

Nazmi KARYAĞDI | Prof. Dr. Özlem ATAY | Prof. Dr. Mualla SELÇUK

Yeni Ekonomide ve Ağdaş Toplumunda

DEĞER TEMELLİ YÖNETİM

ISO 500 Büyük İşletmede Yapılan
Saha Araştırması Bulguları Eşliğinde



TürkTraktör

Yeni Ekonomide ve Ağdaş Toplumunda

DEĞER TEMELLİ YÖNETİM

ISO 500 Büyük İşletmede Yapılan Saha
Araştırması Bulguları Eşliğinde

Nazmi KARYAĞDI

Prof. Dr. Özlem ATAY

Prof. Dr. Mualla SELÇUK



TürkTraktör

DEĞER TEMELLİ YÖNETİM
ISO 500 Büyük İşletmede Yapılan Saha
Araştırması Bulguları Eşliğinde

Nazmi KARYAĞDI
Prof. Dr. Özlem ATAY
Prof. Dr. Mualla SELÇUK

Baskı

Elma Teknik Basım Matbaacılık Ltd. Şti.
İvedik OSB Matbacılar Sitesi 1516/1 Sok. No: 35
Yenimahalle/Ankara
www.elmateknikbasim.com

ISBN 978-975-8991-48-8

Merdiven Yayınları
Mustafa Kemal Mahallesi 2138 Sokak 6/1 Çankaya - Ankara
www.merdivenreklam.com

© Bu kitabın tüm yayın hakları Türkiye Kalite Derneği KalDer'e aittir.
Bu kitabın hiçbir kısmı elektronik veya mekanik yöntemlerle (fotokopi dahil)
herhangi bir şekilde çoğaltılamaz; izinsiz alıntı yapılamaz.

İçindekiler

Sunuş	vii
KalDer-Değer Temelli Yönetim Kitabı Ön Yazı	xi
Başlarken	1
Değer Temelli Yönetime Giriş	7
Değer Nedir?	11
Değerler, Etik, Ahlâk ve İlkeler	17
Değerler ile İlkeler Arasındaki Benzerlikler ve Farklar	23
ALTI TEMEL DEĞER	25
1- İnsan Onuruna Saygı	29
Kamu Kurumları ile Büyük İşletmelerin İnsan Onuruna Saygı ve Adalet Yaklaşımları	34
İnsan Onuruna Saygı Kavramının “Ben”deki Yeri	38
Saha Araştırmasında İnsan Onuruna Saygı Değerine İlişkin Bulgular	40
2- Adalet	41
İş Ortamında Adalet, İşveren ve Çalışan: Haklar ve Yükümlülükler	46
Türk-İslâm Kültüründe Helâllik Almak ve Adalet	49
Kurumsal Adalet	50
Saha Araştırmasında Adalet Değerine İlişkin Bulgular	51
3- Güven	53
Yöneticilerin İşletmenin Değerlerini İhlal Ederek Sonuca Ulaşması	66
Saha Araştırmasında Güven Değerine İlişkin Bulgular	72
4- Çoğulculuk	73
Saha Araştırmasında Çoğulculuk Değerine İlişkin Bulgular	77
5- Yaşam Kalitesine Katkı	78
Saha Araştırmasında Yaşam Kalitesine Katkı Değerine İlişkin Bulgular	82
6- Sürekli Gelişim	84
Sürekli Gelişim İçin Bireyin Sürekli Öğrenmesi	89
Sürekli Gelişimde Kurum Kültürünün ve Önderliğin Rolü	91
Saha Araştırmasında Sürekli Gelişim Değerine İlişkin Bulgular	92

