

HİZMETKAR LİDERLİK

SERVANT LEADERSHIP

Semra Tetik 

Doç. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Salihli Meslek Yüksekokulu, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, Türkiye,
e-mail: semratetik@hotmail.com

Öz

Çağımızda yaşanan değişimle birlikte insanı pasif bir unsur olarak gören otoriter liderlik anlayışı değişerek yerini insana değer veren, onlarla iletişim kuran, izleyenlerinin beklentilerine cevap vermek için çabalayan, onların gelişimine katkı sağlamaya çalışan, yaşam boyu öğrenme felsefesini benimseyen hizmetkar liderlik anlayışını ortaya çıkarmıştır. Hizmetkar liderlik anlayışı değişim ve dönüşümün ortaya çıkardığı çağdaş liderlik yaklaşımlarından birisidir. Hizmetkar liderlik, izleyicilerine doğrudan hizmet eden ve bunu görev sayan, onlara mentorluk yapan bir anlayıştır. Hizmetkar lider, izleyenlerinin beklentilerini karşılama doğrultusunda çaba göstermesinin yanı sıra onların çıkarlarını ön plana alır. Hizmetkar lider, izleyenleri ile empati kurarak etkileşim sağlar. Bu bağlamda hizmetkar liderlik, izleyenlerin isteklerinin ve ihtiyaçlarının doğru olarak tespit edilerek, bunlara cevap vermede etkili bir yaklaşımdır. Hizmetkar liderlik anlayışının benimsendiği örgütlerde, adalet ve güven temelinde huzurlu bir çalışma ortamı oluşturulabilir. Böyle bir ortamda çalışanların verimliliği, motivasyonu, iş kalitesi artarak, örgütsel başarıya ulaşılabilir. Bu noktada hizmetkar liderlik, önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmanın amacı içinde yaşadığımız yüzyılda her alanda etkili olan hizmetkar liderlik anlayışını kavramsal perspektifte detaylı olarak incelemektir.

Anahtar Kelimeler: Hizmet, Liderlik, Hizmetkar Liderlik

Abstract

With the changes experienced in our age, the authoritarian leadership approach that sees people as passive elements has changed and has been replaced by the servant leadership approach that values people, communicates with them, strives to meet the expectations of its followers, tries to contribute to their development, and adopts the philosophy of lifelong learning. The servant leadership approach is one of the contemporary leadership approaches that change and transformation have brought about. Servant leadership is an approach that directly serves

Citation/Atıf: TETİK, S. (2024). HİZMETKAR LİDERLİK. İZMİR SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLER DAYANIŞMA DERGİSİ. 7(3): 353-368, DOI: 10.69599/izd.2617

Corresponding Author/ Sorumlu Yazar:
Semra Tetik
E-mail: semratetik@hotmail.com



Bu çalışma, Creative Commons Atıf 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

its followers, considers this as a duty, and mentors them. In addition to striving to meet the expectations of its followers, the servant leader prioritizes their interests. The servant leader interacts with its followers by establishing empathy. In this context, servant leadership is an effective approach in correctly identifying the demands and needs of its followers and responding to them. In organizations where the servant leadership approach is adopted, a peaceful working environment based on justice and trust can be created. In such an environment, the productivity, motivation, and work quality of employees increase, and organizational success can be achieved. At this point, servant leadership emerges as an important issue. The purpose of this study is to examine in detail the servant leadership approach, which is effective in every field in the century we live in, from a conceptual perspective.

Keywords: Service, Leadership, Servant Leadership

1. GİRİŞ

Günümüzün yoğun rekabet ve hızla değişen çevre koşullarında örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi ve sürdürülebilir başarıyı sağlayabilmesi oldukça güçtür (Palta, 2019: 36). Öncelikle insan gücü olmak üzere örgütlerin sahip olduğu kaynakların etkili bir şekilde koordine edilerek belirlenen hedeflere kanallize edilmesinde, dolayısıyla sürdürülebilir örgütsel başarının sağlanmasında liderlik tarzının önemi giderek artmaktadır (Rost, 1993: 38-39). 20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren değişen ve gelişen dünyada etik değerlerin öneminin artması, bilgi çağında insanı merkeze alan yönetim anlayışının gerekli hale gelmesi ve bunun gibi birçok faktör liderlik tarzlarını da etkilemektedir (Duyan, 2012: 39). Değişik toplumlarda ve sektörlerde hizmetkar liderlik, çalışanlara bireysel ilgi gösteren, daha yenilikçi ve yaratıcı sonuç üretme potansiyellerini geliştiren ve çalışanları inisiyatif veren bir liderlik tarzı olarak önem kazanmaktadır (Cinnioğlu, 2019: 2903). Hizmetkar liderlik insanlara ve topluma hizmet etme motivasyonu ile başlayan bir liderlik sürecidir. Katılımcı, vizyoner, farklılıkları zenginlik görerek bu farklılıklarla örgütte işbirliği kültürünü, birlik ve beraberliği sağlamayı amaçlayan hizmetkar lider, öncelikli olarak izleyicilerini düşünen ve onları anlayarak güvenen liderdir (Öztürk Çiftçi, 2022: 173). Bu noktada örgütlerin insan odaklı çalışması hizmetkar liderlik tarzının önemini ortaya çıkarmıştır (Güler,

2024: 1). Bu bağlamda çalışmanın amacı, hizmetkar liderliğin kavramsal bir analizini yapmaktır.

2. LİDERLİK

Liderlik; bireylerin, grupların, örgütlerin veya toplumların yönlendirilmesinde ve mevcut durumdan daha ileri bir duruma ulaşmada en önemli faktörlerden birisidir. Bir toplumun geleceğini, onu yönlendiren liderlerin yönetim tarzları ile şekillenebileceği gibi, örgütlerin hedeflerine ulaşarak başarılı olabilmesi de yine örgüt liderlerinin çalışanlara yaklaşım tarzlarına bağlı olduğu söylenebilir. Örgütlerde ya da toplumlarda arzu edilen düzeylere çıkmak ve bunun sonucunda da daha üst amaçları gerçekleştirebilmek ancak liderler sayesinde başarılabilir (Dalgıç, 2017: 47). İnsanlık tarihi kadar geçmiş olan liderlik kavramı toplu halde yaşayan insanların sevk ve idare edilmesi ihtiyacı sonucu ortaya çıkmıştır (Güler, 2024: 3).

Liderlik, belli koşullar ve durumlarda amaçları gerçekleştirmek için diğer insanların davranışlarını etkileme ve yönlendirme sanatı olarak ifade edilebilir (Fındıkçı, 2013: 54-55). Lider ise, izleyenlerini yönlendirebilen ve onları belirli konularda ikna edebilen, vizyonu ile peşinden sürükleyebilen, sorumluluklarını ve rollerini yerine getiren, izleyenleri tarafından liderliği kabul edilen, onlara rehberlik yapan ve ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçiren kişidir (İbicioğlu, 2009: 3). Dolayısıyla lider, işletmenin amaç-

larını gerçekleştirebilmek için çalışanlarını etkileyerek motivasyonlarını yükselterek yönlendiren kişidir (Çetinkaya ve Yıldız, 2018: 2). Liderlik, çalışanlarını etkileyerek onların ortak bir hedefe yöneltmede etki kullanma olarak da ifade edilebilir (Fiedler ve Joseph, 2004: 187). Bir diğer ifadeyle “belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimse-nin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci” olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005: 583).

Liderlik kavramı geçmişten bugüne, araştırmacıların farklı bakış açılarıyla tanımlanmıştır. Bu da çok sayıda liderlik yaklaşımının ileri sürülmesine neden olmuştur. Örneğin, Cook ve arkadaşları (1997) liderlik kavramını, liderin insanları belirli bir amaç kanallara etmesi, onları motive etmesi ile kendisini gönüllü olarak takip etmelerini sağlama şeklinde tanımlarken, William Hitt (1993) ise liderliği, “bir grubun, zümrenin ya da topluluğun nihai hedefinin belirlenmesi ve bu hedefe ulaşmada, grubun, zümrenin veya topluluğun faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ve denetlenmesi süreci” şeklinde tanımlamıştır. Yapılan farklı tanımlamalar ve çağın değişen ekonomik, sosyal ve siyasi anlayışları farklı liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Karan, 2022: 13). Son yıllarda etkili bir liderlik amacıyla tanımlanan nitelikler bazı değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Hiyerarşiye veya emir komuta sistemine dayalı liderlik tarzları değişmiş olup, mevcut niteliklerin yerine izleyenlere odaklanma, örgütsel iletişime önem verme, ahlaki değerlere uygun davranma veya hizmette bulunma gibi nitelikler öne çıkmıştır. Bu nitelikleri içeren yeni liderlik yaklaşımlarından birisi de hizmetkar liderliktir (Van Dierendonck ve Patterson, 2010: 3).

