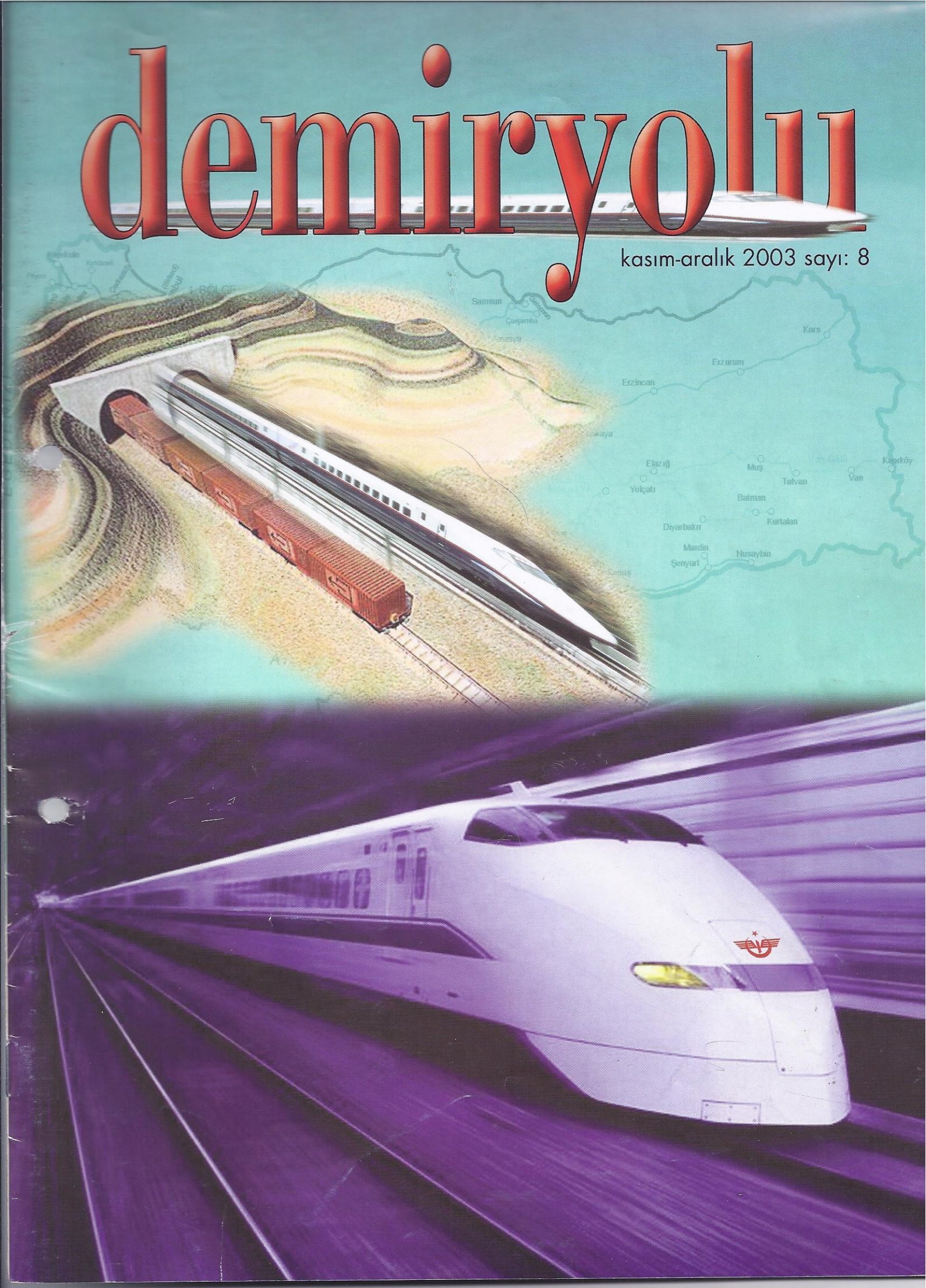
demiryolu

kasım-aralık 2003 sayı: 8



adım adım kurumsal değişim

Metin ARAT
Yönetim Danışmanı

Melih ARAT: *"Kamu hizmetlerinde sahiplik duygusu da zayıftır. Çünkü kamudaki malların sahibi, çalışanlar değil, devlettir. Harcanılan para bir anlamda sahipsizdir. Dolayısıyla onu verimli kullanmak konusunda güçlü bir eğilim yoktur. Kamu hizmetleri personeli "Bu benim param olsaydı, nasıl harcardım?" diye düşünmeye başladığı andan itibaren bir rasyonelleşme süreci başlayacaktır. "*

