

## Örgütünüzü Dönüştürmenin Sekiz Adımı

### 1 Bir İvedilik Duygusu Oluşturmak

- Piyasa ve rekabet gerçekliklerini incelemek
- Krizleri, potansiyel krizleri ya da büyük fırsatları tanımlamak ve tartışmak



### 2 Güçlü Bir Rehberlik Koalisyonu Biçimlendirmek

- Değişim çabasını yönetebilecek güçte bir grup oluşturmak
- Grubu takım halinde birlikte çalışmak için yüreklendirmek



### 3 Bir Vizyon Yaratmak

- Değişim çabasını yönlendirmeye yardımcı olmak için bir vizyon yaratmak
- Bu vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler geliştirmek



### 4 Vizyonu İletmek

- Yeni vizyonu ve stratejileri iletmek için her türlü aracı kullanmak
- Rehber koalisyon örneğinde yeni davranışları öğretmek



### 5 Diğerlerine Vizyona Göre Hareket Etme Yetkisi Vermek

- Değişimin önündeki engellerden kurtulmak
- Vizyona önemli ölçüde zarar veren sistem ve yapıları değiştirmek
- Risk üstlenmeyi, geleneksel olmayan fikir, girişim ve eylemleri cesaretlendirmek



### 6 Kısa Vadeli Kazanımları Planlamak ve Oluşturmak

- Kayda değer performans artışları planlamak
- Bu artışları sağlamak
- Bu artışlarda katkısı olan çalışanları takdir etmek ve ödüllendirmek



### 7 İyileştirmeleri Pekileştirmek ve Daha Fazla Değişim Yaratmak

- Vizyona uymayan sistem, yapı ve politikaları değiştirmek için, artan saygınlığı kullanmak
- Vizyonu gerçekleştirebilecek kişileri işe almak, terfi ettirmek ve geliştirmek
- Süreci yeni projeler, temalar ve değişim araçlarıyla yeniden güçlendirmek



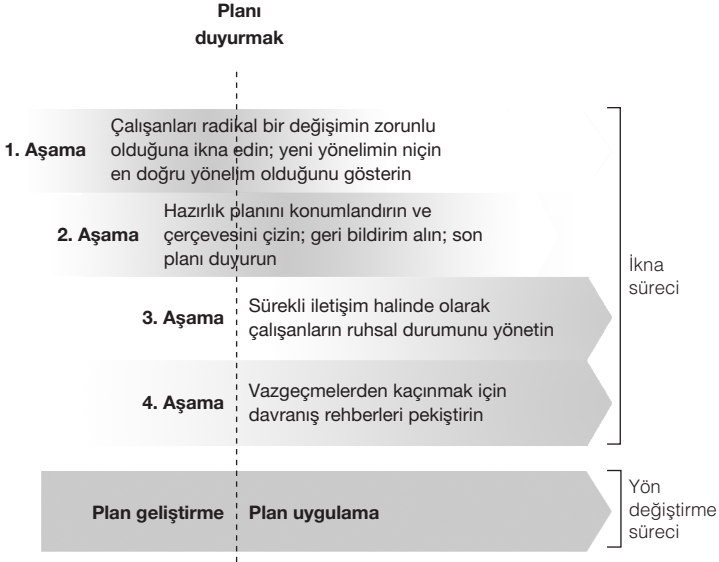
### 8 Yeni Yaklaşımları Kurumsallaştırmak

- Yeni davranışların şirketin başarısıyla bağlantısını dile getirmek
- Liderliğin gelişimini ve sürekliliğini sağlayan araçlar geliştirmek



## İkna kampanyasının dört aşaması

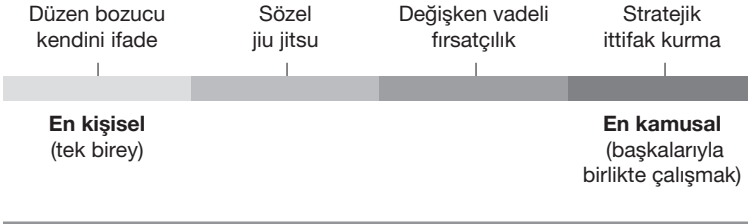
Tipik bir yön değiştirme süreci iki aşamadan oluşur: bir kuruluş tarafından hoş karşılanacak ya da karşılanmayacak bir uygulamadan önce gelen plan geliştirme. Ama yön değiştirme planının yaygın kabul görmesi ve uygulanması için CEO, amacı değişim yönünde sürekli yenilikçi bir ortam yaratmak olan ayrı bir ikna kampanyası geliştirmelidir. Kampanya, CEO işe başlamadan önce başlar—veya CEO zaten görevdeyse, resmi geliştirme çalışmasından önce başlar—ve son planın duyurulmasından sonra bir süre devam eder.



