilen metodoloji, temelleri pozitif psikolojide yer alan [Olumlu Sorgulama](#) seanslarıdır. Belirlenen değerlerin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi, kabul görmesi ve içselleştirilmesi için bir dizi toplantılar düzenlenir. Olumlu sorgulama seansları diye adlandırdığımız bu toplantılarda, diyalog yöntemi kullanılarak arzulanan kültürel ortamı destekleyecek değer ve davranışlar karşılıklı sorulan olumlu sorulara cevap aranarak suretiyle katılımcı bir şekilde belirlenir. Son aşamada çalışanların katılımcı yöntemlerle belirledikleri bu değerlerin şirket kültürünün bir parçasını oluşturan insan kaynakları uygulamalarının içinde yer alması gerekiyor. Bunlardan ilk aklımıza gelen performans değerlendirme süreçleri, diğer bir husus ise şirket yönetici ve liderlerinin bu değerleri içlerine sindirmeleri ve davranışlarıyla örnek olmaları. Kalıcılığın sağlanması için yapılması gerekenler bu iki uygulamayla sınırlı değil ancak organizasyonda değerlerle yönetim felsefesinin yerleşmesi ve istenen değişimin görülmesi ancak ısrarlı uygulamalar sonunda gerçekleşebilir. Bu sürecin herhangi bir aşamasının ihmal edilmesi, bizi tekrardan başladığımız noktaya götürür.

Bu yazının başlangıcında da yer aldığı gibi, bu çalışmalarda hangi aracın kullanıldığından daha çok izlenen yaklaşım önem kazanmaktadır. Çalışanlar veya tüm paydaşlar, kendi bireysel görüşleri alındığı takdirde kültürel değişim projelerinin sonuçlarına sahip çıkmaktadırlar. Bu yaklaşım belirlenen yeni değerlerin kurumsal kültür içinde kalıcılığının sağlanması ve bunların davranışlara yansımalarını kolaylaştırmaktadır. Önemli olan, değerlerin tüm çalışanlar tarafından 7/24 yaşanması ve davranışlarına yansıtılması, aksi takdirde bu değerler şirketlerin koridorlarında şık posterler olarak kalıyorlar.

Bu şekilde *Cultural Transformation Tools® (CTT)* ve *Olumlu Sorgulama* seansları kullanılarak geliştirilen yaklaşıma, tüm sistem katılımlı kültürel değişim diyoruz.