



# Kurumsal İtibara Çalışanları Ortak Etmek

Şirketler uzun vadeli gerçek ekonomik başarı için dürüstlüğü, doğruluğu, sorumluluğu tüm iş süreçlerine, "karakterine" yerleştirmek durumunda. Bu karakter ise ancak itibarına önem veren, güven temelli ilişki kuran ve etik iş yapan birey yani, kendi istencinin ve duyuncunun bilincinde olan eğitilmiş rasyonel insan tarafından şirkete kazandırılır.

Yazı: Dilek METE, Bilim İlaç İnsan Kaynakları Müdürü

**K**urumsal İtibara Yatırım Yapan ilk 10 şirketin, son 10 şirkete göre bazı çarpıcı farklarını Council of PR Firms 2002 araştırması yıllar önce önümüze koymuştu. Buna göre, ilk 10 şirket ürün/hizmetlerini müşterilerine yedi kat daha iyi fiyatla satabiliyor; beş kat daha az stok bulundurabiliyor; çalışılacak yer olarak dört kat daha fazla tercih ediliyor ve üç kat daha fazla ortak olarak seçilme şansına sahip olabiliyor. Kriz du-

rumunda ya da itibar zedeleyici bir hatada ise bu kurumlar kendini 1,5 kat daha kolay affettirebiliyordu. Yıllar geçtikçe bu araştırmalara yenileri eklendi. Etik çalışmalarının yakın bir takipçisi olarak bunların tersi bir görüşü ortaya koyan bir araştırmaya henüz rastlamadım. Üstelik tüm araştırmaların ortak mesajı aynı: İtibar yönetimi konusunda çalışmalara başlamamış, bu çalışmaları içselleştirmemiş her kurum daha hızlı kan kaybetmeye mahkûm. Buna bir de yeni araştırmaların, insanların yak-

laşık %85'inin beş yıl gibi kısa bir sürede sadece marka ve itibar algısına göre tercih yapacağı öngörüsünü ekleyince akıllara tek bir soru geliyor: **İtibarımızı yönetmekten daha önemli bir işimiz var mı?**

Bilim İlaç olarak 10 yıl önce etik ve itibar çalışmalarına başladığımızda itibarımıza ve markamıza yatırım yapmayı, sürdürülebilirliği bir değer olarak benimsemeyi ve kurum kültürüne adapte ederek tüm paydaşlarımızla birlikte aslında geleceğe yatırım yapmayı hedefledik. Bugün

geldiğimiz noktada, itibar ve marka yatırımlarının, sadece kurumumuzun tercih edilme oranını artırdığını değil aynı zamanda tüm iş sonuçlarımıza da pozitif etkide bulunduğunu görüyoruz.

Bu yaklaşımla geçtiğimiz 10 yılda üç önemli hedefi gerçekleştirdik.

**1) Yolsuzlukla Mücadele Programı:** Etik İlkeli Yönetim sistemini devreye aldık bir Etik Kurul oluşturarak yönetim kuruluna raporlama yapmasını sağladık. Etik Kurul'a şirket dışından üyeler aldık ve bağımsız (tarafsız) ihbar hatları oluşturduk.

**2) Şeffaf Yönetim ve Karar Mekanizmaları:** Etik İlkeli Yönetim sisteminin uygulanmasını destekleyen, iş etiği prensiplerini, iş sonuçları, performans gibi alanlarda uygulamaya aldık ve adalet, çıkar dengesi, sır saklama vb. kavramları da tanımlayarak şeffaflaştırdık. Bu konuda tüm çalışanlarımıza eğitimler verdik.

**3) Kurumsal Raporlama:** 2009 yılında kurum içinde oluşan şeffaf ortamın kurum dışına yansımaları ve tüm paydaşlarla ekonomik, çevresel ve sosyal süreçlerimizi ve çıktılarımızı paylaşmak üzere raporlamaya başladık. Bugünlerde geçmiş iki yılı kapsayacak **GRI G4** seviye raporumuzu yayınlamak üzere son hazırlıkları yapıyoruz.

