

Behnam N. Tabrizi

HIZLI **Dönüşüm**

90 GÜNDE
ŞİRKETİNİZİ DÖNÜŞTÜRÜN

HIZLI DÖNÜŞÜM

Translated from the English language edition of Rapid Transformation originally published by Harvard Business Review Press. Original English language Copyright © 2007 Behnam N. Tabrizi. Turkish translation Copyright © 2023 by Sola Unitas. All rights reserved.

Tüm hakları saklıdır. İngilizce orijinali Harvard Business Review Press tarafından “Rapid Transformation” adıyla yayımlanmıştır. Bu eserin çeviri sorumluluğu Sola Koç. Eğ. Dan. Hiz. A.Ş.’ye aittir. Bu kitabın hiçbir bölümü yazılı izin alınmadan kopyalanamaz ya da çoğaltılamaz.

SOLA UNITAS - SOLA KIDZ

Fetih Mah. Tahralı Sok. Kavakyeli İş Merkezi No: 7/E İç Kapı No:16
Ataşehir/İSTANBUL

Telefon: 0212 939 76 52 - E-posta: solaunitas@solaunitas.com

www.facebook.com/solayayinlari

www.twitter.com/solaunitas

www.instagram.com/solaunitasyayinlari

www.instagram.com/solakidz

<https://kitap.solaunitas.com>

ISBN: 9786256811140

Yayıncı Sertifika No: 45798

1. Baskı: İstanbul 2023

İmtiyaz Sahibi: Umut Kısa

Genel Yayın Yönetmeni: Buket Konur

Çeviren: Defne Yazıcıoğlu

Editör: Ayşegül Yazmacı

Redaksiyon: Ogün Özdemir

Son Okuma: Faruk Erdurcan

Mizanpaj: Özlem Yıldız

Kapak Tasarımı: Özlem Yıldız

Orijinal Adı: Rapid Transformation

BASILDIĞI YER

Kaplan Ofset

Davutpaşa Caddesi, Güven İş Merkezi C Blok No: 279-280 İstanbul

Sertifika No: 44367

© Bu kitabın tüm yayın hakları Sola Koç. Eğ. Dan. Hiz. A.Ş.’ye aittir. Yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen hiçbir yolla kopya edilemez, çoğaltılamaz ve dağıtılamaz.

HIZLI DÖNÜŞÜM

90 Günde Şirketinizi Dönüştürün

Behnam N. Tabrizi

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS

Boston, Massachusetts

Çeviren: Defne Yaziciođlu



İÇİNDEKİLER

Teşekkür.....	7
Giriş.....	9
Modele Genel Bakış/90 Günlük Dönüşüm Modeli.....	19
Ön Dönüşüm/Tohumları Ekmek.....	41
İşlevler Arası Hızlı Müdahale Ekipleri/Gücü Kullanmak.....	93
Faz 1/Hastayı Teşhis Etme.....	135
Faz 2/Geleceği Tasarlamak.....	197
Faz 3/Taşları Döşemek.....	235
Dönüşüm Uygulaması/Uygulama.....	273
Ek/Dönüşüm Performans Endeksi Modeli.....	317
Notlar.....	357
Ek.....	368

Teşekkür

1990'ların ortalarında, araştırma ve iş için dünyayı dolaşırken, sevdiğim bir hayatı yaşamaya karar verdim. Böylece beni tatmin edecek yolu aradım. Bu arayışın yanı sıra nihai varoluşçu soruların cevaplarını ciddiyetle takip ettim: “Ben kimim?” ve “Burada ne yapıyorum?” Benim için bu soruların cevapları, her sabah okuduğum ve hayatımın gerçek pusulası olan kişisel paragrafta özetleniyor: “En yüksek bütünlüğümü korurken insanları ve kuruluşları dönüştürmek için güçlü ve ilham verici bir mevcudiyetle koşulsuz sevgi, sonsuz ve bol enerji amacını destekliyorum.” Bu ifade benim DNA'ma derinden işlemiş durumda!

Çalışma, büyük hacimli verilerin, verilere dayalı fikirlerin geliştirilmesi ve çelişkili kanıtlar ortaya çıktığında daha fazla gözden geçirilmesi ve test edilmesi için yinelemeli bir süreç için yararlı bir çerçeveye dönüştürülmesini içeriyordu. Yetenekli bir araştırma ekibine sahip olmak, bu yolun her adımında titiz standartların uygulanmasını sağladı.

