

Örgütlerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları

Ufuk Barmanpek¹

Özet

Çevreyi yönetmekten, süregelen bir gelenekte dramatik değişiklikler yapmaktan ve çevreye fayda sağlamaktan sorumlu olan Liderlik anlayışı; sezgi, zekâ ve bilgiye dayalı karar ve uygulamalarla onu taşıyan ve elindeki gücü kullanma yeteneğine bağlı olarak çevresi üzerinde bir etkiye sahip olmak olarak tanımlanmaktadır. Özellikle teknolojinin gelişmesi, küreselleşme ve hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde, yönetim anlayışlarında da farklılıklar ortaya çıkması sebebi ile yeni liderlik yaklaşımları belirgin olarak görülmeye başlamıştır. Geleneksel liderlik yaklaşımlarının uygulamalarının birçok örgütte var olmasının yanında hem bireylerin hem de örgütlerin ihtiyaçlarının değişmesi nedeni ile oluşan sorunlara cevap verebilecek farklı metotlar ve yaklaşımlara ihtiyaç duyulduğu görülmüştür. Bundan dolayı modern liderlik teorileri (yaklaşımları) gün geçtikçe daha önemli hale gelmiştir. Modern Liderlik yaklaşımlarının, örgütlerde bireylerin sorunlarına daha odaklı ve birey odaklı yaklaşımın örgütün de gelişmesine ve örgütü daha ileriye götürmesine fayda sağlayacak yaklaşımlar olduğu varsayılmış ve taleplere daha iyi cevap vereceği öngörülmüştür. Bu bakış açıları temelinde birden çok Liderlik teorisi ortaya atılmış ve bu çalışmada bunlarda en göze çarpanları ele alınmıştır. Karizmatik Liderlik olarak adlandırılan; lideri takip eden kişilerin lidere olağanüstü özellikler yüklediği ve yol gösterici, ilham verici, vizyoner, güven veren, saygı duyulan ve onların olumlu düşüncelerini sağlayan liderlik yaklaşımını ilk olarak ele alacağız. İkinci olarak, değişim odaklı yaklaşım olarak karşımıza çıkan, yaşantımızda olan değişimlere adapte olmamızı sağlayan, örgütün ve bireyin amaçlarının bütünleştirildiği ve kişilere vizyon katma amacı güden liderlik yaklaşımı olan Dönüşümsel Liderliği inceleyeceğiz. Üçüncü olarak, bireylerin çıkarlarını, örgütlerin çıkarlarından önde gören, bireylerin potansiyellerini profesyonel olarak ortaya çıkarmayı amaçlayan ve bireylere özelde örgütteki çalışanlara amaçları doğrultusunda yardım etme güdüsüyle

1 Dr. Öğretim Üyesi, Bingöl Üniversitesi, ubarmanpek@bingol.edu.tr, 0000-0003-1473-4841

ilerleyen Hizmetkar Liderliği araştıracağız. Dördüncü olarak, bireylere ve çalışanlara umut veren ve onları motive eden, kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasını sağlayan, duygu, düşünce ve davranışlar arasında tutarlılık olması gerektiğine odaklanan Otantik Liderlik yaklaşımına bakacağız. Son olarak ta, bireylerin psikolojik ve ruhsal ihtiyaçlarına odaklanmayı kendisine rehber edinen ve etik, güvenilir, sağlam ilişkiler kuran, empati yeteneğine sahip ve çalışanların örgüte bağlılığını artırmak amacıyla duygu ve mantıksal ilişki arasında aracı olmaya çalışan liderlik yaklaşımı olan Ruhsal liderliğe odaklanacağız.

1. Liderliğin Tanımı

Özel bir konum olarak Liderlik, bireylerle, liderin kendisiyle, örgütlerle ve örgütlerde yol gösterici olmasıyla, toplumlarla, çalışan talepleriyle, hizmet etmekle, liderliğin kendisine ve başkalarına güvenme duygusunu oluşturmasıyla, çatışmalarla, amaçlarla ve değişimle ilgili basit gibi görünen son derece karmaşık ve çerçevesinde çok fazla yön barındıran bir kavram olarak değerlendirilir (Luedi, 2022). Bunların yanı sıra, Liderlik yönetim ve idare kavramları olarak ta değerlendirilmiş ve süreç içerisinde farklı bağlamlarda ve kültürlerde anlaşılmalı çalışılan bir yapı olarak karşımıza çıkmıştır (Day, Sammons, & Gorgen, 2020). Genel kapsamın dışında, Liderliğin tanımına özel bağlamda baktığımızda, Liderlik ortak hedefler çerçevesinde, neyin nasıl yapılması gerektiği konusunda hemfikir olma sürecini yönetme, insanları anlama ve bireysel ve toplu çabaları kolaylaştırma sürecini yönetme ve bu aşamalarda insanları etkileme sürecinin tamamıdır (Schryve, 2009). Bu tanım çerçevesinde değerlendirildiğinde, Liderlik yönetimin önemli bir işlevi olarak görülmekte örgütlerin verimliliğini en üst düzeye çıkarma ve örgütsel hedefleri gerçekleştirme hususunda hayati bir yeri olduğu düşünülmektedir (Xu, 2017). Geçtiğimiz yıllara bakıldığında, özellikle yönetim bilimleri alanında Liderliğin temel boyutları ve faktörleri araştırmacıların dikkatini çekmiş ve bilim insanları yoğun bir şekilde Liderliği anlamaya çalışmış ve bunun sonucunda sürdürülebilirlik, öz yönetim, kurumsal, sosyal ve çevresel sorumluluğu şekillendirme, insanları yönlendirme ve yönetme, motivasyon, iş doyumu, performans, verimlilik, etkililik v.b. gibi özellikler bağlamında birçok bilimsel veri ortaya konulmuştur (Luedi, 2022). Özetlemek gerekirse; Liderlik 3 temel çerçevede insanların yaşamlarında yer bulmaktadır: (i) Liderlik özellikle örgütlerdeki süreçleri organize etme ve yapıyı etkileme sürecidir, (ii) örgütsel değerleri belirlemek ve insanları bu değerler yönünde kanallandırmak, (iii) vizyon oluşturma ve bu vizyon çerçevesinde amaçları gerçekleştirmeye yönelik çabaların organizasyonunu yönetmek (Bush & Glover, 2003).

