

Şimdi Değişim Liderlerine İhtiyaç Var!

Geçenlerde büyük kurumlarımızdan birinde yöneticilik yapan bir arkadaşımınla sohbet ederken, söz, kurumun uzun süredir içinde yaşadığı büyük değişim projesine geldi. Sorumluluğun tamamını bir Genel Müdür Yardımcısına yüklediklerini ve işler sarpa sarmaya başlayınca da, söz konusu kişiyi kurumdaki uzaklaştırmak suretiyle yönetimin kendini akladığını duyunca bu tip projelerde hep yapılan klasik hatalar aklıma geldi. Şahsi tecrübelerim ve yazının sonunda belirttiğim kaynaklardan da yararlanarak bu makaleyi kaleme almayı düşündüm. Buradan hareketle değişim projelerinde ne tip liderlere ihtiyaç duyulduğunu, liderlerin hatalarından yola çıkarak aktarmaya çalışacağım.

Günümüzün hızla gelişen ve sürekli değişim gösteren iş dünyasında sizce bir liderin sahip olması gereken en önemli vasıflar nelerdir? Vizyon mu? Zeka mı? Karizma mı? Evet, belki bunların hepsi arzulanan ve olması gereken vasıflar ama artık hiç biri “*değişimi yönetme becerisinden*” daha önemli değil. (bu beceri şirketler için olduğu kadar sosyal değişimi yönetmekten sorumlu olan devlet adamları için de geçerli) niçin mi? Çünkü esas değişim şimdi başlıyor. Önümüzdeki dönem tüm çalışanları için daha önemli olacak ve bizi tehdit edecek. Kısılan ürün ömürlerine bakın, teknoloji marketlerinde sergilenen ürünleri artık takip edemez olduk. Rekabet ve var olma savaşı değişimi gittikçe hızlandırıyor. Artık Dünya’da konuşulan şu üç konu var; temiz enerji, inovasyon, değişim.

Her şey değişirken liderlerin de değişimi görmeleri isteniyor. 1955’de GM patronu CEO’su Harlow Curtice Time Dergisi tarafından yılın adamı seçilmişken, 2009 gelindiğinde yine aynı GM’in CEO’su, Başkan Obama tarafından yetersiz liderlik sergilediği gerekçesiyle kapıya kondu (zavallı adam, kriz olmasaydı milyonlarca dolar bonus almaya devam edecekti.)

Şimdi değişim liderlerine ve kurumlarda yaşananlara şöyle bir bakalım;

Sorumluluk Kime Ait?

Öncelikle büyük bir kurumda yaşanacak değişimin türüne o kurumun en üst düzey kurullarında kilit paydaşların katılımıyla karar verilmesi gerekiyor. Çünkü uygulanacak strateji kurumunda arzulanan değişimin türüne göre değişir. Bir organizasyonda yapılara dokunmadan sadece süreçleri etkileyecek tür bir değişim söz konusuysa, projeyi delege edebilirsiniz ancak hedeflenen değişim kurumun tüm süreç, yapı ve insan kaynaklarını büyük boyutta etkileyecekse (transformasyonel değişim) işi birine delege edip sorumluluktan kaçmamamız gerekir. Başarılı örneklerde CEO’ların işin sonuna kadar ipleri bırakmadıkları, hem zihnen, hem de bedenen değişim lideri modeli sergiledikleri görülmektedir. (Kurumsal yapılarda çalışırken birçok kez genel müdürlerin proje açılış toplantılarında güzel konuşmalarına tanık oldum. Sonra da projenin hiçbir aşamasında gözükmeyip, başarısız diye kendi atadıkları proje yöneticilerini azlettiklerini!) Değişim lideri kendi davranışlarıyla değişim sürecinden etkilenecek iş arkadaşlarına rol model olmalı ve değişim sürecinde onları destekleyeceğini yalnız bırakmayacağını göstermelidir ki değişimi yaşayacak ve yaşatacak olan kadrolarda vagona binsin. İnsanın konfor bölgesinin dışına çıkmasının ne kadar zor olduğunu hepimiz biliriz. Çalışanlar kendilerine örnek olan ve daima yanlarında olan liderleri severler ve onu desteklerler.

