

Değişiyor Gibi Olmak

Zehra Eliçin -End.Yük.Müh, Yönetim ve Eğitim Danışmanı
(zelicin@bcdtr.com)

Değişimden söz etmeyen işletme yöneticisi neredeyse yok. Rekabet artık, küreselleşen bir ortamda, teknoloji ve bilgi çağının sağladığı olanakların da etkisiyle işletmeleri çok daha güçlü bir şekilde değişime zorluyor çünkü. “Değişmeyen şey değişim” söylemi de geçerliliğini yitirdi bence... Çünkü o da, hızıyla, yarattığı stresle ve değişmeye ödettiği bedelle artık nitelik değiştirmiş durumda...

İşletmeler, çalışma ortamlarını, iş yapma yöntemlerini ve organizasyonlarını gözden geçiriyor, teknolojiyi iş süreçlerine adapte ediyor.

Ancak bu çalışmalardan ciddi bir üstünlük elde etmeyi başarmak hem kolay olmuyor, hem de değişim adına yapılanlar, herkesin yaptığını yapmaktan, ya da herkesin değişim yöntemlerini tekrarlamaktan öteye gitmiyor. Böyle olunca da değişimin sonuçları uzun ömürlü olmuyor. İnovasyonun son yıllarda gündeme yerleşmesinin nedeni de bu olsa gerek...

Geriye şöyle bir bakalım. Son 20 yıl içinde işletmeler rekabet ve dışa açılma nedeniyle önce kalitesini belgeleme derdine düştü. Bu çalışmalara ciddi emek ve para harcandı. Bu zorunlu çalışmadan zarar görenler dahi oldu. Hiç unutmam, Türkiye'nin önde gelen bir kuruluşu belgelendirme projesi sürecinde düşen çalışan motivasyonu ve verimlilik nedeniyle yönetim danışmanlarından destek alma yoluna gitmiş; bir havayolu şirketi de ISO 9000 kalite belgesini aldıktan kısa bir süre sonra batmıştı.

Nitekim artık kalite ve koşulsuz müşteri memnuniyeti bir amaç değil, hayatta kalmak için bir ön koşul. Birçok firmanın vizyon, misyon tanımlarında hala “müşterilere kaliteli hizmet vermek” gibi, sıradan ifadeler yer alıyor.

Rekabet üstünlüğü ancak farklılık yaratacak değişimleri gerçekleştirmekle, hem de bunu sürekli yapmakla mümkün. Dünyadaki şirket ömrü ortalaması 20li 30lu rakamlarla ifade edilirken, birçok kuruluş geride kalmamak amacıyla “gereğini yerine getirirse” de, başkalarını izlemekten öteye geçemediği için, “haşlanan kurbağa” misali görünmeyen bir el tarafından ekonominin çarkları içinde yok ediliyor.



İntel'in kurucularından olan Andy Grove'un kitabını hatırlatmakta yarar var: SADECE PARANOYAKLAR HAYATTA KALABİLİYOR demişti...

Hız Faktörü

Bilgiye kolay ulaşma başarılı uygulamaları tekrarlamayı kolaylaştırırken, sizin uygulamaya geçirmeye hazırlandığınız yenilikleri başkalarının sizden önce uygulamaya koymasına hiç de zor değil. Hızlı hareket edenin kazandığı bir dünyada neleri değiştirmeli ki, sürdürülebilir bir performansı yakalayabilelim?

