

**HİZMET İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN  
OLUŞTURULMASINDA LİDERİN ROLÜ**

**Ahmet BAYTOK**

**Doktora Tezi**

**Danışman: Yrd.Doç.Dr. Halil SAYLI**

**Afyonkarahisar**

**2006**

**HİZMET İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN  
OLUŞTURULMASINDA LİDERİN ROLÜ**

**Ahmet BAYTOK**

**DOKTORA TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Yrd.Doç.Dr.Halil SAYLI**

**Afyonkarahisar**

**Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Mayıs 2006**

**TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI**

Tez Danışmanı :Yrd.Doç.Dr.Halil SAYLI

Jüri Üyeleri :Prof.Dr.Rıza AŞIKOĞLU

:Doç.Dr.Serkan BAYRAKTAROĞLU

:Yrd.Doç.Dr.Hatice ÖZUTKU

:Yrd.Doç.Dr.Veysel AĞCA

İmza  


İşletme anabilim dalı, doktora öğrencisi Ahmet BAYTOK'un "Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü" başlıklı tezini değerlendirmek üzere 23/06/2006 günü saat:11:00'de Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**Prof.Dr.M.Ali ÖZDEMİR**  
**MÜDÜR**

**DOKTORA TEZ ÖZETİ****HİZMET İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN  
OLUŞTURULMASINDA LİDERİN ROLÜ**

**Ahmet BAYTOK**  
**İşletme Anabilim Dalı**

**Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Mayıs 2006**

**Danışman: Yrd.Doç Dr. Halil SAYLI**

Liderlik ve örgüt kültürü günümüz iş dünyasında işletmelerin faaliyet süreçlerinin oluşturulması, yönetilmesi ve değiştirilmesinin temel belirleyicileridir. Liderlik örgüt düzeyinde insan faktörünün yönetilmesini, örgüt kültürü ise yönlendirilmesini ve kontrolünü sağlamaktadır. Liderlik ve örgüt kültürü örgüt düzeyinde birbirlerinin tamamlayıcısı olmaları yönüyle önemlidir.

Bu çalışma teorik ve ampirik olarak hizmet işletmeleri düzeyinde liderliğin kültür oluşumundaki rolünün belirlenmesini incelemektedir. Çalışma kapsamında hizmet liderinin örgüt kültürünün oluşturulmasını etkileme modeli geliştirilmiştir. Modelin oluşturulmasında ilk olarak hizmet liderinin kişilik özellikleri ve yönetsel fonksiyonları belirlenmiş ve bu fonksiyonlara bağlı olarak hizmet liderinin oluşturduğu örgüt sistemi yapısı içinde ortaya konan örgüt kültürü yapısı incelenmiş ve işletme işgörenlerine anketler uygulanarak hizmet liderlerinin kültür oluşumdaki rolü ortaya konmaya çalışılmıştır. Model kapsamında yapılan araştırmada niteliksel ve niceliksel yöntemler bir arada kullanılmıştır. Araştırma örgüt kültürünün doğası gereği hizmet sektörleri arasında yer alan turizm sektörü kapsamında bir otel işletmesinde yapılmıştır.

Araştırma sonucunda hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün müşteri odaklılık, yüksek hizmet standardı, takım halinde çalışma ve işgöreni güçlendirme özelliklerini taşıdığı ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan hizmet yapısına bağlı olarak işletmelerde işgörenlerin mutlaka güçlendirilmeyi beklediği tespit edilmiştir.

**ABSTRACT****THE ROLE OF LEADER IN FORMATION OF ORGANISATIONAL  
CULTURE IN SERVICE ENTERPRISES****Ahmet BAYTOK****Department of Business Administration****Afyon Kocatepe University, The Institute of Social Sciences****May 2006****Advisor: Yrd. Doç. Dr. Halil SAYLI**

Leadership and organizational culture, in today's business world, are the basic determinants of formation of operational processes of enterprises, its management and change. While leadership manages the human factor at organizational level, organizational culture, on the other hand, guides and controls it. Leadership and organizational culture are important when they are considered as complementary to each other.

This study theoretically and empirically examines the determination of the role of leadership in formation of culture in service organizations. In the scope of this study, an impact model of service leader in the formation of organizational culture has been developed. In the development of the model, first, personal characteristics of service leaders and managerial functions were identified and then depending on these functions, organizational culture which was exhibited in the structure of organizational culture formed by the service leader was examined and finally a questionnaire survey was conducted among employees to reveal the role of service leader in formation of organizational culture. Qualitative and quantitative methods are employed together in the studies to form the model. By considering the uniqueness of organizational culture, the study was conduct in a hotel in tourism industry which is a part of service industries.

According to study results, it was found out that organizational culture in service enterprises requires customer focus, high quality standards, team work and empowerment of employees. On the other hand, depending on the structure of service, employees in enterprises expect to be empowered.

## ÖNSÖZ

Çalışmanın hazırlama sürecinde bana yol gösteren, katkı ve destek sağlayan değerli tez danışmanlarım Yrd. Doç Dr. Halil SAYLI ve Doç Dr. Belkıs ÖZKARA'ya , tezin uygulamasında büyük destek olan WOW Topkapı Palace Otel'i Genel Müdürü Uğur YİĞİT'e, Genel Müdür Yardımcısı Erdal DALKILIÇ'a, Genel Müdür Yardımcısı Cenk BAYDAN'a ve Eğitim Müdür Mehmet COŞKUN'a, yardımcı olan Meslektaşlarıma ve özellikle büyük sabırlarımdan ve hoşgörülerinden dolayı değerli eşime ve oğluma teşekkürlerimi sunarım.

Ahmet BAYTOK

**ÖZGEÇMİŞ**

Ahmet BAYTOK

İşletme Anabilim Dalı

Doktora

**Eğitim**

**Yüksek Lisans:** 1999 Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Lisans:** 1992 Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F., Mersin Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik

Yüksekokulu

**İş-İstihdam**

1995/..... Öğretim Görevlisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon Meslek

Yüksekokulu

**Mesleki Birlik/Dernek/Kuruluş Üyelikleri****Alınan Burs ve Ödüller****Kişisel Bilgiler**

Doğum Yeri ve Yılı: Kırklareli, 1969 Cinsiyet:Erkek Yabancı Dil: İngilizce



<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>Sayfa</b>
<b>TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....</b>	<b>ii</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>iv</b>
<b>ÖNSÖZ .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>xi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>xii</b>
<b>EKLER LİSTESİ.....</b>	<b>xiii</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>4</b>
<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE OLUŞUM SÜRECİ.....</b>	<b>4</b>
<b>I. GENEL OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....</b>	<b>4</b>
<b>A) KÜLTÜR KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Kültür Kavramı .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Kültürün Özellikleri .....</b>	<b>6</b>
<b>B) ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Örgüt Kültürünün Tanımı.....</b>	<b>10</b>
<b>2. Örgüt Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar .....</b>	<b>11</b>
<b>3. Örgüt Kültürünün Önemi.....</b>	<b>12</b>
<b>C) ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖGELERİ .....</b>	<b>13</b>
<b>1. Fiziksel Düzen ve Sosyal Çevre.....</b>	<b>14</b>
<b>2. Benimsenmiş Değerler .....</b>	<b>19</b>
<b>3. Temel Varsayımlar .....</b>	<b>23</b>
<b>II. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU, SÜRDÜRÜLMESİ VE DEĞİŞİMİ .</b>	<b>26</b>
<b>A) ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU .....</b>	<b>27</b>
<b>1. Kurucunun Etkisi .....</b>	<b>29</b>
<b>2. İç Faktörler.....</b>	<b>31</b>

3. Dış Faktörler .....	32
B) ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SÜRDÜRÜLMESİ .....	35
1. Seçim Kriterleri .....	35
2. Sosyalizasyon .....	36
3. Üst Yönetim Faaliyetleri .....	39
C) ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ .....	39
1. Örgüt Kültürünün Değişimini Etkileyen Faktörler .....	41
2. Örgüt Kültürünün Değişim Süreci.....	44
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>50</b>
<b>LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE HİZMET LİDERLİĞİ.....</b>	<b>50</b>
<b>I. LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....</b>	<b>50</b>
A) LİDERLİK.....	51
1. Liderlik Kavramı .....	52
2. Liderlik Tanımı.....	56
3. Genel Liderlik Özellikleri .....	57
4. Liderin Örgütsel Fonksiyonu.....	60
B) LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	73
1. Klasik Yaklaşımlar .....	74
a) Özellikler Yaklaşımı .....	74
b) Davranışsal Yaklaşımlar.....	76
c) Durumsallık Yaklaşımları.....	80
2. Güncel Yaklaşımlar .....	94
a) Lider-Üye Değişim Teorisi.....	95
b) Karizmatik Liderlik .....	98
c) Dönüşümcü Liderlik .....	103
d) Stratejik Liderlik.....	109
e) Servant Liderlik (Hizmetkar Liderlik).....	112
<b>II. HİZMET LİDERLİĞİ .....</b>	<b>115</b>
A) HİZMET LİDERLİĞİ KAVRAMI .....	117
B) HİZMET LİDERİNİN YÖNETSEL ROLLERİ.....	121
C) HİZMET LİDERİNİN KİŞİLİK VE YÖNETSEL ÖZELLİKLERİ .....	122
1. Hizmet Vizyonu.....	124
2. Yüksek Standartlar Sağlama ve Süreklilik .....	126
3. İşin İçinde Olmak .....	127
4. Bireysel Saygınlık.....	128
D) HİZMET LİDERLİĞİNİN DİĞER LİDERLİK YAKLAŞIMLARI İLE BENZERLİK VE FARKLILIKLARI.....	128
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>132</b>
<b>HİZMET LİDERLİĞİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ.....</b>	<b>132</b>
<b>I. HİZMET VE HİZMET KÜLTÜRÜ.....</b>	<b>133</b>

A) HİZMET VE ÖZELLİKLERİ .....	133
B) HİZMET KÜLTÜRÜ .....	137
<b>II. LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ.....</b>	<b>141</b>
A) LİDERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUM SÜRECİNDEKİ ROLÜ .....	141
1. Liderin Örgüt Kültürünün Ortaya Çıkmasındaki Rolü.....	142
2. Liderin Örgüt Kültürünün Yaşatılmasındaki Rolü .....	143
3. Liderin Örgüt Kültürünün Değişimindeki Rolü.....	145
B) HİZMET LİDERİ VE HİZMET KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ.....	147
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>154</b>
<b>HİZMET İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA LİDERİN ROLÜNÜ BELİRLEMeye İLİŞKİN WOW TOPKAPI PALACE OTELİNDE BİR UYGULAMA.....</b>	<b>154</b>
<b>I. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI.....</b>	<b>154</b>
<b>II. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....</b>	<b>156</b>
<b>III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>156</b>
A) VERİLERİN TOPLANMASI .....	159
B) ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	159
<b>IV. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>160</b>
A) HİZMET LİDERLİĞİNİN YÖNETSEL ÖZELLİKLERİNİN ANALİZİ.....	160
B) WOW TOPKAPI PALACE OTEL'İNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖGELERİ AÇISINDAN ANALİZİ .....	167
1. WOW Topkapı Palace Otel'inin Fiziki Unsurları.....	168
2. WOW Topkapı Palace Otel'inin Sosyal Çevre ile İlgili Unsurları .....	168
3. WOW Topkapı Palace Otel'inin Değerleri ve Varsayımları.....	172
C) ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖLÇÜLMESİ .....	176
1. Araştırma Örnekleminin Özellikleri.....	176
2. Anket Formunun Güvenilirliği ve Geçerliliği .....	178
3. Örgüt Kültürünün Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	179
<b>IV. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>188</b>
<b>V. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>192</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>198</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>216</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Açıklayıcı Sosyal Sonuçları İle Örgütsel Törenlerin Tipolojisi .....	16
Tablo 2. Modern İş Örgütleri İçin Uygun Paylaşılan Değerler Listesi.....	20
Tablo 3. Liderlik Kavramı ile İlgili Mitler, Geleneksel Bakış Açısı ve Gerçekler.....	55
Tablo 4. Büyük Değişim Yaratmanın Sekiz-Aşamalı Süreci.....	68
Tablo 5. Liderlik Kişilik Özellikleri.....	75
Tablo 6. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranışsal Bileşenleri.....	100
Tablo 7. Dönüşümcü ve Geleneksel Liderlik Özellikleri.....	105
Tablo 8. Değişim Yönetimi ve Stratejik Liderliğin Örgütsel Dönüşümü Gerçekleştirme Yaklaşımları.....	111
Tablo 9. Kültürü Yerleştirme ve Yaygınlaştırma Mekanizmaları.....	144
Tablo 10. WOW Topkapı Palace Oteli Kırmızı Kitabı.....	174
Tablo 11. Topkapı Palace Otelinin Çalışanlarına Ait Demografik Özellikler.....	177
Tablo 12. Örgüt Kültürü Güvenilirlik Analiz Sonuçları.....	179
Tablo 13. Güçlendirme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	180
Tablo 14. Takım Uyumu Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	180
Tablo 15. Kapasite Geliştirme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	181
Tablo 16. Temel Değerler Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	182
Tablo 17. Mutabakat Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	182
Tablo 18. Koordinasyon ve Bütünlük Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	183
Tablo 19. Değişim Yaratma Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	184
Tablo 20. Müşteri Odaklılık Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	185
Tablo 21. Örgütsel Öğrenme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	185
Tablo 22. Stratejik Yönelim ve İstek Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	186
Tablo 23. Amaçlar ve Hedefler Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	187
Tablo 24. Vizyon Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	188

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kültür Düzeyleri.....	14
Şekil 2. Odağı ve Kaynağına Göre Değer Sistemi Tiplerinin Sınıflandırması.....	22
Şekil 3. Örgüt Kültürünün Oluşum ve Yaşatılma Süreci.....	27
Şekil 4. Örgütsel Sosyalizasyon Modeli.....	37
Şekil 5. Örgüt Kültürü Değişim Modeli .....	49
Şekil 6. Personel Güçlendirme Sürecinin Aşamaları.....	72
Şekil 7. Liderlik Modelinin Özü.....	118
Şekil 8. Hizmet Liderinin Kişilik ve Yönetmel Özellikleri.....	123
Şekil 9. Hizmetin Özellikleri ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki.....	140
Şekil 10. Örgüt Kültürü Değişiminde Liderin Rolü.....	146
Şekil 11. Hizmet Liderliği ve Örgüt Kültürü İlişkisi.....	150
Şekil 12. Hizmet Liderinin Örgüt Kültürünü Oluşturma ve Etkileme Modeli.....	158

**EKLER LİSTESİ**

EK 1. Otel Yöneticileri İle Yapılan Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları.....	216
EK 2. Örgüt Kültürü Anket Soruları.....	217
EK 3. WOW Topkapı Palace Oryantasyon Programı.....	220
EK 4. Örgüt Kültürü Boyutlarının İlişkisi.....	221

## GİRİŞ

Belli esaslara göre bir araya gelmiş bir insan topluluğu veya grubunun ortak davranışlarının ve düşüncelerinin anlamlı hale getirilmesi ile ilgili kavram olan kültür; ulus, topluluk ve örgüt düzeyinde insan gruplarının tanımlanmasını sağlayan araçtır. Kültürün insan ve insanlar ile ilgili bir kavram olması, en önemli rekabet araçlarından birisi insan olan işletmeler için kültürü önemli haline getirmektedir. İşletmelerin düşünce yapılarını anlamak ve iç dünyalarını açıklamak, ancak öznel örgüt kültürlerinin neler olduğunu, nasıl ortaya çıktığını, yaşatıldığını ve değiştirildiğini bilmek ile mümkün olmaktadır. Örgüt kültürü davranışları ve tutumları yönlendirici etkisi ile, üretimde insan kaynağının yoğun olarak kullanıldığı hizmet sektöründe, daha etkin bir rol üstlenmektedir. Hizmet işletmelerinde insan boyutunun iyi planlanması ve yönetilmesi, ancak uygun örgüt kültürü ile mümkün olabilmektedir.

Liderlik; arzu ve istekleri sonsuz, gücü sınırlı sosyal bir varlık olarak insanın, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gruplar oluşturarak hareket etmesinin ortaya çıkardığı bir roldür. Lider, izleyiciler ve koşullardan oluşan bir süreç olarak ifade edilen liderliğin tamamlayıcılarını, lider ve izleyiciler arasındaki etkileşim ile belli bir amaç ve hedefi başarma oluşturmaktadır. Örgütsel düzeyde ise liderlik, küreselleşme ile artan rekabetin ortaya çıkardığı hızlı değişim koşullarının bir gerekliliğidir. Çünkü sürekli değişim ihtiyacı, yöneticilerin belirli bir pozisyona dayalı yasal otoritesiyle kurulu sistemleri yönetme rollerine karşılık, insan kaynağı ile yapılan iş arasında uyumu sağlayabilen, sistemleri dönüştürebilen, insanları daha etkili bir biçimde amaçlara yöneltebilen liderler gerektirmektedir.

Liderlik, diğer işletmelere nazaran, hizmet işletmeleri için çok daha önemli ve gereklidir. Özellikle sektörün emek yoğun yapısı, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması özelliklerinin ortaya çıkardığı içsel kontrol, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olmalarını gerektirmektedir. Çünkü liderlik bir anlamda izleyiciliktir. Hizmet işletmelerinde çalışanların, yöneticilerinin liderlik özellikleri ile ilgili algılamaları, işlerine müşterilerine karşı tutum ve davranışlarına doğrudan yansımaktadır. Bu nedenle hizmet işletmelerinde, müşterilere yüksek standartlarda hizmetin sunulmasında, liderlik hayati rol oynamaktadır.

Hizmet üretiminde insanın temel rol oynamasının; “hizmet işletmesi işgörenleri, ordu veya endüstri işletmesi çalışanları gibi aynı şekilde mi yönetilmelidir?” sorusunu ortaya çıkarması, 1990’lı yıllarda yeni bir liderlik yaklaşımı olarak “hizmet liderliği”nin araştırılmaya başlanmasına neden olmuştur. Hizmet işletmesi işgörenlerinin değerlerini, yargılarını ve davranışlarını yönlendirme ve değiştirme ile ilgili bir yaklaşım olan hizmet liderliği, örgütsel düzeyde değişimin iyi planlanmış hizmet vizyonu ve bu anlayışın izleyicilere yansıtılması ile gerçekleşebileceğini savunmaktadır. Bunun işgörenlerin katılımı ve desteği ile mümkün olabileceğini ifade eden yaklaşım, hizmet liderlerinin vizyonlarını gerçekleştirilebilmeleri için örneklerle liderlik yapma, yüksek standartlar belirleme ve sürekliliğini sağlama, bireysel saygınlık ve işgörenleri güçlendirme yaklaşımlarını benimsemeleri gerektiğini belirtmektedir.

Örgüt kültürü ve liderlik birbirleri ile yakın ilişkili kavramlardır. Örgüt kültürünün ortaya çıkma, yaşatılma ve değiştirilmesini kapsayan oluşum sürecinde, kurucu veya yönetici olarak lider etkin rol oynamaktadır. Bu etki hizmetin yapısı ve özellikleri açısından hizmet işletmelerinde daha belirleyici olmaktadır. Özellikle hizmet işletmelerinde üretim ve tüketimin eş zamanlı olmasının ortaya çıkardığı içsel kontrolde, yönetsel açıdan işgöreni yönlendirici temel aracın örgüt kültürü olması, örgüt kültürünün oluşumunun temel belirleyicisi olarak hizmet liderinin uygulamalarını önemli hale getirmektedir.

Bu kapsamda, “Hizmet işletmelerinde, örgüt kültürünün oluşumu, sürdürülmesi ve değişiminde liderin rolü”nü ortaya koymak çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örgüt kültürü ve oluşum süreci üzerinde durulmuştur. Kültür; kavram, özellik, öge/unsur olarak ele alınmıştır. Yine bu bölümde örgüt kültürünün oluşumu, sürdürülmesi ve değişimi incelenmiştir.

İkinci bölümde, liderlik ve liderlik yaklaşımlarından hareketle hizmet liderliği ele alınmıştır. Bu amaçla bölümün ilk kısmında liderlik kavramı tanımlanmış, günümüz liderlerinin sahip olması gereken kişilik özellikleri ve yönetsel fonksiyonları hakkında genel bilgiler verilmiş ve liderlik ile ilgili klasik ve güncel yaklaşımlar üzerinde durulmuştur. Bölümün ikinci kısmında ise hizmet liderliğinin kavramsal yapısı, kişilik ve yönetsel özellikleri tanımlanmıştır.



Üçüncü bölümde, hizmet liderinin hizmet kültürü üzerindeki rolü ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda hizmet, hizmet kültürü tanımlanmış ve hizmet liderliği ile örgüt kültürü ilişkisi kültürün oluşumu, sürdürülmesi ve değişimi aşamalarında liderin rolü bağlamında irdelenmiştir.

Dördüncü bölümde; hizmet işletmelerinde, liderin örgüt kültürünün oluşumundaki rolünü belirlemeye ilişkin uygulama, hizmet sektörü içinde yer alan turizm sektörünün bir konaklama işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Uygulama WOW (World of Wonders) otel zincirinden Türkiye'nin ilk temalı (konulu) resort oteli olan Topkapı Palace Otel'inde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yöntem olarak, Yarı Yapılandırılmış Görüşme, Gözlem, İçerik Analizi ve Anket Formu kullanılmıştır. Bu kısımdaki sonuç bölümünde ise; tez çalışmasının genel bir değerlendirilmesi yapılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE OLUŞUM SÜRECİ

#### I. GENEL OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür sosyal bilimlerde, birçok bilim dalının ilgi alanına giren ortak konulardan birisidir. Belli esaslara göre bir araya gelmiş bir insan topluluğu veya grubunun ortak davranışlarının ve düşüncelerinin anlamlı hale getirilmesi ile ilgili kavram olan kültür; ulus, topluluk ve örgüt düzeyinde insan gruplarının tanımlanmasını sağlayan araç olması açısından önemlidir.

İnsan ve insanlar ile ilgili bir kavram olması, en önemli rekabet araçlarından birisi insan olan, işletmeler için kültürü önemli hale getirmektedir. Çünkü işletmeler belli özelliklere sahip bir insan grubunun bir araya gelmesi ile oluşmuş ve kendilerine özgü kültürleri olan yapılardır. İşletmelerin nasıl düşündüklerini anlamak ve iç dünyalarını açıklamak, ancak örgüt kültürünü, öğelerinin neler olduğunu, nasıl ortaya çıktığını, yaşatıldığını ve değiştirilebileceğini bilmek ile mümkündür.

Davranışları ve tutumları yönlendirici etkisi, mal ve hizmet üretiminde insan kaynağının yoğun olarak kullanıldığı hizmet sektöründe kültürün önemini daha da arttırmaktadır. Hizmet işletmelerinde insan boyutunun iyi planlanması ve yönetilmesi ancak uygun örgüt kültürü ile sağlanabilir. Bu noktada özellikle lider örgütün vizyon, misyon ve stratejilerini belirlerken, değerlerini, inançlarını ve felsefesini sektörün özelliklerini dikkate alarak örgüte yansıtmalı ve uygun örgüt kültürünün oluşmasını sağlaması gerekmektedir. Bu sayede personelin oluşturulan değerleri benimsemesi ve belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi mümkün olabilecektir.

## A) KÜLTÜR KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

### 1. Kültür Kavramı

Belirli esaslara göre bir araya gelmiş tüm insan toplulukları için geçerli bir olgu olan kültür, insanlararası etkileşimi ve sonuçlarını ifade etmek için kullanılmaktadır (Hodgetts ve Luthans, 2000: 108). Fakat kültür olarak kullanılan kavram toplumu oluşturan bireylerin yaptıkları gelişigüzel davranışları değil, toplumda ortak olan davranış veya alışkanlıkları içerir (Erdoğan, 1983: 113). Diğer bir ifade ile bir grubun üyeleri için ortak olan semboller ve anlamları ifade eder (Alvesson, 2002: 4).

Kültür kavramının temeli Antropoloji biliminden gelmektedir. Antropoloji içinde kültür farklı bakış açıları ile ele alınmıştır. Kavramsal Antropolojide, kültür “paylaşılan bilgi”, Sembolik Antropolojide, “paylaşılan değerler sistemi”, Yapısal Antropoloji ve Psikodinamik yaklaşımda ise “akıl kanıksanmış faaliyetlerinin toplamı”dır (Smircich, 1983: 348).

Temeli Sosyal Antropolojiden, gelmekle birlikte birçok bilim dalının ilgi alanına giren ortak bir araştırma konusu olması ve zaman içinde kavramın değişikliklere uğraması nedeniyle, kültürün tanımlanmasında güçlükler yaşanmaktadır. Örneğin Krocber ve Kluchohn 1952 yılında yapmış oldukları çalışmada kültür kavramının 164 farklı tanımını derlemişlerdir (Güvenç, 1996: 95).

Genel anlamda, yaşamın düzenlenmesi, yaşama biçimi veya doğanın yaptıklarına karşı insanoğlunun yarattığı her şey olarak (Güvenç, 1996: 96) ifade edilen kültürün, tanımları arasında eksik yönlerine rağmen, en fazla kabul gören Tylor’un tanımıdır. Tylor kültürü; “toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütün” olarak tanımlamıştır (Dönmezer, 1982: 116; Güvenç, 1985: 22). The American Heritage Dictionary’de “belli bir toplumun, nesilden nesile aktarılan sanatları, inanışları, kurumları ve diğer tüm insan yapısı ürünleri ve düşünme özelliklerini içeren sosyal davranış özelliklerinin toplamı” (Kotter ve Heskett, 1992: 4) olarak tanımlanan kültür, Hofstede (1981: 24) tarafından ise; “bir insan grubunu diğerlerinden farklılaştıran kolektif düşünme programı” olarak tanımlanmıştır.

## 2. Kültürün  zellikleri

Birçok araştırmacı tarafından kabul edilen genel kültür özellikleri arasında şunlar sayılabilir (Erdoğan, 1983: 134–138; Morey ve Luthans, 1985: 221; Güvenç, 1996: 101–105; Şişman, 2002: 2; Vural, 2003: 38).

- Kültür  ğrenilebilir: Bir toplumda yaşayan bireyler kültür ile ilgili bilgileri sosyalleşme ve eğitim sürecinde öğrenir. Özellikle aile, kültürün öğrenilmesinde önemli bir ortamdır.

- Kültür Tarihseldir ve SürekliDir: Kültür bir anda oluşmaz, bir birikimdir ve sosyalleşme ile nesilden nesile aktarılarak süreklilik kazanır.

- Kültür ToplumsalDir: Kültür bireylerin davranışları ile ortaya çıkar. Ancak kültür bireylerin gelişigüzel değil, toplum veya grup tarafından benimsenmiş davranışları ile ilgilidir.

- Kültür Değişir: Sosyal, ekonomik ve diğer çevresel faktörlerin değişmesi kültürü etkiler ve değiştirir. Örneğin teknolojinin ilerlemesi kültür ögesi olarak dile yeni kelimelerin (sms, internet, chat vb.) katılmasını sağlar.

- Kültür Bir Kurallar Sistemidir: Kültür bir grubun tüm  yeleri tarafından kabul gören ideal bir yapıyı temsil eder. Özellikle değerler ve varsayımlar bireysel yargıların dışındadır ve kanıksanmış olarak kabul edilir.

- Kültür İhtiyaçları Karşılayıcı ve Doyum Sağlayıcıdır: Kültürün varlığını sürdürmesini sağlar. Eğer kültür toplumu veya grubu oluşturan bireylerin ihtiyaçları karşılamıyor ve doyum sağlamıyorsa değişir.

### B) ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgütler, belli özelliklere sahip bir insan grubu tarafından oluşturulan yapılardır. Bu yapı içindeki insanların d şunceleri, felsefeleri, değerleri, ortak davranışları ve iş yapma biçimleri örgüt kültürünün konularıdır.

Bir  rg t  oluşturan üyeler, sosyalleşme sürecine toplum kültüründe başladıkları ve içinde yetiştikleri toplumun kültürünün özelliklerini taşıdıklarından bu örgüt yaşamında hâkim olan değerler, ideolojiler, varsayımlar ve diğer kültürel unsurlara

doğrudan yansır. Bundan dolayı herhangi bir örgüt, kültürel özellikleri açısından toplum kültürünün küçük bir izdüşümü ve onun bir alt kültürüdür.

Örgütler, üst kültürü olan toplum kültürünün özelliklerini taşımakla birlikte, üyeleri arasında örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmek için kendilerine özgü bir kültür meydana getirirler. Her örgütü farklı özelliklere sahip insanlar oluşturduğu için, örgüt kültürü de parmak izi gibi diğerlerinden farklıdır ve tektir. Davranışsal normlar, beklentiler, uygulama ve örgütsel değerlerin farklı olması farklılığı yaratan temel sebeplerdir (Vanderberghe, 1999: 175).

Örgüt kültürü kavramının anlaşılması açısından, yekpare bir yapı olduğu kabul edilmekle birlikte, günümüzde örgütlerde birden fazla kültürün var olabileceği herkes tarafından kabul edilmektedir. Bu bağlamda işletmenin bütününde etkin olan kültüre baskın kültür, diğerlerine ise alt kültürler denmektedir. Çok uluslu bir şirketin farklı ülkelerdeki işletmelerinin, bir işletmenin aynı ülke içindeki farklı tesislerinin, bir işletme içindeki farklı bölümlerin ve hatta çalışma gruplarının oluşturmuş olduğu normlar, değerler ve varsayımlar alt kültürler olarak verilebilir.

Örgütün yazılı olmayan davranışsal yönünü simgeleyen kültüre, örgütte görev yapan herkes katılır. Ancak kültür, örgütsel yaşamı dikkat edilmeden kontrol eder (Daft, 2000: 314). Günümüz yönetim dünyasında strateji, yapı ve kontrol ile aynı düzeyde temel bir ilgi alanı haline gelen örgüt kültürü, bireylerin değil organizasyonların özelliğidir. Fakat bireylerin fiili ve düşünsel davranışları ile anlaşılır ve ölçülür (Hofstede, 1998: 479).

*i. Kavramsal Yaklaşım ile Örgüt Kültürü:* Örgütsel düzeyde, örgüt kültürünün kavramsal açıdan anlaşılması ile ilgili üç yaklaşım geliştirilmiştir. Bunlar dışsal değişken, içsel değişken ve metafor olarak kültürdür (Smircich, 1983: 339–358).

Dışsal değişken yaklaşımı, kültürü bağımsız bir değişken olarak görür ve örgüt kültürünün çalışanlar tarafından üst kültürden (Toplum kültürü) getirdikleri kültürel öğeler ile oluşturulduğunu savunur.

İçsel değişken yaklaşımı, örgütlerin kendilerinin kültür üreten yapılar olduğunu ve kendine özgü yarattığı adetler, efsaneler ve törenlerle kültürü ortaya çıkardığını belirtir. Yaklaşımına göre örgüt kültürü; kurucusu, lideri veya üst yönetiminin ortaya koyduğu kurallar, yapı, normlar ve amaçlar ile evrimleşir ve çevreye uyum sağlar. Bu bakış açısında temel değişkenler yapı, büyüklük, teknoloji ve liderlik özellikleridir. Makro

düzeyde bu içsel yapı özellikleri, örgütlerarası karşılaştırma yapma yolu ile kültürü oluşturmada ve geliştirmede önemlidir.

Metafor olarak kültür yaklaşımına göre, örgütlerin kendileri birer kültür olarak görülür. Bu bakış açısına göre kültürü, örgüt içi bir değişken olarak ele almak yanlıştır. Çünkü kültür odadaki hava gibi örgütün her tarafındadır ve örgütü kuşatır.

Dışsal değişken, içsel değişken ve metafor olarak değerlendirilen örgüt kültürü, aslında üçünün bir bütünüdür. Bu konuda eleştiride bulunan araştırmacılardan Alvesson (1987) metafor veya içsel değişken olarak kültür yaklaşımlarının her ikisinin de örgütleri kültürel bir varlık olarak gördüğünü ve belli bir örgütün üyesinin değerler, normlar, inançlar, semboller gibi ortak anlamları içeren kültürel benzerlikler ile karakterize edilerek diğer örgüt dışı bireylerden ayrıldığını belirterek, kültürün yukarıda sayılan yaklaşımlardan sadece birisi değil, tümünü kapsayan bir bütün olabileceğini öne sürmektedir.

Thompson ve Luthans (1990) ise bu üç yaklaşımı uyumlaştırarak bazı eleştirilerde bulunmuşlardır. Araştırmacılar ilk olarak, kültürün örgüt içi ve dışarıdaki olaylardan etkilenen insanlardan geldiğini belirterek, kültürü sadece örgütlerin bir ürünü olarak görmenin mümkün olmadığını belirtmişlerdir. İkinci olarak ise, örgütte yaşanan olaylar ve insan değişimlerinin kültürü evrimleştirdiğini belirterek, kültürün mutlak değişmez bir şey olarak düşünülmemeyeceğini ileri sürmüşlerdir. Son olarak, kültürün yekpare (monolithic) bir yapı olarak görülemeyeceğini, çünkü örgütteki her bireyin kendi kültür tanımlarını olduğunu ve bunun parçası olduğu grubun tanımı ile benzerlik göstermekle birlikte, birebir aynı olmayabileceğini vurgulamışlardır.

*ii. Güçlü Kültür Zayıf Kültür Ayrımı:* Örgüt kültürünün gücü etkinlik kaynağı ve varlığını gösteren araçtır. Kültür örgüt üyelerinin bütünü veya çoğunluğu tarafından benimsenmiş ve paylaşıyorsa güçlü, değilse zayıf olarak nitelendirilmektedir. Literatürde güçlü kültürün iyi, zayıf kültürün kötü olduğu yönünde genel bir anlayış hâkimdir (Arogyaswamy ve Byles, 1987: 649).

Ouchi (1981), Deal ve Kennedy (1982), Peters ve Waterman (1982) yaptıkları araştırmalarda, kusursuz şirketlerin başarısında rol oynayan etkenler arasında; güçlü kültürlerinin olduğunu belirtmekte ve güçlü kültürün işletme performansı, çalışanın motivasyonu, personel değişimi, rekabet ve benzeri birçok konuda işletmeye avantajlar sağladığını belirtmektedirler. Örgüt kültürü araştırmalarında güçlü kültürlerin genel

özellikleri arasında tutarlılık, homojenlik, durağanlık ve yoğunluk, uygunluk ve ahenk, sıklık, etki ve içsel kontrol (Gordon ve DiTomaso, 1992: 785) sayılmaktadır.

Ancak bu özelliklerin kültürün paylaşımını arttırmanın yanında, bazılarının kültürü durağanlık yaratan ve değişime direnç gösteren bir yapı haline getirebileceği unutulmamalıdır. Bu kültürün günümüzün hızlı değişim ortamında işletmelerin uyum yeteneğini sınırlayan bir unsur olarak ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Bundan dolayı, örgüt kültürünün güçlü olması her koşulda iyidir yaklaşımı yerine üzerinde durulması gereken husus, kültürün dayandığı temel değerlerdir. Varol (1993) güçlü iyi bir örgüt kültürünün, yapıya ilişkin ilkelerinin hiyerarşiye önem vermeme, kuralların oluşumuna herkesin katılımı, esnek yapı, biçiminde ifade etmiştir. Diğer bir ifade ile güçlü kültür, katılımcılığı teşvik ediyorsa ve üyeleri tarafından bağlılık gösteriliyorsa, örgütün önemli varlıklarından birisi olabilmektedir (Denison, 1984: 5).

*iii. Örgüt Kültürünün Temel Karakteristikleri:* Değişik araştırmacılar (Hofstede vd, 1990; Newstrom ve Davis, 1993; Unutkan, 1995; Vural, 2003) tarafından vurgulanan varsayımlar incelendiğinde, örgüt kültürünün özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Örgüt kültürü kar tanesi veya parmak izi gibi tektir.
- Örgüt kültürü bütüncüdür (Holistic).
- Örgüt kültürünün değişimi uzun sürdüğü için dengeli bir yapıdadır.
- Tarihseldir ve belli bir geçmişi vardır.
- Değiştirilmesi zordur.
- İfade edilmeden anlaşılır.
- Örgütün amaçları, endüstri, rekabetin doğası ve diğer çevresel faktörlere bağlı olduğundan, bütün örgütlere uyarlanabilecek en iyi örgüt kültürü diye bir şey yoktur.

Yukarıda sayılan genel kavramsal özellikler yanında örgüt kültürünün tanımlanmasında ve ölçülmesinde, kültürel farklılıkları ortaya koymada dikkate alınması gereken özellikler şunlardır (Robbins, 1987: 357; Özkalp ve Kirel, 2001: 180).

**Bireysel Katılım:** Bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi, bağımsızlığı,

**Risk Toleransı:** Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları,

Yön Belirleme: Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi,  
 Yönetim Desteği: Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi,

Kontrol: İşgörenlerin davranışlarını kontrol eden kurallar düzeni,

Benlik: Örgüt içindeki bireylerin kendilerine örgütle veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirmeleri, özdeşim kuramları,

Ödül Sistemi: Ödüllerin (maaş, ücret ve yükselmelerin) çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı,

Çatışma Toleransı: Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarını gösterilen desteğin derecesi,

İletişim Kalıpları: Bireylerin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeyi ve sınırlılıkları.

Bu karakteristiklerin toplamı, örgüt kültürünü oluşturur. Örgüt kültürü, işgörenlerin bu on karakteristiği ne şekilde gördüklerine veya algıladıklarına göre değişir (Özkalp ve Kırel, 2001; 180).

## 1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Kültür kavramında olduğu gibi, örgüt kültürü kavramının da tanımlanmasında zorluklar yaşanmaktadır. Bunun sebepleri arasında; kavramın farklı bilim dallarında çalışan araştırmacılar tarafından kendi bilim dalları açısından tanımlanması (Vural, 2003: 40) ve coğrafi bölge, hiyerarşik düzey, çalışma grupları (Hofstede, 1998: 1), örgütün tarihi, çalışanların kişiliği, örgüt içi iletişim özellikleri (Sadri ve Lees, 2001: 854) düzeyinde çalışılabilecek bir konu olması sayılabilir.

Kısaca “burada işler böyle yürür” olarak ifade edilen örgüt kültürü, “organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan ve anlaşılabilir değerler ve inançlar dizisi” (Recardo ve Jolly, 1997: 5), “çalışanlara ve müşterilere karşı örgüt politikasına rehberlik eden felsefe” (Robbins, 1987: 357), “üst yönetimin kendilerini ve çalışanlarını nasıl yönetecekleri ve iş faaliyetlerini nasıl gerçekleştirecekleri ile ilgili paylaştıkları inançlar” (Lorsch, 1986: 95), “bir toplumu veya grubu bir arada tutan ve üyelerince paylaşılan normlar, davranışlar, beklentiler, inançlar, varsayımlar, değerler, ideolojiler ve felsefeler” (Kilmann vd., 1986: 89) olarak tanımlanabilir. Hofstede (1991: 182–183) kültürü; “bir



organizasyonun üyelerini diğerlerinden farklılaştıran kollektif düşünme programı” olarak tanımlamakta ve günlük uygulamalar ile ilgili paylaşılan algılamaları, örgüt kültürünün çekirdeği olarak ifade etmektedir. Schein (1992:12) ise kültürü; “bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla, öğrenme süreci içinde geliştirmiş olduğu ve problemleri çözmeye etkili, bu nedenle yeni katılımcıların problemler ile ilgili doğru algılama, düşünme ve hissetmelerini sağlayan temel varsayımlar” olarak tanımlamakta ve tanımında kültürün işlevlerini vurgulamaktadır.

Örgüt kültürü tanımları incelendiğinde, hepsinin ortak noktasında bir insan grubu ve onu diğer gruplardan ayıran ortak davranışsal özellikler ve bunların kaynakları kültürü oluşturan etkenler olarak belirtilmektedir.

## **2. Örgüt Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar**

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların başlangıcı Yönetimde İnsan İlişkileri Yaklaşımı kapsamında, Mayo'nun Hawthorne Araştırmalarına kadar gitmektedir. Daha sonraki dönemlerdeki Argyris, Maslow ve McGregor'un çalışmalarının da kültürel boyutları vardır. Ancak örgüt kültürüne doğrudan ilgi, 1970'lerin başından itibaren gerçekleştirilen bazı çalışmalar (Clark, 1972; Pettigrew,1973; Turner, 1973) ile artmaya başlamıştır.

1980'li yılların başına gelindiğinde, örgütlerde yaşanan değişim ve Japon endüstrisi ve yönetimi hakkında yazılan yazıların etkisi (Wilkins, 1983: 25) ile yönetim uzmanları örgüt kültürünü benimsemeye başlamışlardır (Ouchi, 1981; Pascale ve Athos, 1981; Peters ve Waterman, 1982; Deal ve Kennedy, 1982; Smircich, 1983; Sathe, 1983; Kilmann vd., 1986; Schein, 1983, 1984, 1985,1992).

Yukarıda adı geçen araştırmacıardan özellikle Schein'in çalışmaları örgüt kültürünün yapısal çerçevesini çizerek, kavramın anlaşılmasında büyük katkı sağlamıştır. Schein'in ortaya koyduğu örgüt kültürü yapısı, bazı yazarlar tarafından olduğu gibi kabul edilirken (Pedersen ve Sorensen, 1989; Philips, 1990), bazı yazarlar Schein'in modelindeki örgüt kültürünün bütünlüğünü (tekliğini) eleştirmişlerdir (Barley, 1983; Gregory, 1983; Lousi, 1983; Martin ve Siehl, 1983; Riley, 1983; Young, 1989).

Diğer bir grup araştırmacı ise, farklı bir yaklaşımla çalışmalarında kültürün fonksiyonunu sosyal yapı oluşturma olarak değerlendirmişlerdir (Meyerson ve Martin, 1987; Martin, 1992).

Örgüt kültürünü semboller ve (Semboller, dil, törenler, adetler hikâyeler, kahramanlar, efsaneler ve mitler) sembolik davranışlar bütünü olarak gören araştırmacılar ise, örgütlerdeki semboller ve sembolik davranışlar üzerinde yoğunlaşarak bu fenomenleri değişik yollarla yorumlayarak, örgüt kültürünü açıklamaya çalışmışlardır (Wilkins, 1978; Pettigrew, 1979; Smircich, 1983; Smircich ve Morgan, 1983; Turner, 1986; Alvesson, 1987; Kreitner, 1989; Alvesson ve Berg, 1992).

### 3. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürü, örgüt üyelerini birbirine ve örgütü de topluma bağlayan önemli bir sosyal yapıdır. Bir örgüt, ancak organizasyon yapısı içinde yer alan üyelerinin uyum içinde benimsenmiş ortak amaçlar, standart ve değerler, felsefe ve ideolojileri paylaşması halinde var olabilir ve amaçlarını gerçekleştirebilir (Eren, 1997: 373). Bu amaçla, örgüt üyeleri arasında içsel bağlılığı oluşturmak için ortak dil, ifade ve kavramları oluşturan, kişilerin güçlerini, statülerini, yükselmelerini, birbirleri ile ilişkilerini düzenleyen ve tüm örgütsel olaylara anlam vermelerini sağlayan güç kültürüdür (Özkara, 1999: 84).

Kültür örgüt içi bağlılık yanında, örgütün dış çevre ile uyumunda da önemli rol oynar. Bir örgüt dış çevre ile sürekli etkileşim halindedir ve dış çevreden izole olarak varlığını sürdüremez. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, dış çevreyle uyumlarına ve çevresel belirsizlikleri azaltma becerilerine bağlıdır. “Bu açıdan kültür, örgütün misyon ve stratejilerini, amaçlarını, amaçlara ulaşmak için kullandığı araçları ve bireylerin amaçlara nasıl ulaştıklarını ölçmek için oluşturduğu ölçütleri kapsar” (Özkara, 1999: 85).

Bugün dünyanın en önemli firmalarına (GE, GM, IBM, Mitsubishi, Sony v.b) baktığımızda; başarılarının nedenleri arasında sayılan stratejik düşünceleri, açık örgüt yapıları, yönetim sistemleri, liderleri, bir bütün olarak düşünüldüğünde, onların kültürlerinden başka bir şey değildir (Schwartz ve Davis, 1981: 30).

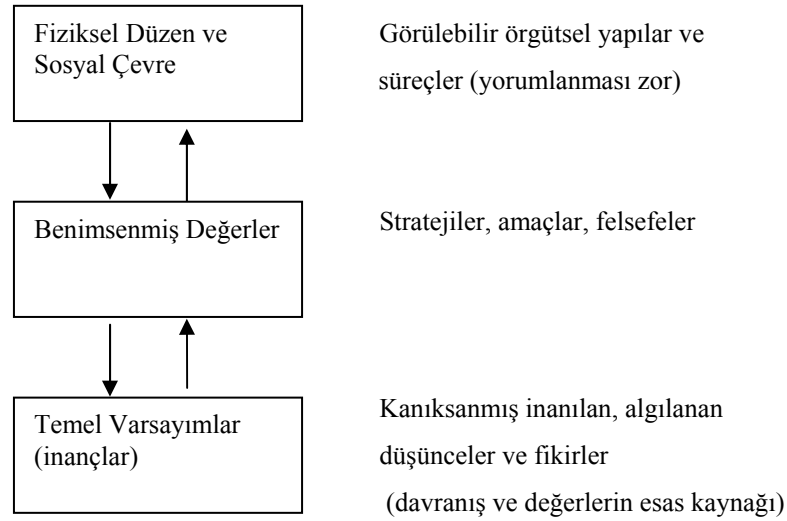
Örgüt kültürünü ve dinamiklerini anlamak, örgütte karşılaşılan ancak anlam verilemeyen birçok olağandışı insan davranışının anlamlı hale gelmesini, çözülmesini (Schein, 1992: 4) ve gerçekte organizasyonun nasıl çalıştığını anlamamızı sağlar (Wilkins, 1983: 25). Çünkü kültür, sembolik anlamlarla örgütteki tüm faaliyetleri kontrol eder (Weick, 1987: 125; Sadri ve Lees, 2001: 853). Örgüt kültürü aynı zamanda bir organizasyonun yönetim sisteminin kurulması, yönetilmesi ve değiştirilmesinin de temel belirleyicisidir (Pool, 2000: 33). Çünkü başarılı teknoloji kurma, yenilik yaratma, iş tatmini, örgütsel başarı, takım etkinliği (Reigle, 2001: 3), strateji, misyon ve vizyon oluşturma, örgüt kültürü dikkate alınmadan yapılırsa başarısız olur. Bu nedenle Kotter ve Heskett (1992) yönetsel davranışı belirleyen dört faktör arasında, ilk faktör olarak örgüt kültürünü vurgulamışlardır.

Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarının yönlendiricisi olduğundan, performans, ürün ve hizmet kalitesi (Simpson ve Cacioppe, 2001: 394) üzerinde de etkilidir. Wilkins (1983) özellikle farklılaşma fırsatları, rekabet stratejisinde değişim, hızlı büyüme, örgüt içi gruplar arasında çatışmalar ve personel azaltma gibi durumlarla karşı karşıya kalan örgütlerin, ciddi olarak örgüt kültürlerine eğilmeleri gerektiğini belirtmektedir.

### C) ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ

Örgütleri kültürel açıdan anlamak, açıklamak ve değerlendirmek kültürel öğeler ile mümkündür. Örgüt kültürünü oluşturan öğeler normlar ve paylaşılan değerler (Beyer ve Trice, 1987: 6 ; Kotter ve Heskett, 1992: 5 ; Daft, 2000: 315) şeklinde iki düzeyde, fiziki düzen ve sosyal çevre, benimsenmiş değerler ve temel varsayımlar olmak üzere üç düzeyde (Şekil 1) değerlendirilebilir (Singh ve Hofstede, 1990: 75; Schein, 1992: 17; Schermerhorn vd., 1997: 271).

Schein'in modelini temel alarak kültür dinamikleri modelini geliştiren ve kültürü oluşturan öğelere sembolleri ekleyerek Schein'in teorisini, sembolik yaklaşımı benimseyen araştırmacıların yaklaşımı ile uyumlu hale getirmeyi amaçlayan Hatch (1993) ise kültür öğelerini görünme, gerçekleşme, sembolleşme ve açıklama olmak üzere dört düzeyde ele almıştır.



Şekil 1. Kültür Düzeyleri

Kaynak: Schein, 1992: 12.

Değişik araştırmacıların kültürel öğelere bakış açıları değerlendirildiğinde; farklı düzeyler tespit ettikleri görülmekle birlikte, kültür öğelerinin tüm araştırmacılar tarafından aynı şekilde benimsendiği görülmektedir.

### 1. Fiziksel Düzen ve Sosyal Çevre

Örgüt kültürünün görünen düzeyini oluşturan fiziksel düzen ve sosyal çevre, mimari yapı, teknoloji ve ürünler, kıyafetler, dil, mitler, hikâyeler, kahramanlar, semboller, törenler, ayinler ve kutlamalardan oluşur.

“Üç çalışanın formika kaplı bir masa etrafında oturmuş, kâğıt parçalarına bir şeyler yazdığını düşünün. Bu sosyal durumdan başka bir şey değildir ve bir araştırmacı için bunun kültürel hiçbir anlamı yoktur. Şimdi resmi biraz daha anlamlı hale getirelim. İçeride bir bayan ve iki bay var ve bunlar mavi-gri üniformalar giyiyorlar ve kapısında “hazırlık odası” yazan odada, ayrılma için gerekli seyahat levhalarını hazırlıyorlar. Şimdi belki resim daha anlamlı hale geldi. Resimdeki bu kişiler şehirlerarası taşımacılık yapan bir şirketin şoförleri ve sabah 5.00’de garajdan ayrılmak için gerekli formaliteleri hazırlıyorlar” (Morey ve Luthans, 1985: 223).

Örgüt kültürünün görünen yüzüne ait bilgiler içeren basit örnek, bir işletmenin kültürel açıdan nasıl anlamlı hale getirilebileceğini göstermektedir.

Schein (1992) bu düzeyin gözlemlenmesinin kolay olmakla birlikte, neden o şekilde olduğunun yorumlanmasının zor olduğunu ve altında yatan varsayımların kolay çözümlenemeyeceğini belirtmektedir.

Üst yönetim örgüt kültürünün öğrenilmesi, aktarılması ve güçlendirilmesi çalışmalarında ilk aşamada bu düzeyi kullanır. Çünkü bir kültürün değişimi görünen öğelerinden başlar. Bu düzeydeki öğeler, çalışanların örgüt stratejisine ve değerlerine bağlılığını arttırmaları açısından önemlidir. Güçlü kültüre sahip işletmelerin tipik özelliği bu öğeleri çok sık kullanmalarıdır (Daft, 2000: 318–321).

“Dyer, fiziksel düzen ve sosyal çevreyi sözlü, davranışsal ve fiziksel artifaktlar olarak üçe ayırmaktadır. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan mitler, hikâyeler ve dil sözlü artifaktları, adetler ve törenlerde yapılan eylemler davranışsal artifaktları, teknoloji, fiziksel çevrenin düzenlenmesi ve kullanılan iş elbiseleri gibi unsurlar da fiziksel artifaktları oluşturmaktadır” (Terzi, 2000: 39).

Özellikle dil, törenler ve adetler, semboller, hikâyeler, mitler, kahramanlar, kültürün öğrenilmesi, aktarılması ve değiştirilmesinde önemli görünen öğelerdir.

*i. Dil:* Kültürün iletilmesinde en önemli araçlardan birisidir. İnsan toplulukları gibi örgütlerinde kendine özgü dili vardır. Birçok örgüt ve örgüt içi alt grup dili, kültür veya alt kültürün üyelerini tanımlamak için kullanırlar. İşgörenler bu dili öğrenerek kültürü kabul ederler ve korunmasına yardımcı olurlar (Robbins, 1987: 367). Dil ayrıca, örgüt üst yönetiminin insanları eyleme sevk etmede, örgütsel etkinlik ve eylemleri gerçekleştirmede kullanabileceği önemli bir araçtır (Şişman, 2002: 98). Jargonlar, marşlar, şakalar, jestler, espriler, söylentiler kültürün yaşatılmasında ve aktarılmasında kullanılan dil elemanlarıdır (Mallak, 2001: 19 ; Reigle, 2001: 3).

*ii. Törenler (Rites) ve Adetler (Rituals):* Törenler; örgütlerde özel anlam yüklü eylemleri ifade eden “katılımcılara genellikle bir izleyici kitlesine kültürel değerleri iletmek amacıyla detaylı bir şekilde hazırlanan canlı, planlanmış faaliyetlerdir” (Vural, 2003: 166).

Beyer ve Trice (1987) hazırlanmalarında ve gerçekleştirilmelerinde dil, semboller, jestler, fiziki yapılar ve adet haline gelmiş davranışların yer alması nedeniyle, törenlerin kültürü anlamada diğer kültürel formlardan daha fazla bilgi sağladığını, ayrıca

çalışanlara üst yönetimin değerlerini, neleri kabul edilir bulduklarını neleri onaylamadıkları hakkında bilgi verdiğini belirtmektedirler.

Tablo 1. Açıklayıcı Sosyal Sonuçları İle Örgütsel Törenlerin Tipolojisi

Tören Türleri	Örnekler	Açık Sosyal Sonuçları	Görülme Olası Sosyal Sonuçları
Geçiş Törenleri	İşe alma ve temel eğitim	Kişilerin yeni statü ve rollere uyum kolaylığı	İnsanları taşıdıkları sosyal rollerdeki değişiklikleri en aza indirme. Sosyal ilişkilerin yürütülmesinde denge kurma
Düşürme Törenleri	Üst yöneticinin yerini değiştirmek	Sosyal kimlikleri ve güçlerini yok etmek	Problemlerin olduğunu ve ayrıntılarını açıkça tartışma. Kimin ait olduğunu kimin olmadığını belirleyerek grubun sınırlarını savunma Yerine getirilen rolün sosyal değerini yeniden vurgulama.
Yükseltme Törenleri	Seminerler	Sosyal kimlikleri ve güçlerini artırma	Organizasyona ilişkin iyi haberler yayma Başarılı olabilmeleri için bireylerin herkes tarafından tanınmalarını sağlama. Bireysel başarıya elverişli organizasyon yaratma Sosyal rolün performansının sosyal değerini vurgulama.
Yenileme Törenleri	Örgüt geliştirme aktiviteleri	Sosyal yapıları yenileme ve fonksiyonlarını artırma	Problemler ile ilgili bir şeyler yapıldığı konusunda üyeleri tatmin etmek. Problemlerin yapısını saklama. Problemlerin varlığını kabul etmeyi erteleme. Bazı problemlere odaklaşma ve diğerlerinden vazgeçme. Güç ve otorite önlemlerinin varlığını güçlendirme ve yasallaştırma.
Çatışmayı Azaltma Törenleri	Kollektif anlayış	Çatışma ve saldırganlığı azaltma	Dikkati problemleri çözmeden başka yöne saptırmak. Çatışmaları ve yıkıcı etkilerini bölümlere ayırma Bozulmuş ilişkilerde denge kurma.
Bütünleşme Törenleri	Yeni yıl partileri	Ortaklık duygularını, bağlılığı güçlendirme ve kişileri sosyal sistem oluşturmaya teşvik etmek	Duyguları açığa vurmaya izin verme ve geçici olarak çeşitli normları gevşetme. Çeşitli normların moral doğrularını yeniden vurgulama.

Kaynak: Beyer ve Trice, 1987: 11.

Örgütsel törenleri, düzenleniş amaçları ve sonuçlarına göre geçiş, düşürme, yükseltme, yenileme, çatışmayı azaltma ve bütünleştirme törenleri olmak üzere altı grupta ( Tablo 1) toplayan Trice ve Beyer (1987) bunları şu şekilde ifade etmişlerdir.

- Geçiş Törenleri: Yeni katılan üyelere örgütün kültürünü öğretmek için kullanılır. Örneğin Amerikan ordusuna yeni katılan bir kişinin eğitim dönemi ve Japon Bankacılık endüstrisindeki yönetici eğitim programlarıdır.

- Düşürme Törenleri: “İşgörenlerin, düşük verim ve değerlere uyum sağlayamama gibi sebeplerden dolayı, başka bir bölüme transfer edilmeleri, pozisyonlarının düşürülmesi veya işten çıkarılmalarına düşürme töreni denir. Bu tören örgütün işgören tutum ve davranışlarında kabul edebileceği sınırları, tüm çalışanlara göstermek açısından önemlidir” (Özkalp ve Kırel, 2001: 210). Özellikle üst düzey yöneticilerin görevlerinden alınması bu türden örnektir. Örneğin, A.B.D. Başkanı Nixon’un düşürülmesi ve Lee Iacocca’nın görevden alınması.

- Yükseltme Törenleri: Seremonilerle örgüt üyelerinin statüsünü ve sosyal kimliğini yükseltmek için yapılan törenlerdir. Düşürme törenlerinin tersine örgüt hakkında iyi haberlerin yayılmasını sağlar. The Mary Kay Cosmetics Company’nin en iyi performans sergileyen personellerine, Amerika Güzellik Yarışmasını anımsatan bir törenle ödülleri sunulması buna iyi bir örnektir.

- Yenileme Törenleri: Mevcut sosyal yapıyı güçlendirmek ve fonksiyonlarını geliştirmek amacıyla ayrıntılı bir şekilde hazırlanmış faaliyetlerdir. Örneğin, örgüt geliştirme faaliyetleri, takım oluşturma, kalite çemberleri, amaçlarla yönetim uygulamaları bu grupta değerlendirilebilir.

- Çatışmayı Azaltma Törenleri: Örgüt içi bölümler veya gruplar arasında ortaya çıkan çatışmaları azaltarak, çalışanları ortak amaç doğrultusunda yönlendirmeye yönelik çalışmalardır. Kollektif çalışma ve komiteler örnek olarak gösterilebilir.

- Bütünleşme Törenleri: Örgütlerin büyümesi sonucu oluşan farklı alt gruplar arasında bütünleşmeyi sağlamak için gerçekleştirilen törenlerdir. Örneğin, yıllık işletme genel kurul toplantıları, yılbaşı partileri, yıllık piknikler bu grupta değerlendirilebilir.

Törenler, işletme içinde düzenli bir faaliyet haline geldiğinde adet (ritual) olurlar. İşletmede düzenlenen ödül törenleri, yıllık işletme piknikleri, haftalık bira partileri, yeni müdürlerin tanıtım toplantıları, Japon işletmelerinde, sabah işe başlamadan önce müdürlerin ve çalışanların birlikte örgüt marşını söylemeleri, adetlere örnek olarak verilebilir. Güçlü kültüre sahip örgütlerde adetler ayrıntılarıyla ve detaylarıyla açıklanarak takip edilmesi istenir (Terzi, 2000: 50).

*iii. Semboller:* Özel anlamı olan obje, faaliyet ve olaylardır. Törenler, adetler, hikâyeler hepsi birer semboldür ve örgütün derin değerlerini sembolize ederler (Daft, 2000: 317). İşletme logoları, bayraklar, marka isimleri, kıyafetler ve fiziki yapılar diğer sembol örnekleri olarak gösterilebilir. Mercedes'in yıldızı, insanlara kaliteyi anımsatır veya McDonalds'ın tabelası, fast food yemek yenecek yeri belirtir. Semboller kesinlikle gereklidir. Kelimelerle ifade edilemeyen duygusal mesajları taşırlar. Semboller olmadan örgüt kültürünün birçok temel normları ve değerleri üyeler arasında iletilemez. Sembollerin örgütler için ne kadar önemli olduğunun bir örneği olarak Koç Grubunun, Arçelik ile ilgili yeni yapılanma stratejisinde, ar-ge çalışmalarıyla uluslararası pazarda teknolojik üstünlüğüyle rekabet edebilecek bir marka oluşturma çabalarında, başlangıç noktası olarak Arçelik'in logosunu değiştirmesi gösterilebilir.

*iv. Hikayeler ve Mitler:* Örgütün geçmişinde yaşanmış kazanma-kaybetme, başarı-başarısızlık ile ilgili olaylardır. Hikayeler, örgütlerdeki değişimi yansıtmaları ve örgüt içinde farklı statülerde bulunan çalışanlar arasındaki ilişkiler hakkında, zengin ve ayrıntılı bilgi vermeleri açısından önemlidir (Martin vd.,1983: 439) İşletmelerdeki en önemli hikayeler, örgütün kurulmasına veya kurucusuna yönelik olanlardır (Schermerhorn vd., 1997: 272). Örgütler kültürlerini, yönetim felsefelerini ve politikalarındaki mantığı çalışanlara iletmede, sembolik yaklaşım olan hikâyeleri kullanırlar (Vural, 2003: 164). Özellikle üst yöneticiler ile ilgili hikâyeler önemli örgütsel normlar ve değerleri ifade etmede kullanılır. IBM Başkanı Tom Watson'un, işletme kuralları uyarınca, kimlik kartı olmayan kişilerin girmesinin kesinlikle yasak olduğu bir bölgeye girmek istediğinde, görevli personelin kendisini o bölüme sokmamasını, IBM çalışanlarının işletme kurallarını uygulamadaki başarısı olarak överek anlatması (Beyer ve Trice, 1987: 6; Martin vd.,1983: 439-440) örgüt değerlerinin öğretilmesi açısından iyi bir hikaye örneğidir.

Mitler, örgüt kahramanları ile ilgili anlatılan ve örgüt kültürünün aktarılması ve güçlendirilmesine katkı sağlayan hikâyelerdir. Aslında mitler, insanlar tarafından başarılamayacak olağanüstü olaylar değildir. Olağandışı algılanmalarının nedeni, davranış modeli olarak, mevcut yapı içindeki hiyerarşiye uymamalarıdır. Örneğin McDonalds yöneticisinin, bir McDonalds restoranının önünde limuzininden inip yerdeki yağlı kâğıt parçalarını toplaması, McDonalds işletme kültüründe önemli bir mittir (Erdem, 1996: 41). Mitler ayrıca, insana yapmaya hazırlandığı şeyin daha önce



yapıldığı konusunda güven veren ve kuşkularını azaltıp yaratıcılığı teşvik eden olaylardır (Terzi, 2000: 52).

v. *Kahramanlar*: Kahramanlar örgütün temel değerlerini temsil eden, kültürel açıdan yöneticilere ve çalışanlara rol modeli olan kişilerdir (Daft, 2000: 317). Kahramanlık bir mit veya efsane değildir. Çünkü kahramanlar ile ilgili anlatılanlar tüm çalışanlar tarafından başarılabilecek olaylardır. Bu nedenle de, işgörenlerin yeteneklerini ve kapasitelerini geliştirmelerinde iyi bir motivasyon aracıdır. Örgütün kurucusu en önemli kahramandır. Bununla birlikte örgütün bulunduğu noktaya gelmesinde rol oynamış, daha önceki dönemlerdeki ve günümüzdeki yöneticiler ve çalışanlar da kahraman olabilir. Diğer öğeler gibi kahramanların hikâyeleri de, yeni örgüte katılanlara örgüt değerlerini benimsetmekte önemli rol oynar.

## 2. Benimsenmiş Değerler

Değerler, neyin doğru veya yanlış neyin iyi veya kötü olduğunu belirlemeye yarayan ve esas kaynağı temel varsayımlar (inançlar) olan ölçütlerdir (Şişman, 2002: 3). Hofstede (1981) değer kavramını, farklı durumlar karşısında tercihin bir yöne doğru kesin eğilimi olarak tanımlamakta ve sosyal sistemin ve kültürün yapı taşlarından birisi olarak görmektedir.

Örgütsel düzeyde değer sistemi, örgüt üyelerinin davranışlarını anlamada ve kültürün tanımlanmasında, anahtar unsur olması açısından önemlidir. Hofstede'nin (1980) ulusal kültürler ve çokuluslu şirketlerin, farklı ülkelerdeki işletmelerinin kültürleri üzerindeki çalışmaları, Pascale ve Athos'un (1981) Japon ve Amerikan şirketlerinde yapmış oldukları çalışma, değer sisteminin örgütsel düzeyde davranış üzerindeki etkisini göstermeleri açısından önemli veriler sunmaktadır. Örneğin Pascale ve Athos yapmış oldukları çalışmada; her iki ülke işletmelerinde kültürün görünen yüzüne ait öğeler arasında çok fazla farklılık olmadığını, farklılığın ülke kültürlerine bağlı olarak inançlar, değerler ve varsayımlarda olduğunu belirterek, aynı veya benzer davranışların iki ülkede işgörenler için farklı anlam ve sonuçlar ortaya çıkardığını gözlemlemişlerdir.

Benimsenen değerler, örgüt yönetimlerine ve çalışanlarına örgütsel süreçlerin yürütülmesine yönelik karar almada rehberlik eder. Tablo 2'de McDonald ve Gandz'ın

(1992) England ve Rokeach'ın değer listelerini inceleyerek, modern iş örgütleri için oluşturdukları uygun paylaşılan değerler listesi verilmiştir. Fiyat liderliği, kusursuz müşteri memnuniyeti, müşteri velinimetimizdir gibi düşünce biçimleri de değer örneği olarak gösterilebilir.

Tablo 2. Modern İş Örgütleri İçin Uygun Paylaşılan Değerler Listesi

<b>Paylaşılan Değer</b>	<b>Değeri Tanımlayan Davranış Modu</b>
Uyum	Esnek olmak ve yeni durumlara bağlı olarak değişme
Agresif olmak	Agresif olmak ve gayretli bir şekilde amaçları takip etmek
Otonomi	Bağımsız olmak ve hareket serbestliği
Açık görüşlü	Farklı fikirleri ve bakış açılarını kabul etmek
Dikkatli olmak	Dikkatli olmak ve riskleri en aza indirmek
Saygı	Koruma ve saygılı olmak
Katılım	Katılımcı olmak ve diğerleri ile uyumlu çalışmak
Nezaket	Nazik olmak ve kişilik onuruna saygılı olmak
Yaratıcılık	Yeni fikirler geliştirmek ve yenilikçi yaklaşımlara başvurmak
Gelişme	Kişisel öğrenme, büyüme ve gelişimi başarma
Çalışkanlık	Sonuçlara ulaşabilmek için uzun ve yorucu çalışabilme
İktisadilik	Harcamalarda tutumlu ve dikkatli olma
Tecrübe	Problem çözümlerinde deneme yanılma yöntemini kullanma
Doğruluk	Doğru olmak ve kişilik haklarına uygun davranma
Bağışlama	Bağışlayıcı olmak ve hata olduğunda anlayış göstermek
Formellik	Açık törenler ve gelenekler oluşturma
Mizah	Açık kalpli olmak ve eğlenceli ortam yaratma
Öncelik	Fırsatları yakalamak ve korkmadan sorumluluk alabilmek
Mantıklı olmak	Gerçekçi olmak ve gerçekleri ve koşulları dikkate alarak düşünme
Ahlaki bütünlük	Onurlu olmak ve etik ilkeleri izlemek
İtaat	Emirlere uymak ve kuralları izlemek
Açıklık	Doğru sözlü olmak ve eleştirilerde samimi ve dürüst olmak
Düzenli olmak	Sade, düzenli ve iyi organize olmak
Sosyal eşitlik	Diğerlerine karşı eşit davranmak ve statü farklılığından kaçınma

Kaynak: McDonald ve Gandz, 1992: 68.

Günümüzde teknolojik ve sosyal güçlerin etkisiyle işin yapısının ve işgörenin değişmesi, işletmelerde motivasyon ve kontrol araçlarının farklılaşmasına neden olmaktadır. Artık dışsal kontrol yerine, içsel kontrol ön plana çıkmaktadır. Bunun sağlanmasında değerlerin rolü çok büyüktür (McDonald ve Gandz, 1992: 65–67). Bu nedenle günümüzde, bazı örgütler temel anlayış sistemlerini oluşturan bu değerleri yazılı hale getirerek firma felsefesi, firma andı, altın kurallar v.b adlarla çalışanlarına iletirler (Vural, 2003: 159). Örneğin Ritz Carlton Otellerinin altın kuralları, McDonalds'ın vizyonunu oluşturan kalite, hizmet, rahatlık ve değer (QSCV), Johnson & Johnson'un misyon açıklaması, bu konuda önemli örneklerdir.

Schein (1992) değer oluşumunu, tüm grupların öğrenme sürecinin nihayetinde grupta yer alan bir kişinin, karşılaşılan durumda ne yapılması gerektiği ile ilgili orijinal fikrine dayandığını belirtmektedir. Schein'a göre bir grup problem, yeni bir görev veya konu ile karşılaştığında, gruptaki bireyler çözüm ile ilgili neyin doğru ve yanlış olduğu konusunda önerilerde bulunurlar. Grubun içinden problemin çözümü veya yeni konuda nasıl bir yaklaşım sergilenmesi gerektiği konusunda yönlendiricilik yaparak, grubu etkileyen kişi daha sonra lider olarak tanımlanacaktır. Ancak bir problemde veya yeni bir konuda fikir beyan etmek ve bunu uygulatmak değer olarak ifade edilemez. Bir değer oluşabilmesi için, ortaya konulan varsayımın başarılı olması ve üyeler tarafından benimsenmesi gerekir.

Örgütsel değerlerin nasıl oluştuğu ve ne anlama geldiği üzerinde çalışmalar yapan Wiener (1988) oluşturduğu değer tipolojisi matrisinde (Şekil 2), değerlerin odağı ve değerlerin kaynağı olarak sınıflamada bulunmuş ve değerlerin odağını fonksiyonel ve elitist, kaynağını ise gelenek ve karizmatik liderlik olarak belirtmiştir.

**Fonksiyonel Değerler:** Örgüt üyelerinin belli amaçlar, fonksiyonlar ve operasyon stilleri üzerinde odaklanmasıdır. Ürün kalitesi, müşteri hizmetleri veya yenilik gibi konularla ilgilidir. Fonksiyonel değerler yapısaldir. Üyelerin davranışlarına rehberlik eder ve amaçları başarmak için gerekli rasyonel davranışları ortaya çıkarır.

**Elitist Değerler:** Statü, üstünlük ve ürünleri, üyeleri, diğer organizasyonlarla ve toplumla ilişkileri açısından organizasyonun kendisinin önemi ile ilgilidir. Elitist değerlerin doğası rekabetçidir ve örgütsel milliyetçiliği yansıtır. Örneğin, biz bir numarayız, biz en iyiyiz gibi. Elitist değerler örgüt ile ilgili gurur duymak gibi güçlü duygular oluşturur.

		Değerlerin Kaynağı	
		Örgütsel Gelenek	Karizmatik Liderlik
Değerlerin Odağı	Fonksiyonel	Fonksiyonel Geleneksel	Fonksiyonel Karizmatik
	Elitist	Elitist Geleneksel	Elitist Karizmatik

Şekil 2.Odağı ve Kaynağına Göre Değer Sistemi Tiplerinin Sınıflandırması

Kaynak: Wiener, 1988: 539.

**Gelenek:** Eğer değerler geleneğin kökünden geliyorsa, örgütte bir nesilden diğerine aynı şekilde aktarılır. Zaman içinde bu değerler, geleneksel bir özellik olarak görülmeye başlar. Örgütte durağanlık sağlar ve onun hangi faaliyetleri gerçekleştireceğini tahmin etmek mümkün olur.

**Karizmatik Liderlik:** Değerler üyeler tarafından lider olarak benimsenen bir kişiden geliyorsa, o zaman kaynak karizmatik liderdir. Bu durumda değerler daha az durağan ve kalıcıdır. Çünkü liderin etkinliği ile doğru orantılıdır. Şekil 2’de gösterilen değer sistemi tipolojisinde, ortaya konan sistemler şu şekilde ifade edilebilir.

**Fonksiyonel-Geleneksel Değer Sistemi:** Örgütsel etkililik için açık olarak belirlenmiş değerleri ortaya koymaya çalışır. Örneğin amaçlar, politikalar ve stratejiler. Günlük faaliyetlerde, örgütsel katılımı adetleri ve yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik yapıya tercih eder. Özellikle büyük Japon firmalarında görülen tiptir. Kalitenin önemi, katılım, paylaşılan yönergeler, dürüstlük, çaba temel özellikleridir. Bu sistem örgütsel başarıyı garanti etmez. Çünkü sistem özel fonksiyonel kararlarda etkili olmakla birlikte, kritik başarı faktörleri ile bağlantılı değildir.

**Elitist-Karizmatik Değer Sistemi:** Kısa dönemli örgütsel başarı ile ilgilidir. Elitist değer sistemi ve karizmanın birleştirilmesi örgütsel dinamizm yaratır. Silikon vadisindeki ileri teknoloji üreten işletmelerde hâkim olan değer sistemidir. Yaratıcılığı ve karizmayı bir araya getirir. Bu kısa dönemde işletmenin çok büyük başarılar elde etmesine fayda sağlar.

Fonksiyonel–Karizmatik Değer Sistemi: Etkili örgütsel çıktılar için potansiyel öneri taşıyan bir sistemdir. Fonksiyonel ve dışa dönük olma eğilimindedir. Bireye bağlı olması kalıcılığını etkileyen en büyük risktir. Bu sistem karizmatik değer sisteminin geçici özellikleri ile fonksiyonel-geleneksel sisteme geçişi sağlar. Walt Disney bu konuda iyi bir örnektir.

Elitist-Geleneksel Değer Sistemi: Durağan, uzun dönemli elitist aşamayı destekler. Örgütler elitist, kulüp gibi değer sistemini kalıcı hale getirdiklerinde, müşteri ihtiyaçları gibi özel örgütsel amaçlara hizmet edebilirler. Bu özellikle Wall Street'teki büyük hukuk danışmanlık firmaları, özel üniversiteler gibi bilgi örgütleri için geçerlidir. Sosyal statü olarak elit müşteriler elitist kültür özellikleri baskın hizmetleri tercih ederler.

Sonuç olarak değerler herhangi bir örgüte kimlik kazandırarak onu diğer örgütlerden ayırır ve örgütün kişiliğini ortaya koyar. Çalışanlara örgüte bağlılık kazandırılmasında önemli rol oynar, örgütte çalışanların yükselme olanaklarının belirleyicisidir. Örgütü toplum ile bütünleştirir. Örgütsel amaçları çok açık olarak belirtir ve iyi benimsenmiş değerler rekabet aracı olabilir.

### 3. Temel Varsayımlar

İnanç ya da varsayımın temel özelliği, insanların belirli bir konuda tartışmasız kabul ettikleri doğrular ve gerçekler olmasıdır (Şişman, 2002: 85). “Temel varsayımlar insanların inançları ile ilgilidir. İnanç kısaca, bireyin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur. Bir inanç bir şeyin ifade ettiği manaların toplamı, ferdin eşya hakkındaki bilgisinin tamamıdır” (Erdoğan, 1983: 129).

Tartışılmaz veya kanıksanmış davranışlar olarak temel varsayımlar, grup üyelerinin nasıl algıladığı, nasıl düşündüğü ve hissettiğini belirler. Gerçekte varsayımlar, benimsenmiş değerlere bağlı bir öğrenmedir. İlk aşamada bir problem ile karşılaştığımızda davranışımızı değerlerimiz yönetir. Davranış problemi çözdüğünde ve bu grubu oluşturan üyeler tarafından kabul gördüğünde, bir değer haline gelir. Davranışın temel varsayım haline gelmesi, belli konuda yaşanan problemlerde sürekli aynı başarılı sonucu vermesi halinde mümkündür. Bu gerçekleştiği zaman artık örgüt üyeleri aynı sorunla karşılaştıklarında, refleks gibi aynı tepkiyi gösterirler (Schein,

1984: 3–4). Böylece varsayımlar, örgütsel sorun çözme süreci içerisinde başarısı kanıtlanmış yöntemler olduklarından, zaman içerisinde işgörenlerin sorgulama alanından çıkararak bilinçaltına yerleşirler (Sathe, 1983: 8).

Schein (1992) temel varsayımların gerçek ve doğrunun doğası, zamanın doğası, alanın doğası, insan yapısının doğası, insan faaliyetlerinin doğası ve insan ilişkilerinin doğasına bağlı olarak oluştuğunu belirtmektedir.