## Ahenkli Değişim Stratejileri Yelpazesi

**AHENKLİ RADİKALİN STRATEJİLER** yelpazesi sol tarafta düzen bozucu kendini ifade, yani özel, kişisel tarzın ustaca eylemleriyle sıkıca bağlanmıştır. İfadenin biraz daha kamusal biçimi olan sözel jiu jitsu muhalefetin olumsuz ifadelerini veya davranışlarını değişim için birer fırsata dönüştürür. Gene yelpaze boyunca, ahenkli radikaller diğerlerini motive etmek için kısa ve uzun vadeli fırsatların farkına varmak ve eyleme geçmek için değişken vade fırsatçılığını kullanırlar. Ve stratejik ittifak kurma yoluyla, *daha kapsamlı bir değişimi gerçekleştirmek için kişi başkalarıyla dolaysız işbirliği yapar. Kişinin hareketleri daha fazla konuşmayı esinlendirdikçe ve daha çok insan devreye girdikçe, değişim yönündeki dürtü o kadar güçlü olur.*

*Gerçekte insanlar yelpazedeki stratejileri sıralı olarak, hatta mutlaka ayrı ayrı da uygulamazlar. Onun yerine bu araçlar bulanıklaşır ve çakışır. Ahenkli radikaller, şartlar gerektirdikçe her birini “ısıtarak” veya “serinleterek”, yaklaşımlarında esnek kalmayı sürdürürler.*



## Bratton görev başında

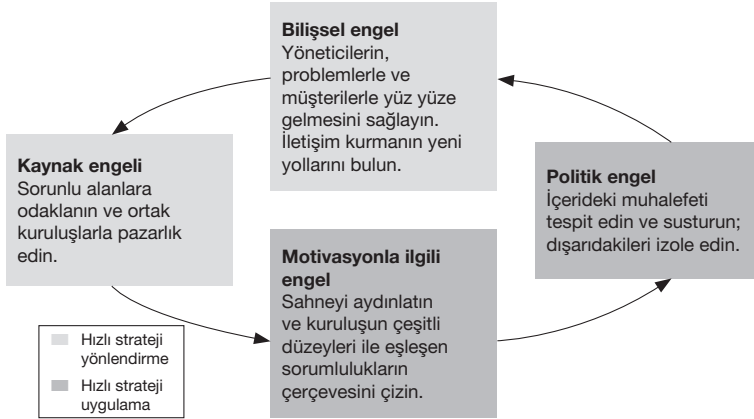
New York Polis Departmanı, Bill Bratton'un ilk yön değişimi çalışması değildi. Bu tablo, Bratton'un bir polis reformcusu olarak 20 boyunca üstlendiği en büyük görevlerini ve başarılarını açıklamaktadır.

Yer	Boston 4. Bölge Müdürlüğü	Massachusetts Körfezi Transit Müdürlüğü (MBTA)	Boston Metropol Polisi ("Mets")	New York Transit Polisi (NYTP)	New York Polis Departmanı (NYPD)
<b>Yıllar</b>	1977-1982	1983-1986	1986-1990	1990-1992	1994-1996
<b>Pozisyon</b>	Komiser yardımcısı, üsteğmen	Baş komiser	Baş komiser	Polis müdürü	Emniyet müdürü
<b>Ortam</b>	Bu bölgede saldırı, uyuşturucu ticareti, fuhuş, alkol ve duvar yazılama yaygındı. Boston halkı soyulacağı, saldırıya uğrayacağı veya arabasının çalınacağı korkusu yüzünden beyzbol maçlarına ve diğer etkinliklere veya komşu il Fenway'e alışveriş yapmaya gitmekten çekiniyordu.	Metroda işlenen suçlar, son beş yılda artmıştı. Medya, Boston metrosuna Terör Treni adını taktı. Boston <i>Globe</i> , polisin MBTA'daki yetersizlikleri üzerine bir yazı dizisi yayınladı.	Mets'in modern donanımı, prosedürleri ve disiplini yoktu. Binalar dökülüyordu. 600 kişilik Mets kadrosu arasında, hesap verilebilirlik, disiplin ve moral düşüktü.	Son üç yıl içinde suç oranı yılda %25 arttı—kent için toplam oranın iki katı. Halkın metroyu kullanımı ciddi oranda düştü; anketler, New York'luların metroyu kentteki en tehlikeli yer olarak gördüklerini gösteriyordu. Yılda 170.000 kaçak yolcu vardı ve bunun kente yıllık maliyeti 80 milyon dolardı. Saldırgan dilencilik ve vandalizm yaygındı. 5000'den fazla kişi metro sisteminin içinde yaşıyordu.	Orta sınıf daha kaliteli bir yaşam arayışıyla banliyölere kaçıyor. Yüksek suç oranı nedeniyle halk umutsuzluğa kapılmıştı. Suç, sosyal normların bozulmasının bir parçası olarak görülüyordu. Polislik için ayrılan bütçe küçülüyordu. NYPD'nin bütçesi (personel hariç), %35 kesilmişti. Çalışanların morali bozuktu ve görelî az ücret alıyorlardı.

