

ORGANİZASYONEL
DEĞİŞİM

Şirketinizin Kültürünü Değiştiren *Hikâyeler* *Yaratın**

*Faydalanabileceğiniz altı yapı taşı.



YAZARLAR

Jay B. Barney
Profesör, Eccles School
of Business

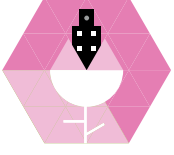
Manoel Amorim
Kurucu ortak,
MXF Investments

Carlos Júlio
Girişimci



SANATÇI
CARA BARER





ORGANİZASYONEL
DEĞİŞİM



Stratejisi ile kültürü örtüşen şirketlerin örtüşmeyenlere kıyasla daha iyi performans gösterdiği bilinen bir gerçek. Bu da demek oluyor ki ikisinin örtüşmemesi durumunda büyük ihtimalle kültürünüzü değiştirmeniz gerekir.

Bunu söylemesi kolay, yapması zordur. Kültürünüzü oluşturan değerler, inanışlar ve normlar manevi değerlerdir ve organizasyonunuzun her alanına nüfuz etmiştir. Bu değerleri kontrol ve manipüle etmek zor. İnsanlar çoğu zaman organizasyonel değişime direnç göstermeye meyilli olsa da yerleşik davranışları ve ilişkileri tehdit etmesinden dolayı kültürel değişime karşı bilhassa katıdırlar.

Kültürel değişimin sırrına ermek için aralarında farklı sektörlerden CEO'ların, başkan yardımcılarının ve

müdürlerin de bulunduğu 60'tan fazla global iş dünyası lideriyle bu konuda röportajlar gerçekleştirdik. Bu liderlerin bazıları şirketlerinin kültürünü değiştirmeyi denememişti; diğerleri ise denemiş ve başarısız olmuşlardı. Yine de bizim örneğimizde, girişimleri neyin işe yarayıp neyin yaramadığına dair sonuçlar çıkarmamızı sağlayacak kadar başarılı olmuş yeterince lider bulduk.

Şunu fark etmemiz uzun sürmedi: Başarılı girişimlerin hiçbir işe yeni bir kültürde arzulanan temel değerlere dair bir liste ile başlamamıştı. Hiçbiri başlangıçta mevcut kültür ve kültürün stratejide nasıl uygulanacağına ilişkin detaylı araştırmalar yapmamıştı. Ayrıca hiçbir ilk iş olarak çalışan değerlendirmesi ve tazminat da dahil olmak üzere İK politikalarını revize etmemişti. Elbette ki bu aksiyonların sürecin ilerleyen aşamalarında faydası dokunuyordu ama hepsini düşük maliyetle geriye döndürmek mümkün olduğu için ilk başta belirleyici olmuyorlardı. Çalışanlar onları ilk görüşte bu şekilde algılıyor ve sonuç olarak kendilerini kültürel değişime tümüyle adamakta güçlük çekiyorlardı. Evet, eğitim oturumlarına katılıyor, yeni kurumsal değerlerin izinde ilerlemeyi kabul ediyor, yeni bir kültürü sözde destekliyorlardı; ancak bu yeni girişimin bir gün patlayacağını ve faaliyetlerin her zamanki gibi devam edeceğini biliyorlardı.

Peki başarılı liderler ne yapıyordu? Bir şirketin yerleşik kültürüyle bağdaşmayan ama stratejik olarak daha uyumlu alternatif bir kültürü destekleyen hikâyeler yaratıyorlardı. Örneğin müşteriler için sınırlarını zorlayan kahraman çalışanlarla ilgili hikâyeler hizmet odaklı stratejilere önyak oluyordu; risk alma ve kreatif istikrarla ilgili hikâyeler inovasyon stratejilerini teşvik ediyordu; detaylara gösterilen özen ve belirgin süreç iyileştirmelerine dair hikâyeler



ÖZETLE

SORUN

Çoğu liderin kültürel değişime yaklaşımı resmi ve analitik. Değerleri belirlemek için atölyeler düzenlenir ve İK protokolleriyle uygulamalar revize edilir. Ama bu neredeyse hiçbir zaman işe yaramaz.

SORUNUN NEDENİ

Bir organizasyonun kültürünü oluşturan değerler, inançlar ve normları tanımlamak zordur. Ayrıca insanlar, yerleşik davranışlar ve ilişkileri değiştirme girişimlerine içgüdüsel olarak direnirler.

ÇÖZÜM

Organizasyonel kültür çalışanların paylaştığı hikâyelerin içine işlemiş olacağından, işe bu hikâyeleri değiştirerek başlayın. Arzulanan kültürü destekleyen ve eskisiyle hiçbir alakası olmayan yeni hikâyeler yaratın. Bunu yapmanız, kültürel değişime bağlılığınızı gösterecek ve çalışanlarınıza kültürü değiştirecek kendi hikâyelerini yaratmaları için güç verecektir.



