

Yönetimin Virüs Teorisi



Myron Tribus

**Bu e-kitap www.kaliteofisi.com ve www.odevsitesi.com adreslerinden ücretsiz olarak indirilebilir.

Yönetimin Virüs Teorisi

Myron Tribus

Çeviren: Türker BAŞ

Kaliteofisi Yayınları No:6

Mart 2003

İzin alınmaksızın alıntı ve çoğaltma yapılabilir.

KaliteOfisi Hakkında

Kalite ofisi; ülkemizde kalite bilincinin yerleşmesine katkı sağlamak, kalite konusunda yapılan araştırmalara destek olmak, yöneticilerin, uzmanların, akademisyenlerin, öğrencilerin ve kısacası kalite ile ilgilenen herkesin çalışmaları sırasında karşılaştıkları problemlere çözümler getirmek ve bilgi alışverişini kolaylaştırmak için oluşturulmuş bir iletişim portalıdır.

Misyonumuz

Bilgi ve birikimleri bir araya getirmek, beraber üretmenin ve paylaşmanın hazzını yaşamaktır.

Vizyonumuz

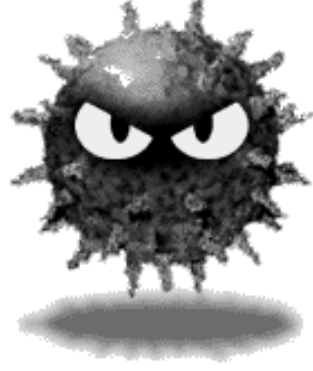
Kalitenin bir yaşam biçimi haline getirilmesine uzmanlığımız ve etkinliğimiz ile liderlik etmektir.

İlkelerimiz

Bilgi ve deneyimin paylaşıldıkça çoğaldığına inanır, sağladığımız hizmetin kalitesinden ödün vermeyiz. Kalite konusundaki gelişmelerin, ülkemizdeki kuruluşların yönetim ve kültür dokusuna uygun bir şekilde sunulmasına dikkat ederiz. Her bir talebi proje anlayışı ile alarak hizmette bütünsellik sağlarız.

İçindekiler

Kaliteofisi Hakkında.....	3
İçindekiler.....	4
Önsöz.....	5
Giriş.....	7
İnançları Değiştirmek Kolay Değildir.....	9
Yönetimde derin Değişiklikler Yapılması Gerekmemektedir.....	13
Değişkenlik – Sistemlerin Virüsü.....	17
Süreçlerin de Bağışıklık Sistemleri Vardır.....	25
Dedektif Olarak Doktor ya da Yönetici.....	27
Bazı Yönetimsel Kurallar.....	31
Bir Şirketin Sağlık Düzeyi.....	37



Önsöz

Bir şirketin satış departmanı yöneticileri, aylık değerlendirme toplantısı öncesi son hazırlıklarını yapıyorlardı. Şirketin satış müdürü olan Baransel bu rutin toplantıya fazla önem vermiyor gibiydi. Geçen ay olduğu gibi bu ay da satışlarda düşüş yaşanmıştı ve bunun için, bölgesel satış sorumlusu olan Ebru'yu bir kez daha uyarmalıydı. Aslında, Ebru'nun genelde başarılı olduğunu düşünüyordu ve onu periyodik olarak uyarmak zorunda kalması onu huzursuz etmekteydi. Bununla birlikte bu uyarılar her zaman olmasa da bazı zamanlarda satışların artmasını sağlamıştı.

Aslında toplantı Ebru için de pek önemli değildi. Satışlardaki düşüşe mazeret olarak, devamsızlık, iş gücü devri, eğitim eksikliği, etkin olmayan reklam kampanyaları ve benzeri yüzlerce neden gösterebilirdi. Bunlar büyük ölçüde onun kontrolünde olmayan daha önce kullandığı ve müteakip defalar kullanacağı nedenlerdi. İşin ilginç yanı Ebru aynı duyguları, satışların iyi olduğu aylarda da yaşıyordu. Çünkü satışları nasıl arttırdığından hiç bir zaman emin

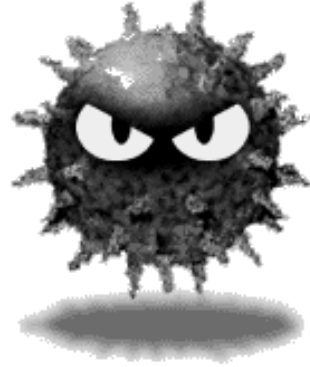
olamamıştı.

Baransel, bundan önceki toplantılarda olduğu gibi, Ebru'dan satışlardaki düşüşün nedenini açıklamasını istedi. Ebru her zamanki nedenleri sıraladı. Baransel ona inanmış gibi yaptı ve Ebru'ya işinin satışları arttırmak olduğunu söyledi. Her ikisi de bu tür toplantıların yapılması gerektiğini düşünüyorlardı. Fakat aslında toplantıda hiçbir şeyin çözülmediğinin, aynı şeylerin gelecek aylarda da tekrarlanabileceğinin farkındaydılar.

Peki bu yöneticilerin yaptıkları yanlış neydi? Ya da neyi daha iyi yapabilirlerdi. Her ikisi de şirket için tüm gayretlerini ortaya koyuyorlardı. Her ikisi yüksek kademelere gelmeyi başarmış, yetenekli insanlardı. Baransel insanları azarlamayı sevmediği gibi, Ebru da satış rakamlarındaki iniş çıkışları açıklamaktan hoşlanmıyordu.

Bu ve bunlar gibi milyonlarca yöneticinin, yönetim bulmacasındaki eksiği, Dr. Myron Tribus'un "yönetimin virüs teorisi" olarak adlandırdığı parçadır. Teorinin anlaşılması, yönetime günlük veri, performans ve girdileri doğru algılama, yorumlama ve uygun eylem geliştirme kabiliyeti kazandıracaktır. Açıklanan bilgiler daha çok yönetimle ilgili olmakla birlikte konunun içeriği herkese yararlı olacağı kanaatindeyiz.

Dr. Türker BAŞ



Giriş

William B. Gartner ve M. James Noughton, Deming'in Yönetim Teorisi ile ilgili yazılarında teoriyi;

“Virüslerin varlığı bilinmeden önce ilaçlar ‘başarı’ ile kullanılmaktaydı! Bu dönemde kabul gören teoriler ışığında yapılan tedaviler sonucu, bazı hastalar iyileşmekte, bazıları aynı kalmakta ve bazıları ise kötüleşmekteydi. Fakat her defasında, elde edilen sonucu açıklayacak bir neden bulunmaktaydı” şeklinde yorumlamaktadırlar.

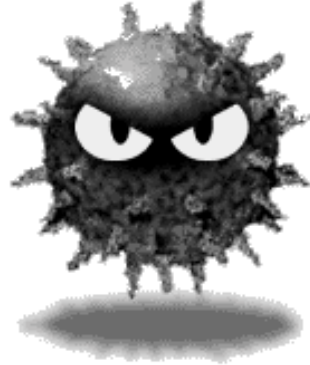
Doktorlar hastaları ile ilgili kararlarını, okulda ve aldıkları diğer eğitimlerde öğrendiklerine göre verirler. Ayrıca tecrübe ile de bir şeyler öğrenirler. Ancak, yalnız bildikleri ve inandıklarını uygulayabilirler. Başka seçenekleri yoktur. Bilmedikleri ya da inanmadıkları şeyleri uygulamaları beklenemez. Onlara göre, yaptıkları şeyler “işlerin yürütülme şeklidir.” Bir profesyonel olarak, genel kabul gören bilgi ve inanışlardan uzaklaşmamaya çalışırlar. ‘Kabul gören uygulamaları’ takip etmek zorunda olduklarını

düşünürler. Bu bağlamda, doktorlar biz yöneticilerden ne iyi, ne de kötüdürler. Çünkü bizim de davranışlarımız, yetiştirilme şeklimizin, kültürümüzün ve aldığımız eğitimin bir sonucudur.

