

Rehber

Tutum ve Aksiyonları Dönüştürmek:

Üst Düzey Liderler Başarılı İşyeri Kùltürlerini Nasıl Yaratırlar?

Bu günlerde, şirketlerin başarısını veya başarısızlıklarını “bu onların şirket kültürü!” ifadesiyle, her yerde açıklamak popülerdir. Bu çekici ve mantıklı bir açıklamadır. Güçlü bir kurumsal kültür, rekabetçi bir pazarda kazanmanın anahtarı olarak kabul edilir; zayıf olan için ise, ölüm çanları çalıyor. Açıklaması kolay olsa da, kültür konusu karmaşıktır. Hepimiz, bu terimi kullandığımızda ne demek istediğimizi bildiğimizi düşünüyoruz, fakat biliyor muyuz?

Bir şirketin kültürünü, işlerin nasıl yapıldığına ve ilan ettikleri değerlere dayanarak tanımlamaya başlayabilirken, gerçek özü, çalışanların her gün kararlarını ve davranışlarını yönlendiren bilinçdışı düşüncelerdir. Bu düşünceler, çalışanların zaman içinde iç ve dış zorlukları çözmek için başarılı bir şekilde uyguladıkları, tipik olarak bir şirketin kurucusu tarafından yaratılmış olan ortak varsayımlara dayanmaktadır. Bu başarı, varsayımları doğrulamaya hizmet eder ve sonuç olarak, düşünmenin, hissetmenin, harekete geçmenin ve iş dünyasını yorumlamanın doğru yolunun kolektif bir anlayışıyla sonuçlanır.

Daha sonra kültür, çalışanların kendilerini kuruluşun bir parçası olarak nasıl gördüklerini, müşteriyle nasıl ilişki kurduklarını, otorite ile nasıl ilişki kurduklarını, problem çözme yaklaşımlarını, genel olarak işi nasıl anladıklarını, stratejik kararları nasıl aldıklarını, şirket amaçlarını ve daha fazlasını nasıl tanımladıklarını belirler.

Peki güçlü bir kültür nedir? Bu, pek çok iş blog'unun öne sürdüğü kadar basit değildir. Aslında, güvensizlik, sahtekârlık, yaygın olumsuzluk veya strateji eksikliği gibi sakıncalı unsurlardan muzdarip olanların dışında, herhangi bir kültür, doğası gereği “doğru” veya “yanlış” değildir. Bir kültürün gücü, içinde rekabet ettiği ortamla ilişkili olarak değerlendirilmelidir: her bir şirketin

durumunda, mevcut ve gelecekte beklenen iş ortamında başarıya ulaşmak için uygun olan kültürel unsurlar ve başkaları olmayabilir. Liderler, kültürlerinin bir parçasının, karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelmek için uyumsuz hale geldiğinden şüphe ettiğinde, onu geliştirmek için harekete geçmelidirler.

Dört ülkede yapılan, yakın tarihli bir ankette, 600 üst düzey liderin sadece % 21'i kendi kurum kültürünün “mükemmel” olduğunu söyledi.

Dört ülkede yapılan yakın tarihli bir ankette, Dale Carnegie & Associates üst düzey

liderlerin kendi şirket kültürlerinin gücü, önemi ve etkisi hakkındaki tutumları ve bunu iyileştirmek için aldıkları önlemler hakkındaki görüşlerini incelemeye koyuldu. Kurum kültürü çalışmaları nadir olmasa da, çoğu zaman bir kurumdaki her seviyede çalışanı kapsar. Bu önemli konuyu ele almak için bir kurumun en üst düzeylerinde gösterilen çabayı ve zihniyetleri anlamak adına özellikle *liderlik edenlere* odaklanmayı seçtik.

