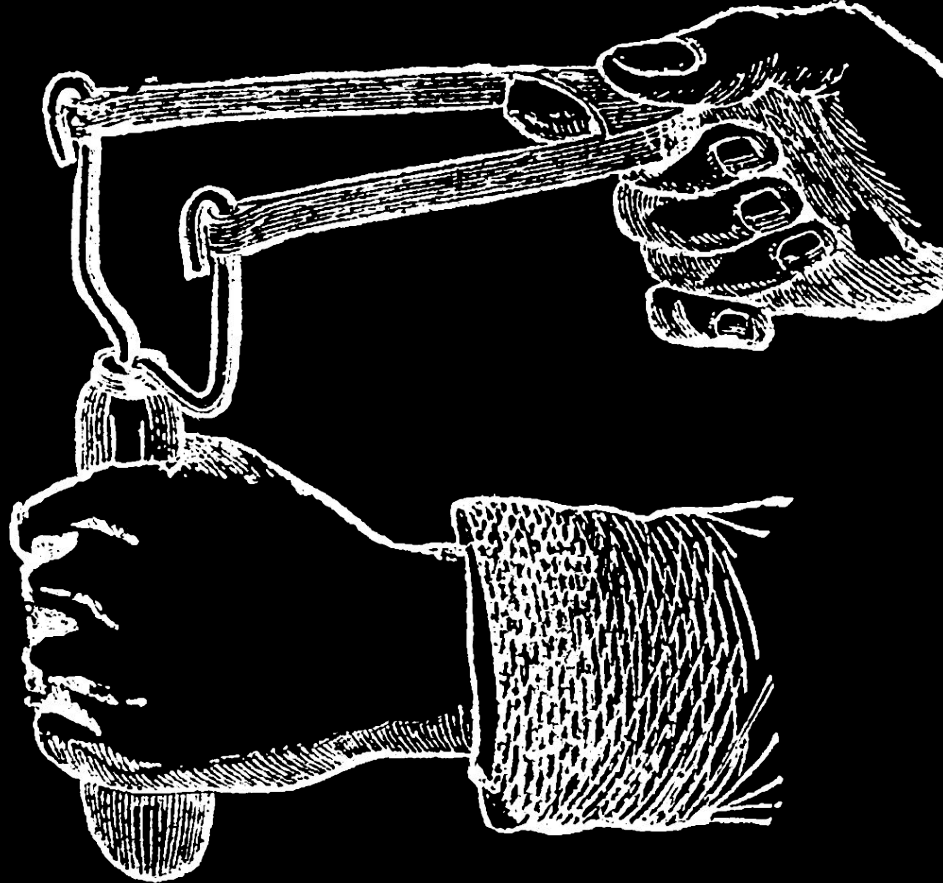


Kültür Meselesi

**Organizasyonel Değişim ve
Dönüşümlerde Durum Nedir?
Ne Yapmalı?**

Düzene İnsan ve Deneyim Odaklı
Bir Bakış



Genel Resim

Her organizasyon bir ekosistemdir; liderlik, bireysel roller ve kültürel dinamikler bu ekosistemin temel yapı taşlarını oluşturur. Güçlü bir liderin vizyonu, düzeni koruyanların disiplini, düzeni sorgulayanların eleştirileri ve dönüştürücülerin yenilikçi yaklaşımlarıyla birleştiğinde, organizasyonlar hem bugünü yönetebilir hem de geleceği şekillendirebilir. Ancak unutulmamalıdır ki, her çalışan bir zamanlar liderlerinin etkisi altındaydı ve her lider bir zamanlar çalışandı. Ve bu yolculuk, yalnızca bireysel başarılarla ya da mevcut düzeni koruma çabasıyla sürdürülebilir bir başarıya ulaşamaz.

Gerçek dönüşüm, güvene dayalı bir kültürün, cesur liderliğin ve farklı kuşakların enerjisini harekete geçirecek bir vizyonun kesişim noktasında başlar. Bu yazı, liderlikten organizasyonel rollerin dinamiklerine, kültürel dönüşümden GenZ'nin yükselen etkisine kadar, bir organizasyonu büyüten ya da sınırlandıran unsurları keşfederek yeni bir düzenin nasıl mümkün olabileceğini ele alıyor.

