

KURUM KÜLTÜRÜ ÇALIŞMALARINDA HİZMETKAR LİDERLİK ANLAYIŞI İLE DEĞER YARATMAK

Müjde Ker DİNÇER*
Selin BİTİRİM**

Özet

Tüm dünyayı etkileyen küreselleşme olgusu, her alanda faaliyet gösteren işletmeleri de değişim fenomeni ile karşı karşıya bırakmıştır. Bugün tüm işletmeler için geçerli olan tek soru, var olan insan kaynağının işletme çatısı altında ortak değerler etrafında nasıl toplanacağı ve her biri birbirinden farklı özelliklere sahip olan insan kaynağının kurumsal verimliliğe hangi yollarla ve nasıl katkıda bulunacağı üzerine şekillenmektedir.

Bu nedenle, kurum kültürünün en baştan ya da yeniden inşa edilmesinde ve korunup pekiştirilmesinde liderler stratejik önem taşımaktadır. Günümüzde, tüm liderlik becerilerini kapsayan ancak standart liderlik anlayışının daha da ötesine geçerek, 'önce insan' ve 'hizmet odaklılık' felsefesini temel alan hizmetkar liderlik ekolü ortaya çıkmıştır. Bu felsefe içinde hizmetkar liderler, sahip oldukları iletişim becerileri ile 'yapılan işe ruhunu koyma' anlayışını kurum kültürü haline getirerek kendi takipçilerini yaratmakta ve böylece kurum kültürünün hizmetkar liderlik ilkeleri doğrultusunda pekiştirilip korunmasını sağlamaktadırlar. Bu çalışmada, hizmetkar liderlik ve kurum kültürü anlayışı pozitivist kuramdan irdelenmekte, güçlü ve rekabet üstünlüğüne sahip kurum kültürlerinin oluşturulması ve korunmasında hizmetkar liderlerin önemi, literatür araştırması dahilinde tartışılmaktadır.

Anahtar kelimeler: Kurum kültürü, hizmetkar liderlik, hizmetkar liderler.

Abstract :Raising The Value of Organizational Culture Studies With Servant-Leadership Understanding

The globalization fact that affect the whole world, also made enterprises of any kind to face change phenomena. Today, the most commonly shared question for all enterprises is that; how human resources can be united under common values shared by the enterprise and how these unique personality types of human resources can contribute to the organization's overall wealth and also how these can be achieved.

Hence, in every step of organizational culture, leadership has strategic value and, a new philosophy that values 'first comes human' and 'focus on service' understanding of servant-leadership style going far beyond traditional leadership studies. Servant-leaders create 'putting souls into work' understanding and by this way organizational culture is intensified and preserved according to servant-leadership principles. In this paper, the servant-leadership and organizational culture

* Yrd. Doç. Dr., Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım A.B.D.

** Yüksek Lisans Öğrencisi, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım A.B.D.

understanding are studied from positivist theory and also servant-leadership's importance on creating organizational culture to constitute competition superiority among enterprises is discussed within the literature research.

Key words: *Organizational culture, servant-leadership, servant-leaders*

GİRİŞ

Giderek artan bir hızla küreselleşen günümüz dünyasında, yeni anlayışlar, yeni uygulamalar ve yeni düzenlemeler yoğun bir biçimde kabul görmekte ve bunlar yeni fırsatlar olarak, faaliyet gösterilen alan her ne olursa olsun, iş dünyasının büyük bir kesimi tarafından desteklenmekte ve benimsenmektedir. Bu perspektiften ele alındığında, iş dünyası içinde yer alan hemen hemen tüm işletmeler, söz konusu yenilikleri kendi farklı kurumsal kimlik ve kültürleri çerçevesinde yorumlayıp, rekabetçi avantaj üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadırlar. Özellikle kurum kültürü, çoğu zaman çalışanları işletmeye bağlayan bir bağ olarak görüldüğünden, işletme yönetimleri ve yöneticileri açısından oluşturulması, pekiştirilmesi ve korunması gereken iletişimsel bir değer olarak ifade edilmektedir. Buradan hareketle işletmeler açısından iletişimsel değeri yaratacak, değişim ve dönüşüm hareketlerini başlatıp yönetecek ve sonuçta istenilen hedefe ulaşılmasını sağlayacak olan unsur, işletmenin aktiflerinden daha ön planda tutulması gereken insan kaynakları ve bu sinerjinin yarattığı kültürdür.

İşletmelerin klasik yönetim tarzının hakim ideolojisi bağlamında; insanın birey olmanın ötesinde, sadece verimliliği arttırmaya yarayan bir 'makine' olarak görüldüğü yıllar geçmişte kalmış ve işletmelerin, sadece teknik boyutlu örüntülerden oluşmadığı anlaşılmıştır. Çalışanı birey olarak gören ve 'önce insan' olduğunu vurgulayan modern

yönetim yaklaşımları kapsamında, daha yüksek bireysel ve kurumsal performansa ulaşmak için entelektüel sermayeden nasıl yararlanılması gerektiği sorusu gündeme gelmiştir. Bu doğrultuda, kompleks bir organizma olan insanın kurum içindeki duygular, düşünce ve davranışlarını açıklayıp birbirinden farklı çok sayıda insanı, ortak değer paydasında birleştirme düşüncesi, kurum kültürü kavramını ortaya çıkaran, işletme ve yönetim literatüründe yer almasına yol açan bir değer olmuştur.