DEĞER TEMELLİ YÖNETİMİN TEMELLERİ	94
Para Kazanma Hırısı, Aşırı Rekabet, Haksız Rekabet ya Ahlâk?	94
Değerlerle Değil Parasal Değerlerle Yönetme Örneği	97
Değer Temelli Yönetim Anlayışının Ortaya Çıkış Nedeni.....	101
Evrensel ve Ulusal Değerler.....	108
En Yaygın Değerler Hangileridir?	109
Olumsuz, Yıkıcı Değerler	112
Değerler ve Yapay Zekâ	113
Kurumsal Dünya Görüşleri Çerçevesinde Değerlerin Yeri	115
Türk İş Hayatında Ahilik Kültürü ve Ahilikte Değerler.....	119
Değerlerin Oluşturulmasında Sorumluluk	123
Değerleri Hayata Aktarmak-Değerleri Yaşamak: Değerleri Sözdən Eyleme Dönüştürmek.....	129
Önder Olunmaz, Doğulur mu? Değerler Doğuştan mı Gelir?	132
Özü-Sözü Bir Olmak	134
Saha Araştırması Bulguları Işığında Türkiye’de Özü ile Sözü Bir Olmak...136	
Nitelikli Kişileri İşe Almak ve Elde Tutmak İçin Yöneticilerin Hangi Değerlere Sahip Olması Gerekir?	141
Eski Moda “Talimat Ver, Kontrol Et” Yönetim Tarzı veya Çağdaş “Yetkelendirme”	142
Yöneticinin/Önderin Egosu ile Değerlerin Çatışması	144
İş Dünyasında Yaygın Olan “Tehdidi Fırsata Döndürme” Yaklaşımı, “Hedefe Giden Her Yol Mübahtır” Anlayışına Yol Açar mı?	149
Değer Temelli Yönetimi Uygulayan Üst Düzey Yöneticilerin Belirli Bir Bilinç Düzeyinde Olması Gerekir mi?	152
İş Hayatında, Siyasette ve Her Alanda Değişimi Sağlayacak Önderler Değerleri Esas Alanlar Olacak.....	154
İşletmenin Performansı ile Üst Düzey Yöneticinin Davranışı Arasındaki İlişki.....	155
Türkiye Ortamında Önderlik Özellikleri.....	161
Performans Yönetimi ile Değer Temelli Yönetim Arasındaki İlişki.....	163
Kariyer Basamaklarında Yükselme ve Değerler	165
Ben Daha Düşük Ünvanlıyım, Yükselince Ahlâki Kararlar Alacağım.....	166
Başarılı Çalışan Grubundan Başarılı Yönetici Grubuna Geçiş	167
Kurum Kültürü ve Değerler	168
Saha Araştırması Bulguları Işığında İşletmelerde Misyon, Vizyon ve Değerlerin Güncellenmesi Ne Durumda?.....	172
Kurumun Güçlü Yanlarından Biri de Değerleri Olmalı	175
Enron’un Hikâyesi	175

Güçlü Markalar ve Değerleri	177
Herkesin Kurumsal Değerlerden Aynı Anlamı Çıkarması.....	177
Değerlerin Kalibrasyonu.....	178
Organizasyonların Sessizliği: Kol Kırılır Yen İçinde Kalır	180
Saha Araştırmalarında Kurum Kültürü	181
Değerlerin Görünürlüğü ve Değerleri Dile Getirmek	182
Richard Barrett'e Göre Değerleri Görünür Kılmak	187
Değer Temelli Yönetim ve Paydaşlar	188
Ahlâk Evde Başlar	193
Aile Anayasası ve Değerler	196
Değer Temelli Yönetim Anlayışını Benimseyen İşletmelerde Karşılaşılan Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri.....	199
Araştırma Sonuçlarından Satırbaşları ve Değer Temelli Yönetimin Başarısı İçin Sahadan Öğrenilen Gerçekler	205
EK	209
Araştırmanın Modeli	209
Evren ve Örneklem.....	210
Saha Araştırması Kapsamında Yazılan Rapor ve Uluslararası Kongrelerde Sunulan Bildiriler	219
KAYNAKÇA	221
KAVRAM DİZİNİ	229

Sunuş

Akademik bilgiyi ve iş dünyasının tecrübelerini bir araya getiren “Değer Temelli Yönetim” adlı bu kitabın okuyuculara KalDer çatısı altında sunulmasından mutluluk duyuyorum. Ülkemizde sürdürülebilir iş ve yaşam kalitesine yön gösteren, dönüşüme liderlik eden bir sivil toplum kuruluşu olma hedefiyle 1990 yılından bugüne çalışmalarını sürdüren Türkiye Kalite Derneği (KalDer) bilginin ancak paylaşıp aktarılabilirdiği zaman değerlenecek bir zenginlik olduğu ilkesiyle çalışmalarını sürdürmektedir.

