

Dr. Hüseyin ÇIRPAN

Eflatun Eğitim ve Danışmanlık

Değer Odaklı Yönetim



Siemens rüşvet suçunda tazminat ödemeyi kabul etti. Total İtalya'nın Genel Müdürü rüşvet suçundan tutuklandı. Amerika'da Nasdaq eski başkanı 50 milyar dolardan fazla dolandırıcılık iddiasıyla tutuklandı. Bu haberler son birkaç hafta içerisinde gazetelerde yer aldı. Bunların sadece buzdağının görünen kısmı olduğuna ise şüphe yok. Amerika'da "hedge funds" ile yaşanan finansal kriz gelmiş olduğumuz son noktayı gösteriyor. İş dünyasıyla ilgili getirilebilecek eleştiriler yalnız bunlarla ilişkili değil.

Üretim ve tüketim biçimlerinden kaynaklanan kirlenme, ekolojik sistemi sürdürülemez bir noktaya doğru taşımaktadır. Tuzla'da tarlaya gömülü olarak bulunan zehirli atıklar buna bir örnek. Hesap sorulmayan işletme yöneticilerinin almış olduğu kararlar, sosyal dengesizlikleri oluşturmakta ve sosyal çalkantıların alt yapısını hazırlamaktadır. Yunanistan'da 2008 yılı sonunda yaşananlar bunların en tipik örnekleri arasında sayılabilir.

Bu yaşananları, özellikle bilinç düzeyi yüksek bireylerin umutsuzlukla karşılaşmaması gerekir. Çünkü yaşananlar yeni bir dönemin habercisi. Bu kadar olumsuzluğun olmasının bir nedeni olmalı. Yeni bir bilince ve bakış açısına ihtiyacımız var. Einstein'ın belirttiği gibi sorunlar, onları üreten bilinç düzeyiyle çözümlenemez.

Oldukça hareketli ve ilginç günlerden geçtiğimiz kesin. Eski inanç kalıpları sorgulanıyor ve bir dönüşümün eşliğinde bulunuyoruz. Dönüşümlerin gerçekleşmesi genelde belli bir krizle birlikte olmuştur.

2009 yılına girdiğimiz bugünlerde de son dönemlerin en ağır krizini yaşamakta olduğumuz söyleniyor. En büyük umudumuz, finansal krizle tetiklenen ve ekonomik durgunlukla derinleşecek olan bu krizin yirminci yüzyılda iş dünyasına hakim olan bencil ve aç gözlü paradigmanın sorgulanıp yeni bir bilinç düzeyine ulaşmamıza vesile olmasıdır. Kısacası yeni bir modele ve yaklaşım biçimine ihtiyacımız var. Bu yazımızda işletmeciliğe daha bütünsel bakacak ve yeni bir model önerisini paylaşacağız: Değerlerle Yönetim.

Rekabet Üstünlüğü Sağlamak

21. yüzyılda büyük ya da küçük ölçekli olsun tüm şirketlerin tepe yönetimlerini meşgul eden beş kritik konu vardır. Bunlar:

- Kârlılığı ve şirketin değerini arttırmak
- Yetenekli insanları kuruma çekmek ve elde tutmak
- Marka sadakati oluşturmak
- Kurum kültürüne etik değerleri yerleştirmek
- Sürdürülebilir, krizlere dayanıklı bir şirket oluşturmak

Günümüz iş dünyasında hem rekabet avantajı elde etmenin hem de markayı farklılaştırmanın yolu başarılı ve değer odaklı bir kurum kültürü oluşturmaktan geçer. Kamuda da kurumun kültürü, kaliteli hizmet sunmanın en önemli kaynağıdır. Şirket değerleri ile çalışan değerlerinin uyum içinde olması çalışanların şirkete bağlılığını artırmakta ve bu yenilikçilik ve sorumluluğun yanında yüksek düzeyde güven, uyum ve üretkenliği ortaya çıkarmaktadır.

Buna ek olarak, çalışanların şirketin hedeflerini gerçekleştirmek için çalışmalarını maaşın ötesinde bir anlam ifade ettiğinde çalışanların tutkuları ve enerjileri daha fazla ortaya çıkacak ve bu başta müşteriler olmak üzere herkesi pozitif olarak etkileyecektir.

Bu güne dek pek çok şirkette yapılmış olan değerler ile şirketin başarısı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda elde edilen sonuç şudur:

“Değer Odaklı Şirketler En Başarılı Şirketlerdir.”