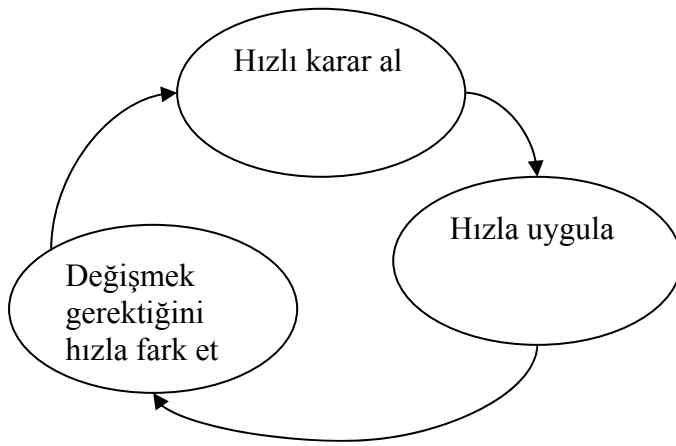
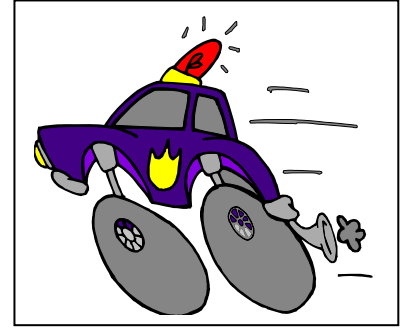
Bunun bir reçetesi yok. Ancak, değişim projelerine rağmen “farklılık yaratamayan”, **fiyat-maliyet aralığını** açamayan kuruluşlar çoğunlukta.

‘80’li yıllardan başlayarak teknolojik olanakları iş süreçlerimize yerleştirerek farklılık yaratmaya yöneldik. Bu gayretler, müşteriye daha hızlı reaksiyon vermek dışında, maliyetleri kontrol altına almaya, işletme verimini yükseltmeye yaradıysa da, bunun bedeli hem yüksek oldu, hem de başkaları da bu dönüşümleri gerçekleştirdiği için, yapılanlar “olması

gereken”den öteye geçmedi. Günümüzde bu çalışmaların çok daha kapsamlı boyutlarda yapıldığını ve çok daha etkin olduğunu biliyoruz ama yarattığı fark göreceli olarak gittikçe azalıyor.

Burada önemli olan bu geçişi diğerlerinden daha **hızlı** gerçekleştirmek. Bu sayede üstünlük bir süre de olsa elde tutuluyor. Konu değişimin hızı olunca, ister istemez işletmenin örgüt olarak hızlı hareket etmesi gerekliliği ortaya çıkıyor.

Einstein’ın ünlü fizik kuramı $e=mc^2$ kanununa göre hız arttıkça kütle küçülür. Bu kuramı organizasyonlara indirirsek, hızlı olmak için daha küçük organizasyonlar gerekir sonucunu çıkarabiliriz. Küçülme temelde şu üç özelliğin kazandırılması anlamını taşır:



Ancak burada organizasyonun fiziksel olarak ne büyüklükte olduğu o kadar da önemli değil. Önemli olan küçük olanın özelliklerine sahip olmak. İhtiyaç olan şey bir vücudu oluşturan tüm hücrelerin birbirini tamamlar şekilde hareket etmesi, bağımsız olarak hareket etse bile bütünü istikametine yönelik olmasıdır.

Cephedeki Liderler

Değişim liderlik gerektirir. İşletmeleri yönetenlerin liderlik etmesi hem organizasyonların doğası gereği gereklidir, hem de etki gücü bakımından olağanüstü önemlidir. Ancak, günümüzde işletmede görev alan herkes artık “cepheye” çok yakın olmak durumunda. Çünkü, müşteri odaklı olmak, hem organizasyonların müşteriye daha hızlı reaksiyon vermesini, hem de iletişim teknolojilerini daha etkin kullanmayı gerektiriyor. Sekreterinizden, ar-ge’deki mühendise, depodaki görevliye kadar herkes bu donanımdan güç alarak liderlik etmek zorundadır. Bu ne anlama geliyor?

Müşterinin herhangi bir talebi veya bir yorumu karşısında “durun benim yetkim yok, bir üstüme danışayım”; ya da, “valla bizim hiç haberimiz olmuyor, öğrenip size geri dönelim” gibi bir yanıt vermesi kabul edilemez. Aynı şekilde, tedarik fonksiyonuyla uğraşan bir çalışanın, internette veya herhangi bir yerde elde ettiği bilgiye sırtını dönmesi ve “bizim kullandığımız bir malzeme değil ki”, ya da “biz bu teknolojiyle çalışmıyoruz ki” diyerek stratejik bir üstünlük sağlayacak bir uygulama önerisini göz ardı etmesi, aynı derecede kabul edilemez.