BÖLÜMLER

İşin Doğası: Liderler

Liderler, organizasyonların yönünü belirleyen ve kültürünü inşa eden en güçlü etkidir. Liderler, bireylerin potansiyelini açığa çıkararak, sadece bugünü değil geleceği de şekillendirir. Sürekli ilerlemek yerine, durup ekip uyumunu anlamak ve "Biz nasıl bir kültür inşa ettik?" sorusunu sormak, yalnızca başarıyı değil, hem olumlu hem de kalıcı bir dönüşümü mümkün kılar.

Doğanın Parçaları

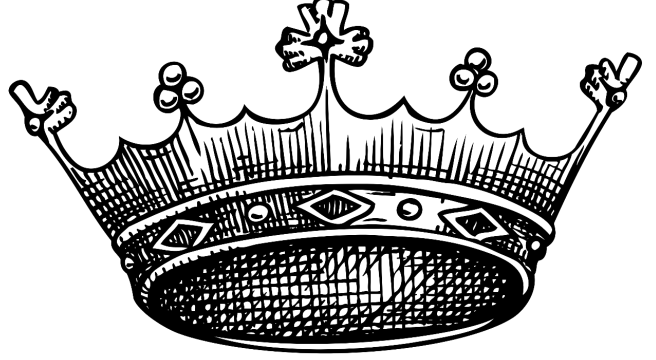
Düzen karşıtları, düzenseverler ve dönüştürücüler, organizasyonların dönüşümünde 3 kilit roldür. Liderler, bu farklı dinamikleri uyumla yöneterek yenilikçi bir vizyon oluşturur. Bugün için GenZ ise, sorgulayıcı enerjisiyle bu dönüşümün itici gücü olarak iş dünyasının geleceğini şekillendirmeyi sağlayacaktır.

Yeni Bir Düzen Mümkün mü?

Yeni bir düzen, net bir vizyon, güçlü liderlik ve kapsayıcı bir kültürle mümkündür. Başarı, dirençlerle savaşmaktan ziyade, iyi örnekleri çoğaltarak ve kararlılıkla geleceği inşa etmekten geçer.

1. İşin Doğası: Liderler

**Ayçiçekleri nasıl
yüzünü güneşe
çevirirse, çalışanlar da
yönlerini lidere çevirir.**



Liderin vizyonu, bir organizasyonun stratejik sınırlarını belirler.

Araştırmalar, liderin bakış açısının organizasyonun büyüme potansiyeli ve kültürel dönüşümü üzerinde doğrudan etkili olduğunu gösteriyor.

Liderin davranışları; organizasyonel ritüelleri ve dili tanımlar. Bu durum çalışanların bireysel iş karakterini de kaçınılmaz biçimde şekillendirir. Tıpkı ayçiçeklerinin yüzünü güneşe çevirmesi gibi, çalışanlar da yönlerini ve motivasyonlarını liderlerine göre belirler.

Organizasyonel kültürü bahçıvanlık sanatına benzetecek olursak, liderler, suyu, toprağı ve güneşi sağlayan bahçıvanlardır. Ve elbette her tohum, her toprakta yeşermez; büyüme için doğru koşullar gereklidir. Sağlam ve olumlu bir kültür yaratmak, sistemli bir emek, doğru bir vizyon ve cesur liderlikle mümkündür. Bu nedenle kültürel dönüşümün “formül”ünde **güven, sorumluluk ve değişim cesareti yatar.**

Liderlik, bireysel başarının çok ötesinde, başkalarının başarısına alan açma niyetiyle anlam kazanır. Önemli bir soru ortaya çıkar: **Lider kimin önünü açar?**

Başarılı liderler, kontrol etmek yerine güveni tercih eder, yeteneklere alan açar ve onları güçlendirirler. Bu, bireysel katkıların üst üste eklenmesini sağlayarak organizasyona “tamamlanma” ve “aidiyet” duygusu kazandırır.