Bunun nedeni aşağıdaki değişkenler arasında var olan ilişkidir:

- Değer Odaklılık ve Vizyon, Başarılı Bir Kurum Kültürünü
- Başarılı Bir Kurum Kültürü, Çalışan Tatminini
- Çalışan Tatmini, Daha Yüksek Seviyede Müşteri Memnuniyetini
- Daha Yüksek Müşteri Memnuniyeti İse Paydaşların Gelir Düzeyini Artırır.

“

Günümüz iş dünyasında hem rekabet avantajı elde etmenin hem de markayı farklılaştırmanın yolu başarılı ve değer odaklı bir kurum kültürü oluşturmaktan geçer. Kamuda da kurumun kültürü, kaliteli hizmet sunmanın en önemli kaynağıdır. Şirket değerleri ile çalışan değerlerinin uyum içinde olması çalışanların şirkete bağlılığını artırmakta ve bu yenilikçilik ve sorumluluğun yanında yüksek düzeyde güven, uyum ve üretkenliği ortaya çıkarmaktadır.

”

Değerler Nedir ve Neden Bu Kadar Önemlidir?

Değerler, en basit ifade şekli ile insanların karar verirken bağlı kaldıkları ilkeler setidir. Bireyler benimsedikleri değerleri davranışları ile kurumlar da değerlerini kültürleri ile dışa vururlar. Araştırmalar göstermektedir ki şirketlerin finansal başarısı ile kurum-çalışan değerlerinin uyumu arasında güçlü pozitif bir ilişki vardır. Bu noktadan hareketle “Kim Olduğunuz?” ve “Varoluş Gerekeniz?” ürün ve servis kaliteniz kadar önemli bir hal almaktadır.

John P. Kotter ve James L. Heskett “Kurum Kültürü ve Performansı (Corporate Culture and Performance)” adlı eserlerinde uyum yeteneği güçlü ve paylaşılan değerler üzerine bina edilmiş kurum kültürüne sahip işletmelerin diğer işletmelere kıyasla gözle görülür bir şekilde başarılı olduklarını vurgulamışlardır. Bu sonuca ise on bir yıl süren bir araştırma neticesinde varmışlardır. Yapılan bu araştırmada, uyum yeteneği yüksek ve değer odaklı işletmelerin diğerlerine kıyasla bu on bir yıllık süre zarfında 4 kat daha fazla büyüdükleri tespit edilmiştir. Ayrıca Kotter ve Heskett, bu işletmelerin diğerlerine kıyasla 7 kat fazla istihdam yarattıklarını, borsadaki hisse fiyatlarının ise 12 kat daha hızlı arttığını ortaya koymuşlardır.

Varlığını uzun süre devam ettiren şirketlerin temel özelliklerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda aşağıdaki özelliklerin ortak olduğu görülmüştür:

- Kuvvetli, olumlu ve değer odaklı bir kültür
 - Öğrenme ve kendini yenilemeye olan sadakat
 - Şirket içinden ve dışından gelen uyarılara dayalı olarak sürekli adaptasyon
 - Şirket içi ve dışı paydaşlarla, müşterilerle ve tedarikçilerle stratejik işbirliği oluşturma
 - Risk alma ve yeni alanlar deneme arzusu
 - Aşağıdaki faktörleri de dikkate alarak şirket performansını dengeli ve değer odaklı olarak ölçme
- Şirketin varlığını devam ettirmesi (finansal sonuçlar)
- Şirket sağlığı (üretkenlik, kalite, vb.)



- Müşteri ve tedarikçilerle işbirliği
- Sürekli öğrenme ve kendini yenileme
- Kurumsal uyum ve çalışan tatmini
- Topluma ve çevresindekilere katkı

Yukarıdaki özellikleri pek çok şirketin geliştiremediğini ve sonuçta varlıklarını devam ettiremediklerini biliyoruz. Bunun en önemli nedeni, şirketlerin işlerini yaparken kurumu bir makine gibi görmeleridir. Bu nedenle yöneticiler, yalnızca şirketin kârlılığı ve en temel ilişkilere yönelmektedir. Halbuki şirketler bir yaşayan, kimlik sahibi varlıklardır. İnsanların fiziksel, sosyal, zihinsel ve manevi ihtiyaçları gibi onların da bu tür ihtiyaçları vardır. Uzun süre varlığını devam ettirme niyetinde olan işletmeler bu yönlerini geliştirmek durumundadırlar.

