

Kriz ve Belirsizlik Ortamında Değişim Yönetimi

Birkaç haftadan beri dünya medyasının gündeminde öncelikli konu: ekonomik kriz. ABD'lerinde mortgage krizi olarak başlayan süreç finans sektöründe ciddi yaralar açarak, bugün artık tüm ülkeleri az veya çok etkileyen bir ekonomik krize dönüşmüştür. Bugün tek bildiğimiz krizin hepimizi, şirketleri, hükümetleri etkilediğidir. Bilmediğimiz ise, krizin bizleri ne ölçüde etkileyeceğidir.

Bu yazının konusu olan modelimize değinmeden önce değişim yönetimi açısından belirsizlik dönemi ve normal dönemler arasında organizasyonların günlük yaşamlarındaki farklılıkları aşağıda kısaca özetlemek istiyorum:

- Normal dönemde ortam affedicidir. Maliyetli hataları bir şekilde tolere edebilirsiniz. Kriz ortamında hataya yer yoktur. Hatalar geri dönülemez sonuçlar doğurabilir. Dolayısıyla kriz dönemlerinde “beklenmeyen sonuçları” azaltıcı önlemler almak gerekir.
- Normal dönemde organizasyonları dışarıdan etkileyen değişim güçleri zayıftır. Kriz zamanında dışarıdan etkileyen güçler artar, bunların görülmesi sıklıkla artar.
- Normal dönemlerde, organizasyonlar ağırlıklı olarak iç dinamiklerinin etkisiyle değişim gösterirler, yani bu proaktif bir değişimdir. Kriz dönemlerinde ise dış güçler, iç güçlere baskın çıkar ve organizasyonlara geri adım attırarak tepkisel bir konuma sürükler.
- Kriz zamanlarda acil konuları irdeleme için yeterli zaman yoktur. Hemen şimdi yapalım telaşı içinde hareket edilir.
- Normal dönemlerde yöneticiler performansın her üç boyutuyla da (finansal, operasyonel, davranışsal) dengeli bir şekilde ilgilenirler. Kriz sürecinde finansal performans öncelik kazanır, operasyonel ve davranışsal performans ya ihmal edilir ya da demir yumrukle yönetilmeye çalışılır.
- Kriz döneminde kalite ikinci planda kalır.
- Kriz dönemlerinde otorite ve karar verme süreçlerinde merkezileşme eğilimi ortaya çıkar.
- Şirket içi politikalar daha şiddetlenir. Kişisel yaşam savaşı ön plana çıkar. Hatalar birçok kariyeri sonlandırır.

Değişim yönetiminde belirsizlik ortamında kullandığımız modellerden biri **Ralph Stacey'e** ait **“disagreement/uncertainty matrix”** isimli modeldir. Stacey değişim ve karmaşıklık iki boyutlu bir matriksle açıklamaya çalışmıştır: Kesinlik ve Mutabakat.

Kesinlik kurumlarda bireysel ve toplu karar almamızı etkileyen bilgi tabanının kalitesine bağlıdır. Rasyonel yönetimler, fishbone analizi, Boston Matrisi, müşteri araştırmaları vs gibi araçlar kullanarak belirsizliği azaltma yönünde yoğun çaba harcıyorlar. Gerçekte yönetimlerin günlük işleyişlerinde analitik karar verme yaklaşımlarını kullanarak başarılı birçok karar aldıklarını biliyoruz. Ancak, kararların zorunlu olarak varsayımlara dayandırılarak alındığı birçok durumda mevcuttur. Konuya dahil olan paydaş sayısına, öngörülen zaman dilimine, projenin dış dünyadaki faktörlerden etkilenme hassasiyetine bağlı olarak, projeler, çıktuları gerçekçi bir şekilde öngörülemeyen çok karmaşık bir hal alabilirler.

Organizasyonlarında dahil olduğu modern sosyal sistemler, müzakere ve anlaşmalar çevresinde kendilerinden yapılandırılan sistemlerdir. Herhangi bir projeye taraf olan kişiler arasında yapılması gerekenler/alınması gereken önlemler hakkındaki **mutabakatın** derecesi, başarıyı ve doğrunun bulunmasını etkileyen önemli bir faktördür.

İşte şimdi yaşamaya başladığımız süreçte yüksek ölçüde **belirsizlik ve kararsızlık** bu dönemin normunu oluşturacaktır. Eğer yukarıda bahsettiğim Stacey modelini (linki açmak suretiyle) incellerseniz, bu bölgenin **“Edge of Chaos”** olarak adlandırıldığını (uçurumun kenarı, kaosun eşiği gibi adlandırabilir) göreceksiniz.

