

YALIN 6 SİGMAYA BAŞLARKEN

Yalın 6 Sigma, ülkemizde 20 yılı aşkın süredir özellikle üretim sektöründe kaliteyi artırmak, maliyetleri düşürmek ve verimliliği yükseltmek amacıyla kullanılan güçlü bir iyileştirme metodolojisidir. İlk olarak 1980'lerde ABD'de General Electric ve Motorola gibi firmalar tarafından yaygınlaştırılan bu yaklaşım, zamanla Japonya, Avrupa ve ardından Türkiye'deki büyük üretim firmalarının da dikkatini çekmiş ve uygulama alanı bulmuştur. Ülkemizde özellikle otomotiv, beyaz eşya, gıda ve ilaç sektörlerinde erken dönem örneklerine rastlamak mümkündür. Bu firmaların birçoğu, sistematik problem çözme tekniklerini kültürlerine entegre ederek rekabet avantajı elde etmiş, hatta global ölçekte başarı hikâyeleri yazmıştır.

Ancak ne yazık ki, aradan geçen zamana ve sayısız uygulamaya rağmen, bugün hâlâ birçok kuruluşun Yalın 6 Sigma'ya nasıl başlanacağı, hangi amaçlarla yola çıkılması gerektiği ve bu sürecin kurum kültürüne nasıl yerleştirileceği konularında net bir bilgi ve stratejiye sahip olmadığı gözlemlenmektedir. Süreçlerin olgunluk seviyesi analiz edilmeden, yalnızca bir "moda" ya da "trend" olarak bu yolculuğa çıkılması; eğitim satın alımlarının operasyonel ihtiyaçlar yerine bireysel beklentilere göre yapılması ve sistemin sadece sertifikasyon düzeyinde kalması, ne yazık ki bu güçlü aracın potansiyelini tam olarak ortaya koyamamasına neden olmaktadır.

Geçmişte pek çok örnekte şahit olduk:

- Üretim hattında ciddi kalite problemleri yaşanmasına rağmen, yalnızca "Yeşil Kuşak sertifikası" alınmasıyla bu sorunların çözülebileceği sanıldı.
- Süreçlerin ölçüm altyapısı olmadan, veri analizine dayanmayan projelere başlandı.
- Eğitim sonrası destek mekanizmaları kurulmadı; koçluk, proje takibi ve yönetsel sahiplik eksik bırakıldı.
- Üst yönetim süreci yalnızca "eğitim alındı mı?" sorusuyla değerlendirdi, uygulamanın iş sonuçlarına etkisi göz ardı edildi.

Bu hatalı başlangıçlar sonucunda; proje dosyaları arşivlerde kaldı, motivasyon kayboldu, zaman ve bütçe boşa harlandı. Belki de daha da önemlisi, çalışanlar bu metodolojiye olan inançlarını yitirdi. Oysa Yalın 6 Sigma, doğru uygulandığında yalnızca operasyonel verimlilik değil, aynı zamanda çalışan yetkinliği, müşteri memnuniyeti ve stratejik uyum anlamında da kalıcı değerler yaratma potansiyeline sahiptir.

Bu yazı, işte tam da bu nedenle kaleme alınmıştır. Amacımız, hatalı başlangıçları bir nebze olsun engellemek; Yalın 6 Sigma'nın sadece bir eğitim programı değil, bir süreç kültürü olduğunu hatırlatmak ve kurumlarda sürdürülebilir, sonuç odaklı, katma değer yaratan uygulamaların sayısını artırmaktır.

Doğru sorularla başlamak, doğru kişilerle yürümek ve doğru hedeflerle yol almak mümkündür. Yeter ki bu yolculuk, bir "sertifika alma" arzusundan değil, kurumun gerçek ihtiyaçlarını karşılayan bir dönüşüm isteğinden doğsun.

Örnek Vaka 1: Sadece sertifikaya sahip olma yaklaşımı:



Burada asıl yola çıkış nedeni, kurumun bir ihtiyacının veya süreklilik arz eden hatalarının veya verimsizliklerinin önüne geçilmesi değil, çalışan kişilerin mümkünse uluslararası geçerliliği olan bir başarı sertifikası almayı istemeleridir. Bu şekilde yola çıkıldığında hatalı satın almalarla sıkça rastlanmaktadır. İstenilen şey, çalışanların Yeşil veya Kara kuşak sahibi olmaları ise, bir şekilde sertifika sahibi olacaklarıdır. Kişilerin sertifika sahibi olmaları sağlanırken, kurum, Yalın 6 Sigma'nın sürekli iyileştirme kültürünün devamlılık ve katma değer yaratacak şekilde gelişimine sahip olamayacaktır.

Satınalma gözüyle bakıldığında ise öncelik çoğu zaman sadece bütçeye uygunluktur. "Ben operasyonu bilemem, içeriği değerlendirmek benim işim değil. Bana düşen, talep edilen eğitim veya danışmanlık hizmetini, mümkün olan en düşük maliyetle temin etmektir." yaklaşımı hâkim olur. Ancak bu yaklaşım, uzun vadede kuruma ciddi maliyetler olarak geri döner. Çünkü yalnızca fiyat odaklı seçimler, süreçle örtüşmeyen, sürdürülebilirliği düşük ve gerçek anlamda dönüşüm yaratmayan çözümleri beraberinde getirir. Yani kurum, çalışanlarını sertifikalandırmış olur ama operasyonel anlamda bir değişim gerçekleşmez. Gerçek ihtiyaçlar, süreç verileriyle değil, kişisel isteklerle şekillendiğinden; hatalı satın alımlar, boşa harcanan kaynaklar ve kaybolan güven kaçınılmaz olur.