1.1. Liderliğin Tarihi

Northouse'a göre 1900' lü yıllardan günümüze kadar geçen süreçte Liderliğin tarihine baktığımızda kavram birçok farklı durumlarla ilişkilendirilmiş ve evrilmiştir (2021). 1900 ile 1929 yılları arasında Liderlik ortak bir tahakküm temasıyla oluşan kontrol ve merkezileşmeyle ilişkilendirilmiştir. Örnek olarak 1927 tarihinde Liderlik ile ilgili bir konferans ta Liderliği yönetenlerin yönetilenler üzerinde etkileme, itaat, saygı, sadakat, iş birliği ve teşvik etme iradesi ile ilişkilendirildiği vurgulanmıştır (Moore, 1927). 1930'lara gelindiğinde ise Liderliğin temel olarak ilişkilendirildiği konu baskınlık, hakimiyet ya da tahakküm yerine kişilerin özellikleri olmuştur. Daha spesifik olarak açıklandığında, Liderliği bireylerin kişilik özellikleriyle açıklama ve ilişkilendirme daha popüler hale gelmiş ve bu durumda birey ve grup etkileşiminde bireylerin ve Liderlerin kişilik özellikleri birbirlerinin tutumlarını karşılıklı olarak etkilemektedir görüşü hâkim olmuştur. 1940'larda ise Liderlik çalışmaları bireysel davranış incelemelerinden grup davranış ve tutumlarına odaklanmıştır (Hemphill, 1949). Bunun yanı sıra, daha önceki yıllarda Liderlik ve çalışmalarında birey davranışlarını etkileme yönteminde Liderliğin zorlama faktörü daha baskın olurken, bu dönem itibariyle Liderlerin ikna kabiliyetlerini kullanarak bireylerde tutum ve davranış değişikliklerini ortaya koyması sağlanmaya çalışılmıştır (Copeland, 1942). 1950' lere gelindiğinde ise Liderlik çalışmaları temelde 3 alt tema üzerinde ilişkilendirme yapılmıştır. Bunlar, Liderliğin grup içerisinde etkinliğini inceleyen çalışmaların devamı, Liderin davranışına ve etkililiğe daha fazla odaklandığı, Liderliğin genel grup etkinliğini etkileme yeteneği ve paylaşım hedeflerini geliştiren yapı olarak değerlendirildiği çalışmalar ön plana çıkmıştır. 1960'lara gelindiğinde ise, Dünya çalkantılı bir dönemde olmasına rağmen, Liderlik çalışmaları hız kesmeden devam etmiştir. Bu dönemde Liderlik insanları ortak hedef ve amaçlara doğru yönlendiren davranışlar ve bu davranışları etkileyen faktörlerin incelenmesi çerçevesinde ilişkilendirilmiştir (Seeman, 1960). Ayrıca bu dönemde Liderlik üzerine çalışan bilim insanları genel itibariyle bilim insanlarının Liderlik ile alakalı düşünceleri uyumlu olarak görülmektedir. 1970'lerde, grup odağı, liderliğin örgütsel hedeflere ulaşmak için grupları veya kuruluşları başlatma ve sürdürme olarak görüldüğü örgütsel davranış yaklaşımına yol açmıştır (Rost, 1991). Bu durumda Liderlik kavramı ve çalışmaları, belirli güdülere ve değerlere sahip kişilerin çeşitli ekonomik, politik ve diğer kaynakları, rekabet ve çatışma bağlamında, amaçları bağımsız olarak gerçekleştirmek için karşılıklı olarak harekete geçirme süreçleriyle ilişkilendirilmiştir. Bu süreçte Liderlik, kişilerin ve Liderlerin bireysel olarak ya da grup halinde örgütlerin amaçları çerçevesinde birbirlerini etkilemesi ve ilerlemesini konu almıştır