Kitaba adını veren “Değer Temelli Yönetim” KalDer’in bir Sivil Toplum Kuruluşu olma sorumluluğu ile üye kurumlarına tavsiye ettiği EFQM Modeli’nde, BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını vurguladığında, kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde, iş birliklerinde ve toplum geneline sunduğu faaliyetlerinde dikkat çektiği ana konular arasında yer alıyor.

Ekonomi, teknoloji, sosyal yaşam durmaksızın dönüşüm içinde. Bu dönüşümde ve hayatın akışında kavramlar yenilenirken; evrensel değerlerle yaşamın sürdürülmesi için altı temel konu olan ‘insan onuruna saygı, adalet, güven, çoğulculuk, yaşam kalitesine katkı ve sürekli gelişim’ bu kitapta derinlemesine ele alınmış.

Kitabın değerli yazarları, deneyimlerini güncel bilgilerle buluşturarak yeni bilgilere ulaşma çabasıyla; özel sektör, kamu ve Sivil Toplum Kuruluşlarının gelişiminde ve toplumsal refahının artırılmasında “Değer Temelli Yönetim” anlayışının etkilerinin öne çıkmasına katkı sağlamaktadırlar.

KalDer olarak kurumlara bir yönetim modeli olarak önerdiğimiz EFQM modelinin kriterleri arasında yer alan ‘Sürdürülebilir Değer

Yaratma’; değer yaratma yaklaşımlarını, değer yaşam döngülerini sorumlu bir şekilde yansıtmak üzere tasarlar. Ürün, hizmet ve çözümlerinin toplum ve çevreye yönelik olumsuz etkilerini en az düzeye indirecek şekilde sunar. EFQM’in sonuçlarından çalışanlarla ilgili bölümüne baktığımızda; kuruluşun gelecekteki çalışma biçimlerine uyumu, çeşitlilik, çalışma ortamı, kişisel yaşam desteği, yeteneklerin kazanılması konularında olumlu sonuçlar alınma hedeflerini öne çıkarır.

Değerlerle üretip, değerlerle yaşayan bir toplum ve dünya amacı bu kitapta nedenleri ile okuyuculara sunuluyor. Bir başka açıdan baktığımızda sahip olduğumuz kültür iş ve sosyal yaşamımızda bizlere zengin bir miras sunuyor. Ulu Önderimiz Mustafa Kemal Atatürk, toplumsal devrimleri ile ülkemizde eşitlik ve çağdaş uygarlık dünyasını yakalamak adına çok büyük adımlar atmıştır: Kadınlara eşit hakların sunulması, toplumun ihtiyaçlarına cevap veren ve fırsat eşitliği sağlayan eğitim sisteminin oluşturulması, ekonomik kalkınma için farklı bölgelere fabrikalar kurularak kalkınma sağlanması, yerli üretimin geliştirilmesi, ekonomideki olumlu adımlarla bireysel yaşam kalitesine katkı sağlanması ve buraya sığdıramayacağımız sayısız yenilik ile evrensel değerler ülkemizin dört bir yanında yaygınlaştırılmıştır. Kitabın toplumumuzun ve kültürümüzün sahip olduğu değerleri öne çıkarması da bu mirasın gelecek kuşaklara taşınmasında önemli bir rol üstleniyor. Medeniyete ve çağdaş dünyaya yönünü çeviren ülkemiz ve insanımız, aynı zamanda çeşitlilik içeren yapısı ile de değerleri yaşatmayı sürdürüyor.

KalDer ‘Mükemmellik kültürünü yaşam biçimine dönüştürerek ülkemizin rekabet gücünün ve refah düzeyinin yükseltilmesine katkıda bulunma’ misyonuyla her alanda değer yaratmaya devam edecektir. Etkin yönetim, yeni liderlerin yetişmesi, toplumsal projeler için kaynakların kullanımı, eğitim faaliyetleri ile sürekli gelişim, KalDer’in ulaşabildiği her alanda temel faaliyetleri arasında her zaman olacak.

