

İŞYERİNDE ANLAM VE AİDİYET YARATMAK: AKSARAY'IN KÜLTÜR DÖNÜŞÜMÜ ÖYKÜSÜ

Her insanın temel amacı anlamlı bir hayat yaşamaktır. İşyerinde geçirdiğimiz vaktin yetişkin hayatımızın takriben üçte birini kapsadığı düşünülürse, hayatta anlam arayışımızın ana platformunun aile ortamımızdan sonra işimiz olduğunu iddia etmek yanlış olmayacaktır. Nitekim yakın zamanlarda yapılmış çeşitli anketler de bunu desteklemektedir. Örneğin, 2015 yılında yapılan ve Amerika Birleşik Devletleri'nin çalışan nüfusunu temsil eden bir ankette yanıtlayıcıların %28'i kazanacakları para veya elde edecekleri mevkiden ziyade çalışma hayatlarında bir amaç veya anlam bulmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. 2016 tarihli bir başka araştırmaya 40 ülkeden 26.000 LinkedIn üyesi katılmış, yapılan işin anlamlı olması tercihi en yüksek olarak İsveç'te %53, en düşük olarak Suudi Arabistan'da %23 oranında olmak üzere ortalamada %37 çıkmıştır.

Hayatı nasıl anlamlı kılacağıımıza ışık tutan bilimsel araştırmalar arasında Edward L. Deci ve Richard M. Ryan tarafından geliştirilen Öz Belirleme Kuramı (*Self Determination Theory*) öne çıkmaktadır. Bu kurama göre bir insanın hayatının anlamlı ve tatminkâr geçmesi için üç temel psikolojik ihtiyacının karşılanması gerekmektedir. Bu üç temel ihtiyaçtan biri özerkliliktir (*autonomy*) ve kişinin eylemlerini kendi özgür iradesiyle, istemli ve kendi seçimleri doğrultusunda gerçekleştirmesi anlamına gelir. Aynı zamanda özerklik kişinin davranışlarını dış baskıların neticesinde değil, kendi değer ve çıkarlarıyla uyumlu olarak algılaması anlamını da taşır. Kuramın tanımladığı bir diğer ihtiyaç yeterliklerdir (*competence*) ve kişinin çevresiyle olan etkileşiminde kendisini yetkin olarak algılaması, yeteneklerini ortaya koyabilmesi ve hedeflerini gerçekleştirebileceğini hissetmesi anlamına gelir. Son olarak, yakınlık (*relatedness*) ilişkisel bir boyut olup bireyin aidiyet arzusunu, yani diğerleriyle anlamlı ilişkiler kurabilme ve sürdürülebilir ihtiyacını temsil etmektedir. Bu üç ihtiyaca ek olarak yakın dönemde yapılan araştırmalar başkalarına faydalı olmanın da hayatı daha anlamlı kıldığını ortaya koymuştur. Bu dört unsurun varlığının insan hayatındaki değeri kültürlerarası çalışmalarla da desteklendiğinden evrensel doğrular olarak da düşünülebilirler.

Bir insanın hayatının anlamlı olması ile işinin anlamlı olması aynı psikolojik kavramın farklı yüzleridir. Dolayısıyla, çalışanların işlerinin bu dört hissi yaşatması da onların işlerini anlamlı bulmalarını ve içsel motivasyonlarının yüksek olmasını sağlar. İçsel motivasyon, çalışanın yaptığı işi içten gelen bir istek ve ilgi ile yapma halidir. Örneğin, iyi eğitim almış ve aktif bir iş hayatı olan bir doktorun kendini çokça özerk, yetkin, yakın ve faydalı hissettiği, bunun neticesinde içsel bir motivasyonla çalıştığı ve tüm zorluklarına rağmen meslek hayatını anlamlı bulduğu tahmin edilebilir. Buna karşılık, bir çalışan yaptığı işte söz konusu dört hissi yaşamıyor veya düşük seviyelerde yaşıyorsa, onun dışsal motivasyon hissettiğini söyleyebiliriz. İşinde dışsal motivasyon hisseden bir çalışanın esas meselesi performansının düşük değerlendirilmesi gibi birtakım olumsuz sonuçları önlemek veya para kazanmak gibi olumlu maddi sonuçları elde etmektir. Elbette bir çalışanın performans değerlendirmesini veya maddi kazançlarını gözetmesi beklenir. Ancak dışsal motivasyon biraz kaygı ve gerilim içeren bir durum olduğundan aslında kişinin performansını da esenliğini de köstekleyebilir. Ek olarak, dışsal motivasyon sonuç odaklıdır, süreç odaklı değildir. Bu sebeple de çalışmanı bir an önce sonuca ulaşmanın yolunu bulmaya yönlendirir. Halbuki içsel motivasyonu yüksek olarak çalışanlar süreçleri daha iyi özümseyip öğrenir, bunun neticesinde de hem daha yüksek performans ve yaratıcılık gösterir, hem de kendilerini daha mutlu ve sağlıklı olarak tanımlarlar.

İçsel motivasyonun olumlu sonuçları araştırmacıları çalışma ortamlarında nasıl artırılabilirliğini anlamaya yönlendirmiştir. Bu araştırmalarda yapılan işin kendisi mercek altına alınmış, özellikle de bir iş hangi koşullarda çalışana özerklik, yeterlik ve yakınlık

hissettirir incelenmiştir. Bulgular, en önemli faktör olarak yöneticilerin yönetim stiline işaret etmiş, bir yönetici çalışanını yetkilendirdiği, inisiyatif almasını teşvik ettiği, onunla bilgi paylaştığı oranda çalışanın temel psikolojik ihtiyaçlarının tatmin olarak içsel motivasyonunun, işyerine güveninin ve iş tatminini arttığı gösterilmiştir.