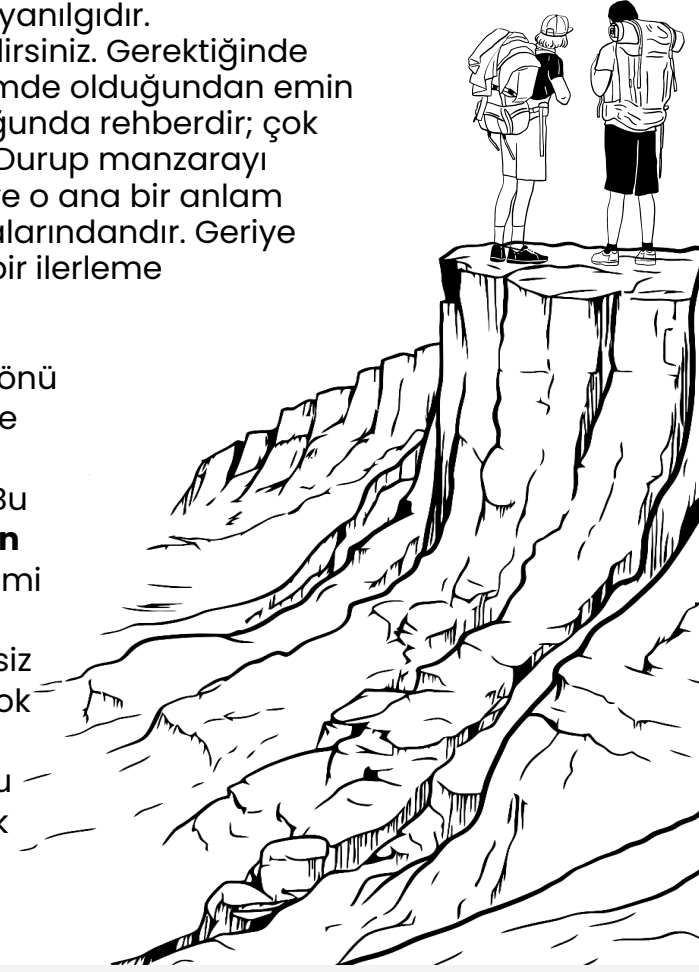
Liderlik, güven inşa edebilme kapasitesiyle de tanımlanır. Güvensizliğin hâkim olduğu bir liderlik yaklaşımı ise sadece bireyleri değil, tüm organizasyonu “soldurma” etkisi yaratabilir. Yönetici değiştiğinde çalışan verimliliğinin değişmesi, bu durumun en somut örneğidir.

Ancak burada kritik bir unsur devreye girer: Bir liderin motivasyon sağlama yeteneğı kadar, motivasyon kaybına yol açma potansiyeli de büyüktür. Sürdürülebilir dönüşüm ve ilerleme, ancak liderden çalışana karşılıklı bağlılığın gücüyle mümkün olur.

Lider, yalnızca bir adım önde olduğunda rehber; çok öne geçtiğinde ise artık bir hedeftir.

Sürekli ilerleme vizyonu liderler için yorucu bir yanılgıdır. Durmazsanız yönünüzü ve ekibinizi kaybedebilirsiniz. Gerektiğinde durup arkanıza bakmalı, ekibin sizinle aynı ritimde olduğundan emin olmalısınız. Lider, yalnızca bir adım önde olduğunda rehberdir; çok öne geçtiğinde ise artık bir hedef haline gelir. Durup manzarayı görmek, taşları, takıldığınız yerleri fark etmek ve o ana bir anlam katmak, liderlik yolculuğunun en önemli parçalarındandır. Geriye dönüp bakmak bir kayıp değil, daha sağlam bir ilerleme garantisidir.

Bir lider, ekibin gelişim hızını fark edemezse, yönü de yolu da kaybeder. Her lider, ekibinin nerede olduğunu, nereye gidebileceğini ve hangi kaynaklara sahip olduğunu analiz etmelidir. Bu noktada **potansiyel ve verimlilik çoğu zaman birbirine karışır**. Birçok lider kaynaklarını azami düzeyde kullandığını düşünerek ilerleme kaydettiğini zanneder. Ancak ekibinin oksijensiz kaldığını fark edemeyebilir. Oysa iyi liderler, çok iyi gözlem yapabilmelidir. Oksijensiz kaldığınız noktada, "Biz nasıl bir kültür inşa ettik?" sorusu organizasyonun potansiyelini açığa çıkarmak için gerekli olan en temel sorgulamalardan biridir.



