

3. BASKIDAN
ÇEVİRİ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

ÖRGÜTSEL TANI VE DEĞİŞİM

REKABETÇİ DEĞERLER MODELİ

KIM S. CAMERON
ROBERT E. QUINN

2. Baskı

Çeviri Editörleri:

Murat Gürkan GÜLCAN Necati CEMALOĞLU

 PEGEM
AKADEMI



Kim S. Cameron & Robert E. Quinn

Çeviri Editörleri: Murat Gürkan GÜLCAN - Necati CEMALOĞLU

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖRGÜTSEL TANI VE DEĞİŞİM

ISBN 978-605-318-727-1

DOI 10.14527/9786053187271

Kitabın orijinal adı: Diagnosing and Changing Organizational Culture

Baskı sayısı: 3. Baskı

ISBN: 978-0-470-65026-4

Yayınevi: John Wiley & Sons, Inc.

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2021, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. A.Ş.'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz. Bu kitap, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayinevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayınevidir**. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 1000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilir.

1. Baskı: Ocak 2017, Ankara

2. Baskı: Mart 2021, Ankara

Yayın-Proje: Özge Yüksek

Dizgi-Grafik Tasarım: Müge Çetin

Kapak Tasarımı: Orijinal kitaptan esinlenilerek tasarlanmıştır.

Baskı: Vadi Grup Basım A.Ş.

İvedik Organize Sanayi 28. Cadde 2284 Sokak No:105

Yenimahalle/ANKARA

Tel: (0312) 394 55 91

Yayıncı Sertifika No: 36306

Matbaa Sertifika No: 49180

İletişim

Karanfil 2 Sokak No: 45 Kızılay/ANKARA

Yayınevi: 0312 430 67 50 - 430 67 51

Dağıtım: 0312 434 54 24 - 434 54 08

Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60

İnternet: www.pegem.net

E-ileti: pegem@pegem.net

WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

Ön Söz

Bu kitap, örgütlerin kültürlerini tanımlamak ve değişimi başlatmak üzere yönetici, öğretmen, danışman ve değişim uzmanlarına yardım etmek amacıyla yazılmıştır. Örgütlerin kültür değişimini sağlama sürecinde başarısızlığa düştüğüne dair gözlemlerimiz, bu kitabın yazılmasında etkili oldu. Kitabın yazılmasında etkili olan diğer bir faktör de, rekabet çerçevesinin örgütsel ve bireysel performansın birçok önemli boyutuna etkili bir biçimde uygulanabileceğine dair inancımız oldu. Bazı ülkelerde, danışmanlık şirketlerinin bu çerçeveyi hizmetlerinin önemli bir parçası olarak benimsediğini biliyoruz. Ticari kuruluşlar ve eğitim örgütleri ile kamu kurumlarının kitapta açıklanan süreçleri ve yaklaşımları uygulayarak performanslarını büyük ölçüde artırdığını ve yöneticilerin ele aldığımız ilkeleri kişiselleştirerek işlerinde daha etkili olduklarını biliyoruz. Tabii ki tüm örgütsel ve yönetsel sorunlar için sihirli bir değnek olduğumuzu veya her derde deva bulduğumuzu iddia etmiyoruz. Bu kitap ampirik araştırmalarda ve danışmanlık deneyimlerinde örgütlerde kültürel ve bireysel değişimi gerçekleştirmeye destek verme konusunda faydalı olduğunu gördüğümüz bir dizi araç ve yöntemi paylaşmak amacıyla hazırlanmıştır.

Bu kitap, aşağıdaki meslek gruplarına daha çok yararlı olacaktır:

- (1) Örgütlere ve yöneticilere değişimin uygulanması ve kendi kültürlerinin anlamlandırılması konusunda destek vermek ile görevli olan danışmanlar ve değişim uzmanları
- (2) Örgüt kültürü, değişim sürecinin ve teorik çerçevelerin değişim girişimlerini yönetmedeki gücünün öğrenciler tarafından anlaşılmasını kolaylaştırmak isteyen öğretmenler
- (3) Bireysel yeterlilik ve yetenekleri ile örgütün gelecekteki çevresinin taleplerini örtüşürecek yollar bulurken, aynı zamanda bir kültür değişimi girişimini etkili bir şekilde yönetme yollarını bulmak isteyen yöneticiler

Böylece bu kitap, üniversitelerde, eğitim merkezlerinde, yöneticilerin kitap raflarında ve iş görenlerin kültür değişimi sürecine katılmak için bir araya geldiği konferans masalarında yerini alabilir.