Bununla beraber, araştırmalar işyerinde anlam yaratabilecek yani çalışana özerklik, yeterlik, yakınlık ve fayda hislerini yaşatabilecek başka olasılıklar konusunda oldukça sessiz kalmışlardır. Acaba bu dört unsurun yapılan iş veya yöneticinin hedef ya da karar süreçleri dışında işyerindeki başka uygulamalarla karşılanması mümkün müdür? Bu uygulamalar ne olabilir? Bu uygulamalar çalışanların işlerinde anlam bulmalarını, işyerlerine bağlılık hissetmelerini sağlar mı? İşte bu noktada Brisa Aksaray fabrikasının hikâyesi bizlere ışık tutabilir.

“Cesaretle Yol Alırız”: Bir Türkiye Markası olarak Brisa

Brisa'nın temelleri 1974'de bir Sabancı Holding kuruluşu olarak Lassa markasıyla atıldı.1988'de Sabancı Holding ve Bridgestone Corporation ortaklığı ile Brisa adını aldı. 2018'de 53 milyon dolarlık marka değerine sahip olan Brisa, bugün Türkiye'de satılan her üç lastikten birinin üreticisidir. 2020 yılı verilerine göre yaklaşık 3.000 çalışanı ve 3,5 milyar TL'yi aşan satış cirosuna sahiptir. Yurt içinde 1.500 kadar satış noktasında, yurt dışında da 80'den fazla ülkede 6.000 satış noktasında %100 yerli Lassa markalı lastikleri sunan Brisa Türkiye'nin en değerli markalarından biridir.

Brisa'yı sadece lastik üreten bir şirket olarak düşünmek doğru olmaz; sunduğu hizmetler ve toplam çözümlerle müşterilerine değer katmayı hedeflemiştir. Bir taraftan Bridgestone, Lassa ve Dayton markalarıyla üretim yaparak otomobil, hafif ticari araç, otobüs, kamyon, tarım, iş makinası ve forklift lastiklerinde toplam 1800 çeşit lastiği pazara sunmakta, diğer taraftan da Otopratik ve Propratik ile araçlar için hızlı bakım, Lastik.com.tr ile internetten satış, Profleet ile filo, Lastik Otel ile lastik saklama, hatta Brisa Akademi ile lastik konusunda eğitime kadar uzanan markalı hizmetler vermektedir. Kuruluşundan bu yana 1.8 milyar dolarlık yatırım yapan firma, Avrupa'nın önde gelen lastik üreticileri arasındadır.

Brisa Aksaray Fabrikası: “Ben akıllı fabrika kuruyorum”

952 bin metrekare arsa üzerinde 300 milyon dolarlık bir yatırım olan Brisa Aksaray fabrikasının kuruluş hikâyesi Brisa'nın İzmit'teki tek fabrikasının doğal sınırlarına erişmesi ve artan talep doğrultusunda belirlenen gelecek hedeflerini karşılayacak yeni nesil üretime geçiş stratejisi ile başladı. Detaylı fizibilite çalışmaları sonrasında 2015 yılında Aksaray'da ilk kazık çakıldı. Fakat özellikle inşaat sırasında işe alınan mühendis ve ekiplerini hiç de kolay olmayan bir dönem bekliyordu. Tek bir ağaç bile olmayan bomboş bir arazide, ne bir yemekhane ne bir ofis vardı. Mühendisler, işçilerin iş güvenliğini sağlamak adına çamura bata çıka denetlemelerini yapıyorlar, bir yandan makine kurulumunda görev alırken bir yandan işe alınan operatörleri yetiştiriyorlardı. Yaklaşık 800 kişinin inşaatla çalıştığı bu zorlu dönem yine de bir kişinin bile burnu kanamadan başarılı bir şekilde tamamlandı.

~~Yine~~ Yine bu dönemde çalışmaya başlayan ilk Aksaray ekipleri önce İzmit fabrikasında eğitim alıp Aksaray'a geçtiler ve barakalarda çalışmaya başladılar. Kışın gelmesiyle koşullar daha da ağırlaştı. Suların donması tuvalet ihtiyacı için 2.5 km ötedeki benzinliğe gitmek demektir. Bilgisayarların bile donduğu görüldü. Bütün bunlara rağmen çiçeği burnunda Aksaray çalışanları bu dönemi çok yüksek bağlılık ve motivasyon ile tamamladılar. “Türkiye'nin ilk akıllı lastik fabrikasını kurmak” gibi heyecan verici bir ortak

amaç çevresinde buluşan bu mühendis ve uzman ekiplerinin her gün yeni bir şey öğreniyor olması ve sürekli farklı problemlere çözüm üretmeleri yaşanan tüm zorlukları önemsiz kılıyordu. Nihayet, Japonya'dan gelen deneticilerden de üretime başlayabilmek için gereken yeşil ışık yanınca film mutlu sonla bitmişti.