3. HİZMETKAR LİDERLİK

21. yüzyıl çalışma koşullarında çalışanlara bireysel ilgi gösteren, onlara hizmet eden, gelişimlerine katkıda bulunan ve onları ortak bir amaç etrafında toplayan, tarafsız ve etkin liderlere ihtiyaç vardır. Çağdaş liderlik

tarzlarından biri olan hizmetkar liderlik, insanı değerli bir unsur olarak gören, iç ve dış paydaşlara hizmet etme arzusu olan liderlik yaklaşımı olmasının yanında; yalın bir tanımla ifade edilemeyecek kadar karmaşık, çok boyutlu ve birçok konuyu kapsayan terimler bütünüdür (Hanse vd., 2016: 230). Literatüre bakıldığında liderlik tarzlarına ilişkin çok sayıda araştırma yapıldığı görülmüştür (Bass ve Avolio 1990; Kirby ve Paradise, 1992; Podsakoff vd., 1996; Neumann ve Neumann, 1999; Yukl, 1999; Turner ve Barling, 2002; Vroom ve Jago, 2007). Ancak, son zamanlarda liderlik literatüründe büyük ilgi gören hizmetkar liderlik, ilk defa Greenleaf (1970) tarafından incelenmiştir. Greenleaf (1970)’e göre hizmetkar liderlik; çalışanlar tarafından desteklenen ve hizmet odaklı bir liderlik yaklaşımı olarak görülmektedir (Temiz vd., 2024: 202). İzleyenlerinin kendi üstün ve zayıf yönleri ile potansiyellerinin farkında olabilmeleri için emek ve zaman harcar (Kılıç ve Aydın, 2016: 106). Hizmetkar kavramı ve lider kavramı birbirine zıt kavramlar gibi algılsa da Greenleaf bu iki kavramı bir araya getirmiş ve paradoksal bir özelliği olan hizmetkar liderlik kavramını ortaya koymuştur (Spears, 2010: 26).

Page ve Wong (1998) ise hizmetkar liderlik kavramını, “ortak iyiliği sağlama, hedeflere ulaşma ve diğerlerinin gelişimlerini sağlamada öncelikli amacın diğerlerine hizmet etmek olduğu bir liderlik tarzı” olarak tanımlamaktadırlar. Hizmetkar liderlerin ilkesi, çalışanlarına benmerkezcilikten uzak ve özgecil bir yaklaşımla hizmet etmektir (Ürü Sanı vd., 2013: 64). Laub’a (2004) göre hizmetkar liderlik, liderin çalışanlarının iyiliğini her şeyin üstünde tuttuğu bir liderlik yaklaşımıdır. Hizmetkar liderlik; “insanlara değer vermeyi, onları geliştirmeyi, topluluk oluşturmaya, güvenilir olmayı, yönetilenlerin iyiliği için öncülük etmeyi, her bir bireyin ortak iyiliği için güç ve statü paylaşımını teşvik etmek” olarak ifade edilebilir (Çelebi, 2023: 181). Hizmetkar liderler başkalarının iyiliğini düşünerek görev ve sorumluluklarını yerine getirmek, hedeflerini gerçekleştirmek isterler. Hizmetkar lider de bu sü-

reçte öncelikli olarak izleyenlerinin mesleki gelişimleri ve iyilikleri için yatırım yaparak onlara hizmet etmeye çalışır (Duyan, 2012: 42). Bu bağlamda hizmetkar liderlik, örgütten ziyade bireyi ön planda tutan ve çalışanların bireysel gelişimine katkıda bulunarak örgütsel performansın artırılabilceğine inanan bir liderlik tarzıdır (Kılıç ve Aydın, 2016: 107).

Hizmetkarlık kavramı, başkalarına hizmet etmek gibi geleneksel ve basit bir davranış şekli olarak görülse bile aslında liderin kendisini izleyenlerine odaklamasını, diğer insanların fikirlerini de dikkate alarak olayları ve durumları değerlendirmesini, “ben” demeden önce, “sen” veya “biz” demesini içerir. Bu bağlamda hizmetkarlık, liderin kendi amaçlarını ikinci plana atıp, izleyicilerine ön plana çıkarması, onların etrafında şekillenmesidir (Fındıkcı, 2009: 378). Hizmetkar liderlik, hem iş yaşamında hem de özel yaşamda olumlu değişiklikleri beraberinde getiren stratejik bir yaklaşımdır. Bu liderlik tarzı, örgüt üyelerine bütünsel hizmetleri sunabilme olanağı vermektedir (Duyan ve Van Dierendonck 2014: 3). Hizmetkar lider, katılımcı, vizyon sahibi, farklılıkları zenginlik olarak görüp, bu farklılıklarla örgütte birlik ve beraberlik kültürünü yaygınlaştırmaya çalışır. Hizmetkar lider, öncelikli olarak izleyenlerinin iyiliğini düşünen, onları doğru anlayan ve güvenen bir liderdir (Kavak, 2019: 1). Hizmetkar liderler, ellerindeki gücü izleyenlerine hizmet etmek için araç olarak kullanan kişilerdir (Küçük ve Yavuz, 2018: 83). Aynı zamanda hizmetkar lider izleyenlerini sosyal, etik, duygusal ve manevi boyutlarda geliştirme kapasitesine sahiptir (Eva vd. 2019: 111).

4. HİZMETKAR LİDERLİK MODELLERİ

4.1. Greenleaf’ın Hizmetkar Liderlik Modeli

Hizmetkar liderlik kavramı, ilk defa Greenleaf (1970) tarafından kullanılmıştır. Greenleaf, bir insanın hem hizmetkar hem de lider olabileceği fikrini Herman Hesses (1956)’ın yazdığı “The Journey to East” adlı romanını

okumasıyla benimsediğini ifade etmektedir. “Hizmetçi Lider” kavramının romandaki Leo karakteriyle özdeşleştirdiğini ifade etmiştir. Greenleaf, Leo’un hizmetkar lider rolüne sahip olduğunu söylemiştir (Yurdakul ve Kosa, 2023: 1102). Greenleaf, “The Servant as Leader” adlı makalesinde vizyoner olmak ve etik değerlere uygun davranışa dayalı örneklerle yer vererek hizmetkar liderliğin gerektirdiği kişilik özelliklerini ve davranışları tanımlamıştır. Bu tarz liderliğin toplumun yararına önemli katkıda bulunacağını belirtmiştir (Greenleaf, 1970; Büyükyavuz, 2024: 8). Greenleaf, hizmetkar liderlik kavramını, empati kurabilen, karşısındaki kişilerin duygularını doğru anlayan, etkili dinleyen ve onları destekleyen, farklı görülebilecek bir gücü ve temeli olan kişi olarak açıklamıştır. Bu bağlamda, başarılı bir lider olabilmenin yolunun öncelikle iyi hizmet sunmaktan geçtiğini vurgulayarak, bazı belirleyici özelliklere sahip olduğunu ileri sürmüştür (Greenleaf, 1977: 22; Pürlü-pınar, 2023: 29). Hizmetkar liderlik boyutları kapsamında Greenleaf, bir model geliştirmemiştir. Nitekim yayımlanan makalelerinde hizmetkar liderliğin gerektirdiği özellikleri ve davranış modellerini tanımlamıştır (Dal ve Çorbacioğlu, 2014: 287). Greenleaf (1970) hizmetkar liderin sahip olması gereken özellikleri şöyle açıklamıştır (Joseph ve Winston, 2005: 9; Tokmak, 2018: 961; Celepli Sütbaş ve Atilla, 2020: 239; Kınalı, 2021: 24; Güler, 2024: 11):