Seçkin araştırma görevlileriyle çalıştığım için gerçekten şanslıyım. Her şeyden önce, Athena Mak, bu kitaba katkıda bulunmada öncü bir rol oynadı. Athena'nın tutkusu, zekâsı, ayrıntılara gösterdiği özen ve harika tavrı olağanüstüydü. Jacqueline del Castillo, teşhis ve uygulama aşamalarının daha önceki enkarnasyonlarına katkıda bulunmuştur. Jackie'nin konuya olan coşkusu ve yoğun ilgisi dikkat çekiciydi. Yemek odasındaki masanın etrafında, genellikle ailemin yanında, bütün gün süren çok sayıda toplantıdan sonra, karım ve ben ve artık Athena onları özel kızlarımız olarak kabul ediyoruz! Ayrıca Ek'e ve analize katkılarından dolayı Aman Govil, Cyrous Jame, Yiduo Yu ve Naseem Delan'a teşekkür ederim. Anand Jha, Jacqueline del Castillo, Athena Mak, Drew Bennett, Brett Hofer, Gaurav Singh ve Ryan Akkina, vakaların geliştirilmesine katkıda bulundular. Northwestern Business School'dan Profesör Paul Leonardi, metodolojyle ilgili değerli tavsiyelerini sundu.

Ayrıca Wharton Business School'dan Profesör Saikat Chaudhuri'ye ve Centillium'un CEO'su Faraj Alaei'ye, el yazmasının ilk versiyonuyla ilgili değerli ve ayrıntılı geribildirimleri için minnettarlığımı ifade etmek isterim. David House, Lloyd Carney, Gale England, George Haddad, Vernon Irvin, Faraj Alaei, Kimm Hershberger ve Ava Butler gibi endüstri liderleri, dönüşüm konusundaki ilk deneyimimi gerçekten şekillendirdi. Bakış açım üzerinde büyük etkisi olan düşünce liderlerine de çok teşekkür borçluyum: Kathy Eisenhardt, Jim March, Bob Sutton, Steve Barley, Henry Mintzberg, Jeff Pfeffer, Karl Weick, John Kotter, Jim Collins ve Tom Peters.

Son olarak, bu kitap projesi boyunca gösterdiği cesaret ve bağlılık için HBSP'nin kıdemli editörü Jacqueline Murphy'ye ve bu kitabı düzenleme ve tamamlama konusundaki takdire şayan çabaları için Deborah English ve Stacey Sawyer'a minnettarım.

Giriş

“Yönünüzü değiştirmeszeniz, gittiğiniz yere varabilirsiniz.”

-Lao Tzu

Çoğumuz değişimden korkarız. Günlük rutinlerimizi oluşturuyoruz ve zamanla davranış kalıplarımıza alışıyoruz. Değişmek, risk almaktır; potansiyel olarak daha arzu edilen bir duruma ulaşmak için mevcut bir durumdan vazgeçmektir. Değişime direnme eğilimindeyiz. Başarısızlıktan korkabilir veya değişimi çevreleyen belirsizlikten rahatsız olabiliriz.

Şirketler de farklı değil. Zamanla, çalışanlar günlük çalışma programlarına alışır. Süreçler, organizasyonun iç işleyişinin bir parçası hâline gelir. Yavaş yavaş işletmenin enerjisi ve rekabet sıcaklığı oda sıcaklığına iner. Procter & Gamble CEO'su Alan Lafley'in bir keresinde dediği gibi “İnsanlar kazanan olmaya çalışmadan oyuncu olmaya alışıyor.”¹

Ancak değişime karşı doğal bir dirence rağmen, çalışanlar başarılı bir şirketin parçası olmak ve kazanmak isterler! Bir kitapçıya gidecek olursanız, iş hayatında başarıya ulaşma konusuna dair pek çok kitap olduğunu görürsünüz. En çok satanlar arasında “İyiden Mükemmele”, “Kazanan”, “Konusunda Lider” gibi başlıklar bulursunuz. İş dünyası liderleri, işlerini en üst düzeyde tutmanın sırlarını keşfetme umuduyla bu kitapları tüketiyorlar.

Ancak pratikte hiçbir sır yoktur. Günümüz pazarında rekabet etmek, başka herhangi bir oyunda rekabet etmek gibidir. Rekabetçi kalabilmek için oyuncu piyasada dinamik olmalı, rakiplerinin stratejilerine yanıt olarak kendi stratejisini sürekli gözden geçirmeli ve müşterilerinin değişen taleplerine uyum sağlamalıdır. Pazara en hızlı cevap verebilen, özellikle rakiplerinden daha hızlı adapte olabilen kuruluşlar, zirveye çıkan kuruluşlardır.