(Burns, 1978). 1980'lere gelindiğinde, Liderlik ile ilgili yapılan tanım ve çalışmalarda akademik ve toplum bilincinin artmasıyla birlikte gözle görülür bir artış gözlemlendi. Sonunda Liderlik birden çok faktör ile ilişkilendirildi. Bunlar; (i) Liderlik çalışmaları geleneksel yöntem olan Lider neyi istiyorsa çalışanlar veya onu takip eden insanlar Liderin isteklerini yerine getirmelidir anlayışı temelinde oluşmalıdır fikrini içermekteydi, (ii) Liderlik çalışmaları bu aşamada Liderin etkisi ya da çalışan veya kendini takip edenleri etkilemesi çerçevesinde şekillenmiştir, (iii) 1930'larda ilişkilendirilen özellikler ve özellikler yönelimi Liderlik çalışmalarına yön veren önemli kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Peters & Waterman, 1982), (iv) Son olarak Liderlik dönüşüm kavramı ile ilişkilendirilmiş ve burada hem bireyin hem de Liderim moralini ve motivasyonunu yüksek tutan şeyin dönüşüm olduğu ve bu dönüşümün bireylerin ve Liderlerin etkileşimi sonucu oluştuğu belirtilmiştir (Burns, 1978). Liderlik ve yönetimin ayrı süreçler olup olmadığı 1990'lara kadar olan süreçte önemli seviyede tartışılmış ve bu süreç itibarıyla Liderlik çalışmaları Liderlerden çok Liderleri takip eden insanlara yönelmiştir. Bu dönemdeki Liderlik yaklaşımı ve çalışmaları liderlerin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup bireyi nasıl etkilediğini inceleyen ve liderlik sürecinde takipçilerin rolüne özel önem veren bir bakış açısıyla irdelenmiştir. 21. Yüzyıla gelindiğinde ise, Liderlik çalışmaları ve yaklaşımları genel itibarıyla Liderlik ve ahlaki yaklaşımlar çerçevesinde şekillenmiştir. Liderlik çalışmaları Liderleri tevazu ve maneviyat ile ilişkilendirirken, araştırmalar Lider ve onu takip eden insanlar arasındaki ilişkiler, örgütsel çeşitlilik ve kapsayıcı Liderlik anlayışı temelinde geliştirilmiştir.

Yıllar süren Liderlik tanımı ve Liderlik ile ilgili çalışmaların ilişkilendirilmesinde olan uyumsuzluklara Liderlik üzerinde çalışma yapan bilim insanları şu açıklamayı getirmişlerdir: Tek bir Liderlik yaklaşımı, tanımı ve Liderlik ile ilişkili bulunamaz çünkü gelişen küresel etkiler, jenerasyon farklılıkları gibi faktörler, kompleks bir yapı olan Liderliği açıklamada farklı fikir düşünce ve yapıların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bunun sonucunda, Liderlik tanımı, yaklaşımları ve Liderlik ve onu bireyler üzerindeki etkilerinin incelenmesinde farklı bakış açıları oluşmaktadır.

2. Modern Liderlik Yaklaşımları

Özellikle küresel değişimler ve yenilikler çerçevesinden bakıldığında geleneksel liderlik yaklaşımlarının uygulamada örgüt çalışanlarına ve onların ihtiyaçlarına odaklanmada eksiklikler bulunduğu gözlenmektedir. Bunun sebeplerinden bir tanesi, küresel anlamda belirsizlik ve risk ortamlarının günden güne artması ve bunun sonucunda genel anlamda insanları, örgütsel bazda çalışanları yönlendirmek ve onları etkilemek eskisi kadar kolay değildir.

Güncel konulara daha fazla odaklanmak, gelişmeleri takip edebilmek ve yakalayabilmek adına yeni, çalışan odaklı ve destekleyici liderlik teorilerine örgütlerde ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda Liderlikle ilgili yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlardan en çok başvurulanlar sırasıyla, Karizmatik, Dönüşümsel, Hizmetkar, Otantik ve Ruhsal Liderlik yaklaşımlarıdır.

2.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, başkalarını etkilemek için iletişim becerilerini, ikna gücünü ve çekiciliğini kullanan bir lider olarak tanımlanır. İnsanlarla derin bir düzeyde bağlantı kurma yetenekleri göz önüne alındığında, karizmatik liderler, bir krizle karşı karşıya olan veya ilerlemek için mücadele eden örgütlerde özellikle değerlidir. Örgütsel anlamda bakıldığında, Karizmatik Liderliği araştıran ve ön plana çıkaran ilk bilim insanı Robert House'dur. Örgütsel Davranış ve Örgütsel Psikoloji bazında yapılan çalışmalarda ayrıca Karizmatik Liderler kendisini takip eden bireyler tarafından kendilerine ve ortama ait olmayan diğer bir ifadeyle sıradan olmayan bir davranış gördüklerinde, kahraman ve olağandışı davranış sergileyebilen kişiler olarak görülmektedirler (Conger & Kanungo, 1988). Bu durumda Karizmatik Liderin takipçilerin ve örgütte özellikle çalışanların davranışlarını kolayca yönlendirebilen ve bunu takipçilerinin kendilerine olan hayranlığı ve sempatileri aracılığıyla gerçekleştirebilirler. Ayrıca bu liderler insanların yapmaya cesaret edemediği durumlarda ortaya koydukları cesaret ve ortaya koydukları başarıları sayesinde örgütlerde çalışanlar tarafından tercih edilen liderler olarak görülmektedirler. Karizmatik Liderlerin özellerinkilerine bakıldığında; Karizmatik Liderler geleceğe odaklı ve hali hazırdaki durumdan daha iyi bir ortam sunabilecek amaç doğrultusunda bir vizyon sahibidirler ve bu durumu takipçilerinin de rahat bir şekilde anlayabileceği şekilde yansıtabilen kişilerdir (Conger & Kanungo, 1998). Bu şekilde Karizmatik Liderler kendilerini takip eden kişilere ilham veren ve onları motive eden kişiler olarak ortaya çıkar. Ayrıca Karizmatik Liderlik genellikle risk seven bireyler olarak görülmektedir. Oluşturduğu vizyon ve amaç çerçevesinde yüksek düzeyde risk almaya eğilimli ve riskin maliyet ve sonuçlarına bakmaksızın ilerleme davranışları sergilerler. Diğer bir özellik ise, Karizmatik Liderler genellikle kendilerini takip eden bireyler ve çalışanlarına karşı hassas olan, onların duygularını anlamaya çalışan, ihtiyaçlarını göz ardı etmeyen ve takipçilerine değerli olduklarını hissettirmeye çalışan bir yaklaşım sergilerler. Son olarak alışılmışın dışında gösterdiği davranışlar sayesinde insanlar tarafından farklı ve takip edilebilir bir birey olarak görülmektedirler (Kıranlı Güngör, 2018; Yukl, 2018; Robbins, Judge, & Campbell, 2017). Sonuç

