

Hizmetkâr Liderlik

Yavuz Sezer Oğuzhan¹

Özet

İnsanlığın var olduğu andan itibaren süreçleri ve insanları yönetmek her zaman bir gereksinim olmuştur. Bu gereksinimin nedeni olayları, durumları ve geleceği bir düzene oturtmak ve sağlıklı kararlar alınabilmesini sağlamaktır. Bazen bilinçli bazen de bilinç dışı bir şekilde yapılan liderlik, birçok kapıyı aralarken bu sürecin bilim alanında araştırma konusu olması ise yakın zamana denk gelmektedir. Klasik liderlik yaklaşımlarının artık cevap bulmadığı bazı liderlik davranışları bilim insanlarını farklı arayışlara itme gereksinimini doğurmuştur. Bu bağlamda “Modern Liderlik Teorileri” çatısı altında birçok liderlik yaklaşımını görmek olanak dahilindedir. Özellikle hızla değişen ve gelişen dünyada liderlik algılarında da değişim ve gelişim göze çarpmaktadır. İnsan odaklı dönüşümün yaşandığı yirminci yüzyılda “Dönüştürücü Liderlik”, “Demokratik Liderlik”, “Vizyoner Liderlik”, “Otantik Liderlik” gibi yeni liderlik yaklaşımları modern dönemde bilimsel olarak karşımıza çıkarken literatürde kendisine yer bulan liderlik anlayışlarından biri de “Hizmetkar Liderlik” olmuştur.

İlk kez 1970 yılında Greenleaf tarafından “*Servant as Leader*” başlıklı makalesinde konu edilen Hizmetkar Liderlik, özellikle 90’lı yılların başında yoğun bir araştırma konusu olduğu görülmektedir. Söz konusu makale, özellikle lider özelliklerine yoğunlaşmıştır. Ancak yine Greenleaf (1972) “*The Institution as Servant*” isimli bir makale yayınlamış ve bu sefer sadece lider pozisyonundaki bireylerin değil aynı zamanda örgütlerin de hizmetkar liderlik yapma süreçlerine değinmiştir. Bu bağlamda Hizmetkar Liderlik, tek taraflı değil çok taraflı bir sürecin parçaları haline gelmiştir. Hizmetkar lider, salt bir şekilde hizmet etmeyi değil takipçileri için ortak ‘iyi’yi sağlamak ve çalışanların gelişimine katkı sunmak olarak tanımlanabilecektir (Page ve Wong, 2000). Bu durumda lider, gerektiğinde özverili olmalı, takipçilerin gereksinimini karşılamalı ve kendisi gibi lider yetiştirebilmelidir (Matteson ve Irving, 2006).

1 Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Orcid No: 0000-0002-1097-9094

Giriş

İş dünyasının iyice karmaşıklaştığı şu dönemde en değerli kaynak olarak insan ve ona dair çok şey en önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle Elton Mayo'nun 1924 yılında gerçekleştirdiği Hawthorne Araştırmaları, insanın mekanik bir varlık değil duygusal ve mantıksal bir varlık olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Hawthorne Araştırmaları, yönetimsel olarak da bir milat olmuş ve çalışanların tatmin ve mutlu edilebilmesi örgütler için öncelikli duruma gelmiştir.

İnsanlığın var olduğu andan itibaren süreçleri ve insanları yönetmek her zaman bir gereksinim olmuştur. Bu gereksinimin nedeni; olayları, durumları ve geleceği bir düzene oturtmak ve sağlıklı kararlar alınabilmesini sağlamaktır. Bazen bilinçli bazen de bilinç dışı bir şekilde yapılan liderlik, birçok kapıyı aralarken bu sürecin bilim alanında araştırma konusu olması ise yakın zamana denk gelmektedir. Klasik liderlik yaklaşımlarının artık cevap bulmadığı bazı liderlik davranışları bilim insanlarını farklı arayışlara itme gereksinimini doğurmuştur. Bu bağlamda “Modern Liderlik Teorileri” çatısı altında birçok liderlik yaklaşımını görmek olanak dahilindedir. Özellikle hızla değişen ve gelişen dünyada liderlik algılarında da değişim ve gelişim göze çarpmaktadır. İnsan odaklı dönüşümün yaşandığı yirminci yüzyılda “Dönüştürücü Liderlik”, “Demokratik Liderlik”, “Vizyoner Liderlik”, “Otantik Liderlik” gibi yeni liderlik yaklaşımları modern dönemde bilimsel olarak karşımıza çıkarken literatürde kendisine yer bulan liderlik anlayışlarından biri de “*Hizmetkâr Liderlik*” olmuştur.