KOBİ'ler, büyüme potansiyeline sahip olmalarına rağmen çoğu zaman korumacı ve de kontrolcü bir yaklaşım sergiler ve organizasyonları bir döngü içinde tutar. Patron liderler, "her şeyin hakimi" olmaya çalışırken aslında büyüme fırsatlarını ve gelişim potansiyellerini kaçıır. Bunu bir **bayrak yarışı**na benzetirsek, bayrağı elinde tutan lider, bayrağı devretmekte geciktiği an yarışı kaybeder. O anı fark edememek, hem bireysel gelişimi hem de organizasyonun geleceğini sekteye uğratır.

Kurumsallaşmış şirketlerde ise birleşme ve satın alma süreçleri sıkça büyüme stratejisi olarak görülür. Ancak bu stratejilerin başarısı için organizasyonun kültürel ve operasyonel **"oksijeninin"** sağlanması gerekir. Liderler, yatırım yaptıklarını düşünürken aslında mevcut kültürün nefes alamaz hale geldiğini fark etmezler. Yönetim, çalışanlarını sorumluluk almadıkları için eleştiriyorsa, yetki devri yapılmayan ve/veya inisiyatif alınamayan bir kültür inşa etmiş olmaları muhtemeldir.

2. Doğanın Parçaları: Düzenseverler, Düzen Karşıtları, Dönüştürücüler ve GenZ



Liderlik, yalnızca bireysel başarılarla değil, organizasyonel sistemin bir bütün olarak nasıl uyumla çalışabileceğini anlamakla değer kazanır. Bu uyumun sağlanmasında organizasyon içinde farklı roller ve bu rollerin dengesi kritik öneme sahiptir. İşte burada Düzenseverler, Düzen Karşıtları ve Dönüştürücüler kavramları devreye girer. Her organizasyonda ve toplumda üç temel rol öne çıkar: **düzen karşıtları**, **düzenseverler** ve **dönüştürücüler**. Bu rollerin etkileşimi, sistemin işleyişini anlamak ve ilerletmek için kritik bir çerçeve sunar. Ancak bu grupların bireysel varlıkları değil, aralarındaki gerilim ve iş birliği, anlaşılması gereken temel konudur.

Düzen Karşıtları

Problemleri Gösterenler

Düzen karşıtları, sistemin işleyişine karşı çıkarak aksaklıkları ve eksiklikleri ortaya koyar. Çoğu zaman, çözüm üretmemeleri veya yalnızca sorunları dile getirmeleri eleştirilir. Ancak onların asıl rolü, tespit yapmaktır. Bu gruba, bir organizasyonun "sorun tespit makinesi" olarak yaklaşmak gerekir. Düzen karşıtlarının görevleri, sistemin sınırlarını zorlamak, "neden olmaz"ı göstermek ve mevcut yapının yetersizliklerini ortaya çıkarmaktır. Onların eleştirileri, değişimin ilk kıvılcımını yaratır.

Düzenseverler

Mevcudu Koruyanlar

Düzenseverler, var olan düzeni sürdürmek için çalışanlardır. Tarihi bir yapıyı koruyan bir restoratör ya da bir sistemin işleyişini devam ettiren bir bürokrat gibi, düzenseverler sistemin temellerini sağlam tutmaya odaklanır. Ancak koruma çabası, yalnızca bireysel çıkarları savunmak yerine daha büyük bir amaca hizmet ettiğinde anlam kazanır. Neyi, neden koruduğunu sorgulamayan düzenseverler, sistemi durağanlığa sürükleyeme riskleri vardır.

Dönüştürücüler

Bağlantı Kuranlar

Dönüştürücüler, düzen karşıtları ve düzenseverler arasındaki gerilimde yeni bir yol bulan kişilerdir. Bu gruplar, hem düzenin sınırlarını zorlayacak cesarete hem de düzeni koruyacak hassasiyete sahiptir. Dönüştürücüler, iki zıt görüşü bir araya getirerek sistemde yenilikçi bir hareket başlatır. Onlar, arka planda sessizce çalışan, sorunlara çözüm bulmak için sorumluluk alan ve değişim cesareti gösteren kişilerdir.