Bu kitabın sağladığı üç katkı şu şekilde sıralanabilir: (1) örgütsel kültürü ve yönetim yeterliliğini belirlemek için onaylanmış ölçme araçları, (2) örgütsel kültürü anlamak için teorik bir çerçeve ve (3) örgütsel kültürü ve bireysel davranışı değiştirmek için sistematik bir yöntem. Böylece belirtilen araçları uygulayıp kendi kültür profilinizi çizebileceğiniz ve ayrıca kültür değişim sürecini yürütmede bir kaynak olarak kullanabileceğiniz bir kılavuz sunulması amaçlanmaktadır. Yöne-

tim yeterliliği değerlendirme ölçeği, hedeflenen kültür değişimini destekleyen bireysel değişimi kolaylaştırmaya yardımcı olmaktadır. Kitap ayrıca, kültür çeşitlerine dair güvenilir bir çerçevenin açıklandığı bir bilgi kaynağı olarak tasarlanmıştır. Bu çerçeve, örgüt kültürünü değerlendirme konusunda en sık başvuru alan çerçeve olarak kabul edilmektedir. Çeşitli örgütlerde kültür değişim sürecini açıklama ve yönetsel liderlikte büyük bir gelişimi teşvik etme konusunda bu çerçevenin çok yararlı olduğu görülmüştür.

Bölüm 1’de örgütsel kültürün anlaşılmasının önemi ve örgütsel gelişim girişimlerini destekleme veya engellemedeki başlıca rolü tartışılmaktadır. Kültür değişiminin hangi durumlarda örgütsel etkililiği büyük ölçüde artırabildiği ya da örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini önemli ölçüde engelleyebildiği örneklerle açıklanmaktadır.

Bölüm 2’de örgütsel kültürün belirlenmesine ilişkin bir ölçek ve bu ölçeğin uygulanıp değerlendirilmesi için yönergeler sunulmaktadır. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (ÖKDÖ) kapsamlı bir örgütsel kültür profili sunmaktadır. Ölçekte, örgüt kültürünün altı boyutu değerlendirilmektedir. Boyutlar, örgütlerin nasıl işlediği ve örgüt kültürlerinin hangi değerleri temel aldığına dair teorik bir çerçeveye dayandırılmaktadır. ÖKDÖ, var olan örgüt kültürünün özelliklerini ve ayrıca örgüt kültürünün gelecekte hangi özelliklere sahip olması gerektiğini saptamaktadır.

Bölüm 3’te ÖKDÖ’nün dayandırıldığı teorik çerçeve ile ilgili daha detaylı bir açıklama sunulmaktadır. Rekabetçi Değerler Modeli olarak adlandırılan bu çerçevede, örgütleri tanımlayan temel değer yönelimleri açıklanmaktadır. Bu değer yönelimleri genellikle birbirleriyle rekabet ya da çelişki halindedir. Bölümde bu değerlerin ve bu değerlerden doğan örgütsel kültürlerin zamanla nasıl değiştiği ve Rekabetçi Değerler Modelinin yapı, kalite, liderlik ve yönetim becerileri gibi çeşitli örgütsel fenomenleri anlamlandırmada nasıl uygulanabildiği açıklanmaktadır.

Bölüm 4, bir örgütsel kültür profili oluşturma, örgüt kültürünün nasıl değişmesi gerektiğini belirleme ve bu değişimin gerçekleştirilmesi için bir strateji oluşturma konusunda adım adım bir süreç içermektedir. Bölümde, karşılaştırma yapmak amacıyla yaklaşık bin örgütün kültürleri hakkında bilgi verilmektedir.

Bölüm 5’te kültür değişimi stratejisinin yönetilmesinde dokuz adımlık bir metodoloji sunulmaktadır. Ayrıca birkaç farklı örgütte var olan ve hedeflenen kültürlerin tanımlanması amacıyla ÖKDÖ’nün nasıl kullanıldığına ilişkin örnekler verilmektedir. Örgütlerin var olan kültürlerini hedeflenen kültürlerine daha çok yakınlaşacak şekilde değiştirmek için yürüttüğü strateji tasarlama süreci örneklerle açıklanmaktadır. Bu örnekler ve metodoloji, kendi örgütünün kültürünü de-

ğıştırmekten sorumlu olan yöneticiler ve değişim uzmanları için sistematik bir rehber işlevi görmektedir.

Bölüm 6, kültür değişimini desteklemek ve kolaylaştırmak için gerekli olan bireysel değişime odaklanmaktadır. Bölümde etkili yöneticilerin tipik özellikleri olan kritik yönetim yeterlilikleri açıklanmakta ve kişisel gelişim takvimi oluşturmada yöneticilere yardımcı olacak bir metodoloji sunulmaktadır. Bölümde dünya çapında binden daha fazla örgütte yöneticilerle yapılan çalışmalarda kullanılmış diagnostik (tanılayıcı) bir ölçme aracına da yer verilmiştir. Diagnostik (tanılayıcı) ölçme aracının kullanılması yönetsel yeterlilikler ile hedeflenen kültür değişimi arasında uyum sağlamada önemli bir role sahiptir.

