

Rekabetçi Değerler Liderliği

KIM S. CAMERON ROBERT E. QUINN
JEFF DEGRAFF ANJAN V. THAKOR

Çeviri Editörleri: **Selahattin Turan - Sedat Gümüş**



Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, Jeff DeGraff, Anjan V. Thakor

Çeviri Editörleri:

Prof. Dr. Selahattin Turan

Doç. Dr. Sedat Gümüş

REKABETÇİ DEĞERLER LİDERLİĞİ: ÖRGÜTLERDE DEĞER YARATMA

ISBN 978-605-318-081-4

Kitabın orijinal adı: Competing Values Leadership Creating Value In Organizations

Baskı sayısı: 1

ISBN-13: 978 1 84542 735 1 (cased)

Yayınevi: Edward Elgar Publishing, Inc.

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2015, Pegem Akademi

Bu kitabın basım, yayın ve satış hakları

Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. Ltd. Şti.ne aittir.

Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik, kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz.

Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır.

Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

1. Baskı: Eylül 2015, Ankara

Yayın-Proje Yönetmeni: Didem Büşra Gürçay

Dizgi-Grafik Tasarım: Hilal Sultan Coşkun

Kapak Tasarımı: Gürsel Avcı

Salmat Basım Yayıncılık Ambalaj Sanayi Tic. Ltd. Şti.

Büyük Sanayi 1. Cadde 95/1

İskitler/ANKARA

Tel: 0312-3411020

Faks: 0312-3413050

Yayıncı Sertifika No: 14749

Matbaa Sertifika No:26062

İletişim

Karanfil 2 Sokak No: 45 Kızılay / ANKARA

Yayınevi: 0312 430 67 50 - 430 67 51

Yayınevi Belgeç: 0312 435 44 60

Dağıtım: 0312 434 54 24 - 434 54 08

Dağıtım Belgeç: 0312 431 37 38

Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60

İnternet: www.pegem.net

E-ileti: pegem@pegem.net

ÖN SÖZ

Bu kitap, değer en iyi şekilde nasıl oluşturulacağını açıklamaktadır. Değer oluşturma, oluşturulan yararların o yararları oluşturma maliyetini aşması anlamına gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında, oluşturdukları değerlerin tükettikleri değerleri aştığı örgütlerdeki insanlar değer oluşturuculardır. Tükettiğinden daha fazla değer oluşturma insanları değer oluşturucusu hâline getirir.

Değer oluşturma çok basit bir iş değildir. Bundan dolayıdır ki bu kitap değer oluşumunu arttırmaya yönelik olarak var olan en etkili modeller arasında gösterilen bir modeli tanıtmakta ve açıklamaktadır. Bu modele Rekabetçi Değerler Modeli adı verilir ve Rekabetçi Değerler Modeli, liderler ve bu liderlerin örgütlerinin nasıl daha iyi değer oluşturucusu olabileceklerine yönelik açıklamalar ve rehber ilkeler sunmaktadır.

Rekabetçi Değerler Modeli, işletme tarihindeki 40 en önemli modelden biri olarak tanımlanmaktadır. Bu model, önde gelen işletme okulları ve şirketlerdeki bir grup düşünce lideri tarafından 30 yıldan fazla bir süre örgütlerde çalışılmış ve denenmiştir. Şu anda dünyada geniş kapsamlı olarak kullanılan ve alıntılanan (tanınan) modellerden birisidir. Bu modelin uygulama alanı bilgi işlemden sinir bilime, finans stratejisine ve örgütsel kültüre kadar birçok değişik alanda görülmektedir.

Bu kitap, Rekabetçi Değerler Modeli'ne yönelik ana kaynak olarak işlev görmektedir. Yazarları, otuz yıldan fazla süreden beri bu modelin geliştirilmesi ve uygulanması süreçlerinde bulunmuşlardır. Bu eser, Rekabetçi Değerler Modeli'nin ne olduğuna, nasıl geliştirildiğine, oluşturulduğuna ve uygulanabileceğine ve liderliğin ve örgütlerin performansının iyileştirilmesinde niçin yararlı olabileceğine ilişkin açıklamalar ve görüşler sunmaktadır.