Yerleşik Düzen Sancıları: Sıcak Ofiste Soğuk Rüzgârlar

Ancak kuruluş aşamasından yerleşik düzende üretim aşamasına geçiş bu ideal durumu değiştirdi. Nihayet sıcak bir ofis ortamında herkesin rahat etmesi beklenirken 3-4 ay öncesine kadar soğuk barakalarda şevkle çalışanlar oturdukları masanın kuzey cepheye bakmasından şikâyet etmeye başlamışlardı. Yine inşaat zamanında dizine kadar çamura batınca gülüp geçen insanlar çalışma arkadaşının aynı ofiste yüksek sesle konuşmasından hoşnutsuzluk ifade ediyorlardı. Düne kadar fabrikayı zamanında ve bütçesinde bitirmeyi tek yürek olarak benimsemiş bu çalışanlar artık sadece kendi bölüm hedeflerine odaklandıklarından hedef çakışmaları başlamıştı. Her bölüm kendi hedeflerini belirlerken, örneğin teknoloji bölümü hurda azaltmayı hedeflerken, başka bir bölümün daha fazla üretim hedefi çatışmaya yol açıyordu. Mühendislik ekiplerinin makine ihtiyaçları ile teknoloji ekiplerinin ürün ve süreç iyileştirme takvim ve önerileri çakışıyordu. Çıkan bir problemde, örneğin bir makina arızasında, üretimden mi kaynaklı, teknoloji mi kaynaklı tartışmaları önceliklerin ne olduğuna dair belirsizlikler ve anlaşmazlıklar doğuruyordu. Departmanlar arasında iletişim farklılıkları ve kopuklukları artmaya başlamıştı.

Bu sorunlar yetmiyormuş gibi akıllı fabrika kurmak gibi pazarda çok cazip bir tecrübeye sahip hale gelen genç mühendisler hızla farklı iş teklifleri alarak Brisa'dan ayrılmaya başladılar. 2016 yılında sadece 2 kişinin ayrıldığı firmadan 2017 yıl ortasından itibaren 13 kişi (%21), 2018'de ise 22 kişi ayrılarak çalışan devri %29,9'a ulaştı. Bu dönemlerde Aksaray beyaz yaka sayısı 60-68 arasında değiştiğinden bir kişinin ayrılması bile organizasyonu yaralıyordu. Üstelik yeni gelen mühendisler kuruluş mücadelesinin parçası olmadıkları için eskiler tarafından tam kabul edilemiyorlardı. O zorlu günleri yaşamamış olmaları eskiler tarafından bir eksiklik hatta bir "hazıra konma" olarak ifade ediliyor, şaka ile de olsa "sen bilmezsin" diye başlayan cümlelerin muhatabı olmak zorunda kalıyorlardı. Kuruluşa damgasını vuran o yüksek içsel motivasyon ve bağlılığın yerini huzursuzluk ve memnuniyetsizlik almaya başlamıştı.

Akıllı Kültür Projesi

Aksaray bir üretim şirketi değil bir inovasyon şirketi olarak tasarlanmıştı. 2018 yılında şirket stratejisi belirlenirken bir yelken benzetmesi ortaya konmuştu. Yelken denizde yol alırken kuzey yıldızı, her zaman olduğu gibi, pazarda "tartışılmaz liderlik" olacaktı. Yaşanan tecrübelerin de ışığında bu yelkenlinin arkasındaki rüzgârın "insan" olduğu netti. Bunun için de kuruluş günlerinin girişimci ruh ve enerjisine tekrar kavuşmak gerekiyordu.

Bu farkındalık ile Brisa strateji yelkeni içinde "Akıllı Kültür Projesi" olarak adlandırılan kapsamlı bir kültür dönüşüm projesi başladı. 2018 Ağustos ayında ofis ortamı dışında ve danışmanlardan destek alarak her biri 8'er saat süren 4 ayrı workshop düzenlendi. 100 kişinin katıldığı bu workshop'lardan birincisi üst yönetim ile İzmit'te, ikinci ve üçüncüsü Aksaray'da çalışanlarla, sonuncusu ise Aksaray'daki yöneticilerin katılımı ile gerçekleşti. Bu toplantılarda çalışanların ihtiyaçlarını, gelişmesi gereken kasları, ve güçlü olduğu noktaları ortaya koymak adına ilgili herkes söz aldı, KISS (Keep, Improve, Start ve Stop) modeli ile hem sorunlar hem çözüm önerileri tartışıldı.