Kitabı hazırlayan KalDer yönetim kurulunda birlikte çalışma fırsatı bulduğumuz Sayın Nazmi Karyağdı’ya, Sayın Prof. Dr. Özlem

Atay ve Sayın Prof. Dr. Mualla Selçuk'a ve araştırmalarda bilgilerini paylaşarak katkıda bulunan kurumlara ve desteğiyle bu değerli eserin ülkemize kazandırılmasına katkı sağlayan Türk Traktör A.Ş' ye KalDer ailesi adına teşekkür ediyorum.

Bu kitabın geleceğe, topluma, iş dünyasına yararlı olmasını, yazarlarını yazmaya iten amaçları olan “Değer Temelli Yönetim” anlayışının tüm zamanlarda yaşatılmasını diliyorum.

Görgün Özdemir

Türkiye Kalite Derneği

Yönetim Kurulu Başkanı

7 Şubat 2021

KalDer-Değer Temelli Yönetim Kitabı Ön Yazı

Son yıllarda tüm dünyada, özellikle de iş hayatında yaşanan değişimler, geleneksel yönetim modellerinden, insan odaklı yönetim stratejilerine geçiş gerekliliğini de beraberinde getirdi.

Bu geçiş sürecindeki en önemli nokta, kurum ve şirketlerin kendilerine ait temel değerleriyle çalışanlarının kültür ve değerlerini en iyi şekilde harmanlayan bir liderlik ve yönetim anlayışını benimseyebilmektir.

Değişen dünya düzeni ve iş hayatında yerini almaya başlayan yeni nesillerle birlikte, artık organizasyonlarda üretimden, inovasyona, ürün ve hizmetlere kadar her alanda ‘Sürdürülebilir Değer Yaratma’ yaklaşımıyla hareket eden kurumlar, başarılarını da sürdürülebilir kılmaktalar.

Türkiye’nin üretim sanayi ve endüstrisinde, ülke ekonomisi, istihdamı ve geleceğine kesintisiz şekilde ‘değer yaratmak’ üzere 65 yıldan uzun bir süredir faaliyetlerimizi sürdürmekteyiz. Çeşitlilik ve kapsayıcılık anlayışımızla değer yaratmaya, değerle üretmeye ve bulunduğumuz her alana değer katmaya odaklanıyoruz.

Bu anlayıştandır ki, akademik bilgilerle iş dünyasının deneyimlerini en iyi şekilde harmanlayarak, okuyan herkese değer katacağına inandığımız KalDer “Değer Temelli Yönetim” kitabına destek vermiş olmaktan dolayı büyük bir mutluluk duyuyoruz.

Ülkemizde sürdürülebilir iş ve yaşam kalitesine yön gösterirken, dönüşüme liderlik etmek üzere önemli çalışmalara imzasını atan KalDer’e ve benzersiz deneyimlerini bu eserde daha iyi bir geleceğin

oluşturulması adına bizlerle paylaşan iş dünyamızın kıymetli yöneticilerine teşekkür ediyoruz.

Hepimize farklı bir bakış açısı kazandıracığına ve bir ‘başucu kitabı’ olacağına inandığımız “Değer Temelli Yönetim”i herkesin keyifle okumasını diliyoruz.

Saygılarımla,

Aykut Özüner

TürkTraktör Genel Müdürü

Başlarken

Geçmişten bugüne dünya tarihi incelendiğinde teknolojideki gelişmeler sonucunda ortaya çıkan ekonomik dönüşümlerin hep “Yeni Ekonomi” kavramıyla ifade edildiği görülür.

Buhar makinelerinin, içten yanmalı motorların, elektrikli doku- ma makinalarının icadı, bilgisayarın işletmelerde yaygınlaşması bu alandaki kilometre taşlarıdır.

Her adımdan sonra yeni bir ekonomik dalga doğmuş, ekonomik ve sosyal hayat da buna göre şekillenmiştir. Her dönüşümün tam ortasında kalanlar, yaşadıkları dönemleri hep “Yeni Ekonomi” kavramıyla adlandırmışlardır.