olarak Karizmatik Liderlik, kitleleri peşine takan özelliğinin yanında özellikle örgütlerde çalışanları motive etme, onların kendilerini değerli hissetmeleri, onlara ilham verme ve davranışlarında pozitif yönde değişim gerçekleştirme açısından faydalı bir Liderlik olarak düşünülebilir.

2.1.1. Karizmatik Liderlik Uygulamaları

Karizmatik Liderlikle ilgili çalışmalara bakıldığında, bu liderlik yaklaşımının uygulandığı İsraili bir örgütte 115 kişi ile yapılan çalışmada çalışanların uyum ve yardım etme davranışları ve örgüte bağlılıklarının arttığı görülmektedir (Hartog, Hoogh, & Keegan, 2007). Bunu yanı sıra, bu Liderliğin var olduğu örgütlerde çalışanların liderin karizması ve ilham veren özelliklerinden dolayı daha çok motive oldukları ve işlerinde daha fazla çaba gösterdiklerinden dolayı iş tatmini ve performanslarında da olumlu yönde değişiklikler gözlenmiştir (Hoogh, Hartog, Koopman, Thierry, den Berg, & der Weide, 2004). Fas'ta 219 çalışan üzerinde yapılan bir diğer çalışmada, Karizmatik lider olma davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık davranışı, örgüte etkin bağlılık, koşullu ödül, kişisel tanınma ve entelektüel uyarım arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Hassi, 2019). Bu olumlu çıktılardan yanında, yüksek risk almak, lidere bağlılığın üst düzeyde gerçekleşmesi, eleştiri ortamının azalması, amaçlanan hedefe ulaşmama durumunda oluşacak kriz ve aşırı düzeyde iyi niyetli olunması gibi durumlar Karizmatik Liderliğin etkinliği üzerinde soru işaretlerine sebep olmaktadır. Örgütlerde özellikle örgütün ilerlemesi için verilecek öneriler liderin her şeyi bildiği varsayıldığından azalır, aşırı bağlılık örgütte kalifiye personelin yetişmesine engel olabilir ve herhangi bir kriz sürecinde örgütü kontrol altına alıp sorunları çözebilecek lider adaylarının olmamasına sebep olur (Kıranlı Güngör, 2018; Yukl, 2018).

2.2. Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümsel Liderlik temel anlamda örgütün amaçları ve bireylerin amaçlarının aynı yöne kanalize edilmesiyle oluşan liderlik uygulamasıdır. Bunun yanı sıra, Dönüşümsel Liderlik, takip edenlerde olumlu değişikliklere ilham verebilecek bir liderlik tarzıdır. Dönüşümsel Liderler genellikle enerjik, hevesli ve tutkudur. Bu liderler yalnızca sürece ilgili ve dahil olmakla kalmaz, aynı zamanda grubun her üyesinin başarılı olmasına yardımcı olmaya odaklanırlar (Bakker, Hetland, Olsen, & Espevik, 2022). Dönüşümsel Liderler, grubun hedeflerinin net bir vizyonunu iletterek durumların kontrolünü ele alır. Bu liderler, iş için belirgin bir tutkuya ve grubun geri kalanını yeniden şarj edilmiş ve enerji dolu hissettirme yeteneğine sahiptir. Dönüşümcü liderler, grup üyelerinin birbirlerini desteklemelerine yardımcı olmaya ve onlara sıkı çalışmaları, iyi performans göstermeleri ve gruba sadık

kalmaları için ihtiyaç duydukları desteği, rehberliği ve ilhamı sağlamaya odaklanır. Dönüşümcü liderliğin birincil hedefleri, büyümeye ilham vermek, sadakati teşvik etmek ve grup üyelerine güven aşılmasıdır. Bu hedefler ayrıca Dönüşümsel Liderlik özellikleri olarak adlandırılır. İdeal etkiye baktığımızda, örgüt içerisinde eğer bir çalışan belirli bir performans sergilerse, o çalışan çabası sonucu ödüllendirilir ve takdir edilir. İçsel motivasyon bir diğer Dönüşümsel Liderlik özelliği olarak liderler ve çalışanlar arasında iletişim kuvvetlendirilmesi amaçlanır ve örgütün amaçlarını basit bir dille tanımlayarak çalışanları o amaç çerçevesinde yönlendirir. Entelektüel teşvik özelliğiyle ise, lider örgüt içerisinde çalışanlara analitik düşünme, zekayı kullanma, akıl yürütme ve problemleri çözme ile alakalı destekler sunmaktadır. Bir diğer özellik olan kişisel ilgi ise, liderin çalışanlara önem vermesi gerektiğini düşünerek her bir çalışanını bir birey olarak değerlendirip onlara mentorluk yaparak ve tavsiyelerde bulunarak destek olur (Bass, 1990).

