

Şirketler yeni normale hazır mı?

Çevik dönüşüm yolculuğuna girmemiş şirketler için "ortalığın yatışmasını beklemeden" "yeni normal"e uyum sağlayarak bir an önce dönüşüm sürecini başlatmak şart. Çevik dönüşüm sürecine girmiş şirketler için ise mevcut krizin dönüşüm sürecini sekteye uğratmasına izin vermeden "yeni normal"e uyum sağlayarak dönüşüme aralıksız devam etmek en sağlıklı yol olabilir. ACM Danışmanlık İş Çevikliği Danışmanı Sinan Ökek, bu dönüşümün nasıl olması gerektiğini anlatıyor.

YÖNETİM

DÜNYA, aniden ve çok yıkıcı gelen

Covid-19 salgınından önce de giderek daha kompleks bir hal almaya başlamıştı. Değişim hızının olağanüstü artması ve her şeyin birbiriyle etkileşim halinde olması anın fotoğrafını çekmeyi olanaksız hale getiriyordu. Salgın ve onunla birlikte ortaya çıkan tablo ise bilinmezliğin boyutunu inanılmaz ölçüde derinleştirdi.

Çalışanların çoğunluğunun evden çalışmak zorunda kalması, insanların evden çıkamamasından ötürü hayatın adeta durma noktasına gelmesi gibi pek çok faktör birçok şirketin paralize olmasına sebep verdi. Alışıla geldik "kriz yönetimi" moduna geçen pek çok şirkette birer "kriz masası" kurulmuş durumda. İletişim Profesörü Steven Venette krizi "eski sistemin sürdürülebilirliğini kaybettiği bir dönüşüm süreci" olarak tanımlıyor. Tam da bu noktada sorulması gereken soru şu: Acaba şirketler gerçekten de bu krizi eski sistemi sürdürerek atlatabilecek mi?

Organizasyonların "doğru" kararları "hızlı" verebilmesi değişim hızı, karmaşıklığın boyutu ve organizasyonun ölçeğiyle ters orantılı. Diğer bir deyişle büyük ölçekli hiyerarşik organizasyonlardaki değişim adaptasyonunu en çok bugünkü gibi kompleks ortamlar zorluyor.



Covid-19 salgınından ötürü kriz masası yaklaşımıyla ve "hata yapmama" motivasyonu ile ipleri eline alma eğiliminde olan yönetimler şirketlerin önünü açmaktan ziyade "karar alma felci" olarak tanımlanabilecek bir darboğazın sebebi haline gelebilir. Bu yüzden krizi etkili şekilde idare etmek isteyen yönetimlerin uygulamaya dönük gündelik kararlar almaktan ziyade müşteriye çok daha yakın olan alt kademeleri yetkilendirerek alınabilecek kararlar için çerçeve çizmeyi tercih etmesi, müşteri odaklı ve çok daha inovatif ve de hızlı kararlar alınabilmesinin önünü

açabilir.

Business Agility Institute iş çevikliğini bir organizasyonun değişimden yaratıcı bir şekilde istifade ederek müşterilerinin lehine değer yaratabilme kapasitesi olarak tanımlıyor. Çevik dönüşümden geçen organizasyonlar şeffaflık yaratıp her kademedeki çalışanı yetkilendirerek müşteri odaklı olarak değişime hızla adapte olabiliyor ve olası fırsat ve tehditlere zamanında tepki verebiliyor. Bu yüzden çeviklik, şirketler için 2 ay önce de olmazsa olmaz noktaya gelmişken; salgınla birlikte bu konuda inisiyatif almayan >>>

BRİFİNG

şirketlerin çok daha yüksek bir varoluşsal tehditle karşı karşıya kaldığını söylemek yanlış olmaz.

Peki gerçekten öyle mi? Covid-19 salgınıyla ilgili MIT Review'da 17 Mart'ta yayımlanan bir analiz pandemiyi yayılma hızını kontrol altına almakla ilgili bir çok matematiksel analize yer veriyor, ancak şu cümle ile son buluyor: "Bu, geçici bir yıkım (disruption) değil. Aksine bambaşka bir yaşamın başlangıcı." Gerçekten de -bulunsa bile- en iyimser tahminle bile aşının en erken 1 yıl sonra kullanılmasına başlanabileceğini dikkate aldığımızda bugün toplumsal yaşam ve iş yaşamıyla ilgili hayata geçirilen tedbirlerin pandemiyi devam edeceği dikkate alınca sürdürülebilir olmadığı söylenebilir. Bu yüzden şirketlerin bu "yeni normal"i bir an önce kabullenmesi ve olağanüstü hızda adapte olması kaçınılmaz bir gerekliliğe dönüşüyor. Çünkü ne yazık ki her geçen gün pandemiden kaynaklanan ekonomik bir tsunaminin yaklaştığını söyleyebiliriz. Salgının ekonomiyi nasıl etkileyeceğine dair üzerinde genel olarak hemfikir kalman 4 boyut şu şekilde özetlenebilir:

Tedarik zincirlerinin kırılması: Üretim için ara mamul tedarik edilen ülkelerden salgın nedeniyle üretime ara verilmesi. (Bkz. Ford Otosan) İstihdam kaybı, arzın azalması ve etkilenen sektörlerde de üretimin durması ile zincirleme bir reaksiyondan bahsedilebilir.

Hasta ve kayıplardan ötürü talepte ve iş gücünde daralma: Şu ana kadar oldukça sınırlı bir etki söz konusu ama gelecekte durum değişebilir.

Karantinadan ötürü getirilen kısıtlamalar: Kısa vadede en büyük etkiye sebep olacak faktör. İnsanların evden çıkmamasıyla özellikle hizmet ve ticaret sektörlerine oldukça ağır bir etkiden bahsetmek mümkün. Restoran, turizm ve otelcilik, ulaşım, mağazacılık ve küçük esnaf başta olmak üzere istihdamın yarısı hizmet sektöründe demek yeterli...

İşsizlik ve talep daralması: Maalesef en tehlikeli boyut da bu. Çarkların durmasının etkisini orta ve uzun vadede ise artan işten çıkarmalar ve neticesinde ortaya çıkacak talep daralması şeklinde görmemiz olası.

Gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında ekonomik kırılma çok daha yüksek denilebilecek olan ülkemizde salgının etkisinin de daha derin hissedilebileceğini söylemek mümkün. Salgından ciddi etkilenen AB ülkelerindeki talep daralması da ihracatının yansını gerçekleştiren Türkiye için kayda değer bir risk oluşturabilir.

13 Mart'ta Dünya Sağlık Örgütü'nün (DSÖ) Covid-19 ile ilgili bir basın toplantısında konuşmacılardan birisi de DSÖ Acil Sağlık Birimi Başkanı Dr. Michael Ryan'dı. 25 yıldır dünyanın karşılaştığı akut ve yaygın sağlık problemleri ile savaştığı Dr. Ryan'a Batı Afrika'da Ebola krizi baş gösterdiğinde deneyiminin neler olduğu soruldu. Ve Dr. Ryan 1 dk'da unutulmaz bir liderlik dersi verdi:

"Hızlı ol. İlk hamleyi yapan sen olmalısın... Harekete geçmeden önce haklı olduğundan emin olmak istersen asla kazanamazsın. Acil durum yönetimi söz konusu olduğunda

mükemmeliyetçilik iyinin düşmanıdır. Hız, mükemmelden üstündür. Ve problem bugün içinde bulunduğumuz toplumda herkesin yanlış yapmaktan korkuyor olması. Herkes hatanın sonucundan korkuyor. Ama en büyük hata hareketsizlik. En büyük hata, hata yapma korkusundan paralize olmak. Ebola krizini düşündüğümde öğrendiğim tek ve en büyük ders buydu."

Günümüzdeki belirsizlikleri dikkate alınca Dr. Porter'in Ebola ile ilgili çıkardığı ders şirketler için de altın değerinde bir tavsiye. Ekonomik risklerin şirketler için varoluşsal tehdit oluşturmaya başladığı günümüzde değişim adaptasyonu, dolayısıyla çeviklik şirketler için hiç olmadığı kadar gerekli. Yetkinin daha da tek elde toplanması ve her türlü gündelik kararın alındığı hiyerarşik yönetim anlayışından ziyade çevik bir zihniyetle yönetsel bir çerçeve çizerek kararları olabildiğince çalışanlara bırakan, böylece kolektif akıldan en üst düzeyde istifade eden şirketler bu krizden daha da güçlenerek çıkabilir. Bu yüzden çevik dönüşüm yolculuğuna girmemiş şirketler için "ortalığın yatışmasını beklemeden" "yeni normal"e uyum sağlayarak bir an önce dönüşüm sürecini başlatmak; çevik dönüşüm sürecine girmiş şirketler için ise mevcut krizin dönüşüm sürecini sekete uğratmasına izin vermeden "yeni normal"e uyum sağlayarak dönüşüme aralıksız devam etmek en sağlıklı yol olabilir. Çünkü her günün kritik olduğu günümüzde çeviklik daha da önemli. ■