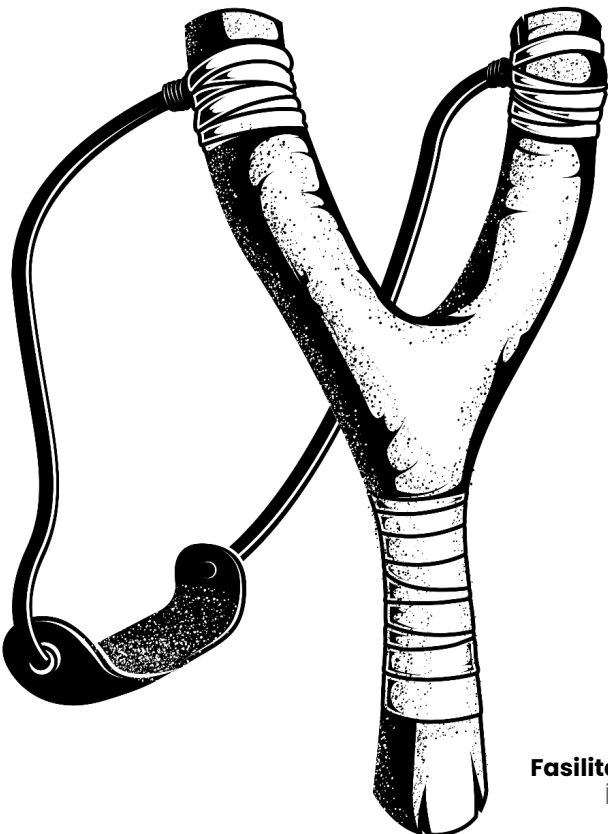
Birlikte İlerleme ve Dengeli Çekişme

Her grubun işlevi, sistemin ileriye taşınması için gereklidir. Düzen karşıtları olmadan değişim başlamaz, düzenselverler olmadan kaos kontrol edilemez, dönüştürücüler olmadan ise bu gerilimden sonuç alınamaz. Bu denge, ilerlemeyi mümkün kılar.

Tek bir bakış açısına odaklanmak eksik bir resim sunar. Ancak birlikte bakıldığında, her grubun katkısı anlamlı bir bütüne dönüşür. Her organizasyonda bu üç rolden insanlar da vardır. Liderlerin görevi, bu gerilimi yönetmek ve farklı grupların enerjisini, sistemin ilerlemesi için birleştirmektir. Bu, yalnızca bir düzeni savunmak veya eleştirmek değil; düzenin ötesine geçecek bir vizyon yaratmayı gerektirir.

Bu grubu bir sapan metaforuna benzetebiliriz. Organizasyonlar, düzeni koruyanlar (düzenselverler), düzeni sorgulayanlar (düzen karşıtları) ve dönüşümü mümkün kılanlar (dönüştürücüler) arasındaki dengeden doğan bir dinamizmle ilerler. Düzenselverler, sapanın sağlam gövdesi olarak düzenin temelini korur; düzen karşıtları, sapanın geriye çekilen bandı gibi sistemi eleştirerek gerilim yaratır; dönüştürücüler ise bu gerilimi ileriye yönlendirerek organizasyonu hedeflerine ulaştırır. Sisteme katılan gençler ise bu sisteme düzenli enerji verir.—çoğunlukla düzen karşıtı veya dönüştürücü olma eğiliminde olabilirler. Onların tutkuları, sapanın daha geri çekilmesiyle daha ileri bir etki yaratır. Ancak bu enerjinin yönü anlamlı olmalı ve alan açıcı olmalıdır. Sağlıklı bir takım ve kapsayıcı bir kültür, her grubun katkısını ve geriliminden doğan gücü anlamakla mümkündür.