Ali ARSLAN: *"Kurumsal değişim, önce kurumdaki yapı ve çalışmaları beğenmeme durumu ile başlar. Eğer siz mevcut durumunuzu beğeniyorsanız değişmeye ihtiyaç hissetmezsiniz"*

Yrd.Doç.Dr.Ali ARSLAN
Sosyolog ve Yönetim Danışmanı
(Öğretim Üyesi)

Son bir yıldır, TCDD'de değişim süreci yaşanıyor. Bu değişim, geleneksel yönetim anlayışından çağdaş yönetim anlayışına geçiş sürecidir. Bu nedenle, bu değişimin önemini, gerekliliğini daha iyi değerlendirebilmek için TCDD'deki kalite bilincinin gelişmesi ve kurumsal değişimle ilgili değerlendirmelerini almak üzere, bu ay Ali Arslan ve Melih Arat'la söyleşi yaptık.

DEMİRYOLU: TCDD kurumundaki kurumsal değişim ve Toplam Kalite Yönetimine geçiş projesine verdiğiniz destek için sizlere çok teşekkür ederiz. Toplam Kalite Yönetimi, bir canlı olsaydı, hangi iklimsel koşullarda yaşardı?

Ali Arslan: Ben okuyucularınızla birçok defa görüşlerimi paylaştım. İsterseniz önce Melih Bey buyursun, ben de sonunda kendi ilavelerimi yapayım.

Melih Arat: Teşekkür ederim. Kaliteyi bir canlı olarak ele aldığınızda onun varolabileceği ekolojik ortamı da tasvir etmek zorunda kalıyorsunuz. Gerçekten "kalite" için tek başına istek yetmiyor. Tıpkı diğer sorunlar gibi kalite de, pek çok başka şartla ilişkili. Bütünsel kalite yönetiminin işlev gösterebilmesi için uygun bir ortam gerekiyor. Özel sektör nispeten bütünsel kalite yönetiminin çalışabileceği bir ortamken kamu hizmetleri alanı daha farklı bir ortamdır. Kamu hizmetlerinde kalitenin yaşaması için bazı koşullar söz konusudur: Girişimci ruhun varlığı, rekabet, sonuç odaklılık, amaç odaklılık, işbirliği yapmak, önleyici yaklaşımları uygulamak, ademi merkeziyetçilik, serbest pazarın dinamiklerine güvenmek.

DEMİRYOLU: Toplam Kalite Yönetimi ile girişimciliğin ya da rekabetin nasıl bir ilişkisi var?

Melih Arat: Özel sektör çoğu zaman bir rekabet ortamı içinde çalışır, kamu hizmetleri ise monopoldür. Bir nüfus dairesinin ya da belediyenin rakibi yoktur. Dolayısıyla hizmetlerin iyileşmesini sağlayan itici bir güç, bir yarış söz konusu değildir. Rekabetin dayattığı, ölümüne bir varolma mücadelesi sonucunda elde edilecek iyileştirme, iyi niyetli "hadi işleri biraz da 'kalite' kavramına uygun yapalım" yaklaşımının sonucunda elde edilecek iyileştirmeden kat kat büyük olacaktır. Bunun bir örneği, 1978'de Phoenix Belediyesi Çöp Toplama Hizmetlerinde yaşanmıştır. Belediye, açtığı ihaleye Belediye'nin Çöp Toplama Bölümü'nün de katılmasını şart koşmuştur. Sonuç: Belediye'nin birimi ihaleyi kaybeder. Ama varoluş mücadelesine dönüşen bir iyileştirme sürecinin sonunda dördüncü ihaleyi kazanırlar.

Türkiye'de de ihtiyaç duyduğum ana unsurlardan bir tanesi, rekabeti bir şekilde kamu tarafından sahiplenilen şirketlerin bünyesine yerleştirmektir.

TCDD açısından bakarsak, TCDD'nin demiryolu endüstrisinde değilse de ulaştırma endüstrisinde ciddi rakipleri vardır. İmkanları müsait olanlar da kara, hava ya da deniz yolu taşımacılığını tercih etmektedir. Rekabetin varlığına rağmen TCDD dahil, birçok kamu bağlantılı kuruluşta radikal bir iyileştirme olmamasının nedeni, zarar-

80 TÜRKİYE CUMHURİYETİ'NİN SEKSENİNCİ YILI

ların ya da verimsizliğin devlet tarafından karşılanmasıdır.