Bugün, ameliyatlarda kullanılan dikiş ipinin büyük bir kısmının, yaranın dışında bırakılması gerektiği ile ilgili 150 yıl önce yapılan tavsiyeleri gülerek okuyoruz. Bu yıkanmamış eller, sterilize edilmemiş iplik ve iğne kullanımının sonucu oluşan iltihabı vücuttan atmak için geliştirilmiş bir uygulamaydı.

Bu dönemde doktorlar sıtmanın (malaria) nasıl yayıldığına ilişkin de ilginç bir teoriye sahiptiler. Hatta hastalığın kaynağı olarak düşündükleri, kötü hava ve sağlıksız buharları vurgulamak için bu hastalığı mal-aria şeklinde tanımlamışlardı. Özetle, doktorların tıp alanındaki teorileri, en önemli problemlerinin çözümünü yanlış yerlerde yanlış şekilde aramalarına yol açmıştı.

Günümüzde yöneticiler de aynı hatayı yapmaktadırlar. Uluslararası rekabetle karşı karşıya kaldıklarında, ekonomik politikalarda değişimler, vergi yapısı, ticaret politikaları gibi, şirketlerini rekabetçi yapacak şeylerin dışındaki hemen hemen her şeyi ön plana çıkarırlar. Tek sorgulamadıkları şey ise kendi yönetim teorileridir.



İnançları Değiştirmek Kolay Değildir

Bir an için 1869 yılında olduğumuzu varsayalım. Pasteur, fermantasyona, hava ile taşınan organizmaların neden olduğunu henüz keşfetmiş. Lister ilk antiseptik olan karbonik asidi birkaç ay önce denemiş ve ameliyat sonrası oluşan irin ve iltihapları önlediğini görmüş.

Siz ise dünyanın herhangi bir yerindeki bir tıp okulunda kariyerinizi yapmak için çabalayan genç bir doktor olun. Mesleğinizle ilgili son gelişmeleri öğrenmeye çalışan ciddi bir araştırmacısınız. Ancak bu dönemde, tıp bilgisinin yayılışı, günümüze oranla oldukça yavaş. Pasteur ve Lister'in çalışmaları hakkında henüz bilgi sahibi oldunuz ve bir grup ünlü doktora bu konuda konferans vermek için davet edildiniz. Okuduklarınızdan anladığınız kadarıyla, konferans vereceğiniz ünlü doktorlar aslında hastalarını iyileştirmekten çok öldürmekteydiler. Sizin buradaki sorumluluğunuz, eğer başarabilerseniz, onlara, ellerini yıkamadıkları, aletlerini sterilize etmedikleri için her yaraya 'ölümü' diktiklerini anlatmaktır. Ayrıca onları, şu ana kadar öğrendikleri

pek çok şeyi unutmaları, onlara ün kazandıran tüm fikir ve görüşlerinden vazgeçmeleri ve ilaç kullanımı ile ilgili uygulamalarını bu yeni virüs teorisi etrafında tekrar oluşturmaları konusunda ikna etmelisiniz. Bunu yapabileceğinize inanıyor musunuz? Onları ikna edebilir misiniz? Sizce tüm bunları duymaktan mutlu olurlar mı?

Şimdi konuşmacı değil, dinleyici olduğunuzu varsayalım. Yaşadığınız şehirde, saygı ve prestij kazanmış iyi doktorlardan birisiniz. Güzel bir müstakil eviniz, hoş bir karınız, iyi bir otomobiliniz var ve çocuklarınız özel okullarda okutuyorsunuz. Toplumunuzun elit bir üyesisiniz. Birisinin çıkıp da, tedavilerinizin insanların sağlığını tehdit ettiğini, kararlarınızın dayanak noktası olan teorilerin saçma olduğunu ve ellerinizi yıkamadığınız için virüsleri bir hastanızdan diğerine sürekli olarak taşıdığınızı, bu nedenle size deva bulmak için gelen talihsiz insanların aslında daha fazla hastalandıklarını söylese ne hissedersiniz? Eğer bu görüşler etrafta dolaşmaya ve kabul görmeye başlarsa, bu sizin mesleki kariyerinizi nasıl etkiler? Bu konuşmacıyı, konferans sonrasında kutlamayı düşünür müsünüz?

Ancak şimdi ne yıl 1870, ne de sizler doktorsunuz. Pek çoğunuz için yönetim, sorumluluğunuzun sadece bir parçası. Yönetim şeklinizi, düşünceleriniz ve kariyeriniz boyunca öğrendiklerinize göre oluşturuyorsunuz. Size benzer insanlar arasında çalıştım ve ne olursa olsun her türlü olumsuzluk için çok iyi bir açıklama bulacağınızdan eminim. Eğer herhangi bir başarısızlığınızı; “Hata benim, çünkü gerçekte neyi,

niçin yaptığımı bilmiyorum” şeklinde açıklasanız gerçekten şok olur ve size hayranlık duyarım. Fakat bunu yapmayacağınızdan eminim. Çünkü büyük bir çoğunluğunuz benim yaklaşık on iki yıl önce endüstride yöneticilik yaptığım zamanki halimden farklı değilsiniz.

Benim şimdiki görevimin ise, virüs teorisini anlatmaya çalışan araştırmacıninkine oldukça benziyor. Çünkü virüs teorisi o dönemdeki doktorlarının düşüncelerine ne kadar ters ise, benim savunduğum yönetim teorisi de sizin yönetim ile ilgili düşüncelerinize o kadar ters ve uzak. Bu nedenle, bu farklı yaklaşımı “yönetimin virüs teorisi” olarak adlandırdım.

O dönemde doktorların uyguladıkları tedavilerin hepsi değil, büyük bir kısmı yanlıştı. Virüs teorisinden önce de doktorlar hastaları ile mülakat yapıyorlar, tıbbi ve kişisel geçmişlerini dinliyorlar, diyet veriyorlar, yaşam tarzında değişiklikler tavsiye ediyorlar ve hatta doğuma yardımcı oluyorlardı. Sosyal bir sorumluluk hissi geliştirmişlerdi. Doğru şeyler yapmak için samimi bir çaba harcıyorlardı. Bunun için virüs teorisinden yüzyıllarca önce ifade edilen Hipokrat Yeminini okumanız yeterlidir. Bu dönemdeki doktorların sahip oldukları bilgilere dayalı olarak, ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalıştıklarını göreceksiniz.

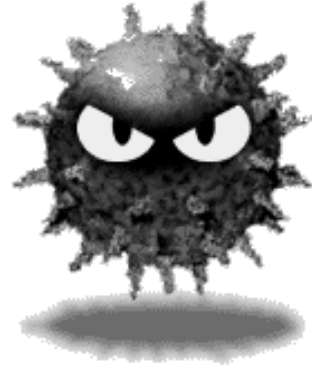
Sizler gibi.

O dönemde uygulanan tedavilerin büyük bir kısmının, doğrudan tehlikeli hatta zararlı olmasının temel nedeni doktorların hastalıkların nedeni ile ilgili varsayımlarının yeterince iyi olmamasıydı. Fakat onlar öğrendiler. Siz

de bunu başarabilirsiniz.

İşin umut verici yanı, tıbbi uygulamaların virüs teorisi ile değiştiği gibi, yönetsel uygulamaların da bir değişim içerisinde olmasıdır. Yeni yaklaşımlar farklı ülke ve organizasyonlarda hızla benimsenmekte, değişime direnen şirketlerin ise günümüz rekabet ortamında yaşam şansı bulunmamaktadır.