Kurum kültürü alanındaki gelişmeler, liderlik anlayışındaki değişimleri de beraberinde getirmiştir. Bu durumun temelinde yatan neden, işletmeler açısından kurum kültürünün oluşturulması, korunup pekiştirilmesi ya da değiştirilmesi aşamalarında liderlik mekanizmasının üstlendiği roldür. Kurum kültürünün her aşamasında liderler, kurum çalışanlarını açıkladıkları görüşler doğrultusunda motive etme ya da belirlenen bireysel ve kurumsal amaçlar doğrultusunda etkileme gücüne sahip kişiler olarak görülmektedirler. Bu perspektiften bakıldığında, kurum kültüründe liderlik; kültürün oluşturulup korunmasında, pekiştirilmesinde ve değiştirilmesinde olmak üzere, üç aşamada etki göstermektedir. Dolayısıyla geleneksel otokratik ve hiyerarşik liderlik tarzları, bu noktada yerlerini çok boyutlu yeni bir model olan hizmetkar liderlik anlayışına bırakmak durumunda kalmıştır. Hizmetkar liderlik anlayışı her işletmenin kendi iç dinamiklerine göre kurgulandığından, işletmenin iç ve

dış müşterilerinin özgün beklentilerini karşılamak için, başta lider konumundaki yetkililer olmak üzere tüm çalışanların 'koşulsuz hizmet' felsefesini içselleştirmeleri ve bu yaklaşımın kurum kültürü olarak benimsenmesini sağlamaları gerekmektedir. Her ne kadar söz konusu durumun büyük bir paradigma değişimi olarak zorlu bir sürece işaret ettiği düşünülse de, özellikle günümüz dünyasında liderlerin, insanların yaşamlarına dokunarak bir fark yaratabilmeleri için hizmetkar liderlik ruhunu yansıtacak şekilde düşünüp hareket etmelerinin, insan kaynağının ve kurum kültürünün geliştirilmesinde büyük bir avantaj olabileceği söylenebilmektedir. Bu yönüyle her konumdan çalışanın yönetime dahil olmasını sağlayarak işletmelerin başarısını arttıracak hizmetkar liderlik anlayışı; bu anlayışın takipçileri olarak geleneksel kalıplardan öteye geçen, liderlik sınırlarını zorlayan, işletmelere kendi kişisel özelliklerinden katarak artı değer kazandıran, etik davranışı yaşam felsefesi olarak benimseyen hizmetkar liderleri günümüz dünyasında ön plana çıkarmaktadır.

Bu çalışmada, hizmetkar liderlik ve kurum kültürü anlayışı pozitivist kuramdan irdelemekte, güçlü ve rekabet üstünlüğüne sahip kurum kültürlerinin oluşturulması ve korunmasında hizmetkar liderlerin önemi, literatür araştırması dahilinde tartışılmaktadır.

İletişimsel Bir Değer: Kurum Kültürü

Kültür ve iletişim birbirinden ayrılamaz iki unsur olduğundan, belirli bir sosyal çevre içinde faaliyet gösteren işletmelerin de kendilerine özgü kültürleri olduğunu ve bu kültürlerin de iletişim aracılığıyla taşındığını söylemek mümkündür. Her insanın ve her toplumun kültürünün birbirinden farklı olması gibi, söz konusu toplum içinde yaşayan ve onun kültürüyle yoğrulan işletmele-

rin de birbirinden farklı, kendilerine özgü kültür geliştirdikleri söylenebilir. Her ne kadar kurum kültürünün art alanının çok eskilere uzandığı bilinse de, kavramın küresel rekabette üstünlük sağlayacak bir değer olarak dikkat çekmeye başlaması, 90'lı yılların başına dayanmaktadır. Bu yıllar, küreselleşme sürecine koşut olarak radikal değişim, dönüşüm ve kopuşların somut bir şekilde hayatın her alanında hissedilmeye başlamasıyla birlikte, çalışanların da yönetim karşısında birey olarak seslerini duyurmalarıyla karakterize edilmektedir.

Çok sayıda girdiyi işleyerek işletme açısından maksimum değer yaratacak çıktı haline getirecek unsur, makro bakış açısıyla insan, mikro düzlemde ise o işletmenin çalışanları olmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin sahip olduğu insani boyutun öneminin artması, çalışan faktörünü yönetimin odak noktasına taşıyan bir dizi gelişmeyi de beraberinde getirmiştir. Böylece, işletmelerin yaşam döngüsü üzerinde maddi ve manevi açıdan belirleyici unsur olan insan ve insan kaynağının işletme üzerindeki etkilerinin incelenmeye başlanmasıyla, kurum kültürü kavramı yönetim mekanizması tarafından ciddi bir biçimde mercek altına yatırılmıştır. Bu noktada öncelikle kavramın tanımlanmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiş ve önemi her geçen gün artan kurum kültürüne yönelik çalışmalar geliştikçe, kavramın tanımlarının da çeşitlendiği gözlemlenmiştir.

Kısaca, bir kurum içinde paylaşılan ortak değerler bütünü olarak tanımlanabilen kurum kültürü, "kurum tarafından benimsenen temel değerler, örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikasına kılavuzluk eden felsefesi, örgüt üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımlar, işin nasıl organize edilmesi, otoritenin nasıl kullanılması, insanların nasıl ödüllendirilmesi ve kontrol

edilmesi gerektiğine ilişkin kuvvetli inançlar bütünü” (Akıncı, 1998: 33) olarak kavramsallaştırılabilmektedir. Buna göre kurum kültürü, soyut ve irrasyonel bir mekanizma olarak insan davranışlarını şekillendirmekte ve insanları ortak bir çatı altında buluşturmaya yardımcı olmaktadır. Kurum kültürünün işletmeler açısından taşıdığı önem ve oynadığı rolün anlamını, insanları ve fikirleri ortak paydada buluşturarak, onları kuruma yönelik olumlu sonuçlar yaratacak şekilde tüm işletme değişkenleriyle bağlantıda tutması oluşturmaktadır.