**Gerçek ve Doğrunun Doğası:** Toplum veya grup içinde ne gerçek ne değil tanımlamasını yapan varsayımlardır. Fiziksel, sosyal ve bireysel gerçek olmak üzere üç boyutta ele alınabilir. Fiziksel gerçekler neseldir ve bilimsel deneylerle ortaya çıkarılabilir. Ancak örneğin batı toplumlarında, fiziksel gerçekler bilimsel yöntemlerle açıklanırken bir diğer ifade ile nesnel kabul edilirken, doğu toplumlarında mantıksal, felsefi ve metafizik ilkelerle açıklanabileceğine inanılmaktadır.

Sosyal açıdan gerçeğin doğası ise, fiziksel gerçek gibi nesnel olarak ölçülmesi zordur. Sosyal gerçekler, ilişkilerin doğası, gücün dağılımı, mevcut politik süreç ve yaşamın anlamı, ideoloji, din, grup sınırları ve kültürün kendisi ile ilgili varsayımlardan oluşur. Örneğin grubu oluşturan insanlar, bir şeyin gerçek olduğuna inanırlar ve onu o şekilde tanımlarlar ise, o grup için gerçek haline gelir. Bu nedenle de, sosyal gerçeklerin doğasını fiziksel gerçekler gibi nesnel olarak ölçmek zordur. Günümüzde iş dünyasında, yönetsel kararlar almak ve yönetimin karmaşık bir yapı olarak görülmesinin temel nedeni, karar alanının fiziksel mi yoksa sosyal gerçeklik ile mi ilgili olduğu konusunda uzlaşmanın olmamasıdır.

Bireysel gerçeklik ise herhangi bir kişinin kendi tecrübeleri ile ne öğrendiği ile ilgilidir ve o kişinin doğrularını oluşturur.

**Zamanın Doğası:** Zaman sosyal yaşamın düzenlenmesinde önemli bir belirleyicidir. Modern örgütlerde işe başlama, işi bırakma, molalar, kariyer gelişimi, emeklilik gibi tüm faaliyetler zamana göre düzenlenir. Bir örgüt açısından zaman tanımlaması ile ilgili varsayımlar nelerdir? Zaman nasıl ölçülür? Örgüt içinde zaman sınıflamaları nelerdir? Zamanın örgüt kültürü içindeki önemi nedir, sorularının cevapları temel varsayımların oluşturulmasında önemli bir belirleyicidir. Örneğin bir çalışan işe geç geldiğinde veya zamanını boşa harcadığında, çalışanların nasıl hissettiği ve tepki vereceği zamanın doğasına bağlı varsayımların oluşturulması ile ilgilidir.

Alanın Doğası: Alan ile ilgili varsayımların sembolik anlamları güçlüdür. Alan hem fiziksel hem de sosyal anlamlara sahiptir. Üst yönetim ofislerinin bulunduğu katların fiziki düzenlemesi ve burada çalışan personelin tutum ve davranışları, fiziksel alanın doğası ile ilgilidir. Örneğin GM'nin merkez binasında üst yönetim ofisleri 14. katın sonunda I şeklindedir ve tüm çalışanlar arasındaki ortak dilde üst yönetim ofisleri ifade edilirken 14.kat ifadesi kullanılır (Martin ve Siehl, 1983: 56). Alanın doğası ile ilgili bir diğer husus, örgütün operasyonel bölümlerinin görev alanları ile ilgili konulardır. Örgüt içinde her bölümün sorumluluk alanı belirlenmiştir. Bir bölüm çalışanı veya yöneticisi diğer bölümün sorumluluk alanına girdiğinde, çoğunlukla gelen cevap “burası benim oyun alanım” şeklindedir.

İnsan Yapısının Doğası: İnsan doğası değişik toplumlarda farklı şekilde olarak algılanır. Örneğin doğu toplumlarında insan doğuştan kötüdür. Batı toplumlarında ise insan doğası nötral olarak görülür. İyi veya kötü olmak yaşam sürecinde ortaya çıkar. Örgütsel düzeyde ise insan yapısının doğası, işgören ve yöneticilerin nasıl görüldüğü ile ilgilidir ve örgütün insan ile ilgili yönetsel araçlarının ve uygulamalarının oluşturulmasında temel belirleyicidir. İşletme biliminin yüzyıllık gelişimine baktığımızda bunu açıkça görebiliriz. Örneğin batı toplumlarında ilk dönemlerde insan rasyonel-ekonomik bir canlı olarak görüldüğü için, motivasyon aracı olarak parasal ödüller önerilmiştir. Argyris, Maslow ve McGregor'un çalışmalarının özü de, insan doğasına göre işletmeler nasıl daha iyi yönetilebilir veya verimli hale getirilebilirin araştırılmasından başka bir şey değildir. Bir örgütte güçlü bir ortak kültürün oluşturulabilmesi için, örgüt üyelerinin insan doğası ile ilgili ortak yaklaşımlara sahip olması gereklidir. Çünkü örgüt içindeki yönetsel düzenlemeler bu varsayımlar üzerine kurulmaktadır (Şişman, 2002: 88).

İnsan Faaliyetlerinin Doğası: İnsanın çevresiyle ilişkilerine bağlı olarak nasıl davranışlar sergileyeceği ile ilgilidir. Örgütlerde insanların davranışlarını etkileyen birçok etken bulunmaktadır. Kuşkusuz bunlar arasında en büyük belirleyici, işgörenlerin kendileridir. Örneğin bir problem ortaya çıktığı zaman, işgörenlerin problemden kaçınma yerine bir şey yapma, problemi çözme, diğer insanlarla birlikte çalışma, yardım etme davranışları göstermesi, işgörenlerin kendi yetenek ve becerilerini geliştirerek çevreye uyum sağlaması çabaları bu kapsamda değerlendirilebilir.

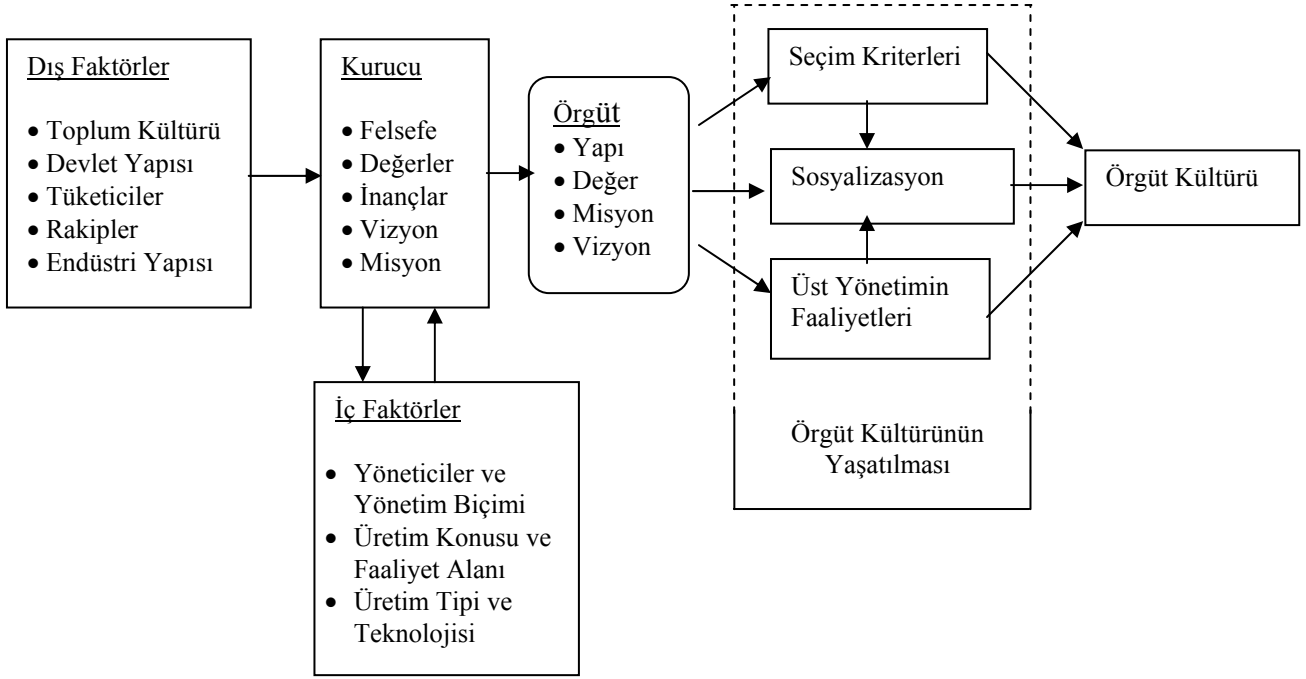
İnsan faaliyetlerinin doğasında bir diğer önemli husus iş, işin yapısı, aile ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkidir. Bu noktada en önemli belirleyici işgörenin öncelikleridir. İşgören işi mi, ailesini mi yoksa başka bir şeyi mi daha önemli görmektedir. Bir çalışan için ailesi işten önce geliyorsa siz, o işgörenden önemli durumlarda uzun saatler çalışmasını bekleyemezsiniz. Örgüt içindeki çalışanların iş ile ilgili varsayımlarında farklılıklar var ise, personel arası uyum bozulacak ve örgütsel değerler ortaya çıkamayacaktır.

İnsan İlişkilerinin Doğası: Her kültürün temelinde grubu daha güvenli, rahat ve verimli yapmak için bireylerin birbirleri ile ilişkileri temel belirleyicidir. Eğer değerler grubu oluşturan bireylerin çoğunluğu tarafından paylaşılmıyorsa problemler ve anarşi ortaya çıkar. Bu noktada bireylerin katılımcı ve bireyci olmaları, rol ilişkileri temel belirleyicidir. Hofstede'nin (1980) ulusal kültürler üzerinde yapmış olduğu çalışmada ortaya koyduğu kültür aşamaları; (hiyerarşik mesafe-güç dağılımı, belirsizlik kontrolü, bireyci-kollektivist düşünce ve eril ve dişil özellikler) bazı ülkelerin bireyci (A.B.D, Kanada, İngiltere) bazılarının ise kollektivist (Japonya, Singapur, Türkiye, Filipinler) olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Ouchi'nin (1981) Theory Z yaklaşımında yer alan klan kültürünün temelinde de, Japonya'da Samuraylar döneminden kalan samuray-köylü ilişkisinin etkileri vardır.

## II. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU, SÜRDÜRÜLMESİ VE DEĞİŞİMİ

Örgüt kültürünün oluşumu dinamik bir öğrenme sürecidir. Bu nedenle kültürün başlaması ile evrimleşmede başlar. Her ne kadar güçlü kültürlerin homojen bir yapıda ve durağan olduğu kabul edilse de, bu kültürün tekrarlardan oluşan ve değişmeyen faaliyetler olduğu anlamına gelmez (Gagliardi, 1986: 124).





Şekil 3. Örgüt Kültürünün Oluşum ve Yaşatılma Süreci.

Örgüt kültürünün oluşum, yaşatılma ve değiştirilmesi birbirinin içine geçmiş süreçlerdir. Şekil 3 incelendiğinde örgüt kültürünün oluşum sürecinin, yaşatılma sürecini kapsadığı görülmektedir. Değiştirilme süreci ise özellikle dış faktörlerde, kurucu veya liderde ve işgörenlerde meydana gelen değişimler sonucunda, mevcut kültür öğelerinden etkinliğini kaybedenlerin veya bütününe değiştirilmesi çabalarıdır.

#### A) ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Literatürde örgütlerin ortaya çıkışı, büyümesi ve evrimleşmesi ile ilgili birçok yaklaşım vardır. Bunlar arasında, bürokrasi aşamaları ve bunların örgüt büyüklüğü ile nasıl değiştiği, örgütsel yapılanma ve faaliyeti sürdürme arasındaki etkileşim üzerinde odaklanan ve örgütsel büyüme aşamalarındaki krizleri sorgulayan örgütsel evrimleşme, örgütsel ortaya çıkış ve evrimleşmeyi örgütsel destanların (Sagas) yaratılması ve karakter oluşum süreci olarak ele alan yaklaşımlar örnek olarak sayılabilir (Pettigrew, 1979: 573). Yukarıdaki yaklaşımlardan son ikisi, örgütlerin oluşumuna kültürel yaklaşımı ifade etmektedir.

Örgüt kültürünün oluşumu birbirini takip eden aşamaların başarılması ile gerçekleşen bir süreçtir. Süreçte kültür görünen öğelerden varsayımlara doğru bir gelişim gerçekleştirir. Örgüt kültürünün oluşumunu bir öğretme ve öğrenme süreci olarak ifade eden Schein (1983) örgüt kültürünün oluşum sürecinin aşağıdaki gibi gerçekleştiğini belirtmiştir (Robbins, 1987: 69–70):

- Kurucu tarafından oluşturulan örgütün felsefesi, misyonu, vizyonu, değerleri ve maddi unsurları gibi biçimsel ifadeleri personel alımı, seçimi ve sosyalizasyonu için kullanılır.
- Fiziksel yapılar, çalışma ortamı ve alanlar düzenlenir.
- Sloganlar, dil, kısaltmalar ve benzetmeler gibi önemli öğeler belirlenir.
- Liderler, müdürler ve diğer üst yönetim elemanları tarafından açık rol modelleri, eğitim programları oluşturulur, öğretme ve koçluk sağlanır.
- Açık ödüllendirme, statü sistemi (unvanlar) ve yükselme kriterleri oluşturulur.
- Önemli insanlar ve olaylar ile ilgili, hikâye, efsane, mit ve benzetmeler oluşturulur.
- Lider ölçme ve kontrol için dikkat ettiği örgütsel faaliyetler, süreçler ve çıktıları izler.
- Lider felsefesi, ideolojisi, misyonu, vizyonu ve değerleri ile önemli olaylara ve krizlere tepkisini ortaya koyar.
- Örgüt yapısı ve iş akışı belirlenir.
- Örgütsel sistemler ve prosedürler oluşturulur.
- Örgütsel amaçlar ve insanların işe alma, yer değiştirme, yükseltme, işten çıkarma ve emeklilikleri ile ilgili kriterler belirlenir.

Kültür oluşumunu örgütsel değerlerin ortaya çıkışı olarak ele alan Gagliardi (1986) ise süreci dört aşamalı açıklamaktadır:

**Birinci Aşama:** Örgüt kurulduğunda, örgüt üyelerinin amaçlarının ve görevlerinin tanımlanmasında, değerlendirme için kriter ve referans noktası olarak liderin vizyonu (örneğin inançlar dizisi) kullanılır. Bu inançlar, sebep sonuç ilişkisinin ürünüdür ve liderin eğitimi, tecrübesi ve çevre bilgisine dayanır. Bu aşamada örgütteki tüm üyeler girişimcinin fikirlerini paylaşmayabilir. Lider en azından kendi kontrolü altındaki alanlarda istediği davranışları gerçekleştirmeleri yönünde personeli yönlendirme gücüne sahiptir.

İkinci Aşama: Davranışlar liderin temel inançları ile uyumlaştığında istenen sonuçlar başarılmış olur. İşgörenler tarafından tecrübe edilerek kabul edilen inançlar, örgüt içi faaliyetlerde referans ölçüt olarak kullanılmaya ve örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılmaya başlar. Böylece liderin inançları, doğrudan kontrolünün olmadığı alanlarda da amaç ve anlamları etkiler.

Üçüncü Aşama: Örgüt üyeleri, mevcut inanç ve değerlerle istenen başarılı sonuçların sürekli olarak elde edildiğini gördükçe tatmin olurlar ve güvenleri tazelenir. Bundan sonra örgüt ilgisini “etkiler” üzerinden “sebepler”e çevirir ve kendisini sebepler ile tanımlama üzerinde yoğunlaşır. Çünkü etkiler artık örgütün yaşamında tarihte yer alan etkenlerken, sebepler görünür haldedir ve birer idealdir.

Dördüncü Aşama: Artık değerler, kanıksanmış olarak sorgusuz tüm üyeler tarafından paylaşılır ve örgüt üyeleri bunun farkında bile değildir. Değerler otomatik olarak davranışlara yansır. Schein’in belirttiği gibi değer artık varsayım haline gelmiş olur.

Yukarıdaki oluşum süreçlerinde de görüldüğü gibi, örgüt kültürü bir anda ortaya çıkmamaktadır. Kültürün oluşumu tarihsel süreçte değişik faktörlerin etkisi ile gerçekleşmektedir. Araştırmacılar örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler ile ilgili değişik sınıflamalarda bulunmuşlardır (Schein, 1992; Kotter ve Heskett, 1992). Sınıflandırmalar incelendiğinde, bir örgütün kültürünün oluşumunun temelinde üç belirleyici faktörü olduğu görülmektedir. Bunlar; örgütün kurucusu, iç faktörler (yöneticiler ve yönetim biçimi, üretim konusu ve faaliyet alanı, üretim tipi ve teknolojisi) ve dış faktörler (toplum kültürü, devlet yapısı, tüketiciler, rakipler ve endüstri yapısı)’dir

### **1. Kurucunun Etkisi**

Örgütün kurucusu, özellikle örgüt kültürünün ilk aşamasının temel belirleyicisidir. Çünkü örgütün vizyon ve misyonunun ne olması gerektiğini belirler. Kurucu önceki felsefe ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip olduğu değerler ve inançlar doğrudan örgüt kültürüne yansır (Robbins, 1987: 363; Daft, 2000: 314).

Pettigrew (1979) kurucuyu, girişimci olarak nitelendirmekte, örgütlerin sadece teknoloji ve yapı gibi rasyonel ve görülebilir özelliklerinin değil, aynı zamanda

semboller, ideolojiler, dil, inançlar, törenler ve mitler gibi kültürel öğeler yoluyla örgütsel yaşamının da yaratıcısı olarak nitelendirmektedir.

Schein (1983) ise grupların ve organizasyonların kaza ile veya kendiliğinden ortaya çıkmadığını belirterek, bunların genellikle liderlik rolünü üstlenen ve bir şeyleri başarmak için, insanların nasıl bir araya getirilmesi gerektiğini bilen bir kişi tarafından gerçekleştirildiğini belirtmektedir. Ray Kroc (McDonald), Edwin Land (Polaroid), Steve Job (Apple), Henry Ford (Ford Motor), Thomas Watson (IBM) işletmelerinin kültürlerini şekillendirmede, etkisi olan ünlü kurucu ve yöneticilerden bir kaçıdır. Örneğin McDonald'ın kalite değeri, hizmet ve temizliği Ray Kroc tarafından oluşturulmuş bir anlayıştır. Apple'ın informal ve yaratıcı kültürü Steve Jobs tarafından başlatılmıştır (Robbins, 1987: 363).

Bir örgütün ortaya çıkışının kurucunun, nasıl başarılı olabilirim teorisi ile başladığını ve bu teorisinin kültürel paradigmasının kaynağının, kurucunun içinde yetiştiği kültürden edindiği tecrübelerle dayandığını belirten Schein (1983), her örgütün tarihinde oluşumun farklı olabileceğini, fakat temel aşamaların aynı olduğunu vurgulamakta ve süreci şu şekilde sıralamaktadır:

- Bir kişi (kurucu) yeni bir girişim için bir fikre sahiptir.
- Kurucu felsefesine uygun faaliyetleri organize edecek çekirdek grubu oluşturur.
- Kurucu grup sahip oldukları fikrin bazı risklere girmeye değer ve elverişli olduğu konusunda hemfikir olduklarında, ilk uzlaşmanın temellerini atarlar.
- Kurucu grup sermaye artırımı, patent alımı, bina temini ve benzeri faaliyetlerle örgütün oluşumu için planlayıcı eylemlere başlar.
- Kurucu ve kurucu grubun belirlediği ilkelere göre, diğer işgörenler gruba alınmaya başlar ve grup işlevlerini yerine getirerek örgütün tarihini oluşturmaya başlar.

Bu süreçte kurucu, özellikle örgütün dışsal uyum problemlerini çözmesinde ve içsel bütünleşmeyi sağlamasında temel yönlendiricidir. Çünkü kurucunun dünya, örgütünün oynayacağı rol, insan yapısının doğası, dürüstlük, ilişki, zaman ve alan ile ilgili varsayımları, örgütün işleyişinin temelini oluşturur.

## 2. İç Faktörler

Örgüt kültürüne kavramsal bakış açılarından bir diğeri de, kültürü örgütlerin kendileri üretir yaklaşımıdır. Bu yaklaşım göre, örgüt içi faktörler örgüt kültürünü oluşturur ve yaşatılmasını sağlar. Kuşkusuz örgüt içi faktörler kültürün oluşumunda tek belirleyici olmamakla birlikte önemli etkiye sahiptir. Özellikle yöneticiler ve yönetim biçimi, üretim konusu ve faaliyet alanı, üretim tipi ve teknolojisi örgüt kültürünün oluşumuna etki eden önemli iç faktörlerdir.

Örgüt kültürünün oluşumunda en büyük etken kurucudur. Ancak kültür bir bireyin değil grubun ortak özelliği olduğu için, kurucunun aklındaki bilginin örgütü oluşturan diğer üyelerin çoğunluğu tarafından benimsenmesi ve uygulanması durumunda kültür ortaya çıkar. Bu nokta da örgüt içi faktörler örgüt üyelerinin kültürü benimsemelerinde bir belirleyicidir. Örgüt içi faktörler aynı zamanda, kurucunun örgütün misyon, vizyon ve değerlerini oluştururken dikkate almak zorunda olduğu etkenler olmaları yönleriyle de kültür oluşumunda etkilidirler.

*i. Yöneticiler ve Yönetim Biçimi:* Schein'in (1983) belirttiği gibi örgütün kurucusu, örgütü oluşturma sürecinin ilk aşamasında, kendisi ile aynı düşünceleri paylaşan temel grubu oluşturur. Daha sonra kurucu ve temel grup örgütün teknik ve sosyal özelliklerinin ne olacağı ile ilgili gerçekleri oluşturur.

Bu nedenle örgütün üst yönetiminde görev alan kişilerin kültürel özellikleri örgüt kültürüne yansır. Özellikle işletmelerde liderlik özellikleri taşıyan üst düzey yöneticilerin, genel ve çalışma yaşamına ilişkin yaklaşımları, değerleri, tutumları ve davranışları zamanla işletme ile özdeşleşmekte ve örgütsel değer ve ilkelere dönüşmektedir. Kültürü bir deneyim biçimi olarak ifade eden Morgan (1998) yöneticilerin bu deneyimi, eylemlerinin sembolik sonuçlarının bilincine vararak ve amaçlanan değerleri geliştirmeye çalışarak etkileyebileceklerine dikkat çekmektedir.

Üst yönetim aynı zamanda yönetsel yaklaşımın (gelenekçi, otoriter, tutucu, yenilikçi, girişimci) ne olacağını belirlemesi yönüyle de örgüt kültürünün oluşturulmasında etkilidir. Üst yönetim, yönetim biçimini oluştururken çevre, işletmenin stratejisi, endüstri yapısı gibi birçok faktörü dikkate alarak uygulayacağı yönetim tarzını belirlemelidir. Örneğin müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için dış çevreye uyumun, esneklik ve değişim ile mümkün olduğu, uyum/girişimcilik kültürünün

oluşturulmasında üst yönetimin çalışanları güçlendiren, risk almalarına olanak sağlayan, yaratıcılıklarını teşvik eden bir yönetim biçimi belirlemeleri gerekir. Bürokratik veya tutucu bir yönetim biçimi bu tür işletmelerin başarılı olmalarını engeller ( Daft, 2000: 319–320 ).

*ii. Üretim Konusu ve Faaliyet Alanı:* İşletmelerin iç çevre koşullarını belirleyen ve kültür oluşumunda etkili önemli bir etkidir. Örgüt içi ilişkiler, çalışma tarzı, kullanılan dil, çalışma ortamının düzenlenmesi gibi birçok faktör üretim konusu ve faaliyet alanına göre şekillenir (Berberoğlu, 1998: 276). Örneğin hizmet üreten turizm işletmesi ile sanayi ürünü üreten beyaz eşya üreticisi iki işletmenin çalışma tarzları, kullandıkları örgüt içi dil, dış çevre ile ilişkileri, misyonları, vizyonları, stratejileri, iş yapma felsefeleri birbirinden tamamen farklı olabilmektedir.

*iii. Üretim Tipi ve Teknolojisi:* Üretim tipi ve kullanılan teknoloji, oluşturulacak kültürün yapısını şekillendiren önemli etkenlerdir. Örneğin hizmet sektörü içinde yer alan konaklama işletmelerinde üretimin emek yoğun ve eş zamanlı olması, bu tür işletmelerde kurucu ve liderin benimseyeceği kültür modelinde temel belirleyici olacaktır.

Üretim teknolojisi ise, oluşum sürecinde örgüt yapısının oluşturulmasında, örgüt içi görevlerin neler olacağının belirlenmesinde ve yönetimin uygulayacağı yönetsel davranışlar üzerinde etkili olması yönüyle, kültür oluşumunda etkilidir. Örneğin konaklama işletmelerinde kayıtların tümünün otomasyon sistemi ile tutulması veya servis bölümlerinde seçilecek servis tipi (açık büfe, table'd hote, ala carte) işletmede personel sayısı, hizmetin sunulmuş biçimi ve faaliyetin kontrolünü değiştirir. Teknoloji aynı zamanda oluşmuş bir örgüt kültürünün değiştirilmesine neden olan önemli faktörlerden birisidir.

### **3. Dış Faktörler**

Örgütler sürekli olarak dış çevreden girdi alıp dış çevreye çıktı veren birer açık sistemdir. Bu nedenle başarılarının temel belirleyicilerinden birisi dış çevre ile uyumlarıdır. Dış çevre faktörleri aynı zamanda örgütün ve kültürünün oluşumunda önemli belirleyicidir. Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan dış faktörler arasında; toplum kültürü, devlet yapısı, tüketiciler, rakipler ve endüstri yapısı sayılabilir.

*i. Toplum Kültürü:* Örgüt kültürü toplum kültürünün alt kültürüdür. Kültür kavramında da belirtildiği gibi, hiçbir örgütün kültürü üst kültürü olan toplum kültüründen ayrı düşünülemez. İnsanların dünyayı algılamalarında temel belirleyici olan sosyalleşme sürecinde edindikleri toplum kültürüne ait bilgiler, onların dünya görüşünün oluşturulmasında temel teşkil eder. Hofstede (1981) otorite kavramını örnek vererek, değişik ülkelerden önemli bilim adamlarının (Weber-Alman, Fayol-Fransız, Follett-Amerikan) kavramı algılamalarındaki farklılıkları belirterek, toplum kültürünün kişisel algılamaya üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur. Hofstede'nin örneğinde otorite kavramının uygulanmasını Weber görevin önemi, Fayol birey, Follett ise durum olarak ele almıştır. Benzer şekilde günümüz liderlik araştırmalarına bakıldığında bireyselliğin hâkim olduğu Amerikan kültüründe, yetişmiş araştırmacıların liderlik yaklaşımlarının lideri temel alması ve grubu ikinci planda değerlendirmesi toplum kültürünün etkisidir.

*ii. Devlet Yapısı:* Devlet yasalarla ve diğer düzenlemelerle toplumsal yaşamı şekillendirme ve toplumun hareket yönünü belirleme gücüne sahiptir. Bennis'in (2002) Amerikan toplumunun nasıl bireysel düşünce sahibi olduğu ile ilgili görüşü, bu konuda iyi bir örnektir. Bennis Amerikan Anayasa'sının özünde "kamu bilinci diye bir şeyin var olduğu ön kabulü"nü olduğunu belirtmekte, ancak uygulamalar ve bazı önemli kişilerin söylemlerinin toplumu oluşturan bireylere kendi gerçekliğini yaratabilme özgürlüğünü verdiğini belirtmektedir. Bunun sonucunda da, kamu yararı fikrinin yerini, özel yararları bırakarak bireysel faydanın ön plana çıkmasına neden olduğunu ve hayatın belli bir bölümünü kendine has küçük bir dünya haline getirmeye yönelik çabaları teşvik eden ve izin veren bir kültürün doğduğunu vurgulamaktadır.

Devletin ekonomik sistem ile ilgili uygulamaları da (serbest piyasa ekonomisine geçiş, özelleştirme programları, Avrupa Birliği gibi uluslararası birliklere üye olma çalışmaları), ülke içinde faaliyet gösteren işletmelerin iş yapma biçimlerinde köklü değişikliklere gitmelerinde önemli etkiye sahiptir. Örneğin A.B.D'de telekomünikasyon hizmetlerinin özelleştirilmesi AT&T'nin rekabet nedeniyle büyük bir kültürel değişime gitmesini zorunlu kılmış ve şirket hizmet-odaklı stratejik yapısını terk ederek pazarlama-odaklı yapıya geçmiştir (Schwartz ve Davis, 1981: 31). Benzer şekilde ülkemizde özellikle beyaz eşya üreticisi işletmeler, serbest piyasa ekonomisi ve Avrupa Birliği ile yakın ilişkiler sonucunda artan rekabet karşısında, montaj işletmesi olmaktan çıkıp teknoloji üreten ve dış piyasada rekabet eden işletmeler haline gelmişlerdir.

*iii. Tüketiciler:* Bir işletmede özellikle tüketicilerin istekleri ve beklentilerinin karşılanması, örgütün bütünü üzerinde etkiye sahiptir. Tüketicilerin ürün ve hizmet ile ilgili isteklerindeki farklılaşma, işletmeleri hem yapısal hem de faaliyet süreçleri yönünden yeni ürünleri üretecek, yeni hizmetleri sağlayacak şekilde reorganizasyona zorlamaktadır. Örneğin ürün çeşitliliği, daha ekonomik ürünler, garanti sürelerinin uzaması, ücretsiz danışma hatları, ücretsiz montaj, peşin fiyatına taksitli satışlar, koşulsuz değiştirme garantileri ve benzeri uygulamalar günümüz rekabet ortamında, işletmelerin tüketicilerine sağladıkları ve adapte olmak zorunda oldukları uygulamalardır.

Ayrıca son dönemlerde tüketici haklarının ön plana çıkması ve insan sağlığı, güvenliği ve çevreye duyarlılığın artması kimya, petrol, gıda ve sigara endüstrilerindeki işletmelerin temel varsayımlarını etkilemektedir (Gordon, 1991: 405–406).

*iv. Rakipler:* Rakipler yönetim uygulamaları, yeni ürünleri, teknolojileri, fiyatları ve sundukları hizmet çeşitleri ile işletmelerin faaliyetleri üzerinde etkili olmaktadır. Özellikle küreselleşmenin ortaya çıkardığı değişen dünya koşulları ve artan rekabet, günümüz işletmelerinin çok farklı stratejiler izlemelerini zorunlu hale getirmiştir. Birleşmeler, satın almalar, şebeke yapılar, küçülmeler gibi yapılanma stratejileri yanında ortak teknoloji üretimi, merkezi dağıtım sistemleri, ortaklaşa rekabet yaklaşımları günümüz iş yaşamının olağan durumlarıdır. Özellikle birleşmelerde, satın almalarda ve ortak yatırımlarda her iki işletmeyi en çok sıkıntıya sokan ve değişime zorlayan güç örgüt kültürlerinin farklılıklarıdır.

*v. Endüstri Yapısı:* İşletmenin faaliyet göstereceği endüstrinin yapısı değerler, misyon, vizyon, yönetim sistemi oluşturma gibi önemli konularda etkilidir. Gordon (1991) endüstri yapısının, kültür oluşumuna etkilerini rekabetçi çevre, müşteri istekleri ve sosyal beklentiler kapsamında gruplamakta ve endüstri ile ilgili varsayımların örgütün tüm faaliyetlerini doğrudan etkilediğini belirtmektedir. Gordon ayrıca belli bir firmanın endüstrinin yapısı ile ilgili varsayımlara ve değerlere önem vermemesi durumunda ürünlerini sunduğu hedef kitle ile çatışmalar yaşayacağını vurgulamaktadır. Örneğin çok hızlı teknolojik değişimin yaşandığı bilgisayar teknolojisinde yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmeyen kültüre sahip bir işletmenin, varlığını uzun süre devam ettirmesinin mümkün olamayacağı açıktır.



Ayrıca endüstrinin piyasa yapısına (monopol, oligopol, tam rekabet) bağlı olarak da işletmenin oluşturacağı kültür farklı olacaktır. Örneğin özelleştirme dönemi öncesi piyasada tekel olarak faaliyet gösteren birçok KİT (Tekel, Telekom) özelleştirme ile eski yapılarını terk ederek müşteri ve hizmet odaklı hale gelmeye başlamışlardır.

## B) ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SÜRDÜRÜLMESİ

Örgüt kültürünü oluşturan değerler ve varsayımlar yerleşmeye başladıktan sonra, kültürün yaşatılması ile ilgili süreç kendiliğinden devam etmez. Kurucu ve üst yönetim değişik faktörlerin etkisi altındaki kültüre ait değerlerin işgörenler tarafından benimsenmesi, yaşatılması ve korunmasını sağlamak için çalışmalarda bulunurlar. Şekil 3'te gösterildiği gibi bu çalışmalar seçim kriterleri, sosyalizasyon ve üst yönetim faaliyetlerinden oluşmaktadır.

### 1. Seçim Kriterleri

Kültür bir gruba aittir, grubu oluşturan bireylerin fiili davranışları ile anlaşılır ve algılanır. Diğer bir ifade ile örgütün kurucusunun aklındaki iş yapma biçiminin, hayata geçirilmesi işgörenler vasıtasıyla ile gerçekleşir. Bu durum, işgören seçimini önemli hale getirerek işe alınacak kişilerin belirlenmesinde bazı kriterlerin gereğini ortaya çıkarır.

Genel olarak işgören seçim sürecinin temel amacı, örgütteki işleri başarılı bir şekilde yerine getirebilecek kabiliyet, bilgi ve özelliklere sahip bireyleri tanımlamak ve işe almaktır (Robbins,1987: 363–364). Ancak herhangi bir kişiye örgütte görev verilirken, sadece mesleki bilgi ve tecrübesi dikkate alınmaz, kişinin örgütün amaçları ve çalışanları ile uyum içinde çalışıp çalışamayacağı ve örgütün sahip olduğu değerleri ne düzeyde benimseyip benimseyemeyeceğine de bakılır. Ayrıca, seçim sürecinde ortaya konulan kriterler, adaylara örgüt hakkında bilgi sağlayarak kendi değerleri ile örgütün değerlerini kıyaslama olanağı verir. Bunun sonucunda aday, kendisinin örgütle çalışıp çalışamayacağına karar verir. Böylece seçim kriterleri hem işletme hem de adaya karşı tarafı değerlendirme ve doğru kararı vermede yardımcı olarak, sadece temel

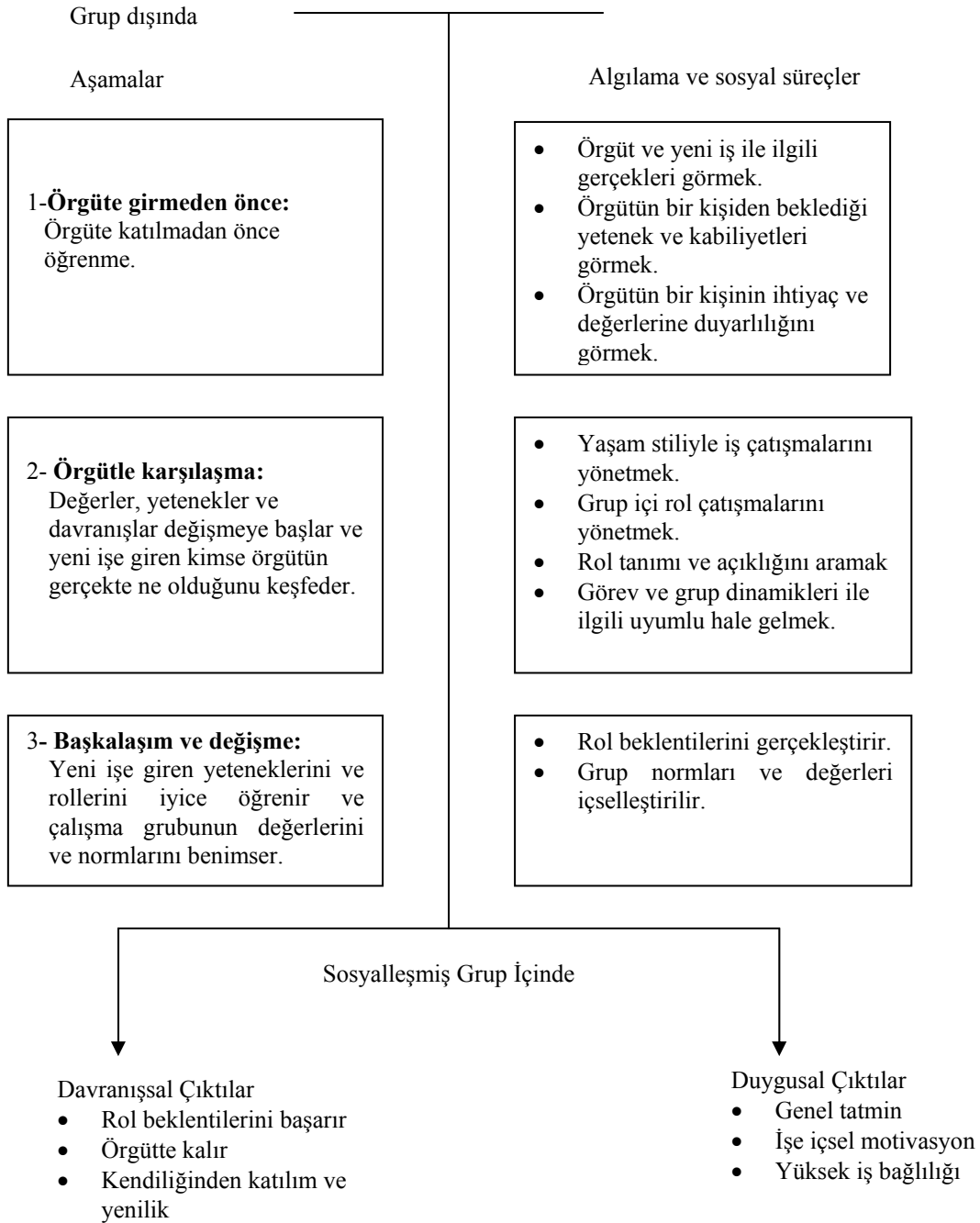
değerleri benimseyebilecek insanların işe alınmasına olanak sağlar (Robbins, 1987: 364).

McDonald ve Gandz (1992) değer-yönetimi bakış açısıyla A.B.D’de 32 işletmede yapmış oldukları araştırmada işletmeleri, “değer yapan” ve “değer satın alan” olarak iki grupta toplamışlardır. Araştırmacılar “değer yapan” işletmelerin yüksekökol ve üniversiteden yeni mezun olmuş başarılı genç insanları seçip işe aldıklarını, temel değerleri doğrultusunda sosyalleştirdiklerini ve uzun dönemli istihdamı sağlamak için çalışanlarına işte gelişme ve yükselme fırsatı verdiklerini, “değer satın alan” işletmelerin ise bireyleri istenilen değerler doğrultusunda sosyalleştirmede kendilerine daha az güven duymaları nedeniyle, seçim aşamasında adayların işle ilgili kişisel değerlerine ve yeteneklerine öncelik verdiklerini tespit etmişlerdir.

Boston’daki yönetim danışmanlığı firması Bain & Co., örneğin sadece Harvard İşletme Okulu’ndan yeni mezunları işe almaktadır. Bu uygulama firmaya sadece parlak ve yetenekli insanlar kazandırmakla kalmamakta aynı zamanda Bain’in kültürünü de güçlendirmektedir. Çünkü Harvard’ta öğrencilere aşılana rekabet, sıkı çalışma, hırs gibi değerler, Bain’inde temel değerleridir. Bunun tam tersine Sony Firması’nın Kaliforniya’daki uzantısı olan Rancho Bernardo tesisinde ise bir aile ortamı yaratılmaya çalışılmakta ve işle ilgili hiçbir tecrübesi olmayan (daha önce bir fabrika sisteminde çalışmamış) yeni mezunlar ve ev kadınları işgören olarak seçilmektedir. Bu şekilde işletme daha önce başka bir işletmede oluşmuş değerleri dondurmamakla uğraşmayarak kendi kültürel değerleri ile çalışanları daha kolay bütünleştirmektedir (Robbins, 1987: 364).

## 2. Sosyalizasyon

Örgütsel sosyalizasyon, bireyin örgüte uyum sağlaması veya organizasyonun üyesi olabilmek için değerler, normlar ve davranışları öğrenme süreci olarak tanımlanabilir (Kreitner ve Kinicki, 1998: 70 ; Pascale, 1985: 27). Bir örgütün işgören seçim süreci, kültürün yaşatılmasında sadece ilk adımdır. Örgüt kültürünün yaşatılmasında anahtar süreç sosyalizasyondur. Çünkü kültürün yeni katılanlara öğretilmesi bu süreç ile gerçekleştirilir. Tüm yeni Disneyland çalışanlarının işteki ilk günlerinin tamamını film seyrederek ve Disneyland çalışanlarından nasıl görünmeleri ve davranmalarının beklendiğini anlatan dersleri dinleyerek geçirmeleri (Robbins, 1987: 366), kültürün yaşatılmasında sosyalizasyonun önemi açısından çarpıcı bir örnektir.



Şekil 4. Örgütsel Sosyalleşme Modeli

Kaynak: Kreitner ve Kinicki, 1998: 71.

Örgütsel etkinliğin sağlanması için önemli olan sosyalleşme (Pascale, 1985: 29), genellikle üç aşamalı olarak gerçekleştirilir (Şekil 4) (Özkalp ve Kirel, 2001: 207–208 ; Kreitner ve Kinicki, 1998: 70–72).

*i. Örgüte Girmeden Önce:* Örgütsel sosyalizasyon birey örgüte girmeden başlar. Bireyin örgüte girmeden önceki örgüt ile ilgili bilgileri birçok kaynaktan gelir. Tüm bu bilgiler (formel veya informel) bireye örgütün gerçeklerini önceden görme imkânı verir. İşin yapısı, ödeme ve yükselme olanakları ile ilgili gerçekçi olmayan beklentiler bu süreçte ortadan kaldırılır. Bu süreçte önemli olan bireyin yeni örgütsel değerleri kabul etmeye ne kadar istekli olduğudur.

*ii. Örgütle Karşılaşma:* Bu aşama sosyalizasyonun en önemli aşamasıdır. Birey örgütte çalışmaya karar verdiğinde ve işe girdiğinde başlar. Davranış bilimciler işte yaşanan “gerçek şok”un bu aşamada gerçekleştiğini belirtmektedirler. Çünkü hakkında ne kadar bilgili olunursa olunsun, yeni bir iş birey için yabancı ortam anlamına gelir. Bu aşamada, birey kendi değerleri ile örgütün değerlerini keşfedip ikilemleri gidermeye çalışır. Eğer uyum sağlarsa örgüt tarafından kabul görür, uyum sağlayamazsa sonuç işten ayrılmaya kadar varabilir.

*iii. Değişme ve Başkalaşım:* Önemli görevleri öğrenmek ve rol çatışmalarını çözümlenmeye başlama işgörenin bu aşamaya geldiğinin belirtileridir. İşgören bu aşamada örgüt içindeki değer ve normları içselleştirmiş ve onlarla bütünleşmiştir. Kendinden bekleneni bilir ve en iyi şekilde yapmaya çalışır. Üst yönetim bu aşamada doğrudan rol (koçluk ve mentorluk) oynayarak, sosyalizasyonun başarılı gerçekleşmesine katkı sağlarlar.

Örgütsel sosyalizasyonun başarılı bir şekilde gerçekleşmesinde, üst yönetimin bazı hususları göz önünde bulundurması gereklidir (Kreitner ve Kinicki, 1998: 72–73):

- Sosyalizasyon süreci işgörenin deneme-yanılma yöntemiyle başarabileceği bir süreç değildir. Üst yönetim süreci takip etmeli ve uygulanması ile ilgili düzenlemeler yapmalıdır.

- Örgütle karşılaşma, aşaması sosyalizasyonun en önemli aşamasıdır. Bu nedenle üst yönetim, yeni işgörenin örgüt kültürüne uyum sağlamasında bu aşamayı iyi kullanması gerekir.

- Yönetim sosyalizasyon sürecinde durumsallık yaklaşımını benimsemelidir. Çünkü farklı insanlar ve durumlar için farklı teknikler gereklidir.

- Örgüt yeni iş görenlerin eğitiminde, proaktif sosyalizasyon davranışları kullanarak örgütsel faydalar sağlayabilir. Çünkü bu davranışlar yeni işgörenlerin stresini ve endişelerini azaltıcı bir etkiye sahiptir.

### 3. Üst Yönetim Faaliyetleri

Üst yönetimin eylemleri ve faaliyetleri de, örgüt kültürü üzerinde önemli etkiye sahiptir. Yöneticilerin davranışları işgörenler için bir rol modeli oluşturur. Aynı zamanda üst yönetimin davranışları, normları koyuş biçimleri kültürün yaşatılmasında etkilidir.

Örneğin çalışanların risk alması, astlara ne kadar özgürlük tanınacağı, hangi kıyafetlerin kullanılacağı, hangi faaliyetlerin ücret artışı, terfi veya diğer ödüller ile mükâfatlandırılacağı ve benzeri uygulamalar üst yönetim tarafından belirlenen ve kültürün yaşatılmasında rol oynayan önemli etkenlerdir (Robbins, 1987: 364).

#### C) ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ

Örgütsel değişim, örgütü bugünden geleceğe taşımak için farklı ilgi gruplarının aksiyon, reaksiyon ve etkileşimlerini içeren (Pettigrew, 1990: 423), temel dinamikleri zaman ve koşullar olan bir süreçtir. Zamanın ve koşulların değişmesi, belli bir zaman ve durum için uygun olan örgüt kültürünün de değişimini kaçınılmaz hale getirmektedir (Robbins, 1987: 368).

Örgüt kültürü literatüründe kültür değişimi, birçok araştırmacı (Silverzweig ve Allen, 1976; Ouchi, 1981; Deal ve Kennedy, 1982; Sathe, 1983; Kilmann vd., 1986; Lorsch, 1986; Schein; 1992; Mallak, 2001) tarafından ele alınmıştır. Kültür değişimini gerçekleştirmede önerilen yaklaşımlar arasında; yapısal yaklaşım (Mallak, 2001), normatif sistem yaklaşımı (Silverzweig ve Allen, 1976), iklimi değiştirmek (Schneider vd., 1996), davranışların sebeplerini değiştirmek (Sathe, 1983), stratejik değişimin engelini değiştirmek (Lorsch, 1986) örnek olarak sayılabilir.

Wilkins ve Dyer (1988) yukarıdaki yaklaşımların bazılarının, kültürün doğasını dikkate almadıklarını ve değişimi kültür tipinden ayrı düşündüklerini belirtmişlerdir. Örneğin Deal ve Kennedy (1982) çeşitli kültür tipleri tanımlamalarına rağmen, müdürlere genel değişim süreçleri ve stratejileri önermektedirler. Benzer şekilde Ouchi (1981) "A"dan "Z" kültüre geçişte tek bir strateji önermektedir. Kilmann vd. (1986) değişim için değişik stratejiler önermelerine rağmen, her stratejiyi tüm kültürlere

uygulanabilir olarak düşünmektedirler. Schein (1992) ise değişim sürecinin örgütün gelişme durumuna göre farklılaştığını ve doğrudan kültüre bağlı olmadığını belirtmektedir.

Örgüt kültürü, uzun bir zaman sürecinde oluştuğu için değiştirilmesi zordur. Kültürü değiştirmenin zorluğunun temel nedeni, değerlerin ve varsayımların insanların bilinçaltına yerleşmesi ve gerçek olarak algılanmalarıdır. Ayrıca değerleri ve varsayımları değiştirmek birey ve grup davranışlarını değiştirmek ile gerçekleştirilebilir. Bu ise uzun zaman alan zor bir süreçtir (Sims, 2000: 66). Bu nedenle bazı araştırmacılar kültürü değiştirmenin, yeni bir kültürü oluşturmaktan daha zor olduğunu vurgularlar (Thompson ve Luthans, 1990; Schein, 1992; Luthans, 1992; Sims, 2000).

Ancak örgüt kültürü mutlak değişmez değildir. Eğer dünya değişıyorsa, yeni stratejilere ihtiyaç duyuluyorsa, örgüt yeni talepleri karşılayabilmek için kültürünü de değiştirmek zorundadır (Wilkins ve Dyer, 1988: 522). Günümüz örgüt liderleri, özellikle rekabet için kültürel değişimi gerekli görmektedirler. Çünkü müşteriye odaklanmış, yenilikçi veya küresel kültür olmadan örgüt çalışanlarının enerjilerini, kritik iş hedeflerine yöneltmek ve çalışanları işe yoğunlaştırmak mümkün görünmemektedir (Gilmore vd., 1997: 174). Rekabet dışında, hükümet düzenlemelerindeki değişiklikler, yeni teknolojiler (Robbins, 1987: 368), endüstrinin rekabetçi olması, firmanın çok büyük olması, firmanın çok küçük ve hızlı büyümesi (Simpson ve Cacioppe, 2001: 397), birleşme ve satın alma, çok uluslu şirketlerde yaşanan kültürel çatışma (Baker, 1980: 10), lider ve personel değişimi gibi iç ve dış faktörler, kültür değişimini zorunlu hale getiren unsurlar olarak sayılabilir.

Örgüt kültürü şans eseri veya kaza ile değişmez. Kültürü değiştirmek yapısını anlamayı gerektirir. Özellikle değerlerin nasıl ortaya çıktığını bilmek değişimin gerçekleştirilmesinde önemli katkı sağlar (Fitzgerald, 1988: 12).

Başarılı bir kültür değişimi için şu hususlar göz önünde bulundurulmalıdır:

- Kültür değişimi görünen öğelerden başlar. Çünkü bunların değiştirilmesi kolaydır. Değerler ve varsayımların değiştirilmesi zordur ve kendi dinamikleri ile gerçekleşir.
- Üst yönetimin ilgisi ve desteği olmadan kültürel değişimin başarılması mümkün değildir.

- Her örgüt farklı kültüre sahiptir. Bu nedenle iki işletme için aynı değişim stratejisi izlenemez ve her işletme için uygun ideal bir değişim süreci oluşturulması mümkün değildir (Wilkins ve Bristow, 1987: 223).
- İnsanların davranışlarını ve inançlarını değiştirmeden kültür değişmez. Çünkü kültürü örgütteki işgörenler yaşatır.
- Değerler ve varsayımların örgüt kurucusundan gelmesinden dolayı kültür doğrudan manipüle edilerek değiştirilemez (Schneider vd., 1996: 12).

Baker (1980)'ın bir örgütün kurucusundan başlayarak açıkladığı yaşam seyri örneği, kültürel değişimin nasıl gerekli hale geldiğini göstermesi açısından önemli bilgiler sağlamaktadır.

Bir örgüt kurucusunun yönetiminde kurulur ve büyür. Kurucunun örgüt üzerindeki etkinliği 5 ile 25 yıl arasında devam eder. Bu süreçte firma pazarda belli bir pay kazanır. Ürünler, pazarlar ve teknoloji üzerinde yoğunlaşan girişimcinin başarısı diğer üyeler tarafından paylaşılarak inanç ve değerleri oluşturur.

Kurucudan sonraki süreçte firma güçlü pazar veya teknolojik pozisyonu nedeniyle karlılığını devam ettirmeye ve büyümeye devam eder. Fakat kültür değişmeye başlar. Başarı özellikle, uzun zamandır firmada olan işgörenlerin yaptıklarının en iyi olduğuna inanmalarına neden olur.

Örgütsel büyüme, örgütün koordinasyonu için formel kurallar ve prosedürlerin geliştirilmesi sonucunu doğurur. Böylece işler daha spesifik hale gelir ve çalışanlar birbirinden uzaklaşmaya başlar. İnsanlar daha az iletişim kurmaya başlar ve performans beklentileri azalır. Başkası hata yaptığında tenkitler artar. İşgörenler departmanları veya çalışma grupları ile tanınmaya başlar.

Örgütün ilk aşamalarında başka bir departmanda çalışanın yardımı ihtiyacı olduğunda yardıma gidilirken, bu “mühendislere asla yardım etme, zamanını boşa harcamış olursun” veya “pazarlama bölümündekilere sakın güvenme” yaklaşımına döner.

Baker üçüncü kuşak yöneticiler döneminde kültürün problem yaratan bir hale geleceğini ve değişiminin gerekli olduğunu belirtmektedir. Ancak günümüzde değişimin hızı, kültürel değişimin daha kısa sürelerde gerekli hale gelmesine neden olmaktadır.

## 1. Örgüt Kültürünün Değişimini Etkileyen Faktörler

Örgüt kültürünün değişimi iki tarafı keskin bıçak gibidir. Değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde, süreci zorlaştıran ve kolaylaştıran durumsal faktörlerin bilinmesi önemli rol oynar. Kültür değişiminde etkili olan faktörler arasında kültürün

yapısı, üst yönetimin ve işgörenlerin değişime inanmaması, kültürün gücü, alt kültürlerin varlığı, krizler yaşanması, lider değişimi, örgütün yaşı, örgütün hayat evresi ve örgütün büyüklüğü ( Robbins, 1987: 370–372) sayılabilir.

*i. Kültürün Yapısı:* Örgüt kültürü fiziksel düzen ve sosyal çevre, değerler ve varsayımlardan oluşur. Kültürü oluşturan öğelerden özellikle değerler ve varsayımlar oluştuğunda, insanların ilgi alanlarından çıkarlar ve koşulsuz gerçekler olarak kabul edilirler. Bu nedenle kapsamlı bir kültürel değişim değerler ve varsayımlar değiştirilmeden gerçekleştirilemez. Oysa günümüz hızlı değişim ortamında çevreye uyumsuzluk gösteren veya amaç ve hedefleri gerçekleştirilmede yetersiz kalan örgüt kültürlerini değiştirmek isteyen birçok örgüt yöneticisi, sadece davranışları değiştirerek örgüt kültürünü değiştirebileceklerine inanırlar. Kuşkusuz zorlama ve ödüllere işgörenlerin yeni davranışlar sergilemesi ve uyma davranışı göstermeleri sağlanabilir. Ancak insanlar bilinçaltılarında eski kültürlerine ait değer ve varsayımlarına inanmayı sürdürürler.

*ii. Üst Yönetimin ve İşgörenlerin Değişime İnanmaması:* Değişim beraberinde belirsizliği getirir. Üst yönetimin ve işgörenlerin değişime direnç göstermelerinin temel nedeni değişim değil belirsizliktir. Üst yönetim açısından değişim yerini kaybetme, mevcut durumun devamının tehlikeye girmesi, yeni yapıda başarılı olamama, görev ve sorumluluğun artması veya azalması demektir. Bu yöneticilerde endişe yaratır ve değişimi engellemeye çalışmalarına neden olur.

İşgörenler açısından değişimin temel belirsizliği, işini kaybetme korkusudur. Ayrıca oluşacak yeni yapıda iş, görev ve sorumlulukların değişmesi, bireysel olarak yeni şeyler öğrenme ihtiyacı doğurur. Grup olarak ise etkinliğin azalması veya grubun dağılması korkusu, işgörenlerin değişime direnç göstermeleri sonucunu doğurur ve değişimi güçleştirir.

*iii. Kültürün Gücü:* Kültürün değişimini zorlaştıran bir diğer önemli etken gücüdür. Kilmann vd. (1986) bir kültürün değişip değişmeyeceğinin belirleyicileri arasında, gücün önemli bir etken olduğunu belirtmektedirler. Güçlü kültür, değerleri ve varsayımları örgüt üyeleri tarafından sıkı şekilde paylaşılan homojen yapıda ve tutarlılığı yüksek kültürdür. Bu nedenle güçlü kültüre sahip örgütlerin kültürünü değiştirmek zordur. Bunun aksine zayıf kültüre sahip işletmelerde kültürel değişim daha



kolaydır. Çünkü kültürü oluşturan değerler, örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılmaz veya henüz oluşmamıştır.

*iv. Alt Kültürler:* Büyük örgütlerin karmaşık yapısı içinde ortaya çıkan alt kültürler, örgütte heterojen bir yapının oluşmasına neden olur. Bu zamanla temel örgüt çıkarlarının yerine bölüm, departman veya grup çıkarlarının ön plana çıkmasına neden olabilir. Değişim örgüt içi grupların güç dengelerini bozacağından, gücü kaybetme endişesi taşıyan gruplar değişime güçlü direnç gösterir. Örneğin IBM'in 1980'li yılların başında yaşadığı büyük pazar kayıplarının kaynağı üretim ve ürün geliştirme departmanının örgüt içinde bölümün etkinliğini kaybedeceği endişesi ile pazarlama departmanının uyarılarına rağmen gelişen PC pazarının taleplerine uygun ürün üretmede yetersiz kalmasıdır.

*v. Kriz Yaşanması:* Günümüzde yaşanan hızlı değişim örgütü mevcut yapısından farklı bir duruma geçmesini gerekli hale getirebilir. Bu örgütte yapı, sistem ve strateji yanında kültür değişimini de zorunlu kılar. Krizler kültürel değişimi kolaylaştıran olaylardır. Çünkü işgörenler, mevcut kültürlerinin değişimin ihtiyaçları karşısında yetersizliğini yaşayarak görürler ve değişimin gerekliliğini hissederler. Bu onlara yeni değer ve inançları kabul ettirmeyi kolaylaştırır.

*vi. Lider Değişimi:* Robbins (1987) kültürü yönetmenin değiştirmek ile eş anlamlı olduğunu belirtmektedir. Kültürün yönetimi yaşatılma sürecini (işgören seçimi, sosyalizasyon ve üst yönetimin faaliyetleri) kapsar ve üst yönetim bu süreçte önemli rol oynar. Bu nedenle örgüt üst yönetiminde yaşanan lider değişimi, kültür üzerinde doğrudan etki yaratır. Çünkü yeni liderin oluşturacağı vizyon, misyon ve faaliyet planları kültürel yapıyı etkiler ve mevcut değerlerin değiştirilmesini gerektirir.

*vii. Örgütün Yaşı:* Bir örgüt kültürünün gücü temel değerlerinin üyelerinin bütünü veya çoğunluğu tarafından paylaşılmasına dayanır. Diğer bir ifade ile yaş temel belirleyici değildir. Ancak kültürün oluşumunu dikkate alan genel inanış bir kültürün değerlerinin ve varsayımlarının uzun bir dönemde oluşacağı yönündedir. Bu doğal olarak kuruluşu eskiye dayanan örgütlerin daha güçlü ve değişime direnci yüksek, yeni örgütlerin ise zayıf ve değişimi kolay kültüre sahip olduğu sonucunu doğurur.

*viii. Örgütün Hayat Evresi:* Örgütün oluşum aşamasından büyüme aşamasına ve olgunluktan gerileme aşamasına geçişte kültür değişiminin kolay olduğuna inanılır.

*ix. Örgütün Büyüklüğü:* Küçük örgütlerde kültür değişimi daha kolaydır. Çünkü üst yönetimin çalışanlarla doğrudan iletişimi kolaydır ve roller daha açıktır. Bu yeni değerlerin işgörelere benimsetilmesini kolaylaştırır.

## 2. Örgüt Kültürünün Değişim Süreci

Örgüt kültürü araştırmalarında iki tip kültür değişim modeli önerilmektedir. Birinci modelde, örgüt ideal bir şirketi kendine örnek almakta ve o örneği takip ederek kültürel değişimi gerçekleştirmektedir. İkinci modelde ise, örgüt kendi kültürünü dışarıda bırakmadan belirli stratejilerle dışsal şartlara uyum sağlama şeklinde değişimi kabullenmektedir. Diğer bir ifade ile ideal bir kültürü kopyalamak yerine, yeni stratejiler geliştirerek uyumu tercih etmektedir (Wilkins ve Dyer, 1988: 522).

Örgütün kültürünün değiştirilmesinde sadece bir modeli dikkate almak yerine, değişim sürecinin nasıl gerçekleşmesinin gerektiği üzerinde durmak daha yararlıdır. Kültürel değişimin temelde iki boyutu vardır. Birinci boyut değişimin sadece yüzeysel davranışsal normlar düzeyinde yapılmasıdır. İkincisi ise değerlerin ve varsayımların değiştirilmesidir.

Birinci boyutta yani davranışsal normlar düzeyinde değişim kolaydır. Çünkü üyeler başarı için hangi davranışların istendiğini daha kolay anlarlar. Özellikle homojen çevrede bu daha kolay gerçekleşir ve bu düzeyde değişim yönetimi yukarıdan aşağıya doğru yapılabilir (Kilman vd., 1986: 91).

İkinci boyutta değişim zordur, kendi dinamikleri içinde gerçekleşir ve uzun zaman alır. Kilman vd. (1986) değerler ve varsayımlar düzeyinde değişimin ancak katılımcı yönetim yaklaşımı ile başarılabilirliğini belirtmektedirler. Gordon (1991) çevresel değişimlerin bu düzeydeki kültür öğelerinin değişimini gerektirdiğini belirterek, değerlerdeki değişimin mevcut işgörelere tecrübe ve öğretim yolu ile, varsayımlar düzeyinde değişimin ise, kanıksanmış faaliyetlerin değiştirilmesini içerdiğinden yeni insanlar ile başarılabilirliğini belirtmektedir.

Başarılı bir kültür değişimi süreci işgörelenin katılımı, sonuçlar üzerinde odaklanma, genel sistem yaklaşımı, kazan-kazan yaklaşımı, sürekli katılım ve kültürel değişim üzerinde yoğunlaşma gibi ilkeleri göz önünde bulundurmalıdır (Silverzweig ve Allen, 1976: 47).

Hangi boyutta olursa olsun kültür değişimi süreci (Şekil 5); mevcut kültürün analizi ve normlardaki açığın belirlenmesi, arzulanan kültürün tecrübe edilmesi, mevcut kültürün yeniden düzenlenmesi ve arzulanan kültürün devamının sağlanması aşamalarından oluşur.

Birinci Aşama: Kültür değişimi üst yönetimin mevcut kültürü analizi ile başlar (Silverzweig ve Allen, 1976 ; Fitzgerald, 1988 ; Wilkins ve Bristow, 1987). Çünkü mevcut kültürün eksiklikleri bilinmeden arzulanan kültüre ulaşmayı sağlayacak planlama yapılamaz. Bu aşamada, üst yönetim veya değişim uzmanı çalışanlar, örgüt liderleri ve karar alma pozisyonlarında bulunan kişilerle anket, gözlem, faaliyet toplantıları, doğrudan iş faaliyetlerine katılım, informel iş dışı görüşmeler yaparak mevcut kültür ile ilgili bilgileri toplar. Bilgi toplamada kriter olarak alınan faktörler, liderlik modeli davranışları, takım kültürü, bilgi ve iletişim sistemleri, performans ve ödüllendirme sistemleri, örgütsel politikalar, yapılar, bütçeler ve prosedürler, eğitim ve oryantasyon, ilk kademe yöneticilerin performansı ve sonuçlara odaklanmadır.

Daha sonra özellikle örgütsel liderler ve takım üyelerinden mevcut normlar ile arzulanan normlar arasındaki açık öğrenmeye çalışılır. Bunun nedeni, kültür değişiminin başlangıç noktasının kültürün görünen düzeyi olmasıdır.

İkinci Aşama: Mevcut kültürün eksikleri ortaya çıktıktan sonra, üst yönetim yeni kültürde işlerin nasıl yapılması ile ilgili gerekli davranış modellerini belirlemelidir (Scwartz ve Davis, 1981: 44). Yönetim bunu yaparken katılımcı bir yaklaşımla tercihlerini ortaya koymalı, mevcut kültüre ait olumsuz normları belirtmeli, iyi bir planlama ile arzulanan kültüre ait normları işgörenlere öğretmeye ve tecrübe ettirmeye başlamalı ve işgörenlerin yeni kültür ile ilgili tecrübelerinin sonuçlarını mutlaka görmelerini sağlamalıdır. Üst yönetim yeni kültüre ait normları işgörenlere uygulamaya başlarken, mevcut kültürü karşısına almamaya özen göstermelidir (Özkalp ve Kırel, 2001: 202).

Üçüncü Aşama: Mevcut kültürün yeniden düzenlenmesidir. Değişimde en kritik aşamadır. Mevcut kültürü belirlemede etkili kabul edilen liderlik modeli davranışları, takım kültürü, bilgi ve iletişim sistemleri, performans ve ödüllendirme sistemleri, örgütsel politikalar, yapılar, bütçeler ve prosedürler, eğitim ve oryantasyon, ilk kademe yöneticilerin performansı ve sonuçlara odaklanma gibi faktörlerin değişimde nasıl kullanılacağı ve yeni kültürde nasıl bir şekil alacağı bu aşamada belirlenir.

Liderlik modeli davranışları: Örgüt kültürü güç ve otoriteyi elinde bulunduran kişilerin davranışlarından etkilenir. Bu nedenle örgüt liderinin ve üst yönetiminin davranışlarındaki değişikliklerin işgörenler üzerindeki etkisi, yazılı talimatlardan daha fazladır. Bu nedenle lider ve üst yönetim arzuladıkları kültürü işgörelere benimsetecek davranışlar göstermelidir.

Takım kültürü: Her takımın kültürü vardır. Her çalışan kendi kültürü olan bir takımın üyesidir. Üst yönetim katılım ve destek ile alt kültürleri yeni örgütsel amaçlara yönlendirmelidir. Özellikle değişime destek veren ve arzulayan alt kültürlerin ödüllendirilmesi, teşvik edilmesi ve geliştirilmesi gerekir (Özkalp ve Kırel, 2001: 201).

Bilgi ve iletişim sistemleri: Bilgi örgütlerin içinde sözlü, yazılı ve söylenti şeklinde iletilir. Bazen iletişimdeki aksaklıklar veya yanlış bilgi aktarımı, insanların yanlış bilgilendirilmesine ve değişime direnç göstermesine neden olur. Yönetimin bilgi akışını açık hale getirerek tüm işgörenlerin kendilerinden beklentileri doğrudan öğrenmelerini sağlamalıdır. Bu değişimi kolaylaştırır.

Performans ve ödüllendirme sistemleri: Performans kriterlerinin adil hale gelmesi ve ödül her zaman işgörenler için bir teşvik aracıdır. Her ne kadar sadece davranışları etkilese de ödüller yeni kültürün normlarına uymayı sağlar ve süreç içinde benimsenmesine yardım eder.

Örgütsel politikalar, yapılar, bütçeler ve prosedürler: Mevcut kültürün eksikliklerini ve değiştirilmesi gerektiğini belirten ikna edici faktörlerdir. Örneğin örgüt politikasının değişmesi işgörelere değişim konusunda açık bir mesajdır.

Eğitim ve oryantasyon: Çoğunlukla işe yeni başlayan işgörenler tarafından kültürü öğrenmek için kullanılan bu faktörler, değişimin gerekleri doğrultusunda yeni kültürü işgörelere benimsetmekte kullanılabilir.

İlk kademe yöneticilerin performansı: Kültür işgörenler tarafından paylaşılmadıkça oluşamaz. Bu noktada çoğunlukla, grup ve takımlarda liderlik rolünü gerçekleştiren ilk kademe yöneticiler önemli rol oynar. Katılımcı yaklaşım bu nedenle değişimi kolaylaştırır.

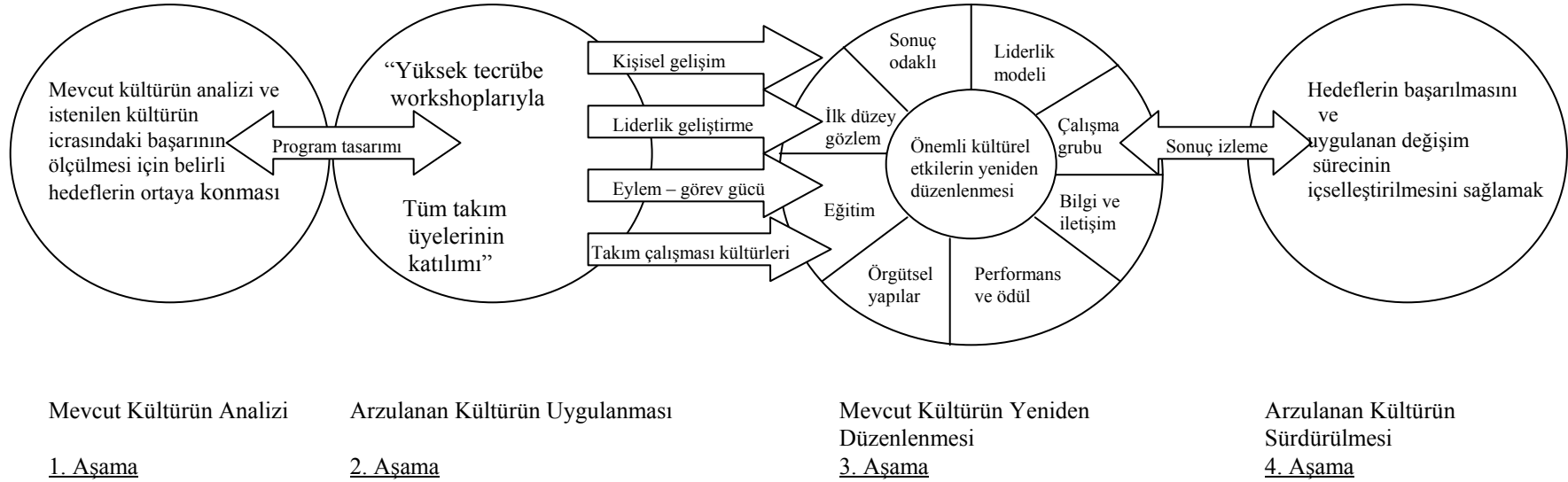
Sonuçlara odaklanma: Kültür değişiminin başarılması, görülebilir sonuçların elde edilmesi ile başarılabilir. Bu nedenle değişim görünen öğelerden başlar ve işgörenler davranışlarını değiştirdikçe değişime inanırlar.

Dördüncü Aşama: Kültür değişiminde son aşamadır. Bu aşamada kültür artık yeni normlara, değerlere ve varsayımlara sahiptir. Ancak bu noktaya gelmek, bazen beş veya on sene beklemeyi gerektirebilir. Özellikle örgüt düzeyinde, geniş çaplı değişimler bir ihtilal biçiminde değil evrim sürecinde gerçekleşir (Özkalp ve Kırel, 2001: 202). Diğer bir ifade ile yeni bir kültürün oluşumu gibi önce normlar belirginleşir, daha sonra değerler oluşur ve varsayımlar kanıksanmış davranışlar olarak işgörenler tarafından paylaşılır.

Kültür değişimi sürecinin nasıl gerçekleştirileceği, teorik olarak bilinmekle birlikte uygulaması kolay değildir. Özellikle üst yönetimin desteği olmadan bu gerçekleşemez. Bu nedenle kültür değişiminin başarısızlığının nedenlerini bilmek hataları azaltmada yardımcı olur. Silverzweig ve Allen (1976) kültürel değişimin başarısızlığının nedenleri arasında şunları saymaktadırlar:

- Üst Yönetimin İlgisizliği: Üst yönetim, sadece talimatlar vererek kültür değişimini sağlayamaz. Değişimde öncü rol üst yönetimde özellikle liderdedir.
- Kazan-Kaybet Yaklaşımı: Kültür değişimi, hem örgüte hem de işgörene yeni fırsatlar sağlamalıdır. Eğer bu tek taraflı bir fayda olursa değişime direnç artar.
- Her Düzeyde Katılımın Sağlanmaması: Özellikle değerler ve varsayımlar düzeyinde değişimde, katılımcı yaklaşımın gerekliliğini daha önce vurgulamıştık. Eğer işgörenler değişim planlarında yer almazsa değişimi sahiplenmez ve desteklemez.
- Orta Kademe Müdürlerin İlgisizliği: Bu kişiler kendilerini statükonun gardiyanları gibi görürler ve süreci yavaşlatırlar.
- İlk Kademe Yöneticilerin İlgisizliği: Bu kişiler bazen yöneticilik yeteneklerinden çok çalışkanlıkları ve dürüstlükleri ile yükselirler ve değişim onların bu eksikliklerini ortaya çıkarır.
- Değişim Sürecinin Zamanının İyi Düzenlenmemesi. Değişim sürecinde bazı davranışları öğretmede veya tecrübe ettirmede fazla zaman harcanırken bazılarında yetersiz zaman kullanılır.
- Beklentilerin Kısa Tutulması: Kültür değişimi zaman alır. Kısa sürede kültür değişimini sağlamaya çalışmak başarısızlığa neden olur. Çünkü insanların inançları ve tutumları kısa sürede değişmez.

- Değişimin İselleştirilememesi: Değişim süreci örgüt lideri ve üst yönetimi veya dışarıdan bir uzman tarafından yönlendirilebilir. Ancak değişecek olan örgüt içi çalışanlardır. Bu nedenle değişim programı örgütün bir faaliyeti haline gelmezse başarısız olur.



Şekil 5 Örgüt Kültürü Değişim Modeli

Kaynak: Silverzweig ve Allen, 1976: 37.

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE HİZMET LİDERLİĞİ

#### I. LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

İnsan; arzu ve istekleri sonsuz, gücü sınırlı sosyal bir varlıktır. Sosyal bir varlık olarak, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gruplar oluşturarak hareket eder. Politik, askeri, dini, işletme hangi düzeyde olursa olsun bir grup oluştuğunda, insanın hiyerarşik doğası gereği grup içi düzenin sağlanması, grubun amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi, grup içinden birinin liderlik rolünü üstlenmesi ile gerçekleşir. Lewis'in (1974) antropoloji araştırmalarından derlediği çalışmasında vurguladığı gibi; içinde kurumsal yönetici, kural koyucu veya seçilmiş bir kişinin olmadığı ilkel toplumlarda bile, ilk harekete geçen ve grup kararlarında merkezi rol oynayan bir lider mutlaka vardır. Bundan dolayı bazı araştırmacılar uygarlık tarihini araştırmanın, liderlerin ne yaptıklarını ve niçin yaptıklarını araştırmaktan başka bir şey olmadığını belirtmektedirler (Yukl,1994: 1; Bass,1990: 3).

Liderlik her koşulda ve dönemde gerekli bir kavramdır. Şefi olmayan bir orkestranın müzisyen ve enstrüman yığından hiçbir farkının olmadığı gibi, liderlik olmadan da örgütlerin insan ve makine yığından hiçbir farkları yoktur (Newstrom ve Davis,1993: 222).

Yirminci yüzyılın başında ortaya çıkmaya başlayan büyük örgütleri yönetmenin güçlüğü, insan ve kaynak yönetiminin daha etkili yapılabilmesi, yönetim kavramıyla birlikte, liderlik kavramını ön plana çıkarmıştır. Özellikle küreselleşme ile artan rekabetin ortaya çıkardığı hızlı değişim koşullarında, başarılı olabilmenin işletme içinde dış çevre ve özellikle müşteri beklentilerine uygun değişim ile mümkün olması, liderliğe ilginin artmasında önemli rol oynamıştır. Çünkü sürekli değişim ihtiyacı, yöneticilerin belirli bir pozisyona dayalı yasal otoritesiyle kurulu sistemleri yönetme



rollerine karşılık, insan kaynağı ile yapılan iş arasında uyumu sağlayabilen (Joiner,1987: 1; Brake, 1997: 2), sistemleri dönüştürebilen, insanları daha etkili bir biçimde amaçlara yöneltebilen liderler gerektirmiştir. Bu pozisyona dayanan, yasal otoriteyi kullanan “yönetici” yerine, “lider” kavramının ön plana çıkmasını sağlamış (Koçel, 1998: 396) ve liderlik, çağdaş yönetim yaklaşımlarının temel kavramlarından birisi haline gelmiştir.

Liderlik her alanda ve sektörde olduğu gibi, hizmet sektörü işletmelerinin de rekabetçi yapılarını sürdürebilmeleri açısından önemli ve gereklidir. Özellikle sektörün emek yoğun yapısı ve üretim ve tüketimin eş zamanlı olması özelliklerinin ortaya çıkardığı içsel kontrol, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olmalarını gerektirmektedir. Çünkü liderlik bir anlamda izleyiciliktir ve hizmet işletmelerindeki çalışanların yöneticilerinin, liderlik özellikleri ile ilgili algılamaları işlerine ve müşterilerine karşı tutum ve davranışlarına doğrudan yansımaktadır. Son yıllarda sektörde yaşanan hızlı değişim ve karmaşıklaşan yapının rekabetçi özelliklerin sürdürülebilmesi için; yönetsel açıdan vizyon, misyon, yapı ve değerleri iyi belirleyebilen liderlik özelliklerine sahip yöneticiler gerektirmesi, hizmet sektöründe liderliğin gerekliliği ile ilgili diğer önemli gelişmedir. Bu amaçla bu bölümde liderliğe ilişkin temel kavramlardan hareketle hizmet liderliği tanımlanacaktır.