Bölüm 7'de kitaptaki anahtar noktalar özetlenmekte ve kültür değişimi girişimlerine rehberlik edecek yoğunlaştırılmış bir formül sunulmaktadır.

Kitapta beş ek bulunmaktadır. Ek A, ÖKDÖ ve Rekabet Değerleri Çerçevesi ile ilgili daha detaylı ve bilimsel bir tartışma içermektedir. Ek A'da örgüt kültürleri ve kültür değişimini incelerken araştırmacıların bu araçları kullanmaları için gerekçeler sunulmaktadır. Bölümde, kültür tanımlarına ve kültürel değişimin etkililik üzerindeki güçlü etkisine ilişkin bir tartışmaya ek olarak ÖKDÖ'nün güvenilirliği ve geçerliliği ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Bu bölüm yöneticiler ve değişim uzmanlarından daha çok araştırmacılar için ilgi çekici olabilir.

Ek B'de yöneticilere örgüt kültürü değişimini teşvik edebilmeleri için sahip olmaları veya geliştirmeleri gereken anahtar yeterlilikleri belirlemede yardımcı olan Yönetim Becerileri Değerlendirme Ölçeği (YBDÖ) sunulmaktadır. Sorulardan önce aracın geçerliliği ve kullanılabilirliği ile ilgili bir tartışmaya yer verilmiştir. Yönetim yeterlilikleri ile örgüt kültürü değişimi arasında uyum sağlama stratejisinin bir parçası olarak kültür değişimi girişiminde bulunan yöneticilerin değerlendirme yapabilmelerini ve geri bildirim raporları elde edebilmelerini sağlayacak bilgi verilmektedir.

Ek C'de dört çeşit kültürün her birinde kültür değişimini başlatma konusunda önerilere yer verilmiştir. İhtiyaç duyulduğunda bu öneriler düşünmeyi teşvik eden ve fikir üreten faktörler olarak kullanılabilir. Bu tavsiyeler kitapta açıklanan kültür değişimi sürecini yürütmekte olan yöneticiler ve değişim uzmanları tarafından verilmiştir.

Ek D'de YBDÖ'ye ilişkin yönetim becerilerinin ve yeterliliklerinin geliştirilmesi için önerilere yer verilmektedir. Bu fikirler kendi yönetsel yeterliliklerini geliştirme sürecinde bireysel değişim girişimlerini başarılı bir şekilde yönetmiş olan yöneticiler tarafından ileri sürülmüştür.

Ek E, kültür değişimi girişimlerinde kullanılabilir ektra çizim formları ve profil formları içermektedir.

Üçüncü basımda kültür değişiminin ortaya çıkmasında katkısı olan girişimler ile ilgili açıklamalara ek olarak kültür değişimini başarmış örgütlere ilişkin güncel örneklere yer verilmiştir. Ayrıca ÖKDÖ ve YBDÖ kullanarak sürdürmekte olduğumuz veri toplama işlemlerine dayalı güncel karşılaştırmalı istatistikler sunulmaktadır. Raporlaştırılmış veri setinde yaklaşık 100.000 katılımcı bulunmaktadır. Kendi örgüt kültürü profili ile bir işletme ortalamasını karşılaştırmak isteyen okuyucular için kitaba bazı işletmelerin kültür profilleri eklenmiştir. Ayrıca bir kültür değişimi girişimini yönetme süreci sade bir açıklama ile sunulmuştur. Kitapta belirtilen kültür değişimi girişiminin yönetilmesi adımlarının en etkili değişim uygulamasıyla örtüşebilmesi için bu açıklamalar güncel girişim ve araştırma projelerine dayandırılmaktadır.