Yer	Boston 4. Bölge Müdürlüğü	Massachusetts Körfezi Transit Müdürlüğü (MBTA)	Boston Metropol Polisi ("Mets")	New York Transit Polisi (NYTP)	New York Polis Departmanı (NYPD)
<b>Sonuç</b>	Fenway bölgesindeki suç oranı ciddi oranda azaltıldı. Bütün bir kent bölgesi yeniden yükselişe geçtiği için turistler, bölgede ikamet edenler ve oraya yapılan yatırımlar geri döndü.	MBTA'daki suç oranı %27'ye düştü; tutuklananların sayısı bir yılda 600'den 1600'e çıktı. MBTA polisi, Polis Kurumları için Onay Belgesi veren Ulusal Komisyon tarafından onay belgesi almak için 800'den fazla mükemmellik standardını yerine getirdi. Ülkede bu standartları yerine getiren sadece 13 polis departmanı vardı. Bratton'un görev süresi boyunca alınan donanım: 55 orta boy yeni araba, yeni üniformalar ve yeni logolar. Yolcu sayısı artmaya başladı.	Bratton hesap verilebilirlik, protokol ve şeref fikirlerini aşıladığı için çalışanların morali yükseldi. Üç yıl içinde Metropol Polisi, düşük bir öz-imağı olan ve daha da kötüsü halkın gözünde düşük imaja sahip, moralsiz, hiçbir şey yapmayan, tepkisel bir kuruluş olmaktan çıkıp çok şerefli ve etkin bir departman haline geldi. Bratton'un görev süresi boyunca alınan donanım: 100 yeni araç, bir helikopter, en gelişkin telsiz sistemi.	Bratton iki yıl içinde ağır suçları %22, hırsızlıkları %40 azalttı. Metroya güvenin artması, yolcu sayısını artırdı. Kaçak yolcu sayısı yarı yarıya azaldı. Bratton'un görev süresi boyunca alınan donanım: en gelişkin iletişim sistemi, memurlar için gelişkin tabancalar ve yeni devriye arabaları (araba sayısı iki katına çıktı).	Toplam suç oranı %17 düştü. Ağır suçlar, %39 azaldı. Cinayetler %50 azaldı. Hırsızlık %35 azaldı (soygunlar üçte bir, soyguncular dörtte bir oranında azaldı). 1990 yılındakinden 200.000 daha az kurban vardı. Bratton görev süresi bittiğinde NYPD'nin itibarı, dört yıl öncesine göre %37 artarak %73 olumlu hale geldi.