Denebilir ki, çalışanlarımızın eğitim saatlerini artırdık, ya da bizim zaten bir öneri sistemimiz var, elemanlarımız buraya önerilerini atabilirler. Ancak, sistemler olsun, bireysel eğitimler olsun, işletmenin bütünde üstünlük sağlaması için bunlar yeterli araçlar değildir.

İşin sırrı kurumun kültüründe gizlidir. Bilgilerin ve düşüncelerin işletme içinde nasıl aktığı, kararların nasıl verildiği, öz değerlendirmelerin nasıl yapıldığı burada önemli bir rol oynar. Bunun da bir reçetesi olmamakla birlikte temelde birkaç noktayı göz önüne alarak fikirlerin işletme içinde hızla akması ve tek vücut olarak hareket etmesi sağlanabilir. Şimdi bunlara bir göz atalım:

Herkes fikir geliştirebilir, kendini yaratıcı sanabilir. Hatta her çalışanın kafasında şirketin problemlerinin nasıl çözülmesi gerektiğine ilişkin reçeteleri de olabilir. Vardır da. Çünkü birçok kuruluştaki ister eğitim isterse danışmanlık projesi olsun, birçok kişi “bence bizim şirket şunu yapmalı” diyor.. Ancak bu fikirlerden nasıl istifade ediyoruz? Bu kısım çok önemli. Görüştüğüm çoğu yönetici bu konu gündeme geldiğinde “evet bizim bir öneri sistemimiz var” diyor.

Ama öneriler deyince her zaman derin bir nefes almak gerektiğini düşünürüm:

- a) Önerilerin kaynağı nedir?
- b) Öneriler nasıl üretiliyor, nasıl aktarılıyor?
- c) Önerilerin niteliği nedir?

Öneriler bir şikayet mekanizmasının çıktıları da olabilir. Kurum içinde motivasyon nasıldır? Çalışanlar dertlerini yukarıya iletememekten dolayı mı acaba “öneri kutularına” başvuruyor?

Öte yandan öneriler kutuya gerek kalmadan, akışkan bir şekilde işletmenin organları arasında akabiliyorsa, burada çok sağlıklı bir değişim ortamı yakalanmış demektir. Fikirlerin “öneri kutusuyla” sınırlı kaldığı bir kurum kültürünün derhal masaya yatırılması gerekir.

Nitelik konusuna gelince, gelen fikirler ne oranda inovatif? Pek tabii, tüm fikirlerin inovatif olması beklenemez. Ama, içlerinde işletmeye farklılık yaratacak öneriler olması için bazı koşulların var olması gerekir:

- Çalışan işletmenin bütününe görebiliyor mu, algılayabiliyor mu?
- Sadece içsel bir bakışla mı bakıyor, yoksa rakiplerle ve ekonominin gidişatıyla ilgili bilgisi var mı?
- Baz aldığı bilgiler, kendi penceresinden gördüğü kadarıyla mı sınırlı?
- Gördükleri arasında ilişki kurabilecek bir vizyona sahip mi?

Çalışanların birbirini iyi tanıması ve aralarında sağlıklı bir ilişki olması gerekiyor demek ki... Bu noktada kurum kültürünü oluşturan başka unsurlara da değinmek gerekiyorsa ama, ana fikirden uzaklaşmamak adına konuya “değişim kültürü” açısından bir açılım getirmekle yetinelim.

Değişim Kültürü

Türkiye’deki işletmelerde değişim adı altında yaygın olarak gerçekleştirilen iş süreçlerine yönelik, kalite ya da teknolojik dönüşüm temalı projelere rağmen üstünlük sağlayamayan birçok kuruluş var. Bu işletmelerin düştüğü en önemli hata, süreçlerini iyileştirmek, ya da üstün bir teknolojiye geçmek yoluyla, maliyetlerini, satışlarını ve müşterilerine ait bilgileri kontrol altına alarak, verimliliğini artıracaklarını, dolayısıyla günümüz koşullarında değişimin gereklerini yerine getireceğini sanması.