Gelişim, İhtiyaçlar ve Değerler

İnsanın, çocukluğundan itibaren bilinç düzeylerinin gelişimi açısından üç temel aşamadan geçtiğini görüyoruz (yaşayan varlıklar olarak şirketler de bu aşamalardan geçerler):

Birinci Aşama: Birey bu aşamada bireysel olarak ayakta kalmayı ve özerk olmayı sağlamaya çalışır. Bireyin odak noktası kendisidir ve bireysel ihtiyaçlarıdır. Bu aşamayı “Ben Merkezci” olarak da adlandırmak da mümkündür.

Şirket açısından da bu aşama şirketin en temel ihtiyaçları olan kârlılığı sağlamak, ayakta kalmak, çalışanların iş sağlığı ve güvenliği gibi konuları içerir.

İkinci Aşama: Birey bu aşamada ailesi veya diğer bazı üyelerle bir grup oluşturur ve bireysel ihtiyaçtan çok grup ihtiyacına odaklanır. Bu aşamada bireyin odak noktası üyesi olduğu gruptur. Şirket açısından değerlendirildiğinde de odak noktası şirkettir.

Üçüncü Aşama: Sağlıklı ve bağımsız gruplar diğer bağımsız gruplarla karşılıklı destekleyici ilişkiler geliştirirler. Bireyin odak noktası ne kendisi ne grubu artık tüm insanlıktır. Bu aşamayı “dünya merkezci” olarak adlandırmak mümkündür. Dünya merkezci birey veya kurum, tüm insanları ve evreni dikkate alarak, bireysel faydadan çok bütünsel faydanın en yüksek düzeye çıkarılmasını karar kriteri olarak dikkate alır.

Onbirinci yüzyılda yaşayan ünlü Türk edebiyatçısı ve düşünürü Yusuf Has Hacıp, Kutadgu Bilig (Mutluluk Veren Bilgi) adlı eserinde birey mi toplum mu ikilemi için şöyle demektedir:

“Kendi çıkarını kollama, halkın çıkarını gözet,
Kendi çıkarını milletin çıkarı içinde gör.”

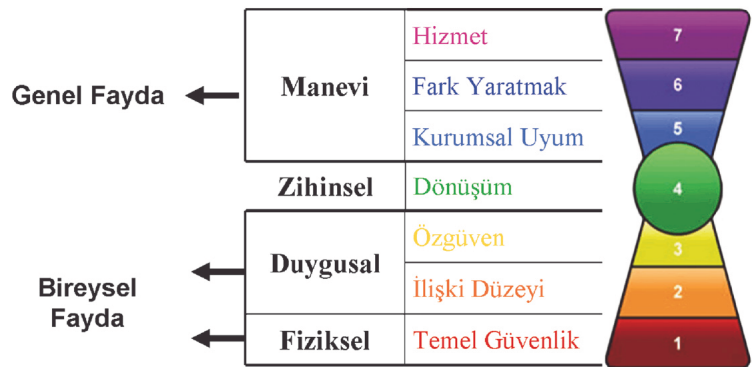
Buradan hareketle bireylerin ve kurumların temelde iki fayda için çalışabileceklerini söyleyebiliriz: Bireysel fayda ve genel fayda (toplumsal fayda). Bu çalışma da genel olarak üç temel ihtiyacımızı karşılamaya yönelik olacaktır. Bireysel fayda çalışması ile fiziksel ve duygusal ihtiyaçlarımızı toplumsal fayda ile de manevi ihtiyaçlarımızı karşılarız.

Zihinsel ihtiyaçlarımız ise öğrenme ve gelişme ile bireysel odaktan toplumsal faydaya kaymamızı sağlayacak dönüşümle karşılanır (Şekil 1).

Bu yaklaşımı Richard Barrett şirketlere ve şirketlerin ihtiyaçlarına uygulayarak kurumsal bilinç düzeyleri modelini geliştirmiştir. Barrett, şirketlerin uzun süreli ve kalıcı olabilmeleri için tüm bilinç düzeylerini dikkate alması ve şirketlerin yukarıda saydığımız ihtiyaçlarını tatmin etmesi gerektiğini söyler. Bu modele dayalı olarak Barrett, liderlik davranışını ve şirkette hakim olan kültürü o bilinç düzeyini temsil eden değerlerle ölçen araçlar geliştirmiştir.

İlk üç düzey şirketin temel ihtiyaçlarını ifade eder: kârlılık, müşteri memnuniyeti ve verimli işleyen yapı ve süreçler. Burada temel vurgu, şirketin ve ortaklarının bireysel faydalarını gözetmektir.