Hedeflerimizi gerçekleştirirken bu hedeflerin bir kültürel dönüşümü tetiklediğini ve sadece üst yönetimin karar alıp uygulamasından çok öte bir çaba gerektirdiğini de gördük. **Dr. Marcus Renner**'in *Generating Trust By Corporate Reputation* kitabında daha ayrıntılı anlattığı gibi, itibar için önce çalışanlara yatırım yapılması gerektiğini, itibarın içerden dışarı taşan bir algı olduğunu deneyimledik. Bu bizim "**İtibar Elçileri**" platformu fikrini geliştirmemizi sağladı. Yıllarca bu platformu eğitim ve bilgilendirme amaçlı kullandık. Bu gün ise her çalışmamız bir itibar elçisi.

### BİREYSEL VE KURUMSAL İTİBAR

İtibar Elçileri platformunu kurarken bizi tetikleyen, heyecanlandıran ve harekete geçiren yukarıda sorduğu-

muz "İtibarımızı yönetmekten daha önemli bir işimiz var mı?" sorusuydu. Bu soruyu, birey ve kurum olmak üzere iki boyutta ele aldık.

Birey için etik ve itibar yaklaşımları temelde aileden gelen bir mirastır. Etik ve itibarın önemini bilen kurumlar, yetenekleri aralarına katarken bu mirasa değer verir. Diğer taraftan her ne kadar kişilik değişirse de, bu mirasın sonradan öğretilen/uyum sağlanabilen kültürel bir yapı olduğunun da bilinmesi gerekir.

Peki, insan kaynaklarının adaylarda ki veya çalışanlardaki bu mirası işe alım veya terfi süreçlerinde ölçümlenebilmesi mümkün müdür? Bireydeki itibar yaklaşımları kişilik ile ilgilidir. Bir İK profesyoneli olarak kişiliği ölçümlemek için bazı araçlar olsa da, bu araçların sadece bir öngörü sağladığı ve tam bir ölçümün, birçok kişilik ve davranış boyutunda olduğu gibi, bireysel etik ve itibar davranışları için de mümkün olmadığını söyleyebilirim. O halde itibarı oluşturacak kültürel yapının oluşturulması ve her yeni çalışana öğretilmesi gerekiyor.

**Doğan Cüceloğlu**, *Başarıya Götüren Aile* kitabında ailelerin çocuklarını yaşama hazırlarken okul, iş ve yaşam başarısındaki temel felsefesi

**"İYİ İNSAN, GÜÇLÜ İNSANDIR. GÜÇLÜ İNSAN YARATICI VE ÜRETKENDİR. KISA VADELİ BAŞARILAR PEŞİNDE KOŞMAZ, UZUN VADELİ DÜŞÜNÜR VE ÇALIŞARAK ELDE ETMEKTEN ZEVK ALIR. GÜVENİLİR BİRİ OLARAK YAŞAM BOYU İŞ VE YAŞAM BAŞARILARINA İMZA ATAR"**

"iyi insan" olabilmek olmalı diyor. İyi insan, güçlü ve başarılı insan olmayı sağlıyor; güçlü ve başarılı insan olmak ise yaşam başarısını getiriyor. Ailedeki "**Benim çocuğum kurnaz ve açık göz biri olacağına, başkalarının hakkını yemeden üreten ve kazanan biri olsun**" inancının bireyi, kurumu ve toplumu nasıl etkilediğini anlatan Cüceloğlu, bir çelişkinin de altını çiziyor. Aile, "benim çocuğumun hakkı yeneceğine, onun, başkasının hakkını yemesini tercih ederim" düşüncesi ile çocuk yetiştirdiğinde "hakkı yenenler" ve "hak yiyenler" diye iki grup oluşuyor ailenin kafasında. Bu düşünce ise aileleri "iyi insanlar zayıf kalır" ve "güçlüler tarafından sömürülür" noktasına getiriyor diyor. Cüceloğlu, bu düşüncelerin, aileleri "açık göz, kurnaz, kısa vadeli başarılar peşinde koşan bireyler" yetiştirmeye sevk ettiğini düşünüyor ve iyi insan olmayı bu düşünce tuzağına düşen aileler için tekrar tanımlıyor: "İyi insan, güçlü insandır. Güçlü insan yaratıcı ve üretkendir. Kısa vadeli başarılar peşinde koşmaz, uzun vadeli başarılar peşinde koşar, elde etmekten zevk alır. Güvenilir biri olarak yaşam boyu iş ve yaşam başarılarına imza atar. Yaratıcı ve güçlü insan ne kimsenin hakkını yer, ne de kimsenin hakkını yemesine izin verir. Yüzlerce yıldır ayakta kalmış kültürel ve ticari kurumların tarihçelerine ve yönetimlerine bir göz atın. Kurnaz ve açık gözlerin yönetimindeki kurumların değil, yaratıcı ve üretken, akıllı ve güçlü insanların yönetimindeki kurumların hayatta kaldığını görürsünüz."