Ocak 2011

Ann Arbor, Michigan

Kim S. Cameron

Robert E. Quinn

Teşekkür

Örgüt kültürü konusunda meslektaşlarımız tarafından geliştirilen kuramsal bilgileri uzun ve zahmetli uğraşlar sonunda edindik. Özellikle, Jeff De Graff, Robert Hooijberg ve Frank Petrock, kültürel değişim metodolojisi yöntemleri konusunda düşünmemizde yardımcı oldular. Wayne Brockbank, Lee Collett, Dan Denison, Susan Faerman, Sarah Freeman, Jack Krackower, Katherine Lawrence, Trevor Leutscher, Michael McGrath, Carlos Mora, John Rohrbaugh, Gretchen Spreitzer, Michael Thompson, David Ulrich, Arthur Yeung ve Ray Zammuto gibi meslektaşlarımızın pek çoğu, bilgi ve araştırma konusunda öğrenme ve bilgi edinmemize büyük katkı sağlamıştır. Dick Beckhard, Ed Schein ve Jon Van Maanen kitabın ilk taslaklarına çeşitli öneriler getirmiştir; Peter Frost, Tom Gregoire ve Deone Zell de kitabın taslağını gözden geçirmiştir. Jossey-Bass editörü Kathe Sweeney'ye arkadaşlığı ve sınırsız desteği için ve Mary Garrett'in ekibine özel teşekkürlerimizi sunarız. Elbette, bu kitapta bazı hatalar kalabilir, unutulmuş olabilir ve farklı görüşler bulunabilir, tüm bunlar için yayın ekibinin sorumluluğundan ziyade sorumluluğu kendimiz kabul ediyoruz. Tüm bu ekip, bizimle birlikte ellerinden geleni yaptılar.

En önemlisi de, Shauri Quinn, Ryan Quinn, Shawn Quinn, Kristin Quinn Ellis, Travis Quinn, and Garrett Quinn'in yanı sıra sevgili Melinda ve Delsa'ya ve de çocuklarımız Katrina Cameron Powley, Tiara Cameron Blodgett, Asher Cameron, Cheyenne Cameron Robertson, Brittany Cameron Gillingham, Austin Cameron ve Cam Cameron'a teşekkür ediyoruz. Eşlerimiz ve çocuklarımızın birbirlerine ve bize olan sevgi ve desteği için minnet borçluyuz ve bu da bizim açımızdan bir kültürel çıkarım sayılır.

Çeviri Editörlerinin Ön Sözü

Sevgili Meslektaşlar, Değerli Okuyucular,

Uzun yıllardan beri, örgüt kültürü konusunda geliştirilen kuramsal bilgileri hep birlikte takip etmekteyiz. Örgüt kültürünün kuram ve uygulama ilişkisinin kurulmasında farklı görüşler, tartışmalar, hatta bazen kavramlarla ilgili farklı bakış açıları karşımıza çıkmaktadır. Bu tartışmalara dayanak oluşturması ve farklı bakış açıları geliştirmesi açısından Quinn ve Cameron'ın bu eserin, alana önemli katkılar sağlayacağı, uygulayıcılara ışık tutacağı, kuram-uygulama ilişkisini kuracağı düşünülmektedir. Eserin en önemli özelliklerinden birisi hiç şüphesiz daha açık, ölçülebilir ve gözlenebilir ölçütler ortaya koymasıdır. Kitabın ek bölümlerinde örgüt kültürünü belirlemede ve örgütlerin kültürel boyutlarını tanımlamada kullanılmak üzere ölçekler yer almaktadır.

Bu eser, bir örgütte örgütsel kültürü tanımlamak ve değişimi başlatmak konusunda yönetici, öğretmen ve uzmanlara yardım etmek amacıyla hazırlanmıştır. Ülkemizde okulların kültürel özellikleri, baskın örgüt kültürü tipler ve örgüt kültürü ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiyi konu alan pek çok araştırma bulunmaktadır. Ancak, eğitim örgütlerini ve okulları kültür türlerine göre tanımlayan, kültürel değişimi tetiklemek üzere somut çıktılar ortaya koyan akademik çalışmalar sınırlı düzeydedir. Merkezi yönetimin baskın olduğu ve birbirine benzer okul özelliklerinin bulunduğu eğitim sistemimizde, bir okulu diğerlerinden kültür açısından farklılaştırmak zor bir süreç gibi görünse de, eğitim sistemimizde gerçekleştirilebilecek değişim ve yenileşme uygulamaları, bu konuda etkin bir rol üstlenebilir. ABD, Kanada ve Avrupa'da pek çok danışmanlık şirketinin, bu modelin okullarda uygulanması için danışmanlık hizmeti verdiği bilinmektedir. Bu eserde, kamu kurum ve kuruluşlarında, özel öğretim kurumlarında, üniversitelerde örgüt kültürü konusundaki çalışmalara; öğretmen, eğitim uzmanı ve bilim insanı yetiştirme süreçlerinde; örgüt kültürünü tanımlamak ve değişimi başlatmak konularında araştırmacılara ve uygulayıcılara rehber niteliği taşıyan, işe vuruk bilgi ve öneriler sunulmaktadır. Eserin, örgütlerde kültürel ve bireysel değişimi gerçekleştirmeye destek verme ve kılavuzluk yapma konusundaki yeterliliğine olan inancımız tamdır.

