



Yekta ÖZÖZER

ADC Danışmanlık Tas. ve Eğitim Ltd.
yekta.ozozer@abcalaninvasilik.com

Acilciler*

Eve ancak gece yarısı gidip 01.00'de ancak yatmışım, sabah 6.00'da kalkıp 7.00'de işe geldim. Bir soluk bile alamadan elimdeki acil rapora daldım. Bir süre sonra daha mesai başlamadan Pazarlama'dan Oya aradı:

- Nerede kaldı bizim Müşteri Memnuniyeti Raporu sonuçları?
- Ben de Müşteri Hizmetleri'nin geçen haftaki anket sonuçlarını göndermesini bekliyorum.
- Niye göndermiyormuş o sonuçları?
- Galiba onlara da pazar araştırma şirketi sonuçları bir türlü iletmemiş. Onlar da sonuçları ürün bazında gruplandırılmamışlar.
- İt ite, it kuyruğuna!
- Tam da öyle. Hatta, o da başka iterin kuyruğuna. Bütçe onayı gecikince Müşteri Hizmetleri pazar araştırma şirketine onay verememiş. Onlar da saha araştırmasını ancak iki gün önce yapabilmişler. Bütçe onayı da GM Yrd yurtdışında olduğu için gecikmiş.



Tam telefonu kapattım, yine çaldı. Anlaşılan otomatik beklemeye almışlar. Daha mesai başlamadan bombardımanı başlamıştı. Hattın öbür ucunda Satışçı Sûha*... Bana işi düştüğünde kullandığı hitap ile konuşmasına başladı:

- Büyük Şef merhaba!
- Merhaba Sühacığım...
- Nerede bizim ara dönem bayii prim hesaplamaları? Dün e-posta göndermiştim. Hatta "Konu" bölümüne büyük harflerle "ÇOK ÇOK ACİL!" yazmıştım. Bakmadın mı hâlâ?

Önceki aylarda ACİL yazılı mesajlara bile kimse bakamayınca, Sûha herkese gönderdiği e postaların aciliyet kategorisini iyice artırmıştı.

Ama yine de hiç zamanım olmayınca sadece "ÇOK ÇOK ACİL, ÇOK AMA ÇOOOOK ACİL" başlıklarına bakabilmişim.

- Ay sonu kârlılık raporu canımıza okudu. İki gecedir 23'ten önce çıkamıyorum. Başka hiçbir şeye bakamadım.
- Bir raporu niye çekemezsiniz ki? Kimse hakkında şikayeti sevmediğim için söylemeyecektim ama artık söylemek zorundaydım:
- Çektik de. Mizanı biz çekiyoruz, bir saate kalmadan muhasebe geçen aydan yeni bir fatura giriyor. Tekrar çekmek zorunda kalıyoruz. Üç gündür, mizanı altı defa çektik, ama sonra işe yeniden başlamak zorunda kaldık.
- Onlar öyledir. Adamı maymun gibi oynatırlar. Aşlında benim canıma okuyan Muhasebe Bölümü idi ama yine de haklarını savunmak istedim:
- Aşlında onların da fazla suçları yok.
- Suçludur onlar, suçlu... Bilmez miyim ben onları?!
- Suçları yok. Çünkü ay kapanışından sonra sizin bölüm onlara sürekli fatura göndermiş.

Bayi Satış'ın yediği hâli aslında iyi biliyordum; "Ay bunu ibayi bize sonradan gönderdi" ya da "Oyy... bu fatura çekmecemde kalmış" diye kapanıştan sonra sürekli fatura gönderen Sûha'nın, bölümünün can düşmanları Muhasebe'nin üstüne daha fazla saldırmasını istemediğimden durumu yumuşaltmaya çalıştım.

- Onlar başkalarını suçlayacaklarına faturaları doğru girsinler.
- Yine de kabahatini iyi bildiğinden fazla zorlamadı:
- Neyse... Hadi canım, şu bayi prim hesaplamalarını gönderiver...



Önümdeki işi
bitireyim
derken kendi işi
bitenlere ithaf
edilmiştir.

* Kurumsal Yağ Saran Kitabı
(Sistem Yayınları, Mayıs 2011)
s/ 129-146'dan derlenmiştir...



- Elimden geleni yaptım. Teslim tarihi neydi bunun Süha?
- İki gün önceydi...
- Eee...
- Şey... Biz de geciktik...

