

## Değerlerle Yönetilen Şirket Olmak

Başarılı bütün işletmelerin temelinde(kurum kültürlerinin en alt tabakasında) kurucularının değerlerini görürsünüz. Temel değerler örgütü harekete geçiren ana ilkelerdir. Bu değerler günlük hayatın her aşamasında kendini gösterir. Örneğin, şu ifade bir örgütün temel değerlerinden birine işaret ediyor: “Kaynaklarımızı en etkin bir şekilde kullanabilmek için elimizden gelen gayreti gösteriyoruz.”

Kötü işletmelerde bu tip değerleri ya göremezsiniz, ya da işlevsel değillerdir. Bu değerler birçok şirkette ofis duvarlarında şık panolar içinde yer alırlar. Ancak değerler yeterince içselleştirilmediği ve yaşama aktarılmadığı için, bu firmalardan ürün veya hizmet satın alırken müşteri süreçlerinde çoğumuz bazı sıkıntılar yaşamışızdır. Peki, temel değerleri yaşama aktarmak için ne yapmalıyız? Çalışanlar değerlere nasıl sahip çıkacaklar?

Bu soruların cevabı aslında bu değerleri belirlemek için yola çıkış şeklimizde yatıyor. Bir kurumda temel değerleri geliştirmenin en iyi yollarından biri, tüm karar vericileri gibi uygulayıcıları da sürece dahil etmektir. Açık bir şekilde söylersek, bu organizasyonun her kademesinden çalışanın değerlerin oluşturulmasına katılmasıdır. Başlangıçta 8-10 kişilik bir proje ekibi kurarak, işe aşağıdaki sorulara cevap arayarak başlayabilirsiniz:

- Organizasyonun amacı ne?
- Bu grubun amacı ne?
- Kimlerin sesini duymamız lazım?
- Müşterilerimiz kimler?
- Kurumsal değerleri nasıl belirleyeceğiz?
- Kurumsal değerler kimleri etkileyecek?
- Bu değerleri ne şekilde kullanacağız? Ne şekilde yaşama geçireceğiz?
- Sürdürülebilirliği ne şekilde sağlayacağız?

Değerleri belirleme aşamasında sorulması gereken en önemli sorulardan biride “ İnsanlar ne tür bir organizasyonda motive olurlar?” dir. Bu soruya cevap verebilmek için organizasyonun özelliklerini yazarak işe başlayabilirsiniz. Bu özellikler size temel değerleri belirlemenize yardımcı olacaktır.

Değerlerin belirlenmesinde niteliksel veya niceliksel yaklaşımlar kullanılabilir. Niteliksel metodolojilere [Olumlu Sorgulama](#) yöntemini örnek gösterebiliriz. Niceliksel yaklaşım olarak [CTT \(Corporate Transformation Tools\)](#) bu alanda kullanılan en popüler araçlardan biridir. Her iki yaklaşımı birlikte kullanmak uygulamada görülen bir başka yöntemdir.

Bu değerleri belirledikten sonra, şirket içi workshop’lar düzenleyip, senaryolar aracılığıyla bu değerlerle uyuşan davranış normları geliştirebilirsiniz. Bu çalışmalar aynı zamanda etik dışı davranışları da belirleyecektir. Bu temel değerlerden sapılması aynı zamanda etik dışı davranış demektir.

### **Kurumsal değerlerin çalışanlar tarafından içselleştirilmesi için liderler ve İnsan Kaynakları Yöneticileri ne yapmalı?**

- Değerlerin işe alım süreçlerinde gözlemlenmesi
- Kurum içi ve kurum dışı iletişimde sık sık gündeme getirilmesi
- Bu değerlerle uyumlu davranış normları geliştirilmeli ve adeta çalışanların ruhlarına işlemelidir
- Değerlerin eğitimlerde gündeme getirilmesi
- Temel değerlerin performans değerlendirme sistemine entegrasyonu

Tüm bunlar yapıldıktan sonra geriye gelişmeleri izlemek kalıyor. Acaba değerler çalışanların şirket içi ve dışı davranışlarına yansıdı mı? Davranışlar, müşterilerle ilişkiler, bu değerleri içeriyor mu? Önemli olan bu değerlerin şirket içinde herkes tarafından paylaşılması ve uygulamada yer almasıdır.

Şirketlerdeki kültürel değişim programlarının başarısı, bu değerleri davranışlarıyla ve sözleriyle yaşayacak ve yaşatacak liderlerin varlığına bağlıdır. Yoksa üç kişi bir araya gelip şirket değerler listesi hazırlamak kolay bir iştir.

Yazan: Serdar Yurdakul/IKEDA Consulting