Son üç düzeyde, odak noktası şirket içi kenetlenme, karşılıklı fayda üreten işbirliği oluşturma ve şirketin toplum içindeki rolüdür. Burada temel vurgu, tüm paydaşların (çalışan, müşteri, çevre ve



Şekil 1: İhtiyaçlar ve Bilinç Düzeyleri

toplum) genel olarak faydasını gözetmektedir. Dördüncü düzey, şirketin korku temelli, katı ve otoriter yaklaşımından daha açık, daha kuşatıcı ve uyum sağlayan ve çalışanlarını güçlendiren bir yaklaşıma dönüşümünü ifade eder.

Yalnızca ilk üç düzeye odaklanan şirket veya kurumlar kısa dönemde başarılı olabilirler bile sektörlerinde lider olamazlar. Çalışanlarını güçlendirme ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayamayacak kadar katı, bürokratik ve kendi içlerine gömülmüşlerdir. Bu tür şirketlerde çalışan motivasyonu düşük, korku ile çalışmaya zorlanırlar ve çalışanların yenilikçilik özellikleri kısıtlanmıştır.

Bilinç düzeylerinde yalnızca son üç düzeye odaklanan firmalar, işin yürümesi için gerekli olan en temel becerilerden yoksundurlar. Faaliyetlerinde etkisiz, finansal konularda yetersiz, müşterilere verilen sözleri tutmada sıkıntı yaşarlar. Kısaca, işletmecilik gerçeklerini anlamamışlardır. Yazımızın bundan sonraki bölümünde bu modele dayalı olarak şirketlerin hareket edebilecekleri tüm bilinç düzeylerini ele alacağız.

Bilincin Tüm Düzeyleri

Şirketlerin, başarılı olarak faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve karşılaştıkları kriz ve güçlüklerle karşı dayanıklılıklarını koruyabilmeleri için kurumsal bilincin tüm düzeylerinde ustalıklı hareket edebiliyor olmaları gerekir (Şekil 2):

- Düzye 1: Finansal istikrar ve çalışanı korumaya odaklanma
- Düzye 2: Açık iletişim, kişisel saygı ve müşteri memnuniyetine odaklanma
- Düzye 3: Performans, sonuçlar ve en iyi yönteme odaklanma
- Düzye 4: Uyum, yenilik, çalışan güçlendirme ve sürekli öğrenmeye odaklanma
- Düzye 5: Paylaşılan vizyon ve değerlere dayalı güçlü bir kültür oluşturarak, işbirliği ve yardımlaşmayı arttırmaya odaklanma
- Düzye 6: Aynı bakış açısına sahip kurumlarla işbirlikleri oluşturma, şirketteki görevli yöneticilere koçluk ve mentörlük yapma ve çevre bilinci geliştirmeye odaklanma
- Düzye 7: Sosyal sorumluluk, etik, küresel düşünce ve işin gelecek nesillere etkilerine ilişkin uzun vadeli bakış açısına odaklanma

Kurumsal bilincin 7 düzeyinin her biri aşağıda detayları ile açıklanmıştır.

Düzye 1: Temel Güvenlik Bilinci

Bir işletmenin en temel gereksinimi finansal olarak yaşamını sürdürebilme. Kâr elde etmeden ya da düzenli finansman sağlamadan işletmeler varlığını koruyamazlar. Finansal istikrarı sağlamak bu nedenle tüm işletmelerin öncelikli uğraşısıdır.

“Temel Güvenlik” bilinç düzeyinde başarı sağlayabilmenin yolu, başa baş noktasına sağlıklı bir biçimde odaklanmaktan geçmektedir. Şirketler, temel güvenlik adımı verdiğimiz birinci düzeye sapanıp kaldıkça ve gelecekle ilgili güvensizlikleri derinleştikçe; ortakların kısa dönemde finansal faydasını gözetken sağlıksız bir bakış açısı geliştirirler. Bu durumda, her üç ayda borsa için finansal rakamlar hazırlama telaşı, yöneticilerin işletmenin başarısı için gerekli diğer tüm faktörleri göz ardı etmelerine neden olur.

Yukarıda bahsi geçen durum, aşırı denetime ve tedbire dayalı, kurum içine dönük ve riskten kaçınma eğilimine sahip bir yönetime yol açar. Bu bilinç düzeyinde hareket eden bir işletme için şirket satın almaları stratejik işbirliği geliştirmenin önüne geçecektir. Ancak bu davranışın amacı, satın alınan söz konusu işletmenin sahip olduğu tüm varlıkları sömürmenin ötesine geçmeyecektir. Bu düzeyde yoluna devam eden bir işletmenin yöneticileri, insanları ve dünyayı yağmalanacak bir kaynak olarak görürler. Herhangi bir kurala uymaları talep edildiğinde ise bu işletmeler sadece asgari koşulları yerine getirmeye odaklanırlar. İşletmeler en büyük korkularını bu bilinç düzeyinde tecrübe ederler. Bu bilinç düzeyinde başarı sağlayabilmenin yolu, güçlü finansal performans ortaya koyabilmek ve çalışanlarını korumaya odaklanmaktan geçmektedir.

