

T.C.
GAZIANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**LİDERLERİ HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞINA
YÖNELTEN FAKTÖRLER ÜZERİNDE NİTEL BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şemsettin ÇİĞDEM

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Nurettin İBRAHİMOĞLU

GAZIANTEP

Eylül 2013

GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**Liderleri Hizmetkâr Liderlik Davranışına Yönelten Faktörler Üzerinde Nitel
Bir Araştırma**

Şemsettin ÇİĞDEM

Tez Savunma Tarihi: 30.09.2013

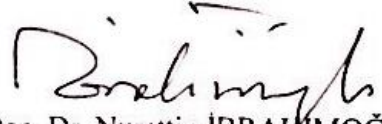
Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı


Doç. Dr. İrfan BAYRAKTAR
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.


Prof. Dr. Cengiz TORAMAN
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımca okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.


Yrd. Doç. Dr. Nurettin İBRAHİMOĞLU
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

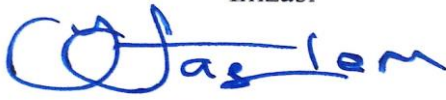
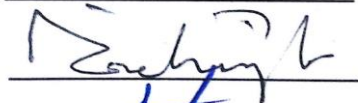

Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. Yılmaz SAĞLAM

Yrd. Doç. Dr. Nurettin İBRAHİMOĞLU

Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

İmzası

ÖZET

LİDERLERİ HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞINA YÖNELTEN FAKTÖRLER ÜZERİNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

ÇİĞDEM, Şemsettin
Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Nurettin İBRAHİMOĞLU
Eylül 2013, 88 sayfa

Sanayi devriminden sonra çevre koşullarının değişmesiyle ortaya çıkan katı rekabet, verimlilik, etkililik, performans, güdülenme gibi kavramları beraberinde getirmiştir. 20 yyın ilk çeyreğinden itibaren insanın psikolojik bir varlık olarak incelenmesi gerektiği yönündeki görüş akademik çevrelerde kabul görmeye başlamıştır. İnsan için en önemli araç olan duygusallığın ve sevginin göz ardı edilmemesi gerekliliği örgütsel yapılara da yansımış ve bu doğrultuda her birisi kendi başına bir farklılık arzeden insan unsurunun doğru yönlendirilmesi gündeme gelmiştir. Bu doğru yönlendirme için iş modellerinden liderlik yapılarına kadar pek çok alanda kuramlar geliştirilmiştir. 1970’li yıllarda Robert K. Greeleaf’in literatüre kazandırdığı hizmetkâr liderlik kavramı da bu çabaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada; hizmetkar liderlik konusu ele alınmış, liderlik ve hizmetkâr liderlik konusunda literatür taraması yapıldıktan sonra, Gaziantep ilinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 5 yöneticinin hizmetkar liderlik davranışı sergilemeleriyle ilgili faktörleri belirlemek amacıyla nitel bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda yöneticileri hizmetkar liderlik davranışı sergilemeye yönelten faktörlerin değerler, içsel motivasyon, deneyim, mentor etkisi, kendini gerçekleştirme, özgecilik, karşılıksız sevgi, farkındalık, başkalarının hayatlarını olumlu etkileme isteği ve başkalarına faydalı olma isteği olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Değerler, Etik,

ABSTRACT**A QUALITATIVE STUDY ON FACTORS PROCEEDING LEADERS TO
SERVANT LEADERSHIP BEHAVIOR**

ÇİĞDEM, Şemsettin

M.A. Thesis, Department of Business Administration
Supervisor: Assist. Prof. Dr. Nurettin İBRAHİMOĞLU
September 2013, 88 pages

After the industrial revolution the change of environmental conditions, the resulting solid competition brought about concepts such as efficiency, effectiveness, performance, motivation, etc. From the first quarter of the 20th century view that people should be examined as being a psychological being accepted in academic areas. Necessity of not to be ignored of sensuality and love which is the most important bracket for human has reflected to organizational structures and guidance of human factor which differ from each other came to the agenda. For this guidance many concepts have been developed from business models to leadership structures. The concept of servant leadership in the 1970s Robert Greeleaf's imparted in the literature is emerging as a result of these efforts.

This study dealt with the servant leadership, after review of the literature on leadership and servant leadership, a qualitative research has been conducted in order to determine the relevant factors with 5 managers in the province of Gaziantep and their servant leadership behaviours. Outcome of the research the factors that lead managers to exhibit the behavior of servant leadership have been identified as values, intrinsic motivation, experience, mentor influence, self-actualization, altruism, unrequited love, awareness, desire to positively affect the lives of others and the desire to be helpful to others.

Key Words: Leadership, Servant Leadership, Values, Ethics

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET	2
ABSTRACT	3
İÇİNDEKİLER	4
TABLolar LİSTESİ	6
1. GİRİŞ	7
1.1.GİRİŞ.....	7
2. LİTERATÜR	9
2.1. LİDERLİK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ.....	9
2.1.1. Liderlik Kavramının Tanımı.....	9
2.1.2. Yöneticilik ve Liderlik Kavramları Arasındaki Farklar.....	12
2.1.3. Liderlik Teorileri.....	16
2.1.4. Karizmatik, Dönüşümcü, Otantik ve Etik liderlik.....	24
2.2. HİZMETKÂR LİDERLİK.....	28
2.2.1. Hizmetkâr Liderlik.....	28
2.2.2. Literatürde Hizmetkar Liderlik.....	32
2.2.3. Hizmetkâr Liderliği Oluşturan Etmenler.....	35
2.2.3.1.Karşılıksız sevgi (Agapao Love).....	35
2.2.3.2.Alçakgönüllülük (Humility).....	36
2.2.3.3.Özgecilik (Altruism).....	36
2.2.3.4.Vizyon (Vision).....	36
2.2.3.5.Güven (Trust).....	36
2.2.3.6.Yetkilendirme.....	37
2.2.3.7.Hizmet.....	37
2.2.3.8.Dinleme.....	38
2.2.3.9.Empati.....	38
2.2.3.10.Rehabilitate etme.....	38
2.2.3.11.Farkındalık.....	39
2.2.3.12.İkna etme.....	39
2.2.3.13.Kavramlaştırma.....	39

2.2.3.14.Öngörü	39
2.2.3.15.İdarecilik	40
2.2.3.16.İnsan Gelişimine Kendini Adama	40
2.2.3.17.Grup kurma	40
2.2.4. Hizmetkâr Liderlik ve Bazı Liderlik Teorileri Arasındaki Benzerlik ve Farklar	44
3. MATERYAL VE YÖNTEM	47
3.1. ARAŞTIRMANIN SORUSU	47
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	47
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	48
3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI	48
3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	48
3.5.1. Araştırmanın Örnekleme	49
3.5.2. Görüşme Sorularının Hazırlanması.....	50
3.5.3. Veri Toplama Yöntemi	50
3.5.4. Görüşmenin Yapılması (Veri Toplama)	51
3.5.5. Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler.....	51
3.5.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği	53
3.5.6.1. Geçerlilik.....	53
3.5.6.2. Güvenilirlik	54
4. BULGULAR VE TARTIŞMA	55
4.1. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	55
4.1.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Genel Özellikleri	55
4.1.1.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Faaliyet Gösterdikleri Sektör ve Faaliyet Süreleri	55
4.1.1.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşları.....	56
4.1.1.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumu	56
4.1.1.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Medeni Durumu.....	57
4.1.2. Verilerin Kodlara Göre Düzenlenmesi ve Tanımlanması	57
4.1.3. Araştırmanın Amaçlarına Yönelik Yapılan Analiz Sonuçları	59
4.1.4. Araştırmanın Amaçlarına Yönelik Yapılan Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	63
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	66
KAYNAKÇA	70
EKLER	83
ÖZGEÇMİŞ	87

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Liderlik Tanımları.....	10
Tablo 2: Yönetici ve Liderin Karşılaştırılması	14
Tablo 3: Büyük Beş Kişilik Özellikleri Modeli	18
Tablo 4: Liderlik Teorileri	23
Tablo 5: Laub'un (1999) Hizmetkâr Liderliğin Temel Karakteristikleri Tablosu.....	41
Tablo 6: Yöneticilerin Faaliyet Gösterdikleri Sektör ve Faaliyet Süreleri	55
Tablo 7: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşları	56
Tablo 8: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumu	56
Tablo 9: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Medeni Durumu	57
Tablo 10: Yöneticileri Hizmetkâr Liderlik Davranışı Sergilemeye Yönelten Faktörler İle İlgili Kod Tanım Tablosu.....	58
Tablo 11: Yöneticileri Hizmetkâr Liderlik Davranışı Sergilemeye Yönelten Faktörler İçin Yapılan Araştırma Sonucu Toplanan Bilgilerin Analizleri	60
Tablo 12: Yöneticileri Hizmetkâr Liderlik Davranışı Sergilemeye Yönelten Faktörler	63

BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ

1.1.GİRİŞ

Bilgi toplumu olarak adlandırılan günümüz toplumunda iletişim ve bilgi eskiye göre çok hızlı bir şekilde artmaya devam etmektedir. Öyle ki, 20. yüzyılda 40-50 yıl içerisinde olan teknolojik gelişmeler günümüzde bir yıl, bir ay hatta bir gün içerisinde olabilmektedir. Gelecekte bu sürenin daha da kısalması beklenmektedir (Fındıkcı, 2009:2). 21. yy başlarında işletmelerin rakiplerine karşı sahip oldukları tek güç makine ve teçhizat iken, sözü edilen gelişmeler insan faktörünü işletmeler için hayati bir noktaya taşımıştır. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmek için gereksinim duydukları sağlıklı yapı ve işleyiş, sanayi devrimi sonrasında makine ve teçhizatla sağlanabilirken; günümüzde insan faktörü bu işleyiş ve yapı üzerinde tamamen etkin hale gelmiştir. İnsan faktörünün bu etkinliğini sağlayan unsur bilgidir. Bilginin dolayısıyla teknolojinin etkin kullanımı günümüzde başarının temel bileşenlerindedir. 20 yyın başlarındaki mekanik insan anlayışının tersine günümüzde duyguları olan, etik değerlere sahip, sadece maddi değil aynı zamanda manevi beklentileri de olan insan anlayışı hâkimdir. Bu doğrultuda değerlere dayalı bir vizyon geliştiren, insan odaklı ve yüksek performanslı bir süreç anlayışı ortaya koyan organizasyonlar rakiplerine karşı üstünlük kurmaktadır. Üyelerine, topluma ve etkileşenlerine katma değer üreten bir organizasyon olmak için ise; uygun örgüt kültürü oluşturmak, doğru stratejiyi belirlemek ve bu doğrultuda yapıyı kurmak gerekmektedir (Barutçugil, 2004:11).

İnsan, yeteneklerinden tutum ve davranışlarına, ilişki kurma ve bu ilişkileri yönetme tarzlarından inanç ve değerlerine kadar pek çok karmaşık faktörle organizasyonların başarısında anahtar rolü oynamaktadır. Organizasyonel başarı için, her insanda farklılık arz eden bu karmaşık yapının doğru yönlendirilmesi çok önemlidir. İn-

sanları yönlendirmenin, diğ er bir ifadeyle yönetmenin öneminin fark edilmesi; akademisyenleri pek çok alanda oldu ğ u gibi liderlik alanında da araştırma yapmaya yönlendirmiştir.

Tarihsel süreçte insanları etkileme ve yönlendirme hususunda yadsınamaz etkilerinden dolayı liderler; kiş iş el özelliklerini toplumun diğ er fertlerinden daha iyi kullanmış lar ve toplumu gerçekleşt iрдikleri eylemler ile pozitif veya negatif yönde etkilemiş lerdir. Liderin topluma kazandı rdığı negatif ve pozitif özelliklerin hepsi lidere atfedilmiş ve lider ya kutsanmış ya da lanetlenmiştir. Bu bağ lamda yıllar boyunca “lider” takipçilerinin çıkarlarını ikinci planda tutan, yalnızca organizasyonun hedeflerine odaklanan kiş i olarak tanımlana gelmiştir. Ancak günümüze yaklaşı ldığında bu liderlik anlayış ı, bireylerin kiş isel geliş imine katkıda bulunan, ahlaki değ erleri ön plana çıkaran ve takipçilerin çıkarlarını da en az örg ütsel hedefler kadar gö zeten liderlik anlayış larına yerini bırakmaya başlam ıştır. Bu değ iş imleri günümüzde en iyi yakalayan liderlik anlayış larından birisi de hizmetkâr liderlik anlayış ıdır.

Robert K. Greenleaf tarafından 1970’li yıllarda literatüre kazandırılan Hizmetkâr liderlik kavramı ile ilgili araşt ırmalar literatürde yeni yeni yer almaya başlam ıştır. Yapılan çalış malarda artış olmasına rağmen ilgili alan araşt ırmalarının literatürdeki yetersizliğı gö ze çarpmaktadır.

Bu çalış ma üç ana bölümden oluş maktadır. Birinci bölümde liderlik kavramı ele alınmış olup günümüze kadar geçirdiğı evrimsel süreç ana hatları ile tanımlanmıştır. Devamında çalış manın ana konusunu oluşt uran hizmetkâr liderlik kavramı incelenmiş ve kavramın doğ uş undan günümüze kadar geçirdiğı sürece detaylı bir şekilde yer verilmiştir. Çalış manın ikinci bölümünü araştırma metodolojisi oluşt urmaktadır. Bu bölümde materyal ve yöntem baş lığı altında araştırmanın sorusu, önemi, amacı, kapsamı ve araştırma da kullanılan yöntemler hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde ise bulgular ortaya konulduktan sonra sonuç ve öneriler sunulurak çalış ma tamamlanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM LİTERATÜR

2.1. LİDERLİK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

2.1.1. Liderlik Kavramının Tanımı

İnsanların bazı amaçlara ulaşmak için işbirliği gereksinimi duymaları sonucu ortaya çıkan örgütlerin bu amaçlara ulaşabilmesi için örgüt içindeki ve dışındaki kaynakları etkili bir biçimde yönetmeleri gerekmektedir. Kimi araştırmacılara göre bu eylemin merkezinde “yönetici” kimilerine göre ise “lider” vardır. Bu iki kavramın birinin aynısı olup olmadığı konusunda görüş ayrılığı bulunmaktadır.

Bu kavramların ilki olan yöneticilik en genel tanımıyla; bireysel çabalarla halledilemeyecek işlerin çözümü için bir araya gelen insanların faaliyetlerini organize edip yönlendiren kişidir (Drucker, 2008:1).

Kimi tanımlara göre yönetici ortak bir amaç etrafında birleşen insanların lokomotif konumunda olan kişidir (Baltas, 2005:121; Şimşek, 2011:9).

Koçel yöneticinin işletme birimlerini amaçlarına ulaştırmak için bilgi birikimini ve başka insanlarla birlikte çalışıp onları koordine etme yeteneğini kullanan kişi olduğunu söylemektedir (Koçel, 2011:63).

Armstrong’a göre yönetici başaran, gerçekleştiren, ortaya çıkaran, sorumluluk üstlenen kişidir. Yönetim yapılacak olan işlere karar verdikten sonra bu işleri kaynakları etkin kullanarak gerçekleştirme ise yönetici de bu süreci gerçekleştiren kişidir (Armstrong, 2008:3).

Dessler ve Phillips’e göre yönetici bir örgütü amaçlarına planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme yoluyla ulaştırmaktan sorumlu olan kişidir (Dessler ve Phillips, 2008:4).

Boone ve Kurtz yönetimin insanlar ve diğer kaynaklar yoluyla örgütsel hedefleri başarma süreci, yöneticiliğinde insanı ve teknik kaynakları örgüt amaçlarını

gerçekleştirmek için mümkün olan en iyi tarzda birleştirme olduğunu belirtir (Boone & Kurtz, 2013:218).

Tanımlarda da görüldüğü üzere yönetici örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için örgütü yöneten kişidir. Peki, yönetici ve lider aynı şey midir? Eğer iki kavram arasında bir fark varsa bu farkı ortaya koymak için liderlik tanımlamalarına da bakmak gerekecektir.

Liderlik anlaması ve anlatması zor olsa da pek çok düşünürün tanımladığı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderliğin bu derece çok tanımlanması ve ilgi çeken bir kavram olmasının sebebi pek çok toplumun, işletmenin bu yolla şekillenmesi yüzündendir. Çünkü liderler kendilerini takip eden herkesin “hayatlarına dokunurlar” (Yukl, 2009:1).

Liderlikle ilgili dikkat edilmesi gereken nokta yapılan liderlik tanımlarından hiç bir tanesinin doğru veya yanlış olarak nitelendirilemeyeceğidir. Tarih boyunca pek çok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımların neredeyse hepsi yöneticilik kavramında olduğu gibi birbiriyle benzerlik arz etmektedir (Contee-Borders, 2002:21).

Yukl son 50 yılda yapılan liderlik tanımlarından öne çıkanları bir tablo halinde sunmuştur: (Yukl, 2009:3)

Tablo 1: Liderlik Tanımları

<ul style="list-style-type: none"> • Liderlik örgütü ortak amaçlar doğrultusunda yönlendiren insan davranışdır. (<i>Hemphill ve Coons, 1957, Development of the leader behavior description questionnaire</i>).
<ul style="list-style-type: none"> • Liderlik rutin örgüt faaliyetlerine mekanik uyum sağlamanın daha da ötesinde bir etkilemedir. (<i>Katz ve Kahn, 1978, The social psychology of organizations</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Liderlik kişinin, kurumsal, politik, psikolojik kaynaklar kullanarak izleyenlerin motivasyonlarını yükselttiğinde ortaya çıkan durumdur. (<i>Burns J. M., 1978, Leadership</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Liderlik izleyenlerin gerçekliklerini tanımlamada başarılı değildir. (<i>Smircich ve Morgan, 1982, Leadership: The Management of Meaning</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Liderlik belirli bir amaca ulaşmak için organize olmuş bir grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir. (<i>Rauch ve Behling, 1984, Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Liderlik vizyonu açıkça ifade etmek, paylaşılan değerleri somutlaştırmak ve hedefleri gerçekleştirmeye uygun şartları ortaya çıkarmaktır. (<i>Richards ve Engle, 1986, After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Liderlik ortak gayret oluşturmak için izleyenlere var olma amacı vermek ve ortaya çıkan gayretler o amacı gerçekleştirmektir.

