StratejiCo.

Stratejiyi Yıkabilen Görünmez Bir Güç: Kültür

Yazar: Barış Keleş

Kurumsal Patolojiler, Strateji ve Kurumsal Dönüşüm

Geçtiğimiz aylarda, iş yaşamında işveren/işçi ilişkilerinin psikososyolojik boyutunu derinden sarsan bir video sosyal medyaya adeta bomba gibi düştü. Görüntülerde, tanınır bir ajans sahibi, kendince bir 'bahane' ile çalışanına öfkelenerek masasındaki dekoratif cisimleri ona fırlatıyordu. Açık bir şiddet ve fiziki saldırı olarak nitelenebilecek görüntüler sosyal medyada kısa sürede yüksek etkileşim aldı. İşveren kamuoyuna hızla bir özür videosu yayınlasa da iş işten geçmişti. Şiddetin hiçbir şekilde savunulacak bir yanı olmadığı için söz konusu ajansın sahibi hem büyük bir "etik itibar kaybı" yaşadı, hem de kısa / uzun vadede yetenekli ve yaratıcı iş gücünün kendisiyle çalışmayı tercih etmeyeceği bir konuma düştü.

Bu olayın etik boyutu elbette ayrıca ele alınması gereken bir başlık; ancak bu yazıda konunun **[kurumsal kültür]**, **[psikososyolojik dinamikler] ve [organizasyonel dönüşüm]** perspektifine değineceğiz.

Çalışma hayatında ideal olan değerler yerine şiddet (psikolojik veya fiziki), korku ve öfkenin öne çıkması, sadece mağdur çalışanda değil, tüm kurum kültüründe derinden yaralar açabiliyor.

Bu noktada artık tekil bir olaydan değil, daha sistematik kurumsal patolojilerin varlığından bahsetmek gerekir. Ön teşhis olarak mesele; kurumsal değerlerin çarpık biçimde inşa edilmesi ve çalışanların bu olumsuzluklara zamanla uyum sağlaması şeklinde tanımlanabilir.

Sendromlar Arasında Çalışma İklimi

Çalışma hayatı, sadece belirli bir işi yapmak veya maddi bir hedefe ulaşmak değildir. Aynı zamanda, bireylerin ve ekiplerin dinamiklerinin, uyumunun, birlikte iş üretebilme kapasitelerinin, psikolojilerinin ve içinde bulundukları sosyolojik iklimin bir yansımasıdır. Bir organizasyonun kültürü, çalışanların motivasyonunu, iş verimliliğini ve genel refahını doğrudan etkiler. Bu çok bileşenli ekosistemde başarı hikayeleri kadar, kişisel ve kurumsal gelişim önündeki engeller de önemli yer tutar. Bu engeller, genellikle belirli davranış kalıpları veya psikolojik durumlar olarak ortaya çıkar ve örgütsel davranış literatüründe de tıp alanındaki gibi sendromlar olarak incelenebilir. Bu sendromlar, maalesef çalışma ikliminin bir parçası haline gelebilir ve hem bireyleri hem de şirketleri olumsuz etkileyebilir.

Örneğin [**'ikarus sendromu'nda**] bir birey veya şirket, hızlı ve büyük bir başarı elde ettiğinde, bu başarıyı getiren etkenleri sorgulamayı veya tedbiri elden bırakmayı ihmal edebilir. Bu durum, özellikle aşırı özgüven, değişime direnç, eleştiriye kapalı olmak ve kontrolsüz genişleme gibi sonuçları içinde barındırır. Elde edilen başarılar, kişinin veya şirketin risk toleransını artırır ve gerçekçi olmayan hedefler belirlemesine neden olur. Bu durum, stratejik kararların değil, duygusal tatminin peşinde koşulmasına yol açabilir. Benzer sonuçları psikoloji literatüründe mağdurların kendilerine zarar veren kişilere karşı zamanla bir bağlılık geliştirmesi olarak bilinen 'stockholm sendromu'nda da görebiliriz. İş yaşamına uyarladığımızda bu sendrom, çalışanların maruz kaldıkları baskı, mobbing ya da adaletsizliğe rağmen işverene sadık kalmaları, hatta dışarıya karşı onu savunmaları şeklinde ortaya çıkabilir. Günün sonunda ise kurumsal çarpık bağlılık ve körleşme ve yüksek 'turnover' sorunuyla yüzleşilir.