Güncelleştirilen örnekler, kaynaklar ve gözden geçirilen bölümlere ilaveten, ikinci basım, Rekabetçi Değerler Modeli'nin son dönem eleştirilenleri tarafından oluşturulmuş yeni bir bölüme daha sahiptir. Rekabetçi Değerler Modeli kadar güçlü ve öngörüsü kuvvetli olan böylesi bir çerçevenin eleştiriden uzak kalması düşünülemezdi. Bu yüzden, bu yeni bölümde, birkaç yazar tarafından ifade edilen eleştirilere ve iddialara doğrudan yer verdik. Bu kitapta, bu eleştirel söylemlere karşılık gelen deneysel kanıtları sunarak eleştirileri olduğu gibi aktardık ve doğrudan irdeledik.

Ümidimiz odur ki değer oluşturma daha yüksek düzeylerini elde etme yolunda Rekabetçi Değerler Modeli'ni uyguladığınızda bu kitabı yararlı bulursunuz. Bu kitap, insan kaynakları yönetimi, kalite süreçleri, stok fiyat tahmini, yenilik oluşturma ve kültürel değerlendirme gibi birçok farklı alanı irdelemekte ve etkili bir şekilde değer nasıl üretebileceği ve performansın nasıl artırılacağına ilişkin uygulanabilir rehber ilkeler ve açıklamalar sağlamaktadır. Bilim insanları ve araştırmacıların olduğu kadar, örgütlerdeki lider ve yöneticiler, değişim ajanları ve danışmanlar da özellikle bu eseri yardımcı bir eser olarak görmelidirler. Umarız ki bu modelin niçin örgütsel bilimlerde bugüne dek geliştirilmiş en önemli modellerden biri olarak adlandırıldığını görürsünüz.

TÜRKÇE ÇEVİRİYE ÖN SÖZ

İnsan, değer üreten ve oluşturan bir varlıktır. Gündelik hayatın ve iş hayatının her evresinde örgütler, çalışanlar ve liderler değer üretme çabası içinde olurlar. Çünkü bireysel ve örgütsel yaşamı keyifli kılan, bu değer ve anlam üretme gayretlerimizdir. Bununla birlikte, bireysel yaşamda ve iş yaşamında değer üretmek düşünüldüğü kadar basit değil, aksine, oldukça zor ve karmaşık bir süreçtir. Özge bir deyişle, değer yaratma karmaşık bir süreç olmasına rağmen her birey, her işletme, her işçi ve her lider için hayati bir önem arz eder, lider ve kurumların en temel hedeflerinin başında gelir. *Rekabetçi Değerler Liderliği* isimli bu kitap, değer yaratmak isteyen, uygulamalı bir arka plan ve kapsamlı bir çerçeveye bu çerçevenin temel bileşenlerini örneklerle tartışmaktadır.

Rekabetçi Değerler Liderliği, başarılı bir liderlik, örgütsel etkililiğini artırmak ve değer yaratmayı teşvik edecek uygulanabilir bir model ihtiyacına cevap olarak geliştirilmiştir. Bu kitapta okuyacağınız model uzun süren araştırma ve uygulamalar sonunda test edilmiş; modele dönük eleştiriler ışığında güncellenmiş ve son hâli verilmiştir. Özetle, bugün bütün dünyada birçok kurum, kuruluş ve liderler tarafından kullanılan bu model, değer üretme çabası içinde olanlar için özgün bir çerçeve sunmaktadır.

Bu çalışma, bütün diğer çeviri eserler gibi bazı sorunları peşinden getirmektedir. Okuyucunun eleştiri ve önerileri çevirinin sonraki baskılarının iyileştirilmesi için büyük önem arz etmektedir. Eser ile ilgili bir teşekkür borcumuz var. Kitabın çevirisini okuyarak niteliğinin artmasını sağlayan Doç. Dr. Kasım Kiroğlu'na, bu çeviri çalışmasında görev alan değerli meslektaşlarımıza ve Pegem Akademi çalışanlarına teşekkürü bir borç biliriz. Çeviri, liderlik alanına ve uygulayıcılara bir katkı sağlarsa kendimizi mutlu sayarız.