(Jacobs ve Jaques, 1990, Leadership in Complex Systems)

- Liderlik daha uyumlu, devrim niteliğinde değişim süreçleri başlatmak, kültürün dışına çıkabilmektir.

(Schein, 1992, Organizational Culture and Leadership)

- Liderlik insanların birlikte çalıştıkları duygusunu tam olarak meydana getirerek onlarda farkındalık ve örgüte bağlılık oluşturmaktır.

(Drath ve Palus, 1994, Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice)

- Liderlik bir kişiyi kendini örgüt hedeflerine adayacak şekilde etkilemek ve motive etmektir.

(House ve Arkadaşları, 2004, Culture, Leadership and Organisation)

Bu bağlamda Yukl'a göre liderlik, bir kişinin, ortak amaca ulaşma doğrultusunda kendisini izleyenlerin faaliyetlerini koordine etmesi ya da yönlendirmesi durumunda grup üyeleri üzerinde sahip olduğu ve zorlayıcı nitelik taşımayan davranışsal etkidir (Yukl, 2009:3).

Bir liderin ortaya çıkabilmesi için lideri takip eden bir kitlenin varlığı gerekmektedir (Reinke, 2004:34). Bu kitle lider tarafından yönlendirilmekte, motive edilmekte, vizyon sahibi yapılmakta ve kitleyi bir arada tutan amaca ulaşma yolları lider tarafından kolaylaştırılmaktadır (Avolio ve Bass, 2002:17). Daha da ötesi liderlik, temel olarak lider ve takipçileri arasında, belirli bir amaca ulaşmak için yapılmış anlaşmadır (Pernick, 2001).

Adair'e göre liderlik belli bir yolu takip etme konusunda insanları etkileme faaliyeti olarak tanımlanabilir (Adair, 2005:63). Lider ise bilgi ve becerilerini amaçlarına ulaşma yönünde grubun hizmetine sunan kişidir (Adair ve Thomas, 2005:120). Adair'e göre liderlik sadece komutanlık otoritesini değil alışılmışın dışında bir şahsiyet kuvvetini de ihtiva eder (Adair, 2005:63).

Kotter liderliği örgüt için vizyon belirleme, bu vizyonun çalışanlara ve müşterilere kabul ettirilmesi, çalışanlara ilham verme, onların aynı hedefe odaklanmalarının sağlanması ve vizyonu gerçekleştirmeye yönelik örgütlenmenin ortaya çıkması şeklinde tanımlamaktadır (Kotter, 2001:86).

Armstrong'a göre lider insanları kendi istediklerinden öte olmaları gereken yere götüren kişidir (Armstrong, 2009:32).

Stogdill liderliği "etkileme gücünü kullanmak" şeklinde tanımlamaktadır. Lider etkileme gücünü kullanarak izleyenlerini değiştiren-dönüştüren bir değişim ajanıdır (Bertocci, 2009:5).

Gibson liderliği herhangi bir zorlayıcı enstrüman olmadan bir kişinin diğerini arzu edilen hedefler doğrultusunda etkilemesi olarak ifade etmektedir (Gibson, 2011:314).

Horner'a göre liderlik, liderin sahip olduğu özellikler, nitelikler ve davranışlar tarafından tanımlanan bir süreçtir (Horner, 1997:270). Bu özellikler; gruba amaç oluşturma ve yön belirleme, iyimser inanç ve ümidin kaybolmamasını sağlama, güven ortamı oluşturma ve bu ortamı devam ettirme, kolektif manada izleyenleri meşgul etme ve sonuçları paylaşma olarak 5 tanedir (Bennis ve Thomas, 2003).

Bennis ve Thomas bütün liderlerin örgütsel değişim hususunda 4 temel soruna kritik çözümler getirdiğini belirtmektedirler. Bu çözümler; takipçilerin kapasitelerini problemle paralel değerlendirme, paylaşımı artırma, ortak görüş oluşturma ve güçlü değerler etrafında bütünlük sağlamadır (Bennis ve Thomas, 2002:129).

Liderlik 1900lerden 1930lara kadar "kontrol ve gücün merkezileşmesi" olarak tanımlanmış, 1930larda "grup şartları altında bireysel eylemlerde bulunma"nın önemi vurgulanmış, 1940larda statünün ve otoritenin getirdiği biçimsel gücün dışında insanları etkileyebilme yeteneğine dönüştüğü ileri sürülmüştür. 1950lerden itibaren liderliğin içeriğinden çok lider davranışı ve grup üzerinde etkilerine odaklanılmıştır. 1960larda grubu değiştiren ve dönüştüren liderlik şekilleri öne sürülmüştür. 1970lerde artık grubu asiste etme davranışının önemi anlaşılmış iş süreçlerinde liderin grubun önünü açan kişi olduğu vurgulanmıştır. Artık grubu yönetme değil grubun iş süreçlerinde verimliliğini artırmak için gruba hizmet etme önemlidir (Rost, 1993:44–67).

2.1.2. Yöneticilik ve Liderlik Kavramları Arasındaki Farklar

Yöneticilik ve liderliğin birbirinden farklı kavramlar olduğunu ifade eden pek çok araştırmacı aradaki farkları çeşitli şekillerde ortaya koymuşlardır. Yapılan tanımlarda da ortak bir görüş ortaya çıkmamıştır. İki kavramın farkını ortaya koymaya çalışan bazı tanımlar yöneticiliği liderliğin bir uzantısı gibi göstermiştir. Bazı tanımlar liderliği överken yöneticiliği yermişlerdir (Armstrong, 2009:8). Kimi otoriteler ise başlangıçta iki kavramı aynı imiş gibi kabul ederken sonradan görüşlerini değiştirmişler ve iki kavramın birbirinden farklı olduğunu söylemişlerdir. Örneğin Drucker bu konuda iki farklı söylemde bulunmuştur. Birinci söylemi "yöneticilik liderlik demektir" şeklinde kurduğu cümledir. Burada anlaşıldığı üzere Drucker yöneticiliği ve liderliği aynı şeyler olarak kabul etmiştir. Daha sonraki söylemlerinde ise Drucker "Liderliğin

yerini hiçbir şey tutamaz. Yöneticilik lider yaratmaz” diyerek yöneticiliği ve liderliği ayırmıştır (Cohen, 2010:13).

Bertocci’ye göre yönetici ve lider fonksiyonları itibariyle birbirinden farklılık arz etmektedir. Bir yönetici planlama, organize etme, kontrol etme, gibi işletme fonksiyonlarını yerine getirirken bir lider işletmeye vizyon kazandırma ve işletmeyi hedeflerine ulaştırma gibi fonksiyonları gerçekleştirir (Bertocci, 2009:9).

Dessler ve Philips’e göre yöneticilik örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde organizasyonun bedeniyle ilgilenirken liderlik bedenle birlikte ruhuyla da ilgilenmektedir. Yöneticinin astlarının davranışlarını etkileme ve değiştirme gibi bir çabası yoktur ama lider astlarının psikolojilerini dizayn eden kişidir. Yöneticiler astlarını çalıştırırken formel otoritelerini kullanırlar. Cezalandırma ve ödüllendirme gücünden faydalanırlar. Ama liderler astlarını etkilerken bu güçlere ihtiyaç duymazlar. Onlara yürüyecekleri belirgin bir yol çizerler (Dessler ve Phillips, 2008:374; Neuschel ve Kellogg School of Management, 2005:25).

Yöneticilik ve liderliğin farklı olduğunu ileri süren tanımlamalara bakıldığında yönetici ve lider karakteristiklerinin belirli bir sınıflamaya ve ayrıma tabi tutulduğu görülmektedir. Bu sınıflamalardan en çok vurgu yapılan iki tanesi Bennis ve Kozak’a ait sınıflamalardır (Armstrong, 2009:8; Bertocci, 2009:10).

Bennis iki kavramın farklılığıyla ilgili söyleminde liderin şartları yönettiğini yöneticinin ise şartlara teslim olduğunu ve şartlar tarafından yönetildiğini söylemiştir. Bennis lider ve yönetici arasında 12 önemli farklılığı şu şekilde sıralamıştır (Bennis, 2009:42):

1. Yönetici idare eder, lider yenilik getirir.
2. Yönetici “nasıl” ve “ne zaman” diye sorar, lider “ne” ve “neden” diye sorar.
3. Yönetici sistemlere odaklanır, lider insanlara odaklanır.
4. Yönetici işi doğru yapar, lider doğru işi yapar.
5. Yönetici devam ettirir, lider geliştirir.
6. Yönetici kontrol eder, lider güven ilham eder.
7. Yöneticiler kısa dönemli bakış açısına sahiptir, liderler uzun dönemli bakış açısına sahiptir.
8. Yönetici statükoya teslim olur, lider statükoyla mücadele eder.
9. Yönetici elde edilen sonuca bakar, lider elde edilen sonucun ötesindeki ufka bakar.

10. Yönetici taklit eder, lider icat eder
11. Yönetici “iyi asker modeli”ni gerçekleştirmeye çalışır, lider kendi kişiliğini ortaya koyar.
12. Yönetici kopyalar, lider orijinallik sergiler.

Kozak’ın sınıflaması da Bennis’in sınıflaması ile benzerlik göstermektedir. Tablo 2’deki bu sınıflamaya göre lider ve yönetici arasındaki farklar şöyle sıralanabilir (Kozak, 1998:5):

Tablo 2: Yönetici ve Liderin Karşılaştırılması

Yönetici	Lider
Görev odaklıdır	Hedef odaklıdır
Yönetir	İlham verir / Yetki verir
Çalışkandır	Özenlidir
Faaliyet odaklıdır	Sonuç odaklıdır
Etkilidir	Etkileyicidir
Kısa vadeli plan yapar	Uzun vadeli plan yapar
Uygulama odaklıdır	Plan odaklıdır
Program odaklıdır	Misyon odaklıdır
Yetenekleri toplar	Yetenekleri cezbeder
Mevcut duruma odaklanır	Geleceğe odaklanır
Faaliyetleri analiz eder	Çevreyi analiz eder
Örgütsel bakış açısına sahiptir	Ulusal ve uluslararası bakış açısına sahiptir
Ürün odaklıdır	Süreç odaklıdır
Kendisine danışılır	Başkalarına danışır
Tavsiye eder	Karar verir
Grubun çalışmasını sağlar	Grubun çalışmasını iyileştirir
Sahiplenir	Aracılık eder
Detaylandırır	Kavramlaştırır
İçe dönüktür	Dışa dönüktür
Bulunduğu görevi temsil eder	Örgütü temsil eder
Parçaları görür	Bütünü görür
İç politikalara göre hareket eder	İç ve dış politikalara göre hareket eder
Denetler	Yetkilendirir

Kozak bu ayrımı yaptıktan sonra yöneticilerin genelde sistem, süreçler, bütçe, ekipman gibi somut varlıklarla uğraşırken liderlerin vizyon ve insanlarla uğraştığını belirtmektedir. Kozak'a göre başarılı örgütler hem yönetici hem de lider özelliklerini aynı anda bünyesinde taşıyan kişileri barındıran örgütlerdir (Kozak, 1998:3).

Kotter yöneticilik ve liderliğin iki ayrı fakat birbirlerini tamamlayıcı faaliyetler dizisi olduğunu, her faaliyetin kendine özgü karakteristiği olduğunu savunmuştur. Yöneticilik karmaşayla liderlik ise değişimle başa çıkmaya ilişkin kavramlardır (Santora, 1991). Kotter'a göre yönetici planlama ve bütçeleme gibi araçlarla var olan durumun olağan seyrinde gitmesini sağlarken lider izleyenlerinin geleceği için bir vizyon inşa eder ve bu vizyon doğrultusunda değişim ajanlığı yapar. Yönetici var olan insan kaynaklarını sisteme entegre etmeye çalışır ve düzenli işleyen bir sistem oluşturma gayreti içerisinde olur. Lider, insan kaynaklarını geliştirerek bu gelişimin sonucunda var olan sistemi iyileştirme çabasındadır. Lider vizyonun anlaşılması ve vizyona bağlılık hususunda izleyenleri arasındaki iletişim ve koalisyona önem verir. Yöneticinin hedeflere ulaşma araçları yapılan planlar dahilinde izleyenler üzerinde kontrol mekanizması oluşturarak onları kontrol etme ve problemleri bu yolla çözmez. Lider ise kendini izleyenler üzerinde bir kontrol mekanizması kurmaz. Onları motive ederek kendi rızalarıyla örgütsel hedeflere ulaşmada yardımcı olmalarını sağlar (Kotter, 1977:133–136).

Yöneticilik ve liderlik arasındaki farkın ortaya konulmasında ve daha iyi anlaşılmasında yardımcı olacak diğer bir husus ise örgütlerde güç ve gücün kaynakları konusudur. Raven ve French (1958) yaptıkları çalışmada örgütlerde gücü, gücün çeşitlerini ve kaynaklarını ortaya koymuşlardır: (Daft, 2008:508-509; Gibson, 2011:292-294; Harris ve Hartman, 2002:113-115; Robbins, 2002:152-153):

- 1- **Zorlayıcı Güç:** Korku ve cezalandırma üzerine kurulan güçtür.
- 2- **Ödüllendirme Gücü:** Zorlayıcı gücün zıddıdır. Ödüllendirme üzerine kurulmuştur.
- 3- **Yasal Güç:** Yöneticinin/liderin örgüt hiyerarşisindeki pozisyonundan gelen güçtür.
- 4- **Uzmanlık Gücü:** Yöneticinin/liderin bireysel bilgi ve becerilerinden kaynaklanan güçtür.
- 5- **Karizmatik Güç:** Yöneticinin/liderin karakterinden kaynaklanan güçtür.

Görüldüğü gibi organizasyon içerisinde bazı etmenler bireylere güç kaynağı oluşturmakta ve astlarını yönetmeleri hususunda yöneticileri/liderleri desteklemektedirler. Bu etmenler uzmanlık gücü ve karizmatik güç gibi bireyin kendisinden kaynaklanan güçler olabildiği gibi zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, yasal güç gibi örgütün hiyerarşik yapısından da kaynaklanabilir. Liderlik ve yöneticilik arasındaki farkları ortaya koymaya çalışan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere uzmanlık ve karizmatik güçler direkt olarak liderliği ön plana çıkarırken zorlayıcı, yasal ve ödüllendirme güçleri daha çok yöneticilerin başvurdukları kaynaklar olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte bir lider bu beş güç kaynağını da kendi taktikleri doğrultusunda izleyenlerini motive etmek için kullanırken bir yönetici yine bu güç kaynaklarını yukarıda bahsedildiği gibi astlarını idare etmek için kullanmaktadır.

Teorisyen ve uygulamacıların yukarıda alınan görüşlerinden anlaşıldığı üzere hem lider hem de yönetici örgütlerin başarıya ulaşması için gerekli olan kişilerdir. Yönetimin “karmaşa ile başa çıkabilme” olarak ifade edilmesi yöneticiye karmaşanın karşısındaki düzenliliğin mimarlığı görevini yüklemektedir. Lider ise yöneticinin kuraçağı katı örgüt yapılarının ötesine geçecek ve değişimle başa çıkarak örgütü, koyduğu hedeflere çizdiği yolda taşıyacaktır (Robbins ve Judge, 2012:376). Bu bakımdan liderlik konusu üzerinde hem uygulamacılar hem de akademisyen ve teorisyenler sıklıkla durmuşlardır.

2.1.3. Liderlik Teorileri

Bu bölümde sırasıyla 1940'lara kadar liderlik çalışmalarına yön veren “Özellikler Teorisi (Traits Approach), 1940'tan 1960'lara kadar popüler olan Davranışsal Teori (Behaviorist Theory), ve sonra da Durumsallık Teorisi (Situational Approach) ele alınacaktır. Daha sonra da Yol-Amaç Teorisi Lider-Üye Etkileşimi Teorisi (Leader-member exchange) olmak üzere birkaç ana başlık altında modern liderlik teorilerine yer verilecek ve Dönüşümcü Liderlik, Karizmatik Liderlik, Etik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik kavramları tartışılacaktır.

Özellikler teorisinin bilimsel bir liderlik teorisi olarak ortaya çıkmasının temelinde yatan etkenler sanayi devrimi sonrasında başlamıştır. Makineleşme, standardizasyon ve iş süreçlerindeki rutinleşme vb. faktörler insanoğlunu yeni yönetim anlayışları aramaya itmiş ve bunun sonucunda Taylor ile ortaya çıkan bilimsel yönetim anlayışı beraberinde Fayol ve Weber'in ortaya koyduğu yaklaşımlarla örgüt yapısını oldukça mekanik olarak belirlemişlerdir. Bu yapıdaki örgütlerin sevk ve idaresinde de

en etkili olacak liderlik tarzının özellikler teorisindeki liderlik tarzı olduğu düşünülmüştür (Stone ve Patterson, 2005:1).

İlk çağlarda insanlar, başarılı liderliğin, liderin kişisel özelliklerinden ve davranışlarından kaynaklandığını düşünüyorlardı (Bolden, Gosling, Marturano, ve Denison, 2003:6).

