

# Yaptığınız değişimi Sürdürün

Ernest Lareau

Bu makale, ASQ (American Society for Quality) tarafından yayınlanan "Six Sigma Forum Magazine" dergisinin 2011 yılı Ağustos sayısından alınarak aslına uygun olarak tercüme edilmiştir.

## GELİŞTİRME ÇALIŞMALARINIZIN YOK OLUP GİTMESİNE NASIL ENGEL OLABİLİRSİNİZ?

**H**epimiz örneklerini gördük: Bir Altı Sigma çalışması büyük başarıyla tamamlanır ve ulaşılan sonuçlar, katılımcılar tarafından birinci sınıf olarak değerlendirilir. Fakat sürecin nasıl gittiğini incelemek için altı ay sonra yaptığımız bir ziyaret, beklentilerinizi altüst eder.

Korku dolu gözlerle, değişime dair en ufak belirtinin bile kaybolup gittiğini; sürecin, eski performans seviyelerine hatta belki daha da gerilere düştüğünü görürsünüz. İlgili bölümün yönetim kadrosu kendilerini ihanete uğramış hissederken, çalışanlar, kıkrdayarak bir "aynı eğlencesi" denemesinin daha hiçbir işe yaramadan sona erdiğini anlatırlar. Aynı bölümün bir daha desteğini almak iyice zorlaşır.

Büyük bir aksilik - örneğin, çalışmayı destekleyen anahtar yöneticilerden birinin işten ayrılması veya yaşanacak en uç durumlardan biri olan, binanın havaya uçması - en mükemmel biçimde planlanmış çalışmalarda bile sorunlar çıkmasına neden olabilir. Fakat bir Altı Sigma, Yalın, Yalın Altı Sigma veya Yalın Ofis çalışmasından sağlanan faydaların uzun vadede

sürdürülmesiyle ilgili yaşanan devasa başarısızlıkların nedeni, sadece şanssızlık olarak açıklanamaz.

Sürdürülebilirlik sorununun kaynağı hiçbir zaman Altı Sigma'nın ana yöntemleri ve araçlarıyla ilgili değildir; bunlar doğru uygulandığında her zaman işe yarar. Başarısızlığın kaynağı, uygulanacak geliştirme çalışmasını kapsayan sürecin bütünü yerine, sadece yapılacak belirli bir değişikliğe odaklanmaktır.

### Süreci iyileştirmek

Şirketlerin hemen hepsi ve değişim profesyonellerinin pek çoğu, süreç geliştirme çalışmalarını sanki bir siğilden kurtulma operasyonuymuş gibi algırlar: Sizi artık harekete geçmeye ikna edecek kadar rahatsız etmeye başladığında, onu dondurursunuz; kabarcığın üzerine bir yara bandı yapıştırırsınız ve unutursunuz. Problem çözülmüştür. Bu durumu Altı Sigma açısından incelediğimizde, siğil problemdir, virüs ana nedendir, sıvı nitrojen ana nedenle verilen savaşta kullanılan araçlar ve yöntemlerdir, Altı Sigma uygulayıcısı dermatologdur ve iyileşmiş alan geliştirilmiş süreçtir.

Fakat ne yazık ki Altı Sigma projelerinin büyük çoğunluğu, siğil giderme operasyonundan ziyade son derece kötü biçimde yırtılmış diz ön çapraz bağ (ÖÇB) liflerinin ameliyatına benzer. ÖÇB ameliyatının yapılması, ana nedeni (ÖÇB yırtılması) gidermek için esas yöntem gibi görünse de, ana nedeni giderme işleminin faydasını sürdürmek için, ameliyat sonrası rehabilitasyon uygulamalarının ve kondisyon artırıp forma sokma çalışmalarının yapılması şarttır.