- Lider, her şeyden önce hizmetkar olmalıdır.
- Hizmetkar, kişinin içindeki arzunun hizmet etme eğiliminin oluşmasıyla başlamaktadır.
- Hizmetkar, en başta izleyenlerinin önemli ihtiyaçlarını karşılamalıdır.
- Hizmetkarlıkta başarının göstergesi, hizmet sunulan kişilerin bağımsız, bilge ve iyi bir duruma ulaşmasıdır.
- Kişinin lider olabilmesinin yolu hizmetkar kalmasından geçmektedir.
-

4.2. Spears'ın Hizmetkar Liderlik Modeli

Spears (1998), hizmetkar liderin sahip olması gereken on özelliği savunmuştur. Bunlar; “yönetme, öngöründe bulunma, kavramsallaştırma, iyileştirme, dinleme, empati geliştirme, farkındalık yaratma, ikna etme, çalışanların gelişimine odaklanma ve birliktelik yaratmadır” (Yurdakul ve Kosa, 2023: 1102). Hizmetkar liderlerin, insancıl tutum ve davranış göstermesi, çalışanlarını her şeyden üstün tutması, liderin insanlara duyduğu saygıyı ve insana verdiği değeri net olarak göstermektedir (Güler, 2024: 14). Bu liderlerin amacı diğer insanlara hizmetkarlık ruhunu aşlamak ve onların birer hizmetkar lider olmalarını başarabilmektir (Beğenirbaş ve Yalçın, 2020: 163). Spears (2004)'a göre hizmetkar liderin sahip olması gereken en önemli özellik, diğer insanlarla etkileşim kurup onları duygusal açıdan daha iyi hale getirmesidir. İnsanları iyileştirme yeteneği oldukça fazladır. Günümüzde çoğu insanın hissiyatı zedelenmiş, psikolojik olarak kırılmış şekilde yaşamını sürdürür. Hizmetkar lider, böyle insanlarla doğrudan iletişim kurup, onların ruhsal dünyalarını ortak şeyler paylaşarak daha da güçlü bir hisse dönüştürüp iyileştirir (Sarı vd., 2024: 66).

4.3. Laub'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Laub (1999) doktora tezinde literatürde yer alan hizmetkar liderlik ile ilgili çalışmalarda hizmetkar liderin özelliklerini incelemiş olup, bunları temel alarak yaptığı faktör analizleri sonucunda altı boyut belirlemiştir. Bunlar; insana odaklanma, insanları geliştirme, topluluk oluşturma, otantik davranış gösterme, liderlik yapma ve liderlik gücünü paylaşmadır (Beğenirbaş ve Yalçın, 2020: 164). Laub (1999) hizmetkar liderliği, izleyenlerin çıkarlarına kişisel çıkarlarından daha fazla önem veren bir yaklaşım ve uygulama olarak tanımlamıştır. İnsanı merkeze almanın, gelişimlerine katkı sağlamanın, herkesin iyiliğini esas alarak gücü paylaşarak kullanmanın önemli olduğunu söylemiştir. Hizmetkar liderliğin izleyenlerine ve hizmete önem vermenin, erdem ve etik değerlere vurgu yapan bir yaklaşım olma-

sından kaynaklandığı ifade edilebilir (Öter ve Dağlı, 2023: 1942).

4.4. Farling, Stone ve Winston'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Farling ve arkadaşları (1997) tarafından yapılan “Hizmetkar Liderlik: bilimsel çalışma için durum oluşturma” adlı çalışma ile bir hizmetkar liderlik modeli oluşturmuşlardır (Marakçı, 2020: 21). Geliştirilen modelde değerler; vizyon, etki ve itibar, güven ve hizmet olarak belirlenmiştir. Modelin sarmallığı, sürekli tekrarlanan bir süreç olmasından kaynaklanmaktadır (Kavak, 2019: 16). Modeldeki değişkenler, yukarıya doğru, sıralı, sarmal bir şekildedir ve süreç sürekli olarak tekrar etmektedir (Yıldız, 2015: 29). Bu modelde araştırmacılara göre, hizmet sunma sürecinde en önemli faktör bir vizyon geliştirmektir. Dolayısıyla süreç bir vizyonun geliştirilmesiyle başlamakta ve geliştirilen bu vizyonun oluşturduğu etki liderin saygınlığını belirlemektedir (Farling vd., 1999: 52). Modelde hizmetkar liderliğin davranışsal boyutları, vizyon ve hizmet unsurları ve ilişkisel boyutları ise etkileme, güvenilirlik ve güven temelinde tanımlanmaktadır (Duyan ve Van Dierendonck, 2014: 6).

4.5. Russel ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Russel ve Stone (2002)'un yaptıkları çalışmalarda hizmetkar liderliğin bir sisteminin olmadığını ve belirsizlik içerdiğini belirtmiş, bu konuda sürekli bir şeylerin eksik kaldığını ifade etmişlerdir. Bundan dolayı daha önce başka araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalara dayanarak hizmetkar liderliğe ilişkin özellikleri göz önüne alarak yeni bir model geliştirmişlerdir. Model, dokuz işlevsel ve on bir ilişkili (eşlik eden özellikleri içeren iki temel boyut içermektedir (Russell ve Stone, 2002: 147; Marakçı, 2020: 21). Söz konusu model kapsamında “İşlevsel özellikler; vizyon, güçlendirme, dürüstlük, bütünlük, güven, hizmet, model olma, önderlik, takdir olarak ifade edilmiştir. İlişkili özellikler ise; inandırma, hizmetkarlık, iletişim, dinleme, güvenilirlik, gelecek öngörüsü, cesaretlendirme, yetenek, etkileme, yetkilendirme,

öğretme” olarak ifade edilmiştir. Russel ve Stone geliştirdikleri bu modeli esas alarak yapılmış çalışmalara bir temel olmasını ve sonraki yapılacak çalışmalara da katkı sağlamasını amaçlamışlardır (Yıldız, 2015: 29).

4.6. Patterson’un Hizmetkar Liderlik Modeli

Patterson (2003), hizmetkar liderliğin dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile benzer özelliklere sahip olduğunu belirtmektedir (Kınalı, 2021: 26). Dönüşümcü lider ve hizmetkar lider arasındaki temel benzerlikler; güven, paylaşılan bir vizyona sahip olması, etkili iletişim, izleyenlerine bireysel ilgi göstermesi, onlara değer verme gibi özellikler olarak ifade edilmektedir (Duyan, 2012: 50). Bu bağlamda Patterson tarafından geliştirilen hizmetkar liderlik modeli, lider ile izleyenleri arasındaki etkileşimi gösteren bir modeldir. Hizmetkar liderlik yaklaşımını, izleyenlerini temel alan, onlara öncelik veren bir lider şeklinde tanımlamıştır. Hizmetkar liderliği açıkladığı modelinde hizmetkar liderlerin bireysel özelliklerinden, tutum ve davranış şekillerinden söz etmiştir (Patterson, 2003:7; Dalgıç, 2017: 47). Patterson’a göre bir hizmetkar lider; ahlaki değerlere sahip olan, alçakgönüllü, vizyoner, güven verici, fedakar, örgütte çalışanların gelişimini destekleyen ve onlara hizmet eden kişidir (Bolat vd., 2016:78).

4.7. Winston’un Hizmetkar Liderlik Modeli

Winston (2003) tarafından geliştirilen hizmetkar liderlik modeli de Patterson’un modeli gibi hizmet sürecinde lider ve izleyicisi arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır (Kavak, 2019: 15). Winston, ortaya koyduğu hizmetkar liderlik modelinin, Patterson’a ait modelin hizmetkar liderden izleyicilere doğru işleyen bir süreçten oluştuğunu ifade etmiştir. Ancak Winston modelin izleyenlerinden de lidere doğru ilerleyen ve bu şekilde lider ve izleyenler arasındaki iletişim ve etkileşimi önceleyen bir model olması gerektiğini belirtmiştir. Lider bu noktada kendinden daha fazla çalışanlarının iyiliğini düşünür, onları güçlendirir, takım çalışmasını teşvik

eder, güven, doğruluk ve dürüstlük ilkeleri doğrultusunda hareket eden, izleyenlerine sevgi, saygı ve hoşgörü duyularını hissettirerek, onların kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaya çalışır. Winston, Patterson’un modeline üç boyut ekleyerek kendi modelini oluşturmuştur. Bunlar; izleyicinin liderine bağlılığı, çalışanın öz yeterliliği ve içsel motivasyonun güçlendirilmesidir (Winston, 2003; Kaya, 2019: 60).