## Devrilme noktası liderliğine bir bakış

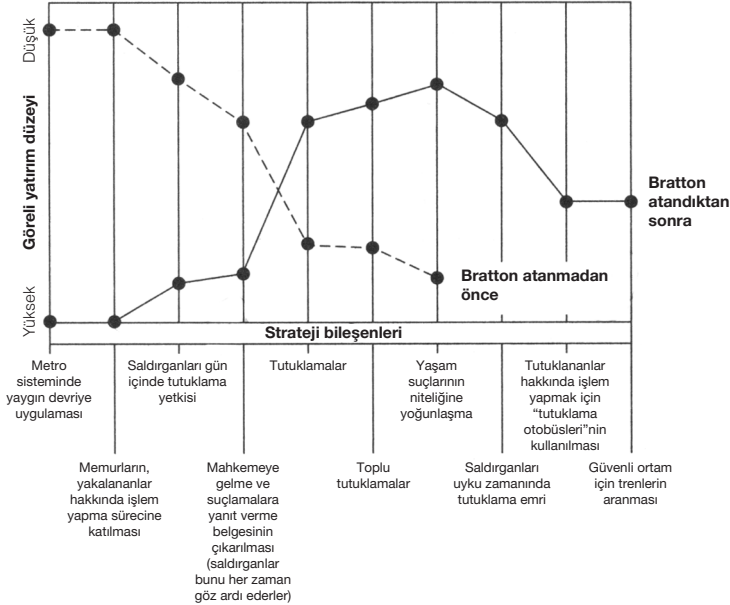
*Bill Bratton gibi liderler, sınırlı kaynaklarla hızlı, önemli ve kalıcı değişiklik yapmak için dört aşamalı bir süreçten yararlanır. Burada gösterilen bilişsel engellerle kaynak engelleri, kuruluşların strateji yönlendirme ve biçimlendirme sırasında karşılaştıkları engelleri ifade eder. Motivasyonla ilgili engellerle politik engeller, bir stratejinin hızlı uygulanmasını engeller. Bu dört engelin devrilmesi, stratejinin hızla yönlendirilmesine ve uygulanmasına yol açar. Elbette bu engellerin aşılması, bugün yeni olanın gelecekte sıradan hale gelecek olmasından dolayı, kesintisiz bir süreçtir.*



## Geçiş stratejisi tablosu:

### Bratton kaynakları nasıl yeniden yönlendirdi?

Şirketler genelinde stratejilerin karşılaştırmasında, strateji tablosu adını verdiğimiz bir araç kullanmak istiyoruz. Bu araç, stratejiler ve kaynak dağıtımındaki farklılıkları öne çıkarıyor. Burada gösterilen strateji tablosu, New York Transit Polisi'nde Bill Bratton'un atanmasından önce ve sonra, strateji ve kaynak dağıtımını karşılaştırması yapıyor. Yatay eksen yatırımların yapıldığı çeşitli strateji bileşenlerini gösteriyor. Kaynak dağıtımında önemli bir değişim ortaya çıkmasına ve performans önemli derecede artmasına rağmen, kaynak yatırımlarının tamamı, neredeyse aynı kaldı. Bratton, bunu, transit polis işinin bazı geleneksel özelliklerinin önemini azaltırken veya fiili olarak ortadan kaldırırken, diğer bazı özelliklerini öne çıkararak veya yeni özellikler yaratarak yaptı. Örneğin, "tutuklama otobüsleri" olarak bilinen mobil işlem merkezlerini uygulamaya sokarak, polis memurlarının şüpheliler hakkında işlem yapmak için harcadıkları zamanı azaltabildi.



## Değişim Bağışıklığı İçin Bir Tanı Testi

*Değişime karşı bağışıklığa tanı koymanın en önemli adımları, çalışanların rekabet halindeki taahhütlerini ve bunların altında yatan büyük varsayımları açığa çıkartmaktır. Bunu yapabilmek için sorduğumuz soruları ve aldığımız yanıtları basit bir tablo haline getiririz. Aşağıda, metin içindeki örneklerde adı geçenler de dahil, bu alıştırmayı yapmış altı kişiden aldığımız yanıtları sıralıyoruz. Bu tablo, değişim bağışıklığı sistemini, başlangıçta bilmece gibi görünen bir dinamiğe anlam kazandıracak şekilde resmetmektedir.*