Altı Sigma uygulayıcısı sadece cerrah görevini yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda ameliyatla kazanılan faydanın daha sonra da devam etmesini sağlayacak uygulamaların devreye sokulması ve lüzumlu alışkanlıkların

**Sürdürülebilirlik sorununun kaynağı hiçbir zaman Altı Sigma'nın ana yöntemleri ve araçlarıyla ilgili değildir; bunlar doğru uygulandığında her zaman işe yarar. Başarısızlığın kaynağı, uygulanacak geliştirme çalışmasını kapsayan sürecin bütünü yerine, sadece yapılacak belirli bir değişikliğe odaklanmaktır.**

kazanılması için gerekli planları yapan ve bunların gerçekleşmesi için destek veren rehabilitasyon biriminin yöneticisi ve kondisyon koçu görevlerini de üstlenir.

Duruma, Altı Sigma'nın kullandığı "tanımla, ölç, analiz et, geliştir ve kontrol et" yaklaşımı açısından bakalım. Şirketlerin büyük çoğunluğu ve bazı Altı Sigma uygulayıcıları, "geliştir" kısmını değişimin merkezi olarak görürler. "Kontrol" kısmı üzerinde az dururlar çünkü şirketin ve normal yönetim sistemlerinin, değişimi sürdüreceğini varsayarlar.

Aslında şirketler, ölçme, analiz etme, geliştirme işlemini profesyonel yardım almadan yapmakta ne kadar güçlük çekiyorsa, değişimi sürdürme işinde de aynı derecede zorluk yaşar. Eğer Altı Sigma uygulayıcısı "kontrol" kısmının uygulamasında onlara geniş ölçüde destek vermezse, pek çok olumlu değişiklik hızla gerilemeye başlayacak ve hepsi de beklenenin altında fayda sağlayacaktır.

Altı Sigma veya benzer bir yöntemin uygulanmasıyla elde edilen faydaların sürekliliğinin sağlanmasını neredeyse garanti altına alabilecek bazı öğeler vardır. Bu tip yapılar genellikle gerçekleştirdiği her işi dünya çapında üst düzey seviyelere taşımayı amaç edilmiş şirketlerde görülür.

	Sürdürülebilirlik Ögesi	Amaç
Öncelikli analizler	1. Hareketlerin akış tablosu veya değer akım haritası (VSM).	Değişimi çevreleyen tüm süreci gerçekleştiren, sürdüren, yöneten ve idare eden hareketleri tanımla.
	2. Bütün insanları etkileyen süreçleri tanımla.	Yukarıdaki akış tablosu veya VSM'de yer alan hareketleri yapan herkesi tanımla.
	3. RACI şemasını hazırla.	İkinci adımda belirlenen kişilerin rollerini ve sorumluluklarını tanımla.
Sürdürülebilirlik yapıları	1. Standart İş oluştur.	RACI şemasında yer alan her işin en iyi şekilde yapılma yöntemini belirle.
	2. Yetenek Esneklik Matrisi oluştur	Uygulamaların sürekliliğini, kapsamanın yeterli olmasını sağlamak için kimlerin eylem yeteneği olduğunu, kimlerin eğitilmesi gerektiğini belirle.
	3. Eğitimi tasarla ve uygula	Her eylem için eğitim oluştur ve eğitimi, iş üstünde, tekrarlamalı şekilde, küçük dozlarla gerçekleştir.
	4. Matrisi geliştir ve sergile	Eylemi gerçekleştirenlere iş sırasında eğitim ver.
	5. Liderlik Aksiyon Matrisini hazırla.	Süreci destekleyen her bir liderden beklenen eylemleri belirle ve ilgili iş planını hazırla.
	6. Günlük Liderlik Kontrol Listelerini uygulamaya sok.	Her lider için, kendisinden beklenen işleri içeren kişisel bir kontrol listesi hazırla.
VSM: Değer Akım Haritası RACI = (R) yapmaktan sorumlu, (A) yapılmasından sorumlu, (C) danışılan (I)bilgilendirilen		

Tablo 1: Sürdürülebilirlik öğeleri ve bunların amaçları

Bu yapıların kurulması, sadece Altı Sigma ile kazanılan gelişmelerin sürdürülmesini sağlamaz, bunun yanı sıra konuyla ilgili tüm kişilerin liderlik yeteneklerini ve yönetim uygulamalarını da geliştirir. Şimdi bu yapılardan kısaca bahsedelim ve daha sonra bunları Altı Sigma proje geliştirme çalışmalarımızın sürdürülebilirliğini sağlamak için nasıl uygulayacağımızı tartışalım.