Şekil 2: Bilincin Yedi Düzeyi





Kâr elde edemeyen şirketler, çalışanlarına yatırım yapamazlar, yeni ürünler geliştiremezler, müşterileriyle ve halkla güçlü ilişkiler kuramazlar. Finansal istikrar tüm işletmelerin ilk ve en önemli ihtiyacıdır. İşletmenin en büyük varlığının çalışanları olduğu gerçeği, bu düzeyde, çalışan sağlığı ve güvenliğine de büyük önem verilmesini gerektirir.

Düzyey 2: İlişki Bilinci

Bir organizasyonun, finansal istikrarın ardından ihtiyaç duyacağı ikinci önemli husus uyumlu insan ilişkileri ve sağlıklı iç iletişimidir. Çalışanlar, müşteriler ve tedarikçilerle iyi ilişkilere sahip olmaksızın, işletmenin varlığını devam ettirebilmek imkânsızdır. Bu bilinç düzeyindeki en önemli konu, çalışanlar arasında sadakat ve ait olma ile müşteriler ve işletme arasındaki bağlılık duygularını geliştirebilmektir.

Aidiyet duygusunu yaratmanın ön koşulu, açık iletişim, karşılıklı saygı ve çalışana önem vermektir. Önemseme duygusunu geliştirmenin yolu ise arkadaşlık, duyarlılık ve karşımızdakini dinlemekten geçmektedir. Bu hususlar kurum içerisinde tesis edildiğinde, çalışanlar ve müşteriler arasındaki sadakat ve memnuniyet oldukça yüksek bir düzeye erişecektir. Gelenekler ve ritüeller de bu ilişkilerin güçlenmesine yardımcı olur. Bunun tam aksine, aidiyete ilişkin endişeler ve saygı gösterilmeme durumunun söz konusu olması ise sadakatsizliğe, anlaşmazlıklara ve nihayetinde parçalanmalara sebep olacaktır.

Bu bilinç düzeyinde, yöneticiler kapalı kapılar ardında toplantılar yaptıklarında, veya şeffaf iletişim kurmadıklarında, çalışanlar daima en kötü senaryoları düşünmeye başlarlar.

Ardından, kurum içi klikler ortaya çıkar ve dedikodu mekanizması çalışmaya başlar. Yöneticiler işletmenin menfaatinden çok bireysel başarılarına odaklandıklarında ise yöneticiler kendi aralarında rekabet etmeye başlarlar. Bunun sonucunda yöneticiler kendi kalelerini korumaya yöneldiklerinde; kurum içinde suçlamalar, iç rekabet ve bilgi saklama yaygın hale gelir ve böylece kültürel entropi (düzensizlik) artar.

Aile işletmeleri genelde bu düzeyde faaliyet gösterir. Bunun temel nedeni ailenin, aile dışından gelen yöneticilere bir türlü güvenememesidir.

Düzyey 3: Özgüven Bilinci

Üçüncü düzeyde şirketler, performans ve ölçme üzerine odaklanırlar. Bu, operasyonel göstergeler üzerine odaklanmamız anlamına gelir. Bu bilinç düzeyinde işletme, en başarılı yöntemleri uygulayıp, kalite, verimlilik ve etkililik gibi hususlar üzerine yoğunlaşarak en iyi olmaya odaklanırlar. Sistem ve süreçlere üst düzeyde vurgu yapılır, arzulanan sonuçlara ulaşılabilmesi için stratejiler geliştirilir. Değişim mühendisliği, 6 Sigma, ve Toplam Kalite Yönetimi bu bilinç düzeyindeki performans kaygısına çözüm olarak kullanılan yöntemlerden bazılarıdır.

Bu bilinç düzeyinde kritik öneme sahip olan diğer bir husus da sürekli iyileşme kültürünü oluşturmaktır. Sürekli iyileştirme kültürünü oluşturmanın ön koşulları ise cesaretlendirme ve başarının ödüllendirilmesidir.