Eski Roma, Yunan, Mısır ve daha pek çok medeniyetlerdeki temel yaklaşımın “Lider olunmaz, doğulur” şeklinde olduğu görülmektedir. Hatta liderliğin genetik olduğunu iddia eden bir görüş de ortaya atılmıştır. Bu görüşe göre lider doğmaktan öte lider bir babanın evladı olarak da doğmak gerekmektedir (Bertocci, 2009:54). Antik çağlardan 20 yy. ortalarına kadar liderlik üzerine yazıları ve konuşmaları dikkat çeken düşünürler liderliği, liderlerin kendilerine has özellikleriyle izleyenleri üzerinde kurdukları kontrol mekanizması olarak tanımlamışlardır (Conger, 1989:17). Bu tarz bir yargının oluşmasında tarih boyunca toplumları peşlerinden sürükleyen Buda, Napolyon, Mao, Hitler vb. liderlerin, kendilerini takipçilerinden ayıran ve takipçileri tarafından kabul edilmiş farklı özelliklerinin olması büyük rol oynamıştır (Robbins ve Judge, 2012:377). 1950li yıllara kadar pek çok araştırmacı liderliği kişisel özellikler ve karakterle ilişkilendirmiş ve bu iki kavramın bir sonucu olarak değerlendirmişlerdir. Örneğin Moore (1927, *The May Conference on Leadership*), Bogardus (1934, *Leaders and Leadership*), Reuter (1941, *Handbook of Sociology*), Copeland (1942, *Psychology and The Soldier*), Redl (1942, *Group Emotion and Leadership*) ve benzeri pek çok araştırmacı psikolojik araştırmaları sonucunda dışadönüklük, itinalı ve vicdan sahibi olma, duygusal olarak dengeli olma ve deneyime açık olma vb. (Wagner ve Hollenbeck, 2009:197) 80 farklı özellik belirlemişler ve bulgularından yola çıkarak liderliğin kişilik özelliklerine dayalı bir kavram olduğunu öne sürmüşlerdir (Rost, 1993:47–48).

Belirlenen bu özellikler fizyolojik ve psikolojik olarak sınıflandırılmıştır. Fizyolojik özellikler arasında dış görünüm, boy, kilo, güçlü ve sağlıklı olma sıralanırken psikolojik özellikler zeka (liderin izleyenlerinden daha zeki olması), sosyal yetkinlik (liderin izleyenlerinden daha sosyal ve daha geniş bir çevreye sahip olması), içsel motivasyon (liderin hedefleri gerçekleştirmeye olan inancının izleyenlerinden daha çok olması), insan ilişkileri (liderin grup çalışması yapabilme ve diğer insanlarla çalışabilme yeteneğinin izleyenlerinden daha çok olması) şeklinde sıralanabilir (Kondalkar, 2007:226).

Pek çok değişik liderlik araştırmasında tespit edilen düzinelerce özellik “Beş Büyük” kişilik kategorilerinden bir tanesine sığmakta ve bu kişilik özellikler şu şekilde

kategorize edilmektedir (Goethals, Sorenson ve Burns, 2004:96; Robbins ve Judge, 2012:139):

Tablo 3: Büyük Beş Kişilik Özellikleri Modeli

Duygusal Kararlılık	<ul style="list-style-type: none"> - Daha az olumsuz düşünme ve daha az sayıda olumsuz duygu - Daha az aşırı tetikte bulunma hali 	<ul style="list-style-type: none"> - Daha yüksek iş ve yaşam tatmini - Daha az düzeyde stres
Dışadönüklük	<ul style="list-style-type: none"> - Daha iyi kişiler arası iletişim becerileri - Daha fazla sosyal baskınlık hali - Daha fazla kendini duygusal ifade etme durumu 	<ul style="list-style-type: none"> - Daha Yüksek Performans - Geliştirilmiş liderlik -Daha yüksek iş ve yaşam tatmini
Açıklık	<ul style="list-style-type: none"> - Daha fazla öğrenme - Daha yaratıcı - Daha esnek ve otonom 	<ul style="list-style-type: none"> - Eğitim performansı - Geliştirilmiş liderlik - Değişime daha fazla uyum
Uyumluluk	<ul style="list-style-type: none"> - Daha fazla sevilme hali - Daha fazla işbirlikçi olma ve uyum gösterme 	<ul style="list-style-type: none"> - Daha yüksek performans - Daha az seviyede olağan dışı davranışlar
Sorumluluk	<ul style="list-style-type: none"> - Daha fazla çaba ve sebat - Daha fazla güdü ve disiplin - Daha düzenli ve planlı 	<ul style="list-style-type: none"> - Daha yüksek performans - Geliştirilmiş liderlik - Daha uzun ömürlülük (şirkete bağlılık)

Özellikler teorisi “Büyük Adam” (The Great Man) teorisi olarak da bilinir. Araştırmacılar bu teoriyi artık önemsemese de hala kişideki lider özelliklerini tespit etmek için bu teoriye başvurumaktadırlar (Contee-Borders, 2002:24).

Özellikler teorisinin zayıflamasının ve güncelliğini kaybetmesinin altında yatan sebeplerden ilki çok fazla özelliğin ayırıcı etki göstermesidir. İzlenen her lider farklı bir özelliğiyle ön plana çıkmıştır. Ayrıca bu konuda yapılan çalışmaların tutarsızlık göstermesi de ikinci bir etkendir. Örneğin bir araştırma da uzun boylu bir liderin daha etkili olduğu tespit edilirken diğer bir araştırma bunu reddetmiş ve aksini savunmuştur. Bazı düşünürlerin, liderliğin vücut şekline, el yazısının karakteristiğine ve astrolojiye bağlı olduğuna inanmaları teoriye getirilen eleştirilerdendir(Özkalp ve Kirel, 2010:148). Özellikler teorisi Stogdill’in 1948 yılında yazdığı eleştiriyile birlikte önemini kaybetmiş ve kavramın içine özellikler kadar davranışların ve koşulların da sokulması gerektiği anlaşılmıştır (Williams, 2009:40).

Özellikler teorisinin liderlik sürecini tam açıklayamadığı görüşü araştırmacıları yeni arayışlara yöneltmiştir. 1940-1960 yılları arasında araştırmacılar etkili lideri özgün kılacak başka şeyler araştırmışlar ve özellikler teorisinin “liderlik için doğru

kişiyi seçmek gerekir” görüşünün aksine kişilerin liderlik için eğitilebileceğini savunmuşlardır. Liderliğin doğası kadar takipçilerin rollerinin de önemli olduğunun anlaşılması ortaya Davranışsal Teorileri çıkarmıştır (Bolden, Gosling, Marturano, ve Dennison, 2003:6).

Davranışsal Teoriyi ilk öne sürenler 21.yyın ilk çeyreğinde aralarında Aaronovich ve Khotin’inde bulunduğu akademisyenler olsa da Bass’a göre modern çalışmalar Mawhinny, Ford, Davis ve Luthans gibi isimleri ve 1977-79 yıllarını adres göstermektedir. Teoriye göre lideri başarılı kılan unsur liderin özelliklerinden çok liderlik sürecinde sergilediği davranışlardır. Liderin astlarıyla olan iletişim şekli, onlar üzerinde uyguladığı motivasyon, yetki devri ve planlama tarzları liderin etkinliğini belirler. Aynı şekilde ödül arzusu ve cezalandırmadan kaçınma duygusu da izleyicilerin davranışlarını belirleyecektir. Dolayısıyla liderin izleyenlerinin davranışları üzerinde uyaran etkisi dışında bir etkisi yoktur (Bass, 1990:19–20).

Liderin davranışını belirleyen değişkenler sıralandığında bunların izleyenler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri ve içinde bulunulan koşullar olduğu görülecektir. İzleyenlerin kültür seviyesi, sosyo-ekonomik düzeyleri, yaş ve cinsiyetlerine kadar pek çok faktör lider davranışlarını etkilemektedir. İzleyenleri harekete geçirecek şekilde dizayn edilmiş amaçlar belirleme de lider davranışını etkileyen diğer bir değişkenlerdir. Amaçlar içinde yaşanan durum ve koşullara uygun olmalıdır. Aynı şekilde liderin inandığı değerler, ahlaki durumu, sosyal ve psikolojik özellikleri de davranışının temelinde yatan unsurlardır. Son olarak örgütün iç ilişkileri, yapısal ve teknik ortam koşulları göz önünde bulundurulur. Yine ilişkide bulunulan çıkar grupları ve çevre koşulları da lider davranışında belirleyici unsurlar arasındadır (Eren, 2003:526).

Bu teori kapsamında pek çok araştırma ve çalışma yapılmıştır. Bunlardan en önemlileri 1945 yılında Ohio State Üniversitesinde, 1951 yılında Michigan Üniversitesinde ve 1953 yılında Harvard Üniversitesinde yapılan çalışmalardır.

Ohio State Üniversitesinde yapılan araştırmada liderlerin davranış kalıpları ve bu davranışları hangi sıklıkla sergiledikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda liderlik davranışının iki davranış kalıbı etrafında şekillendiği belirlenmiştir. Bunlar dikkate alma (consideration) ve inisiyatif(initiative structure)dir. Dikkate alma liderin izleyenlerini dikkate almasını ve onlarla olan ilişkilerini ifade etmektedir. Liderin izleyenlerinin problemleriyle yakından ilgilenmesi, onları ortaya çıkan olumsuz durumlarda savunması, aldığı kararda onlara danışması, onlardan gelen tekliflere açık

olması dikkate alma davranışını ifade etmektedir. İnisiyatif ise işi veya yüklenen görevleri başarma ile ilgilidir. Liderin yüklenen görevlerle ilgili hem kendi rolünü hem de izleyenlerinin rolünü, grup içi iletişim şeklini, göreve ait zaman çizelgesini açıkça belirlemesi inisiyatif kavramıyla ifade edilmektedir (Yukl, 2009:55).

Michigan Üniversitesinde yürütülen araştırma da lider davranışı ile grup performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Rensis Likert'in yönettiği bu araştırma da etkili (effective) ve etkili olmayan (ineffective) lideri birbirinden ayıran üç liderlik davranışı tespit edilmiştir. Bunlardan birincisi görev odaklı davranıştır. Görev odaklı davranış iş yapılış süreçlerine odaklanan davranıştır. Lider izleyenlerinin yaptığı işlerin aynısını yapmaya değil de daha çok izleyenlerin yapacağı işi planlamaya odaklanır. İzleyenlerin belirlenen ilkelere uygun hareket edip etmediklerini denetler. Görev odaklı davranış Ohio State Üniversitesi çalışmasıyla aynı tanımlanmıştır. İkinci davranış tipi ilişki odaklı davranıştır. İlişki odaklı liderler izleyenleri ile yakından ilgilenen, onların kişisel gelişimlerine önem veren, yetki devrini esas alan liderlik davranışdır. Bu davranış tipi de Ohio State Üniversitesi çalışmasındaki sonuçla benzerlik göstermektedir. Üçüncü davranış tipi katılımcı liderlik davranışdır. Katılımcı lider grup davranışını ve takım çalışmasını teşvik eden liderdir. Ortaya çıkan problemleri bireysel problemler değil de grup problemleriymiş gibi kabul eder ve ona göre hareket eder. Grup içerisinde kendi görüşüne zıt bile olsa ortak fikrin benimsenmesini ve bu fikir doğrultusunda hareket edilmesini teşvik eder (Yukl, 2009:58–59). Harvard üniversitesi araştırmalarında da iki lider tipi tespit edilmiş ve bu iki tipin tanımlaması yapılmıştır. Bu iki lider tipi aynı grup içerisinde bulunabileceği gibi aynı anda bulunmayadabilir. Birinci lider konuşan ikinci lider ise konuşturan liderdir. Birinci lider işe yönelik önerilerde bulunan lider, ikinci lider ise işe yönelik önerilerde bulunulmasını sağlayan liderdir. Bu liderlerden birincisi “iş lideri” ikincisi ise “sosyal lider” olarak adlandırılır (Erol, 2012:12).

Her üç çalışmada da iki liderlik davranışı hususunda görüş birliğine varılmıştır. Şöyle ki; bunlardan bir tanesi hedeflere ulaşma yönünde grubun organizasyonu ve yönlendirilmesi iken diğeri grup üyeleri arasında pozitif yönlü bir duygusal bağın tesisi ve korunmasıdır (Lussier ve Achua, 2009:75).

Davranışsal teoriler başlığı altında incelenen diğeri bir önemli çalışma Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmada araştırmacıların “Yönetim ızgarası” veya “Yönetsel Diyagram” diye adlandırdıkları ölçek geliştirilmiştir. Blake ve Mouton liderliğin etkililiğini belirleyen iki temel boyut tespit etmişlerdir.

Bunlar “Üretime ilgi” ve “İnsana ilgi” boyutlarıdır. Bir ölçek üzerinde 1 den 9 a kadar derecelendirilen bu boyutların kesişim noktalarından 5 temel liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Arıkan, 1997:13; Lussier ve Achua, 2009:76):

- **Cıhız lider (1/1):** Üretime ve işe en az ilgiyi gösteren lider tipidir.
- **Şehir kulübü lideri (1/9):** İnsana ilgisi yüksek ama üretime ilgisi düşük olan lider tipidir.
- **Görev lideri (9/1):** Bu liderin de insana ilgisi düşüktür. Bununla birlikte üretime ilgisi yüksektir.
- **Orta yolcu lider (5/5):** Bu lider tipi her iki boyutu da dengede tutmaya çalışmaktadır.
- **Ekip lideri (9/9):** hem üretime hem de insana en yüksek derecede önem veren ve ilgi gösteren lider tipidir.

Davranışsal teorilere getirilen genel eleştiriler 3 ana konu etrafında toplanmaktadır. Bunlardan birincisi lider davranışını belirlemede kullanılan yöntemlerin farklı olmasıdır. Yapılan çalışmalarda farklı yöntemlerin kullanılması teorinin genellenemeyeceği yönünde bir eleştiriye yol açmıştır. 2. eleştiri, teorilerin, insana yönelmiş bir liderin mi yoksa göreve yönelmiş bir liderin mi daha etkili olduğu konusunda tam bir fikir birliği sağlayamaması üzerine getirilmiştir. Son eleştiri teorilerin tek tip toplumun özelliklerini yansıtmasına getirilmiştir. Yapılan araştırmaların çoğunluğunun Amerikan sosyo-kültürel ortamının özelliklerini yansıtması bu eleştirinin kaynağını oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 1998:179).

Özellikler Teorisi ve Davranışsal teorilerin aksine Durumsallık Teorisinde liderlik, lideri ortaya çıkaracak olan koşullara bağlıdır. Akademisyenler Amerika Birleşik Devletlerinde durumsallık anlayışının “lider olunmaz doğudur” anlayışına karşı ezici bir üstünlüğü olduğunu belirtmişlerdir (Williams, 2009:40).

1960ların ortalarından 1980lere kadar olan dönemde toplumsal refahın yükselişi insan hakları ve eşitliğe odaklanan bir sosyal değişimi beraberinde getirmiştir. Bu dönemde işletme çevrelerinde kas gücüne olan ihtiyacın daha çok beyin gücüne olan ihtiyaca dönüşümü liderliği de örgüt paydaşlarını hayatta tutmak için çalışan çok yönlü bir aracılık haline getirmiştir (Contee-Borders, 2002:28).

Koşul bağımlılık (contingency) teorileri olarak da adlandırılan (Koçel, 2011:583) durumsallık teorisi farklı durum ve koşulların hem liderin davranışları ve yetenekleri hem de izleyenlerin verimliliği ve tatmin düzeyleri üzerindeki etkilerini

incelemiştir (Luthans, 2011:423). Teoriye göre değişik durum ve koşullar değişik liderlik tarzları gerektirmektedir. Bazı koşullar otokrat bir yönetim anlayışını gerektirirken bazıları demokrat bir yönetim anlayışını gerektirebilmektedir. Dolayısıyla “en iyi liderlik tarzı” gibi bir söylem hiçbir zaman doğru olmayacaktır çünkü koşullar her yerde farklılık göstermektedir. Liderin yapması gereken içinde bulunduğu duruma göre davranış sergilemektir (Bolden ve diğerleri, 2003:8).

Liderin farklı koşullarda farklı davranışlar ortaya koymasını gerektiğini öne süren çalışmaların ilki F. Fiedler’e aittir (Hughes, Ginnett, ve Curphy, 2012:535). 1970 li yıllar boyunca liderlik üzerine yapılan çalışmalar Fiedler’in Koşul Bağımlılık teorisi çevresinde gelişmiştir. Fiedler’e göre iş odaklı ve ilişki odaklı liderlerin etkinliği koşulların gerekliliklerine veya dayatmalarına bağlıdır. Dahası liderler en az tercih ettikleri iş arkadaşları üzerindeki yargılarına göre iş odaklı ve ilişki odaklı diye ikiye ayrılmaktadır (Williams, 2009:41).

Bu alana temel teşkil eden diğer bir çalışma Hersey ve Blanchard’ın yaptığı çalışmadır. Hersey ve Blanchard’a göre liderin sergileyeceği liderlik davranışı iki koşul altında değişmektedir. Bu iki koşullardan birincisi izleyen iş yetkinliği ikincisi ise izleyen psikolojik olgunluğudur. Örneğin psikolojik olgunluğu ve iş yetkinliği yüksek olan bir izleyen daha az yönlendirilmeye ihtiyaç duyarken iş yetkinliği ve psikolojik olgunluğu düşük olan bir izleyen daha çok yönlendirilmeye ihtiyaç duymaktadır (Yukl, 2009:234).

Yukarıda bahsedilen üç temel teori ile birlikte, motivasyon alanında yapılan çalışmaların beraberinde getirdiği Yol-Amaç teorisi de liderlik literatürüne girmiştir.