## A) LİDERLİK

Liderlik; insan ve insanlarla ilgili bir kavram olması nedeniyle, insanların en basit toplum düzeninde örgütlendiği zamanlardan günümüze birçok yazında yer almıştır. Liderlik; tarih öncesi dönemlerin mit ve efsanelerinde, “Gılgamış Destanı”nda, “Mısır Hiyeroglifleri”nde, Plato’nun “Devlet”inde, Homeros’un “İlyada”sında, Machiavelli’nin “Hükümdar”ında (Bass, 1990a: 3–4) ve tarihin önemli şahsiyetlerinin (Atatürk, Attila, Büyük İskender, vb.) hayat hikayelerinde işlenen temel konudur.

Liderlik üzerine akademik düzeyde 5000’den fazla ampirik araştırma yapılmış (Yukl, 1994) ve yaklaşık 350 farklı şekilde tanımlanmıştır (Bennis ve Nanus, 1985: 4). Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda, araştırmacılar liderliği “özellik”, “süreç”, “etkileşim”, “güç ilişkisi”, “yönetimden ayrıldığı yönler”, “etkinlik” gibi birçok açıdan ele alarak açıklamaya çalışmışlardır. Liderlik araştırmalarında, kavram çok farklı

şekillerde ele alınmakla birlikte, üzerinde en fazla araştırma yapılan konu liderliğin etkinliğidir (Yukl, 1994: 2).

Akademik düzeyde araştırılmaya başlandığı 1900'lü yılların başından günümüze kadar geçen süreçte, araştırmacılar liderliği özellik, davranış, durumsallık yaklaşımları ile açıklamaya çalışmışlardır. Son dönemlerde geleneksel yaklaşımları geliştirme çabaları yanında, yeni modeller olarak lider-üye değişim teorisi, karizmatik, dönüşümcü, stratejik, servant ve hizmet liderliği yaklaşımları ön plana çıkmıştır.

### 1. Liderlik Kavramı

Liderlik davranış bilimleri konuları arasında üzerinde en fazla araştırma yapılan kavram olmakla birlikte, henüz tam olarak anlaşılammıştır. Son elli yılda yapılmış araştırmalara bakıldığında “Liderlik bir özellik midir veya lider olmak doğuştan gelen veya sonradan kazanılan kişilik özelliği midir? Liderlik lider ile izleyiciler arasındaki kişilerarası bir süreç midir? Liderlik, liderin tüm grup veya takıma yönelik tutarlılık sergilemesi midir? Liderlik tüm sistemi kapsayan veya kolektivist yönetme ve nezaret etme süreci midir?” gibi soruların hala tam yanıtlanamadığı görülmektedir (Yammarino vd., 2001:149).

Liderliğin karmaşık ve farklı anlamlar yüklenebilen geniş kapsamlı bir kavram olması (Cribbin, 1972: 9) ve araştırmacılar tarafından kendi kişisel bakış açısı ve kendilerini ilgilendiren yönüne göre tanımlanmasından (Yukl, 1989: 252) kaynaklanan bu durum liderliğin kavramsallaştırılmasını güçleştirmektedir.

Bunun nedenleri arasında ilk sırada liderliğin farklı kavramları ifade etmek için kullanılması gelmektedir. Özellikle güç, yönetim, otorite ve kontrol sıklıkla liderliğin yerine kullanıldığı kavramlardır (Yukl, 1994: 2). Liderliğin bu kavramlarla ortak noktaları bulunmakla birlikte, farklılık ortak noktanın lider tarafından nasıl kullanıldığıdır.

Örneğin güç ve liderlik birbirleri ile yakın ilişki içinde olan kavramlardır. Liderliği anlamak için ilk aşamada, gücün özünü anlamak gerekir. Çünkü liderlik, özel bir güç formudur ve tüm liderler fiili veya potansiyel güç sahibidir. Ancak tüm güç sahipleri lider değildir. Burada kritik nokta, gücün kavramsallaştırılmasında ilk esas olarak görülen “amac”ın rolüdür. Örneğin Hitler bulunduğu mevki itibariyle liderlik

pozisyonundadır, ama gücü insanların felaketi için kullanmıştır. Gücü kullanma biçimine göre Hitler bir lider değil tirandır. Lider ve tiran ise zıt kavramlardır (Burns, 1978: 2–3).

Liderliğin sıklıkla yerine kullanıldığı ve karıştırıldığı bir diğer kavram yönetimdir. Liderliğin günlük yaşamda “belli bir pozisyon” olarak ifade edilmesi ve yönetim ile benzer şekilde tanımlanması bu karmaşıklığı yaratmaktadır (Kotter, 1990: 3–5). Gerçekte liderlik ve yönetim birbirini tamamlayan farklı kavramlardır. İki kavram arasındaki farklılık her birinin kendine özgü işlev ve karakteristik uğraşlarının olmasıdır (Kotter, 1999: 46). Hem yöneticiler hem de liderler, örgütsel düzeyde ne yapılacağına karar verir, işlerin yapılabilmesi için gerekli insan ilişkilerini kurar ve insanların işlerini yapmalarını sağlar. Ancak yönetici ve lider bu üç işi farklı şekillerde gerçekleştirir (Baltaş, 2002:107).

Liderlik üzerine çalışan araştırmacılar (Kotter, 1990; Bennis, 1990; Zaleznik, 1992; Baltaş, 2002) değişik yaklaşımlarla liderlik ve yönetim arasındaki farkları ortaya koymaya çalışarak karmaşıklığı azaltmaya çalışmışlardır. Bu araştırmacılardan Kotter (1990) liderlik ve yönetimin fonksiyonları üzerinde yoğunlaşarak aralarındaki farkları ortaya koymaya çalışmıştır.

#### YÖNETİM

- Planlama ve bütçeleme
- Organize etme ve kadrolama
- Kontrol etme ve problem çözme

#### LİDERLİK

- Yön belirleme
- İnsanları aynı amaca yöneltme
- Motive etme ve esin kaynağı olma

Zaleznik (1992) yöneticiler ve liderlerin motivasyon, kişisel geçmiş, düşünce ve aksiyon yönlerinden birbirlerinden farklı insanlar olduklarını vurgulamıştır. Liderlerin ve yöneticilerin işlevleri üzerinde yoğunlaşan Bennis (1990), yöneticileri yapının işlevlerinin sürdürülmesi için nasıl, ne zaman sorularını soran, işleri doğru yapan insan veya insan grubu olarak ifade ederken, liderleri yapıyı geliştiren, değiştiren, ne ve niçin sorularını soran, doğru işler yapan insan veya insan grubu olarak tanımlayarak, aralarındaki farkları ortaya koymaya çalışmıştır. Baltaş (2002) ise yöneticiliği yaşanan güne ilişkin problemlerin çözülmesiyle ilgili bir işlev, liderliği yön belirme, vizyon oluşturma ve ilham verme işlevi olarak ifade ederek, aralarındaki farklılığı ortaya koymuştur.

Liderlik kavramının anlaşılmasında sorun yaratan diğer önemli neden liderliğin dayanağıdır. Çünkü liderlik bir mit olarak çoğunlukla, bir pozisyona dayalı ve üst yönetim ile ilgili olarak algılanmaktadır. Oysa liderlik sadece yasal bir konumun faaliyeti değildir. Yasal bir konumun faaliyeti olabileceği gibi, herhangi bir konumdaki kişinin de eylemi olabilir. Yönetim ve liderlik arasındaki ayrımın iyi yapılamamasından kaynaklanan bu durum, liderliğin yasal güç, otorite ve pozisyona bağlı olmadığını ve farklı işlev ve özellikler gerektirdiğini gözardı etmektedir. Bu noktada unutulmaması gereken bir diğer önemli nokta, herhangi bir örgütte belli bir kademeye atanan veya yükselen kişinin yönetici olduğu, lider olmadığı gerçeğidir.

Liderliğin kavramsal yapısının anlaşılmasında, kavram ile ilgili oluşmuş mitlerin büyük katkısı vardır. Liderlik ile ilgili mitler bazı ön kabullere sahiptir. Bu durum liderliğin, akademik düzeyde araştırılmaya başlandığı dönemden itibaren kavramsallaştırılmasında temel araştırma konularını oluşturmuş, bu sayede liderlik ile ilgili farklı bakış açıları ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Liderlik ile ilgili mitlerin en belirgin özellikleri, lider odaklı olmalarıdır. Tablo 3'te de gösterildiği gibi liderlik ile ilgili en önemli mit "karizmatik olduğu" ve buna bağlı olarak da "lider olunmaz doğulduğu"dur. Bunun dışında liderliğin bir "pozisyon" olarak görülmesi, "sadece üst düzey yöneticilerin lider olabileceği" yönündeki inanış ve tek taraflı bir "etki" olarak görülmesi diğer önemli mitlerdir.

Liderliğin akademik düzeyde araştırılmaya başlandığı 1930'lu yılların başından günümüze kadar ki süreçte, araştırmacıların konu ile ilgili değişik alanlarda yapmış oldukları ve bugün birçok araştırmacı tarafından kabul edilen genel doğruların ortaya çıkardığı sonuçlar liderliğin; lider, izleyiciler ve koşullardan oluşan bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Lider ve izleyiciler arasındaki etkileşim ile belli bir amaç veya hedefi başarma ise sürecin tamamlayıcılarını oluşturmaktadır (Koçel, 1998: 397; Başaran, 1998: 47).

$$\text{Liderlik} = f(\text{Lider, İzleyiciler, Durum veya Koşullar})$$

Tablo 3. Liderlik Kavramı ile İlgili Mitler, Geleneksel Bakış Açısı ve Gerçekler

Mitler	Geleneksel Bakış Açısı	Gerçekler
	Durağan ve düzenlidir.	Sürece meydan okur ve değişim peşinde koşar.
Sıra dışı hareketlerle izleyicileri kendine bağlar ve etkiler.		İzleyicileri kendine bağlar bunu gönüllü katılım ve teşvikle yapar.
	Kısa dönemli bakış açısına sahiptir.	Uzun dönemli bakış açısına sahiptir.
	Analitik düşünür, sakindir ve duygulardan arınmış hareket eder.	Gerçekleri olduğu gibi görür ama insanların duygularını da kullanır.
Karizmatiktir. Diğer insanlardan farklı özelliklere sahiptir.		Dinamizmi kişisel farklı özelliklerinden kaynaklanmaz. İnanç ve başarıya isteğinden gelir.
	İlk işi kontroldür (insan, para, materyal ve zaman).	İnsanları kontrol etmez. Harekete geçmelerini sağlar.
Bir yer ve pozisyonudur.		Bir süreçtir.
Sadece üst yöneticiler lider olur.		En tepede olmak sizi yönetici yapar lider yapmaz.
Etkidir.		Etkileşimdir.

Kaynak: Kouzes ve Posner, 1987: s.xvi-xvii adapte edilmiştir.

Liderlik, yalnızca lider ve onun kişilik özelliklerine bağlı bir olay değil bir süreçtir. Liderleri diğer insanlardan farklı kılan kişilik özelliklerinin neler olduğunu ortaya koymayı amaçlayan liderlik araştırmalarının, liderlik ile ilgili tek bir evrensel özellik ortaya koymaması bunun en önemli göstergesidir. Bu nedenle günümüzde liderlik, lider merkezli ve onun etkilemesi ile oluşan değil, izleyenlerinde en az lider kadar etkin olduğu bir süreç olarak görülmektedir. Süreç belli bir durumda lider ve izleyenler arasında gerçekleşmekte ve süreçte liderden izleyenlere doğru tek yanlı bir etkileme değil, lider ve izleyenler arasında etkileşim söz konusu olmaktadır. Diğer bir ifade ile lider izleyenleri etkilediği gibi, izleyenlerden de etkilenmektedir.

Liderlik tek kişilik bir olay değil bir grup faaliyetidir (Blake ve McCaense, 1991: 4; Tichy ve Cohen, 1997: 25 ; O'Toole, 1999: 8). Burns (1978) liderlik çalışmalarında yapılan en büyük hatanın, liderlik literatürü ile izleyicilik literatürünün ayrı konular olarak ele alınması olduğunu belirterek, iki kavramın ortaklaşa değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Pree (1990) ve Northouse (1997) ise izleyiciler olmadan

liderliğe ihtiyaç olmayacağını belirterek, liderliğin lider ve izleyiciler arasındaki ilişki ile var olabileceğini ve süreçte izleyicilerin lider kadar önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Liderlik sürecinde izleyicileri önemli kılan temel etken, bir kişinin lider olarak görülmesi, seçilmesi ve gösterdiği amaçlar yolunda izlenmesinin izleyiciler tarafından gerçekleştirilmesidir.

Lider süreçte liderlik rolünü oynayan kişidir. Bu rol izleyicilerin amaçlarına ulaşmalarına sağlayacağı katkıya inanmalarından dolayı, o kişiyi izlemeyi kabul etmeleri (Koontz vd., 1980: 660) ve kişinin ilk hareketi başlatan olmasından kaynaklanmaktadır (Burns, 1978: 20).

Koşullar veya durum liderlik sürecinin diğer önemli belirleyicisidir. Koşulların veya durumun liderlik sürecindeki etkisi ilk olarak Stogdill (1948) tarafından ortaya konmuştur. Stogdill, araştırmasında liderde bulunması gereken kalite, özellik ve yeteneklerin birçoğunun liderin içinde faaliyet gösterdiği durum tarafından belirlendiğini vurgulayarak, durumun liderlik sürecindeki önemini vurgulamıştır. Daha sonraki dönemlerde gerçekleştirilen durumsallık yaklaşımı araştırmalarında durum ve koşulların süreç üzerindeki etkisi, daha açık olarak ortaya konmuştur. Günümüzde koşullar ortaya atılan birçok liderlik stilinin ve davranış özelliklerinin belirleyicisi olarak görülmektedir.

## 2. Liderlik Tanımı

Liderliğin kavramsal olarak algılanmasında yaşanan karmaşa tanımlanmasını da güçleştirmektedir. Bass (1990a:11) bu durumu “tanım yapmak isteyen insan sayısı kadar liderlik tanımı vardır” diyerek özetlemektedir. Son yüzyılda yapılmış liderlik çalışmalarına bakıldığında, araştırmacıların liderliği dönemlerinin liderlik paradigmasına uygun olarak; “kişisel özellik”, “lider davranışı”, “etkileşim özellikleri”, “rol ilişkileri”, “izleyen algılaması”, “izleyenler üzerinde etki”, “örgüt kültürü üzerinde etki” (Yukl, 1989: 252) şeklinde tanımladıkları görülmektedir.

Liderlik tanımları kronolojik olarak incelendiğinde, 1950 öncesi tanımlarda araştırmacıların liderliği “liderlik kişiye özgü ve doğumdan gelir” bakış açısına uygun “kişisel özellik” ve “etki” olarak tanımladıkları görülmektedir. Örneğin Mumford (1906) liderliği, “sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön

plana çıkması”, Copeland (1942) ise “insanları zihinsel, fiziksel ve duygusal olarak etkileyebilme sanatı” olarak tanımlamıştır.

1950 sonrası liderlik tanımlarında ise liderliğin “etkileşim özellikleri”, “rol ilişkileri”, “izleyen algılaması”, “izleyenler üzerinde etki” olarak ele alındığı görülmektedir. Bunlardan örneğin Tannenbaum vd. (1961) liderliği belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmaya yönelik, iletişim süreci ile belli bir durum ve eylemde kişilerarası etkileşim, Cribbin (1972) belli koşul, zaman ve durumda insanları etkileyebilmek ve onların tatminlerini sağlayarak örgütsel amaçlara ulaşmak için insanları teşvik etme, Koontz vd., (1980) etki veya etkileşim süreciyle insanları etkileme ve grup amaçlarını başarmaya gönüllü yönlendirilmelerini sağlama faaliyeti olarak liderliği tanımlamışlardır. Liderlik ile ilgili çok ayrıntılı bir literatür taraması yapan ve yaklaşık 3000 çalışmayı inceleyerek liderlik tanımlarını gruplayan Bass (1990a) liderliği gruptaki iki veya daha fazla üye arasında üyelerin beklentilerini ve algılarını, faaliyetin yapısını veya yeniden yapılandırılmasını içeren etkileşim olarak ifade etmiştir. Zel (2001) ise liderliği, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak tanımlamıştır.

Tanımlar incelendiğinde 1950 öncesi tanımlarda lider ön planda tutulurken 1950 sonrası tanımlarda liderliğin lider ve izleyiciler arasında bir etkileşim, belli bir amaç ve hedefe ulaşma, durum ve koşullardan oluşan bir süreç olarak ifade edilmeye başlandığı görülmektedir.

### **3. Genel Liderlik Özellikleri**

Liderin kişilik olarak hangi özelliklere sahip olması gerektiği, liderliğin akademik düzeyde araştırılmaya başlandığı dönemden günümüze birçok araştırmada cevabı aranan sorudur. Bu amaçla gerçekleştirilen özellikler yaklaşımı araştırmalarında ve daha sonraki süreçte gerçekleştirilen çalışmalarda araştırmacılar, liderin hangi kişilik özelliklerine sahip olması gerektiği ile ilgili doğrudan bağlantılı tek bir özellik bile ortaya koyamamış olsalar da, bazı tespitlerde bulunmuşlardır.

Günümüz iş dünyasının koşulları, özellikle iş ve işgörenin yapısında meydana gelen değişimler, liderin bazı kişilik özelliklerine sahip olmasını liderlik rolünü

oynayabilmesi açısından zorunlu hale getirmektedir. Schneider'in homojenlik modelinde vurgulandığı gibi, özellikle örgüt kurucusu olarak liderin oluşturduğu iş ortamının onun kişilik özellikleri ile doğrudan bağlantısı vardır (Mumford vd. 2000: 116–117).

Bu çalışmada, şimdiye kadar gerçekleştirilen çalışmaların sağladığı bilgilerin yardımıyla özellikle liderin örgütsel fonksiyonunu başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için, gerekli kişilik özellikleri ele alınmaya çalışılacaktır. Özellikle liderin vizyon oluşturma, strateji belirleme, personeli güçlendirme ve değişim yaratma gibi görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesine destek sağlayacak özellikler vurgulanacaktır. Bu bağlamda liderlik yaklaşımlarının sağladığı bilgiler ve günümüz koşulları dikkate alındığında bir liderin kişilik özelliği olarak zeka, inanılabilirlik, güvenilirlik, doğruluk, kavramsal yetenek, empati, dinleme ve etki özelliklerine sahip olmasının onun liderlik rolünü oynamasında faydalar sağlayacağı söylenebilir.

*i. Zeka:* “Entellektüel yetenek olarak da tanımlanan zeka liderlik ile doğrudan bağlantılıdır. Çünkü güçlü hitabet yeteneği, kavramsal yetenek ve mantıklı düşünme bir insanı daha iyi lider yapar” (Northouse, 1997: 17). Liderlik insan ve insanlarla ilgili bir kavramdır ve bir sistem içinde insan unsurunun hedefler ve amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesi çok iyi planlanmış bir strateji ile sağlanabilir. Stratejik düşünmek ve bir sisteme bütüncül olarak bakabilmek ise ancak zeka ile mümkündür. Liderlerin başkalarından bir şeyler öğrendiğini, ama onlar tarafından şekillendirilmediğini belirten Bennis (2002), liderlerin diğer insanlardan farklı olarak kendilerinin bir toplamı ve orijinal olduklarına dikkat çekmektedir. Bu bir insanın ancak zekasını iyi kullanabilmesi ile başarabileceği bir durumdur.

*ii. İnanılabilirlik:* Kouzes ve Posner (1990, 1993) liderlik üzerine yaptıkları yüzlerce görüşmede sordukları sorularda, izleyenlerin lideri bir insan olarak izlemelerinde en etkili özellik olarak liderin inanılır olmasını tespit ettiklerini belirtmektedirler. Liderlik süreci, lider ve izleyenler arasındaki bir etkileşimdir. Bu etkileşimde liderin örgütsel amaçları gerçekleştirebilmesi ve başarılı olması ancak izleyenlerin ona inanması ve arkasından yürümesi ile mümkündür.

*iii. Güvenilirlik:* İnanılabilirliğin tamamlayıcısı olan güven ayrıntılı bir olaydır. Liderin izleyenler tarafından izlenmesini sağlamada önemli bir özellik olarak güven kişisel temas ile gerçekleşir. Bir lider insanlarla el sıkışarak, onları dinleyerek,



tecrübelerini paylaşarak, diyaloga girerek, onlara dokunarak güvenlerini kazanabileceğini bilir (Kouzes ve Posner, 1993: 23). Güvenilirlik hem lider hem de işgörenin istediği bir şeydir. Güvenilirlikte işgören ve lider serbest hareket etmektedirler. Lider ve işgören arasındaki yeterli güven, amaçlar, faaliyetler ve niyetleri olumlu yönde etkilediğinden, örgütsel amaçların başarılmasına olumlu katkı sağlamaktadır (Fairholm ve Fairholm, 2000: 102).

*iv. Doğruluk:* Bir insanı lider yapan özelliklerden birisi doğruluktur. Bir lider aksiyoner insandır ve düşüncelerini ve yaptıklarını diğer insanlarla iletişim yolu paylaşarak uygulanmasını sağlar. Eğer liderin söylediği ile uygulamaları, birbiri ile tutarsızlık gösterirse izleyenlerin lidere güveni sarsılır. Bu nedenle lider söylediğini yaparak insanları etkilemelidir. Bu ise liderin kişilik özelliği olarak doğru bir insan olması ile mümkündür.

*v. Kavramsal yetenek:* Kavramsallaştırmak kısaca problemleri ele alabilme yeteneğidir. Liderleri diğer insanlardan ve yöneticilerden ayıran en önemli özelliklerinden birisi, kavramsal yeteneklerini sürekli geliştirmeye çalışmalarıdır. Geleneksel müdürler çoğunlukla kısa dönemli operasyonel bakış açısına sahipken, liderler ileri görüşlülükleri sayesinde problemlere daha geniş ve bütüncül bakabilirler. Bundan dolayı vizyon oluşturmak ve değişimi gerçekleştirmek liderlik görevi olarak görülür. Çünkü hayal eden ve hayallerini gerçekleştirmek için bir şeyler yapan insan liderdir.

*vi. Empati:* Lider, izleyenlerin özel istek ve tutumlarının farkındadır ve bunları kabul eder. İyi bir lider, kendisinin sadece bir pozisyonun taşıyıcısı olmadığını ve insan olarak altında çalışan insanların, nasıl düşündüklerini bilmesi gerektiğini bilir. Başarılı bir liderin karizmatik ve aracı roller olmak üzere iki rolü olduğunu belirten Kets de Vries (1994) karizmatik roller arasında saydığı enerjinin yönetilmesinde empatiyi, kritik faktör olarak tanımlamakta ve bir liderin izleyenlerinin içsel ve ikili ilişkilerine duyarlılığını liderin olmazsa olmaz özelliği olarak vurgulamaktadır. Bu nedenle empatik dinleyici yeteneklerini geliştirmiş liderler, günümüzün başarılı liderleri olarak görülmektedir.

*vii. Dinleme:* Günümüz iş dünyasında özellikle işgörenin yapısının değişmesi, liderin herhangi bir işte başarılı olabilmek için iyi bir dinleyici olması gereğini ortaya çıkarmaktadır. Dinlemek, lidere örgütsel amaçları gerçekleştirmede önemli açılımlar,

işgörenlere ise kendilerini örgüt içinde değerli hissetmeleri duygusu sağlayan bir kişilik özelliğidir. Grove (1997: 24)'un “Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır” kitabında belirttiği gibi bir liderin, örgüt sistemi içindeki her şeyi bilmesi ve kontrol etmesi mümkün değildir. Özellikle dış dünyadaki değişimleri bazen en son liderler duyar. Oysa örneğin satış departmanında çalışanlar sürekli bu olayı yaşarlar. Bu nedenle bir lider dünyadan ve değişimden haberdar olmak istiyorsa, mutlaka izleyenleri dinlemeli ve iyi bir dinleyici olmalıdır.

*viii. Etki:* Liderliğin özü etkidir (Yukl, 1994: 445). Güncel liderlik kavramında liderlik, etkileşim olarak ifade edilmektedir. Ancak ilk hareketi başlatan liderdir. Belki kelime olarak etki tek taraflı bir olgu gibi algılanabilir ama sorumluluk taşıyan, risk alan ve ilk harekete geçmesi gerekenin lider olduğu unutulmamalıdır. Haşlanmış kurbağa örneğinde olduğu gibi, tüm örgüt statükonun devamını sağlamaya çalışırken değişimin planını yapan vizyonu oluşturan ve vizyona ulaşmayı sağlayacak değişimi başlatan liderdir. Fransız General Degol'un söylediği gibi “Halkın yararına olan bir değişimi halk istemese de zorlamakta fayda vardır”. Bunu sağlayan da liderin etki gücüdür.

Yukarıda sayılan özellikler yanında gücü kullanma biçimi, mesleki birikim, ileri görüşlülük, ilham verme, meydan okuma, saygılı olma, hevesli olma, motive etme, onurlu ve şerefli olma gibi özelliklerinde liderin, kişilik olarak izleyenleri etkilemesine katkı sağladığı söylenebilir.

#### **4. Liderin Örgütsel Fonksiyonu**

Örgütsel düzeyde liderliğin hangi fonksiyonu yerine getirdiği farklı yaklaşımlarla (davranışsal, durumsallık) ifade edilmeye çalışılmıştır. Ortaya konan yaklaşımlar bazı bilgiler sağlamakla birlikte, bir yönleri ile eksik değerlendirilmiş ve eleştirilmiştir. Kuşkusuz liderliğin kapsam olarak genişliği ve herkes tarafından sadece bir yönünün değerlendirilmesi bu sonucu ortaya çıkarmaktadır.

Liderlik ile ilgili yaklaşımların sağladığı bilgiler ve günümüzün karmaşık ve sürekli değişen ortamının ortaya koyduğu tek gerçek, günümüz örgütlerinin liderlere gereksinim duyduğudur. Bisesi (1983: 62) bu durumu “hiç kimse bir işi yapandan daha iyi bilemez. Fakat hiç kimse o işin sistemin bütünü içinde uyumdaki önemini liderden daha iyi bilemez” diyerek ifade etmektedir.

Günümüzün değişim ortamı, daha fazla liderlik gerektirmenin yanında aynı zamanda liderliğin yeni türlerini de gerektirmektedir (Conger, 1993: 203). Diğer bir ifade ile bugünün örgüt liderleri iş ve görev bağlantılı görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, stratejik odak ve kontrolü kaybetmeden daha esnek, yenilikçi, yaratıcı ve değişimci düşünmek ve meydan okuyan insanlar olmak zorundadırlar. Örgütsel düzeyde başarılı olmak isteyen bir lider, geleneksel yapı ve kontrol yerine çabalarını motive etme, esin kaynağı olma, stratejik vizyonu kullanma, her düzeyde işgörenleri güçlendirme, örgüt içi bilgiyi toplama ve paylaşma, dışsal bilgiyi toplama ve bütünleştirme, statükoya meydan okuma ve yaratıcılığa imkân tanıma noktalarında odaklanmalıdır (Dess ve Picken, 2000: 18–19). Bunu sağlayabilmek için günümüz ve geleceğin örgüt liderleri, örgütsel fonksiyonlarını vizyon oluşturma, strateji belirleme, değişim yaratma ve personel güçlendirme üzerinde yoğunlaştırmalıdırlar.

*i. Vizyon Oluşturma:* “Mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğini tanımlaması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış” (Hickman ve Silva, 1984: 151) olarak tanımlanan vizyon, kelime anlamı olarak dört nitelik taşır. Bunlar; gelecekle ilgili olma (ileri görüşlülük), imaj (geleceği görmek), ideal (ulaşılabilir olmalı) ve teklik (kendine özgülük)’tir (Kouzes ve Posner, 1987: 87).

Örgütsel görev ve amaçlar için yapı, açık bir gelecek yönelimi, katılım, değişimin gerekçelerini açıklama, insanları doğru yönde harekete geçmeye motive etme, farklı insanların faaliyetlerini hızlı ve etkili bir şekilde koordine etmeye yardımcı olma faydaları sağlayan vizyonun etkili olabilmesi için düşünülebilen, arzulanan, yapılabilir, odaklanmış, esnek ve iletilebilir olması gerekir (Kotter,1996: 68–72; Dess ve Picken, 2000: 19).

Vizyon örgütün hareket yönünü belirlediği için strateji, yapı, örgüt kültürü, örgüt sistemi gibi birçok unsurun değiştirilmesi veya yeniden düzenlenmesini gerektirir. Bu nedenle çok iyi planlanmış olması gerekir. Yoksa zaman ve para kaybindan başka bir şey değildir. Etkili vizyon oluşturmak isteyen bir lider temel olarak şu basamakları izlemelidir (Kouzes ve Posner, 1996: 17–19):

- Örgütün geçmişi ile ilgili bilgileri toplamalı.
- Ne istediğini çok iyi tanımlamalı.
- Farklılığı nasıl yaratacağı ile ilgili düşüncelerini ortaya koymalı.

- Vizyon tanımlaması yapmalı.
- Tanımlamış olduğu vizyon yönünde hareket etmeli ve bunu insanlarla paylaşmalı.
- Vizyon ile ilgili varsayımlarını test etmeli.
- Gelecek ile ilgili saptamalarda bulunmalı.
- Vizyonun uygulanma potansiyelini düşünmeli.

Vizyon oluşturmanın dolayısıyla liderliğin en kolay bölümü, değiştirilebilir olması yönüyle vizyoner düşünmedir. Vizyon oluşturmanın zor olan tarafı, izleyenlerin desteğini kazanmadır (O'Toole, 1999: 300–302). Bunun sağlanması için, vizyonun emir ve baskı gücü ile değil, katılım, ikna etme, heves yaratma ve lider tarafından bağlılık göstererek hareket etme şeklinde oluşturulması gerekir (Bennis ve Nanus, 1985: 107; Snyder ve Graves, 1994: 3). Diğer bir ifade ile bir vizyonun başarısı, izleyenlerin akıllarında ve kalplerinde doğruluğuna inanılan ve güvenilen etkili bir güç olarak algılanması ile sağlanabilir. Çünkü vizyonun gerçekleştirilebilmesi, aksiyon ve sonuçlara dönüştürülmesi ile mümkündür. Bu nedenle izleyenlerin desteği olmadan başarılı olması mümkün değildir. Bu noktada lider strateji ve iletişimi kullanarak izleyenlerin vizyonu anlamalarını ve uygulamalarını sağlamalıdır.

Vizyon oluşturma, lideri lider yapan öncelikli görev ve sorumluluklarından birisidir. Liderler sihirbaz değildir ve basitçe gelecek olayları tahmin etmezler. Liderler, risk almayı seven stratejik düşünürlerdir. İzleyenleri ile birlikte geleceğin nasıl olabileceğini belirleyen liderler, olmayan bir şeyi yaratmaya çalışmazlar. Liderler bilgi birikimleri ile düşündükleri gelecek ve mevcut durumda sahip olduğu kaynakları birleştirerek, bunu izleyenleriyle paylaşır ve arzuladığı değişimleri gerçekleştirmeye çalışırlar (Snyder ve Graves, 1994: 6).

Vizyonun izleyenlerin performans ve davranışlarında, liderin karizma ve kişiliğinden daha etkili olduğunu vurgulayan Baum vd. (1998); liderin örgütsel işlevlerini yerine getirmedeki önemini ortaya koyarak, neden son dönemlerde geliştirilen liderlik yaklaşımlarının büyük çoğunluğunda (karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik, stratejik liderlik, servant liderlik) vizyonun liderin, birinci temel örgütsel görevi olarak vurgulanmaya başlandığına açıklık getirmektedirler.

*ii. Strateji Belirleme:* Bir liderin en önemli görevlerinden birisi olarak görülen vizyon oluşturma, ona ulaşmayı sağlayacak stratejiler olmadan hayalden başka bir şey

değildir. Kısaca vizyonu gerçekleştirmenin yolları olarak stratejiler, belirlenmesi zor ve iş çevresinin bütüncül olarak görülmesini gerektiren olaylardır. Strateji belirlemenin başarılı olabilmesi; müşteri ihtiyaçları, rakipler gibi çevresel faktörler ve örgütün kendisinin (Joiner, 1987: 40) dikkate alınması ve iyi analiz edilmesi ile mümkündür.

Bir karar ve bunun uygulanması ile ilgili basamaklı bir süreç olan strateji belirleme; strateji geliştirme (amaçlar, yönetimin öncelikleri ve değerleri), stratejik analiz (SWOT), alternatiflerin belirlenmesi, alternatiflerin analizi, stratejinin seçimi ve uygulanması aşamalarından oluşur.

Strateji belirlemede başlangıç noktası, stratejinin geliştirilmesidir. Güvenilir ve sağlam bir strateji geliştirmede kritik faktör, aşağıdan yukarıya doğru paylaşımcı bir yaklaşımın benimsenmesidir. Amaçlar, yönetimin öncelikleri ve yönetimin değerleri temel konularını kapsayan strateji geliştirmenin başarılı olabilmesi için, ilk aşamada müşteri ihtiyaçları ve rakiplerin üstünlük ve zayıflıkları ile örgütün yetenekleri ve sınırlılıklarını içeren konularda, geniş bir bilgiye sahip olunması gerekir. İkinci aşamada, dinamik ve rekabetçi bir çevrede rekabetçi yapının sürdürülebilmesi için, bilginin zamanında paylaşımı sağlanmalıdır. Üçüncü aşamada, farklı geçmişe sahip olan insanların sinerjilerinden kaynaklanan yenilikçi fikirler geliştirilmelidir. Dördüncü aşamada, yeni fikir kaynaklarını kullanmak, stratejik değişimleri uygulayabilmek ve zamanında harekete geçebilme için, gerekli sorumluluğu geliştirmek ile ilgili konularda gerekli bilgiye sahip olmak gereklidir (Joiner, 1987: 43).

Strateji belirlemede diğer kritik aşama, stratejik hareket planının oluşturulmasıdır. Çünkü strateji belirlemenin temel çıkış noktalarından birisi olan vizyon; yapı, sistem, örgüt kültürü gibi unsurların değişimini gerektirir. Stratejik hareket planı bu değişimin başarılması ile ilgili görev, süreç ve iletişimin karışımının belirlenmesidir. Stratejik hareket planında öncelikle planı geliştirme yerine, planın uygulanması üzerine odaklanılmalıdır. Bunun sağlanması için, üst yönetim dikkatini şu noktalarda odaklamalıdır (Joiner, 1987: 44–45):

- Stratejik konuları tespit etmek (Üst yönetimin en öncelikli sorumluluğudur).
- Bu konularla ilgili bilgi toplamak (Rakipler, müşteriler, ürünler, örgütler ve insanlar hakkında temel bilgileri toplamak).

- Alternatif aksiyon geliştirme (Toplanan bilgilerin değerlendirilebilmesi, örgütün bakış açısı ve durumuna uygun yeni fikirler ve alternatif aksiyonların geliştirilebilmesi geniş çaplı bir örgüt katılımını gerektirir).
- Aksiyonun yöntemini seçmek (Üst yönetim aksiyon planı oluşturmalı, kritiğini yapmalı, netleştirmeli ve karar vermelidir. Bu stratejiye dönüşür).
- Kararları paylaşmak ve geleceğe ilişkin vizyon yaratma (Üst yönetim kararları paylaşmak için her türlü fırsatı kullanmalı ve tüm çalışanların geleceği ile ilgili bir fikir oluşturmaya başlamalıdır).
- Çalışanların ihtiyaçlarını ve onların uygulama aktivitelerinde verimli bir şekilde katkı sağlayabilmesi için aktivitelerin dikkatli bir şekilde yapılandırılmasını sağlamak.
- Tam bir sorumluluk anlayışıyla uygulamaya başlayın (Üst yönetim aksiyonlara inanmalı ve hedefleri başarmak için kararlı olmalıdır. Uygulamaya başladıktan sonra bu yolda devam etmeye kararlı olmalıdır).

Strateji belirlemede stratejinin gelişimi, içeriği ve doğruluğu önemli olmakla birlikte anahtar konu, örgüt içinde diğer müdürler ve işgörenler arasında sahiplenilmesi ve katılım faydalarının sağlanmasıdır. Bu sahiplenme ve katılım hem kavramsal hem de duygusal olmak zorundadır. Stratejik kararlar, entellektüel analizlerden ziyade politik süreçlerin sonucudur. Oysa üst yöneticilerin algılamaları, analizlerden çok örgüt kültürünün ürünü olan zihinsel planlardan etkilenir. Bu nedenle lider özellikle örgüt kültürünü çok iyi anlamalıdır.

Lider ayrıca, stratejinin uygulanmasında kendisinin, örgütün geçmişinin ve mevcut durumunun önemli belirleyiciler olduğunu bilerek hareket etmeli, örgütün geçmiş ve şu an ki durumunun, örgüt stratejisinin oluşumunda birbirleriyle etkileşimini ve zaman içinde nasıl değiştiğini incelemelidir. Çünkü geçmiş ve mevcut durum liderin faaliyetlerini ve sınırlılıklarını belirleme yönleriyle, strateji oluşumunda güçlü bir etkiye sahiptir.

Strateji belirleme, karmaşık ve kavramsal olarak sistemin bütüncül olarak görülmesini gerektiren bir karar ve uygulama sürecidir. Çoğunlukla bir vizyon ve ona ulaşmayı sağlayacak değişimin yönetilmesi ile ilgili karar süreçlerini kapsayan strateji belirleme ancak, vizyonu oluşturan liderin önderliğinde katılımın sağlanması ile başarılabilir bir durumdur. Gelecekte işletmelerde değişim kültürünün öne çıkacağını

belirten Weidman (2002), liderlerin bunu yönetebilmek için zamanlarını insan, yönetsel ve stratejik konular arasında eşit olarak dağıtmaları gerekeceğini vurgulayarak, strateji belirlemenin liderin örgütsel fonksiyonundaki önemine dikkat çekmektedir.

*iii. Değişim Yaratma:* Günümüz ve geleceğin örgüt liderlerinin, meydan okumak zorunda oldukları ve olacakları önemli konulardan birisi değişimdir. Değişim, zaman ve koşullara bağlı olarak çevresel faktörlerde ve işletmenin kendisinde meydana gelen sürekli değişmeye uyum sağlama yeteneğidir.

Her şeyi kapsayan sürekli, kaçınılmaz ve gerekli bir olgu olarak değişim, özellikle 1990'lı yıllarda içerik değiştirerek hızlanmaya başlamıştır. Değişimin gerekliliğini dışsal ve içsel kaynaklara bağlı olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Dışsal kaynaklar, genel konjonktürün ortaya çıkardığı değişim nedenleridir. Bunlar; globalleşme, enformasyonun hız kazanması, kalite anlayışının gelişimi, verimlilik ve etkinlik anlayışının değişimi, piyasa ekonomisinin gelişmesi, teknolojik gelişmeler, tüketici ve müşteri odaklılığa geçiştir. İçsel kaynaklar, örgütsel düzeyde değişimi gerekli hale getiren nedenlerdir. Bunlar; işlerin içeriği ve tanımlarındaki gelişmeler, profesyonel anlayışın gelişimi, daha fazla sorumluluk ve otonomi talep eden işgücü, yönetim anlayış ve yaklaşımlarındaki gelişmeler, daha organik yapılara geçiş, ekip çalışması yöntemlerinin yaygınlaşması, işletme içi sistem ve yöntemlerinin gelişimidir (Düren, 2002: 226–228).

Yukarıda vurgulanan dışsal ve içsel değişim nedenleri incelendiğinde, örgütsel düzeyde değişimi zorunlu kılan temel dinamikler olarak teknoloji, rekabet ve müşteri ihtiyaç ve beklentileri sayılabilir. Son yüzyılda iş dünyasındaki gelişmelere baktığımızda, hem teknoloji, hem rekabet hem de müşteri ihtiyaçları ve beklentilerinde paradigmatik bir dönüşümün yaşandığı görülmektedir. Örneğin teknolojik alanda yaşanan hızlı gelişmenin sermaye odaklı endüstrilerden, bilgi odaklı endüstrilere dönüşümü sağladığı ve ilk zamanlarda çelik, otomobil gibi endüstriler ekonominin temel sürükleyicileri olurken, günümüzde bilgi teknolojileri ve hizmet sektörlerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Rekabette ise ilk dönemlerde ulusal ölçekte rekabet söz konusu iken, günümüzde ekonomik sınırların kalkmasına bağlı olarak global ölçekte rekabetin ortaya çıktığı ve bunun; yenilikçi firma stratejileri, daha kaliteli ürünler ve hizmetler, zamanında üretim, uluslararası pazarlara açılma gibi uygulamaları zorunlu hale getirdiği görülmektedir. Değişen müşteri ihtiyaçları ve beklentileri ise yeni ürünler,

ürün yaşam seyrinin kısılması, ürünlerde alternatif seçenek bolluğu, müşteri odaklı pazarlama, garanti sürelerinde ve bakım hizmetlerinde değişim ve müşteri sadakati yaratma konuları üzerine odaklanmayı ortaya çıkardığı görülmektedir.

Yaşanan değişimlere bağlı olarak değişimin gerekliliği, günümüz işletme üst düzey yöneticilerinin tamamına yakınının farkında olduğu ve bu yönde uyum sağlama dönüşümlerini gerçekleştirmeye çalıştıkları bir durumdur. Günümüz örgüt üst düzey yöneticilerinin büyük çoğunluğu, rekabetçi yapı ve işletmenin varlığının sürdürülebilmesinin geleneksel yönetim yaklaşımı uygulamaları yerine, hiyerarşik kademe azaltma, karar vermeyi altlara aktarma ve paylaşımcı bir yönetim yaklaşımı belirleme gibi yönetsel yaklaşımlar ile mümkün olduğunu bilmekte ve uygulamaktalar. Ancak buna rağmen birçok örgüt, örgütsel dönüşümü sağlamada başarısız olmakta ve gerekli değişimi sağlayamamaktadırlar.

Örgütsel düzeyde dönüşümde yaşanan başarısızlık, yapılan sekiz hatadan kaynaklanmaktadır (Kotter 1996: 4–16). Bunlar;

- Kendinden fazla emin olmak ve kendini rahat hissetmek.
- Yeterli ve güçlü bir koalisyon ve katılım sağlamamak.
- Vizyonun gücünü ve önemini kavramamak.
- Vizyonun yeterli düzeyde iletişim ile işgörenlerle paylaşmamak.
- Yeni vizyonun engellenmesine olanak sağlamak.
- Kısa dönemli kazançlar yaratmada başarısız olmak.
- Başarıları işgörenlerle çok geç paylaşmak.
- Örgüt kültüründeki kalıcı köklü değişiklikleri ihmal etmek.

Kotter (1996) yukarıda sayılan hataların yapılmasının; yeni stratejilerin oluşturulmasını güçleştirme, kazanımların yeterli sinerji yaratamaması, yeniden yapılandırmanın uzun zaman ve maliyet oluşturması, küçülmenin maliyetlerinin kontrol edilememesi, kalite programlarının arzulan sonuçları ortaya çıkarmaması sonuçlarını ortaya çıkardığını ve değişimin başarısızlığa uğradığını belirtmektedir.

Örgütsel düzeyde değişim sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi; değişimi gerçekleştireceklerin insanlara güçlü inanç, mükemmellikten yana olma ve aksiyoner olma (Joiner, 1987: 2–4) özelliklerine sahip olmalarını gerektirir. Bu özellikler müdür ve üst yöneticilerden çok liderlik ile bağlantılı özelliklerdir. Değişim yaratma bu nedenle bir liderlik görevidir (O'Toole, 1999: 32). Çünkü



- Değişim yaratma çevresel ve içsel faktörlerin çok iyi izlenmesini, sisteme bütüncül bakabilmeyi ve kavramsallaştırmayı gerektirir.
- Değişimin gerekliliğinin farkına varmak ve statükoya meydan okumayı gerektirir.
- Etkili bir vizyon oluşturmayı gerektirir.
- Oluşturulmuş vizyona ulaşmayı sağlayacak sağlam ve güvenilir stratejilerin belirlenmesi, diğer bir ifade vizyona ulaşmanın yollarının iyi tespit edilmesini gerektirir.
- Değişim insan kaynağı olmadan başarılmaz. İnsan kaynağının amaçlar ve hedefler doğrultusunda motive edilmesini ve esin kaynağı olmayı gerektirir.
- Değişim sürecinde yönetsel süreçlerin planlanması, gerektiğinde hızlı karar alma için otokritik, gerektiğinde yeni fikirler oluşturmak ve sahiplenmeyi sağlamak için katılımcı yönetim uygulamalarının benimsemeyi gerektirir.
- Değişim belirsizliktir. Yönetici ve işgörenlerin katılımlarının sağlanması, güven, inanç, doğruluk, örnek olmayı gerektirir.
- Değişim örgüt kültürünün değişmesini gerektirir.

Örgütsel dönüşümün başarı ve başarısızlığında, liderliğin çok önemli bir belirleyici olduğunu vurgulayan Tichy (1996); dönüşüm sürecinin farkına varma, vizyon oluşturma ve yeniden yapılanma olmak üzere üç aşamadan oluştuğunu belirtmektedir.

Farkına varma aşamasını, kendi içinde iki basamaklı bir süreç olarak ifade eden araştırmacı, evrimin başlangıcını değişimin gerekliliğinin anlatılması, direnci ise teknik, politik ve kültürel engellerin ortadan kaldırılması olarak ifade etmektedir.

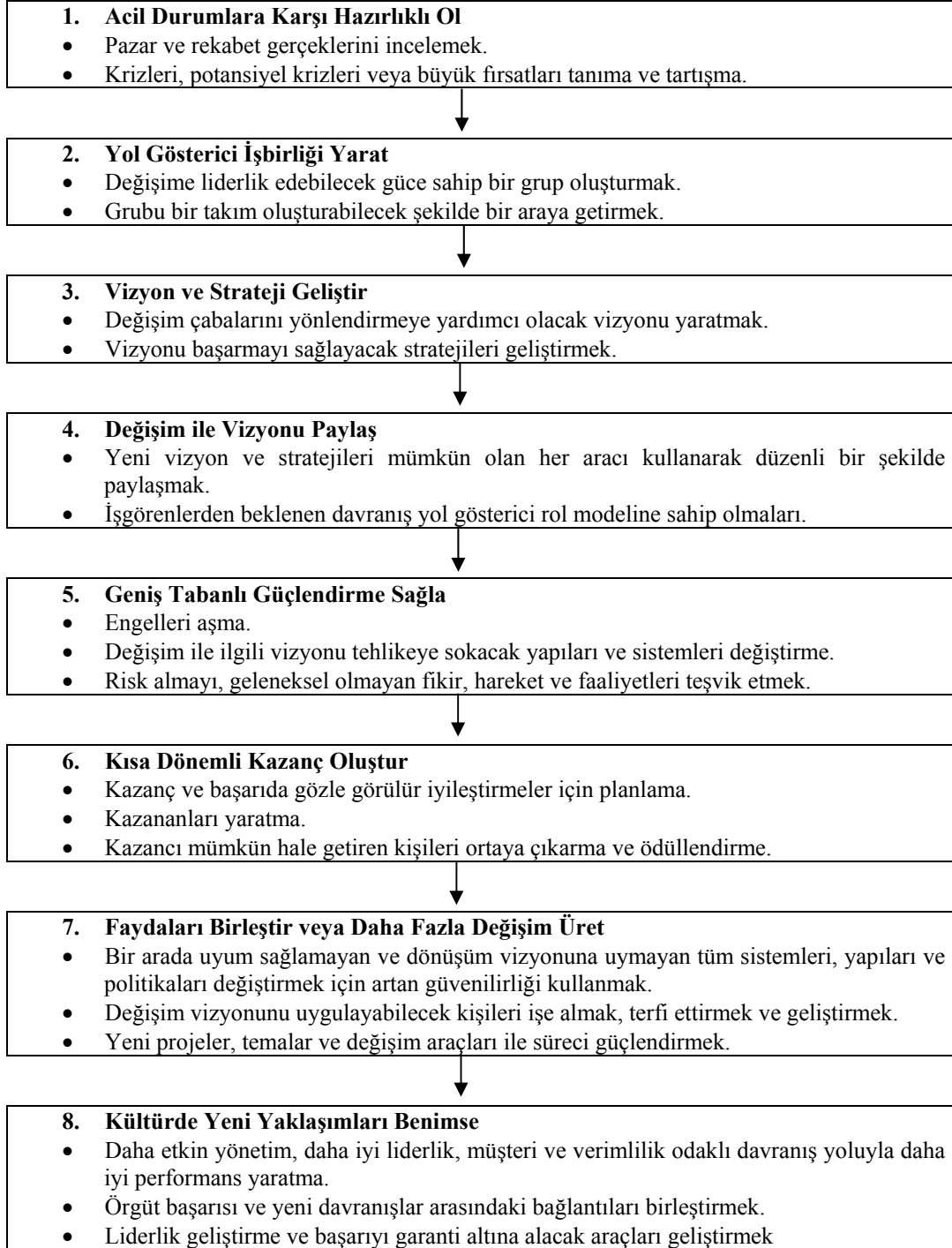
Vizyon oluşturmaya evrimleşme sürecinin odak noktası olarak belirten araştırmacı, yaratıcı ve kaotik bir süreç olarak vizyonu; yeni ve heyecan verici bir yönelimin başlangıç noktası olarak tanımlamaktadır.

Araştırmacı son aşama olarak yeniden yapılanmayı; farkına varılan değişim gerekliliğine bağlı oluşturulan, vizyon temelinde örgütsel düzeydeki değişimlerin gerçekleştirilmesi olarak ifade etmektedir.

Atalet ve tembelliği yenmek için yeterli motivasyon ve gücü yaratma faydası ve sürecin etkili bir şekilde yönetilmesi için, yüksek kaliteli bir liderlik gerekliliğini

başarılı bir değişimin iki önemli özelliği olarak vurgulayan Kotter (1996) ise, büyük boyutlu bir değişim yaratmayı sekiz aşamalı bir süreç olarak açıklamaktadır (Tablo 4).

Tablo 4. Büyük Değişim Yaratmanın Sekiz-Aşamalı Süreci



Kaynak: Kotter, 1996: 21.

Kotter (1996) tablo 4'te gösterilen dönüşüm sürecinin; ilk dört aşamasının katı statükonun çözülmesine yardımcı olduğunu, beş, altı ve yedinci aşamaların yeni uygulamaları ortaya çıkardığını, son aşamanın ise, örgüt kültüründeki değişimleri içerdiğini belirtmektedir.

Değişim yaratma, örgütsel düzeyde vizyon ve ona ulaşmayı sağlayacak yollar olarak stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması ile gerçekleşen bir süreçtir. Bu süreci planlamak, başlatmak ve yönetmek ise liderlik ile olanaklıdır.

*iv. Personel Güçlendirme:* Yüksek müşteri beklentileri, artan globalleşme, daha karmaşık teknoloji kullanımı, günümüz örgütlerinin işgörenlerinden geçmişten farklı olarak daha fazla beklenti içinde olmaları sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Günümüz geleneksel komuta-kontrol hiyerarşisi yerine, işgörenlerin daha fazla inisiyatif alması, yaratıcılıklarını ortaya koymaları ve faaliyetlerinin sorumluluklarını taşımalarına ihtiyaç duyan bir ortamdır (Quinn ve Spreitzer, 1997: 37). Personel güçlendirme yaşanan bu değişimlerin gerekliliği olarak, son yılların popüler konularından birisi haline gelmiştir.

Personel güçlendirmeyi örgütsel düzeyde ilgi alanı haline getiren temel sebepler arasında; örgütsel ve yönetsel etkinliği sağlayan temel unsur olması, gücün ve kontrolün izleyenlerle paylaşımının verimli örgütsel güç ve etkinlik sağlaması, personeli güçlendirme tekniklerinin grup geliştirme ve takım oluşturmada anahtar rol oynaması sayılabilir (Conger ve Kanungo, 1988: 471).

Personel güçlendirme, kompleks ve farklı insanlar için farklı anlamlar ifade eden bir kavramdır. Kısaca, gücü izleyenlerle paylaşma (Conger ve Kanungo, 1988: 473) veya bir çalışanın faaliyet alanı içinde, herhangi bir kişiden onay almaksızın karar vermesine yönelik bir otorite olarak tanımlanan personel güçlendirme, güç ve kontrol kavramlarından türemiştir.

Günümüzün birçok örgütünde yanlış bir anlayış olarak, üst yönetimin sorumlulukları delege etmesi (Conger ve Kanungo, 1988; Conger, 1989; Quinn ve Spreitzer, 1997) personel güçlendirme olarak algılanmaktadır. Oysa personel güçlendirme, işgörenlerin örgütteki rolleri ile ilgili kendilerinin kişisel tutum ve davranışlarının (Quinn ve Spreitzer, 1997: 41) sonucudur. Diğer bir ifade ile bireyin kişisel etkinlik algılaması ile inançlarını güçlendirme ve içsel inançlarını değiştirme sürecidir (Conger, 1989: 18). Yoksa üst yönetimin işgörelere sağladığı bir şey değildir.

Psikoloji biliminin sağladığı bilgiler bireylerin çevrenin (durumlar, olaylar ve insanlar) taleplerini karşılayabildikleri ve onlara uyabildikleri ölçüde kendilerini daha güçlü hissettiklerini göstermektedir (Conger, 1989: 18).

Bireylerin kendilerini güçlü hissedecekleri durumları, kişisel etkinlik (self-efficacy) araştırmaları ile ortaya koyan Bandura (1977) bunları, dört başlık altında toplamıştır. Bunlar; stres ve endişe anlarında kişiye duygusal destek vermek, olumlu ikna edici ve cesaretlendirici sözler söylemek, başkalarının etkinliklerini izlemeyi sağlamak ve aktif olarak başarılı bir işte görevlendirmektir. Bu noktaları dikkate alarak işgörenlerin kendilerine güven hislerini yükselten tüm yönetsel uygulamalar, işgörenlerin kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlayacaktır.

Ancak günümüzde birçok örgütte yapı ve yönetsel süreçler, personeli güçsüzleştirmektedir. Conger ve Kanungo (1988)'nin çalışmasını temel alan Conger (1989: 22) kişilere güçsüzlük hissi veren faktörleri dört grupta toplamıştır. Bunlar;

#### Örgütsel Faktörler

- Önemli örgütsel değişimler, transferler,
- Riskli girişimler,
- Aşırı rekabet baskıları,
- Kişisel olmayan bürokratik iklim,
- Düşük iletişim ve sınırlı network sistemleri,
- Aşırı merkezileştirilmiş örgütsel kaynaklar,

#### Yönetim Stili

- Otoriter (Yüksek kontrol),
- Olumsuzluk (Hatalar üzerine odaklanma),
- Davranışlar ve sonuçlar üzerine nedensiz davranışlar,

#### Ödüllendirme Sistemleri

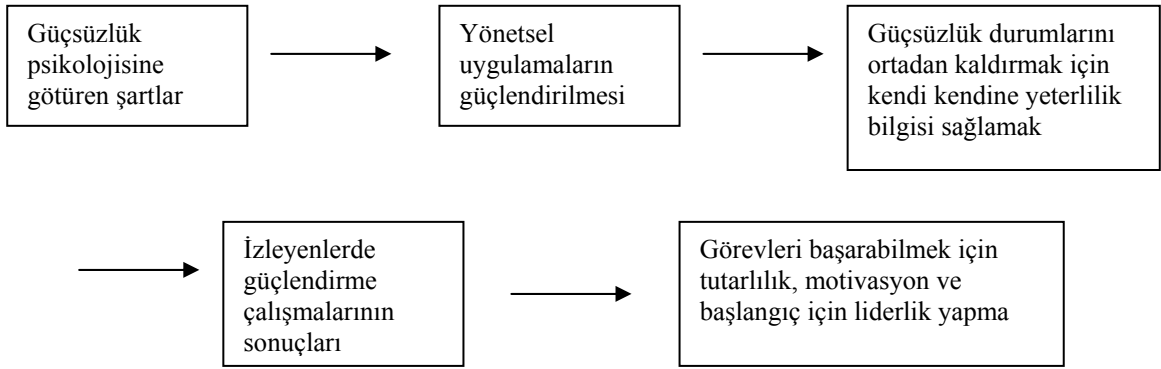
- Düzensizlik (Keyfi ödüllendirmeler),
- Ödüllerin düşük teşvik edici değeri,
- Rekabete dayalı ödüllerin düşüklüğü,
- Yenilikçiliğe dayalı ödüllerin düşüklüğü,

#### İş Tasarımı

- Rol belirsizliği,
- Teknik destek ve eğitim eksikliği,

- Gerçekçi olmayan hedefler,
- Uygun otorite eksikliği,
- Düşük görev çeşitliliği,
- İş performansı ile yakın ilişkisi olan kararlara, etkinliklere ve toplantılara düşük katılım,
- Uygun/gerekli kaynakların eksikliği,
- Network sistemi fırsatlarının eksikliği,
- Kural ve yönetmeliklerin fazlalığı,
- Rutin işlerin fazlalığı,
- İlerleme fırsatlarının düşüklüğü,
- Anlamsız hedefler/görevler,
- Üst yönetici ile sınırlı iletişim,

Personel güçlendirme süreci; örgütsel düzeyde güçsüzlüğün ortadan kaldırılması ve personelin güçlendirilmesi basamaklarından oluşmaktadır (Şekil 6). Personel güçlendirmeyi sağlayarak örgütsel verimlilik ve etkinliği arttırmak isteyen liderin, ilk aşamada; örgütsel faktörler, yönetim stili, ödüllendirme sistemi ve iş tasarımı başlıklarında toplanan ve personeli güçsüzleştiren şartları ortadan kaldırması gerekmektedir. İkinci aşamada; katılımcı yönetim, hedef belirleme, model olma, iş zenginleştirme gibi yönetsel strateji ve teknikleri kullanarak işgörenin güçlendirilmesine destek sağlayacak yönetsel uygulamaları güçlendirmelidir. Üçüncü aşamada; sözlü ikna etme, duygusal destek farklı tecrübeler gibi kaynakları kullanarak işi yapan işgörenin kendi kendini yeterli görmesini sağlayacak desteği sağlamalıdır. Dördüncü aşamada; çaba ve performans beklentilerini arttırarak işgörenlerin kişisel etkinliklerinin sonuçlarını görmeli ve desteklemelidir. Son aşamada ise; liderlik ile işgörenleri güçsüzleştiren etmenleri ortadan kaldırırken, görevlerin başarılmaları için gerekli motivasyon ve tutarlılığı sağlamalıdır.



Şekil 6. Personel Güçlendirme Sürecinin Aşamaları

Kaynak: Conger, 1989: 23.

Personel güçlendirme işgören odaklı bir uygulama olduğundan, lider güçlendirilecek işgörenin işini yapabilmesi için, gerekli donanıma sahip olması gerektiğini bilerek güç ve kontrolü işgörene vermelidir. Bu noktada Quinn ve Spreitzer (1997: 41) güçlendirilmiş bir personelin, dört özelliğe sahip olması gerektiğini belirtmekte ve bu özelliklerin sağlanması durumunda, güçlendirilen personelin arzulanan hedef ve amaçlara katkı sağlayacağını vurgulamaktadır. Bunlar;

- Kendi kendine karar alabilme duygusuna sahiptir (Bunun anlamı işlerini nasıl yapacakları ile ilgili seçimlerinde özgür olmalıdırlar),
- Değer duygusuna sahiptir (İşleri onlar için bir anlam ifade etmeli ve yaptıkları işi önemsemelidirler),
- Yeteneklerine güvenirlere (İşi en iyi yapabilecekleri yönünde yeteneğe sahip oldukları yönünde kendilerine güvenleri olmalı ve iş yapabileceklerini bilmeliler),
- Diğer insanları etkileyebilirler (İş ortamları üzerinde etkileri olduğuna inanırlar ve diğerleri fikirlerini dinler).

Personel güçlendirme, günümüz ve gelecek örgütlerinin en önemli örgütsel kaynaklarından birisi olarak, insan faktöründen etkin yararlanma ile ilgilidir. Günümüz koşulları, stokları yönetebildiğiniz insanlara ise ancak liderlik yapabildiğiniz koşullardır. Bu nedenle ancak bir lider, insanları yönetemeyeceğini, yalnızca onlara

işlerini yapmalarını sağlayacak ortamı oluşturarak, örgütsel amaçları başarabileceğini bilir.

Sonuç olarak günümüz iş dünyasının koşulları, mekanik süreçlerden çok organik ve sürekli değişim yaşanan ortamlardır. Günümüz koşullarında hiçbir örgütün çok iyi tanımlanmış bir vizyon olmadan hareket edebilmesi, gerekli stratejileri belirlemeden tanımladığı vizyona ulaşabilmesi ve en önemli kaynağı olan insan kaynağının bilgisinden, yeteneğinden ve gönüllü katılımından istifade etmeden hedeflediği etkinliği, verimliliği ve değişimi sağlaması mümkün görünmemektedir. Tüm bu süreci başarılı bir şekilde planlamak ve yönetmek ise liderlik gerektirmektedir.

## B) LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Sosyal bilimlerde sistematik liderlik çalışmaları 1930'lu yılların başında başlamıştır (House ve Aditya, 1997: 409). Liderliğin varlığı ve gerçekliği, insan ve örgütsel etkinliği etkileyen en temel değişken olması ve rolünün ne olduğunun ortaya konması ve açıklanması için araştırmalar yapılması gerekliliği liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkışının altında yatan üç temel varsayımdır (Davis ve Luthans, 1979: 237). Buna bağlı olarak yapılan araştırmalarda liderlik, özellik, davranış, durumsallık gibi çok farklı yaklaşımlarla ve modellerle ele alınıp anlaşılmaya çalışılmıştır. Günümüzde ise koşulların farklılaşmasına bağlı olarak yeni modeller geliştirilmiş ve geliştirilmeye devam etmektedir.

Liderlik literatüründe kavram ile ilgili yaklaşımlar tarihsel gelişim süreci (Zel, 2001; Yukl, 1994), yönetsel etkililik (Başaran, 1998) gibi farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada liderlik araştırmaları klasik yaklaşımlar ve güncel yaklaşımlar olarak iki grupta sınıflandırılmıştır.

Klasik yaklaşımlar arasında özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsallık yaklaşımları, güncel yaklaşımlar arasında ise son dönemlerde popüler hale gelen Lider-Üye Değişim Teorisi, Karizmatik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Stratejik Liderlik ve Servant Liderlik gibi yaklaşımlar ele alınacaktır. Bölümün ikinci kısmında ise Hizmet Liderliği değerlendirilecektir.

## 1. Klasik Yaklaşımlar

Klasik yaklaşımlar; Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşımlar ve Durumsallık Yaklaşımları olarak üç grupta toplanmaktadır.

### a) Özellikler Yaklaşımı

1900-1950’ler arası dönemin liderlik paradigmasını yansıtan yaklaşımın temel varsayımı “liderlik doğumdan gelir ve kişiye özgü bazı özelliklere bağlıdır” inancıdır. Bu amaçla liderleri lider olmayanlardan farklı kılan evrensel özellikler tespit edilmeye çalışılmıştır (House ve Aditya, 1997: 410). Bu özelliklerin bilinmesi sayesinde örgütlerde liderlik pozisyonuna atanacak veya seçilecek kişilerin belirlenmesinde kolaylık sağlanacak bu sayede etkinlik artacaktır (Yukl, 1994: 252).

“Büyük Adam Teorisi” olarak adlandırılan ilk özellikler yaklaşımına dayalı araştırmalarda (Jennings,1960) Antik Yunan’a kadar uzanan süreçte yaşamış askeri ve siyasi liderlerin fiziksel, ussal ve kişilik özellikleri araştırılarak liderlik özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

“Büyük Adam Teorisi” sonrası süreçte de özellikler yaklaşımı üzerine birçok araştırma yapılmıştır (Jenkins, 1947; Stogdill, 1948,1974; Mann, 1956; Schneider, 1983; Lord vd., 1986; Kirkpatrick ve Locke, 1991). Yaklaşım üzerine çalışan araştırmacılar çalışmalarında liderleri izleyicilerden farklı kılan kişilik özelliklerini fiziki özellikler, kişilik özellikleri ve yetenek/beceriler (Horner, 1997: 270) olmak üzere üç grupta ortaya koymaya çalışmışlar ve liderlik ile ilişkili şu özellikleri (Tablo 5) bulmuşlardır.

Özellikler yaklaşımını esas alan araştırmalar günümüzde de devam etmektedir. Örneğin son dönemlerde Amerikan Yönetim Birliği tarafından yapılan geniş kapsamlı bir araştırmada 1500 nitelikli yöneticiye sorulan, amirlerinizde kişilik ve karakter özelliği olarak bulunmasını istediğiniz özellikler nelerdir, sorusu karşılığında 225’ten fazla kişilik ve karakter özelliği tespit edilmiş ve bunlar 15 ayrı kategoride tasnif edilmiştir. Çoğunluk tarafından istenen özellikler arasında ilk sıralarda dürüstlük, rekabetçi olma ve lider olma yer almıştır (Kouzes ve Posner, 1991: 16).



Tablo 5. Liderlik Kişilik Özellikleri

Stogdill (1948)	Mann (1956)	Stogdill (1974)	Lord vd., (1986)	Kirkpatrick ve Locke (1991)	Northouse (1997)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeka</li> <li>• Atıklık</li> <li>• Kavrama</li> <li>• Sorumluluk</li> <li>• İnisiyatif</li> <li>• Sabırlılık</li> <li>• Kendine güven</li> <li>• Sosyallik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeka</li> <li>• Erkeklik</li> <li>• Uyum</li> <li>• Üstünlük</li> <li>• Dışadönüklük</li> <li>• Muhafazakârlık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Başarı</li> <li>•Sabırlılık</li> <li>•Kavrama</li> <li>•İnisiyatif</li> <li>•Kendine güven</li> <li>•Sorumluluk</li> <li>•Yardıms severlik</li> <li>•Tolerans</li> <li>•Etki</li> <li>•Sosyallik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeka</li> <li>• Erkeklik</li> <li>• Üstünlük</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dürtü</li> <li>• Motivasyon</li> <li>• Doğruluk</li> <li>• Güven</li> <li>• Kavramsal yetenek</li> <li>• Görev bilgisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeka</li> <li>• Kendine Güven</li> <li>• Kararlılık</li> <li>• Bütünlük</li> <li>• Sosyallik</li> </ul>

Kaynak: Northouse, 1997: s.16-17'den adapte edilmiştir.

Kouzes ve Posner'in (1991) Santa Clara Üniversitesi'nde verdikleri yönetici seminerlerinde ve bazı şirketlerdeki 2600 üst düzey yöneticiler üzerine yaptıkları araştırmalarında "Bir liderin hangi özelliklere sahip olmasını bekleriz?" sorusuna aradıkları cevaplarda lider dürüst, rekabetçi, ileriye gören ve ilham veren kişi olarak nitelendirilmiştir.

Liderliği sistematik ve akademik düzeyde ilk ele alan ve araştıran özellikler yaklaşımı, liderlik özelliklerinin neler olduğunu ortaya koyarak bize hangi yönlerimizi geliştirmemiz gerektiği hususunda rehberlik etmektedir. Bununla beraber yaklaşım birçok yönden eksik bulunmuş ve eleştirilmiştir.

Yaklaşım getirilen eleştiriler arasında ilk sırada, liderliği kişiye özgü bir özellik görmesine bağlı olarak sadece lideri ve onun kişiliğini dikkate alarak izleyiciler ve koşulları dikkate almaması gelmektedir. Araştırıldığı dönemde Test-Ölçüm Teorisinin henüz tam olarak geliştirilememiş olması nedeniyle teorik bir yaklaşım olarak görülmemesi (House ve Aditya, 1997: 410) yaklaşıma getirilen diğer önemli eleştiridir. Hollander (1979) kişilik özelliklerinin kişilik testleri ile değil liderin gerçek davranışları ile ölçülmesi gerektiğini belirterek yaklaşımda kullanılan yöntemi de eleştirmiştir. Özellikler yaklaşımı araştırmaları devam ettiği elli yıllık süreçte, evrensel liderlik özelliği olarak tek bir kişilik özelliği bile ispat edememiştir.

Özellikler yaklaşımına getirilen eleştirilere rağmen günümüzün bazı işletmelerinin kurucularının veya yöneticilerinin ortaya koydukları yüksek başarı ve örgütlerinde meydana getirdikleri olağanüstü değişimler hala, “Büyük Adam Teorisi”ni destekleyici örnekler olarak görülmeye devam etmektedir. Bu nedenle hala bazı araştırmacılar liderlik yeteneğinin liderin kişiliği ile doğrudan bağlantılı olduğunu (Zaleznik, 1992), liderleri diğer insanlardan farklı kılan özel bir yeteneğe (right stuff) sahip olduklarını belirtmektedirler (Kirkpatrick ve Locke, 1991). Özellikle büyük işletmelerde liderin karizmatik özellikler taşıması kritik bir faktör olarak görülmeye devam etmektedir (Magnusen, 1995; Cawthon,1996; Yammarino vd., 2001).

#### b) Davranışsal Yaklaşımlar

Özellikler yaklaşımında olduğu gibi davranışsal yaklaşımlar da liderliğin performans ve insan kaynaklarının idame ettirilmesinde temel olduğunu varsaymaktadır (Schermerhorn vd., 1997: 316). Ancak özellikler yaklaşımından farklı olarak, liderin kişilik özellikleri yerine davranışları üzerinde durmaktadır. Yaklaşımda liderlerin davranışları araştırılarak ne yaptıkları ve nasıl davrandıkları açıklanmaya çalışılmıştır.

“Davranış bilimcilere göre liderlik, gruptaki bir bireyin oynadığı role ve bu rolün öbür üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır...Bu nedenle lider, grup üyelerinin çabalarını desteklemeli, onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar sergilemeli ve örgütsel süreçleri açık bir şekilde ortaya koymalıdır” (Zel, 2001: 101).

Yaklaşım kapsamında yapılan araştırmalar liderliğin “görev yönelimli” ve “ilişki yönelimli” olmak üzere iki genel davranış çeşidinden oluştuğunu ortaya koymuştur.

“Görev yönelimli” davranışlar, doğrudan örgütsel amaçlarla ilgili olan ve işin teknik ya da görev yönüne ağırlık veren grup üyelerini örgütsel amaçların başarılmasında bir araç olarak gören liderlerin davranışlarıdır. Görev yönelimli davranış sergileyen liderler; planlama, işin programlanması, çalışanların faaliyetlerinin kontrol edilmesi ve gerekli malzemelerin sağlanması gibi görev bağlantılı faaliyetler üzerine odaklanırlar (Yukl, 1994: 59).

“İlişki yönelimli” davranışlar ise örgütteki kişiler arasındaki karşılıklı güven, saygı ve dayanışmayı karşılıklı kılmaya yönelik (Zel, 2001:102) insanlararası ilişkilere

önem veren, astların kariyer gelişimlerine destek olan, astların ihtiyaçlarına kişisel ilgi gösteren ve üyeler arasındaki kişisel farklılıkları kabul eden liderlerin davranışlardır. İlişki yönelimli davranış sergileyen liderler; astlarını destekleme, astların kişisel problemleriyle ilgilenmek için zaman bulma, astların tekliflerini dikkate alma, astların haklarını savunma ve astlara eşit muamelede bulunma ile ilgili davranışlar sergilerler (Yukl, 1994: 54).

“Davranışsal yaklaşımların temel amacı liderin izleyicileri amaçlara ulaşmada çaba göstermeleri yönünde etkilemede bu iki davranışı nasıl birleştireceğini açıklamaktır” (Northouse, 1997: 32–33). Ohio State Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları ve Blake ve Mouton’un Liderlik Gözeneği liderlik yaklaşımlarında bu grupta değerlendirilen temel çalışmalarıdır.

*i. Ohio State Araştırmaları:* Etkili liderlik davranışı ile ilgili anket araştırmalarından oluşan programın temel amacı, etkili liderlik davranışlarını tanımlamaktır. Bu amaçla derlenen 1800 liderlik davranışı içinden liderlik fonksiyonu için, önemli 150 davranış belirlenmiş ve lider ve müdürlerin davranışlarının izleyicileri tarafından nasıl tanımlandığını ölçmek amacıyla kullanılacak anket “Liderlik Davranış Tanımlama Anketi” (LBDQ) geliştirilmiştir. Program kapsamında gerçekleştirilen çalışmalarda çalışanların nezaretçilerinin davranışlarını algılamalarının, iki davranış kategorisinde toplandığı görülmüştür. Bunlar “bireyi önemseme” (consideration) ve “inisiyatif” (initiating structure) dir (Yukl, 1994: 53–54).

Bireyi önemseme ve inisiyatifi birbirinden bağımsız ve ayrı davranış kategorileri olarak ele alan Ohio Liderlik Araştırmaları sonucunda elde edilen bulgulara göre, liderin bireyi önemseyen davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır. Liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça ise, grup üyelerinin performansı artmaktadır (Koçel, 1998: 401).

*ii. Michigan Üniversitesi Araştırmaları:* Ohio Liderlik Araştırmaları ile aynı zamanlarda gerçekleştirilmiş çalışmalar lider davranışı, grup süreçleri ve grup performansının ölçülmesi arasındaki ilişkilerin tanımlanması üzerine odaklanmıştır. Michigan Üniversitesi araştırmaları sonucunda etkili ve etkisiz müdürleri birbirinden farklı kılan iki liderlik davranış tipi bulunmuştur. Bunlar görev-bağlantılı (task-oriented) ve ilişki-bağlantılı (relationship-oriented), davranışlardır. Bu davranışlar Ohio Liderlik Çalışmalarındaki inisiyatif ve bireyi önemseme ile benzerdir.

Michigan Üniversitesi Araştırmalarında, ilişki-bağlantılı liderlerin görev-bağlantılı liderlere göre daha verimli çalışma grupları oluşturdukları saptanmıştır. Ancak Michigan Araştırmaları kullanılan kavramları basitleştirdiği ve genellemelere gidildiği noktasından hareketle, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen birçok açıdan eleştirilmiş (Zel, 2001: 105) ve tutarlı bulgular ortaya koymadığı vurgulanmıştır.

Ohio ve Michigan Liderlik Araştırmaları birbirinin benzeri olan ve liderliği örgütsel düzeyde ele alan ilk çalışmalardır. Araştırmalar liderliğin bir özellik olmadığını ve öğrenilebilir olduğunu göstermeleri, yönetim uygulamalarının insan-odaklı ve görev odaklı olarak genişletilmesini vurgulamaları açısından önemlidir (Horner, 1997: 270).

*iii. Liderlik Gözeneği (Leadership Grid):* İlk olarak Blake ve Mouton (1964) tarafından yönetim gözeneği (Managerial Grid) olarak geliştirmiş ve sonraki dönemlerde liderlik gözeneği (Leadership Grid) adıyla yeniden düzenlenmiştir (Blake ve Mouton, 1985; Blake ve McCaense, 1991). Liderlik gözeneği araştırmacıları, liderliği kaynaklar (Resources R1), ilişkiler (Relationships R2) ve sonuçlardan (Results R3) oluşan bir süreç olarak ele almışlardır. Süreçte kaynaklar (R1) yeteneği, bilgisi ve kabiliyetleri ile insan faktörünü, ilişkiler (R2) lider ve diğer takım üyeleri arasında gerçekleşen etkileşimi, sonuçlar (R3) ise verimlilik, karlılık, yaratıcılık ve yenilik, satış ve hizmetler gibi ölçülebilir unsurlarla ifade edilen ve etkileşim ile gerçekleşen çıktıları ifade etmektedir. Liderlik gözeneği liderlik sürecinde liderin verimliliği arttırmak için bir arada çalışan insanların, yönetim sürecini nasıl kullanacağını belirler. Diğer bir ifade ile ilgi alanı ilişkilerdir (R2) (Blake ve McCaense, 1991: 2–3).