### Öncelikli Analizler

Tablo 1'de öncelikli üç analiz ve birbirini takip eden uygulama sırasıyla altı yapı görülüyor.

Öncelikli analizlerin ilki, değişen sürecin küçük görev veya eylem seviyesinde hazırlanan bir akış tablosu veya bir Değer Akış Haritasıdır (VSM). Bir eylem veya küçük görev, "basınç ayarlarını hesaplamak için RB-50 incelemesini tamamla" veya "502 numaralı ürünü kullanıyorsan A-2 panel kapısını aç ve

voltajı 50mv seviyesine getir" şeklindeki, belirlenmiş bir aktivitedir. Değişim sonrasında yapılacak olan akım akış analizleri, yapılan gelişmeleri sürekli kılabilmek için, bilinen varyasyonlara neden olan kaynakların hiçbirinin atlanmamasını sağlar.

İkinci öge, süreçle ilgisi olan herkesin yer aldığı bir listedir. Buna, akış tablosu ya da VSM'de tanımlanan görev veya aksiyonları yapan, yöneten, idare eden, sürdüren, kontrol eden, denetleyen, teftiş eden veya yeniden biçimlendiren herkes dâhildir.

Üçüncü öge RACI şemasıdır. RACI kısaltması, İngilizcedeki yapmaktan sorumlu, yapılmasından sorumlu, danışılan ve bilgilendirilen kelimelerinin baş harflerinden oluşmuş bir kısaltmadır. Birinci ve ikinci öğelerde tanımlanan bütün görevler,

eylemler ve kişiler RACI şemasında da yer almalıdır. Tablo 2, x ve y eksenlerinde kişiler ve eylemler yer alan bir RACI şemasını göstermektedir. Her kesişim noktasındaki harfler şu anlama gelmektedir:

R- İşi veya aktiviteyi doğrudan gerçekleştiren kişi (veya kişiler). Eğer aynı işin hızında birden fazla "R" varsa "R"nin tanımı iyi yapılmamış olabilir veya işin daha küçük parçalara ayrılarak tanımlanması gerekebilir.

A- Yetkiyi elinde tutan kişidir. "A", sürecin sahibidir ve "R" harfini taşıyan kişi işi gerçekleştirmediğinde sorumlu tutulacak yine "A"dır. Her aktivite sütununda sadece bir "A" olabilir.

C- Eyleme geçilmeden önce, işin doğru yapılması için danışılacak kişidir. Eğer bir etkinlik için tanımlanmış haddinden fazla "C" varsa, bu genellikle bu kişilerin bir kısmının işe politik veya hiyerarşik sebeplerle dâhil olduğunun göstergesidir. Eğer görev, bir "C" ye bağlı olmaksızın etkin, kanuni ve doğru bir biçimde sürdürülebiliyorsa, o "C" görevi ortadan kaldırılmalıdır.

Tablo 2: RACI Şeması

Görevler/hareketler	Kişiler				
	P. Tommy	A. Akira	J. Bigboot	K. King	M. Margolis
Müşteri iletişim listesini güncelle	A/R		I	C	
Ürün sağlanabilirlik raporunu işle	A/R	C		C	I
Malzeme kontratlarını devam ettir	I	R	A		
Haftalık iş ünitesi toplantısına katıl	R		A/C	I	
Fiyatlama değişikliklerini onayla		R	A		I
Yönetim raporlarını bas			A/R		I
Borçlu hesaplarla iletişime geç	C	R	A	I	
Güncel sipariş gerçekleştirme oranı raporunu dağıt	R		A/C		
Departman durum göstergesini güncelle	R	C	A		
RACI = (R) yapmaktan sorumlu, (A) yapılmasından sorumlu, (C) danışılan (I)bilgilendirilen					