Bu teorinin genel olarak Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilmektedir (Koçel, 2011:588). Yol-Amaç teorisine göre efektif liderler izleyenlerini verilen görevleri gerçekleştirme ve bu görevlerde sonuca ulaşma merkezli ödüllendirerek motive etmektedirler. Dolayısıyla bu ödüllendirme etkili bir liderlik anlayışı ortaya çıkarmaktadır. Bu teoriye göre liderler görevin ne olduğunu, nasıl gerçekleştirileceğini ve görev gerçekleşmesi sonucunda hangi ödülleri kazanılacağını izleyenlere açıklarlar. Daha önceki teorilere getirilen eleştiriler gibi Yol-Amaç teorisine de bazı eleştiriler getirilmiştir. Bu teoriye getirilen eleştirilerden ilki liderlik davranışını ölçmede Ohio State üniversitesinin ölçme aracını kullanıyor olmasıdır. Teorinin yapısıyla ölçme aracının tabanda bazı zıtlıklar içerdiği ve uyuşmadı öne sürülmek-

tedir. İkinci eleştiri teorisinin karmaşık yapısıyla alakalıdır. Bu karmaşık yapı dolayısıyla teorisinin çok fazla test edilemediği savunulmaktadır. Üçüncü eleştiri ise teorisinin gelişiminin uygulamadan çok teoride kaldığı yönündedir (Bertocci, 2009:56–57).

Diğer bir teori olan Lider-Üye etkileşimi (LMX) teorisi ise lider ve takipçileri arasındaki mesafeyi vurgulayan bir liderlik teorisidir. Bu teoriye göre lider ve izleyen arasındaki mesafeler her izleyende farklılık göstermektedir. Lider her izleyenine karşı eşit mesafede duramaz. Her ne kadar iki insan arasındaki ilişki benzersiz olsa da teori bu lider-izleyen arasındaki ilişkileri iki başlık altında sınıflandırmıştır. Bu başlıklardan birincisi yakın ilişki (in-group), diğeri ise uzak ilişki (out group) şeklindedir. Yakın ilişkide lider ve izleyeni arasında bağlılık ve güvene dayalı bir samimiyet kurulurken uzak ilişkide lider ve izleyeni daha resmi ve geleneksel bir ilişki içerisinde dirler. Bu durum yakın ilişkide olunan izleyenlerin tatmin edilmesini sağlarken uzak ilişkide olan izleyenlerde tatminsizlik ve performans düşüklüğü meydana getirmektedir. Bu teoriye getirilen eleştiriler ise birincisi teorisinin geçerli bir teori olmasını sağlayacak araştırma verilerinin elde edilememesi, ikincisi teorisinin, izleyenin liderin yakın ilişkide olma çabasını reddetmesi durumunda ortaya nelerin çıkabileceğini tespit edememesi üçüncüsü de teorisinin, yakın-uzak ilişki kavramlarını tam olarak tanımlayamaması ve bu ilişki gruplarını tespit edebilecek geçerli bir metodunun bulunmaması şeklinde sıralanmaktadır (Bertocci, 2009:57–58).

Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar devam ettikçe yeni teoriler ortaya çıkmış ve yeni kavramlar literatüre eklenmiştir. Bu çalışmalara geçmeden önce yukarıda bahsedilen teorilerin genel tanımları bir tablo halinde şu şekilde verilebilir (George ve Jones, 2012:363):

Tablo 4: Liderlik Teorileri

Teori	Genel tanımlama
Özellikler Teorisi	Efektif liderliği liderin kişisel özellikleri sağlar.
Davranışsal Teori	Efektif liderliği liderin davranışları sağlar.
Durumsallık Teorileri	Efektif liderliği liderin durumdan duruma farklı davranışlar ve özellikler sergilemesi sağlar.
Yol-Amaç Teorisi	Efektif liderliği liderin izleyenlerini yeterli motive etmesi sağlar.
Lider-Üye Etkileşimi Teorisi (LMX)	Efektif liderliği liderlerin izleyenleriyle kurduğu ilişkinin türü sağlar.

2.1.4. Karizmatik, Dönüşümcü, Otantik ve Etik liderlik

1970lerin sonlarına doğru liderlik araştırmaları boyut değiştirmiş ve liderin izleyenlerin performansını artırması için gerekli olan metotların neler olduğuna odaklanmıştır. Bu doğrultuda yapılan araştırmalar Karizmatik, Dönüşümcü, Otantik ve Etik liderlik gibi teorilerin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

“Karizma” kavramını sosyal bilimlerde ilk kullanan kişi Weber olmuştur (Lussier ve Achua, 2009:334). Weber’e göre “karizma” “ilahi ilham ile hediye edilmiş mucize göstermek veya geleceği tahmin etmek” gibi bir şeydir(Yukl, 2009:261). Karizmatik liderler de tanrı vergisi bir yeteneğe sahip olan, tam anlamıyla mükemmel insanlardır (Weber, 1978:1115).

Weber’in “Karizma” kavramını “Karizmatik Lider” şeklinde ele alan ilk araştırmacı Robert House’dur. House karizmatik liderliği izleyicilerin sıradan olmayan bir davranış gördüklerinde liderlerine olağandışılık veya kahramanlık atfetmeleri şeklinde tanımlamaktadır (Robbins ve Judge, 2012:388).

Karizmatik liderlerin sahip olması gereken 4 özellik vardır. Bunlar; örgüt için vizyon formüle etme, formüle edilen vizyonun izleyenlere açıkça söyleme ve anlatma, güven ortamının inşası ve devamlılığını sağlama ve son olarak ta örgütü temsil etmedir. Karizmatik liderler bu süreçleri güç ve enerjiyi zamana, yeteneğe, paraya ve motivasyona dönüştürerek yaparlar. Karizmatik liderler vizyonu formüle ederken izleyenlerin tamamının idrakine sığacak ve kolayca kavrayıp uğrunda çalışabilecekleri bir şekile koyarlar. Bu vizyon hem güncel gerçeklikleri hem de gelecekte gerçeğe dönüşebilecek durumları içermelidir. Vizyonun açıklanmasında ise izleyenlerin vizyonu kavradıklarından emin olur ve vizyonu açıkça tartışmalarına izin verirler (Mason, 2004:19–20).

Pek çok insan karizmatik liderlerin dürüşlük abidesi özel insanlar olduğuna inanmaktadır ve izleyenleri lideri takip etmeye iten de bu inançtır. Karizmatik liderler örgütsel değerleri temsil eden bir örnek ve izleyenlerin takip ettiği bir rol modeldir (Mason, 2004b:26–27). Ayrıca karizmatik liderler emek ve değerler arasındaki ilişkiye vurgu yaparak takipçilerinin öz değerlerini geliştirirler (Lussier & Achua, 2009:339).

Karizmatik liderlik anlayışı etkisini sürdürmesine rağmen karizma olgusunun her insanda sonradan geliştirilemeyen bir özellik olduğu düşüncesi araştırmacıları farklı liderlik modelleri geliştirmeye itmiştir. Bu liderlik modellerinden bir tanesi de “dönüşümcü liderlik”tir.

Dönüşümcü liderlik konusunda yapılan en önemli tespit kavramın fikir babası olan James MacGregor Burns'ün "lider ve takipçilerin birbirlerini karşılıklı olarak daha yüksek motivasyon ve ahlak düzeyine taşımaları süreci" şeklinde yaptığı tanımdır (Goethals, Sorenson, ve Burns, 2004:1560; Kouzes ve Posner, 2008:122). Ayrıca Burns'ün bu konuda en önemli katkılarından bir tanesi de dönüşümcü liderliği ölçülebilir bir model haline getirmesidir ve Burns bunu yapan ilk akademisyendir (Conger, 1999:151).

James McGregor Burns'ün liderliği işlemci ve dönüşümcü diye ikiye ayırmasından sonra yapılan çalışmalar bu iki kavram etrafında yoğunlaşmıştır. İşlemci liderler sosyal değişimi (takas) temel dayanak noktaları yapmaktadırlar. Mesela bir politikacının istihdamı oya dönüştürmesi bunun gibi bir şeydir. Tıpkı bunun gibi işlemci liderler verimliliği artırmak için ödüller verirler. Dönüşümcü liderler ise izleyenlerine ilham veren liderlerdir (Bass ve Riggio, 2006:3). Dönüşümcü liderlik teorisi örgütsel performansı dönüştürmede liderliğin rolü üzerine odaklanmıştır (Bolden, Gosling, Marturano, ve Dennison, 2003:14).

Her ne kadar Burns dönüşümcü liderlik teorisinin ortaya çıkmasını sağladıysa da teori Bernard M. Bass ile birlikte anılmaktadır. Teorinin bir disiplin olarak gelişmesi ve akademik çevrede kabul edilmesi Bass ile olmuştur. Bununla birlikte Bass teoriyi sadece Burns'ten aldığı şekliyle geliştirmemiş aslında daha geriye, Weber'e, atıf yaparak teorinin gelişimini sağlamıştır. Bass'a göre "Dönüşümcü Lider" in dayanak noktası "Karizma" dır. Dönüşümcü lider büyük ölçüde karizmasını kullanarak izleyenlerinin bakış açılarını ve davranışlarını değiştirmektedir (Ladkin, 2010:78).

Dönüşümcü liderlik teorisinin yeni bir liderlik modeli sunmasının yanı sıra liderlik sahasında etkili ve dominant bir liderlik teorisi olması da altı çizilen bir gerçekliktir. Dönüşümcü liderlik insanları daha yüksek ahlaki değerlere ulaştıran, daha iyi motive eden ve onlara daha geniş bir vizyon sağlayan bir teoridir. Dönüşümcü liderler izleyenleri için bir ilham kaynağıdır. Olaylara hiç alışık olmadıkları şekilde bakmalarını sağlar ve problemlere yeni çözüm yolları bulmalarını kolaylaştırırlar (Tucker ve Russell, 2004:103). Bennis ve Nanus'a göre dönüşümcü liderler dönüşümü ilk önce dönüşümün önünü açarak sağlarlar. Bunu da dönüşüm için ortaya koydukları vizyonla yaparlar (Bennis ve Nanus, 2003:131).

Avolio ve Bass'a (2002) göre dönüşümcü liderler ilk önce rol model oldukları hissini insanlarda uyandırır ve sağlamlaştırırlar. İzleyenlerde liderlerinin attığı her adımın doğru olduğu, bütün aşamaların, risklerin, etik problemlerin ve bu problemlerin

çözümlerinin liderleri tarafından hesaplanmış olduğu fikri gelişir ve liderlerini izleme konusunda hiçbir güvensizlik yaşamazlar. İzleyenler liderlerinin kendilerini bir arada tutan bir yapışkan olduğunu, takım ruhunu güçlendirdiğini ve bütün takımın aynı anda isteyebileceği arzu ve hedefleri gerçekleştirmek için çalıştığını düşünürler. Buna ek olarak bu liderler her şeyden öte izleyenlerini bilişsel olarak etkiler ve yaratıcı düşüncelerini sağlarlar (Avolio ve Bass, 2002:40).

Dönüşümcü liderler kendilerini rol model olarak görürler. İzleyenlerinin hareketlerini basımladıklarını ve kendilerini lidere göre şekillendirdiklerini bilirler. Saygı duyulan ve güvenilen liderlerdir. Dönüşümcü liderler kaprisli ve maymun iştahlı değil istikrarlı ve mütevazı insanlardır. Buna rağmen risk almayı severler (Bass ve Riggio, 2006:6).

Dönüşümcü lider ve izleyenleri arasında ilhama dayalı bir motivasyon etkileşimi vardır. Lider izleyenlerinin motive olmada ilham kaynağıdır. Dönüşümcü lideri takım ruhuna, heyecana ve iyimserliğe teşvik eder. Açık hedefler doğrultusunda izleyenlerini yönlendirir ve izleyenlerin örgüt vizyonuna olan bağlılıklarını artırır (Bass ve Riggio, 2006:6).

Dönüşümcü liderin problemlere karşı tutum almada gösterdiği bakış açısıyla izleyenleri üzerinde uyaran etkisi vardır. Hem problemlerin kaynaklarını anlamaya yönelik yeni yaklaşımlarda bulunması hem de çözüme yönelik yeni yollar denemesi izleyenlerini etkileyen en önemli unsurlardandır. Ayrıca izleyenlerini inovasyon konusunda cesaretlendirir ve onlara daha önce hiç denemedikleri yollarla problemlere yaklaşmasını öğretir (Bass ve Riggio, 2006:7).

Dönüşümcü liderler her izleyenini ayrı ayrı ele alır ve hepsine bireysel olarak odaklanır. Böylece izleyenlerini daha iyi tanıyabilecek ve amaçlara ulaşma noktasında hangisinin hangi görevi üstlenebileceğini bilecektir. Ayrıca problemlere olan yaklaşımlarda hangi izleyenin neye ihtiyacı olduğunu bildiğinden problemin kırılma noktasını çok çabuk tespit edebilecektir. Liderin izleyenlerle olan ilişkisi koçluk-mentorluk şeklinde gelişecektir (Bass ve Riggio, 2006:7).

Karizmatik ve Dönüşümcü liderlik teorilerinin gelişimi kendilerinden önceki liderlik teorileri gibi bu alandaki farkındalığı artırmıştır ama bu teorilerde kimi teorisyen ve uygulamacılara göre “etik” ve “güven” kavramları noktasında eksiklik bulunmaktadır. Daha sonra önem taşıdığına inanılan bu iki kavram “Otantik Liderlik” başlığı altında incelenmiştir (Robbins ve Judge, 2012:394).

Otantik liderlik Avolio ve Gardner'ın 2005 yılındaki “*Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership*” başlıklı çalışmasıyla önem kazanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Otantik liderler liderlik faaliyetlerini yürütürken, yüksek özgüven, şeffaf yönetim anlayışı ve ilişkilerde dürüstlük gibi enstrümanlar kullanırlar. Otantik liderler kendi kendisinin net olarak farkında olan, kendisini doğru biçimde ifade eden liderlerdir. Otantiklik kavramı bireyin kendi öz değerlerine, kişiliğine, kişisel tecrübelerine, istek ve ihtiyaçlarına, arzularına ve en nihayetinde inancına bağlılık derecesini ifade eder (Goethals ve diğerleri, 2004:66). Otantiklik her şey den öte bir hayat felsefesi ve bir yaşam tarzıdır. Bireyin kendine karşı ne kadar dürüst olduğunun göstergesidir (Dierendonck, 2011:1236).

Otantik liderlik organizasyonlar için ideal lider portresini çizmeye çalışan normatif bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, etkili liderlik ile etik liderlik anlayışlarını birbirine entegre etmeye çalışmıştır. Otantik liderlerden dürüstlük, özgecilik, nezaket, adil olma, hesap verebilirlik ve iyimser olmaları gibi davranışlar beklenir. Otantik liderler liderlik kurumunu güç, statü ve saygınlık ihtiyacını karşılayan bir konum olarak değil kişisel değerlerini ve inançlarını hayata uygulama ve ifade etme aracı olarak görürler. Otantik liderleri motive eden en temel değerler şeffaflık ve karşılıklı güven olgusudur. Bu özelliklerle izleyenleriyle dürüstlük ve güven esasına dayanan bir ilişki kurar ve böylece izleyenlerinin de aynı değerler doğrultusunda gelişimlerini sağlarlar (Yukl, 2009:424).

Etik liderlik kavramı her ne kadar son zamanlarda çok konuşulan ve ilgi çeken bir liderlik kuramı olmasına rağmen gerek bir teori olarak varlığı ve gerekliliği gerekse tanımını üzerinde tam bir uzlaşa sağlanamamıştır. Örneğin Heifetz (1994) etik liderliği liderlik kuramlarından birisi olarak kabul etmemiştir. Çünkü Heifetz'e göre etik liderliğin bünyesinde taşıdığı özellikler zaten diğer liderlik kuramlarındaki liderlerde de olması gereken özelliklerdir (Yukl, 2009:409).

Etik liderin tanımlanmasında izlenen metot dürüstlük, güvenilirlik, özgecilik ve adalet gibi davranışa dönüşen bireysel özellikleri sıralamak şeklinde olmuştur. Lider bu özellikleri örgüt üyeleri üzerinde, etik değerlerin önemini vurgulamak, onlara etik konusunda gözlemlenebilir bir örnek teşkil etmek, performans değerlemede etik davranmak ve etik olmayan davranışı eleştirmek veya cezalandırmak şeklinde kullanılabilir (Yukl, 2009:409).

Etik liderliğin güç kaynağı örgütün etik gücü olarak kabul edilmektedir. Bu nedenledir ki etik lider başında bulunduğu örgüt içerisinde meydana gelebilecek etik dışı olaylara karşı proaktif davranış sergiler. Bu bağlamda etik liderlik örgütün ahlaki anlamda emniyet mekanizmasıdır. Aynı zamanda etik liderin davranışları liderin rol model olması özelliğinden dolayı izleyenlerinin ahlaki gelişimlerine de katkı sağlayacaktır (Yaman, 2010:11).

Yapılan çalışmalar evrensel nitelikte lider özellikleri ortaya koyarsa da başarılı liderleri analiz ederek ortak özellikleri saptamış ve genel başlıklar altında toplamayı başarmışlardır. Davranışsal teoriler görev odaklı ve kişi odaklı liderlik tarzlarını birbirine yaklaştırmış, durumsal teoriler liderin içinde bulunduğu durumu dikkate alarak davranışsal teorilerin gelişimine katkıda bulunmuşlardır. Karizmatik ve Dönüştürücü liderlik alanlarında yapılan çalışmalar lider etkililiğini anlamada yardımcı olmuşlar, Otantik ve Etik liderlik kavramları Karizmatik ve Dönüştürücü liderlikteki eksiklik olan güven ve etik kavramlarını işleyerek bu iki liderlik anlayışına katkı sağlamışlardır (Robbins ve Judge, 2012:405).