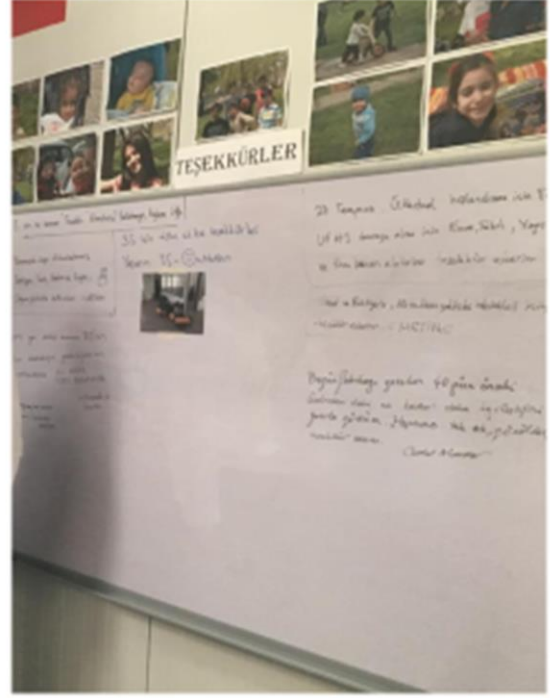
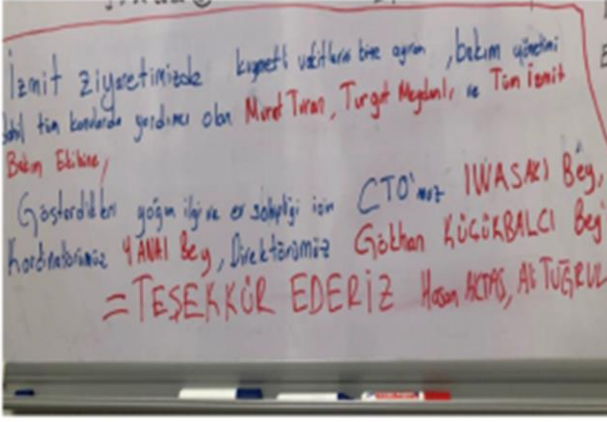
DEĞERLER	KURALLAR & NORMLAR	İKLİM & SEMBOLLER
Önce Güvenlik	Cinsler arası eşitlik sağla	Demokratik, motivasyona ve işbirliğine önem veren yönetim şekli
Sürekli öğrenme (Merak, hatalardan öğrenme, deneme cesareti, sürekli gelişim - KAIZEN)	Zamanında yapıcı geri bildirim ver	Tüm iletişim ortamlarında ve tüm seviyelerde açık iletişim
Keyifle Çalışma	İnsanları değil olayı eleştir	İş ve özel hayat dengesi
Sorumlulukla sahiplenme (Sonuçlardan, kararlarımızdan ve yaptıklarımızdan sorumluluk hissetmek, işi sahiplenmek)	Kadın çalışanları destekle	Güvenlik ekipmanları
Birlikte, yardımlaşma ve coşku	Öğrenmek için soru sor	Aileleri de tatmin eden sosyal ve spor etkinlikleri ve girişimler
Şeffaflık	Nedene değil niçine odaklan	Herkese açık toplantılar
Başkalarını dinlemek	Gülümse ve samimiyetini hissettir	Aksaray Fabrika Dergisi
Adalet ve güven	İki fabrika arası işbirliği	Aksaray Halkı ile ortak etkinlikler (üniversite öğrencileri, spor turnuvaları, sosyal sorumluluk organizasyonları)
Ahde vefa	Enjoy-eering başlat	Mentorluk
Sebat etmek	Yardım iste ve öner	En iyi uygulama örneği olmak hedefi
	Kurum kültürüne uyabilecek kişileri işe al	Net görev tanımları
	Hatalara tolerans göster ve öğren	Brisa'nın hedeflerinin topluma anlatılması (orman, sosyal sorumluluk, istihdam için işbirliği)
	Belirsizlikle esneklik arasında dengeyi kur (Net hedefler ve net ödüller)	Başarıların görünür kılındığı ortam
	Takdir et ve bireylerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre ödüllendir	

İdeal kültür tanımlanırken öncelikle “Biz neye değer veriyoruz?” sorusuna yanıt arandı ve cevaplar “Değerler” olarak sabitlendi. Sonra bu değerleri gündelik olarak yaşamının gerektirdiği kurallar ve normlar listelendi. Daha sonra da bu kültürün canlı halinin iklimi ve sembolleri hayal edilerek kayıtlara geçti. Bu yoğun süreç sonucunda Bridgestone Corporation ve Sabancı Holding’in değerleri ve şirketin yetkinlik portföyü harmanlanarak Aksaray fabrikası için 3 kültür boyutu belirlendi:

- Tutkuyla Sahipleniriz
- Saygı ve Cesaretle Katkı Sağlarız
- Sürekli Öğrenerek Çözüm Üretiriz

Bu üç boyut Aksaray fabrikası için işyerini anlamlı kılmamanın pusulaları oldu. İlk çıkış noktası da çalışanların arasındaki dayanışmayı tazelemek yani tekrar yakınlığı kurmak olarak belirlendi. Kuruluş dönemindeki o güçlü hedef ortaklığının ve yoldaşlığın aksine çalışanlar arasında departman ve kıdem bazında gruplaşmalar ve kutuplaşmalar oluşmuştu. Birlikte ve birlik olmayı yine olağan ve doğal kılmak gerekiyordu. Başlangıç olarak bir ortak yaşam ve paylaşım alanı yaratıldı. Fabrika yakınında market olmadığı için yiyecek otomatları yerleştirildi, farklı damak tatlarına hitap eden kahve makineleri temin edilerek hem beyaz hem mavi yakalı çalışanların keyfine sunuldu. Çalışanların anılarını, duygularını, başarılarını paylaşabilmesi adına PAS (Photos, Announcements, Successes) panosu oluşturuldu ve çalışanların kırdığı rekorlar, etkinlikler ve keyifli fotoğrafları paylaşıldı. Ayrıca bir “Teşekkür Tahtası” asılarak çalışanların birbirlerine teşekkürlerini ifade etmelerine bir fırsat yaratıldı.

**İzmit ekibine teşekkürümüz
«Teşekkür Tahtası»nda yer aldı**



Ek olarak gönüllü ekiplerle “Oksijen Doğa Kulübü” kuruldu. Kulübün organize ettiği İhlara vadisi yürüyüşü, Eymir gölü bisiklet turu, Tuz Gölü ziyareti, Adana kebab yolculuğu geniş katılımlı etkinlikler oldu. Beraberlik hisleri güçlenip çalışanlar birbirlerini sahiplendikçe bu duygularını aileleriyle, ailelerini birbirleriyle paylaşma istekleri oluştu. Fabrika ailelerin ziyaretine açılıp, uçurtma şenlikleri ve piknikler düzenlendi. Tüm çalışanların açık oylaması ile ismi belirlenen “Bristro” sosyal tesisi kurularak fabrika dışında yeni bir yaşam alanı yaratıldı, eş ve ailelerin de katıldığı sinema gecesi, karaoke gecesi, futbol, oyun gecesi gibi etkinliklere ev sahipliği yapmaya başladı.