Diğer bir tanıma göre kurum kültürü, “örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının bir kurgusu olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda örgüt kültürü, üyeleri bir arada tutan bir sosyal yapıdır” (Artan ve Çetinkaya, 1994: 5) olarak ifade edilmektedir. Yapılan tanımda kurum kültürünün karmaşık bir mekanizma olduğu kadar; çalışanları ortak değerler altında birleştiren zihinsel, duygusal ve davranışsal bir model olarak kabul edildiği dikkat çekmektedir.

Bir diğer tanımda kurum kültürü, “bir çeşit kutsallık yüklenen, moralite veya değerler olarak adlandırılan ve bireyleri kolektivite ile bütünleştirmeye yardımcı olan bir davranışsal rehber sağlayan, insana ilişkin rasyonel olmayan boyutlara sahip bir olgu” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 37) olarak nitelendirilmektedir. Buna göre kurum kültürü, soyut ve irrasyonel bir mekanizma olarak insan davranışlarını şekillendirmekte ve insanları ortak bir çatı altında buluşturmaya yardımcı olmaktadır. Benzer şekilde Eren’e göre (Eren, 2000: 119);

örgütler farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler gö-

revsel ve mesleksi norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada olmasına yardım eder ve bu da ‘örgüt kültürü’ olarak bilinir.

Yapılan bu tanım, kurum kültürü kavramının ortaya çıkış dinamiğine vurgu yapmakta ve işletmenin yazısız değerlerini işletme bünyesindeki tüm kademe çalışanlarına ulaştırmada bir köprü görevi gördüğüne işaret etmektedir.

Uzun yıllardan beri kurum kültürü hakkında birçok araştırma yapan Edgar Schein’e göre ise kurum kültürü (Schein, 1992: 12),

Belirli bir grubun problemleriyle veya dış adaptasyonu ve iç bütünlüğüyle başa çıkmak için öğrendiği icat edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayım örüntüleridir ki, bunlar geçmişte geçerliliği kabul edilecek kadar iyi işlev gördüğünden, problemleri kavramak, düşünmek ve hissetmenin doğru yolu olarak yeni üyelerle öğretilmektedir.

Bu tanımdan anlaşıldığı gibi, kurum kültürü gelişim geçici bir akım değildir. Kurum kültürü uzun soluklu ortak değerler yarattığı ve her kademedeki çalışanı aynı zeminde birleştirdiği için, sosyalleşme süreciyle işletmeye yeni katılan çalışanlara da aktarılmakta ve böylece tüm işletmenin genelinde ortak bir değerler zinciri inşa etmektedir. Kurum kültürüne yönelik farklı disiplinler tarafından, birbirine benzerlik gösteren pek çok tanım yapıldığı görülmektedir. Bu tanımların en belirgin ortak noktalarını şu şekilde özetlemek mümkündür: Kurum kültürü, kurum çalışanlarının tamamı tarafından sorgulanmadan benimsenen temel değerler

olarak bütünlük ve tutarlılık taşımakta ve çalışanların kurum ile bütünleşmesine, sözü edilen iç değişkenleri içselleştirmesine yardımcı olduğundan yönetimin, çalışanları etkilemesine ve yönlendirmesine olanak vermektedir. Kurum kültürünü oluşturan değerler yazısız biçimde çalışanlara aktarılmaktadır. Herhangi bir durum karşısında çalışanın nasıl düşünmesi ve tepki vermesi gerektiğine dair bir yol haritası sunmaktadır. Benzersiz ve özel bir kavram olan kurum kültürünün dinamik bir başka özelliğinden de söz edilebilir ki, bu da kurum kültürünün doğru yapılandırıldığı takdirde, dönemin gereklerine ve koşullarına göre çalışanların kendilerini yenilemelerine, dönüşümü yakalamalarına fırsat sağlayacak esneklikte olmasıdır. Bu nedenle kurum kültürü; kurumun karlılığını, dolayısıyla rekabet gücünü arttıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme açısından bu denli avantaj taşıyan kurum kültürü, çalışanlarla çeşitli iletişimsel yollarla paylaşılmaktadır.

Kurumun iç dinamiklerinin anlaşılmasına yardımcı olan kurum kültürü, birçok boyutta ele alınabilecek temel unsurlardan oluşmaktadır. Değişik isim ve başlıklar altında görülebilen bu unsurları en genel ifade ile; çevresel faktörler, değerler, hikaye ve mitler, semboller ve ritüeller, liderler ve kahramanlar olmak üzere beş grupta toplamak mümkündür. "Bunların bazıları, müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları elemanları motive etmenin bir sembolü, bazıları da elemanlar için adeta tapılan bir yıldız vb. sembolize edebilirler." (Varol, 1991: 202). Dolayısıyla, söz konusu unsurların her biri son derece önem taşımakta ve birbirleriyle bütünlük içinde kullanılmaları gerekmektedir. Çünkü bu unsurların tek tek ele alınıp düşünülmesi, kurum kültürünün bütünlüğünü tehlikeye atacaktır. Kurum kültürünün oluşup korunmasında, sağlıklı bir

şekilde çalışanlara aktarılmasında bu öğelerin her birinin liderler tarafından kullanılması ve iletişim sürecine dahil edilmesi büyük önem taşımaktadır. Liderler değerlerin akışkanlığını sağlayıp kurum kültürü olarak içselleştirilmesinde rol modeli olmakta, bu nedenle kurum kültürünün oluşması ve korunmasında olduğu kadar pekişip değiştirilmesinde de yine lider büyük rol oynamaktadır.