Değişen ve dönüşen dünya koşullarında liderlerin takipçileri ile olan ilişkileri de araştırma konusu olmuş ve literatüre yeni liderlik anlayışları eklenmiştir. Esasında çok eski zamanlarda da görülmüş olan modern liderlik tarzları, 20. yüzyıldan itibaren araştırılmaya başlanmıştır. Hizmetkâr liderliği diğer liderliklerden ayıran en temel özellik, liderlerin takipçilerinin istek, arzu ve şikayetlerini dikkate alıp takipçilerin tatmin ve mutlu olmalarını sağlamakta kendilerini sorumlu görmeleridir.

Liderlik Kavramı

Lider kelimesi, Türk Dil Kurumu (TDK) Sözlüğü'nde (sozluk.gov.tr) “önder, şef” anlamına karşılık gelmektedir. Bazı çalışmalarda ‘önder’ kelimesinin de tercih edildiğine şahit olunmaktadır. Dilimize İngilizceden geçen “lider” kelimesi İngilizcede “lead” kökünden gelmekte ve “öncülük yapmak” “yol göstermek”, “rehberlik etmek” anlamı taşımaktadır (tureng.com). “Leader” ise “öncülük, rehberlik eden ve yol gösteren” anlamındadır.

Liderlik, çok eski dönemlerden beri insanlar üzerinde derin etki bırakan, merak uyandıran ve onları yönlendiren sırlı bir süreçtir. Bu sırlı sürecin mimarları ise liderlerdir. Liderler, çevresindeki insanlardan farklı özellikler ve davranışlar sergiledikleri için her zaman ilgi odağı olmayı başarmışlardır. İnsanlık tarihi başladığı andan bugüne kadar anlamlandırılmaya çalışılan liderlik kavramı, ancak 20. yüzyılda yönetim çatısı altında araştırılmaya başlanmıştır. Akatay, Yücekaya ve Kışat (2016), başarılı olmayı ve rekabet üstünlüğü elde etmeyi hedefleyen örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamak zorunda olduklarını ifade etmektedir. Zira Yücekaya (2021), örgüt kaynaklarından insan kapasitesi sürekli olarak geliştirilebilme özelliğine sahip olduğunu söylemektedir. Dolayısıyla örgüt içerisinde oluşan formel ve/veya informal gruplar, kendilerini bir adım öne taşımayı, motive olmayı ve amaçlarına ulaşabilmeyi sağlamak adına bir lidere ihtiyaç duymaktadırlar.

Hizmetkâr liderlik kavramı yeni bir kavram değildir; zira asırlardır tüm kültürlerde var olan, uygulanan, temel ve tükenmeyecek olan ilkelerden oluşmaktadır (Sendjaya ve Sarros, 2002; Spears, 1996). Belki de toplumların oluşmasıyla başlayan hizmetkâr liderlik süreci, teknoloji ve uygarlığın değişse bile farklı boyutlarla varlığını devam ettirecektir.

Tablo 1. Liderlik Tanımları

Araştırmacı	Tarih	Tanım
Blackmor	(1911)	Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.
Bernard	(1927)	Liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek; enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yönelmektir.
Copelve	(1942)	Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır.
Lipham	(1964)	Liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır.
Dubin	(1976)	Liderlik, yetki kullanarak, kararlar alabilmektir.
Rost	(1993)	Liderlik, karşılıklı amaçlara dayalı gerçek bir dönüşüm isteyen lider ile takipçileri arasındaki etkileşim sürecidir.
Gallagher vd.	(1997)	Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir.

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Etkili bir liderlik anlayışının *yol modellemesi yapmak, belirlenmiş ve benimsenmiş vizyona ilham olmak, süreçle ilgili mücadele göstermek, kendinden başkasını motive etmek ve onları motive etmek* gibi beş temel faktörü bulunmaktadır (Kouzes ve Posner, 2007).

Liderliğin en çok kavramlaştırıldığı dört temel açıklama söz konusudur (Cummings, MacGregor, Lee, Wong, Lo ve Stafford, 2010):

- ✓ Liderlik, bir süreçtir.
- ✓ Liderlik, etkiyi kapsamaktadır.
- ✓ Liderlik, bir takım oluşturmayı içermekte ve takım içerisinde meydana gelmektedir.
- ✓ Liderlik, ortak bir misyonu tanımlayan amaçları gerçekleştirmeyi kapsamaktadır.

Etkili liderler, örgüt için bir vizyon yaratmakla yetinmemekte bunun yanı sıra takipçilerine bunu açık bir şekilde iletme, herkes tarafından benimsenecek yeni vizyon oluşturmakta ve bu doğrultuda tüm örgütsel faktör ve süreçlere yol gösterici olmaktadır (Parris ve Peachey, 2013).

