

demiryolu

Nisan 2004 - Sayı: 12

✓ *Ankara - İstanbul Beş Saate Hazırlanıyor*

✓ *Dünya Çocukları Atamıza Teşekkür İçin Ankara Gar'da Buluştu*

✓ *Yabancı Yatırımcılardan Erzincan'a Fabrika*

✓ *İnternette Danışma, Rezervasyon ve Bilet Satışı*



tcdd'deki kurumsal değişimi başarmada tcdd yöneticilerinin rolleri



Yrd. Doç. Dr. Ali Arslan
Sosyolog ve
Yönetim Danışmanı

Kurumsal değişim ve dönüşümde TCDD yöneticilerinin rolü hayati önem taşıyor. Ama kritik öneme haiz olan ve herkesten önce gelen görev ve sorumluluk başta Sayın Genel Müdürün omuzları üzerindedir. Kurumsal Değişim, uzun soluklu bir iştir ve asla yeni kurum değerleri ve kişilerin davranışları değişmeden ucu bırakılacak bir iş değildir. Bu nedenle Genel Müdürün, değişimi sadece desteklemesi değil, daha sonraları da ve aralıksız bir şekilde desteklemesi gerekir. Hatta, daha doğrusu, değişime her zaman liderlik etmesi gerekir. Herkes gevşese de Genel Müdür asla ve asla gevşememeli, her zaman dipdiri ayakta ve kararlı durmalıdır. Ancak ondan sonradır ki, yukarıdan aşağıya doğru desteklerin devamı gelebilecektir.

Her kurumda öyle olması gerekli olmakla birlikte, TCDD gibi büyük bir kurumda Kurumsal değişimin başarılması, yeni kurumsal değerlerin benimsenmesi, kurum kültürünün müşteri odaklı ve dinamik bir yapıya kavuşturularak yönetici ve personel davranışlarının bu doğrultuda değişmesi için, bir hareket planında olduğu gibi çok yönlü olarak çalışılması gere-

kir. Eğer ülkemizde Hızlı Treni görmek istiyorsak, bu sonucun hükümetlerin vereceği finans desteği ile sağlanmasının çok daha ötesine gidilmeli, yönetici ve çalışan personelin zihniyet ve davranış değişimi kazanması ile başarılı bir dönüşüm sağlanmalıdır. Çünkü teknik alt yapısı sağlam, son derece modern ve kaliteli trenler getirilmiş olsa bile, kurum içinde bilgili, ilgili, gayretli ve istekli bir personel profili oluşturulamazsa bu değişim müşteriye yeterince keyif vermeyecek ve bir müddet sonra yenilenmiş yapıyı sürüklemekte zorlanan ve pazar payını kaybeden bir kurum ortaya çıkabilecektir.

Bir işi elde etmek de bir işi ama onu elde tutmak ise daha zor bir iş. Beşiktaş'ı hatırlayalım. Beşiktaş haftalarca lider olmasına ve şampiyon olacak ümidi vermesine rağmen, ligin sonlarına doğru liderliği kaptırması örneğinde olduğu gibi, TCDD'de de zihniyet değişimi sağlanmadan sadece parasal desteklerden dolayı hızlı trene ulaşırsa kurumsal alt yapı sağlamlaşmadığı için bu liderliğin sürdürülmesi zor olabilecektir. Ancak TCDD yönetici ve çalışanları, bu oluşumda gerekli zihinsel, ruhsal ve bilgisel zenginlikleri kazanabilirlerse, işte o zaman hızlı teknolojileri de kazanan TCDD, kendisini her bakımdan dünya standartlarındaki başarılı demiryolları ile kıyaslayabilecektir. (Benchmarking)

Benim özlediğim şey, hükümet destekleri yok olsa dahi, herkesteki bir aşk ve şevk ile TCDD' de yönetici ve personelinin kurumsal değişim coşkusunu ve başarısını yaşayabilmesi ve sürdürebilmesidir. Hükümetlerin destekleri yok olduğu zaman ge-

lişmesini sürdüremeyen bir demiryolu kurumu, hızlı tren elde edilse dahi, bence kayda değer bir başarı elde etmiş sayılmayacaktır. Çünkü bu kendisinden değil, dıştan gelmiş bir başarı olarak yorumlanabilir. Eğer sıradan, hükümet desteğinde ya da Genel Müdür'de ise, o zaman bu değişim ve dönüşümün başarısı sadece onlara ait olacak, onlar devreden çıktığı zaman başarı ve kalite duracak demektir. Fakat bu çabalar özümsemez, benimsenir ve içselleştirilirse, o zaman kimin başlangıç yaptığının önemi ikinci dereceye düşecektir. Milli Takım örneğini unutmayalım. Türk Milli Takımını dünya üçüncüsü yapan bir Şenol Güreş ise de, Milli Takımın başından gitti diye, Milli Takım'ın geriye gitmesini artık kim kabul edebilir? İşte insan beyni de böyledir, yükseldiği noktadan aşağıya inmek istemez.