Liderlikten Hizmetkar Liderliğe

İnsanoğlunun var olduğu günden itibaren içgüdüsel bir eğilim olarak ortaya çıkan kurallar ve bunlara uyma ihtiyacı, yöneten-yönetilen ayrımı ile birlikte liderlik kavramının da başlangıcını oluşturmaktadır. Özellikle gittikçe karmaşık örüntülerden oluşan günümüz iş dünyası göz önüne alındığında, bir işletmenin sürekliliğinde, başarısında ve performansında en etkili faktörler arasında; sağlam, kalıcı ve temel değerlerden taviz vermeyen bir kültürün oluşturulup korunmasının yer aldığı görülmektedir. "Temel değer ve inançlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa, liderler de bu değerleri simgelemekte, ortaya koyup o kültürün gücünü temsil etmektedir" (Akat ve Budak, 1999: 326). Çalışanlar için fikir lideri konumunda olan ve birinci ağız olarak açıkladıkları görüşlerle çalışanları etkileme gücüne sahip ve kurumun değerlerle devamlılığını sağlayan liderler, çeşitli iletişim yöntemleriyle kurumsal değerlerin işletme genelinde paylaşılmasını sağladıklarından, kurum kültürünün en önemli halkasını oluşturmaktadırlar.

En basit şekliyle lider; insanları bir amaç doğrultusunda peşinden sürükleyen ve sahip olduğu iç motivasyon ve bireysel özellikleri nedeniyle insanlar üzerinde etki sahibi kişi olarak tanımlanmaktadır. Kurum kültürü perspektifinden bakıldığında lider; "firma

kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, dışarı karşı firmayı ve onun kültürünü temsil eden yönetim kademelerindeki kişiler” (Kozlu, 1987: 67) olarak tanımlanabilmektedir. Bu çerçevede lider; yarattığı geleneklerin takipçiliğini sağlayan ve bu takip sürecinde kurumun yeni değerlerle güçlenmesine katkıda bulunan kişi olarak değerlendirilebilir. Liderler, sahip oldukları güçle kurum kültürünün tüm unsurları üzerinde belirleyici olabilmekte ve dolayısıyla kurum kültürünün oluşturulmasında, pekiştirilmesinde ya da değiştirilmesinde stratejik rol üstlenebilmektedirler. Bu noktadan hareketle liderler; kurumun dinamiklerini kendilerinde somutlaştırmakta ve tüm çalışanlara rol modeli olmaktadır. Çünkü liderliğin doğasında kurum tarafından değer verilen yaklaşım ve davranışları modellemek ve sürdürülmesini sağlamak vardır. Genel itibarıyla liderler sözleri, eylemleri ve kişilikleriyle kültürü oluşturup çalışanlara rol modeli olmakta ve böylece, kendileri kurumdan ayrıldıktan sonra bile kurum kültürünün devamlılığını sağlayabilmektedirler.

İnsanları ortak amaçlar çevresinde buluşturmak ve tüm çalışanları ortak bir çatı altında birleştirmek çoğu zaman kolay bir iş olmamaktadır. Lider özellikle böylesi durumlarda gücünü bireysel niteliklerinden ve içinde bulunduğu durumun özelliklerinden almaktadır. Bu anlayışı destekler nitelikte bir tanıma göre (Efil, 1987: 5);

Liderlik belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişidir. Liderliğin temelinde başkalarını etkileme vardır.

Ancak söz konusu etkileme istemini gerçeğe dönüştürmek her zaman çok kolay olmadığından; liderliğe yönelik yeni bir kavramsal yaklaşımın benimsenmesi gerekmektedir ki, bu yeni anlayış hizmetkar liderlik ile anlam kazanmaktadır. Bu bağlamda hizmetkar liderlik anlayışının daha net anlaşılabilmesi için, liderlik kavramının geçirdiği aşamaları incelemek gerekmektedir.

Eski çağlardan günümüze kadar, liderlikle ilgili çeşitli teorilerin ileri sürüldüğü, kimi düşünürlerin liderliği doğuştan gelen bir yetenek, kimilerinin de sosyalleşme sürecinde sonradan kazanılıp geliştirilen bir beceri olarak değerlendirdiği bilinmektedir. Buna göre, klasik bir bakış açısıyla yapılmış olan en eski sınıflandırmaya göre liderliğin, ‘özel-lik yaklaşımı’, ‘davranış yaklaşımı’ ve ‘durumsallık yaklaşımı’ olmak üzere üç gruba ayrıldığı bilinmekte, ancak lidere yönelik ortak kişilik özelliklerinin belirlenememesi ve bu yaklaşımların, liderliği tikel bir düzlemde ele alarak lider ve kurum arasındaki etkileşimi dikkate almaması, kuramın günümüz koşullarında yetersiz kalmasına yol açmıştır.

Geleneksel liderlik yaklaşımındaki eksiklikleri tamamlayabilmek için, J. M. Burns ve B.M. Bass’ın 1978’te, liderliğe yönelik yeni bir ayırım getiren ve genel anlamda geleneklere ve geçmiş değerlere bağlı liderlik tarzlarını içeren transaksional/etkileşimci liderlik ile, yeniliklere ve geleceğe dönük liderlik davranışlarını olumlayan transformasyonel/dönüşümcü liderlik teorisini ortaya attıkları bilinmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 226).