Tüm liderler grubunun verilerini analiz etmenin yanı sıra, özellikle başarılı şirketlerin bir alt kümesini bulduk ve onların tutum ve aksiyonlarının diğerlerinden nasıl farklılaştığını keşfettik. Bu alt kümeyi, liderlerin kendi şirket kültürlerinin gücü hakkındaki kendi değerlendirmelerinden başlayarak tanımladık; Katılımcılarımızın% 21'i kurumsal kültürlerini mükemmel olarak nitelendirdi. Daha sonra, sadece rakipleri arasından başarılı anlamında gerçekten öne çıkan kurumları seçmek için tasarlanmış daha objektif ölçütler ekledik. “Mükemmel” bir kurum kültürüne sahip olduklarını belirten üst düzey liderlere ek olarak, kültür şampiyonu (KŞ) olarak adlandıracağımız, sınıfının-en-iyisi alt kümesine dahil olmak için, kurumun da beklentilerle

karşılaştırıldığında finansal hedeflerini aşmış olması ve sektöründeki diğerlerine göre daha düşük devir ve daha yüksek çalışan bağlılığı puanlarına sahip olması gerekiyor.

Harika Bir Kültür Yaratmanın Zorlukları

Eğer kültür çok önemliyse, neden daha fazla şirket bunu doğru anlamıyor? Hızlı hareket eden bir iş ortamının karşısında pozitif ve birleştirici bir kültür yaratmak ve sürdürmek, bir çok şeyi doğru bir şekilde değerlendirmek başta olmak üzere pek çok nedenden dolayı zordur. Araştırmalar, aynı kurumun farklı alanlarındaki çalışanların genellikle şirket kültürüne dair çok farklı algılara sahip olduklarını göstermektedir.¹ Ve basitçe, yerleşmiş ve tanıdık olduğu için, kültürün içindekilerin bunu açıkça görmesi zor olabilir.

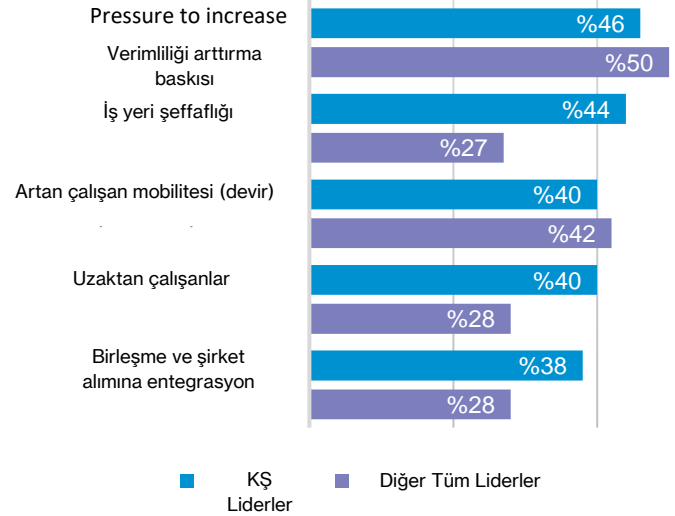
Liderler, şirketlerinin kültürüne dair kapsamlı ve objektif bir bakış açısı elde edebildikleri zaman bile, bu gerektiğinde basit bir değişiklik yapmaktan çok uzaktır. Kurum kültürü derinden çalışır; Bir kurumun düşündüğü ve yaptığı neredeyse her şeyde yerleşik olması, onu bu kadar güçlü kılan ve dönüşümü çok zor hale getiren şeydir. Buna ek olarak, başarının kendisi de değişime karşı direnişi arttırmaktadır: Bir kurumun gelişmesine yardımcı olan bir kurum kültürünün unsurları, iş ortamının gelişmesiyle birlikte yükümlülükler haline gelebilir. Birleşme veya devralmaya dahil olan şirketler, birden fazla kurumsal kültürün entegrasyonu ile ilgilenmelidir ve uluslararası alanda faaliyet gösteren kuruluşlar için, toplumsal kültürler - farklı halkların ve milletlerin gelenekleri, fikirleri ve davranışları - ve daha fazla karmaşıklık ekleyebilirsiniz.