Bazen satınalma, bazen de insan kaynakları birimi, Yalın 6 Sigmayı yalnızca bir sertifika programı gibi değerlendirdiği için uygulamanın asıl amacı gölgede kalmaktadır. Süreci bir gelişim ve dönüşüm aracı olarak görmek yerine, çalışanlara "kariyer basamağı" ya da "eğitim tamamlama belgesi" sunmakla sınırlı kaldıklarında, projelerin sahada karşılık bulması ve kuruma gerçek katkı sağlaması oldukça zorlaşmaktadır. Oysa Yalın 6 Sigma, yalnızca bireyin değil, kurumun tamamının iş yapış şeklini değiştirecek kadar güçlü bir metodolojidir. Bu bakış açısının sonucu olarak, eğitimler tamamlanıp sertifikalar dağıtıldığında süreç tamamlanmış sanılır. Esas değer, çalışanların öğrendiklerini kendi süreçlerine entegre ederek – proje yaparak – ölçülebilir iyileştirmeler elde etmeleridir. Ancak organizasyon içinde bu bilinç yerleşmemişse, proje sonuçları raporlanmaz, elde edilen kazanımlar görünür hale getirilmez ve Yalın 6 Sigma, zamanla sadece "katılan bir eğitim" olarak hatırlanır.

Doğrusu Nedir: Gerçek ihtiyaçlara, doğru kişilere, doğru projelere odaklanmak:

Yalın 6 Sigma uygulamalarının kuruma gerçek bir değer katabilmesi için hareket noktası net olmalıdır: kurumun verimsizlik, hata, yüksek maliyet, düşük kalite gibi gerçek bir sorununun çözülmesi. Uygulamanın başlangıcında bu sorun(lar) doğru tespit edilir ve hedef olarak belirlenirse, yalnızca sembolik değil, ölçülebilir ve sürdürülebilir bir başarıya ulaşmak mümkün olur.

Bu durumda hem kurum doğrudan fayda sağlayacak hem de bu yolculukta aktif rol üstlenen çalışanlar—Yeşil Kuşaklar ve Kara Kuşaklar—gerçek problem çözme tecrübeleri ile donanacak, uygulama becerileri gelişecek ve aldıkları başarı sertifikaları yalnızca bir belge değil, gerçek bir yetkinliğin simgesi haline gelecektir. Bu yaklaşımın bir diğer önemli çıktısı ise, yöneticilerin bu metodolojiyi sadece bir gider kalemi değil, somut katkı sağlayan bir yatırım olarak görmeye başlamasıdır. Gerçekleşen kazanımlar görünür hale geldikçe, üst yönetim desteği artar, kurum kültüründe sürekli iyileştirme daha kalıcı bir yer edinir.

Ne yazık ki, bu ideal çerçeveye rağmen, hâlâ birçok kurumda hatalı başlangıçlar yapılmaya devam edilmektedir. Üstelik bu hatalar yalnızca başlangıç stratejisinde değil, uygulama kadrosunun seçiminde de kendini göstermektedir.

Başarılı Yalın 6 Sigma projeleri, üç temel unsurun sağlıklı bir şekilde bir araya gelmesiyle mümkündür:

1. **Problemin Hedeflenmesi:** Proje konusu, kurumun operasyonel veya stratejik hedefleriyle uyumlu, ölçülebilir bir soruna çözüm aramalıdır. Bu sorun, yönetimin gündeminde olmalı ve çözümü için istekli olunmalıdır.
2. **Doğru Kişilerin Görevlendirilmesi:** Proje liderleri, doğrudan sürecin içinde yer alan, süreci bilen ve o alanda sorumluluğu bulunan kişiler arasından seçilmelidir. Bu kişiler aynı zamanda liderlik potansiyeline sahip, değişime açık ve takım çalışmasına uygun bireyler olmalıdır.
3. **Kurumsal Sahiplenme ve Üst Yönetim Desteği:** Yalın 6 Sigma yalnızca bir eğitim süreci değildir; bir dönüşüm aracıdır. Üst yönetim, bu süreci takip etmeli, proje ekiplerine destek vermeli ve başarıları görünür kılarak örnek teşkil etmelidir.

Sonuç olarak, Yalın 6 Sigma, doğru şekilde uygulandığında sadece operasyonel kazançlar değil, aynı zamanda kültürel dönüşüm de sağlayabilir. Ancak bu dönüşüm, kurumun gerçek ihtiyaçlarından uzaklaşarak, yalnızca sertifika alımına indirgenen bir sistemle mümkün değildir. Proje liderlerinin seçimi, projenin başarısını belirleyen en kritik faktörlerden biridir. Projenin başrolünde olması gereken kişi, süreci en iyi bilen kişidir; çünkü gerçek dönüşüm, sahayı bilenlerin liderliğiyle mümkündür. Sertifikalar değil, sonuçlar konuşmalı. Unvanlar değil, faydaların sürdürülebilirliği sağlamalıdır.

Akın POLAT

Kurucu Ortak, Genel Müdür, 2025.