Dönüşümcü liderliğin özünde, değişimi yaratma ve yönetme yoluyla sürekli yenilenerek dönüşümü yakalama, reform yaratma

felsefesi yatmaktadır. “Çevresel koşulların sürekli değişimi önceden belirlenen rol gereklerine göre hareket etmeyi-normal, rutin yönetimi değil, yenilikçilik ve yaratıcılığı gerektirir. Bu da kurumsal amaçların vb. yeniden biçimlenmesini, dönüştürülmesini gerektirir. İşte bu gereklilikleri bu tür bir liderlik karşılayabilir” (Yavuz, 2006). Kuşkusuz, değişimi ön plana taşıyan küresel çağ, dönüştürücü liderliği de ön plana çıkarmakta ve bu tarzın kurum kültürüne entegre edilip değişimci, esnek ve yaratıcılığı körükleyen kültürlerin ortaya çıkmasında rol oynamaktadır ki, dönüştürücü liderliğin içinde yer alan ancak ondan bir adım ötesi olarak değerlendirilebilecek hizmetkar liderlik anlayışı bugün tüm işletmelerde yükselen bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hizmetkar liderlik kavramı ilk olarak “R. K. Greenleaf (1904-1990) tarafından 1970’te *Lider Olarak Hizmetkarlık (The Servant as Leader)* başlıklı makalede ortaya atılmış” (Spears, 2006) ve bu tarihten sonra birçok yazar ve akademisyen tarafından ele alınmıştır. Hizmetkar liderlik anlayışının ortaya çıktığı ilk günden itibaren, sahip olduğu özelliklerle işletmelerin kurum kültüründe yapısal bir değişime yol açan bir paradigma olarak işlerlik kazandığı görülmekte, birçok işletmenin de bu nedenle hizmetkar liderlik anlayışı doğrultusunda faaliyetlerine yön verdiği gözlenmektedir.

Hizmetkar liderlik kavramından önce, hizmetkar liderlik felsefesinin açıklanması, hizmetkar liderlerin tanımlanmasını da kolaylaştıracaktır. Hizmetkar liderlik ekolüne göre, bireyler öncelikle bilinçli tercih ile yürekten hizmet etmeye öncülük etmelidir. “Hizmetkar liderlerin girişimleri öncüdür, çünkü bireysel gücünü arttırmayı değil, daha iyi hizmet etmeyi isterler”. (wikipedia, 2006). “Hizmetkar liderliğin temelinde, uzun

dönemlilik, yaşam ve çalışma hayatında dönüştürücü yaklaşım, toplum için pozitif değişim yaratacak spiritüel perspektif olduğu görülür” (Spears, 2006). Bu noktada hizmetkar liderlerin bütünsel dünya görüşünü benimsedikleri söylenebilmektedir.

Bütünsel dünya görüşünün temelinde, büyük resmin parçası olarak her bir bireyin diğerinden ayrı ama birbirine ‘iç’ten bağlı, özgür ama özde ilişkili olduğu fikirleri yatmaktadır. Bu dünya görüşü hizmetkar liderlerin yaşama tutkusunu büyütmede, işlerin yapılmasına odaklanmalarını sağlamakta ve birlik içinde amaca ulaşma zorunda hissetmelerini sağlamaktadır. Bu da hizmetkar liderleri, ‘diğerleri odaklı’ olmaya ve ilk olarak diğerlerinin refah, gelişme ve fırsatlarına katkıda bulunmak için neler yapılması gerektiğine götürmektedir. (teamchrysalis, 2006).

Hizmetkar liderler insan kaynakları başta olmak üzere, ekonomik ya da diğer kaynakların sağlanmasında kendi rollerini hizmetkar olarak görür ya da tanımlarlar. “Hizmetkar liderler değer yaratarak kendilerinin ve diğerlerinin gelişiminde sürekli ilham ile çalışırlar. Bireysel gelişimin rotası olarak diğerlerine daha iyi hizmet etmenin ve hem eğlenceli hem de anlamlı bir iş sağlamanın bir yolu olarak hevesle çalışmayı denemenin önemini kavramışlardır” (changingminds, 14.08.2006). Bu anlayış doğrultusunda hizmetkar liderler kendilerini diğer çalışanların gelişimine adanmış ve böylece bireysel ve kurumsal performans artışının sağlanmasında önemli rol oynarlar.

Hizmetkar liderlik anlayışı, işletme içindeki bireylerin gelişimini güçlendiren, takım çalışmasını ve bireysel bağlılığı arttırarak amaçlara ulaşmak ve kurumun değerleri ve bütünlüğüne odaklanarak hedeflenen sonuç-

ları elde etmek için liderleri, birer hizmetkar olmaya cesaretlendirir. Tüm liderlik tarzları kurumun başarısı için aynı amaçlara ulaşmayı istese de, hizmetkar liderlik “genel üst-üst hiyerarşik yapıdan uzak duran tarzı, işbirliğini vurgulaması, güvenilirlik, empati/duygudaşlık, öngörü, iyileştirme, dinleme, farkındalık, kavramlaştırma, insiyatif ve sorumluluk, insanların gelişimine kendini adanarak birliktelik inşa etme ve gücün etik kullanımına verdiği ek değer ile diğer liderlik yaklaşımlarından farklılaşmaktadır” (Spears, 1998: 7). Hizmetkar liderlik anlayışı, genelde tüm liderlik yaklaşımları için geçerli olan söz konusu özellikleri bir yaşam biçimi haline getirip ‘önce insan’ ve ‘mükemmelleştirilmiş hizmet’ felsefesiyle birleştirdiğinden, standart liderlik kalıplarının çok daha ilerisine geçebilmektedir.