Teknolojiyle, iş yapmanın yeni yollarının ortaya çıkması da bir şirketin kültürünün yönetimini zorlaştırıyor. Kültür, paylaşılan öğrenmeden ve birçok durumda öğrenmenin ortaya çıkmasına neden olan insan etkileşimlerinin doğasından kaynaklanır. Çalışma ilişkileri geçici olabilir (geçici ekipler ve sözleşmeli çalışanlar söz konusu olduğunda) ve güvene dayalı ilişkilerin oluşumunu hızlandırabilecek yüz yüze yakınlıktan yoksun olabilir (uzaktan çalışan çalışan için). Ayrıca, çalışanların çalıştıkları şirketlere yönelik algıları artık, İK ve doğrudan denetçilerden gelen iletişimler gibi geleneksel, resmi kanallardan daha fazlası, aynı zamanda şirket destekli sosyal medya ve hatta bir şirketin mesajının ve imajının kontrol edilmesinin zor olabileceği GlassDoor ve LinkedIn gibi dış forumlar aracılığıyla şekilleniyor. *Kültür şampiyonu şirketlerden* üst düzey liderler bu değişime özellikle uyum gösteriyor gibi gözüküyorlar. Aslında, diğer katılımcıların sadece % 27'sine karşılık, KŞ liderlerin % 44'ü işyeri şeffaflığını, yüksek performans gösteren bir kültürü sürdürmek için aşılması gereken bir zorluk olarak gösterdi.

Buna ek olarak, verimlilik ve çalışanları elde tutma gibi güçlü bir kurum kültürüne sahip olmak için arzulanan sonuçlardan bazıları, anketi yanıtlayanlar tarafından söz konusu kültürün korunmasına yönelik zorluklar olarak belirtilen bazı sorunlarla doğrudan ilgilidir. Üst düzey liderler, *üretkenliği artırmaya yönelik baskının*, pozitif bir şirket kültürü yaratmak ve sürdürmek için zorlu bir görev olduğunu ve bunu çalışanların devingenliğinin artmasının ve daha talepkar çalışanlar trendinin izlediğini söyledi.

Bu zorluklar karşısında, kurum kültürünün etkin yönetimi, bir kurumun üst düzey liderlerinin tutumlarına büyük ölçüde bağlıdır.

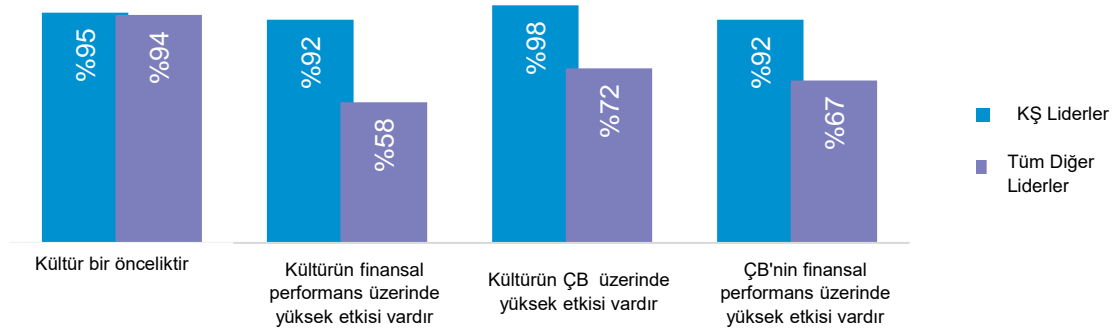
Harika bir kültür yaratmak için zorluklar ortaya çıkaran işyeri gelişmeleri



Tutumlar

Dale Carnegie'nin dediği gibi, “Düşüncelerimiz bizi biz yapar”, ve KŞ liderlerin düşünce ve tutumları, kurum kültürü söz konusu olduğunda akranlarından farklıdır. Başarı, kurum kültürünün önemine inanan ve bunun kuruluşlarının alt çizgisi üzerindeki etkisinden emin olan liderlerle başlar. Yöneticilere şirketlerinin yüksek performanslı bir kültürü destekleme konusundaki kararlılıklarını sorduğumuzda, çok azı şirket kültürünün bir öncelik *olmadığını* söyledi. Ancak daha derine indikçe, tutumlardaki farklılıklar ortaya çıktı.