ORGANİZASYONLAR NASIL DEĞİŞİR?

Değişim ya küçük, bebek adımlarla ya da büyük, dev adımlarla gelebilir.

Bebek adımları daha güvenli hissettirir ve evrim veya kademeli, artan değişim olarak kavramsallaştırılabilir. Bununla birlikte organizasyonlarda, kademeli değişim, her şey sabit olduğu ve statükonun sürdürülmesi amaç olduğu sürece etkilidir. Procter & Gamble'dan Lafley'e göre evrimsel değişim, "klasik bir askeri strateji gibidir; burada sadece baskıyı sürdürürsünüz, safları ilerletirsiniz, bir yarım hisse puanı ve bir yarım marj puanı daha kazanmak için en zayıf rakipleri kenara itmeye devam edersiniz."² Artan değişim, herhangi bir iyi yöneticinin veya liderin işinin bir parçası olmasına rağmen, çok rutin hâle gelirse, rütbe ve işe yaklaşımda sığ bir bakış açısı ve tutumu teşvik eder. Bir süre sonra insanlar işe kazanmak için değil, oynamak için gelirler. Artımlı değişim yoluyla, kutunun dışında düşünmeye olan şevk kaybolur.

Küçük adımlar mevcut ortamda artık etkili olmadığında, kuruluş performansını çarçabuk iyileştirmek için büyük, dev adımlar atmaya düşünebilir. Bu sert hareketler genellikle devrimler veya dönüşümler olarak yankı bulur. Daha az umutsuz durumlarda dönüşümler oldukça etkili olabilese de liderler, hasta organizasyonları için bir tedaviye çok ihtiyaç duyduklarında genellikle dönüşümlere başvururlar.

Peki örgütsel anlamda bir dönüşüm tam olarak nedir? Özünde dönüşüm, şirketin işleyişinde temel bir değişikliklerdir ve amacı, bir organizasyonu değişen piyasa koşullarına ve taleplerine daha iyi uyum sağlayarak mevcut performansını önemli ölçüde iyileştirmektir. Genellikle üst düzey yönetimden bir şirketin bireysel çalışanına kadar organizasyonun her seviyesinde değişimi teşvik eder.

Tarihsel olarak, şirketlerinde devrim yaratmaya veya şirketlerini dönüştürmeye çalışan liderler, bunu, her seferinde kilit bir

bölüme saldırarak ortaya çıkan yeniden yapılanma yoluyla gerçekleştirilmeye çalışmışlardır. Bu bölümlerden bazıları -genellikle bir veya birkaçı olmak üzere- maliyet düşürme, kültür, hizmetler veya ürünler, strateji ve süreçler yoluyla sağlanan finansmandır.

Bununla birlikte bu tür parça parça, seri çabaların şirketin genel performansını iyileştirmede çok etkili olduğu kanıtlanmamıştır. 1990'ların ortalarında yapılan bir araştırma, değişim mühendisliği çabalarının yaklaşık yüzde 70'inin, beş yıl içinde başarısızlıkla sonuçlandığını ortaya koydu.³ Peki ama bu popüler değişim mühendisliği çabaları neden etkisiz? Aşağıda, değişim mühendisliği çabalarının etkisizliğine neden olan bazı karşılıklı etkileşimleri vurguladık (bkz. şekil I-1).

- Bölük pörçüktürler. Değişim mühendisliği çabalarının bölük pörçük doğası, genellikle onların temel sorunudur ve uzun süreli ve taktiksel olma gibi diğer semptomların ortaya çıkmasına yol açan bir ana nedendir.

- Uzundurlar. Değişim mühendisliği, yalnızca bölük pörçük olduğu için değil, aynı zamanda şirketler bu bölük pörçük değişiklikleri seri olarak üstlendiği için uzundur.

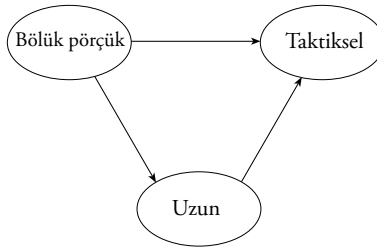
- Tedbirlidirler. Taktik değişiklikleri, uzun vadeli değişikliklerin aksine, daha çok yakın ve kısa vadeli geleceğe odaklanır. Değişim mühendisliği çabaları, esas olarak uzun ve bölük pörçük oldukları için taktikseldir. Uzun doğası, çoğu zaman, içsel değişim döngüsünün, dışsal değişim döngüsünden daha uzun olduğu anlamına gelir. Bu nedenle değişim mühendisliği çalışması tamamlanana kadar, dış pazar koşulları, çaba ilk başlatıldığında beklenenin ötesinde değişmiştir. İronik olarak, değişen piyasa koşullarına uyum sağlama ihtiyacının neden olduğu bu çaba, organizasyonun bu değişiklikleri yakalamasını engeller. Ek olarak, değişim mühendisliğinin bölük pörçük doğası, farklı süreçler ve işlevler arasındaki etkileşimin gözden kaçırılması anlamına gelir. Değişim mühendisliği, çeşitli işlevler, süreçler ve iş birimleri arasındaki sinerjiden yararlanamadığı için bütünsel bir bakış açısı veya stratejik bir saldırı planı sağlayamaz.