Dolayısıyla, bu sizin arzunuza göre takip etme ya da etmeme konusunda serbest olduğunuz yeni bir moda değildir. Benim burada bahsettiğim sizin varolma stratejinizdir. İşiniz ve geleceğiniz, bu yeni tür davranış biçimini öğrenmek isteyip istemediğinize bağlıdır. Bundan doktorlar gibi sizlerinde hepinizin hoşnut olacağını sanmıyorum. Fakat o zaman doğru olan neyse, bugünde doğru olanın aynı şey olduğundan emin olabilirsiniz.



Yönetimde Derin Değişiklikler Yapılması Gerekmemektedir

Pasteur, 1865 yılında Fransa'ya ipekböceklerini neyin öldürdüğünü incelemek için gönderilmişti. Orada, iki farklı hastalığa ait bakteriyi izole ederek, hastalıkların temas yoluyla bulaşmasını önleyen bir yöntem geliştirdi. Lord Lister de aynı yıl, bu fikirleri ilaç alanına uyguladı.

1920 yılında Bell Laboratuvarlarında çalışan Walter Shewhart'tan, uzun mesafeli telefon görüşmelerinde sinyalleri güçlendirmek için kullanılan yükselticilerin güvenilirliğini arttırmak için ne yapılabileceğini araştırması istenmişti. Bu yükselticilerin, kabloların toprak altında olduğu bir iletişim sisteminde, birer mil arayla kullanılması gerekiyordu. Doktorların aksine, Walter Shewhart, yükselticilerin toprağın altına gömülebilecek kadar sağlıklı olduklarından emin olmak istiyordu. Çünkü eğer yükselticiler ölürlerse, onları değiştirmek için toprağın tekrar kazılması gerekecekti.

Shewhart konu ile ilgili yaptığı araştırma sonucunda,

yükselteçlerin ana parçası olan vakum tüplerinin değişkenlik virüsünün etkisi altında olduğunu tespit etti. Aslında bu keşif pek çok kişi için yabancı değildi. Vakum tüpleri üretilirken, eğer her bir vakum tüpünde kullanılan bileşenler birbirinin aynısı olsa, bu bileşenler her bir tüp için aynı şekilde bir araya getirilebilse ve tüplerin her biri tamamen aynı şekilde doldurulabilse, tüm tüplerin yaşam süresi aynı olacaktı. Buradaki problem ise bunun pratikte mümkün olmamasıdır. Kullanılan maddelerin kimyasal bileşiminde, küçük bir değişkenliğin olması kaçınılmazdır. Farklı yerlere küçük toz parçacıklarının düşebilir. İmalat sürecinde de bir takım küçük farklılıkların olması önlenemez. Kısacası, değişkenlik her zaman vardır ve bu vakum tüpünün ne kadar dayanacağına belirsiz olmasına yol açar. Eğer imalat süreci yeterince değişken ise, vakum tüplerinin bazıları diğerlerine göre çok daha kısa süre yaşayacaklardır. Tüpler değişkenlik virüsünün kurbanlarıdır. Bu Shewhart'ın tespitidir.

Shewhart'ın bu araştırmaları onu istatistiksel süreç kontrolüne götürmüştür. Diğer bir ifade ile Shewhart'ın, Pasteur gibi 'yönetimin virüs teorisinin' temellerini attığı söylenebilir.

Tahmin edilemeyen değişkenliğin, işletmelere olan maliyetini çok az kişi anlamıştır. Bunun için ne yapılacağı ve burada yönetimin rolünü anlayanların sayısı ise daha azdır.

Pasteur'un çalışmalarının ilaç alanını için önemini anlayan Lister gibi, Dr. W. Edwards Deming de,

Shewhart'ın çalışmalarının genel yönetim teorisi için olan önemini anlamıştır. Deming daha iyi bir yönetimin anahtarının, işlerin yapıldığı süreçlerin incelenmesi olduğunu görmüştür. Eğer her hangi bir sürecin değişkenliğini azaltırsanız, o süreci tahmin edilebilirliğini arttırırsınız. Bu şekilde faaliyetleri daha sıkı bir şekilde programlayarak, gecikme ve kayıpları en aza indirebilirsiniz.

Buradaki anahtar düşünce, süreçlerin performansını, değişkenlik virüsünü yok ederek, arttırmaktır. Bu fikir 2nci Dünya Savaşı sırasında geniş kabul gördü ve Amerikan savaş sanayisinin gelişmesine büyük katkı sağladı. 1956 da Bell Sistemindeki bazı araştırmacılar, bu fikri, Western Electric İstatistiksel Kalite Kontrol El Kitabı'nın girişine aşağıdaki ifadeyi yazacak kadar iyi anlamışlardı;

“.....pratikte süreç çalışmalarını, hemen hemen tüm Mühendislik, İmalat, Muayene ya da Yönetim problemleri için yapmak mümkündür.”

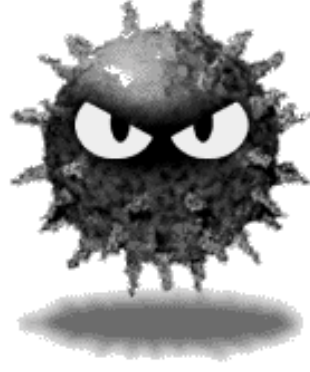
Fakat ne yazık ki, yöneticilerimizin çoğu, 2nci Dünya Savaşı'ndan sonra çabuk para kazanmakla o kadar meşgul oldular ki, değişkenlik teorisi unutuldu. İşletme okullarımızın hiç biri teoriyi almadılar. Bu fikirleri birkaç kez, bazı prestijli işletme okullarında açıklama girişimlerim, çoğunlukla dinlenmedi, dinlendiği durumlarda ise kibar fakat alaycı bir tebessümle karşılandı.

Virüsler görülmezler. Bu onları, tehlikeli ve izlenmesi zor yapmaktadır. Onların varlığı hakkında sadece,

belirtilerinden bilgi edinebilirsiniz. Aynı şey değişkenlik virüsü için de geçerlidir. Görölmezler. Nereye, nasıl bakmanız gerektiğini bilmelisiniz. Özel araçlar kullanan, hatta kültürler alıp inceleyen doktorlar gibi, yöneticiler de verileri alıp incelemeyi öğrenmelidirler. Dr. Deming, doğru yorum için “derin bilgi” nin gerektiğini vurgulamaktadır.

Tecrübeli bir doktor, boğazınıza baktığında, “evet boğazınızdaki enfeksiyonu görüyorum ya da sanırım az önce kırmızı boyalı bir şeker yemişsiniz” diyebilir. Ayrıca doktorlar, bezelerinizdeki şişkinliklerden, gözlerinizin renginden hatta nefes alışınızdan hastalığınızı teşhis edebilirler. Virüs teorisini iyi anlamayan bir doktor ise bu belirtileri doğru yorumlayamaz.

Aynı şekilde, değişkenlik virüsüne müdahale etme konusunda yeterlilik kazanmış bir yönetici, verilere bakarak, davranışları inceleyerek ve doğru sorular sorarak, işletmesinin sağlığı hakkında bir yargıya ulaşabilir. Eğer yönetici değişkenlik virüsünün nasıl çalıştığını anlarsa, görülen ve duyulanları doğru yorumlayacaktır. Aksi taktirde, çok önceleri sıtma (malaria) için farklı buharlar tavsiye eden doktorlar gibi çaresiz kalacaktır.