Üst düzey liderler arasında kurum kültürünün etkisine yönelik tutumlar



Çalışmamızdaki başarılı şirketlerin hemen hemen tüm liderleri, (% 92) kültürün finansal performans üzerinde yüksek bir etkiye sahip olduğuna veya finansal hedeflere ulaşılması için kritik olduğuna inanmaktadır. Karşılaştırsak, çalışmamızdaki diğer tüm liderlerin sadece % 58'i, şirket kültürünün finansal sonuçlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğuna inanmaktadır. Birçok lider öncelikli olarak finansal performansa odaklanan hissedarlara cevap verdiğinden, bu bağlantının anlaşılması mecburidir. Harvard Üniversitesi'nden Fahri Profesör James Heskett tarafından yapılan bir dönüm noktası çalışması, kurumlar arasındaki işletme kârındaki farkın yarısının, etkin kültürlerle atfedilebileceğini göstermektedir.¹

Olumlu, sağlıklı bir kültür, çalışanların en iyi işlerini yapmak için motive olduğu ve ilham aldığı, yani çalışanların dahil olduğu, yani çalışan katılımının olduğu bir ortam oluşturarak finansal performansı yönlendirir. Bizim çalışmamızda, başarılı kuruluşların liderlerinin sadece % 2'si, diğer tüm şirketlerin % 28'ine oranla kültürün, çalışan katılımı üzerinde sadece az, hafif ya da hiç etkisi olmadığını belirtmiştir. Başka bir deyişle, KŞ grubu için kriterleri karşılamayan bu kuruluşların yaklaşık 10'undan 3'ü, çalışanların katılımını sağlamanın çok fark yaratmadığı zihniyetiyle handikaplı durumdadırlar.

Çalışan bağlılığının finansal etkisine ilişkin tutumlardaki benzer bir eşitsizlik ortaya çıkmıştır. Kültür şampiyonu gruplarından yöneticilerin yüzde doksan ikisi, yüksek katılımlı çalışanlara sahip olmanın finansal performans üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğuna veya finansal hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip olduğuna inanmaktadır. Mantık, etkinin burada olduğunu gösteriyor. Dale Carnegie & Associates'in çalışan bağlılığı çalışmasına istinaden – katılımdan uzak çalışanların, endişeli, sıkın ve rahatsız hissetmeleri olasıdır – bu duygularla, bir bireyin işinde en yüksek çabayı göstermesini bekleyemeyiz. Aksine, belirgin ve somut kanıtlara rağmen, yüksek performanslı olmayan şirketlerin anketinden liderlerin üçte biri, bağlılığın finansal sonuçlar üzerinde az, hafif ya da hiç etkisi olmadığını söyledi.

KŞ liderlerinin, yüksek performanslı bir kültür yaratmak için neyi son derece önemli gördükleri yönündeki algıları da diğer üst düzey liderlerden de farklıydı. Çalışan eğitimi, (KŞ liderlerinin% 64'ü ve diğer liderlerin% 32'si), üst düzey liderliğe güveni, (% 62'ye% 35), güçlü müşteri odağını, (% 62'ye karşılık% 34), açık strateji ve hedefleri (% 57'ye karşılık% 34) ve çalışanlar ile yöneticileri arasındaki güçlü ilişkileri teşvik etmeyi (% 57'ye karşılık% 30) önemli odak alanları olarak tanımladılar.

KŞ liderlere göre yüksek performanslı bir kurum kültürü oluşturmak için kritik odak alanları



Ankette dikkat çeken diğer bir bulgu ise, KŞ şirketlerinden üst düzey liderlerin, istenen kurum kültürünün yaratılmasının ve sürdürülmesinin, devam eden bir süreç olduğunu kabul ettiğidir. Tanım gereği, bu liderler “mükemmel” bir kültüre sahip olduklarını iddia ederken, bunların üçte birinden fazlası (% 35), şu anda iyileştirilmesi gereken alanların mevcut olduğunu söylediler.