4.8. Barbuto ve Wheeler’in Hizmetkar Liderlik Modeli

Barbuto ve Wheeler (2006), Spears’ın çalışmasında ortaya koyduğu hizmetkar liderliğin on özelliğine “çağrı” boyutunu ilave etmişlerdir. Bu model temelinde “beş boyutlu, (1)altruist çağrı, (2)duygusal iyileştirme, (3)ikna ile eşleme, (4)bilgelik, (5)örgütsel sorumlu yöneticilik” boyutlarından oluşan modeli geliştirmişlerdir (Duyan ve Van Dierendonck, 2014: 6). Barbuto ve Wheeler tarafından yapılan çalışmayla birlikte çalışanların daha yüksek performans göstermelerinin hizmetkar liderler ile sağlanabileceğini vurgulamışlardır (Sarı vd., 2024: 64). Barbuto ve Wheeler (2006) hizmetkar liderlik kavramını, “insan merkezli ve hizmet odaklı kavramları birleştiren, hizmet ve bire bir iletişim yoluyla kalpleri ve zihinleri kazanmayı amaçlayan bir liderlik tarzı” olarak tanımlamışlardır (Varıcı vd., 2023: 44).

4.9. Page ve Wong’un Hizmetkar Liderlik Modeli

Page ve Wong (2000) tarafından geliştirilen model temelde liderliği dört ana başlık altında incelemişlerdir. Bunlar; ilişki, kişilik, görev ve süreçtir. İnsanların kişiliği; fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyellerinden meydana gelmektedir (Pürlüpnar, 2023: 29). Page ve Wong’un hizmetkar liderlik modeline göre, hizmetkar liderin öncelikli amacı izleyenlerine hizmet sunarak onlara liderlik yapmak, kendisinin ve izleyenlerinin çıkarları için görev ve sorumlulukların arzulan ve planlanan doğrultuda yerine getirilmesini sağlamaktır. Hizmetkar lider, ortak çıkarları dikkate alarak yarar sağlamak için izleyenlerine samimi bir şekilde

hizmet eden kişidir. Page ve Wong'a göre, hizmetkar liderin kişiliği geliştikçe, izleyenlerinin gelişimine nasıl katkıda bulunacağını ve güçlendireceğini öğrendikçe liderin hizmetkar liderlik işlevini en iyi şekilde yerine getirmesi mümkündür (Page ve Wong, 2003:4; Karahan, 2022: 19).

4.10. Van Dierendonck'un Kavramsal Hizmetkar Liderlik Modeli

Van Dierendonck (2011), geliştirilmiş olan liderlik modellerinin üstün ve zayıf taraflarının olduğunu ifade etmiş ve yeni bir hizmetkar liderlik modeli ortaya koymuştur. Van Dierendonck daha önce hizmetkar liderlik konusunda yapılan çalışmalarda modelleri incelenmiş ve hizmetkar liderliğin temel yapısını temsil eden altı boyutu öne çıkarmıştır. Bunlar; (1)insanları geliştirme ve güçlendirme, (2)alçakgönüllülük, (3)otantiklik, (4)kişileri olduğu gibi kabul etme, (5)yön gösterici, (6)sorumluluk sahibi yöneticilik olarak ifade edilmiştir (Duyan ve Van Dierendonck, 2014: 7). Van Dierendonck kavramsal modelini, hizmetkar liderliği etkileyen unsurları, hizmetkar liderlik boyutlarını ve sürecin sonunda üretilen sonuçları sentezleyerek geliştirmiştir. Van Dierendonck'un modeli, literatürde ileri sürülmüş bakış açılarını bütünleştirerek hizmetkar liderlik yaklaşımının daha iyi anlaşılmasını sağlayacak bir çerçeve oluşturmaktadır (Akdöl, 2015: 67-68).

5. HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ

Hizmetkar liderlerde bulunan karakteristik özellikler değişik kaynaklarda değişik biçimlerde incelenmiştir (Bolat vd., 2016: 78). Fakat genel olarak Spears (1995)'in tanımladığı; dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, iyileştirme, ileri görüşlülük, ikna, kavramsallaştırma, kahyalık, izleyicilerin gelişimine odaklanma ve topluluk oluşturma olmak üzere on özellik öne çıkmaktadır (Spears, 2005: 3-4).

5.1. Dinleme

Dinleme, çalışanların örgütteki ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayabilmek ve çalışma

performanslarını artırmak için aktif bir şekilde dinlemeyi gerektiren bir özellik olduğu söylenebilir. Dinlemek, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini algılamaktır. Hizmetkar liderlikte asıl amaç, liderlik yaptığı çalışanları dinleyip onları anlamak için çaba göstermek ve daha iyi hizmet vermektir (Bakan ve Doğan, 2012: 2). Dinleme, liderin konuşmadan, yüksek bir algıyla izleyenlerini empatik olarak dinlemesidir (Ürü Sanı vd., 2013: 65). Liderin çalışanların karşılaştığı sorunları anlaması ve bu sorunları çözebilmesi için iyi bir dinleyici olmalıdır. Hizmetkar lider çalışanları etkili bir şekilde dinleyerek onlara önem verdiğini gösterir (Çelebi, 2023: 181). Ayrıca çalışanların örgütte etkili ve verimli çalışabilmeleri için huzurlu ve rahat bir örgüt ikliminin oluşturulması gerekmektedir. Bu iklimi oluşturma sorumluluğu ise hizmetkar liderlere aittir. Bunun yolu da çalışanları aktif dinlemekten geçmektedir. Buna önem veren liderler örgütü başarıya ulaştırır ve saygınlık kazanırlar (Liden vd., 2008: 162). Örgütte liderin kendilerini dinlediğini gören çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri ve performansları artar (Kınalı, 2021: 19). Örgütsel çatışmaları doğru yönetmek, örgütsel güven ortamını oluşturmak, çalışanlara yol göstermek ve eğitmek için hizmetkar liderlerin dinlemeyi aktif olarak kullanabilmeleri gerekmektedir (Çelebi, 2023: 182).

5.2. Empati

Empati, bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyması ve onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır. Hizmetkar lider, kendisini çalışanların yerine koyar ve olaylara onların bakış açısıyla bakar (Dökmen, 2002: 135). Diğer bir ifadeyle empati, bir durumu karşısındaki kişinin perspektifinden görebilme yeteneğidir (Ürü Sanı vd., 2013: 65). Hizmetkar lider, çalışanların belirli davranışlarını veya performanslarını beğenmediği durumlarda, onların art niyetli olmadığını varsaymakta ve onları reddetmemektedir. Böylece hizmetkar liderin, çalışanları tarafından deneyimlenen duyguların farkına varma ve anlama becerisine sahip olması önem kazanmaktadır

(Çelebi, 2023: 182). Greenleaf (1977), başarılı hizmetkar liderlerin empati kurabilen ve iyi bir dinleyici olan kişiler olduğunu ifade etmektedir. Empatik iletişimin, iletişim çatışmalarını büyük ölçüde önlediği kabul edilmektedir (Usta ve Ünsal, 2018: 169).