Liderin vizyonu ve yönlendirmesi, düzen karşıtları, düzenselverler ve dönüştürücüler arasındaki dinamiklerle birlikte, organizasyonel kültürün temelini oluşturur. Ancak tüm bu yapıların kalıcı bir etki yaratması ve sürdürülebilir bir başarıya ulaşması, yeni nesillerin katkısını anlayıp doğru yönlendirmekle mümkün olacaktır.



GenZ 'ye Özel Parantez : Gençlerin Organizasyonlarda Dönüştürücü Rolü

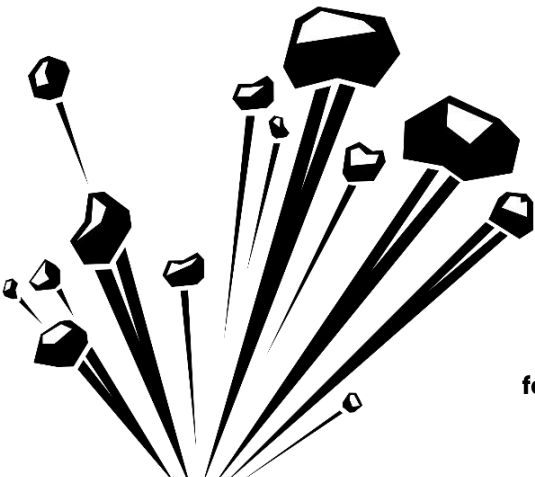
Gençlerin enerjisini ve potansiyelini anlamak, onları kalıplara sokmaktan ziyade onların ihtiyaçlarına ve özelliklerine göre bir yapı oluşturmayı gerektirir.

Gençler genellikle düzen karşıtı, düzensiz veya dönüştürücü rollere girse de, gençler bu kategorilerin ötesinde bir dinamizme sahiptir. Onları yalnızca belirli bir gruba dahil etmek, yaratıcılıklarını ve problem çözme kapasitelerini sınırlayabilir. Gençler, bireysel farklılıkları nedeniyle bir organizasyon içinde her tür role uyum sağlayabilir; ancak en büyük potansiyelleri yenilikçi fikirler ve dönüşüm süreçlerinde ortaya çıkar.

Gençlerin organizasyon içindeki en büyük değeri, tutkularıdır.

Kurumlar, bu tutkuları anlamalı ve onları doğru bir şekilde yönlendirmelidir. Bu, gençlere deneyim alanları açmak, onların fikirlerini uygulamalarına fırsat tanımak ve risk alma cesaretlerini desteklemekle mümkün olur. Gençlere alan açıldığında, onların katkıları ile aranan hız yakalanabilir.

Gençler, organizasyonlarda sapanın geriye çekilen bandına benzetecek olursak; Onların enerjisi ve tutkuları doğru yönlendirilirse, organizasyonu ileriye taşıyacak bir momentum yaratılabilir. Ancak bu gerilim kontrol edilmez ve özgür bırakılmazsa, potansiyelleri heba olacaktır. Liderler, bu enerjiyi anlamlı bir hedefe yönlendirmeli ve gençlere deneme ve yanılma alanları açmalıdır. Çünkü sapanın geriye ne kadar doğru çekildiği, ileriye ne kadar etkili bir şekilde fırlayacağını belirler. Geleceği bu etki şekillendirecektir.



3. Rakamlar Ne Diyor?

**Fonksiyonel sınırlar
aşılmak zorunda.**

%81

İşlerin **%81**'i artık iş tanımlarını aşan, fonksiyonel **sınırları aşan** projelerde gerçekleşmektedir. Bu, ekiplerin daha fazla iş birliği yapması gerektirdiğini gösteriyor.

Kaynak: Deloitte Global Human Capital Trends , 2023

**GenZ değerlerde
anlam buluyor.**

GenZ

GenZ **sağlık, finans ve toplumsal** konularla ilgili derin endişeler taşımakta. Bu nesil, şirketlerden **etik davranışlar** beklemekte ve **değer odaklı tüketime** yönelmekte.

Kaynak: Edelman'ın GenZ Araştırması - Financial Times, 2025

**10 yıl sonra 4 kuşak
bir arada çalışıyor
olacak .**

2034

2034 yılına gelindiğinde gelişmiş ekonomilerdeki iş gücünün **%80'ini Y kuşağı, Z kuşağı ve yetişkinliğe adım atacak ilk Alfa** kuşağı oluşturacak.