2.2.1. Dönüşümsel Liderlik Uygulamaları

Yapılan çalışmalara bakıldığında, Dönüşümsel Liderlik uygulamasının var olduğu örgütlerde çalışanların grup ve bireysel performanslarının Dönüşümsel Liderlik etkililiği ile anlamlı bir şekilde ilişki bulunmuştur (DegRoot, Kiker & Kross, 2000; Judge & Piccolo, 2004; Lowe, Kroveck, & Sivasubramaniam, 1996; Wang, Oh, Coutright & Colbert, 2011). Bunun yanı sıra, Dönüşümsel Liderle çalışan bireylerde kendilerinin refah düzeyinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, dönüşümsel Liderlerin çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapabileceklerine inanmalarına, grup üyelerinin kendilerini ilham almış ve güçlenmiş hissetmelerine yol açmasına neden olabilmektedir. Tekstil sektöründe çalışan 319 çalışan üzerinde yapılan bir diğer çalışmada Dönüşümsel Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir ilişkinin var olduğu ve bu duruma örgütsel psikolojik güçlenme özelliğinin aracılık ettiği ve sonunda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin az olduğunu göstermektedir (Saira, Mansoor & Ali, 2021). Dönüşümsel Liderlik ile ilgili yapılan genel bir çalışmada ise bu liderlik türünün uygulaması farklı kültür ve bölgelerde farklı ölçüm teknikleri kullanılmasına rağmen, bu liderlik türünün örgütler ve çalışanlar üzerinde anlamlı etkilere yol açtığı sonucu bulunmuştur (Kıranlı Güngör, 2018). Bunun zıttı olarak Dönüşümsel Liderler çalışanlarını kendi ve örgüt amaçları çerçevesinde birleştirerek başarıya götürmeye odaklanırken, sürekli bir başarılı olma isteği çalışanlar üzerinde çalışan tükenmişliğine yol açabilir. Bunun yanı sıra, çalışanlardan sürekli kendilerini geliştirmeleri beklendiğinden, daha kalifiye olmuş çalışanların örgütte çalışan devir oranının yükselmesine sebep olabilir ve bu durum örgüt maliyetlerini artırmaktadır.

2.3. Hizmetkar Liderlik

Greenleaf (1970) tarafından ortaya koyulan Hizmetkar Liderlik yaklaşımı, temel olarak çalışanları kişisel ve mesleki anlamda geliştirmek için desteklemeyi amaçlamaktadır (Yukl, 2010; Page & Wong, 2000). Bunun yanı sıra, Hizmetkar Liderliğin amacı, çalışanlara daha iyi hizmet verebilmek için onların ihtiyaçlarının anlaşılması ve karşılanması sonucunda başarıya ulaşmakta yardımcı olmaktır. Bunu yaparken çalışan çeşitliliğini ön plana alarak bireysel ve örgütsel başarıyı elde etmeye çalışan bir yaklaşım olarak görülmektedir (Vinod & Sudhakar, 2011). Dikkatli bir şekilde bakıldığında, Hizmetkâr Liderlik çalışanlara öncülük ve hizmet etme yoluyla çalışanları destekleme, motive etme ve teşvik etmede kullanılan en önemli liderlik yaklaşımlarından biridir. Bu sayede etkili bireysel ve örgütsel bazlı başarılarını çalışan memnuniyeti desteğiyle oluşturmayı amaçlamaktadır (Smith & Lindsay, 2007). Hizmetkar Liderlerin özelliklerine bakıldığında, örgütte çalışan bireylerin ihtiyaçlarını, sorunlarını ve isteklerini yargılamadan dinleme özelliği (Smith et al., 2004); kendilerini çalışanların yerine koyarak onlara anlamaya çalışması olarak adlandırılan empati özelliği (Barbuto & Wheeler, 2006); çalışanların gelişmesi ve iyileştirilmesine yardım etme durumu ile açıklanan iyileştirme özelliği (Melchar & Bosco, 2010); çalışanların eksik – güçlü yanlarını geçmişteki deneyimleriyle harmanlayarak çözümlene yapabilmesi özelliği olan farkındalık (Taylor, 2008); çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda belirli bir yönde olunması gerektiği ile ilgili bilgilendirme ve hem fikir olmak için iletişim kurma özelliği ikna etme (Savage-Austin & Honeycutt, 2011); bilgi ve becerilerini kullanarak olaylara bakış açısını daha derinlere inerek anlama ve çözme özelliği olan kavramsallaştırma (Barbuto & Wheeler, 2006); geçmişteki deneyimleri sayesinde gelecekte olabilecek olayları tahmin etme özelliği olan öngörü (Waterman, 2011); geleneksel anlamda kahyalık yapma olarak bilinen, kendi ve örgütün çıkarlarını daha ön planda tutmak yerine çalışanların çıkarlarına daha fazla odaklanma özelliği olan kahyalık (Melchar & Bosco, 2010); çalışanlarını kişisel, ruhsal ve mesleki açıdan geliştirmek adına onları desteklemek ve bir olma duygusunu onlara aşılacak olan insanların gelişimine katılım özelliği (Russell & Stone, 2002) ve çalışanların örgütsel bağlılık ve ait olma hislerini tatmin etme amacıyla örgüt içi ve dışında birlik ve beraberlik ortamının oluşturulması özelliği olan takım oluşturma (Spears, 2004) olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.3.1. Hizmetkar Liderlik Uygulamaları