Gerçek anlamda yeni bir ekonomik düzene geçildiği kesindir. Çünkü her defasında üretim süreci değişmekte, verimlilik artmakta, yaşam seviyesi geçmişe nazaran daha üst seviyeye çıkmakta ve paylaşım modelleri de değişmektedir.

Ancak her yeni ekonomi, eski ekonominin üzerine inşa edilen bir yapı hatta onun devamıdır. Çünkü yeni olan her şey, geçmişten gelen birikimle icat edilmiş ve eskiden gelen kültürle bağlantılıdır. Her yeni ekonomi aslında bize Latince “Palimpsest” olarak adlandırılan kavramı çağrıştırmaktadır.

Eski çağlarda üzerine yazı yazılan parşömenin temini çok zor olduğundan yeni yazılar, eski parşömenlerin silinmesi ve onların üzerine yeniden yazılmasıyla topluma sunulabiliyordu. “Palimpsest” eski parşömenler silinerek üzerlerine yeni bilgileri yazma işlemidir. Her ne kadar eski yazılar parşömenden silinse de hâlâ izleri yeni metnin altında silik bir şekilde kalmaktaydı.

Yeni ekonomi de, silinip yeniden yazılan parşömenler gibi eski buluşların, değerlerin, varlıkların, modellerin izlerini altta taşıyan bir ekonomi türüdür. Eski ekonomi, yeni ekonominin de altında yer alan bir katmandır ve yeni ekonomi de onun üzerinde oluşmaktadır. Aslında yeni ile eski arasında bir kopukluk yoktur. Yeni, eskinin hukuk düzeni ve ekonomik yapısı üzerine inşa edilmektedir. Kuralların yetersiz kalması halinde yeni kurallar belirlenmekte ve böylece yeni ekonomik düzene uyum sağlanmaktadır. Bu durum asırlardır hep böyle gelmiş ve böyle gitmiştir. Kanaatimizce böyle de gidecektir.

Dolayısıyla bugün yaşadığımız bilişim ve internet devriminden kaynaklanan “Yeni Ekonomi” kavramını da bu değerlendirme içinde ele almakta yarar vardır.

Yaşanan değişim ve dönüşüm sonucunda ortaya çıkan yeni yapı yine insanoğlunu şaşırtmakta, dengesini bozmakta ve yeniden uyum gereksinimini doğurmaktadır. Eskinin alışılmışlığının ve konforunun bozulması rahatsızlık yaratmaktadır. Ancak bu yaşadığımız, ne ilk ne de son rahatsızlık olacaktır.

Sanki hayatın akışı;

Dönüşüm→Rahatsızlık→Uyum→Yeni Dönüşüm→Yeni Rahatsızlık→Yeni Uyum

şeklinde devam ediyor ve edecek gibi gözükmektedir.

Ancak “Yeni Ekonomi” kavramı bu kez coğrafyadan, milliyetten, dinsel inançlardan bağımsız bir kimlik getirmiştir. Bu kimlik, yabancı yayınlardaki ifadesiyle “netizen (net+citizen)”, Türkçe’ye çevrildiğinde “ağdaş”lık kavramıdır.

Geçmişte bir vatana, bir toprağa ve bir milliyete bağlı “vatandaşlık (citizen)” kavramının yerine internet ağlarıyla küresel köy haline gelen dünyamızı ifade eden yeni kavram “ağdaş”lıktır.

“Ağdaş”, ağ (network) toplumuna sahip olduğu IP numarasıyla bağlanan ve burada sanal olarak yer alan ama gerçekte var olan kişili-

ği ifade etmektedir. Bu yeni ekonomi düzeninde yeni bir ortak kültür, ortak gelecek ve ortak dil konuşan insanlar topluluğu için “ağdaş”lık söz konusudur. İnternete bağlanılabildiği sürece bu topluluğun bir üyesi olunmaktadır. Bu nedenle, dijital dünyada “vatan” gibi coğrafi kavramların yerini, internet ağı anlamında olan “net” kavramı almıştır. Türkçe’de isimden isim yapma eki olan “daş” ekiyle birleştirildiğinde (eşlik, ortaklık, birliktelik, benzerlik, mensubiyet ve bağlılık) “ağdaş (netizen)” kavramına ulaşılmaktadır. Vatandaş (citizen), teknolojik gelişmelerle ağdaş (netizen) noktasına gelmiştir. Ağdaşlık, toplumsal, tarihsel, kültürel, boyutlarıyla “ağdaş toplumu” oluşturmuştur. Mekan ve zaman sınırları aşılmış, “sanal gerçeklik” ortamına geçilmiştir.