5.3. Farkındalık

Farkındalık, “liderin hem kendisi hem de örgütte var olan sorunların farkına varması ve bunlarla başa çıkabilmesi, çevresinde olayların farkında olması ve sezgilerinin güçlü olması” şeklinde tanımlanabilir (Ürü Sanı vd., 2013: 65). Diğer bir ifadeyle farkındalık, kişinin, sözleri ve davranışları için sorumluluk üstlenmesi ve olumsuz duygularının başkalarını etkilemesine izin vermemesi olarak ifade edilebilir. Greenleaf’e göre, “farkındalık teselli değil, tam tersidir. Rahatsız edici ve uyandırıcıdır. Yetenekli lider genellikle keskin bir şekilde uyanıktır ve makul ölçüde rahatsızdır. Lider teselli peşinde değildir. Kendi iç huzuru vardır” (Çelebi, 2023: 182). Farkındalık özelliği, olayları ve durumları genel bir bakış açısıyla değerlendirme yapmayı kolaylaştırır. Bu bağlamda hizmetkar lider bir olay ya da duruma ilişkin negatif ve pozitif yönlerin farkına varıp tarafsız bir yaklaşımla sorunları çözebilmelidir (Spears, 2004: 9; Bakan ve Doğan, 2012: 4). Örgütte ortaya çıkan sorunların zamanında farkına varılması ve çözülmesi büyük önem taşımaktadır (Kınalı, 2021: 20). Hizmetkar lider üstün ve zayıf yönlerinin, değerlerinin, inançlarının, duygularının ve hislerinin tam olarak farkındadır. Farkındalık, hizmetkar liderin geçmişe takılıp kalmaması ve geleceğe dair düşüncelerde kaybolmaması bir anlamda bilincini korumasını ve çevresinde meydana gelen olayları şaşkınlıkla izlememesi olarak ifade edilebilir (Çelebi, 2023: 182).

5.4. İyileştirme

İyileştirme, “çalışanların kişisel düşüncelerine, kaygılarına, isteklerine ve ihtiyaçlarına duyarlı olmak” şeklinde tanımlanabilir (Kılıç ve Aydın, 2016: 108). Greenleaf’e göre iyileştirme, bütünleştirmek birleştirmektir (Greenleaf, 1977: 27). Gün-

müzde insanlar yaşam koşullarının ağırlığı, özel ya da iş yaşamından kaynaklanan problemler nedeniyle bazen zor günler geçirmektedir. Yaşanılan stres, duygusal bunalımlar ve kaygı iş performanslarını ve örgütsel verimliliği düşürmektedir. İşte hizmetkar liderin önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Hizmetkar liderlerin en güçlü yönlerinden biri de izleyenleriyle etkili iletişim kurup onları psikolojik açıdan iyileştirmelerini sağlamaktır (Spears, 2004: 8-9; Topaloğlu, 2019: 57). Diğer bir ifadeyle hizmetkar liderin önemli yeteneklerinden birisi kişinin kendisini ve çevresindeki insanları duygusal ve ruhsal olarak iyileştirme potansiyeline sahip olmasıdır (Sarı vd., 2024: 66). Duygusal ve ruhsal iyileştirme “hizmetkar liderin bireylerin kişisel ihtiyaçlarına ve isteklerine duyarlı olması ile insanların tam anlamıyla kişisel bütünlüğe ulaşamayacağını kabul etmekle birlikte, liderin şevkleri kırılgan bireylerin duygusal anlamda iyileşmelerine yardım etmesi” şeklinde tanımlanabilir (İşbilen, 2023: 24). Dolayısıyla hizmetkar lider, çalışanlarına bireysel ilgi göstermeli, onlarla etkileşim kurarak duygusal ve ruhsal açıdan iyi hissetmelerini sağlamalı ve örgüt için çok önemli olduklarını hissettirmelidir (Erdağ ve Arslantaş, 2021: 793).

5.5. İleri Görüşlülük

İleri görüşlülük, muhtemel tehlike ve fırsatları önceden görebilmeyi ve bu öngörü doğrultusunda doğru karar vermeyi içerir (Özmutlu, 2011: 27). İleri görüşlülük, hizmetkar liderin ortaya çıkan problemlere yaratıcı çözümler üretmesi, rutin sorunların ötesinde geleceğe yönelik bir bakış açısı geliştirebilmesidir. Diğer bir ifadeyle ileri görüşlülük, liderin deneyimlerinden ders çıkararak, gelecekte meydana gelebilecek olası durumları öngörebilme becerisidir. Hizmetkar liderler, geçmişi ve bugünü değerlendirerek gelecekte neler olabileceğini öngörebilme konusunda sezgisel bir yeteneğe sahiptir (Dinçer ve Öksüz, 2011: 9). Bu bağlamda hizmetkar lider, deneyimleri ve mevcut koşullar çerçevesinde geleceğe dair kararlar verir. İleri görüşlü hizmetkar lideri, çalışanlar her zaman güvenilir olarak görme

eğilimindedir. Böylece çalışanlar örgüte karşı olumlu bir tutum gelişerek iş performansı, verimlilik ve kalite artışı gerçekleşebilir (Bakan ve Doğan, 2012: 6).

5.6. İkna

İkna, “duygu, düşünce ve tercihleri etkilemeye yönelik yapılan iletişim süreci” olarak tanımlanabilir (Kirschner, 1994:28). Diğer bir ifadeyle ikna, “başkalarını belirli bir bakış açısını benimsemeye, istenen bir eylemi gerçekleştirmeye veya davranışlarını değiştirmeye yönelik etkileme sürecidir” (Perloff, 2013: 3; Özçelebi, 2023: 47). Hizmetkar liderlerin ikna yeteneğine sahip olmaları gerekir. Hizmetkar liderler karar verirken ellerindeki yönetim gücünü kullanmak yerine, söz konusu karara insanları inandırmayı tercih ederler. Hizmetkar lider, itaat etme konusunda çalışanlara baskı uygulamaz, onları ikna ederek fikir birliği oluşturmak için çaba gösterir (Kınalı, 2021: 21). Hizmetkar liderler çalışanları ikna etmede umudun pekiştirilmesi ve hedeflerini gerçekleştirebilecek yeteneğe sahip olduklarına inandırması olmak üzere iki yöntem kullanabilirler. Böylece izleyenler cesaretlenererek kendi inisiyatifleri ve tercihleri doğrultusunda motivasyonları artarak başarılı olurlar (Özmutlu, 2011: 25). Sonuç olarak hizmetkar bir lider, ikna edici yeteneği ile izleyenlerinin düşüncelerini ve davranışlarını herhangi bir baskı olmadan kolaylıkla etkileyebilir (Çelebi, 2023: 182).

5.7. Kavramsallaştırma

Kavramsallaştırma, hizmetkar liderin örgüte veya bir probleme günlük olayların ötesinde bakabilmesi ve düşünce üretebilmesi yeteneği olarak tanımlanabilir. (Çelebi, 2023: 182). Bununla birlikte daha geniş açıdan kavramsal düşünme, gelecekte ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditleri tahmin etme ve hayal etmeyi içermektedir (Spears, 1995: 6). Kavramsallaştırma, hizmetkar liderin örgütü bir bütün olarak görebilme yeteneği olarak da ifade edilebilir. Kavramsal yetenek, yenilikçi ve yaratıcı bir bakış açısıyla bakmayı ve ortalama bir yaklaşımın ötesinde düşünsel yetenek gerektirir (Barbutto ve

Wheeler, 2006: 307). Liderin, kavramsal düşünme yeteneğine sahip olduğu, problemlere yaklaşım biçimiyle anlaşılabilir. Bu yeteneğe sahip liderler, sorunlara daha kolay ve yaratıcı çözüm üretebilir ve planlarını daha kolay uygulamaya koyarak örgütü geleceğe taşırlar (Topaloğlu, 2019: 59). Hizmetkar liderler, sorunları kavramlar olarak düşünüp, zor problemleri yeni yöntemler deneyerek, örgütün kaynaklarını verimli bir şekilde kullanarak rasyonel ve yaratıcı fikirlerle çözebilme becerisine sahiptirler (Kılıç ve Aydın, 2016: 108).