Aksaray fabrikasında her geçen gün bir aile ortamı yeşeriyordu. Yine de çalışanlar toprağına yerleştikleri, havasını soludukları bu coğrafyaya da, komşularına da sahip çıkmak istediler. Gönüllü çalışanlarla şehir merkezine indiler ve araç sahiplerine ücretsiz lastik basınç ve diş derinliği ölçümü hizmeti sundular. Bunu yaparken Aksaray fabrikası içinde bile daha önce bir araya gelmemiş farklı bölüm çalışanları olarak ortaklık fırsatı yakaladılar. Daha kalıcı bir faydaları olmasını önemsediler ve fabrikayı ağaçlandırarak üç sene öncesine kadar bir kök olmayan araziye 2.500 ağaç diktiler. Durmadılar, “Geleceğe Nefes” ve “Dünya Temizlik Günü” etkinlikleri ile sosyal sorumluluk projelerine destek verdiler. Brisa'nın farklı lokasyonlarında çalışanları davet ettiler ve gönüllük gününde 100'den fazla Brisa'lı bir arada Harmandalı İlkokulu'nu baştan yaratarak küçük kalplere dokundular. Ağaç yaş iken eğilir düsturuyla bir ilkokul ile sözleşme yapıldı ve Aksaray'daki ilk eko-okul projesi ortaya çıktı. Çocuklar atıkların nasıl ayrıştığını, nasıl geri kazanılabileceğini eğlenerek, sadece kitaplarda gördükleri teorik bilgileri biyologlar eşliğinde doğada gezerek öğrendiler. Çalışanlar çocukların içlerini biraz olsun ısıtmak için yılbaşında hediye organizasyonu düzenleyerek 170 kadar hediyeyi onlarla buluşturdular.



Değerli ortak amaçlar ve keyifli paylaşımlar çevresinde buluşmanın yanı sıra kuruluş dönemindeki zor koşullara direnç sağlayan en önemli etmenlerden biri de çalışanların özerklik hislerinin yüksek olmasıydı. O dönemde çalışanlar sadece bir iş bitirmiyorlar, akıllı bir fabrika kuruyorlar, bu kuruluşta kendi seçimlerinin, eylemlerinin somut sonuçlarını görüyorlardı. Aksaray fabrikasının yerleşik döneminde benzer şekilde çalışanlara bir şeyleri inşa ediyor hissini yaşatmak diğer bir hedef oldu. Bu amaçla Öneri Sistemi kuruldu. Her çalışanın geliştirmek, iyileştirmek, riskleri azaltmak istediği noktalara ait fikir ve önerilerini veya herhangi bir konudaki düşüncelerini cesaretle paylaşabilmesi sağlandı. Bu platformla önceki önerilerin görülmesi ve puanlanması sağlanarak çalışanların birbirlerinin fikrine saygı duyması da teşvik edildi. Böylelikle, bir şeyleri kurmaya veya iyileştirmeye dair inisiyatif almanın yanı sıra çalışanların birbirlerini dinleyip yapıcı geribildirim vermeyi içselleştirdiği bir kültür desteklendi. Bu sistem sayesinde yemekhanede salata bar uygulamasından planlama bölümü oturma düzeni değişikliğine kadar çok çeşitli ve tüm iklime etkisi olan toplamda 32 uygulama hayata geçti. Bu uygulamalar herkesle paylaşılarak katkıda bulunanların çabalarının görünür olması sağlandı.

Son olarak, kuruluş döneminin *start-up* ruhuna en büyük katkısı da kuşkusuz sürekli yeni şeyler öğreniyor, yeni problemler çözüyor olmak, yani sürekli yeterlik hissetmekti. Aksaray'ın yerleşik döneminde yeterlik hislerinin tazelenmesi için çalışanlar birbirlerinden öğrenmenin eğlenceli hallerini keşfettiler. Örneğin, “Meyve Günü” platformu oluşturuldu. Her ay çalışanlardan biri kendi ilgi alanıyla ilgili bilgi paylaşabileceği bir ortam buldu. 15 farklı meyve gününde makine öğrenmesinden yamaç paraşütüne kadar farklı konularda bilgilendirme sunumları gerçekleşti. Tutkularını paylaşmanın coşkusuyla çalışanlar meyvelerin tüketicisi olmakla yetinmeyip üreticisi olmaya karar verdiler ve hobi bahçeleri kurarak çilek yetiştirdiler. Yeni deneyimlerin keyfine doyum yok diyerek origami etkinliği, mozaik atölyesi, ritim atölyesi etkinliklerinde buluştular.



Bir başka etkinlik ise, fabrika içinde kullanılan terimlerden yaratılan “Tabu-Yasaklı Kelimeleri kullanmadan ana kelimeyi anlatma” oyunuydu. Kıyasıyla yarışların yapıldığı, ancak aslında çalışanların görev alanların dışında da daha fazla bilgi sahibi olma fırsatı yakaladığı bir öğrenme süreci oldu Tabu müsabakaları. Oyunla birbirinin dilini öğrenirken birlik ve beraberlik hisleri de pekişti. Organizasyon, oyun şart değil, öğrenme her an olabilir diyerek mavi yakalı çalışanların önerisiyle iş yerindeki temel iş güvenliği kurallarını etiketler şeklinde hazırlayıp her molada veya yemeklerde kullanılan bardakların üzerine taşıdılar.