Özgüven bilinç düzeyindeki organizasyonlar, merkezi kontrolü sağlamak amacı ile hiyerarşik bir yapıya giderekler. Bu hiyerarşik yapı, kendi bireysel işine odak-

lanmış olan başarılı çalışanlar için çeşitli yükselme fırsatlarını beraberinde getirir. Söz konusu dik hiyerarşik yapı, genellikle, yöneticilerin bireysel tanınma, statü ve özgüveninden öte başka bir amaca hizmet etmez. Merkezi kontrolü sürdürebilmek için de bu işletmeler, tüm fonksiyonlarına yönelik olarak kurallar ve düzenlemeler geliştirirler.

Özgüven bilincine odaklanmış olan kurumlar, kolaylıkla güç odakları, sert ve otokratik bürokrasi ve iç rekabet nedeni ile dejenere olurlar. Bu durumda, kurum odaklanmasını içeriden dışarıya çeviremezse, başarısızlık ve çöküş kaçınılmaz olabilir.

Düzyey 4: Dönüşüm Bilinci

Dönüşüm bilinç düzeyindeki organizasyonlar, adaptasyon, çalışan güçlendirme ve sürekli öğrenme üzerine odaklanırlar. Bu bilinç düzeyindeki kritik konu yenilikçiliğin nasıl harekete geçirileceğidir. Böylece işletme, pazarın sunmuş olduğu fırsatlara yönelik mal ve hizmetler geliştirebilecektir. Yenilikçilik, organizasyonun esnek olmasını ve risk almasını gerektirir. Bu bilinç düzeyinin gereklerine tam anlamıyla cevap verebilmek için işletme, tüm çalışanlarının fikir ve düşüncelerine önem vermek zorundadır. Her bir çalışan, sesinin duyulduğunu mutlaka hissedebilmelidir. Bu durum, yöneticilerin her şeyi kendilerinin bilemeyecekleri ve tüm cevapların kendilerinde olmadığı gerçeğini kabul etmelerini ve bu nedenle çalışanların aktif katılımını istemelerini gerektirir. Yöneticilerin bunu etkili bir şekilde yapabilmeleri duygusal zekâlarının gelişmiş olmasına bağlıdır. Bu bilinç düzeyinin yöneticilere getirdiği önemli bir

görev, eşitlik ve “sorumluluğa dayalı özgürlük” arayışında olan geniş bir çalışan gurubunda kolaylaştırıcı rol üstlenerek yüksek performansa ulaşmaktır. Yöneticiler bu sorumluluğu yerine getirirken, çalışanların, adım adım takip edilerek kontrol edilmek yerine, hesap verme yolu ile kontrol edilmeyi tercih edeceklerini unutmamalıdır.

Dönüşüm bilinç düzeyindeki tehlikelerden en önemlisi, fikir birliğine ulaşmaya verilen aşırı önemdir. Unutmamalıdır ki, fikir birliği sağlamak kesinlikle önemlidir, ancak karar almak daha önemlidir.

Bu bilinç düzeyinde başarı kazanmanın yollarından bir diğeri de çalışanların girişimci gibi düşünmelerini ve hareket etmelerini sağlamaktır. Bu doğrultuda, çalışanlara daha fazla sorumluluk verilir, hiyerarşik yapı daha yatay hale getirilir, takım çalışması cesaretlendirilir, kişisel gelişime ve ilişkilere dönük yetkinliklerin geliştirilmesine önem verilir. Kişisel farklılıklar ise yeni fikirlerin geliştirilmesi için önemli bir değer olarak görülür. Çalışanlarda beklenen bu paradigma değişimi, sorumlulukla birlikte özgürlüğü ve eşitliği getirmesine karşın, bütün çalışanlar ve ekipler aynı amaç ve doğrultuda olmadığı sürece arzulanan sonuçların elde edilmesi mümkün değildir. Başarı için gerekli olan amaç ve yön birliği beşinci bilinç düzeyine geçişi gerekli kılar.

Düzyey 5: Kurumsal Uyum (Kenetlenme) Bilinci

Beşinci bilinç düzeyi, kültürel bütünlüğü inşa etmeye ve birlikte hareket etme kapasitesini arttırmaya odaklanır.

Bunun olabilmesi için, yöneticilerin bireysel işlerini ve amaçlarını bir kenara bırakarak, genel fayda için çalışmaları gerekir. Bu bilinç düzeyindeki kritik husus, geleceğe yönelik paylaşılan bir vizyon oluşturmak ve paylaşılan değerler seti ortaya koymaktır. Paylaşılan vizyon, çalışanlar nezdinde organizasyonun niyetini netleştirirken, onları bir araya getirecek bir amaç ortaya koyar ve böylece yönlerini de tayin etmiş olur. Paylaşılan değerler ise çalışanlara karar verme süreçlerinde rehberlik eder. Değerler davranışlarla ifade edilmeye başlandığında da, sorumluluklara dayalı olan özgürlüğün sınırları çizilmiş olur. Değerler ve davranışlar, kurumun tüm sistem ve süreçlerine nüfuz etmelidir ki, böylece söz ile eylem arasındaki tutarsızlıklar engellenmiş olsun.