Değişkenlik – Sistemlerin Virüsü

Doktorların öğrenmesi gereken ilk şey virüslerdi. Bunun için öncelikle virüslerin hastalıkların temel nedeni olduğunu anlamalı, sterilizasyon ve antiseptikler hakkında bilgi edinmeli, ellerini yıkamanın gerekliliğine inanmalı, virüs türleri ve bulaşma yollarını öğrenmeliydiler. Kısacası, tüm bildikleri ve yaptıklarını unutup farklı bir dünya oluşturmalıydılar.

Sizde aynısını yapmalısınız.

İmalatta kullandığı parçaları farklı bir dökümhaneden tedarik eden (ya da kendi dökümhanesinde üreten) ve bu parçaları farklı tezgahlardaki bir dizi işlemle bir araya getiren bir şirketi hayal edin. Döküm için kullanılan hammaddenin kompozisyonu her zaman bir miktar değişkenlik gösterir. Döküm sürecinin kendisi de her zaman aynı olamaz. Bunun sonucunda tedarik edilen maddeler, boyut, serlik, gözenek sayısı gibi özellikleri açısından farklılık gösterecektir. Özetle döküm süreci değişkenlik virüsünü almıştır.

Ancak burada önemli olan nokta parçalar arasındaki farklılığın boyutu, diğer bir ifade ile değişkenlik virüsünün yaptığı tahribattır. Bir miktar değişkenlik kaçınılmazdır. Fakat parçaların önemli bir kısmının tekrar işlenmeden kullanılamayacak kadar birbirinden farklı olması işleri karmaşıktır.

Kusurlu parçalar, kesilmek veya tekrar işlenmek için yeniden tezgahlara geldiklerinde ise, değişkenlik virüsünü bu tezgahlara bulaştırırlar. Sertliklerindeki değişkenlik tezgahlardaki bıçakların yıpranma süresinin aynı olmamasına yol açar. Bu durum operatörün hız ve güç ayarlarını yapmasını güçleştireceği gibi, tezgahın arızalanmadan kullanılma süresini de belirsizleştirir. Buradan hastalık, tezgahların ömrünün doğru tahmin edilememesi nedeniyle daha fazla stoka ihtiyaç duyulan stok kontrol kısmına bulaşır. Stoklar şimdi daha büyük bir değişkenlikle karşı karşıyadır.

Üretim sisteminin idamesi için duyulan gereksinimleri tahmin edilememesi, bakım sürecini güçleştirirken, bu amaçla kullanılacak personel sayısının yükselmesine yol açar.

Çok sayıda insanın kiralınması ve eğitilmesi, eğitim sisteminin aşırı yüklenmesine yol açar ve herkes aynı eğitimi alamaz. Böylece bakım sistemi de değişkenlik virüsünün etkisi altına girer. Bir makine tamir edildikten kısa süre sonra, bakım sistemi her zaman aynı şekilde çalışmadığı için arızalanabilir. Yeterli eğitim almamış işçiler bakım standartlarını takip edemeyebilirler. Değişkenlik virüsü, bakım bölümünden, işçilerin

kayıtlar üzerinden değerlendirildiği personel bölümüne yayılır. Kayıtlar, işgörenler arasında büyük farklılıklar olduğunu göstermektedir. Gerçekte ise işgörenler sistemdeki değişkenliğin kurbanlarıdır. Aralarındaki fark tamamen rastlantısalıdır. Fakat bunu ne onlar, ne de personel bölümü anlamaz. Değişkenlik virüsü temas ettiği her bölümü hastalandırmıştır.

Ayrıca parçalardaki değişkenlik, ürünün montajı tamamlandıktan sonra, bir ürünün performansının diğerinden farklı olmasına yol açar. Bitmiş ürünündeki değişkenlik, ürünlerin büyük bir kısmının kullanılmadan önce tekrar işlenmesini gerektirecek kadar büyük olabilir. Hatta bazıları hurdaya ayrılacak kadar kötü olabilir – yada ürünün içindeki en iyi parçalar ayrılarak, yine değişkenlik virüsünden nasibini almış diğer parçalarla birleştirilir. Hasta parçalar için ne yapılacağı şirketin önemli gündem maddelerinden birini oluşturur. Bu problemler, yöneticilerin yaşantısını telaşlı ve belirsiz yaparak, çok sayıda yönetim toplantısına neden olur. Tedarik edilen parçalardaki değişkenliğin, yönetim sistemi de dahil olmak üzere tüm sistemleri hastalandırmasına izin verilir. Belirti yönetsel stres ortamı; neden değişkenlik virüsüdür.

Makineden, makineye, çalışanlara ve hatta personel kayıtlarına yayılan bu hastalık, ‘virüs teorisini’ anlamayan yöneticiler tarafından büyük ölçüde fark edilmez. Onların işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin kendi teorileri vardır. Ancak uyguladıkları tedaviler, gerçekte işleri daha da kötüleştirmektedir.

Şimdi, bira kutuları üreten bir başka şirketi hayal edin. Şirket, bir tedarikçiden, rulolarca tabaka alüminyum satın almaktadır. Alüminyum tabakası, kutu yapma makinesinin içinden geçtikçe, farklı büyüklüklerde kesilmekte, daha sonra bu parçalar birleştirilerek bira kutusu oluşturulmaktadır. Ancak ne yazık ki alüminyumun kalınlığı, rulodan ruloa farklılık göstermektedir. Yeni bir rulo makineye verildiğinde, bükülerek tüm ayarları sıfırlayabilmekte, makinelerin çıktısı tahmin edilememektedir. Değişkenlik virüsü alüminyum tedarikçisinden, makinelere sıçramıştır. Bir süre sonra, bazı operatörler alüminyum ruloları değiştiğinde uygulanabilecek özel yöntemler geliştirirler. Fakat yönetim çalışanları rekabeti teşvik edecek şekilde, bireysel olarak değerlendirdiğinden, çözümleri geliştirenler, bunları rakipleri ile paylaşmayı istemezler.

Yönetimin gördüğü ise çalışanların performansları arasındaki büyük değişkenliktir. Ancak bunun operatörlerin kabiliyet düzeyleri arasındaki farktan kaynaklandığını, insanlar arasındaki değişkenliğin bir sonucu olduğunu düşünürler. Bu düşünce onları ortalamanın altındakileri uyarma, hatta işten uzaklaştırmaya yöneltir. Süreçlerinin hastalanmasına yol açan değişkenlik virüsünün farkında değillerdir. Bildiklerinin doğrultusunda hareket ederler. Her şey için bir açıklama bulurlar ve yaptıkları eylemlerin doğru olduğuna inanırlar. Ne kendileri, ne de çalışanları değişkenlik virüsünün farkında olmadıkları için, işletmelerinin kötüye gidişini çaresizlik içinde izlerler ve bu konuda yardım almak istemezler.

Şu ana kadar vermiş olduğum örnekler fabrika katındandı. Fakat aynı durum büro katı için de geçerlidir. Xerox Şirketindeki geçmiş yöneticilik tecrübemin hatırına, fotokopi makinelerinin arızalanmadan çalışma süreleri arasındaki değişkenliğin (bunun sonucunda makinelerin beklenmeyen zamanlarda arızalanması), tüm büronun performansını nasıl olumsuz etkilediği konusuna girmeyeceğim.

Bu örnek yerine, tek bir kargo uçağının hizmet verdiği küçük bir kasabada yaşadığınızı hayal edin. Ayrıca uçağın programının belirsiz olduğunu ve zamanında kalkıp kalmayacağına emin olamadığınızı varsayın. Performanstaki bu değişkenlik, uzak şehirlerdeki randevu saatlerini çok esnek bir şekilde ayarlamanızı zorunlu kılacaktır (Saat 13:00 yerine, 13:00-15:00 arası gibi). Bazı durumlarda sırf işi garantiye alabilmek için, bir gün önceden yol çıkmanız ve bir gece otel parası ödemeniz gerekebilir. Oraya gitmek için sabah uçağına, dönüş için akşam uçağına güvenemeye cesaret edemezsiniz.