Liderlik gözeneği üç aşamalı bir yapıdadır ve liderin güç ve otoritesini ilişkiler alanında yedi farklı yolla sergileyebileceğini gösterir (Blake ve McCaense, 1991). Gözenekte yatay ekseninde “üretme ilgi” dikey ekseninde ise “insana ilgi” yer alır.

Yaklaşımında üretime ilgi, liderin örgütsel görevlerin başarılmasını nasıl katkı sağladığı ile ilgilidir. İş dünyasında üretime ilgi sonuçlar, performans, kar veya görevin başarılması olarak ifade edilebilir. Üretime ilgi ile ilgili kriterler işin yapısına bağlı olarak değiştirebilir. Örneğin fiziksel bir işte ölçütler; üretilen ürün sayısı, satış düzeyi, belli bir kaliteye ulaşma olabilirken hizmet sektöründe örneğin bir otelde doluluk oranı, müşterinin kalış süresi, tekrar gelmesi olabilir.

İnsana ilgi, liderin amaçları başarmak için örgüt içindeki insanlara nasıl yaklaşım sergilediği ile ilgilidir. Bu örgütsel bütünlük ve güven sağlamak, iyi çalışma koşulları oluşturmak, adaletli bir ücret sistemi kurmak ve iyi sosyal ilişkiler geliştirmek şeklinde olabilir.

Üretime ilgi ve insana ilginin ekseninde değişik düzeylerdeki bileşimleri; zayıf liderlik (1,1), insancıl liderlik (1,9), göreve bağlı liderlik (9,1), uzlaşmacı liderlik (5,5), takım liderliği (9,9), babacan liderlik (Paternalistic) (9+9), fırsatçı liderlik (opportunism) (9+9) olmak üzere liderlik stillerini oluşturmaktadır.

Örgütsel amaçların başarılmasında insanların nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgili kavramsal bir araç olan Liderlik Gözeneği Yaklaşımına, göre en ideal liderlik stili ve davranışı olarak takım liderliği (9,9) görülmekle birlikte, yapılan araştırmalar örgütlerde uzlaşmacı liderlik (5,5) davranışının çoğunlukta olduğunu göstermiştir. Yaklaşım Ohio ve Michigan Liderlik Çalışmaları ile benzerlik göstermekle birlikte Ohio ve Michigan Çalışmalarında, iki boyut arasında çatışma olduğu varsayılırken, liderlik gözeneği bu iki boyutun çatışma içinde olmadığını, liderin her iki boyutta da puan alabileceğini savunmaktadır (Başaran, 1988: 56). Modelin en önemli yararı lider davranışlarını kavram olarak tanımlamasıdır. Bu sayede liderlerin kendilerini hangi yönlerden geliştirmeleri gerektiğini belirlemelerine yardımcı olmaktadır.

Davranışsal yaklaşımlar, liderlik araştırmalarını liderin özelliklerinden diğer alanlara yönlendirilmesini sağlayarak kavrama daha geniş bakış açısı getirmişlerdir. Liderlerin kim olduklarından çok, ne yaptıkları üzerine odaklanan yaklaşımlar ortaya koydukları görev ve ilişki davranışı temel kategorileri ile liderliğe bakışı genişletmiş ve örgütsel düzeye taşımıştır. Bununla beraber bu yaklaşımlar etkili liderlik için gerekli ve her durumda etkin evrensel bir liderlik davranışı tanımlayamamışlardır. Aynı zamanda davranışsal yaklaşım araştırmaları liderlik stiline performans çıktıları ile arasındaki ilişkiyi yeterli düzeyde açıklayamamıştır. Örneğin araştırmacılar verimlilik, iş tatmini ve çalışanın morali ile iş ve görev bağlantılı ilişkiler arasında bağlantı kuramamışlardır. Bu nedenle Yukl (1994), yapılan geniş kapsamlı ve uzun süreli çalışmaların sonuçlarının tutarsız, çelişkili ve yetersiz olduğunu belirtmektedir.

### c) Durumsallık Yaklaşımları

Davranışsal yaklaşım araştırmaları, etkili liderlik için farklı durumların farklı liderlik rolleri gerektirdiğini göstermiştir. Bu amaçla geliştirilen durumsallık yaklaşımları farklı durumlar için uygun lider davranışının ne olması gerektiğini ortaya koymaya çalışmışlardır. Durumsallık yaklaşımları kapsamında gerçekteşirilen önemli çalışmalar arasında Fiedler'in (1964, 1967,) Durumsallık Yaklaşımı, Reddin'in (1967) 3-D Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın (1969) Durumsal Liderlik Yaklaşımı, Evans (1970) ve House (1971) tarafından ayrı çalışmalarla ele alınan Amaç-Yol Teorisi, Vroom ve Yetton'un (1973) Katımlı Liderlik Yaklaşımı, Yukl'ın, (1971, 1994) Çoklu Bağlantı Modeli ve Kerr ve Jermier'in (1978) Liderlik İkameleri Yaklaşımı sayılabilir.

*i. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı:* Durumsal değişkenler ile liderin kişiliği ve davranışının birbirlerini nasıl etkilediğini ortaya koyan yaklaşımın (House ve Aditya, 1997: 421) temel varsayımı; iyi grup performansı için gerekli olan liderlik davranış tipinin ne olacağının lider için, grup-görev durumunun uygunluğu ile sağlanabileceğidir (Fishbein vd., 1969: 457).

“En az tercih edilen çalışma arkadaşı” (LCP) ölçeğinin kullanıldığı yaklaşımda liderlik stilleri; görev-motivasyonlu ve ilişki-motivasyonlu olarak ele alınmış ve ayırım liderin LCP'den aldığı puana göre belirlenmiştir. Yaklaşım yüksek LCP puanı alan liderleri ilişki motivasyonlu, düşük LCP puanı alan liderleri ise görev motivasyonlu olarak tanımlanmıştır (Hill, 1969: 34–35). Yaklaşımda liderin grup sürecini kontrol edebilme ve etkileyebilme derecesini belirleyen (House ve Aditya, 1997: 421) durumsal uygunluğu (durumsal kontrol) gösteren durumsal değişkenler (Lider ile izleyenler arasındaki ilişki, liderin mevkiine dayanan otoritesinin gücü, görevin yapısal özellikleri) liderin LCP puanı ve etkinliği arasındaki ilişkinin belirleyicileridir (Yukl, 1994: 305). Bu değişkenler yaklaşımda şu şekilde açıklanmaktadır;

- Lider ile izleyenler arasındaki ilişki, liderin izleyiciler tarafından sevilip sevilmemesi durumuna göre ortamın “olumlu” (iyi) veya “olumsuz” (kötü) olmasıdır.
- Liderin mevkiine dayanan otoritesinin gücü, liderin ödüllendirme ve cezalandırma yetkisini ve izleyicilerin performanslarını değerlendirme otoritesini ifade etmekte

ve liderin otoritesine dayanan gücü fazla ise “güçlü” değilse “zayıf” olarak nitelendirilmektedir.

- Görevin yapısal özellikleri, görevin yapısının iyi tanımlanmış olup olmadığı ve ayrıntılı standart faaliyet prosedürlerinin bulunup bulunması ile ilgilidir. Görev tanımlanmış ise “yüksek yapılanmış”, tanımlanmamış ve karmaşık ise “düşük yapılanmış” tır.

Uygunluğun üç durumsal değişkenin ağırlığı ve birleşimi tarafından belirlendiği yaklaşımda Fiedler, ağırlık olarak sıralamayı lider-izleyici ilişkileri, görevin yapısal özellikleri ve otoritenin gücü şeklinde yapmıştır (Yukl, 1994: 305).

Yaklaşımına göre en olumlu ve en olumsuz durumlarda görev motivasyonlu liderlik davranışı etkin ve uygun iken, nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda ilişki motivasyonlu liderlik davranışı etkin ve uygundur.

“En olumlu ve en olumsuz ortamlarda neden işe yönelik liderin davranışının etkin olduğunu Fiedler şöyle açıklamaktadır. En olumlu durumda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir. En olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç almaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle, doğrudan yapılacak işe ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır” (Koçel, 1998: 409; Zel, 2001: 121).

Fiedler’in durumsallık yaklaşımı, liderlik sürecinde durumun etkisini ortaya koyan ilk yaklaşım olması ve liderin her koşulda etkili olamayacağını belirtmesi açısından önemlidir. Yaklaşım ayrıca, örgütlere faydalı olabilecek liderlik profilleri oluşturmada bilgi sağlamaktadır.

Kavramsal yetersizliği, bir teoriden çok model olarak görülmesi ve lider LCP puanlarının grup performansını nasıl etkilediğini açıklayamaması (Yukl, 1994: 306–307) yaklaşıma getirilen önemli eleştirilerdir.

*ii. Reddin’in 3-D Yaklaşımı:* Liderlik gözeneği yaklaşımındaki “bireye ilgi” ve “göreve ilgi” boyutlarına “etkililik” boyutunun eklenmesi ile oluşturulmuştur. Reddin (1967) bir yöneticinin görevinin yaptığı işte başarılı olmak olduğunu belirterek, başarı sağlayan unsur olarak etkililiği, yöneticinin görevinin gerektirdiği işlerin başarıyla derecesi olarak açıklamaktadır.

Yaklaşımda her boyut birbirine bağımlı üç uzanımı anlatmaktadır. Bu boyutların yaklaşımdaki anlamları şu şekilde açıklanabilir (Başaran, 1998: 59).

- Bireye ilgi: Liderin izleyenlerle karşılıklı güvene, saygıya, düşünce ve duygularla ilgilenmeye dayalı ilişki içinde olmasıdır.
- Göreve ilgi: Liderin, izleyenleri kümenin amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltme eğilimidir.
- Etkililik: Liderin grubun amaçlarını gerçekleştirmek için sağladığı edim düzeyidir.

Reddin yaklaşımında bireye ilgi ve göreve ilgi boyutlarını dikkate alarak “ilgili lider”, “bütünleşmiş lider”, “kopuk lider” ve “kendini adanmış lider” olarak dört temel liderlik biçimi belirlemiştir. Araştırmacı daha sonra bunların tamamının her zaman ve her yerde etkili olamayacağını belirterek yaklaşımına “etkililik” boyutunu ekleyerek lider davranışının duruma uygunluğu durumunda, etkili dört liderlik biçimi (geliştirici, yönetici, bürokrat ve iyi niyetli otoriter) duruma uygun olmaması durumunda ise etkisiz dört liderlik biçimi (ilgisiz, görevci, uzlaştırıcı ve otoriter) ortaya koymuştur (Çelik, 2000: 33–34).

Bu sekiz ayrı davranış biçimi, temel dört liderlik biçiminden ayrı değildir. Sadece dört temel yaklaşımın uygun ya da uygun olmayan durumlarda kullanılmaları sonucu ortaya çıkan biçimleridir (Zel, 2001: 127).

Her zaman için diğerlerinden daha etkili bir liderlik biçiminin olmadığını belirten Reddin, etkililik derecesinin davranıştan çok içinde bulunulan durumdan doğduğunu vurgulamıştır. Bir yöneticinin her koşulda etkili olabilmek için “yaklaşım esnekliği” ve “durum duyarlılığı”na sahip olması gerektiğini öneren araştırmacı yaklaşım esnekliğini, her durumda o belirli durumun etkililik için gerektirdiği yönetim tarzını uygulamak, durum duyarlılığını ise içinde bulunulan durumu kavrama derecesi olarak açıklamıştır (Zel, 2001: 129).

Yaklaşım göreve ve bireye ilgi boyutlarına ilave boyut ekleyen ilk yaklaşımdır. Yaklaşım aynı zamanda her koşulda etkin olacak bir tek lider davranış biçimi önermemekte ve davranış etkinliği konusunda harekete geçiren bir uyarıcı olarak görmektedir (Eren 2000: 431).

Yaklaşımın lider özellikleri, davranışları ve durumsal faktörleri bir arada analiz etmeye çalışmasına rağmen üzerinde çok fazla ampirik araştırma yapılmamış olması sonuçlarının değerlendirmesini zorlaştırmaktadır.



*iii. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı:* Blake ve Mouton'un liderlik gözeneği ve Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımlarından geliştirilen yaklaşım her iki teorideki “insana” ve “üretime” ilgi aşamalarının yöneticilerin tutumları ile ilgili olduğunu belirtmekte ve en iyi tutum diye bir şeyin olabileceğini ancak en iyi liderlik stili diye bir şeyin olmadığını vurgulamaktadır. Hersey ve Blanchard (1996)'a göre uygun liderlik stiline ne olacağının belirleyicisi durumdur. Bireysel olarak lideri kabul eden veya reddeden olmalarından dolayı izleyen üzerinde odaklanan (Hersey ve Blanchard, 1996: 46) yaklaşımın temel varsayımına göre liderin etkinliği lider davranışıyla grup ya da bireyin olgunluk düzeyi arasındaki tutarlılığa dayanır (Blank vd., 1990: 579).

Yaklaşımında lider davranışı ve liderin etkililiği arasındaki ilişkiyi düzenleyen anahtar durumsal faktör, izleyenin olgunluğudur. Olgunluğu insanların kendi davranışlarını yönlendirmek için sorumluluk alma isteği ve yeteneği olarak tanımlayan yaklaşım bunun iş olgunluğu ve psikolojik olgunluk olmak üzere iki faktöre bağlı olduğu belirtilmektedir (Blank vd., 1990: 580). Yaklaşımında iş olgunluğu, bireyin işi yaparken gösterdiği yetenek ve kapasitesini, psikolojik olgunluk ise bireyin başarı ihtiyacını ve gönüllü olarak sorumluluğu kabul etmesine yönelik güdülenmeyi göstermektedir (Graeff, 1983: 285).

Lider davranışlarının ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1 (Emir verici), S2 (Eğitici), S3 (Destekleyici), S4 (Yetki devredici), izleyici olgunluğunun ise M1 “Emir verme” (Düşük), M2 “Satma” (Düşük Orta), M3 “Karara katma” (Orta), ve M4 “Yetki verme” (Yüksek) olarak tanımlandığı yaklaşımda liderlik biçimlerinde liderin sergileyeceği davranışlar şunlardır (Northouse, 1997: 54–56):

- Emir verici liderlik biçiminde (S1) lider, amacı başarmaya yönelik iletişim üzerinde odaklanır ve izleyicilerin katılımıyla hangi amaçların nasıl başarılacağı ile ilgili yönergeler verirler ve izleyicileri dikkatli bir şekilde yönetirler.
- Eğitici liderlik biçiminde (S2) lider, hem amaçların başarılması hem de izleyicilerin sosyo-duygusal ihtiyaçlarına yönelik iletişim üzerinde odaklanır ve izleyicileri himaye ederken, emir verici liderlik biçiminin uzantısı olarak amacın başarılması ile ilgili nihai kararı kendileri verirler.

- Destekleyici liderlik biçiminde (S3) lider, görevin başarılmasını sağlamak için izleyicilerin yeteneklerini ortaya koymalarını sağlayan destekleyici davranışlar sergiler bu bağlamda izleyicileri dinler, bilgi alır ve geri bildirimde bulunurlar.
- Yetki devredici liderlik biçiminde (S4) liderin, planlama kontrol ile ilgili ayrıntılar ve amaçların ortaya koymasında katkısı azdır. Sadece izleyicileri görevin yapılması yönünde destekler ve motive ederler.

Yaklaşım uygun liderlik stiline nasıl oluşacağını izleyenlerin olgunluk düzeyi arttıkça değişeceğini göstermektedir. Buna göre düşük olgunluk düzeyine sahip izleyenler; yüksek görev yönelimli düşük ilişki yönelimli liderlik biçimine (emir verici) ihtiyaç duyarken, bunun tam tersi olan yüksek olgunluk düzeyine sahip izleyenler, düşük görev ve ilişki yönelimli liderlik biçimini (yetki verme) tercih etmektedirler. Orta düzeyde olgunluk düzeyine sahip izleyenler ise, orta düzeyde görev yönelimli, yüksek düzeyde ilişki yönelimli liderlik biçimlerini (eğitici ve destekleyici) tercih etmektedirler (Norris ve Vecchio, 1992: 331).

Anlaşılması kolay ve farklı durumlara uyumlu olan yaklaşım, günümüzde liderlik eğitim programlarında en çok kullanılan yaklaşımlardan birisidir. Birçok liderlik yaklaşımı sadece tanımlayıcı iken Hersey ve Blanchard'ın yaklaşımı kuralcı ve esnek bir yapıdadır. Lidere farklı durumlarda ne yapmasını ve yapmamasını söyler. Yaklaşımında lider ilk önce durumun yapısını anlar. Daha sonra izleyicilerinin olgunluk düzeyine ve ihtiyaçlarına göre uygulayacağı liderlik stilini belirler.

Yaklaşım günümüz eğitim programlarında en çok kullanılan yaklaşımlardan birisi olmakla birlikte birçok araştırmacı (Graeff, 1983; Hornstein vd., 1987; Blank vd., 1990; Norris ve Vecchio, 1992) tarafından eksik bulunmuş ve eleştirilmiştir. Örneğin Graeff (1983) davranışsal yaklaşımlarda inisiyatif ve bireyi önemseme arasında kavisli ilişki önerilmemekle birlikte modelde olgunluk ve ilişki ve görev yönelimli liderlik davranışları arasında kavisli ilişki olduğu önermesi, görev davranış boyutları ve olgunluk değişkenlerinin yatay çizgide gösterilmesinin kavramsal belirsizlik yarattığı, ilişki davranışlarının tanımlanması ile lider etkinliği ve uyum tanımlayıcılarının (LEAD) problemlili olduğu ve M2 ve M3 olgunluk düzeylerinin karmaşıklığı yönlerinden modeli eleştirmiş, kavramsal alt yapısının yetersiz olduğunu vurgulayarak liderlik literatürüne küçük bir katkı yaptığını belirtmiştir. Norris ve Vecchio (1992) ise; izleyen olgunluğunda büyük oranlı bir değişiklik olması durumuna teorinin bir açıklama

getirmediğini, teorideki tüm testlerin enstrümanlara bağlı olmasının teorinin güvenilirliğini engellediğini, yöneticilerin aldıkları oranlarla çalışan performansı ve olgunluğunun değerinin ölçülemeyeceğini belirtmişlerdir. Diğer araştırmacılar (Hornstein vd., 1987; Blank vd., 1990) ise; olgunluğun görevin yapısına bağlı olamayacağını belirterek mevcut durumda testlerin sonuçlarının güvenilirliğinin yetersiz olduğunu ve yaklaşımda önerilenleri desteklemediğini vurgulayarak, teorideki durumların laboratuvar çalışmaları ile test edilmesi gerektiğini önermişlerdir.

*iv. Amaç-Yol Teorisi:* Evans (1970) ve House (1971) tarafından farklı çalışmalar ile ortaya konmuş ve daha sonra değişik araştırmacılar (House ve Dessler, 1974; House ve Mitchell, 1974; Stinson ve Johnson, 1975) tarafından yeniden düzenlenmiştir. Motivasyon Bekleyiş Teorisinden, geliştirilen (Luthans, 1992: 280) Amaç-Yol Teorisi; lider davranışlarının izleyicilerin performans ve tatminlerini nasıl etkilediğini açıklamaktadır ( Szilagyi ve Sims, 1974: 622).

Teoriye göre, liderin davranışları izleyicilerin motivasyonlarını diğer bir ifade ile beklentilerini ve valenslerini etkilediğinden, liderin temel fonksiyonu izleyicilerin beklentilerini, valenslerini ve faydalarını arttırmaktır (Wofford ve Liska, 1993: 857). House (1971) bunun sağlanması için, liderin izleyicilerin ihtiyaçlarını dikkate alması, işin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için izleyicilerin ödüllendirilmesini arttırması, koçluk ve yönlendirme ile izleyicilerin ödüllere ulaşmalarını sağlayan yolları kolaylaştırması, izleyicilere beklentilerini gerçekleştirmede yardımcı olması, karmaşıklık yaratan engelleri azaltması ve etkili performans sağlayan kişisel tatmin fırsatlarını arttırması gerektiğini belirtmektedir.

Teoride lider, davranışının izleyiciler üzerindeki etkisi, izleyicilerin, görevin ve çevrenin özellikleri gibi durumsal faktörler tarafından belirlenir. House ve Mitchell (1974) durumsal faktörlerden görevin özelliklerinin görev yapısı, rol belirsizliği, işin bağımsızlığı, işin özerkliği, işin genişliği, görev bağımsızlığı gibi unsurlardan, izleyicilerin özelliklerinin ise bağımlılık, yetenek, sıkı denetim ve kontrolün kaynağından oluştuğunu belirtmektedirler. Durumsal faktörler hem izleyicilerin motivasyonlarını artıran etkenleri, hem de izleyicilerin motivasyonlarını arttırmak için liderin nasıl hareket etmesinin gerekliliğinin belirleyicisidir. Durumsal faktörler aynı zamanda, izleyicilerin tatminlerini sağlamada tercih ettikleri liderlik davranış özelliklerini de etkilemektedir (Yukl, 1994: 286).

Amaç-Yol Teorisinde, astların motivasyonlarını, iş tatminini ve başarı derecelerini etkileyen dört liderlik davranışı tanımlanmıştır (House ve Mitchell, 1974: 83). Bunlar;

- Destekleyici liderlik: Astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir. Arkadaşça ve rahatları için çalışır. İş ortamında arkadaşça bir iklim yaratır.
- Yönlendirici liderlik: İzleyicilerin ne yapmalarının beklendiğini bilmelerini sağlar. İzleyicilere kurallara ve prosedürlere uymalarını söyler. Koçluk yapar.
- Katılımcı liderlik: İşle ilgili konularda izleyicilerle değerlendirme yapar. Fikirlerini ve önerilerini dikkate alır.
- Başarı yönelimli liderlik: İddialı amaçlar ortaya koyar. Bu amaçların başarılmasında izleyicilere güven duyduğunu belirtir. Performansta mükemmelliği vurgular.

Teori liderin değişik durumlarda ve değişik izleyicilere karşı bu dört liderlik davranışından birini veya tümünü sergileyebileceğini önermektedir (Northouse, 1997: 91). Hangi liderlik davranışının uygun olacağı konusunda belirleyici durumsal faktörlerdir. Örneğin, iş stresli, sıkıcı veya tehlikeli ise destekleyici liderlik ile işin sıkıcılığının azaltılması, kendine güvenin sağlanması sağlanarak izleyicilerin çabaları ve tatminleri artırılırken, iş yapılandırılmamış, karmaşık, izleyiciler tecrübesiz ve rol belirsizliği var ise yönlendirici liderlik ile bu olumsuzluklar ortadan kaldırılabilir (Yukl, 1994: 287).

Amaç-Yol Teorisi, farklı liderlik davranışlarının farklı iş koşullarında izleyicilerin tatminlerini ve amaca ulaşmada yönlendirilmelerini nasıl etkilediği ile ilgili teorik bir yapı sağlamaktadır. Teori uygun durumsal değişkenleri tanımlayarak, araştırmacılara yönlendiricilik yapmaktadır. Teorinin önemli bir farklılığı motivasyon beklenti teorisini liderlik yaklaşımları arasında ele alan ve uyumlaştıran tek yaklaşım olmasıdır (Northouse, 1997: 95–96; Yukl, 1994: 290).

Teoriye getirilen eleştirilerden en önemlisi, kompleks ve karmaşık olmasıdır. Ortaya koyduğu bazı hipotezler ile araştırmacıların bulgularının birbiri ile tutarsızlık göstermesi ve liderin izleyicilerin performanslarını etkilemede kullanabileceği diğer yolları dikkate almayarak, sadece motivasyonel faaliyetler üzerinde odaklanması diğer önemli eleştirilerdir. Bu nedenle liderlik davranışı ile izleyici motivasyonu arasındaki ilişkiyi göstermede yetersiz bulunmuştur. Teoride, önerilen liderlik davranışlarından

katılımcı liderlik ve başarı yönelimli liderlik ile ilgili yeterli araştırma yapılmamış ve bu davranışlar yeterli düzeyde test edilmemiştir. Ayrıca teoride, liderlik davranışlarını ölçme amaçlı kullanılan kaynakların, bağımlı değişkenleri ölçmede kullanılan kaynaklardan farklı kaynakları içermesi gerektiği önerilmektedir (Wofford ve Liska, 1993: 872–875; Yukl, 1994: 289–290).

v. *Vroom ve Yetton'un Katımlı Liderlik Yaklaşımı*: Vroom ve Yetton (1973) tarafından geliştirilen ve Vroom ve Jago (1988) ve Vroom (2000) tarafından yeniden düzenlenen yaklaşım, takımın amacına ulaşması için liderin ve izleyicilerin, karar verme sürecine katılma niteliğine göre liderlik biçiminin oluşacağı varsayımı üzerine kurulmuştur.

Tannenbaum ve Schmidt (1958) ve Maier'in karar süreçleri ile ilgili yaklaşımları gözönünde bulundurularak geliştirilen yaklaşım üç ana unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; kararın kabulü, kararın kalitesi ve karar sürecidir. Vroom ve Yetton modeli oluştururken bir kararın etkililiğinin birbirleri ile bağlantılı değişkenler olarak kararın kalitesi ve kararın kabulüne bağlı olduğunu kabul etmişler ve buna göre karar verme süreci modeli geliştirmişlerdir.

Modelde kararın kabulü, kararın etkili bir şekilde oluşturulmasına izleyicilerin katılma derecesidir.

Kararın kalitesi, grup performansını etkileyen kararın amaçlarının durumuyla ilgilidir. En iyi alternatif seçilmişse kararın kalitesi yüksektir. Kararın kalitesi grup performansı üzerinde önemli sonuçlar yaratacaksa ve alternatifler arasında büyük farklılıklar olduğu zaman da önemlidir (Yukl, 1994: 162- 163). Vroom ve Jago (1988) kararın kalitesinde katılımın etkisinin çok karmaşık olduğunu belirterek, katılımcıların amaçları, bilgileri, grubun büyüklüğü, katılımcıların aynı fikirde olmamaları ve problemin yapısı gibi koşulların katılımın faydalı mı yoksa zararlı mı, olduğunu etkileyeceğini belirtmektedirler.

Karar süreci, yaklaşımın model haline getirilmesidir. Buna göre karar verme süreçleri harfler ile temsil edilen, “A” “Otokratik”, “C” “Danışan” “G” ise “Grup” süreçlerinden oluşmaktadır (Vroom ve Jago, 1988: 32–35).

Yaklaşımında ortaya konan karar süreçlerinden iki tanesi otokratik (AI ve AII) diğerleri ise grup karar süreçleridir (CI, CII, GI, GII ve DI). Model en otokratikten (AI), en katılımcıya (GII) kadar uzanan beş karar süreci arasında seçimi içerir. Vroom ve

Yetton karar süreçlerinden AI, AII, CI, CII ve GII'nin grup problemleri, AI, AII, CI, GI ve DI'in ise bireysel problemler ile bağlantılı olduğunu belirtmektedirler (Vroom ve Jago, 1988: 33–35).

Modele göre liderin, yedi aşamalı karar verme süreci sonunda hangi davranış biçimini sergiledikleri ortaya çıkmaktadır. Kavramsal karar modeline göre karar sürecinin etkililiği lider ve izleyiciler tarafından yeterli düzeyde uygun bilginin sağlanması, izleyicilerin bazı durumlarda otokratik kararları kabul etmeleri, lider ve izleyicilerin hedeflerinin uyumu, kararın kalitesinin önemi, kararın kabul edilmesinin önemi gibi durumlara bağlıdır.

İlk geliştirilen model bazı yönleri ile araştırmacılar (Vroom ve Jago, 1988; Field, 1979) tarafından eleştirilmiştir. Bu eleştiriler ışığında Vroom ve Jago (1988) modeli tekrar gözden geçirerek eksik yönlerini geliştirmişlerdir. Araştırmacılar ilk aşamada kararın etkililiğini belirleyen unsurlar olarak ilk modelde belirtilen “kararın kalitesi” ve “kararın kabulüne” üçüncü unsur olarak “vaktinde davranmayı” eklemişlerdir. Ayrıca araştırmacılar yeni modelde, kararın etkililiğini daha kapsamlı bir kriter olan bütüncül etkililik olarak isimlendirmişlerdir. Bütüncül etkililik çoğunlukla kararın etkililiğinden etkilenmekle birlikte, gerçekte değerini katılımın derecesi tarafından etkilenen iki faktörden almaktadır. Bu faktörler entellektüel sermaye olarak insanın negatif etkisi “maliyet” ve pozitif etkisi “gelişme”dir. Buna bağlı olarak araştırmacılar yeni modelde bütüncül etkinliği şu eşitlikle ifade etmişlerdir.

$$\text{Bütüncül etkililik} = \text{Kararın etkililiği} - \text{maliyet} + \text{gelişme}$$

Yeni modelde araştırmacılar maksimum izleyici gelişmesi, minimum zaman süresi, kararın kabulü ve kararın kalitesi çıktısı kriterlerini sağlayan, bireysel ve grup kararı birleşimlerini gösteren sekiz kombinasyon oluşturmuşlardır (Vroom ve Jago, 1988: 184–187).

Vroom (2000) tarafından revize edilen kavramsal karar modelinde karar süreçleri Tannenbaum ve Schmidts'in taksonomisinden karar, danışma (bireysel), danışma (grup), kolaylaştırmak ve yetki vermek olarak belirlenmiş, durumsal faktörler ise kararın önemi, bağlılığın önemi, liderin uzmanlığı, katılımın olasılığı, amaçlara yönelik grubun desteği, grubun uzmanlığı ve takımın yeteneği olarak önceki çalışmalarından farklı bir formata dönüştürülmüştür. Vroom, ayrıca önceki modellerde durumsal faktörler ile ilgili sorulacak sorulara alınan “evet” ve “hayır” cevaplarını, “yüksek” ve

“düşük” olarak tanımlamıştır. Modeli zamana ve gelişmeye bağlı olarak oluşturan araştırmacı zamana bağlı modelin kısa dönemli kararlar, gelişmeye bağlı modelin ise uzun dönemli kararlar ile ilgili olduğunu belirtmiştir.

Vroom bu iki modelden hangisinin kullanılacağını belirlemek için, liderin aklında iki özellik taşıyan bir karar problemi olması gerektiğini belirtmektedir. Bunlardan birincisi, karar probleminin liderin etki alanı ile grubun özgürlük alanı arasında kesişmesi, ikincisi ise, verilecek karara katılımı gerekli olacak bir grubun varlığıdır.

Model durumsal liderlik yaklaşımları arasında diğer araştırmalarla bulguları en fazla desteklenen modeldir. Kuşkusuz modelin Fiedler, Hersey ve Blanchard ve House'un durumsallık çalışmalarının bilgileri ışığında geliştirilmiş olmasının bunda büyük katkısı vardır. Model Hersey ve Blanchard ve House gibi liderin kişiliğinden çok faaliyetleri üzerine odaklanmıştır. Ayrıca model Fiedler ve House gibi durumsal karakteristikleri genişletmiş sadece izleyicilerin kalitesini değil, aynı zamanda yapılacak görev ve görevin gerçekleştirileceği konumdaki diğer unsurları da dikkate almıştır.

Bununla beraber yaklaşım diğer üç durumsallık yaklaşımından bazı noktalarda farklılıklar gösterir. Bunlardan birincisi, liderin ne yaptığı ve liderlik kapsamında değerlendirilen tüm konuları içermez. Karar vermede katılımın türü ve miktarı üzerine odaklanmıştır. İkincisi, durumu ele alışı belirtilen yaklaşımlardan farklıdır. Fiedler'in yaklaşımında durum liderin kalitesi ile uyumlu olmak zorunda olan roldür. Hersey ve Blanchard'ın yaklaşımında durum liderlik yapılacak izleyicinin olgunluk düzeyidir. House'a göre durum izleyicinin atandığı görevdir. Modelde ise durum liderin karşı karşıya bulunduğu problem veya karardır (Vroom ve Jago, 1988: 54). Model, önemli durumsal düzenleyiciler ile lider davranışı ve sonuçları arasındaki ilişkiyi tanımlaması açısından da önemlidir.

Modelin liderlik sürecinde sadece bir boyutu ele alması ve karar sürecini etkileyen dışsal faktörleri yok sayması, eleştiri konularından birisidir. Vroom (2000) bugünün koşulları için geçerli olan bir bilginin gelecekte değişebileceğini, insanların yönetsel konularda sezgisel davranışlarını belirterek, kavramsal karar modelinin kusursuz olmadığını belirtmekte ve yeni çalışmalar ile desteklenmesi gerektiğini belirtmektedir.

vi. *Yukl'in Çoklu Bağlantı Modeli*: Liderlik ve grup etkililiği üzerine yapılmış önceki çalışmalardan yararlanılarak geliştirilen model (Yukl, 1971), iş ortamında yöneticilerin performanslarını etkileyen yönetsel davranış ve durumsal değişkenlerin etkileşimi üzerinde odaklanmıştır.

Yukl'in modeli yönetsel davranış, etkilenen değişkenler, ölçüt değişkenler ve durumsal değişkenler olmak üzere dört tür değişkeni içerir (Yukl, 1994: 294–304). Modeldeki durumsal değişkenler, üç noktada etkileyici faktör olarak kullanılmaktadır. Bunlar yönetsel davranışı sınırlandırmak ve etkisini düzenlemek, etkilenen değişkenleri doğrudan etkilemek ve etkilenen değişkenlerin gerçek önemini belirlemektir.

Modelde etkilenen değişkenler izleyen çabası, izleyenin yeteneği ve rol açıklığı, işin organizasyonu, takım çalışması ve işbirliği, kaynaklar ve destek, dışsal koordinasyondan oluşmakta ve şunları ifade etmektedir:

- İzleyen çabası: İzleyenlerin görev hedeflerine ulaşmadaki kişisel sorumluluk ve bağlılık derecesidir.
- İzleyenin yeteneği ve rol açıklığı: İzleyenlerin görev sorumluluklarını anlama, ne yapmaları gerektiğini bilme ve bunu yapabilecek yeteneğe sahip olma derecesidir.
- İşin organizasyonu: Görev ile ilgili amaçlara ulaşabilmek için grup tarafından hangi etkili performans stratejilerinin kullanılacağı ve işin organizasyonunun personel, donanım ve olanaklar arasında etkili bir işe yararlığa sahip olma derecesidir.
- Takım çalışması ve işbirliği: Grup üyelerinin takım olarak birlikte çalışabilme, bilgi ve fikirleri paylaşma, birbirine yardım etme ve güçlü bir grup kimliği hissetme derecesidir.
- Kaynaklar ve destek: Grubun işi yapabilmek için ihtiyaç duyduğu bütçe, donanım, malzeme, personel ve olanaklara ve diğer birimlerden gerekli bilgi veya desteği sahip olma derecesidir.
- Dışsal koordinasyon: İş biriminin faaliyetlerinin aynı örgüt içindeki diğer iş birimlerinin ve örgüt dışı örgütlerin (ortaklar, müşteriler, iş birlikleri) bağımsız faaliyetleri eş zamanlı olması suretiyle gereksiz gecikme, dağıtım ve kayıplardan sakınma çabalarının derecesidir.



Yukl'ın modelinde yer alan durumsal değişkenler liderden bağımsız olarak etkilenen değişkenleri etkilerler. Etkilenen değişkenleri etkileyen durumsal değişkenler arasında şunlar sayılabilir:

- Formel ödüllendirme sistemi ve işin kendisi (Çalışan çabası).
- İşe alma sistemi ve izleyenlerin tecrübesi ve başlangıç eğitimi (Çalışan yeteneğini).
- İşin yapısı ve İzleyenin önceki tecrübesi (Rol açıklığı).
- İş teknolojisi, iş birimlerinin coğrafik dağılımı, üst yönetim tarafından belirlenmiş politika ve prosedürler ve izleyenler tarafından geliştirilmiş ve zamanla evrimleşmiş informel uygulamalar (İşin organizasyonu).
- Grup büyüklüğü, üyeliğin sürekliliği, üyeler arasındaki ortak geçmiş ve değerler, ödüllendirme sistemi, işin organizasyonu (Takım çalışması ve işbirliği).
- Bütçeleme sistemi, stok kontrol sistemleri, ekonomik koşullar (Kaynaklar ve destek).
- Örgütün yasal yapısı (Dışsal koordinasyon).

Modelde lider davranışı üzerindeki durumsal sınırlayıcılar, liderin herhangi bir etkilenen değişkeni veya değişkenleri geliştirmesini, değiştirmesini ve problemlere tepkisini sınırlandırır. Bunlar; liderin pozisyonunun gücü, üst yönetim tarafından belirlenmiş örgüt politikaları, işin yapılmasında kullanılan teknoloji, yasal sınırlılıklardır. Durumsal sınırlayıcılar; liderin izleyenleri ödüllendirme ve cezalandırmasını, malzeme ve donanımları tedarik etmesini ve iş süreçlerini değiştirmesini engeller.

Yukl Modelinde, liderin gerçekleştireceği faaliyetler ile ilgili biri kısa döneme yönelik diğeri uzun dönemli iki temel önermede bulunmaktadır.

**Birinci Önerme:** Kısa dönemde, lider etkilenen değişkenlerde yetersizlik olmamayı sağlayacak şekilde faaliyette bulunursa birim etkililiği daha büyüktür. Örneğin bir lider kısa dönemde baskı taktiklerini kullanırsa izleyen çabasını düşürür.

**İkinci Önerme:** Uzun dönemde, lider durumu daha uygun hale getirecek şekilde faaliyette bulunursa birim etkililiği daha büyüktür. Uzun dönemde lider durumu uygun hale getirerek etkilenen değişkenleri dolaylı yoldan etkiler. Yukl uzun dönemde lider davranışlarının nasıl olması gerektiği hakkında yeterli bilgimizin olmadığını söyleyerek, uygulanabilecek alternatifler olarak şu önerilerde bulunmaktadır:

- Uzun dönemli gelişme programları hazırlamak.
- İzleyenlerin güven ve katılımlarını arttırmak için daha iyi ilişkiler geliştirmek.
- Kaynaklar üzerinde daha fazla kontrol sağlamak.
- Personel, malzeme ve olanakları daha iyi kullanmayı sağlayacak yeni ve karlı faaliyetlere yönelmek.
- İşin formel yapısını yeniden düzenlemek.
- Kültürü değiştirmek.

Çoklu bağlantı modeli, durumsallık yaklaşımları arasında daha uygun etkilenen değişkenler, daha geniş oranda lider davranışı ve daha uygun durumsal değişkenler içerdiği için daha karmaşık ve kapsamlıdır. Yukl, modelde izleyen tatmininin bağımlı değişken olarak yer almadığını, ancak daha önce izleyen tatmininin test edildiği teorilerdeki bulguların yeterli bilgiyi sağladığını belirtmektedir.

Modelin sınırlılıkları arasında, her durumda her etkilenen değişkenin lider tarafından nasıl etkilendiğinin henüz test edilmemiş olması ve uzun dönemli lider davranışları ile ilgili sınıflandırma yapılmamış olmasına rağmen uzun dönemli durumlarda lider davranışlarının nasıl olması gerektiği ile ilgili önerme içermesi sayılabilir. Ayrıca hala geçerli olan uygun durumsal değişkenlerin neler olduğunun açıklanamaması, Yukl tarafından da vurgulanmakta ve araştırmacı ayrıntılı durumsal düzenleyicilerin tanımlanamamasının uygun ön çalışmalar yapılmamasından kaynaklandığını vurgulamaktadır.

*vii. Liderlik İkameleri Yaklaşımı:* Kerr ve Jermier (1978) tarafından geliştirilen yaklaşım liderin önemini azaltan durumsal sınırlayıcıları belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla araştırmacılar yaklaşımda “emir verici” ve “destekleyici” olarak belirledikleri iki liderlik tarzında liderin önemini azaltan ve gereksiz kılan durumsal faktörleri ortaya koymaya çalışmışlardır. Yaklaşımda durumsal faktörler ikameler (izleyen, görev ve örgüt yapısının özellikleri) ve sınırlayıcılar (görev veya örgütün herhangi bir özelliği) olarak iki grupta tanımlanmıştır. Bunlardan ikameler, lider davranışını gereksiz kılan, sınırlayıcılar ise liderin hareketlerinin sonuçsuz kalmasına neden olan veya liderin hareket alanını sınırlayan faktörlerdir.

Yaklaşım açıkça etkilenen değişken tanımını yapmamakla birlikte “rol açıklığı” ve “görev motivasyonu” değişkenleri modelin varsayımında zahiri olarak bulunmaktadır (Yukl, 1994: 291).

Durumsallık yaklaşımları ile karşılaştırıldığında liderlik ikameleri üzerine yapılan araştırmalar, izleyenlerin herhangi bir görevi yapmak için gerekli teşviki ve rehberliği liderin etkisi olmadan yapmaları üzerine odaklanmaktadır. Bu bağlamda yaklaşımda ikame ve sınırlayıcı olarak yer alan izleyen, görev ve örgüt yapısının özellikleri liderliği şu şekilde etkilemektedir (Howell vd., 1990: 23–32):

**İzleyen Özellikleri:** Özellikle uzun deneyim veya sürekli eğitim gerektiren görevlerde izleyenler çok az yönetilmeye ihtiyaç duyacaklardır. Çünkü izleyen işin yapılması için gerekli kabiliyet ve bilgiye sahiptir ve ne yapması ve nasıl yapması gerektiğini bilir. Örneğin hava trafik kontrol memurları, savaş uçağı pilotları, doktorlar fazla yönetilmeye ihtiyaç duymazlar hatta bazen işlerine karışılmasını istemezler.

**Görevin Özellikleri:** İşin rutin olması ve karışık olmaması öğrenilmesini kolaylaştıracağından, çalışanın başkasının yardımına ihtiyacını azaltacağından, çalışanın emir verici şekilde yönetilmesine gerek kalmayacaktır. Eğer izleyenler iş ile ilgili geri bildirim kendileri sağlayabiliyorlarsa, sorun ortaya çıktığı zaman çözümünü de kendileri üreteceğinden emir verici liderliğe ihtiyaç durmayacaklardır.

**Örgütün Özellikleri:** Ayrıntılı kurallar, düzenlemeler ve politikaların var olduğu bir işletmede izleyen bunları öğrendikten sonra çok fazla yönetilmeye ihtiyaç duymayacak ve liderlik sınırlanacaktır. Eğer örgütte biçimsellik çok fazla ve esneklik yok ise bu durumda kurallar ve politikalar liderliği ikame edecektir.

Liderlik ikameleri yaklaşımı yasal liderler tarafından sergilenen liderlik davranışlarının ikamelerinin, neler olabileceğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ancak zaten kendi kendini yöneten takımlardaki üyelerin faaliyetleri ve informel liderlerin sergiledikleri liderlik davranışları, yasal liderlerin ikameleri olarak görülmektedir. Bu nedenle bazı durumlarda yasal lidere ihtiyaç yoktur denebilir. Ancak bir çalışma grubunda liderlik gerekli değildir demek uygun değildir (Yukl, 1994: 293).

Yaklaşım, ikame olabilecek koşullara dikkat çekmesi ve grup performansının nasıl arttırılacağını anlamamız için daha dengeli bir yaklaşım sağlaması açısından önemlidir. Ayrıca yaklaşım iş zenginleştirme, kendi kendini yöneten gruplar ve otomasyona dikkat çekerek yasal liderlerin rolü dışındaki alternatifleri görmemizi sağlamaktadır.

Klasik yaklaşımlar, ilk akademik araştırmalardan itibaren farklı bakış açıları ile liderliği ele almaya çalışmışlardır. Özellikler yaklaşımı ile başlayan liderliğin akademik

düzeyde araştırılması sürecinde klasik yaklaşımlar, liderlik ile ilgili tanımlamalarda bulunarak liderliğin; demokratik, otokratik, bireye ilgi gösteren, işe ilgi gösteren, çalışan odaklı, üretim odaklı, yönetici, destekleyici, katılımcı, başarı odaklı, eğitici olmak üzere farklı şekillerde sergilenebileceğini ortaya çıkarmışlardır. Klasik yaklaşımlar aynı zamanda liderliğin, kavramsallaştırılmasına yardımcı olacak bazı bilgileri ortaya koyarak liderliğin anlaşılmasına katkı sağlamışlardır. Bunlar;

- Liderlik görev ve insan yönelimli bir faaliyettir.
- Liderlik öğrenilebilir bir faaliyettir.
- Liderlik bir özellik değil grup faaliyetidir.
- Her koşulda geçerli tek bir liderlik davranışı yoktur.
- Her zaman için diğerlerinden daha etkili bir liderlik biçimi yoktur.
- Durum ve koşullar sergilenecek liderlik davranışının önemli belirleyicisidir.
- Liderlik özellikle yönetsel liderlik günümüz koşullarında ikame edilebilir bir faaliyettir.

## **2. Güncel Yaklaşımlar**

İş dünyasının yapısında yaşanan hızlı değişim ve klasik yaklaşımların liderlik ile ilgili sağladığı bilgiler, liderlik ile ilgili yeni teori ve modellerin geliştirilmesini sağlamıştır. Özellikle işletmelerde görev ve insan faktörlerinin yapısında meydana gelen değişimler, bunların yönetilmesine yönelik yaklaşımlardaki bakış açılarının da değiştirilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır.

Bu amaçla son dönemlerde geliştirilen liderlik yaklaşımları araştırmaları kavramsal, duygusal ve davranışsal boyutlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunlardan; kavramsal boyut, vizyon ve örgüt stratejileri, duygusal ve davranışsal boyutlar ise değer yaratma, güçlendirme, motive etme ve esin kaynağı olma üzerinde odaklanmıştır. Bu kapsamda değerlendirilebilecek önemli güncel yaklaşımlar olarak; Lider-Üye Değişim Teorisi, Karizmatik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Stratejik Liderlik ve Servant Liderlik yaklaşımları sayılabilir.

### a) Lider-Üye Değişim Teorisi

Birçok liderlik yaklaşımının liderliği; lider, izleyen ve durum açısından ele alarak, liderin ve astlarının kişilik özelliklerinin farklılıklarını dikkate almaması, durumsal faktörlere bağlı tek bir liderlik stili önermesi veya liderlik tarz ve davranışlarının tüm astlara yönelik benzer eylemler içermesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Oysa iş ortamında, neredeyse tüm liderlerin astlarına karşı davranışlarının farklı olduğunu ve her asta karşı farklı davranışlar sergilediği bilinmektedir (Liden ve Graen, 1980: 451). Bu noktadan hareketle, Graen ve arkadaşları sosyal yaşamda ikili ilişkilerin nasıl geliştirildiğini tanımlayan “rol teorisi” ve “sosyal değişim teori”sinden yararlanarak (Sparrowe ve Liden, 1997: 523) lider ve astları arasındaki ayrı ikili ilişkilerin etkileri ve geliştirilmesi ile ilgili karşılıklı etkileşimi ortaya koymak amacıyla Lider-Üye Değişim teorisini geliştirmişlerdir (House ve Aditya, 1997: 430). Lider-Üye Değişim teorisi liderliği lider ve izleyenler arasındaki etkileşim ile gerçekleşen bir süreç olarak ele alması yönüyle, önceki liderlik yaklaşımlarından farklılık göstermektedir (Northouse, 1997: 109).

İlk geliştirildiği dönemde Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage-VDL) (Dansereau, Graen ve Haga, 1975; Graen ve Cashman, 1975) olarak adlandırılan model, liderin değişik astlar ile nasıl farklı ikili ilişkiler geliştirdiğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Lider, izleyen ve ikili ilişki olmak üzere üç unsurdan oluşan modelde yer alan “dikey ikili” kavramı lider tarafından biçimlendirilen lider ve bir astı arasındaki ilişkiyi belirtmekte, bu ikili ilişkiyi hem yukarıya doğru (asttan-üste) hem de aşağıya doğru (üstten-asta) incelemektedir. Araştırmacıların bundan maksadı, astların özelliklerinin farklılığına bağlı olarak lider ile tüm grup arasında ilişki yerine, lider ile her bir asttan oluşan ikili ilişkinin irdelenmesinin daha akılcı ve verimli olacağı yönündeki inançlarıdır (Zel, 2001: 135).

Modele göre lider, astları ile geliştirdiği ilişkilerde etkililiğine ve ilerlemesine katkı sağlayacak sınırlı sayıdaki güvenilir astları (grup içi) ile özel bir değişim ilişkisi, diğer astları (grup dışı) ile ise yasal yapı ve nezaret etme temeline dayanan bir ilişki geliştirmektedir (Yukl, 1994: 237–238). Çünkü bir birimin performansının ve çıktılarının sorumlusu olarak, liderin birimin tüm faaliyetlerini yönetmesi mümkün değildir. Bu nedenle lider başarılı olabilmek için, kritik görevleri bunları en iyi şekilde

yerine getirebilecek astlara delege etmelidir. Lider bunu yaparken delege edeceği astların seçiminde, astın kabiliyet ve yeteneği, güvenilirliği (özellikle lider tarafından izlenmediği dönemlerde) ve sorumluluk alabilme güdüsüne bakmaktadır. Seçilen astlar (grup-içi) kendi görevleri dışında, birimin başarısında kritik rol oynayan görevlerinde sorumluluğunu almakta ve bunun karşılığında liderden daha fazla ilgi, destek ve duyarlılık görmektedir. Lider tarafından seçilmeyen astlar (grup-dışı) ise; birimdeki rutin, olağan görevleri yapmakta ve lider ile biçimsel otoriteye dayanan ilişkide bulunmaktadır (Liden ve Graen, 1980: 451–452).

İlk geliştirilen Dikey İkili Bağlantı Modeli, liderin pozisyon gücünü kullanarak farklı astlar ile farklı değişim ilişkilerini nasıl geliştirdiği üzerinde dururken, daha sonraki süreçte geliştirilen Lider-Üye Değişim Teorisi (Leader-Member Exchange-LMX), ikili ilişkinin kalitesi ve bunun örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi (House ve Aditya, 1997: 431) ile liderlik yapma (Leader-making) sürecine odaklanmıştır (Northouse, 1997; Yukl, 1994).

Lider-Üye Değişim Teorisi lider ve astı arasında bir değişim teorisidir. Teori hem lider hem de astın ikili ilişki ile değişime konu olabilecek bazı değerleri ortaya koyduğunu ve bu sayede birbirlerini etkilediğini belirtir. İki tarafın birbirini etkilemesi sonucu ortaya çıkan ilişkinin zaman içinde dengeye geleceğine inanılan teoride her iki tarafın karşılıklı olarak ilişkinin dengesini algılaması, ilişkinin kalitesi olarak görülmektedir (Brower vd., 2000: 230). Lider-Üye Değişim Teorisine göre yüksek kaliteli ilişkiler; güven, saygı, karşılıklı yükümlülük, karşılıklı sadakat, ast ve lider arasındaki etki ve izleyenler için sağduyulu olma özgürlüğü olarak ifade edilmektedir (House ve Aditya, 1997: 431). Araştırmacılar yüksek kaliteli lider-üye değişimlerinin örgütsel çıktı olarak; düşük işgören devri, yüksek performans, hızlı yükselme, daha iyi iş koşulları, daha yüksek katılım, daha iyi iş tutumu gibi sonuçlar ortaya çıkardığını bulmuşlardır (Northouse, 1997: 112).

Lider-Üye Değişim Teorisi üzerine sonraki dönemlerde yapılan araştırmalarda ele alınan önemli konulardan birisi, liderin nasıl liderlik yapması gerektiğidir. Liderin sadece grup-içi seçtiği astları ile değil tüm astları ile yüksek kaliteli ilişki geliştirmesi olarak değerlendirilen “liderlik yapma”, birim içinde lider ve çalışanların tümü arasındaki ortaklık ilişkisinin gelişmesine yardımcı olacağı için önemlidir Liderlik

yapma bir süreçtir ve süreçte sosyal gelişme aşamaları özetle şu şekildedir (Northouse, 1997: 113–115):

- Yabancılaşma aşamasında, ilişki kurallara bağlıdır ve düşük kaliteli ilişki değişimi vardır.
- Tanıma aşamasında, lider ve astlar birbirlerini test etmeye başlarlar. Öneriler verilmeye başlanır. Daha fazla kaynak ve iş bağlantılı bilgi paylaşımı gerçekleşir.
- Olgun ilişki aşamasında, karşılıklı güven ve birbirine saygı vardır. Yüksek kaliteli lider-üye ikili ilişki değişimi oluşur. Taraflar birbirlerine bağlıdır.

Yukl (1994) liderlik yapma ile ilgili liderin astlarına yönelik rol tanımlamalarındaki ayrımında her astına aynı muamelede bulunmak zorunda olmadığını belirtmekle birlikte her astın kendini önemli hissetmek ve saygı görmek istediğini, “ikinci sınıf vatandaş” muamelesi görmek istemediğini vurgulamaktadır. Her astın sorumluluk almak istemeyebileceğini belirten araştırmacı, fakat astların birim içinde keyfi adam kayırmacılık yerine yeteneğe bağlı olarak herkese eşit fırsatlar sunulduğunu görmek istediğini vurgulamaktadır.

Betimleyici bir teori olarak Lider-Üye Değişim Teorisi, gruplarda ve örgütlerde grup içi ve grup dışı yapıların olabileceğini ortaya koyması açısından önemlidir. Liderlik yaklaşımlarında liderlik sürecini ikili ilişki kavramsal yaklaşımıyla ele alan tek yaklaşım olan Lider-Üye Değişim Teorisi, aynı zamanda liderliği bir süreç olarak değerlendirmektedir. Liderlikte iletişimin önemine dikkat çeken teori ile ilgili uygulamaların olumlu örgütsel çıktılar ortaya koyduğunu gösteren birçok araştırmannın varlığı, teorinin olumlu yanları ve üstünlükleri arasında sayılabilir.

Lider-Üye Değişim Teorisi, halen üzerinde çalışılmaya devam eden bir teori olmakla birlikte bazı bakış açıları nedeniyle eleştirilmektedir. Bunlardan en önemlisi temel insan değerlerine karşı olmasıdır. Diğer bir ifade ile teoride lider insanları grup- içi ve grup-dışı olarak sınıflayarak ayırım yapmakta ve eşit davranmamaktadır. Teoriye getirilen ikinci eleştiri, temel fikirlerinin halen tam olarak geliştirilememiş olmasıdır. Teori liderin, kişiliği ve yeteneğine göre astlar arasından birilerini seçtiğini söylemekte, ama bunun neden önemli olduğunu belirtmemektedir. Teoride lider-üye değişim ilişkisini ölçmek amacıyla oluşturulan anketlerin birbirinden farklı olması nedeniyle, karşılaştırma yapma olanağı bulunmaması ve lider-üye değişim sürecindeki ikili ilişkiyi ölçmek amacıyla hiç deneye dayalı çalışma yapılmamış (Northouse, 1997: 117–118)

olması teoriye getirilen bir diğer eleştiridir. Lider-Üye Değişim Teorisinde özellikle liderlik yapma ve rol yapısı ile ilgili çalışmaların sınırlı sayıda (Yukl, 1994: 240) olması, lider-ast ilişkilerinin oluşum dinamiklerinin açıklanması gerekliliğine bağlı olarak, yüksek kaliteli olarak ele alınan ilişkinin düşük kaliteli olarak da değerlendirilmesi (House ve Aditya, 1997: 437) teorinin diğer sınırlılıkları olarak sayılabilir.

#### b) Karizmatik Liderlik

Weber tarafından teolojiden sosyolojiye kazandırılan karizma kavramı (Steyrer, 1998: 808; Bass, 1999: 541), araştırmacı tarafından “kutsal özel bir güç” olarak mucize gerçekleştirebilme yeteneği veya gelecek olayları tahmin etme anlamında kullanılmıştır. Karizmayı geleneksel veya yasal otoriteye değil, izleyeninin algılamasında liderin olağanüstü yeteneklere sahip olmasına bağlı bir tür etki olarak açıklayan Weber’e göre karizmanın ortaya çıkmasını sağlayan faktör, sosyal krizlerdir. Çünkü sosyal krizlerin çözümü, radikal bir vizyon ve bu vizyona inanacak izleyenler gerektirir. Bu noktada, ortaya çıkararak sahip olduğu olağanüstü kişisel yeteneği ile krizi çözen radikal vizyonu ortaya koyan ve izleyenlerin vizyonuna inanmalarını ve kendisini sıradışı algılamalarını sağlayan kişi karizmatik liderdir (Yukl, 1994: 317). Weber’in karizma kavramı sıradışı yeteneklere sahip bir kişi (lider), sosyal kriz, krize radikal çözüm, izleyenler ve kişinin sıra dışı yeteneğinin sağladığı sürekli başarı olmak üzere beş bileşenden oluşmaktadır (Bass, 1990a: 185). Weber karizmatik otoriteyi kavramsallaştırmakla birlikte, karizmatik liderin özellikleri ve onu diğer liderlerden farklılaştıran davranışları hakkında ayrıntılı bir tanımlama yapmamıştır (Conger ve Kanungo, 1987: 638).

Weber’in, kavramsal bilgileri doğrultusunda ilk aşamada politika ve sosyoloji alanında çalışan araştırmacıların ilgisini çeken karizma, kişisel yeteneklerinin gücü ile izleyenler üzerinde etkileyici ve sıradışı etki yapabilen liderleri anlatmak için kullanılmıştır (Conger ve Kanungo, 1987: 637).

1980’li yıllara kadar politik, sosyal ve dini liderlik üzerine çalışan araştırmacıların ilgisini çeken karizma, son otuz yıllık dönemde örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji disiplinlerinde araştırılmaya başlanmıştır. Örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji disiplini araştırmacılarının karizma kavramına ilgisi, Weber’in karizmayı



kavramsallaştırması ve politika ve sosyoloji alanlarındaki çalışmalardan çok iş dünyasındaki eğilimlerin ortaya çıkardığı ihtiyaçlardan dolayı artmıştır. Özellikle artan küresel rekabetin oluşturduğu baskıyla baş edebilmek için, şirketlerin kendilerini yenilemeleri gereğinin ortaya çıkardığı örgütsel değişimler ilginin en önemli sebebidir. Liderliğin örgütsel değişimde hayati rol oynaması ve vizyonları, yenilikçilikleri, motivasyon yetenekleri ile karizmatik liderlerin büyük ölçekli örgütsel değişimleri sağlayabilecek en uygun liderlik biçimi olduğu yönündeki inanç karizmatik liderliği örgütsel düzeyde araştırma konusu yapmıştır (Conger vd., 1997: 291–292).

Karizmatik liderlik, örgütsel düzeyde birçok araştırmacı (House, 1977; Bass, 1985; Conger ve Kanungo, 1987; Howell ve Frost, 1989; Meindl, 1990; Shamir, 1991) tarafından farklı bakış açıları ile ele alınarak araştırılmıştır.

Örgütsel düzeyde karizmatik liderlik üzerine ilk yaklaşımı ortaya koyan House (1977) yaklaşımında, karizmatik liderlerin nasıl davrandığını, diğer insanlardan farklılıkları ve hangi koşullarda karizmatik liderliğin geliştiği veya ortaya çıktığını tanımlamayı amaçlamıştır. Güç ihtiyacı ve davranışsal karizma arasında bağlantı olduğu ve karizmatik liderin güçlü güç ihtiyacı, kendine güven ve kendi inanç ve ideallerine yüksek bağlılığı olduğu önermesine dayanan House'un karizmatik liderlik yaklaşımına göre, güç ihtiyacı lideri izleyenleri etkilemeye motive etmekte, kendine güven ve inanç ise izleyenlerin liderin yargılarına güvenlerini arttırmaktadır.

Karizmayı nitelik ile ilgili bir olgu olarak ele alan Conger ve Kanungo'nun (1987) karizmatik liderlik yaklaşımı, karizmatik liderliğin davranışsal boyutlarının izleyen tarafından nasıl algılandığı üzerinde odaklanmaktadır. Conger ve Kanungo'ya göre; karizma özellikleri statüko ve lider tarafından savunulan gelecek vizyonu arasındaki farklılık, istenen değişimi sağlayabilmek için yenilikçi ve gelenekçi olmayan anlamların kullanılması, değişimin karşısındaki çevresel kaynakların sınırlılıklarının gerçekçi değerlendirilmesi, vizyonun gerçekleştirilmesinde izleyenlere ilham vermek için yönetimin etkisi olmak üzere dört değişkene bağlıdır. Bu dört değişkene bağlı olarak karizmanın geliştirilmesinde vizyon, sıra dışılık, çevresel faktörlere duyarlılık, kişisel gücü kullanma ve reformcu rol etkin rol oynamaktadır. Geliştirdikleri modelde karizmatik ve karizmatik olmayan liderlerin davranışlarını (Tablo 6) gruplayan Conger ve Kanungo, izleyenlerin karizmayı değerlendirmelerinin liderin bazı davranışlarına bağlı olduğunu bu davranışların her karizmatik liderde aynı düzeyde olmadığını,

karizmayı değerlendirmede her davranışın gerçek öneminin liderlik durumunun süresine bağlı olduğunu belirtmektedirler.

Tablo 6. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranışsal Bileşenleri

	Karizmatik Olmayan Lider	Karizmatik Lider
Statüko ile İlişkisi	Statükoyu kabul eder, bunu sağlamak için çalışır.	Statükoya karşı çıkar ve bunu değiştirmek için çalışır.
Gelecek Hedefi	Hedef statükodan çok farklı değildir.	Statükodan farklı ideal bir vizyon.
Sevilebilirlik	Paylaşılan bakış açısı kendisini sevilebilir yapar.	Paylaşılan bakış açısı ve idealist vizyonu kendini sevilebilir ve örnek alınacak ve tanınmaya değer kadar onurlu bir kahraman yapar.
Güvenilebilirlik	İkna etme çabalarında önyargısız savunma.	Önyargısız savunmada şahsi risk ve maliyet içine girme.
Uzmanlık	Var olan bir emrin çerçevesi içinde hedefleri başarmak için, eldeki mevcut araçları kullanmada uzmanlık.	Var olan emri aşmak için geleneksel olmayan araçları kullanmada uzmanlık.
Davranış	Geleneksel ve var olan normlara uygun.	Geleneksel olmayan ve sıra dışılık.
Çevresel Duyarlılık	Statükoyu devam ettirmek için az derecede çevresel duyarlılık ihtiyacı.	Statükoyu değiştirmek için yüksek derecede çevresel duyarlılık ihtiyacı.
Eklem	Liderlik için hedefler ve motivasyonun zayıf eklemi (Birleşimi).	Liderlik için gelecek vizyonu ve motivasyonun güçlü eklemi (Birleşimi).
Güç Temeli	Pozisyon gücü ve şahsi güç (ödül, uzmanlık ve benzer bir arkadaşa düşkünlüğe bağlı olarak).	Şahsi güç (uzmanlığa, saygıya ve eşsiz kahramanlık için takdire bağlı olarak).
Lider-İzleyen İlişkisi	- Eşitlikçi, anlaşma arayıcı veya yönergeci - Kendi görüşlerini paylaşmak için başkalarına emir verir veya zorlar.	- Seçkinci, girişimci, örnek olarak gösterilen. - Savunulan radikal değişiklikleri paylaşmaları için başkalarını dönüştürür.

Kaynak: Conger ve Kanungo, 1987: 641.

Karizmatik liderlikte sosyal etki süreçleri üzerine odaklanan Shamir (1991), karizmatik liderlerin etkileme sürecinde motivasyon sağlama ile ilgili etkilerini

açıklamaya çalışmış ve kişisel tanımlama, sosyal tanımlama, içselleştirme ve kişisel etki olarak sosyal etki süreçlerini tanımlamıştır.

Kets de Vries (1988) ise Freud'un Psikodinamik süreçlerini kullanarak karizmayı açıklamaya çalışmış, karizmatik liderlerin sıradışı ve gerçekçi olmayan etkileri üzerinde durmuştur.

Önceki yaklaşımlardan farklı olarak izleyen odaklı bir karizma açıklaması yapan Meindl (1990) teorisinde, sosyal etki süreçleri üzerinde durmuştur. Araştırmacıya göre izleyenlerin karizmaya tepkisi, liderin etkisinden çok sosyal etki sürecine bağlı olarak izleyenlerin kendilerinden kaynaklanmaktadır. Teorisinde bu durumu açıklamak için "sosyal bulaşma" üzerinde odaklanan araştırmacı, sosyal bulaşmayı lidere karizmatik tepkiyi açıklayan temel kişilerarası süreç olarak ifade etmektedir.

Örgütsel davranış araştırmacıları, karizma kavramı ile ilgili kavramsal bilgileri kabul etmekle birlikte, kavramın ortaya çıkışının temel nedeni olarak görülen sosyal krizin varlığını temel etken olarak görmemeleri yönüyle Weber'den farklı bir yaklaşım sergilemişlerdir (Bass, 1999; Shamir, 1999; Yukl, 1999). Çalışmalarında örgütlerdeki karizmatik liderlerin kişisel özelliklerini tanımlayarak Weber'in yaklaşımındaki boşlukları tamamlayan araştırmacılar bu özellikleri, vizyon, güven, ilham verme yeteneği ve yaratıcı faaliyetler, kendine güven, baskınlık, etkileme ihtiyacı, konuşma yeteneği, insanları bir arada tutma ve yönlendirme becerisi ve gelenek dışı davranışlar (Conger ve Kanungo, 1987: 639) olarak tespit etmişlerdir.

Örgütsel davranış araştırmacılarına göre karizmatik liderler; radikal vizyon önermeleri, uygulamaları, davranışları, faaliyetleri ve ortaya koydukları misyonun sıradışılığı ile diğer liderlerden farklıdırlar. İzleyenler yönetsel pozisyondaki karizmatik bir lideri sadece sahip olduğu yasal otoriteye bağlı olarak değil, sıradışılıkları için izlemeyi tercih ederler (Conger vd., 1997: 291). Karizmatik liderlerin izleyenlerin ihtiyaçları, değerleri, tercihleri ve tutkularını dönüştürerek izleyenleri sayısal olarak çok, nitelik olarak ise farklı şekilde etkilediğini vurgulayan araştırmacılar, karizmatik liderlerin izleyenleri motive ederken, kişilerin özveride bulunmalarını ve belirlenmiş misyonun gerçekleştirilebilmesi için görevinin gerektirdiği performansın üzerinde performans gerçekleştirmelerini sağladıklarını belirtmektedirler (House vd., 1991: 364).

Karizmatik liderlik, günümüz iş dünyasının kahramanlarını açıklamada önemli bir yaklaşım olmakla birlikte, karizmanın karanlık yüzünün karizmatik liderlikteki yaratabileceği olumsuzlukların unutulmaması gerekir. Özellikle yönetsel başarısızlık (Conger, 1990), etik (Howell ve Avolio, 1995) ve iyi-kötü lider ayrımı yapmaması (Beyer, 1999; Yukl, 1999) kavramın kötü sonuçlar doğurabilecek zayıflıklarıdır.

Conger (1990) karizmatik kabul edilen liderlerin, özellikle stratejik vizyon oluşturmada başarısız olmalarının, yönetsel iletişim kanallarını kullanmada manipülasyon yapmalarının, yönetsel uygulamalarında gelişmeyi engelleyici tarzları benimsemelerinin, yönetsel açıdan bu liderliğin sakıncalarını oluşturduğunu vurgulamaktadır.

Howell ve Avolio (1995) etik açıdan karizmanın yaratacağı sıkıntılar üzerinde durarak özellikle gücü kullanma, vizyon oluşturma, astları ile iletişim, entellektüel düzeyde astları teşvik etme, astları geliştirme ve moral standartları yükseltme konularında liderin etik veya etik olmayan davranışlarına dikkat çekmişlerdir.

Beyer (1999) ve Yukl (1999) ise birçok yaklaşımda karizmanın lider odaklı ve etki gücüne bağlı düşünüldüğünü iyi-kötü ayrımının yapılmadığını, örneğin Hitler’inde özellikleri ve gücü kullanma biçimi ile karizmatik olarak değerlendirildiğini belirtmişlerdir.

Karizmatik liderlik ile ilgili yaklaşımlar özellikle varsayımları, süreçleri ve teorik altyapıları yönünden eleştirilmektedir. Örneğin Yukl (1999) karizmatik liderlik yaklaşımlardaki temel davranışların teoriden teoriye değiştiğini, hatta bazı teorilerin eski versiyonu ile yeni versiyonu arasında bile farklılıklar olduğunu belirterek, karizmatik teorilerin ölçülmesi ile ilgili davranış anketlerinin ancak yakın zamanda Shamir, Zakay, Breninin ve Popper tarafından geliştirilebildiğine dikkat çekmektedir. Karizmanın her teoride farklı şekilde tanımlandığını, etki süreçlerinin gerçek öneminin teoriden teoriye değiştiğini, yaklaşımların ikili ilişkileri kavramsallaştırdığını, ancak grup süreçleri üzerinde yeterli düzeyde durmadığını, liderin özelliklerinin tanımlandığını, ancak izleyenlerin özelliklerinin tanımlanmadığını belirten Yukl ayrıca karizmanın örgütsel düzeyde olumlu etkileri yanında olumsuz etkilere de neden olabileceğinin bilinmesine rağmen, karizmanın gerekli ve gereksiz olduğu durumların tanımlanması yönlerinin araştırılması gerekliliğini teorinin zayıflıkları olarak eleştirmektedir.

Karizma karmaşık, sistematik kavramsal altyapısı olmayan bir kavram ve karizmatik liderler kolay bulunabilen insanlar olmamasına (Conger ve Kanungo, 1987: 637) rağmen, örgütsel düzeyde karizmatik liderlik ile ilgili araştırmalar özellikle liderlik süreci kavramının anlaşılmasına katkı sağlamıştır. Özellikle önceki liderlik teorilerinde konu edilmeyen bazı liderlerin, izleyenler üzerindeki sıradışı etkileri karizmatik liderlik yaklaşımlarında ortaya konmuştur. Önceki teorilerde lider-izleyen etkileşimi rasyonel-ölçümlenebilen bir unsur olarak ele alınırken karizmatik liderlik yaklaşımları, izleyenlerin lidere duygusal tepkilerinin önemi üzerinde durmaktadır.

İkili ilişkilerde liderin, izleyenleri yüz yüze ilişki olmadan nasıl etkileyebileceklerini ortaya koyan (Yukl, 1994: 339–340) karizmatik teoriler, liderin rolü ve sembolik davranışlarının izleyenler üzerindeki etkilerine dikkat çekerek, yönetsel süreçte anlamları yönetmenin, materyal ve malzemeleri yönetmek kadar önemli olduğunu göstermişlerdir.

### c) Dönüşümcü Liderlik

Liderlik araştırmaları 1980’li yıllarda liderlerin örgütleri nasıl dönüştürdüğü ve güçlendirdiği üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu amaçla geliştirilen liderlik yaklaşımlarından birisi olarak dönüşümcü liderlik, örgütsel amaçların başarılmasına bağlılığı oluşturma ve bu amaçları başarmak için izleyenlerin güçlendirilmesi süreci ile ilgilidir (Yukl, 1994: 350). İlk olarak Burns (1978) tarafından politik liderleri tanımlama için kullanılan kavram, sonraki süreçte yönetim araştırmacıları (Bass, 1985; Bennis ve Nanus, 1985; Tichy ve DeVanna, 1986; Bass, 1990b; Bass vd. 1993) tarafından ele alınarak geliştirilmiş ve geliştirilmeye devam etmektedir.

Politik liderlik üzerine araştırmalar yapan Burns (1978), liderliğin izleyenlerin ihtiyaçları ve amaçlarından ayrılmayacağını belirtmekte ve lider ve izleyen arasındaki etkileşimi değişik motivasyon ve güce sahip insanlararası bir süreç olarak ifade etmektedir. Lider ve izleyen etkileşiminin geleneksel (transactional) ve dönüşümcü (transformational) olmak üzere iki biçimde oluştuğunu belirten araştırmacı geleneksel liderliği; lider izleyen etkileşim sürecinde amaca yönelik değer değişiminde bir kişinin öncelik alması, dönüşümcü liderliği ise bir süreç olarak liderler ve izleyenler arasında birinden diğerine yüksek seviyede ahlak ve motivasyon geçişi olarak tanımlamaktadır.

Geleneksel lider ile dönüşümcü liderin izleyenleri etkilemede farklı olduğunu belirten araştırmacı, geleneksel liderin kendi ilgi alanına göre, dönüşümcü liderin ise, izleyen ile uzlaşma sağlayarak bunu gerçekleştirmeye çalıştığını belirtmektedir.

Burns'ün (1978) politik liderlik çalışması ve House'un (1977) karizmatik liderlik teorisi bilgileri temelinde dönüşümcü liderlik yaklaşımını geliştiren Bass'a (1985) göre dönüşümcü liderlik, koşulların bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Yaklaşımında lideri kendi ihtiyaçlarından çok, izleyenlerin ihtiyaçları ve istekleri üzerinde odaklanan kişi olarak tanımlayarak Burns'un, karizmanın özü ve duygusal elemanlara daha fazla ilgi göstererek de House'un çalışmasını geliştiren (Northouse, 1997: 133–134) Bass, çalışmasında; karizmanın bir özellik olarak gerekliliğini vurgulamış olmakla birlikte dönüşümcü liderlik için, yeterli olmadığına dikkat çekerek, dönüşümcü liderin daha başka özelliklere de sahip olması gerektiğini söyleyerek dönüşümcü liderliğin karizmatik liderlikten farklı olduğunu belirtmektedir.

Bass'ın dönüşümcü liderlik yaklaşımı, dönüşümcü liderliği geleneksel liderliğin bir ikamesi olarak görmemekle birlikte, geleneksel ve dönüşümcü liderleri birbirinden farklı insanlar olarak tanımlamakta ve farklı özelliklere sahip olduklarını vurgulamaktadır. Bass'a göre geleneksel lider koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve müdahale etmeme özelliklerini dönüşümcü liderin ise karizma, telkin etme, entellektüel uyarım ve bireysel destek özelliklerini (Tablo 7) taşımaktadır.

Bass'ın (1990b) dönüşümcü liderlik yaklaşımına göre, bir çalışanın gözünde karizmaya sahip olarak görülmek, dönüşümcü liderin başarısının odak noktasıdır. Çünkü karizmatik liderler yüksek güce ve etkiye sahiptir. Bu sayede işgörenler liderin kişiliğiyle özdeşleşirler ve yüksek düzeyde güven duyarlar. Karizmatik liderler, işgörenlerin fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verirler.

Ancak daha öncede belirtildiği gibi, Bass karizmayı dönüşümcü liderlik için gerekli ama yeterli görmemektedir. Bass'a göre dönüşümcü lider, karizma yanında işgörelere bireysel destek sağlayan ve onların gelişme ve ilerlemesine yardımcı olan liderdir. Ayrıca entellektüel uyarımı sağlayan dönüşümcü liderler, istekli olduklarını işgörelere gösterir, sorunlara yeni ve rasyonel çözümler bulurlar. Bass (1999) özellikle son yirmi yılda pazar yapısında ve işgücünde meydana gelen değişimlerin, etkili olmak

isteyen liderlerin geleneksel liderlikten çok, dönüşümcü liderlik sergilemesi gerektirdiğini vurgulamaktadır.

Tablo 7. Dönüşümcü ve Geleneksel Liderlik Özellikleri

<b>Dönüşümcü Liderlik Özellikleri</b>
<i>Karizma:</i> Vizyon ve misyon duygusu oluşturma, övünç duyma, güven ve saygı kazanma.
<i>Telkin Etme:</i> Yüksek beklentileri karşılama, çabaları yönlendiren sembollerden yararlanma, önemli amaçları basit bir biçimde açıklama.
<i>Entellektüel Uyarım:</i> Zekâyı geliştirme, akılcılık, sorun çözmede dikkatli olma.
<i>Bireysel destek:</i> Kişisel ilgi, her işgörenle birebir ilgilenme, koçluk, tavsiyelerde bulunma.
<b>Geleneksel Liderlik Özellikleri</b>
<i>Koşullu Ödüllendirme:</i> Yüksek performansa dayalı ödül verme, başarıları ödüllendirme.
<i>İstisnalarla Yönetim (Aktif):</i> Ölçüt ve kurallardan sapmaları araştırma, kusursuz eylemde bulunma.
<i>İstisnalarla Yönetim (Pasif):</i> Sadece eğer standartlar karşılanmazsa karışma.
<i>Müdahale Etmeme:</i> Sorumlulukları bırakma, karar vermekten kaçınma.