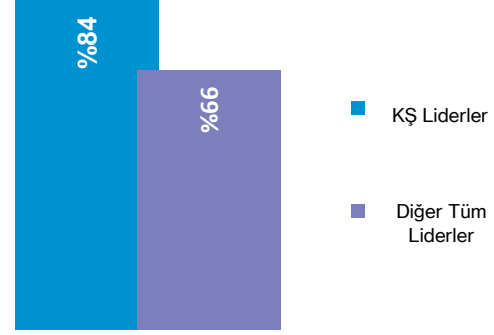
Aksiyonlar

Aksiyonlar tutumları takip eder, bu yüzden kültürün ne kadar önemli olduğunu bilen KŞ liderlerinin kültürlerini geliştirmek için bir şeyler yaptıklarını öğrenmek hiç de şaşırtıcı değildi. Yine burada, Dale Carnegie'nin zamansız gözlemlerinden biri uygun düşüyor: “Bilgi, uygulanana kadar güç değildir”.

Spesifikasyon söz konusu olduğunda, önde gelen kuruluşların yöneticilerinin yaklaşık% 84'ü ile karşılaştırıldığında diğer tüm kuruluşların liderlerinin sadece% 66'sı, kendi kültürlerini geliştirmek için tedbirler alıyorlar. Etkin kültür şampiyonları, kurumlarının başarılı olmasına yardımcı olan unsurları sürekli olarak pekiştirmenin ve rekabetçi ortamın değişmesiyle artık verimli olmayanları değiştirmenin yollarını ararlar. Bu durum, her kurum için farklıdır ve bu da gerekli eylemlerin de farklılık göstereceği anlamına gelir.

KÇ şirketleri, kültürü yönlendiren kilit unsurlar olarak daha önce tanımladıkları öz nitelikler üzerindeki performansları açısından diğerlerini sürekli olarak aşmaktadırlar. KÇ üst düzey liderlerin yüzde altmışı (diğerlerinin% 20'sine karşılık), *çalışanların eğitimini sağlama konusunda, güçlü bir müşteri odaklılık oluşturmada, (% 52'ye karşılık% 20) net bir strateji ve hedefler iletmekte, (% 49'a karşılık% 17'ye karşılık) ve çalışanlar ile yöneticileri arasındaki güçlü ilişkileri teşvik etmek (% 51'e karşılık% 17) konularında mükemmel olduklarını* söyledi. KÇ kurumları ayrıca, çalışanlarının günlük işlerinde bu önemli alanları etkilemelerine olanak tanıyan *gerekli destekleyici süreçleri ve prosedürleri oluşturmada daha başarılıdır.* (% 56'ya karşılık% 17).

Şirket kültürünü geliştirmek için harekete geçtiklerini bildiren kıdemli liderlerin yüzdesi



Başarılı şirketlerin bile mücadele ettiği bir alan, üst düzey liderliğe güven oluşturmak ve onu sürdürmektir.

Yine de, bir çok KÇ şirketinin bile mücadele içinde olduklarını bildirdiği bir alan, üst düzey liderliğe güven oluşturmak ve bunu sürdürmektir. Beşte ikiden az (% 38) KÇ firması ve diğer kuruluşlar arasında bu rakamdan yarısından azı (% 18) bu konuda mükemmel bir iş yaptıklarını iddia ediyorlar.

Bir dizi değer ortaya koyan iyi niyetli şirketlerin anektodları, kendi üst düzey liderlerinin kararlarında ve aynı değerlerle ilgili davranışlarındaki tutarsızlıkları – küçük olanları bile – göz ardı ederek, bu alandaki ısrarlı problem için bir açıklama getirmektedirler.