“Edge of Chaos” genellikle **Karmaşıklık Teorisinde** (Complexity Theory) de kullanılan bir terimdir. Dengeli/istikrarlı ortamdan, dengesiz/belirsizlik ortamına geçişin eşiğini tanımlamak için kullanılır. Bu aşamada sistemin dengesini bozmak için çok az bir enerji yeterli olur. (hani şu bizi teğet geçen enerji!) Örneğin 1989'da Berlin duvarının yıkılışının hikayesi ve yol açan olaylar zinciri buna en güzel örnektir. Bildiğiniz gibi akabinde koca bir politik sistem çöktü. Aynı şey bugünlerde ABD'de anlı şanlı finans kurumlarının başına gelmekte.

Tabii her şey bu kadar çözümsüz değil. Kaosun eşiğinde bulunan organizasyonlar için her şey bitmiş değil. Daha istikrarlı yeni bir denge noktasına doğru hareket edebilme şansları var. Bunun nasıl yapılacağını da, yukarıdaki Stacey modeli söylüyor- bilgi kesinliğini ve mutabakatı artırmamız lazım. Peki bunu yapabilmek için elimizde ne gibi seçenekler var?

Mutabakatı Artırmak

1. Transformasyonel Liderlik. Gerçek liderler sağlam kararlar alırlar. Bunu yaparken çevreleriyle yoğun bir iletişim içine girerek, ekiplerini alınan kararlara istekli bir şekilde katkıda bulunmaya motive ederler. Adamlarınız sizin herkesten fazla çaba harcadığınızı görünce aynı şekilde davranacaklardır.
2. Hızlı ve derinlemesine iletişim. (İletişimden sadece 5 üst düzey yöneticiye e-mail göndermeyi kastetmiyoruz) Kriz zamanlarında insanların endişesi , “normal” dönemlere göre daha fazla ciddiye alınmalıdır. Eğer herkes batan bir gemide olduklarını düşünürlerse, katılımcılıkları düşecek, dolaylı olarak organizasyonun aşağıya doğru gidişi hızlanacaktır. Halbuki böyle dönemlerde değişim yönetimi danışmanlarının kullandığı bir yöntem olan **“Appreciative Inquiry”** bunun tam tersini söylüyor: kurumla ilgili positif imajınızı bulun ve gelecekle ilgili çabalarınızı başarılarınıza dayandırın. Sürekli olarak çok kademeli ve çift yönlü bir iletişim sistemini canlı tutmak, insanların düşüncelerini öğrenmek, dinlemek, kötümserlik ve güven eksikliğinin önüne geçmek gerekir. Kriz iletişimi, birden fazla iletişim kanalı kullanılmalı ve doğru bilgilere dayanmalıdır. İletişimsizlik ve bilgi kirliliği kaotik ortamı besler.

Kesinliği Artırmak

1. Derinlemesine analiz ve dürüstlük. Bu konuda en iyi örnek buzdağına çarpmadan önce Titanik’te yaşananlardır. “Gözcü o gece saat 11.30 civarında denizin aşırı sakinliğine ve buzdağına çarparak kırılan küçük dalgaların bulunmamasına bir anlam verememiştir. Ayrıca tesadüfe bakın ki, gözcünün dürbünü gemi limandan ayrıldıktan sonra kaybolmuştur.” (<http://library.thinkquest.org/21583/berg.htm>) Buzdağına çarpmayın! Görünüşü netleştirmek için yapılabilecek her şeyi yapın. İnsanlara şu anda gemiyi batırmamak için ne yaptığınızı, neden yaptığınızı anlatın. İnsanlar anlarırsa katkıda bulunurlar. Açıklık, dürüstlük yapılanlara tepkiyi azaltır ve çalışanları katkıya teşvik eder. Doğru mesajı verenleri ödüllendirin (Türkiye’de genellikle vuruyorlar) Yaşadıklarımızı Titanik olayına bağlı olarak irdeleyen güzel bir yazı; http://www.tkyd.org/files/downloads/titatic_neden_iki_kere_batti.pdf
2. Her kademeyi dahil eden kısa geri bildirim seansları, kısa düzenli toplantılar (**Aman toplantılara dikkat!**) Müdahalelerin, alınan önlemlerin, organizasyonda mutabakatı ve kesinliği ne ölçüde geliştirdiğini sürekli izleyin. Senaryo analiz yöntemleri kullanın fakat sonuçlar kafanızı karıştırmayın. Keskin önerileri ve karşı önerileri keşfedin. Kararlarınızı buralardan gelen geri bildirimlere göre verin.
3. Toplantılarınızda tarafsız fasilitatörler kullanın. Kriz dönemlerinde insanlar daha çok varsayımlarının etkisinde olurlar ve kolay değiştiremezsiniz. Dışarıdan gelen tarafsız bir fasilitatör değişik fikirlerin görünürlüğünü kolaylaştırarak, ekiplerin verimli kararlar alabilmesini kolaylaştırır.

Derleyen: Serdar Yurdakul/ Ikeda Consulting

Faydalanılan Kaynaklar:

1. Dealing with Crisis and Uncertainty- A Change Management Approach
Holger Nauheimer-President Change Facilitation Org
2. Change Management in Hard Times
Fred Nickols- Change Management Consultant
3. www.change-management-toolbook.com