

Kurumları Verimli Kılma Sanatı

Robert E Quinn
Çeviri: Arzu Tanrıverdi

alBaraka 
Yayınları

ROBERT E. QUINN

Robert E. Quinn üniversitedeyken, hangi bölümü okuyacağına karar vermeye çalışıyordu. Uzun süren bir iç muhasebeden sonra sıra dışı bir sonuca vardı. Değişim üzerine uzmanlaşmaya karar verdi. Tek sorun, büyük bir değişimin olmamasıydı. Bu yüzden ileriye dönük bir eğitim tüketicisi olmak ve kısıtlamanın ortasında olasılıkları takip etmek zorundaydı. O zamandan beri değişim üzerine çalıştı, değişimi öğretti ve değişim üzerine danışmanlık yaptı. Kendisi hâlen Michigan Üniversitesi Ross İşletme Fakültesinin Yönetim ve Organizasyon Grubunda yer alan Margaret Elliott Tracy Collegiate'nin profesörüdür.

Ayrıca Ross İşletme Fakültesi Olumlu Kuruluşlar Merkezi'nin kurucularından biridir. Merkezde, insanların sürekli gelişim gösterdiği ve beklentileri aştığı kuruluşları anlamak ve meydana getirmek için çalışan meslektaşlarından bir şeyler öğrenmekten hâlâ keyif almaktadır. Quinn'in *Beyond Rational Management*; dâhil olmak üzere 16 kitabı yayınlandı: *Deep Change, Change the World; Building the Bridge as You Walk on it, Diagnosing and Changing Organizational Culture [Örgüt Kültürü Örgütsel Tanı ve Değişim]* (Kim Cameron ile); *Lift: The Fundamental State of Leadership* (Ryan Quinn ile birlikte); *The Deep Change Field Guide*; ve 2015 yılının Ben Franklin Ödülü'nü kazanan en iyi eğitim kitabı *The Best Teacher in You* (Kate Heynoski, Michael Thomas ve Gretchen Spreitzer ile birlikte) bunlardan bazılarıdır. Bob, eşi Delsa ile 45 yıldır evlidir. Altı çocuğa babalık ve on beş toruna da dedelik yapmaktadır.

ARZU TANRIVERDİ

1995 yılında İstanbul'da doğdu. İstanbul Üniversitesi İngiliz Dili ve Edebiyatını bitirdi. Özel bir okulda dil eğitimi verdikten sonra bir devlet okulunda İngilizce öğretmenliği yapmaktadır.

Disiplinle yaşıyorken beni düzenimden koparan bir kadına teşekkür borçluyum. Sevgi dolu kızım! Sana sahip olduğum ve bu kitabın projesinin titiz yöneticisi olduğun için minnettarım. Bu kitabı Shauri Quinn Dewey'e ithaf ediyorum. Hayatım üzerindeki sonsuz olumlu etkileri için ona müteşekkirim.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ: İMKÂNIN GERÇEKLİĞİ	15
Fazla Uzatılmış ve Az Kullanılmış.....	15
Tamamen Bağlı ve Sürekli Yenilenen.....	16
Kitap Hakkında.....	16
Teşekkür.....	17
OLUMLU KURULUŞ	19
İki Hastane, İki Kültür.....	20
Zihin Haritaları ve Kültür.....	22
Geleneksel Kültüre Karşı Çıkmak.....	23
Kısıtlama Gerçeği.....	24
Zihin Haritalarımızı Genişletmek.....	25
Sözün Özü.....	30
Teşhis Aracı.....	31
Sonuç.....	32
İKİ DİLE SAHİP OLMA	33
Saf Fikirli.....	34
Bir Dönüşüm.....	34

Bir Öğrenme Yolculuğu	36
Olumlu Yönde Değişiklik Yapmak	37
Amaç	37
Özgün İletişim	38
İmkânları Görmek	38
Ortak Fayda	39
Ortaya Çıkma	39
İki Dile Sahip Lider	40
Pozitif Zihin Haritası	41
Sonuç	45
BİR AMAÇ HİSSİ YARATMAK	47
Gerry'nin CEO Olarak İlk Günleri	47
Yeni İnançlar Edinme	48
Amaç	50
Sonuçlar	52
Önemli Dersler	53
Sonuç	56
ÖZGÜN SOHBETLERİ BESLEMEK	59
Duruş	60
Duruş ve Korku	61
Duruş ve Değişim	62
Özgünlük ve Değişim	63
Kişiselliğin Gücü	65
Özgünlük Araştırması	66
Değişimi Mümkün Kılmak	66
Özgünlüğe Teşvik Etmek	68
Güç İçin Hakikati Konuşmak	69
Sonuç	71