ESER HAKKINDA

Cara Barer kitapları şekillendirerek ve onları güzel objeler hâline getirip yeniden sunarak sanata dönüştürüyor. İşleri, modern dünyada bilgi edinme yollarımızın değişimine odaklanıyor.



ise yüksek kaliteli ve düşük maliyetli üretimin vurgulandığı stratejileri destekliyordu.

Yeni hikâyeler yaratmak, iş liderlerini kültürel değişime bağlı kalmaya zorlama konusunda yeni İK politikaları ya da kültürel sözleşmeler yaratmaktan çok daha etkili. Hikâyeler bir organizasyonda yayılmaya başladıktan sonra onları inkâr etmek ya da geçersiz kılmak zor. Üstelik eski kültürü destekleyen anlatıların yerini yeni hikâyeler alırken, çalışanlar kendi hikâyelerini paylaşarak şirketin stratejileriyle uyumlu olan yeni kültürü hep beraber oluşturmaya başlar.

Bu hikâyelerin işe yaraması için formül nedir? Araştırmamız sonucunda liderlerin uyması gereken altı kural belirledik.

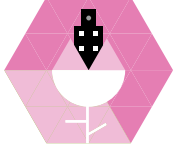
1

Samimi Olun

Gerçek hikâyeler derinden inandığınız değerlerinizi ve inançlarınızı yansıtır. Eğer hikâyeleriniz bu değerler ve inançlarla uyumsuzsa, çalışanlarınız er ya da geç ikiyüzlülüğünüzü fark edecek ve değişime duyduğunuz bağlılığı sorgulayacaktır. Fakat samimi hikâyeler yaratmak da risklidir çünkü kişisel olarak kendinizi açmanız gerekir. İnsanların dürüstlüğünüze ve şeffaflığınıza nasıl karşılık vereceğini kestirmek güç olur.

Stefano Rettore, Archer Daniels Midland'ın en büyük biriminin başkanlığını üstlendiğinde birimin finansal performansı yetersizdi. Rettore, Kuzey Amerika'ya nispeten yabancıydı ve ekibini pek tanıımıyordu. İşleri toparlamak için hemen astları arasında güven inşa etmesi gerektiğine karar verdi.

Vakit kaybetmeden, birimin strateji ve operasyonları hakkında konuşmak için işyerinden farklı bir mekanda iki günlük bir program hazırladı. İlk oturuma şu sözlerle başladı: “Beni tanıımıyorsunuz. Ben de sizi pek tanııyorum. Ama birlikte çalışacağız. Hatalar yapacağız ve bunları kabul etmek için güvende hissetmemiz gerekecek. Bu yüzden kim olduğum, nasıl bu günlere geldiğim ve her birinizden neler beklediğim konusunda şeffaf davranmak istiyorum. 19 yaşındayken babamı kaybettim. Birdenbire oldu. 10 yıl sonra da kız kardeşimi ve doğmamış bebeğini kaybettim. Bakın, vaktimizin ne zaman dolacağını bilmiyoruz. Saçma sapan entrikalar gibi inanmadığım şeylerle zaman harcamak



ORGANİZASYONEL
DEĞİŞİM

istemiyorum. Başarılı olmak için şeffaflığa ihtiyacımız var, bu yüzden de işe oradan başlamak istedim.”

Elbette ki bu, toplantıyı başlatmak için riskli bir yoldu. Rettore astlarının nasıl karşılık vereceğini bilmiyordu. Fakat teker teker liderliğe yaklaşımlarının nasıl geliştiğine dair kendi hikâyelerini anlatmaya başladılar. Toplantı, birimde şeffaflığı norm haline getirerek Rettore’nin başkanlık görevini üstlendiği 14 ayda ve sonrasında birimin büyümesini ve kârlılığının artmasını sağladı.

Burada şeffaflığın ya da başka herhangi bir kültürel değer her şirket için önemli olduğunu savunmuyoruz. Muhtemelen farklı kültürler için farklı stratejiler gerekecektir; “herkese uygun” olan tek bir kültürden söz edemeyiz.

Bu hikâyenin ana fikri, Rettore’nin biriminde çalışanların birbirlerini suçlayarak vakit kaybetme lükslerinin olmadığı ve işleri toparlama konusunda şeffaflığın şart olduğu sonucuna varmış olmaları. Rettore ilk toplantıda bu kadar dürüstçe konuşarak şeffaflığa duyduğu kişisel bağlılığı göstermiş oldu.

2

Hikâyelerinize Kendinizi Dahil Edin

Yeni bir kültüre samimiyetle bağlı olduğunuzu göstermenin bir diğer yolu da oluşturduğunuz hikâyelerde şahsen önemli bir rol oynadığınızdan emin olmanızdır.