Peki ailelerin düşebileceği bu düşünce tuzağına, şirketler düşmez mi?

Etik kuralları önemsemeden ve "doğruyu yapmak" yaklaşımını benimsemeden yapılan, sonuç odaklı "iş yapmak", "iş bitirmek" gibi kavramlar, günün sonunda rekabet olarak yorumlanabiliyor. İşin en korkutucu yanı ise, küresel rekabette öncü, dünyanın





önde gelen bazı şirketlerinin etiğin önemsenmediği, salt kârlılığın hedeflendiği, insani değerlerin, ahlakın yok sayıldığı işlerin içinde adlarının anılır olması, yani “örnek gösterilir” olmaları ciddi güvensizlik ve ekonomik krizler doğurdu.

Peki bu şirketlerin içinde oldukları sektörlerdeki diğer şirketlerin davranışları tıpkı ailelerde olduğu gibi olumsuz etkilenmez mi? “Rekabet acımasız, eğer kuralına göre hareket edersek kâr edemeyiz, kâr edemezsek, uzun vadede yok oluruz” vb. ya da haksız rekabetin olduğu ortamlarda **“o yapıyor, biz neden yapmayalım”** düşüncesi de kurumları zehirlemiyor mu?

Şirketler de uzun vadeli gerçek ekonomik başarı için dürüstlüğü, doğruluğu, sorumluluğu tüm iş süreçlerine, “karakterine” yerleştirmek durumunda. Bu karakter ise ancak itibarına önem veren, güven temelli ilişki kuran ve etik iş yapan birey yani, kendi istencinin ve duyuncunun bilincinde olan eğitilmiş rasyonel insan tarafından şirkete kazandırılır. Bireyin toplum içinde birçok rolü vardır. Hangi bölümüyle, hangi kimliğimizle ilgili olursa olsun, ortak yaşamın olduğu ailede, toplumda veya şirketlerde öncelikli beklenti, **“adalet ve hakkaniyet”** duygusunun hâkim olmasıdır. **“Uzun ömürlü ve başarılı şirketler için, iyi insanlar ve etik sistemler gerekir.”**

Şirket yasal olarak tüzel bir kişidir. Dolayısıyla hakları olduğu gibi ödevleri de vardır. Şirket aynı zamanda moral bir kişidir, çünkü başka tüzel ve gerçek kişiler ile ilişkilere girer, kararlar alır ve bunların doğruluk ve eğriliği açısından tıpkı gerçek bir kişinin, bir insanın olabileceği gibi sorumluluk üstlenmesi gerekir. Şirketin yönetiminde, şirketin çıkarı biricik ilgili nokta değildir. Şirketin ilişkili olduğu başka kişileri, çalışanlar, müşteriler, şirket ile iş gören başka şirketler, topluluklar, politik

**“KURUM İTIBARI BİR DAVETİYE GİBİDİR. NİTELİKLİ ÇALIŞANLARI ŞİRKETE ÇEKER, BÖYLECE ŞİRKETİN REKABET GÜCÜ ARTAR. MEVCUT ÇALIŞANLARIN BAĞLILIĞI ARTAR. ÇALIŞANLAR KENDİ ÇEVRELERİNDE KURUM KÜLTÜR VE DEĞERLERİNİN BİRER TEMSİLCİSİ OLURLAR”**



örgütler, sendikalar vb. gerekli olduğunda şirket kararlarında dikkate alınması gereken yanlardır (Edward Freeman). Freeman’ın bu açıklamasını tek cümleye indirgemek gerekirse: **“Tüm paydaşlar şirket kararlarında dikkate alınmalıdır.”**

Şirket, toplumdan yalıtılmış soyut bir varlık değildir ve kâr olarak değer üretmesi bile ancak kârdan başka değerlere de değer vermesi, insanlık değerlerini hesaba katması ile olanaklıdır.