Kimilerince “Endüstri 4.0”, kimilerince “dijital ekonomi”, kimilerince de “internet (ağ) ekonomisi” olarak adlandırılan “Yeni Ekonomi”nin içinde birey “ağdaş” olarak tarif edildiğinde bunlara bağlı olarak yaşananlar nasıl ele alınmalıdır? Yeni ekonomiye ne şekilde uyum sağlanmalıdır?

Bu sorular aslında, her yeni ekonomi döneminin insanoğlu için yeni bir sınanma dönemi olduğu gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Duyulan stresin, yani baskının karşısında güçlü bir şekilde ayakta kalabilmenin, uyum sağlayabilmenin yolunun “değerlere dayalı bir yönetim anlayışı”ndan geçtiğine inanıyoruz. Değerlere dayalı yönetim anlayışı, önce insanın kendi iç dünyasında, sonrasında çalıştığı kurumda, daha sonrasında da yaşadığı toplumda ve dünyada geçerli hale gelmektedir. Ağdaş toplumu ve yeni ekonomiyi anlamak “Değer Temelli Yönetim” uygulamasında büyük önem taşımaktadır. Tüm değişim ve dönüşümlere rağmen değişmeyen tek şey, insanoğlunun bu değişimle bitip tükenmek bilmeyen mücadelesidir. Gerek insan olma sürecinde, gerekse de değişime uyum sağlamada başarının sırrı “değerlere sahip olmaktan ve süreçleri değerlerle yönetmekten” geçmektedir.

Her yeni ekonomik düzen daha hızlı büyüme, daha fazla üretme, daha çok ancak adil olmayan tüketme anlamına gelmektedir. Ancak, tüm bu süreçlerin hepsi maddi anlamda çıktılara ve rakamlara

odaklanmaktadır. Oysa daha fazla üretmek ve daha fazla kazanmak gerçekten kazanmış olmak anlamına gelmemektedir. Nitekim ulusal kültürümüzdeki “bereket” kavramı da azlık ya da çokluğun aslında farklı bir boyutu olduğunu ortaya koymaktadır. Termometrenin gösterdiği hava sıcaklığı ile hissedilen hava sıcaklığı birbirinden nasıl farklı ise, 1 milyar TL olarak açıklanan ticari kâr gerçekte 1 milyar TL olmayabilmektedir. Yaşadığı doğayı tahrip ederek, çalışanların emeklerinin değerini tam ve zamanında ödemeyerek, topluma fahiş fiyatlardan ürün ve hizmetleri kötü kalitede sunarak elde edilen kâr gerçekte kâr mıdır? Yoksa paydaşlar açısından zarar söz konusu iken tek kazanan işletme ve onun sahipleri ise burada gerçek bir kazançtan söz etmek mümkün müdür? Tabiatın yıkımı, gelecek nesillere aktarılan kötü bir miras iken, elde edilen 1 milyar TL ticari kârın bereketinden söz etmek ve bunun diğer dışsal faydalarını dikkate almak mümkün müdür? Nitekim burada var olan dışsal fayda değil dışsal zarardır.

Bu soruları, Değer Temelli Yönetim açısından ele aldığımızda “hayır”dan başka bir cevabı vermek de mümkün değildir.

İnsanı ve insan onurunu öncelemek, hangi toplum için olursa olsun evrensel bir değerdir ve işin özüdür. Çalkantılarla dolu dünya tarihi incelendiğinde, insan onurunu önceleyen toplumların refah, huzur ve mutluluk toplumu olduğu görülür. Ancak bu değerden mahrum toplumların, yıkım, adaletsizlik, mutsuzluk ve huzursuzluk toplumu olduğu hususunda insanlık tarihinin tanıklığı söz konusudur.