Bugün Türkiye'de aşırı zarar eden bir özel işletme sahibi tarafından kapatılır. Şirketin kapatılabileceğini bilen personel, orta kademe ve üst yönetim şirketi içinde bulunduğu zor durumdan çıkarmak için çılgınca bir çaba içine girer.

Bugün müşteri odaklı çalışmanın, sürekli iyileştirmenin, işe akıl katmanın, çalışan memnuniyetini, sağlıklı iletişimin aracı Toplam Kalite Yönetimi ise, bu aracı kullanmaya başlarlar.

DEMİRYOLU: Toplam Kalite Yönetimi'nin başlangıç noktası nedir?

Melih Arat: Teknik olarak birçok şey söyleyebilmek mümkün. Ama bence daha basit bir şeydir: Sahiplik duygusunun gelişmesi. Dünyanın en kötü kullanılan arabaları şirket arabalarıdır. Şirket arabanın sahibiyse de, gün içinde dört beş değişik kişinin kullandığı arabalar, çöp ve sigara izmaritleriyle dolarlar; kullanan kişiler kapıları kıracak kadar sert kapatmakta ya da yoldaki çukurlara girmekte hiçbir çekince görmezler. Aynı kişiler kendi sahip oldukları arabayı kullanırken hiç de benzer bir davranış içinde değildir ve kendi sahip oldukları arabayı bir başkası kirletirse ona da kızarlar.

Bir başka örnek verirsek, insan kiralık bir eve mi iyi bakar, yoksa kendi sahip olduğu eve mi?

Kamu hizmetlerinde sahiplik duygusu da zayıftır. Çünkü kamudaki malların sahibi, çalışanlar değil, devlettir. Harcanılan para bir anlamda sahipsizdir. Dolayısıyla onu verimli kullanmak konusunda güçlü bir eğilim yoktur. Kamu hizmetleri personeli "Bu benim param olsaydı, nasıl harcardım?" diye düşünmeye başladığı andan itibaren bir rasyonelleşme süreci başlayacaktır.

DEMİRYOLU: Kamu hizmetlerinde müşteri odaklı bir çalışma anlayışı nasıl başlar?

Melih Arat: Kamu hizmetlerine rekabet modelinin yerleştirilmesi, müşteri odaklılığı da kendinde getirecektir. Monopollerin rekabet karşısında rahatları kaçar ve pazar kaybederler. Rekabet gerçekten varlığı tehdit edici seviyelere ulaştığında, rekabette başarılı olabilmek için "müşterinin ihtiyacı nedir, biz bu ihtiyacı diğerlerinden daha farklı ve daha iyi nasıl karşılarız?" soruları sorulmaya başlanır.

Bulunduğunuz bölgede farelerle ilgili bir sorun varsa, komşunuz sizden daha iyi bir fare kapanı yapıyorsa onun fare kapanı satılacaktır. Siz rekabet edebilmek için müşterinin ihtiyaçlarına odaklanarak daha kaliteli bir hizmet geliştirebilirsiniz. Fareleri birbirine öldürtecek bir makine ya da farelerin çoğalmasını engelleyen bir manyetik dalga yayan makine yapabilirsiniz. Ama eğer ortada rekabet yoksa sizin ilk yaptığınız fare kapanının yayı iyi çalışmasa bunu bile iyileştirmezsiniz.

DEMİRYOLU: Bir kuruluş nasıl değişir?

Melih Arat: Bir kuruluşun değişimi, özellikle içindeki insanların davranış değiştirmesine bağlıdır. İnsanların davranış değişikliğini gerçekleştirmesi ise üç aşamalı bir sürecin tamamlanmasına bağlıdır.

1. Aşama: Zihniyet Değişikliği

2. Aşama: Davranış / Eylem Değişikliği

3. Aşama: Sonuçların Değişmesi / İstenilen Sonuçlara Erişilmesi

Birçok örnekte, insanlar bu üç aşamalı sürecin en önemli birinci adımını atlayarak, ikinci ve üçüncüyü sağlamaya odaklanıyorlar. Ancak birinci aşamadaki değişim olmadan ikinci ve üçüncü aşamaya geçmek gözlemlediğim örneklerde pek mümkün olmadı.

