

## Güven: Sürdürülebilir Kurum Kültürünün Görünmeyen Temeli



Nisan 04, 2026



Kültür, organizasyonların görünmez ama en belirleyici gücüdür. Hangi değerlerin yaşatıldığını, insanların nasıl davrandığını ve değişen ihtiyaçlara ne kadar kulak verildiğini belirler. Ancak bir kültürün gerçekten inşa edilmesi ve sürdürülebilir olması, tüm paydaşların dahil olduğu bir güven ve bağlılık zemini gerektirir. Bu yazıda, güveni kalıcı kılan temel unsurlara birlikte bakıyoruz.

### Güvenin İşe Etkisi: Performans, Bağlılık ve Sürdürülebilirlik

Son yıllarda kurumsal dünyada önemli en çok vurgulanan değerlerinden biri de güven. Güvene dayalı bir kurum kültürünü inşa edebilmek ise söylemlerden çok, daha bilinçli ve kararlı bir odaklanma gerektiriyor. Kültür, en yalın hali ile insanların bir ortamda nasıl davranacaklarını bildikleri görünmez kurallar bütünü; neyin normal ve neyin mümkün olduğunu belirleyen davranış sistemi olarak tanımlanıyor.

McKinsey'nin 2024 yılı Ekim ayı araştırmasına göre yüksek güvene sahip ekipler, 3.3 kat daha verimli ve 5.1 kat daha yüksek sonuç üretme olasılığına sahipler. Benzer şekilde, 2025 Trust Research verilerine göre: yüksek güven kültürüne sahip organizasyonların, düşük güvene sahip olanlara göre 51 puan daha yüksek finansal performans gösterdiği ortaya çıkıyor.

Dolayısıyla güvenin sadece bir "iyi hissetme" hali olmadığını performans, bağlılık ve sürdürülebilirlik üzerindeki güçlü etkisini kabul etmek gerekiyor. Yine bir başka 2025 yılı araştırması da güvenin, liderlik etkisi, iş tatmini, çalışan bağlılığı ve organizasyonda kalma niyeti ile anlamlı korelasyona sahip olduğunu kanıtıyor.

### Şeffaflık: Bilgi Saklandığında Güven Kaybolur

Çoğu zaman güven, iletişimin kesildiği, bilginin saklandığı ya da eksik paylaşım olduğunda kırılıyor. Bir kurumda iyi haberler kadar olumsuz ya da tatsız haberleri de zamanında duyuyor olmak yanlış bilgi akışının önüne geçiyor. İlk elden ulaşan net bilgilendirmeler sis bulutunun önüne geçiyor. Çünkü, başarılar kadar hata ve zorluklara dair deneyimler de sistemin kaçınılmazları arasında yer alıyor.

Aynı şekilde, karar alma süreçlerinin açık olması ve iletişimdeki samimiyet, güven odaklı kültürün önemli bir parçasını oluşturuyor. Benzer şekilde, kaygıları, eleştirileri ve önerileri duymak ve yanıtlamak da açık iletişimi destekliyor.

Fikir sorulmasına rağmen, söyleyene hızlı bir eleştiri getiriliyor ya da fikir görmezden geliniyorsa yine açık ve güvene dayalı bir iletişimden bahsetmek mümkün olmuyor. Güven eksikliği olan kültürlerde insanlar, fikirleri olmadığı için değil, bu ve benzeri endişeler ile susmayı seçebiliyor.

### Güveni Derinleştiren İki Güç: Takdir ve Geri Bildirim

Takdirin ve gelişim alanına dönük geri bildirim sadece tanımlı görüşmelere sıkışmadığı, günlük akışın doğal bir parçası olan kültürlerde güven derinleşir. Kişinin geri bildirimini bir öğrenme ve gelişim fırsatı olarak algılaması sistemin ona katkısını gösteren somut bir araca dönüşür.

Benzeri şekilde, takdirin cömertçe, net ve olumlu davranışın altı çizilerek verildiği kültürlerde, bahsedilen davranış tekrar eder ve yayılır. "Eline sağlık", "Teşekkürler" ya da "Harika" gibi standart kelimeleri kullanmak yerine gözlenen davranışın tanımı, yaratılan etki ve oluşan çıktı vurgusu kişiye verilen değer de göstergesidir.