Kaynak: Bass, 1990b: 22.

Dönüşümcü liderlik ile ilgili önemli çalışmalardan birisi de, Bennis ve Nanus (1985) tarafından doksan örgüt lideri ile yapılandırılmamış üç dört saatlik görüşmeler ve bazen de gözlemler yaparak gerçekleştirilen çalışmadır. Araştırmacılar çalışmalarında liderlere üç temel soru yöneltmişlerdir. Bunlar “Üstünlük ve zayıflıkların nelerdir?”, “Yaşamında yönetim stilini ve felsefeni etkileyen belli bir tecrübe ve olay var mı?”, “Kariyerindeki önemli karar noktaları neler ve bu noktalarda yapmış olduğun tercihler hakkında şu an ne düşünüyorsun?”.

Bennis ve Nanus yukarıdaki sorulara aldıkları cevaplar neticesinde, etkili dönüşümcü liderlerin örgütlerini dönüştürmede kullandıkları dört strateji ortaya

koymuşlardır. Bunlar; açık bir vizyon geliştirme, açık bir iletişim, güven oluşturma ve kişisel gelişimi desteklemedir.

Gelecekte örgütün nerede olmasının istendiği ile ilgili zihinsel imajın geliştirilmesi olarak tanımlanan vizyonun, tüm dönüşümcü liderler tarafından dönüşümün başlangıç noktası olarak görüldüğünü belirten Bennis ve Nanus (1985: 89), vizyon geliştirmeyi dönüşümcü liderin birinci özelliği olarak tanımlamakta ve lider ve yönetici arasındaki farkı yaratan temel unsur olarak vurgulamaktadırlar.

Liderlerin açık, gerçekçi ve inanılabilir bir gelecek düşüncesi olarak oluşturdukları vizyonun, ancak açık bir iletişim ile uygulayıcı ve destekleyici pozisyonundaki işgörelere anlatılması ve onlarla paylaşılması ile gerçeğe dönüştürülebileceğini belirten araştırmacılar “ liderler iletebildikleri fikirleri kadar güçlüdürler” cümlesiyle bu durumu ifade etmektedirler. Bunun için liderin iyi bir “sosyal mimar” olması gerektiğine vurgu yapan Bennis ve Nanus (1985: 110–111) dönüşümcü liderin sosyal mimar olarak örgütte insanların hareketlerini, değerlerini ve normlarını dönüştürdüğünü belirtmektedirler.

Bennis ve Nanus’a göre güven dönüşümcü liderin amaçlarını gerçekleştirmesinde önemli bir faktördür. Güveni lider ve izleyenleri birbirine bağlayan duygusal bir yapıştırıcı olarak ifade eden Bennis ve Nanus (1985: 153), güveni liderin yasallığının bir toplamı olarak, sadece lider tarafından kazanılabilecek bir olgu olarak belirtmektedir. Araştırmacılara göre izleyenlerin lidere güveni vizyonun gerçekleştirilmesinde önemlidir. Çünkü örgütsel sistem, süreç, normlar ve değerlerin değişimini gerektiren yeni vizyon ancak izleyenlerin lidere inanmaları ve ona güvenmeleri ile başarılabılır.

Bennis ve Nanus (1985:187–188) yaptıkları görüşmelerde örgüt liderlerine sordukları “örgütleri yönetmek için hangi kişisel özelliklere ihtiyaç duyuyorsunuz?” sorusuna aldıkları cevaplarda ne karizma, ne zaman yönetimi ve ne özel bir formülün kendilerine söylenmediğini, tüm liderlerin sorumluluk, tutarlılık ve meydan okumada kişisel bilgi, risk alma, kaybetmeyi kabul etme ve öğrenme üzerinde durduğunu vurgulamaktadırlar. Buna bağlı olarak dönüşümcü liderleri sürekli öğrenciler ve öğreticiler olarak ifade eden Bennis ve Nanus bunu dönüşümcü liderlerin ayırt edici özelliği olarak vurgulamaktadırlar.



Tichy ve DeVanna'nın (1986), örgütlerin nasıl değiştiği ve liderlerin örgütleri nasıl dönüştürdüğü ile ilgili araştırmaları dönüşümcü liderlik ile ilgili bir diğer önemli çalışmadır. Çalışmalarında özellikle liderlerin örgütlerde dönüşüm sürecini nasıl gerçekleştirdikleri üzerinde duran araştırmacılar, dönüşümcü liderliği değişim, yenilik ve girişimcilik ile ilgili bir olgu olarak değerlendirmektedir. Stratejik bir dönüşümün tek başına karizmatik bir deha tarafından yapılamayacağını belirten Tichy ve DeVanna (1986: xii), süreci tahmin edilebilir basamaklardan oluşan bir disiplin olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel dönüşümü bir tiyatro oyunu olarak ifade eden araştırmacılar, bu oyunun üç perdeden oluştuğunu belirtmekte ve perdeleri değişim ihtiyacının farkına varma, yeni vizyon oluşturma ve değişimi gerçekleştirme şeklinde sıralamaktadır.

Tichy ve DeVanna özellikle dış çevrede meydana gelen değişimlerin örgütsel değişimi gerekli hale getirdiğini belirtmekle birlikte, örgütlerin ve çalışanlarının haşlanmış kurbağa örneğinde olduğu gibi çoğunlukla mevcut yapının ve statükonun sürdürülmesi taraftarı bir tutum içinde olduğuna dikkat çekmektedir. Dönüşümcü liderin değişimin temsilcisi olarak bu noktada örgüte müdahale ederek, değişim sürecini başlattığını belirten araştırmacılar örgütsel değişimin zor bir süreç olduğunu özellikle kültürel öğelerin değiştirilmesinin çok iyi planlanması gerektiğine ve bunun da ancak dönüşümcü bir lider tarafından başarılabilir bir süreç olduğunu söylemektedir.

Değişim sürecinin başlangıç noktasını yeni vizyonun oluşturulması olarak belirten Tichy ve DeVanna, vizyonu örgütün gelecekte ne durumda ve neler yapıyor olacağını gösteren bir yol haritası olarak ifade etmektedir. Vizyonun sadece lider tarafından değil örgütteki farklı görüşlerin alınarak ortaya konması gerektiğini belirten araştırmacılar, bunun açıklaması olarak misyonun önemli olduğuna dikkat çekmektedir.

Oluşturulan yeni vizyonun gerçekleştirilmesinin örgütsel düzeyde sistematik bir değişimi gerektirdiğini belirten Tichy ve DeVanna bunun kültürün tamamen değiştirilmesi anlamına geleceğini ve kültür değişiminin de izleyenlerin katılımı olmadan mümkün olamayacağını, bu nedenle de liderin değişim sürecinde çok iyi bir strateji izlemesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Temel dönüşümcü liderlik yaklaşımları incelendiğinde dönüşümcü liderliğin bireyleri dönüştürme ve değiştirme, değerler, etik, standartlar ve uzun dönemli

amaçlarla ilgili olduğu, vizyoner ve karizmatik liderlik yaklaşımlarını içerdiği görülmektedir.

Değişik araştırmacıların dönüşümcü liderlik ile ilgili çalışmalarını derleyen Yukl (1994: 368–373) örgütlerini dönüştürmek, kültürünü değiştirmek ve kültürünü güçlendirmek isteyen liderlerin izlemeleri gereken süreci şu şekilde sıralamaktadır.

- Açık ve çekici bir vizyon geliştirme.
- Vizyona ulaşmayı sağlayacak bir strateji geliştirme.
- Vizyonun izleyenlere açık bir şekilde iletilmesi.
- Vizyona güvenmek ve inanmak.
- İzleyenlere inanmak ve güvenmek.
- Güveni oluşturmak için başlangıçta ulaşılabilir küçük başarılarla hareket etmek.
- Başarıları kutlamak.
- Yeni vizyonun değerlerinin yerleşmesi için sembolik faaliyetlerde bulunmak.
- Örneklerle yönetmek.
- Yeni kültürel formlar yaratmak, mevcutları değiştirmek veya eski formları yok etmek.
- İnsanlara değişime uyumda yardımcı olacak yeni geçiş adetleri kullanmak.

Sistem düzeyinde değişimlerde ve kriz ortamlarında gerekli olduğuna inanılan dönüşümcü liderlik, gelenekçi liderliğin açıklayamadığı bazı izleyenlerin neden liderleri, arkadaşları ve örgütleri için fedakarlıkta bulunduğunu ve bazı liderlerin nasıl hiçbir ödül vermedikleri halde, örgütsel değişimi sağlayabildiklerini açıklamaktadır. Çünkü dönüşümcü liderlik davranışının temel amacı izleyenlerin faaliyetlerini etkilemektir. Dönüşümcü lider izleyenleri güçlendirerek, geliştirerek bunu yapar ve örgütsel amaçlara örgüt üyelerinin davranışları ile ulaşabileceğini bilir (Kanungo, 2001: 257).

Dönüşümcü liderlik, rasyonel süreçler ile ilgilenen geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak duygular ve değerler üzerinde odaklanmakta ve liderin sembolik davranışlarının ve rolünün izleyenlere olayları daha anlamlı hale getirmelerinde faydalar sağlamaktadır.

Bununla birlikte yaklaşım bazı yönleri ile eleştirilmektedir. Yaklaşım geliştirilen eleştirilerden birincisi, hala sistematik olarak tam çalışılmamış olduğudur. Yaklaşım ile ilgili geliştirilen teorilerin büyük çoğunluğunda liderin etkilemesinin ikili ilişki

düzeyinde ele alınması ve grup süreçlerinin iyi açıklanmamış olması bir diğer eleştiri konusudur. Örgütsel süreçlere yeterli ilginin gösterilmemesi ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin tam ayrımının yapılamamış olması yaklaşıma getirilen diğer eleştiri konularıdır (Yukl, 1999: 287–293).

#### d) Stratejik Liderlik

“Literatürde stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan birincisi Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “stratum” kavramı, ikincisi ise eski Yunanlı General “Strategos”un adıyla ilgilidir ve bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır” (İçöz, 2001: 135). Kelime anlamı olarak “karşı güçleri yenilgiye uğratmak için sahip olunan güçleri yönetme yeteneği” (Rowe, 2001: 83) olarak kullanılan strateji, günümüzde özellikle örgüt üst yöneticilerinin, kısa ve uzun vadeli karar verme ve süreçlerini ifade etmek için kullanılmaktadır.

Son dönemlerde artan rekabet ve değişimin örgüt üst yöneticilerinin kararlarını önemli hale getirmesi, stratejik liderliğe ilgiyi arttırmıştır. “Diğerlerini gönüllü olarak etkileyerek günlük kararları alma ve bu yolla örgütün uzun dönemli faydalarını ve kısa dönemli finansal dengesini sağlama” (Rowe, 2001: 81) veya “vizyon yaratma, örnek olma ve örgüte değer katma yeteneği” (Hinterhuber ve Friedrich, 2002: 200) olarak tanımlanan stratejik liderlik normal liderlikten iki şekilde ayrılır. Bunlardan birincisi, sadece örgüt üst düzey yöneticileri ile ilgili olmasıdır. İkincisi ise, yöneticilerin sadece rasyonel görevleri değil, stratejik ve sembolik aktiviteleri üzerine odaklanmasıdır (Dusya ve Crossan, 2004: 223–231). Diğer bir ifade ile liderlik sadece örgüt içi ile sınırlı kalırken, stratejik liderlik pozisyon itibari ile örgütün kültürünü, stratejisini ve yapısını değiştirmektedir.

Stratejik bir liderin inanılabilirlik, beceriklilik, cesaret, güvenilirlik, kendine güven, duyarlılık ve topluma katkı (Hinterhuber ve Friedrich, 2000: 200) gibi kişilik özelliklerine sahip olması gerektiğini öne süren stratejik liderlik yaklaşımı, stratejik bir liderin taşıması gereken özellikleri şu şekilde sıralamaktadır (Rowe, 2001: 82):

- Stratejik liderler yönetsel ve vizyoner liderliğin sinerjistik bir kombinasyonudur.
- Etik davranışlar ve değerlere dayalı kararlar üzerinde dururlar.

- Günlük faaliyetleri ve stratejik (uzun dönemli) sorumlulukları bir arada yürütürler.
- Örgütsel devamlılığı, büyüme ve uzun dönemli sürekliliği ileriye götürmek için, uzun dönemli hedefleri korumayı sağlama ve etkilerini hemen görmek için gerekli stratejileri formüle eder ve uygularlar.
- Kendi üstlerinden, meslektaşlarından astlarından ve kendilerinden beledikleri başarı ile ilgili güçlü ve pozitif beklentilere sahiplerdir.
- Stratejik kontrolü özellikle vurgulayarak stratejik kontrol ve finansal kontrolü kullanırlar.
- Bireysel ve örgütsel düzeyde sahip oldukları söylenmeden anlaşılabilir açık bilgilerini kullanırlar ve bilgi alışverişinde bulunurlar.
- Doğrusal ve doğrusal olmayan düşünce kalıplarını kullanırlar.
- Stratejik seçimlere inanırlar. Bu onların örgütleri ve çevresinde farklılık oluşturur.

Stratejik liderlik yaklaşımına göre örgütler, üst yönetimlerinin bir yansımasıdır ve örgütsel çıktılar üst yöneticilerin tercihleri tarafından belirlenir. Bu nedenle üst yönetimin, örgüt stratejisi üzerinde büyük etkisi vardır (Cannella Jr ve Monroe, 1997: 219).

Üst yönetimin değerleri, algılamaları ve kişiliğinin oluşturdukları vizyon, seçici bilgi algılamaları ve bilgiyi nasıl yorumladığını etkilediğini iddia eden stratejik liderlik yaklaşımı bu nedenle liderlerin, psikolojik özelliklerinin ortaya konması gerektiğini belirtmektedir. Ancak liderlerin psikolojik özelliklerini ölçülmesinin zor olduğuna dikkat çeken yaklaşım bundan dolayı, araştırmalarda liderlerin demografik özelliklerini test etmektedir. Bu nokta Hambrick ve Fukutomi tarafından “beş mevsim” modeliyle açıklanmaya çalışılmıştır. Hambrick ve Fukutomi’nin modelinde mevsimler; emirleri yanıtlama, deneme, uzun süre etkisini gösteren konu seçimi, bir noktada birleşmek ve fonksiyonel olmayandan oluşmaktadır. Liderin psikolojik, demografik özellikleri yanında, sağduyuya sahip olma ve hareket özgürlüğünün de örgütsel çıktıları etkilediğini belirten yaklaşım, üst yönetimin koalisyonu ve güce sahip olmayı stratejik liderliğin oluşturulmasında önemli diğer unsurlar olarak değerlendirmektedir (Cannella Jr. ve Monroe, 1997: 220–222).

Stratejik liderliğin özellikle örgütsel dönüşümü sağlamada önemli ve gerekli olduğunu vurgulayan O’Toole (1999), 1980’lerin sonunda Fortune 500’de yer alan

işletmelerin neredeyse tamamının müdürlerinin örgütsel dönüşümün gerekliliğine inandığını ve bunu gerçekleştirme yönünde girişimde bulunduğunu ancak; değişimi yönetmede stratejik liderlik yaklaşımının benimsenmemesi nedeniyle çabaların % 80'inin başarısızlığa uğradığını belirtmektedir. Örgütsel düzeyde dönüşümü gerçekleştirmede değişim yönetimi ve stratejik liderliğin farklı bakış açıları ortaya koyduğunu söyleyen O'Toole, farklılıkları şu şekilde ifade etmektedir (Tablo 8).

Stratejik liderlik, yönetsel ve vizyoner liderlik modelleri tarafından yaratılan paradoksları etik davranışlar üzerinde odaklanarak, örgütsel büyümeyi, örgütün varlığını ve rekabetçi yapısını korumayı sağlayacak stratejileri formüle ederek ve uygulayarak ortadan kaldırır (Rowe, 2001: 87).

Tablo 8. Değişim Yönetimi ve Stratejik Liderliğin Örgütsel Dönüşümü Gerçekleştirme Yaklaşımları

<b>Değişim Yönetimi</b>	<b>Stratejik Liderlik</b>
Örgütte planlı bir değişim meydana getirmeyi amaçlar.	Uyumlu kendini yenileyebilen bir örgüt yaratmayı amaçlar. Stratejik liderler teknoloji, rekabet ve müşteri ihtiyaçları gibi dışsal değişimleri bekleyen bunlara cevap verebilecek şekilde sürekli kendini yenileyen bir ortam oluşturarak değişimi kurumsallaştırırlar.
Problemi çözmek için çözümün oluşturulması ile ilgilenir ve “nasıl” sorusu üzerinde odaklanır.	Değişim için ihtiyaç ve genel durum ile ilgilenir ve “ne” ve “niçin” değişim soruları üzerinde odaklanır. Stratejik liderler değişimin başarılı gerçekleştirilebilmesi için vizyon oluşturur, değerler geliştirir, işe alma disiplini ve iletişim sağlayarak değişim ortamı yaratırlar.
Süreç odaklıdır.	Hareket odaklıdır.
Değişim yönetimi alt yönetimin çabaları ile sürdürülür.	Üst yönetimin zaman ayırma, risk alma ve bir parçası olma çabaları ile yürütülür ve gerekli olduğu durumlarda üst yönetim kendi davranışlarını da değiştirir.

Kaynak: O'Toole, 1999: s.76-80'den adapte edilmiştir.

Ancak teori ile ilgili araştırmaların sınırlı olması, üst yönetim ile izleyenleri arasındaki sosyal etkileşimin dikkate alınmamış olması ve stratejik liderlik için önemli olan liderin psikolojik yapısının, kavramsal olarak tam açıklanamamış olması teorisinin önemli sınırlılıklarıdır (Carnella Jr ve Monroe, 1997: 223).

#### e) Servant Liderlik (Hizmetkar Liderlik)

Değişimin örgütlerde hiyerarşiden çok takım yönelimli güçlendirme kültürünü ön plana çıkarması, bürokratik örgüt liderlerinin liderlik özelliklerini bu değişimi yönetebilecek şekilde uyumlaştırmaları gereğini ortaya çıkarmıştır (Douglas, 2003: 6). Bu bağlamda geliştirilen güncel liderlik yaklaşımlarından birisi olarak servant liderlik, “birinci öncelik olarak başkalarına (müşteri, çalışan, alıcılar ve toplum) hizmet etme” fikrine dayanmaktadır (Carroll, 2005: 18).

Servant liderlik ilk olarak, Robert Greenleaf (1970) tarafından tanımlanmıştır. Uzun yıllar AT&T’da yaşadığı yönetsel deneyim, Herman Hesse’nin “Doğuya Seyahat” kitabındaki “Leo” karakteri ve Hz.İsa’nın İncil’deki öğretileri, Greenleaf’in servant liderlik fikrinin çıkış noktalarıdır. Greenleaf’in servant liderlik yaklaşımının özü liderin hizmet ederek liderlik yapmasıdır. Diğer bir ifade ile servant lider, diğer insanların ihtiyaçlarını, isteklerini ve çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyarak onların güvenini kazanmakta ve inanırlılığını pekiştirmektedir. Bu onun örgütsel amaçları başarmak için, izleyenleri bir lider olarak yönlendirmesini kolaylaştırmaktadır.

Örgütsel düzeyde çabuk aşılabilen ve temelinde toplum üzerinde pozitif yönde değişim yaratma potansiyeline sahip yaşam ve işe yönelik uzun dönemli dönüşümcü bir yaklaşım (Greenleaf, 1998: 4–5) olarak servant liderlik; güç, şöhret veya herhangi bir kişisel amaç gütmmez. Servant liderlik bir liderin diğerine öğrettiği bir liderlik stili değil, kişinin kendisinin keşfettiği şeydir. Servant lider dahidir ama bir insandır. Ayrıca servant liderler, ilham verdikleri kararların diğerlerini nasıl etkilediğine duyarlıdırlar (Meyer vd., 1998: 1734).

Servant liderler izleyenleri mekanik yöneticilerden farklı olarak, örgütün en önemli kaynağı olarak görürler ve iyi birer dinleyici olarak ilk önce insanları anlarlar ondan sonra anlaşılacak isterler. Servant liderlik iyi zamanların liderliği değildir. Servant liderlik modelini kullanan bir yönetici, diğer yöneticiler gibi çatışma, bütçe

krizleri, işe alma ve çıkarma, reorganizasyon gibi karmaşık süreçlerle uğraşmak zorundadır. Farkı yaratan unsur, servant liderlerin yaklaşımıdır. Servant liderler, izleyenlerini dikkatli bir şekilde dinlerler ve onlarla işbirliği yaparak fikirlerini alır ve uygularlar (Douglas, 2003: 7–8).

Greenleaf'ın çalışmalarını inceleyen Spears (1995), servant liderlerin geliştirilmesine esas oluşturacak on özellik belirlemiştir. Bunlar;

- Dinlemek: Tüm liderler iletişim ve karar yetenekleri ile değerlendirilirler. Bu servant liderler içinde geçerlidir. Ancak servant liderler, diğer liderlerden farklı olarak dinlerken grubun veya izleyeninin isteklerini, iyi tanımlarlar ve gerçekleşmesine yardım ederler.
- Empati: Servant lider, izleyenlerin özel istek ve tutumlarının farkındadır ve bunları kabul eder. En başarılı servant liderler, empatik dinleyici yeteneklerini geliştirmiş liderlerdir.
- İyileştirmek: Servant liderliğin en önemli üstünlüklerinden birisi, bir izleyenin kendisi ve diğerleri ile ilişkilerini iyileştirebilmesidir. Servant lider kırılmış hevesleri tamir eden liderdir.
- Farkında olmak: Servant liderler olay ve durumları daha bütüncül görür. Farkında olmak aynı zamanda bir konunun etik ve değerler açısından anlaşılmasına yardım eder. Servant liderler bir konuda avunmak için arayıcı değildirler. Kendi içsel dinginliklerine sahiptirler.
- İkna etmek: Servant lider herhangi bir karar almada pozisyon gücüyle değil insanları ikna ederek hareket eder. İnsanlara baskı ile değil inandırarak bir şeyler yaptırır. Bu onu diğer geleneksel liderlerden ayıran önemli bir farklılıktır.
- Sağduyulu olmak: Sağduyulu olma, servant lidere geçmişten ders alma, bugünün gerçeklerini görmek ve gelecek ile ilgili kararların sonuçlarını görme fırsatı veren bir özelliktir.
- Kavramsallaştırmak: Kavramsallaştırmak problemlere bütüncül bakabilme yeteneğidir. Servant liderler yeteneklerini geliştirmeye çalışan liderlerdir. Geleneksel müdürler çoğunlukla kısa dönemli operasyonel bakış açısına sahipken, servant lider bakış açısını genişleterek daha geniş kavramsal düşünür.
- Sorumluluk ve gelişme: Servant lider insanların çalışan olarak fiziksel yapısı yanında değerlere sahip olduğuna inanır ve her bireyin kendi gelişimini

sağlamasına yardımcı olur. Bu amaçla onların gelişimi için kaynak ayırır, fikirlerini alır ve kararlara katılımlarını sağlar.

- Hizmet etme: Lider, çalışan ve tüm diğer ilgi gruplarının güvenle rollerini yerine getirmesinin daha iyi bir toplum oluşturacağına inanan Greenleaf, kontrol yerine açık olma ve ikna ile bunun başarılabilirliğini belirtmektedir.
- Topluma odaklanma: Servant lider yakın zamanda, yerel toplumsal yapıdan büyük örgütlere dönüşümün insanlığa çok şey kaybettiğine inanır. Servant liderlik doğru toplumun örgütlerde yaratılabileceğini belirterek, örgütsel düzeyde oluşturulacak değerlerin bütününe toplumun değerlerini meydana getireceğini belirtmektedir.

Greenleaf'ı modern personel güçlendirmenin babası olarak tanımlayan Polleys (2002), Spears'ın on özelliğine ilave olarak servant liderin bariyerleri ortadan kaldırdığını, personeli güçlendirdiğini, insanların gelişimine yardım ederken işlerin yapılmasını sağladığını ve izleyenleri lidere, liderleri de ahlak temsilcisine dönüştürdüğünü belirtmektedir. Douglas (2003), ise servant liderin izleyenlerin yeteneklerini geliştirebilmeleri için, iyi bir koç ve örgüt kültürünün adet ve törenlerini anlayabilmelerine yardımcı olabilmek için, iyi bir mentor olması gerektiğine dikkat çekmektedir.

Liderin kim olduğu üzerinde yoğunlaşan teorilerle karşılaştırıldığında servant liderlik, liderin kişilik özellikleri üzerinde odaklanmaktadır. Ancak bu özellikler uygun değer sisteminde herkes tarafından geliştirilebilecek özelliklerdir (Polleys, 2002: 125). Bu nedenle servant liderlik, özellikler yaklaşımı ve karizmatik liderlik yaklaşımının temel çıkış noktaları ile farklılık göstermektedir.

Servant liderler için kendine özgü bir formül olmamakla birlikte (Whetstone, 2002: 389), Covey (1994) servant lider haline gelebilmek için, bir yöneticinin güvene dayalı bir ilişki oluşturması, kazan-kazan yaklaşımını benimsemesi ve yardım kaynağı gibi davranması gerektiğini belirtmektedir.

Servant liderlik, mekanik örgütsel sistemleri yumuşatan daha insancıl bir yaklaşım olarak gelişmeye devam etmektedir. Ancak sosyal bilimler fiziki bilimler gibi kesin ölçülebilir doğrular ortaya koymamakta ve doğrular varsayımlar üzerine inşa edilmektedir. Bu bağlamda servant liderlik, hizmet etmek ve liderlik gibi zıt kavramları bir araya getiren bir yaklaşım olması nedeniyle araştırmacıların fazla ilgisini



çekmemektedir. Bundan dolayı servant liderlik bir teori midir, sorusu hala açık değildir. Bir konunun teori olabilmesi için araştırma süreçleri ile ölçülebilir ve test edilebilir olması gerekmektedir.

Bu nokta ile ilgili olarak Bass (2000) servant liderliğin kavramsal alt yapısının yeterli olduğunu belirtmekle birlikte, yeterli sayıda deneye dayalı çalışmanın henüz yapılmaması nedeniyle, örgütsel etkinliğe katkısının tam olarak ortaya konamadığına dikkat çekmektedir. Sendjaya ve Sarros (2002) ise gelecekte servant liderliğin geliştirilebilmesi için servant lider ile diğer liderler arasındaki farklar nelerdir? Servant liderlik uygulayan bir lider ile diğer liderlik stillerinden birisini uygulayan liderin örgütsel çıktıları arasında bir farklılık var mıdır? Servant liderlik ölçülebilir mi? Örgütsel düzeyde servant liderlik uygulamalarını engelleyen ve destekleyen faktörler nelerdir, gibi soruların cevaplarının neler olduğunu belirleyen araştırmaların yapılması gerektiğini belirtmektedirler.

## II. HİZMET LİDERLİĞİ

Liderlik askeri, politik, sosyal alanlarda ve işletme düzeyinde tüm endüstrilerde çalışılmış bir konudur. Bu kapsama, hizmet işletmeleri de dahildir. Hizmet işletmelerinde gerçekleştirilen liderlik araştırmalarında; hizmetin özellikleri dikkate alınarak, önceki dönemlerde geliştirilmiş liderlik yaklaşımları ve güncel yaklaşımlar kullanılarak, liderliğin boyutları ve en uygun liderlik yaklaşımlarının neler olması gerektiği belirlenmeye çalışılmıştır (Normann, 1984; Walker, 1986; Worsfold, 1989; House, 1992; Hinkin ve Tracey, 1994; Sparrowe, 1995; Testa, 2001; Kasper, 2002; Chathoth ve Olsen, 2002).

Hizmet üretiminde insanın temel rol oynamasının; “hizmet işletmesi işgörenleri, ordu veya endüstri işletmesi çalışanları gibi aynı şekilde mi yönetilmelidir?” (Wilderom, 1991: 6) sorusunu ortaya çıkarması, 1990’lı yıllarda bazı araştırmacıların (Zeithaml vd. 1990; Wilderom,1991; Edvinsson, 1992; Siehl, 1992; Keller ve Wilderom, 1992; Zeithaml ve Bitner, 1996; Chowdhary ve Saraswat, 2003) yeni bir liderlik yaklaşımı olarak “hizmet liderliği” kavramını kullanmaya ve araştırmaya başlamışlarına neden olmuştur.

Hizmet liderliğinin ayrı bir liderlik yaklaşımı olarak ilgi konusu olması, iki temel nedene dayanmaktadır.

Bunlardan birincisi; hizmetin tüm işletmeler için rekabetçi yapının sürdürülmesinde hayati rol oynayan bir faktör haline gelmesidir. Günümüz dünyasında ürünler tek başlarına bir anlam ifade etmemekte, hatta çözülmesi gereken problemler üretmektedirler. Bu problemlerin çözümü hizmettir. Çünkü hizmet, müşteri tatmininde hayati rol oynamakta ve sadece tatmin müşteri sadakatini sağlamaktadır. Bu durum tüm işletmeler için yaptıkları işin hizmet boyutunu anlamayı zorunlu hale getirmektedir (Keller ve Wilderom, 1992: 55–56). Ayrıca günümüz ürün ve kalite ekseninde rekabeti savunan ve bunun başarılabilmesi için, süreç yaklaşımı ve sistematik düşünmeyi tavsiye eden yönetsel yaklaşımları benimseyen işletmelerin, yeterli iş performansı üretmedikleri ve sınırlı başarı sağlayabildikleri bir ortamdır. Günümüz işletmelerinin salt teknoloji temelli rekabet üstünlüklerini uzun süre sürdürebilmeleri zordur. Çünkü teknoloji rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebilmektedir (Chowdhary ve Saraswat, 2003: 106). Bu durum, işletmeler için kendilerini rakiplerinden nasıl farklılaştıracakları sorusunu akla getirmekte, dikkatin ve kaynakların değer yaratan başka alanlara yönlendirilmesini gerektirmektedir. Sorunun cevabı ve farklılığın oluşturulacağı alan “hizmet”tir. Hangi sektör işletmesi olursa olsun günümüz koşullarında bir işletme ancak; “hizmet” ile farklılık yaratma, verimliliği artırma, müşteri sadakati yaratma, reklâm aracı olma ve fiyat rekabetinden kurtulma konularında avantajlar sağlayabilmektedir (Zeithaml vd., 1990: 2).

Hizmet liderliğine ilginin ikinci nedeni; hizmet sektörünün sektörel özelliklerine bağlı farklılıkların, hizmet işletmeleri yönetici ve işgörenlerinin liderlik özelliklerine sahip olma gereksinimlerini arttırmasıdır. Hizmet sektöründe yaşanan hızlı değişime bağlı olarak örgütsel yapıların her geçen gün karmaşıklaşması, işletmelerin rekabetçi özelliklerini koruyabilmeleri için; yönetsel açıdan vizyon, misyon, yapı ve değerleri iyi belirleyebilen liderlik özelliklerine sahip yöneticilere gereksinimi arttırmaktadır. Ayrıca sektörün, kendine özgü özelliklerinden emek yoğun yapı, üretim ve tüketimin eş zamanlı olmasının ortaya çıkardığı içsel kontrol, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olmalarını gerektirmektedir. Çünkü liderlik bir anlamda izleyiciliktir ve hizmet işletmelerinde çalışanların yöneticilerinin liderlik özellikleri ile ilgili algılamaları işlerine ve müşterilerine karşı tutum ve davranışlarına

doğrudan yansımaktadır. Bu durum hizmet liderliğinin son on beş yıllık dönemde ayrı bir liderlik yaklaşımı olarak ele alınmaya ve araştırılmaya başlanması sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

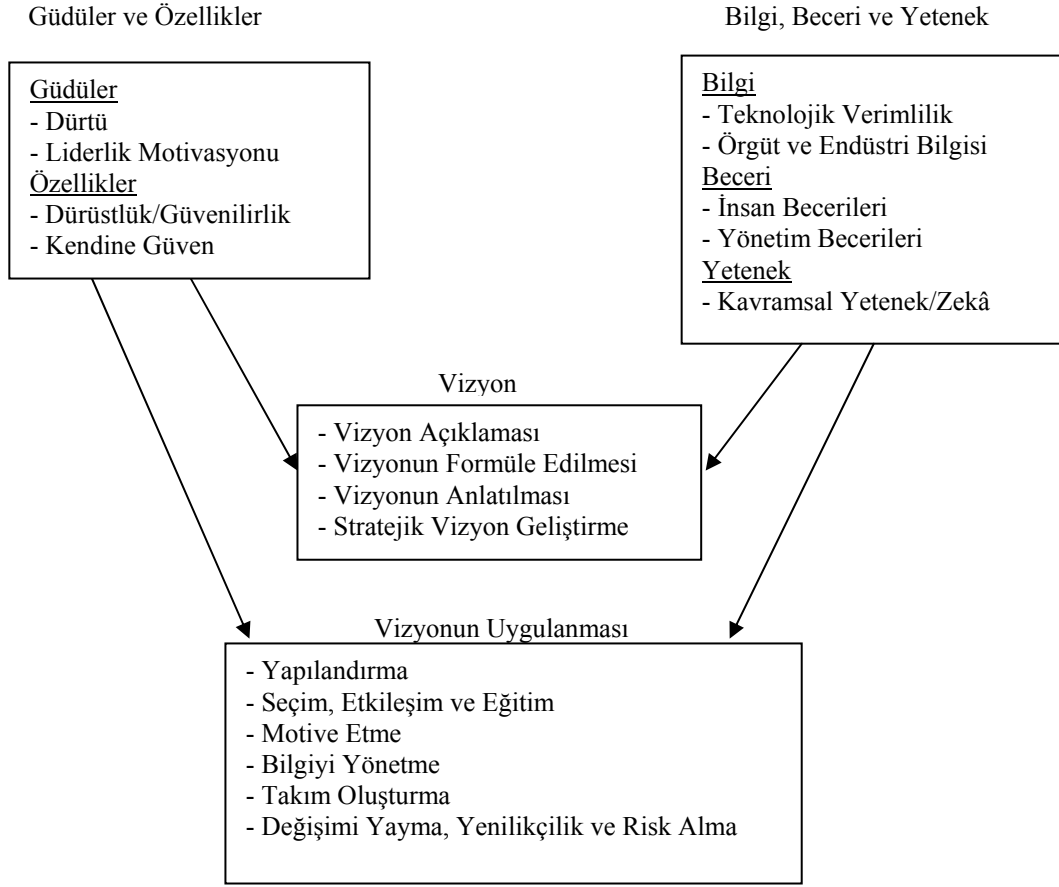
#### A) HİZMET LİDERLİĞİ KAVRAMI

Liderlik tüm endüstrilerde aynı öneme sahip olmakla birlikte, hizmetin öneminin artması, soyut olması, farklılığı, belli bir yere ve zamana bağlı olması, üretiminde insanın temel rol oynaması ve üretimine müşterinin aktif katılımı (Wilderom, 1991: 7) hizmet işletmelerinde liderliğin ayrı bir liderlik yaklaşımı olarak araştırılmasını gerektirmektedir. Çünkü “iyi hizmet ile liderlik arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır” (Burwash, 1997: 13).

Liderlik bir anlamda izleyiciliktir. İzleyen olarak hizmet işletmesi işgörenleri inanabilecekleri vizyon, en iyi olmalarına inandıracak başarı kültürü, onları büyüten ve destekleyen takım ruhuna ve onlara yol gösteren rol modeline ihtiyaç duymaktadırlar (Zeithaml vd., 1990: 5). Tüm bu örgütsel sistemin parçalarının belirleyicisi ve izleyenlerin örnek alacakları rol modeli, hizmet lideri olmaktadır.

Hizmet işletmelerinin müşterilerine mükemmel hizmet dağıtımında, hizmet liderlerinin hayati rol oynadığını belirten Zeithaml ve Bitner (1996), Locke ve diğerleri (1991) tarafından oluşturulan liderlik modelinin (Şekil 7), hizmet liderliği için uygun bir model olduğunu belirtmektedirler. Model hizmet liderinin kişilik (dürtü, özellik, bilgi, beceri yetenek) ve yönetsel (vizyon ve vizyonun uygulanması) olarak taşınması gereken özellikleri belirtmektedir. Hizmet sektörlerinin her geçen gün öneminin artması ve yaşanan sürekli değişime bağlı olarak sektör işletmelerinin yapılarının karmaşıklaşmasını dikkate alan araştırmacılar, vizyon ve vizyonun uygulanması kapsamında hizmet liderliğini ifade etmeye çalışmışlardır.

Model, hizmet liderliği ile ilgili temel bilgileri sağlamakla birlikte, yönetsel fonksiyonlar hakkında ayrıntılı bilgi vermemektedir. Bu nedenle hizmet liderliğinin kavramsal yapısının ortaya konabilmesi için Zeithaml ve Bitner’in açıklamalarına ilave olarak şu hususların da dikkate alınması gerekmektedir:



Şekil 7. Liderlik Modelinin Özü

Kaynak: Zeithaml ve Bitner, 1996: 243.

- Hizmet liderliği bazı kişilik özelliklerine sahip olmayı gerektirmektedir,
- Hizmet liderliği her düzeyde olabilmektedir,
- Hizmet işletmelerinde insanların düşüncelerini ve değerlerini değiştirmek hizmet liderliği ile mümkündür,
- Hizmet liderliği gelenekçi değil değişimcidir,
- Hizmet lideri örneklerle liderlik yapar ve sürekli işin içindedir,
- Hizmet işletmelerinde işgörenlerin güçlendirilmesi hizmet liderliği ile mümkündür,
- Kaliteli mükemmel hizmet, hizmet liderliği ile sağlanabilir,

- Hizmet lideri işgören müşteri temasını işletmenin gelecek stratejilerini oluşturmada bir fırsat olarak görür,
- Hizmet liderinin başarısında hizmetin gerektirdiği liderlik rolleri önemlidir.

Liderlik ile ilgili araştırmalar, liderliğin doğuştan kazanılmış bir özellik olmadığını göstermekle birlikte, lider olmanın bazı kişilik özellikleri gerektirdiğini vurgulamaktadırlar. Hizmet liderliği de, doğuştan kazanılmış bir özellik değildir. Ancak hizmet liderinin de başarılı olabilmesi için, kişilik olarak bazı özellikler taşıması gerektiğine inanılmaktadır. Özellikle zeka, dürüstlük, güvenilir, doğruluk, açıklık, kendine güven ve kavramsal yeteneğe sahip olmanın, hizmet liderliği için zorunlu olduğu belirtilmektedir.

Hizmet liderliği örgütsel yapıda her düzeyde olabilmektedir. Çünkü başarılı hizmet liderleri, sürekli ve devamlı koçluk yaparak, tavsiyelerde bulunarak, düzelterek, sorumluluk vererek ve geliştirerek işletme içinde tüm çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlamak ve bunu destekleyen çalışma ortamı oluşturarak liderler yetiştirmeye çalışmaktadırlar. “Bütün işgörenlerini lider olmaya teşvik etmek, dünyada hizmet sektöründe çalışan tüm iyi şirketlerin sahip oldukları ortak özelliştir” (Burwash, 1997: 13).

Hizmet liderliği insanların değerleri, yargıları ve davranışlarını değiştirme ile ilgilidir. Geleneksel liderlerin aksine değişimden yana olan hizmet liderleri, örgütsel düzeyde değişimin ulaşılabilir, iyi planlanmış hizmet vizyonu ile mümkün olduğunu bilmektedirler. Hizmet vizyonunun bir ideal olarak gerçeğe dönüştürülebilmesinin ancak, işgörenlerin katılımı ve desteği ile mümkün olabileceğinin farkında olan hizmet liderleri, vizyonun gerçekleştirilebilmesi için örneklerle liderlik yapma ve işgörenleri güçlendirme yaklaşımlarını benimsemelidirler.

Hizmet işletmesinde işgörenlerin güçlendirilmesi, hizmet liderliği ile mümkün olmaktadır. Geleneksel yönetim yaklaşımları bürokrasi, kurallar ve yönergelerle işgörenlerin yönetilebileceği varsayımına göre hareket etmektedirler. Oysa hizmet sektöründe, üst yönetimin hizmetin gerçekleşme anında işgören üzerinde kontrolü yoktur. Ayrıca hizmet üretiminde müşteri taleplerinin belirsizliğine bağlı olarak, hizmetin üretim anında karar verme söz konusu olabilmektedir. Böyle bir durumda müşteri hiçbir zaman “şefime sormam gerekiyor?” sorusunu duymak istemeyecek, çözümün işgören tarafından hemen gerçekleştirilmesini bekleyecektir. Bu tür durumlar

hizmet sektöründe hizmet farklılığını yaratan küçük ayrıntıları oluşturmakta ve işgörenin yaptığı iş ile ilgili güçlendirilmiş olmasını gerektirmektedir. İşgörenin bireysel karar yetkisini kullanmasını sağlayacak iş ortamı ve örgüt kültürü oluşturmak, hizmet liderliği ile mümkün olabilmektedir.

Hizmet işletmelerinde hizmet liderliği, kaliteli mükemmel hizmetin sunulabilmesinin temel belirleyicisi olmaktadır. Geleneksel yaklaşımlar, kalitenin belgelerle, bayraklarla işletme tarafından sahip olunan bir değer olduğunu düşünmektedirler. Oysa gerçekte hizmet işletmelerinde kalitesinin belirleyicisi, hizmeti satın alan müşterinin algısı oluşturmaktadır. Bu nedenle hizmet sunumunda iyiye değil, mükemmelliğe ulaşmak hedeflenmelidir. Hizmet işletmelerinde hizmet kalitesinde mükemmellik program olarak değil, örgütün iş yapma felsefesi ve yaşam tarzı haline getirilerek sağlanabilir. Bu yapıyı örgütsel düzeyde oluşturmak, hizmet liderliği gerektirmektedir.

Hizmet işletmelerinde her gün binlerce temas yaşanmaktadır. Müşteri ve işgören arasında yaşanan temaslar, işletmeye müşterinin beklentilerini öğrenerek pazarlama stratejilerini belirlemede ve müşteri sadakati yaratmada fırsatlar sunmaktadır. İşgören müşteri temas anının, işletmenin mevcut hizmet sunumunun başarısı yanında, işletmenin geleceğe yönelik stratejilerinin oluşturulmasında bir fırsat olarak görmek, hizmet liderliği ile mümkündür. Çünkü hizmet satın alan bir birey, insan olarak önemsenmek istemektedir. Bu düşüncüyü işletme sisteminin oluşturulmasında vizyonu destekleyen bir strateji haline dönüştürmek, hizmet liderliği gerektirmektedir. Bu günümüzün önemli hizmet işletmelerinin başarılarının arkasındaki basit ama en kritik uygulamalardan birisini oluşturmaktadır. Örneğin konaklama sektöründe faaliyet gösteren Ritz-Carlton otelleri, konaklama yapan müşterilerinin her konaklamasını, müşteri hakkında bilgi edinme için bir fırsat olarak kullanmakta ve müşterinin özel isteklerini, zevklerini öğrenmeye çalışmaktadır. Müşteri tekrar bir Ritz-Carlton oteline gittiğinde kendisine aynı oda verilmekte, odasında mini bara sevdiği çikolatalar ve içecekler konmaktadır. Ritz-Carlton'un konaklama sektöründe kalite ile birlikte anılmasında bu yaklaşımı, önemli bir belirleyici olarak onu farklılaştırmaktadır.

Hizmet işletmelerinin gittikçe karmaşıklaşan örgüt yapıları ve sektörde artan rekabet nedeniyle, gelecekte farklılık yaratarak varlıklarını sürdürebilmelerinde hizmet liderliği önemli bir belirleyici olacaktır. Hizmet liderlerinin bu ortamda başarılı

olabilmeleri için gelecekte yüksek kaliteli hizmet sunma, kıyaslama yoluyla müşteri beklentilerini karşılama, farklılık yaratma, yeni liderler yetiştirme ve hizmet işletmesi çalışanlarının hizmet etmeyi bilmelerini sağlama ve öğretmeleri (Siehl, 1992: 22) gerekmektedir.

Sonuç olarak liderliğin, insan ile ilgili bir kavram olmasına bağlı olarak tüm endüstrilerde aynı işlevi gördüğünü söylemek mümkündür. Ancak üretiminde insan unsurunun temel belirleyici olması ve üretim faktörü olarak insanın sübjektifliği, hizmet işletmelerinde liderliği endüstriyel işletmelerinden daha önemli hale getirmekte ve farklılaştırmaktadır. Birçok insan hizmet işletmelerinin yapısı nedeniyle, basit işletmeler olduğu yönünde yanlış bir kanaate sahiptir. Örneğin birçok otelde konaklama yapmış bir kişi, gözlemlerine bağlı olarak rahatlıkla bir oteli yönetebileceğini, çok iyi yemek yapan bir kişi, iyi bir aşçı olabileceğini düşünür. Oysa hizmet üretimi daha önce de vurgulandığı gibi insanın temel girdi olduğu, müşteri-işgören teması ile üretimin gerçekleştiği, standartlaştırılması zor, taklit edilmesi kolay, zaman satılan, soyut ve sübjektif bir yapıdadır. Bu nedenle çok iyi bir vizyon, örgüt sistemi, işgörenler, örgütsel değerler gerektirmektedir. Bu karmaşık yapıyı bir araya getirerek kalitede mükemmelliğe ulaşmış bir hizmet ortaya çıkarmak, hizmet liderliği gerektirmektedir.

## B) HİZMET LİDERİNİN YÖNETSEL ROLLERİ

Hizmet işletmeleri, diğer işletmeler gibi bir sistem olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Hizmet işletmelerinin bir sistem olarak etkin ve verimli olarak çalışması; düşünce, süreç ve maddi boyutta sağlıklı bir yapıda faaliyetlerini gerçekleştirmelerini gerektirmektedir. Bu yönetsel pozisyonda bulunan hizmet liderlerinin, bazı rolleri başarılı bir şekilde yerine getirmeleri ile mümkündür. Hizmet liderinin başarılı olabilmesi için, düşünen lider, süreç lider ve ticari lider rollerini oynaması gerektiğini belirten Edvinsson (1992) hizmet liderinin bu üç rolü, uyumlu olarak bir araya getirerek işletmesinin rekabet yapısını, işgören performansını ve katma değer yaratmasını yeniden şekillendirebileceğini ifade etmektedir.

*i. Düşünen Lider Rolü:* Hizmet liderinin rakiplerle baş edebilmek için iş ortamı, gruplama, geliştirme ve yetiştirme bilgilerine sahip olmasını ifade etmektedir. Hizmet liderinin düşünen lider rolünü yerine getirmede yararlanacağı araçlar zeka ve bilgi

teknolojilerini kullanımınıdır. Düşünen lider rolünü başarılı bir şekilde yerine getiren hizmet liderinin rakiplerinden daha hızlı düşünme, bilgi toplama ve bilgiyi paylaşma avantajı sağlayarak, işletmesinin verimliliğinin artmasına katkı sağlaması mümkündür.

*ii.Süreç Lider Rolü:* Hizmet liderinin süreç lider rolü, çalışan ve müşteriler arasındaki etkileşimde verimlilik ve en yüksek enerjiye nasıl ulaşılabileceğini belirlemek ile ilgilidir. Hizmet lideri süreç lider rolü ile insanlara enerji veren liderdir. Geleneksel müdürler; bürokrasi, kurallar ve yönergelerle insanların enerjilerini çalarken, süreç lider rolünü oynayan hizmet lideri çalışanlarla diyalog kurarak, enerjiyi paylaşmakta ve etkili iletişim kurabilmektedir. Süreç lider rolü, hizmet liderine örgütsel düzeyde hizmet sunum sürecini iyileştirme ve mükemmelliğe ulaşmada katkı sağlayan rol olmaktadır.

*iii.Ticari Lider Rolü:* Hizmet liderinin ticari lider rolünde anahtar konular katma değer yaratma ve para kazanmaktır. Birçok insan hizmet sektörünün karlı bir iş alanı olmadığını düşünmektedir. Oysa bilinçli, işin yapısını anlamış bir hizmet liderinin ticari lider rolünü iyi oynayarak, katma değer yaratabilmesi işletmesinin hedeflediği karlılığı gerçekleştirmesi mümkün görünmektedir.

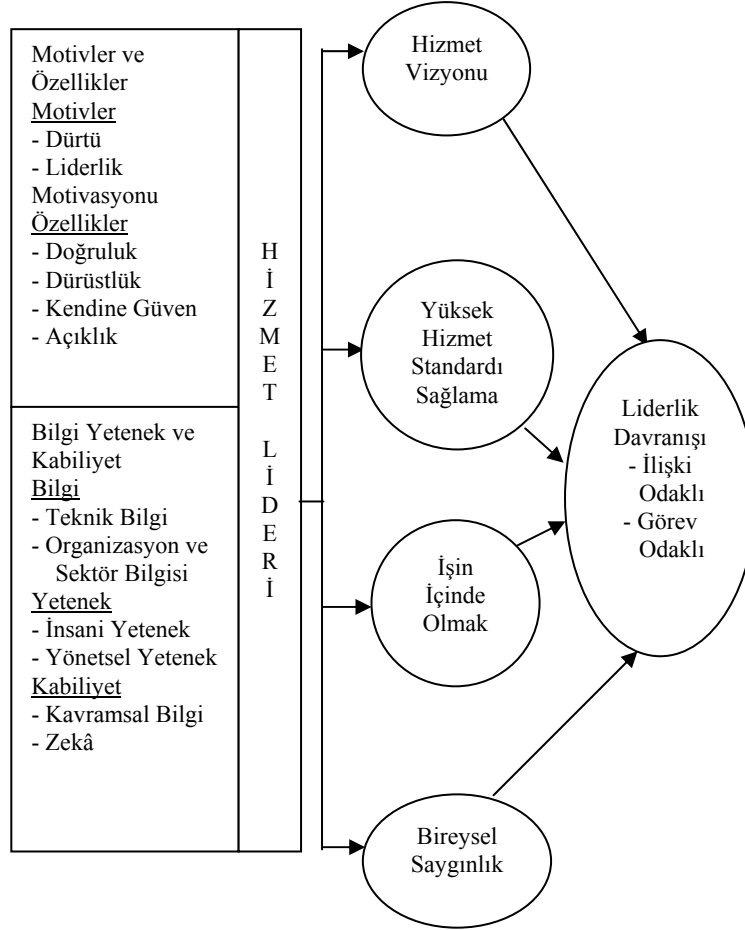
### C) HİZMET LİDERİNİN KİŞİLİK VE YÖNETSEL ÖZELLİKLERİ

Hizmet işletmelerinde liderlik rolünü oynayacak bir insanın hangi özelliklere sahip olmasının temel belirleyicileri, hizmetin özellikleri ve hizmet işletmelerinin kültürel açıdan nasıl bir yapıya sahip olmalarının gereklilikleridir. Hizmet liderinin sahip olması gereken özellikleri; kişilik ve yönetsel olarak iki grupta değerlendirmek mümkündür.

Hizmet liderliği ile ilgili kavramsal bilgiler hizmet liderlerinin kişilik olarak, zeka (Walker, 1986; Zeithaml vd., 1990; Edvinsson,1992; Zeithaml ve Bitner, 1996; Burwash, 1997), dürüstlük (Keller ve Wilderom, 1992; Zeithaml ve Bitner, 1996; Burwash, 1997), güvenilirlik (Nebel, 1991; Keller ve Wilderom, 1992; Zeithaml ve Bitner, 1996; Burwash, 1997), doğruluk (Burwash, 1997), Açıklık (Keller ve Wilderom, 1992), kendine güven (Walker, 1986; Zeithaml ve Bitner, 1996; Burwash, 1997) ve kavramsal yetenek (Walker, 1986; Zeithaml ve Bitner, 1996; Burwash, 1997) özelliklerine sahip olmaları gerektiğini göstermektedir (Şekil 8). Bölümün önceki kısmında vurgulandığı gibi, bu özellikler günümüz iş dünyasında işin, işgörenin,



rekabetin ve çevresel koşulların yapısının gerektirdiği liderlik özelliklerini oluşturmaktadır. Bu koşullar hizmet işletmeleri için de geçerli olmaktadır.



Şekil 8. Hizmet Liderinin Kişilik ve Yönetmelik Özellikleri

Hizmet liderlerinin yönetmelik açıdan ise hangi özellikleri taşıması gerektiği, araştırmacılar tarafından farklı şekillerde değerlendirilmektedir. Örneğin Normann (1984) hizmet liderinin sahip olması gereken özellikleri; standartlar oluşturma, insanın değerlendirilmesi, rol modelleri geliştirme, işgörenin davranışlarına rehberlik eden kodlar oluşturma olarak ifade etmektedir. Keller ve Wilderom (1992); vizyon ve esnekliği ön plana çıkarırken müşteri ve insan odaklı olmayı zorunlu görmektedirler. Chathoth ve Olsen (2002); vizyonu hizmet liderinin temel görevi olarak tanımlamakta ve takım çalışmasında odaklanma, güçlendirme ve işgören katılımını örgütsel amaçların başarılabilmesindeki diğer belirleyiciler olarak belirtmektedirler. Değişim yaratma

üzerine odaklanan Zeithaml ve Bitner (1996); buna bağılı olarak vizyon oluşturma ve vizyonun uygulanması sürecinde, hizmet liderinin görev ve sorumluluklarını açıklamaya çalışmaktadırlar. Otel işletme yöneticileri ile görüşmeler yaparak liderlik özelliklerini araştıran Nebel (1991); işgörenleri geliştirme, takım oluşturma, motivasyon sağlama, yetkiyi devretme ve iyi bir iletişimci olmayı etkili liderlik özellikleri olarak bulmuştur. Zeithaml vd. (1990) ise; hizmet liderinin yönetsel olarak hizmet vizyonu, yüksek standartlar, işin içinde olmak ve bireysel saygınlığa sahip olması gerektiğini belirtmektedirler.

Hizmet liderliği ile ilgili değişik araştırmacıların hizmet liderlerinin sahip olmaları gereken yönetsel özellik varsayımları incelendiğinde, Zeithaml vd. (1990) tespitlerinin yönetsel açıdan hizmet liderlerinin taşıması gereken temel özellikleri ifade ettiğini söylemek mümkün görülmektedir (şekil 8).

### **1. Hizmet Vizyonu**

Kısaca “bir ideal ve gelecek görüntüsü” olarak ifade edilen vizyon, örgütün hareket yönünü belirlemekte ve strateji, yapı, örgüt kültürü, örgüt sistemi gibi birçok unsurun değiştirilmesi veya yeniden düzenlenmesini gerektirmektedir. Vizyon özünde değişimi gerektirdiği için liderlik görevi olarak ifade edilmektedir.

Bu nedenle güncel liderlik yaklaşımlarının (karizmatik, dönüşümcü, stratejik, servant liderlik) büyük çoğunluğında temel liderlik görevi olarak tanımlanan vizyon, hizmet liderlerinin de öncelikli görevlerinden birisini oluşturmaktadır. Hizmet liderlerinin hizmetin özelliklerini dikkate alarak değişen iş ortamında karmaşıklaşan örgütsel yapıda, örgütü gelecekte hedeflediği noktaya ulaştırmada kullanacağı araç hizmet vizyonudur. Hizmet işletmelerinde oluşturulacak vizyonun temel olarak şu noktalarda odaklanması gerekmektedir. Bunlar;

- Kalitede mükemmellik,
- Rekabet,
- İşgören ve müşteriye ilgi,
- Farklılık yaratma,
- Örgüt kültürü.

Hizmet vizyonunun temel belirleyicilerinden birisi, hizmet kalitesinde mükemmelliği sağlamak olmaktadır. Hizmet işletmeleri açısından hizmet kalitesinin mükemmelliği, başarının anahtarı ve rekabetin ana unsurudur. Bu nedenle hizmetin mükemmelliğinin bozulabilir bir konu değil, örgütün içsel geleneği olarak görülmesi gerekmektedir. İyi hizmeti kazanma stratejisi ve hiç bitmeyen bir yolculuk olarak görme ve buna bağlı olarak hizmet kalitesini örgütsel düzeyde yaşam tarzı haline getirme (Zeithaml vd., 1990: 5–6), hizmet vizyonu ile mümkündür. Dünyanın önemli hizmet işletmelerine bakıldığında, vizyonlarının hizmet ve hizmet kalitesinde mükemmelliği sağlamak üzerine kurulu oldukları görülmektedir. Örneğin Ritz-Carlton Otelleri ve SAS Havayollarının kendilerini konaklama veya havayolu işletmesi olarak değil “hizmet” işletmesi olarak tanımlamaları, liderlerinin hizmet vizyonlarından kaynaklanmaktadır.

İşgörenlerin kendilerini işletme ile uyumlaştırmaları, motivasyon ve güçlendirme hissi sağlamaları (Chathoth ve Olsen, 2002: 9) hizmet vizyonu ile mümkündür. Vizyon işgören için, belirsizliği ortadan kaldıran bir yol göstericidir. Hizmet liderinin oluşturduğu vizyon ve bunun uygulanması ile ilgili stratejiler, işgörelere nasıl düşünmeleri, davranmaları konularında rehberlik etmektedir. Hizmet işletmelerinde özellikle, müşteri ile doğrudan temas halindeki işgörenlerin örgütün sistemi, stratejisi, amaçları ve misyonu ile uyumlu olmalarını sağlayan örgüt ikliminin oluşturulması, vizyon ile mümkündür. Ayrıca vizyonun uygulanmasında hizmetin yapısına bağlı olarak işgören odaklılığın gerekliliği, işgörenin güçlendirilmesine olanak sağlayacak ortamı oluşturmaktadır.

Vizyonun hizmet işletmelerine sağladığı önemli avantajlarından birisi, farklılık yaratmada sağladığı katkılardır. Hizmet sunumunda küçük farklılıklar, müşteri memnuniyetine büyük katkı sağlamaktadır. Hizmet liderleri, farklılık yaratacak ayrıntıları vizyon ile vurgulamakta ve çalışanlara benimsetmektedirler.

Vizyon, örgüt kültürünün değiştirilmesinin belirleyicisi olması yönüyle de önemlidir. Birçok işletme, kültürün zamanla değişmesini beklemektedirler. Başarılı işletme liderleri ise vizyonları ile kültürlerini bilinçli olarak yöneterek arzuladıkları yönde değiştirmektedirler (Chowdhary ve Saraswat, 2003; Bass vd., 1993). Hizmet kalitesinde mükemmellik, işgören ve müşteri odaklılık, farklılık yaratma ancak örgüt kültürü haline getirilerek ulaşılabilir koşullardır. Hizmet lideri vizyonunu belirlerken ve uygulanmasında, değiştireceği her şeyin örgüt kültürü ile ilgili olduğunu bilmelidir. Bu

nedenle vizyon oluşturma bir anlamda, mevcut kültürün değiştirilmesi anlamına geldiği için iyi belirlenmiş olması gerekmektedir (Bass vd, 1993).

Vizyon oluşturmada kavramsal olarak vizyonun nasıl olacağını belirlemek, vizyonu gerçekleştirme sürecinin en kolay basamağıdır. Vizyonu gerçekleştirmenin zor tarafı izleyenlerin desteğini sağlamaktır. Bundan dolayı hizmet lideri vizyon oluşturma; çabalarında örgütün yapılanması, çalışan seçimi, çalışanların sosyalleştirilmesi, çalışanların eğitimi, çalışanların motive edilmesi, bilgi yönetimi, takım oluşturma, değişimi yayma, yenilikçilik ve risk almayı içeren hareketler ve faaliyetlerle meşgul olması (Zeithaml ve Bitner, 1996: 245) gerektiğini bilmesi gerekmektedir.

## **2. Yüksek Standartlar Sağlama ve Süreklilik**

Günümüz iş dünyasında kalite, rekabette üstünlük sağlama için yeterli görülmemekle birlikte, tüm endüstrilerde temel bir nitelik olarak mal ve hizmet üretiminde uygulanmaktadır. Kalite ile ilgili kavramsal yapı üretim işletmelerinde yapılmış çalışmalardan sağlanan verilerden oluşmakla (Kundu ve Vora, 2004: 41) birlikte, hizmet işletmeleri içinde kalite kavramı tanımlanmış ve boyutları belirlenmeye çalışılmıştır (Zeithaml vd.,1990; Grönroos, 1990).

Hizmetin yapısı ve özellikleri nedeniyle hizmet işletmelerindeki kalite kavramı, endüstriyel ürünlerden farklılık göstermektedir. Hizmetin deneyim, olgu, olay olarak soyut bir ürün olması, üretiminde işgören ve müşteri temasının önemli rol oynaması, standartlaştırılmasının zor olması, taklit edilme kolaylığı ve fiyatın rekabet aracı olmaması, hizmet ve ürün kalitesi arasındaki farklılığın temel unsurlarını oluşturmaktadır.

Hizmet işletmelerinde kalitenin belirleyicisi, farklılıktır. Hizmet kalitesinde farklılık ise, ancak mükemmellik ile mümkündür. Bunun sağlanabilmesi için yüksek standartlar belirlenmesi gerekmektedir. Başarılı hizmet liderleri, hizmet sunumunda mükemmelliği arayan liderlerdir. Hizmet liderleri, kendilerini rakiplerinden farklılaştırmayan iyi hizmetin iyi hizmet olmadığına inanırlar ve hizmetin ayrıntıları ile ilgilenerek rakiplerin görmediği küçük faaliyetlerdeki fırsatları görürler. Onlara göre bir hizmet işletmesinin küçük işlerle ilgili uygulamaları, büyük işlerle ilgili

uygulamalarıyla aynıdır. Ayrıca küçük şeylerin, müşteriye değer kattığını ve farklılık yarattığına inanırlar (Zeithaml vd. 1990: 6).

Hizmet işletmelerinde lider tarafından oluşturulan yüksek standartlar; işletmenin performansını arttırmada belirleyici olma yanında, işgörenlerin davranışlarında ve tutumlarında kontrol aracı olarak işlev görmesi (Normann, 1984: 135) yönüyle de hizmet liderliği için önem kazanmaktadır.

Hizmet sektöründe kalitede mükemmelliği arayan işletmelerin bu konudaki yaklaşımları yüksek standartların belirleyicisi olmaktadır. Örneğin Ritz-Carlton Otelleri ve SAS Havayolu şirketinin liderleri, temel felsefelerinde kendilerini “hizmet sektöründeyiz ve hizmet sunuyoruz” olarak ifade etmektedirler (Burwash, 1998: 33–34).

### **3. İşin İçinde Olmak**

Hizmet liderlerini diğer liderlerden farklılaştıran en önemli belirleyici, işin içinde olmaktır. Hizmet sunumunun yapısı bunu zorunlu hale getirmektedir. Hizmet işletmeleri yapısı gereği, masa başından yönetilmeye uygun olmayan işletmelerdir. Özellikle hizmet işletmelerinde örgütsel değişimin gerekliliğinin farkına varmak, oluşturulacak vizyonun yapısını belirlemek, vizyona ulaşmak için gerekli stratejileri ortaya koymak ve işgörenleri yönlendirmek, işin içinde olmayı gerekli hale getirmektedir.

Hizmet liderinin öncelikli sorumluluklarından birisi, gelecek hedefi olarak ortaya koyduğu vizyonun uygulanmasını sağlamaktır. Vizyonun uygulanması, vizyona güveni sağlama ile gerçekleştirilebilir. Bu ancak işgören desteği ve güvenini kazanmayla mümkündür. İşgörenlerin güvenini kazanmada onlarla ikili iletişim ve temas çok önemlidir. İşin içinde olmak; hizmet liderine işgörenlerine yönelik sürekli koçluk yapma, tavsiyelerde bulunma, düzeltme, ikna etme, nasihat etme, soru sorma ve dinleme fırsatı sağlar. Bu sayede lider hem kendi istekleri ve vizyonu yönünde işgörenlerini yönlendirebilme, hem de onların beklentilerini, sorunlarını ve işin işleyişini öğrenebilme imkânına sahip olmaktadır. Ayrıca hizmetin mükemmelliği bireysel çalışanların değil, hizmet sunumunda görev alan tüm personelin takımın parçası olarak işini doğru yapmasını gerekmektedir (Normann, 1984: 136). Herkesin işini doğru yapmasını sağlayacak takım ikliminin oluşturulması, hizmet liderlerinin

sıklıkla takım ile bir araya gelip toplantılar yapmaları ve kutlamalarda bulunmaları ile mümkündür.

Hizmet lideri işin içinde olarak müşteri ile doğrudan iletişim kurma, onları ikna etme, dinleme fırsatı elde etmektedir. Bu vizyon oluşturma ve strateji belirlemede lidere yol gösterici bilgiler sağlamaktadır.

İşin içinde olmak lidere kişisel gözlem yapma, iş akış sürecini görme ve işgörenleri izleme fırsatı vererek, bireysel olarak fikirlerini, değerlerini ve iş yapma biçimini geliştirmede katkı sağlamaktadır.

Wal-Mart'ın sahibi Sam Walton'un yaklaşımı, işin içinde olma konusunda iyi bir örnektir. Walton ve Wal-Mart üst düzey yöneticileri zamanlarının büyük bir bölümünü mağazaları ziyaret ederek, insanları dinleyerek geçirirler ve her hafta üst yönetim olarak bir yerde toplanarak elde edilen izlenimleri paylaşırlar. Bu Sam Walton tarafından oluşturulmuş örgüt kültürünün başarısıdır. Bu yapı Wal-Mart'ı çok büyük bir işletme olmasına rağmen, küçük bir işletme gibi yönetmeyi sağlamaktadır (Zeithaml vd., 1990: 7).

#### **4. Bireysel Saygınlık**

Hizmet liderlerinin en önemli özelliklerinden birisi, bireysel saygınlıktır. Etkin liderliğin en son gereği güven kazanmaktır. Aksi halde hiçbir izleyen olmayacaktır. Hizmet liderleri yönetimde saygınlığın eksik olduğu bir örgüt içinde, hizmet odaklı bir tutumun gerçekleştirilmesinin imkânsızlığını bilmektedirler.

Hizmet lideri hizmet mükemmelliği ve çalışanların gururu arasındaki birbirine bağlılığın farkındadır ve çalışanların gururunun bir bölümünün yönetimin adilliği konusundaki algılamaları ile şekillendiğini bilir (Zeithaml vd., 1990: 7).

#### **D) HİZMET LİDERLİĞİNİN DİĞER LİDERLİK YAKLAŞIMLARI İLE BENZERLİK VE FARKLILIKLARI**

Hizmet liderliğinin ayrı bir liderlik yaklaşımı olarak ele alınmasına gerek var mıdır sorusu, henüz kavramsal yapısı tam olarak belirlenememiş hizmet liderliği ile ilgili temel kritik noktayı oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak birçok insan, "hizmet

liderliği mi” yoksa “hizmet işletmelerinde liderlik mi” soruları arasında ikileme düşmektedir. Literatürde her iki soruyu da cevaplamaya çalışan birçok araştırmanın yapıldığı görölmektedir. Bu kapsamda hizmet işletmelerinde liderlik araştırmaları yapan araştırmacılar (Normann, 1984; Walker, 1986; Worsfold, 1989; House, 1992; Hinkin ve Tracey, 1994; Sparrowe, 1995; Testa, 2001; Kasper, 2002; Chathoth ve Olsen, 2002), klasik ve güncel liderlik yaklaşımlarında geliştirilen model ve teorileri, hizmet işletmelerinde uygulamış ve uygulamaya devam etmektedirler. Hizmet liderliğini ayrı bir liderlik yaklaşımı olarak araştıran araştırmacılar (Zeithaml vd. 1990; Wilderom,1991; Edvinsson, 1992; Siehl, 1992; Keller ve Wilderom, 1992; Zeithaml ve Bitner, 1996; Chowdhary ve Saraswat, 2003) ise, “hizmet işletmesi işğörenleri, ordu veya endüstri işletmesi çalışanları gibi aynı şekilde mi yönetilmelidir?” sorusu kapsamında hizmet liderliğini açıklamaya ve kavramsal yapısını ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Bu çalışma da hizmet liderliğini ayrı bir liderlik yaklaşımı olarak ele alarak açıklamaya çalışmaktadır.

Hizmet liderliğini ayrı bir liderlik yaklaşımı olarak ele alan araştırmacılara göre, hizmetin yapısından kaynaklanan dokunulmazlık, bozulabilirlik, ayrılmazlık ve değişkenlik özellikleri, hizmet işletmelerinin örgüt sistemlerini, yapılarını, stratejilerini en önemlisi kültürlerini diğer işletmelerden farklılaştırmaktadır. Ayrıca hizmet üretiminin emek yoğun olmasına bağlı olarak, üretimde insan kaynağının temel girdi olması ve hizmet üretimi ve tüketiminin eş zamanlı gerçekleşmesi nedeniyle, yöneticilerin işğörenler üzerinde hizmet üretim anında kontrolünün olmaması, hizmet liderliğinin araştırılmasını gerektirmektedir.

Hizmet liderliği ayrı bir liderlik yaklaşımı olarak ele alınmış olmakla birlikte, yaklaşımda ortaya konan hizmet liderinin kişilik özellikleri ve yönetsel fonksiyonları, daha önce geliştirilmiş liderlik yaklaşımlarıyla karşılaştırıldığında birçok noktada benzerlikler gösterdiği görölmektedir.

Hizmet liderinin kişilik olarak sahip olması gerektiğine inanılan zeka, dürüstlük, güvenilirlik, doğruluk, kendine güven ve kavramsal yetenek, günümüz iş dünyasında işin, işğörenin, rekabetin ve çevresel koşulların yapısının gerektirdiği genel liderlik özelliklerinden oluşmaktadır. Diğer bir ifade ile, günümüz koşullarında bir liderin sahip olması gerektiğine inanılan kişilik özellikleri, hizmet lideri içinde geçerli olmaktadır.

Hizmet liderinin yönetsel fonksiyonları olarak tanımlanan, hizmet vizyonu, yüksek standartlar sağlama ve süreklilik, işin içinde olma (örnek olma) ve bireysel saygınlık, özellikle güncel liderlik yaklaşımları olarak değerlendirilen karizmatik, dönüşümcü, servant ve stratejik liderlik yaklaşımlarının tümünde liderin yönetsel görevi ve sorumluluğu olarak vurgulanmaktadır.

Temel liderlik görevi olarak tanımlanan vizyon oluşturma, diğer tüm güncel yaklaşımlarda vurgulandığı gibi hizmet liderinin de temel görevini oluşturmaktadır. Vizyon oluşturma yapısı itibariyle değişim yaratma, bireysel saygınlık, işin içinde olma ve personeli güçlendirmeyi gerektirmektedir. Bu hizmet liderliğinin diğer liderlik yaklaşımları ile liderlik fonksiyonunu yerine getirmede benzerlik noktalarını oluşturmaktadır.

Hizmet liderliğinin ayrı bir liderlik yaklaşımı olarak farklılık noktası, hizmetin yapısının gerektirdiği iki kritik noktada odaklanmaktadır. Bunlar işin içinde olmak (örnek olma) ve yüksek standartlar sağlama ve sürekliliktir.

İşin içinde olmak, diğer liderlik yaklaşımlarında da vurgulanan ve istenen bir görev ve sorumluluk olmakla birlikte, hizmet işletmelerinde işin yapısı gereği bir zorunluluktur. Çünkü hizmet işletmeleri masa başından yönetilmeye uygun olmayan işletmelerdir. Özellikle hizmet işletmelerinde örgütsel değişimin gerekliliğinin farkına varmak, oluşturulacak vizyonun yapısını belirlemek, vizyona ulaşmak için gerekli stratejileri ortaya koymak ve işgörenleri yönlendirmek, işin içinde olmayı gerekli hale getirmektedir. Wal-Mart örneğinde olduğu gibi, Sam Walton ve Wal-Mart üst düzey yöneticilerinin zamanlarının büyük bir bölümünü mağazaları ziyaret ederek, insanları dinleyerek geçirmeleri ve her hafta üst yönetim olarak bir yerde toplanarak elde edilen izlenimleri paylaşmaları, Wal-Mart'ı çok büyük bir işletme olmasına rağmen, küçük bir işletme gibi yönetmeyi sağlamaktadır (Zeithaml vd., 1990: 7). Bu ancak hizmet liderinin işin içinde olarak başarabileceği bir durumdur. İşin içinde olmak örgüt kültürünün yapısının temel belirleyicilerinden birisi olması yönüyle de hizmet liderliğinin farklılığını oluşturmaktadır.

Yüksek standartlar ortaya koyma ve bunun sürekliliğini sağlama hizmetin yapısının gerektirdiği ve hizmet liderinin yönetsel görev ve sorumluluk olarak yerine getirmek zorunda olduğu bir diğer farklılıktır. Çünkü hizmet işletmelerinde kalite kavramı, endüstriyel ürünlerden farklılık göstermektedir. Hizmetin deneyim, olgu, olay



olarak soyut bir ürün olması, üretiminde işgören ve müşteri temasının önemli rol oynaması, standartlaştırılmasının zor olması, taklit edilme kolaylığı ve fiyatın rekabet aracı olmaması, hizmet ve ürün kalitesi arasındaki farklılığın temel unsurlarını oluşturmaktadır. Bu yönetsel olarak hizmet liderinin uygulamalarını ve işe yaklaşımını farklılaştırmaktadır.

Hizmet işletmelerinde kalitenin belirleyicisi, farklılık yaratma oluşturmaktadır. Hizmet kalitesinde farklılık yaratma ise, ancak mükemmellik ile mümkündür. Mükemmelliğin sağlanabilmesi için yüksek standartlar belirlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle hizmet lideri, hizmet sunumunda mükemmelliği arayan, kendilerini rakiplerinden farklılaştırmayan iyi hizmetin iyi hizmet olmadığına inanan ve hizmetin ayrıntıları ile ilgilenerek rakiplerin görmediği küçük faaliyetlerdeki fırsatları gören liderdir. Çünkü hizmet lideri bir hizmet işletmesinin küçük işlerle ilgili uygulamalarının, büyük işlerle ilgili uygulamalarıyla aynı olduğunu bilir ve küçük şeylerin, müşteriye değer kattığını ve farklılık yarattığına inanır (Zeithaml vd. 1990: 6).

Hizmet liderliği diğer liderlik yaklaşımları ile karşılaştırıldığında genel olarak güncel liderlik yaklaşımlardan çok farklı olmadığı görülmektedir. Vizyon oluşturma, değişim yaratma, personeli güçlendirme, işin içinde olma ve bireysel saygınlık diğer liderlik yaklaşımlarda vurgulandığı gibi hizmet liderliği yaklaşımında da liderin temel yönetsel görev ve sorumluluğu olarak belirtilmektedir. Temel farklılık noktası işin içinde olma ve yüksek standartlar sağlama ve süreklilik fonksiyonlarında ortaya çıkmaktadır. Bu görev ve sorumluluklardan işin içinde olma diğer yaklaşımlarda da istenen bir özellik olmakla birlikte, hizmetin yapısı gereği hizmet liderinin başarılı olmasında bir zorunluluktur. Yüksek standartlar sağlama ve bunun sürekliliği ise, hizmetin yapısı ve özelliklerinin gerektirdiği bir koşul olarak hizmet liderliğini diğer liderlik yaklaşımlarından farklılaştırmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HİZMET LİDERLİĞİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Liderlik ve örgüt kültürü, bağımsız konular olarak işletmelerin tüm sisteminin belirleyicileridir. Bir örgütü tanımlayan, açıklayan, farklılığını ortaya koyan tüm unsurlar, örgüt kültürü tarafından belirlenmekte veya kültür olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde yapı, sistem, stratejisi, iş yapma biçimi, paylaşılan değerler, işgörenlerin niteliği gibi birçok faktör kültüre göre belirlenmektedir. Kültür, örgütsel düzeyde, çıktılarının temel belirleyicisi ve örgütü oluşturan insanların paylaştığı değerler sistemini oluşturmaktadır. İşletmelerin mekanik süreçlerinin, geleneksel yollarla yönetilmesi mümkündür. Ancak değer sistemlerinin, geleneksel yollarla yönetilmesi mümkün değildir (Daft, 2000: 332). Değer sistemlerinin yönetilmesi liderlik gerektirmektedir.