Yukarıda ele alınan bütün liderlik yaklaşımlarının yanında hizmetkâr liderlik de eski bir liderlik anlayışı olmasına rağmen literatürde diğerleri kadar fazla işlenmemiştir. Türkçe yazında ise bu konuda yapılan araştırma yok denecek kadar azdır. Hizmetkâr liderliğin pek çok araştırmacı tarafından hem daha gelişmiş örgütler meydana getirmede hem de insan gelişimine yön çizmede önemli bir anlayış olarak görülmesi (Beazley ve Beggs, 2002:63) kavramın ciddiyetini ortaya koymaktadır.

2.2. HİZMETKÂR LİDERLİK

2.2.1. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik kavramı Greenleaf'in 1970 yazdığı "*The Servant as Leader*" isimli makalesiyle birlikte yazına kazandırıldıysa da düşünsel bir gerçeklik olarak binlerce yıldır ruhsal ve insancıl öğretilerle birlikte ele alındığı bir gerçektir (Burkhardt ve Spears, 2002:224). Greenleaf'in hizmetkâr liderliğe dair düşüncelerinin temelinde Hristiyanlığın kutsal kitabı İncilin dolayısıyla Hristiyanlık inancının yattığı görülmektedir (Greenleaf ve Spears, 2002:42). Sadece Greenleaf'e göre değil bütün Hristiyanlara göre Hz. İsa en çok bilinen ve bu adı hak eden en hizmetkâr liderdir ve bu konudaki öğretileri kendinden sonra gelen bütün liderlere örnek olmuştur (Sendjaya ve Sarros, 2002:57; Woolfe, 2002:X-XI). Hristiyan bilim adamlarının özellikle böyle

düşünmesinin temel dayanak noktasının İncil’de geçen ve Hz. İsa’ya ait “içinizden kim büyük olmak istiyorsa sizin hizmetçiniz olsun ve kim önderiniz olmak istiyorsa sizin köleniz olsun (“Bible Gateway passage: Matthew 20:26-27 - New International Version,” t.y.)” cümlesi olduğu görülmektedir. Yine İncil’de geçen “kim en önde olmak istiyorsa en sonda olsun ve diğerlerinin hizmetkârı olsun (“Bible Gateway passage: Mark 9:35 - New International Version,” t.y.)” cümlesi de bu kavramın temellerinden birisidir. Ayrıca Hz. İsa’ya atfedilen, son akşam yemeğinde havarilerin ayaklarını yıkaması eylemi de onun izleyenlerine hizmet ettiği vurgusunu yapmak için kullanılan bir örnek teşkil etmektedir (Manz, 2005:120). Verilmek istenen mesaj Hz. İsa’nın alçakgönüllülük içerisinde kendisini izleyenlerinin hizmetkârı olarak gördüğüdür. Ayrıca asıl hizmeti tanrının yaptığı ve insanların yaptığı işlerle sadece ona hizmet etmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Walters ve Öztürk, 2006:57).

Greenleaf’e göre hizmet ve hizmet etmek, hizmetkârlık gibi kavramlar İncil’de 1300’den fazla geçmektedir. Bununla birlikte dünyanın pek çok kültüründe hizmetkâr lidere gerek sözleriyle gerekse fiilleriyle örnek olabilecek insanlar yaşamıştır. Tibetlilerin ruhani lideri Dalai Lama bu duruma örnek olarak verilebilir. Yine ABD başkanlarından George Washington’ın “en mütevazı ve sadık kulunuz” diyerek yazışmalarını bitirmesi de hizmetkar liderlik davranışına örnek olarak gösterilmektedir (Laub, 1999:12).

Graham’a (1991) göre dönüşümcü liderlik gibi hizmetkâr liderlik te karizmatik liderlik anlayışından doğan ve yeni yeni ayrı bir saha olarak kabul edilen bir liderlik tarzıdır (Graham, 1991; Sendjaya ve Sarros, 2002:62).

“Hizmetkâr liderlik” kavramının bizzat kendisi aslında “Hizmetkâr” ve “Lider” şeklinde iki zıt gibi görünen kavramın bir araya getirilmesiyle oluşturulmuş ilginç bir kavram olarak kabul edilmektedir. Bu iki zıt kavramın bir araya gelmesinin bir paradoks doğurması beklenir görüşü hâkimdir. Gerçekten de iki zıt kavram bir araya gelerek paradoksal bir kavram olan “hizmetkâr liderlik” kavramını oluşturmuşlardır. Fakat bu durumun, insan doğası üzerinde yapılan incelemelerle aslında bir paradoks değil bir gereklilik olduğu ortaya konmuştur. Çünkü insanlar lider ya da izleyen, hangi pozisyonda olurlarsa olsunlar bir amaç doğrultusunda hizmet etmektedirler (Spears, 2010:12).

İzleyenlerinin sorunlarını mantıklı yollarla çözmeye olan istek hizmetkâr liderin ruhunda vardır (Sartain ve Finney, 2003:229). Ayrıca hizmetkâr liderler hizmet

etmeyi seven ve fedakar insanlardır. İzleyenlerinin mutluluğu ve başarısı için kendilerinden fedakârlık etmeye gönüllüdürler (Kouzes ve Posner, 2008b:13). Bu durum kavramın ilk zamanlarında hizmetkâr liderliğin pasif liderlik olarak anılmasına ve hizmetkâr liderlerin ya hiç gücü olmadığını ya da çok az gücü olduğunun ileri sürülmesine sebep olmuştur (Wong ve Page, 2003:2). Sendjaja ve Sarros bu görüşe karşı çıkmışlar ve hizmetkâr liderlerin hizmet etmeyi kendilerinin seçtiklerini savunmuşlardır. Bu şekilde hareket etmek hizmetkâr liderlerin kendilerini daha rahat hissetmelerini ve grup içerisinde daha bağlayıcı etkilerinin olmasını sağlamaktadır. Bu liderlerin kullandıkları ana motivasyon unsuru izleyenlerine yaptıkları hizmettir (Sen Sendjaja, 2010:43). Moxley'in, paylaşılan değerlerin liderliği ortaklığa dönüştürdüğü görüşü (Moxley, 2002:47) bu ifadeyi destekler niteliktedir. Liderin izleyenlerine hizmet etmesi anlayışı lider tarafından benimsenen ve kitleler üzerinde pozitif bir değişim etkisi ortaya çıkaran bir hayat tarzıdır (Greenleaf, 2002:21).

Hizmetkâr liderlikteki en temel öğelerden birisi de liderin sahip olduğu değerlerdir. Covey'e (2002) göre bir liderin "hizmetkâr lider" olabilmesi için liderlik, değerler, ilkeler ve inançların liderlik sürecinde ne kadar önemli rol oynadıklarını anlaması gerekir (Covey, 2002:27–29). Dahası değerler hizmetkâr liderliğin tam merkezinde, harekete geçirici unsur olarak yer almaktadır (Farling, Stone, ve Winston, 1999:53; Kouzes ve Posner, 2011:87). Hizmetkâr liderlerdeki kişisel değerlerin organizasyonu etkilediği ve organizasyon değerlerini değiştirdiği açıkça gözlemlenebilir. Dürüstlük, onur ve bunlara benzer değerler hizmetkâr liderlerin organizasyonu bir arada tutmasını ve örgütsel güven ortamının oluşmasını sağlar (Dean, 2012:63). Değerlerin liderler üzerindeki etkilerinden bahsederken hangi hususlarda değerlerin lider davranışını şekillendireceğini England ve Lee (1974) şu şekilde sıralamışlardır (Akt. Washington, Sutton, ve Feild, 2006:702):

- Liderin koşulları algılaması, bireysel ve örgütsel başarı, etik ve etik olmayan davranış biçimi,
- Liderin problemlere getirdikleri çözümler,
- Liderin kişilerarası ilişkileri,
- Liderin organizasyon için belirlediği hedefler ve
- Liderlik performansı.

Hizmetkâr liderlere göre liderlik günlük hayattaki diğer işlerden farksız herhangi bir iştir (Walters ve Öztürk, 2006:57). Hizmetkâr liderler liderliği bir hizmet

mekanizması olarak görürler. Bu mekanizmanın işlemesi esnasında onları diğer liderlerden ayıran iki temel özellik vardır. Bunlardan birincisi astlardan gelen geribildirim olan bakış açılarıdır. Normal şartlar altında liderler astlarından gelen geribildirimi hoş karşılamayabilirler. Çünkü negatif geribildirimler astların artık liderleri istemediği izlenimi uyandırabilir. Ama hizmetkâr liderlere göre bu konudaki geribildirim astlarına daha iyi hizmet edebilmelerinin yolunu açan bilgiler topluluğudur. İkinci özellik ise hizmetkâr olmayan liderlerin çevrelerinde liderlik potansiyeli bulunduran insanları barındırmak istememeleridir. Çünkü bu liderler liderliği hizmetkâr liderlerdeki gibi bir araç değil rekabet sonucu kazanılan bir amaç olarak görürler. Onlara göre alternatiflerin var olması demek hata yaptıkları durumlarda izleyenlerinin diğer alternatiflere kayması demektir. Hizmetkâr liderler ise çevrelerindeki herkesin bir lider olarak yetişmelerini isterler. Çünkü onlara göre liderlik astlarına hizmet etmekten başka bir şey değildir (Blanchard, 2010:272).

Covey'e (2006) göre organizasyonların oluşmasının ve varlıklarını sürdürmelerinin tek sebebi insan ihtiyaçlarını karşılamaları yani onlara bu doğrultuda hizmet etmeleridir. Dolayısıyla organizasyonun bir parçası olan bireyde liderle ilgili gelişen algı da güven ortamını tesis etmek üzerine olacaktır. Lider izleyenine hizmet ettiği sürece güven ortamını tesis edebilecek ve izleyenlerinin, organizasyonda güven ortamının ve gerçekten izlenebilecek bir liderin varlığı hakkındaki yorumlarını duyabilecektir. İzleyenlerde lideri kazan-kazan anlayışını organizasyona yerleştirmiş, gerçekten yardıma ihtiyaçları olduğunda başvurabilecekleri bir merci olarak görecekle, ona güveneceklerdir (Covey, 2006:5–6).

Greenleaf (2002) izleyenlere bakılarak hizmetkâr liderlik olgusunun organizasyonda varlığının tespit edilebileceğine inanıyordu. O'na göre izleyenler hakkında sorulacak bazı sorular bu konuda gerekli ipuçlarını verebilmektedir. Örneğin izleyenlerin kişiliklerindeki gelişmeler, onların kendilerini özgür, sağlıklı, mutlu ve özgüvenli hissetmeleri, hepsinden öte kendilerini liderleriyle birlikte "hizmet" edebilecek seviyede ve anlayışta görmeleri bu olgunun belirlenmesi için yeterli kıstaslar olarak kabul edilebilmektedir (Greenleaf, 2002:24).

Günümüzde hizmetkâr liderlik kavramı pek çok araştırmacı tarafından daha gelişmiş organizasyonlar meydana getirme konusunda olduğu gibi insan gelişimine yön çizme hususunda da çok önemli bir sıçrama taşı olarak görülmektedir. Bu yüzden hizmetkâr liderlik her ne kadar ilk bakışta paradoksal kavramları içeren ve mantığa

ters bir olgu imiş gibi görünse de günümüz dünyasının trendi yüksek ve hızla artmaya devam eden bir liderlik türüdür (Beazley ve Beggs, 2002:63).

Hizmetkâr liderlik teorisinin yaklaşık 40 yıllık bir geçmişi olduğu göz önüne alındığında literatürde konuyla ilgili yapılan çalışmalar istenen düzeyde değildir. Bu çalışmalar teorisinin ilk yıllarında felsefî ve öyküsel nitelikte iken son 20 yıldır ampirik çalışmalara ağırlık verildiği görülmektedir. Bunlara örnek olarak Laub, (1999), Beck (2010), Savage, (2009), Hiatt, (2010), Boyum, (2012), Dennis ve Bocarnea, (2005), Irving, (2005), S. Sendjaya, (2005), Parolini, (2004) ve Dillman, (2004) gösterilebilir. Hizmetkâr liderlik ve liderlik türleri ile ilgili daha pek çok çalışma Greenleaf ve diğerlerinin çalışmaları üzerine şekillenmiş ve hizmetkâr liderliğin gelişen bir disiplin olmasını sağlamıştır (Williams, 2009:51).

2.2.2. Literatürde Hizmetkar Liderlik

Hizmetkâr liderlik kavramı bundan yaklaşık 40 yıl önce Greenleaf le ortaya atılmıştır. İlgili yazındaki çalışmalar Laub (1999)'la 13 yıl önce hız kazanmış olmasına rağmen akademik araştırmalar henüz istenen düzeyde değildir (Dierendonck, 2011:1229). Bu alanda yapılan akademik çalışmalar ise daha çok hizmetkâr liderliğin karakteristik özelliklerini belirlemeye veya hizmetkâr liderliği diğer liderlik türleriyle karşılaştırmaya odaklanmıştır (Farling, Stone, ve Winston, 1999:49; Giampetro-Meyer, Timothy Brown, Browne, ve Kubasek, 1998:1734).

Yurt dışında konuyla ilgili daha fazla çalışma yapılmıştır. Robert K. Greenleaf'ın kurduğu "Center For Servant Leadership" her yıl dünya çapında seminerler düzenlemekte ve hizmetkâr liderlik kavramını akademik alanda derinleştirmeye çalışmaktadır.

Konuya dair yapılan çalışmalardan örnekler vermek gerekirse; Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan ve Fortune dergisinin özel sayısı olarak yayınlanan bir çalışmada hizmetkâr liderliğin Amerika'nın en iyi 100 şirketinde gözlemlendiği ve çok olumlu sonuçlar doğurduğuna ilişkin veriler ortaya konulmuştur. Southwest Airlines, The Service Master Company, Synovus Finance gibi en iyi 100 listesinde üst sıralarda olan firmaların hizmetkâr liderlik uygulamaları gösterdiği belirtilmektedir (Williams, 2009:52). İlk 10 da bulunan TD Industries hizmetkâr liderlik anlayışını uygulama sahasına koyan ilk organizasyon olarak tespit edilmiştir. Yine Toro Company ve Men's Warehouse gibi firmalar hizmetkâr liderliği bir yönetim felsefesi olarak şirket politikaları içerisinde barındırmaktadırlar (Spears, 2002:9). The Service Master Company

yönetim kurulu başkanı William Pollard hizmetkâr liderin izleyenlerine bir umut ışığı olduğunu ve hayatına başarı doğrultusunda yön vermek isteyenlere bir örnek olduğunu belirtmekte ve hizmetkâr bir kalbin kendi yerine her zaman başkalarını tercih edeceğinin altını çizmektedir (Williams, 2009:53).

Irving (2005) yaptığı çalışmada, kar amacı gütmeyen organizasyonlarda hizmetkâr liderliğin takım etkililiği üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu çalışma, hizmetkâr liderliğin organizasyonlarda hizmetkâr liderlik anlayışının var olmasının olmasına nazaran pozitif yönde bir etki yaptığını göstermesi açısından önemlidir. Yine Drury (2004) hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisini inceleyen çalışmasıyla literatüre katkıda bulunmuştur (Williams, 2009:54).

Russell ve Stone (2002) yaptıkları çalışmada hizmetkâr liderin özellikleri olarak vizyon, dürüstlük, güven, hizmet, modellenebilme ve gönüllülüğü saymışlardır. R. Dennis ve Winston'a (2003) göre Page ve Wong, Adjibolosso'nun insan faktörü modeli çalışmasını temel alan bir ölçek geliştirmişler ve yaptıkları çalışmada hizmetkâr liderin özellikleri olarak dürüstlük, hesap verebilirlik, kendini adama ve insan onuruna saygı duymanın altını çizmişlerdir. Parolini'de (2004) Page ve Wong'un çalışmasını esas alarak yaptığı çalışmasında hizmetkâr liderliğin beraberinde getirdiği özellikleri; dürüstlük, alçakgönüllülük ve insanlara hizmetkârlıktır (Williams, 2009:52).

Beck (2010) hem nitel hem de nicel metotları kullandığı çalışmasında hizmetkâr liderliği oluşturan alt yapıları araştırmıştır. Beck ulaştığı bulgular sonucunda izleyenlerin lidere olan inançlarının ve onu lider olarak kabul etme sürelerinin hizmetkâr liderlik anlayışıyla doğru orantılı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca araştırmaya göre hizmetkâr liderler izleyenlerini güven tesis ederek etkilerler. Beck' e göre hizmetkâr liderler özgeci bir yaklaşım sergilerler (Beck, 2010).

Savage (2009) hizmetkâr liderlik özellikleri taşıdığı düşünülen 15 lider üzerinde yaptığı çalışmasında hizmetkâr liderlik anlayışının takım etkililiğini olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Bu çalışmada bazı örgütsel engellerin hizmetkâr liderliğin uygulanmasını olumsuz etkilediği gözlemlenmiştir. Bu engeller değişim korkusu ve hizmetkâr liderliğin içeriği hakkında bilgi sahibi olmama şeklinde sıralanmıştır (Savage-Austin, 2009).

Boyum (2012) kendini hizmetkâr lider olarak tanımlayan 8 lider ve 14'er izleyeni üzerinde yaptığı çalışmada lider ve izleyenlerin hizmetkâr liderliği nasıl tanımladıklarını tespit etmeye çalışmış ve tanımlar arasındaki farkları incelemiştir. Ulaştığı

sonuç, hizmetkâr liderliğin ilişki temelli, izleyenler üzerine bireysel olarak odaklanmış, izleyenlerinin kişiliklerine ayrı ayrı değer veren, hem liderin kendisini hem de izleyenini geliştiren ve adalet kavramının varlığına vurgu yapan bir liderlik türü olduğudur (Boyum, 2012).