Hizmetkâr Liderlik

İlk kez 1970 yılında Greenleaf tarafından “Servant as Leader” başlıklı makalesinde konu edilen Hizmetkâr Liderlik, özellikle 90’lı yılların başında yoğun bir araştırma konusu olduğu görülmektedir. Söz konusu makale, özellikle lider özelliklerine yoğunlaşmıştır. Ancak yine Greenleaf (1972) “The Institution as Servant” isimli bir makale yayınlamış ve bu sefer sadece lider pozisyonundaki bireylerin değil aynı zamanda örgütlerin de hizmetkâr liderlik yapma süreçlerine değinmiştir. Bu bağlamda hizmetkâr Liderlik, tek taraflı değil çok taraflı bir sürecin parçaları haline gelmiştir. Hizmetkâr lider, salt bir şekilde hizmet etmeyi değil takipçileri için ortak ‘iyi’yi sağlamak ve çalışanların gelişimine katkı sunmak olarak tanımlanabilecektir (Page ve Wong, 2000). Bu durumda lider, gerektiğinde özverili olmalı, takipçilerin gereksinimini karşılamalı ve kendisi gibi lider yetiştirebilmelidir (Matteson ve Irving, 2006).

Greenleaf, (1972), *The Institution As Servant*” başlıklı makalesinde hizmetkâr liderlik sürecinin yöneten ve lider olan kişiler ile örgütlerin de hizmetkâr olma özelliğine vurgu yapmış ve toplumlara fayda sağlayacağını ifade etmiştir. Hizmetkâr liderlik, sadece örgüt içi değil örgüt dışına da taşan bir liderlik sürecini kapsamaktadır (Graham, 1991).

Hizmetkâr liderlik; insanlara değer vermeyi, onları geliştirmeyi, topluluk oluşturmayı, güvenilir olmayı, diğerlerinin iyiliği için öncülük etmeyi, her bir bireyin ortak iyiliği için güç ve statü paylaşımını teşvik etmektedir (Laub, 2004).

Hizmetkâr liderlik ve hizmetkâr liderle ilgili literatürde birçok tanım bulunmakla beraber bu tanımların bazıları **Tablo 2**'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Hizmetkâr Liderlik ve Lider Tanımları

Araştırmacı	Tarih	Tanım
Laub	(1999)	Hizmetkâr liderlik, takipçilerin çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutan bir anlayış ve uygulamadır.
Page ve Wong	(2000)	Hizmetkâr liderler; öncelikli amaçları, ortak iyiliğin sağlanması için tamamlanması gereken amaçların yararına yönelik diğerlerinin gelişimine ve iyi olmalarına yatırım yapma yani emek harcama yoluyla onlara hizmet emek olan liderlerdir.
Fındıkcı	(2009)	Hizmetkâr liderler, engeller ile başa çıkmış, başkalarının gereksinimlerine kendi gereksinimlerinden önce yer veren, kendilerini insana ve insanlığa fayda üretmeye adanmış, dürüst, ahlaklı, hoşgörülü, temel ve insani değerlere sözde, özde ve uygulamada duyarlı, üreten, çoğaltan, tamamlayan, her türlü aşırılıktan sakınan, yerel kültür ve inanç değerlerine bağlı, değişim ve dönüşümü sağlayan, bilgi odaklı, iç ve dış dünyası ile uyum ve barış içinde, liderlik otoritesi yanında bilgeliği ile insanlar için bir çekim merkezi olarak bilgi, kavram ve anlam üreten ve böylece insanların potansiyellerini performansla dönüştürmelerini tetikleyen aşk yolunun yolcusu gönül insanlarıdır.
Beck	(2014)	Hizmetkâr liderlik, çalışanlara daha fazla hizmet etmeyi, iş yaşamını hem ekonomik hem de sosyal bir bakış açısıyla daha geniş değerlendirmeyi, çalışanlar için grup olma hissini oluşturmayı ve artırmayı, yönetim kararlarında astların katılımını sağlayarak liderlik gücünü kısmi olarak paylaşmayı öne çıkaran bir anlayıştır.

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Hizmetkâr liderin hizmet bilinciyle kendisini grubun en altında konumlandırması sahip olması gereken başlıca özellikler arasındadır. Sahip olunan bu özellik, liderin başarısı üzerinde taviz götürmez bir etki oluşturmaktadır (Akiş, 2004).