Teorik bilgiler ile birlikte bakıldığında, Hizmetkar Liderlik birçok iş tutumuna olumlu olarak etki ettiğini gösteren çok fazla çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda Hizmetkar Liderlik duygusal katılım (bağlılık) ve işe

bağlılıkla (Aboramadan et al., 2020), hizmet kalitesiyle (Qiu et. al., 2020), çalışan gelişimi ile (Giolito et al., 2020), çalışan yaratıcılığı ile (Yang et al., 2019) ve çalışan başarısı (Wang et al., 2019) ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra Türkiye’de sağlık çalışanı olan 127 kişi ile yapılan çalışmada, Hizmetkar Liderliğin iş tatmini ve çalışan motivasyonu ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuş ve ayrıca iş motivasyonunun çalışan iş tatmini ve Hizmetkar Liderlik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür (Barmanpek, 2022). Ayrıca Hizmetkar Liderlik ve iş değiştirme eğilimi (Huning et al., 2020), sorun oluşturan stres ve duygusal tükenmişlik (Wu et al., 2020), çalışan sapkınlığı (Paesen et al, 2019) ve çalışma ortamlarında anti-sosyal davranış sergileme (Lapointe & Vandenberghe, 2018) gibi tutumlarla da negatif ilişkili olduğu bulunmuştur.

2.4. Otantik Liderlik

Otantik Liderlik ile ilgili yapılan tanımlarda bilim insanları ortak bir fikre ulaşamamasına rağmen (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & Mayo, 2004; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005; George, 2003), bu liderlik yaklaşımının temelini Pozitif Psikoloji alt alanı oluşturmuştur. Bu temelde özetlemek gerekirse, Otantik Liderleri eylemlerinde, değerlerinde ve sözlerinde tutarlılık olan liderler olarak tanımlamaktadırlar. Bunun yanı sıra, Otantik Liderler özellikle örgütsel bazda çalışanlarla güvene dayalı ilişkiye sahip, farkındalık oluşturabilen ve pozitif değerlere sahip bireyler olarak karşımıza çıkmaktadır (Kıranlı Güngör, 2018). Bir diğer ifade ile, Otantik liderlik, yüksek dürüstlük standartlarına sahip, eylemlerinin sorumluluğunu üstlenen ve kısa vadeli başarı yerine ilkeye dayalı kararlar alan bireylerin sergilediği bir liderlik tarzıdır. Günlük eylemlerine rehberlik etmek için iç operasyonlarını kullanırlar, bu da çalışanlarının, iş arkadaşlarının ve örgüt yönetimi takımının güvenini kazanmalarını sağlayarak cana yakın çalışma ortamları yaratır ve ekip performansını artırır. Daha geniş olarak açıklanırsa Otantik liderlik, şeffaf ve etik lider davranışına odaklanan ve takipçilerin girdilerini kabul ederken karar vermek için gereken bilgilerin açık paylaşımını teşvik eden bir liderlik tarzıdır (Gardner, Karam, Alvesson & Einola, 2021).

Otantik Liderler, kendi düşüncelerinizi, duygularınızı ve davranışlarınızı anlama yeteneği olan kişisel farkındalığa, özellikle hatalı olduğunda veya bir hata yaptığında gösterilen dürüst ve samimi olma yeteneği ile açıklanan şeffaflığa, kendini düzenleme, motivasyon, empati, sosyal farkındalık ve başkalarıyla iyi ilişkiler kurma yeteneği olan duygusal zekaya, başka birinin ne hissettiğini veya düşündüğünü anlamak için gerekli olan empatiye, farklı fikirleri veya bilgileri yargılamadan almasına izin veren açık bir bakış açısına sahip olmak olan açık fikirliliğe ve kendine düzenli olarak objektif bir şekilde

bakmak ve bir dahaki sefere işleri nasıl daha iyi hale getirebileceği veya daha iyi yapabileceği konusunda samimi geri bildirimde bulunmak olan kendini yansıtma olarak da bilinen özellikler çerçevesinde liderlik yaklaşımına sahip bireylerdir (Miao, Humprey, & Qian, 2018).

2.4.1. Otantik Liderlik Uygulamaları

Otantik Liderlik ve çalışma davranışları arasındaki ilişkilere bakıldığında, sağlık çalışanları üzerinde yapılmış çalışmaların meta analitik olarak incelendiği bilimsel veriye göre, Otantik Liderlik kişisel psikolojik durumlar, işten memnuniyet, çalışma ortamı faktörleri, sağlık ve esenlik ve performans ile pozitif ilişkili olarak bulunmuştur (Alilyyani, Wong & Cummings, 2018). Kanada'nın Ontario eyaletinde 205 hemşire üzerinde yapılan bir diğer çalışmada ise, Liderlerin Otantik yaklaşımı benimsediklerinde hemşirelerin tükenmişlik, zorbalık ve işini bırakma ve işten ayrılma niyetlerinde dramatik bir azalma gözlenmiştir (Laschinger & Fida, 2014). Yakın zaman içerisinde Sri Lanka 'da 396 çalışan üzerinde yapılan bir diğer çalışmada ise, Otantik Liderlik yaklaşımının çalışanların psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur (Ramalu & Janadari, 2022).