Değişim İhtiyacını Yanlış Anlama

İnovasyon süreçlerinin ağır, daktiloyla yazı yazdığımız, hayatın günümüze kıyasla “slow motion” yaşandığı dönemlerde, bir liderin hatası, yanlış stratejisi, çok büyük zararlara yol açmayabiliyordu. Neticede insanlar kendilerinden beklenen işleri uzun süre aynı şekilde yapmaya devam ettiler. Değişimin baskısının bugünkü kadar hissedilmediği dönemlerde süreçlerde uzun süre aynı kaldı. Çalışanlarda bu durumdan pek şikayetçi olmadılar. Statüko her zaman tercih edildi.

Ama bugün durum tamamen değişmiş durumda, rekabet CEO’ ları baskı altında tutarken onlardan doğru karar vermeleri bekleniyor. Stratejide yaptıkları bir hata kuruma çok pahalıya mal oluyor. Geri dönülemez maliyetler var. Üstelik insan kaynağını yönetmekte, yasal düzenlemeler ve eğitim düzeyindeki artış nedeniyle eskisi kadar kolay değil. (Türkiye’de artık hızla bu döneme giriyor)

Şimdi genel durum bu olunca, bir liderin herkes değişiyor veya “moda” diye organizasyonu değişime zorlaması artık pek tutmuyor. Değişim ihtiyacını herkesten önce doğru teşhis etmesi çok önemli ancak yeterli değil.

Bugünkü durumumuz nedir? Değişim gerekiyor mu? Niçin değişim gerekiyor? Değişmezsek ne olur? Değişmemenin maliyeti nedir? Vs gibi sorulara üst yönetim ve ana paydaşlar birlikte cevap aramaları ve her şeyden önemlisi ne tür bir değişim gerektiğine müştereken karar vermeleri lazım. (Bu ihtiyaç nedeniyle bugün gelişmiş ülkelerde konsensüs yöntemiyle katılımcı karar alınmasını kolaylaştıran toplantı yöntemleri ortaya çıktı ve kolaylaştırıcılık bir meslek oldu) Ancak yukarıda da belirttiğim üzere kurumun tamamını etkileyen bir değişim ihtiyacını görmek ve alarm ziline basma sorumluluğu CEO’lara aittir.

Güçlü Bir Yönetim Koalisyonu Eksikliği

Organizasyonlarda projelerin çoğu genellikle bir veya iki kişinin liderliğinde başlar. Ancak başarılı değişim projelerine bakıldığında şöyle bir ortak özellik görülmektedir; liderlik ekibi zaman içinde gittikçe genişliyor ve ekibe yeni taraftarlar katılıyor. Taraftar, başlangıçta ekipte olmayan değişim projesi geliştikçe projeye inanan ve destek veren çalışanlar. (Bu konuda iyi uygulamalardan biri de “steering committee” diye adlandırılan tüm paydaşların temsil edildiği yönetim komitelerinin kurulmasıdır.) Bu koalisyonların içinde ağırlıklı olarak değişimin başarısından ve organizasyonun her noktasına ulaşmasından sorumlu olacak üst ve orta kademe yöneticileri yer almalı, hatta eğer varsa sendika temsilcileri de bulunmalıdır. Başarılı değişim projelerinin arkasında hep bu tip güçlü koalisyonlar görüyoruz. Başarısız örneklerde ise birileri çırpınırken bazı yöneticilerin iktidar kaygıları nedeniyle ayak sürttüğüne sizlerde şahit olmuşsunuzdur. Eğer değişim lideri güçlü bir koalisyon oluşturamazsa, ilerleyen süreçte engellerle karşılaştığında yanına ve arkasına baktığında kimseyi göremeyecektir. (unutmayın her zaman bir günah keçisi aranır!)