### Kültür, Küçük Anlarda Kendini Gösterir

Güvene dayalı bir kültür, tanımların ve söylemlerin ötesinde günlük hayattaki örnekleri ile kendini gösteriyor. Bir ekip buluşmasında sessiz kalana alan açan bir soru sormak, suçlayıcı değil yapıcı bir dil kullanmak, toplantılara zamanında başlamak ve bitirmek gibi günlük akışta görünür olablen bazı küçük davranışların saygı ve güven değerlerini yaşattığını görüyoruz.

Bununla birlikte kültür, direktifler ve sunumlardan ziyade sistemin tüm paydaşları ile inşa edilen bir yapı. Günlük diyaloglarda, tutumlarda, sessiz anlarda ve hatta işler yolunda gitmediğinde kültüre dair izler ortaya çıkıyor. Örneğin bir hata olduğunda ilk sorunun "Bunu kim yaptı?" olması yerine "Nasil gerçekleşti?" "Bu durum bize ne öğretti?" "Düzeltilmesi gereken ne var?" gibi sorulara verilen yanıtlar güvenin her durumda korunduğunu gösteren örnekler olabilir.

### Kültür, Tek Kişinin Değil Tüm Sistemin Ürünüdür

Güven esaslı kültürün üzerine konuşmak, önem verilen değerleri vurgulamak ve kültür içinde yeşermesi niyet edilen konularda farkındalık geliştirmek sadece liderlerin değil tüm paydaşların ortak sorumluluğundadır. Liderlerin birer rol model olması kritiktir. Bununla beraber, kültürün sürdürülebilirliği sistemin tümü bu sürece dahil olduğunda gerçekleşir. Bir kaç farklı örnek olarak;

- Kişilerin kendini daha rahat ifade etmesi ve psikolojik güvenin güçlenmesi amacıyla bir toplantı kapanışında, "Bu toplantıda herkesin sesi duyuldu mu?" sorusunu yöneltmek,
- Geri bildirim kültürünün yayılması niyeti varsa sadece vermek yerine almak üzere; "Bana vermek istediğin bir geri bildirim ne olur?" sorusunu cesaretle sormak,
- İnovasyon odağının vurgulandığı bir iklimde rutin toplantı akışlarının dışında yeni fikirlerin duyulabilmesi için fırsat yaratmak, sistem içindeki çabayı ve inisiyatifi görünür kılmak sayılabilir.

### "Burası Güvenli" Demek Yetmez!

Aidiyeti ve bağlılığı güçlendiren güvene dayalı bir kültürde önemli unsurlardan biri olan psikolojik güven; "burası güvenli" demekle değil, davranışla inşa edilir. Şu soruların cevabı olumlu ise kişi ortamı güvenli bulur:

- "Rahatlıkla kendimi ifade edebiliyor muyum?"
- "Sorumlu olduğum alanda özerkliğim var mı?"
- "Katkımlarımı görüyor mu?"
- "Hakkaniyetli bir tutum var mı?"
- "Takdir ediliyor muyum?"

Elbette, güven olduğunda aidiyet, aidiyet geliştiğinde kültürü sürdürülebilir kılmak mümkün olur.

### Güven Kültürü Nasıl Ölçülür?

Sistem içindeki tüm niyet ve çabalara ek olarak güven değerine kurum içindeki algının ve kişiler üzerindeki etkinin ölçümü kritiktir. Bu sayede, ihtiyaçların, geri bildirimlerin ve varsa önerilerin duyulması sağlanır ve güven odaklı kültür odağı korunur. Bazı kurum içi uygulamalar:

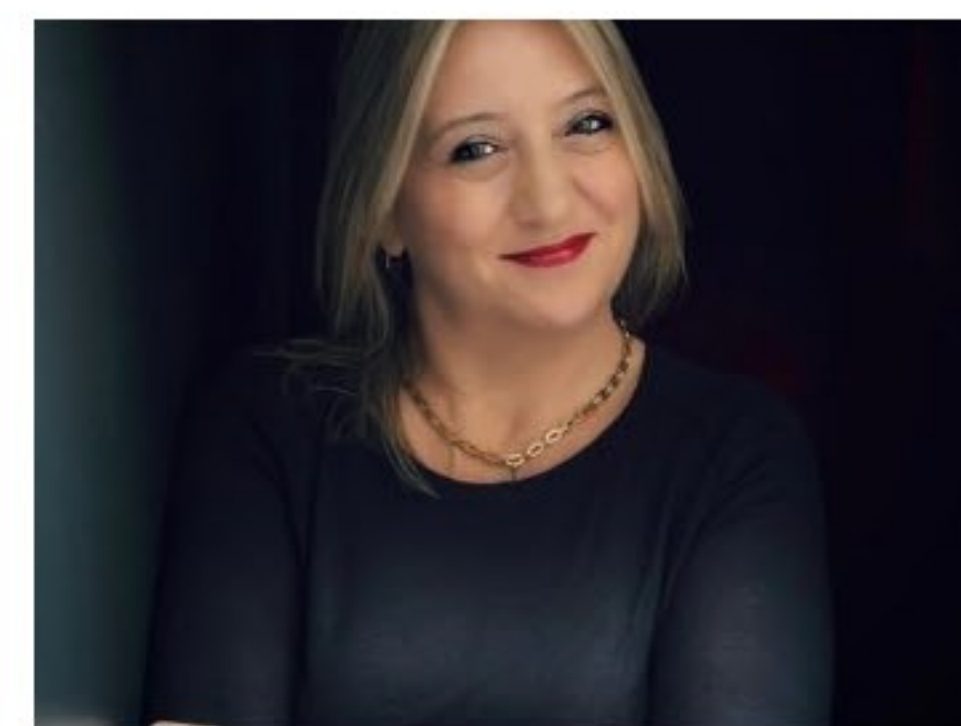
- Memnuniyet ve Bağlılık Anketleri
- 360 Derece Envanterleri
- Geri Bildirim Uygulamaları
- İşten Ayrılma Görüşmeleri
- Yapılandırılmış Toplantılar
- Kültür Elçileri Uygulamaları

Son olarak, bazı sistemlerde çokça duyulan "Bu, bizim kültürümüzde yok" cümlesi de farkında olmaya değerdir. Bu kadar değişimin yaşandığı bir dünyada değişen ihtiyaçları duymak ve işleyişi gözden geçirmek de kültürün yaşayan bir kavram olduğu gerçeğinin sonucudur. Tıpkı uzaktan çalışma pratiği gibi daha önce mümkün gözükmeyen bazı uygulamaların sistem içinde kendine yer bulması olasıdır.

Peter Drucker'ın belirttiği gibi ne kadar iyi bir strateji yazarsan yaz, eğer kültür desteklemiyorsa, o strateji hayata geçmez. Güven ise kurum kültürünün bir sonucu değil, onu şekillendiren temel dinamiktir. Güvenin olmadığı yerde performans sürdürülemez; güven varsa insanlar yalnızca çalışmaz, katkı sunar, sahiplenir ve birlikte büyür.

**Etiketler:** banu parlar kurumsal güven sürdürülebilir kurum kültürü

YAZAR



### Banu Parlar

#### Diğer Yazıları

[İş-Hayat Dengesi: Yetiştirmeye Çalışırken Kendimizi Kaçırıyor muyuz?](#)

[Güven: Sürdürülebilir Kurum Kültürünün Görünmeyen Temeli](#)

[Liderlikten Kurumsal Kültüre: Öğrenmenin Gücü](#)

Hakkımızda	Bu Sayı	Video Röportaj	Gündem	Liderlik	<a href="#">Reklam Ver</a>
Ekibimiz	Geçmiş Sayılar	Blog	Eğitim	Motivasyon	
İletişim	Yaklaşan Zirveler		İş Hukuku	Söyleşiler	<a href="#">HRthinksMe</a>
	Geçmiş Zirveler		Kariyer		

[Email](#) [Gelişmelerden Haberdar Ol](#)

Logoo