Alberto Carvalho bunun iyi bir örneği. Gillette’in geliştirmekte olan pazarlarının başkanlığına getirildiğinde, şirketin ürün geliştirme girişimleri teknolojik inovasyon hakimiyetindeydi. Fakat Gillette laboratuvarları tarafından geliştirilen yeni ürünler ABD ve İngiltere’de yaşayan Hintliler arasında test edildiğinde iyi sonuçlar vermiş olsa da Hindistan’da satışlar düştü.

Belli ki Gillette’in Hindistan’da neler olduğunu araştırması gerekiyordu. Hintli erkeklerin nasıl tıraş olduğunu araştırma görevi genelde bir yaz stajyerine verilirdi. Fakat Carvalho yalnızca bilgi toplamak değil, geliştirmekte olan pazarlardaki ürün geliştirme kültürünü değiştirmek istiyordu.

Bu yüzden de Gillette’te duyulmamış bir şey yapmaya karar verdi; Bizzat Hindistan’a gidecekti. Bu kararı hızlı

bir tepkiyle karşılandı. Gillette’te ürün geliştirme böyle yapılmazdı. Fakat Carvalho inat etti ve sonunda kıdemli müdürlerden oluşan ufak bir grup Hindistan yolculuğunda ona eşlik etti. Bu seyahatte şunlar oldu:

“Potansiyel müşterilerin tıraş oluşunu izledik” diye anlatıyor Carvalho: “Düşük gelirli pek çok mahallede 30 ya da daha fazla hane tek bir banyo kullanıyordu, bu yüzden de erkekler banyoda tıraş olmuyordu. Evlerinde ufak bir ayna ve bir tas su ile tıraş olabilecekleri bir oda buluyorlardı. Tıraş bıçaklarını saklayabilecekleri bir yerleri yoktu, bu yüzden onu duvardaki bir çiviye asıyorlardı. Tıraş bıçaklarını temizlemek için musluktan akan suları olmadığından ürünümüz hemen tıkanıyordu. Tıraş bıçaklarımızda duvara asabilmeleri için bir delik bile yoktu.”

Ekip, dönüş uçağında pazar için hem rekabetçi perakende fiyatından satılabilecek hem de Hintli tüketicilerin özgün ihtiyaçlarını karşılayacak yeni bir tıraş bıçağı tasarladı ve evet, sapında bir delik de vardı.

Carvalho’ya göre, 100 milyondan fazla Hintli erkeğin yeni ürünü satın alması sonucunda Gillette’in tıraş bıçaklarındaki pazar payı iki yıl içinde neredeyse sıfırdan yüzde 18’e yükseldi. Bunun kadar önemli bir başka husus da Hindistan’a gitme kararının birimin ürün geliştirme kültürünü dönüştürmeye başlamasıydı. Teknolojik inovasyon yine önemliydi ama artık müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak şarttı. Mevcut kültürle tamamen uyumsuz bir şey yaptığı bir hikâye yaratmış olmasaydı, bu mümkün olmazdı.