Önceliklerde Karışıklık

Değişim yönetimi semineri verdiğim bir sanayi kurumunda katılımcılar birden fazla projenin aynı anda yürütülmesinden yorgun düşmüşlerdi. (Bunlar sadece süreçleri etkileyen mikro projelerse sorun yok ama kurumun tamamını etkileyen birçok proje aynı anda yürütülmek isteniyorsa o zaman ciddi sorun var demektir.)

Bence vizyon oluşturulurken gözden kaçan bir hususta önceliklerin değerlendirilmesidir. Diyelim ki bir strateji çalışması yaptınız ve vizyonunuzu yeniden belirlediniz. İşin buraya

kadar olan kısmı kolay, peki bu vizyona ulaşmak için neler yapacaksınız? nasıl yapacaksınız? Gördüğüm kadarıyla kurumlarda birçok proje eşzamanlı yürütülmeye çalışılıyor ancak ekonominin temel kuralı kıt kaynaklar karşılına çıktığında da CEO'lar daha asabi oluyorlar. Dünün koşullarında iki sene önce aldığınız stratejik kararlar bugün önemini yitirmiş olabilir. Her şeyi detaylı bir şekilde sorgulamak lazım. Bu sorgulama ihmal edildiği takdirde kurumun geleceği risk altındadır.

Öncelikleri nasıl belirleyeceğiz? Bu konuda kullanılan bir çok metodoloji var. Öncelikleriniz bir kere belli olunca ve bunları bir plan içerisine oturtunca bir anlamda yeni değişim stratejinizi de elde etmiş olursunuz.

Değişimi uygulayacağınız bir strateji üzerinde mutabık kaldıktan sonra iş bu stratejiyi duyurmaya ve taraftar toplamaya geliyor.

Çalışanların Stratejiden Haberi Olmaması

Birçok kaynakta buna değişim iletişimi deniyor. Cuma sabahı masanızın üzerinde genel müdürlükten bir mektup. Genel Müdür sizi hafta sonu Abant'ta yapılacak Stratejik Planlama toplantısına davet ediyor. Üst yönetim, 10 kişi gidirsiniz, bir güzel yiyip içersiniz şirketin bütçesi varsa birde toplantı kolaylaştırıcısı (meeting facilitator) tutarlar. Sonra pazartesi sabahı kafanız dolu bir şekilde iş başı yaparsınız. Herkes sizi izler, bir şeyler konuşmanızı bekler ama yönetimden talimat var şimdilik Abant'ta konuşulanlar Abant'ta kalacak. Uygun bir zamanda Genel Müdür açıklama yapacaktır. İşte bu çok şahit olduğum senaryolardan biri.

Zannediliyor ki bir kere üst yönetimle toplantı yapmakla veya herkese intranetten bir mesaj göndermekle iletişim kuruldu, insanlar yönetimin yapmak istediklerini anladı. Sonra şikayet, adamlara mesaj bile gönderdik, hala ne yapacağımızı anlamamışlar mı?

Değişim iletişimi, değişimin önem, gereklilik ve aciliğinin kurumun en uç noktalarına kadar ulaştırılmasında en önemli araçlarından biridir. Hatta bir sürü yazar değişim nedir sorusuna; iletişim, iletişim, iletişim diye cevap verir. Organizasyonun boyutuna bağlı olarak tüm iletişim kanalları ve araçları "çift yönlü" olarak açık tutulmalıdır. Şunu unutmamak lazım değişim önce insanların kafalarında başlar. Dolayısıyla önce niye değişilmesi gerektiği "tüm çalışanlara" kendi anlayacakları lisanda, tüm iletişim araçları kullanılarak aktarılmalı ve anlatılmalıdır.