Bu çalışmada bireyin, kurumun (işletme, kamu kurumu, sivil toplum örgütü... vb.) ve toplumun refahında “Değer Temelli Yönetim (DTY)” anlayışının temellerini ortaya koyduk.

Kendi alanlarımızda (Yönetim, İşletme ve Teoloji) edindiğimiz deneyimleri güncel bilgilerle yoğurarak, yeni ve anlamlı bilgilere ulaşmaya çalıştık. Araştırmada hem kendimiz, hem de okuyucular için bir yol bulmaya ve bu yolu birlikte aydınlatmaya gayret ettik.

İSO 500 büyük işletme üst düzey yöneticileri (CEO, Genel Müdür) ile araştırma kapsamında görüşerek onların “Değer Temelli Yönetim” olan bakışlarını ve uygulama durumlarını araştırdık. Zorlukları

tespit ederek, kolaylaştırıcılar bulmaya çalıştık.

Bugünden yarına giderken değerlerle yaşayan, değerlerle üretip değerlerle paylaşan bir toplum ve dünya yolunda bireye katkı sunmaya çalıştık. Hem ulusal değerlerimizden hareket ettik, hem de evrensel değerleri hedef aldık.

Kitabın tamamlanması ve okuyuculara ulaşması için yazarlar dışında birçok kişi ve kurumun desteği olmuştur. Bu araştırma literatüre ve uygulamaya özgün katkıları nedeniyle Ankara Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından 31.03.2017 tarihinde desteklenmeye değer bulunmuştur. Başta Ankara Üniversitesi Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Ayşen Apaydın, Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Ayhan Elmalı ve BAP Koordinatörü Prof. Dr. Şeyhmus Yardımcı olmak üzere tüm Ankara Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi Hakem Kurulu ve personeline teşekkürlerimizi sunarız. Ayrıca, Ankara Üniversitesi Etik Kurulu üyesi değerli hocalarımıza yaptıkları titiz değerlendirme sonucunda araştırma anketimizin etik açıdan uygun olduğuna 27.12.2017 tarihinde oybirliği ile karar verdikleri için teşekkür ediyoruz. Araştırma süreci boyunca büyük desteklerini gördüğümüz; Arş. Gör. Dr. Havva Sinem Uğurlu, Dr. Öğr. Üyesi Ömer Kutlu, Öğr. Gör. Dr. Özge Altıntaş, Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Yemenici, ANKÜSEM Müdür Yrd. Hasan Fehmi Özdemir, ANKÜSEM eğitim sorumlusu Müge Çiçek 'e katkıları için teşekkür ediyoruz. Bu kitabın okuyucularla buluşmasını sağlayan KalDer ve TürkTraktör yöneticilerine de çok teşekkür ediyoruz. Uzun yıllar boyunca verilen büyük emekle ortaya çıkan bu araştırma yolculuğunda bize her zaman büyük destek olan değerli eşlerimiz Mustafa Selçuk, Müjgan Karyağdı ve İlhan Boz'a müteşekkirimiz.

İnsanı insan yapan, hayatı anlamlı kılan değerleri, bireyin dünyasından iş dünyasına aktarması sürecinde düşünen, harekete geçen, hayata geçirmek için çaba sarf edenlere ve bu yönde topluma örnek olan kişilere Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün şu sözünü armağan ediyoruz:

“Bütün ilerlemeler, insan fikrinin eseridir. Fikri harekete getirmek, birinci işimiz olmalıdır. Bir kere millet benliğine hâkim olsun ve düşünebilsin, yeter! Başlangıçta hatalı düşünse de, az zaman sonra bu hatayı düzeltebilir. Fikir bir kere faaliyete başladı mı, her şey yavaş yavaş düzene girer ve düzelir. Fikrin serbest hareketi ise, ancak bireyin düşündüğünü serbest olarak söylemek, yazmak ve verdiği karara göre her türlü girişimde bulunmak serbestisine sahip olmakla mümkündür.”