Hizmetkar liderlik paradigmasının bir diğer farklılığı da, ‘hizmet’ kalitesinde mükemmel performansa ulaşmak, tek bir kişinin ya da üst düzey yönetim kademesinde bulunan spesifik bir grubun sorumluluğu olarak görülmemesinden kaynaklanmaktadır. “Bu model, takım çalışması ile birlikteliği, karar verme süreçlerine şahsi katılım ile ahlaki ve samimi davranışları birleştirerek, çalışanların gelişimini, haklarının korunmasını ve birçok kurumun kalitesini artıran bir modeldir” (Ocak.org/article&sid, 2006). Diğer bir deyişle, hizmetkar liderler işletmelerin geleceğine ilham veren vizyon oluştururlar. Değişime bireysel ve kurumsal gelişmenin bir aracı olarak değer verirler ve temel amaçları ‘hizmet etmek’ olduğundan, çevrelerindeki cesaretlendirerek kendilerini gerçekleştirmelerine fırsat tanırken, ayrıca işletmeyle bütünleşerek, performanslarının ve bireysel motivasyonlarının artmasına da olanak sağlarlar.

Sonuç ve özet olarak liderliğin en belirleyici temel dinamikleri arasında yer alan ileri görüşlülük, duygusal zekasını yükselterek işletme çalışanları arasındaki kurumsal bütünlüğü tehdit eden problemleri saptama ve düzeltme, işletme içinde üretimden çok, iç ve dış müşterilere odaklanan bir bakış açısı geliştirme, dürüst ve güvenilir geri bildirim için sağlıklı bir iletişim ortamı sağlayabilme, enerji hırsızları dahil tüm çalışanları üretmek ve yaratmak için motive edebilme, sezgilerini kullanarak atılım yapan kararlar alabilme gibi konular, hizmetkar liderler için de geçerlidir. Ancak hizmetkar liderliği diğer liderlik tarzlarından ayıran ve üstün tutan, sadece lider odaklı olan bu düşünce sistematığının, tüm çalışanlar ve kurum geneline yayılacak bir kültür haline getirilmesi oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle hizmetkar liderlik tarzı, bugüne kadar sadece lidere özgü görülen hak ve yetkilerin, her kademedeki kurum çalışanları tarafından paylaşılmasını öngörmekte ve ‘insanlığın gelişimine adanmış hizmetkarlık’ felsefesinin kurum kültürü haline getirilerek, tüm kurum çalışanlarına yönelik ortak bir değer inşa edilmesini beraberinde getirmektedir. Bu doğrultuda, hizmetkar liderlik anlayışının kurum kültürü haline getirilerek işletmelerde yapılandırılmasının stratejik öneme sahip olduğu görülmektedir.

Kurum Kültüründe Dinamik Bir Unsur Olarak Hizmetkar Liderler ve Hizmetkar Liderlik Anlayışı

Kurum kültürünün araştırılması, kurum kültürüne yönelik belli stratejiler izlemeden rastgele yapılacak çalışmaların ve yaklaşımların önüne geçilmesinde etkili rol oynamaktadır. Buna göre bir liderin öncelikli yapması gerekenler arasında, kurum kültürü yaratan tüm değerlerin farkına varması ve bunları yakından tanıması gelmektedir. Her ne ka-

dar söz konusu anlayış tüm liderlik tipleri tarafından yapılması öngörülen faaliyetler zincirini oluşturmada ise de, konu çerçevesinde değerlendirildiğinde özellikle hizmetkar liderlerin öncelikleri arasında yer almaktadır. Bu nedenle hizmetkar liderler, kurum kültürünü yeni ya da yeniden oluşturacaksa, en baştan nasıl bir kültür istediğine karar vermelidir. Örneğin, küresel rekabette maddi ve manevi avantaj sağlayarak işletmenin karlılığını arttıracak yenilikçi bir kurum kültürü yaratılması için, hizmetkar liderlerin işin en başını temsil eden seçim sürecinden itibaren, hedeflediği kültüre uygun, değişime açık çalışanları işe alması gerekmektedir. Bu nedenle, kurumda çalışacakların seçim aşaması, üst yönetimin iletişimsel faaliyetleri ve oryantasyon süreci, kurum kültürünün ortaya çıkıp devamlılığının sağlanmasında oldukça büyük önem taşımaktadır. Çalışanların seçim aşaması, hizmetkar liderlerin oluşturmak ya da pekiştirmek istedikleri kültüre uygun nitelikli insanların dikkatli bir şekilde seçilmesiyle ilgilidir ve kurum kültürünün ortaya çıkıp devam etmesinde önem taşımaktadır.

Hizmetkar liderlerin kurum kültürü içindeki önemi, çalışmanın genelinde de vurgulandığı üzere kurum kültürünün oluşturulup korunması, pekiştirilmesi ve değiştirilmesi sırasında, çalışanlara rol modeli olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle her tür yenilik, önce hizmetkar liderler tarafından benimsemeli ve stratejiler doğrultusunda oluşturulan etkili iletişimsel etkinlikler ile çalışanlara aktarılmaya çalışılmalıdır. Söz konusu iletişimsel aktiviteler, kurum kültürünün yerleşip pekişmesini, istenmeyen noktalarının elimine edilmesini ve hatta oryantasyon sürecinde kurumda çalışacak adayların kurum değerleriyle bütünleşmesini, dolayısıyla kurum kültürünün içselleşmesini sağlamaktadır.

Liderin örgütteki rollerinden biri, belirsizlikleri açığa kavuşturmak. Bu amaçla lider, öncelikle amaçları açıkça belirleyip bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak işleri ortaya koymaktadır. Böylece başlatılan bilinçlendirme süreci ile, hem yapılması gereken iş anlamlı hale getirilerek belirsizlikler aydınlatılmaktadır hem de, işi yapacak olan bireyin görevleri belirginleştirilerek bireye örgüt içinde bir kimlik kazandırılmış olmaktadır (Ergeneli, 1991: 190).