Kaynak: E&Y Cep Report, 2025

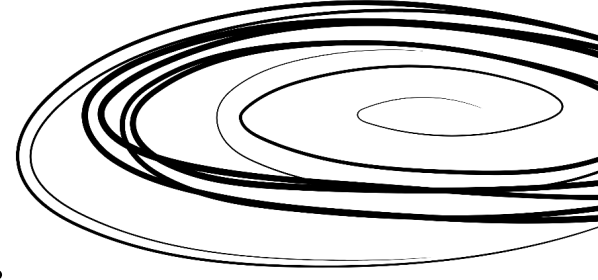
**Kapsayıcı liderlik
hazır görünmüyor.**

%15

Araştırmaya katılanların **%15'inden azı**, liderlerinin genişleyen iş gücünü kapsayıcı bir şekilde yönetmeye hazır olduğunu ifade etmiştir.

Kaynak:Deloitte Global Human Capital Trends , 2023

4. Yeni Bir Düzen Mümkün mü?



Evet, mümkün. Ama kolay değil.

Tarih, büyük dönüşümlerin sabır ve kararlılık gerektirdiğini gösteriyor. Bir dönüşümden söz ediyorsak, sürdürülemez olanı geride bırakıp, planlı, bilinçli ve kararlı bir ilerleme gerekiyor. Sınırları yeniden tanımlayan ve paradigma değiştiren kurumlar, cesaretlerinin yanı sıra uzun yıllar süren tutarlılıkları ile zirveye kararlı adımlarla yürüyenlerdir. Bu kurumları belki geldiği son noktada alkışlama şansı buluyoruz ancak onları "biricik" kılan yılmadan yürüdükleri uzun yoldur.

İşte bu zorlu süreçte cevaplanması gereken **4 temel soru**:

1. Neye Benzemek

İstedığımız Net Mi? Kurumların, neye dönüşmek istediklerini somut şekilde tanımlamaları gerekir. "**Sen gerçekten ne olmak istiyorsun?**" sorusuna verilecek net bir yanıt, ortak bir geleceğin ilk adımıdır. "**Hedefimiz belli**" cümleleriyle geçirtilen, belki liderlerin bile tam olarak adlandıramadığı ve çalışandan anlamalarını bekledikleri değişimler kurumları yorabilir. Lider ne kadar net ve bunu dillendirecek kadar iletişime açıksa, değişim o kadar hızlı gerçekleşir.

2. Ortam Elverişli Mi?

Her değişim bir altyapı gerektirir. Kurumların öncelikle mevcudu anlamak için, geliştiren **geri bildirim sistemlerini** etkinleştirmesi, stratejik bir yol haritası oluşturması ve gerekli kaynakları tahsis etmesi gerekir. Eğer geri bildirimler sadece bir formaliteden ibaretse ve aksiyona bağlı değilse, kurumda **ne olduğuna, ne olacağına ve neyin değişmesi gerektiğine dair bir içgörü** almak mümkün olmaz.

3. Hedefte Israrcı Mıyız?

Düşünceleri değiştirmek için **zaman ve sabır** gerekir. Yorgunluk, başarısızlık ve tekrar bu sürecin kaçınılmaz parçalarıdır. Ne yapılacağını duyurmak bir başlangıçtır; asıl önemli olan, net bir yol haritası ve tutarlı bir takip mekanizmasıdır. Bu aşamada, özellikle yönetim kadrosunun tutarlılığı ve aktif katılımı fark yaratır. Liderlik sadece bir yönlendirme mekanizması değil, aynı zamanda **hedefin ta kendisi** olmalıdır.

4. Direnci mi Bastırıyoruz,

Yoksa İyi mi Çoğaltıyoruz?