Gazi Mustafa Kemal ATATÜRK

Değer Temelli Yönetime Giriş

Değer Temelli Yönetim, temelinde değerlerin yer aldığı, hayatın (iş/özel) ve ilişkilerin bu temel üzerinde inşa edildiği yapıdır. Değerler, sağlam bir temel oluşturduğundan içsel ve dışsal her türlü yıkıcı etkilere karşı sağlam bir duruş sergilememize yardımcı olurlar. Her gün iş ve özel yaşantımızda almak zorunda olduğumuz kararlar, yapmak durumunda olduğumuz davranışlar hep değerlerimizin bir yansımasıdır. Bu nedenle, çalışmamızın ve modelimizin adını “**Değer Temelli Yönetim**” olarak adlandırdık.

Son yıllarda önderlik, kişisel gelişim, iş dünyası kitapları ve eğitimleri oldukça popüler hale geldi. Konu, ticari bir meta olarak bir sektör oluşturdu. Ticari hale gelen ürünler, ister istemez, tıpkı seri üretilen mallar gibi tekdüze, herkese aynı çözümleri, aynı yöntemleri öneren, hazır giyim (konfeksiyon) ürünler haline dönüştü.

“Şunu yap, bunu yapma” veya “Şöyle bir durum karşısında şu şekilde davran” gibi klişe çözümler ya da kalıplar sürekli insanlara önerilmektedir. Hayatın ve de insanın karmaşıklığı ve kabına sığmazlığı gerçeği karşısında bu tür basmakalıp çözümler nasıl bir fayda sağlayabilecektir? Kullanıcıların bunları her derde deva bir ilaç olarak tükettiği, taklitçilikten öteye gitmeyen bir yaklaşımla benimsediği bir durumda ortaya çıkacak sonuç ne olabilir?

Bu koşullar altında olumlu sonuç alınması mümkün olmaz. Çünkü kişinin kendisini tanımadan, birlikte çalıştığı ve yönettiği kitleyi kavramadan, doğru sonuç alması söz konusu olamaz. Bu nedenle, kültürümüzde “kendini bilmek”, “Yaradanı bilmeye” kadar uzanan bir yolculuk olarak takdim edilir. Kendini bilmek, sürekli bir çaba içinde olmayı gerektirir. Kendini bilmek, tek başına hazır çözümlerle

tespit ederek, kolaylaştırıcılar bulmaya çalıştık.

Bugünden yarına giderken değerlerle yaşayan, değerlerle üretip değerlerle paylaşan bir toplum ve dünya yolunda bireye katkı sunmaya çalıştık. Hem ulusal değerlerimizden hareket ettik, hem de evrensel değerleri hedef aldık.

Kitabın tamamlanması ve okuyuculara ulaşması için yazarlar dışında birçok kişi ve kurumun desteği olmuştur. Bu araştırma literatüre ve uygulamaya özgün katkıları nedeniyle Ankara Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından 31.03.2017 tarihinde desteklenmeye değer bulunmuştur. Başta Ankara Üniversitesi Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Ayşen Apaydın, Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Ayhan Elmalı ve BAP Koordinatörü Prof. Dr. Şeyhmus Yardımcı olmak üzere tüm Ankara Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi Hakem Kurulu ve personeline teşekkürlerimizi sunarız. Ayrıca, Ankara Üniversitesi Etik Kurulu üyesi değerli hocalarımıza yaptıkları titiz değerlendirme sonucunda araştırma anketimizin etik açıdan uygun olduğuna 27.12.2017 tarihinde oybirliği ile karar verdikleri için teşekkür ediyoruz. Araştırma süreci boyunca büyük desteklerini gördüğümüz; Arş. Gör. Dr. Havva Sinem Uğurlu, Dr. Öğr. Üyesi Ömer Kutlu, Öğr. Gör. Dr. Özge Altıntaş, Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Yemenici, ANKÜSEM Müdür Yrd. Hasan Fehmi Özdemir, ANKÜSEM eğitim sorumlusu Müge Çiçek 'e katkıları için teşekkür ediyoruz. Bu kitabın okuyucularla buluşmasını sağlayan KalDer ve TürkTraktör yöneticilerine de çok teşekkür ediyoruz. Uzun yıllar boyunca verilen büyük emekle ortaya çıkan bu araştırma yolculuğunda bize her zaman büyük destek olan değerli eşlerimiz Mustafa Selçuk, Müjgan Karyağdı ve İlhan Boz'a müteşekkirimiz.