Günümüz iş dünyasında karmaşıklaşan örgüt yapıları, rekabet, insan kaynağının yapısının değişmesi ve daha birçok faktör örgütsel düzeyde sistemleri, yapıyı, değerleri, inançları, varsayımları kısaca kültürü değiştirmeyi gerektirmektedir. Örgütsel düzeyde sistemleri, yapıyı, değerleri, inançları, varsayımları değiştirmek ve insan kaynağını daha etkili bir biçimde amaçlara yöneltebilmek liderlik ile mümkündür. Bu nedenle liderlik ve örgüt kültürü arasında doğrudan ve sıkı bir ilişki vardır.

Liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi, temel yapısı itibariyle tüm endüstrilerde aynıdır. Farklılık endüstri veya sektörün yapısına bağlı gerekliliklerde ortaya çıkmaktadır. Bu amaçla, hizmet işletmelerinde liderin örgüt kültürünün oluşturulmasındaki etkisi ve rolünün ortaya konabilmesi, hizmetin ve özelliklerinin iyi bilinmesini gerekli hale getirmektedir. Çünkü, hizmet kavramı ve hizmetin kendine özgü özellikleri, hizmet işletmelerinde yönetsel sorumluluğu taşıyacak liderlerin uygulayacakları liderlik yaklaşımının ve oluşturacakları hizmet kültürünün yapısının temel belirleyicileri olmaktadır.

## I. HİZMET VE HİZMET KÜLTÜRÜ

### A) HİZMET VE ÖZELLİKLERİ

Hizmet sektörlerinin ve hizmet üretiminin geçmişi, uygarlık tarihi kadar eskidir. Ancak özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında, iletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişme, boş zaman artışı, harcanabilir gelirden yaşanan artışlar, sosyal ve kültürel değerlerin değişmesi, üretim teknolojisinde yaşanan ilerlemeler, hizmet sektörlerinin dünya ekonomisi içindeki payının ve öneminin artmasını sağlamıştır (Kurtz ve Clow, 1998: 6).

Genel olarak “üretildiği yerde tüketilen bir iş veya eylem, bir performans, sosyal olay veya çabalar” (Uyguç, 1998: 8) olarak tanımlanan hizmet, yapısı itibarıyla normal ürünlerden farklıdır (Wilderom, 1991: 7). Hizmet girdi, üretim ve çıktı olarak şu farklılıklara sahiptir:

- Girdi: Hizmet üretim sürecinde müşteriye bağımlılık endüstriyel üretim sürecinden daha önemlidir. Hizmet üretim sürecinde müşterinin aktif katılımı girdinin belirsizliğini arttırmaktadır.
- Üretim: Hizmetin üretim ve tüketimi aynı anda gerçekleşmekte ve üretimde müşteri ve işgören arasında doğrudan temas önemli rol oynamaktadır. SAS Başkanı Jan Carlzon “gerçeğin anı” olarak ifade ettiği bu anın hizmetin kalitesinin belirleyicisi olduğunu belirtmektedir (Burwash, 1997: 54). Oysa endüstriyel ürünlerin üretim ve tüketimi arasında belli bir zaman aralığı bulunmaktadır.
- Çıktı: Dokunulabilir mal veya ürünle karşılaştırıldığında hizmet dokunulmazdır. Mal bir objedir, fiziksel bir varlıktır, hizmet ise performanstır, eylemdir, çabadır, olgudur. Bir birey, hizmete sahip olmamakta sadece öznel bir deneyim olarak onu yaşamaktadır. Hizmetin gerçekliği onu deneyim olarak tecrübe edenin aklında yer etmektedir.

Zeithaml vd. (1985), hizmetlerin ürünlerde bulunmayan ve hizmetin doğasında olan dört temel karakteristiğe sahip olduğunu belirtmekte ve bunları; dokunulmazlık, bozulabilirlik, ayrılmazlık ve değişkenlik olarak ifade etmektedirler.

*i. Dokunulmazlığı:* Hizmetleri normal endüstriyel ürünlerden ayıran en belirleyici özelliktir. Kısaca hizmetin satın alınmadan önce dokunulamaması, test edilememesi, görülememesini ifade etmektedir.

Hizmetler dokunulmazlık özelliklerine göre değişiklik göstermektedir. Örneğin eğitim, ulaşım ve sportif aktiviteler dokunulmazlığı en yüksek hizmetlerdir. Gerçekte bu hizmetlerde dokunulabilir özellikler taşımaktadırlar. Örneğin bir eğitim kurumunun binaları, ulaşımında uçaklar ve sportif aktivitenin gerçekleştirildiği salonlar dokunulabilir özelliklerdir. Ancak tüm bu fiziki unsurlar dokunulabilir olsalar da, gerçek hizmet ancak satın alındığında (gerçeğin anı) algılanır (Kurtz ve Clow, 1998: 10). Diğer bir ifade ile bir birey, herhangi bir konser salonuna gittiğinizde salonda var olan fiziki unsurlar bireye hizmetin sunulabilmesi için oluşturulmuş alt yapı özelliğindedir. Birey hizmet olarak izlemeyi veya dinlemeyi düşündüğünüz sanatçının performansını gerçekleştirme anını satın almış olmaktadır. Konser bittikten sonra bireyin sahip olduğu şey, fiziksel değil bir duygu ve deneyimdir.

Bazı hizmetlerde ise ürünler, fiziki özellik taşıyor olsalar da, müşteriler fiziki ürünün yanında hizmeti satın almaktalar. Örneğin bir lokantaya gidilince, satın alınan ürün mutfakta hazırlanmış bir yemektir. Ancak hizmeti talep eden birey sadece yemek satın almamakta, hizmetin sunulduğu ortamı, güler yüzlü personelin hizmet sunumunu, yemek için kullandığı servis malzemelerinin nitelikli olmasını da satın almış olmaktadır.

Dokunulmazlık özelliği, hizmetin özelliklerinden üretim ve tüketimin eş zamanlı olması, kalitenin farklılığı ve bozulabilir (Kasper, 2002: 1051) özelliklerini göstermekte ve şu sorunlara yol açmaktadır (Uyguç, 1998: 13):

- Hizmetleri depolama olanağı bulunmamaktadır,
- Hizmetler “patent” aracılığı ile korunamamaktadır,
- Hizmetler mallar gibi teşhir edilememekte, tanıtılamamaktadır,
- Hizmetlerin fiyatlandırılması oldukça zor olmaktadır.

Dokunulmazlık, hizmet işletmeleri yönetimlerinin özellikle hizmetin pazarlanması aşamasında, üzerinde en fazla durdukları konulardan birisidir. Bu amaçla işletmeler, ürünü daha görülür yapabilmek için, ürünün kapsamında yer alan fiziksel unsurları daha cazip hale getirmeye çalışmaktadırlar. Müşteri ile temas halinde bulunan işgörenlerinin müşteri ile ikili iletişimini kolaylaştırarak müşteriye bilgilendirmekte ve beklentilerini

öğrenmektedirler. Ayrıca reklâm, afiş, broşür gibi araçları kullanarak, müşterilerin ürün hakkında daha bilgili olmalarını sağlamaya çalışmaktadırlar (Kurtz ve Clow, 1998: 11).

*ii. Bozulabilirlik:* Hizmetin ürün olarak stoklanamaması veya saklanamamasını ifade etmektedir. Hizmetlerde üretim ve tüketim aynı anda gerçekleşmektedir. Diğer bir ifade ile “zaman” satılmaktadır. Örneğin bir otelin yüz odası var ve bunların sadece altmış tanesi dolu ise, o gece satılmayan kırk oda işletme için kayıptır. Çünkü işletme, zaman olarak o odaların kullanım hakkını satmaktadır. Odaları stoklaması ve sonra talep oluşunca kullanması mümkün olmamaktadır. Aynı durumu bir lokantada satılmayan kuver, otobüste veya uçakta satılmayan koltuk, bir futbol maçında boş koltuk, özel bir okulda kontenjanda oluşan boşluk veya bir konserde boş kalan koltuklar olarak çoğaltılabilir. Oysa endüstriyel ürünlerde durum farklıdır. Örneğin bir otomobil satıcısı, otomobili bugün satamazsa yarın satabilmektedir. Benzer şekilde bir market tezgâha koyduğu pirinci, kullanım süresi boyunca satışa hazır olarak bekletebilmektedir.

Bozulabilirlik, hizmet arzının inelastik olmasına bağlı olarak talebin arzdan fazla olması durumları içinde geçerli olmaktadır. Hizmet işletmeleri kapasiteye bağlı satış yapan işletmelerdir. Bu bir otel için oda sayısı, uçak için koltuk kapasitesi, lokanta için kuver sayısıdır. Önceki örnekte verdiğimiz yüz odalı otel, eğer tüm odalarını satmış ise yeni gelen bir müşteriyi kabul edemeyecek ve artan talebe bağlı olarak kapasitesini kısa sürede arttıramayacaktır.

Hizmet işletmeleri, sahip oldukları ürünün bozulabilirlik özelliğinin oluşturduğu olumsuzlukları ortadan kaldırmak için, talepte yaşanan dalgalanmaya bağlı olarak farklı stratejiler geliştirebilmektedirler. Bu kapsamda örneğin turizm sektörü içinde yer alan konaklama işletmeleri, tur operatörleri ile önceden anlaşmalar yaparak sezon içinde tesislerinin doluluklarını en üst düzeyde tutmaya çalışırken, sezon dışı dönemde farklı fiyat politikaları, alternatif ürünler geliştirerek doluluk oranlarını arttırmaya çalışmaktadırlar.

Hizmet işletmelerinin yönetsel yaklaşımlarında, işgören ve müşteri odaklılığı benimsemesi, ürünün bozulabilirlik özelliğinin oluşturduğu kayıpları azaltmada bir diğer yaklaşımdır. Çünkü işgören ve müşteri odaklılık, hizmetin kalitesini artırma, farklılık yaratma ve sadık müşteri oluşturma çabalarında işletmeye büyük faydalar sağlamaktadır.

*iii. Ayrılmazlık:* Hizmetin üretim ve tüketiminin eş zamanlı olmasını ifade etmektedir. Normal endüstriyel ürünlerin, önce üretilip sonra satılabilmesi mümkündür. Ancak bu hizmetler için geçerli değildir. Örneğin bir hastanede muayene olma hizmeti, belli bir zamanda doktor ve hastanın bir araya gelmesiyle gerçekleşmektedir. Benzer şekilde; bir otelin barında bir şeyler içmek için gelen kişinin, garsona veya barmene siparişi vermesi ve siparişine göre içeceğin hazırlanması ve servis edilmesi anında hizmet ortaya çıkmaktadır. Çünkü hizmetin sunumu ve tüketimi aynı anda olmak zorundadır.

Hizmetin ayrılmazlık özelliği; iki kritik noktayı vurgulaması açısından, hizmet işletmeleri üst yönetimleri için çok önemlidir. Bunlardan birincisi; hizmet kalitesinin belirleyicisi olmasıdır. Hizmet açısından kalite hizmetin gerçekleşme anında, hizmeti sunan işgören ile müşteri arasındaki etkileşime bağlı (Kurtz ve Clow, 1998: 12) personel tarafından sergilenen performans ve müşteri tarafından algılanan deneyimdir (Siehl, 1992: 18). İkincisi ise; hizmet işletmelerinin başarısında insan unsurunun kritik faktör olmasını göstermesidir. Ayrılmazlık bu yapısı ile üst yönetime yönetsel uygulamalarını oluşturmada yol gösteren bir özelliktir.

*iv. Değişkenlik:* Hizmetin satın alan müşteriye her zaman aynı düzeyde deneyim sağlamamasıdır. Değişkenlik hizmet sunumunu gerçekleştiren işgörenler arasında ve aynı işgörenin farklı zamanlardaki aynı hizmeti sunumunda algılanmaktadır. Bunun en önemli sebebi, hizmet üretiminde insanın temel girdi olmasıdır. İnsan hizmet girdisi olarak makine gibi işlev görememekte ve birçok faktörden etkilenmektedir.

Örneğin; hizmet işletmesi olarak konaklama işletmelerinde önbüro da ve yiyecek içecek ünitelerinde çalışan personelden, her zaman müşteriye karşı güler yüzlü olması istenmektedir. Ancak hizmet sunumunu gerçekleştiren insan sosyal bir varlık olarak iş ortamında ve dış çevresinde birçok olay yaşamakta veya düşünmektedir. İşgörenler iş ortamında şefleri tarafından azarlanmakta, arkadaşı ile tartışmakta iş koşullarından rahatsızlık duymakta ve fiziki olarak yorgun olabilmektedir. Bu değişkenler, işgörenin her müşteri ile temas anında farklı bir psikoloji içinde olması sonucunu doğurmaktadır. Doğal olarak, olumsuzluklar personelin müşteri ile etkileşimine yansımakta ve müşteri deneyiminin olumsuz yönde gerçekleşmesi sonucunu doğurmaktadır.

Değişkenlik, hizmetin deneyim olarak öznelliğinin (sübjektiflik) bir sonucu olarak da ortaya çıkabilmektedir. Örneğin aynı otelde kalan iki müşterinin, otelin hizmet

sunumu ile ilgili algıları birbirinden farklı olabilmektedir. Bu durum, olumsuz düşünen müşteri açısından otelde yaşadığı kötü bir deneyimden veya daha önce kaldığı kendisinde olumlu yönde izlenim bırakmış başka bir otel ile yapmış olduğu kıyastan kaynaklanabilmektedir.

Hizmetin değişkenlik özelliği, üretimde insan faktörünün temel rol oynamasına bağlı olarak hizmetin otomasyona ve standartlaştırmaya uygun olmamasını sonucunu doğurmakta ve hizmetin standartlaştırılmasına bağlı kalite kontrolünün güçlüğüne neden olmaktadır. Günümüzün bazı işletmeleri hizmet üretim anı sürecini standartlaştırılmış prosedürler haline getirerek ve üretimde makineleri kullanarak verimliliği ve iş etkinliğini arttırmaya çalışmaktadırlar (Kurtz ve Clow, 1998: 14). Örneğin; McDonalds müşterilerin kasaya sipariş için geldikleri anda işgörenin ne söyleyeceği, hangi sırayla bilgi ve talepleri öğreneceğini ayrıntılı olarak açıklayan görev tanımları bulunmaktadır (Morgan, 1998: 26). Bazı işletmeler ise; bu uygulamanın tam tersini yaparak yani hizmet üretim anını bireyselleştirerek hizmet kalitesini artırma yolunu tercih etmektedirler (Kurtz ve Clow, 1998: 14).

## B) HİZMET KÜLTÜRÜ

Hizmet işletmeleri diğer işletmeler gibi sosyal yapılardır. Bu nedenle her birinin kendine özgü kültürü vardır. Yönetimin neye inandığı ile ilgili çalışanların algılaması (Hallowell vd., 2002: 8) olarak ifade edilen kültür, hizmetin üretim ve tüketiminin doğasından dolayı hizmet işletmeleri için üretim işletmelerinden daha önemlidir. Çünkü hizmet; üretimi standartlaştırılması zor, tüketimi anında insan unsurunun önemli rol oynadığı, müşterilerin ve davranışlarının önceden bilinmesinin mümkün olmadığı bir yapıya sahiptir (Grönroos, 1990: 243). Bundan dolayı, hizmetin yapısı ve karakteristikleri, hizmet işletmelerinde oluşturulacak kültürel değerlerin ve varsayımların belirlenmesinde anahtar rol oynamaktadır. Özellikle;

- Hizmetin dokunulmazlığı,
- Hizmetin dağıtım süreci,
- Dağıtımda müşteriyle temas,
- Müşterinin hizmetin sunumuna katılması,
- İşgörenin üretimde temel girdi olması,

hizmet işletmelerinde kültürel değerlerin geliştirilmesinde belirleyici faktörleri oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak hizmet işletmelerinde oluşturulacak kültürün işgören etkileşimi, ikili ilişki ve hizmet kalitesi gibi yüksek değerleri içeren bir yapıda olması gerekmektedir (Kasper, 2002: 1048).

Hizmetin üretim ve tüketimi eş zamanlı gerçekleşmekte ve müşteri-işgören etkileşimi üretimde temel rol oynamaktadır. Bu anın yönetsel olarak kontrol edilememesi, işgörenin kontrolünde ve nasıl bir davranış gerçekleştireceğini bilmesinde başka bir yönlendirici araca ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Bu araç örgüt kültürüdür. Bu nedenle hizmet işletmelerinde işgörenler, yönetim ile değil örgüt kültürü ile yönetilmektedirler (Hallowell vd., 2002: 7).

Ödüllendirme ve kontrol sistemleri üzerine yapılan araştırmalar, performansın doğrudan olarak izlenememesi durumunda, açık olarak ölçülemeyeceğini göstermiştir. Hizmet işletmelerinde hizmetin dokunulmazlığı ile üretim ve tüketiminin eş zamanlı olması, işgörenlerin iş performanslarının ölçülmesine yönelik yasal ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesini ve anlamlı performans kriterleri oluşturulmasını güçleştirmektedir. Bu hizmet işletmelerinde işgörenin yönetilmesinde ve kontrolünde, yasal sistemler yerine kültür odaklı paylaşılan değerlerin kullanılması (Siehl, 1992: 19) gereğini ortaya çıkarmaktadır.

Müşterilerin hizmet işletmelerini değerlendirmelerinde anahtar konulardan birisi, ürünün dağıtım sürecidir. Çünkü hizmet kalitesi müşteri tarafından tüketim anında oluşan fiziksel olmaktan çok, duygusal bir algıdır. Bu hizmet işletmesi işgörenlerinin sürekli ve devamlı hizmet dağıtım kalitesi sağlamak için kalite, müşteri ve hizmet sağlayıcının sorumluluklarını iyi bilmelerini gerektirmektedir. İşgörenin kalite, müşteri ve hizmet sağlayıcının sorumlulukları konularını bilmesi bu üç unsur üzerinde odaklanan kültürel değerler grubunun oluşturulması ile başarılabilir.

Hizmetlerin yapısı, hizmet işletmelerinin müşteri ve işgören odaklı bir kültür yapısı oluşturmasını gerekli kılmaktadır. Hizmet işletmelerinde müşteri açısından iletişimde belirleyici araç, örgütün kültürüdür. Bir müşteri örgütten ne beklediğini kültürle anlamaktadır. Kültür müşterilerin algıladığı değeri şekillendirmekte ve beklentilerinin oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.

Hizmet fiziksel üründen çok, duygusal bir algıdır ve belirsizlik taşımaktadır. Bu nedenle işgören açısından örgüt kültürü, müşteri ile karşılaşma anında nasıl düşünmesi



gerektiği ile ilgili rehberlik etmektedir (Siehl, 1992: 18). Diğer bir ifade ile işgören belli durumlarda nasıl davranış sergilemesi gerektiği konusunda referans kaynak olarak, örgütün kültürünü kullanmaktadır. Ayrıca bir işgören işletmesini kültürel öğeleri ile tanımlamakta, üst yönetimin neyi kabul edilebilir, neyi kabul edilemez bulduğunu örgüt kültürü ile bilmektedir.

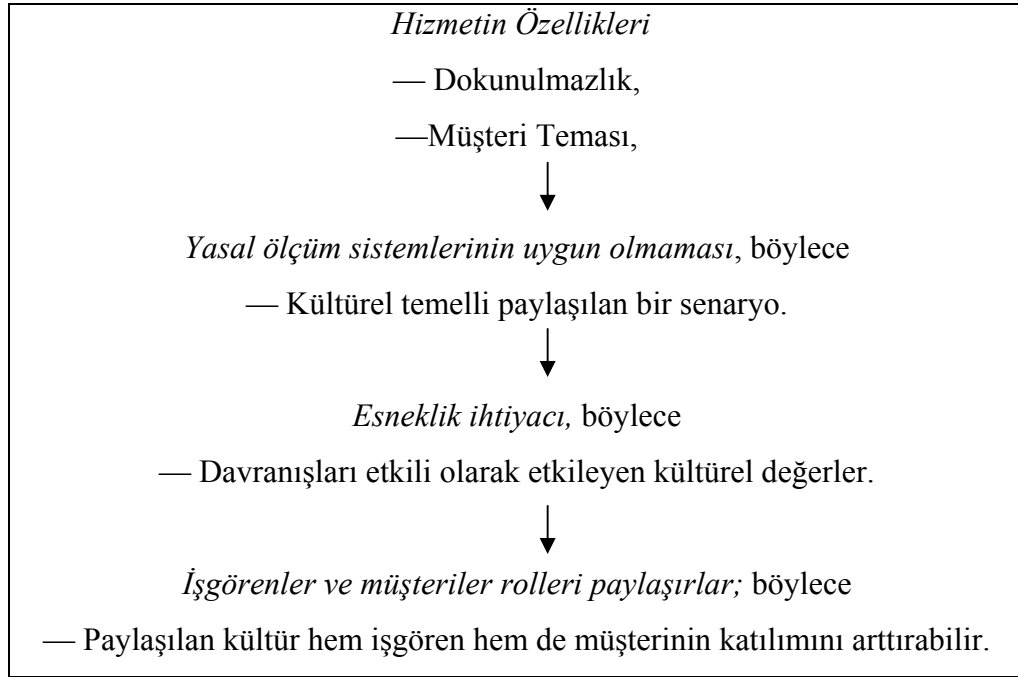
Hizmet işletmelerinde, başarıda anahtar noktayı müşteri ile işgörenin temas anı (gerçeğin anı) oluşturmaktadır. Bu nedenle başarılı olmak isteyen bir işletme iç ve dış müşteri odaklı bir hizmet anlayışı benimsemek ve geliştirmek zorundadır. İşgören ve müşteri odaklı hale gelmek isteyen bir hizmet işletmesi bunun için (Holden, 1997: 678–680);

- Müşteri odaklı bir kültür geliştirmelidir,
- Müşteriye hizmete kendini adanmış işgücü yetiştirmelidir,
- Örneklerle liderlik yapmalıdır,
- Müşterilerini ve yaptığı işi tanımalıdır,
- Rakiplerinden öğrenmeli ve kar sağlamasını bilmelidir,
- Farklı olmalıdır.

Hizmetin dokunulmazlığı ve müşteri ile teması hizmet işletmelerinde oluşturulacak kültürün temel belirleyicisi olarak ele alan Siehl (1992), hizmet ve kültür arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklamaya çalışmaktadır (Şekil 9).

Hizmet işletmelerinde, ürünün özelliklerine bağlı olarak işgörenin kontrol ve değerlendirilmesinde, yasal ölçüm sistemleri uygun olmamakta ve yönetsel açıdan işgörenin kontrol edilebilmesi için, hizmetin özelliklerine uygun kültürel değerler gerekli olmaktadır.

Hizmetin üretiminde işgörenin temel rol oynamasına bağlı olarak, her hizmet üreticisi işgören, küçük birer fabrika gibi hareket etmekte ve tüketim anında müşteri taleplerinin belirsizliği nedeniyle, işgörenin hareket esnekliğine sahip olması gerekmektedir. Esneklik politikalar ve kurullarla düzenlenememekte aksine yasal yapı ve yazılı kurullar durağanlık ve katılık oluşturarak işgörenin hareket alanını sınırlandırmaktadır. Ayrıca hizmet üretim anında müşteri ve işgörenin rolleri paylaştığından, müşterilerde işgörenler gibi kazanılmalı, eğitilmeli, sosyalleştirilmeli ve ödüllendirilmeleri gerekmektedir.



Şekil 9. Hizmetin Özellikleri ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Kaynak: Siehl, 1992: 20.

Siehl (1992), hizmetin özelliklerine bağlı oluşturulacak kültürel değerlerin paylaşılar hale gelmesi için, dört ilkenin gerekli olduğunu belirtmekte ve bunları şu şekilde açıklamaktadır:

**Birinci İlke:** Hizmet işletmesinin tüm çalışanları, yüksek kaliteli hizmetin rekabette anahtar kaynak olduğunu anlamalı ve bu inanç örgütte tüm çalışanlar tarafından paylaşılmalıdır. Çalışanlar niçin hizmetin farklılık yarattığını anlamazlarsa, hizmet kültürü de oluşturulamayacaktır.

**İkinci İlke:** Hizmet işletmeleri ve işgörenleri bütün olarak yönetilmelidir. Bu sayede müşterilerin doğru değerlendirme yapması ve tatmini sağlanabilir. Hizmetin görünmezlik özelliği ve üretiminde müşteri katılımı nedeniyle, her şeyi kontrol etmek paylaşılan değerler olmadan çok zordur. Çünkü çalışanların davranışları ve tutumları ancak kültür ile etkilenebilir.

**Üçüncü İlke:** Hizmet işletmeleri müşterilerini işgörenleri gibi yönetmelidirler. Çünkü katılımcı müşteriler işletme ile bütünleşirler. Sadık müşteri yaratma ancak, müşteri odaklı hizmet anlayışı ile gerçekleştirilebilir.

Dördüncü İlke: Hizmet işletmeleri çalışanlarını müşteri gibi yönetmelidir. Araştırmalar kaliteli şekilde yönetilen işgörenlerin kaliteli hizmet ürettiklerini göstermiştir. Bu aynı zamanda çalışanlara empatiyi de kazandırmaktadır.

Hizmet işletmelerinin kültürel açıdan, nasıl bir yapıda olması gerektiği ile ilgili kavramsal bilgiler ve Siehl (1992) tarafından belirlenen dört ilke; hizmet liderleri açısından işletmenin örgüt sistemini oluşturma, yönetsel sorumlulukları gerçekleştirme (vizyon, misyon, stratejiler) ve değerler, inançlar ve varsayımlar gibi kültürel öğelerin oluşturulmasında anahtar noktaları vurgulamaktadır. Hizmet liderleri başarılı olabilmek için, oluşturacakları hizmet kültürünün yapısını belirlemede, bu noktaları referans kaynak olarak gözönünde bulundurmaları gerekmektedir.

## **II. LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ**

### **A) LİDERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUM SÜRECİNDEKİ ROLÜ**

Örgüt kültürü; oluşumu, yaşatılması ve değişimi birlikte gerçekleşen dinamik yapıya sahip bir süreçtir. Şekil 3'te gösterildiği gibi bir örgüt kültürünün oluşumu, dışsal ve içsel belirleyici faktörleri göz önünde bulunduran kurucu tarafından başlatılmakta, seçim kriterleri, sosyalizasyon ve üst yönetimin faaliyetleri ile yaşatılmakta ve değişimi ise günün koşullarının gereklerine uymayan veya işlevini yerine getiremeyen kültürel öğe ve öğelerin değiştirilmesi ile gerçekleşmektedir.

Örgüt kültürünün üç temel kaynaktan ortaya çıktığını belirten Schein (1992) bunları; örgütün kurucusunun inançları, değerleri ve varsayımları, örgütün evrimleşme sürecinde örgüt oluşturan insanların yaşadıkları deneyimler ve yeni lider ve üyelerin getirdikleri yeni inançlar, değerler ve varsayımlar olarak ifade etmektedir. Schein'in kültürün oluşum dinamikleri kurucu veya yönetici olarak liderin süreçte en önemli belirleyici rolü oynadığı göstermektedir.

Literatürde, örgüt kurucusu veya yöneticisi olarak liderin kültürün oluşum süreci üzerinde etkisini vurgulayan ve rolünü ortaya koyan birçok araştırma mevcuttur (Pettigrew, 1979; Baker, 1980; Schein, 1983, 1992; Smircich, 1983; Gagliardi, 1986; Robbins, 1987; George vd., 1999; Daft, 2000).

## 1. Liderin Örgüt Kültürünün Ortaya Çıkmasındaki Rolü

Şekil 3'te gösterildiği gibi, örgüt kültürünün oluşumunun başlangıç aşamasının belirleyicisi örgütün kurucusudur (Pettigrew, 1979; Schein, 1983, 1992; Robbins, 1987; Daft, 2000). Bir örgütün ortaya çıkışı, örgüt kurucusunun içinde yetiştiği toplumdan edindiği kültürel birikim, kişiliği ve iş yapma felsefesi kapsamında geliştireceği sistem, yapı, değerler, inançlar ve varsayımlar temelinde gerçekleşmektedir. Örgütün vizyon ve misyonu kurucu tarafından belirlenmekte, kurucu başka felsefe ve ideolojilerle kısıtlanmadığından, sahip olduğu değerler inançlar ve varsayımlar doğrudan örgüt kültürüne yansımakta (Robbins, 1987; Daft, 2000) ve kültür kurucusunun iş yapma felsefesi kapsamında oluşmaktadır. Diğer bir ifade ile, girişimci olarak kurucu örgütün sadece teknoloji ve yapı gibi rasyonel ve görülebilir özelliklerinin değil, aynı zamanda semboller, ideolojiler, dil, inançlar, törenler ve mitler gibi kültürel öğeler yoluyla örgütsel yaşamının da belirleyicisi olmaktadır (Pettigrew, 1979).

Grupların ve organizasyonların kaza ile veya kendiliğinden ortaya çıkmadığını belirten Schein (1983), bunların genellikle liderlik rolünü üstlenen ve bir şeyleri başarmak için insanların nasıl bir araya getirilmesi gerektiğini bilen bir kişi tarafından gerçekleştirildiğini belirtmektedir. Ray Kroc (McDonald), Edwin Land (Polaroid), Steve Job (Apple) Henry Ford (Ford Motor), Thomas Watson (IBM) işletmelerinin kültürlerini şekillendirmede tartışılmaz etkisi olan, ünlü kurucu ve yöneticilere örnek olarak gösterilebilir. Bugün, McDonalds'ın dünyanın en önemli fast food işletmelerinden birisi olarak faaliyetini başarılı bir şekilde devam ettirmesinde en önemli belirleyici olan vizyonunu oluşturan kalite, hizmet, rahatlık ve değer (QSCV) Ray Kroc tarafından oluşturulmuş bir anlayıştır. Apple'ın informal ve yaratıcı kültürü Steve Jobs tarafından başlatılmıştır (Robbins, 1987: 363).

Örgüt kültürünün oluşumu, birbirini takip eden aşamaların başarılması ile gerçekleşen, kurucu olarak liderin değer ve varsayımlarının kültüre ait tüm öğelerin belirlenmesinde temel faktör olduğu, bir öğretim ve öğrenme sürecidir ve şu şekilde gerçekleşmektedir (Schein, 1983; Robbins, 1987: 69–70).

- Kurucu tarafından oluşturulan örgütün felsefesi, misyonu, vizyonu, değerleri ve maddi unsurları gibi biçimsel ifadeleri personel alımı, seçimi ve sosyalizasyonu için kullanılır.

- Fiziksel yapılar, çalışma ortamı ve alanlar düzenlenir.
- Sloganlar, dil, kısaltmalar ve benzetmeler gibi önemli öğeler belirlenir.
- Liderler, müdürler ve diğer üst yönetim elemanları tarafından açık rol modelleri, eğitim programları oluşturulur ve öğretme ve koçluk sağlanır.
- Açık ödüllendirme, statü sistemi (unvanlar) ve yükselme kriterleri oluşturulur.
- Önemli insanlar ve olaylar ile ilgili, hikâye, efsane, mit ve benzetmeler oluşturulur.
- Lider ölçme ve kontrol için dikkat ettiği örgütsel faaliyetler, süreçler ve çıktıları izler.
- Lider felsefesi, ideolojisi, misyonu, vizyonu ve değerleri ile önemli olaylara ve krizlere tepkisini ortaya koyar.
- Örgüt yapısı ve iş akışı belirlenir.
- Örgütsel sistemler ve prosedürler oluşturulur.
- Örgütsel amaçlar ve insanların işe alma, yer değiştirme, yükseltme, işten çıkarma ve emeklilikleri ile ilgili kriterler belirlenir.

Örgüt kültürünün oluşum sürecinde, kurucunun özellikle örgütün dışsal uyum problemlerini çözmesinde ve içsel bütünleşmeyi sağlamasında temel yönlendirici olduğuna dikkat çeken Schein (1983); kurucunun dünya, örgütünün oynayacağı rol, insan yapısının doğası, dürüstlük, ilişki, zaman ve alan ile ilgili varsayımlarının örgütün işleyişinin temelini oluşturduğunu vurgulamaktadır.

## **2. Liderin Örgüt Kültürünün Yaşatılmasındaki Rolü**

Örgüt kültürünün yaşatılması seçim kriterleri, sosyalizasyon ve üst yönetimin faaliyetleri ile gerçekleşmektedir. Örgüt kültürünün ortaya çıkış aşamalarında vurgulandığı gibi, kültürün yaşatılma sürecini oluşturan faaliyetlerin yapısı kurucu veya yönetici olarak lider tarafından belirlenmektedir. Örgüt kültürünü yaşatan işgörenler liderin belirlediği değerler ve iş yapma felsefesi kapsamında işe alınmakta ve işgörenlerin örgütle bütünleşmesini sağlayan sosyalizasyon sürecinin yapısı kurucu ve üst yönetim tarafından belirlenmektedir. Ayrıca kurucu ve yönetici olarak liderlerin iş yapma felsefeleri, işletmenin örgütsel sistemi ve iş süreçlerinin işleyişinde belirleyici olmaktadır. Örneğin örgüt kültürünün yapısı üzerinde önemli bir belirleyici olan

yönetim tarzı (otokratik, demokratik), kurucu veya üst yönetim tarafından belirlenmektedir.

Örgüt kültürünün yaşatılma sürecinde, kültürün örgütü oluşturan bireyler tarafından benimsenmesini sağlamak için, liderin kullanması gereken öncelikli ve ikincil mekanizmaları tanımlayan Schein (1992: 228–253) bunları özetle şu şekilde ifade etmektedir (Tablo 9).

Tablo 9. Kültürü Yerleştirme ve Yaygınlaştırma Mekanizmaları

<b>Öncelikli Yerleştirme Mekanizmaları</b>	<b>İkincil Düzeyde Güçlendirme Mekanizmaları</b>
1. Lider neyi ölçme ve kontrol için dikkatini harcar.	Örgüt dizayn ve yapısı.
2. Lider kritik olaylar ve örgütsel krizlere nasıl tepki gösterir.	Örgütsel sistem ve prosedürler.
3. Liderin kıt kaynakları dağıtımında gözlemlenen kriterler.	Örgütsel adet ve törenler.
4. Üzerinde durduğu, rol modelliği, öğretim ve koçluk.	Fiziksel alanlar, binalar ve binaların cepheleri.
5. Liderin ödüllendirme ve statü tahsisinde gözlemlenen kriterler.	İnsanlar ve olaylar hakkında hikayeler, efsaneler ve mitler.
6. Liderin işe alma, seçim, terfi, emeklilik, örgüt üyelerini işten çıkarma veya azletmede gözlemlenen kriterler.	Örgütsel felsefe, değerler ve inançların yasal ifadeleri.

Kaynak: Schein, 1992: 231.

Schein tarafından ortaya konan öncelikli mekanizmalar, kurucu tarafından kültürün ilk aşamasında, örgüt iklimi olarak grup kültürünün önünde gelmekte ve liderin varsayımlarını yansıtmaktadır. Sonraki dönemlerde, örgüt iklimi kültürel varsayımları yansıtan ve ortaya koyan bir yapıya dönüşmektedir (Schein, 1992: 230).

Schein'in ortaya koyduğu altı öncelikli kültürü benimsetme mekanizması, özetle şu anlamları ifade etmektedir.

Birinci mekanizma: Liderin neye inandığı veya dikkat ettiği ile ilgili sistematik düşüncesini yansıtmaktadır.

İkinci mekanizma: Dışsal çevrede veya örgüt içinde ortaya çıkan krizler karşısında liderin tepkisi ve ortaya koyduğu yeni normlar, değerler ve iş yapma süreçleri liderin önemli temel varsayımlarını göstermektedir. Kriz yaşanması liderin kültürün değerleri ve varsayımlarını iletmesinde ve değişiminde önemli bir fırsattır. Çünkü kriz dönemlerinde insanlar, duygusal olarak daha fazla öğrenme eğilimine girmektedirler.

Üçüncü mekanizma: Örgüt içinde bütçe oluşturma yolu ile örgütün sahip olduğu kıt kaynakların dağıtımı, liderin inançlarını ve varsayımlarını gösteren bir diğer süreçtir.

Dördüncü mekanizma: Örgütün kurucuları ve yeni liderleri kendilerinin görülebilir davranışlarının örgütü oluşturan üyelere, özellikle yeni katılanlara, varsayımlar ve değerlerin iletilmesinde büyük değeri olduğunu bilmektedirler.

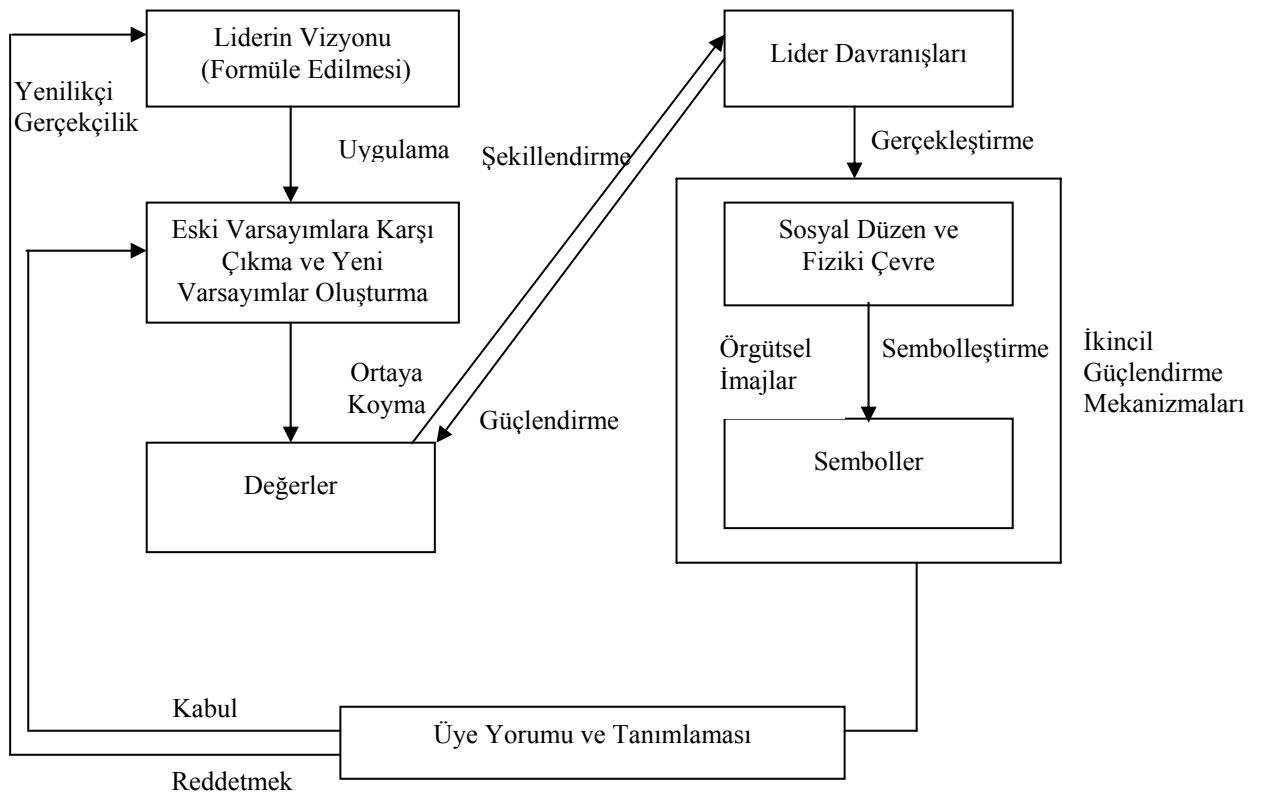
Beşinci mekanizma: Herhangi bir örgütün üyesinin terfi, performans, takdir edilme ve patronu ile ilişkilerindeki tecrübeleri ona örgütün nelere değer verdiğini ve neleri cezalandırdığını öğretmektedir. Lider cezalandırma ve ödüllendirmeleri kendi öncelikleri, değerleri ve varsayımları ile bütünleştirecek davranışlar sergileyerek, grup üyelerine kültürün değerleri ve varsayımları ile ilgili mesajlar vermektedir.

Altıncı mekanizma: Bir örgütün kurucusu tarafından oluşturulan örgüt sistemi yapısı kültürel varsayımların yerleştirilmesi ve kalıcı hale getirilmesindeki en önemli belirleyicidir.

İkincil güçlendirme mekanizmaları ise; liderin değerler ve varsayımlar üzerinde odaklanan öncelikli mekanizmalarını destekleyici olarak, liderin örgüt kültürünü etkileme ve şekillendirmesinde lidere katkı sağlamaktadır.

### **3. Liderin Örgüt Kültürünün Değişimindeki Rolü**

Lider, örgüt kültürünün değişiminde de temel rol oynamaktadır. Özellikle örgütsel düzeyde kültürel değişimin temel dinamiği olarak görülen vizyon oluşturma bir liderlik görevi olması, örgüt kültürü değişiminde lideri belirleyici temel faktör haline getirmektedir. Çünkü lider tarafından ortaya konan yeni vizyon, örgütün sistemine ait yapıları, süreçleri, iş yapma felsefesini, değerleri, varsayımları kısaca kültürü doğrudan olarak etkilemektedir. Bu nedenle vizyon oluşturma bir anlamda mevcut kültürün değiştirilmesi anlamına gelmektedir. Şekil 10 vizyon oluşturma kapsamında, örgüt kültürünün değişiminde liderin rolünü ortaya koymayı amaçlayan kavramsal modeli göstermektedir (George vd., 1999).



Şekil 10. Örgüt Kültürü Değişiminde Liderin Rolü Modeli

Kaynak: George, Sleeth ve Siders, 1999: 553.

Hatch'ın (1993) kültür dinamikleri modeli temelinde modeli geliştiren George vd. (1999); liderin örgüt kültürünün değişimindeki rolünün dört elemana gereksinim duyduğunu belirtmekte ve bunları liderin vizyonu oluşturması, dinamik kültürel değişim sürecine müdahale etmesi, değişimin yapısına bağlı olarak liderin duruş ve davranışlarını ortaya koyması ve tüm bu sürecin sonunda ortaya çıkan üyelerin davranışları olarak ifade etmektedirler.

Modele göre, liderin örgüt kültürünün değişimindeki rolü vizyon süreci ile başlamaktadır. Lider ilk aşamada, mevcut kültürün sınırlılıklarını dikkate alarak örgüt kültürünün amaçları kapsamında vizyonunu oluşturmaktadır. Örgüt kültürü bağlamında vizyonun formüle edilmesinde liderin; örgütün yaşı, kültürün yapısı, çevresel faktörler, ekonomik yapı gibi birçok içsel ve dışsal faktörü göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bunun yanında, vizyonun geliştirilmesinde gerçekçi olunması ve kültüre ait değerlerin ve varsayımların değiştirilmesinde uygun stratejinin izlenmesi



gerekmektedir. Bu bağlamda, lider birinci bölümde örgüt kültürünün değişiminde vurgulanan değişimi zorlaştıran ve kolaylaştıran faktörleri (kültürün gücü, örgütün yaşı, liderlik rol modelleri, kriz yaşanması vb.) iyi analiz etmesi gerekmektedir.

Liderin davranışları ve uygulamaları, vizyonun üyeler tarafından benimsenmesinde anahtar rol oynamaktadır. Bu noktada, özellikle örnek olmak ve bireysel saygınlık lidere grubu oluşturan üyeleri ikna etmede ve onu izlemelerinde önemli katkı sağlayan özelliklerdir. Ayrıca lider, Schein tarafından kültürün yaşatılmasında ve yerleştirilmesinde işgörenler tarafından benimsenmesine katkı sağladığını belirttiği öncelikli ve ikincil mekanizmaları iyi kullanması gerekmektedir. Çünkü bunlar, liderin değer ve varsayım olarak düşüncelerinin işgörenler tarafından benimsenmesini kolaylaştıran unsurlardır. Örneğin yeni vizyon kapsamında; ikincil güçlendirme mekanizmalarında gerçekleştirilen değişimler (örgüt yapısı, dizaynı, adet ve törenlerin kaldırılması veya yeni adet ve törenlerin ortaya çıkması, hikayeler, semboller) sembolik özellikleri nedeniyle daha kolay algılanabilmektedir.

Modeldeki üyelerin yorum ve tanımlamaları, liderin ortaya koyduğu vizyon kapsamında örgüt kültüründeki değişimlerin kabul edilmesi veya reddedilmesini ifade etmektedir. Örgütü oluşturan işgörenlerin yeni kültürel yapıya ait öğeleri benimsemeleri durumunda, yeni kültürün öğeleri yerleşmeye başlamaktadır. Ancak eğer üyeler değişime direnç gösterirlerse, bu durumda liderin vizyon ile ilgili tanımlamalarını veya lider olarak yeni vizyonu iletmedeki stratejilerini tekrar gözden geçirmesini gerektirmektedir.

## B) HİZMET LİDERİ VE HİZMET KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Hizmet işletmelerinin örgüt kültürü ve liderlik yapısı, kavramsal açıdan diğer işletmelerden farklı değildir. Birinci bölümde vurgulanan ve işletme düzeyinde örgüt kültürünü ifade eden kültürel öğeler (sosyal düzen ve fiziki çevre, değerler, varsayımlar), hizmet işletmeleri için de geçerlidir. Farklılık, hizmetin yapısına bağlı olarak öğelerin içeriğindedir. Örneğin, hizmet işletmesi olarak konaklama sektöründe yer alan otel ile eğitim kurumu özel bir üniversitenin kültürel öğeleri birbirinden farklıdır. Örgüt kültürü, belli özelliklere sahip bir insan grubu tarafından oluşturulduğu ve her örgütü farklı özelliklere sahip insanlar meydana getirdiği için, sosyal düzen ve

sosyal çevre öğelerinin bazıları arasında benzerlik olmakla birlikte değerler ve varsayımları açısından, aynı sektörde faaliyet gösteren iki işletmenin bile, kültürleri birbirinden farklı olmaktadır.

Liderlik içinde durum farklı değildir. Hizmet liderliği, kişilik ve yönetsel fonksiyon olarak birçok güncel liderlik yaklaşımı ile benzerlikler göstermektedir. Çünkü üretim işletmelerinin liderlerinin işlevleri ile hizmet işletmelerinin hizmet liderlerinin işlevleri aynıdır. Her ikisinin de temel ilgi alanı, günümüzün değişim ortamında işletmelerinin rekabetçi yapılarını korumaktır. Bu bağlamda ikisi de vizyon oluşturma, insanları güçlendirme, stratejiler belirleme ve örgüt kültürünü değiştirme ile uğraşmaktadır. Farklılık, hizmetin yapısına bağlı olarak hizmet liderinin uygulamalarının değişmesinde ortaya çıkmaktadır.

Buna bağlı olarak, hizmet işletmelerinde örgüt kültürü ve liderlik ilişkisini; kültürün oluşumu, sürdürülmesi ve değişimi düzeyinde liderin rolü ve etkisi bağlamında ele almak mümkündür.

Bir hizmet işletmesi kurucusu yeni bir işletme kurmaya karar verdiğinde, kendi kişiliği, kültürel birikimi yanında hizmetin yapısını ve özelliklerini dikkate alarak, örgüt sistemini oluşturmaktadır. Kurucu olarak hizmet liderinin özellikle, hizmet işletmelerinin, kültürel açıdan hangi değerlere sahip olması gerekliliğini çok iyi belirlemesi gerekmektedir. Bunun sonucunda oluşturacağı vizyon, misyon ve stratejileri sektörün karmaşık ve rekabetçi yapısının özelliklerine uygun olarak belirlemesi mümkün olacaktır.

Hizmet işletmelerinde, örgüt kültürünün sosyal düzeni ve fiziki çevre unsurları her işletme için kendine özgüdür ve faaliyet alanının yapısına göre belirlenmektedir. Örneğin hizmet işletmesi olarak bir otel işletmesini ele alırsak, otelin sosyal düzen ve fiziki unsurları otel binası, iç donanımı, kıyafetler, personelin kullandığı dil, adetler, törenler, semboller, hikâyeler, kahramanlar ve mitlerinden oluşmakta ve bunlar sadece o otele özgü olmaktadır. Kurucu veya otel yöneticisi, sosyal düzen ve fiziki çevre unsurlarının neden o şekilde oluşturulduğunun temel belirleyicisidir. Kurucu, otelin kültürel açıdan görünen unsurlarını belirlerken, arzuladığı örgüt kültürünün değerleri ve varsayımlarında şekillendirdiği nasıl bir işletme, sorusuna göre davranmaktadır. Örneğin kalitede mükemmelliği hedefleyen bir otel işletmesinin, fiziki unsurları en üst düzey olarak kabul edilen beş yıldızlı bir otelin taşıması gereken özelliklere göre

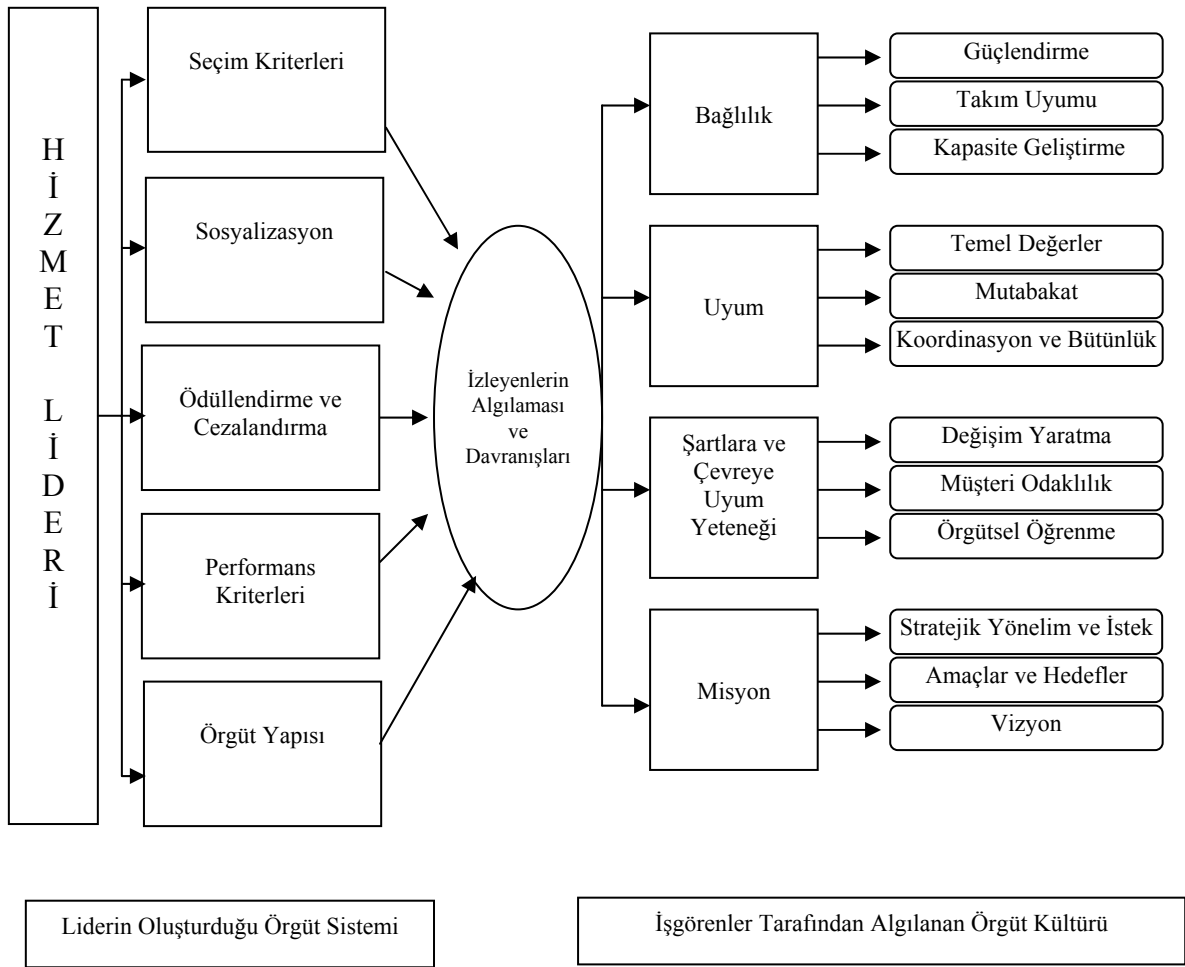
belirlenecektir. Ancak otelin sosyal çevre unsurları, liderin aklında şekillendirdiği mükemmel hizmetin anlamına ve örgütü oluşturan işgörenlerin yaşadıkları deneyimlere göre değer kazanacaktır.

Şekil 11 (Araştırmanın temel sorusu olan hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün oluşumunda liderin rolünü açıklayan modeli oluşturmaktadır.)’de gösterildiği gibi bir örgüt sistemi seçim kriterleri, sosyalizasyon, ödüllendirme ve cezalandırma, performans kriterleri ve örgüt yapısı ile ortaya çıkmaktadır. Örgüt sistemi olarak belirlenen kriterler bir anlamda, kültürün oluşum ve yaşatılması ile ilgili değerlerin, varsayımların sistem haline dönüştürülmesidir. Bu nedenle hizmet lideri, örgüt sisteminin yapısını oluşturmadan önce, temel kriter olarak işletmesinin vizyonu, misyonu, değerleri, varsayımları ile ilgili fikirlerini iyi belirlemelidir. Çünkü bu kriterler, oluşacak işletme sisteminin yapısının belirleyicilerini oluşturacaklardır. Hizmet, hizmet kültürü ve hizmet liderliği ile ilgili kavramsal bilgiler, bir hizmet işletmesinin başarılı olabilmesinin koşullarının;

- Hizmet kalitesinde mükemmellik,
- İşgören ve müşteri odaklılık,
- İşgörenin güçlendirilmesi,
- Takım çalışması iklimi oluşturmak,
- İşin içinde olmak,
- İyi belirlenmiş bir hizmet vizyonu,

ile mümkün olabileceğini göstermektedir. Hizmet lideri, örgüt sisteminin parçalarının içeriğini bu koşulları sağlayacak bir yapıda belirlemelidir.

*i. Seçim Kriterleri:* Hizmet işletmelerini diğer işletmelerden farklılaştıran, üretimde insanın temel girdi olması, üretim ve tüketim eş zamanlı olması, müşterinin hizmetin üretimine doğrudan katılımı ve en önemlisi üretim anında işgören üzerinde yönetimin kontrolünün olmaması, işe alınacak işgörenlerin seçimini önemli hale getirmektedir. Hizmet lideri oluşturacağı işgören işe alma sisteminde, örgütsel olarak belirlediği amaçlara ulaşmaya destek sağlayacak insanları seçecek bir yapı oluşturmalıdır.



Şekil 11. Hizmet Liderliği ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Bu nedenle hizmet lideri, işgören seçiminde başarılı olmak için, mesleki bilgi ve deneyimi yanında kültürel açıdan değerleri benimseyecek nitelikli, öğrenmeye açık, takım çalışmasına uyumlu ve beşeri ilişkileri yüksek insanlar olma kriterlerini aramalıdır. Çünkü hizmet ve hizmet kültürünün yapısı işletmenin başarılı olabilmesi için, bu özellikleri taşıyan insanlarla çalışmasını gerektirmektedir. Personel seçiminde seçilecek kişinin belirlenmesinde, araştırmanın gerçekleştirildiği WOW zinciri, işgören seçim kriterlerinde, mesleki bilgi ve deneyimden çok, kültürel açıdan WOW'un değerlerine uygun insanları tercih etmektedir.

Hizmet lideri ayrıca, personel seçim sürecinde ortaya koyduğu kriterler ile işe yeni giren kişilere kültürel açıdan işletmenin öncelikleri hakkında mesaj verdiğini bilmelidir (Schneider vd., 1994: 26).

*ii. Sosyalleştirme:* Uygun nitelikte işgörenleri işe alma, örgüt kültürünün yaşatılmasında ilk aşamadır. Temel aşama işgörenlerin sosyalleşmesidir. İşgörenlerin örgütün iş yapma felsefesi, değerleri ve inançlarını öğrenerek işletmenin bir parçası haline gelebilmesi, sosyalleştirilmeleri ile mümkündür.

Hizmet lideri örgüt sitemini kurarken, sosyalleşmeyi, iki aşamalı olarak ele almalıdır. Birinci aşama; işe yeni başlayan işgörenlerin işletmeye uyumlu hale getirilmesi, ikinci aşama ise, işgörenin örgüt yapısı içinde geliştirilmesi ve kültürel değer ve varsayımları içselleştirmesidir.

Birinci aşama, kapsamında, işe uyumlaştırma programı (oryantasyon eğitimi) tüm personele verilmelidir. Bu kapsamda işletmenin tanıtılması, işletme içi ilişkiler, müşteri ile ilgili tutum ve davranışların nasıl olması gerektiği, iş koşulları hakkında bilgi, çalışma ortamı ve iş arkadaşlarıyla tanışma temel süreçler olarak sayılabilir.

İkinci aşama, sürekli eğitim programları düzenleyerek, adet ve törenler uygulayarak, personelin kişisel olarak kendilerini geliştirmelerine fırsatlar sunmak ve örgütsel değerleri içselleştirmesini sağlamalıdır. Özellikle takım kültürü oluşturulmasında, personeli bir araya getiren adetler ve törenler uygulamak, işgörenlerin kendilerini örgütün bir parçası görmelerinde büyük katkılar sağlayacaktır. Bu kapsamda doğum günlerini kutlamak, belli günlerde informel ortamda personeli ve yöneticileri bir araya getiren adetler oluşturmak, personel geceleri düzenlemek, sosyal aktiviteler organize etmek, alternatif uygulamalar olarak düşünülebilir.

*iii. Ödüllendirme ve Cezalandırma:* Hizmet lideri, oluşturacağı ödüllendirme ve cezalandırma sistemi yoluyla kültürel değerleri benimsetme, işgörenleri performansa katkı sağlamada, teşvik etme ve art niyetli kişileri engellemeyi sağlamayı amaçlamalıdır. Hizmet lideri, ödül ve ceza sisteminde, ödülleri ve cezaları temel kültürel değerlerin uygulanmasına veya uygulanmamasına vererek, kültürün içselleştirilmesini sağlayabilir. Ödül ve cezalandırma sisteminin oluşturulmasında, yönetim tarafından belirlenmiş ölçütler (ayın personeli, ayın takımı, fazla çalışma ve benzeri) yanında, müşteri şikayet ve öneri kutuları, personel şikayet ve öneri kutuları, müşterilerin mailleri, özel durumlarda verilen ödüller gibi birçok yöntem kullanılabilir.

Hizmet lideri, ödüllendirme ve cezalandırmada sadece parasal ödülleri değil, işgöreni manevi açıdan memnun edecek ödülleri de düşünmesi gerektiğini bilmeli ve çalışanların onure edilmesini sağlamalıdır. Bu kapsamda, ödüllerin özel törenlerle verilmesi veya personeli sosyalleştirme amaçlı organizasyonlarda verilmesi, hizmet liderinin kültürel değerleri ve varsayımları işgörelere benimsetmesinde önemli faydalar sağlayacaktır.

*iv. Performans Kriterleri:* Hizmet liderinin örgüt sistemini oluşturmada üzerinde özellikle durması gereken konulardan birisi, işgörelerin performans değerlendirme kriterleridir. Hizmet lideri, oluşturacağı sistem ile bireylerin kişisel çıkarlarını gözetmelerini ve adam kayırmacılığı engellemelidir. Bu kriterler, tüm personel tarafından açık olarak bilinmeli ve takip edilebilmelidir. İşgörelenin hizmet liderinin adilliği, açıklığı ve güvenilirliği konusunda temel değerlendirme kriterlerinden birisi, performans kriterleri ile ilgili uygulamalardaki tutum ve davranışlarıdır. Hizmet lideri, bu nedenle tarafsızlık ve eşitliğini korumalı, kesin ölçülebilir atama, yükselme ödül ve ceza kriterleri belirlemelidir.

Performans kriterleri ile ilgili uygulamaları, liderin; güvenilirlik, dürüstlük ve doğrulunun test edildiği durumlardır. Bu noktalarda, izleyenlerin tam güvenini kazanmak, lidere örgütsel düzeyde özellikle vizyon kapsamında gerçekleştirmeyi planladığı kültürel değişimlerde kolaylık sağlayacaktır. Bu nedenle hizmet lideri, tarafsızlığının herkese tarafından algılandığı performans değerlendirme kriterleri geliştirmelidir. Örneğin WOW Topkapı Palace otelinin, işgörel performans değerlendirme ile ilgili uygulamalarında kullanmış olduğu “personel performans değerlendirme formu” sekiz sayfalık, çok ayrıntılı bir formdur.

*v. Örgüt Yapısı:* Hizmet işletmelerinde liderin uygulayacağı liderlik stiline, temel göstergelerinden birisi oluşturduğu örgüt yapısıdır. Kasper (2002), çalışan odaklı insanlara ilgi gösteren, başarı odaklı, demokratik, delege eden, katılımcı, destekleyici ve koçluk yapan liderlik stillerinin, hizmet işletmeleri için uygun olduğunu belirtmektedir. Bunun nedeni, hizmet sunum anında kalitede mükemmellik ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, işgörelni güçlendirmenin önemidir. Bu durum, hizmet liderinin oluşturacağı örgüt yapısının belirleyicisidir. Hizmet işletmelerinde, lider yatay ve hiyerarşik kademenin az olduğu bir örgüt yapısı oluşturmalıdır (Grönroos, 1990: 248).

Hizmet liderinin, örgüt kültürü ile ilgili temel görevi, iyi tanımlanmış öğelere sahip bir kültürel yapı oluşturmaktır. Kültürün oluşturulmasında, kendini koşullara göre sürekli yenileyen bir yapının benimsenmesi, kültürün gücünden daha önemlidir. Çünkü birinci bölümde vurgulandığı gibi, kültürün güçlü olması değişim yeteneğine sahip olması durumunda iyidir. Aksi takdirde güçlü kültür, örgütün yeni değerler benimsemesini ve değişimini engelleyici bir faktör olarak ortaya çıkabilmektedir (Deal ve Kennedy, 1982). Bu nedenle hizmet lideri; kültürel öğelerde katılımcılığa, mükemmelliğe, yenilikçiliğe, işgören ve müşteri odaklılığa ve takım ikliminin oluşmasına katkı sağlayacak değerlere yer vermelidir.

Örgüt kültürünün evrimleşerek değişmesi, hizmet liderinin yönetsel görevi olarak vizyonu önemli hale getirmektedir. Örgütsel düzeyde kültürün yönetilmesinde ve değiştirilmesinde hizmet liderinin vizyonu, temel belirleyici ve başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Daft, 2000: 332). Kotter (1990) bu nokta ile ilgili olarak liderin örgüt performansını, ne tür bir kültürün arttıracacağı konusunda, gerçekçi ve doğru bir vizyonun rehberliğine ihtiyacı olduğunu belirtmektedir. Örgüt kültürünün iyi veya kötü etkiler göstermesinin, lider tarafından belirlenmiş amaçlar, yapılar ve stratejilere bağlı olduğunu belirten Sims ve Brinkmann (2002), aslında bir anlamda, vizyonun kültür üzerinde etkisini ortaya koymaktadırlar. Bu nedenle hizmet lideri, örgüt kültüründe değişim oluşturmada vizyonu iyi kullanmasını bilmelidir. Vizyonu oluşturma sürecinde ortaya koyduğu hedefin, ulaşılabilir ve gerçekçi olmasına özen göstermelidir. Vizyon oluşturma ve uygulanması sürecinde, işin içinde olmayı ve personeli güçlendirmeyi iyi kullanmalıdır. Bunun sonucunda değerler ve varsayımlar düzeyinde, örgüt kültürü öğelerinin benimsenmesini sağlaması ve değiştirebilmesi mümkün olabilecektir.

Hizmet işletmelerinde oluşturulacak örgüt kültürünün değerler ve varsayımlar düzeyinde; yapısının hizmet kalitesinde mükemmellik, işgören ve müşteri odaklılık, işgörenin güçlendirilmesi, takım çalışması iklimi oluşturmak, işin içinde olmak ve iyi belirlenmiş bir hizmet vizyonundan oluşması gerekmektedir. Bu nedenle, araştırmanın temel hipotezinin bir model olarak ortaya konduğu Şekil 11'deki modelde, işgörenler tarafından algılanan örgüt kültürünün yapısının belirlenmesinde, hizmet işletmelerinin kültürel açıdan yapısının sahip olması gerektiğine inanılan kültürel değerlere yer verilmiştir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **HİZMET İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA LİDERİN ROLÜNÜ BELİRLEMeye İLİŞKİN WOW TOPKAPI PALACE OTELİNDE BİR UYGULAMA**

#### **I. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI**

Bu çalışma, genel olarak hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün oluşumunda, liderin rolünün belirlenmesi üzerinde odaklanmaktadır. Liderlik ve örgüt kültürü ayrı araştırma konuları olarak, örgütsel davranış ve diğer alanlarda geniş kapsamlı olarak araştırılmış konulardır. Liderliğin akademik düzeyde araştırılmaya başlamasının, yaklaşık yüz yıllık bir geçmişi bulunmaktadır. Örgüt kültürü ise, özellikle 1980'lerin başında işletme bilimi araştırmacılarının ilgisini çekmeye başlamıştır. Liderlik ve örgüt kültürünün karşılıklı etkileşimini ortaya koymak, her iki konunun temelde birbirlerinin tamamlayıcıları olmasından kaynaklanmaktadır.

Örgüt kültürü ve liderlik ilişkisi, literatürde birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir (Smircich, 1983; Bass, 1985; Schein, 1983, 1992; Bass vd., 1993). Örneğin Schein (1992) liderlik ve örgüt kültürünü, madeni bir paranın iki tarafına benzetmekte ve kurucu veya yönetici olarak, liderin örgüt kültürünün oluşturulmasında temel belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Smircich (1983) kültür ile ilgili kavramsal yaklaşımında, kültürün içsel bir değişken olarak yapısı, yönetilmesi ve manipüle edilmesinin, liderin kabiliyet ve becerilerine bağlı olduğunu belirtmektedir. Bass (1985) geleneksel ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarında liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi, her iki liderlik stiline kültür üzerindeki etkisi açısından ele almakta ve geleneksel liderin kültürün sınırları içinde faaliyet gösterdiğini, dönüşümcü liderin ise vizyonu ile örgüt kültürünü değiştirdiğini belirtmektedir. Örgütlerin kültürünün büyük bir kısmının liderlik tarafından geliştirildiğini, aynı zamanda örgüt kültürünün örgütün



liderlik geliştirmesini etkilediğini belirten Bass vd. (1993) ise, kültür ve liderlik arasında karşılıklı sürekli bir etkileşim olduğunu belirtmektedirler.

Davranışları ve tutumları yönlendirici etkisi, mal ve hizmet üretiminde insan kaynağının yoğun olarak kullanıldığı hizmet sektöründe, kültürü daha önemli hale getirmektedir. Hizmet işletmelerinde üretimde temel girdi olan insan boyutunun, iyi planlanması ve yönetilmesi ancak uygun örgüt kültürünün oluşturulması ile sağlanabilir. Bu nedenle lider vizyon, misyon ve stratejilerini belirlerken, değerlerini, inançlarını ve felsefesini sektörün özelliklerini dikkate alarak örgüte yansıtmalı ve uygun örgüt kültürünün oluşmasını sağlamalıdır.

Çalışmanın genel amacı, hizmet liderinin hizmet işletmelerindeki kültürün oluşmasındaki rolünü ortaya koymak ve bu modeli ampirik olarak test etmektir. Bu bağlamda çalışmanın temel sorusunu *“hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün oluşturulmasında liderin rolü var mıdır?”* oluşturmaktadır.

Genel amaca bağlı olarak, çalışmanın ilk üç bölümünde aşağıdaki konular ele alınmıştır:

- Örgüt kültürü kavramı ve yapısı,
- Örgüt kültürünün oluşumu, sürdürülmesi ve değişimi,
- Liderlik kavramı, özellikleri ve liderin örgütsel fonksiyonu,
- Temel liderlik yaklaşımları,
- Hizmet liderliği kavramı ve zellikleri,
- Hizmet ve hizmet kültürü kavramları,
- Hizmet liderliği ve hizmet kültürü ilişkisi.

Literatür araştırması sonucunda, hizmet liderinin hizmet kültürünü oluşturma ve etkileme modeli ortaya çıkarılmıştır. Uygulama bölümünde ise, çalışmanın temel amacına bağlı kalarak geliştirilen model çerçevesinde,

- Hizmet liderinin yönetsel özellikleri ve davranışının belirlenmesi,
- Hizmet liderinin yönetsel özellikleri doğrultusunda oluşturduğu örgüt sisteminin yapısının ortaya konması,
- Hizmet liderinin, yönetsel özellikleri doğrultusunda oluşturduğu örgüt sisteminde belirlediği kültürel değerler ve varsayımların işgörenler tarafından algılanmasının ölçülmesi gerçekteştirilecek ve bu sayede liderin kültürün oluşumundaki rolü ortaya çıkarılacaktır.

## II. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, hizmet sektöründe yer alan (turizm sektörü kapsamında) bir konaklama işletmesinde yapılmıştır. Araştırma Topkapı Palace, Kremlin Palace, World Palace, Kiriş Resort, Bodrum Resort, Bodrum Beach Club, Uludağ Otellerinden oluşan WOW (World of Wonders) zincirinden Türkiye'nin ilk temalı (konulu) resort oteli olan Topkapı Palace Otel'inde gerçekleştirilmiştir.

Topkapı Palace, Antalya ili Kundu Bölgesinde kurulan ilk otellerden birisidir. 1999 yılında faaliyete başlayan ve yedi yıllık geçmişe sahip olan WOW Topkapı Palace, maksimum her şey dahil (maximum inclusive) hizmet felsefesine göre hizmet sunmaktadır. Otelin yerleşim alanı 85.000 m<sup>2</sup>'dir. Otel 908 odalı ve 2000 misafir kapasitelidir. Tüm yıl faaliyetini sürdüren otel, sezon içi dönemde 700 işgören, sezon dışı dönemde 350 işgören çalıştırmaktadır.

## III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma temel olarak liderlik, örgüt kültürü ve bu değişkenlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan örgüt sisteminin değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu bağlamda yapılan literatür incelemesinde, liderlik ile ilgili araştırma metodlarından niteliksel ve niceliksel metodlardan hangisinin daha uygun ve açıklayıcı metod olduğu konusunda görüş birliği bulunmamaktadır (Yukl, 1994: 459).

Örgüt kültürünün ölçümünde ise, yaygın bir şekilde niteliksel metodlardan gözlem ve görüşme (Smircich, 1983) araştırmacılar tarafından kültürün sosyal düzen ve fiziki çevre düzeylerini anlamada tercih edilen araştırma araçları olarak kabul edilmiştir. Bununla beraber bu metodlarda kullanılan sorulara işgörenlerin cevap verirken, farklı davranışları ve gözlem yapanın beklediği yönde cevaplar vermeleri veya gözlemcinin gözlemlerinde taraflı davranış sergilemesi mümkün olabilmektedir. Diğer taraftan niceliksel metodlar anlık (Cross-sectional), örgütsel araştırma ve büyük ölçekli çalışmalar için açıklayıcı ve tanımlayıcı faydalar sunmaktadır. Niceliksel metodlar, kültür araştırmacılarına kültürün farklı bölümlerde değerlendirilmesinde ve karşılaştırmalı çalışmalara olanak sağlamaktadır (Tepeci, 2001).

Bu çerçevede araştırmada, verilere ulaşmada Niteliksel ve Niceliksel Yöntemler birlikte kullanılmıştır. Bunlar; Yarı Yapılandırılmış Görüşme, Gözlem, İçerik Analizi, ve Anket Formundan oluşmaktadır.

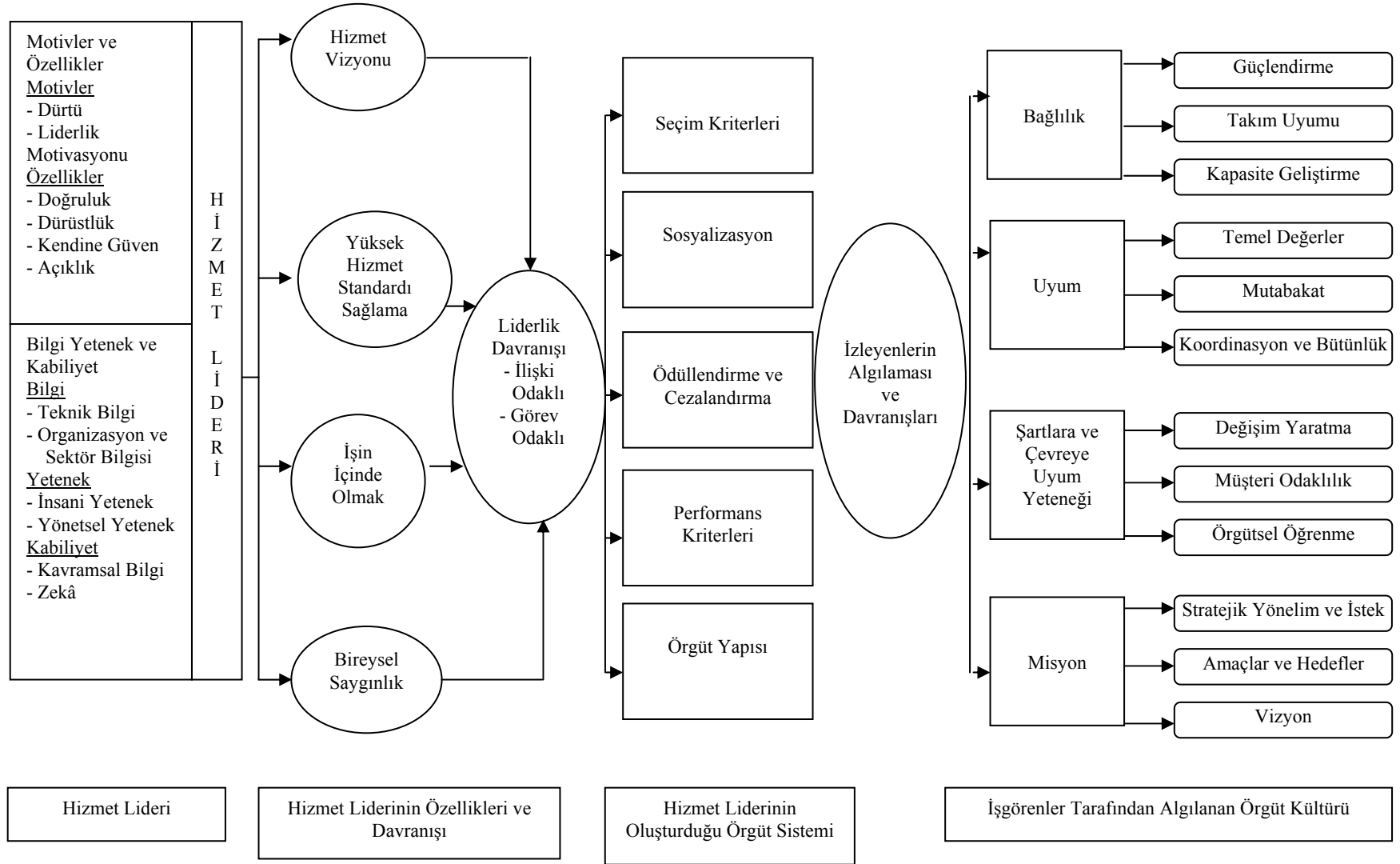
İlk aşamada, WOW Topkapı Palace Otelinin genel müdürü, 2 genel müdür yardımcı ve eğitim müdürü ile önceden hazırlanmış ve hizmet liderinin görev ve sorumlulukları olarak tespit edilen dört konu başlığında toplanan sorular (EK 1) ile yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir.

İkinci aşamada, hizmet lideri olarak WOW Topkapı Palace Otel yönetiminin oluşturduğu örgüt sistemine ait dökümanlar toplanmış, incelenmiş ve gözlem ile birlikte içerik analizi yapılmıştır.