3

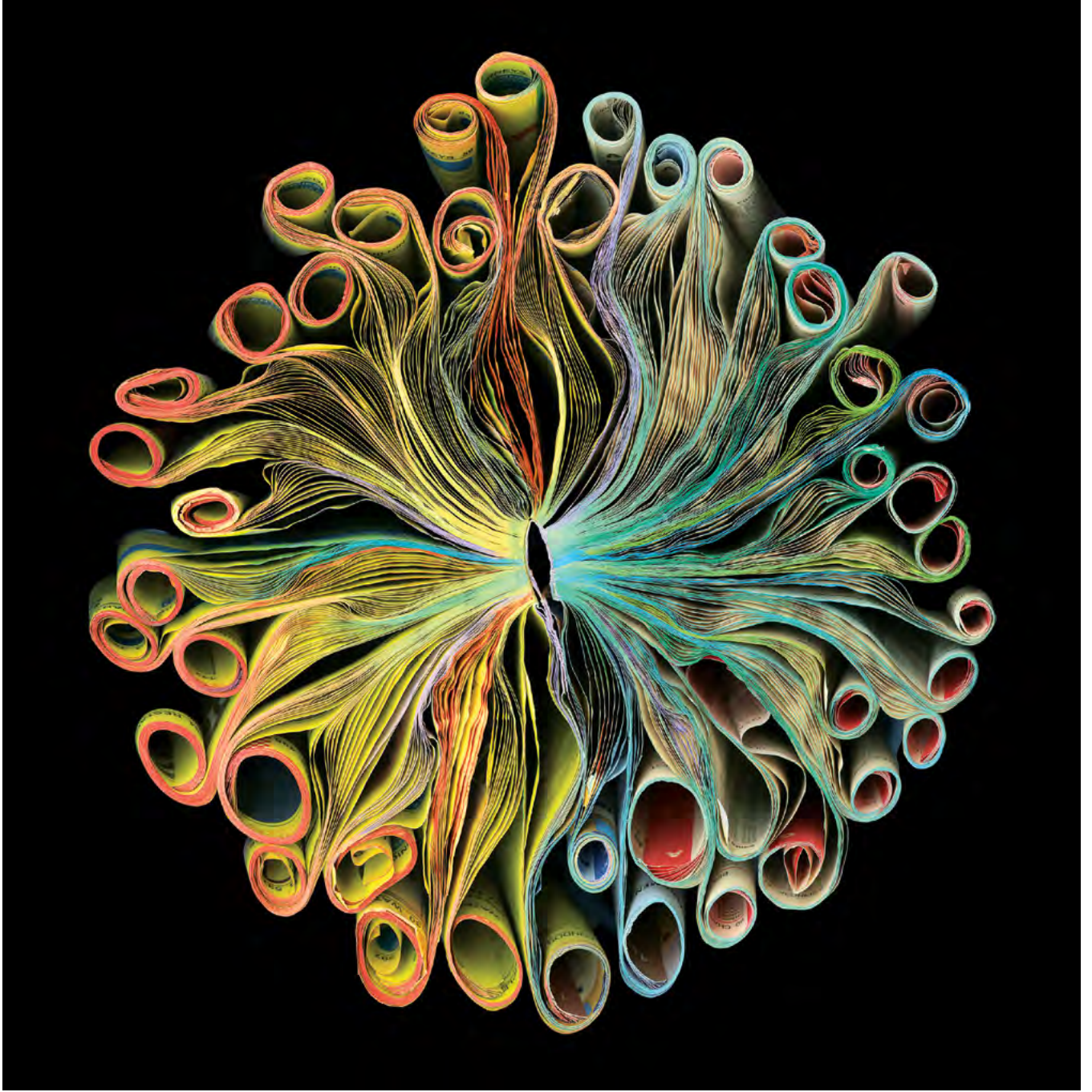
Geçmişle Vedalaşın ve Geleceğe Doğru Adım Atın

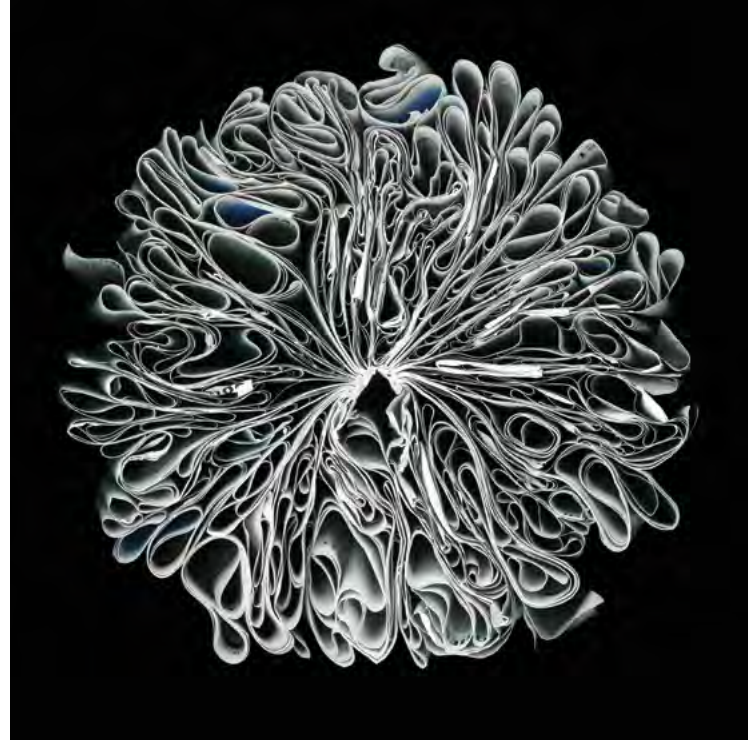
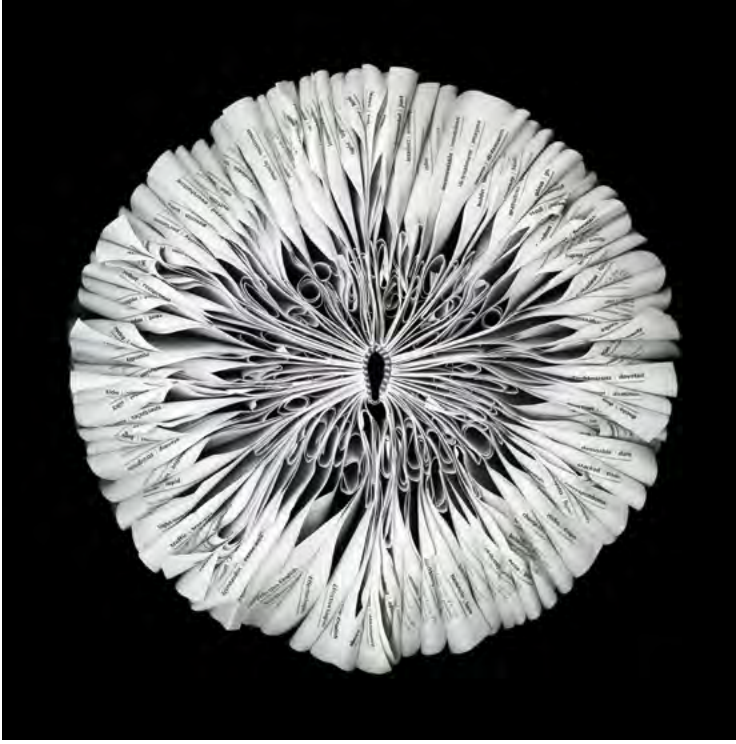
Kültürü değiştirecek hikâyelerinizin geçmişteki değerlerin ve inanışların artık geçerli olmadığını yansıtmaları elbette ki şart. Hikâyeleriniz yeni kültürel normları da tanımlamalı ama bunu çalışanlarınızın sizinle birlikte yeni bir kültür yaratmalarını engelleyecek kadar detaylı yapmamalıdır.