Yeterlik, yani bir insanın kendisini yetkin olarak algılaması, yeteneklerini ortaya koyabilmesi ve hedeflerini gerçekleştirebileceğini hissetmesi gerçekten önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü insan beyni yeni şeyler keşfetmek, zorlu ama anlamlı hedeflere yönelmek üzere tasarlanmıştır. Öyle ki, bu yönelmenin neticesinde olumlu sonuçlar alındığında dopamin salgılandığından insan zevk ve memnuniyet hisseder, bu hislerin de devamını ister. Aksaray ekipleri de kendilerini geliştirmeye her koldan sarıldılar. 14 adet Kobetsu Kaizen ekipleri kuruldu ve farklı birimlerdeki çalışanları bir araya getirdi. Kobetsu Kaizen ekipleri 6 kişiden oluşuyordu ve bir yöneticinin koçluğunda belirli bir konudaki probleme odaklanıp, onu

çözmeye çalışıyorlardı. Bunu yaparken asıl amaç problemin çözülmesi değil, ekiptekilerin problem çözme tekniklerini öğrenmesiydi ve oldukça başarılı sonuçlar elde edildi. Daha büyük çaplı problemlerin çözümü için de departmanlar arası takımlar (*Cross Functional Teams*; CFT) kuruldu, darboğaz olan makineleri daha verimli hale getirmek, tasarruf sağlamak ve iyileştirmek adına omuz omuza vererek farklı fikirler tek bir potada eritildi. Bu sayede yapılan iyileştirmeler ile üretim kapasitesi ve verimliliği daha üst noktalara taşındı.

«Brisa'yı çok seviyorum. Niye bu kadar çok seviyorum bilmiyorum ama şöyle bir düşününce, bana sürekli öğrenme fırsatı vermesi ve beni sürekli yeni hedeflere sürüklemesi olurdu»

Tüm bunları yaparken çalışanlar hem yurtiçinde hem yurtdışında birçok eğitime katıldılar. Özellikle, yeni bir fabrikada mavi yaka yöneticiliği yapacakların kendilerini geliştirmeleri için ELYP (Ekip Lideri Yetiştirme Programı) programı devreye sokuldu. İş güvenliği, yangın güvenliği, bilgi güvenliği konularında onlarca eğitim alındı. “Power BI” eğitimi ile çalışanlar kendi raporlarını kendi yapabilir hale geldi. Teknik gelişim için Japonya’da PPM (Production Process Management) ve Bakım yönetimi, Almanya’da ise “Smart Manufacturing” eğitimine gidildi.

Akıllı Kültür Dönüşümü Projesi’nin en önemli ayaklarından birisi de yönetici eğitimleri oldu. Aksaray’daki yöneticilerin birçoğunun yeni olması nedeniyle yöneticilik becerilerini geliştirmek ve her birinin özgün bir lider olması için MAN101 eğitim programı başladı. Bu kapsamda Aksaray’daki tüm yöneticiler bir dizi eğitimden geçtiler ve kendi gelişimleri adına önemli adımlar attılar.

Kültürün Rüzgâr Gücü



Aksaray fabrikası bir firma kültürünün olurlarına bırakılmadığını, firmanın stratejik hedeflerinin arkasındaki rüzgâr gücü olabilmesi için istenilen kültürün içselleştirilmesine, yaşanılmasına ve paylaşılmasına emek ve kaynak verilmesi gerektiğini ilk elden yaşayarak öğrenmişti. Bunun farkındalığıyla kültürü sürdürmek ve sahiplendirmek adına Gönüllü Kültür Elçileri programı başlatıldı. Gönüllüler yapılan ilk etkinlikte kültür elçisi olmak ne demek, elçilerden beklenen nedir sorularını oyunlarla, gülerken, eğlenerek hep beraber

cevaplamaya çalıştılar. Son etkinliklerinde ise birlikte “Gönüllü Kültür Elçileri Takım Ruhu Ağacı” boyayarak iyi bir takım olmanın önemini anladılar.



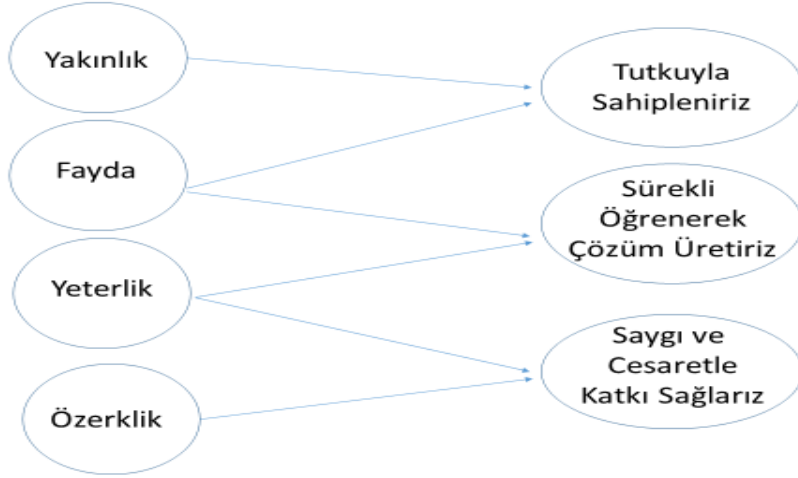
Kültür Elçileri'nin ilk hedefi etki alanlarını arttırmak için daha çok çalışana dokunmak oldu. Etkinliklerini daha da görünür kılmak için Yammer'a taşıdılar. Ek olarak, “Brikim” dergisini çıkartmaya başladılar. Aylık çıkan bu dergide, çalışanların başarılarından doğum günü kutlamalarına, ziyaretçilerden fabrikada olan gelişmelere kadar tüm konular yer aldı. Bir “Cesaret Hikâyesi” köşesi oluşturuldu ve her ay farklı bir çalışanın cesaret hikâyesi bu köşede yer aldı. Kasım 2018 yılında başlayan dergi yayınına her ay düzenli olarak devam ederek Temmuz 2020 itibariyle 21. sayısını yayınladı. Tüm bu etkinliklere ek olarak, kendilerine iş ve aş yaratan ortamda neler olduğunu çalışanlara aktarmak, bilgilendirmeler yapmak ve farkındalığı arttırmak adına iki ayda bir periyodik townhall toplantıları düzenlenmeye başlandı. Bu toplantıların sonunda çekilişler ve yarışmalar yapılarak motivasyon pekiştirildi. Sahadaki mavi yaka çalışanlarla aylık olarak bir araya gelerek durum paylaşımları yapılmaya başlandı. Onlara yaptıkları işlerin önemi anlatılarak nihai ürünün sorumluluğunun ne denli değerli olduğunu vurgulandı.