Üçüncü aşamada ise, WOW Topkapı Palace Otel'inin işgörenlerinin örgüt kültürünü algılamalarına yönelik veri toplama aracı olarak, anket formu kullanılmıştır. Araştırmanın üçüncü aşamasında geliştirilen ankette, Hee-Jae Cho'nun geçerlilik ve güvenilirliğini test ettiği "Örgüt Kültürü Anketi" kullanılmıştır (EK 2)<sup>1</sup>. Anket formu bağlılık, uyum, şartlara ve çevreye uyum yeteneği ve misyon olmak üzere dört ana faktörden ve bunları tanımlayan on iki alt faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler araştırmanın modelini oluşturan şekilde de ifade edilmiştir (şekil 12). Anketi oluşturan her ana faktör, üç alt faktörü kapsamaktadır. Alt faktörler ise kendilerini tanımlayan beşer sorudan oluşmaktadır. Anketin değerlendirilmesinde 5'li Likert ölçeği geliştirilmiştir.

---

<sup>1</sup> Cho, H.J., (2000), The Validity and Reliability of The Organizational Culture Questionnaire, <http://www.denisonculture.com/articles/validity.pdf>- (16.05.2006)



Şekil 12. Hizmet Liderinin Örgüt Kültürünü Oluşturma ve Etkileme Modeli

## A) VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmanın yöntemine uygun olarak verilerin toplanmasında, ilk aşamada WOW Topkapı Palace Otel'i tepe yöneticileri ile telefon yoluyla ön görüşme yapılmış ve yüzyüze görüşme için randevu alınmıştır. Görüşmeler, 2005 Aralık ayı içerisinde 2 hafta ara ile 2'şer günlük olarak gerçekleşmiştir. Görüşmelerde ilk olarak, yöneticilere yapılacak çalışmanın kapsamı ve amacı açıklanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme, Ek'1 deki görüşme soruları kapsamında gerçekleştirilmiştir. Görüşmede tepe yöneticiler sorulara birebir cevap verme yerine, soruları neleri anlatacakları konusunda birer yol gösterici olarak kullanmışlardır. Görüşmeler esnasında kendilerine literatür ile ilgili ilave bilgiler verilmiştir. Görüşme ile ilgili konuşmalar ses kayıt cihazı ile kaydedilerek, daha sonra yazılı hale dönüştürülmüştür.

İçerik analizi için kullanılacak örgüt sistemi ile ilgili dokümanlar, tepe yöneticilerle görüşülerek ilgili departmanlardan sağlanmıştır.

WOW Topkapı Palace işgörenleri için hazırlanan örgüt kültürünü algılamalarını içeren anket formu, ikinci görüşme esnasında Eğitim Müdürüne teslim edilmiş ve Eğitim Müdürü kontrolünde anket formlarının işgörenler tarafından doldurulması ve geri dönüşümü sağlanmıştır. Kış sezonunda WOW Topkapı Palace, 350 personel ile çalışmaktadır. Otele bu amaçla toplam 350 anket gönderilmiştir. Anketlerin 117'sinin geri dönüşü gerçekleşmiştir. Bu toplam işgörenlerin % 33,4'ünü oluşturmaktadır. Ancak anket kış sezonunda yapıldığı için, kadrolu ve % 74'ü en az üç yıldır WOW Topkapı Palace çalışanı olan işgörenler tarafından doldurulmuştur. Çalışmaya katılanların % 74'nün en az üç yıl çalışmış olmaları, sağlanan verilerin WOW Topkapı Palace Otelinin temel kültürel değerlerini göstermesi açısından ise önemlidir.

## B) ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın en temel sınırlılığı, liderlik ve örgüt kültürünü ölçme ve değerlendirmede kullanılacak araştırma yönteminin tespitinde en geçerli yöntemdir şeklinde, araştırmacılar arasında hiçbir yöntem için ortak bir yargıya varılamamasıdır.

Araştırma konusunda, ülkemizde literatüre katkı sağlayacak nitelikte özgün çalışmaların yetersizliği bir başka kısıttır. Örneğin, hizmet liderliği kavram olarak akademik düzeyde yeterince ele alınmamıştır.

Araştırma örgüt kültürünün özgünlüğü nedeniyle, sadece bir işletmede gerçekleştirilmiştir. Ancak araştırmanın tek bir işletmede yapılmış olması genelleştirmede bulunmayı bilimsel açıdan sınırlandırmaktadır.

Örgüt kültürünü ölçme amaçlı hazırlanan araştırma sorularının dönüşümü, otelin kış sezonunda olmasına bağlı olarak, işgörenlerin büyük çoğunluğun izinde olması nedeniyle, arzulanan sayıda gerçekleşmemiştir. Geri dönüşümü sağlanan 117 anketin, personelin en az üç yıldır otelde sürekli çalışanlardan olması nedeniyle, analizler için yeterli bilgiyi sağlayabileceği düşünülmektedir. Ancak, bilimsel açıdan niceliksel olarak sayının yetersizliği, bir sınırlılık olarak söylenebilir.

#### **IV. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

##### **A) HİZMET LİDERLİĞİNİN YÖNETSEL ÖZELLİKLERİNİN ANALİZİ**

Hizmet liderliğinin kavramsal yapısında belirtildiği gibi, bir hizmet liderinin yönetsel özellik olarak hizmet vizyonu, yüksek standartlar sağlama ve sürekliliği, işin içinde olmak ve bireysel saygınlığa sahip olması gerekmektedir. Araştırma kapsamında WOW Topkapı Palace Otel'inin yöneticileri ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerde otel yöneticilerinin birer hizmet lideri olarak bu özellikler açısından değerlendirilmesi yapılmaya çalışılmıştır. Görüşmelerden elde edilen bilgiler orijinal konuşma kayıtlarının yazıya dönüştürülmesi ile ortaya çıkmıştır. Görüşmeler esnasında Ek 1'deki sorular birebir cevaplanmamış, yöneticiler soruları sadece yol gösterici olarak kullanmışlardır.

Hizmet Vizyonu: WOW Topkapı Palace Otel'inin tanımlanmış bir vizyonu bulunmamaktadır. Bununla birlikte işletmenin temel felsefesi (En küçük detaya gösterilen özeni; Türk Misafirperverliği ile birleştirerek misafirlerimizin, kendilerini sarayda yaşıyormuş gibi hissedecekleri büyümlü bir ortam oluşturmak) ve kalite politikasında (misafir ve personel, beklenti ve isteklerinin maksimum düzeyde

karşılanması için hizmet koşullarının geliştirilmesi ve hizmet standardının iyileştirilmesi) vurgulanan hususlar işletmenin tanımlanmamış olsa da vizyonunun “kusursuz müşteri memnuniyeti sağlama” olarak ifade edilebileceğini göstermektedir. Görüşme yapılan tüm müdürlerin “temel amacınız nedir?” sorusuna verdikleri, “*misafirin memnuniyetini sağlama ve sadık müşteri kazanma*” cevabı bunu desteklemektedir. Ayrıca müdürler tarafından vurgulanan, “*Misafirin memnuniyeti bizim işimizin ortaya çıkışının başlangıç noktasıdır*”, “*temel amacımız sadık müşteri oluşturmaktır*”, “*müşteri bizim her şeyimiz ve varolma sebebimizdir*” ifadeleri ile personele benimsetilen, “*müşteri sizin patronunuzdur*” yaklaşımı, “kusursuz müşteri memnuniyeti sağlama”nın işletmenin vizyonu olabileceğini ortaya koyan diğer destekleyici ifadeleri oluşturmaktadır.

Yüksek Standartlar Sağlama ve Süreklilik: WOW Topkapı Palace Otel’i müdürlerinin “kusursuz müşteri memnuniyeti sağlama” hedefini gerçekleştirmek için hem yönetim sisteminde (ISO 9001:2000, HACCP) hem de işletme değer ve varsayımlarında, yüksek standartlar sağlama ve bunun sürekli hale getirilmesi yönünde uygulama ve davranışlarda buldukları görülmektedir. Müdürler ile yapılan görüşmelerde yüksek hizmet standardı sağlama ve bunun sürekliliği konusunun önemi üzerinde ısrarla durmaları bunun en önemli göstergesini oluşturmaktadır. Özellikle tüm müdürler tarafından vurgulanan, “*temel felsefelerimizden birisi, işimizi herkesin takdir edeceği şekilde yapmaktır*” yüksek hizmet standardı sağlamada müdürlerin yaklaşımlarının temelini oluşturduğu görülmektedir.

Hizmet işletmelerinde yüksek hizmet standardı sağlamada başlangıç noktasının hizmet kalitesinin doğru algılanması olduğuna dikkat çeken müdürler kalite ile ilgili şu tespitlerde bulunmaktadır. “*Kalite kapınızı çalmıyor, kaliteyi yaptığınız işin gereklerine göre sizin tanımlayıp ortaya koymanız gerekiyor. Ayrıca kalite de her zaman bir üstünü hedeflemeniz gerekiyor. Yani bir yolculuk, süreklilik, felsefe ve yaşam biçimi haline dönüştürmeniz gerekiyor. Yoksa kaliteyi varılacak bir nokta olarak ele alırsanız geçilirsiniz.*” Müdürler buna bağlı olarak otellerinde kalitede yüksek standart oluşturmayı bir kriter olarak ele aldıklarını belirtmektedirler. “*WOW’ da kriter kaliteyi her zaman yüksek tutmaktır. Bizde kalitede küçük bir oynama hemen hissedilir. Örneğin bir insan buraya geliyor, belli bir para veriyor ve bir portakal suyu içemiyorsa, kuyrukta bekliyorsa veya broşürde ilan ettiklerimizi bulamıyorsa, “kardeşim bu kadar*

*para veriyorum bir portakal suyu içemiyorum, kuyrukta bekliyorum ve broşürünüzde başka türlü yazıyordu deme hakkı var". Bizim işimizde böyle yaparsanız sadece kendinizi kandırırsınız. Kısaca vaadinize sadık kalacaksınız. Dolayısıyla, kalite uzun vadede otelin devamlılığı, başarısı ve hedef büyütmesi için, kesin ve kesin tutturulması gereken bir seviyedir."*

Yüksek hizmet standardının küçük farklılıklar yaratarak, müşteri sadakati oluşturma ve iyi bir reklam aracı olmada önemli katkılar sağladığı inancı, müdürlerin kalite yaklaşımlarında yüksek standartlar sağlama ve bunun sürekliliğinin temel gerekçelerini oluşturmaktadır. *"Sürekli gelen misafirlerimizi kendilerini önemli hissettirecek uygulamalarda bulunmak, sadık müşteri oluşturmak için çok önemlidir. Bunu küçük ayrıntılara özen göstererek yapabilirsiniz. Örneğin siz üç senedir bu otele geliyorsunuz. İkinci geliştikten itibaren size Ahmet Bey hoş geldiniz diyoruz. Geçen sene kaldığımız odayı size hazırladık diyoruz. Bunun dışında plajda, keman eşliğinde verdiğimiz özel bir yemek var görevli arkadaşlarımız sizi ziyaret ediyorlar ve "Ahmet Bey bizi üçüncü defa şereflendirdiniz bu akşam sizi yemeğe davet ediyoruz" diyorlar. Bunlar müşteri ile ilgili küçük ayrıntılar ama, biz burada misafirlerimize bunları yaşatmaya çalışıyoruz ve biliyoruz buradan memnun ayrılan misafir gerekirse evine şampanya veya Beluga havyarı almayacak gelecek yıl tekrar bizim otelimize gelmek isteyecek. Buna ilave olarak, her gittiği yerde bizim otelimizde yaşadığı deneyimi insanlara anlatacak. Bizim işimizde misafirin reklamından daha etkili bir reklam aracı yoktur. Ayrıca bir otel işletmesinin marka olabilmesi, bu tür ayrıntılara önem vermesi ile mümkündür".*

*"Otelcilik işinde oteli fiziksel olarak yapmak yetmiyor. Bunu sattırarak satış faktörlerini, yani bir diğer ifade ile ürünün devamlılığını sağlamak zorundasınız. Alıcınızın beklentilerinin üzerinde bir tatmin sağlamak ve kullanım alışkanlığı oluşturmak zorundasınız. Otelcilikte, ancak bu sayede sadık müşteriler kazanabilirsiniz. Ayrıca bu husus müşterinin sizin reklamınızı yapan en iyi aracınız olması yönüyle de önemlidir. Örneğin bugün bankalar reklam ile mudi sayılarını arttırmaya çalışıyorlar. Biz ise bunu tatmin olmuş müşteri ile daha etkili yapabiliriz. Bu nedenle biz hizmet kalitesi denince gelen her misafirin mutlu edilmesi adına her şeyin ortaya konmasını anlıyoruz. Burada her şeyden kastımız; fiziki değerler ve manevi değerler ( güler yüz,*



*memnuniyet, işe yaklaşımımız)dir. Bunlar arasında bütünlük sağlayıp, kullanıcıyı memnun etmeye ve tekrar gelmesini sağlamaya çalışıyoruz”.*

Yüksek hizmet standardının sağlanması ve sürekli hale getirilmesinde personelin katkı ve desteğinin önemi müdürlerin dikkat çektikleri bir diğer hususu oluşturmaktadır. *Bizim işimizde farkı ne ile yaratacağınızı bilmeniz çok önemlidir. Hizmet işinde kalitede farklılığı insan faktörü yaratır. Çünkü farklılık otellerin içinde insanın işi yaparken, özellikle müşteri ile temas halindeki tutum ve davranışlarıyla oluşur. Bu nedenle fiziki yapınızın 7 yıldızlı olması bir anlam ifade etmez. Önemli olan 7 yıldızlı personelinizin olmasıdır. Bizim işimizde kalite kapıdaki yıldızla bakmıyor, müşteri personel arasındaki ilişkilere ve müşteriye sıcak rahat edeceği bir ortam sunmanıza bakıyor.*

Bu durumun personeli güçlendirme amaçlı uygulamalarla desteklenmesi gereğini ortaya çıkardığını belirten müdürler, otelde bu yaklaşımın personele benimsetildiğini söylemektedirler. *“Bizim otelimizde, departmanlar kendi sorumluluk alanlarındaki uygulamalarda misafir lehine, kendi inisiyatiflerini kullanma hakkına sahiptirler. Çünkü bizim işimiz hızlı karar verme gerektiren bir iş yapısına sahiptir. Ayrıca personele karar yetkisi vermek zorundayız sonuçta, bu tesiste 3500 kişi var ve her şeyi yönetimin kontrol etmesi ve otelin her zaman her yerinde olması mümkün değildir. Bizim buradaki gözümüz personelimizdir. Bizim her bölüme sahip çıkabilmemiz için personelimize yetki vermemiz ve oto kontrolü geliştirmemiz gerekiyor.*

*“Bu nedenle, biz katılımcı bir yönetim yaklaşımı benimsiyoruz. Atatürk’ün güzel bir sözü var ve bizimde düsturumuz: “Karar veren değil uygulayan güçlüdür”. Bunun için otelin en ücra köşesindeki çöpü, çöp kutusuna atan adamlara ihtiyacımız var. Yoksa otelin her yerine kamera yerleştirmemiz ve personelin peşinden giderek ne yapıyor diye bakmaya vaktimiz yok”.*

Personel güçlendirme ve yönetime katılımın koşullarını sağlayan ortamın oluşturulması gereğine vurgu yapan müdürler, bu husus ile ilgili yönetimin yönlendirme ve bilgilendirme yapmasının önemine dikkat çekmektedirler. *“Personelimize yaptığı iş ile ilgili inisiyatif kullanma hakkı veriyoruz. Ama ilk önce, inisiyatif kullanma konusunda personelinizi bilgilendirmeniz gerekiyor. Bu noktada tepe yönetiminin büyük sorumluluk taşıdığına inanıyoruz. Yani personelin mesleki ve sosyal yönden donanımlı hale getirmeniz eğitmeniz gerekiyor. O zaman inisiyatif bir anlam kazanıyor”.*

Yüksek hizmet standardı sağlama ve bunun sürekliliği konusunda WOW Topkapı Palace Otel'inin müdürleri temel olarak farklılık yaratma, sadık müşteri oluşturma, personelin güçlendirilmesi, üst yönetimin personel güçlendirmede desteği üzerinde odaklanmaktadır.

**İşin İçinde Olmak:** Görüşmelerde müdürlerin işin içinde olma konusundaki yaklaşımları özellikle işgören ve misafirlerin isteklerinin öğrenilmesi ve karşılanması noktasında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu noktada özellikle temas ve dinleme en temel uygulamalarını oluşturmaktadır. *“Biz burada insanlara insanlarla bir şeyler sunuyoruz. Bu özellikle personel açısından motive edilmeyi önemli hale getiriyor. Biz personelimiz için rahat ve huzurlu bir iş ortamı oluşturmaya çalışıyoruz ve personelimizi dinliyoruz. Ayrıca şunu çok iyi biliyoruz, personel için ayırdığımız 10 dakika, misafir şikayeti olarak dinlemek zorunda kalacağımız 100'lerce dakikayı ortadan kaldırmaktadır”.*

*“Aslında personel, misafir fark etmiyor dinlemek insan için önemli bir konu. Yalnız burada bir noktaya dikkat çekmek gerekiyor, dinlemek önemli ama aktif olarak dinlemek daha önemli. Örneğin, müşteri şu restoranda minder yok dediği zaman sizin, hemen müşterinin söylediğini yapıp oraya minder koymanız önemli. Bunu yaparsanız, müşterinin otelinize karşı düşüncelerinde köklü değişiklik yapmış olursunuz”.*

İşin içinde olmanın yönetsel uygulamalara da katkı sağladığı inancı müdürlerin paylaştığı bir diğer ortak düşünceyi oluşturmaktadır. *“Bizim hizmet kalitesini sağlamada başarılı olabilmemizin sebeplerinden birisi, personel ile ilişkilerimiz ve onlara sağladığımız ortamdır. Burada herkes fikirlerini söyleyebilir. Bu onlara problemleri çözmeye enerji veriyor ve motive ediyor. Siz yönetsel gücü elinizde bulunduruyorsunuz. Yani emir verme gücüne sahipsiniz ve bir konuda bu iş böyle yapılacak dediniz. Ama o işi yapan adam işin gereklerini sizden daha iyi biliyor. İşin sizin söylediğiniz şekilde yapılması durumunda sıkıntı yaşayacaksa farklı sonuçlar ortaya çıkacaksa personelin bu konuda düşüncesi varsa, bunu paylaşarak daha iyi neticeler elde edebiliyoruz. Bu nedenle hem yönetsel, hem de ikili ilişki düzeyinde personelimizi yönlendirmeye ve cesaretlendirmeye çalışıyoruz. Örneğin tesis içinde sürekli olarak personelimizle selamlaşıyoruz, diyaloglar kuruyoruz. Şunu biliyoruz ki, selam bile vermek personele moral olarak güç veriyor. Bu sayede bizde en alttaki adam bile fikrini rahatlıkla söyleyebiliyor. Sıkıntı duyduğu konuları aktarabiliyor. İnsanlar*

*birikimleri sayesinde belli noktalara geliyorlar ve herkesin farklı birikimleri var. Dolayısıyla farklı birikimlerden faydalanmak gerektiğine inanıyoruz”.*

**Bireysel Saygınlık:** Hizmet liderinin diğer insanların güvenini kazanmasında önemli bir rol oynayan bireysel saygınlığın kazanılması için müdürler, ikili ilişkilerde ve yönetsel sistemi oluşturan unsurlardan performans değerlendirme kriterlerinde bu yönde uygulamalarda bulunmaktadır. Genel Müdür Uğur Bey’in ikili ilişki düzeyinde personel ile iletişimdeki yaklaşımı bireysel saygınlık sağlamada en önemli örneği oluşturmaktadır. *“Ben sektörün her kademesinde çalışmış bir insanım. Diğer bir ifade ile alt kademede bir personelin müdürün yanına çıkmasının yarattığı psikolojik baskıyı bilirim. Bu kapı herkese açıktır ve tüm personel bunu bilir. Bunun yanında bir personel buraya geldiğinde benim makam koltuğum yüksektedir. Yani baskı unsuru oluşturur. Bu nedenle bir personel geldiğinde, koltuğumda oturma yerine karşısındaki koltukta oturmayı tercih ederim çünkü bu personeli rahatlatır. Gelen personelin derdine çare bulmanız önemlidir. Ama çare bulamasanız bile dinlemenizin etkili olduğunu unutmamanız gerekir. Yani personelle diyalog, ilgilenmek, arkasında durmanız çok önemlidir”.*

Yönetimin performans değerlendirme kriterleri ile ilgili uygulamalarının personelin üst yönetimin tarafsızlığı ve güvenilirliğine inancında önemli bir rol oynadığı ve bireysel saygınlığa katkı sağladığı görülmektedir. *“Bizim örgüt sitemimizde her şey yazılıdır. Performans kriterlerimiz var örneğin, bir personelin terfisi yazılıdır. Bu personel içinde çok faydalı özellikle terfi açısından aralarında sorun ve sürtüşme yaratmıyor. Herkes kendinin neden terfi etmediğini biliyor ve adam kayırmacılık ve torpilin olmadığını bilmeleri çok önemli. Performans kriterlerimizde ceza olarak örneğin “atın bu adamı işten” yoktur. Disiplin komitesi toplanır. Personelin savunması alınır. Personelin artıları ve eksileri ortaya konur. Suçun affedilebilir veya affedilemez olduğu ortaya konur. Disiplin komitesi 7-8 departman müdürü ve genel müdürden oluşur ve herkesin bir oy hakkı vardır. Oylanır eğer eşitlik olursa genel müdürün inisiyatif ile karar alınır. Ancak genel müdür yönlendirme yapmaz. Karar olay ve sonuçları itibarıyla tarafsız olarak alınır”.*

Görüşmelerde temel hizmet liderliği özelliklerini destekleyici olarak müdürler, işin takımlar halinde yapılması, personelin iç müşteri olarak görülmesi konularının da kendilerinin iş yapma biçiminde önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu kapsamda işlerin

takım halinde yapılmasının önemi konusunda şu görüşleri ortaya koymuşlardır. “Biz takım halinde çalışmak zorundayız. Bu nedenle; yönetim olarak, departman müdürleri ile haftada üç gün toplantı yapıyoruz. Bu toplantılara bir önceki toplantının tutanaklarını getirerek oradaki alınan kararların sonuçlarını değerlendiriyoruz. Sonra herkes sorunlarını ortaya koyuyor ve departmanlar birbirleri ile ilgili sorunlarını ve ilişkilerini konuşarak kararlar alıyoruz. Bunun dışında orta kademe yöneticiler haftada bir toplantı yapıyor. Departmanlar kendi içlerinde toplantılar yapıyor. Biz toplantıları bir iletişim kanalı olarak kullanıyoruz. Toplantılar dışında personeli bir araya getiren başka uygulamalarımızda mevcut. Örneğin biz salı sabahları, kritik noktaların personeli hariç diğer tüm departmanların personeli, müdürler, genel müdür yardımcıları ve genel müdür dahil herkes kafe de toplanıyoruz, görev dağılımı yapılıyor ve tesiste toplu temizlik yapıyoruz. Bu farklı departmanların personellerinin birbirleriyle görüşmeleri, kaynaşmaları açısından çok yararlı adeta bir toplantı gibi oluyor ve herkes severek katılıyor.”

Personelin iç müşteri olarak görülmesi görüşmelerde ortaya konan bir diğer önemli konuyu oluşturmaktadır. Bu konuda müdürler hizmet üretim ve tüketiminin eş zamanlı olmasına bağlı olarak hizmet üretiminde işgörenlerin temel kaynak olmasından hareketle yaklaşımlarını ortaya koymuşlardır. “Otelciliği iki boyutu vardır. Birincisi fiziki boyut, ikincisi insani boyutudur. Birinci boyut ne kadar iyi olursa olsun, ikincisi kötüyse her şey kötüdür. İkinci boyut insanla ilgili ve işin çekirdeği. Bu hem misafir olarak, hem de işi yapan personel olarak önemli. Bu nedenle bizim felsefemizde iç müşteri-dış müşteri vardır. Mutlu iç müşteri mutlu dış müşteri demektir ve bu da kaliteyi sağlar. Bu nedenle kalite politikamızı her işe başlayan personele iyi anlatmaya çalışıyoruz. Bunu için oryantasyon eğitimlerimiz var. Bizim yazılı olarak temel kalite politikamız “misafir ve personel beklenti ve isteklerinin maksimum düzeyde karşılanması için hizmet koşullarının geliştirilmesi ve iyileştirilmesidir.” Tüm çabamız bu sloganı gerçeğe dönüştürmektir. Çünkü iç müşteri olarak çalışanlarınızı ve dış müşteri olarak misafirlerinizi tatmin ederseniz onları mutlu etmiş olursunuz. İç müşteri olarak personelimizin bizden beklentilerini temel olarak iyi bir maaş, kariyer, sosyal güvence, uygun iş koşulları ve sosyal olanaklar bağlamında ele alabiliriz. Dış müşteri olarak misafirlerimizin beklentileri arasında; ödediği paranın karşılığını almak, evinden daha rahat bir ortamda tatilini geçirebilmek, tatildeyken yaşadığı stresi

*unutmak, problemlerden uzaklaşmak, sorunsun bir tatil geçirerek yenilenmiş olarak evine geri dönebilmektir. Biz bu kriterleri yerine getirerek başarılı olabileceğimize inanıyoruz”.*

Ayrıca Genel Müdür Uğur Bey’in liderlik ile ilgili düşüncesinin, günümüz koşullarında genel kabul gören liderlik kavramı ile büyük oranda uyduğu ve bir hizmet liderinin nasıl düşünmesi gerektiği konusunda önemli bilgiler verdiği görülmektedir. *“Bence yöneticilik mekanik liderlik pratiktir. Yazılı değildir, yazılı olmayan değerleri ortaya koymaktır. Bir otel işletmesi açısından baktığımız zaman, kesinlikle lider olarak üst yönetimin uygulamaları ile gerçekleşen performans arasında doğru bir orantı vardır. Ben burada arkadaşlara bizim yönetim olarak konumumuz ile ilgili bir durum anlatıyorum. Yönetim şeması bir anlamda, bir ağaca tırmanmış maymunlara benzer. Aşağıya bakınca gülen yüzler görünür, ama aşağıdan yukarıya bakanlar yukarıdakilerin açıklarını görürler. Bu nedenle iyi bir lider, altındaki insanların kendilerini geliştirmelerini destekler. Bence iyi lider, kendinden sonra liderler yetiştiren kişidir. Bizim işimizde başarı ancak bu şekilde sağlanır. Bu nedenle bizim örgüt şemamıza bakarsanız, sorumluluğun dağıtılmış ve insanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayan bir yapının oluşturulmuş olduğunu görürsünüz. Çünkü bu işte başarı bunu gerektirmektedir”.*

## B) WOW TOPKAPI PALACE OTEL’İNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ AÇISINDAN ANALİZİ

Bir işletmenin örgüt kültürü açısından değerlendirilmesinde temel belirleyiciler örgüt kültürünün öğelerini oluşturan fiziki düzen ve sosyal çevre, değerler ve varsayımlardır. Örgüt kültürü öğelerinin işletme düzeyinde ortaya konabilmesi örgüt sistemine ait verilerin analiz edilmesi ile mümkündür. Çünkü bir işletmenin örgüt sistemi içinde belirlediği unsurlar ve kriterler o işletmenin örgüt kültürünün yapısının belirleyicileri olmaktadır. Bu amaçla, araştırma kapsamında WOW Topkapı Palace Otel’i fiziki unsurları, örgüt sistemi (seçim kriterleri, sosyalizasyon, ödüllendirme ve cezalandırma, performans kriterleri, örgüt yapısı), değerleri ve varsayımları açısından değerlendirilmiştir. Araştırmada WOW Topkapı Palace Otel’inin fiziki unsurları, örgüt

sistemi, değerleri ve varsayımları ile ilgili bilgiler otele yapılan ziyaretler esnasında gözlemlenmiş ve doküman olarak temin edilmiştir.

### **1. WOW Topkapı Palace Otel'inin Fiziki Unsurları**

WOW Topkapı Palace Otel'i, ülkemizin ilk temalı otelidir. Bu bağlamda, otel mimari yapı olarak adını aldığı İstanbul'daki Topkapı Sarayının, benzeri bir mimariye sahiptir. Özellikle otelin giriş kapısı, resepsiyon ve yönetim binalarının bulunduğu bölüm ve yiyecek içecek üniteleri, Topkapı Sarayının, bölümlerinden esinlenerek oluşturulmuştur. Örneğin, otelin ana restoranı yapı ve ölçüleri ile Topkapı Sarayının, mutfağının birebir aynıdır. Bunun yanında otelin iç dekorasyonunda kullanılan ahşap süslemeler, tablolar, aksesuarlar Topkapı Sarayını, çağrıştırmakta ve Osmanlı temalarını taşımaktadır.

WOW Topkapı Otel'inde personelin kıyafetleri her departman ve kadro düzeyi için ayrı dizayn edilmiştir. Resepsiyon ve servis personeli Osmanlı dönemi kıyafetlerine benzer üniformalar giymektedir. Her personel mutlaka, yaka kartı takmakta ve kıyafetlerde cep olmaması nedeniyle, yanlarında servis esnasında gerekli malzemeleri koymak için bir ceplik taşımaktadırlar. Bunun dışında yönetim ofislerinde, animasyon bölümlerinde ve bahçede görevli personel, yapılan işin yapısına uygun kıyafetler giymektedirler. Örneğin sportif aktivitelerle ilgili personel lacivert üzerine kırmızı renkle WOW' un amblemini taşıyan ve çalıştığı bölümü belirten eşofmanlar giymektedirler. Otel içinde kullanılan yönlendirme levhalarında da, WOW'u vurgulayan yazı tipi kullanılmaktadır.

### **2. WOW Topkapı Palace Otel'inin Sosyal Çevre ile İlgili Unsurları**

WOW Topkapı Palace Otel'inde örgüt sistemi ile ilgili bilgilerin büyük kısmı ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi kapsamında belirlenmiştir. Bu sistem WOW grubunu oluşturan diğer otellerde de uygulanmaktadır.

Seçim Kriterleri: WOW grubunda personel seçimi departmanlardan gelen talepler doğrultusunda, genel müdürlüğün bütçe planlamaları onayı ile gerçekleşmektedir. Bu amaçla departmanlar "Personel Talep ve Mülakat Formu"

düzenlemektedirler. Otelde iki çeşit hizmet sözleşmesi uygulanmaktadır. Bunlar; belirsiz süreli iş sözleşmesi ve belirli süreli iş sözleşmesidir. Personel temini öncelik sırasına göre şu kaynaklardan yapılmaktadır.

- Otelde çalışan personel (terfi/transfer),
- WOW İKY Koordinatörlüğü iş başvuru kayıtları,
- Personel müdürlüklerine yapılan başvurular,
- Otelde çalışan personelin sosyal başvuruları,
- İlgili eğitim kurumları ve dernekler,
- Gazete ilanları,

Otelde çalışmakta olan personelin hısımları ve akrabaları ayrı veya aynı departmanda ancak genel müdür onayı ile çalışabilmektedir. Otelde personele ödenecek ücretler WOW Resort Hotels Ücret Skalasına (ölçeğine) göre saptanmakta ve skala dışı ücret uygulaması yapılmamaktadır. İş başı yapması onaylanan personel, SSK girişi yapıldıktan sonra oryantasyon eğitimi için Eğitim Müdürlüğüne, yönlendirilmektedir. İşe alınan personelin deneme süresi, İş Kanununda, belirtildiği gibi 2 aydır. Deneme süresi bitmeden “Deneme Süresi Değerlendirme Formu” ilgili departman sorumlusu tarafından doldurularak personel müdürlüğüne gönderilmektedir.

Sosyalizasyon: WOW Topkapı Palace Otel’inde işe alınan her personel örgütsel sistem, işleyiş ve değerler konusunda bilgilendirilmesi ve uyumlaştırılması için oryantasyon eğitimine alınmaktadır. EK 3’te gösterildiği gibi oryantasyon eğitimi 2,5 günü kapsamaktadır. Eğitim kapsamında işe başlayan personele temel bilgiler dışında, işletmeyi tanıtıcı bilgiler ve iş yapma felsefesi konusunda bilgilendirme yapılmaktadır.

Bunun dışında, otelde personelin birbirleriyle kaynaşmaları ve aile ortamı oluşturma amaçlı bazı adetler ve törenler yapılmaktadır. Genel Müdür Uğur Bey’in belirttiği gibi örneğin, her salı sabahı çevre temizliği yapılmakta, yaz başı, ortası ve sonu personel geceleri düzenlenmekte, sportif turnuvalar organize edilmekte ve doğum günü, evlilik, yeni çocuğu doğanlar için hediyeler verilmektedir.

Ödüllendirme ve Cezalandırma: WOW Topkapı Palace Otel’inde takım ruhunu geliştirmek, kişisel motivasyonu yükseltmek ve yardımlaşmayı maksimum seviyeye çıkarmak için çeşitli ödüllendirme yöntemleri kullanılmaktadır. Bunlar ayın takımı, ayın personeli, yılın personeli seçimi, en iyi öneri ve kademe yükseltmedir. Bu yöntemlerin

bazılarının ödül törenleri, personel doğum günleri ve gecelerinde yapılması nedeniyle sosyalizasyona da katkı sağlamaktadır.

WOW Topkapı Palace Otel’inde “ayın takımı”, “ayın personeli” ve “yılın personeli” seçimi süreci, ilgili departman sorumlusunun ayın personeli ve ayın takımı ile ilgili değerlendirme kriterlerini “Aydın Takımı Aday Formu”na doğru ve eksiksiz olarak işlemesiyle başlamaktadır. Bu süreçte, temel değerlendirme kriterleri şunlardan oluşmaktadır.

- Tasarruf sağlayabilme etkinliği,
- Misafir memnuniyeti,
- Ortam temizliği, düzen ve kişisel hijyen,
- Öneri sayısı (yaratıcılık, yeni ve ilginç öneriler sunma),
- Eğitim toplantılarına katılma,
- Uyumlu ekip çalışması, diğer departmanlarla uyum ve iletişim,
- Personel değişim oranı,
- ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi çalışmalarına uyum,
- Güler yüzlülük, iç ve dış müşteriye gösterilen nezaket,

Aydın, yılın personeli ve yılın takımı kalite güvence sisteminde belirlenmiş talimatlar doğrultusunda yapılmaktadır. Aydın personeli ve ayın takımı her ayın ilk haftasında departman müdürleri toplantısında, yılın personelinin seçimi ise, aralık ayı sonunda yapılan departman müdürleri toplantısında belirlenmektedir. Otelde ayın personeline ödülü, personel doğum günü kutlamasında tam altın ve ayın personeli sertifikası verilerek, yılın personeline ise ödülü yılsonunda yapılan personel gecesinde tam altın ve yılın personeli ödülü sertifikası verilerek yapılmaktadır. Ayrıca ayın personeli ve yılın personelinin fotoğrafları, lobide bulunan panoya asılmaktadır. Aydın takımına ise ödül personel doğum günü kutlamasında plaket verilerek gerçekleştirilmekte ve resimleri lobideki panoya asılmaktadır.

Çalışanların, işletme yönetimine düşünsel katılımını sağlama amacı taşıyan personel öneri talimatı, bu amaçla hazırlanan “Personel Öneri Form”larının personel yemekhanesinde ve üniforma dağıtım bölgesindeki öneri kutularına atılması ile gerçekleştirilmektedir. Personel müdürlüğünce takip edilen ve tasnif edilen formlar, her ayın üçüncü genel müdürlük iç iletişim toplantısına getirilmektedir. Toplantıda üzerinde görüşme yapılmasına karar verilen önerilerin sahipleri, toplantının son gündeminden



sonra davet edilerek, genel açıklama yapmaları istenmektedir. Personel önerileri, çalışanların işletme yönetimine düşünsel katılımının devamı açısından ödüllendirilmektedir. Ödüllendirme, ayın en yararlı önerisini verene net asgari ücret tutarı, ayın en çok öneri veren personeline yarım Cumhuriyet Altını şeklinde yapılmaktadır.

WOW Grubunun personel politikalarında, personelin sürekli olarak gelişmesi ve kademe olarak yükselmesi temel esaslardan birisidir. Bu amaçla, bir üst pozisyonda istihdam edilecek personelin belirlenmesinde, kendi personeli öncelik taşımaktadır. Ancak personelin bir üst pozisyona yükseltilebilmesi için, belirlenmiş temel kriterleri taşıması gerekmektedir. WOW grubunda personelin bir üst pozisyona terfi ettirilmesi; Yükseltme Sınavı, Yükseltme Kurulu Kararı ve performans değerlendirmelerinin sonuçlarının incelenmesi ile yapılmaktadır. Yükseltme sınavı, yazılı ve sözlü olarak yapılmakta ve yazılı sınavdan en az 70 alan sözlü sınava katılma hakkı elde etmektedir. Sözlü sınav sonucunda, yazılı ve sözlü ortalaması 70'i geçenler Yükseltme Kurulu'na değerlendirilmektedir. Yükseltme Kurulu Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Personel Müdürü, İlgili Departman Sorumlusu ve Eğitim Müdüründen oluşmaktadır.

Performans Kriterleri: WOW Topkapı Palace Otel'inde "personel performans değerlendirme formu" performans kriterlerinin oluşturulmasının temelini oluşturmaktadır. 8 sayfalık bir dosyadan oluşan form mesleki davranış, kişisel davranış, karakter özellikleri ve yönetici yetenekleri ana konularını kapsamaktadır. Buna göre personel için gelecek kariyer hedefleri belirlenmektedir. Formda personelin kariyeri için, ne tür kararlar alınması gerektiği, ihtiyacı olan eğitimler ve öneriler yer almaktadır. Performans değerlendirmesinde personelin sosyal çevre (astlar, üstler, mesai arkadaşları, konuklar ve üçüncü şahıslarla) ile ilgili ilişkileri ve iş/görevlerin (planlama, organize etme, görev verme, koordine etme ve kontrol etme) ifası ile ilgili hususlarda değerlendirmeye tabi tutulmakta, buna bağlı olarak performans planlaması yapılmaktadır. Performans genel değerlendirmesi sürecinde ise, personelin güçlü ve güçsüz yönleri belirlenerek alınacak önlemler belirlenmektedir. Personel performans değerlendirmesi, yükseltme kurulunu oluşturan üyeler tarafından değerlendirilmektedir. Bu amaçla performans kriterleri, personelin terfi ettirilmesinde ana kaynağı oluşturmaktadır.

Örgüt Yapısı: WOW Topkapı Palace Otelı büyüklüğü ile kıyaslandığında basık bir örgüt yapısına sahiptir. Otelin toplam 19 departmanı bulunmakta ve bunların sorumluluğu genel müdür ( Yiyecek ve İçecek, Gece Müdürlüğü, Teknik, Gıda Hijyen, Personel Müdürlüğü, Muhasebe ve Finans Müdürlüğü) genel müdür yardımcısı (Önbüro, Housekeeping, Misafir İlişkileri, Eğitim, Football Center ve Eğl.& Akt. Müdürlüğü) ve maliyet kontrol sorumlusu genel müdür yardımcısı (Satın Alma, Operation Analist, Su Sporları, Paralı Su Sporları, Güvenlik ve Bilgi İşlem) arasında paylaşılmaktadır. Bu kapsamda örneğin, önbüro müdürü bağı olduğu genel müdür yardımcısı ile doğrudan iletişim kurarak sorunlarını çözebilmektedir. Önbüro departmanında görevli bir personelin, en üst olarak sorununu çözecek kişi ile arasında sadece bir hiyerarşik kademe bulunmaktadır.

### **3. WOW Topkapı Palace Otel'inin Değerleri ve Varsayımları**

WOW Topkapı Otelinin kültürel açıdan değerlerini ve varsayımlarını ortaya koyan temel unsurlar; personelden beklentiler, müşterilerin beklentileri, bu beklentilerin karşılanması için personelin nasıl davranması gerektiği ile ilgili temel bilgilerin yer aldığı "WOW'lu Olmak" adlı kırmızı kitap, kalite politikası ve temel felsefesinde açıklanmaktadır.

WOW Topkapı Palace Otelinin personelinden beklentileri temel olarak şu başlıklarda toplanmaktadır:

- Amaçlar saptayın.
- Kendinizi amaçlarınıza ulaşmış gibi hayal edin.
- Alanınızdaki yenilikleri sürekli izleyin.
- Başarılı kişiler ile konuşup, onların davranışlarını gözlemleyin.
- Yerinde olmak istediğiniz kişilerden yararlı bilgiler isteyin.
- Yaptıklarınız hakkında başkalarının görüşlerini öğrenin.
- Astlarınızdan, kendi hakkınızda yararlı bilgiler alabilmeniz, onların açık sözlü olmakta sakınca görmeyecekleri bir güven ortamı yaratabilmenize bağlıdır.
- Olumsuz eleştiriler karşısında savunmaya geçmemeye çalışın. Zihninizde geri adım atıp "Bu eleştiriden ne öğrenebilirim?" diye sorun. Sonra da konu üzerinde dikkatle düşünün.

- Bir işi yerine getirirken gösterdiğiniz performans üzerinde düşünün. Kendinize “Ne yapmam gerek? Hangi bakımlardan güçlüyüm? Zayıf yönlerimi nasıl düzeltebilirim?” diye sorun. Değişiklik yapmak istiyorsanız, şimdi yapın.

Müşteri memnuniyetini, sağlamayı temel ilke olarak benimseyen Topkapı Palace Oteli, bunun personel tarafından bilinmesinin hizmet kalitesinin artması ve müşteri memnuniyetine katkı sağlayacağı prensibini benimsemekte ve bu bağlamda misafirin beklentilerini şu başlıklar altında özetlemektedir:

- Yardımcı ve hizmete hazır çalışanlar,
- Dostça bir tavır,
- Rahat ve çekici bir ortam,
- Uluslararası standartlarda yatak, yemek ve eğlence olanakları,
- Üstün kaliteli bir servis,
- Parasının karşılığını almak,
- Ölçülü ve dürüst davranışlar,
- Kendini otelin bir parçası olarak hissetmek,
- Konuklarımız her zaman haklıdır” yaklaşımı.

WOW Topkapı Palace Oteli yukarıda sayılan beklentilerin gerçekleştirilebilmesi için, personelinin bilgilendirme amaçlı “kırmızı kitap” olarak adlandırılan bir kitap hazırlamıştır. Kitap WOW’lu OLMAK 1 (Amacımız Misafirlerimizin Topkapı Palace’de Mutlu Olmalarını Sağlamaktır) ve WOW’lu OLMAK 2 (Ben, Takım, Topkapı Palace) kısımlarından oluşmaktadır (Tablo 10). Kırmızı kitap, oryantasyon eğitiminde tüm personele bilgi olarak verilmekte ve dağıtılmaktadır. Kırmızı kitapta birinci kısım, müşteri beklentilerinin karşılanabilmesi için personelin nasıl davranması gerektiği ile ilgili bilgiler içermektedir. İkinci kısım ise, personelin Topkapı Palace’ın bir parçası olarak nasıl düşünmesi gerektiği ile ilgili bilgilerden oluşmaktadır. Kitap yapısı itibariyle Ritz Carlton Otellerinin değerlerini ifade eden “Altın Kuralları” ile benzerlik göstermekte ve Topkapı Palace Otelinin değerlerini ifade etmektedir.

Tablo 10. WOW Topkapı Palace Oteli Kırmızı Kitabı

<p>WOW'lu OLMAK 1 (Amacımız misafirlerimizin Topkapı Palace'de mutlu olmalarını sağlamaktır.)</p> <p>BEN BİR WOW'LUYUM Adım.....</p> <p>WOW'lu olmanın ayrıcalığı misafirlerimizin mutluluğundan kaynaklanır. Görevimiz ne olursa olsun amacımız misafirlerimizin mutluluğu ve memnuniyetini sağlamaktır.</p> <p><b><u>Temel Davranışlar</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misafiri güler yüzlü ve içten selamlayın, ağırlayın ve uğurlayın.</li> <li>2. Misafiri sabırla dinleyin, göz kontağı kurun, ona değer verdiğinizi hissetmesini sağlayın. Sen yerine siz, ben yerine biz kelimesini kullanın.</li> <li>3. Misafire ismi ile hitab edin, kendinizi tanıtm, görevinizi belirtin.</li> <li>4. Telefonları gülümseyerek açın, neşeli ve canlı bir ses tonu kullanın. Önce bölümünüzü sonra adınızı söyleyin, nasıl yardımcı olabileceğinizi sorun en geç üç çalışta cevap vermeye özen gösterin. Kısa ve öz konuşun.</li> <li>5. Tüm misafirlerimize milliyet, din, yaş, cinsiyet, kültür, kişilik, yetenek veya güzellik ayrımı yapmadan eşit davranın.</li> </ol> <p><b><u>Proaktif Davranışlar</u></b></p> <p>HAZIR OLUN. Misafirlerimizin mutluluğu için her an hizmet vermeye hazır olun.</p> <p>AYRINTILARI UNUTMAYIN. Misafirler hakkında küçük ayrıntıları bilin, onları şaşırtın, istemeseler dahi bazı hizmetleri onlara sağlayın. Unutmayın mutluluk bazen küçük ayrıntılarda saklıdır.</p> <p>İLGİYİ KAYBETMEYİN. Meşgul iseniz sizi bekleyen misafire onunla ilgileneceğinizi hissettirin. Gecikmeden dolayı özür dileyin.</p> <p>FARK EDİN. Misafirleri izleyin, sorunu yaşanmadan önlemeye çalışın. Misafiri iyi dinleyin, size aktardığı sorun için teşekkür edin, sorunu çözmeye çalışın veya ilgili kişiye yönlendirin.</p> <p>TANIYIN. Topkapı Palace'ı misafirlerin sorularına cevap verecek kadar iyi tanıyın. Görev yaptığınız alana ve bölüme hakim olun. "Bilmiyorum" kelimesini kullanmayın, öğrenmeye çalışacağınızı belirtin veya misafir ilişkileri ofisine (operasyon) yönlendirin.</p> <p>EŞLİK EDİN. Yol sorulduğunda yakınsa götürün, uzaksa belli bir yere kadar en az birkaç adım eşlik edin, yön tarif ederken ünitelerin isimlerini kullanın.</p> <p>SEÇENEKLER SUNUN. "Hayır", "Yasak", "Kurallar böyle" gibi kelimeler kullanmayın. Seçenekler sunup, tatmin edici açıklamalar yapın.</p> <p><b><u>Özel Durumlarda Davranışlar</u></b></p> <p>SAKİN OLUN/SAKİNLEŞTİRİN. Sakin olun, durumu anlamaya çalışın, misafiri tanımaya çalışın, hakkında bilgi alın, sakinleştirin, yapamayacağınız bir şey için söz vermeyin, ayrıntıları yazıya geçirip, olayı gerekli kişiye rapor edin.</p> <p>NOT ALIN VE İLETİN. Görev saatinizde karşılaştığımız ve başkaları tarafından da bilinmesi gereken durumları not alın, gerekiyorsa hemen bildirin veya iletilmesi için hemen mesaj bırakın.</p> <p>TARTIŞMAYIN. Misafirlerle ve iş arkadaşlarınızla tartışmayın. Sorunların parçası olmak yerine çözüme katılın.</p> <p>VÜCUT DİLİNİ KULLANIN. Misafirlerle konuşurken olumlu bir yüz ifadesi takının, paniğe kapılmayın, kendinden emin, sakin ve kararlı hareket edin.</p>
<p>WOW'lu OLMAK 2 (Ben, Takım, Topkapı Palace) <u>KALİTE</u> <b>BEN</b></p>

**Ben, Takım, Topkapı Palace**

Siz bütünün parçasısınız. Unutmayın her parça bütün üzerinde etkilidir. Olumlu olun, olumlu yaşayın, neşenizle davranışlarınızla ve enerjinizle hayata bakışınızla örnek olun. Üniformanıza özen gösterin bakımlı ve düzenli olun, dik durun, şık görünün. Misafirler göze hoş gelen insanlarla daha olumlu ilişkiler kurabildiğini unutmayın.

İş arkadaşlarınıza karşı düşünceli olun, saygılı davranın, size yapılmasını istemediğiniz bir davranışı başkasına yapmayın. Ortak kullanım alanlarında iş arkadaşınızın da hakkı olduğunu hatırlayın.

Kendinize ait zamanlarda iş ortamından uzaklaşmaya çalışın, ailenize önem verin, ihmal etmeyin. Sosyal etkinliklere katılın.

**TAKIM**

**Başarı için**

Ben değil biz deyin. Aynı amaç için bir araya geldiğimizi, başarı ve başarısızlığın takımın bütününün sorumluluğu olduğunu unutmayın. Misafirlerimizin mutluluğu takımımızın temel amacıdır.

**Takım için**

Siz WOW'lu olarak önemlisiniz. WOW üyeleri bu takımın bir parçasıdır ve WOW Hotels Topkapı Palace'nin başarısında etkin bir görevleri vardır. Sizde WOW ailesinin bir ferdi olarak WOW takımının bir üyesi ve WOW kalitesinin bir parçasısınız.

**Katılın, Gelişin, Geliştirin**

Görevinizi en iyi şekilde yaparak takıma katılın, bizimle geleceğimiz için gelişin, iş arkadaşlarınızı eğiterek geliştirin. Topkapı Palace takımına destek verin. Durağan olmayın, katılın, gelişin, geliştirin ve başarıyı yakalayın.

**İletişim kurun**

Sabahları günaydın kelimesini ilk siz söyleyin, selam vermeyi ihmal etmeyin. Bilgiyi paylaşın, konuşun, WOW ailesine yeni katılanların kendilerini takımın bir parçası olarak hissetmelerine yardımcı olun. Bilinmesi gerekli olan konuları iş arkadaşlarınızla paylaşın.

**Bağlantılarınızı koparmayın**

İlgili kişilere nereye gittiğinizi ve ne kadar süre ile kalacağınızı bildirin. Mümkünse bir telefon numarası bırakın.

**TOPKAPI PALACE**

Topkapı Palace'ı sahiplenin, işletmenin asıl sahipleri sizlersiniz. 1999'dan bugüne kadar kalite ile özdeşleşmiş olan Topkapı Palace kalitesinin devamını sağlayın.

Topkapı Palace'da iyi bir iletişim kurarak her işi ilk defada hatasız yapın.

Kendinizi ve iş arkadaşlarınızı sürekli geliştirmeyi hedefleyin. İşletmenin kültür seviyesinin artması için çalışın.

Koyduğunuz hedefleri daima geliştirin ve kararlı olarak uygulamaya geçin.

Yanlış olduğunu düşünseniz bile kurallara uyun, doğru olmadıklarını düşündüğünüz kural ve prosedürleri değiştirmek için çaba sarf edin. Yöneticilerinizle görüşün, öneri sistemini kullanın. Topkapı Palace için yararlı olacağını düşündüğünüz konuları öneri sistemini kullanarak bildirin. Ekibin verimliliğine katkıda bulunun.

**SORULAR**

Topkapı Palace bir bütündür. Sorunların sebeplerini bulup, ortaya çıkmadan önlemek için çaba sarf edin. Çözemediğiniz sorunlarla ilgili kişi ve yöneticilerden yardım isteyin

**KALİTE**

Kalite mutluluktur.

Topkapı Palace Otelinin varsayımları iki temel kaynağa dayanmaktadır. Bunlar; “kalite politikası” ve “temel hedef”tir. Topkapı Palace “kalite politikası”nı “misafir ve personel, beklenti ve isteklerinin maksimum düzeyde karşılanması için hizmet koşullarının geliştirilmesi ve hizmet standardının iyileştirilmesi” olarak tanımlanmakta ve kırmızı kitapta bahsedildiği gibi kalite “mutluluk” olarak ifade edilmektedir.

Topkapı Otelini temel hedefini ise, “En küçük detaya gösterilen özeni; Türk Misafirperverliği ile birleştirerek misafirlerimizin, kendilerini sarayda yaşıyormuş gibi hissedecekleri büyüğü bir ortam” oluşturmak olarak ifade etmektedir.

## C) ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖLÇÜLMESİ

### 1. Araştırma Örnekleminin Özellikleri

Araştırma kapsamında, Topkapı Palace Otel’inde çalışan işgörenlerin örgüt kültürünü algılamaları amaçlı gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda toplam 117 anket formu değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Bu anketlerin demografik verilerine ilişkin istatistikî sonuçlar Tablo 11’de gösterilmiştir. Ankette demografik bilgiler SPSS versiyon 11.0’a aktarılırken, denek sayısının azlığı nedeniyle Yaş 1’inci grup 2’inci grup ve yaş 6-7’inci gruplar 5’inci grup olarak kodlanmıştır. Eğitim düzeyinde 3-4-5’inci gruplar 2’inci grup olarak kodlanmıştır. Mesleki tecrübe 4-5’inci gruplar 3’üncü grup olarak kodlanmıştır. Kaç yıldır bu otelde çalışıyorsunuz 7’inci grup 6’ıncı grup olarak kodlanmıştır.

Tablo 11. Topkapı Palace Otelinin Çalışanlarına Ait Demografik Özellikler

Yaş	Sayı	Yüzdeler Dağılım
15-25 Yaş	37	% 31,6
26-30 Yaş	29	% 24,8
31-35 Yaş	27	% 23,1
36-Yukarısı Yaş	24	% 20,5
Cinsiyet	Sayı	Yüzdeler Dağılım
Kadın	31	% 26,5
Erkek	86	% 73,5
Eğitim Düzeyi	Sayı	Yüzdeler Dağılım
İlköğretim	38	% 32,5
Lise	79	% 67,5
Mesleki Tecrübe	Sayı	Yüzdeler Dağılım
1-5 Yıl	40	% 34,2
6-10 Yıl	35	% 29,9
11-Yukarısı Yıl	42	% 35,9
Kaç Yıldır Bu Otelde Çalışıyorsunuz	Sayı	Yüzdeler Dağılım
1.Yıl	18	% 15,4
2.Yıl	13	% 11,1
3.Yıl	29	% 24,8
4 Yıl	21	% 17,9
5 Yıl	15	% 12,8
6.Yıl	21	% 17,9

Araştırma kapsamında elde edilen demografik veriler, Topkapı Palace Otel'inin yaş düzeyi olarak genç bir işgücüne sahip olduğunu göstermektedir. Anketi cevaplayan personelin % 79,5'lik kısmı 35 yaşın altındadır. İşletmede istihdam edilen personelin % 73,5'lük kısmının erkek, % 26,5'lük kısmının kadın olduğu görülmektedir. İşletmenin istihdam ettiği personelin büyük bir kısmı, lise düzeyinde eğitime (%67,5) sahiptir (WOW'un istihdam politikasında, kendi turizm okullarından mezun olanları işe yerleştirme söz konusudur. Bu nedenle WOW kültürü, çalışanlara eğitim döneminden itibaren kazandırılmaya çalışılmaktadır). İşletmede istihdam edilen personelin %65,8'lik kısmı altı yıl ve yukarısı mesleki tecrübeye sahip ve bunların % 73,5'lük kısmı en az üç yıldır Topkapı Palace Otel'inde çalışmaktadırlar. Bu veriler değerlendirildiğinde otelin genç, ama deneyimli personel çalıştırdığını söylemek mümkündür. Ayrıca, çalışanların büyük bir kısmının en az üç yıldır otelin sürekli

personelleri olması, örgüt kültürünün değerleri ve varsayımları hakkında sağlıklı veriler elde edilmesine katkı sağlamaktadır.

## 2. Anket Formunun Güvenilirliği ve Geçerliliği

Bir araştırmada, kullanılan anket formundaki ölçeklerin anlamlı sonuçlar vermesi için, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik boyutlarının araştırılması gerekmektedir. Güvenilirlik aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılıktır. Güvenilirlik ayrıca, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Bu yöntemler arasında en yaygın kullanılan içsel tutarlılık yöntemidir. Bu araştırmada benzer birçok yaklaşımda olduğu gibi, bu yöntemle hesaplanan Cronbach's Alpha güvenilirlik testi kullanılmıştır. Bu testteki güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasındadır. Nunnally bu katsayının 0,70 ve daha yukarısı olmasını tavsiye etmektedir. Bir diğer ifade ile bir ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için, bu katsayının 0,70 ve yukarısı bir değerde olması istenmektedir.

Bu amaçla, ankete uygulanan güvenilirlik testi sonucunda anketin güvenilirlik katsayısı 0,955 olarak yüksek bir düzeyde çıkmıştır (Tablo 12).

Geliştirilen bir ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olması, o ölçeğin geçerliliğini desteklemektedir. Ancak yüksek güvenilirlik ve iç tutarlılık, ölçeğin yapısal geçerliliğinin ön şartı olsa da yalnız başına yeterli değildir. Yapısal geçerlilik ile ilgili temel kuramsal kriterin, içerik geçerliliği olduğu ifade edilmektedir. İçerik geçerliliğinde ölçeğin, öngörülen konuları ölçüp ölçmediği, soruların ölçülen kavramın anahtar yönlerini kapsayıp kapsamadığı araştırılmaktadır. İçerik geçerliliğinin değerlendirilmesi nicel olmaktan çok nitel yaklaşım olmasıdır. İçerik geçerliliği, ölçek haline getirilen kavram ve onun açıklanmasındaki eksiksizlik ve ölçekteki tutum cümlelerinin kavramı temsil etme derecesi olmak üzere iki noktanın incelenmesi ile yapılmaktadır. İçerik geçerliliği için en yaygın olarak kullanılan yöntem, ölçülecek konu hakkındaki uzman kişilerin görüşlerinin alınmasıdır (Baş, 2001: 187–188).



Tablo 12. Örgüt Kültürü Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Örgüt kültürü Alpha Katsayısı: 0.955	Standart Sapma
Güçlendirme	,8074
Takım Uyumu	,7683
Kapasite Geliştirme	,7808
Temel Değerler	,6872
Mutabakat	,7648
Koordinasyon ve Bütünlük	,7134
Değişim	,7166
Müşteri Odaklılık	,7672
Örgütsel Öğrenme	,7379
Stratejik Yönelim	,7427
Amaçlar ve Hedefler	,7223
Vizyon	,8036
Bağlılık	,6990
Uyum	,6343
Şartlara ve Çevreye Uyum Yeteneği	,6815
Misyon	,7002
Örgüt Kültürü	,6045

Bu araştırmada kullanılan “Örgüt Kültürü Ölçeği”, Hee-Jae Cho tarafından 36542 kişilik araştırma evreninde güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş güvenilirlik ve geçerliliği kanıtlanmış bir ölçektir.

### 3. Örgüt Kültürünün Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Topkapı Palace Otel’inin örgüt kültürünün işgörenler tarafından algılanmasının ortaya konması bakımından, her bir örgüt kültürü boyutuna ait değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdelik dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 13’te, örgüt kültürünün bağlılık faktörünün güçlendirme boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, işletmede bilgi paylaşımının 3,76 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Ancak bilginin paylaşımı en yüksek değeri alırken, bunu desteklemesi gereken kararların paylaşımının en düşük değeri aldığı görülmektedir. Güçlendirme boyutunun bütününe bakıldığında, tanımlayıcı soruların tamamında, işgörenlerin % 60’ın üzerinde güçlendirildiklerine katıldıkları görülmektedir.

Tablo 13. Güçlendirme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
S.1 Çalışanların büyük çoğunluğu işleriyle yüksek alakalıdır.	3,63	1,142	6,8	9,4	20,5	40,2	23,1
S.2 Kararlar en iyi bilginin bulunduğu seviyede verilir.	3,66	1,060	5,1	7,7	24,8	41,0	21,4
S.3 Bilgi paylaşılır böylece herkes ihtiyacı olan bilgiyi alabilir.	3,76	1,014	5,1	5,1	19,7	48,7	21,4
S.4 Herkes olumlu etkiye sahip olduğunu bilir.	3,74	,882	1,7	6,0	26,5	47,9	17,9
S.5 İş kararları paylaşılır ve herkes değişik düzeylerde kararlarda yer alır.	3,62	,981	5,1	6,8	23,1	51,3	13,7

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 14'te, örgüt kültürünün bağlılık faktörünün, takım uyumu boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Bu istatistiki bilgilere göre, işletmede Kalite Yönetim Sisteminin, etkin olarak uygulandığı görülmektedir. Çünkü soru 10'a verilen cevaplar, 3,90 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Veriler, otelde işlerin büyük çoğunlukla takımlar halinde yapıldığını göstermektedir. Bununla birlikte, farklı bölümler arasında takım uyumuna aktif katılımın desteklenmesi gerekmektedir. Ancak, işgörenlerin takım boyutuna ilişkin soruların, cevaplar arasında yüzdeler dağılımına bakıldığında farklı bölümlerle ortak çalışma hariç, diğer sorularda % 70'lik kısmın otelde işlerin takımlar halinde yapıldığını belirttiklerini göstermektedir.

Tablo 14. Takım Uyumu Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
S.6 Örgütün farklı bölümlerinde katılım aktif olarak teşvik edilir	3,62	,889	2,6	6,8	29,9	47,9	12,8
S.7 İnsanlar bir takımın parçası gibi çalışır.	3,78	1,018	4,3	7,7	16,2	49,6	22,2
S.8 İşin yapılması hiyerarşiden çok takım çalışması kullanılarak gerçekleştirilir.	3,86	1,041	4,3	6,8	15,4	45,3	28,2
S.9 Takımlar bizim temel iş yapma biçimimizdir.	3,86	,890	2,6	6,0	13,7	58,1	19,7
S.10 İş organize edilmiştir, böylece herkes yaptığı iş ile örgütsel amaçlar arasındaki ilişkiyi görebilir.	3,90	,904	0,9	7,7	17,9	47,9	25,6

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 15’te, örgüt kültürünün bağlılık faktörünün, kapasite geliştirme boyutuna ilişkin istatistiki veriler yer almaktadır. Tablo’ya göre işletmede işgörenlerin, rekabette en önemli kaynak olarak görüldükleri saptanmaktadır. Bu amaçla sorulan çeldirici soruya, işgörenlerin verdikleri katılmıyorum cevapları da bunu desteklemektedir. Ancak işletmede çalışanların kendi kararlarını verme yoluyla kapasitelerini geliştirmeleri yönünde yetersizlik olduğu görülmektedir. Hizmetin yapısı dikkate alındığında, bu durum gerçeğin anı noktasının kültürel açıdan yönetilebilmesi için, geliştirmenin yapılmasını gerekli hale getirdiğini göstermektedir.

Tablo 15. Kapasite Geliştirme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
S.11. Otorite delege edilmiştir, böylece insanlar kendi kararlarını kendi verir.	3,62	,990	2,6	11,1	26,5	41,9	17,9
S.12 İnsanların kabiliyet ve yetenekleri sürekli geliştirilir.	3,74	1,003	3,4	7,7	23,1	43,6	22,2
S.13 Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik devamlı bir yatırım vardır.	3,63	1,014	3,4	10,3	24,8	42,7	18,8
S.14 İnsanların kabiliyetleri rekabet avantajının en önemli kaynağı olarak görülür.	3,84	,928	2,6	6,0	18,8	50,4	22,2
S.15 İş yapmak için gerekli yeteneklere sahip olmadığımız için bazen problemler çıkabilir. (*)	2,52	1,072	13,7	44,4	24,8	10,3	6,8

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum (\*)15. Soruda değerlendirmede puanlama 1= Kesinlikle Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum olarak yapılmıştır.

Tablo 16’da, örgüt kültürünün uyum faktörünün, temel değerler boyutuna ilişkin istatistiki veriler yer almaktadır. Tablo 16’da gösterildiği gibi, Topkapı Palace Otel’inde çalışanlar yönetim stili, uygulamaları ve temel değerleri olduklarını belirtmekle birlikte liderlerinin telkinleri ve uygulamaları arasındaki uyum konusunda aynı düzeyde katılım göstermemektedirler. Yönetim stiline özgünlüğü ve değerlerinin varlığı konusunda çalışanların % 72,6’lık kısmı katılıyorum derken liderlerin telkin ve uygulamalarında bu oran % 55,5’e düşmektedir. Bu konuda olumsuz düşünce oluşmasında çalışanların güçlendirilmesi konusundaki söylemler ile uygulamalar arasında işgören açısından algılamının farklılığı temel sebep olarak gösterilebilir.

Tablo 16. Temel Değerler Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
S.16 Liderler ve müdürler telkinde buldukları şeyleri yaparlar.	3,54	,961	2,6	11,1	30,8	41,0	14,5
S.17 Kendine özgü bir yönetim stili ve yönetim uygulamaları vardır.	3,85	,961	2,6	5,1	19,7	50,4	22,2
S.18 İşimizi nasıl yapmamız konusunda bizi yöneten açık ve birbirine bağlı değerlerimiz vardır.	3,85	,847	0,9	6,0	21,4	51,3	20,5
S.19 Temel değerleri görmezden gelmek sizi sıkıntıya sokar.	3,75	1,025	6,0	4,3	18,8	50,4	20,5
S.20. Davranışlarımıza rehberlik eden ve bize doğru ve yanlış söyleyen etik kodlarımız vardır.	3,63	,970	3,4	7,7	28,2	43,6	17,1

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 17’de, örgüt kültürünün uyum faktörünün, mutabakat boyutuna ilişkin istatistik veriler yer almaktadır. Tablo 17’de ilk dikkat çeken husus, çalışanların % 67,5’luk kısmının güçlü kültürleri olduğunu belirtmeleridir. İşleri doğru yapmada açık bir anlayış olduğunun belirtilmesi, bunu destekleyen bir durumdur. Kritik konularda ortak noktaya ulaşmada sorunlar yaşarız çeldirici sorusunda, verilen cevapların % 72,6’lık kısmının orta düzeyde katılıyorum çıkması, güçlü kültürün varlığını göstermesi yanında takım oluşturmada diğer departmanlarla ilişkilerin zayıflığının belirtildiği, takım uyumunda yaşanan sorunu da desteklemektedir.

Tablo 17. Mutabakat Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
S.21 Anlaşmazlık olduğunda, “kazan-kazan” çözümüne ulaşmak için büyük gayret gösteririz.	3,65	,994	4,3	7,7	23,9	47,0	17,1
S.22 Güçlü bir kültürümüz vardır.	3,80	,976	4,3	2,6	25,6	43,6	23,9
S.23 En zor konularda bile ortak noktaya ulaşmak kolaydır.	3,72	,889	1,7	6,8	26,5	47,9	17,1
S.24 Kritik konularda bazen ortak noktaya ulaşmada sorunlar yaşarız. (*)	2,35	,922	14,5	50,4	22,2	11,1	1,7
S.25 İşleri yapmada doğru ve yanlış yollar konusunda açık bir anlayış vardır.	3,78	,939	3,4	6,0	18,8	53,0	18,8

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum (\*)24. Soruda değerlendirmede puanlama 1= Kesinlikle Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum olarak yapılmıştır.

Tablo 18’de, örgüt kültürünün uyum faktörünün, koordinasyon ve bütünlük boyutuna ilişkin istatistiki veriler yer almaktadır. Tablo 18, departman içi takım uyumunun yüksekliğini ve Kalite Yönetim Sisteminin, otelde gücünü göstermektedir. Özellikle 26’ncı ve 30’uncu sorular bunu desteklemektedir. Bunun yanında, diğer sorulara verilen cevapların aritmetik ortalama ve yüzdelik dağılımlarının düşüklüğü, departmanlararası ekip çalışmasındaki yetersizliği ortaya koymaktadır.

Tablo 18. Koordinasyon ve Bütünlük Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
S.26 İşe yaklaşımımız birbiriyle uyumludur ve tahmin edilebilir.	3,94	,874	0,9	6,0	17,9	48,7	26,5
S.27 Farklı bölümlerde çalışan insanlar aynı temel bakış açısını paylaşır.	3,46	1,055	6,8	8,5	29,9	41,0	13,7
S.28 Örgütün farklı bölümleri arasında bir proje koordine etmek kolaydır.	3,54	,996	1,7	14,5	29,1	37,6	17,1
S.29 Bu örgütte başka bir bölümden birisi ile çalışmak dışarıdan birisi ile çalışmak gibidir. (*)	2,62	1,074	14,5	35,9	27,4	17,9	4,3
S.30 Amaçların önceliğinde iyi bir sıralama vardır.	3,79	,915	2,6	5,1	23,1	48,7	20,5

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum (\*)29. Soruda değerlendirmede puanlama 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum olarak yapılmıştır.

Tablo 19’da örgüt kültürünün şartlara ve çevreye uyum faktörünün, değişim yaratma boyutuna ilişkin istatistiki veriler yer almaktadır. Topkapı Palace Otel’inde, kalite sisteminde ve değerlerinde sürekli işi daha iyi yapmak ve gelişme yollarının aranmasının, işgörenler tarafından da algılandığı görülmektedir. Bu soruya çalışanların verdiği cevapların aritmetik ortalaması, 3,88 ile en yüksek düzeyde çıkmıştır. Çalışanların % 73,6’lık kısmı, bu konuda olumlu yönde bir cevap vermişlerdir. Bunun dışında, esneklik ve değişim yapmaya istek konusunda, çalışanlar olumsuz görüş bildirmişlerdir. Özellikle değişim yapmaya karşı isteklerin % 58,2’lik gibi büyük grup tarafından, büyük oranda dirençle karşılandığı belirtilmiştir. Esneklik konusundaki olumsuz görüş ise, güçlendirme konusunda personelin yaşadığı sıkıntıları göstermektedir.

Tablo 19. Değişim Yaratma Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
S.31 İşlerin yapılması esnektir ve kolay değiştirilebilir.	3,65	1,003	3,4	8,5	27,4	41,0	19,7
S.32 Rakiplerin yeni uygulamalarına ve iş dünyasındaki değişikliklere kolaylıkla yanıt verebiliriz.	3,71	1,018	2,6	10,3	23,9	40,2	23,1
S.33 Sürekli olarak işi daha iyi yapmak ile ilgili yeni ve gelişmiş yollar aranır.	3,88	,984	2,6	7,7	16,2	46,2	27,4
S.34 Değişim yapmaya yönelik istekler direnç ile karşılaşır. (*)	3,58	1,052	3,4	12,8	25,6	38,5	19,7
S.35 Bazen değişimi gerçekleştirebilmek için örgütün değişik bölümleri işbirliği yapar.	3,71	,947	3,4	6,8	22,2	50,4	17,1

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum (\*)34. Soruda değerlendirmede puanlama 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum olarak yapılmıştır.

Tablo 20’de, örgüt kültürünün şartlara ve çevreye uyum faktörünün, müşteri odaklılık boyutuna ilişkin istatistiksel veriler yer almaktadır. Topkapı Palace Oteli temel felsefesi ve kalite politikasında, sürekli olarak müşteri odaklılığı vurgulamaktadır. Müşteri odaklılık ile ilgili sorulara işgörenlerin verdikleri cevaplarda, bunu güçlü bir şekilde desteklemektedir.

Özellikle müşteri ve işgören temasında cesaretlendirme, 3,96 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. 39. soruya verilen cevaplardaki olumsuzluğun sorunun çeldirici olmasından dolayı, gözden kaçırılmasından kaynaklandığı düşüncesini, 36. soruya verilen 3,92 düzeyindeki aritmetik ortalama ve % 72,7’lik kısmın olumlu görüşü desteklemektedir. Ayrıca müşteri odaklılık konusundaki işletmenin temel felsefesinin, işgörenler tarafından iyi anlaşılması olduğu, 38. soruda % 70,9’luk kısmın olumlu görüş bildirmesinden anlaşılmaktadır.

Tablo 20. Müşteri Odaklılık Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
S.36 Bazen değişim müşterilerin önerileri ve istekleri ile yapılır.	3,92	,939	1,7	6,0	19,7	43,6	29,1
S.37 Müşterilerin sağladığı bilgiler kararlarımızı doğrudan olarak etkiler.	3,76	1,056	4,3	8,5	18,8	43,6	24,8
S.38 Tüm çalışanlar müşterilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını bilir.	3,94	1,028	2,6	6,8	19,7	35,9	35,0
S.39 Bazen kararlarımızda müşterilerin istekleri dikkate alınmaz. (*)	3,20	,883	0,9	21,4	41,9	29,1	6,8
S.40 Müşterileri çalışanlarımızla doğrudan temas kurlmaları konusunda cesaretlendiririz.	3,96	,959	1,7	6,8	17,1	42,7	31,6

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum (\*)39. Soruda değerlendirmede puanlama 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum olarak yapılmıştır.

Tablo 21’de, örgüt kültürünün şartlara ve çevreye uyum faktörünün, örgütsel öğrenme boyutuna ilişkin istatistiki veriler yer almaktadır. Tablo sürekli gelişmeye paralel olarak, örgütsel öğrenmenin işletmede bir gelenek olarak işgörenler tarafından algılandığını göstermektedir. Bu konuda ilgili sorulara verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,85’tir. Buna bağlı olarak işgörenlerin yaklaşık % 70’lik kısmı bu konuda olumlu görüş bildirmişlerdir. İşgörenler yenilik ve risk almada cesaretlendirilmeleri konusunda, 3,65 ortalama ve % 57,2’lik olumlu görüş ile yeterli düzeyin altında görüş bildirmişlerdir. Birçok şeyin aralarda kalması konusunda, işgörenler çoğunlukla kararsız bir yaklaşım sergilemişlerdir.

Tablo 21. Örgütsel Öğrenme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
S.41 Başarısızlığı öğrenme ve gelişme için bir fırsat olarak görürüz.	3,79	,905	1,7	6,8	22,2	48,7	20,5
S.42 Yenilik ve risk alma cesaretlendirilir ve ödüllendirilir.	3,65	1,093	4,3	9,4	29,1	31,6	25,6
S.43 Birçok şeyler aralarda kalır. (*)	2,95	,964	0,9	37,6	35,9	17,1	8,5
S.44 Günlük işlerimizde öğrenme önemli bir amaçtır.	3,85	,967	3,4	3,4	23,9	42,7	26,5
S.45 “Sol elin ne yaptığını sağ elin bilmesi”ni sağlamak bizde ilkedir.	3,85	,934	2,6	5,1	21,4	47,0	23,9

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum (\*)43. Soruda değerlendirmede puanlama 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum olarak yapılmıştır.

Tablo 22’de, örgüt kültürünün misyon faktörünün, stratejik yönelim ve istek boyutuna ilişkin istatistiki veriler yer almaktadır. İşletmenin stratejik yönelimi konusunda misyonun ve stratejinin açıklığı, 3,85 aritmetik ortalama ile en yüksek değeri almıştır. İşgörenlerin yaklaşık % 70’i, bu konuda olumlu görüş bildirmişlerdir. Bununla birlikte uzun dönemli amaçlar konusunda, yeterli yönlendirmenin olduğu yönündeki görüş % 60 dolayındadır. 50. soruya verilen cevaplarda sorunun çeldirici olmasının etkili olduğu, bu konuyu açıklayan sorulara verilen cevapların olumlu olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 22. Stratejik Yönelim ve İstek Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
S.46 Uzun dönemli amaç ve yönlendirme vardır.	3,68	,981	1,7	11,1	25,6	41,0	20,5
S.47 Bizim iş stratejimiz sektörde rekabet edebilmek için diğer işletmelere liderlik yapar.	3,76	,944	0,9	8,5	28,2	38,5	23,9
S.48 İşimize yön ve anlam veren açık bir misyonumuz vardır.	3,85	,916	2,6	4,3	22,2	47,9	23,1
S.49 Geleceğe yönelik açık bir stratejimiz vardır.	3,85	,958	2,6	5,1	23,1	42,7	26,5
S.50 Bizim stratejik yönümüz bana çok açık gelmiyor. (*)	2,89	,926	5,1	28,2	44,4	17,1	5,1

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum (\*)50. Soruda değerlendirmede puanlama 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum olarak yapılmıştır.

Tablo 23’te, örgüt kültürünün misyon faktörünün, amaçlar ve hedefler boyutuna ilişkin istatistiki veriler yer almaktadır. İşletmenin sürekli olarak gelişme ve daha iyi olma amacının işgörenler tarafından algılandığı bu soruya verilen cevapların, 3,96 ile en üst düzeyde ve % 76,1’lik olumlu görüş ile desteklenmektedir. Amaçlar hakkında genel uyum, 3,73’lük ortalama ile en düşük çıkmıştır. Ancak işgörenlerin bu konuda % 65,8’lik kısmının görüşlerinin olumlu yönde olması, amaç ve hedeflerin başarılmasında çoğunluğun ortak görüş içinde olduğunu göstermektedir. İşgörenler amaçlar ve hedeflerin oluşturulmasında liderlerinin gerçekçi oldukları ve amaçların gerçekleşmesi yönünde, sürekli izleyici ve kontrol edici olduklarını vurgulamaktadırlar.