Bunun tüm işletmelere ve ülke ekonomisine olan etkisini bir düşünün. Ayrıca ekstra maliyetler, şirketinizi iflasına yol açmaya yetecektir.

Gecikmeleri, kaçırılan ve iptal edilen randevuları pek çok insan “normal” olarak düşünür. Bu kişiler ‘iyi’ olmanın anlamını bilmezler. Çok azı, trenlerin zamanında kalktığı, mektupların alıcıya zaman geçirilmeden ulaştırıldığı, telefon sisteminin problemsiz

çalıştığı, taksilerin temiz olduğu ve caddelerde kazı çalışmalarının molozlarının olmadığı ülkelere gitmişlerdir. Bu sağlıklı durum karşısında hayrete düşerler.

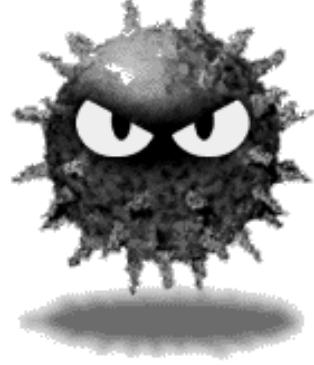
Şimdi tüm süreçlerde sıfır değişkenlik sağlanması halinde ne kadar bir tasarruf elde edileceğini aşağıdaki örnek yardımıyla inceleyelim;

1950'li yılların başında, Dallas'daki Henry Beck Şirketi, bir evin ne kadar hızlı inşa edilebileceğini göstermek amacıyla, iki oda bir salondan oluşan tek katlı bir evi, daha önceden hazırlanan beton kalıpları kullanarak kurdu. Life dergisinde yayınlanan fotoğrafta gösterildiği gibi, bir kadın banyoda yıkanırken diğeri mutfakta yemek yapacak şekilde evin bitirilmesi üç saat sürmüştü. Düşünebiliyor musunuz üç saat? Bu iş için gerekli normal süre 30 gün ya da daha fazladır. Peki aradaki olağanüstü fark sebebi ne? Çünkü bu işte yer alan tüm insanların faaliyetleri yeterince sıkı ve koordineli bir şekilde programlanamıyor. Eğer marangoz, çiviyi, tahta kesildikten 15 dakika yerine 1 saniye sonra çıkmaya başlasa, gerekli zaman 1/900 oranında kısalacaktır. Bunun sonucunda üç saat, 2700 saate yayılmaktadır. Hiç kimse, evi inşa etmek için gerekli kişilerin işlerinin, yukarıdaki zaman tasarrufunu sağlayacak şekilde programlanabileceğini düşünmez. Bir uzay roketi ya da balerin kusursuzluğunu görmeyi beklemeyiz. Aslında endüstriyel faaliyetlerde bu denli kusursuz bir ayarlama pek de mümkün değildir. Fakat eğer bu çerçevede düşünmeyi başarabilirsek, hatalar, aptallıklar, kusurlar ve gecikmeleri yok ederek her bir

süreci daha hassas kılabiliriz. Değişkenlik virüsünü azalttıkça, muhasebe yöntemlerimizin, israfın “normal” olduğunu düşünmemizi sağlayacak şekilde sakladığı ve nerede olduğunu bilmediğimiz zaman ve paradan da tasarruf edebiliriz.

Bir iki saat içersinde tamamlanan ev inşaatındaki benzeri bir kusursuz kontrol sistemini başarmayı düşünmeye alışık değilizdir. Bunun yerine sadece bir randevu için günün yarısını bankta geçirmeye hazırızdır. İşleri doğru şekilde programlamadaki yetersizlik, bir işe, o işi yapmak için gerekli zamanın 1000 katını tahsis etmemize neden olur. Bu, değişkenlik virüsünün maliyetidir.

Değişkenlik tamamıyla yok edilmez. Bununla birlikte, değişkenliğin ne ölçüde azaltılabileceğini de tahmin etmek mümkün değildir. Homer Sarasohn öğrencileri, W. Edwards Deming ve Joe Juran'ın bu fikirlerini Japonya'da uygulayana ve sonuçlar geniş ölçekte görülene kadar, maliyetlerin çok farklı alanlarda %50 ye varan oranda azaltılabileceği düşünülmüyordu.



Süreçlerin de Bağışıklık Sistemleri Vardır

Doktorlar, hastalıkları “virüs teorisinin” ışığında incelemeye başlayana kadar, “bağışıklık sisteminin” varlığından habersizlerdi. Bu gün insanlara geçen her virüsün, o insanda hastalığa yol açmadığı herkes tarafından bilinen bir konudur. Bu çoğunlukla vücudun bağışıklık sisteminin, virüse nasıl tepki gösterdiğine bağlıdır.

Dr. Genichi Taguchi değişkenliği arttırmayan, hatta azaltarak, yüksek değişkenliğin olduğu durumlarda dahi iyi performans sağlayan robust tasarım kavramını geliştirmiştir. Bu şekilde süreçler için de bağışıklık sistemi oluşturmak mümkündür. Ancak temel istatistik bilgilerini önemsemeyen yönetici ve mühendisler, daha sağlıklı süreçlerin nasıl dizayn edilebileceğini düşünmek yerine, süreçleri kontrol etmek için gereksiz yere para harcarlar. Bu tür kişiler, değişkenliğin azaltmak yerine, etrafından dolaşmak için büyük miktarlarda para ödediklerinden, biz bu yaklaşımı “teknoloji tamiri” olarak

adlandırırız. Eğer rakibiniz değişkenliği kontrol edebilmek için karmaşık kontrol mekanizmaları içeren tam otomatik cihazlara milyonlarca dolar verirken, siz değişkenliği nasıl kontrol edeceğinizi öğrenir ve süreçlerinizi değişkenliği azaltacak şekilde tasarlıyorsanız, rakibiniz fiyatlarını çok rahat bir şekilde kırabileceğiniz açıktır. Bu cümledeki mantık, General Motors için Toyota tarafından işletilen NUMMI fabrikasının, GM sistemi içersinde otomasyonu en az fabrika olduğu halde, nasıl en yüksek kaliteli ürünleri verdiğini açıklamaktadır.



Dedektif Olarak Doktor ya da Yönetici

Doktorlar, bir seri belirtiye bakarak, hastanın probleminin ne olduğunu bulmaya çalışırlar. İyi bir doktor, bir dedektif gibi hangi soruları, nasıl sorulacağını bilir. Sir Arthur Conan Doyle'ın başarılı bir yazar olmadan önce doktorluk yapması ve yarattığı Sherlock Holmes karakterinin, hasta hakkındaki dikkatli bir gözlemin, hastanın yaşam tarzı ve alışkanlıkları ile ilgili pek çok şeyi ortaya çıkarabileceğini öğreten bir tıp profesörü olması tesadüf değildir.

Şimdi sizin gözlemcilik yeteneğinizi sınamama izin verin. Şekil 1 de, 12 hafta boyunca, yaklaşık aynı oranda çalışan ve aynı mamulü üreten 8 işgöreni gösterilmiştir. Sizce bu rakamlar ne anlama gelmektedir? Ne tavsiye edersiniz? Eğer bu işgörenlerin başında olsaydınız, ne yapardınız? İşleri iyileştirmek için ne gibi yöntemlere başvururdunuz?