TCDD'deki değişimin başarılı ve kalıcı olabilmesi için, tüm personel özellikle ve özellikle yöneticiler; değişim, değişimin gerekliliği, değişim yönetimi, kalite, toplam kalite, performans, etkinlik, verimlilik ve kişisel gelişim gibi konuları öğrenmekte istekli olmalı, bu konularda kitaplar okumalı, bu konularla ilgili toplantılara, seminerlere, konferanslara katılmalıdırlar. TCDD'deki yöneticiler, kurumsal değişim çabasını, bununla ilgili gereklilikleri ve olayları bir başkasının sürüklemesiyle değil de, kendileri de bizzat inanarak, anlayarak, bilerek, hissedererek, varsa hataların önlenmesine yardımcı olarak, kendisine bağlı personelin işini kolaylaştırarak, teşvik ederek, onların da bilgilenmelerini ve istekli olmalarını sağlayarak kurumsal değişimin başarılmasına katkıda bulunmalı ve bu süreci hızlandırmalıdır.

Bunu yapabilmek için, ilk iş olarak önce kendi eksikliklerimizin farkına varmalıyız. Eğitim çalışmalarına katılan bir yönetici arkadaşımız, 8 gün süren bir eğitim sürecinden sonra ellerini gözlerine yaklaştırıp, at gözlüğü örneğini göstererek "Ya hocam meğer biz ne kadar geri kalmışız, meğer ne kadar bilmediğimiz çok şey varmış" demişti. Yöneticinin bu davranışını, samimiyetinden dolayı tebrik ediyorum. Çünkü gerçekten, öğrenme ve gelişme, kişinin kendi eksikliğini fark etmesi, kabullenmesi ve tedbir alması ile başlar. "Kişi noksanını bilmek gibi irfan olamaz." Kişi noksanını ve eksikliklerini fark ettiği andan itibaren kendi seviyesini yükseltmenin yolunu açmış demektir. Ayrıca unutmamalıyız ki, Bilgiye en çok ihtiyacı olanlar, bilenlerdir. Biliyorum diye öğrenmeyi durduranlar ise, aslında kendi gelişme sürecini de frenlemişlerdir.

Birimizdeki çalışanlara bakıp da, hele hele başlatılan bu değişim seferberliğinden sonra, birimimde bu işi en iyi bilen, zaten bu işin yöneticisi olabilecek kişi de benim asla demeyiniz. Sizin orada bulunmanız doğru bir seçim bile olsa, sahip olduğunuz eski yeterlilikleriniz, hızlı tren döneminden ve dışarıyla rekabet kültüründen önceki döneme ait bir yeterlilik kabul edilmelidir. Şimdi yeni bir dönem ve müşteri odaklılığı esas alan yeni bir süreç başlıyor. Artık kendimizi kendi alışageldiğimiz çevremizle değil de, dışarıdaki rakiplerle, ya da benzer işi daha iyi yapanlarla kıyaslamalıyız.

Bir Çinlinin konferansında dinlemiştim. Yönetim Danışmanı olan uzak doğulu olan bu kişi demişti ki: Bizim oralarda şöyle bir inanış ve kültür vardır: "Önce düşmanını tanı." Eğer savaşa çıkacaksan, önce düşmanının gücünü ve kapasitesini öğren, tahlil et ve ona göre hazırlık yap.