Eserin ön söz kısmında, yazarlar maddeler halinde kitapla ilgili ayrıntılı bilgi vermişlerdir. Biz editörler olarak bazı kavramların Türk eğitim sistemi yapısı ile bire bir örtüşmediğinin bilincindeyiz. Bu sebeple, kavramın özünden ayrılmamak koşuluyla, Türk kültürü ve örgüt yapısının özellikleri de göz önüne alınarak eser, Türkçe alan yazına kazandırılmaya çalışılmıştır. Bazı kavramların Türkçeye çevrildiğinde karşılığı bulunmamaktadır. Türk kamu yönetimi ve işletmelerinde

kullanılan kavramlara yakın kavramlar kullanılmıştır. Ancak, buna rağmen bazı durumlarda uygulama sırasında farklı kavramlar kullanılması gerekecektir. Ölçeklerin uygulanmasında ise bazı soruların çıkarılması gerekecektir.

Quinn ve Cameron'ın örgüt kültürü tipolojilerinden özellikle dört temel kavram dilimize en iyi şekilde kazandırılmaya çalışılmıştır: Bunlardan; daha önce dilimize "doğaçlama" kültürü olarak çevrilen adhocracy (adokrazi) kültürü = yaratıcı kültür olarak; clan (klan) kültürü = iş birliği kültürü olarak; hierarchy (hiyerarşi) kültürü = kontrol kültürü olarak ve market kültürü = pazar kültürü olarak çevrilmiştir. Bu kültür tipolojileri arasında kavram olarak en çok zorlanılan adokrazi olmuştur. Adokrazi kelimesi dilimizde de kullanılan kavram yenilikçiliğini, esnekliği ve gayri şekilciliği anlatmaktadır. Kitapta ise yaratıcı kültür olarak yer almaktadır.

Eserin Türkçeye çevrilmesi ve baskı sürecinde emeği geçen herkese teşekkürü bir borç biliriz. Hiçbir maddi kaygı duymaksızın eserin Türkçeye kazandırılmasına destek veren Pegem Akademi'ye, dil ve anlatım düzeltmeleri konusunda destek sunan Kasım Kiroğlu'na, kitabın dizgi ve baskı sürecinde emeği geçen herkese; ayrıca, bölümlerin çevrilmesi konusunda tüm zorluklara rağmen başarılı bir çeviri sürecini paylaşan arkadaşlarımıza içten teşekkür ederiz. Eserin ilk baskısında karşılaşılabileceğiniz hatalar ve eksikler konusundaki yapıcı eleştirilerinizi ve katkılarınızı beklemekteyiz.

Eserin alana katkı sağlaması dileğiyle...

Çeviri Editörleri:

Murat Gürkan GÜLCAN - Necati CEMALOĞLU

Ocak, 2017

Yazarlar

Kim S. Cameron, Michigan Üniversitesi Ross İşletme Okulu'nda yönetim ve organizasyon (William Russell Kelly kürsüsü) profesörüdür ve aynı üniversitede eğitim fakültesinde profesör olarak görev yapmaktadır. Cameron, Case Western Reserve Üniversitesi'nde Weatherhead İşletme Okulu'nda yönetim (Albert J. Weatherhead kürsüsü) profesörü ve dekan olarak, Brigham Young Üniversitesi'nde Marriott İşletme Okulu'nda (Ford Motor Co./Richard E. Cook) profesör ve dekan yardımcısı olarak çalışmıştır ve Michigan Üniversitesi'nde bölüm başkanı ve eğitim programı yöneticiliği yapmıştır. Aynı zamanda, Wisconsin-Madison Üniversitesi ve Ricks Üniversitesi'nin fakültelerinde hizmet etmiştir. Colorado'da, Boulder'de Ulusal Yükseköğretim Yönetim Sistemleri'nin Örgütsel Çalışmalar Bölümü'nü organize etmiş ve yönetmiştir.

Cameron'ın örgütsel erdem, indirgemecilik, etkililik, kültür ve liderlikte mükemmellik gelişimi üzerine yaptığı araştırmaları, yaklaşık 120 makale ve 14 kitapta yayımlanmıştır. En güncel kitapları, Pozitif Örgütsel Bilginlik (Positive Organizational Scholarship) (Berrett-Koehler, 2003), Değerlerle Yönetim (Leading with Values) (Cambridge University Press, 2006), Rekabetçi Değerler Liderliği (Competing Values Leadership) (Elgar, 2006), İmkansız Başarmak (Making the Impossible Possible) (Berrett-Koehler, 2006), Erdemli Örgüt (The Virtuous Organization) (World Scientific, 2008), Pozitif Liderlik (Positive Leadership) (Berrett-Koehler, 2008), Yönetim Becerilerini Geliştirme (Developing Management Skills) (7. baskı, Prentice Hall, 2010) ve Örgütsel Etkililik'tir (Organizational Effectiveness) (Elgar, 2010). Cameron'ın üzerinde çalıştığı araştırma, örgütleri daha iyi performansa doğru götüren pozitif dinamikler üzerinedir. Özellikle, örgütsel erdem ve performansla ilişkisi üzerine araştırma yapması için kaynak sağlanmaktadır.