Prof. Dr. Selahattin Turan
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Doç. Dr. Sedat Gümüş
Necmettin Erbakan Üniversitesi

BÖLÜM VE ÇEVİRENLER

1. BÖLÜM: DEĞER OLUŞTURMA

1. Rekabetçi Değerler Düşünme Biçimi
Yrd. Doç. Dr. M. Şükrü Bellibaş
Adıyaman Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
2. Değer Kavramının Anlamı
Doç. Dr. Sedat Gümüş
Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
3. Rekabetçi Değerler Modeli'ndeki Bölgeler
Yrd. Doç. Dr. Ahmet Ayık
Atatürk Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
Okt. Öznur Ataş Akdemir
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksekokulu
4. Gerginlik ve Değiş-Tokuşlar: Ve/Veya Düşünme Tarzından Hem/Hem de Düşünme Tarzına
Yrd. Doç. Dr. Emine Gümüş
Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
5. Yeni Liderlik Davranışları Aracılığıyla Değer Yaratma
Okt. Meltem Akbulut Yıldırımış
İstanbul Şehir Üniversitesi, Diller Okulu
Doç. Dr. Fatma Nevra Seggie
Boğaziçi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

2. BÖLÜM: UYGULAMA İÇİN TEKNİKLER

6. Değer Yaratımı ve Finansal Performansın Öngörülmesi
Yrd. Doç. Dr. Fatih Bektaş
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
7. Liderlik Yeterliği ve Örgütsel Kültürü Ölçme
Prof. Dr. Selahattin Turan
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
8. Örgütsel Değişimin Tekniklerini Uygulama
Okt. Meltem Akbulut Yıldırımış
İstanbul Şehir Üniversitesi, Diller Okulu
Doç. Dr. Fatma Nevra Seggie
Boğaziçi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
9. Değer Yapısı ile İlgili Sonuçlar
Yrd. Doç. Dr. Enes Gök
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

İçindekiler

<i>Figürler</i>	viii
<i>Tablolar</i>	x
BÖLÜM 1 DEĞER OLUŞTURMA	
1. Rekabetçi Değerler Düşünme Biçimi	3
2. Değer Kavramının Anlamı	21
3. Rekabetçi Değerler Modeli'ndeki Bölgeler	30
4. Gerginlik ve Değiş-Tokuşlar: Ve/Veya Düşünme Tarzından Hem/Hem de Düşünme Tarzına	50
5. Yeni Liderlik Davranışları Aracılığıyla Değer Yaratma	64
BÖLÜM 2 UYGULAMA İÇİN TEKNİKLER	
6. Değer Yaratımı ve Finansal Performansın Öngörülmesi	87
7. Liderlik Yeterliği ve Örgütsel Kültürü Ölçme	111
8. Örgütsel Değişimin Tekniklerini Uygulama	134
9. Değer Yapısı ile İlgili Sonuçlar	156
<i>Kaynakça</i>	163
<i>Dizin</i>	167