**Altı Sigma uygulayıcısı sadece cerrah görevini yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda ameliyatla kazanılan faydanın daha sonra da devam etmesini sağlayacak uygulamaların devreye sokulması ve lüzumlu alışkanlıkların kazanılması için gerekli planları yapan ve bunların gerçekleşmesi için destek veren rehabilitasyon biriminin yöneticisi ve kondisyon koçu görevlerini de üstlenir.**

I- "R" yapması gereken eylemi tamamladıktan sonra yukarı veya aşağı doğru iş akışında zorluk çıkmaması için bilgilendirilecek kişidir. Fazla sayıda "I", e-posta gönderme, telefonla iletişim ve yüz yüze konuşma alanlarında zaman ve iş

Takım Üyesi	Süreç veya Görev									
	Elle giriş	Hesap oluşturma	Sipariş hazırlama	..	Fiyatlama	Ölçüm Tablolarının İşlenmesi	İş programı yapma	İş birimiyle toplantı yapma	%	
John Bigboot	●	●	●	..	●	●	●	●	96	
Paco Perez	●	⊕	⊕	..	●	●	●	●	13	
:	:	:	:		:	:	:	:	:	
Rashid Falidi	●	⊕	⊕	..	⊕	●	●	●	42	
Mary Jones	●	⊕	●	..	●	⊕	●	●	56	
Görev	<b>Derinlik</b>	100	50	42	..	56	37	86	80	62
	<b>Görev</b>	9/9	1/9	2/9	..	3/9	4/9	6/9	2/9	

Şekil 1: Yetenek esneklik matrisi

kayıbı yaşandığını gösterir. Bazı insanlara da aslında ihtiyaç duyulmadıkları konulara müdahale etme fırsatı verir.

RACI şeması, değişimin idaresi ve denetlenmesiyle ilgili kişi ve eylemleri de kapsamalıdır. Üçüncü öge ilk hazırlandığı sırada, sürece dâhil olacak bütün kişiler ve eylemler bilinmeyebilir. Bu kişiler ve eylemler daha sonra ortaya çıktıkça RACI (ve diğer yapılara) dâhil edilir.

Burada bahsi geçen üç öge, takip edecek her şey için bir temel oluşturur. Eğer bir değişim sürdürülemiyorsa, bunun sebebi bir veya daha fazla (genellikle çok daha fazla) kişinin gerekli olan şeyleri yapmamasıdır. Tamamlanmış bir RACI şeması, değişimin sürdürülmesi için her bireye düşen görevi açıkça tanımlar.

### Altı Yapı

Altı yapı, daha önce bahsettiğimiz analizleri temel alır. Zayıf yönetim uygulamaları nedeniyle sürecin içine sızan kararsızlık kaynaklarını kontrol eden görev ve eylemleri geliştirir, uygulamaya sokar ve sürdürür.

**1. Standart İş.** Bilinen bir görevi yerine getirmek veya işi yapmak için en iyi yöntemdir. Standart iş, süreçte her değişiklik yapıldığında güncellenmeli, açıkça belirlenmiş adım adım talimatlardan oluşmalıdır; bunlara dair zamanlamalar ve gerekli görülen yerlerde açıklayıcı resimler de yer almalıdır. Üç klasöre yayılmış veya bir bilgisayar dosyası halinde tutulan genel iş tanımları ve üç sene önceki prosedürler, standart iş değildir.

Eğer aynı görev veya eylem hep aynı şekilde yapılmazsa, bilinen bütün kararsızlık kaynaklarının kontrol altında olduğunu nasıl iddia edebilirsiniz? Edemezsiniz. Aslında, bugüne kadar ISO sertifikası sahibi olup da bütün insanların belirli bir işi aynı şekilde yaptığı her hangi bir kurum denetlemedim.