	<b>Beyan edilen taahhüt</b> Taahhüt ederim ki...	<b>Beyan ettiğim taahhüdün eksiksiz gerçekleşmesini engelleyen hangi davranışı yapıyorum ya da yapmıyorum?</b>	<b>Rekabet halindeki taahhütler</b>	<b>Büyük varsayımlar</b>
<b>John</b>	... çalışma arkadaşlarımla nitelikli bir iletişim içinde olacağım.	Ne düşündüğümü gösterebilmek için zaman zaman kırıcı espriler yaparım.	Kendi kendime, beyaz iş arkadaşlarımla aramdaki mesafeyi korumayı taahhüt ettim.	Ana akımla çok bütünleşecek olursam, kendi ırkımla özgün bağımı kaybedeceğimi varsayıyorum.
<b>Helen</b>	... yeni girişime bağlı kalacağım.	Ekibimdeki kişileri veya kendimi en iyi performans için zorlamıyorum; ortalama ürünleri ve fikirleri çok sık kabulleniyorum; öncelik sıralaması yapmıyorum.	Kendi kendime, çıkarak rolünü benimsemeyi ve amirimle olan ilişkiimi bozmamayı taahhüt ettim.	Kendimi onunla denk bir hale getirirsem amirimden beni desteklemekten vazgeçeceğimi varsayıyorum; öncü bir projeyi başarıya ulaştırmak için gerekli niteliklere sahip olmadığımı varsayıyorum.
<b>Tom</b>	... astlarımla dediklerini dinleyeceğim ve ofisime olabildiğince çok enformasyon akmasını sağlayacağım.	Soru sormam veya hassas ya da karışık meselelerden haberdar edilmeyi istemem; kötü haber getireni cezalandırırım.	Kendi kendime, elimden bir şey gelmeyen meseleleri öğrenmemeyi taahhüt ettim.	Bir lider olarak bütün sorunları halletmem gerektiğini varsayıyorum; karşıma çıkan bütün sorunları çözemeyecek olursam yeteneksiz biri addedileceğimi varsayıyorum.



<b>Mary</b>	<b>... insanlara karar alma yetkisi tanıyarak liderliğimi başkalarıyla paylaşacağım.</b>	İşleri başkalarına yeterince devretmiyorum; liderliği paylaştığım kişilere gerekli enformasyonu aktarmıyorum.	Kendi kendime, kontrolü elde tutmak ve işin benim öngördüğüm yüksek standartlarda yapılmasını güvence altına almak için, işlerin benim istediğim tarzda yapılmasını sağlamayı taahhüt ettim.	Eğer müdahale etmeyecek olursam insanların hem benim için hem de kendileri için zaman kaybına neden olacaklarını varsayıyorum; başkalarının benim kadar akıllı olmadıklarını varsayıyorum.
<b>Bill</b>	<b>... takım oyuncusu olacağım.</b>	Yeterince işbirliği yapmıyorum; sık sık tek taraflı kararlar alıyorum; aslında, insanların katkılarını hesaba katmıyorum.	Kendi kendime, bütün takdiri toplayan tek kişi olmayı ve işbirliğinin getireceği sıkıntı ve çatışmaların dışında kalmayı taahhüt ettim.	Eğer başarının tek kaynağı olarak görülmeyecek olursam, kimsenin beni takdir etmeyeceğini varsayıyorum; sıkıntıya girmekten veya çatışmaktan hiçbir hayır gelmeyeceğini varsayıyorum.
<b>Jane</b>	<b>... departmanımdaki durumu tersine çevireceğim.</b>	İşleri sık sık kendi aklıma bırakıyorum; insanların üzerlerine düşenleri yapmaları için yeterince aktif olmuyorum.	Kendi kendime, departmanımızı şu anda bulunduğu yerden bir başka noktaya nasıl taşıyacağımız konusunda net bir yol haritasına sahip olmadıkça, harekete geçmemeyi taahhüt ettim.	Eğer grubumu açık denize sürdükten sonra onları karşı sahile ulaştıramayacağımı anlayacak olursam, güvene veya sorumluluğa layık olmayan beceriksiz bir lider olarak görüleceğimi varsayıyorum.

---

## Değişim Teorilerinin Kıyaslanması

Araştırmalarımız bütün kurumsal dönüşümleri burada gösterilen altı boyut temelinde kıyaslanın mümkün olduğunu gösterdi. Bu tablo E kalıbı ile K kalıbı arasındaki farklılıkların ana hatlarını ortaya koymakta ve bütünleştirilmiş bir yaklaşımın nasıl bir şey olabileceğini göstermektedir.