Bu makalenin yazarlarından biri ve Brezilya’daki en büyük telekomünikasyon şirketlerinden Telesp’in (Telefonica’nın iştiraki) eski CEO’su olan Manoel Amorim’in deneyimine bakalım. Telesp, en önemli şirket hedeflerinin



Yeni bir kültüre samimiyetle bağı olduğunuzu göstermenin bir yolu, oluşturduğunuz hikâyelerde şahsen önemli bir rol oynadığınızdan emin olmanızdır.





devlet tarafından belirlendiği ve sıkı regülasyonların bulunduğu bir pazarda faaliyet gösteriyordu.

Şirket bu ortamda büyüdü ve Güney Amerika'daki en kârlı telekomünikasyon şirketlerinden biri oldu. Bu stratejik bağlamda şirket yakından kontrol edilen bir kültür geliştirmişti: Devlet yönetime oldukça spesifik hedefler veriyordu, bunun karşılığında yönetim de çalışanlara bu hedeflere ulaşmak için tam olarak ne yapılacağını söylüyordu. Kültür o kadar hiyerarşikti ki sıradan çalışanların CEO ile aynı asansöre binmesine bile izin verilmiyordu.

Telesp'in São Paulo pazarındaki tekeli sona ermek üzereydi ve şirket kısa süre sonra ileri teknolojilerle donanmış yeni rakiplerle karşı karşıya kaldı. Manoel, bu pazarda hiyerarşik kültürün yerini müşteri hizmetleri odaklı bir kültürün alması gerektiğini açıkça görüyordu.

Telesp, bu yeni gerçekliğe adapte olmaya başlamak için kısa süre önce internete yönelik bir ürün piyasaya sürmüştü. Manoel bunu evi için satın almış ama çalıştıramamıştı. Üründen sorumlu müdürle iletişim kurmak yerine ürün destek hattını aradı. "İki saat sonra sorunun hâlâ çözülmemişti" diyor. "Sonunda bana yardımcı olan genç adama CEO olduğumu söyledim. Bana inanmadı. Ardından sorunu çözmek için neyi bilmesi gerekeceğini sordum. Bana 14 maddelik bir liste verdi. Ben de birkaç çalışma arkadaşıyla birlikte kurumsal yönetim ekibine bu 14 madde hakkında sunum yapmak isteyip istemeyeceklerini sordum.

Başta isteksizdi ama sonunda kabul etti. Bir hafta sonra çağrı merkezi çalışanları yönetim ekibime bir sunum yaptı."