Bu tabloyu, ABD, Meksika, Kanada, Avustralya ve

İngiltere'deki dinleyicilere sunduğumda hem aynı reaksiyonu aldım. İnsanlar sürekli olarak Eva ile konuşulması gerektiğini söylediler. Eva'yı Mary'nin yanına koymayı ya da Mary'nin Eva'ya yardım etmesini önerdiler. Hatta, Eva'nın işten atılmasını önerenler dahi oldu. Bazı ılımlı yöneticiler ise Eva'nın daha fazla eğitime ihtiyacı olduğu görüşünde birleştiler.

	<i>Hafta</i>												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Toplam
Mary	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Joe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Eva	1	0	0	2	0	0	3	0	0	1	0	0	7
Fred	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	3
Jim	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ed	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
Kate	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Carl	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Şekil 1 Haftalık Kusurlu ürün Miktarı

Londra'daki Royal Statistical Society'de yaptığım bir toplantı sırasında, uyanık bir istatistikçi ise, Eva'nın çıktılarının 30 günlük aralıklarla tekrarlandığını ve bu özellik incelenerek bir şeyler yapılabileceğini söyleyecek kadar ileri gitti.

Dinleyiciler, genel kabul gören görüşlere dayalı olan bu fikirleri ileri sürdükten sonra, onlara rakamların bilgisayar tarafından rasgele üretilmiş olduğunu açıkladım. Ben yalnızca bu sayıların yanına insanların isimlerini yazmıştım. Diğer bir ifade ile tüm hatalar insanlar değil sistem tarafından üretilmişti. Fakat bunu binlerce dinleyici arasından sadece iki ya da üçü gördü. Hatta bazıları sayıların nasıl üretildiğini söylememe rağmen görüşlerini değiştirmemekte ısrar ettiler. "Sayılar bilgisayar tarafından rasgele üretilmiş olsa da,

ben yine Eva ile konuşurum!” diyen bir yöneticinin sözlerini hiç unutmayacağım.

Şimdi, Şekil 1’deki rakamları yükseltmek için çalışanları belirlediği hedeflerle daha yüksek performans göstermeye zorlayan bir yönetici olduğunuzu varsayın. İşgörenlerin yönetimin virüs teorisi hakkında bilgi sahibi olmalarını tabii ki bekleyemeyiz. Onlar kötü sonuçların kendi suçları olduğunu düşünerek, işte kalmak için, en az arkadaşları kadar iyi olmaları gerektiğine inanırlar. Ancak gerçekte problem kendilerinden kaynaklanmadığından bunu başaramayacaklardır. Bu da onları diğerlerini kötü göstermeye ve onların faaliyetlerini baltalamaya yöneltir. Değişkenlik virüsü, insanların birbiri ile olan ilişkileri, hatta aile yaşantılarını alt üst edecektir.

Ayrıca teoriyi yalnız sizin anlamanızda yeterli değildir. Teorinin başta tepe yönetimi olmak üzere herkes tarafından bilinmesi gerekir. Örneğin yukarıdaki rakamların üst yönetimin önüne gittiğini düşünün. Eğer üst yönetim, değişkenlik virüsünü anlamadıysa, sizin Eva’ya bir yaptırım uygulamanız gerektiğine inanacaktır. Anlayışlarınız arasındaki bu farklılıklardan dolayı, üst yönetimin, sizi nasıl değerlendireceğini bir düşünün.

Burada size tamamen hayali bir senaryo kurmuyorum. Tüm dünyadaki fabrika ve ofislerde günlük yaşanan olayları tanımlıyorum. Anlatmaya çalıştığım nokta ise son derece basit: Değişkenlik bir virüstür. Dokunduğu her süreci hastalandırabilir.

Joe Juran, “Juran Kuralı” ile hastalığın ne ölçüde yayılabileceğini tecrübelerine dayalı olarak;

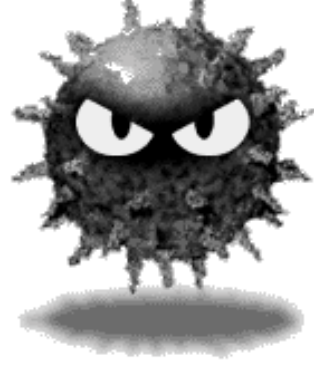
*Bir işletmedeki problemlerin %85 nin sorumlusu sistem,
% 15 nin sorumlusu çalışanlardır.*

şeklinde sayısallaştırmıştır.

Karşılaştığım yöneticilerin çoğunun ilk reaksiyonu ise doğrudan çalışanları suçlamaktır. Bir problemle karşılaştığında, bunun kendi hatası olduğu ve bir şeyler yapması gerektiğini düşünen yöneticilerle nadiren karşılaştım. Bir danışman olarak, insanları hatanın gerçekte sistemden kaynaklandığı konusunda ikna etmekte sürekli olarak zorlandım. Çok sayıda yönetici, gerçekte sistemin değişmesi gerektiği durumlarda, çalışanların kişilikleri ile ilgili bir şeylerin değişmesi gerektiği konusunda ısrar ettiler.

Bu süreçleri temizlemek ve sterilize etmekten kim sorumlu, konuşsun?

Virüsler gibi, değişkenliğin de nedenleri her yerdedir. Sürecin sterilize edilmesi, birisinin değişkenliğe yol açan nedenleri belirlemesini ve bunları birer birer kaldırmasını gerektirir. Yöneticiler sistem üzerinde değişiklik yapabilecek yetkiye sahip yegane kişilerdir. Eğer siz bunu şahsen yapmazsanız, başkasının da yapmayacağından emin olabilirsiniz.



Bazı Yönetsel Kurallar

Ford Motor Şirketinden Don Petersen, bu farklı yaklaşımı astlarına: “Size bunu söylemekten nefret ediyorum ama, bazılarınız bir ya da iki kere yanlış nedenlerle terfi ettiniz” diyerek aktarmaktadır.

Aşağıda, yok edilmesi gerektiğini düşündüğüm bir takım yönetsel inanışları bir araya getirdim. Birçoğunuzun derinden kızgınlık hissedeceğinizin bilincindeyim. Bu tepki doğaldır. Ancak ya bu teoriyi anlayacak ya da anlayanlar tarafından bir köşeye itileceksiniz.

Terslik Prensibi

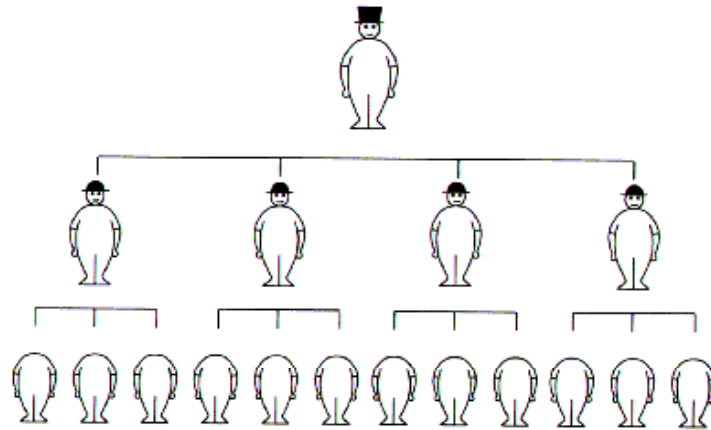
Eğer insan, makine ve süreçlerden oluşan bir sistemin performansını, bu sistemin bileşenleri için salt sayısal hedefler belirleyerek arttırmaya çalışırsanız, sistem sizi mağlup eder ve siz bunun bedelini hiç beklemediğiniz bir şekilde ödersiniz.

Bu fikri, işleri organizasyon şemasında tanımlandığı şekilde yürütmeye alışmış yöneticilerin kabullenmesi

zordur. Bu kişiler astlarına katı emirler vermekten hoşlanırlar. Sistemi organizasyon şemasının çizgileri boyunca parçalara ayırabileceklerini düşünürler.