İMKÂN LARI GÖRMEK	75
Mükemmellekle Karşılaşmanın Gücü	76
Kısıtlamaya İki Davet	77
Pozitif Sapmayı Bulmak	79
İmkân	79
Elçilikte İmkânı Görmek	80
Zorlayıcı Kısıtlama	82
Kendi Mükemmelliğimize Olan İnanç	82
Sonuç	84
ORTAK FAYDAYI BENİMSEMEK	87
Tarifi Zor Bir Kavram	87
Ahlaki Güç ve Sosyal Değişim	89
Köklü Değişim	89
Eko- Bakış Açısı	92
Başarı Mitleri	94
Çift Dilli	95
Ortak Faydayı Takip Etmek	96
Şaşırtıcı Sonuçlar	97
Bütünü Önemsemek	98
Sonuç	98
ANİ GELİŞEN SÜRECE GÜVENMEK	103
Öz Kuruluş	104
Ani Gelişen Süreç	106
Sürece Güvenmek	108
Ortaya Çıkan Süreci Tanıma	109
Ortaya Çıkan Süreci Beslemek ve Sürece Güvenmek	111
Sonuç	115

OLUMLU KURULUŞ ÜRETİCİSİNİ KULLANMAK	119
Aracın Kökeni.....	122
Aracın Adı.....	123
Sonuç.....	124
Heyecan.....	128
Olumlu Kuruluş Üreticisini Kullanma.....	128
EK: OLUMLU KURULUŞ ÜRETİCİSİ	129
Birinci Adım: Değerlendirme.....	129
İkinci adım: Vizyonu İnşa Etme.....	130
Üçüncü Adım: Olumlu Kuruluş Üreticisi.....	131
Bir Amaç Duygusu Oluşturmak.....	132
Dördüncü Adım: Uygulamalarınızı Seçmek.....	145
Beşinci Adım: Özelleştirilmiş Uygulamalar Yazma.....	146
NOTLAR	147
İNDEKS	163

Gerçek kuruluşlardan derlenen, alışılmadık 100 uygulamanın olumlu şirket üreticisini içerir.

“Olumlu Kuruluş” Hakkında Övgüler

“Olumlu olmakla ilgili çok az kişi tartışıyor, ancak daha da azı olumlu olma isteklerini belirli örgütsel eylemlere dönüştürebiliyor. Quinn, kuruluşlarda mükemmel bir gözlemci ve danışman. Bu kitap, liderlerin pozitif ya da çeşitli kuruluşlar oluşturmak için yapabilecekleri eylemleri belirtiyor. Fikirler mantıklı, araçlar bilgilendirici ve örnekler açık. Bu kitap, kuruluşları yeniden tanımlamanın temelini atıyor.”

—Dave Ulrich, Rensis Likert Profesörü, Ross İşletme Fakültesi, Michigan Üniversitesi ve RBL Grup Ortağı

“Kuruluşunuzda köklü ve olumlu değişimi fitillemek için akıllıca dersler veren derin bir kitap. Gerçek olamayacak kadar iyi bir fikir gibi mi geldi? Aslında, bunun hafife alınabileceğini düşünüyorum. *Olumlu Kuruluş*, insanların beklentileri aştığı ve işlerini geliştirdiği kültürel imkânları oluşturmak için gereken vizyonu ve uygulamaları keşfetmenize yardımcı olabilir.”

—Charles C. Manz, *Self-Leadership Share, Don't Take the Lead* kitaplarının yardımcı yazarı

“Bob Quinn, pozitif bir girişim kurmanın pratik gerçeklerine ve bunu sürdürmek için gerekli olan pozitif kültüre temas ediyor.”