2.5. Ruhsal Liderlik

Ruhsal Liderlik, lideri takip eden bireylerin psikolojik ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılamak ve yüksek motivasyonlu, kendini adanmış ve üretken bir iş gücü üretmek için bireylere hizmet vizyonuna ve özgecil sevgi değerlerine dayanan bir şirket kültürüne umut/inanç yoluyla çalışanları özünde motive etmeyi ve onlara ilham vermeyi içermektedir. Bunun yanı sıra, çağrı ve (aidiyet yoluyla hem liderlerin hem de takipçilerinin ruhsal esenlik için temel ihtiyaçlarından yararlanmaktadır; bireysel, yetkili ekip ve organizasyon düzeylerinde vizyon ve değer uyumu yaratmak ve nihayetinde, çalışan refahını, örgütsel bağlılığı, finansal performansı ve sosyal sorumluluğu daha yüksek seviyelerde teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Wang, Guo, Ni, Shang & Tang, 2019). Ayrıca Fry (2003), Ruhsal Liderlik uzun süredir ihmal edilen bir yön olan ruhsal değerleri liderlik teorilerine dahil etti ve nihayetinde liderin değerleri, tutumları ve davranışları aracılığıyla kişinin kendisini ve başkalarını içsel olarak motive etmesini vurgulayan Ruhsal Liderlik kavramını önermiştir. Ayrıca, Ruhsal Liderler; ahlak ve ilkelere sahip, izleyenlere güven ve değer veren, etkileşim oluşturan ve takipçilerini birbirine güvenmeye teşvik eden, büyüme ve değişimin önündeki engelleri kaldırarak verimlilik elde etmelerine yardımcı olmak için kalplerini kullanan, kendileri dahil çevrelerindeki insanları değiştirmek ve takipçilerinin mantığı ile etkileşime giren ve duygusal olarak

bağlantılı değerleriyle liderlik eden bir yapıya sahiptir (Bozkuş & Gündüz, 2016).

2.5.1. Ruhsal Liderlik Uygulamaları

Ruhsal Liderlik ve çalışan davranışları arasındaki ilişkilere bakıldığında, Çin de 306 çalışan ile yapılan bir çalışmada, Ruhsal Liderlik yaklaşımı iş performansı, bilgi paylaşma davranışları ve yenilikçilik davranışı ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu görülmektedir (Wang et. al., 2019). Vietnam'da 329 çalışan üzerinde yapılan bir diğer çalışmada ise, Ruhsal Liderliğin örgütsel performans, yetkilendirme ve güçlendirme ve kişisel özellikler üzerinde pozitif bir etki yarattığı bulunmuştur (Nguyen, Tran, Dao & Dinh, 2018). 238 hastane çalışanı ve 53 danışmanla Kamerun'da yapılan bir diğer çalışmada ise, Ruhsal Liderlik duygusal zeka, ruhsal iyi oluş, müşteri odaklı sınırları genişletme ve esnetme davranışları ve yaratıcı performans üzerinde pozitif etki yarattığı bulunmuştur. Fakat, Ruhsal Liderlik uygulamalarının çok yüksek seviyede olması çalışan davranışlarında olumsuz etkiye sebep olabilir. Bunu aşmak için ise önerilen şey duygusal zekayı örgütlerde daha etkin olarak kullanmak gerekmektedir (Bayıghomog & Arasli, 2022).

3. Sonuç

Sonuç olarak bakıldığında, 20. y.y. sonları ve özellikle 21. y.y. dan itibaren örgütler, örgütlerin yapısı, kültürel farklılıklar ve temel anlamda küreselleşme ile birlikte oluşan değişimlere klasik olanların dışında farklı yönetim ve liderlik perspektifleri ayak uydurmaya çalışmıştır. Bu sebepten dolayı modern Liderlik teorileri ve onlar üzerinde yapılan çalışmaların günümüz liderlik yaklaşımına öncülük edeceği düşünülmektedir. Bu bölümde çok daha fazla modern Liderlik teorileri olmasına rağmen, Karizmatik, Dönüşümsel, Hizmetkar, Otantik ve Ruhsal olmak üzere en fazla başvurulan yaklaşımları ele aldık. Bu yaklaşımlar birbirlerinden farklı olmalarına rağmen, bakıldığında iç içe geçmiş birçok özelliği barındırmaktadırlar. Genel itibari ile ise, modern liderlik yaklaşımlarının örgütlerdeki çalışma davranışları üzerinde de pozitif etki yaptığı görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılık, iş performansı, iş doyumu, verimlilik, iş yerinde etkili olmak, işe bağlılık, psikolojik güçlenme v.b. gibi iş davranışlarında artışa sebep oluyorken; işten ayrılma niyeti, iş stresi, iş tükenmişliği, iş bırakma v.b. gibi negatif iş ve çalışma davranışlarında azalmaya neden olmuştur.

KAYNAKÇA

- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2020). Servant leadership and academics outcomes in higher education: The role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29, 562-584.
- Alilyyani, B., Wong, C. A., & Cummings, G. (2018). Antecedents, Mediators, and Outcomes of Authentic Leadership in Healthcare: A Systematic Review. *International Journal of Nursing Studies*, 83, 34-64.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellevoid Olsen, O., & Espevik, R. (2022). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*. Advance online publication.
- Barbuto J.R., J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31, 300-326.
- Barmanpek, U. (2022). The Role of Servant Leadership on Employee Motivation And Job Satisfaction: Evidence From Healthcare Organisations in Turkey. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (BUS-BED)*, 12(24), 200-208.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bayighomog, S. W., & Arasli, H. (2022). Reviving employees' essence of hospitality through spiritual wellbeing, spiritual leadership, and emotional intelligence. *Tourism Management*, 89, 104406.
- Bozkuş, K., & Gündüz, Y. (2016). Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Modellenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 405-420.
- Bush, T. & Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence*. Nottingham: NCSL.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Copeland, N. (1942). *Psychology and the soldier*. Harrisburg, PA: Military Service Publications.
- Day, C., Sammons, P. & Gorgen, K. (2020). *Successful school leadership* (2nd ed.). Reading, UK: Education Development Trust.