Figürler

1.1. Liderlik, Etkili Performans ve Değer Yaratma Arasındaki İlişki	6
1.2. Rekabetçi Değerler Modeli'nin Ana Boyutları	7
1.3. Rekabetçi Değerler Modeli'nin İkincil Boyutları – Değişim Yaklaşımları	13
1.4. Rekabetçi Değerler Modeli'nin İkincil Boyutları – Analiz Düzeyleri	15
1.5. Rekabetçi Değerler Modeli'nin Birincil ve İkincil Boyutları	17
3.1. Rekabetçi Değerler Modeli – Kültür, Liderlik, Değer Dürtüleri ve Etkililik	32
3.2. Rekabetçi Değerler Modeli'nde Dört Bölgenin Öne Çıkanları	40
3.3. Üretim Fonksiyonunun Bir Haritası	41
3.4. Yeni Ürün Geliştirme İşlevinin Bir Haritası	42
3.5. Satış ve Pazarlama İşlevinin Bir Haritası	43
3.6. İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Bir Haritası	44
3.7. İş Birliği ve Rekabet Bölgelerinin Karşılıklı Durumu	45
3.8. Kontrol ve Yenilik Bölgelerinin Karşılıklı Durumu	46
3.9. Yaşam Döngüsü Boyunca Rekabetçi Değerler Bölgelerinde Vurgudaki Değişim	48
4.1. Erkek İzci Kanunu'nun Rekabetçi Değerler Modeli'ndeki Örgütlenmesi	57
4.2. Yaygın Bir Girişimci Şirket Yaşam Döngüsü	61
5.1. Birbiriyle Rekabet Eden İki Aktivite (İş Birliği ve Rekabet kadransları)	66
5.2. Birbiriyle Rekabet Eden İki Aktivite (aşırı olumsuz davranışların uç noktalarda sabitlenmesi)	67
5.3. Birbiriyle Rekabet Eden Faaliyetlerin Bütünleştirilmesi	68
5.4. Özerk Sorumluluk – İş Birliği ve Rekabet Liderlik Davranışlarının Bütünleştirilmesi	70
5.5. Pratik Vizyon – Kontrol ve Yenilik Liderlik Davranışlarının Bütünleştirilmesi	73
5.6. Öğretilebilir Güven - Kontrol ve Yenilik Liderlik Davranışlarının Bütünleştirilmesi	77
5.7. İlgi Göstererek Yüzleşme – İş Birliği ve Rekabet Liderlik Davranışlarının Bütünleştirilmesi	81
5.8. Değer Yaratmak İçin Yeni Liderlik Davranışları	83

6.1. İçbükey Fonksiyon Örneği	89
6.2. Dışbükey Fonksiyon Örneği	90
6.3. Borsa Piyasa Performansının Rekabetçi Değerlerin Performansı ile Kıyaslanması	107
6.4. Sears'ın Rekabetçi Değerler Modeli'ne Göre 2000 Yılındaki Ortalama Endüstri Sayısı	108
6.5. Hewlett Packard'ın 2000 Yılındaki Finansal Ölçüleri	109
7.1. Bir Liderin Yeterlik Profili Örneği	119
7.2. Altı Örgütsel Kültür Grafığı Örneği	121
7.3. Bir Örgütün Var Olan Kültürü ile İstenilen Kültürü	123
7.4. Bölgelere Göre Performans Sonuçları Örnekleri	130
7.5. Örgütsel Değişimin Temel Unsurları	132
8.1. Güçlendirme Aracılığıyla Değer Artırma Stratejileri	137
8.2. Süreç Değerlendirmenin Aşamaları	143
8.3. Süreç Analizinin Aşamaları	144
8.4. Süreç Geliştirmenin Aşamaları	144
8.5. Yeniliği Teşvik Etme İlkeleri	147
8.6. Sürdürülebilir Ekonomik Değer Yaratma Aşamaları	155
9.1. Rekabetçi Değerler Modeli ile ilişkili Olumsuz Bölgeler	157

Tablolar

6.1. En iyi ve en kötü içbükeylik ve dışbükeylik uygulamaları	93
6.2. Tecrübeye dayalı testlerin iki çeşidi	95
6.3. 1991-1999 değer değişimlerinin açıklanması	98
6.4. 1991-1999 değerlerinin gelecekteki değişikliklerinin tahminleri	102
6.5. Rekabetçi değerlerin üst %20'lik portfolyosu ve bağıl performansı	106
7.1. Liderlik yeterliği ve örgütsel performans arasındaki ilişki	114
7.2. Liderlik yeterlik anketinde değerlendirilen yeterlikler	116
8.1. Faaliyetler ve güçlendirme boyutları arasındaki ilişkiler	138
8.2. Yalın üretim süreçleri	142

1. BÖLÜM

Değer oluşturma

1. Rekabetçi değerler düşünme biçimi

Çeviren: Mehmet Şükrü Bellibaş

Ralp Waldson Emerson'a (1850) göre , 'modern bilimin en son dersi, bir yapının en basit şeklinin, az sayıda öge kullanarak değil, yüksek düzeyde karmaşıklık ile elde edilmesidir.'

