

Kültürsüz Strateji Olur mu?

Senenin bu dönemleri şirketlerin stratejilerini gözden geçirdikleri ve bütçelerine ayar yaptıkları dönemler. Büyük şirketlerde genellikle stratejiden sorumlu yöneticiler var. Orta çaplı şirketler ise strateji çalışmalarında yönetim danışmanlarından yardım alabiliyorlar. Bu yazımda stratejik plan hazırlanması ve kullanılan tekniklerden bahsetmek istemiyorum, ancak danışman olarak gözlemim, stratejik plan çalışmalarının genellikle bir, iki günlük aktivite/event olarak görülmesi ve bu çalışmalarda ağırlıklı olarak şirket dışı gelişmelere odaklanılarak örgütsel çerçevenin yeterince dikkate alınmamasıdır. Bu çalışmaların bitiminde hazırlanan raporlarda yapılacak işler ve projelerin listeler halinde dökümü yer alır ancak bunların nasıl yapılacağı yer almaz.

İyi çalışılmış bir stratejik plan, şirketin iç ve dış çevresindeki değişim kuvvetlerini dikkate almak suretiyle üst yönetimin şirketin misyonunu ne şekilde gerçekleştireceğini gösterir. Bir başka deyişle liderlerin hedeflerine giden yolu gösteren detaylı haritadır. Eğer dünya ve şirketler ekonomi 101 dersinde anlatılan kapalı ekonomi modeli gibi basit olsalardı, stratejik planların uygulanmasında sorun çıkmazdı. Şirketleri sistem yaklaşımıyla inceleyen modellere göre strateji şirketin ana girdisidir. Bu girdiye uygun olarak şirket içi unsurlar, dış etkenlerle de etkileşime girmek suretiyle bir çıktı (hizmet, ürün) üretirler. İşlerin “nasıl?” yapılacağını belirleyen şirket içi unsurlara dikkat etmeden yapılan stratejik planlar, yöneticiler lüks otellerden ofislerine döndüklerinde gerçeklere toslayıp bilinçaltılarını rahatsız eden “başka bir doküman” olarak kalmaya mahkûm olurlar.

Örgüt Kültürü Nerede Yer Alıyor?

Ünlü danışmanlık firması Mc.Kinsey’in 7S modeli şirketleri anlamamıza yardımcı olan popüler modellerden biridir ama ben daha kolay anlaşılabilmesi için ünlü danışman ve yazar Michael Beittler’in “*Strategic Organizational Change*” isimli kitabında yer verdiği basit modeli kullanmak istiyorum.



Bu sadeleştirilmiş şemadan görüleceği gibi strateji veya planınız kendi başına bir anlam ifade etmiyor. Örgütte dikkate almanız gereken diğer yapı taşları da var. Bunlardan örgüt yapısı, süreçler ve örgüt kültürü en önemlileri. Dolayısıyla stratejik plan taslağı hazırlayanlar örgütün mevcut yapısının, süreçlerinin ve bunlardan daha da önemlisi örgüt kültürünün bu stratejik planı destekleyip desteklemediğine bakmaları lazım.

Hangisi Daha önemli? Stratejik Plan mı? Kültür mü?

Peter Drucker'ın şu ünlü sözü "culture eats strategy for breakfast" (kültür stratejiyi kahvaltı niyetine yer) ne anlama geliyor? Doğru bir şirket kültürüne sahip olmak, en iyi stratejik plandan daha değerlidir çünkü bir rakibinizin stratejik planını çalıp kendinize uyarlayabilirsiniz ama kültürünü çalsanız bile kopyalamazsınız. Şirket kültürü bir insanın kişiliği gibidir. Zaman içinde yaşanan tecrübeler ve ilişkiler etkisinde gelişir. Dolayısıyla kültür şirketin kişiliğidir diyebiliriz. Strateji çalışmanız sonucunda piyasada daha saldırgan ve daha yaratıcı bir konumlanma ihtiyacı ortaya çıktıysa, girişimci ve inovatif bir kültüre ihtiyacınız var demektir. Eğer kurumunuzda güçlü bir hiyerarşik kültür varsa çalışanların inisiyatif kullanmalarını bekleyemezsiniz. İşte bu noktada kültürünüz işlerin nasıl yapılacağını belirleyecektir. İnsan kişiliğini metafor olarak aldığımızda bu şuna benziyor, kişiliğinizi tanımadan size uygun olmayan işleri girişmeye kalkıyorsunuz. İçine dönük ve sessiz bir kişilikten çok iyi bir satıcı olmasını bekleyemezsiniz.

Strateji ve örgüt kültürü iş başarısının olmazsa olmaz ayakları. Yöneticiler şimdiye kadar örgütlerin kolay gözlemlenen unsurlarına bakmayı tercih ettiler çünkü projeler, donanımlar, bütçeler, finansal tablolar anlaşılması daha kolay konular. Ama bundan sonra kültürün de yönetilmesi, ihmal edilmemesi gerekecek. Özellikle birleşme, satın alma gibi değişimlerin yaşandığı birden fazla kültürün söz konusu olduğu uluslararası şirketlerde bu husus daha da önem kazanıyor.

Serdar Yurdakul/Şubat 2014