Dennis ve Bocarnea (2005) hizmetkâr liderlik faktörlerini belirlemek için yaptıkları ölçek geliştirme çalışmasıyla 42 sorudan oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçek yetkilendirme, sevgi, alçakgönüllülük, güven ve vizyon faktörlerini ölçebilmektedir (Dennis ve Bocarnea, 2005).

Irving (2005) yaptığı çalışmada hizmetkâr liderlik ve takım etkililiği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Irving iki değişken arasında yüksek derecede pozitif ilişki tespit etmiştir. Ayrıca iş tatmininin de bu iki olgunun ilişkisi doğrultusunda arttığını veya azaldığını gözlemlemiştir (J. A. Irving, 2005).

Hizmetkâr liderlikle ilgili diğer bir ölçek geliştirme çalışmasını yapan Sendjaya (2005) 73 sorudan oluşan ve 6 hizmetkâr liderlik boyutu ile bunlara ait 22 alt boyutu tespit etmek üzere kullanılan bir ölçek geliştirmiştir (Sendjaya, 2005).

Dillman (2004) Pattersonun teorisi üzerine yaptığı çalışmada farklı kültürlerde hizmetkâr liderliğin ortaya çıkışını ve etkilerini incelemiştir. Patterson'un belirlediği Karşılıksız sevgi, alçakgönüllülük, özgecilik, hizmet, vizyon, güven ve yetkilendirme boyutlarının farklı kültürlerde nasıl algılandığını araştıran Dillman Avustralya'daki ve Amerika'daki kiliselerde yaptığı çalışmasında ortaya koyduğu sonuçlar; Avustralya'daki rahiplerin hizmetkâr liderliğe benzer davranış sergiledikleri fakat hizmetkâr liderlik davranışını tamamen ortaya koymadıkları, kendilerinde hizmetkâr liderliğin yedi boyutunu (Patterson'un sıraladığı boyutlar) da gözlemledikleri ve Amerikadaki rahiplerle aynı hizmetkâr liderlik algısını taşıdıklarıdır (Dillman, 2004).

Türkiye'de ilgili yazın tarandığında ise kavram üzerinde çok daha az durulduğu görülmektedir. Özmütlu (2011) bedensel engelli sporcular üzerinde yaptığı çalışmada antrenörlerin hizmetkâr liderlik davranışı sergilemesi ile engelli sporcuların tatmin düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Coşkunlar (2011) Eskişehir'deki belediyelerde yürüttüğü çalışmasında belediye personelinin yöneticilerdeki hizmetkâr liderlik rollerine ilişkin görüşlerini değerlendirmiştir. Elde edilen sonuçlar her üç belediyede de demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.

Kahveci (2012) ilköğretim okullarında yürüttüğü çalışmasında kurum kültürü ve hizmetkâr liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve iki değişken arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulmuştur.

2.2.3. Hizmetkâr Liderliği Oluşturan Etmenler

Hizmetkâr liderlik teorisiyle ilgili kendilerine en çok atıf yapılan yazarlar Patterson (2003), Laub (1999) ve Spears (1998) tır (Williams, 2009:51).

Patterson modelinde, hizmetkâr liderin sergilediği davranışları “Karşılıksız sevgi”, “Alçak Gönüllülük”, “Özgecilik”, “Vizyon sahibi olma”, “Güvenilirlik”, “Yetkilendirme” ve “Hizmet Etme” şeklinde 7 başlık altında incelemiştir (Patterson, 2003:10).

Spears’a göre hizmetkâr liderin ön plana çıkan 10 karakteristik özelliği “Dinleme”, “Empati Kurma”, “Rehabilite etme”, “Farkındalık”, “İkna Etme”, “Kavramlaştırma”, “Öngörü”, “İdarecilik”, “İnsan Gelişimine Kendini Adama”, “Grup Kurma” şeklinde sıralanmaktadır (Williams, 2009:49–50).

Laub’a göre hizmetkâr liderin 60 karakteristik özelliği vardır ve bunlar 6 başlık altında toplanmaktadır. Bu başlıklar; “İnsanlara değer verme”, İnsanları geliştirme”, “Grup kurma”, “Özgün olma”, “Liderlik anlayışı oluşturma” ve “Yetkisini paylaşma” dır (Laub, 1999:49–51).

Patterson hizmetkâr liderlik teorisinin ahlaki olanı yapmaya odaklanan ve dönüşümcü liderliğin uzantısı olan bir teori olarak kabul etmektedir. Bunun sebebi olarak da dönüşümcü liderliğin Karşılıksız sevgi, alçakgönüllülük, özgecilik ve izleyenler tarafından vizyon sahibi olarak kabul edilme konularında yetersiz kalmasını göstermektedir (Patterson, 2003:iii). Bu olgular ise aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

2.2.3.1. Karşılıksız sevgi (Agapao Love)

Yunanca kökenli *Agapao* kelimesi tam olarak karşılıksız aşk anlamına gelmektedir. Hizmetkâr liderlikte ise izleyenlerin lider için organizasyondan daha önemli ve öncelikli olmasını ifade eder. Bu sevgi liderin izleyenlerine, her şeyden önce düşünen, arzulayan, isteyen birer insan oldukları için değer vermesinden doğar. Organizasyon içerisinde izleyenlerin kişisel gelişimlerinde bu sevgi çok önemlidir (Patterson, 2003:8).

2.2.3.2. Alçakgönüllülük (Humility)

Pattersona göre alçakgönüllülük bir acziyet ve zayıflık değil aksine bir güçtür (Patterson, 2003:8). Alçakgönüllü bir lider grubun başarılarını sahiplenmez aksine başarılar elde edildiğinde kendisi geri planda kalarak grubu veya başarıda en çok rolü olan kişiyi ön plana çıkarır (Dierendonck ve Rook, 2010:159). Daft alçakgönüllülüğü doğru liderliğin kurallarından saymaktadır (Daft, 2010:248). Bir liderin izleyenlerini dinlemesi ve onların eleştirilerine açık olması gibi göstergeler o liderin alçak gönüllü bir lider olduğuna işaret etmektedir (Dillman, 2004:3).

2.2.3.3. Özgecilik (Altruism)

Özgecilik, başkalarının yararını da kendi yararı kadar gözetme ya da diğer insanlara maddi veya manevi çıkar gözetmeksizin yararlı olmaya çalışma ve bencillik karşıtı hareketlerde bulunma şeklinde tanımlanmaktadır. Özgecilik “kendi gelişim gereksinimlerini bir kenara itip yalnızca başkalarının çıkarlarını sağlamaya çalışma” anlamında değil, başkalarını da kendisi kadar düşünme, başkalarını da kendisi kadar sevme ya da başkalarının yararını da kendi yararı kadar gözetme anlamında kullanılmaktadır (Bhatia, 2009:20; Matsumoto, 2009:31). Patterson özgeciliği “sadece yardım etmek için yardım etmek” olarak tanımlar. Ona göre özgecilik iyi davranışa götüren iyi bir motivatördür (Patterson, 2003:17).

2.2.3.4. Vizyon (Vision)

Her ne kadar vizyon organizasyonel açıdan değerlendirilen bir kavram olsa da Patterson bu kavramı bireysel açıdan değerlendirmiş hizmetkâr liderliğin temel esaslarından birisi olduğunu savunmuştur. Patterson’a göre hizmetkâr lider izleyenlerinin geleceğine bakar, onların tamamını saygın kişilikler olarak görür, hâlihazırda olmasa bile gelecekte böyle olacaklarına inanır ve bu durum onlara her zaman aynı özveriyle hizmet etmesini sağlar (Dennis, Norheim, ve Bocarnea, 2010:171; Patterson, 2003:18). Greenleaf’in “kendilerine hizmet edilen insanların gelişimleri” hakkında sorduğu soru da bir yönüyle hizmetkâr liderdeki vizyon özelliğine vurgu yapmaktadır. İzleyenlerin gelişimleri gelecekle ilgili bir öngörü barındırdığından hizmetkâr liderin vizyon sahibi olup olmadığı bu soruyla ölçülebilir (Patterson, 2003:19).

2.2.3.5. Güven (Trust)

Güven hizmetkâr liderlik anlayışında lider ve izleyenleri arasındaki en önemli köprülerden birisidir. Hatta izleyenlerin lider ve organizasyon hakkında yargı oluşturken kullandıkları en önemli öğedir (Laub, 1999:20). Liderler organizasyonlarda gü-

veni tahsis ederek izleyenlerinin hem birbirlerine hem liderlerine güvenmelerini sağlar. Ayrıca liderler, izleyenlerinin sorunlarını çözerken mutlak güven ortamının oluşmasını temin etmek zorundadırlar. Çünkü mutlak güven ortamı hakim olmazsa problemler açık yüreklilikle konuşulamayacağı için çözüm üretme noktasında sıkıntılar ortaya çıkmaktadır (Dillman, 2004:4). Patterson'a göre liderde güven en az vizyon kadar önemlidir. Güvenilir lider ise izleyenlerini hem kendilerine hem de organizasyona hizmet etme noktasında yetkilendiren liderdir (Patterson, 2003:20).

2.2.3.6.Yetkilendirme

Yetkilendirme hizmetkâr liderliğin en önemli karakteristiklerinden birisi olduğu için Buchen'e (1998) göre Greenleaf "yetkilendirme hareketi"nin babasıdır. Yetkisini paylaşmayan hiçbir hizmetkâr lider yoktur. İzleyenleri yetkilendirme, onlar için en önemli hizmet olarak görüldüğünden, hizmetkâr liderliğin kalbi konumundadır. Hizmetkâr liderlikte yetkilendirme gücün ve güvenin izleyenlere emanet edilmesi olarak görülmektedir. Bu eylem izleyenlerin kendilerini önemli hissetmelerini sağlamakta, takım çalışmasına vurgu yapmakta, liderin izleyenlerini dinlediğini ortaya koymakta ve grup içi sevgiyi pekiştirmektedir (Patterson, 2003:23). Yetkilendirme insan kapasitesini görme açısından da çok önemlidir. Showkeir'e (2002) göre hizmetkâr liderlikte gücün paylaşımı izleyenlerin performanslarını değerlendirmedeki yargılarımızı değiştirecek ve bireylerin organizasyona katkılarını görmemizi sağlayacaktır (Showkeir, 2002:159).

2.2.3.7.Hizmet

Hizmetkâr liderliğin temel taşı olan hizmet kişinin zamanını, enerjisini, sağlığını daha ötesi sahip olduğu her şeyi izleyenlerine sunması şeklinde tarif edilebilir. Hizmet, hizmetkâr liderliğin tam merkezinde ve hizmetkâr liderin en temel vazifesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Patterson, 2003:25). Hizmetkâr liderin hayattaki yegâne misyonu hizmet etmek ve bu konuda izleyenlerinin sorumluluğunu üstüne almaktır. Fairholm'a (2000) göre hizmet ve liderlik kelimelerinin ayırmak mümkün değildir. Nasıl ki organizasyonlar kurulma amaçlarından etkilenen paydaşlarına hizmet etmek zorundaysalar liderlerde bu organizasyonlardaki izleyenlerine hizmet etmek zorundadırlar. Bu hizmet izleyenlere ilham verme ve onları bir amaç doğrultusunda birleştirme şeklinde de olabilir (Fairholm, 2000:98). Aggarwal ve Simkins'e (2001) göre hizmetkâr liderin görevi ön planda çalışanların müşteriye hizmet etmelerinde işlerini kolaylaştırarak onlara hizmet etmektir. Hizmetkâr lider bunu her izleyeninin kişisel özelliklerini bilerek ve bu bilgi doğrultusunda izleyenini yönlendirerek yapar. Hizmetkâr

liderin organizasyonda izleyenlerine hizmet ederek onları etkilemesi ve örgüt kültürü ile ilgili onlara ilham vermesi de bu konunun farklı bir boyutudur. Böylece her izleyen ilham aldığı liderini taklit edecek ve arkadaşlarına hizmet etme hususunda kişisel gelişimini tamamlayarak kendini organizasyona ve liderine adayabilecektir (Patterson, 2003:26).

Greenleaf'in yazılarından yola çıkarak hizmetkâr liderliğin 10 karakteristik özelliğini belirleyen Spears (2002) bu özelliklerin hizmetkâr liderin gelişiminde hayati rol oynadığını savunmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Spears, 2002:5-8) :

2.2.3.8.Dinleme

Spears'a göre liderler iletişim ve karar verme becerilerine göre değerlendirilir. Hizmetkâr liderlikte ise bu iki özellik izleyenlerini dinlemenin getirdiği bağlılıkla desteklenmelidir. Hizmetkâr lider grubun geleceğini iyi öngörmeli ve bu öngörü doğrultusunda ortaya çıkabilecek sorunları önceden sezinleyerek bunlara karşı proaktif davranabilmelidir. Bu öngörme sürecinde liderlerin kullandıkları en önemli araç izleyenlerini dikkatlice dinlemek deyim yerindeyse onlara kulak vermektir. Hizmetkâr lider karşısındakini dinlerken onun sadece dışıyla değil içiyle de ilgilidir. Ses tonu, kurulan cümlelerin yapısı, beden dili gibi özellikleri kullanarak anlatılanı tam olarak anlamaya çalışır. Düzenli periyodlar halindeki tepkilerle birleşen dinleme hizmetkâr bir liderin ortaya çıkmasında önemli bir esastır (Spears, 2002:5-8).

2.2.3.9.Empati

Hizmetkâr lider izleyenlerini onlarla empati kurarak anlamaya çalışır. İnsanların kendilerine has özellikleri hususunda kabullenilmeye ihtiyaçlarının olduğu bir gerçektir. Hizmetkâr lider izleyenlerinin performanslarını veya yaptıkları işleri beğenmese bile her şeyden önce insan oldukları için onlarla empati kurmaya çalışır. En başarılı hizmetkâr liderler izleyenlerini empati kurarak dinleyebilen liderlerdir (Spears, 2002:5-8).

2.2.3.10.Rehabilite etme

Kendisini veya izleyenlerini rehabilite etme yeteneği bir lider için çok büyük bir güçtür. Sosyal yaşamın değiştirilemez bir sonucu olarak pek çok insan diğerleriyle etkileşimleri sonucunda kırık bir kalp taşımak zorundadır. İnsan olmanın tabii bir parçası olan bu durum karşısında hizmetkâr lider duyguları incinmiş ve kalpleri kırılmış izleyenlerinin normal hallerine dönmeleri için onlara mümkün olan yolları gösterir (Spears, 2002:5-8).

2.2.3.11.Farkındalık

Farkındalık özellikle kendisinin farkında olma hizmetkâr liderin güç kaynaklarından bir tanesidir. İnsanın hiç bilmediği bir konuda yorum yapması sonuçta neyle karşılaşacağını bilmediği için korkunç sonuçlar doğurabilir. Ayrıca farkındalık hizmetkâr liderlere ahlaki değerler ve etik anlayışları anlamada yardımcı olur. Hizmetkâr lider bütün durumlara bütünsel bir açıdan bakabilme yeteneğine sahiptir. Farkındalık bir dinginlik ve teselli mekanizması değil aksine insanı rahatsız eden bir uyarandır. Bu liderler kendi iç sükunetlerini yaşarken aynı zamanda devamlı uyanık ve alarm halindedirler (Spears, 2002:5-8).

2.2.3.12.İkna etme

Hizmetkâr liderler karar alırken mevkilerinden kaynaklanan otoritelerini kullanmak yerine insanları bu konuda ikna etmeyi tercih ederler. İzleyenlerini uyuma zorlamak yerine onları ikna yoluna giderler. Hizmetkâr liderler gruplar arası konsensüs oluşturmada çok etkilidirler. İkna etme özellikleri geleneksel otoriter anlayışla hizmetkâr liderler arasındaki en büyük farktır (Spears, 2002:5-8).

2.2.3.13.Kavramlaştırma

Hizmetkâr liderler yeteneklerini canlı tutmak için büyük hayaller kurarlar. Örneğin bir probleme kavramsal açıdan yaklaşmak demek günlük realitelerin ötesinde düşünmek demektir. Pek çok yönetici bu hali uzun uğraşlar ve pratikler sonucunda elde ederler. Geleneksel yöneticiler sorunlara günübürlük çözümler bulurlarken hizmetkâr liderler kavramsal düşünce sayesinde olabilecek bütün sonuçları göz önünde bulundururlar. Günlük realitelerin dışına çok fazla çıkmak mümkün değildir. Hizmetkâr liderler bu realitelerin dışına çok fazla çıkmadan ama onlara da bağlı kalmadan, iki olgu arasında harika bir denge kurarak olaya yaklaşırlar (Spears, 2002:5-8).

2.2.3.14.Öngörü

Öngörü kavramlaştırma özelliğiyle yakından ilişkilidir. Daha çok tanınabilen ama tanımlayamayan durumların çıktılarını öngörme kabiliyeti olarak ortaya çıkar. Öngörü, hizmetkâr lidere geçmişten çıkarılan dersler, güncel gerçeklikler ve alınacak kararların geleceğe yansımaları ışığında olguları tahmin edebilme gücü verir. Bu durum sezgisel zekayla ilgili olduğu için doğuştan gelen bir yetenek olarak ortaya çıkması kuvvetle muhtemeldir. Öngörü liderlik sahasında hakkında fazla araştırma yapılmayan ve henüz bakir denilebilecek bir kavram olmasına rağmen bu sahanın önemle üzerinde durulması gereken kavramlarından bir tanesidir (Spears, 2002:5-8).