Değişim Boyutları	Teori E	Teori K	Teori E ile teori K'nın birleştirilmesi
Hedefler	Hissedar değerini azamileştirir	Kurumsal yetileri geliştirir	Ekonomik değer ile kurumsal yeti arasındaki paradoksu bütün açıklığıyla kucaklar
Liderlik	Değişimi yukarıdan aşağıya gerçekleştirir	Aşağıdan yukarıya katılımı teşvik eder	Gidilecek yönü yukarıdan belirler ve aşağıdakilerin katılımını sağlar
Odak Noktası	Yapıya ve sistemlere vurgu yapar	Kurumsal kültürü pekiştirir: çalışanların davranış ve tutumları	Hem katı olanı (yapı ve sistemleri) hem de yumuşak olanı (kurum kültürünü) odak noktası yapar
Süreç	Planlama yapıp programlar koyar	Deney yap ve evrim göster	Kendiliğindenliği planlar
Ödüllendirme Sistemi	Finansal teşvikler yoluyla motive eder	Taahhütler yoluyla motive eder: adil bir değiş tokuş için ücretten yararlanır	Teşvikleri değişimi dayatmak için değil, pekiştirmek için kullanır
Danışman Kullanımı	Sorunları analiz edip çözümleri biçimlendirenler danışmanlardır	Danışmanlar, yönetimin kendi çözümlerini biçimlendirmesine yardımcı olurlar	Danışmanlar, çalışanları güçlendiren uzman kaynaklardır

**Üst Düzey Yönetimin Bağlılığı [B<sub>1</sub>]**

**Soru:** Üst düzey yöneticiler, değişimin nedenini ve başarılı olmasının önemini düzenli olarak anlatıyorlar mı? Mesaj ikna edici mi? Mesaj, üst yönetim ekibi içinde ve zamanla tutarlılığını yitiriyor mu? Üst yönetim değişim programına yeterli kaynak ayırmış mı?

**Skor:** Eğer üst yönetim, değişim ihtiyacını davranışları ve sözleriyle açık biçimde anlatmışsa, projeye 1 puan vermelisiniz. Eğer üst yönetim tarafsız görünüyorsa, program 2 ya da 3 puan alır. Eğer yöneticiler, üst düzey yöneticilerin değişimi destekleme konusunda gönülsüz olduklarını düşünüyorsa, projeye 4 puan verin.

**Orta Düzeyin Bağlılığı [B<sub>2</sub>]**

**Soru:** Değişimden en çok etkilenen personel, değişimin nedenini anlıyor mu ve zaman harcamaya değer olduğuna inanıyor mu? Heyecanlı ve destekleyici bir tutum içindeler mi yoksa endişeli ve engelleyici bir tavır mı takınıyorlar?

**Skor:** Eğer çalışanlar değişim girişimini üstlenmeye can atıyorsa, projeye 1 puan, çok gönüllü değillerse 2 puan verin. Değişim girişimini üstlenmeye gönülsüz veya çok isteksiz iseler 3 veya 4 puan vermelisiniz.

[S]	[B]	[B <sub>1</sub> ]	[B <sub>2</sub> ]	[Ç]

Hesapla



$$\text{SBBÇ skoru} = S + 2B + 2B_1 + B_2 + Ç$$




Grafik

**Çaba [Ç]**

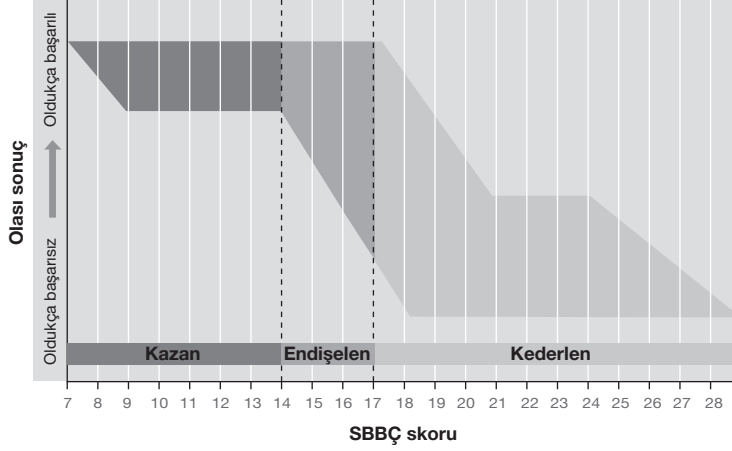
**Soru:** Değişimi uygulamak için çalışanların göstermesi gereken fazladan çabanın yüzdesi nedir?

Artan çaba, ortaya ağır bir iş yükü çıkarıyor mu? İnsanlar kendilerinden daha fazla şey istenmesine güçlü direnç gösteriyorlar mı?