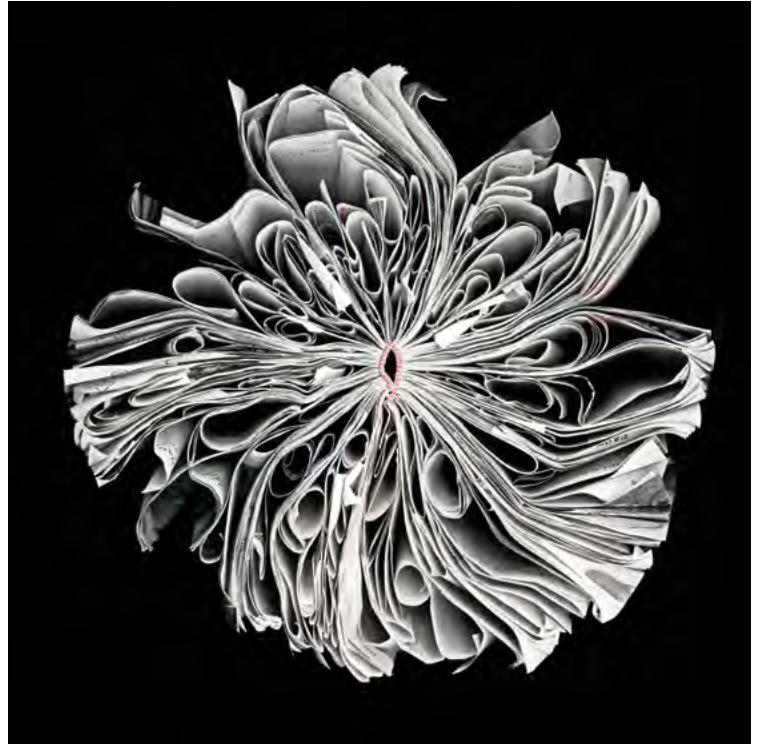
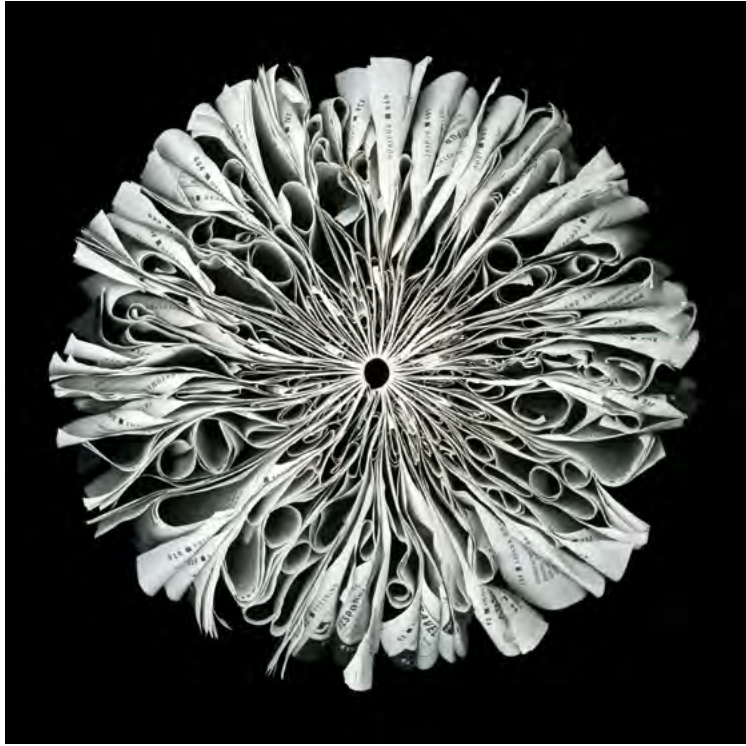
Manoel çağrı merkezi çalışanlarına teşekkür edip toplantıdan ayrılmalrı için izin verdikten sonra Telesp ürününü müşterilere destek sunabilene kadar yeni ürünün satışlarını derhal durdurdu. Ardından iki yöneticiye çözüm için bir plan geliştirip bir sonraki komite toplantısında sunma görevi verdi; çağrı merkezi çalışanları da bu toplantıya katılacaktı.

Manoel, Telesp'in hiyerarşik kültürünü etkili bir şekilde altüst etmişti. Yaptıklarına dair hikâyeler şirkette yayılırken, çalışanlar kendi müşteri hizmetleri hikâyelerini oluşturmaya başladılar ve bu da Telesp kültürünün daha fazla dönüşmesini sağladı. Bu yeni yaklaşımlar Telesp'in artan rekabete ve yeni teknolojilere rağmen iyileşmeye devam eden performansına da yansdı. Ayrıca beklendiği üzere şirket, Manoel ile telefonda konuşan çağrı merkezi çalışanını yeni yönetim stajyeri olarak işe aldı.

4

Hem Kalbe Hem Akla Hitap Edin

Oluşturduğunuz hikâyeler yeni kültür için sağlam bir iş gerekeçesi sunmazsa, çabalarınız kişisel bir ego tatmini olarak



algılanıp yok sayılabilir. Çoğu durumda başlıca iş gerekçesi, kültürel değişimin strateji uygulamanızı iyileştirecek ve şirketiniz için gerçek ekonomik değer yaratacak olmasıdır.