Telefonu uzatmadan kapattım. Zaten kapatmak zorundaydım da... Çünkü son iki dakikadır kapıda dikilen amirim. Mali İşler Müdürümüz Serhat Bey bilerek sabırsızlığını gösteren jestler yapıyordu. Birbirine sıkıştırdığı bacakları, hızlı hızlı bir ileri bir geri gidip gelmesiyle onu dışarıdan gören birisi sıkışmış vaziyette tuvaletin önünde içerdekinin çıkmasını bekliyor zannedebilirdi.

- Ürün bazında kârlılık raporu nerede kaldı?
- Raporun %95'i tamam Serhat Bey. Ama Pazarlama Bölümü hâlâ aylık reklam giderlerinin ürünler bazında dağılımını bana ilemedi. Onu bekliyorum.
- Niye gönderemezler ki? Alt tarafı tüm masrafları 8 ürüne eşit bölecekler. Sen bölüver.
- Alt tarafı eşit bölersen Üst Yönetim'i yanıltım. Biliyorsunuz, giderlerin çoğu yeni çıkan iki ürün için yapıldı. Eşit bölersen Üst Yönetim ürün bazındaki gerçek giderleri görmemiş olur, hatalı karar alırlar. Merak etmeyin, ben Pazarlama'dan Reklam Sorumlusu Arzu'ya durumun aciliyetini söyledim. Kızcağız balayında, ama Allah'tan sadece "laptoplu tatil" izni alabilmiş, bugün balayının ilk günü ama hesaplayacak.

- Peki niye hâlâ hesaplamadı?
- O da Reklam Ajansı'ndan dağılımı bekliyor.
- Söyle bir an evvel göndersinler, GM'e rezil oluyoruz.
- Eğer Genel Müdürümüzden size gecikmeyle ilgili bir soru gelirse, geçen hafta son anda yeni üründe reklamlarını ani bir kararla artırmak istemeleri nedeniyle Reklam Ajansı'nın dağılımının değiştiğini ve onunla uğraştıklarını da söyleyebilirsiniz. Ama sanırım Arzu bu akşam gönderir. Ben de bu gece siz çıksanız bile e-postanıza yollarım.
- Tamam, tamam... Aman bir an evvel gönder.

Serhat Bey sonra işe altı ay önce başlayan, ama dinamizmi eksik olan yan masamdaki genç Emrah'a yaklaştı.

- Emrah, bana acilen ay sonu itibariyle personel sayısını bölüm ve unvan bazında çıkarıver.
- Hemen çıkartamam Serhat Bey.
- Ne demek "hemen çıkartamam"?
- Şu anda dün verdiğiniz satış ekibi prim hesaplamalarını

yapıyorum. Onları bugün bitirip yarın öbürküne başlarım.

- Onu bırak buna başla hemen.
- Ama onun için daha dün çok acil demiştiniz.
- Artık bu daha acil! Bunu yap.
- Sonra ekledi:
- Hem bu dayanırma nereden çıktı?
- Vallahi öyle bir niyetim yoktu Serhat Bey. Sadece "önceliklendirme" yapıyorum.
- Ne demek o?

- Siz işleri yetiştiremiyorum diye beni Zaman Yönetimi eğitimine gönderdiniz ya. İşin uzmanı hoca anlatı: "Önce haftalık, sonra günlük planlamayı yapın ve bunları kesinlikle kesintiye uğratmayın, yoksa elinizdeki işleri bitiremezsiniz" diye.

- Ben senin kendi zaman planlamayı yapmanı istemiyorum ki! Sadece benim dediklerimi yapmanı istiyorum. Sen hocayı boş ver. Ben sana neyi veriyorsam en acil onu yap!

Serhat Bey'in iyice köpürdüğünü gören Emrah alttan aldı:

- Tamam Serhat Bey, öyle yaparım.

Serhat Bey, "Tövbe tövbe... Bir eğitime gönderiyoruz, adamlara yalan yanlış şeyler öğretiyorlar. Acaba o hoca hayatında acil bir rapor yetiştirmiş mi ki?" diye söylene söylene gitti.

Analiz: Yukarıdaki öykünün benzerlerini çok defalar bizzat yaşadım, okurlarımız da yaşıyorlardır. Çalışanlar, ağır iş yükünün altında ezilmekte, yükleri de sürekli artmaktadır. Sorunların gerçek köklerini bulma alışkanlığı olmayan şirketlerimiz de çalışanlarına çalışanların kişisel takvimlerini belifeten ve önceliklendiren Zaman Yönetimi eğitimleri verdinerek sorunu çözmeye çalışmakta, bu da sorunu daha da ağırlaştırmaktadır. Hâlbuki sorunun kökü çok daha derinde, çözümü çok daha sistemseldir. Bunu değerlendirmek için öncelikle şirketimizin resmi organizasyon şemalarının ardında yatan dinamikleri, yani Spagetti Diyagramı'nı anlamamız gerekir.