Elbette sadece destek isteyen yerleri denetlediğim için, karşılaştığım örneklerin bu konuda biraz tek yönlü olduğunu kabul etmeliyim; yine de sertifika sahibi kuruluşların bu tarz olumsuz kararsızlık kaynaklarını ortadan kaldırmış olmalarını

Eylem Numarası	Liderlik Eylem Tanımı	Lider Adı						
		John Bigboot	Alan Akira	John Smallworth	Sally Jones	..	Muhammed Salvo	John Parker
1	Performans ölçümlerinin güncel olup olmadığını kontrol et					..		
2	Her gün bir vardiya işe başlama toplantısına katıl					..		
3	Bir idareciye çapraz eğitim vermek için programlı şekilde zaman ayır					..		
4	Çalışandan, bir anahtar performans ölçüsünü açıklamasını iste					..		
5	Geçen haftaki katkılarından dolayı bir iş grubunu tebrik et					..		
:	:	:	:	:	:		:	:
15	Bir bölümün Yetenek Esneklik Matrisini bir idareciyle gözden geçir					..		
16	Bir bölümü ziyaret et ve güvenlikle ilgili olumlu bir yorum yap					..		
17	Bir çalışandan, gruplarındaki gelişim çalışmalarını açıklamasını iste					..		

Şekil 2: Liderlik Aksiyon Matrisi örneği

beklersiniz. Bu tip kararsızlıklar, burada bahsettiğimiz tarzda yapıları oluşturmayan tüm kurumlara sızmayı başarır ve insan hareketlerine dair yapılan geliştirme çalışmalarını hepsini içeriden çürütür.

**2. Yetenek Esneklik Matrisi (SVM).** Süreçle ilişkisi olan insanların isimlerinin yanına süreçteki bütün görev ve eylemlerin sıralandığı bir matristir. Standart iş kullanılarak her bireyin bu görevleri yerine getirme konusundaki yetenek seviyesi değerlendirilir. Şekil 1’de görülen değerlendirme sistemine göre kişinin yetenek düzeyi, şu şekilde yükselir:

- Yeteneksiz (dolu bölüm yok)
- Görevi kısmen yapabilir (çeyrek )
- Yardım alarak bütün görevi tamamlayabilir (yarım)
- Yardım almadan bütün görevi bitirebilir fakat çok tecrübeli çalışan kadar hızlı

değildir. (üç çeyrek)

- Görevi ustaca tamamlayabilir ve diğerlerine de öğretme yeteneğine sahiptir (tam)

Sağ kolon her bir kişinin, mevcut bütün çeyreklerin yüzde kaçını kapsadığını gösterir. Bu, o kişinin çok çeşitli görevler üzerinde çalışma yeteneğini resmeden bir ölçüdür. Şekil 1’deki John Bigboot, %96 ile hemen hemen bütün görev ve eylemlerde tamamen yeteneklidir; Paco Perez ise, belki de göreceli olarak yeni bir çalışan olduğundan, işlerin sadece %13’ünü kapsayan yeteneğe sahiptir.

Şekildeki son iki satır, görev esnekliğini gösterir: Şekil 1, Bigboot’un sipariş hazırlama konusunda yetenek sahibi tek çalışan olduğunu göstermektedir. Hesap oluşturma işinde de Bigboot gerçekten tek yeterli çalışan olduğundan, şirketin bu konuyu kapsama gücü yine yetersizdir. Bigboot hastalandığında veya tatile gittiğinde onun yerini büyük bir zevkle, hatta hiç ücret almadan dolduracak olan, Bay veya Bayan Kararsızlık’tır.