Fakat kültür, ekonomik değerden fazlasıdır. Kültür, çalışanların bir şirketin amacını nasıl benimsedikleri ve destekledikleriyle alakalıdır. Hikâyeleriniz çalışanlarınızın kalbine de dokunmalı. 2001’de Procter & Gamble’ın Kuzey Amerika’daki kadın bakım ürünleri biriminin ilk kadın genel müdürü olan Melanie Healey’in yaklaşımı bunu gözler önüne seriyor.

İşin pazar payı büyük olsa da kazanç ve kârlılıkları düşüştüydü. Kültüründe yıllardır büyük ölçüde imalat ve ürün verimliliğine odaklanılıyordu ama Healey ürünlerinin müşterileri “memnun etmesini” ve yetişkinliğe doğru adım atan kızları “güçlendirmesini” istiyordu. Yönetim ekibinin bu iki alandaki başarının anlamını kavrayabilmeleri için bir yol bulmaları gerekiyordu, bu yüzden bir hikâye oluşturdu.

Müşterileri gruplar halinde ofise davet ettikten sonra kendisi ve ekibi bu grupları çift taraflı bir aynanın diğer tarafından gözlemledi. “Kendi ürünlerimizi, rakiplerimizin ürünlerini ve hem tasarım hem de işlevsellik barındıran diğer ürünleri bir masanın üzerine yaydık ve müşterilerden onları hangilerini daha fazla istediklerine göre ayırmalarını rica ettik” diye anlatıyor: “Müşterilerimiz inci dizilerine ilgi gösteriyordu; pürüzsüz ve çekicilerdi. Bu ürünlerde işlevselliğin önemli olduğu ama “günlük memnuniyetler

yaratan” ürünler satmanın da şart olduğu ortadaydı. Bizim ürünlerimiz ise müşterilerimizi ne memnun ediyor ne de güçlendiriyordu.”

Healey, odak gruplarının içgörülerine dayanarak ekibine ürün geliştirme stratejisini tamamen değiştirmelerini söyledi. Ekip, tampon ürünlerindeki mukavva aplikatörleri plastik olanlarla değiştirdi. Paketlemeyi el çantası gibi sessizce açılacak şekilde yeniden tasarladı ve tamponlarda yeni Pearl (İnci) markasını hayata geçirdi.

Sonuç mu? Healey’e göre Pearl tamponlarda pazar lideri oldu ve birimin kadın pedlerindeki pazar payı altı yılda yüzde 50’den yüzde 60’a yükseldi. Eğer Healey ekibinin karşısına geçip onlara “memnun edici” ve “güçlendirici” ürünler düşünmelerini söylese bu mümkün olur muydu? Muhtemelen hayır. Ama ekibini kadın ürünlerinin nasıl olabileceğine dair hikâyeler oluşturma sürecine dahil ederek biriminin kültürünü değiştirmeye başladı.

5

Teatral Olun

Çalışanların hikâyelerinizi paylaşmasını istiyorsanız hikâyelerinizi unutulmaz kılmalısınız. Görüştüğümüz pek çok lider, hikâye geliştirmede şaşırtıcı derecede dramatik

-
- ● Liderler, organizasyonlarında kültürel değişimi desteklemek için başka insanların hikâyelerine yer açıp onları kutlamaları gerektiğini fark ettiler.
-



yaklaşımları benimsemişti. Mesela Jeff Rodek'e bakalım. BT şirketi Hyperion Solutions, Rodek'in CEO olmasının ardından kârlı birkaç yıl geçirdi. Fakat büyük bir çöküş dönemi gelince, Hyperion zarar etmeye başladı.

Bir danışmanlık şirketiyle çalışan Rodek, çok sayıda çalışanı işten çıkarmasını gerektiren yeni bir strateji tasarladı. Bunu hayata geçirmeden önce stratejiyi ve çalışan sayısını azaltma fikrini desteklemelerini sağlamak üzere üst düzey yöneticileriyle bir toplantı ayarladı.

Toplantının San Francisco'daki çok şık bir otelde geçecek- leşmesi planlanmıştı. Rodek bunun uygun olmayacağını söyledi; büyük işten çıkarmalarla ilgili bir toplantıyı böyle bir yerde yapamazdı. Fakat salonun parası ödenmişti bile. Bu yüzden Rodek toplantıyı değiştirmeye karar verdi.

"Belirlenen saatte insanlar yemek salonuna gelmeye başladılar" diye anlatıyor: "Ortam çok güzeldi; incecik porselenler, şık çatal-bıçak takımları, böyle bir otelden bekleyebileceğiniz her şey vardı. Sonra garsonlar yemek servisine başladılar. Bardaklara musluk suyu doldurup ekmek getirdiler. Bunun üzerine ekibe döndüm: 'Normalde bu etkinliği iptal ederdim. Konu sadece maliyet değil, görüntüyle de ilgili. Durgun performansımızı kutlamaya hakkımız yok. O yüzden bu akşamın menüsünde yalnızca ekmek ve su var. Hak ettiğimiz yalnızca bu, ekmek ve su. Ancak, bundan bir yıl sonra gerçek bir kutlama yemeği planlayacağım ve o zaman bunu hak etmiş olacağız.'"

