



Gül SALDIRANER
EG Partner- SMMM, BD
www.eg-econsulting.com

YEŞİL DÖNÜŞÜM PLANLAMASINDA DEĞİŞİM YÖNETİMİ İTİCİ GÜÇ OLABİLİR Mİ?

Ekonomiler pandemi ile birlikte yeni bir dünyaya uyandı. Krizler evrilerek ve eklenerek çoğalıyor. Pandeminin yarattığı sosyo-ekonomik krizin etkileri hala tartışılırken, evrilen jeopolitik krizler, ticaret savaşları, enerji ve gıda krizleri, tedarik zincirlerinde bozulmalar, kaynak sıkıntıları, aşırı hava olayları gibi tehditler, olağanüstü olmaktan çıktı. Küresel ekonomi sorgulanmaya başlandı, kapsayıcı ve sürdürülebilir ekonomiye geçiş seçenek olmaktan çıktı. Dünya ekonomik ve ekonomik olmayan krizlerle aynı anda baş etmek zorunda kalmıştır. Sürdürülebilir kalkınma için ekonomik faaliyetler, çevresel ve sosyal boyutlarıyla ele alınmalıdır. Bu doğrultuda stratejiler oluştururken öncelikle kurumsal değişim kültürünün bu yönlü yapılandırılmasına ihtiyaç vardır. Planlanmış bir değişim yönetimi modeli bu amaca destek olabilir.

Yirmi birinci yüzyılda iş dünyası gereklilikleri hızla değişmektedir. Nitekim Dünya Ekonomik Forum'un (WEF) İşlerin Geleceği 2023 Raporu'nda, 2027 yılına kadar işlerin yaklaşık %23 (5 yılda %25) oranında değişmesinin beklenildiği, 69 milyon yeni iş yaratıldığı ve 89 milyon işin ortadan kalkacağı raporlanmıştır. Aynı rapor yeşil geçiş, tedarik zincirlerinin yerleştirilmesi, teknolojiye uyum ve dijital erişimin artmasının net iş büyümesine yol açacağını bildirmektedir. Bu kapsamda görülüyor ki mega trendler işletmeleri değişime ve yeni sürdürülebilir iş modellerine zorlamaktadır. Dolayısıyla uyum işletmelerin sürdürülebilirliği için kritiktir. Ancak işletmelerin temel sorunlarından biri genellikle bu gelişen ve değişen ortama eş zamanlı uyum ve gelişme gösterememesidir. Yönetim boyutu ne olursa olsun, değişim insan boyutudur ve plansız bir şekilde ilerleme ile başarı elde edilmesi neredeyse imkansızdır. İşletmeler, başarıyla değişime adapte olabilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için değişimin yönetilmesine ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü değişimin yönetilmesi kolay süreçler değildir. Çalışanların alışkanlıkları, güvensizlik duygusu, belirsizlik ve kaygı gibi faktörler direncin ortaya çıkmasına neden olabilir. Değişim yönetimi, organizasyonda değişime karşı oluşan bu direncin yönetilmesi, çalışanları değişimin gerekçeleri ile ilgili bilgilendirmek ve desteklemek için stratejiler sunmaktadır. Özetle değişim yönetimi, işletmelerin değişime uyum sağlamasını, stratejik hedeflerini gerçekleştirmesini ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesini sağlayan sistematik bir yaklaşımdır.