SVM’nin sağladığı ekstra bir katkı da iş yerinde sergilendiğinde, çalışanlarda daha fazla eğitim alarak, hem iş arkadaşlarına hem

**Sürecin anahtar niteliği taşıyan ölçümlerinin saatlik veya gündelik olarak güncellenmesi ve teşhir edilmesi, çalışanları kendi süreçlerini sahiplenmeye yönlendirmesi açısından önemli bir güce sahiptir. Ölçümler, sürecin gerçekleştirildiği mekânda, çalışanların işlerini yaparken görebilecekleri büyük bir tahtada gösterilir.**

de kendilerine daha iyi görünme isteği uyandırmasıdır. Bu alanda kontrolün amacı, yeterli sayıda çalışanın çapraz eğitimi sağlanarak, bir görev veya eylemin gerçekleştirilmesi işinin asla “iyi eğitilmiş”den düşük seviyede bir çalışana kalmamasıdır.

**3. Eğitim Tasarımı ve Uygulaması.** Yetenek boşluklarının belirlenmesinin ardından, ilgili kişiler eğitilmelidir. Bunun genel iş yükü üzerinde oluşturacağı etkiyi minimuma indirmek amacıyla, belli bir görev ya da eylem için gereken eğitimi 1 Puanlık Dersler (1PL) diye isimlendirilen küçük parçalara ayırmak, iyi bir yaklaşımdır. 1PL, 5–10 dakika süren ve bu görev ya da eylemde uzman olan bir çalışan tarafından, işin birebir uygulanması şeklinde verilen eğitim seansıdır.

Belli bir görev ya da eylem için eğitim bir ile beş arası 1PL gerektirebilir. Her 1PL, tamamen öğrenilene ve iş üzerinde başarıyla uygulanana kadar tekrar edilir. Bu gerçekleştiğinde, SVM güncellenir.

Büyük önem taşıyan bir konu da öğrenilen her yeteneğin sekiz haftada bir iş üzerinde uygulanması ve standart iş tanımına uygun yapıp yapılmadığının denetlenmesidir. Böylece çalışanın, işi belirlenen yöntem dışında yapmaya başlaması durumunda, yeteneklerin sürekli olarak değişen süreçlere

uygun olması sağlanır.

**4. Ölçümlerin geliştirilmesi ve sergilenmesi.** Sürecin anahtar niteliği taşıyan ölçümlerinin saatlik veya gündelik olarak güncellenmesi ve teşhir edilmesi, çalışanları kendi süreçlerini sahiplenmeye yönlendirmesi açısından önemli bir güce sahiptir. Ölçümler, sürecin gerçekleştirildiği mekânda, çalışanların işlerini yaparken görebilecekleri büyük bir tahtada gösterilir.

İşçiler her ne kadar ilk başta bu tahtaya ve ölçümlere karşı isteksiz yaklaşırsa da herkesin görebildiği ölçümler işe daha sıkı sarılmalarına ve takım çalışmasını artırmalarına neden olur. Bu değişimi sağlayan, insanın özündeki doğasıdır: İnsanlar başarılı olmak ve başkaları tarafından başarılı kabul edilen bir grubun parçası olmak isterler.

Ölçümler, bilgisayar çıktıları veya bilgisayar tarafından oluşturulmuş grafikler ve tablolar şeklinde olmamalıdır; çünkü genellikle insanların büyük çoğunluğu bunlara dikkat etmez. Ölçümler, işlerin veya görevlerin tamamlanıp tamamlanmadığını gösteren trafik ışığı, termometre veya sütun tarzı grafiklerin üzerine parlak renklerle –kırmızı, sarı ve yeşil– yazılmalıdır.

O anda mevcut durum, işçiler, idareciler veya diğer liderler tarafından elle güncellenmelidir. Bu iş için, önceden basılmış boş formlar kullanılabilir. Süreci uygulayan iş grubu her günün ya da vardiyanın başında kısa bir işe başlama toplantısı yapmalıdır. Bu toplantı, bir önceki gün veya vardiyayla ilgili verim ve performansın kolayca görülebileceği ölçüm tablosunun önünde yapılmalıdır.