Bu eksikliklere rağmen, değişim mühendisliği oldukça popüler olmuş ve zaman içinde farklı biçimlere girerek yeniden ortaya çıkmıştır. Değişim mühendisliği çabalarının dezavantajlarını vurgulamış olsak da bazı avantajları da yok değildir.

Değişim mühendisliğinin bir zamanlar etkili olduğunu varsayarsak, o hâlde iş ortamında neden beklentileri karşılayamadığını açıklayabilecek herhangi bir şey mi değişti? Otuz yıllık General Electric emektarı Dennis Donovan, günümüz toplumunda değişim mühendisliğinin etkisiz olmasının bazı nedenlerini şu sözlerle ima ediyor: “1981'den 1990'lara kadar, Jack Welch -General Electric'in eski CEO'su- tek bir iş alanına odaklandı: 80'lerin başındaki yapısal devrim ve ardından gelen kültürel devrim. Bundan sonra Altı Sigma adıyla süreç devrimi ve 90'lardaki dijitalleşme devrimi geldi. Bugün böyle bir lüksümüz yok. Sekiz silindirli bir motorunuz varsa, tüm silindirlerde çalışmanız gerekir; işin tüm yönlerine paralel ve hızlı bir şekilde odaklanacak bütünsel bir modele sahip olmalısınız.”⁴

ŞEKİL I-1

Yeniden Yapılanmanın Etkinsizliğinin Nedenleri



Detaylandırmak gerekirse, 1990'lar, hem şirketlerin yönetim biçimini hem de iş yürütme biçimini dönüştüren kurumsal çevrede büyük ve temel bir değişimi temsil ediyordu. O on yılda tüm manzara, endüstriyel, uluslararası bir ekonomiden, World Wide Web'in ve hızlı küreselleşmenin ortaya çıkmasıyla kolaylaşan ve hızlanan bilgi paylaşımıyla, küresel ekonomiye dönüştü. Bu değişikliklerden ötürü, 1990'larda bir kuruluş, bilgiye hazır erişim nedeniyle çok sayıda yeni yönetim sorununu ele almalı ve kültürünü ve süreçlerini yeniden gözden geçirmeliydi. Şirketler, ne yaptıklarını ve karşılaştıkları yeni ve farklı zorlukları nasıl ele alacaklarını düşünmek zorunda kaldılar.

Bu büyük değişim, post-modern veya Web sonrası kurumsal dünya dediğimiz şeyle sonuçlandı. Bu yeni, hiper-rekabetçi ortamda, pazar geçişleri hızlanırken, inovasyon döngüsü giderek kısalmaktadır. Bir başka deyişle, insanlar ve şirketler dünyanın her yerinden yenilik yapmayı öğrendiklerinden, yeni ürünler ve hizmetler giderek daha sık ortaya çıkmaya başladı ve bu da daha da fazla rekabete yol açtı. Ayrıca bu ortam değişikliği, e-posta ve çalışma grubu araçlarının hızla benimsenmesini ve gerçek zamanlı bilginin gücünü de ortaya serdi.

Yeniden yapılanma, değişim mühendisliğinin de modası geçmiş bir kavrama dönüşmesine neden oldu. Daha kısa inovasyon döngüleri ve dolayısıyla giderek sıklaşan atılımlarla, seri model yeni, hızlı tempolu toplumda artık etkili değil. Dolayısıyla bilgi devrimi, küreselleşmenin hızlı temposu ve şiddetli rekabet arasındaki etkileşim, yeni bir değişim modelini gerektiriyor.