Her organizasyonda **farkındalık eksikliği** olan ya da **değişime direnç gösteren** bireyler ve yöneticiler olabilir. Neyi istemediğimizden ziyade, benzemek istediğimiz vizyonu desteklenmesi kritik önem taşır. Bu durum, liderlerin kötü örnekleri yönetmek kadar, iyi örnekleri görünür kılmalarını da gerekli kılar. Güçlü ve iyi örnekleri artırarak bir kültür yaratılabilir. İşte momentum bu **"iyi ve güçlü"** ile başlar.

Sonuç Olarak,



Liderlik, organizasyonel dengeler ve dönüşüm süreçleri bir araya geldiğinde, organizasyonların hem bugününü hem de geleceğini şekillendiren bir ekosistem ortaya çıkar. Türkiye ekosisteminde bulunan tüm kurumlar, mevcut avantajlarını iyi yöneterek, dezavantajlarını ise stratejik bir yaklaşımla kontrol altına alarak, hem ulusal hem de küresel ölçekte fark yaratacak bir dönüşüm gerçekleştirebilir.



Ekosistem Avantajlarımız

Farklı kuşakların bir arada çalıştığı insan kaynağı sayesinde deneyim ve yeniliğin birleştiği büyük bir sinerji potansiyeline sahibiz.

Türk insanının kaosu yönetme ve hızlı adaptasyon becerisi, değişim gibi belirsizliğin olduğu koşullarda avantaj sağlar.

Samimi ilişkiler ve duygusal bağlılık, doğru yönlendirilirse, güçlü bir aidiyet duygusu ve bağ yaratabilir.



Gelişim Alanlarımız

Yüksek çalışan devir hızı (turnover) kurumları olumsuz etkileyebilir, ancak sağlam bir kültür değişimden etkilenmez.

Türk insanı projelere hızlı bir başlangıç yapar ama süreklilik konusunda zorlanır. Sıkı bir plan sürekliliği sağlayabilir.

Karar süreçlerinde duyguların ağır basması zaman zaman rasyonel düşüncüyü gölgeleyebilir. Ancak kültürel dönüşümler duyguların doğru yöne akıtıldığı takdirde ivme yaratır..

Bu sürecin başarısı, kültürün doğru inşa edilmesi ve her bireyin potansiyelini ortaya koyabileceği bir ortam bulabilmesine bağlıdır. Ve bu yalnızca İK biriminin veya yöneticilerin görevi değildir. Her düzeyde çalışanın temel prensipleri uyguladığı katılımcı ve kapsayıcı bir anlayış gereklidir. Bu yolculukta asıl mesele, liderlerin ve organizasyonların sadece ayakta kalabilmesi değil, aynı zamanda ortak bir geleceği inşa edebilmesidir.

Bu yazıyı, mevcut liderlerin değişmesini beklemek için okuyorsanız, sizin de bir gün yönetici olduğunuzda ne yapacağınızı bilmenizi hatırlamanızda fayda var. Unutulmamalıdır ki, her lider aynı zamanda kendi etki alanına sahip bir çalışandır. Mesele bugünden yarına değil, yarınlara hazırlanabilmekte.

Yazarlar



Sevil Kerçek

Kurucu, Tasarımcı
JUNO42



Fırat Akkemik

Kurucu Ortak
Fasilitasyon.com



Rengin Akkemik

Kurucu Ortak
Fasilitasyon.com

Juno42

İnsanı merkeze koyarak, markaların stratejik ve yaratıcı yolculuğunu yönlendirmeyi amaçlar. Yaratıcılığı stratejik yaklaşımla birleştiren multidisipliner projeler üretir. Bu sayede estetik açıdan hoş,, iş hedefleriyle uyumlu , işlevsel açıdan etki yaratan deneyim, dijital uygulamalar ve kullanıcı odaklı strateji projeleri üretir.

Fasilitasyon.com

İnsan ve Kültür'e dokunan her süreçte, "insana yakışır iş" anlayışıyla sürekli ve sürdürülebilir gelişim anlayışıyla projeler üretir, gelişimi ve öğrenmeyi kolaylaştırır. Bu sayede, grupların etkili ve sürdürülebilir sonuçlara ulaşmalarını mümkün kılan kapsayıcı süreçler tasarlar ve işbirliği içinde çalışarak bağlılık duyacakları ortak kararlara ulaşmalarına yardımcı olur.