Benzer şekilde, adını yavaş yavaş ısınan bir tencerenin içindeki kurbağanın, sıcaklık artışını fark edememesinden alan 'kaynayan kurbağa sendromu' ise fark edilmeyen tehlike olarak tüm patolojilerle beraber kurumsal bünyede kök salabilir. Değişime uyumsuzluk, risk almama korkusu da beraberinde bu, kurumsal yapıda 'sessiz çöküş'e giden yolun taşlarını döşer. Her günkü küçük problemler, birikerek büyük ve çözülmesi zor bir krize dönüşür.

Sendrom	Tanımı	İş Dünyasındaki Yansıma	Sonuç / Risk
İkarus	Ani ve kontrolsüz yükselişin körlüğü	Aşırı özgüven, değişime direnç, eleştiriye kapalılık, kontrolsüz genişleme	Kriz, çöküş, stratejik hatalar
Stockholm	Kötüye rağmen bağlılık	Baskı/mobbing karşısında sessizlik, işvereni savunma	Çarpık bağlılık, kurumsal körleşme, yüksek turnover
Boiling Frog	Kademeli normalleşen çürüme	Küçük sorunlara alışma, değişimi küçümseme, risk almama	Sessiz çöküş, pazar kaybı, fırsatların kaçması

Reçete: İnsan ve Organizasyon Odaklı Danışmanlık

Bu tarz kronikleşmiş organizasyonel, kurum içi kültür sorunlarının İK departmanları veya üst yönetim kanalları üzerinden üretilecek temel strateji aygıtlarıyla çözümü pek de mümkün olmuyor. Yönetim gurusu Peter Drucker'ın dediği gibi, **"Culture eats strategy for breakfast."** Yani kurum kültürü çarpıklaştığında, en iyi veya en 'janjanlı' stratejiler dahi havanda su dövmekten öteye gitmez ve ürettiğiniz o strateji daha yolun başında buhar olup gider.

Eğer çalışanlar korku kültürüne mahkûm edilmişse ya da Stockholm ve Boiling Frog sendromlarında olduğu gibi olumsuzluklara yavaş yavaş alışmışlarsa veya 'toksik' olarak nitelendirilebilecek davranış kodlarını farkında olmadan içselleştirirlerse kâğıt üzerindeki stratejik hedeflerin hiçbir değeri kalmaz.

Bu durum elbette çaresiz değil. Çözüm, değerlerin kâğıt üzerinde kalmamasını sağlayacak ölçümlenebilir kültürel dönüşüm projeleridir. Günümüzde korkuya ve itaate değil, [**katılıma ve güvene dayalı bağlılık**] yaratmak değerli hale geliyor.

"Boiling frog" veya "Stockholm sendromu" gibi kurumsal patolojilerde yöneticilerin farkındalığıyla beraber bir **dönüşüm yol haritası** çıkarmak burada kurumların yaşam eğrisinde kritik öneme sahip. Tam bu noktada "katılımcı liderlik" modeliyle ilgili makalemizi buradan okuyabilirsiniz.

Değer Temelli Organizasyonel Dayanıklılık

Çalışanların “kurumdan ya da üst ilişkilerinden korktuğu için değil, kurumla birlikte büyümek istediği için kaldığı” bir yapı inşa etmek şirketlerin değer temelli organizasyonel dayanıklılık (resilience) oluşturmasına imkan tanıyor ve uzun vadede bu yaklaşım, sürdürülebilir performans, yenilikçilik ve sadakatla beraber çalışma ortamı perspektifinden uzun vadede ‘marka itibarı’ getiriyor.

Yeni nesil liderlik ve sağlıklı değerler sistemi olmadan hiçbir strateji sürdürülebilir değildir. Dönüşüm şiddetten veya korkudan değil; güven, açık iletişim ve de en önemlisi ‘katılım’dan başlar.

Konuyla paralel olarak insan ve organizasyona dair yönetim danışmanlığı çözümlerimizi buradan inceleyebilirsiniz.