Modern liderlik anlayışlarından biri olan hizmetkâr liderlik, yüzyıllardır tüm kültürlerde yaşanan temel ve sonsuz prensiplerle şekillenmektedir (Sendjaya ve Sarros, 2002; Spears, 1996). Hizmetkâr liderliğin ana unsuru değerlerdir. Hizmetkâr liderlik kavramını, kendisi dışındakilere saygılı

davranma ve tevazu sahibi olma değerlerine oluşturmaktadır. Bireylerarası ilişkilerin oluşturulmasına öncülük eden doğruluk, dürüstlük gibi nitelikler de Hizmetkâr liderin bireysel liderlik değerlerini oluşturmaktadır. Hizmetkâr liderler şartsız sevgi sunarak takipçilerini sahiplenmekle beraber onlara değerli görmekte ve güven özelliği ile de örgütteki çalışanları bir arada tutmaktadırlar. Bu durum, takipçilerin güçlenmesini sağlayarak güçlendirmede güvenli bir ortam yaratılmakta; bununla birlikte empati, sabır ve ilişkileri teşvik edici de olmaktadır. Hizmetkâr liderin değerleri sadece takipçilerin kişisel özelliklerine etki etmemekte aynı zamanda örgütlerini de olumlu yönde şekillendirmektedir (Russell, 2001).

Akuchi (1993), hizmetkâr liderlik anlayışının İncil'den ilham aldığını belirtirken Müslüman araştırmacılar ise hizmetkar liderliği, Muhammed Peygamber'e isnat etmektedirler. Bu durum ise hizmetkâr liderliğin manevi boyutlarla beslendiğini ortaya koymaktadır.

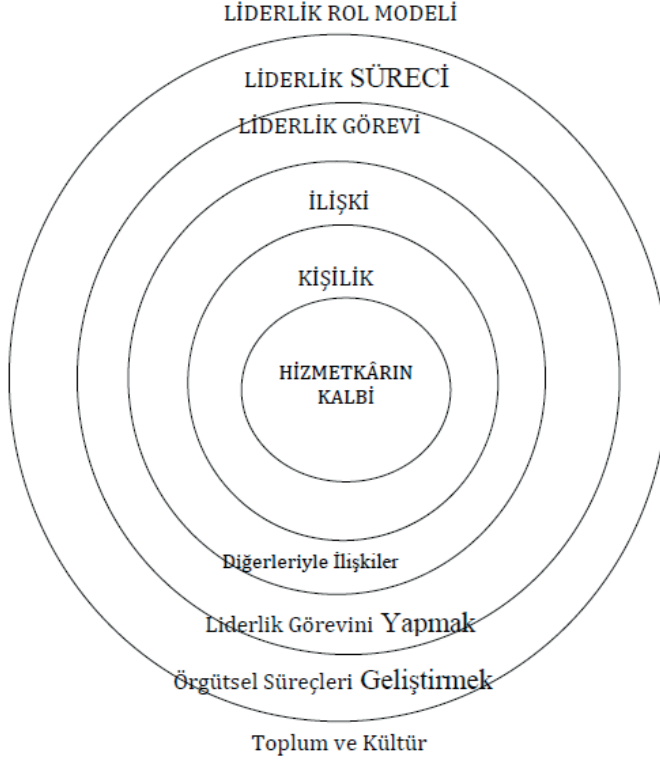
Page ve Wong'un (2000) Hizmetkâr liderlik ile ilgili oluşturdukları kavramsal çerçeve **Tablo 3**'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Hizmetkâr Liderliğin Kavramsal Çerçevesi

1.	Karakter Odaklılık (Liderin kişiliği)	Bir hizmetkarın tutumunu geliştirmek, değerlere odaklanmak, güvenilirlik ve motivasyona ile ilgilidir.	✓ Bütünlük ✓ Alçakgönüllülük ✓ Hizmetkarlık
2.	İnsan Odaklılık (Liderin Davranışları)	İnsan kaynağını geliştirmek, ilişkilere odaklanmak, insanlarla ve başkalarını geliştirmeye olan bağlılığıyla ilgilidir.	✓ Başkalarıyla ilgilenmek ✓ Güçlendirmek ✓ Geliştirmek
3.	Görev Odaklılık (Liderin Yaptıkları)	Üretkenlik ve başarıya ulaşmak için liderin görev ve gerekli becerilerine odaklanmakla ilgilidir.	✓ Vizyon ✓ Hedef belirleme ✓ Liderlik
4.	Süreç-Oryantasyon Odaklılığı (Liderin Organizasyon Biçimleri)	Organizasyonun verimliliğinin artırılması ile ilgili olarak, liderin esnek ve açık bir sistemi modelleme ve geliştirme becerisi ile ilgilidir.	✓ Modelleme ✓ Takım oluşturma ✓ Karar verme sürecinin paylaşılması

Kaynak: Page ve Wong (2000).