SVM ve RACI şeması da çalışma alanında, kolayca görülebilecek biçimde yer almalı ve değişiklikler olduğunda güncellenmelidir. Elbette, en faydalı ölçüm tahtası, sadece süreç değişimi ile ilgili ölçümleri değil, aynı zamanda iş grubuyla ilgili ölçümleri de gösterendir.

Kocaman kırmızı bir nokta görüldüğünde, bunu ilgili süreç öğesiyle ilişkilendirmek için, uzman

İsim: Alan Akira

19 Mart 2011'de biten hafta

Eylem Numarası	Liderlik Eylemleri	Gün						
		Pazar	Pazartesi	Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma	Cumartesi
1	Bitki mühendisliğindeki ölçümlerin güncelliğini kontrol et		✓	✓	○	○	○	
2	2 numaralı makine işleme biriminin ölçümlerinin güncelliğini kontrol et		✓	✓	○	○	○	
3	2 numaralı makine işleme birimindeki günlük toplantıya katıl		✓	✗				
4	1 numaralı makine işleme birimindeki günlük toplantıya katıl			✓		○		
5	Bitki mühendisliğindeki günlük toplantıya katıl		✗					
6	Bitki mühendisliğinin yetenek esneklik matrisini gözden geçir					○		
7	Bitki mühendisliği ekibinin gelişim çalışmalarını denetle						○	
:	:	:	:	:	:	:	:	:
23	2 numaralı makine işleme biriminin idarecisiyle bir süreç yürüyüşüne çık		✓					
24	Bitki mühendisliğinin idarecisiyle bir süreç yürüyüşüne çık				○		○	
25	Bir birimdeki işçilerin birinden, gelişim planını açıklamasını iste		✓			○		

Şekil 3: Günlük Liderlik Kontrol Listesi örneği

○ Planlanmış Eylem    ✓ Tamamlanmış Eylem    ✗ Tamamlanmamış Eylem

olmak gerekmez. Hedeflere ulaşılmadığında (beklenmeyen sapma) mevcut çıktı rakamları kırmızıyla yazılır ve bu durumun nedeni, tahtanın hemen altına not olarak eklenir. Vardiya sırasında idarecilerden, ortaya çıkan her türlü “kırmızı”yla ilgili sorunları çözmeleri beklenir.

**5. Liderlik Aksiyon Matrisi (LAM).** Süreç değişimi ve daha önce bahsedilen yapılar, şirket yönetimi bunlara destek vermezse hiçbir işe yaramaz. Kontrolün en kritik öğeleri Liderlik Aksiyon Matrisi (LAM) ve Günlük Liderlik Kontrol Listesidir (DLC).

LAM'ın bir tarafında sürecin yeni değiştirilmiş şeklinde rol alan tüm liderler, koçlar, yöneticiler, idareciler, değerlendiriciler ve denetçiler, diğer tarafında da yine bu yeni süreçle gelen değişimi sürdürmek için bu kişilerin yapması gereken tüm eylemler yer alır (Şekil 2).

Örneğin, LAM'da yer alan herkesten, çeşitli yerlerdeki performans ölçümlerinin güncel olup olmadığını kontrol etmesi beklenir (1 numaralı eylem). Listede yer alan üç liderden, yönettikleri veya idare ettikleri bir bölümdeki vardiya işe başlama toplantılarına da katılması beklenmektedir (2 numaralı eylem).

LAM'ın amacı, işe dâhil olan tüm süreç liderlerinin, değişimi sürdürülebilir kılacak asgari düzeyde eylemi gerçekleştirdiğinden emin olmaktır. Elbette, bütün lider ve yöneticilerin bundan daha fazlasını yapacağı ümit edilir; fakat LAM'da belirtilen eylemler, gelişimi sürdürürebilmek için gereken asgari eylemlerin toplamıdır. LAM, işin içinde yer alan insanlar, Altı Sigma uygulayıcısı ve Şekil 2'deki iş listesinde yer alan liderlerden bir veya ikisiyle birlikte hazırlanır.