Örneğin, esnek, değişimci ve paylaşımcı bir kurum kültürünü olumlayan hizmetkar liderlerin, buna uygun olarak, işletmede açık kapı politikasını benimsemesi, işletmenin tüm çalışanlarını yargılamadan dinlemesi, kendilerini gerçekleştirmek için çalışanlarına yardımcı olması, etkin ve etkili iletişim yetilerini geliştirerek, empatik düşünme ve davranma becerilerini uygulaması ve 'yaptığı işe kendini adanma kültürü' oluşturup bu kültürü işletme geneline yayarak devam ettirmesi gerekmektedir.

Bu açıdan değerlendirildiğinde, hizmetkar liderlerin önemli görevlerinden bir diğerini; kurum kültürünün devamlılığını sağlamak için çalışanlar arasında liderlik potansiyeline sahip olanların belirlenip seçilmesi oluşturmaktadır. Bunun için hizmetkar liderlerin, yetki göçerimi çerçevesinde çalışanlarına sorumluluk vermesi ve bireysel inisiyatiflerini geliştirmeye çalışması gerekmektedir; çünkü hizmetkar liderler iletişimi, değişimi, işbirliğini, karar almayı, gelişimi kolaylaştıran sağduyulu ve hümanist kişilerdir. Bu rolün en önemli yönünü, kendi kontrolünü ve gücünü paylaşmak pahasına da olsa, diğer çalışanlara yetki verilmesi oluşturmaktadır. Bu düşünceyi eylem haline getiren kişiler, esasında hizmetkar liderliğin taşıyıcılığını yapmaktadırlar. "Akıllı liderler başkalarının kendi kendilerini yönetmelerini

sağlayacak şekilde onları yönetirler ve ancak gerektiği zaman destekleyici rol üstlenirler” (Russell, 2001: 80). Dolayısıyla hizmetkar liderlik ilkeleri ile, başarılı çalışanlar teşvik edilmeli ve yeni hizmetkar liderleri ortaya çıkaracak esnek ve değişimci bir kültür yaratılmalıdır. Bu noktada çeşitli iletişim aktivitelerinin (beyin fırtınaları, en yaratıcı personelin ödüllendirilmesi vb.) özendirici hale getirilmesi, kurum kültürünün yerleşmesine de katkıda bulunmaktadır. Söz konusu özellikleri taşıyan hizmetkar liderlik anlayışı işletmelere, iç ve dış müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini tatmin eden insan odaklı bir yaklaşım sunmakta ve hizmetkar liderler uzman iletişimciler olarak olumlu iletişim iklimi yaratabilmekte, takım çalışmalarını ve işbirliğini kolaylaştırabilmekte, değişim için katalizör olmakta, çatışmaları yönetmekte, tüm çalışanlar ile iş arkadaşlarını ve iletişimi geliştirerek iyi düzenlenen ve gelişen ‘bireylere ve kuruma hizmet’ felsefeli kurum kültürünü uygulayabilmektedirler. Tüm bunlara ek olarak hizmetkar liderlik anlayışı ile, iç hedef kitleye ulaşmak ve dış hedef kitleye yönelik performansın ‘mükemmelleştirilmesi’ kurum kültürü haline getirilebilmekte, böylece işletmeler tüm çalışanların iyiliği ve gelişmesi için çaba gösteren hizmetkar liderler ile küresel rekabette üstünlük fırsatı elde edebilmektedirler.

Bu nedenle denilebilir ki hizmetkar liderler, sahip oldukları yetkilerden önce, yüksek adanmışlık ruhları ile insanların yaşamlarını etkilemekte ve bıraktıkları izler ile ön plana çıkmaktadırlar. Bu nedenlerden ötürü işletmelerde, çalışanların her birinin hizmetkar lider olduğunu vurgulayan bir kurum kültürünün oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Böyle bir kurum kültürü modeli, hizmetkar liderliğin ilkeleri doğrultusunda, yetki ve hakları eşit ölçüde tüm işletmenin

geneline yayacak ve tüm çalışanları alınacak kararlardan, stratejik planlama ve uygulamalardan sorumlu hale getirebilecektir. “Yeni liderlik tipi olarak değerlendirilen hizmetkar liderlikte ‘yetki paylaşımının dağıtım oranı’ olduğundan başarı ve başarısızlık herkese aittir” (Ocak.org, 2006). Ayrıca böyle bir sistem, kurum kültürü içinde yer alan etkileme ve yönlendirme mekanizmasının işlerliğini de kendiliğinden sağlayarak, fikir birliği içinde ortak bir davranış tarzı olarak hizmetkar liderliği olumlayan kurum kültürünün, istenen kriterler çerçevesinde en baştan oluşturulmasını ya da yeniden yapılandırılmasını ve korunup pekiştirilmesini olanaklı kılacaktır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Giderek küreselleşen dünya, değişim ve dönüşüm sürecine koşut olarak, yeni kavramların ortaya atılmasını ve bir disiplin içinde irdelenmesini beraberinde getirmektedir. Küreselleşme sürecinin etkilerinin somut bir biçimde yaşamımıza girmeye başladığı son 15-20 yıldır, tarihi daha eskilere dayansa da üzerinde konuşulup tartışılan söz konusu yeni kavramlardan birinin de kurum kültürü olduğu görülmektedir. 80’li yıllarda çalışanın önce birey olduğunu fark eden ve insanı odak noktasına almaya başlayan modern yönetim teorileri çerçevesinde kurum kültürü kavramının öneminin de arttığını söylemek mümkündür. En genel anlamıyla, çalışanlar tarafından benimsenen ve paylaşılan temel değerler olarak kavramsallaştırılabilen kurum kültürü, her işletmenin bir diğerine benzemeyen, -parmak izi gibi tek ve benzersiz- temel değerleri olduğu gerçeğine işaret etmektedir. Bu noktadan hareketle yapılması gereken, tüm işletmelerin kendi iç ve dış dinamikleri doğrultusunda çağın gereklerine uygun bir kültür oluşturup bunu korumak ve geliştirmektir ki,