Patterson, hizmetkâr liderliği oluşturan yedi boyutu bir model yardımıyla açıklamaktadır.



Şekil 2. Genişleyen Daire Modeli

Kaynak: Page ve Wong, 2000.

Hizmetkâr Liderlerin Özellikleri

Hizmetkâr liderlerin temel amacının hizmet etmek olduğunu belirten Yıldız ve Yıldız (2016), takipçilerin çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutmakta, ahlaki öğretilere sadık, ilişkilerini sevgi üzerine kurmuş ve alçakgönüllü kimselerdir (Patterson, 2003). Hizmetkâr liderler, takipçilerine yön tayin etmekte onları tamamlama amacıyla bilinçli bir etkinlik oluşturarak takipçilere hizmet etme sanatını icra etmektedirler. İnsanlara hizmet etmenin yanı sıra sevgi, hoşgörü, insani değerleri, değişimi ve dönüşümü kapsamaktadır (Fındıkcı, 2009). İnsanlara hizmet ederken güç ve bilgelik boyutlarını harmanlayıp tutum ve davranış sergileyen hizmetkâr liderler (Çaldıranlı, 1998; Giampetro-Meyer, Brown, Browne ve Kubasek, 1998), fedakârlıkları, vizyon sahibi olmaları ve güven vermeleri ile öne çıkarken (Patterson, 2003; Waddell, 2006) yöneticilerin yaptığı gibi verdiği emirlerin tutulmasını beklememekte grubu ile karşılıklı ayna pozisyonunda olan grup

üyelerinin gelişini takip ederek hizmet etmekten geri durmamaktadırlar (Akiş, 2005). Hizmetkâr liderler, bireysel çıkarlarından önce takipçilerinin gereksinimlerini anlamaya ve karşılamaya odaklanmaktadırlar (Matteson ve Irving, 2006).

Hizmetkâr liderler, hizmet etme güdüsü ile eylemlerini gerçekleştirirken güce tamah edenlerden ve maddiyat elde etme gereksiniminden farklılık göstermektedirler (Frick, 2004) ve ilişki kurmaktan çekinmeyen, güçlendirici etkiye sahip olan, bütünlüyci, ahlaki değerlere sahip, takipçilerin gelişimi için çaba sarf eden ve sadece içinde bulunduğu gruba değil topluma karşı yüksek sorumluluk sahibidirler (Ehrhart, 2004) ve bencil olmayan, kendinden ziyade topluma odaklanmaktadırlar (Neubert, Hunter ve Tolentino, 2016).

Spears (2010) ise etkin bir hizmetkâr liderde olması gereken özellikleri şu şekilde kategorize etmiştir:

- ✓ ***Dinleme Gücü:*** Lider, öncelikle kendini dinlemesiyle beraber bireysel ve toplumsal iletişimin önemli faktörlerinden biri olan dinleme fiilini gerçekleştirmelidir. Herhangi bir konuda isabetli karar verebilmesi için iyi bir dinleyici olması gereken lider, bu sayede kendisinin de dinlenmesini sağlayacaktır. Dinlemek, birinci anlamdaki dinleme fiili ile takipçilerin istek, şikâyet ve önerilerine önem vermesi ve bunlara karşılık verebilmesi anlamını da içermektedir.
- ✓ ***Empati Kurma Gücü:*** Kısaca kendinden başkasını anlamaya çalışma olarak tanımlanabilecek empati kavramı, sağlıklı iletişimde oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle modern liderlik anlayışlarında insan faktörü diğerlerini anlamakla daha etkin hale gelmektedir.
- ✓ ***İyileştirme Gücü:*** İçinde bulunduğu ortamı, kendini ve takipçilerinin koşullarını iyileştirmeye çalışan hizmetkâr liderler, dönüşen dünyaya ayak uydurmakta ve kendisiyle birlikte çevresini de bu bağlamda motive etmesini bilmektedirler.
- ✓ ***Farkındalık Yaratma Gücü:*** Hizmetkâr liderler, öncelikle kendi farkındalıklarına sahip, özbilinci yüksek kimselerdir. Öz farkındalığa sahip hizmetkâr liderler, çevreye karşı da farkındalık sahibidirler. Bunların yanında takipçilerine de farkındalık yaratan hizmetkâr liderler, devamlılık sağlanması için de kendilerini sorumlu hissetmektedirler.
- ✓ ***İkna Etme Gücü:*** Hizmetkâr liderler hem içinde bulunulan durum konusunu kabullenme hem de verilen kararı kabul ettirme konusunda kendini ve takipçileri ikna edebilmesini bilmektedirler. Örgütün ve/veya grubun belirlenmiş amaç ve hedefleri de takipçiler tarafından ikna gücü sayesinde benimsenmesi sağlanmaktadır.