Green Central Banking bir makalesinde, Grantham Enstitüsü misafiri Profesörü Dr. McBain'ın 'Net sıfır bir geleceğe yönelik olumlu vizyonlarda 'ciddi kültürel eksiklik' olduğunu bildiren görüşlerine yer vermiştir. Buradan net sıfır bir geleceğe yönelik olumlu vizyonların gerçekleşmesi için gerekli olan bir kültürel değer, toplum / organizasyonlar tarafından yeterince benimsenmediği anlamını çıkarabiliriz. Başka bir deyişle sürdürülebilirlik veya çevresel bilinçlilik gibi değerlere yeterince öncelik verilmemesi veya kültürel olarak yerleşik olmaması dönüşümdeki zorluk olarak tanımlanabilir. Yine ünlü yönetim guru Peter Drucker ise 'Kültür stratejiyi kahvaltı niyetine yer' ifadesi ile, şirket kültürünün stratejiden daha önemli olduğunu vurgulamıştır. Başka bir deyişle, bir organizasyonun örgütsel kültürünün, onun başarısı üzerinde formüle ettiği strateji veya planlardan daha önemli bir etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır. Yani bir strateji ne kadar iyi tasarlanmış veya düşünülmüş olursa olsun, şirketin kültürü onu desteklemiyor veya onunla uyumlu değilse, stratejinin başarılı olma ihtimalinin düşük olduğu anlamına gelir. Öyle ise, günümüz işletmelerinin değişime açık, esnek, yenilikçi ve rekabetçi bir yapıya sahip olması yani kurumsal değişim kültürünü benimsemiş olması gerekir. İşletmeler çoklu değişim / polikrizi yönetecek dayanıklı organizasyonlar oluşturmak üzere kurum kültürlerini bu yönlü yeniden şekillendirmeleri gerekebilir. Dolayısıyla dönüşüm plan ve stratejilerinden önce işletme kültürünün iyi analiz edilmesi kritiktir. Ancak bir şirketin değerlerinin, davranışlarının ve tutumlarının bütünü oluşturulan kurum kültürünün oluşması yıllar aldığı gibi, değişim için yeniden şekillendirmek zaman alır; liderlik ve rehberlik gerektirir. Özetle işletmeler, zorlukların üstesinden gelebilmek ve sürdürülebilirlik stratejilerini yerine getirmek için önce organizasyon kültürlerini bu yönlü yeniden inşa etmek üzere, daha sistematik, planlı organizasyonel yaklaşımları benimsemeleri gerekebilir.



Sürdürülebilir ekonomiye geçiş, firmalar için önemli bir dönüşüm sürecidir. Temiz üretim, çevre dostu ve akıllı tasarımlar, döngüsel ekonomi gibi unsurları içeren sürdürülebilir iş modellerine ihtiyaç vardır. Ve tabii dijital dönüşüm sürdürülebilir kalkınma için itici güç sayılmaktadır. Ayrıca günümüzde belli bir dijital olgunluğa sahip olmayan işletmelerin ayakta kalması oldukça güçtür. Ancak sürdürülebilirliği organizasyonlara dahil etmek, sürdürülebilirlik ilkelerini iş süreçlerine entegre etmek, sürdürülebilir operasyonları yönetmek ve içselleştirerek etkili olmasını sağlamak kolay değildir. Bu kapsamda KOBİ seviyesindeki kısıtlı imkan ve yetenekleri göz önünde bulundurduğumuzda zorluk seviyesi daha da artmaktadır. Yönetim ve strateji, üretim, operasyon, yönetim gibi odaklanılacak çok fazla alan vardır ve karmaşıktır, risk ve fırsatlar içerir. Firma özelinde kapsamlı bir sürdürülebilirlik uygulama çerçevesi oluşturmak gerekir. Ayrıca sürdürülebilirliğin başarılı olabilmesi için tüm paydaşlar tarafından da benimsenmeli ve planlama yapılırken bütüncül bakış açısı ile tüm alanlarda paydaşlar kapsama dahil edilmelidir. Basitçe söylemek gerekirse, Yönetim Kurulu seviyesinde ele alınacak sürdürülebilirlik dönüşümünde; girdiler, operasyonlar ve çıktılar ESG boyutlarıyla ve tüm paydaşlar dahil edilerek ve stratejileri doğrultusunda değerlendirilerek değişim/dönüşüm süreçlere entegre edilmelidir.