**6. Günlük Liderlik Kontrol Listesi (DLC):** DLC, LAM'da yer alan liderlik aktivitelerini temel alır ve her liderin yapması gereken eylemleri içeren günlük bir kontrol listesi sağlayarak her lider için ayrı ayrı detaylandırır. Şekil 3, Salı akşamı iş

**İnsan davranışlarını içeren bir süreç değişimini sürdürebilmek son derece zor bir iştir. Başarılı kontrol için sadece süreçteki değişikliklerin takibi yetmez, süreçle ilintisi olan her düzeyden liderin davranışlarıyla ilgili çok daha önem taşıyan değişiklikler de gözlem altına alınmalıdır.**

saatlerinin tamamlanmasından sonraki haliyle bir DLC örneğidir. Bir iş tamamlandığında, lider ona “tamam” işareti koyar. Atlanan bir eylem olduysa, bu “X” işaretiyle gösterilir.

Bu iş için yeşil (tamamlandı) ve kırmızı (tamamlanmadı) sistemi de kullanılabilir fakat bu, renkli kalem taşıma güçlüğünü de beraberinde getirir. Her lider, kendisine ait DLC’yi yanında taşımalı ve eylemler gerçekleşir gerçekleşmez güncellemelidir. Bir liderin o gün için yapması gereken bütün eylemleri tek bir bölümde ve hepsini bir arada yapmasına izin vermemek önemlidir. Liderin, sürecin sürdürülmesine istikrarlı biçimde yoğunlaşması için, eylemlerin arasında zaman aralığı olmalıdır.

Liderin, kendi listesini bilgisayarda tutmasına ve bunun üzerinde güncellemesine izin vermeyin. Yanında, bir belge olarak taşımalı. Ne yazık ki pek çok kişi gün sonunda bütün eylemleri birden işaretler, hatta çoğu zaman yapmadığı işleri de yapmış gibi gösterir.

Bu işi yapan kişinin üstü, patronu, Altı Sigma uygulayıcısı veya sürekli gelişim lideri, periyodik olarak ona bu işleri yaparken eşlik etmeli ve bu konuda onu denetlemelidir. Lider, normalde bu kontrol listesini gerektiği gibi kullanmıyorsa, bu işi yeterince iyi yapamayacağı ve o sırada yapacakları astları şaşkırtacağı için, işin aslı hemen ortaya çıkar. İşin gereği gibi yapılmaması

nedeniyle ortaya çıkacak performans düşüşü yeni bir eğitimi, hatta bu yanıltmalar ciddi hale gelirse veya alışkanlık oluşturmaya başlarsa, sorunlu liderin patronuyla birlikte katılacağı bir davranış düzeltme seansı bile gerektirebilir.

#### **İyi ve Kötü**

İnsan davranışlarını içeren bir süreç değişimini sürdürebilmek son derece zor bir iştir. Başarılı kontrol için sadece süreçteki değişikliklerin takibi yetmez, süreçle ilintisi olan her düzeyden liderin davranışlarıyla ilgili çok daha önem taşıyan değişiklikler de gözlem altına alınmalıdır.

Şanslı Altı Sigma uygulayıcıları, yukarıda bahsettiğimiz yapıların tümünü veya bir kısmını kullanmayı zaten kurumsal kültürünün zorunlu bir parçası haline getirmiş kuruluşlarla çalışır. Bu uygulayıcıların, hâlihazırda mevcut olan yapılara hassas ayar yapması ve yürürlüğe sokulan değişikliklerle uyumlu hale getirmesi yeterli olacaktır.

Ne yazık ki pek çok uygulamacı, ideal kuruluşlarla çalışmaz. Sonuç olarak, bir yandan problem çözme ve teknik analiz işleriyle uğraşırken, diğer yandan bu yapıları inşa etmeleri gerekir.

Böylesine ortamlar, her Altı Sigma uygulayıcısının mükemmel yeteneklere sahip bir liderlik koçu ve ikna edici olmasının yanı sıra teknik yönden de güçlü bir kaynak olması gerektiğini vurgular.