Engellerin Ortadan Kaldırılmaması

Yukarıdaki bölümde değindiğim, iletişim kanallarının çift yönlü olarak açık tutulması değişim liderine muhtemel engelleri görebilmesi için bir fırsat sağlayacaktır. Doğru vizyon, güçlü proje sahipliği, güçlü koalisyon ve yoğun iletişim sağlam bir başlangıç yapma imkanı verecektir. Ancak zaman ilerledikçe bazı dirençler ve korkular ortaya çıkar. Kimi zaman yol üzerinde bir file rastlarsınız. Bu fil bazen insanın kafasının içerisinde. Bu direnç ve korkuları "Değişimin Psikolojik Boyutları" başlığı ile ayrıca ele alacağım.

Bazen de engeller kurumsal yapıdan kaynaklanır. (organizasyon şeması, performans sistemi vs) Büyük değişim projelerinde başlangıçta tüm engellerin aynı anda kurtulmak mümkün değildir. Ancak bu engellerin arasında orta ve alt kademe yöneticiler varsa, değişimin prestiji sarsılmayacak bir şekilde yoldan çekilmeleri gerekir. Bu da değişim liderlerine düşen bir görevdir.

Buraya kadar ele aldığım başlıklar değişim projelerinin ilk safhasına ya da hazırlık aşamasına ait faaliyetleri ve değişim liderlerinin yaptığı hataları kapsıyordu. Bu makalenin son kısmında ilerleyen aşamalarda yapılan önemli iki hataya daha değinmek istiyorum.

Sabırsız Davranmak

Özellikle kurumsal yapı ve kültürü de etkileyen değişim projelerinde istenen performans artışının görülmesi ve kalıcılığı sabır gerektirir. En ufak bir başarıyı zafer ilan etmek yerine dikkatli olup, bu başarıyı yeni taraftarlar kazanılmasında bir araç olarak kullanan liderlerin daha başarılı olduğu görülmüştür. Önce ufak muharebeler kazan, buradan elde ettiğin motivasyonla daha geniş bir alana yayıl. Genellikle heyecanlı yapıya sahip veya fazla dışa dönük yöneticiler sabırsız davranıp, erken zafer ilan etmeleri bazen olumsuz sonuçlanabiliyor.

Yeni Değerlerin Kurumsal Kültüre Yerleşmemesi

İnsanlarda bakış açısı ve davranış değişikliği gerektiren değişim projelerinde, belirlenen yeni vizyonu destekleyecek normlar ve değerler kurumda yer almadığı, desteklenmediği ve ilgili davranış değişikliklerine yol açmadığı sürece değişim projesinin kalıcılığı sağlanamıyor ve kısa bir süre sonra eski alışkanlıklara geri dönülüyor. Yukarıda sabır konusuna bu nedenle değindim. Yeni değerlerin kurum kültüründe yer alması yani kurumsallaşması zaman gerektirir. Burada insan kaynaklarına önemli bir rol düşüyor, yeni performans hedefleri, yeni eğitimler, desteklenecek davranışlar, vs. Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri değişim projelerinin başından itibaren ilgili komiteler içinde yer almalıdırlar. Bu süreç orta çaplı kurumlarda ortalama 3-5 yıl, büyük kurumlarda ise minimum 5 yıldan başlar. Burada en büyük sorumluluk her kaynakta yer aldığı gibi CEO'lardan başlamak üzere, üst ve orta kademe yöneticilerine düşmektedir. Doğal olarak değişim birçok kişi için zordur. Çalışanlar organizasyonun yeni hedeflerine ulaşmasında gereken değer ve davranış değişikliklerini önce liderlerinde görmek isterler. Siz bu rolünüzü delege eder ve mikro yönetimle uğraşırsanız arkanızda yürüyecek insan bulamazsınız ve eleştiriler artar.

xxx

Kurumsal değişim çok karmaşık, çok fazla parametresi olan bir alan. Değişim projelerinde liderlerin yaptığı hataların hepsi bu kadar değil ama yaşanan tecrübeler bu makaledeki başlıkları ön plana çıkarıyor.

Derleyen

Serdar Yurdakul
İkeda Danışmanlık

Faydalanılan Kaynaklar:

Leading Change	John Kotter
Leading Organizational Change	Linda Ackerman-Dean Anderson
It' Time For Change Leaders	Kamal Hassan