Değişim mühendisliği eleştirileri ve post-modern veya Web sonrası toplumda etkisizliği göz önüne alındığında, araştırmamızda günümüz dünyasında kullanılan dönüşümün temel etkili ilkelerini ve uygulamalarını belirlemekle ilgilendik. Bununla birlikte Web sonrası endüstrileri düşündüğümüzde, milenyum dönüşünün kurumsal çevrede başka bir büyük olaya tanık olduğunu hemen fark ettik: Y2K, telekom ve dot-com balonu. Bu balon, 2000'den önceki yıllarda finansal piyasalar tarafın-

dan şirket değerlemesinde eşi görülmemiş yükseklikler gördü, ardından 2000'i takip eden yıllarda eşit derecede dikkate değer bir düşüş yaşandı. Balon öncesi aşama bolluk, balon sonrası aşama ise kıtlıkla karakterize edildi. Ancak araştırma sırasında, bu balonun 1990'larda internetin ortaya çıkışı ve hızlı küreselleşme gibi manzarada büyük bir değişikliği yansıtıp yansıtmadığı çok net değildi. Bu nedenle araştırma ekibi, aynı araçların, ilkelerin ve değişim süreçlerinin her iki çağda da uygulanıp uygulanamayacağını belirlemek için bulguları balon öncesi ve balon sonrası aşamalara ayırmakla daha fazla ilgilendi.

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu kitap, bir uzmanlar panelinin ve bir düzine araştırmacıdan oluşan bir ekibin yardımıyla yazar tarafından yürütülen on yılı aşkın bir araştırmaya dayanmaktadır.⁵ Uzmanlar paneli aşağıdakilerden oluşuyordu:

- Denetçi olarak Dört Büyük muhasebe firmasından birinde üst düzey yöneticilik geçmişine sahip, bir milyar dolarlık şirketin CFO'su.
- Organizasyonel değişimde yirmi yılı aşkın deneyime sahip, tanınmış bir danışmanlık firmasının eski ortağı.
- Doğu Yakası'nda yüksek riskli yatırım fonu için çalışan şirket değerlendirme uzmanı.
- Stanford Üniversitesi'nde bir finans uzmanı.

Araştırma, başarılı ve başarısız dönüşüm çabalarını ayırt etmeyi amaçlayan, ekte ayrıntıları verilen dönüşüm performans indeks modeli kullanılarak nicel analizle başlamıştır. Son yirmi yılda değişiklik geçiren beş yüzden fazla şirketten oluşan bir ilk örneklemeden, elli altı dönüşüm çabası ileri analiz için uygun görüldü ve bu elli altı şirketten oluşan son örnek, model kullanılarak kategorize edildi ve sıralandı.

Köklü kurumsal dönüşüm yıllar alır ve çoğu durumda başarısızlıkla sonuçlanır, değil mi?

İnovasyon ve değişim üzerine uluslararası 6 çok-satan kitabın yazarı Prof. Behnam Tabrizi'ye göre öyle değil!

Etkili bir dönüşüm için 90 günlük bir plan sunan *Hızlı Dönüşüm*'de Tabrizi, firmanızda başarılı dönüşümsel değişimi nasıl hızlı bir şekilde gerçekleştirebileceğinizi gösteriyor. 3M, IBM, GE, Nissan, Apple, Bay Networks, Verisign, HP, Best Buy gibi şirketlerin de içerisinde olduğu 500'den fazla lider şirket üzerinde on yıl boyunca yapılan araştırmalara dayanan bu kitap, hızlı ve etkili değişimin gizemini çözüyor ve bunu başarmak için net bir yol haritası ortaya koyuyor.

Tabrizi'nin Hızlı Dönüşüm Modeli, şirketinizin dönüşüme yönelik ihtiyacını doğru analiz etmenizi, yeni bir eylem planı geliştirmenizi ve bu planı uygulamanızı sağlar. Dahası, modeli şirketinizin normal işleyişine paralel olarak uygulayabilirsiniz ve böylece değişim çabası uğruna şirketinizi beklemeye almak zorunda kalmazsınız.

Maliyetlerinizin düşmesi, verimliliğin artması, büyümenin sürmesi, şirket içi inovasyon kültürünün yerleşmesi, şirketi vizyondan somut başarıya ulaştıracak liderlerin yetişmesi ve değişimin nasıl hayata geçirileceğine dair ayrıntılı tarifler ve gerçek kurumsal içgörülü hikâyeleriyle, değişim hakkında uzun süredir kabul gören varsayımlara meydan okuyan bu kitapla Tabrizi sizlere; pratik ve hemen eyleme geçirilebilir bir rehber sunuyor.

Behnam Tabrizi, organizasyon ve liderlik dönüşümü konusunda öncü çalışmalarıyla uluslararası kabul görmüş bir uzman ve kanaat önderidir. Stanford Üniversitesi Yönetim Bilimi ve Mühendisliği Bölümünde Profesör olarak eğitim vermektedir.