Yemeğe dair hikâyeler organizasyonda yayıldı. Hikâyeler yayılırken, insanlar şirketi toparlama fikrine bağlandılar. Bir yıl sonra da ekip oldukça kârlı geçen bir yılı kutlamak için aynı otelin aynı salonunda bir araya geldi.

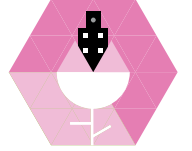
6

İnsanları Kendi Hikâyelerini Oluşturmaları İçin Güçlendirin

Görüştüğümüz liderler, organizasyonlarında kültürel değişimi desteklemek için başka insanların hikâyelerine yer açıp onları kutlamaları gerektiğinin farkındalardı.

Bu liderlerden biri de Traeger Grills CEO'su Jeremy Andrus'tu. ABD'nin artık olgunlaşmış olan açık havada yemek pişirme pazarını altüst etme alanında bir fırsat gördüğü için şirkete yatırım yapmış ama şirketin Oregon'daki genel merkezinde toksik bir kültürle karşılaşmıştı. Andrus yeni bir başlangıç yapmak için Oregon'daki operasyonunu sonlandırıp Utah'ta yeni bir genel merkez açtı.

Bu yeni kültürdeki temel unsurlardan biri müşteri hizmetleriydi. Fakat süreçleri revize etme yönündeki çabalarına rağmen bir pazartesi sabahı satış müdürü odasına



ORGANİZASYONEL
DEĞİŞİM

gelip "Rob'un ne yaptığına inanamayacaksınız!" diyene kadar müşteri hizmetleri fikrinin kök saldığından emin değildi.

Andrus şöyle açıklıyor: "Rob şirkette nispeten deneyimsiz biri. Cuma günü Seattle'daki bir Costco'nun müdür yardımcısı kendisine ulaşarak Traeger'inin çalışmadığını ve ertesi gün büyük bir partiye ev sahipliği yapacağını anlatıyor. Rob telefonda sorunu tespit edip ofise gidiyor ve doğru parçayı alıyor. Ardından bilet alıp Seattle'a uçuyor. Adamın mangalını onarıyor, etini marine etmesine yardımcı oluyor ve uçağa atlayıp geri dönüyor. Pazartesi günü de hiçbir şey olmamış gibi işe gidiyor. Costco'nun müdür yardımcısı tabii ki müdürüne Rob'dan bahsediyor. Bu müdür olanları başkan yardımcısına, o da Costco'nun kurumsal satışçısına anlatıyor. Kurumsal satışçı benim satış müdürümle, satış müdürüm de benimle paylaşıyor. Bütün bunlara cevabım 'İşe yarıyor!' oldu."

Andrus'un Traeger'deki kültürü dönüştürme çabası, Rob gibi çalışanlara kendi hikâyelerini oluşturmaları için güç verdi. Bu da değişim sürecini hızlandırmakla kalmayıp şirketin en önemli iş ortaklarından biri olan Costco'yla ilişkisini de güçlendirdi.

KÜLTÜREL DEĞİŞİM GENELDE ZOR OLSA DA mümkündür. Burada paylaştığımız örneklerin de gösterdiği üzere, çalışanlarınızın şu an birbirlerine anlattıkları eski hikâyelerin yerine yenilerini yaratarak işe başlamalısınız. Yeni anlatılar samimi olmalı, sizi bir lider olarak konumlandırmalı, hem geçmişten kopmayı hem de gelecekle bağ kurmayı vadetmeli, çalışanların kalplerine ve akıllarına dokunmalı, teatral olmalı ve şirketinizdeki diğer kişileri kendi dönüştürücü hikâyelerini yaratmaya teşvik etmeli. Çalışanlarınızın bu hikâyeleri paylaştığını gördüğünüz an yeni kültürü desteklemek için organizasyonel planlarınızın ve uygulamalarınızın detaylarını yeniden şekillendirmeye odaklanabilirsiniz. ☺



JAY B. BARNEY, *University of Utah David Eccles School of Business*'ta profesördür. **MANOEL AMORIM**, *MXF Investments*'ta kurucu ortaktır ve *Telefonica Brasil*, *Globex* ve *Abril Education*'da CEO'luk yapmıştır. **CARLOS JÚLIO**, bir girişimci, *Brezilya'daki birkaç şirketin direktörü* ve *CNN Brazil*'de yorumcudur. Üçü de bu makalenin uyarlandığı *The Secret of Culture Change: How to Build Authentic Stories That Transform Your Organization* (Berrett-Koehler, 2023) kitabının yazarlarıdır.