Bu ifade, basitlik ve karmaşıklık kavramlarının çoğu kez birbiriyle karıştırıldığını ortaya koymaktadır. Örneğin, herhangi bir şeyi ayrıntılara hâkim olmadan, yüzeysel bir şekilde bilen bir çırağın açıklaması oldukça basit olacaktır. Bu bağlamdaki basitlik; farkındalık eksikliği, tecrübesizlik veya var olan değerın anlaşılmasından kaynaklanmaktadır. Açıklamalar basittir, çünkü karmaşıklık göz ardı edilmiştir ve bu tip açıklamaların değeri ve uygulanabilirliği oldukça düşüktür.

Uzmanlar, karmaşıklık kavramının önemini bilmektedirler ve bu yüzden çok saf-halı ve anlaşılması zor olan unsurların farkındadırlar. Uzmanların açıklamaları daha detaylı ve kapsamlıdır çünkü onlar çıraklara nispeten üst düzeyde anlama becerisine sahiptirler. Ancak, uzmanların ne demek istediklerini anlamak çoğu kez zordur çünkü çıraklara kıyasla açıklamaları daha karmaşıktır. Uzmanlar, bir şeyin karmaşıklığını aktarabilirler; ancak bunu basit terimlerle yapamazlar.

Ustalar, çırak ve uzmanların görebildiklerinden çok daha derinleri ve detayları görür ve anlam verebilirler. Benzer şekilde, ustaların açıklamaları çok daha değerli ve uygulanabilir; çünkü onlar karmaşıklığı basit terimlerle ifade ederler. Ustaların açıklamaları Emerson'un "karmaşıklığın kalbinde yatan basitlik" ifadesinin uygulamadaki temsilidir. Olguları öyle iyi kavramışlardır ki çok karmaşık yapıları basit ifadelerle açıklayabilirler. Ustaların anlatımındaki basitlik ile çırakların anlatımındaki basitlik arasındaki fark sunumun şeklinde değil, onun altında yatan bilginin derinliğinde saklıdır.

Ustalara çoğu kez uzmanlara ödediğimizden çok daha fazlasını öderiz. Onlardan açıklama beklediğimiz çoğu zaman, söyleyeceklerinden derinden etkilenme eğilimindeyizdir. Bu durum, onların söylediklerinin daha karmaşık olmasından değil, çok daha basit ve anlamlı olmasından kaynaklanmaktadır. Ustalar karmaşıklığın altında yatan basit yapıyı çok açık bir şekilde aktarabilirler.

DEĞER

Değer yaratmak hem liderler hem de örgütler için inanılmaz derecede yüksek bir çaba gerektirir. Ancak, yüksek karmaşıklığına rağmen, değer yaratma her örgütün, çalışanın ve liderin en önemli amacıdır. Bütün çalışanlar değer yaratabilme kabiliyetlerine göre değerlendirilirler. Geleneksel olarak, değer yaratma kâr, gelir artışı, ya da tasarruf gibi finansal ölçütler temel alınarak tanımlanmaktadır. Fakat değer yaratmayı sadece finansal yönüyle düşünmek bir çırağın basitliğine benzer. Bu şekilde düşünmek doğru ancak yetersizdir. Deneyimli yöneticiler değer yaratmanın kolayca ölçülebilen finansal göstergelerden çok daha karmaşık bir yapıya sahip olduğunu çok iyi bilirler.

Deneyimli yöneticiler çok daha karmaşık bir bakış açısı benimserler. Örneğin, bu yöneticiler hem soyut hem de somut varlıkları değerlendirmenin gerekliliğini bilirler ve finansal amaçlarını diğer boyutlara da indirgeyerek, daha dengeli bir değer yaratma stratejisi izlerler. Bu kişiler ayrıca değer yaratma ile bağlantılı birçok farklı gösterenin olduğunu, ancak çeşitlilik ve karmaşıklığın, bu göstergelerin anlaşılmasını zorlaştırdığını bilirler. Yani, değer yaratma ile ilgili görünürdeki basit yapı, bu yapı ile ilişkili karmaşıklığın fark edilmesiyle kaybolur.