Örneğin, bir öğrenci kötü geçen bir sınavın arkasından "bundan sonra daha çok çalışacağım" ya da "bundan sonra daha erken çalışmaya başlayacağım" diye kendine söz verebilir. Bazı insanlar "her gün sabah erken kalkıp bir saat kitap okuyacağım" diye kendilerine söz verirler. Bazı babalar, "çocuklarıma karşı daha az sert olacağım" diyebilir. Fazla kilolarından şikayet eden bazıları da, "daha az yiyeceğim" diye kendilerine söz verirler. Ancak bu tür sözler nadiren tutulur. Bunun nedeni, bu kişilerin mevcut davranışlarına yol açan zihniyeti değiştirmemiş olmalarıdır.

Bir öğrenci kendine verdiği, derslere çok çalışma sözünü tutmaz; çünkü kafasında derslerin çok çalışılmasa da geçilebileceğine dair bir inanç vardır. Her gün sabah erken kalkılamamasının nedeni, "bugün biraz uyuyalım, yarın erken kalkar okuruz" düşüncesidir. Kilo vermek isteyen birinin hâlâ çok yemesinin nedeni, onun bu lezzete ya da karın doyurmaya olan ihtiyacının mutlaka karşılanmasına ilişkin inancıdır. Bu düşünceler, bu zihniyet ya da inanç ortadan kalkmadıkça arzu edilen davranış değişikliği gerçekleştirilemez.

İşletmelerin düşük performans, düşük verimlilik, düşük kalite hizmet sunmasının temel nedeni de o işletmelerdeki zihniyettir. Yeni bir yönetim gelerek, ikinci aşamadan başlarsa bundan sonra davranış değişikliği yapacağız derse, görüntüde taraftar bulsa, kimse gönüllü taraftar olmayacaktır. Davranış değişikliğine öncelikle ikna olmaları gerekir. Davranış değişikliğine götürecek bir zihniyet değişimi özellikle yaygın ve sürekli eğitim ile gerçekleşir.

Eğitimlere katılanların bir kısmında davranış değişikliğinin ortaya çıkması, onlardaki zihniyet değişiminin şiddetine bağlıdır. Eğer yeni bir düşünceyi tam olarak benimsemişlerse ya da diğer deyişle farklı bir düşünce doğrultusunda tam olarak ikna edilmişlerse, davranış değişikliğine giderler.

Bazı üst düzey yöneticiler de, ne zihniyeti, ne davranışı değiştirmeden

doğrudan sonucu değiştirmek isterler. Bu hiç parası olmayan birinin galeride duran bir arabaya bakıp "bu araba benim olmalı" diyerek hiçbir şey yapmamasına benzemektedir. Sadece istemekle sonuçlar kesinlikle değişmez. Düşünceler ve zihniyet değişmeden davranışlar, eylemler değişmez. Davranışlar ve eylemler değişmedikçe sonuçlar değişmez. Aynı şeyi yaparak, yeni bir sonuç beklemek, işte şaşırtıcı olan budur.

DEMİRYOLU: Ali Bey siz bu konuda neler söyleyeceksiniz?

Ali Arslan: İşte bizim de Demiryollarında esas olarak yapmak istediğimiz şey bu. Zihniyet ve davranış değişimi. Çünkü davranış bir günlük bir geçmişten değil, tarihi bir oluşumdan geliyor. Bugün yapılanlar geçmişte olanların birikimi olarak ortaya çıkan bir sonuç. Eğer TCDD'de bir değişim ve kalite geliştirme çabası olacaksa bu çaba, önce bugünkü mevcut durumu ortaya koyma ile başlayacaktır.

Kurumsal değişim, önce kurumdaki yapı ve çalışmaları beğenmeme durumu ile başlar. Eğer siz mevcut durumunuzu beğeniyorsanız değişmeye ihtiyaç hissetmezsiniz. Geçen akşam televizyon haberlerinde özelleştirme ile ilgili bir haberin "yılların kanayan yarası Demiryolu" şeklinde verildiğini duydum. Böyle bir anonstan keyif alıyorsak değişime ihtiyaç yoktur. Ancak bu yaranın kanamaması isteniliyorsa bir dizi tedbir alınmalı ve değişim başlatılmalıdır. Değişimin başarılması ve kanamanın durdurulması için de, her ne gerekiyorsa, alınacak tedbirlerin tamamı kurumsal değişim programının içerisinde düşünülmelidir. Bunu biraz somuta indirger ve TCDD'deki kurumsal değişimde neler yapılmalıya döndürürsek şunları söylemek mümkündür.