Buradaki yönetsel strateji “böl, parçala, yönet” yaklaşımıdır. Organizasyonu, benim Hollanda’daki arkadaşlarım bakış açısıyla görürler (Şekil 2).

Çok sayıda yöneticinin kuramsal çerçevesi zayıflamıştır. İşlerin organizasyon şemasındaki hiyerarşik ilişkinin aksine yatay olarak aktığını unutmuşlardır. Sistemi bir bütün olarak görmek istemezler. Kolay yolu seçerek her bir bölüm ve bireyi ayrı ayrı değerlendirirler. Sadece performans hedefleri belirleyerek, etkin bir ödül-ceza sistemi kurmanın iyi yöneticilik olduğunu düşünürler. İşler gerçekte organizasyon şemasına rağmen yürütülse de, organizasyon şemasının işlerin nasıl yürütüldüğünü gösterdiği düşüncesinde ısrar ederler.



Şekil 2 Çok sayıda yöneticinin gizli varsayımı – ‘alt kademedeki insanların beyinleri yoktur

Bu yaklaşım organizasyonun bölümlerinin birbirlerini düşman olarak görmelerine yol açar. Bunun sonucunda bölümler organizasyonun başarısı için işbirliği yapmak yerine, birbirlerini mağlup etmeyi düşünürler.

Örneğin imalat bölümdeki çalışanlar için bazı hedefler belirlediğinizi, her ay belli bir miktarda siparişi yetiştirmelerini söylediğinizi varsayalım. Daha sonra satış birimine farklı bir hedef vermiş olun. İmalat bölümü kotayı doldurmak için aynı tip çok sayıda mamul üretmek isteyecektir. Ayrıca işleri zamanında yetiştirmek için kaliteden biraz ödün verilmesi normaldir. Satış bölümü ise çok farklı modellerde, kusursuz mamuller beklemektedir. Bunun sonucunda satış bölümü farklı mamullerin siparişlerini verirken, imalat bölümü teknik yetersizlik vb. mazeretler ileri sürerek mamul yelpazesini mümkün olduğunca daraltmaya çalışır. Bu durumda satış ne kadar çaba harcarsa harcasın hedeflenen satış rakamlarına ulaşamaz.

Bir geminin yüklenmesini ele alın. Kargo, limana kamyonlarla gelir ve nakliye şirketinin kiraladığı hamallar tarafından elle indirilir. Daha sonra rıhtım işçileri kargoları vinçlere yükler. Bu şekilde gemi güvertesine indirilen malzemeler, farklı işçiler tarafından fork-liftlere konarak gemi depolarına aktarılır. Eğer, bu yükleme işlemini bir süre izlerseniz, malzemelerin büyüklükleri ve bu işi yapan kişilerin bireysel performansları arasındaki değişkenliğin süreci hızlandırmadığını görürsünüz.

Aynı zorluk, muhasebe, satış, bakım ve tamir ya da

müşteri hizmetleri gibi insanların ardışık faaliyet gösterdiği tüm durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bir organizasyondaki iş akışı yatay olmasına rağmen, organizasyonu bağımsız faaliyetlerden oluşan parçalar şeklinde görmeye çalışmak ekstra harcama ve israfa yol açar.

Bazı durumlarda değişkenlik sistemi o kadar etkisine almış olabilir ki, sistemi yeniden tasarlamaktan başka çare kalmaz. Konteynır tipi gemiler bu nedenle çok başarılıdır. Sistem tamamen değiştirilerek, yükleme sürecindeki değişkenlik ortadan kaldırılmış, bu şekilde yükleme süresi birkaç günden birkaç saate indirilmiştir.

Eğer, işin sistem yönünü dikkate almadan, sistemin en altındaki ya da ortasındaki insanlar için sayısal hedefler belirlerseniz, liderlik sorumluluğunuzu üstlenmiyorsunuz demektir. Eva'ya ne yapmaya çalıştığınızı hatırlayın ve bunu çalışanlarınıza yapmayın.

Yönetimin Görevi Değişti

İnsanlar sistemin içersinde çalışırlar. Yönetimin işi, diğer insanların yardımı ile sistem üzerinde çalışmak ve onu geliştirmektir.

Bu ifadede bir çok anahtar kelime bulunmaktadır:

1. 'sistem içinde çalışmak' Eğer buna inanıyorsanız, çalışanların işleri ile ilgili her şeyi kontrol edemediklerini kabul etmelisiniz. Bu yönetim şekli, insanları yaptıkları ve yapamadıkları her şeyden sorumlu tutan geleneksel yönetim tarzınıza tamamen terstir. Bununla birlikte,

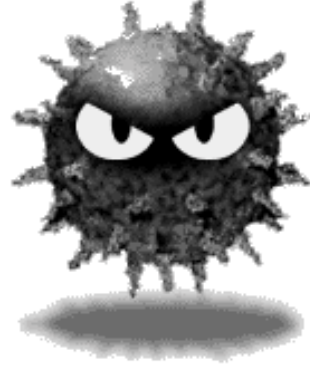
Çalışanları hiçbir şeyden sorumlu tutmazsanız, onların da hiçbir şey yapmayacağını düşünebilirsiniz. Öncelikle bu düşünceden uzaklaşmalısınız. Fakat daha önemlisi, çalışanların sistemi geliştirmek için size yardım etmelerini sağlamalı ve onları asıl bu konuda sorumlu tutmalısınız.

2. 'yönetimin işi.' İşinizin ne olduğunu düşünüyorsunuz?

3. 'sistem üzerinde çalışmak.' Sorumlu olduğunuz sistemi nasıl tanımlayacağınızı, sistem üzerinde nasıl çalışacağınızı, bunu başarmak için neler öğrenmeniz gerektiğini, bu bilgileri nereden alacağınızı biliyor musunuz?

4. 'geliştirmektir.' Hala, 'bozulmadıysa tamir etme' đđdn dinliyor musunuz? En azından zamanınızın üçte birini sorumlu olduğunuz sistemi geliştirmek için harcamanız gerektiğini biliyor musunuz? Bunu yaptınız mı? Yapmanız gerektiğine inanıyor musunuz?

5. 'çalışanların yardımıyla.' Astlarınızın size yardım etmesi gerektiği düşüncesini kabul ediyor musunuz? Onlara size nasıl yardım edeceklerini öğretebilir misiniz? Onların size yardım etmesini istiyor musunuz? Korkuyor musunuz? Bunu mümkün kılmak için neler yapmanız gerektiğini biliyor musunuz?



Bir Şirketin Sağlık Düzeyi

Şimdi seyirciler tabii ki farklı. Aydın insanlardan oluşuyor. Sizlerin bundan yüzyıl önce virüs teorisini kabullenmemekte direnen doktorlarla aynı tepkiyi göstermeyeceğinizden kesinlikle eminim.

“Ne, ellerimi defalarca yıkamak için zaman mı harcayacağım! Aptal olma. Yapılacak daha önemli işlerim var.”

Değişmesi gereken çok sayıda uygulama vardı ve bunun için öğrenecekleri çok şey olduğunu kabullenmeleri gerekmekteydi. Onlar da insandı. Değişim ihtiyacı karşısında direndiler ve tüm bunların bir moda gibi geçip gitmesini yürekten arzuladılar.