İkinci Mutlu Son

Bir yıla sığan bütün bu çalışmalar neticesinde çalışan bağlılığında bir önceki seneye göre güçlü bir artış, çalışan devir hızında azalma kaydedildi. 2018 yılında %47 olan çalışan bağlılığı, Akıllı Kültür Dönüşümü Projesi'nin henüz %100 tamamlanmadığı 2019 yılı ortasında %67 olarak gerçekleşti. Böylelikle, hem Brisa değerleriyle uyumlu, hem de hayal edilen ve yaşatılmak istenen bir kurum kültürü yaratıldı. Üstelik bu dönüşüm fabrikada kalmayıp Aksaray'a yani parçası olunan şehre ve insanına katkıda bulunan sürdürülebilir bir yolculuğa dönüştü.

Aksaray fabrikasının hikâyesi çalışanların işyerinde anlam arayışlarının nasıl karşılanabileceğine dair yol gösterici bir örnektir. Bir ilke imza atan kuruluş döneminin doğal dinamikleri aslında bir işi anlamlı kılan dört unsurun karşılanmasını sağlamıştı. O dönemde ekipler birçok önemli kararı alıp uyguluyor (özzerklik), her gün yeni şeyler öğreniyor, yeni çözümler üretiyor (yeterlik), ortak bir hedefte kenetlenerek gece gündüz omuz omuza çalışıyor, beraber başarıyor (yakınlık) ve hem buldukları coğrafyaya hem de ülke ekonomisine önemli katkısı (fayda) olacak bir oluşumu her gün şekillendiriyor, kuruyorlardı. Ancak fabrikanın yerleşik dönemi ve onun gerektirdiği yapılanma ve büyüme kaçınılmaz olarak bu dinamikleri değiştirdiğinden çalışanların dört temel ihtiyacını karşılamının ve

bağlılıklarını arttırmanın başka yollarını bulmak icap etti. Aksaray fabrikasında bu arayış bir kültür dönüşümü olarak kurgulandı ve üç kültür hedefi benimsendi.



Bu üç kültür hedefini insanın temel ihtiyaçları çerçevesinden incelersek Tutkuyla Sahiplenen çalışanların hem birbirleriyle hem de yaşadıkları bölgedeki paydaşlarıyla keyifli ama bir o kadar da değer katan ilişkiler kurmayı benimsediklerini söyleyebiliriz. Sürekli Öğrenerek Çözüm Üretmek çalışanların kendilerini geliştirerek hem firmanın önemli konularına katkı ve fayda sağladıklarını hem de çeşitli konularda ustalaştıklarını görüyoruz. Saygı ve Cesaretle Katkı Sağlayan çalışanların ise kendi seçimlerini ve tercihlerini ifade etmeyi deneyimlediklerini, bunu yaparken de daha iyisini, daha verimlisini, daha güzelini bulmayı, kurmayı ve korumayı hedefledikleri ortaya çıkıyor.

Nitekim Gönüllü Kültür Elçileri de bu üç odağa karşılık gelen üç grup halinde çalışıyorlar. Her bir grup yaklaşık 9 gönüllüden oluşuyor. İlk grup “Nefer Ol” tutkuyla sahiplenirken hem çalışanlar için sosyal aktiviteler organize ediyor, hem de sosyal sorumluluk projeleri geliştiriyor. “Japon Bal Arıları” grubu ise hem beyaz hem mavi yakalı çalışanlardan gelen önerilerle sürekli öğrenmeyi ve çözüm üretmeyi hedefliyor. Bu Tabu oyununda veya iş güvenliği etiketlerinde olduğu gibi firma içinde olabildiği gibi örneğin Aksaray’ın tarihi yerlerini tanımak amaçlı da olabiliyor. Son olarak, saygı ve cesaretle katkı sağlayan “Samuraylar” grubunun düsturu ise özerkliğin yani kişisel seçim ve tercihleri ifade etmenin öneminin de altını çizen “Herkes farklı, herkes iyi”. Tüm çalışanların değiştirmek veya geliştirmek istedikleri konularda önerilerini toplayarak uygulamaya koyuyorlar. Bundan sonraki dönem için planlanan projeler müzik odası ve resim atölyesi. Gönüllü Kültür Elçileri her ne kadar üç ayrı grup gibi ifade edilse de aslında her zaman birbirleriyle iletişim, paslaşma ve destek içerisinde bir faaliyet söz konusu.

Akademik yazına baktığımızda çalışanların işlerinde anlam bulmaları konusunda yapılan araştırmaların aslında dar kapsamlı olduğunu ve işyerini bütüncül olarak işlemedikleri ortaya çıkıyor. Bu yazının çoklukla yapılan işin sağladığı yaratıcılık, kendini ifade, fayda gibi değerlendirmelerle kısıtlı kaldığını söyleyebiliriz. Ancak her iş, her zaman bu olanakları sağlamayabilir. Bu sebeple işyerinde oluşan ortaklıklar ve sinerjiler ile bir araya gelen yetkinlikler ve kaynaklar sayesinde yakalanabilecek anlamlara odaklanmak çok daha etkin bir yöntem olabilir. Bu yönden bakıldığında Aksaray fabrikasının tecrübelerinin ilham verici olduğu söylenebilir. Nitekim Aksaray’da yapılan faaliyetlerin çoğunun birden fazla ihtiyaca cevap verecek nitelikte olduğunu da görmekteyiz.