Ancak, yapılacakları belirtmeden önce şunu da söylemek de fayda var. Devlet Demiryolları aslında çok iyi bir birikime sahip. Bu birikim öylesine güçlü artısı ve eksisi ile birlikte çok güçlü bir kültürel yapı da oluşturmuş kurum içinde. Ortaya çıkan kültür bazı yönleri ile faydayı doğururken bazı yönleriyle negatif olmuş. Burada Melih Bey'in işaret ettiği rekabet olmaması durumu önemli bir faktör. Dolayısı ile yaranın kanamasından sadece personeli sorumlu tutmak da doğru olmaz. Çünkü yatırımların karayolu lehine gerçekleştirilmesi ve demiryollarına yönelik bir yatırım yapılmaması, zaten dünya genelinde gelirin gideri karşılamakta zorlandığı demiryollarını Türkiye'de iyice sıkıntılı bir durumda bırakmış. Bu arada devletin tüm masrafları karşılaması ve sektörel rekabetin olmaması zamanla personelde de atılım gücünü ortaya koyamama sonucunu doğurmuş.

Ama şimdi hem rekabet şartlarının oluşturulmaya başlaması hem de yönetim olarak güçlü değişim isteğine sahip olunması ve değişime öncülük etme zemininin hazırlanması, çok ciddi bir demiryolculuk bilincine sahip olan demiryolu çalışanlarının da bu değişime çok olumlu katkıda bulunmasına zemin hazırlıyor.

Buradaki problem alışkanlıklardır. Benim görebildiğim kadarıyla aslında TCDD personelinde değişime karşı direnç yok. Hatta destek var. Geçenlerde yaptığımız bir eğitim çalışmasında bir grubun, adını "Fanatik HEKULA" olarak koyduğuna şahit oldum. HEKULA; Hızlı, Emniyetli, Kaliteli Ulaşım şeklinde ifade edilen ve değişim çabaları ile belirlenen vizyon kelimesi. Yani grup TCDD vizyonunu kendileştirmiş. Sabah sınıfa girdiğimde bütün sınıf ayağa kalkıp, hem hocalarına sürpriz yapmak hem de içlerindeki heyecanı yansıtmak üzere hep birlikte, toplu ve gür bir sesle: "HEKULA" diyerek karşıladılar.

Yani değişim heyecanı personel tarafından da destekleniyor. Ancak geriye bakıldığında görüyoruz ki, özellikle mevzuatın yavaşlatıcı yapısı, hiyerarşik kademelerin uzun olması, devlet işlerinde genelde var olan, yanlış yapılırsa cezalanırız korkusu, üstüne üstlük rekabetin de olmaması, özel sektördeki gibi TCDD'yi ve personeli atak olmaktan alıkoymuş. Aslında sahip oldukları güçlü birikim iyi yönlendirilebilir ve iyi motive edilebilirse, çok büyük başarı elde edilebileceğine inanıyorum.

Şimdi gelelim neler yapılması ve nelere dikkat edilmesi gerektiğine.

Muhtemelen zaman zaman konuşup görüştüğümüz Melih Bey de bunlara katılacaktır. Demiryollarındaki değişim ve kalite bilincinin geliştirilmesi çabalarında şunlara dikkat edilirse daha başarılı olunur kanaatindeyim.

1. Değişim kimsenin tekelinde olmamalı. Yöneticilerin bir kısmı değil, hepsi birden değişimi sürükleme çabasında olmalı ve samimi olmalı,

2. Değişimde adım adım gidilmeli ve kararlı olunmalı,

3. Sadece Genel Müdürlük değil tüm teşkilat hedef alınmalı,

4. Değişim, herkesin desteği alınarak tüm bölgelerde sürdürülmeli,

5. Değişimin ilerleyişinde ara ölçümler yapılmalı,

6. Değişimden elde edilen başarılar tabana iletilmeli ve çalışanlarla birlikte paylaşılmalı,

7. Değişim zorlayarak değil, sevdirerek, özendirerek, yapılan güzel şeyler takdir ederek sürdürülmeye çalışılmalı.

Melih Arat: Aynen öyle.

DEMİRYOLU: Efendim her ikinize de değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Ali Arslan ve Melih Arat: Biz de teşekkür eder, TCDD'deki kurumsal değişim ve kalite geliştirme çabasında tüm yönetici ve çalışanlara başarılar dileriz.

80 TÜRKİYE CUMHURİYETİ'NİN SEKSENİNCİ YILI