—Bill Robertson, Weston Solutions, Inc başkanı

“On yıl önce Robert Quinn’e ait *Building the Bridge as You Walk on It* adlı kitabı okudum. Kariyerimi değiştirdi. Yeni kitabını okurken, bunun aynı tür ancak, organizasyon düzeyinde bir etkiye sahip olduğunu fark ettim. Fi-

kirlerini şirketimde uygulamaya çoktan başladım ve sonuçlar çok başarılı oldu. Eğer hoş, erişimi kolay ve derinlemesine ilgi çekici bir kitap istiyorsanız, hemen okumaya başlayın.”

—Nick Craig, Özgün Liderlik Enstitüsü Başkanı ve *Finding Your True North* kitabının yardımcı yazarı

“Değişim ustası Robert Quinn’den bir başka aydınlatıcı, etkili ve pratik rehber: *Olumlu Kuruluş...* Olumlu yönde ve alışılmıştın dışında kuruluşlar oluşturmak isteyen liderler için nihai kullanım kılavuzu niteliğinde. Çok uluslu bir şirketten mahalli birliklere kadar herhangi bir kuruluşu değiştirmek isteyenlerin işine yarayacak.

—Jim Mallozzi, Başkan ve CEO, İhtiyati Emlak ve Yer Değiştirme Hizmetleri (Emekli)

“İnsanlar olumluya doğru çekiliyor. Bir işe kendimizi adadığımızda ve yaratıcı olduğumuzda, daha yüce bir amaç için yaşıyoruz. Ancak biyolojik olarak kendimizi her şeyden sakındığımız için, örgütsel hayatta savunmacı olup ardından çevremizdeki herkese olumsuzluk bulaştırıyoruz. Quinn, aşırıya kaçmadan ya da Pollyanna olmadan olumlu kuruluşu gün yüzüne çıkarıyor. Kafası karışıklar için umut, yolunu kaybedenler için rehberlik edecek bir ışık ve çoktan yolda olanlar için ise güven veriyor.”

—Richard Boyatzis, Üniversite Profesörü, Psikoloji Bölümü, Bilişsel Bilimler ve Örgütsel Davranış, Case Western Reserve Üniversitesi ve *Primal Leadership* yardımcı yazarı

“Robert Quinn’den başka bir şaheser! Daha olumlu kuruluşlar oluşturmak için şirketlerle çalışmıştım ve herkes bu konsepti onaylasa da insanlar genellikle pratik olarak sürdürülebilir hâle getirmeyi zor buluyordu. Bob’un yeni kitabı, bunun nasıl yapılacağını gösteren değerli yeni örnekler ve başarıya ulaşmak için araçlar sunuyor.”

—Anjan Thakor, John E. Simon Finans Profesörü, WFA Finans ve Muhasebe Araştırma Merkezi Direktörü ve Doktora Programları Direktörü, Olin İşletme Okulu, Washington Üniversitesi, St. Louis

“Bu, olumlu kuruluşa dair ikna edici, elle tutulur bir analizdir ve okuyucunun bu başarıya ulaşma arzusunu büyütürken onları daha ulaşılabilir kılar. Bob sunumuyla olumlu kuruluşun en iyisini yapmış!”

—Karl E. Weick, Rensis Likert Seçkin Üniversite
Örgütsel Davranış ve Psikoloji Profesörü, Emeritus,
Ross İşletme Fakültesi, Michigan Üniversitesi

“Bob Quinn, iş yerinde insan ruhunu canlandırmanın kritik yolunu tanımlıyor. ‘Tamamen bağlılık ve sürekli yenilenme’ konusundaki cesur tasviri, insanları olumlu kültürlere teşvik ediyor. Ayrıca insanları, özgün sohbetlerin yeni imkânlarına nasıl davet edeceğine dair bir rota çiziyor.”

—Jim Haudan, *The Art of Engagement* kitabının yazarı

“İnsanların geliştiği, net bir amaç için birleştiği ve beklentileri aştığı bir organizasyonun parçası olmayı kim istemez? Robert Quinn’in en yeni çalışması, liderlere başkalarıyla özgün bir şekilde etkileşim kurmaları, yeni olasılıkları göz önünde bulundurmaları ve problem çözmenin ötesinde düşünceleri için açık yollar sunuyor. Olumlu kuruluşlar inşa etmek ve anlamak, başkalarının katkıda bulunmak isteyeceği, sonuçların takdir edildiği ve insanların başarılı olduğu yerler yaratmaya yardımcı olur. Bu kitap önemli.”

—Jim Mahoney, Yetkili müdür