Bir şeyi ne kadar iyi yapıp yapmadığımızı anlamak için kendimizi astlarımızla değil de, dış çevrede benzer işi yapanlarla kıyaslamalıyız

ki kendi durumumuzun kalitesini daha doğru kavrayabilelim. Mesela, 1.65 cm boyundaki bir kişi mi, yoksa 1.75 cm boyundaki kişi mi daha uzundur? Tabii ki ikincisi. Ancak bu ikisinin yanına, dışarıdan 1.80 cm boyunda birisi daha gelirse, bu takdirde az önce uzun kabul edilen kişi birden ikinci plana itilmez mi? İş hayatı da işte böyledir. Kendimizi astlarımızla mukayese etmek bizi bir yere götürmez. **Acaba biz kendimizi diğer başarılı kuruluşların yöneticileri ile kıyaslayabiliyor, eksikimiz ve ihtiyacımızın nerede olduğunu gerçekten görebiliyor muyuz?** Gerçek gelişme kişinin kendi eksikliğini fark etmesi ve gereken çabayı göstermeye karar vermesi ile başlar. İhtiyacımız olan şey, yaptığımız görevde uluslararası düzeyde yeterli olmaktır. Artık günümüzde ulusal başarılar yeterli olmamakta, başarılar eğer uluslararası düzeyde ise bir anlam ifade etmektedir. Dünyanın ortaya koyduğu fotoğraf budur.

Yönetici olarak bu nitelikleri kazanmak için, kişisel vizyon sahibi olmaya ve uzun vadeli hazırlıklara ihtiyaç vardır. Kişisel gelişim için gerekli olan bu husus, kurumsal değişim ve gelişim için de gereklidir. Bu nedenle hem yetkinliklerimizi geliştirerek kurşun geçirmeyen bir yönetici olmalıyız, hem de TCDD'de yeteneklerimizi geliştirmeyi sağlayan doğru bir sistem ve ortam kurmalıyız.

Elbette, bir çoğunuz işini doğru yapan yöneticilersiniz. Ama unutmamalıyız ki, **iş doğru yapana yönetici, doğru iş yapana da lider denilir.** Bilelim ki, modası ve faydası geçmiş olan bazı iş bilgileriniz sizi yönetici yapsa da, **ihtiyacımız olan şey doğru işlerin yapılmasıdır.** Elbette bugünkü yöneticilik birikimleriniz ile trenleri gereğince yürütüyorsunuz ve kendi şablonunuz içinde başarılı bir yöneticilik de yapıyorsunuz. Ama artık kimse (şöz patenti Sayın Genel Müdür Yardımcımız Ali Kemal Ergü-

leç'e ait olan) **DERAY'ı (Demiryolları Emniyetli Rahat Ama Yavaş)** kabul etmiyor. **Artık herkes Hızlı, Emniyetli Kaliteli Ulaşım yapan bir TCDD istiyor, HEKULA'yı istiyor.** Bu nedenle dünya'da 500 km hızla giden trenler varken ve trenler uçaklarla yarışırken, TCDD yöneticilerinin de, bu yarışta öne geçebilmeleri için, kendi şablonlarından çıkıp, ufku ve vizyonu evrensel düzeyde geniş olan ve bu vizyona ulaştırabilecek bilgi ve becerilere sahip olan yönetici olmasına ihtiyaç vardır.

Değişim ve atılım yapan TCDD yöneticileri, artık olaylara dışarıda ne oluyor bitiyor şeklinde yaklaşmalı, çok okumalı, bilgisayara çok iyi hakim olmalı, bilgisayarın ve internetin her türlü imkanını kullanabilmeli, yabancı dil öğrenmeli, her türlü çabayı ortaya koyarak uluslararası düzeyde kendi sektöründeki gelişmeleri yakinen incelemeli, kalitesini geliştirerek, kendi personeli ile birlikte Toplam Kalite ruhu ve coşkusu ile, ahlaki ölçüler içerisinde kara ve hava yolu ulaşımı karşısında rekabet edebilmeli, stratejik planlamalar gerçekleştirmeli, stratejik yönetim sergilemelidir. Bunun temeli de bilgiden ve bilgili olmaktan geçer.

TCDD, TCDD yöneticileri ve personelinin çabalarıyla bilginin ve sevginin yayıldığı, Toplam Kalite Yönetimi ve kültürünün kökleştiği bir kurum olmalı. TCDD yöneticileri, bundan böyle kendi personelini frenleyen, bilgisini saklayan, yol tıkayan değil, araştıran, sorgulayan ve yol açan lider yönetici konumuna gelmelidir. Bütün gönlümüzle arzu ediyoruz ki, TCDD'nin bugünkü yöneticileri bu değişim çabası ve sürecinde bu işi başararak gelecek nesillere örnek bir miras bırakan ve tarihe geçen yöneticiler olmalılar.

Gelecek sayıda kaldığımız yerden devam etmek ümidiyle hepinize sevgi ve saygılar.