2.2.3.15.İdarecilik

Hizmetkâr lider her şeyden önce kendini izleyenlerine hizmet etmeye adanmış ve kendine güvenenlerin sorumluluğunu üzerine alabilmelidir. Peter Block idareciliği bir güven mekanizması, bir emanetçilik gibi tarif etmiştir. Ona göre idareci birileri adına bir şeyleri emniyette tutan kişidir. Burada emanet edilen şey izleyenlerin lidere olan güveni ve bağlılığıdır. Hizmetkâr liderin idareci boyutu burada devreye girmektedir. Hizmetkâr lider açık, hesap verme konusunda hiçbir çekincesi olmayan, organizasyonun iyiliği için izleyenlerini kontrol etmekten çok onlara hizmet eden ve bu yollarla onları idare eden bir idarecidir (Spears, 2002:5-8).

2.2.3.16.İnsan Gelişimine Kendini Adama

Hizmetkâr liderlere göre izleyenleri sadece görevlerini yerine getiren görev adamları değil aynı zamanda içlerinde çok kıymetli hazineler taşıyan varlıklardır. Bu yüzden hizmetkâr lider tek tek her izleyeninin maddi yönlerinden öte manevi yönleriyle gelişmesi için çalışır. İzleyenlerinin ruhsal gelişmelerini sağlamak için üzerine çok büyük bir sorumluluk alır ve bu amacından kesinlikle sapmaz. Bu durum uygulamada izleyenleri çeşitli eğitim seminerlerine tabi tutarak onlarda farkındalık meydana getirmek olabileceği gibi yaşayan canlı bir örnek olarak manevi bir farkındalık oluşturmak şeklinde de olabilir. İzleyenlerde, her kararlarında yanlarında olduğu algısını oluşturan bir lider onlara hem manevi yönden hizmet etmiş, sorumluluk duygularının gelişmesini sağlamış hem de gelecekte nasıl bir lider olmaları gerektiği konusunda örnek olmuştur (Spears, 2002:5-8).

2.2.3.17.Grup kurma

Hizmetkâr liderler küçük gruplardan büyük organizasyonlara geçiş sürecinde yaşanan kayıpların insan hayatını şekillendiren öncelikli etkenlerin arasında olduklarının farkındadırlar. Bu farkındalık hizmetkâr lideri hâlihazırdaki bir kurumda kayıpların yaşanmayacağı bir metotla grup kurma yollarını araştırmaya ve uygulamaya iter. Hizmetkâr liderlere göre ideal topluluklar oluşturulabilir. Greenleaf'e göre tek yapılması gereken hizmetkâr liderin basit, küçük hamleler yaparak kendi metotlarıyla yavaş yavaş bu grubu oluşturmasıdır (Spears, 2002:5-8).

Laub (1999) ise hizmetkâr liderin 6 temel Karakteristiğini aşağıdaki tabloyla açıklamıştır (Laub, 1999:49–51):

Tablo 5: Laub'un (1999) Hizmetkâr Liderliğin Temel Karakteristikleri Tablosu

Amaçlar	Temel Özellikler	Hizmetkâr Lider Davranışları
İnsanlara Değer Verme	İnsanlara İnanma	<ul style="list-style-type: none"> • İnsanlara saygı duyarlar. • Herkesin çok büyük bir değer taşıdığına inanırlar. • Herkesi olduğu gibi kabul ederler. • İnsanlara güvenirler. • Başkalarının ihtiyaçlarını anlarlar. • İnsanlar kendileriyle bir arada olmaktan keyif alır. • İnsanları takdir ederler.
	Kendinden Önce Başkalarını Düşünme	<ul style="list-style-type: none"> • Başkalarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önünde tutarlar. • İnsanlara sevgi ve merhamet gösterirler.
	Anlayışla ve Yargılamadan Dinleme	<ul style="list-style-type: none"> • Anlayışlı dinleyicilerdir.
İnsanları Geliştirme	İnsanların Öğrenmelerini ve Gelişmelerini Sağlayarak Potansiyel Oluşturma	<ul style="list-style-type: none"> • İnsanlara, potansiyellerini kullanmaları için fırsatlar sağlarlar. • Güç ve otoritelerini başkalarının faydasına kullanırlar. • İnsanların profesyonel anlamda gelişmeleri için onlarla mentorluk ilişkisi geliştirirler. • Çatışmaları bir öğrenme ve gelişme fırsatı olarak görürler. • Öğrenmeyi teşvik eden bir ortam meydana getirirler.
	İnsanlara Örnek Olma	<ul style="list-style-type: none"> • Uygun davranışta bulunarak örnek olurlar. • İşleri ve hayatları arasında bir denge kurar ve izleyenlerine de bunu yapmaları konusunda örnek olurlar.
	İnsanları Cesaretlendirme	<ul style="list-style-type: none"> • Cesaretlendirme ve onaylama yoluyla insanları geliştirirler.

Tablo 5: Laub'un (1999) Hizmetkâr Liderliğin Temel Karakteristikleri Tablosu (Devamı)

Amaçlar	Temel Özellikler	Hizmetkâr Lider Davranışları
Grup Kurma	Kişiler Arası İlişkileri Artırma	<ul style="list-style-type: none"> • İnsanlarla iyi ilişkiler kurarlar. • Zarar görmüş ilişkileri onarmaya çalışırlar.
	İşbirliği İçinde Çalışarak Takım Çalışmasına Vurgu Yapma	<ul style="list-style-type: none"> • Takım oluşturmayı kolaylaştırırlar. • Kendilerini insanlardan ayrı tutmaktansa onlarla birlikte çalışırlar.
	Farklı Görüş, İnanç ve Kültürlere Değer Vererek Farklılıkların Değerini Vurgulama	<ul style="list-style-type: none"> • İnsanların farklılıklarına değer verirler. • Kişisel ifade ve tarzlara izin verirler.
Otantik Olma	Açık ve Şeffaf Olma	<ul style="list-style-type: none"> • Kişisel kapasitelerini ve hatalarını kabul ederler. • İzleyenleri tarafından tanınmaya açıktırlar. • Bilgi paylaşımını ve açık iletişimi desteklerler. • Hesap verebilir ve diğerlerine karşı sorumluluk sahibidirler.
	Farkındalığı Yüksek ve Öğrenmeye Açık Olma	<ul style="list-style-type: none"> • Yargılayıcı olmayan açık bir zihne sahiptirler. • İnsanlardan öğrenmeye açıktırlar. • Esnek ve uzlaşma konusunda isteklidirler. • Diğer insanları eleştirmeden önce kendilerini değerlendirirler. • Eleştiriye açıktırlar.
	Tutarlılık ve Etik Davranışlarla Dürüstlük Sağlama	<ul style="list-style-type: none"> • Güvenilirdirler. • Yüksek düzeyde dürüstlük sergilerler. • Yüksek etik standartlar sağlarlar.

Tablo 5: Laub'un (1999) Hizmetkâr Liderliğin Temel Karakteristikleri Tablosu (Devamı)

Amaçlar	Temel Özellikler	Hizmetkâr Lider Davranışları
Liderlik Anlayışı Oluşturma	Geleceği Öngörerek Organizasyon İçin Yol Haritası Çizme	<ul style="list-style-type: none"> • Vizyon sahibidirler. • İnsanların göremediklerini görebilmek için sezgilerini ve öngörülerini kullanırlar. • İzleyenlerinin umut kaynağıdır.
	Girişimci Olma	<ul style="list-style-type: none"> • Risk alma konusunda izleyenlerini cesaretlendirirler. • Cesaret sergilerler. • Özgüvenleri yüksektir. • Fikirleri eyleme dönüştürmede ilk sıradadırlar. • Amaçları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyle donanmışlardır.
	Sahip Olduğu Vizyonu Açıklama	<ul style="list-style-type: none"> • Amaçlar konusunda kararlı ve yol çizme hususunda iyidirler. • Fırsatları değerlendirerek negatif durumları pozitif durumlara çevirmeyi bilirler.
Yetkiyi Paylaşma	İzleyenleri Yetkilendirerek Gücü Paylaşma	<ul style="list-style-type: none"> • Güçlerini paylaşarak izleyenlerini yetkilendirirler. • İzleyenlerini kontrol etmeye çalışmazlar. • Zorlama yerine ikna etmeyi tercih ederler.
	Mevki Paylaşma	<ul style="list-style-type: none"> • Alçakgönüllüdürler ve kendilerini yüceltmezler. • Pozisyonlarının kendilerine sağladığı otoriteden çok kişiler üzerindeki etkileri yönetirler. • Lider olmak veya onurlandırılmak için herhangi bir talepleri yoktur. • Liderliğin getirdiği avantajların veya özel statünün peşinde değildirler.

2.2.4. Hizmetkâr Liderlik ve Bazı Liderlik Teorileri Arasındaki Benzerlik ve Farklar

Hizmetkâr liderlik teorisiyle birlikte üzerinde en çok durulan bazı liderlik teorileri “dönüşümcü liderlik”, “karizmatik liderlik”, “otantik liderlik”, “etik liderlik” şeklinde sayılabilir (Dierendonck, 2011:1235).

Dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik arasında pek çok benzer özellik bulunmaktadır. Her iki teori de liderin izleyenlerini dinlemesi, onlara mentorluk yapması, onları yetkilendirmesi gibi temel özellikler üzerine kuruludur (Stone, Russell, ve Patterson, 2004:349). Bu iki teori arasındaki en temel fark hizmetkâr liderliğin dönüşümcü liderlikte olmayan alçakgönüllülüğe, güvenilirliğe ve kişiler arası kabule odaklanmasıdır. Detaylandırmak gerekirse; dönüşümcü liderler örgütsel hedeflere odaklanırlar. İzleyenlerin motive edilmesi tamamen örgüt faydası içindir. Hizmetkâr liderler ise daha çok izleyenlerinin bizzat kendilerine odaklanırlar. Onlar için izleyenlerinin mutluluğu daha önemlidir. Çünkü izleyenleri iyi olursa örgüte ve örgütsel hedeflere daha çok katkı sağlayacaklarını düşünürler (Dierendonck, 2011:1235).

Dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderliği karşılaştıran ilk çalışma Stone ve arkadaşlarının 2004 yılında yaptıkları çalışmadır. Yine Smith, Montagno, ve Kuzmenko'nun 2004 yılında yaptıkları çalışmada bu alanın öncülerindedir. Buna rağmen bu çalışmalar teorik düzeyde kalmışlardır. Bu iki teorinin karşılaştırmasını yapan ilk ampirik çalışma 2009 yılında J. Parolini, Patterson, ve Winston tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmada araştırmacılar dönüşümcü liderlerin öncelikli amacının örgüt hedefleri, hizmetkâr liderlerin ise izleyenler olduklarını tespit etmişlerdir (Dierendonck, 2011:1235).

Pek çok araştırmacı karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik kavramlarını bazı benzer özellikler sergiledikleri için birbiri yerine kullanmıştır (Yukl, 2009:261). Bu iki teori arasındaki en büyük fark ise dönüşümcü liderliğin bütün genel koşulları kapsayıcı olmasıdır. Şöyle ki; bir organizasyon içerisindeki pek çok platformda dönüşümcü lider bulunabilir. Her bölüm dönüşümcü bir lidere sahip olabilir. Ama karizmatik liderin ortaya çıkışı bu çıkışı sağlayan koşullar çok fazla yaygın olmadığı için zor ve nadirdir. Karizmatik liderliği dönüşümcü ve hizmetkâr liderlikten ayıran en önemli bir diğer özellikte karizmatik liderliğin izlenim yönetimi teknikleri kullanmasından,

kişisel risk almasından, bilgi saklamasından ve alışılmamış davranışlar sergilemesinden dolayı çok riskli olmasıdır (Yukl, 2009:273). Hizmetkâr liderlin “kendinden önce hizmet” prensibi ön plana çıkarken karizmatik liderler örgütlerde güç odağı olmayı ve gücü sadece kendi ellerinde tutmayı hedeflerler. Ayrıca Napolyon, Hitler vb. gibi pek çok karizmatik olarak anılan lider dünya tarihinde pek istenmeyen olaylar yaşanmasına neden olmuşlardır. Bu durum hem karizmatik liderliğin beraberinde getirdiği diğer risk faktörlerini hem de hizmetkâr liderliği karizmatik liderlikten ayıran en temel sebeplerden bir tanesini örnekler niteliktedir (Williams, 2009:55).

Otantik liderliğe bakıldığında kişinin olduğu gibi görünmesi olgusu ortaya çıkmaktadır. Otantik liderlik anlayışıyla hizmetkâr liderlik karşılaştırıldığında hizmetkâr liderliğin karakteristiklerinden ikisinin (otantiklik ve alçakgönüllülük) otantik liderlikte temel çıkış noktası olarak ele alındığı ve teorinin bu kavramlar üzerine inşa edildiği görülmektedir. Hizmetkâr liderlikteki otantiklik anlayışı otantik liderlikte tamamen temsil edilmektedir ama alçak gönüllülük açısından bakıldığında sadece öğrenmeye açık olma otantik liderlikte sergilenmektedir. Bununla birlikte geri planda kalma ve başarıyı izleyenlerine mal etme cesareti otantik liderlikte sergilenmemektedir. Ayrıca vekâlet teorisi açısından bakıldığında otantik liderin, hissedarların çıkarlarını gözetmeyi zorunluluk olarak algılaması gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu da pozitif liderlik teorileri arasında olması gereken otantik liderlik teorisini kısıtlamaktadır (Dierendonck, 2011:1236).

Hizmetkâr liderlikle karşılaştırması yapılacak olan son kavram etik liderlik kavramıdır. Etik liderlikte diğer liderlik teorileri gibi hizmetkâr liderlikle bazı benzer özellikler sergilenmektedir. Etik liderlik Brown, Treviño ve Harrison (2005) tarafından “bireysel eylemlerde ve kişiler arası ilişkilerde uygun davranışın sergilenmesi ve izleyenlerde, iletişim ve destekleme yoluyla bu davranışın oluşmasını sağlama” şeklinde tarif edilmektedir. Bu tanımdan etik liderliğin daha çok organizasyonlardaki davranış biçimlerine odaklanan normatif bir yaklaşım olduğu çıkarımı yapılabilir. İnsanları önemsemek, güvenilirlik ve genelin iyiliğini düşünme bakımından hizmetkâr liderlikle benzerlik ortaya koymaktadır (Dierendonck, 2011:1236).

Etik liderlikte asıl vurgu izleyenlerin normatif davranışları ve onları bu davranışlara yönlendirme iken hizmetkâr liderlikte odak noktası izleyenlerin gelişimi üzerinedir. Hizmetkâr lider ortaya çıkan örgüt normları çerçevesinde işlerin nasıl yapıldığıyla pek ilgilenmez. Daha çok izleyenlerin bir şeyi yapmak isteyip istemediklerine ve yapıp yapamayacaklarıyla ilgilenir. Bunun dışında adil kararlar alma, örgütsel güvenin

inşası, etik davranış sergileme, çalışanların yararına odaklanma gibi davranışların tümü hizmetkâr liderlik tarafından kapsamaktadır (Dierendonck, 2011:1236).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN SORUSU

Hizmetkâr liderlik davranışı sergileyen liderlerin durumları gözden geçirilerek, hizmetkâr liderlik davranışının ortaya konulmasına yönelten faktörleri tespit etmek amacıyla yönelik olarak bu araştırma, Gaziantep İli'nde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan yöneticiler-liderler üzerinde yapılmış ve yöneticileri-liderleri hizmetkâr liderlik davranışı ortaya koymaya yönelten faktörlerin neler olduğuna cevap aranmıştır. Bu nedenle bu araştırmanın araştırma sorusu;

“Yöneticileri-Liderlileri hizmetkâr liderlik davranışı sergilemeye yönelten faktörler nelerdir?” şeklinde oluşturulmuştur.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Hızlı küreselleşmenin çevre koşullarını değiştirmesi örgütleri hayatta kalabilmek için bu koşullara adapte olmaya zorlamıştır. Katı rekabetin hâkim olduğu piyasada ayakta kalabilmek için örgütler geliştirilen metotları sonuna kadar kullanma yoluna gitmiştir. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik, çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını olumlu etkileyecek, verimliliği artıracak ve rakiplerine karşı işletmelere avantaj sağlayacak bir liderlik tarzıdır.

Araştırmanın amacı, hizmetkâr liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin-liderlerin mevcut yapılarının gözden geçirilerek, yöneticileri-liderleri hizmetkâr liderlik davranışı sergilemeye yönelten faktörlerin neler olduğunu belirlemek ve elde edilen bulgular ile ileride hem örgütler hem de yönetici-lider konumunda olabilecek adaylar için rehber olabilecek bir uygulama örneği sunmaktır. Söz konusu amaca yönelik olarak, araştırma sonuçlarına göre elde edilen temel bilgilerden yararlanarak;

- Yöneticileri-Liderleri, hizmetkâr liderlik davranışı sergilemeye yönelten faktörlerin neler olduğunu ortaya çıkarmak,
- Yöneticilere-Liderlere ve yönetici-lider olmaya aday olan kişilere yararlı

olabilecek veri ve önerilerde bulunabilmek, alt amaçlar olarak belirlenmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Hızlı teknolojik gelişim ve rekabet koşullarının artması örgütleri, varlıklarını sürdürebilmeleri için, sürekli bir değişime, kendini yenilemeye ve bu sayede istikrarı yakalamaya zorlamaktadır. Dünyadaki bu değişim liderlik kavramını da değişime uğratmakta ve liderlik algısının sürekli değişmesine sebep olmaktadır.

Bu değişimin bir sonucu olarak ortaya çıkan hizmetkâr liderlik anlayışı, lideri kendinden önce diğerlerine hizmet eden bir hizmetkâr olarak tanımlamaktadır. Yapılan çalışmalarda da görüldüğü üzere hizmetkâr liderlik anlayışının örgütsel başarıya etkisi dikkate alındığında bu araştırma lider adaylarını desteklemek ve bu adayların liderlikleri esnasında daha başarılı olmaya teşvik etmek amacıyla liderleri hizmetkâr liderlik davranışı sergilemeye yönelten unsurların neler olduğunun belirlenmesi yönünden önem taşımaktadır.