Bu kitapta, bir ustanın rolünü benimsemeye çalıştık. Yani, değer yaratma ile ilişkili derin ve anlamlı basitliği açıklamaya çalıştık. Bu kapsamda, hem birey hem de örgütler için önemli değerler üreten etmenlerin temelinde son derece basit bir yapının var olduğunu gösterdik. Ancak, bu temel yapının basitliğini anlamak, yüksek seviyelerdeki karmaşıklık kavrayabilmeyi gerektirmektedir.

Değer yaratmayı daha iyi anlayabilmeleri ve bu konuda daha etkili olabilmeleri konusunda liderlere yardımcı olabilecek bir model geliştirdik. Bu model, -Rekabetçi Değerler Modeli- liderlere örgütsel hayatın gerilimi içerisinde başkalarının göremediği farklı düzeylerdeki potansiyeli görme imkânı sağlamaktadır. Bu model çerçevesinde liderler birer ustaya dönüşerek umulmadık yöntemlerle nasıl değer yaratılacağını keşfedebilirler. Karmaşıklık içerisindeki basitliği görmek olan bu beceri ustalığın özüdür.

Kısaca, bu kitap, liderlerin Rekabetçi Değerler Modeli'nin anlam ve uygulamalarını öğrenerek kendi örgütlerindeki değer yapılarını keşfetmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda kitap iki kısma ayrılmıştır. Birinci kısmı oluşturan ilk beş bölümde, Rekabetçi Değerler Modeli'nin temel öğeleri tartışılmış ve 'değer' kavramına yeni bir bakış açısıyla yaklaşmıştır. İkinci kısmı oluşturan diğer beş bölümde ise, liderlerin kalıcı değişimler meydana getirebilmek için kullanabilecekleri belirli teknik ve mekanizmalar tanıtılmıştır.

İkinci bölümden beşinci bölüme kadar olan kısımda, Rekabetçi Değerler Modeli'nin farklı boyutlarının, liderlerin liderlik repertuarlarını ve değer kavramına ilişkin algılarını genişletmelerine ne derece yardım edebileceği ortaya konulmuştur. Herkeste bazı temel olgulara daha fazla dikkat etme eğilimi vardır -örneğin, fotoğraf-

larda merkezi figürler arka plan figürlerden çok daha fazla dikkat çeker. Bu nedenle, liderlerin düşünme modellerini daha yaratıcı hâle getirebilmelerine, karmaşıklığı daha iyi anlayabilmelerine ve daha fazla değer yaratabilmelerine yardımcı olabilecek belirli araç ve teknikler ortaya konularak açıklanmıştır.

Altıncı bölümden dokuzuncu bölüme kadar, değişimi ve değer yaratmayı sağlamaya yönelik üç yöntem sunulmuştur. Birinci yöntem, finansal ölçümleri kullanarak, örgütlerin finansal değerlerini ve ortaklarının varlıklarını nasıl arttırabileceklerini göstermekte ve Rekabetçi Değerler Modeli'nin hisse bedellerini öngörmek amacı ile nasıl kullanılabileceğini açıklamaktadır. Bu yöntemi kullanarak daha kesin ekonomik tartışmalarla donatılmış bir değişim stratejisi oluşturmak mümkündür. Bu süreci daha anlaşılır hâle getirmek için bazı önemli şirketlerin verileri kullanılmıştır.

İkinci yöntem ilk yöntem üzerine bina edilmiş ve bazı büyük ve önemli örgütler üzerinde yapılmış 25 yıllık araştırma ve uygulamalara dayanarak geliştirilmiştir (Cameron ve Quinn, 2005). Bu yöntem değer yaratmayı mümkün kılan kültürel ve örgütsel yeterlilikleri tanımlamaktadır. Ayrıca, bu yöntem kültürel farklılıkların, kültürel uyumluluğun ve kültürel gücün teşhisine yönelik olarak, kültürel ve liderlik yeterliliklerinin nasıl görüntülenebileceğini açıklamaktadır. Bu kapsamda kültür değişimini sağlayacak bazı teknikler de açıklanmıştır. Son olarak, bu bölümdeki tartışmalar, bu tür kültür ve yönetim analizlerinin şirketlerin başarı ve kazancının daha net bir şekilde öngörülmesi amacıyla nasıl kullanılabileceğini de göstermektedir.