Şekil: Şirketlerin Organizasyon Şemasının Arka Yüzü: Esas Spagetti Diyagramı(®)
(Şirketlerin fazlasıyla basitleştirilmiş iş akışı - iletişim diyagramları)



Birimlerarası ürün, hizmet, bilgi akışını, iletişimi, yapılan veya yapılmayan işleri yansıtan Spagetti Diyagramı'nın şirketin

tümüne etkisi çok büyüktür. Nedeni, o kişinin üzerinde işlerin yığılması, elinin yavaşlığı, bir başka birimle kavgalı durumu, işi gerektiği gibi yapmaması ve/veya teknolojiyi iyi kullanamaması gibi farklı nedenlerden sadece birisinden kaynaklanıyor olsa bile, firma içinde sadece bir noktadaki tıkanma belki yüzlerce başka linkin aksamasına neden olmaktadır. İşlerin yetişmemesinin nedeni geçen yıllar içinde şirketlerimizdeki spagettilerin sayısının üslü (eksponansiyel) artması, hem de her bir spagettiye giderek daha fazla çalışanın elinin değmesidir. Peki, işler (spagettiler) niye bu kadar karmaşıklaştı? Birçok nedenden dolayı:

1. Yıllar içinde artan rekabetle birlikte şirketler daha bir müşteri odaklı olabilmek için diyagramın solunu, yani müşteriye giden kanalları çeşitlendirmek zorunda kaldılar. Örneğin, bir Beyaz Eşya şirketi eskisi gibi tek bir kanaldan değil, artık bayili, teknoloji mağazaları, büyük süpermarketler, kurumlara direkt satış kanalı, çağın merkezi üzerinden tele-satış ya da internet gibi birbirinden çok farklı kanaldan (kutudan) satış gerçekleştirmek zorundadır.

2. Müşteriye vereceğimiz değer önerisinde farklılaşabilmek için yıllar içerisinde şirketlerin üretim veya hizmetlerinde daha fazla uzmanlaşmaları gerekmiştir. Yani 1. ve 2. nedenler bir araya geldiğinde eskiden örneğin 1x5=5 olan matris kutucuğu sayısı 5 (satış kanalı) x 20 (aynı uzman alt birim) = 100'e yükselmiştir. Beyaz Eşya sektörü entegre bir endüstri olduğu için (tedarikçileri de etkileyen) kutucuk sayısı yüksektir.

3. Maliyet baskısı. 10 kişinin yaptığı bir iş ertesi yıl 8 kişiyle, sonraki yıl 6 kişiyle, hatta artık 1 kişiyle yapılmaya çalışılmakta, bu da garibanın üzerinden geçen suyunu iyice çekmiş ağır spagetti sayısını artırmaktadır. Tıkanan çalışan diğer çalışanları da düşüm etmekte, onlar da üzerlerindeki spagettiler aracılığıyla başka birçok kişi veya işi aksatmaktadır. Hele bir de ara kademede risk alamayan, sorun çözemeyen, sorun çözümünü için amirini zorlayamayan korkak bir yönetici varsa düşüm iyice sıkışmaktadır.

4. Teknoloji gelişimi ve küreselleşme. İnternetin ve mobil iletişimin artışıyla dünyanın öbür bir ucunda olan bir olay Kelebek Etkisi'yle de artarak tüm dünyaya bedel ödemekte; küresel bir sorun, bu büyük zincirin en zayıf halkasını bulup orada yığılmakta, işler karmaşıklaşmaktadır.

5. Sistem dinamiklerini tam bilmeyen, şirketlerdeki görünür veya saklı spagettilerin farkına varmamış üst yöneticiler, yeni iş alanlarına, ürün ve hizmetlere, fırsatlara daldıklarında veya kadroları arttırdıklarında aslında görünmeyen birçok yeni spagetti yaratıyor. Her bir yeni iş alanı-ürün-eleman fırsatına geçiş, basitlikten bir vazgeçiştir.

6. Vizyon ve hedefler üst yönetimce net belirlenip aşağıya doğru anlaşılır ve izlenebilir bir şekilde yayılmazsa aşağıda işler iyice karmaşıklaşmaktadır.