**“İnsanlık değerlerini oluşturacak ve yaşatacak paydaşların merkezinde ise şirketin çalışanları yer alır.”**

Bilim İlaç için her bir çalışanımız;  
 ■ Şirketin iç ve dış algısının yönetilmesine tüm diğer paydaşlar üzerinde önemli etkisi olan,

- Organizasyonunun bilinçaltını ve kişiliğini oluşturan,
- Bulduğu iş çevresi ve sosyal çevrede kurumun itibarını belirleyen,
- İtibar algısına göre verimliliği ve rekabet gücünü etkileyebilen,
- Toplum ve kurumda kabul görmüş tüm etik değerleri yaşatan, hayata geçiren, oluşturan...  
 Rollerde birer itibar elçisidir.  
**Çalışan olarak itibarlı bir şirkette, kurum olarak itibarlı bir şirketle çalışmayı kim istemez!**

İtibar kurum için olduğu kadar, çalışan/birey için de önemlidir. İster müşteri/birey için, ister çalışan için, itibarlı bir şirketi tercih etme oranları artar. İtibarın şirket verimliliğine etkisini ortaya koyan bir araştırmanın sonuçlarını paylaşmak, durumu daha açık hale getirebilir.

Araştırmanın müşteri ile ilişkiler konusundaki çarpıcı sonuçları şöyle:

- Ürünleri aynı fiyatta olursa, itibarlı bir firmanın ürünlerini satın almayı tercih edenlerin oranı %87.
- Ürünleri %25 daha pahalı olsa da itibarlı firmanın ürünlerini satın almayı tercih edenlerin oranı %49,9.
- “İş etiği olan firmaların ürünleri daha kalitelidir” ifadesine katılanların oranı ise %76.

Çalışanlar ile ilişkiler konusundaki sonuçlar da son derece dikkat çekici:  
 ■ Maaşları aynı olursa itibarlı bir firmada çalışmayı tercih edeceğini söyleyenlerin oranı %81.

■ Maaşı %25 daha az olsa da itibarlı bir firmada çalışmayı tercih edeceğini söyleyenlerin oranı %51,7.

**“Kurum itibarı bir davetiye gibidir.”**

Nitelikli çalışanları şirkete çeker, böylece şirketin rekabet gücü artar. Mevcut çalışanların bağlılığı artar. Çalışanlar kendi çevrelerinde kurum kültür ve değerlerinin birer temsilcisi olurlar. Sosyal paydaşlarımızın şirkete olan güvenleri artar. Olumlu, ka-

lı ve bağlılığı yüksek ilişkiler oluşur. Sivil Toplum Kuruluşları ile değerli işbirliği olanakları şirketimize yönelir. Şirketimizin kârlılığı, büyümesi ve rekabet içindeki konumu güçlenir; daha da önemlisi sürdürülebilir niteliğe kavuşur. İtibar, şirketin marka değerini artırır. Yatırımcıların uzun vadeli tercihi haline dönüşür...

### İTİBAR ELÇİLERİ

İtibarlı bir kurum için önce itibar elçisi çalışanlar/yöneticiler/liderler gerekir. İtibarı kurum içinde kültür haline getiren, onlar tarafından kabul görülen düşünceler, yaklaşımlar, rol model olarak sergiledikleri davranışlardır. **Etik sistemleri kurum oluşturur ama çalışanlar yaşatır.** Liderinin ve çalışanın itibarını sağlamlaştıran şirketler krizleri daha kolay aşarlar. Bu nedenle **itibar, krizin en büyük kalkanıdır.** Şirket liderleri itibara daha fazla katkı sağlar ve liderlerin vizyonu şirket için de bir felsefe oluşturur. İtibar elçileri oluşturmak için ilk adım bu felsefeyi şirkete yaymaktır.

İtibar elçileri platformunuzu oluştururken ikinci adım etik ilkeli yönetim sistemlerini kurmaktır.