**Skor:** Eğer proje, çalışanlardan %10 daha az fazla çalışma istiyorsa, 1 puan verebilirsiniz. Eğer istenen fazla çalışma %10 ile %20 arasındaysa,

## SBBÇ Skorlarını Hesaplama (devam)

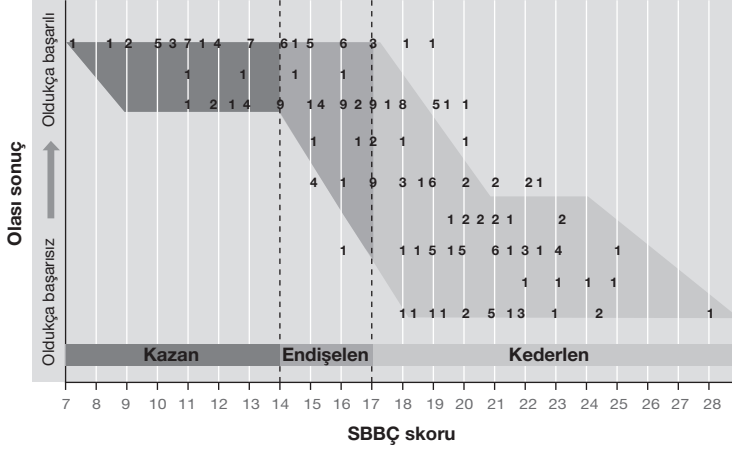
2 puan verin. yüzde 20 ile yüzde 40 arasındaysa 3 puan verilmeli. Yüzde 40'tan daha fazla ek çalışma isteniyorsa, projeye 4 puan vermelisiniz.



Yöneticiler, dört öğeyi bir proje skoru içinde birleştirebilirler. Değişim girişimleri veri tabanımıza dair bir regresyon analizi yaptığımızda, gerçek sonuçlarla çok yakından ilişki kuran birleşimin, ekip performansına (B) ve üst düzey yönetimin bağlılığına (B<sub>1</sub>) verilen önemi ikiye katladığını bulduk. Bu, aşağıdaki formüle dönüştürülebilir:

## SBBÇ skorları, proje sonuçlarını öngörür

225 değişim yönetimi girişiminin SBBÇ skorlarını yatay eksene, projelerinin sonuçlarını da dikey eksene yerleştirdiğimizde üç ilişki kümesi bulduk. SBBÇ skoru 7 ile 14 arasında olan projeler genellikle başarılıydı; 14 ile 17 arasında olanların sonucu öngörüleliyordu; ve 17'nin üzerinde olanlar genellikle başarısızdı. Bu üç bölgeyi sırasıyla Kazanma, Endişe ve Kederler olarak adlandırdık. (Grafiğe yerleştirilen her sayı, 225 proje üzerinden belli bir SBBÇ skoruna sahip projelerin sayısını göstermektedir.)



## Araştırmacılar ve çalışanlar—benzer sonuçlar

### Yeniden canlandırmanın kapsamı

Şirket	Araştırmacıların sıralaması	Çalışanların sıralaması	
		Ortalama	Standart Sapma
General Products	1	4.04	0.35
Fairweather	2	3.58	0.45
Livingston Electronics	3	3.61	0.76
Scranton Steel	4	3.30	0.65
Continental Glass	5	2.96	0.83
U.S. Financial	6	2.78	1.07

## Değişime dair çelişkili varsayımlar

Programatik değişim	Görev sıralaması
Davranışlardaki sorunlar, bireysel bilginin, tutumların ve inanışların bir işlevidir.	Bireysel bilgi, tutum ve inanışlar, yinelenen davranışsal etkileşim modelleri tarafından biçimlendirilir.
Yenilenmenin birincil hedefi, tutumların ve fikirlerin içeriği olmalıdır; fiili davranışlar ikincil olmalıdır.	Yenilenmenin birincil hedefi, davranış olmalıdır; tutumlar ve fikirler ikincil olmalıdır.
Davranışlar yalıtılabilir ve bireysel olarak değiştirilebilir.	Davranışlardaki sorunlar, döngüsel bir modelden kaynaklanır ama kurumsal sistemin birey üzerindeki etkileri bireyin sistem üzerindeki etkilerinden daha büyüktür.
Yenilenmenin hedefi, bireysel düzeyde olmalıdır.	Yenilenmenin hedefi roller, sorumluluklar ve ilişkiler düzeyinde olmalıdır.

---