5.8. Kahyalık/Hizmet Etme

Kahyalık kavramı, örgütsel bağlılık, sosyal sorumluluk, takım ruhu ile yakından ilişkilidir (Sendjaya ve Sarros, 2002: 61). Kahyalık ya da hizmet etme, kişilerin kendi çıkarlarını önemsemeden diğer insanların iyiliği için üstün gayret göstermektir (Patterson, 2003: 8). Diğer bir ifadeyle kahyalık, başkalarına ve topluma gerekirse kendi çıkarlarını hiçe sayma pahasına hizmet etmeye çalışmak ve toplum tarafından da bu şekilde görülme isteğidir (Kılıç ve Aydın, 2016: 108). Örgütün daha başarılı olması ve çalışanlara hizmet etmeyi bir sorumluluk olarak görmeyi gerektiren kahyalık/hizmet etme, yardımcılık, denetim veya itaat olmadan sorumluluk almaktır. Başka bir ifadeyle örgütün çalışanlarına ve amaçlarına hizmet etmektir (Özmutlu, 2011: 29). Hizmetkar lider kendisini kahya olarak kabul eder. Öncelikle çalışanların ve örgütün ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak için çaba gösterirler (Northouse, 2014: 222). Lider, tüm izleyenlerinin ve örgütün geliştirilmesi, iyileştirilmesi, refahı ve huzuru için mevcut tüm kaynakların verimli bir şekilde planlanması ve yönetilmesinde sorumluluk almaktadır. Hizmetkar liderlik, izleyenlerinin beklentilerini karşılama doğrultusunda hizmet etme taahhüdünü devamlı korumaktadır (Çelebi, 2023: 183).

5.9. İzleyicilerin Gelişimine Odaklanma

İzleyicilerin gelişimine odaklanma, liderin çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerinden sorumluluk hissetmesi ve

bu kapsamda onları desteklemesi, onlara mentorluk yapmasıdır (Kılıç ve Aydın, 2016: 108). Diğer bir ifadeyle, rehberlik ve destekleme hizmetleri sunularak izleyenlerin bireysel ve kariyer gelişimine katkı sunma tutumudur. Hizmetkar liderler, izleyenlerin kariyer planlamasında, onlara ilerlemeleri için değişik beceriler kazandırmada aktif rol oynayan lider olarak tanımlanmaktadır (Ürü Sanı vd., 2013: 65). Hizmetkar liderler izleyenlerine güven vererek, fikirlerine önem vererek, karar süreçlerine katılımlarını teşvik ederek ve örgütte başarılı olmalarını sağlayarak gelişimlerini desteklerler. Bunun yanı sıra çalışanların kariyer hedefleri için uygun koşulları hazırlayarak katkı sağlarlar (Farling vd, 1999: 50).

5.10. Topluluk Oluşturma

Topluluk oluşturma, liderin olumlu bir örgüt iklimi oluşturabilmesi için çalışanları kaynaştırma çabası olarak ifade edilebilir (Barbuto ve Wheeler, 2006: 308). Bu özellik, gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında belirli ilkeler doğrultusunda topluluklar oluşturulup, pozitif tutum ve davranışlar sergilemeyi, birlik ve beraberlik anlayışını da içeren ilişkiler kurmayı kolaylaştırmaktadır (Güler ve Şimşek, 2024: 504). Hizmetkar lider, topluma faydalı olmak için hizmet etme konusunda bilinçli ve duyarlı davranarak, toplumsal gelişimin sağlanmasını da destekler (Ürü Sanı vd., 2013: 65). Greenleaf'e göre topluluk oluşturma, "toplumu çok sayıda insan için geçerli bir yaşam formu olarak yeniden inşa etmek için gereken tek şey, hizmetkar liderin yol göstermesidir. Kitle hareketleriyle değil, her hizmetkar liderin oldukça özel ve ilgili bir topluluk için sınırsız sorumluluk göstermesidir" (Çelebi, 2023: 183). Ekip yaratma özelliği sayesinde hizmetkar lider, bilgili ve sağlıklı bir topluluk oluşturmaları konusunda izleyenlerini teşvik eder. Bunun gerçekleşmesi için çalışma günlerinin dışında sosyal etkinlikler ve çeşitli eğitimler düzenler (Bakan ve Doğan, 2012: 8). Hizmetkar liderin bu çerçevede yaptığı etkinlikler güçlü bir örgüt kültürünün oluşmasını, birlik ve beraberlik ruhunun gelişmesini, çalışan ve örgüt bütünleş-

mesini sağlar. Bu da örgütün devamlılığını ve başarısını pekiştirir (Ürü Sanı vd., 2013: 65).

6. HİZMETKAR LİDERLİĞİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Hizmetkar liderlikte, lider yönlendirdiği bireylerin bazı hedef ve sorumluluklarını sağlayabilmeleri için onları güçlendirme ve iyileştirmeye yönelik hizmet sunmaktadır (İşbilen, 2023: 23). Literatüre ilk defa Greenleaf (1970)'in kazandırdığı hizmetkar liderlik yaklaşımı konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaları göz önüne alarak Waterman (2011) hizmetkar liderliğe ilişkin bazı avantaj ve dezavantajların olduğunu ifade etmiştir. Söz konusu avantajlar ve dezavantajlar Tablo 1'de özetlenmiştir (Kaya, 2019: 63).

Tablo 1. Hizmetkar Liderliğin Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
İnsana değer verip araç olarak değil amaç olarak davranırlar.	Alçakgönüllülük bazen zayıflık olarak algılanabilir.
İnsanların gelişmelerine katkı sağlarlar.	Dini bir olgu gibi algılanabilir.
Fedakarlıktan kaçınmaz.	Bazı çalışanlar bu yaklaşıma cevap vermezler
Topluma bağlılık ve sadakat gösterir.	Hiyerarşik düzen zarar görebilir.
Koruma ve kollama kavramlarını önemserler.	Dönüşümcü liderlikle benzerlikleri vardır.
Resmi olmayan yerlerde sürekli güler yüzlü davranmaktadır.	Hizmetkar ifadesi bazı çalışanlar tarafından olumsuz algılanabilir.
Güç gösterisi ve otorite yerine teşvik edici ve kolaylaştırıcıdır.	Bazı çalışanlar bu yaklaşıma karşı çıkabilmektedir.

Kaynak: Kaya, 2019: 63

Hizmetkar lider, örgütte birçok avantajdan yararlanarak amaçların gerçekleşmesini kolaylaştırır. Ayrıca lider, hizmet etme kültürünü ön planda tutarak bireysel çıkarları doğrultusunda değil, çalışanların gelişimine rehberlik etmektedir. Ancak, hizmetkar lider, örgütte yönetim fonksiyonlarını başarıyla yerine getiremediğinde pasif liderlik

özelliği gösterdiğinde bazı dezavantajlara da neden olmaktadır (Kızılkaya, 2023:16).

7. HİZMETKAR LİDERİ DİĞER LİDERLİK TARZLARINDAN AYIRAN TEMEL FARKLAR

Hizmetkar lideri hizmetkar olmayan liderden ayıran farklılıklar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Fındıkçı, 2013: 318-319; Dalgıç, 2017: 43-46):

- Hizmetkar liderler, toplumda nadir bulunan örnek insanlardır. Biri bilge duruş, diğeri ise karizma olan iki ana noktaya odaklanmış temel kişisel yakınlıkları bulunmaktadır.
- Hizmetkar lider, hangi alanda olursa olsun ortak bir tutku olarak, üretmek, paylaşmak, sevmek, hoş görmek, işe yaramak, adalet, dürüstlük gibi kavramlar ile bağlantılıdır. Temel insani değerlerden taviz vermez.
- Hizmetkar lider, özgecil davranış sergileyerek, başkaları için bir şeyler yapma çabasındadır. Hizmetkar olmayan lider ise, öncelikle kendini düşünme eğilimindedir.
- Hizmetkar lider, vizyonerdir. İnsan ve insani değerlere yüksek düzeyde önem verir. Hizmetkar liderlik, insanlara saygılı davranma ve alçak gönüllülük değerine dayanmaktadır.
- Hizmetkar lider, benmerkezci davranmaz, tersine toplumsal beklentilere ve ihtiyaçlara öncelik verir. Hizmetkar olmayan ise, sürekli olarak benmerkezci bir yaklaşımla çalışır.
- Hizmetkar lider kendisini tamamlayıcı olarak görüp, her zaman diğer insanlara ve çevresine yeni katkılar sunmaya çalışır. Hizmetkar olmayan ise, sürekli olarak kendini tamamlama ve geliştirme düşüncesindedir.
- Hizmetkar lider, insanlarla sağlam ve sağlıklı ilişkiler kurar, geliştirir ve sürdürür. Hizmetkar olmayan ise formel iletişime önem verir.
- Hizmetkar liderin amacı, insanları etkilemek değildir. Bunun için özel bir çaba göstermez. Ancak tutum ve davranışlarıyla bu etkiyi zaten oluşturur. Hizmetkar olmayan

liderin amacı ise, insanları etkilemektir.