Cameron, Fen Fakültesi lisans ve yüksek lisans diplomalarını Brigham Young Üniversitesi'nden, sosyal bilimler alanında yüksek lisans ve doktora diplomasını ise Yale Üniversitesi'nden almıştır. Ulusal Araştırma Konseyi'nde görev almış, Bay Asset Finans Kurumu'nda başkanlık yapmıştır ve Fullbrig'tin önemli bir bursiyeri olmuştur. Leadership Cleveland kursundan 2000'de mezun olmuştur ve Örgütsel Davranış Öğretimi Topluluğu'nun önemli bir eğitmeni olarak ödül almıştır. Şu anda Kuzey Amerika, Güney Amerika, Asya, Avrupa ve Afrika'da sanayi kuruluşları, hükümet ve eğitim örgütleri ile işbirliği içinde çalışmaktadır.

Melinda Cummings ile evlidir ve yedi çocuğu vardır.

Robert E. Quinn, Michigan Üniversitesi'nde (Margaret Elliot Tracey kürsüsü) profesörlük unvanına sahiptir ve Michigan Üniversitesi'nin Örgüt ve Yönetim

Fakültesi'nde Ross İşletme Okulu'nda hizmet etmektedir. Positive Organizational Scholarship Merkezi'nin kurucularından birisidir. Quinn'in araştırmaları ve ilgi alanları örgütsel değişim ve etkililik üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu konularda on dört kitap yayımlamıştır.

Özellikle, işletme tarihinin en önemli kırk modelinden biri olarak bilinen Çatışan Değerler Sistemi (Competing Values Framework) üzerine olan çalışmaları ile bilinmektedir. Araştırmacılar, onun yaklaşımını kullanarak farklı alanlardaki konu başlıklarının etrafındaki karmaşık dinamikleri açıklamak için çok sayıda kitap ve makale üretmişlerdir. Pek çok örgüt ve sektördeki uygulayıcılar, kültür ve pratiği dönüştürmek için Quinn'in çalışmalarından faydalanmışlardır. Dahası, binlerce okul yöneticisi Michigan Üniversitesi'nde Quinn'in metod ve kitaplarıyla eğitim görmüşlerdir. Kişisel olarak, değişim sürecindeki pek çok büyük örgüte destek sağlamıştır.

Lisans ve yüksek lisans diplomasını Brigham Young Üniversitesi'nden, doktora diplomasını ise Cincinnati Üniversitesi'nden almıştır. Eşi Delsa ile birlikte Shauri, Ryan, Shawn, Kristin, Travis ve Garrett isimlerinde altı çocuğa sahiptir.

Son yıllarda Quinn, en çok satanlardan Büyük Değişiklik: İçindeki Lideri Keşfetme (Deep Change: Discovering the Leader Within) (1996), Dünyayı Değiştirmek: Sıradan İnsanlar Nasıl Sıra Dışı Sonuçlar Elde Edebilirler (Change the World: How Ordinary People Can Accomplish Extraordinary Results) (2000) ve Üzerinde Yürüdükçe Köprüyü İnşa Etmek: Bir Değişim Rehberi (Building the Bridge as You Walk on It: A Guide to Change) (2004) isimlerindeki kitaplarıyla üçlemesini tamamlamıştır. En son kitabı Yükseliş: Her Durumda Nasıl Pozitif Bir Güç Olunur'u (Lift: How to Become a Positive Force in Any Situation) (2009), eş yazar olarak oğlu Ryan ile birlikte yazmıştır. Şu anda, Positive Organizational Scholarship Merkezi'nde, sıra dışı performansa dair sorular üzerine çalışmaktadır.

Çeviri Kurulu

- 1 Değişen Örgüt Kültürüne Giriş
Didem Koşar
 - 2 Örgüt Kültürünü Tanılama ve Değişirme
Fatih Şahin
 - 3 Rekabetçi Değerler Modeli
Zeynep Bumin Süzen
 - 4 Örgüt Kültürü Profili Oluşturmak
Kübra Yenal
 - 5 Örgütsel Kültürü Tanımlamak ve Değiştirmek İçin Rekabetçi Değerler Çerçevesini Kullanmak
Emre Er
 - 6 Kültürel Değişimde Bir Anahtar Olarak Bireysel Değişim
Tuğba Kaya
 - 7 Örgüt Kültürünün Değişimi İçin Yoğunlaştırılmış Bir Formül
Murat Önk
- Ek A: Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (ÖKDÖ): Tanım, Boyutlar, Güvenirlilik ve Geçerlilik
Kübra Yenal, Tuğba Kaya
- Ek B: Yönetim Tarzı Değerlendirme Ölçeğinin Psikometrik Analizi
Fatih Şahin
- Ek C: Dört Boyutta Örgüt Kültürü Değişimini Başlatmak İçin İpuçları
Didem Koşar
- Ek D: Kişisel Yönetim Yeterliklerini Geliştirmek İçin Öneriler
Murat Önk
- Ek E: Profil Tasarlama Formları
Zeynep Bumin Süzen

İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....	iii
Teşekkür.....	vii
Çeviri Editörlerinin Ön Sözü.....	viii
Yazarlar	x
Çeviri Kurulu	xii
1. DEĞİŞEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE GİRİŞ.....	1
Örgüt Kültürünü Yönetme İhtiyacı.....	2
Kültür Değişimi İhtiyacı.....	7
Kültür Değişiminin Gücü.....	10
Örgüt Kültürünün Anlamı.....	13
Analiz Basamakları	16
Uyarılar	17
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ TANILAMA VE DEĞİŞTİRME	21
Örgüt Kültürünü Tanılama Araçları.....	22
ÖKDÖ'yu Puanlama	26
3. REKABETÇİ DEĞERLER MODELİ	29
Modellerin Önemi.....	29
Rekabetçi Değerler Modelinin Gelişimi.....	31
Dört Ana Kültür Türü.....	34
Rekabetçi Değerler Modelinin Uygulanabilirliği.....	41
Toplam Kalite Yönetimi.....	44
İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü	46
Örgütün Misyonu ve Vizyonu	47
Zaman İçinde Kültür Değişimi.....	51
Olgun Örgütlerde Kültür Değişimi.....	54
Özet	56

4.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ PROFİLİ OLUŞTURMAK	59
	Profil Oluşturmak	59
	Kültür Profillerini Yorumlama	66
	Özet	77
5.	ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜ TANIMLAMAK VE DEĞİŞTİRMEK İÇİN REKABETÇİ DEĞERLER ÇERÇEVESİNİ KULLANMAK	79
	Örgüt Kültürü Değişiminin Planlanması: Bir Örnek Olay	80
	Örgütsel Kültürün Değişim Aşamaları	85
	ÖKDÖ Ölçeğinin Uygulanması	101
6.	KÜLTÜREL DEĞİŞİMDE BİR ANAHTAR OLARAK BİREYSEL DEĞİŞİM	111
	Kritik Yönetim Becerileri	112
	Kişisel Yönetim Becerileri Profili	116
	Kişisel Gelişim Gündemleri	125
7.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ İÇİN YOĞUNLAŞTIRILMIŞ BİR FORMÜL	131
	Tanılama	132
	Yorumlama	133
	Uygulama	134
	Özet	134
Ek A	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ (ÖKDÖ): TANIM, BOYUTLAR, GÜVENİRLİLİK VE GEÇERLİLİK	137
Ek B	YÖNETİM TARZI DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİNİN PSİKOMETRİK ANALİZİ	151
Ek C	DÖRT BOYUTTA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞİŞİMİNİ BAŞLATMAK İÇİN İPUÇLARI	169
Ek D	KİŞİSEL YÖNETİM YETERLİKLERİNİ GELİŞTİRMEK İÇİN ÖNERİLER	179
Ek E	PROFİL TASARLAMA FORMLARI	203
	Kaynaklar ve Önerilen Okumalar	209
	Dizin	215

1

DEĞİŞEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyılda hiçbir örgüt on yıl öncesine göre değişmediğini, aynı kaldığını ve statükosunu koruduğunu savunamaz. İstikrarlı olmak, değişmezlikten ziyade durağanlık olarak yorumlanmaktadır ve değişim ile dönüşüm içinde olmayan örgütler de genellikle dik başlı olarak görülmektedirler. Örgüt kültürünün değişimine yönelik korkutucu belirsizlik yerini örgüt kültürünün aynı kalması ile ortaya çıkan korkutucu belirsizliğe bırakmıştır.