Öncelikle, ameliyathanedeki faaliyet ve süreçleri değiştirmek yalnız başına yapılabilecek bir şey değildi. Onlara yardımcı olacak, hemşire ve hastabakıcılara ihtiyaçları olacaktı. Virüs teorisini ilk olarak kendileri anlamalıydılar. Bir teoriyi, ders çalışmaktan başka

işinizin olmadığı öğrencilik yıllarında öğrenmekle, ailenize ve çevrenize karşı çok sayıda sorumluluğunuz olduğu meslek yaşantınız sırasında öğrenmek arasında büyük fark vardır. Teoriyi öğrendikten sonra ise, hemşire ve hastabakıcılara aletleri ve tıbbi malzemeyi nasıl sterilize edeceklerini öğretmeleri gerekecekti. İşleri şansa bırakamazlardı. Standart uygulama ve süreçler geliştirmeli ve insanları bunları takip edecek şekilde eğitmeliydiler. Hemşireleri, doğru şeyleri, söylenmeden yapacak şekilde eğitim sırasında etkilemeli, konun önemine inandırmalıydılar. Bu değişikliklerin bir gecede gerçekleşmesi beklenemezdi. Hatta değişimin yavaş gerçekleşmesinden dolayı bazı hastalar hayatlarını kaybedebilirlerdi.

Tıp tarihi, doktorların bu değişimlere nasıl direnç gösterdikleri ile ilgili değişim ajanlarını dahi güldüren örneklerle doludur. Bir çoğu hatalarını saklamış ve pek azı neler olduğunu doğru anlamıştır.

Bugün de, öğrenmek istemeyen pek çok yöneticiyle karşılaşıyorum. Şirket evlilikleri, çabuk kazançlar ve fabrika kapatmalarla son derece meşguller. Pazarda yalnız başlarına kalabilmek için, hükümetten sürekli olarak birileri için bir şeyler yapmalarını istiyorlar. Bir şirketin nasıl yönetileceğine ilişkin yanlış düşünceleri, onları çalışanlardan sürekli olarak talepte bulunurken, sadece işçi temsilcilerine iş güvenliği sağlamaya yöneltiyor.

Eğer bu ya da farklı bir yönetim teorisinin uygulamaya konması gerektiğine inansanız dahi, bunu yalnız

başınıza yapamayacağınızı çok kısa zamanda anlarsınız. Öncelikle patronunuza hesap vermek zorundasınız. Eğer patronunuz bu yeni fikirleri benimsemiyorsa işiniz ve mevkiiniz tehlikeye girebilir. Eğer şirketin alt kademelerinden birindeyseniz tamamen hayal kırıklığına uğrayabilirsiniz.

Benim en sık sorduğum soru; “Lütfen, üst yönetiminizin kalitesi hakkındaki görüşleriniz söyler misiniz?”dir. Bu soruya verilen cevapların hemen hemen hepsi; “Üzgünüm ama bu soruyu cevaplayamam. Sanırım siz beni Don Quixote ile karıştırdınız...” şeklindedir.

Örnekleri her ne kadar imalat bölümünden versek de, değişkenlik virüsü temas ettiği tüm sistemleri hastalandırmaktadır. Bu yönetim sisteminin kendisi için de geçerlidir. Sizin de bildiğiniz gibi doktorlar da hasta olurlar. Hasta bir işletmede çalışmanız halinde, virüs size de geçecektir. Günü kurtarmak temel prensibiniz olur. Çalışmasanız da çalışıyor gibi görünmek zorunda kalırsınız. Eğer bu işletmede uzun süre çalışırsanız, tüm bunlara alışır ve tükenirsiniz.

Bir yöneticinin, toplantıda olanları gözlemleyerek, durum hakkında nasıl teşhis koyacağını öğrenmesi önemlidir.

Yöneticiler toplantıda çok fazla zaman harcadıklarından dolayı, Tokyo'daki Rikkyo Üniversitesinden meslektaşım, Professor Tsuda, yöneticilerin, bu tür toplantılarda görülen belirtileri teşhis etmelerine yardımcı olacak aşağıdaki kartı geliştirmiştir.

Profesör Tsuda'nın organizasyonları Sınıflandırması

Toplantı Şekli	Karar Verme	Teşhis	Durum
1. Veri olmadan tartışma	Kararlar politika, duygu vb. dayanır.	İnsanlar problemleri görmek istemezler, onların varlıklarını inkar ederler.	Koma
2. Sadece, olumlu verilerin kullanımı	Kararlar analiz edilmemiş ham verilere dayalı olarak, patronun düşünceleri doğrultusunda alınır	İnsanlar problemlerin varlığını kabul ederler. Fakat problemlerin varlığına alışmışlardır.	Uyku
3. Olumlu ve olumsuz verilerin tartışılması ve analizi	Kararlar veri ve analizlere dayanır. Seçenekler katılımcılar tarafından önerilir.	İnsanlar problemleri görürler. Fakat problemler sistematik olduğundan ne yapacaklarını bilmezler.	Canlı
4. Veriler ve seçeneklerin de analizi. (Altı Sigma yaklaşımı)	Kararlar veri ve analizlere dayanır. Seçenek ve politikalar sorgulanır.	İnsanlar problemleri görmek isterler ve bu problemlerle ilgili çok hızlı veri toplayabilirler. Problemleri çözmek isterler.	Canlı Hassas Gözü Açık

Belki finans bölümündeki insanların da yardımı ile şirketinizi, her biri performans puanları içeren farklı kar merkezlerine bölmeye çalıştınız. Şirketinizdeki herkes iyi tanımlanmış, sınırları iyi çizilmiş bir işe sahip ve bu işten sorumlu tutuluyor. Ancak ister beğenin, ister beğenmeyin şirket bir sistemdir. Onu ne kadar parçaya ayırırsanız virüsün işi o kadar kolaylaşacaktır. Bunun sonucunda işletmeniz diğer sağlıklı sistemlerle rekabet edemez hale gelir ve rekabete karşı, suni tedbirlerle korunmazsa ölür. Tabii siz de işiniz kaybedersiniz.

Dr. Tribus'un çizmiş olduğu bu tablo, mevcut yönetim teorilerimizin, değişkenlik virüsü karşısındaki yetersizliğini ortaya koymakta. Eğer yönetim şeklinizi şu ana kadar sorgulamadıysanız, bunu çok geç olmadan yapmalısınız. Çünkü virüs, bir kaç basit ilacın/istatistik

teknikğin kullanımı ile yenilecek kadar zayıf değil. Kesin zafer için daha kapsamlı bir yaklaşım geliştirmeniz gerekli. İyi haber ise bu değişimi başarmış Arçelik, General Electric, Motorola, Nokia, Palaroid, Shell, Ford gibi çok sayıda şirket olması.

Bu başarılı şirketleri incelediğimizde, bunların pek çoğunun “Altı Sigma” olarak adlandırılan yaklaşımı benimsediklerini görüyoruz. Altı Sigma bu şirketlerin; müşteri ilişkileri, üretkenlik, verimlilik ve süreç iyileştirme konularında olağanüstü sonuçlar almalarını ve birkaç yıl içerisinde milyar dolarlarla ifade edilebilecek kar rakamlarına ulaşmalarını sağlamıştır. Ayrıca araştırmalar yaklaşımın küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde de başarılı sonuçlar verdiğini göstermektedir.

Altı Sigma yaklaşımının altında yatan temel düşünce, değişkenliği azaltmak, israfı önlemek ve bunun sonucunda müşteri tatminini arttırmaktır. Yaklaşımın temel öğeleri ise;

- müşteri ihtiyaçlarının tam olarak anlaşılması,
- olaylar, veriler ve istatistik analizlerin etkin kullanımı,
- iş süreçlerinin, yönetimi, iyileştirilmesi ve gerektiğinde yeniden yapılandırılması,

şeklinde özetlenebilir. Konu ile ilgili daha ayrıntılı bilgiyi bilgi sayfalarımız ve diğer e-kitaplarımızdan edinebilirsiniz.