Tablo 23. Amaçlar ve Hedefler Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
S.51 Amaçlar hakkında genel bir uyum ve anlayış vardır.	3,73	,906	1,7	7,7	24,8	47,9	17,9
S.52 Liderlerin hazırladığı amaçlar hırs doludur ama gerçekçidir.	3,84	,919	0,9	7,7	23,1	43,6	24,8
S.53 Liderlik ulaşmak izlediğimiz hedeflerle ilgili sürekli kayıttadır.	3,81	,928	0,9	8,5	23,1	43,6	23,9
S.54 Mevcut amaçlarımıza rağmen sürekli olarak daha iyi bir noktaya ulaşmaya çalışırız.	3,96	,941	3,4	2,6	17,9	47,0	29,1
S.55 İnsanlarımız uzun dönemde başarılı olabilmemiz için ne yapmamız gerektiğini anlarlar.	3,87	1,005	3,4	6,8	16,2	46,2	27,4

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 24’te, örgüt kültürünün misyon faktörünün, vizyon boyutuna ilişkin istatistiki veriler yer almaktadır. Topkapı Palace Otel’inde, kavramsal olarak vizyon tanımlaması olmamakla birlikte ortaya konan amaç ve hedefler özellikle, temel felsefe olarak ifade edilen “kusursuz müşteri memnuniyeti sağlama” otelin vizyonu olarak tanımlanabilir.

Çünkü otelde kalite politikası ve işletme felsefesi olarak ortaya konan tüm unsurların ilk vurguladıkları nokta, kusursuz müşteri memnuniyeti ve mutluluğu sağlayarak sadık müşteriler oluşturmada odaklanmaktadır. Bu bağlamda vizyon boyutuna verilen cevaplarda, işgörenlerin müşteri memnuniyeti konusunda taleplerinin karşılanmasının önemini vurguladıkları görülmekte ve bunun gelecek hedefi olarak, vizyonla çelişmediği vurgulanmaktadır.

Bunun dışında işgörenlerin % 67,5’lik kısmı, liderlerinin uzun dönemli bir bakış açısına sahip oldukları ve lider tarafından belirlenen vizyonun çalışanlar tarafından algılandığını ve motivasyona katkı sağladığını belirtmişlerdir.

Tablo 24. Vizyon Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
S.56 Örgütün gelecekte nasıl olacağı ile ilgili paylaşılan bir vizyonumuz vardır.	3,71	,965	3,4	6,8	23,9	47,0	18,8
S.57 Liderlerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptir.	3,80	,993	2,6	7,7	22,2	41,9	25,6
S.58 Kısa döneme yönelik düşünceler bazen uzun dönemli vizyonumuzla çelişir. (*)	2,75	,765	2,6	35,9	46,2	14,5	0,9
S.59 Vizyonumuz çalışanlarımız için heyecan ve motivasyon yaratır.	3,70	1,028	3,4	11,1	17,9	47,0	20,5
S.60 Uzun dönemli vizyonumuzla çelişmeden kısa dönemli talepleri karşılayabiliriz.	3,85	,916	1,7	5,1	24,8	43,6	24,8

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum (\*)58. soruda değerlendirmede puanlama 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum olarak yapılmıştır.

EK 4'te, araştırmada kullanılan örgüt kültürünün boyutlarını belirleyen değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir. Tabloda yer alan değerlere göre, genel olarak örgüt kültürünü oluşturan boyutlar arasında, % 99 güven aralığında yüksek düzeyde olumlu ilişki bulunmaktadır. Sadece güçlendirme ve değişim yaratma ( $r=,49$ ), müşteri odaklılık ( $r=,45$ ), stratejik yönelim ve istek ( $r=,44$ ), amaçlar ve hedefler ( $r=,40$ ), ve vizyon ( $r=,43$ ) arasında orta düzeyli olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir.

#### IV. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma kapsamında, müdürler ile yapılan görüşmelerde herkesin ortak olarak vurguladıkları temel konular dikkate alındığında, otel yöneticilerinin birer hizmet lideri olarak, hizmetin yapısı ve özelliklerinin gerektirdiği koşulları iyi bildiklerini söylemek mümkündür. Hizmet lideri olarak otel müdürlerinin görüşmeler esnasında, ortaya koydukları düşünceler temel olarak şu başlıklarda toplanmaktadır:

- Müşteri memnuniyeti sağlama,
- Yüksek hizmet standardının sürekliliği,
- Personelin hizmetin üretimindeki önemi,
- Personelin güçlendirilmesi
- Takım oluşturma.

Müdürler tarafından dile getirilen, “müşteri sadakati yaratma memnuniyet ile mümkündür ve müşteri memnuniyeti bizim işimizin ortaya çıkışının başlangıç noktasıdır”. “Memnun müşteri bir otelin en önemli ve etkili reklam aracıdır”. “Temel amamız misafirin memnuniyetidir”. “Misafirin memnuniyetini sağlayacak faktörleri (ödediği paranın karşılığını almak, rahat bir ortamda tatil geçirmek, yenilenmek) ortaya konulması ve yerine getirilmesi otelin başarısıdır”, ifadeleri otelde temel amacın müşteri memnuniyeti sağlama olduğunu göstermektedir.

Yüksek hizmet standardının sürekliliği ve kalite, tüm yöneticiler tarafından müşteri memnuniyetinin anahtar faktörü olarak vurgulanmaktadır. “Bizim temel felsefelerimizden birisi işimizi herkesin takdir edeceği şekilde yapmak ve bunu sürekli olarak daha iyi yapmaya çalışmaktır”. Yönetimin bunun gerçekleştirilebilmesi için kalitenin oluşumuna yönetsel katkı sağlayarak, kalite yönetim sistemleri ISO 9001:2000 ve HACCP uygulamalarını gerçekleştirdiği görülmektedir. Kalite müdürler tarafından, “bir yaşam felsefesi olarak ulaşılabilecek bir durak değil yolculuk olarak ifade edilmekte” ve “hizmet kalitesi otelin var oluş sebebi” olarak açıklanmaktadır. Bu hizmet kalitesinin yapısının müdürler tarafından iyi anlaşıldığını ortaya koymaktadır. “Kalite devamlılığının misafirde bıraktığı memnuniyet misafirin sadık müşteri haline gelmesinde çok önemlidir”. “Hem misafir hem de işgörenlerin mutluluğunun en temel faktörü kalitedir” hem kalitenin kavramsal yapısının iyi anlaşıldığını hem de tüm müdürlerin kalite de yüksek hizmet standardı ve bunun sürekliliğinin sadık müşteri yaratma aracı olmadaki katkısının önemini kavradıklarını ortaya koymaktadır.

“Burası taştan tuğladan bir bina kalitesi personeldir”. “Personelimiz amaçlara ulaşmada en temel aracımızdır”. “Hizmet işletmelerinde başarı fiziki nitelik olarak 7 yıldızla değil ancak 7 yıldızlı personel ile mümkündür” ifadeleri hizmet üretiminde insan faktörünün niteliksel öneminin müdürler tarafından iyi algılandığını göstermektedir.

Personel güçlendirme konusunda işin yapısının bunu gerekli hale getirdiğini belirten müdürlerin bu konuda uygulamalarında personeli inisiyatif kullanmada cesaretlendirdikleri görülmektedir. Müdürlerin personel güçlendirmedeki temel yaklaşımlarını “Karar veren değil uygulayan güçlüdür” ortaya koymaktadır. Personelin kararlara katılımı için öneri sisteminin varlığı, personele rahat çalışma ortamının oluşturulması ve hatalı bile olsa personel tarafından alınan kararların desteklenmesi

müdürlerin personel güçlendirme yaklaşımlarındaki yönetsel uygulamalarını göstermektedir.

İşletmede işlerin takımlar halinde yapılması, müdürlerin üzerinde durduğu bir diğer önemli hususu oluşturmaktadır. Müdürler takım halinde çalışmayı “*temel iş yapma biçimimiz*” olarak ifade etmekte ve düzenli toplantılar ve aktiviteler düzenleyerek personeli takım halinde faaliyeti gerçekleştirmede yönlendirmektedirler. Topkapı Palace Otel’inin bir adeti olarak, her salı sabahı yaptıkları çevre temizliği, ayın takımı, ayın personeli, yılın personeli, doğum günleri, sportif müsabakalar, personel geceleri bu amaçla otelde yönetimin gerçekleştirdiği uygulamaları oluşturmaktadır. Ayrıca “*Burası bizim için bir otelden önce bir aile ortamı*” ve “*bizde insanın organları gibi farklı işlevleri olan bölümlerin bir araya gelmesiyle oluşmuş bir yapıyız. Yapıdaki her organ gerekli ve bütünün içinde önemli işlev görüyor. Bu nedenle kan grubumuz aynı olmalı ki, sağlıklı çalışabilelim*” takım olmanın önemini müdürler tarafından iyi anlaşıldığını göstermektedir.

Müdürlerle yapılan görüşmelerde, üzerinde durulan bir diğer konuyu “dinleme” oluşturmaktadır. Bu konuda müdürler “*dinlemenin çözüm üretmeseniz bile, moral açısından büyük faydalar sağladığı*”nı belirtmekte ve “*personele ayrılacak 10 dk. dinleme süresi 100’lerce dakikalık müşteri şikayet dinlemesini ortadan kaldırdığını belirtmektedirler*”. Dinleme konusunda “*aktif dinleme*”nin personel ve müşteri memnuniyetine olumlu katkı sağladığı tüm müdürler tarafından vurgulanmaktadır.

Otele ait örgüt sistemi ile ilgili içerik incelemesinde seçim kriterleri, sosyalizasyon, ödüllendirme ve cezalandırma, performans kriterleri ve örgüt yapısı ile ilgili belgelerin sağladığı bilgiler, otelin temel hedef olarak belirlediği “en küçük detaya gösterilen özeni; Türk misafirperverliği ile birleştirerek, misafirlerimizin kendilerini sarayda yaşıyormuş gibi hissedecekleri büyümlü bir ortam oluşturma ile uyumludur. Diğer bir ifade ile, misafir memnuniyeti sağlamanın Topkapı Palace Otel’inde temel hedef olarak belirlendiği görülmektedir. Otel, temel hedefine ulaşmasını sağlayacak örgüt sisteminin yapısını, hizmet kalitesi politikasında belirlediği slogana (misafir ve personel beklenti ve isteklerinin maksimum düzeyde karşılanması için hizmet koşullarının geliştirilmesi ve hizmet standardının iyileştirilmesi) göre yapılandırmıştır. Bu amaçla kusursuz hizmetin sağlanması ile bunu geliştirerek devamlı hale getirecek bir sistem oluşturulmuştur. Sistemin yapılanmasında müşteri ve personel beklentilerinin

karşılanması temel amaca ulaşmayı sağlayacak temel unsurlar olarak belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile, müdürlerle yapılan görüşmelerde vurgulanan konular Topkapı Palace Otel'inin örgüt sisteminde, değerlerinde ve varsayımlarında birebir görülmektedir. Özellikle kırmızı kitapta ortaya konan değerler otelin kalite politikasının bir göstergesidir.

Topkapı Palace Otel'inin liderleri tarafından oluşturulan örgüt yapısı, değerler ve varsayımların işgörenler tarafından algılanmasını ölçmek amacıyla yapılan anket çalışmasından elde edilen bilgiler, bazı noktalarda yönetimin yaklaşımı ile işgörenlerin algılamaları arasında farklılıklar olduğunu göstermekle birlikte, bütün olarak bakıldığında Topkapı Palace Otel'inde yönetimin kültür ile ilgili yaklaşımlarının işgörenler tarafından da paylaşıldığı görülmektedir.

İşgörenler özellikle bilginin paylaşımı (3,76), işlerin organize olması ve herkesin yaptığı işin örgütün amaçları ile ilişkisini bilmesi (3,90), işlerin takımlar halinde yapılması (3,86), işgörenlerin işletmenin rekabette en önemli kaynağı olarak görülmesi (3,84), kendilerine özgü bir yönetim stiline olması ve temel değerlerin açıklığı (3,85), güçlü kültürün varlığı (3,80), işe yaklaşımların birbirleriyle uyumlu olması (3,94), gelişmenin sürekliliği (3,88), müşterilerle temasın cesaretlendirilmesi (3,96), çalışanların müşterilerin isteklerini bilmesi (3,94), gelişme aracı olarak sürekli öğrenme (3,85), işletmenin misyon ve stratejilerinin açıklığı (3,85), amaçlar ve hedeflerin başarılması noktasında daha iyinin aranması (3,96), liderlerin uzun dönemli bakış açısına sahip olduğu (3,80) ve vizyonla çalışmadan müşterinin kısa dönemli taleplerinin karşılanması (3,85) noktalarında olumlu düzeyde katılım göstermektedirler. Bu sorulara işgörenlerin ortalama % 70'i katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabı vermektedir. Bu oran, liderler tarafından ortaya konan kültüre ait tanımlayıcıların, büyük çoğunlukla işgörenler tarafından da algılandığını göstermektedir.

Bununla beraber tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, işgörenlerin iki noktada olumsuz olmamakla birlikte, liderlerinin vurguladıkları düzeyde katılım göstermedikleri görülmektedir. Bu tanımlayıcılar güçlendirme ve ekip olmadır. İşgörenlerin örgüt kültürü ile ilgili tanımlamalarında, güçlendirme konusuna orta düzeyde katılım gösterdikleri ve yeterli düzeyde güçlendirmenin yapılmadığına inandıkları görülmektedir. Bu nokta ile ilgili olarak işgörenler, liderlerin telkinleri ile uygulamaları arasında tutarsızlık olduğuna dikkat çekmekte ve değişim yapmaya yönelik isteklerin

dirençle karşılandığını belirtmektedirler. İşgörenlerin güçlendirme dışında kültür tanımlayıcıları ile ilgili bir diğer orta düzeyde katılım gösterdikleri nokta diğer bölümlerdeki işgörenlerle takım oluşturmaktır. Diğer bir ifade ile, işgörenler kendi bölümleri içinde işin gerçekleştirilmesinde takım olarak hareket ettiklerini yönünde ortak bir kanaate sahip olmakla birlikte, ekip halinde hareket etmede sıkıntılar yaşadıklarını belirtmektedirler.

## V. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin sosyal düzen, fiziki çevre, değerleri ve varsayımları olarak ifade edilen örgüt kültürü bir anlamda örgütlerin kişiliğini oluşturmakta ve örgütün iş yapma biçiminin, işe yaklaşımının, herhangi bir durumu ele alışının temel belirleyicisi olmaktadır. Günümüzün değişim ortamında gittikçe karmaşıklaşan örgüt yapıları, iş ve insan faktörünün yapısında meydana gelen değişimler işletmeler açısından liderliği önemli hale getirmekte ve liderlik özelliklerini taşıyan yönetici ve işgörelere sahip olmaya zorlamaktadır. Liderlik ve örgüt kültürü, günümüz iş dünyasında işletmelerin faaliyet süreçlerinin oluşturulması, yönetilmesi ve değiştirilmesinin temel belirleyicileridir. Liderlik; örgüt düzeyinde insan faktörünün yönetilmesi, örgüt kültürü ise yönlendirilmesini ve kontrolünü sağlamaktadır.

Liderlik ve örgüt kültürü konularının temel ortak noktası, her ikisinin de ilgi alanlarının insan olmasıdır. Günümüz iş ortamı, yönetsel açıdan süreçlerin ve sistemlerin yönetilmesini, insan faktörünün ise yönlendirilmesini gerektirmektedir. Örgütsel düzeyde insan faktörünün işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirilebilmesi; liderlik ve örgütü oluşturan insanların benimseyeceği ortak değerler, diğer bir ifade ile kültürle mümkün olabilmektedir. Liderlik ve örgüt kültürü konularının bir diğer ortak noktaları, birbirlerinin tamamlayıcıları olmalarıdır. Diğer bir ifade ile, birbirlerinin girdisi ve çıktısı olarak var olmaktadır. Bir işletmenin örgüt kültürü kurucusu veya yönlendiricisi olarak lider veya liderleri tarafından oluşturulmakta, yönetilmekte ve değiştirilebilmektedir. Aynı şekilde iyi ve güçlü bir örgüt kültürü liderler yetişmesine olanak sağlayan bir ortam oluşturmaktadır.

Liderlik ve örgüt kültürü arasındaki etkileşim doğal olarak günümüz iş dünyasında başarılı olabilmek için “nasıl bir liderlik?” ve “nasıl bir örgüt kültürü?” sorusunu ortaya çıkarmaktadır.

Araştırmanın önceki bölümlerinde ortaya konan bilgiler liderliğin, insan ve iş odaklı olmak üzere iki davranıştan oluştuğunu göstermiştir. İşin ve insanın yapısında meydana gelen değişimlere bağlı olarak günümüz örgüt liderleri insan ve iş odaklı yönetsel fonksiyonlarını yerine getirirken, stratejik odak ve kontrolü kaybetmeden daha esnek, yenilikçi, yaratıcı ve değişimci düşünmek ve meydan okuyan insanlar olmak zorundadırlar. Bunun için liderlerin, geleneksel yapı ve kontrol yerine çabalarını motive etme, esin kaynağı olma, stratejik vizyonu kullanma, her düzeyde işgörenleri güçlendirme, örgüt içi bilgiyi toplama ve paylaşma, dışsal bilgiyi toplama ve bütünleştirme, statükoya meydan okuma ve yaratıcılığa imkân tanıma noktalarında odaklanmaları gerekmektedir.

Literatürde örgüt kültürü konusunda genel inanış, kültürün güçlü olmasının iyi olduğu yönündedir. Çünkü örgüt kültürünün gücü etkinliğinin belirleyicisi ve varlığını gösteren araçtır. Ancak güçlü örgüt kültürü, durağanlık yaratan ve değişime direnç gösteren bir yapı haline gelerek, işletmenin gerçekleştirmesi gereken değişimlerin karşısında bir engel olabilmektedir. Bu nedenle günümüz örgütlerinde işgörenleri güçlendiren, yaratıcılığı yüksek, esnek yapıda, kendini sürekli geliştiren ve yenileyen temel değerlere sahip güçlü kültürler gerekmektedir.

Liderlik uygulamaları ve örgüt kültürü yapısı, işletmelerin faaliyet konularına göre farklılıklar göstermektedir. Hizmet işletmeleri hizmetin yapısı ve özellikleri, gittikçe karmaşıklaşan örgüt yapıları nedeniyle liderlik ve örgüt kültürünün işletme düzeyinde daha önemli hale geldiği işletmeler grubunu oluşturmaktadır. Özellikle üretimde insan faktörünün temel girdi olması ve hizmet üretiminin işgören ve müşteri teması ile gerçekleşmesi hizmet işletmelerinde yönetsel pozisyondaki yöneticilerin ve işgörenlerin liderlik özelliklerine sahip olmalarını ve kültürün temel yönetsel araç haline getirilmesini gerektirmektedir. Çünkü liderlik bir anlamda izleyiciliktir. Hizmet işletmelerinde işgörenlerin müşterilere karşı tutum ve davranışları örnek aldıkları, insanların uygulamaları tarafından belirlenmektedir. Bunun yanında, hizmet işletmelerinde müşteri ve işgörenin temas anı üzerinde yönetimin kontrolünün olmaması işgörenlerin otokontrolü geliştirmesini ve iş yapma felsefesi olarak belli

değerlere sahip olmalarını zorunlu hale getirmektedir. Bu nedenle hizmet işletmelerinde işgörenler örgüt kültürü ile yönetilmektedir. İşgörenlerin otokontrol sağlamalarında ve davranışlarının yönlendirilmesinde kültürün belirleyici olması, oluşturulacak hizmet kültürünün yapısının belirlenmesini önemli hale getirmekte ve liderlik gerektirmektedir.

Bu çalışmada liderin örgüt kültürünün oluşturulmasındaki rolü hizmet işletmeleri açısından ortaya konması amaçlanmış ve “hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün oluşturulmasında liderin rolü var mıdır?” temel sorusunun cevabı aranmıştır. Bu amaçla öncelikle örgüt kültürü, liderlik ve temel liderlik yaklaşımları, genel liderlik özellikleri ve liderin yönetsel fonksiyonları kavramsal açıdan tanımlanmıştır. Bu kavramsal tanımlamalar hizmet kültürü ve hizmet liderliğinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak ve belirleyicilerinin neler olduğunun ortaya konması için yapılmıştır. Ortaya konan kavramsal bilgiler yardımıyla, hizmet liderinin örgüt kültürünü etkileme modeli oluşturulmuştur. Modelde hizmet liderinin kişilik özellikleri ve yönetsel olarak dört fonksiyonu belirlenmiştir. Bunlar; hizmet vizyonu, yüksek standartlar, işin içinde olmak ve bireysel saygınlıktır. Bu fonksiyonların insan ve görev bağlantılı olarak uygulanması ile hizmet işletmelerinin örgüt yapısının ve değerlerinin, lider tarafından nasıl bir yapıda oluşturulması gerektiği ortaya konmuş ve çalışanların oluşan bu yapı içerisinde değerler ve varsayımları nasıl algıladıkları anket yöntemi ile ölçülerek, liderin örgüt kültürünün oluşumundaki rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın kavramsal çerçevesine bağlı olarak uygulama sonuçlarına yönelik değerlendirme yapmak, konunun bütünlüğü açısından daha yararlı olacaktır. Geliştirilen model, bir hizmet işletmesi olarak turizm sektöründe yer alan bir konaklama işletmesinde uygulanmıştır. Model, örgüt kültürünün özgünlüğü nedeniyle bir işletmede test edilmiştir. Bu amaçla seçilen otel, WOW zincirinin ilk temalı oteli olan WOW Topkapı Palace Otel’idir. Otelin üst düzey dört yöneticisi ile liderlik davranış ve yaklaşımı olarak, örgüt kültürünün oluşturulmasında rollerinin ortaya konması için yarı yapılandırılmış görüşme yapılmış, otelin örgüt sistemi ile ilgili içerik analizi gerçekleştirilmiş ve işgörenlerin kültürü algılamalarını ölçme amacıyla, daha önce güvenilirliği test edilmiş örgüt kültürü anketi uygulanmıştır. Uygulamada elde edilen genel sonuçlar ve değerlendirmeler şöyledir.

Görüşmeler esnasında müdürlerin, özellikle üzerinde durdukları ve vurguladıkları konular temel olarak şu başlıklarda toplanmaktadır:



- Müşteri memnuniyeti,
- Yüksek hizmet standardının sürekliliği,
- Personelin hizmetin üretimindeki önemi,
- Personelin güçlendirilmesi
- Takım oluşturmaktır.

Hizmet ve yapısı ile ilgili temel bilgiler dikkate alındığında, işletmenin hizmet lideri olarak tepe yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturma açısından işe yaklaşımlarının olumlu olduğu görülmektedir. Çünkü hizmet işletmeleri açısından başarılı olmanın temel kriterleri; müşteri ve işgören odaklı bir yönetsel yaklaşım (iç ve dış müşteri), yüksek hizmet standartları, takım çalışması ve personelin güçlendirilmesi tüm müdürler tarafından başarılı olabilmelerinin çıkış noktaları olarak vurgulanmıştır. Topkapı Palace Otel'inin, hizmet üretimi ile ilgili değerler ve varsayımlarının kültür olarak hayata geçirilmesi, oluşturdukları örgüt sistemi ve işletme değerleri, liderlerin söylemleri ile yüksek oranda doğru orantılıdır. İşletmeyi kültürel açıdan ifade eden temel amaç, kalite politikası, değerlerini açıklayan kırmızı kitap ve örgüt yapısı müşteri ve personel beklentilerinin karşılanması ve yüksek hizmet standartları temelinde oluşturulmuştur.

Liderlerin örgüt kültürünü oluşturmadaki rolünün son belirleyicisi, özellikle değerler ve varsayımlar düzeyinde liderin oluşturduğu kültürel değerleri algılayan, yaşayan ve uygulayan işgörenlerdir. Bu amaçla; araştırma kapsamında işletme işgörenlerine doldurtulan örgüt kültürü anketinin ortaya koyduğu sonuçlar, genel olarak liderlerin değer ve varsayımlarının kültür olarak işletmede yaşandığını göstermektedir. Ancak işgörenler, güçlendirme ve ekip olma konusunda orta düzeyde katılım gerçekleştirmişlerdir.

Hizmet işletmelerinde oluşturulacak kültürel değerlerin temel belirleyicileri, işgören ve müşteri odaklı olmak ve yüksek standartlar belirlemedir. Ayrıca hizmet işletmelerinin örgüt kültürünün mutlaka esnek, yenilikçi ve iyi belirlenmiş değerlere sahip olması gerekmektedir. Bu kapsamda araştırmanın ortaya koyduğu bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, hizmet liderliğinin yönetsel fonksiyonu olarak ifade edilen vizyon, yüksek hizmet standartları ve işin içinde olmanın, hizmet işletmeleri liderleri için yönetsel uygulamalarında önemli bir belirleyici olduklarını göstermesidir. Bunun dışında, hizmet işletmeleri işgörenleri işlerinin yapısına bağlı olarak daha katılımcı olmak ve güçlendirme istemektedirler.

Buna bağılı olarak ‐hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün oluşturulmasında liderin rolü var mıdır?‑ temel sorusu bağlamında araştırma genel olarak değerlendirildiğinde, hizmet liderinin örgüt kültürünün temel belirleyicisi olduğu görölmektedir. Ancak liderlerin söylemleri ve uygulamaları ile oluşturdukları örgüt kültürü yapısı içinde yaşayan işgörenlerin algılamaları arasında bazı noktalarda farklar olduğu görölmektedir. Özellikle personel güçlendirme ve ekip olma konusunda sorunlar yaşandığı görölmektedir.

Literatürde, hizmet sektöründe ve diğer sektörlerde yapılan çalışmalardan bazıları bu bulguları destekleyen sonuçlar ortaya koymakta, bazıları ise desteklememektedir. Örneğin Pizam'ın (1993) otelcilik sektörünün kültür yapısının özellikleri ile ilgili araştırmalarının sonucunda ortaya koyduğu özellikler, araştırma yapılan otelin liderlerinin oluşturmak istediği kültür yapısı ile büyük ölçüde örtüşmektedir. Wood (1994) birçok otel yöneticisinin çalışanların güçlendirilmesi ve gelişmelerini, kendilerinin önemli görevlerinden birisi olarak gördüklerini vurgulamakla birlikte, bunun pratiğe dönüştürülmesinde söyledikleri kadar istekli olmadıklarını söylemektedir. Araştırmacı ayrıca yapılmış bir araştırmayı örnek göstererek, otel yöneticilerinin büyük çoğunluğunun görev odaklı olduğunu ve merkezietçi bir yaklaşımı benimsediklerini vurgulamaktadır. Araştırmacı işin yapısından dolayı bu durumun bir noktaya kadar kabul edilebilir olduğunu vurgulamakla birlikte, uzun dönemde bu yaklaşımın sakıncalı olduğuna dikkat çekmektedir. Otel işletmelerinin liderlerinin işgörenlerinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini dış müşteriler gibi dikkate almaları gerektiğine dikkat çeken Testa (2001), ancak liderlerin kendilerinin liderlikleri ile ilgili algılamaları ile işgörenlerinin liderlerinin liderliklerini algılamaları arasında büyük farklılıklar olduğuna dikkat çekmektedir.

Araştırmanın literatüre sağlayacağı katkılar, birkaç ana başlıkta toplanabilir: Bunlardan birincisi, ölkemizde henüz kavram olarak üzerinde yeterli çalışma yapılmamış olan hizmet liderliği kavramı ile ilgili temel bilgileri ortaya koymaya çalışmasıdır. İkincisi, liderlik ve örgüt kültürü gibi ölçülmesi ve kavramsallaştırılması çok zor olan iki geniş konunun birbirleriyle ilişkisini ortaya koymada sağladığı temel bilgidir. Üçüncüsü hizmet liderliği ve hizmet kültürü ilişkisini bir modelle açıklamaya çalışarak, bundan sonra, bu konuda yapılacak çalışmaların geliştirilmesi için sağlayacağı katkıdır.

Araştırma kapsamında elde edilen bilgiler doğrultusunda, geleceğe yönelik olarak hizmet liderliğinin kavramsal yapısının, yönetsel boyutlarının belirlenmesi konusunda, yeni çalışmalar yapılması gerekmektedir. Farklı liderlik modelleri ile hizmet liderliği modelinin karşılaştırması yapılarak ortak noktalar ve hizmet liderliğin farklılıklarının ortaya konması gerekmektedir. Araştırma, sadece bir işletmede hizmet liderlerinin hizmet kültürü oluşturmadaki rolünü ortaya koymaya çalışmıştır. Bu konuda bir zinciri oluşturan farklı işletmeler ve bağımsız işletmelerin hizmet liderliği ve örgüt kültürü etkileşimlerinin ve bunun boyutlarının araştırılması gerekmektedir. Bu çalışmanın bilimsel literatüre olduğu kadar, uygulayıcılara da faydalı olması ümit edilmektedir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- Alvesson, M. 2002, Understanding Organizational Culture, Sage Publications Ltd, London.
- Alvesson, M. ve Berg, P.O. 1992, Corporate Culture and Organizational Symbolism, Walter de Gruyter, Berlin.
- Baltaş, A. 2002, Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, 4.B., Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Bass, B.M. 1985, Leadership and Performance Beyond Expectations. Free Pres, NY.
- Bass, B.M.1990a, Bass & Stogdill Handbook of Leadership, 3. Ed., Free Pres, London.
- Baş, T. 2001, Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir?, Seçkin Kitabevi, Ankara.
- Başaran, İ.E. 1998, Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış, Gül Yayınevi, Ankara.
- Bennis, W., 2002, Bir Lider Olabilmek, 3. B., Çev.: U. Teksöz, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Bennis, W. ve Nanus, B. 1985, Leaders, The Strategies For Taking Charge, Harper & Row, NY.
- Berberoğlu, G. 1998, Yönetim ve Organizasyon, Ed: İ. Özalp, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 951, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No: 521, Eskişehir. s.264-281.
- Blake, R.R. ve Mouton, J.S. 1964, The Managerial Grid, Gulf Publishing, Houston.
- Blake, R.R. ve Mouton, J.S. 1985, The Managerial Grid III, Gulf Publishing, Houston.
- Blake, R.R. ve McCauley, A.A. 1991, Leadership Dilemmas-Grid Solutions, Gulf Publishing Company, Houston, Texas.

- Brake, T. 1997, *The Global Leader: Critical Factors For Creating The World Class Organization*, Irwin Professional Publishing, Chicago.
- Burns, J.M. 1978, *Leadership*, Harper & Row, NY.
- Burwash, P., 1997, *Liderliğin Anahtarı, Farklı Hizmet Sektörünün Yeniden Keşfedilen İlkeleri*, Çev.: H. Aydın, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Cribbin, J.J. 1972, *Effective Managerial Leadership*, AMA, Inc, USA.
- Copeland, N. 1942, *Psychology and Soldier*, Military Service Publication Co., Harrisburg.
- Çelik, V. 2000, *Eğitimsel Liderlik*, 2.B., Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Daft, R.L. 2000, *Organization Theory and Design*, 7.Ed., South-Western Publishing, Ohio-USA.
- Deal, T.E. ve Kennedy, A.A. 1982, *Corporate Cultures*, Addison-Wesley Publishing, Massachusett.
- Dönmezer, S. 1982, *Sosyoloji*, 8.B., Savaş Yayınları, Ankara.
- Düren, A.Z. 2002, *2000'li Yıllarda Yönetim*, 2.B., Alfa Yönetim Dizisi Yayınları: 692, Dizi No: 13, Kasım, İstanbul.
- Erdem, F. 1996, *İşletme Kültürü*, Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F., Antalya.
- Eren, E. 1997, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. 2000, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 6.B., Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul.
- Erdoğan, İ. 1983, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3077, Evrim Ofset, İstanbul.
- Fiedler, F.E., 1964, *A Contingency Model of Leadership Effectiveness*, Ed: L. Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Pres, NY.
- Fiedler, F.E., 1967, *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, NY.
- Graen, G.B., Cashman, J., 1975, *A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach*, Ed.: J.G. Hunt, ve L.L. Larson, Kent State University Press, Kent, s.143-165.
- Greenleaf, R.K. 1970, *The Servant as Leader*, The Robert Greenleaf Center, Indianapolis.

- Greenleaf, R.K. 1998, *The Power of Servant Leadership*, Ed:L.C. Spears, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Fransisco.
- Grove, A.S., 1997, *Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır*, Çev.:Ö. Dinçkal ve F. Lekesizalın, Sistem Yayıncılık No: 119, Şirket Kültürü Dizisi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Grönroos, C. 1990, *Service Management and Marketing: Managing The Moment of Truth in Service Competition*, Lexington Books.
- Güvenç, B. 1985, *Kültür Konusu ve Sorunlarımız*, 2.B., Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Güvenç, B. 1996, *İnsan ve Kültür*, 7.B., Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Hickman, C.R. 1990, *Mind of a Manager, Soul of a Leader*, John Wiley & Sons, NY.
- Hickman, C.R. ve Silva, M.A. 1984, *Creating Excellence*, New American Library, NY.
- Hodgetts, R.M. ve Luthans, F. 2000, *International Management, Culture, Strategy and Behavior*, 4.Ed., McGraw-Hill, USA.
- Hofstede, G. 1980, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, CA: Sage, Beverly Hills.
- Hofstede, G. 1991, *Culture and Organizations: The Software of The Mind*, McGraw-Hill, NY.
- House, R.J., ve Dessler, G., 1974, *The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and a Priori Tests*, Ed.: J.G. Hunt ve L.L. Larson, Carbondale, IL, Southern Illinois University Press., s. 29-62.
- House, R.J., 1977, *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*, Ed: J.G. Hunt ve L.L. Larson, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- İçöz, O. 2001, *Turizm İşletmelerinde Pazarlama*, 2.B., Turhan Kitabevi, Ankara.
- Jennings, E.E. 1960, *An Anatomy of Leadership: Prince, Heroes and Superman*, Harper, NY.
- Joiner.Jr, C.W. 1987, *Leadership For Change*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.
- Kets De Vries, M.F.R. 1994, *Organizational Paradoxes: Clinical Approach to Management*, London.
- Koçel, T. 1998, *İşletme Yöneticiliği*, 6.B., Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul.

- Koontz, H. O'Donnell, C. ve Wehrich, H. 1980, Management, 7.Ed., McGraw-Hill, Tokyo.
- Kotter, J. P. ve Heskett, J. L. 1992 Corporate Culture and Performance, The Free Press, NY.
- Kotter, J. 1990, A Force For Change: How Leadership Differs From Management, The Free Pres, NY.
- Kotter, J.P. 1996, Leading Change, Harvard Business School Pres. USA.
- Kotter, J.P., 1999, Liderler Gerçekte Ne İş Yapar, Çev.:M. Tüzel, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Liderlik, MESS Yayın No.292, İstanbul, s.45-66.
- Kouzes, J.M. ve Posner, B.Z. 1987, The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations, Jossey- Bass Inc. San Fransisco.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. 1998 Organizational Behavior, 4. Ed., McGraw-Hill.
- Kurtz, D.L. ve Clow, K.E. 1998, Service Marketing, John Wiley & Sons, NY.
- Lewis, H.S. 1974, Leaders and Followers: Some Anthropological Perspective, Addison-Wesley, MA.
- Luthans, F. 1992, Organization Behavior, 6. Ed., McGraw-Hill, NY.
- Martin, J. 1992, Cultures in Organizations: Three Perspective, Oxford University Pres, NY.
- Meindl, J.R. 1990, Research in Organizational Behavior, Ed: B.M. Straw, ve L.L.Cummings, JAI Pres, Greenwich, s.159-203.
- Morgan, G., 1998, Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor, Çev.: G. Bulut, Mess Yayın No: 280, İstanbul.
- Nebel, E.C. 1991, Managing Hotels Effectively: Lessons From Outstanding General Managers, Van Nostrand Reinhold, NY.
- Newstrom J.W. ve Davis, K. 1993, Organizational Behavior, 9.Ed., Mc-Graw-Hill.
- Normann, R. 1984, Service Management: Strategy and Leadership in Service Business, John Wiley & Sons, Chichester.
- Northouse, P.G. 1997, Leadership, Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, California.

- O'Toole, J. 1999, *Leadership A To Z, A Guide For The Appropriately Ambitious*, Jossey Bass, San Fransisco.
- Ouchi, W. 1981, *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*, Avion Books, NY.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. 2001, *Örgütsel Davranış*, ETAM A.Ş., Eskişehir.
- Özkara, B. 1999, *Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Pascale, R.T. ve Athos, A.G. 1981, *The Art of Japanese Management Application For American Executives*, Simon & Schuster, NY.
- Pedersen, J.S. ve Sorensen, J.S. 1989, *Organizational Culture in Theory and Practice*, Avebury & Gower, Aldershot, England.
- Peters, T. J ve Waterman, R.H. Jr. 1982, *In Search of Excellence:Lessons From America's Best-run Companies*, Harper & Row, NY.
- Pettigrew, A. 1973, *The Politics of Organizational Decision-Making*, Tavistock, London.
- Pettigrew, A., 1990, *Organizational Climate and Culture*, Ed.: B.Schneider, Jossey-Bass, San Fransisco, s.413-433.
- Pizam, A., 1993, *The International Hospitality Industry: Organizational and Operational Issues*, Ed.: P.Jones ve A.Pizam, Pitman Publishing, London, s.205-225.
- Robbins, S.P. 1987, *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, 2.Ed., Prentice Hall Int. Edition, Simon& Schuster Englewood Cliffs, NJ.
- Schein, E.H. 1985, *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey Bass Publishers. San Fransisco.
- Schein, E.H. 1992, *Organizational Culture and Leadership 2. Ed.*, Jossey Bass Publishers. San Fransisco.
- Schermerhorn Jr, J.R. Hunt, J.G. ve Osborn, R.N. 1997, *Organizational Behavior*, 6.Ed., John Wiley & Sons Inc., NY.
- Şişman, A. 2002, *Örgütler ve Kültürler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Spears, L.C. 1995, *Reflection on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*, John Wiley & Sons,Inc. NY.
- Stogdill, R.M. 1974, *Handbook of Leadership*, Free Pres, NY.



- Tannenbaum, R. Weschler, I.R. ve Massarik, F. 1961, Leadership and Organization, McGraw-Hill, NY.
- Terzi, A.R. 2000, Örgüt Kültürü, Nobel Yayınları, Ankara.
- Tichy, N.M. ve Cohen, E. 1997, The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level, Harper Collins Publishers, NY.
- Tichy, N.M. ve Devanna, M.A. 1986, The Transformational Leader. Wiley, NY.
- Thompson, K.R., ve Luthans, F., 1990, Organizational Climate and Culture Perspective, Ed.: B.Schneider, Jossey-Bass, San Fransisco, s.319-344.
- Turner, B.A. 1973, Exploring The Industrial Subculture, MacMillan, London.
- Unutkan, G.A. 1995, İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Uyguç, N. 1998, Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir.
- Varol, M. 1993, Örgüt Sosyolojisine Giriş, Ankara Üniversitesi Yayınları, No.2., Ankara.
- Vroom, V.H. ve Yetton, P.W. 1973, Leadership and Decision Making, University of Pittsburgh Pres, Pittsburgh.
- Vroom, V. ve Jago, A.G. 1988, The New Leadership: Managing Participation in Organizations. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Vural, Z.B.A. 2003, Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, G.B., İletişim Yayınları, İstanbul.
- Wood, R.C. 1994, Organizational Behavior For Hospitality Management, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Yukl, G. 1994, Leadership in Organizations, 3.Ed., Prentice Hall, NJ.
- Zeithaml, V.A. ve Bitner, M.J. 1996, Service Marketing, The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Zeithaml, V.A. Parasuraman, A. ve Berry, L.L. 1990, Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, The Free Press, NY.
- Zel, U. 2001, Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık A.Ş., Ankara.

## MAKALELER

- Alvesson, M., 1987, Organizations, Culture and Ideology, *Int. Studies of Mgt. & Org.*, 17 (3), s.4-18.
- Arogyaswamy, B., ve Byles, C.M., 1987, Organizational Culture: Internal and External Fits, *Journal of Management*, 13 (4), s. 647-659.
- Baker, E.L, 1980, Managing Organizational Culture, *Management Review*, July, s.8-13.
- Bandura, A., 1977, Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84, s.191–215.
- Barley, S.R., 1983, Semiotics and The Study of Occupational and Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, 28, s.393-413.
- Bass, B.M.,1990b, From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision, *Organizational Dynamics*, 18 (3), s.19-31.
- Bass, B.M., 1999, On The Taming of Charisma: A Reply to Janice Beyer, *Leadership Quarterly*, 10 (4), s.541-553
- Bass, B.M., 2000, The Future of Leadership in Learning Organizations, *Journal Of Leadership Studies*, 7 (3), s.18-40.
- Bass, B.M., ve Avolio, B.J., Binghamton, S., 1993, Transformational Leadership and Organizational Culture, *Public Administration Quarterly*, 17 (1), s. 112-121.
- Baum, J.R., Locke, E.A., ve Kirkpatrick, S.A., 1998, A Longitudinal Study of The Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms, *Journal of Applied Psychology*, 83 (1), s.43-54.
- Bennis, W., 1990, Managing The Dream: Leadership in The 21<sup>st</sup> Century, *Training*, 27 (5), s.43-48.
- Beyer, J.M, 1999, Taming and Promoting Charisma to Change Organizations, *Leadership Quarterly*, 10 (2), s.307-330.
- Beyer, J.M., ve Trice, H.M.,1987, How an Organization's Rites Reveal Its Culture, *Organizational Dynamics*, Spring, 15 s.5-24.
- Bisesi, M., 1983, SMR Forum: Strategies For Successful Leadership in Changing Times, *Sloan Management Review*, 25 (1), s.61-64.

- Blank, W., Weitzel, J.R., ve Green, S.G., 1990, A Test of The Situational Leadership Theory, *Personnel Psychology*, 43 (3), s.579–597.
- Brower, H.H., Schoorman, F.D., ve Tan, H.H., 2000, A Model or Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange, *Leadership Quarterly*, 11 (2), s.227-250.
- Cannella Jr., A.A., ve Monroe, M.J.,1997, Contrasting Perspective on Strategic Leaders: Toward A More Realistic View of Top Managers, *Journal of Management*, 23 (3), s.213–237.
- Carroll, A.B., 2005, Servant Leadership: An Ideal For Nonprofit Organizations, *Nonprofit World*, 23 (3), s.18-20.
- Cawthon, D.L., 1996, Leadership: The Great Man Theory Revisited, *Business Horizons*, May-June, s.41-61.
- Chathoth, P.K., ve Olsen, M.D., 2002, Organizational Leadership and Strategy in The Hospitality Industry, *Journal of Service Research*, 2 (1), s.5-29.
- Chowdhary, N., ve Saraswat, B.P., 2003-2004, Service Leadership Study, *Journal of Service Research*, 3 (2), s.105-121.
- Clark, B.R., 1972, The Organizational Sagas in Higher Education, *Administrative Science Quarterly*, 17, s.178-183.
- Conger, J.A.,1989, Leadership: The Art of Empowering Others, *The Academy of Management Executive*, 3 (1), s.17-24.
- Conger, J.A., 1990, The Dark Side of Leadership, *Organizational Dynamics*, 19 (2), s.44-55.
- Conger, J.A., 1993, Training Leaders For The Twenty-First Century, *Human Resource Management Review*, 3 (3), s.203-218.
- Conger, J.A., ve Kanungo, R.N.,1987, Toward A Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, *Academy of Management Review*, 12 (4), s.637–647.
- Conger, J.A., ve Kanungo, R.N.,1988, The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13 (3), s.471–482.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N., Menon, S.T., ve Mathur, P., 1997, Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of The Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership, *Canadian Journal of Administrative Science*, 14 (3), s.290-302.

- Covey, S.R., 1994, *New Wine, Old Bottles*, *Executive Excellence*, 11 (12), s.3-4.
- Dansereau, F., Jr., Graen, G., ve Haga, W. J., 1975, *A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership With Formal Organizations*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, s.46–78.
- Davis T.R.V., Luthans, F., 1979, *Leadership Reexamined: A Behavioral Approach*, *The Academy of Management Review*, 4 (2), s.237-248.
- Denison, D.R., 1984, *Bringing Corporate Culture to The Bottom Line*, *Organizational Dynamics*, 12 (2), s.5-22.
- Dess, G.G., ve Picken, J.C., 2000, *Changing Roles: Leadership in The 21st Century*, *Organizational Dynamics*, 28 (3), s.18-33.
- Douglas, M.E., 2003, *Servant-Leadership: An Emerging Supervisory Model*, *Supervision*, 64 (2), s.6-9.
- Dusya, V., ve Crossan, M., 2004, *Strategic Leadership and Organizational Learning*, *Academy of Management Review*, 29 (2) s.222–240.
- Edvinsson, L., 1992, *Service Leadership-Some Critical Roles*, *International Journal of Service Industry Management*, 3 (2), s.33-36.
- Evans, M.G., 1970, *The Effects of Supervisory Behavior on The Path-Goal Relationship*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, s.277-298.
- Fairholm, M.R., ve Fairholm, G., 2000, *Leadership Amid The Constraints of Trust*, *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (2), s.102-109.
- Field, R.H., 1979, *A Critique of The Vroom-Yetton Contingency Model of Leadership Behavior*, *Academy of Management Review*, 4, s.249-257.
- Fishbein, M., Landy, E., ve Hatch, G., 1969, *A Consideration of Two Assumptions Underlying Fiedler's Contingency Model For Prediction of Leadership Effectiveness*, *American Journal of Psychology*, 82 (4) s.457- 473.
- Fitzgerald, T.H., 1988, *Can Change in Organizational Culture Really be Managed?*, *Organizational Dynamics*, Autumn, 17, s.5-15.
- Gagliardi, P., 1986, *The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework*, *Organization Studies*, 7 (2), s.117-134.
- George, G., Sleeth, R.G., ve Siders, M.A., (1999), *Organizing Culture: Leader Roles, Behavior, and Reinforcement Mechanisms*, *Journal of Business and Psychology*, 13 (4), s.545- 559.

- Gilmore, T.N., Shea, G.P., ve Useem, M., 1997, Side Effects of Corporate Cultural Transformations, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 33 (2), s. 174-189.
- Gordon, G.G., 1991, Industry Determinants of Organizational Culture, *Academy of Management Review*, 16 (2), s.396-415.
- Gordon, G.G., ve DiTomaso, N., 1992, Predicting Corporate Performance from Organizational Culture, *Journal of Management Studies*, 29 (6), s.783-798.
- Graeff, C.L., 1983, The Situational Leadership Theory: A Critical View, *Academy of Management Review*, 8 (2) s.285–291.
- Gregory, K., 1983., Native View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 28, s.359- 376.
- Hallowell, R., Bowen, D., ve Knoop C.I., 2002, Four Season Goes to Paris, *Academy of Management Executive*, 16 (4), s.7-23.
- Hatch, M.J., 1993, The Dynamics of Organizational Culture, *Academy of Management Review*, 18 (4), s.657-693.
- Hersey, P., ve Blanchard, K., 1969, Life-Cycle Theory of Leadership, *T+D*, 23, s.26-34.
- Hersey, P., ve Blanchard, K., 1996, Great Ideas Revisited: Life-Cycle Theory of Leadership, *T+D*, 50 (1), s.42-47.
- Hill, W., 1969, The Validation and Extension of Fiedler's Theory of Leadership Effectiveness, *Academy of Management Journal*, 12, s.33- 47.
- Hinkin T.R., ve Tracey, J.B., 1994, Transformational leadership in The Hospitality Industry, *Hospitality Research Journal*, 18, s.49-63.
- Hinterhuber, H.H., ve Friedrich, S.A., 2002, The Technology Dimension of Strategic Leadership: The Leadership Challenge For Production Economists, *Int. J. of Production Economics*, 77, s.191–203.
- Hofstede, G., 1981, Culture and Organizations, *Int. Studies of Man. & Org.*, 10 (4), s.15-41.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., ve Sanders, G., 1990, Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), s.286-316.
- Hofstede, G., 1998, Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling The Concepts, *Organization Studies*, 19 (3), s. 477-492.

- Holden, P.A., 1997, Success Through Service, *Management Decision*, 35 (9), s.677-681.
- Hollander, E.P., 1979, The Impact of Ralph M. Stogdill and The Ohio State Leadership Studies on a Transactional Approach to Leadership, *Journal of Management*, 5 (2), s.157-165.
- Horner, M., 1997, Leadership Theory: Past, Present and Future, *Team Performance Management*, 3 (4), s.270-287.
- Hornstein, H.A., Helman, M.E., Mone, E., ve Tartell, R., 1987, Responding to Contingent Leadership Behavior, *Organizational Dynamics*, 15, Spring, s.56-65.
- House, R.J., 1971, A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16, s.321-338.
- House, R.J., ve Mitchell, T.R., 1974, Path-Goal Theory of Leadership, *Journal of Contemporary Business*, 9, s.81-97.
- House, R.J., Spangler, W.D., ve Woycke, J., 1991, Personality and Charisma in The USA Presidency: A Psychological Theory of Leadership, *Administrative Science Quarterly*, 36 (3), s.364-396.
- House, R.J., 1992, Charismatic Leadership in Service-Producing Organizations, *International Journal of Service Industry Management*, 3 (2), s.5-16.
- House, R.J., ve Aditya, R.N., 1997, The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?, *Journal of Management*, 23 (3), s.409-473.
- Howell, J.M., ve Frost P.J., 1989, A Laboratory Study of Charismatic Leadership, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 43, s.243-269.
- Howell, J.M., Bowen, D.E., Dorfman, P.W., Kerr, S., ve Podsakoff, P.M., 1990, Substitutes for Leadership: Effective Alternatives to Ineffective Leadership, *Organizational Dynamics*, 19 (1), s.21-38.
- Howell, J.M., ve Avolio, B.J. 1995, Charismatic Leadership: Submission of Liberation?, *Ivey Business Journal*, 60 (1), s.62-70.
- Jenkins, W.O., 1947, A Review of Leadership Studies With Particular Reference to Military Problems, *Psychological Bulletin*, 44, s.54-79.
- Kanungo, R.N., 2001, Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders, *Canadian Journal of Administrative Science*, 18 (4), s.257-265.

- Kasper, H., 2002, Culture and Leadership in Market-Oriented Service Organisations, *European Journal of Marketing*, 36 (9/10), s.1047-1057.
- Keller, N., ve Wilderom, C., 1992, What The Service World Needs Now: Leadership Lessons From The 1980's to The 1990's, *Int. Journal of Service Industry Management*, 3, (2), s.45-57.
- Kerr, S., ve Jermier, J.M., 1978, Substitutes For Leadership: Their Meaning And Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, s.375-403.
- Kilmann, R.H., Saxton, M.J., ve Serpa, R., 1986, Issues in Understanding and Changing Culture, *California Management Review*, 28 (2), s.87-94.
- Kirkpatrick, S.A., ve Locke, E.A., 1991, Leadership: Do Trait Matter?, *Academy of Management Executive*, 5 (2), s. 48-60.
- Kouzes, J.M., ve Posner, B.Z., 1990, The Credibility Factor: What Followers Expect From Their Leaders, *Management Review*, 79 (1), s, 29-33.
- Kouzes, J.M., ve Posner, B.Z., 1993, The Credibility Factor, *Health Forum Journal*, 36 (4), s.16-24.
- Kouzes, J.M., ve Posner, B.Z., 1996, Envisioning Your Future: Imagining Ideal Scenarios, *Futurist*, 30 (3), s.14-19.
- Kreitner, K., 1989, Culture and Meaning: Making Sense of Conflicting Realities in The Work-Place, *International Studies of Management and Organization*, 19 (3), s.64-81.
- Kundu, S.C., ve Vora, J.A., 2004, Creating a Talented Workforce For Delivering Service Quality, *Human Resource Planning*, s.40-51.
- Liden, R. C., ve Graen, G., 1980, Generalizability of The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23, s. 451-465.
- Lord, R.G., DeVader, C.L., ve Alliger, G.M., 1986, A Meta-Analysis of The Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures, *Journal of Applied Psychology*, 71, s.402-410.
- Lorsch, J.W., 1986, Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change. *California Management Review*, 28 (2), s.95-109.
- Magnusen, K.O., 1995, The Legacy of Leadership Revisited, *Business Horizons*, Nov-Dec, s.3-7.

- Mallak, L., 2001, Understanding and Changing Your Organization's Culture, *Industrial Management*, March-April, s. 18-24.
- Mann, R.D., 1959, A Review of The Relationships Between Personality and Performance in Small Groups, *Psychological Bulletin*, 56, s.241-270.
- Martin, J., Feldman, M.S., Hatch, M.J., ve Sitkin, S.B., 1983, The Uniqueness Paradox in Organizational Stories, *Administrative Science Quarterly*, 28, s.438-453.
- Martin, J., Siehl, C., 1983, Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis, *Organizational Dynamics*, 12 (2), s.52-64.
- McDonald, P., ve Gandz, J., 1992, Getting Value from Shared Values, *Organizational Dynamics*, 20 (3), s.64-77.
- Meyer, A.G., Brown, T.S.J., Browne, M.N., ve Kubasek, N., 1998, Do We Really Want More Leaders in Business, *Journal of Business Ethics*, 17 (15), s. 1728-1736.
- Meyerson, D., ve Martin J., 1987, Cultural Change: An Integration of Three Different Views, *Journal of Management Studies*, 24, s.623-647.
- Morey N.C., ve Luthans, F., 1985, Refining The Displacement of Culture and The Use of Scenes and Themes in Organizational Studies, *The Academy of Management Review*, 10 (2), s.219-229.
- Mumford, E., 1906, The Origin of Leadership, *American Journal of Sociology*, 12, s.216-240.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Johnson, J.F., Diana, M., Gilbert, J.A., ve Threlfall, K.V., 2000, Patterns of Leader Characteristics: Implications For Performance and Development, *Leadership Quarterly*, 11 (1), s.115-133.
- Norris, W.R., ve Vecchio, R.P., 1992, Situational Leadership Theory: A Replication, *Group & Organization Management*, 17 (3), s.331- 342.
- Pascale, R., 1985, The Paradox of "Corporate Culture": Reconciling Ourselves to Socialization, *California Management Review*, 27 (2), s.26-41.
- Pettigrew, A., 1979, On Studying Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24, s.570-581.
- Polleys, M.S., 2002, One University's Response to The Anti-Leadership Vaccine: Developing Servant Leaders, *The Journal of Leadership Studies*, 8 (3), s.117-130.



- Pool, S. W., 2000, Organizational Culture and Its Relationship Between Job Tension in Measuring Outcomes Among Business Executives, *Journal of Management Development*, 19 (1), s.32-49.
- Pree, M.D., 1990, What is Leadership?, *Strategy & Leadership*, 18 (4), s.14-15-39
- Recardo, R., Jolly, J., 1997, Organizational Culture and Teams, *SAM Advanced Management Journal*, Spring, s.4-7.
- Reddin, W.J., 1967, The 3-D Management Style Theory, *Training and Development Journal*, s.8-17.
- Riegle, R.F., 2001, Measuring Organic and Mechanistic Cultures, *Engineering Management Journal*, 13 (4), s.3-8.
- Riley, P., 1983, A Structurationist Account of Political Cultures, *Administrative Science Quarterly*, 28, s.414-437.
- Rowe, W.G., 2001, Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership, *The Academy of Management Executive*, February, 15 (1), s.81-94.
- Quinn, R.E., ve Spreitzer, G.M., 1997, The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, *Organizational Dynamics*, 26 (2), s.37-48.
- Sadri, G., ve Lees, B., 2001, Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage, *Journal of Management Development*, 20 (10), s.853-859.
- Sathe, V., 1983, Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action, *Organizational Dynamics*, 12 (2), s.5-23.
- Schein, E.H., 1983, The Role of The Founder in Creating Organizational Culture, *Organizational Dynamics*, s.13-18.
- Schein, E.H., 1984, Coming to New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, 25 (2), s.3-16.
- Schneider, B., Brief, A.P., ve Guzzo, R.A., 1996, Creating a Climate and Culture For Sustainable Organizational Change, *Organizational Dynamics*, 24 (4), s.7-19.
- Schwartz, H., ve Davis, S.M., 1981, Matching Corporate Culture and Business Strategy, *Organizational Dynamics*, Summer, s.30-48.

- Sendjaya, S., ve Sarros, J.C., 2002, Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations, *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9 (2), s.57-64.
- Shamir, B., 1991, The Charismatic Relationship: Alternative Explanations and Predictions, *Leadership Quarterly*, 2, s.81-104.
- Shamir, B., 1999, Taming Charisma For Better Understanding and Greater Usefulness: A Response to Beyer, *Leadership Quarterly*, 10 (4), s.555-562.
- Siehl, C., 1992, Cultural Leadership in Service Organizations, *International Journal of Service Industry Management*, 3 (2), s.17-22.
- Silverzweig, S., ve Allen, R.F., 1976, Changing The Corporate Culture, *Sloan Management Review*, 17 (3), s.33-46.
- Simpson, S., ve Cacioppe, R., 2001, Unwritten Ground Rules: Transforming Organizations Culture to Achieve Key Business Objectives and Outstanding Customer Service, *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (8), s.394-401.
- Sims, R.R., 2000, Changing an Organization's Culture Under New Leadership, *Journal of Business Ethics*, 25, s.65-78.
- Sims, R.R., ve Brinkmann, J., 2002, Leaders as Moral Role Models: The Case of John Gutfreund at Salomon Brothers, *Journal of Business Ethics*, 35 (4), s. 327-339.
- Singh, J., ve Hofstede, G., 1990, Managerial Culture and Work-Related Values in India, *Organization Studies*, 11 (1), s.75-101.
- Smircich, L., 1983, Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28, s.339-358.
- Smircich, L., ve Morgan, G., 1983, Leadership: The Management of Meaning, *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, s.257-273.
- Sparrowe, R.T., 1995, The Effects of Organizational Culture and Leader-Member Exchange on Employee Empowerment in The Hospitality Industry, *Hospitality Research Journal* 18 (3), s.95-109.
- Sparrowe, R.T., ve Liden, R.C., 1997, Process and Structure in Leader-Member Exchange, *Academy of Management Review*, 22 (2), s.522-552.
- Steyrer, J., 1998, Charisma and The Archetypes of Leadership, *Organization Studies*, 19 (5), s.807-828.

- Stinson, E.J., ve Johnson, 1975, The Path-Goal Theory of Leadership: A Partial Test and Suggested Refinement, *Academy of Management Journal*, 18, s.242-252.
- Stogdill, R.M., 1948, Personal Factor Associated With Leadership: A Survey of The Literature, *Journal of Psychology*, 25, s.35-71.
- Snyder, N.H., ve Graves, M., 1994, Leadership and Vision, *Business Horizons*, Jan-Feb, s.1-7.
- Szilagyi, A.D., ve Sims, H.P., 1974, An Exploration of The Path-Goal Theory of Leadership in A Health Care Environment. *Academy of Management Journal*, 17, s.622-634.
- Tannenbaum, B., ve Schmidt, W., 1958, How to Choose a Leadership Pattern, *Harvard Business Review*, s.99-101.
- Testa, M.R., 2001, Hospitality Leaders: Do They know How Their Employees Feel About Them?, *Cornell H.A.R.Quarterly*, December, s.80-89.
- Tichy, N., 1996, Simultaneous Transformation and CEO Succession: Key to Global Competitiveness, *Organizational Dynamics*, 24 (1), s.45-59.
- Turner, B.A., 1986, Sociological Aspects of Organizational Symbolism, *Organizational Studies*, 7, s.101-115.
- Vanderberghe, C., 1999, Organizational Culture, Person-Culture Fit, and Turnover: A Replication in The Health Care Industry, *Journal of Organizational Behavior*, 20, s.175-184.
- Vroom, V.H., 2000, Leadership and The Decision-Making Process, *Organizational Dynamics*, 28 (4), s.82-94.
- Walker, R.G., 1986, Wellsprings of Managerial Leadership, *The Cornell H.R.A., Quarterly*, August, 27 (2), s.14-16.
- Weick, K.E., 1987, Organizational Culture as a Source of High Reliability, *California Management Review*, 29 (2), s.112-127.
- Weidman, D., 2002, Redefining Leadership For The 21st Century, *Journal of Business Strategy*, Sep-Oct, s.16-18.
- Whetstone, J.T., 2002, Personalism and Moral Leadership: The Servant Leader With a Transforming Vision, *Business Ethics: A European Review*, s.385-391.

- Wiener, Y., 1988, Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance, *Academy of Management Review*, 13 (4) s.534-545.
- Wilderom, C.P.M., 1991, Service Management/Leadership: Different From Management/Leadership in Industrial Organizations?, *International Journal of Service Industry Management*, 2 (1), s.6-14.
- Wilkins, A.L., 1983, The Culture Audit: A Tool For Understanding Organizations, *Organizational Dynamics*, Autumn, s.24-38.
- Wilkins, A.L., ve Bristow, N.J., 1987, For Successful Organization Culture, Honor Your Past, *The Academy of Management Executive*, 1 (3), s.221-229.
- Wilkins, A.L., ve Dyer Jr, W.G., 1988, Toward Culturally Sensitive Theories of Cultural Change, *Academy of Management Review*, 13 (4), s.522-533.
- Wofford, J.C., ve Liska, L.Z., 1993, Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis, *Journal of Management*, 19 (4), s.857–876.
- Worsfold, P., 1989, Leadership and Managerial Effectiveness in The Hospitality Industry, *Int. J. Hospitality Management*, 8 (2), s.145-155.
- Yammarino, F.J., Dansereau, F., ve Kennedy, C.J., 2001, A Multiple-Level Multidimensional Approach to Leadership: Viewing Leadership Through an Elephants's Eye, *Organizational Dynamics*, 29 (3), s.149-163.
- Young, E., 1989, On The Naming of The Rose: Interest and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture, *Organization Studies*, 10, s.187-206.
- Yukl, G., 1971, Toward a Behavioral Theory of Leadership, *Organization Behavior and Human Performance*, 6, s. 414–440.
- Yukl, G., 1989, Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15 (2), s.251–289.
- Yukl, G., 1999, An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories, *Leadership Quarterly*, 10 (2), s.283–305.
- Zaleznik, A., 1992, Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, 70 (March-April), s.126–135.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., ve Berry, L.L., 1985, Problems and Strategies in Service Marketing, *Journal of Marketing*, 49, s.33-46.

## TEZLER

- Tepeci, M., 2001, The Effect of Personal Values, Organizational Culture, and Person-Organization Fit on Individual Outcomes in The Restaurant Industry, Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy, Penn State University.
- Phillips, M.E., 1990, Industry as a Cultural Grouping, Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy, University of California, Los Angeles.
- Wilkins, A., 1978, Organizational Stories as an Expression of Management Philosophy: Implication For Social Control in Organizations, Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy, Stanford University.

## İNTERNET KAYNAKLARI

- Cho, H.J., 2000, The Validity and Reliability of The Organizational Culture Questionnaire <http://www.denisonculture.com/articles/validity.pdf>- (16.05.2006)

## EKLER

### EK 1. OTEL YÖNETİCİLERİ İLE YAPILAN YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI

#### 1. *Kişisel Bilgiler*

Adı Soyadı:

Eğitim Düzeyi:

Oteldeki Görevi:

Mesleki Tecrübesi:

Kaç Yıldır Bu Otelde Çalışıyorsunuz:

#### 2. *Hizmet Kalitesi İle İlgili Düşünceleri*

- Sizce kalite ve hizmet kalitesi ne anlam ifade eder (Kişisel Düşünce)?
- Otelcilik sektöründe kalite niçin önemlidir?
- Oteliniz için hizmet kalitesi ne anlam ifade eder ve niçin önemlidir?
- Hizmet kalitesinin artırılması veya geliştirilmesi için neler yapıyorsunuz?

#### 3. *Vizyon ve Misyon İle İlgili Düşünceleri*

- Sizce vizyon ne demektir
- Otelinizin vizyonunu nasıl tanımlarsınız?
- Otelinizin hedeflenen vizyonunun gerçekleştirilmesi için neler yapıyorsunuz?
- Otelinizin misyonunu nasıl tanımlarsınız?
- Otelinizin misyonunu başarılı ile gerçekleştirmesinde sizce anahtar unsurlar nelerdir? Neden?

#### 4. *Otelin Amaçlar, İnançlar ve İlkeleri İle İlgili Düşünceleri*

- Otel olarak “Biz kimiz”? sorusunu siz nasıl yanıtlarsınız?
- Otel olarak “Biz neye inanıyoruz”? sorusunu siz nasıl yanıtlarsınız?
- Otel olarak “Biz nasıl davranırız”? sorusunu siz nasıl yanıtlarsınız?
- Otel olarak “Biz nasıl başarılı oluruz”? sorusunu siz nasıl yanıtlarsınız?

#### 5. *Otel Yönetim Sisteminin Oluşturulması ve Yönetilmesi ile İlgili Düşünceler*

- Sizce bir oteli başarılı bir şekilde yönetmek için bir yöneticinin uygulaması gereken en doğru yönetim stili nedir Neden?
- Sizce bir otel için en uygun hiyerarşik yapı nasıl olmalıdır?
- Yönetimsel açıdan başarılı olabilmek için sahip olduğunuz en önemli kaynak olarak neyi görürsünüz? Neden?
- Personelinizi işe alırken hangi kriterleri ölçü olarak kullanıyorsunuz? Neden?
- İşe yeni alınan bir personelin örgütle sosyalizasyonu için ne tür çalışmalar yapıyorsunuz?
- Sosyalizasyon çalışmalarında öncelikle üzerinde durduğunuz nokta nedir? Bunu gerçekleştirmek için ne tür çalışmalar yapıyorsunuz?
- Hizmet işletmelerinin özelliği gereği üretim ve tüketim eş zamanlıdır. Buda hizmet üretimine yönetsel müdahaleyi sınırlar. Bu olumsuzluğu ortadan kaldırmak için nasıl bir strateji izliyorsunuz?
- Personeli yetki açısından güçlendirme sizin için ne anlam ifade eder? Önemli olduğuna inanır mısınız?
- Personelinize riske girmede ne tür kolaylıklar sağlarsınız?
- Çalışanların işe ilgilerini arttırmak, görevlerinin amaçlarını başarmak ve onlardan beklentilerinizi gerçekleştirmeleri yönünde motive etmede hangi yolları kullanırsınız?

## EK 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANKET SORULARI

Sayın Katılımcı;

Aşağıda verilen anket soruları, “Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü” adlı doktora tez çalışmasında kullanılacaktır. Anket soruları beş adet demografik ve altmış adet örgüt kültürü içerikli sorulardan oluşmaktadır. Sorular, üst düzey otel yöneticilerinin "örgüt kültürünün" oluşturulması ve yaşatılması sürecindeki rollerini ve etkinliklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Soruların içtenlikle cevaplanması araştırmanın güvenilirliğini arttıracaktır. Araştırma sonuçları tez çalışması dışında kullanılmayacaktır.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

Ahmet BAYTOK  
Afyon Kocatepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
Doktora Öğrencisi  
Tel: 0536 413 52 62  
ahmetbaytok@hotmail.com

### Kişisel Bilgiler

Yaş: 15-20 ( ) 21-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41-45 ( ) 46 ve yukarısı ( )

Cinsiyet: ( K ) ( E )

Eğitim Düzeyi: İlköğretim ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Y.Lisans ( ) Doktora ( )

Mesleki Tecrübesiniz: 1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 ve yukarısı ( )

Kaç Yıldır Bu Otelde Çalışıyorsunuz: 1Yıl ( ) 2Yıl ( ) 3 Yıl ( ) 4Yıl ( ) 5 Yıl ( ) 6 Yıl ( ) 7 Yıl ( )

	SORULAR	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Çalışanların büyük çoğunluğu işleriyle yüksek alakalıdır.					
2	Kararlar en iyi bilginin bulunduğu seviyede verilir.					
3	Bilgi paylaşılır böylece herkes ihtiyacı olan bilgiyi alabilir.					
4	Herkes olumlu etkiye sahip olduğunu bilir.					
5	İş kararları paylaşılır ve herkes değişik düzeylerde kararlarda yer alır.					
6	Örgütün farklı bölümlerinde katılım aktif olarak teşvik edilir.					
7	İnsanlar bir takımın parçası gibi çalışır.					

8	İşin yapılması hiyerarşiden çok takım çalışması kullanılarak gerçekleştirilir.					
9	Takımlar bizim temel iş yapma biçimimizdir.					
10	İş organize edilmiştir, böylece herkes yaptığı iş ile örgütsel amaçlar arasındaki ilişkiyi görebilir.					
11	Otorite delege edilmiştir, böylece insanlar kendi kararlarını kendi verir.					
12	İnsanların kabiliyet ve yetenekleri sürekli geliştirilir.					
13	Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik devamlı bir yatırım vardır.					
14	İnsanların kabiliyetleri rekabet avantajının en önemli kaynağı olarak görülür.					
15	İşi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olmadığımız için bazen problemler çıkabilir.					
16	Liderler ve müdürler telkinde buldukları şeyleri yaparlar.					
17	Kendine özgü bir yönetim stili ve yönetim uygulamaları vardır.					
18	İşimizi nasıl yapmamız konusunda bizi yöneten açık ve birbirine bağlı değerlerimiz vardır.					
19	Temel değerleri görmezden gelmek sizi sıkıntıya sokar.					
20	Davranışlarımıza rehberlik eden ve bize doğru ve yanlış söyleyen etik kodlarımız vardır.					
21	Anlaşmazlık olduğunda, "kazan-kazan" çözümüne ulaşmak için büyük gayret gösteririz.					
22	Güçlü bir kültürümüz vardır.					
23	En zor konularda bile ortak noktaya ulaşmak kolaydır.					
24	Kritik konularda bazen ortak noktaya ulaşmada sorunlar yaşarız.					
25	İşleri yapmada doğru ve yanlış yollar konusunda açık bir anlayış vardır.					
26	İşe yaklaşımımız birbiriyle uyumludur ve tahmin edilebilir.					
27	Farklı bölümlerde çalışan insanlar aynı temel bakış açısını paylaşır.					
28	Örgütün farklı bölümleri arasında bir proje koordine etmek kolaydır.					
29	Bu örgütte başka bir bölümden birisi ile çalışmak dışarıdan birisi ile çalışmak gibidir.					
30	Amaçların önceliğinde iyi bir sıralama vardır.					
31	İşlerin yapılması esnektir ve kolay değiştirilebilir.					
32	Rakiplerin yeni uygulamalarına ve iş dünyasındaki değişikliklere kolaylıkla yanıt verebiliriz.					
33	Sürekli olarak işi daha iyi yapmak ile ilgili yeni ve gelişmiş yollar aranır.					
34	Değişim yapmaya yönelik istekler direnç ile karşılaşır.					
35	Bazen değişimi gerçekleştirebilmek için örgütün değişik bölümleri işbirliği yapar.					
36	Bazen değişim müşterilerin önerileri ve istekleri ile yapılır.					
37	Müşterilerin sağladığı bilgiler kararlarımızı doğrudan olarak etkiler.					



38	Tüm çalışanlar müşterilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını bilir.					
39	Bazen kararlarımızda müşterilerin istekleri dikkate alınmaz.					
40	Müşterileri çalışanlarımızla doğrudan temas kurmaları konusunda cesaretlendiririz.					
41	Başarısızlığı öğrenme ve gelişme için bir fırsat olarak görürüz.					
42	Yenilik ve risk alma cesaretlendirilir ve ödüllendirilir.					
43	Bir çok şeyler aralarda kalır.					
44	Günlük işlerimizde öğrenme önemli bir amaçtır.					
45	“Sol elin ne yaptığını sağ elin bilmesi”ni sağlamak bizde ilkedir.					
46	Uzun dönemli amaç ve yönlendirme vardır.					
47	Bizim iş stratejimiz sektörde rekabet edebilmek için diğer işletmelere liderlik yapar.					
48	İşimize yön ve anlam veren açık bir misyonumuz vardır.					
49	Geleceğe yönelik açık bir stratejimiz vardır.					
50	Bizim stratejik yönümüz bana çok açık gelmiyor.					
51	Amaçlar hakkında genel bir uyum ve anlayış vardır.					
52	Liderlerin hazırladığı amaçlar hırs doludur ama gerçekçidir.					
53	Liderlik ulaşmak izlediğimiz hedeflerle ilgili sürekli kayıttadır.					
54	Mevcut amaçlarımıza rağmen sürekli olarak daha iyi bir noktaya ulaşmaya çalışırız.					
55	İnsanlarımız uzun dönemde başarılı olabilmemiz için ne yapmamız gerektiğini anlarlar.					
56	Örgütün gelecekte nasıl olacağı ile ilgili paylaşılan bir vizyonumuz vardır.					
57	Liderlerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptir.					
58	Kısa döneme yönelik düşünceler bazen uzun dönemli vizyonumuzla çelişir.					
59	Vizyonumuz çalışanlarımız için heyecan ve motivasyon yaratır.					
60	Uzun dönemli vizyonumuzla çelişmeden kısa dönemli talepleri karşılayabiliriz.					

### EK 3. WOW TOPKAPI PALACE ORYANTASYON PROGRAMI

SAATLER	1 gün	2. gün	3.gün
10:00-10:50	1.Tanışma, Genel Turizm Bilgisi (10dk) 2.Şirket Tanıtım Şeması 20dk 3. Mng Organizasyon Şeması 20dk	HOUSE TOUR	10. Tesis Planı Üzerinde Çalışma 60 dk
10:50-11:40	3. Topkapı Palace Organizasyon Şeması (50dk)	HOUSE TOUR	HOUSE TOUR
11:30-12:20	3.Topkapı Palace Organizasyon Şeması (20dk) Topkapı Palace Oryantasyon Chcklist.	8.Otel Kuralları ( İnsan İlişkileri) (50 dk)	HOUSE TOUR Soruların Cevaplanması
ÖĞLE YEMEĞİ			
13:00-13:50	4. Topkapı Palace Tanıyalım a)Restaurantlar ve Barlar (20dk) b)Yön Tarifi (10dk) c)Diğer Hizmetlerimiz (10dk) d)Ücrete Tabi Hizmetler (10dk)	8.Otel Kuralları 50 dk ( İnsan İlişkileri)	
14:00-14:50	5.Tesis Planı Üzerinde Çalışma (50 dk)	8.Otel Kuralları ( İnsan İlişkileri) (50 dk)	
15:00-15:50	5.Tesis Planı Üzerinde Çalışma (10 dk) 6. Eğitim (15dk) 7.Otel Kuralları ( Fiziki Görünüm ve Kıyafet) ( 25 dk)	8.Otel Kuralları (İnsan İlişkileri) (15 dk) 9.Otel Tanıtımı (35 dk) a) Tarihçesi b)Alanı c) Özellikleri	
16:00-16:50	7.Otel Kuralları (Fiziki Görünüm ve Kıyafet) (35 dk) 8.Otel Kuralları ( İnsan İlişkileri) (15 dk)	9.Otel Tanıtımı (15 dk) d)Oda Çeşitleri ve Sayıları	

### EK 4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARININ İLİŞKİSİ

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Güçlendirme	1											
Takım Uyumu	0,797	1										
Kapasite Geliştirme	0,617	0,649	1									
Temel Değerler	0,578	0,620	0,517	1								
Mutabakat	0,536	0,632	0,521	0,681	1							
Koordinasyon ve Bütünlük	0,550	0,642	0,597	0,627	0,664	1						
Değişim Yaratma	0,496	0,559	0,628	0,613	0,651	0,714	1					
Müşteri Odaklılık	0,451	0,496	0,499	0,614	0,624	0,563	0,786	1				
Örgütsel Öğrenme	0,563	0,573	0,652	0,612	0,620	0,660	0,784	0,742	1			
Stratejik Yönelim ve İstek	0,447	0,547	0,577	0,602	0,639	0,674	0,691	0,678	0,735	1		
Amaçlar ve Hedefler	0,403	0,510	0,570	0,513	0,578	0,649	0,695	0,655	0,629	0,825	1	
Vizyon	0,432	0,536	0,602	0,579	0,610	0,728	0,690	0,628	0,670	0,749	0,788	1

\*\* p<0.01 anlamlılık düzeyinde ilişki anlamlı