- ✓ **Kavram Oluşturma Gücü:** Hizmetkâr liderler, güçlü hayal güçleri ile yaratıcılık özelliklerini birleştirmesini bilmektedirler. Durumları ve vizyonu kavramsallaştıran liderler, somut hedefler koyarak amaç ve hedeflere ulaşmayı düşünmektedirler.
- ✓ **Öngörü:** Hizmetkâr liderler, gelecekte gerçekleşmesi olası durumları ve yaşanabilecek olası olayları önceden sezme yeteneğine sahiptirler. Liderlerde olması beklenen bu özellik, takipçiler tarafından da benimsenmesi beklenmektedir.
- ✓ **Hizmet Etme Gücü:** Hizmetkâr liderliği diğer liderlik tarzlarından ayıran en temel özellik, liderlerin takipçilere karşı kendilerini sorumlu hissederek onların gereksinimlerine cevap verip hizmet etmektir. Takipçilerin gereksinimlerini karşılamaya çalışan liderler hem kendilerini hem de takipçilerini tatmin etmektedirler.
- ✓ **Takipçilerin Gelişimine Bağlılık Gücü:** Bir grup, her bireyin güçlü olduğu müddetçe güçlüdür. Bir zincir misali her halkanın sağlam olması liderlerin takipçilerinin güçlü olmalarını sağlamalarına bağlıdır.
- ✓ **Grup Oluşturma Gücü:** Liderlerin gerek bir amaç için olsun gerek doğal bir şekilde olsun takipçilerini bir arada toplama özellikleri vardır. Zaten liderler, diğer insanlar tarafından etrafında toplanılacak özellikler taşımaktadırlar. Belirlenmiş amaç ve hedefe ulaşmak için takipçilerle yol yürüyen hizmetkâr liderler ve takipçileri aynı yolda yürüyerek önlerine çıkan engelleri rahatça aşabileceklerdir.

Tüm bu özelliklerin yanında Laub (1999), hizmetkâr liderliğin altı özelliğinden bahsetmiştir. Bu özellikler şu şekildedir:

- ✓ **Takipçilere Değer Verme:** Hizmetkâr liderler, takipçilerini dinlemekte, anlamaya çalışmakta ve onlara değer verdiğini göstermektedirler.
- ✓ **Takipçileri Geliştirme:** Takipçilerin sahip olduğu yetenekleri keşfeden hizmetkâr liderler, bu yeteneklerin işlenmesi ve geliştirilmesi için çaba sarf etmektedirler.
- ✓ **Grup Oluşturma:** Hizmetkâr liderler, grup olarak çalışmanın daha verimli olduğunu bilmekte ve hem grubun hem de üst yapının verimliliğinin artmasına olanak sağlamaktadırlar.
- ✓ **Dürüst Davranma:** Takipçilere karşı açık ve net olmak hizmetkâr liderlerin özelliklerindedir. Takipçilere karşı şeffaf olan liderler aynı tutumu takipçilerden de beklemektedirler.

- ✓ **Liderlik Oluşturma:** Diğer liderlik tarzlarında sergilenen davranışlarda olduğu gibi hizmetkâr liderler de ciddi ve belirgin liderlik özellikleri sergilemektedirler. Bu liderlik sürecinde öngörülü olma ve hedef belirleme gibi temel özellikler sergilenmektedir.
- ✓ **Liderlik Paylaşımı:** Hizmetkâr liderler, alacağı kararların takipçilerle birlikte alınmasını sağlamaktadırlar. Hedef, amaç ve vizyon paylaşımı sayesinde takipçilerin bağlılıklarının daha da artması olanaklı hale gelmektedir.

Hizmetkâr liderliğin üç çeşit faydasından söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki örgütsel anlamda değerlendirilmiş ve liderlik potansiyeli olan çalışanların liderleri tarafından yetenekleri baz alınarak potansiyelin ortaya çıkarılması ve liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi; ikincisi, rahat olduklarından dolayı liderlik yetenekleri ortaya çıkan çalışanların üretime katkıda bulunabilmeleri ve üçüncü olarak da açık liderlik sayesinde verimliliğin en üst düzeye çıkarılması için bireysellikten ziyade grup çalışmasının oluşmasıdır (Taylor, Martin, Hutchinson ve Jinks, 2007).