**“Doğru, adil, dürüst ve iyi olanı yapmanın, şeffaf olmanın, hesap verebilmenin ve süreklilik arz etmenin küreselleşen bir iş dünyasında, geçerli ve kârlı bir iş modeli olduğu için etik ilkeli yönetim sistemlerini kurmalısınız...”**

Üçüncü adım sürdürülebilirlik, toplam kalite yönetimi gibi tüm paydaşlar için güven ortamı ve uzun vadeli bakış açısı sağlayacak sistemleri kurmak ve bu sistemler içindeki rol model çalışanları ve yaratıcı/inovatif başarıları ön plana çıkarmaktır. Dördüncü adım iletişimdir. Çünkü bilgi koridorlarında olmayan doğru bilginin yerini eksik, yanlış ve yönlendirilmiş bilgi alır. Bilgi sistemin bir parçası olarak yönetilmiyorsa, herkes her şeye inanmakta serbest kalır ve kanaatler de bu şekilde oluşur. Araştırmalar, yanlış bir bilginin doğrusu ile yer değiştirmesi için, bir

## İtibar Elçisi Kimdir?

- Bulduğu iş çevresi ve sosyal çevrede kurumun itibarını düşünce, davranış ve bilgisi ile yükselten,
- Bireysel itibarına önem veren,
- Toplum ve kurumda kabul görmüş tüm etik değerlerin, çalıştığı kurum adına paydaşlar kapsamında temsilcisi olan,
- Çalıştığı şirketi ve şirket çalışanlarını, şirket ilke ve hedefleri paralelinde temsil edebilen ve bu alanda yapabilecek tüm iyileştirme/yenileşme çalışmalarına bilgi ve deneyimiyle katkıda bulunabilen,
- Fikri sorulmadan, kurum itibarını etkileyen konular hakkında görüş ve kanaatini paylaşan; olumlu etki yaratan,
- Kurumun sözcüsü olan çalışandır.

bilginin ilk kez yerleştirilmesine göre 17 kat daha fazla zaman, para ve insan gücü harcanması gerektiğini söylüyor.

Beşinci adım eğitimidir. Eğer kurumunuzda şeffaf bir yönetim anlayışını benimsemek ve Etik İş İlkeleri ile yönetimi hedefliyorsanız bunun kurumsal bir değişim ve dönüşüm süreci olduğunu bilmeli ve işe önce çalışanlarımızı ve paydaşlarımızı eğiterek başlamalısınız. Bu eğitimlerin özünde aslında kurum ve çalışan arasında yapılan psikolojik bir sözleşme yer alır. Karşılıklı imzalanan taahhütlerle bu psikolojik sözleşme resmileşse de, karşılıklı atılacak her adımda sorgulanacaktır. Kurumun beklentisi olan itibar elçisi tanımına uyan her çalışan için eğitimlerde kurumla yaptığı bu psikolojik sözleşme çok önemlidir. İtibarına büyük önem veren bu çalışanlar için kurumun etik sözleşmesine uyumu ne kadar önem-

liyse, çalışanın uyumu da kurum için o kadar önemlidir.

Son adım; İtibar Elçilerini doğru tanımlamak ve her iyi örneği bir adım öne çıkarmaktır. Bilim İlaç'ta her çalışan bir itibar elçisidir. İtibar elçisini bir adım öne çıkaran davranışlar ise tanımlanmıştır.

Bilim İlaç'ta çalışanları nasıl bir adım öne çıkardığımıza bir örnek vermek isterim. 2003 yılından beri uyguladığımız ulusal ve uluslararası birçok ödül kazanan ve en son etkinliğini **2015 Brandon Hall Mükemmellik Ödülü** ile kanıtlayan **Yıldızlar Takımı Liderlik Gelişim Programımız** tüm çalışanlarımız için önemli bir kariyer hedefi. Geleceğin liderlerinin yetiştirildiği bu programa girmek, kurum içinde itibar ve kariyerde gelişim olanağı sağlıyor. Programa katılan ve buradan mezun olan çalışanlar hem Harvard seviyesinde liderlik eğitimi almış oluyor, hem de atamalarda öncelikli olarak değerlendiriliyor. Bundan dolayı, Yıldızlar Takımı Liderlik Gelişim Programları, Atama Değerlendirme süreçleri gibi diğer çalışanları cezbeden kurum içi platformlara aday olan yeteneklerin İtibar Elçisi olması çok önemlidir. Bu programlara katılımda yukardaki İtibar Elçisi tanımına aday çalışanın uygunluğu ayrıca bir kriter olarak değerlendiriliyor çünkü, en önemli etki kurumda bir adım öne çıkarılan çalışanın hangi özellikleri taşıdığı ve bu özelliklerinin diğer çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile sağlanıyor.

**“Etik ve itibar rol model olduğu, ‘alkışlandığı’ sürece yaşar ve yaşatılır.”**