Bu noktada Brisa Aksaray fabrikasının başarısında önemli rolü olan destekleyici koşulları da dikkate almak gerekir. Bunlardan en önemlisi çalışanların bu ihtiyaçlarını önemseyen bir üst yönetimin varlığıdır. İnsan kaynağının kıymetini ve kapasitesini bilen Brisa üst yönetimi, Aksaray fabrikasının bu başarılı kültürel dönüşümünde gösterilen kararlılık ve katılımcılığa önyak olmuştur. Ek olarak, yöneticilerin süregelen faaliyetlere aktif katılımları da hem farklı projeleri organize edenlere hem de katılımcılara çok büyük bir motivasyon sağlamıştır.

İkinci olarak, kuruluş aşamasından itibaren Aksaray fabrikası işe alımı kritik bir süreç olarak ele almıştır. Merkezi bir seçme yerleştirme ile Brisa kültürüne uyumluluk önceliklendirilmiş, sadece Aksaray'a odaklı bir insan kaynakları (İK) ekibi ile değil Brisa İzmit ve İstanbul süreçlerini yürüten İK ekipleriyle beraber ilerlenmiştir. Bu doğrultuda yeni işe girenlerin oryantasyonunun olmazsa olmazı Brisa'yı ve Aksaray'ı ayrılmaz bir parça olarak tanıması olmuştur. Bu nedenle yeni işe girenler (pandemi dönemi öncesinde) mutlaka ilk başlangıcı İzmit İK merkez ofiste yaparak Brisa kültürü ile tanışmışlar, bir hafta boyunca tüm organizasyonu tanımaya dönük bir oryantasyon sürecinden geçmişlerdir. Ek olarak kendilerine Aksaray Kültür dönüşümü anlatılarak Aksaray'a gitmeden önce beklentiler paylaşılmıştır. Pandemi döneminde de oryantasyon online platformlar üzerinden yapılmaya devam etmiştir.

Son olarak da Gönüllü Kültür Elçileri programının oluşturulmasının kültürün paylaşılması ve pekişme açısından önemi vurgulanmalıdır. Bu programın belki en çarpıcı tarafı aslında çalışanların işyerinde anlam yaratmayı kendi meseleleri yapabileceğini göstermesidir. Akademik yazın, çalışanların içinde buldukları ortamda pasif alıcılar olarak anlam bulmaya çalıştıklarını varsayarken Aksaray bize çalışanların anlam zanaatkarları olabileceğinin yani temel arayışlarını karşılamanın yollarını kendilerinin yaratabileceklerinin altını çizmektedir. Gönüllü Kültür Elçileri pandemi döneminde de çeşitli aktiviteler düzenlemeye devam etmişlerdir. Ancak bütün bir günü bilgisayar başında geçen çalışanları sosyalleşme için de olsa tekrar bilgisayar başına çağırılmaya özen göstermişler. Yine de evde karantina fotoğraf yarışması, evdeki malzemelerle geri dönüşüm fikirleri, 23 Nisan'da "çocukluk halim, şimdiki halim" fotoğraf paylaşımları ve iki okula kitap bağışı projeleri bu dönemin stresini alan etkinlikler olarak hatırlanıyor.

Ufka bakarken...

Aksaray fabrikasının çıktığı bu kültür yolculuğunun bundan sonraki en önemli rotası mavi yaka çalışanları bu iklime katmak olacaktır. Aksaray fabrikasını önümüzdeki günlerde yalın enstitü ile beraber liderlik gelişim programı, A3 problem zme tekniği eğitimi ve model fabrika eğitimleri bekliyor. Bu eğitimler sayesinde hedef geleceğin yalın üretim kültürünü benimsemiş, sürekli iyileştirme odaklı bir çalışan topluluğu oluşturmak. Amaç, fabrikanın belkemiği olan işçilerin hem yetkinliklerini hem de bağlılıklarını artırmak, onlar için yöredeki en çok çalışılma istenilen fabrika olmak.

«Makine ve fabrika kurulumlarında her yer kahverengi toz içindeyken biz birlikte yeşili hayal edip buranın yemyeşil olmasını sağladık. En başından beri de bu sürecin bir parçası olmak beni gururlandırıyor. İnşallah bundan sonraki süreçte de diktiğimiz bu ağaçların dallanıp budaklandığına ve bydklerine hep birlikte tanıklık ederiz»

Brisa Aksaray fabrikası, bir çalışanın hayalindeki işyeri olmaya zen gösterirken aslında hem çalışanlarına hem tüm paydaşlarına daha da iyisinin hayalini kurup gerçekleştirebilecekleri bir ufuk açmıştır. Her insan kendi tercihlerini yaşama, kendi yeteneklerini keşfetme, başkalarıyla kenetlenme ve bu dünyaya bir iz bırakma hayali kurar. Bozkırda başlayan bu yolculuğun yeşil ve nice renklere ulaşması dileğiyle...

KAYNAKÇA

- Cable, D. (2018). Why people lose motivation—And what managers can do to help. *Harvard Business Review*, 3, 1-8.
- Deci, E. ve Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Boston, MA: Springer Science ve Business Media.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Martela, F. & Riekkari, T. J. (2018). Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A multicultural comparison of the four pathways to meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9, 1157.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 309–327). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000). Daily well-being: the role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 419–435.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.