Değişim yönetimi insanlık tarihi boyunca süregelen bir olgu olsa da dayandığı felsefeler 1940 yıllarına uzanır. 1950-1960'lı yıllarda özellikle endüstriyel büyüme, yeni ve teknolojik gelişmelerle başa çıkma, üretkenliği/verimliliği artırma ve daha iyi yöntemler belirleme gibi ihtiyaçlar nedeniyle önemi artmıştır. Organizasyonel süreçlere uygulanması ise 20.yüzyıl başlarında gerçekleşmiştir. Değişim yönetimi, değişimin organizasyon üzerindeki olası olumsuz etkilerini gidermek üzere, değişim yönetimi modelleri, süreçler ve planlardan oluşmaktadır. İş dünyası değişim amacına yönelik popüler değişim yönetimi modellerinden kendilerine uygun olanı seçebilirler. Bu sürece uygun kapsamlı bir risk yönetimi planı oluşturmak iyi bir başlangıç olabilir.

Yeşil dönüşümle ilgili araştırmalar sınırlı olsa da, değişim yönetimi sürdürülebilirliğe geçişte organizasyonlara ışık tutabilir. Çünkü değişim yönetimi insan odaklıdır ve çalışanların değişikliklerin nedenlerini anlamalarına, değişikliklerin nasıl yapılacağına dair bilgi sahibi olmalarına ve değişikliklerin sonuçlarını değerlendirmelerine yardımcı olacaktır; işletmelere bireysel değişimde rehberlik edebilecek ve değişimin/dönüşümün etkili bir şekilde yönetilmesini ve bu sürecin başarıyla tamamlanmasını sağlayacak güçlü bir araç olabilir. Liderlik desteği, değişim stratejisi, çalışan katılımı, eğitim, ödüllendirme ve izleme gibi faktörler, firmaların sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını destekleyici güçlü adımlardır. Firmalar sürdürülebilirlik hedefleriyle değişim yönetimi süreçlerini yakınlaştırarak, sürdürülebilir geleceğe yönelik bir yeşil geçiş planlaması yapabilirler. Örnek vermek gerekirse; bütüncül ve uzun vadeli perspektif (3 P(İnsan, gezegen, karlılık)), Liderlik, vizyon ve değer yaratma, strateji ve hedef belirleme, önceliklendirme değerlendirmesi, paydaş / çalışan katılımı ve farkındalık, iş süreçlerinin gözden geçirilmesi ve dönüşümü, inovasyon, işbirliği ve sürekli iyileştirme, izleme – performans ölçüm – raporlama gibi adımlar oluşturulabilir.

Doğa pozitif bir gelecek yeşil dönüşümü zorunlu kılmaktadır. AB, sürdürülebilir kalkınma hedefleri için, büyük çoğunluktaki regülasyonları yürürlüğe koyarak yeşil geçişin kilidini kırmıştır. Dünya ve Türkiye için önemli bir ihracat pazarı olan AB'nin bu geçiş sürecine uyum sürdürülebilir kalkınma için geçerli bir nedendir. Öte yandan ister yeşil, ister mavi, isterse adı dijital dönüşüm olsun fark etmezsiniz günümüz koşullarında değişim/dönüşümeye uyum kaçınılmaz bir olgudur, risk ve fırsatları içerir. Sürdürülebilir ekonomiye geçişte en önemli rekabet araçları yeşil hedefler, inovasyon ve yeniliklere adaptasyondur. Dolayısıyla organizasyonlarınızı değişim kültürü ile hizalamak; esnek, çevik, dayanıklı, işbirlikçi, sürekli gelişen bir kültürü benimsemek önemlidir. İnsan odaklı değişim/dönüşüm sürecinin etkili ve disiplinli bir şekilde yönetilme ihtiyacı vardır ve yeşil geçiş planlamasında değişim yönetimi itici bir güç olabilir. Değişim yönetimi süreci, yeşil dönüşümünüzün tüm adımlarını planlamak, uygulamak ve yönetmek için bir çerçeve sunar ve sürdürülebilirlik ilkeleri ve stratejilerinizle etkili bir geçiş rotası oluşturmada size rehberlik edebilir. Ancak değişim/dönüşüm kısa vadeli değildir, bu yüzden zaman planlaması fırsatlar için kritiktir.