Ancak, iş modelini ve stratejilerini sorgulamadan, kurum kültüründeki değişime engel olan unsurları gidermeden **rekabet için gerekli olan değişimden** söz edilemez. Doğru pazarda

mıyım? Doğru ürünü mü üretiyorum? Ürettiğim ürün veya hizmetin değeri piyasada yüksek mi yoksa meta olmuş birşeyle mi uğraşıyorum?

Hangi konuda değişiklik yapıyorsak yapın, aşırı yüklendiğiniz zaman, Fifth Discipline kitabının yazarı Peter Senge'nin değindiği gibi, etki-tepki kuralı nedeniyle işletme içinde aşırı bir dirençle de karşılaşabilirsiniz. Ya istediğiniz sonucu alamaz, ya da başlangıçtan daha geri bir noktaya dahi gelebilirsiniz.

Bu ifadelerden, radikal değişimlerin sakıncalı olduğu sonucu çıkarılmamalı. Küçük iyileştirmelerle sürekli gelişim içinde olmak, ancak bu küçük değişikliklerle beraber radikal değişikliklerin de gerekli olduğu bir gerçek. Hangi büyüklükte olursa olsun, bu değişikliklerden elle tutulur kalıcı bir başarı yakalamanın değişim odaklı bir kültür içinde yapılması gerekliliğine dikkat çekmek istiyorum. Hem değişim konularının doğru seçimi, hem de kurum içindeki kabullenilmesi açısından bu fevkalade önemli.

Değişim kültürü, işletmenin tüm çalışanlarını kapsayan bir kavramdır. Oysa yaygın olarak yönetimin üst kademelerindeki yöneticiler kendilerini “diğerlerinden” ayırırlar. Çok işittiğimiz bir sözdür: “arkadaşların eğitime ihtiyacı var”. Söylenmek istenen aslında şudur: “Onları eğitin ki gereğini yapsınlar”.

Evet, çalışanların eğitilmesi gerekir ki cephede donanımlı olsunlar. Müşteriyle nasıl konuşacaklarını bilsinler, problem çözme, karar alma, paranın değerini hesaplayabilsinler. Ancak, bağımsız karar verme ve risk alma becerilerini ne oranda uygulamaya koyabilecekler? Verdiğim bazı eğitimlerde katılımcılar diyor ki “siz böyle diyorsunuz ama bizde bunu yapmaya kalkarsak üst yönetimdekiler bizi yanlış anlar, hatta kötü adam damgası yeriz”. Anlayış birliği kadar güven ortamının olması gerekmiyor mu? Üst yönetim denen kademe, çalışanların kafasında yanlış bir imaja sahip de olabiliyor. Çünkü üst yöneticilerle yaptığımız toplantılarda onlar da başka sıkıntıları gündeme getiriyorlar: “Çalışanlar bazı şeyleri görmüyor, şirkete sahip çıkmıyorlar ki. Onlara nasıl güvenebiliriz?”. Demek ki silolar halinde yani, hiyerarşiyi, organizasyondaki kutuları gözeterek bilgi enjekte etmekle, kurulmasını istediğimiz çağdaş işletme yapılarını ve hayal ettiğimiz insan altyapısını var etmek mümkün değil.



Bilgiyle donatmak kadar güvenle donatmak, bunun için de işletme içi “birlikte çalışabilme” ortamını yaratmak, takım çalışmasını hiyerarşiden bağımsız bir yaşam tarzı haline getirmek “Değişim Kültürü” için olmazsa olmaz koşullar. Ancak bu sayede “çalışanların toplamından daha büyük bir değer” var etmek mümkün olabilir.