2000'den beri İş Karmaşıklığı'nın şirketlerimizin ilerleyen yıllarda önlerindeki en büyük iki sorunundan birisi olacağını biliyorum (diğeri Çalışan Motivasyonu). Bu iki sorun maalesef giderek daha da büyüdü. İşin kötüsü durum ileride daha da kötüleşecek. Peki biz ne yapabiliriz?:

1. Şirket Bütünü İçin Önceliklendirme Yapın: Her ürüne, her yeni alana hemen dalmayın. Şirketinizdeki çalışan ve ürün ve hizmet gamı ne kadar genişlerse iş karmaşıklığınız ondan kat be kat artar. GE'nin sadece ilk iki sırada yer aldığı sektörlerde kalmayı sürdürmek istemesi, iyi yönetilen Batılı

birçok şirkette yeni kadroların zor açılması, Arçelik bazı alt segmentlere (örneğin ticari soğutuculara) bilerek girmemesi bu yöndeki akıllı strateji örnekleridir.

Katma değeri yüksek ürün ve hizmet sunmaya, bunları da rakiplerinize göre daha az sayıda ama daha nitelikli ve aynı zamanda daha sadık elemanlarla yapın. Eleman sayısını limiti tutmak için de teknolojiyi iyi kullanın.

2. İş Süreçlerinizi Basitleştirin: Yıllardır üzerinde çalıştığım bir inovasyon konusu olduğu için çok net söyleyebilirim; en verimli şirketlerimizde bile sonucunda müşteriye değer yaratmayan gereksiz birçok iş yapılıyor. Birçok şirketin yaptığı şekilde ayrı birimlerin bu işi kendi bölümleri için yapmaları yeterli değildir. Süreçlerinizi masaya "bir bütün olarak" yatırın. Tüm resmi görün, katma değer yaratmayan birçok spagettinin varlığını göreceksiniz. İş sürecinizi basitleştiremediğinizde, o işin alt süreçlerinin başka süreçlere olan etkisini azaltan, sadece bir girdi ve bir çıktı ile şirketinize bağlanan kapalı kutular oluşturun; örneğin, anahtar teslim hizmet veren, uzun yıllar çalışacağınız taşeron şirketler kullanın. Büyük şirketlerin de artık kendi içinde bir bütün oluşturan en fazla 150 kişilik üniteler oluşturmaları gerekiyor.

3. Çalışan Devir Hızını Azaltın: Her bir çalışanın işten ayrılışı; yeni gelenin işi bilememesi, önemli deneyimlerin kaybolması, kurumsal hafıza ve müşteri-tedarikçiye karşı imaj, zaman kaybı, projelerin bitirilememesi gibi çoğu görünmeyen maliyeti çok yüksek spagettiler doğurur.

4. Şirket Stratejisinde Asla Ani Değişiklikler Yapmayın: Üst yönetimin basit gözükken ani bir yön değişimi, tüm astların işlerini otomatik olarak ikiye üçe katlar. Örneğin, üst yönetim yılın başında doğrudan satış kanallarına ağırlık vereceğini duyurur. Ama alınan karardaki mahsurat daha önceden iyi irdelenip çözülmediği için altı ay sonra tekrar bayi kanalına ağırlık vermeye başlarsa o şirkette (satış dışı tüm bölümler de dahil olmak üzere) fazla mesal oranı o yıl için rahatlıkla iki katına çıkabilir (aşağıdaki spagettilerin savrulması).

5. Tepe Yönetim Net, Anlaşılır Hedef Versin ve Tüm Üst Yöneticiler Buna Uysun: En üst yönetici net, herkesçe anlaşılabilir ve kendi işine nasıl uygulanacağı belli hedefler vermezse, çalışanlar aynı yöne gidemiyor. Gidebilmesi için de bu sefer amirler aşağıya hep müdahale ediyorlar. Bu da spagettilerin sayısının çok artmasına, ters yönde birbirlerine girmesine ve düşüm olmasına neden oluyor. Hele üst yönetim arasında bir itişme-kakışma varsa durum daha da vahimleşiyor, çalışanlar ortak bir hedefe yönelemiyor, birinin yaptığı işi diğeri bozuyor.

6. Projelerin Süresini ve Eli Değen Çalışan Sayısını Azaltın: Şirketlerimiz aynı anda çok fazla sayıda proje yapmaya çalışıyor ve bunlar birbirine dolanıyor. Aynı anda devam eden proje sayısı kesinlikle azaltılmalıdır. İlk önce en öncelikli projeler yapılmalı, bunların bitiş tarihleri olabildiğince kısaltılmalı, bir spagettiye değen el (çalışan) sayısı azaltılmalıdır. Yeni projeler eskiler bitince başlatılmalıdır. Aynı anda yapılan proje ve ona eli değen kişi sayısını arttıran şirket Dimyat'a pirince giderken evdeki bulgurdan olur ve projelerinin hepsi gecikir. Bunlar da yeni gelen projeleri geciktirir, karmaşa iyice artar.