Üçüncü yöntem, hedeflenen bir finansal çıktıyı meydana getiren liderlik, kültürel ve örgütsel yeterlilik gibi unsurların güçlendirilmesine yardım edecek günlük uygulamaları içermektedir. Bu yöntem, liderlere kolay bir şekilde ulaşabilecekleri, gerek bireysel ve gerekse de örgütsel performansı arttıracak ve değer yaratmayı teşvik edecek temel taktikleri sağlamaktadır.

Kısacası, bu kitap bir değer yaratma dili, basit bir değer yapısı ve daha fazla değer yaratmayı sağlayacak çeşitli teknik ve uygulamaları ortaya koymaktadır. Bu kitaba temel teşkil eden Rekabetçi Değerler Modeli, liderlerin değer yaratma konusunda farklı şekilde düşünebilmelerine yardımcı olmakta ve onlara örgütsel amaçların nasıl netleştirileceğini, uygulamaların modelle nasıl bütünleştirilip çalışanların nasıl yönlendirileceğini göstermektedir.

REKABETÇİ DEĞERLER MODELİ ÇERÇEVESİ

Rekabetçi Değerler Modeli, işletme tarihindeki en önemli 40 modelden biri olarak gösterilmektedir (ten Have vd., 2003). Bu model yirmi beş yılı aşkın bir süre boyunca önde gelen işletme fakültelerinin ve firmaların yöneticileri tarafından çeşitli örgütler üzerinde uygulanmış ve test edilmiştir (Quinn ve Rohrbaugh, 1983; Quinn ve Cameron, 1983; Quinn, 1988; Cameron ve Quinn, 2005). Rekabetçi Değerler Modeli yüksek verimli örgütlerin performanslarını etkileyen etmenler üzerinde yapılan çalışmalar sonucu ortaya



Figür 1.1. Liderlik, etkili performans ve değer yaratma arasındaki ilişki

çıkmıştır ve hâlihazırda dünya çapında yüzden fazla firma tarafından kullanılmaktadır. Model, başarılı liderliği tetikleyecek, örgütün etkililiğini arttıracak ve değer yaratmayı teşvik edecek kapsamlı uygulama alanına sahip bir modele olan ihtiyaca cevap olarak geliştirilmiştir (Figür 1.1'e bakınız).

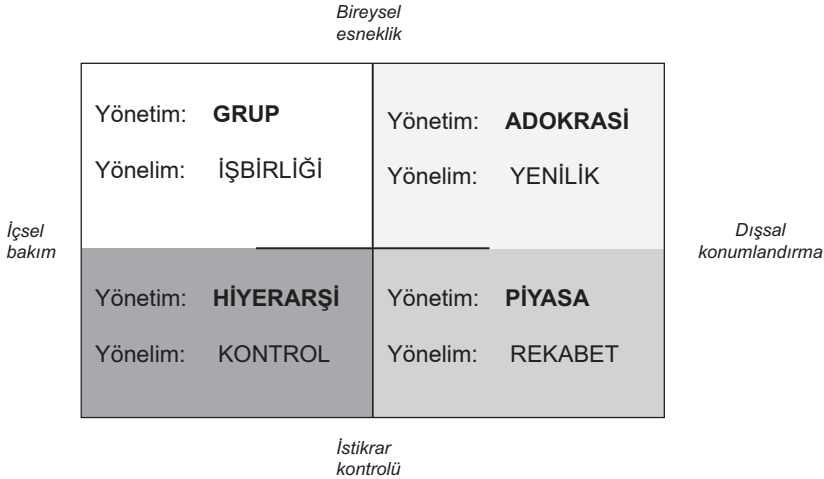
Rekabetçi Değerler Modeli bir harita, düzenleyici bir mekanizma, anlamayı kolaylaştıran bir araç, yeni fikirler için bir kaynak ve bir öğrenme modeli vazifesi görür. Model, araştırmacı ve uygulamacılar tarafından değer üretimi, şirket stratejileri, örgüt kültürü, temel yeterlikler, liderlik, iletişim, karar verme, motivasyon, insan kaynakları uygulamaları, kalite ve işçi seçimi gibi örgütlerin birçok farklı boyutu üzerinde uygulanmıştır (bk. Cameron ve Quinn, 2005). Rekabetçi Değerler Modeli'nden örgütlerin bu farklı boyutlarının eş zamanlı olarak nasıl uyum hâlinde işlediği ve bu boyutların birbiriyle nasıl çatıştığı ile ilgili bir teori doğmuştur. Model, liderlerin bu farklı örgüt boyutları arasındaki karşılıklı etkileşimleri, uyumluluk ve çelişkileri teşhis edebilme ve yönetebilmelerini sağlayacak bir ilkeler dizisi geliştirmelerine imkân sağlamaktadır. Başka bir deyişle, bu model liderlerin örgütlerinin performanslarını ve değer yaratmayı arttırmaya yönelik geniş kapsamlı ve tutarlı bir şekilde çalışmalarına yardımcı olacaktır.