Kurumsal bütünlük bilinç düzeyinde başarı sağlamanın ön koşulu, örgüt içerisinde güven iklimi oluşturmaktır. Adalet, şeffaflık ve ehliyet güven iklimini sağlamanın temel şartlarıdır. Çalışanların bireysel görevleri ile organizasyonun vizyonunun örtüştürülmesi de işletmenin tüm kademelerinde, çalışan bağlılığı ve hevesinin olduğu bir iklimin oluşturulmasını sağlar. Kendi tutkularını yaşayan bireylerin üretkenlik ve yaratıcılıkları artar.

Beşinci düzey organizasyonlarda, başarısızlıklar ders, iş ise eğlencedir. Bu bilinç düzeyinde, işletmeyi rakiplerinden ayıran güçlü, pozitif ve özgün bir kurumsal kimlik oluşturulması başarının anahtarıdır. Bu sayede kültür markanın bir parçası haline dönüşür. Çalışanların, müşteriler ve halkla yakın temas halinde oldukları hizmet işletmelerinde bu durum çok daha önemlidir.

Bu ve bundan sonraki bilinç düzeyleri, kurumun kültürü üzerine bina edildiği için, şirketler bu özgün kültürün korunmasına ve geliştirilmesine özellikle çaba harcarlar.

Düzyey 6: Fark Yaratma Bilinci

Altıncı bilinç düzeyindeki organizasyonların odak noktası, kurum içindeki ve kurum dışındaki ilişkilerini güçlendirmektir. Kurum içinde, çalışanların işleri aracılığı ile manevi haz almaları sağlanmaya çalışılırken, kurum dışında da diğer şirketler, yerel kamu kuruluşları ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği ve ortaklıklar inşa etmeye çalışılır. Diğer bir ifade ile işletme, tüm paydaşları ile karşılıklı fayda sağlamayı amaçlayan ilişkiler geliştirir. Fark oluşturma bilinç düzeyindeki kritik konu, çalışanların ve müşterilerin işletmeyi, sunduğu ürün ve hizmetler, yerel toplumla kurduğu işbirlikleri veya insanlığın iyiliğine yönelik konulara vermiş olduğu destekle dünyayı değiştiren ve dünyada fark yaratan bir yapı olarak görmeleridir. Çalışanlar ve müşteriler, şirketin hem kendileri hem de geleceği ile yakından ilgilendiğini hissetmelidir. Bu bilinç düzeyindeki işletmeler, sorumlu bir vatandaş olduklarını göstermek için ekstra çaba sarf ederler. Örneğin işletme, çalışanlarının gönüllü sosyal faaliyetlerini, mesai saatlerinde izin vererek ve/veya yapılan hizmet faaliyetine finansal olarak yardımda bulunarak teşvik eder.

Fark yaratma bilinç düzeyinde işletme, çalışanlarına kendilerini geliştirebileceği bir ortam sunar. Diğer bir ifade ile şirket, çalışanlarının mesleki ve kişisel alanlardaki tüm gelişim çabalarını destekler. Kurumda herkesin birbirine destek verdiği bir atmosfer vardır. Bu bilinç düzeyinde başarı elde edilmesinin temel koşulu empati yeteneği gelişmiş liderlerin yetişmesidir.



Bu kurumlardaki liderlerin farkına varmaları gereken önemli bir husus da, görevlerinin kuruma yön vermenin yanı sıra, kendileri için çalışan bu kişilere hizmet etmek olduğudur. Ayrıca bu liderler, çalışanların kendi misyonları ile kurumun vizyon – misyonu arasındaki ilişkiyi sağlıklı olarak kurabilmelerini sağlayacak bir iklim oluşturmalarıdır. Altıncı bilinç düzeyindeki liderlerin bir diğer görevi de yedekleme planlarına yönelik olarak mentorluk yolu ile yetenekleri geliştirmek ve yetenek havuzları oluşturmaktır. Fark edilebileceği üzere, liderliğe ve liderlik gelişimine bu bilinç düzeyinde büyük bir anlam yüklenmektedir.