işletmelerde bunu gerçekleştirecek kişiler olan liderlere stratejik görevler düşmektedir. Kısaca, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda eyleme geçebilmek için insanları etkileyen kişiyi lider, liderin davranışları sonucu ortaya çıkan sosyal etki sürecini ise liderlik olarak tanımlamak mümkündür ve kurum kültürünün oluşması, korunması, pekiştirilmesi ve değiştirilmesi yönünde liderin önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Çünkü hiçbir kurumun kültürü kendiliğinden doğmamakta ve çalışanlara aktarılamamaktadır. Kurum kültürü çalışanlar arasında iletişimi sağlayan ve bütünlük oluşturan bir değerler tutkalıdır ve çalışanlara iletilmesi için stratejik olarak planlanmış bir dizi iletişimsel aktiviteyi içermektedir. Söz konusu aktivitelerin ve aktarılacak mesajların tutarlılık ve süreklilik gösterecek şekilde çalışanlara iletilmesini; dolayısıyla kurum kültürünün oluşturulmasını, korunmasını, pekiştirilmesini ve değiştirilmesini sağlayacak en önemli faktörün lider olduğu ileri sürülebilir. Tüm işletmelerde kurum kültürünün sözü edilen aşamalarındaki başarı ya da başarısızlığın temel sebebinin liderler ve uyguladıkları liderlik tarzları olduğu düşünüldüğünde, çağın dinamiklerine uyan kurum kültürlerinin yapılandırılmasında, dönüşümcü liderlik ekolünün bir adım ötesi olan hizmetkar liderlik anlayışına ve bu anlayışı içselleştirerek bir yaşam felsefesi haline getiren hizmetkar liderlere ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır.

Hizmetkar liderler, bireysel ve toplumsal gelişmeyi sağlayabilmek için, herkesin kendi kapasitesine odaklanmasını sağlayarak takım çalışması ile alternatif gelişim anahtarlarını bulmayı felsefe haline getiren ve bunu da kurum kültürüne başarıyla entegre eden yeni lider profiline bir yansıması olarak değerlendirilmektedirler. Hizmetkar liderlik zincirindeki sorumlulukları; sürekli bireysel ve kurumsal gelişim, sevecenlik ve merhamet, ortak duygular, insan odaklılık, öngörülülük, sabırlılık, uzlaşım, dürüstlük ve samimilik, analitik ve sistematik düşünceyi duygusal ve ruhsal zeka ile dengelemek ve başta işletme çalışanları olmak üzere tüm insanlığın gelişimine kendini adanarak, olarak özetlemek mümkündür. Bununla birlikte hizmetkar liderlerin temel özellikleri arasında vurgulanan sabır, şefkat, soğukkanlılık ve sağduyu ile analitik ve sistemli düşünme yetisinin de kurum kültürünün temel doneleri haline gelmesi söz konusu olmaktadır. İşletmelerde bu düşünce pratiğine sahip kişiler "hizmetkar lider" olarak anılırken, hizmetkar liderlik anlayışı, kurum kültürüne yönelik yapısal 'değişim ve dönüşümü' de gerçekleştirebilmektedir. Radikal kopuşlar ve sürekli değişimi öngören küresel çağda, işletmeler arasında rekabet dengesi yaratabilecek kurum kültürlerinin, ancak değişimden korkmayan, aksine yeniliği teşvik eden ve kendini evrensellik çerçevesinde insanlığın gelişimine adanmış hizmetkar liderlerle sağlanacağını söylemek mümkündür.

KAYNAKLAR

- Akat, İ., Budak, G. & Budak G. (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Beta Yayınları.
- Akinci, B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Artan, İ. & Çetinkaya J. (1994). *Bürokratik Yönetim Geleneğinden Rekabetçi Stratejilere Örgütler*. 2. Yönetim Kongresi Kitapçığı, İzmir.

- Edgar, H. S. (1992). *Organizational Cultere and Leadership*. San Francisco: Josey Bass.
- Efil, İ. (1987). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Örnek Yayınevi.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları,
- Ergeneli, A. (1991). Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim ile İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 1-2, 187-199.
- Kozlu, C. M. (1986). *Kurumsal Kültür; Amerika, Japonya ve Türkiye; Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*. İstanbul: Bilkom Yayınları.
- Russell, F. R. (2001). The Role of Values In Servant Leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 2, 76-84.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Spears, L. C. (1998). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Spears, L. C. (2004). Practicing Servant-Leadership. Ağustos 9, 2006, <http://leadertoleader.org/leaderbooks/L2L/fall2004/spears.html>.
- Varol, M. (1991). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 1, 195-222.
- Yavuz, C. A. (2002). Liderlikte Güncel Yaklaşımlar. Mayıs 7, 2006, <http://www.humanresourcesfocus.com/makale015.asp>.
- ,----. (2005). Aktif Düşünce ile Yenilenme ve Hizmetkar Liderlik. Ağustos 7, 2006, <http://www.ocak.org/ocaksistem.php?name=Yazar&file=article&sid=610>.
- ,----. (2005). Leadership vs. Management. Ağustos 14, 2006, http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/servant_leadership.htm.
- ,----. (2006). Servant Leadership. Ağustos 9, 2006, http://en.wikipedia.org/wiki/Servant_leadership.
- ,----. (2004). Servant Leadership. Ağustos 9, 2006, http://www.teamchrysalis.com/AC/V2/AC24_Servant_Leaders.htm.