Hizmetkâr Liderliğin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Araştırmacılar tarafından yıllardır araştırılan hizmetkâr liderlik, olumlu özellikler taşıdığı gibi bazı olumsuz özellikler de taşımaktadır. Waterman (2011) ise hizmetkâr liderliğin olumlu ve olumsuz yönleri üzerinde çalışmıştır. Waterman hizmetkâr liderliğin olumlu yönlerini şu şekilde kategorize etmiştir:

- ✓ Hizmetkâr liderler, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için insanlar bir araç değil hedeftirler.
- ✓ Takipçileriyle birlikte hizmetkâr liderler, gelişim ve dönüşüme açıktırlar. Bu amaç doğrultusunda hizmetkâr liderler, takipçilerin gereksinim duyabilecek her türlü bilgiyi ve çalışma olanağını yaratmasını bilmektedirler.
- ✓ Hizmetkâr liderler, çalışanların motive bir şekilde iş yapmalarına olanak sağlamaktadırlar.
- ✓ Hizmetkâr liderler, liderlik sürecinde neşeli ve bunun yanında ciddi olmaları gerektiğini bilmektedirler.
- ✓ Gücünü artırmak isteyen takipçilere her koldan yardım etmeyi kendilerine görev olarak görmektedirler.
- ✓ Hizmetkâr liderler, takipçilerin verimliliğini artırmak adına yoğun çaba sarf etmektedirler.

Waterman (2011) hizmetkâr liderliğin olumsuz yönlerini ise şu şekilde ifade etmiştir:

- ✓ Hizmetkâr liderlerin sergilemiş oldukları sadelik ve takipçilerin üzerine düşme eylemi takipçiler tarafından zayıflık olarak algılanabilecektir.
- ✓ Basamak halinde sürece dahil edilecek olan sıralamalar sistem tarafından kabul edilmeme olasılığını doğurabilecektir.
- ✓ İnanç ya da bir inancın parçasıymış gibi algılanabilme ve anlaşılammama olasılığını doğurmaktadır.
- ✓ Takipçilerin Hizmetkâr liderlerin tutum ve davranışlarına beklenen cevabı vermeme olasılığı söz konusudur.

Tartışma

Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorisi ve Durumsal Liderlik Teorisi gibi klasik liderlik anlayışlarının açıklamakta aciz kaldığı bazı lider tutum ve davranışları liderlik konusunda daha farklı anlayışların doğmasına olanak sağlamıştır. Modern dünyada insan odaklı anlayışların önem kazanmasıyla liderlerin de takipçilerine karşı tutum ve davranışları değerlendirmeye alınmıştır. Özellikle yirminci yüzyılın başlarında başlanan liderlik araştırmaları, literatüre önemli katkılar sunmaktadır. Karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, paternalist liderlik gibi modern liderlik anlayışlarından biri olan Hizmetkâr liderlik araştırmalarda kendine oldukça fazla yer bulmuştur. Esasında toplumların oluştuğu zamanlardan itibaren ortaya konan liderlik tarzları, sadece klasik liderlik anlayışları ile açıklanamamaktadır. Modern liderlik anlayışlarının da çok eski zamanlardan itibaren sergilendiği ancak araştırmaya konu olmadıklarını unutmamak gerekmektedir. Yirminci yüzyılda araştırmaya konu olmaları, sistematik hale gelmelerini sağlamıştır. Hizmetkâr liderlik anlayışında takipçileriyle yakın ilişkide bulunan liderlerin onların gereksinimlerini dinleme ve karşılama eylemlerini kapsamaktadır. Hizmetkâr liderler, kendilerini geliştirmekle kalmayıp takipçilerinin de gelişmelerini sağlamaktadırlar. Bu gelişmeyi sağlarken liderler, takipçilerin yeteneklerini de keşfedip işlemeyi kendilerine görev bilmektedirler.

Herhangi bir liderlikte olacağı gibi hizmetkâr liderliğin de davranış odaklı çalışmalarla birlikte ele alınıp literatüre katkı sağlanabilecektir. Kültürden kültüre farklılık gösterebilecek anlayışlar, hizmetkâr liderliğin sergilenmesi ve algılanmasında da farklı sonuçların doğması sonucunu doğurabilecektir.