Modern yönetimin babası Peter Drucker, “Şu anda insanların dünyayı artık anlamadığı ve geçmişin geleceği açıklamada yetersiz kaldığı, her 200-300 yılda bir ortaya çıkan muhteşem tarihsel dönemlerin birindeyiz.” şeklinde yorum yapmıştır (Childress ve Senn, 1995, s. 3). Sürekli devam eden, sonu belli olmayan ve bazen ürkütücü boyuttaki değişim, örgütlerin ve yöneticilerin yerlerini korumalarını ve geleceği tam olarak tahmin etmelerini veya istikrarlı bir yol izlemelerini zorlaştırmaktadır. Pek çok planlı örgütsel değişim girişimine ilişkin başarısızlık oranı oldukça etkileyicidir. Yeniden yapılanmanın, toplam kalite yönetiminin (TKY), stratejik planlamanın ve girişimleri küçültmenin dörtte üçünün tamamen başarısızlığa uğradığı ya da örgütün varlığını korumasına yönelik tehdit boyutunda problemler yarattığı bilinmektedir (Cameron, 1997). Asıl ilginç olan, başarısızlıklara yönelik ortaya konan sebeplerdir. Bazı çalışmalar başarısızlıklarla ilgili olarak en çok vurgulanan sebebin örgüt kültürünün ihmal edilmesi olduğunu belirtmişlerdir. Bir başka ifadeyle, örgüt kültürünü değiştirmedeki başarısızlık farklı örgütsel değişimleri de etkilemektedir (Caldwell, 1994; CSC İndeksi, 1994; Gross, Pascale ve Athos, 1993; Kotter ve Heskett, 1992).

Bu kitaptaki amacımız, zor zamanlarımızda mücadele etmede kullanılacak her derde deva bir ilaç önermek ya da yeni bir yönetim trendi yaratmak değildir. Şu anki mevcut hızlı değişimin yaşandığı bir dönemde Tom Peters’la aynı fikirdeyiz; “Eğer kafanız karışmıyorsa, dikkat etmiyorsunuzdur.” Reçeteler ve her derde deva olacak ilaçlar da en az kafa karışıklığı kadar fazladır. Bunun yerine, bu kitaptaki eğilimimiz, hem tutarlı olmak, hem de yardım etmektir. Kitap bir anlamlan-

dırma aracı olarak yöneticilere ve örgütlerine çevrenin ihtiyaçlarına uyum sağlamalarına yönelik bir çerçeve ve sistematik basamaklar seti konusunda bir yöntem sunmaktadır. Kitap, yöneticilere örgütlerindeki en önemli unsurları değiştirmede yardımcı olmak için kullanılan metotlar ve mekanizmalara odaklanmaktadır. Bu çabaların çok az kısmında doğru cevaplar ele alınmaktadır. Kitap, örgütteki hiyerarşi içinde herhangi bir yerde bulunan yöneticilere en temel basamaktaki -kültürel basamaktaki- değişim sürecine rehberlik etmeleri için yol göstermektedir. Kitap, temel değişimleri kolaylaştırmak ve sonrasında farklı değişim girişimlerini desteklemek için hem içsel hem de dışsal değişim elçilerine sistematik bir strateji sağlamaktadır.

Örgüt Kültürünü Yönetme İhtiyacı

Pek çok bilimsel çalışma başarılı örgütlerin -sürekli kâr eden ve finansal değerleri normalin üstünde olanlar- açık bir biçimde tanımlanmış koşullara göre karakterize edildiklerini göstermektedir (Porter, 1980 tarafından tanımlanmıştır; Barney, 1991). Bu konuda en az altı koşulun çok önemli olduğuna inanılmaktadır.

İlki, başlamak için görülen yüksek engellerdir. Diğer örgütler, sizin örgütünüz gibi benzer işe girmede zor engellerle karşılaşılıyorsa –örneğin; yüksek giderler, özel teknolojiler ya da özel bilgi- çok az sayıda rakip ortaya çıkacaktır. Az sayıda rakip demek sizin örgütünüz için daha fazla kazanç demektir.

İkincisi, telafisi olmayan ürünlerdir. Diğer örgütler sizin örgütünüzün ürünlerini ya da hizmetlerini ikiye katlayamıyorsa ve başka alternatifleri de yoksa -örneğin, siz bir ürünün ya da hizmetin tek tedarikçisisiniz- o zaman kazançların daha yüksek olmasına yönelik sebepler üretilir. Benzer şekilde, eğer bir ürün ya da hizmet tekse ya da diğerlerinin taklit etmesi ya da kopyalamaları zorsa daha az sayıda rakibiniz ve daha fazla kazancınız olacaktır.

Üçüncüsü, geniş bir pazar paylaşımı örgütünüzün ölçek ve verimlilik ekonomisinden yarar sağlamasına olanak sağlayarak başarıya katkı sağlar. Pazardaki en kuvvetli örgüt, imtiyazlara sahip olabilir, indirimli satış yapabilir, dikey bütünleşme sağlayabilir hatta daha küçük rakipleri satın alabilir ve böylelikle kazancını genişletebilir.

Dördüncüsü, müşteriler için düşük düzeyde pazarlık gücüdür. Örneğin, örgütünüzün ürünlerini satın almak isteyenler örgütünüze bağlanabilirler; çünkü başka alternatif kaynakları yoktur; böylece yüksek kazançlar net sonuçlardır. Eğer ben tek bir kaynaktan doğal gaz alabiliyorsam, tedarikçi ne kadar fiyat biçerse biçsin ona muhtacım.