- De Hoogh, A., den Hartog, D., Koopman, P., Thierry, H., van den Berg, P., van der Weide, J., & Wilderom, C. (2004). Charismatic leadership, environmental dynamism, and performance. *European journal of work and organizational psychology*, 13(4), 447-471.
- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17(4), 356-372.
- Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H., & Keegan, A. E. (2007). The interactive effects of belongingness and charisma on helping and compliance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1131.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value* (Vol. 18). John Wiley & Sons.
- Giolito, V. J., Liden, R. C., van Dierendonck, D., & Cheung, G. W. (2020). Servant leadership influencing storelevel profit: The mediating effect of employee flourishing. *Journal of Business Ethics*, 1-22.
- Greenleaf, R. (1970). *Servant as Leader*. Center for Applied Study. The Robert K Greenleaf Center.
- Hassi, A. (2019). "Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1785-1800.
- Hemphill, J. K. (1949). *Situational Factors in Leadership*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.
- Huning, T. M., Hurt, K. J., & Frieder, R. E. (2020). *The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions*. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Kıranlı Güngör, S., (2018). *Bölüm 12: Karizmatik ve Dönüşümsel Liderlik. Örgütlerde Liderlik* (pp.309-339), Ankara: Nobel.

- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99-115.
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions. *European Journal of work and organizational psychology*, 23(5), 739-753.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Luedi, M. M. (2022). Leadership in 2022: A perspective. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 36(2), 229-235.
- Melchar, D. E. & Bosco, S. M., (2010). Achieving High Organization Performance through Servant Leadership. *The Journal of Business Inquiry*, 9, 74-88.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). The relationship between emotional intelligence and trait mindfulness: A meta-analytic review. *Personality and Individual Differences*, 135, 101-107.
- Nguyen, P. V., Tran, K. T., Dao, K. H., & Dinh, H. P. (2018). The role of leader's spiritual leadership on organisation outcomes. *Asian Academy of Management Journal*, 23(2), 45-68.
- Moore, B. V. (1927). The May Conference on Leadership. *Personnel Journal*, 6, 124-128.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Paesen, H., Wouters, K., & Maesschalck, J. (2019). Servant leaders, ethical followers? The effect of servant leadership on employee deviance. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 624-646.
- Page, D., & Wong, P.T. (2000). "A conceptual framework for measuring servant leadership", Adjibolosoo, S. (Ed.) In, *The human factor in shaping the course of history and development*. Boston, University Press of America.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Warner Books, Harper & Row, New York.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2017). *Organizational Behaviour*. Pearson.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Greenwood Publishing Group.
- Russell R.F., & Stone A.G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 12, 145-157.

- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 130-143.
- Savage-Austin, A. R. & Honeycutt, A. (2011). Servant Leadership: A phenomenological study of Practices, Experiences. Organizational Effectiveness and Barriers. *Journal of Business & Economics Research*, 90, 49-54.
- Schyve P. (2009). *Leadership in Healthcare Organizations: A Guide to Joint Commission Leadership Standards*. San Diego, CA: The Governance Institute, Available from: http://www.jointcommission.org/assets/1/18/wp_leadership_standards.pdf.
- Seeman, M. (1960). *Social Status and Leadership: the case of the school executive*. Columbus: Ohio State University Press.
- Smith, B. N., Montagnano, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10, 80-91.
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant leadership. *Leader to Leader*, 34, 7-11.
- Spears, L.C. (2004). Practicing Servant-Leadership, *Leader to Leader*, 34, Fall, 7-11. <http://www.viterbo.edu/uploadedFiles/academics/msl/PracticingServantLeadershipbyLarrySpears.pdf>
- Sri Ramalu, S., & Janadari, N. (2022). Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: the role of psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 365-385.
- Taylor, T. (2008). *The Servant Leadership of John Wooden*. PHD Thesis, Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University.
- Vinod, S., & Sudhakar, B. (2011). Servant leadership: A unique art of leadership. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2, 456-467.
- Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Frontiers in Psychology*, 9, 2627.
- Wang, Z., Meng, L., & Cai, S. (2019). Servant leadership and innovative behavior: A moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 34, 505-518.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & organization management*, 36(2), 223-270.
- Waterman, H. (2011). Principles of 'Servant Leadership' and how they can enhance practice. *Nursing Management*, 17, 24-26.
- Wu, H., Qiu, S., Dooley, L. M., & Ma, C. (2020). The Relationship between challenge and hindrance stressors and emotional exhaustion: The mode-

rating role of perceived servant leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 282.

Xu, J. H. (2017). Leadership theory in clinical practice. *Chinese Nursing Research*, 4, 155-157.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Global Edition.7.b. Upper Saddle River, Pearson.

Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik*. Çev. Ed. (Çetin, Ş. , Baltacı, R). Nobel yayıncılık. 8. Basımdan çeviri.