Kaynakça

- Akatay, A., Yücekaya, P. ve Kışat, N. Ç. (2016). yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 483-509.
- Akiş, T. Y. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 1. Basım, İstanbul.
- Akiş, Y. T. (2005). Sosyal Kurumsal Liderlik, Ceo's Leadership Insights, Amrop Hever Turkey. (21), 12-15.
- Beck, C. D. (2014). Antecedents of servant leadership: A mixed methods study. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21, 299-314.
- Bernard, L. L. (1927). Leadership and propaganda. *An Introduction to Sociology*. New York: Heath.
- Copeland, M. T. Business Management. Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. xii, 202 pp. \$3.25. In 1943, a research group at the Harvard Business School began to study the functioning of the board of directors in the modern American corpora.
- Cummings, G. G., MacGregor, T., D., Lee, M. H., Wong, C. A., Lo, E., M. ve Stafford, M. E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal Of Nursing Studies*, 47(2), 363-385.
- Çaldıranlı, S. (1998). 21.Yüzyıl Anlayışında Yeni Bir Model: Hizmetkâr Liderlik, *Sızıntı Dergisi*, 20(239), <http://www.sizinti.com.tr/konular/ayrinti/21yuzyilanlayisinda-yeni-bir-modelhizmetkar-liderlik.html>.
- Dubin, G. L. J. (1976). *Nursing, leadership and the women's liberation movement* (Doctoral dissertation, University of British Columbia).
- Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61-94.
- Findıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Frick, D. M. (2004). Robert K. Greenleaf: a life of servant leadership. San Francisco, Calif. : BerrettKoehlerPublishers.
- Giampetro-Meyer, A., Brown, T., Browne, M. N., Kubasek, N. (1998). Do we really want more leaders in business? *Journal of Business Ethics*, 17(15), 1727-1736.
- Graham, J.W. (1991). Servant leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2, 105-119.

- Greenleaf, R. E. (1972). Land and water in Mexico and New Mexico 1700–1821. *New Mexico Historical Review*, 47(2), 2.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader, Business Leadership*, Jossey Bass: 117-136.
- Greenleaf, R. K. (1970). The Servant as Leader. *Business Leadership*, Jossey Bass: 117-136.
- Kouzes, J. ve Posner, B. (2007). *The Leadership Challenge*. (4th ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Küçük, K. ve Yavuz, E. (2018). Hizmetkâr liderlik: Gandhi örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(2), 81-93.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60(2), 912-922.
- Laub, J. A. (2004). *Defining servant leadership*. A recommended typology for servant leadership studies. Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable. Retrieved October, 5.
- Lipham, J. M. (1964). Leadership and administration. *Teachers College Record*, 65(10), 119-141.
- Matteson, J. A. ve Irving, J. A. (2006). Servant versus self-sacrificial leadership: A behavioral comparison of two follow-oriented leadership theories. *International Journal of Leadership Studies*, 2(1), 36-51.
- Matteson, J.A., Irving, J.A. (2006). Servant versus Self-Sacrificial Leadership: A Behavioral Comparison of Two Follow-Oriented Leadership Theories. *International Journal of Leadership Studies*, 2(1), 36-51.
- Neubert, M.J. & Hunter, E.M. & Tolentino, R.C. (2016). Theoretical and practitioner letters a servant leader and their stakeholders: when does organizational structure enhance a leader's influence? *The Leadership Quarterly*, 27, 896–910.
- Page, D. ve Wong, T. P. (2000). *A conceptual framework for measuring servant leadership*, in Adjibolosoo, S. (Ed.), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, University Press of America, Lanham, MD.
- Parris, D. L. ve Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *J Bus Ethics*, 113, 377-393.
- Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical Model Doctoral dissertation, Regent University.
- Rost, J. C. (1993). Leadership development in the new millennium. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 91-110.
- Russell, R. F. (2001). the role of values in servant leadership, *Leadership and Organization Development Journal*, 22(2), 76-83.

- Sendjaya, S. ve Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development and application in organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Spears, L. (1996). Reflections on R. K. Greenlaf and Servant Leadership. *Leadership Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues & leadership*, 1(1), 25-30.
- Taylor, T., Martin, B. N., Hutchinson, S. ve Jinks, M. (2007). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 10(4): 401-19.
- tdk/sozluk.gov.tr (Erişim Tarihi: 19.10.2024).
- tureng.com <https://tureng.com/tr/turkce-ingilizce/leader> (Erişim tarihi: 19.10.2024).
- Waddell, J. T. (2006). Servant Leadership. http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/waddell.pdf.
- Waterman, H. (2011). Principles of servant leadership and how they can enhance practice. *Nursing Management*, 17(9), 24-26.
- Yıldız, H., & Yıldız, B. (2016). The effects of ethical leadership servant leadership and leader member exchange on compulsory citizenship behaviors. *International Business Research*, 9(2), 19-33.
- Yücekaya, P. (2021). The moderator role of servant leadership in the relationship between job satisfaction and task performance. *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi (IJTEBS)*, 5(1), 22-33.