- Hizmetkar lider, yenilikçi ve yaratıcıdır. Yeni bilgi ve beceriler kazanmaya önem verir. Dolayısıyla hizmetkar lider, değişim ve dönüşümün anahtarıdır. Hizmetkar olmayan ise, mevcut durumu sürdürmeye çalışır.
- Hizmetkar lider, insanlar ile ilişkilerinde nezaket kurallarına uygun davranır. Bu bağlamda insanı merkeze alır ve gönüllere hitap eder. Hizmetkar olmayan ise resmi kurallara göre davranır.
- Hizmetkar lider, yerel ve ulusal duyarlılıkları olan ancak özgürlükçü ve demokrat eğilimli bir yaklaşım sergilemektedir. Öncelikle insanlara insan oldukları için değer vermektedir.
- Hizmetkar lider, insancıl, sorun çözücü, uzlaştırıcı, kolaylaştırıcı ve adaletin sağlanması için çaba gösteren bir kişidir. Hizmetkar olmayan lider ise, sorun çıkarma, kargaşa yaratma eğiliminde olabilir. Bu durumda lider, sıkıntıların ve anlaşmazlıkların kaynağı olabilmektedir.
- Genellikle insanlar kendileri için yaşamakta ve kendi geleceğini düşünmektedir. Hizmetkar lider ise, başkalarının mutluluğu için yaşamakta ve onların beklentilerine cevap vermeye çalışmaktadır.
- Hizmetkar lider, çalışanların gönülleri kazanarak sevgi ve saygı inşa etmektedir. Hizmetkar olmayan lider ise, yaptırımlara dayalı bir ilişki kurmaktadır.
- Hizmetkar lider, karar süreçlerine dahil edeceği kişileri özenle belirlemektedir. Genellikle çevresindeki kişiler, rahatlıkla eleştiri yapabilen ve farklı bakış açıları olan kişilerdir. Hizmetkar olmayan ise çalışanların karar süreçlerine katılımını önemsemez.
- Hizmetkar lider, günlük hayatında oldukça uyumlu, yumuşak ve ağır başlı bir duruş sergilemektedir. Statüsünü ve yetkisini bir güç aracı olarak kullanmaz. Çalışanların ihtiyaçları ve istekleri tamamlandıkça lider de kendisini tamamlanmış hisseder.

SONUÇ

Çağımızda her alanda yaşanan baş döndürücü değişim liderlik yaklaşımında da değişimlere neden olmaktadır. Bu değişim neticesinde ben merkezci liderlik yaklaşımının yerine, izleyenlerine rehberlik eden, onları ön plana çıkararak hizmet etmeyi benimseyen yeni bir liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yeni yaklaşım “hizmetkâr liderlik” olarak adlandırılmaktadır (Ürü Sanı vd., 2013: 63). Genel bir bakış açısıyla hizmetkar liderlik “liderin tartışılmaz önceliğinin astlarına hizmet etmek olduğu; otorite ve güçle kontrol edip yönlendirmek yerine etkilemek ve ikna etmenin tercih edildiği; çalışanların ihtiyaçlarının önemsendiği ve sahip olduğu tüm kişisel farklılıklarıyla değer verildiği; takipçilere alçakgönüllü, samimi ve güven veren bir tutum gösterildiği; çalışanların dinlendiği, geliştirildiği, güçlendirildiği ve inisiyatif kullanmaya teşvik edildiği; karar alırken gücün paylaşıldığı; ortak menfaatler doğrultusunda çalışanların ve hatta örgüt dışı bileşenlerin süreçlere dahil edildiği; lider olarak eleştiriye açık ve çalışanlarını övmeye istekli bir tavır gösterildiği; ahlaki değerlerin ve uzun vadeli çıkarların kısa dönemli ekonomik kazançlardan üstün tutulduğu liderlik yaklaşımı” şeklinde tanımlanabilir (Büyükyavuz, 2024:11).

Hizmetkar liderlik konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, hizmetkar liderlik özelliklerinin genellikle şu beş temel anlayış etrafında toplandığı görülmektedir (Celepli Sütbaş ve Atilla, 2020: 239):

- 1.Kendinden önce takipçilerini düşünen ve onların iyiliği, ihtiyaçları ve gelişimi için çaba harcamak.
- 2.Etik değerlere önem vermek.
- 3.Pozisyon gücünü önemsememek.
- 4.İzleyenleri ile etkili ilişkiler kurmak.
- 5.Toplumsal refahın artmasına katkı sağlamak.

Bu perspektifte hizmetkar liderlerin öncelikle çalışan performansı olmak üzere, örgütsel performansı artıracak özellikleri taşıdıkları

söylenbilir. Çelebi (2023)'ye göre, temelinde alçak gönüllülük olan hizmetkar liderlik son yıllarda giderek artış gösteren bir ilgiyle örgütlerde yaygınlıkla uygulanmaktadır. 21. Yüzyılda bilgi ve teknoloji yoğun çalışma ortamı, insancıl ve etik değerlerle ilişkisini yitirmemelidir. Hizmetkar liderliğe ilişkin yapılacak araştırmalarda elde edilecek bulgular ve pratiğe aktarılacak hizmetkar liderlik geliştirme programları düzenleyerek izleyenlerine saygılı olan, hoşgörü ve alçakgönüllülüğü erdem kabul eden, izleyenlerinin gelişimine katkı sağlayan ve bunu görev bilen, cesaretli ve sorumlu yöneticiler yeni çağın liderleri olarak karşımıza çıkabilirler (Duyan ve Van Dierendonck 2014: 25).

KAYNAKÇA

- AKDÖL, B. (2015). Hizmetkar Liderliğin İş Tatminine Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BAKAN, İ, & DOĞAN, İ. F. (2012). Hizmetkar Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 1-12.
- BARBUTO, J. E., & WHEELER, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Published in Group & Organization Management* 31(3), 300-326.
- BASS, B. M., & AVOLİO, B. J. (1990). The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*, 4: 231-272.
- BEĞENİRBAŞ, M., & CAN YALÇIN, R. (2020). Hizmetkâr Liderlik Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkileri: Hizmet Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 19(37), 159-194.
- BOLAT, T., BOLAT, Ö. İ., & YÜKSEL, M. (2016). Hizmetkar Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi: Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*

Dergisi, 19(36-1), 75-104.

BÜYÜKYAVUZ, C. Ö. (2024). Hizmetkar Liderlik İle İşe Gömülmüşlük Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin ve Personel Güçlendirmenin Aracı Rolü. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

CELEPLİ SÜTBAŞ, M., & ATİLLA, G. (2020). Hizmetkâr Liderlik ve İş Performansı Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Rolü: Antalya İli Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-255.

CİNNİOĞLU, H. (2019). Hizmetkâr Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme ve İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Restoran Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (4), 2902-2911.

ÇELEBİ, M. A. (2023). Hizmetkâr Liderlik Üzerine Bir Değerlendirme: «Hayat Bugün» Dizisi Örneği. *Journal of Medical Sciences*, 4(4), 180-190.

ÇETİNKAYA, A. Ş., & YILDIZ, E. (2018). Hizmetkâr Liderlik Algısının Personel Güçlendirmeye Etkisi: Perakende Sektörü Çalışanları Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20 (35), 1-11.

DAL, L., & ÇORBACIOĞLU, S. (2014). Hizmetkar Liderlik Davranışları ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), 287-310.

DALGIÇ, D. (2017). Hizmetkar Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

DİNÇER, M. K., & ÖKSÜZ, B. (2011). Hizmetkâr Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi "akademia"*, 2(2), 2-18.

DÖKMEN, Ü. (2002). İletişim Çatışmaları ve Empati. 20. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

DUYAN, E. C. (2012). Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

DUYAN, E. C., & VAN DIERENDONCK, D. (2014). Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Sosyoloji Konferansları*, 49, 1-32.

ERDAĞ, T. & ARSLANTAŞ, C. (2021). Kabin Amirlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Kabin Memurlarının İş Tatmin Düzeyi Üzerinde Etkili midir? Tam Hizmet Sağlayıcı Bir Havayolu İşletmesinde Araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*, 36(4), 789-810.