Düzy 7: Hizmet Bilinci

Yedinci bilinç düzeyinin odak noktası bir önceki bilinç düzeyinin odağının devamı niteliğindedir: iç ve dış ilişkileri, çok daha ileri bir boyuta taşımak. Kurum içerisinde etik, mütevazılık, sevgi ve şefkat temelinde bir iklim inşa edilirken, kurum dışında yerel, ulusal ve küresel bir çaba ile insanlık ve gezegenimiz için sürdürülebilir bir gelecek sağlama doğrultusunda mücadele edilir. Bu bilinç düzeyinde, ileri derecede sosyal sorumluluk bilincini kurumun tamamında geliştirmek esastır. Organizasyon bu düzeyde, sosyal adalet ve insan hakları konularının yanı sıra ekolojik denge ve küresel çevre konuları ile de yakından ilgilidir.

Hizmet bilinç düzeyinde, özverili bir şekilde hizmet etme anlayışına ve toplumun menfaatine ve gelecek nesillerin iyiliğine yönelik sağlam bir inanca sahip olmak ön şarttır

Bu düzeyde başarı için şirket tüm paydaşlarla (çalışanlar, müşteriler, ortaklar, kamu, halk vb.) olan ilişkilerde en yüksek ahlaki standartlar benimsemelidir. Buna ek olarak, verilen tüm kararların ve yapılan tüm işlerin uzun dönemli etkileri dikkate alınmalıdır.

Son Söz

Son elli yıldır iş dünyasına hakim olan paradigmanın yol açtığı sorunlar geleceğimizi tehdit etmektedir. Yaşamakta olduğumuz sıkıntılardan kurtulabilmenin yolu yeni bir bilinç düzeyine geçmektir. Bireysel veya kurumsal çıkar kaygısının ötesine geçmeliyiz. Hatta milliyetçilik düşüncesinin ötesine geçmeliyiz. Bu milli menfaatlerimizi gözetmeyelim demek değildir, aksine milli menfaatleri ve hedefleri insanlığa hizmet hedefiyle ilişkilendirmek demektir. Bireysel ve toplu olarak hepimizin faydasını gözetmeliyiz. Kısa vadeli düşünmeyi bırakıp, eylemlerimizin gelecek nesiller üzerindeki etkisini düşünmeliyiz.

Küresel bir dünyada ve birbirimize bağlı olarak yaşadığımız konusundaki farkındalığımız her geçen gün artmaktadır. Bir şirketin özellikle büyüklerin veya ülkelerin yaptıkları yalnızca onları değil yeryüzünde yaşayan herkesi etkilemektedir. Böyle bir durumda önümüzde iki seçenek bulunmaktadır: Ya bireysel ve ulusal kimliklerimizi bir kenara bırakıp tüm insanlık olarak ortak fayda için çalışacağız ya da içinde bulunduğumuz acı ve kaos içinde yaşamaya devam edeceğiz.

İşletmeler de içinde yaşadığımız dünyanın önemli bir parçasıdır. Hatta birçok uluslararası şirketin bütçesi ülke bütçelerinden daha büyüktür.

Bu nedenle, sadece para kazanma ve çalışanlarını en alt düzeyde memnun etme, prosedürlerini iyileştirme yaklaşımı uzun vadede şirketin devamlılığını sağlamaya yetmeyecektir. Bu nedenle şirket içinde öğrenme ortamını oluşturma, çalışanlarla vizyon birlikteliği sağlama, paydaşlarla işbirlikleri geliştirme, toplum ve çevre için faydalı işler yapma zorunluluğu ortadadır.

Dönüşüm ve değişim için nereden ve nasıl başlamalıyım diye soruyorsak, şirket olarak hangi bilinç düzeyinde olduğumuzu belirlemek iyi bir başlangıç olacaktır.

Not: Şekiller ve kavramların çevirisi için Prof. Dr. Acar Baltaş'a ve "Bilincin Yedi Düzeyi" bölümü için yaptığı çevirisi için Aykut Şen'e teşekkür ederim.

Kaynaklar

James C. Collins and Jerry I. Porras, Built to Last: Successful habits of visionary companies, (New York: Harper Collins) 1994.

John P. Kotter and James L. Heskett, Corporate Culture and Performance, (New York: The Free Press) 1992.

Ken Wilber, A Brief History of Everything, (Second Edition, Shambala) 2000

Richard Barrett, Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization, (Butterworth-Heinemann) 1998.

Richard Barrett, Building a Values-Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation, (Butterworth-Heinemann) 2006.

Simon L. Dolan, Salvador Garcia and Bonnie Richley, Managing by Values, (Palgrave Macmillan) 2006.