İnovasyon

Günümüzde işletmelerin “sadık müşteri” yaratmalarının hiç de kolay olmadığı aşikar. Çünkü müşterilerin neredeyse sınırsız seçenekleri var. Sonsuz bilgilenme imkanı ve inovasyon peşindeki rakiplerin sunduğu yeni ve cazip olanaklar ayaklarının altında.

Ürünlerin benzeştiği, kopyalanmasının çok kolay olduğu bir dünyadayız. O nedenle artık katma değerli hizmetler ön plana çıkıyor. Bu tehdit sadece tüketiciye hitap eden kuruluşlar için değil, tedarikçi statüsündeki firmalar için de geçerli. Katma değerli hizmetlerle müşteriye tutma ihtiyacından dolayı, tedarik zinciri yönetimine yönelik hizmetler var ediliyor. Artık tedarikçiniz sizin üretim planlamanıza katkıda bulunuyor, hammaddenizin ne zaman azalacağını, siparişi ne zaman vereceğinizi sizin için hesaplıyor ve tam zamanlı olarak kapınıza getiriyor.

Bilgi çağının yol açtığı bu “hızla taklit edilme” olgusu dolayısıyla artık inovatif olmak de yetmiyor. Öyle bir farklılık peşinde olmalısınız ki, kolay taklit edilemesin. Görünürde taklit edilseniz bile diğerleri başarılı olmasın. Bu nasıl olabilir diyorsanız şu örneklerden ilham alabilirsiniz.

Günümüzde JIT’ı Toyota kadar başarılı uygulayan var mı? Pek yok. Havacılıkta herkes “düşük maliyetli” havayolu işletmeciliğine yöneliyor. 1970’de kurulan Southwest kadar bu modelden sonuç alan var mı? Henüz yok. Öyle birşey olmalı ki sizde, çıkardığımız ürün ya da hizmet taklit edilse bile formülün içinde “o şey” olmadan aynı sonuç alınmasın.

En basitinden Harley Davidson’dan bir örnek verelim. Onu taklit etmeye kalkanlar olmadı mı? Honda, Yamaha benzeri girişimlerde bulundular. Ama başarılı olamadılar. Nedeni, Harley Davidson’un markasının Amerika’nın özlediği bir döneme ait yaşantıyla bütünleşmiş olmasıydı. Bu da taklit edilmeyi engelleyen önemli bir unsurdu.



Southwest’in başarısında ise önemli rol oynayan unsur kuruluşundan beri tüm yönetim modelini, motivasyon ve insan kaynakları sistemlerini, tedarik sistemini, düşük maliyet modeline göre oluşturmuş olmasıdır. Bu çalışanlarına düşük ücret verdiği anlamına gelmiyor elbette. Tam aksine, çalışanlar şirkete hissedardır. Yani tüm kurgusu ve kurum kültürü düşük maliyetli hava yolu modelini başarılı kılmak, rakiplerden farklılığını sürdürmek üzerinedir.

Özetle bu işletmelerde gördüğümüz taklit edilmesi zor üstünlüğü içinde barındıran inovatif fikirlerin ortaya çıktığı bir kültüre ihtiyaç vardır. Çalışanlarla “takım halinde” çalışma kültürüyle birlikte, işletmenin üstün olduğu, rekabette bir silah olarak kullanabileceği özelliklerinin farkında olunması ve inovatif hizmet ve ürünlerinin bu “silahla” birlikte bir farklılık yaratacağının bilincinde olunmasına çaba sarf etmek gerekiyor. Bunun da silolara eğitim ve bilgi enjekte etmekten, sistemleri daha çok teknolojiyle donatmaktan, ya da başkalarından önce bir pazara girmekten geçmediği bir gerçek.

Değiştirmizi düşünerek yaptığımız birçok şeyi sorgularken, $e=mc^2$ denklemindeki m ile temsil edilebilecek organizasyon büyüklüğünü ne denli küçültebildiğimize bir bakalım. Organizasyonumuzu, ona hayat veren kültür öğeleriyle ne kadar küçültebilirsek, hızla ve sürekli değişen, taklit edilemez farklılıklar yaratan inovatif bir ortam yaratabileceğiz.