EVA, N., ROBİN, M., SENDJAYA, S., DIERENDONCK, D.V. & LİDEN, R. C. (2019). Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research. *The Leadership Quarterly*, 30, 111-132.

FINDIKÇI, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar liderlik*. İstanbul: Alfa Yayın.

FARLING, M. L., STONE, A. G. & WINTON, B. E. (1999). Servant Leadership: Setting The Stage for Empirical Research. *Journal of Leadership Studies*, 6(1-2), 49-72.

FIEDLER, F.E., & JOSEPH E.G. (2004), Leadership in a Non-Linear World. in C. Cooper (Ed.), *Leadership and Management in the Twenty-First Century- Business Challenges of the Future*. Oxford, UK: Oxford University Press, 185-203.

GREENLEAF, R. K. (1970). *The Servant as Leaders*. Westfield, ID: Greenleaf Centre for Servant Leadership.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership a Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. 25th Anniversary Edition. New York: Paulist Press.

GÜLER, N. (2024). Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Öğretmenler Üzerine Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Gümüşhane.

GÜLER, N., & ŞİMŞEK, T. (2024). The Relationship between Servant Leadership and Job Satisfaction: Research on Teachers. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 7(2), 502-514.

HANSE, J. J., HARLIN, U., JAREBRANT, C., ULIN, K., & WINKEL, J. (2016). The Im-

pact of Servant Leadership Dimensions on Leader-Member Exchange among Health Care Professionals. *Journal of Nursing Management*, 24(2), 228-234.

IBICIOĞLU, H., ÖZMEN, İ., & TAŞ, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.

İŞBİLEN, U. (2023). Hizmetkar Liderlik ve Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının Çalışanların Motivasyonları ve Örgütlerin Çeviklikleri Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

JOSEPH, E. E., VE WINSTON, B. E. (2005). A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust. *Leadership & Organizational Development Journal*, 26(1), 6-22.

KARAHAN, H. (2022). Örgütsel Sinizm İle Hizmetkar Liderlik Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

KAVAK, P. B. (2019). Hizmetkâr Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenmeye Etkisi-Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

KAYA, E. (2019). Hizmetkar Liderlik: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

KILIÇ, K. C., & AYDIN, Y. (2016). Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30), 106-113.

Kınalı, S. (2021). Hizmetkar Liderlik Davranışının İçsel Motivasyona Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü Araştırması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

KIRSCHNER, J. (1994). *Manipülasyon Ama Nasıl? İnsanları Etkilemenin ve Kullanmanın Sekiz Ana Kuralı*. Çeviren: Aydın Arıtan, İstanbul: Arıtan Yayınevi.

KIZILKAYA, M. D. (2023). Hemşire Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Davranışları İle Hemşirelerin Hasta Güvenliği Tutumları ve İlaç Hatalarını

Bildirmeme Nedenleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

KIRBY, P.C., PARADISE, L.V. & KING, M.I. (1992). Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership. *Journal of Educational Research*, 85(5), 303-311.

KOÇEL, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. 10. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.

KÜÇÜK, K., VE YAVUZ, E. (2018). Hizmetkâr Liderlik: Gandhi Örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(2), 81-93.

LIDEN, R.C., WAYNE, S.J., ZHAO, H., VE HENDERSON, D. (2008). Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.

MARAKÇI, D. B. (2020). İlkokulda Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.

NEUMANN, Y., & NEUMANN, E. F. (1999). The President and The College Bottom Line: The Role of Strategic Leadership Style. *The International Journal of Educational Management*, 13(2), 73-79.

NORTHOUSE, P. G. (2013). *Leadership: Theory & Practice*. 6 th Edition, California: Sage Publications.

ÖTER, Ö. M., & DAĞLI, A. (2023). Hizmetkâr Liderlik Davranışı İle Örgüt Sağlığı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(88), 1941-1957.

ÖZÇELEBI, Z. (2023). İkna Motivatörü Olarak Korku Çekiciliğinin Estetik ve Kozmetik Cerrahi Endüstrisinde Kullanımı. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÖZTÜRK ÇİFTÇİ, D. (2022). Hizmetkâr Liderliğin Ardıllarının Meta Analiz Yöntemi ile İncelenmesi. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(3), 171-192.

ÖZMUTLU, İ. (2011). Bedensel Engelli Sporcularda Antrenörlerin Hizmetkâr Liderlik Dav-

ranışlarının Sporcu Tatmini İle İlişkisi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

PAGE, D., & WONG, P.T.P. (2003). Servant Leadership: An Opponent-Process Model and The Revised Servant Leadership Profile. Trinity Western University, Servant Leadership Roundtable October, 1-13.

PALTA, A. (2019). Examination of Teachers' Perceptions about Servant Leadership and Organizational Commitment. *International Education Studies*, 12(4), 36-41.

PATTERSON, K. A. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model (Doctoral dissertation, Regent University).

PERLOFF, R. M. (2018). The Dynamics of Persuasion: Communication and Attitudes in the 21st century. Routledge.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B. & BOMMER, M. H. (1996) Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.

PÜRLÜPINAR, A. (2023). Spor Merkezlerindeki Sporda Hizmetkâr Liderlik Davranışlarıyla Spora Katılım Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü, Niğde.

ROST, J. C. (1993). Leadership for the Twenty-First Century. New York: Praeger.

RUSSELL, R.F., VE STONE, A. G. (2002), A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practial Model. *Leadership and Organization Development Journal*, 12(3), 145-157.

SARI, N., AKKAYA, A., KAYNAR, F., ORÇAN, M., VE KESİK, M. (2024). Eğitimde Hizmetkâr Liderlik: Öğrenme Ortamlarını Güçlendiren Bir Yaklaşım. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 10(45), 62-72.

SENDJAYA, S., VE SARROS, J. C. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(2), 57-64.

SPEARS, L. C. (2004). Practicing Servant-Lea-

dership. *Leader to Leader*, ProQuest Central, 34, 7-11.

SPEARS, L. C. (2005). The Understanding and Practice of Servant Leadership. In Servant Leadership Research Roundtable. *The International Journal of Servant-Leadership*; Spokane, 7(1), 29-45.

SPEARS, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.

TEMİZ, İ., KILIÇ, H., ÇELİK, Z., ALTUNBOĞA, H., DEMİRTAŞ, O., KIRMIZI, M. & DEMİR, Ü., (2024). Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Okul Kültürüne Etkisinin İncelenmesi. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 11 (1), 200-209.

TOKMAK, M. (2018). Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çalışanlar Tarafından Algılanma Düzeylerine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(4), 959-978.

TOPALOĞLU, C. (2019). Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Belediyeler Üzerinde Bir Uygulama. Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

TURNER, N. VE BARLING, J. (2002). Transformational Leadership and Moral Reasoning. *Journal of Psychology*, 87(2), 304-311.

USTA, M. E., VE ÜNSAL, Y. (2018). Okullarda Algılanan Hizmetkâr Liderlik Düzeyinin İncelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 8(4), 168-184.

ÜRÜ SANI, F. O., ÇALIŞKAN, S. C., ATAN, Ö., & YOZGAT, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 63-82.

VAN DIERENDONCK, D., & PATTERSON, K. (2010). Servant Leadership: Developments In Theory And Research. Springer

VARICI, H., BAKLA, M., ÖZCAN, S., PİŞKİN, S., AYDOĞAN, S., ÇİÇEK, Ö., TEMEL, U., VE BİLGİN, O. (2023). Algılanan Hizmetkâr Liderliğin Öğretmen İş Doyumuna Etkisi. *Balkan*

ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi (BNEJSS), 9(4), 43-48.

VROOM, V. H., VE JAGO, A. G. (2007). The Role of The Situation in Leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24.

WINSTON, B. (2003). Extending Patterson's Servant Leadership Model. Retrieved April, 12, 2008.

YILDIZ, P. (2015). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Beşiktaş Belediyesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

YUKL, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 121-330.

YURDAKUL, S., & KOSA, G. (2023). Hizmetkâr Liderliğin İş Yaşam Kalitesine Etkisinde: Mesleki Canlılığın Aracı Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15 (2), 1100-1115.