Çalışanlarla doğrudan ilişkili çabalar söz konusu olduğunda, iki kurum grubu arasındaki farklılıklardan çok benzerlikler vardı. Çalışmaya katılan tüm şirketlerden yöneticilere göre, çalışanların kültürlerini geliştirmek için yapılacak en iyi üç şey: *çalışanların gelişimsel eğitiminin sağlanması (% 43), işyeri koşullarının iyileştirilmesi (% 37) ve kariyer gelişimi için net yollar oluşturulması (%30) oldu.* KÇ liderlerinin *esnek çalışma lokasyonları (%38'e karşılık % 22) sunmaları ve kariyer ilerlemesi için net yollar yaratmaları, diğerlerine göre göze çarpan bir şekilde yüksek olasılıklıdır.* (%44'e karşılık % 28 diğerleri).

KÇ Liderlerinin, esnek çalışma lokasyonları sunmaları ve kariyer ilerlemesi için net yollar yaratmaları diğerlerine göre göze çarpan bir şekilde yüksek olasılıklıdır.

Etkinlik açısından, beklendiği gibi sonuçlar farklıydı. Ancak, genel olarak, liderler bazı önlemlerin diğerlerinden daha değerli olduğunu kabul ettiler. *Gelişimsel eğitim vermek, işyeri koşullarını iyileştirmek, daha rekabetçi ücretler ve faydalar sunmak, kariyer ilerleme yollarını oluşturmak ve esnek çalışma saatleri sunmak*, en başarılı önlemler olarak listenin başında yer aldılar.

Etkin kültür şampiyonları, kültürlerini güçlendirmek için ne yaparlarsa yapsınlar, bunu tek başlarına yapamazlar. Üst düzey liderler kültürlerini söz ve eylemleriyle kesinlikle etkilerken, kurum içindeki liderler bunu güçlendirirler. Alt düzey liderler yoldan saptığında, kültür siloları gelişir. Aslında, anketimizde yer alan KÇ liderlerinin% 46'sı, ya orta düzey yöneticilerin ya da doğrudan süpervizörlerin şirket kültüründe (üst düzey liderlerin kendileri ya da ön-cephe çalışanlarının aksine) en büyük etkiye sahip olduklarını söylediler. Kuruluşlarının kültürünü güçlendirmeyi umut edenlerin, her düzeyde lideri katmaları gerekir.

Doğru tutumlar, planlanlı aksiyonlar ve her düzeydeki liderlerin katılımı ile bile, şirketler, ilerlemelerini ölçmenin önemini göz ardı ettiklerinde, değişim çabaları başarısız olur. İK metriklerini veya çalışan anketi sonuçlarını zaman içinde ilerlemeyi izlemek için takip etmezlerse, liderler, aktivitenin istenen sonuçları getireceği varsayımıyla yanlış yönlendirilebilir. Çalışan katılımının ölçülmesi, *kültür şampiyonu* kurumların liderlerinin kriterlerinin bir parçasıyken, diğer tüm liderlerin sadece yaklaşık yarısı (% 51) bunu yaptıklarını belirttiler.

Sonuç

Yüksek performanslı ve ilgi çekici bir kurum kültürü oluşturmak kolay olsaydı, iş dünyası, bu konuyla ilgili takıntısını çok daha önce bırakmış olurdu. Bunun yerine, kurum kültürü üzerindeki odağın yanlış yerleştirilmediği ve aslında yoğunlaştırılması gerektiğinin netliği giderek artıyor. Stratejiden, çalışanların katılımına ve finansal performansa kadar olan her şey üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, kurum kültürü, kazanmayı ümit eden üst düzey liderler tarafından başı boş bırakılamaz. Kurumlar kendileri bunu öncelikli hale getirebilecek şeylere sahiplerdir ve her şirket kültürel mükemmelliğe yönelik kendi özgün yolunda ilerlemektedirken, doğru tutumları benimsemekten ve bunu doğru yapma yeteneğini gösterenlerin başarılı eylemlerini incelemekten elde edilecek çok şey vardır.