

## Kurumsal Değişime Sistem Yaklaşımı

Geniş ölçekli kurumsal değişim projeleri çok bilinen bir düzine nedenle çoğu zaman kendilerinden beklenen sonucu veremezler. Örneklerini geçmişte CRM projelerinde ya da büyük ölçekli kurum birleşmelerinde gördük. Bu gibi değişim projelerinin kamuoyu tarafından fark edilen ilk belirtisi genellikle aniden değişen CEO'lar oluyor. Hani dere geçerken at değiştirilmezdi?

Sebeplerin arasında yönetim desteğinin yetersizliği, ayrılan kaynakların yetersiz olması, ve bu gibi projelerde genellikle hep öne sürülen daha bir sürü yetersizlik olabilir. Ancak değişim projelerinde hiç dikkate alınmayan, değiştirilmek istenen sistemlerin özellikleridir. Peki, sistemlerin ana özellikleri nelerdir? Sinir sistemini bir model olarak ele alırsak – sistemlerin genel özelliklerine sahip olduğu için bir bölümde arıza olsa bile bütünlüğünü korur. Bir anlamda kendini koruma dürtüsü. Örneğin insan vücudundaki hücreler sürekli yenileniyor ve değişiyor ama insanın genel şekli değişmiyor. Şimdi bu örnekleri geniş bir organizasyona taşıyalım. Sürekli eleman değişiminin yaşandığı büyük bir şirkette nasıl oluyor da şirket ayakta kalıyor veya bütünlüğü bozulmuyor? Diğer güzel bir örnekte internetin mimarisidir.

Öte yandan, sistemler her zaman kaosun kenarındadırlar. Gelişmekte olan bir olaylar sisteminin değişimine veya çökmesine yol açabilir. Fransız devrimini ve sonrasını hatırlayın. Gelişen ulusalcılık akımlarının Osmanlı İmparatorluğunu çöküşüne kadar giden süreci başlatmıştı. Ya da Berlin duvarının çöküşünü. Doğu Almanya'da sistem çok sayıda vatandaşın Macaristan ve Çekoslavakya'ya sığınması nedeniyle 1989 yazında istikrarsızlığa sürüklendi. Ancak sistemin tamamen çöküşüne hiç umulmadık bir basın konferansı bildirisi yol açtı. Kimse bu kadar ani bir çöküş beklemiyordu. Bir komünist parti görevlisi, gelecekte doğu Alman vatandaşlarının vize alarak batıya gidebileceklerini söylemesinin ardından, tüm basın ajansları bu haberi "Duvar Açılıyor" şeklinde dünya'ya duyurdu. Sonuçta 9 Kasım 1989 tarihinde binlerce Doğu Alman sınıra hücum etti ve sınır polisi kontrolü kaybetti. (O gün öğleden sonra Batı Berlin'de hiçbir yerde muz kalmamıştı! Demek ki ufak bir yanlış anlama muzlarında tüketilmesini tetikledi) Ertesi günden itibaren Doğu Almanya'da işler bir daha eskisi gibi yürümedi ve 11 ay sonra Doğu ve Batı Almanya birleşti.

Peki sistemlerin bu özellikleri ile nasıl başa çıkacağız? Değişim projelerinin sonucu olarak, geniş organizasyonlarda değişmek isteyen ve aynı yönde değişimi kabul eden önemli sayıda katılımcı/taftar bulamaz ise sistemlerin kendilerini koruyucu mekanizmaları nedeniyle değişim girişimleri başarısızlığa uğrayacaktır. Aynı vücuttaki bağışıklık sistemi (oto-immün) gibi.

Geçtiğimiz 20 sene boyunca, geniş ölçekli sistemlerde değişim yönetimlerine yardımcı olan yeni metodolojiler geliştirildi. Bunların hepsi sistemin kendisine dayanan ve ortak akıl, ortak anlaşma zemini yaratılmasına yönelik yöntemlerdir. Bir sonraki yazımda da bu yöntemlere yer vereceğim.

Serdar Yurdakul  
IKEDA-Değişim Yönetimi Danışmanı