Rekabetçi Değerler Modeli üzerinde yirmi yılı aşkın bir süre zarfında yapılan çalışmalar, örgütün kendisi, çıktıları ve liderliği üzerinde kapsamlı bir bakış yakalamayı sağlayan bir dizi müdahale aracı, ölçüm aletleri ve değişim teknikleri ortaya çıkarmıştır. Aşağıda da açıklayacağımız üzere, bu model, liderler ve örgütlerin etraflarındaki karmaşık ve hızla değişen ortamda karşılaştıkları çelişki ve gerilimlere ışık tutmaktadır. Hâlihazırda mevcut alternatif modellere nispeten bu model, yatırımların gelecekteki başarı olasılığını çok daha doğru bir şekilde öngörebilmektedir. Sahip olduğu öngörme, ölçme ve pozitif değer yaratma potansiyeli ile bu model diğer yöntemlerin liderlik gelişimi, örgütsel değişim ya da finansal değer değerlendirme becerilerinin ötesine geçmektedir.

ANA BOYUTLAR

Daha önce de bahsedildiği gibi, istatistiki analizler, bu modelin gücünü ve bir dizi insanî ve örgütsel olguya uygulanabilirliğini teyit etmiştir. Etkili örgütler üzerinde yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkan boyutların ayrıları, ortaklık, şirket birleşmeleri ve kazanç, öğrenme yaklaşımları, örgüt kültürü, iletişim türleri, örgütsel ahlak, yaratıcılık, finansal yatırımlar ve bilgi edinme süreçleri gibi çok çeşitli insanî boyutlar ve örgütsel faaliyetler incelenirken de ortaya çıkmıştır. Bir çok olguyu ortaya çıkaran temel boyutlar birbirleriyle tutarlı olmakla birlikte, aynı zamanda, aşağıda Figür 1.2’de görüldüğü gibi, şemalandırılabilir. Bu Figür, Rekabetçi Değerler Modeli olarak adlandırılmıştır.

Organize edilmiş bütün insan faaliyetlerinin temel bir yapısı vardır. Sadece tamamen gelişigüzel etkinlikler ya da gelişigüzel bir şekilde dağıtılan öğelerin bir düzeni yoktur. Dolayısıyla, organizasyon, tanımından da anlaşılacağı üzere, ilişkilerdeki düzen ve tahmin edilebilirlik gibi kavramları içerir. Hemen hemen bütün insan ve örgüt faaliyetlerinde var olan organizasyonun temelini oluşturan boyutları belirlemek Rekabetçi Değerler Modeli’nin ana işlevlerinden biridir. Bu model, örgütler, liderlik, öğrenme, kültür, motivasyon, karar verme, bilişsel işlemler, yaratıcılık ve benzeri olguların altında yatan ilişkileri ortaya çıkarmaya yardımcı olmaktadır.



Figür 1.2. Rekabetçi Değerler Modeli’nin ana boyutları