3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırmanın ana kütleli Gaziantep İli'nde yöneticilik yapmakta olan ve hizmetkâr liderlik davranışı sergileyen kişileri kapsamaktadır. Araştırmanın konusunun kapsamı araştırma konusuyla sınırlıdır.

Araştırmanın Gaziantep İli'nde hizmetkâr liderlik davranışı sergileyen kişilerle sınırlandırılması ve araştırma sürecince görüşülen kişilerin sadece hizmetkâr liderler olmasına özen gösterilmesi bu araştırmanın kısıtıdır.

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada yöneticileri, hizmetkâr liderlik davranışı sergilenmeye yönelten faktörleri belirlemeyi amaçlayan ve hem nicel hem de nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. İki aşamalı bu çalışmanın nicel olan birinci kısmında ilk önce hizmetkar liderlik davranışı gösteren liderleri tespit etmek amacıyla çalışanlardan anket yoluyla (HLÖ, Hizmetkâr liderlik Ölçeği (Beck, 2010:136–137) (EK:1)) veri toplanmış ve yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda 6 yöneticinin hizmetkâr liderlik davranışı sergilediği tespit edilmiştir. Araştırmanın nitel olan ikinci kısmında ise bu 6 yöneticiden 5 tanesiyle yarı yapılandırılmış açık uçlu görüşme yapılmıştır. Nitel araştırma yapmadaki amaç, belli bir olayı, kendi bütünlüğü içinde ve doğal ortamında, tümüyle en ince ayrıntısına kadar ve en somut şekilde kavrayabilmek ve bu tür

bir kavrayışın ve onun sağlayacağı açıklama, keşif ve tanıya ulaşabilmektir (Mayring, Gümüş, ve Duran, 2011:25).

Çalışmanın birinci kısmında elde edilen anket verileri görüşme yapılacak yöneticileri belirlemede kullanılmıştır. İzleyenlerinden en yüksek puanları alan 6 yönetici yüz yüze görüşme için seçilmiş daha sonra verilen cevaplar tekrar edilmeye başlandığında 5. görüşmeden sonra görüşmeler sonlandırılmıştır. Çalışmanın bir sonraki aşamasında ise nitel araştırma desenlerinden biri olan vak'a analizi (durum çalışması, örnek olay çalışması) yöntemi kullanılmıştır. Görüşme yapılan yöneticileri daha iyi tanımaya yönelik 6 adet sorudan oluşan bir form görüşme sonrasında görüşmeciyeye doldurtulmuştur (EK:3). Vak'a analizi nasıl ve niçin sorularını temel alan, araştırmacının kontrol edemediği bir olgu ya da olayı derinlemesine incelemesine olanak veren araştırma yöntemi (Yildirim ve Simsek, 2008:278) olarak kabul edilmektedir.

3.5.1. Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırmanın ana kütlelerini, Gaziantep İli'nde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmada, araştırma evreninin tamamına ulaşma imkânı bulunmadığından, araştırma uygulamasının yapılması için örneklem seçme yoluna gidilmiş, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu veya zincirleme örnekleme kullanılmıştır. Bu yaklaşım, araştırmacının problemine ilişkin olarak zengin bilgi kaynağı olabilecek birey ya da durumların saptanmasında özellikle etkilidir (Geray, 2011:133). Bu yöntemde, araştırmacı ilk seçimi kendisi yapmış, ondan sonra ki örneklem elemanları ise daha önce bulunmuş olan (çekirdek elemanlar ve onların seçtiği diğer) elemanlar tarafından bulunmuştur. Bu seçimler zincirleme olarak birbirini takip etmiştir. Bu yöntemle, gidilen bir yöneticiden tanıdığı bir başka yöneticiye ait adres bilgileri alınmış anket formu ilgili yöneticinin astlarına uygulanmış ve analiz sonucunda görüşmenin uygulanmasına devam edilmiştir.

Araştırmacı, ortaya çıkan kavramlar ve süreçler birbirini tekrar etmeye başladığı zaman yeterli sayıda veri kaynağına (örneğin bireyler) ulaştığına karar verebilir (Kus, 2003:54; Yıldırım ve Simsek, 2008:111). Bu yöntemle, toplam 10 yöneticiye ulaşılmış, bu yöneticilerden 6 tanesinin hizmetkâr liderlik davranışı ortaya koyduğu tespit edilmiş ve yüz yüze görüşerek randevu talep edilmiştir. 10 yöneticiden 5'i ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

3.5.2. Görüşme Sorularının Hazırlanması

Görüşme, yarı yapılandırılmış sorulardan oluşmaktadır (EK:2). Yarı yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmış görüşmeden daha esnek bir durum sağlar (Saruhan ve Özdemirci, 2011:238). Yarı yapılandırılmış görüşmede sorulacak soruların bulunduğu görüşme protokolü önceden hazırlanır. Seyyah rolünde olan görüşmeci kaynakla işbirliği içerisine girerek bilginin ve anlamın oluşturulmasında daha aktif bir davranış sergiler (Bas ve Akturan, 2008:111). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği yapılandırılmış görüşme kadar olmasa da belirli bir standartlık, yapılandırılmamış görüşme kadar olmasa da belirli bir esneklik sağlamaktadır. Bu sayede teknik araştırmacıya, önceden hazırlanmış protokole bağlı sürdürüldüğü için daha sistematik ve karşılaşılabılır bilgi sağlamaktadır (Kus, 2003:101).

3.5.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma nicel verilere Barbuto ve Wheeler (2006) tarafından geliştirilen Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (Servant Leadership Questionnaire) yoluyla ulaşılmaya çalışılmıştır. Görüşme yapılması düşünülen yöneticilerden alınan izin ile anket, ilgili yöneticilerin astlarına yüzyüze anket yöntemiyle uygulanmıştır. Anket uygulanması esnasında anket sorularını cevaplayan kişiler üzerinde herhangi bir baskı oluşturulmadan sorulara kendi iradeleriyle cevap vermeleri sağlanmıştır.

Araştırmanın nitel kısmında kullanılan teknik görüşme tekniğidir. Görüşme tekniğinin çıkış noktası “insanların ne düşündüğünü öğrenmek istiyorsan onlara sor” ilkesidir (Geray, 2011:166). Bu bağlamda görüşme, bireylerin, çeşitli konulardaki bakış açıları, bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası nedenlerinin ortaya çıkarılmasında kullanılan bir metoddur (Kus, 2003:87). Görüşme açık uçlu ve keşif odaklı bir metod (Bas ve Akturan, 2008:111) olması hasebiyle özellikle üst yöneticilerden veri toplamak için idealdir. Görüşmede, görüşülen kişilerin konuyla ilgili söylediklerine dair sadece yüzeysel değil aynı zamanda derin anlamlar içeren yargılarını ortaya çıkarmayı da sağlamaktadır (Kus, 2003:88). Görüşme, ilk bakışta kolay bir veri toplama yöntemi gibi görülebilir ve sadece konuşma dinleme gibi herkes tarafından kullanılan temel becerileri gerektirdiği düşünülür. Ancak görüşme; beceri, duyarlılık, yoğunlaşma, bireyler arası anlayış, öngörü, zihinsel uyanıklık ve disiplin gibi pek çok boyutu kapsaması açılarından, hem sanat hem de bilimdir (Yıldırım ve Simsek, 2008:119).

Görüşmelerde öncelikli yapılması gereken isimsizliğin (anonimity) sağlanmasıdır. Böylece görüşülen kişilerin kendilerini görüşmeye kapatmamaları sağlanmış ve daha detaylı bilgi edinilmiş olur. Görüşme ile elde edilen veriler ses kayıt cihazı ile kaydetme ve not alma yoluyla kaydedilir. Ses kayıt cihazı ile yapılan görüşmeler görüşmeciyeye hem görüşmelerin kâğıda aktarılmasında hem de sonrasında görüşmeciyeye metnin gönderilerek teyit alınmasında kolaylık sağlar (Geray, 2011:171). Ayrıca bu şekilde araştırmacı, soru sorma ve dinleme işlevlerini daha etkili bir biçimde yerine getirebilir. Not almada görüşmecinin soru sorma, dinleme, gerektiğinde cevaplayıcıyı yönlendirme, not alma işlerini kısa sürede ve tek başına yapması gerekir. Genellikle görüşmelerde tercih edilen yöntem her ikisinin de kullanılması yönündedir. Görüşme mekanik ve dijital olarak yani ses kayıt cihazı ile kaydedilecekse, mutlaka görüşülen kişiden önceden izin alınması gerekir (Yıldırım ve Simsek, 2008:147).

Örneklemin değerlendirilmesi aşamasında, önce yöneticilerle irtibata geçilip astlarına anket uygulanması ve akabinde görüşme yapılması için her bir işletmeye gidilerek yapılan araştırmanın içeriği hakkında bilgi verilmiş ve görüşme için randevu talep edilmiştir. Araştırmada öncelikle yöneticilerle ilgili temel bilgileri almak amacıyla hazırlanan 6 sorudan oluşan matbu form (EK:3) doldurtulmuştur. Daha sonra araştırmaya ilişkin verilerin kaydedilmesinde, yöneticilerin bilgisi dâhilinde “ses kayıt cihazı” kullanılarak yapılan görüşmeler kayıt altına alınmıştır.

3.5.4. Görüşmenin Yapılması (Veri Toplama)

Görüşme için saha çalışması başlatılmış ve yöneticilerle, kendileri ile ilgili temel bilgiler almak ve zaman kazanmak amacı ile 6 sorudan oluşan matbu formlar (EK:3) verilerek, yöneticilerin genel bilgileri alınmıştır. Daha sonra görüşmeler yöneticilerin bilgisi dâhilinde ses kayıt cihazı kullanılarak kayıt altına alınmıştır. Bu süreçte yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi uygulanmış ve görüşme yapılan kişilere sorular yöneltilmiştir. Ayrıca araştırmacı tarafından verdikleri cevapların tamamen bilimsel amaçla kullanılacağı ve isimsizliğin (anonimity) sağlanarak kimliklerinin kimseyle paylaşılmayacağına dair ikna edici sözler söylenmiştir.

3.5.5. Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler

Nitel verilerin değerlendirilmesinde yöneticilerin astlarına uygulanan anketlerden aldıkları puanların ortalaması alınmış ve genel ortalamaya göre yüksek skorlar aldığı tespit edilen 6 yönetici görüşme yapılmak üzere tespit edilmiş ve nitel veriler

elde edilmek üzere bu yöneticilerden 5 tanesiyle yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir.

Nitel araştırma süreci; verilerin analizi, kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların organize edilmesi ile bulguların tanımlanması ve yorumlanmasından oluşmaktadır (Yıldırım ve Simsek, 2005:222). Nitel araştırmada öncelikli amaç genelleme değildir. Bu yöntemle yapılan araştırmalarda araştırmacı, tanımlanmış değişkenler arasındaki korelasyonu keşfetmek üzere çeşitli olguları keyfiyetle soyutlayıp aratarak denetleyemez. Nitel araştırmada amaç insanların “nasıl” davrandığı sorusunun cevabını bulmak değil, “niçin” öyle davrandıkları sorusunun cevabına ulaşmaktır (Saruhan ve Özdemirci, 2011:236).

Araştırma verilerinin elde edilmesi için yapılan görüşmelerden alınan notlar öncelikle bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Elde edilen veriler nitel analiz tekniklerinden içerik analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. İçerik analizi genel olarak gözlem ve görüşme içeren yöntemlerde kullanılan bir analiz tekniğidir ve bir görüşmenin içeriğinin objektif, sistematik ve kantitatif biçimde gösterilmesini kapsamaktadır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri araştırılan kümelerin desenlerini ve eğilimlerini ortaya çıkarma, bu kümelerin nasıl temsil edildiklerini değerlendirme ve literatür içeriğini gerçek dünyayla karşılaştırma gibi temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Geray, 2011:153).

Araştırmada; Microsoft Word programı aracılığıyla elektronik ortama aktarılan görüşmeler, dikkatli bir şekilde okunmuş ve yöneticileri hizmetkâr liderlik davranışı sergilemeye yönelten faktörler her bir yönetici için anlamlı bölümlere ayrılmıştır. Elde edilen veriler irdelenerek, bu verilerin kavramsal olarak ne anlam ifade ettiği bulunmuştur. Kodlama sürecinde kullanılan kavramlar, araştırmacının kendi bilgilerinden, taradığı literatürden veya elde ettiği verinin kendisinden elde edilebilir. Araştırmacı elde ettiği veriler arasından anlamlı bir bölümü kodlarken o bölümdeki anlamı en iyi şekilde ifade edecek bir kavram bulmaya çalışır (Mayring, 2011:121). Tüm veriler bu şekilde kodlanmıştır ve böylelikle bir kod listesi oluşturulmuştur.

İçerik analizinde ilk aşama verilerin kodlanması ve bu kodlara göre elde edilen bilgilerin anlamlı bir şekilde bölümlere ayrılmasıdır. Verilerin kodlanması, elde ettiğimiz bilgilerin incelenerek, anlamlı bölümlere ayrılması ve her bölümün kavramsal olarak ne anlama geldiğinin bulunması olarak açıklanabilir (Mayring, 2011:121; Yıldırım ve Simsek, 2005:228).

Analizde kullanılmak üzere her bir kodun ayrı ayrı tanımı yapılmış ve kod tanım tablosu oluşturulmuştur. Bu tablo, verilerin incelenmesinde ve düzenlenmesinde anahtar olarak kullanılmıştır.

3.5.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Sonuçların inandırıcılığı, bilimsel araştırmanın en önemli ölçütlerindedir. Geçerlilik ve güvenilirlik bu açıdan araştırmanın en yaygın olarak kullanılan iki ölçütüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 288). Her bilimsel çalışmada olduğu gibi, içerik analizi uygulanarak yapılan çalışmalarda da geçerlilik ve güvenilirlik koşulları aranmaktadır (Gökçe, 2006: 83).

3.5.6.1. Geçerlilik

Bilimsel araştırmada geçerlilik araştırmacının neyi ölçmek istiyorsa onu ölçebilmesinin değerlendirilmesidir (Mayring, 2011:142). Nitel araştırmada geçerlilik araştırılan olgunun olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Araştırılan olay ve olgu hakkında bütüncül bir resim oluşturulabilmesine yardımcı olacak bazı ek yöntemler (çeşitleme, katılımcı teyidi, meslektaş teyidi vb.) kullanılması gerekir (Yıldırım ve Simsek, 2008:255–256).

Vak'a analizinin geçerliliği literatüre uygun olarak (Mayring, 2011:31) aşağıdaki aşamalarda ortaya konulmuştur.

- Araştırmada yöneticiler ile yüzyüze görüşülerek durumla etkileşim süresi arttırılmıştır.
- Araştırmada hem ses kayıt cihazı hem de gözlem kullanılarak “veri çeşitlemesi” yöntemi kullanılmıştır. Bu aşamada her ayrıntı kayıt altına alınmaya çalışılmıştır. Görüşme yapılan kişilerin konuyla ilgili farkındalıkları, inançları vb diğer etkiler detaylı olarak gözlenmiştir.
- Ulaşılan sonuçlar yöneticiler ile paylaşılarak durumun olabildiğince doğru betimlenmesine çalışılmıştır. Ortaya çıkan sonucun anlamlı bir bütün oluşturduğu görülmektedir.
- Elde edilen bulguların, araştırmanın literatür kısmında belirtilen çerçeveye uyumlu olduğu görülmüştür.

3.5.6.2. Güvenirlik

İçerik analizinde ulaşılan sonuçların güvenirlilik ölçütü sonuçların yinelenmesidir. Bir analiz birimi bir kodlayıcı tarafından değişik zamanlarda tekrar kodlanır (Intracoder-reliability), takiben birçok kodlayıcı tarafından bir analiz birimi kodlandığında devamlı olarak aynı sonuçlar elde ediliyorsa, içerik analizi güvenilirdir (Lombard, Snyder-Duch, ve Bracken, 2004).

Vak'a çalışmasında güvenirliliği yükseltmek için, araştırmacı takip ettiği süreçleri açıkça tanımlamalı, ilgili dökümanlarla desteklemeli, araştırmasını sistemli bir şekilde aşama aşama geliştirmeli ve bunu sunmalıdır. Ayrıca araştırmasını tekrarlanabilmesi için başkaları tarafından da kullanılabilir bir veri tabanı oluşturmalıdır (Yıldırım ve Simsek, 2008:261).

Araştırmanın güvenirliliğini sağlamak için, öncelikle oluşturulan kod tanım tablosu anahtar kabul edilerek, görüşme yapılan yöneticilerden alınan mülakat sonuçları değişik zamanlarda tekrar analiz edilmiştir. Her defasında aynı analiz sonucu elde edilmiş ve yöneticileri hizmetkâr liderlik davranışı sergilemeye yönelten faktörleri özetleyen tablolar oluşturulmuştur. Ayrıca yapılan araştırmanın güvenirliliğini artırmak için, üç ayrı kodlayıcıya (akademik kariyer yapmış kişilere) hazırlanan kod tanım tablosu ve yapılan görüşmelerden elde edilen mülakat sonuçları verilerek, kod tanım tablosunu anahtar olarak kabul etmeleri ve yapılan analizi yapmaları istenilmiştir.

Üç ayrı kodlayıcının analiz sonuçları incelenmiş ve bulunan sonuçlarla karşılaştırılmıştır. Bunu yaparken oluşturulan kod tanım tablosundaki 10 kodu yüz kabul edilerek kodlayıcıların analiz sonuçlarının yapılan analiz sonuçlarına göre yüzdesi hesaplanmıştır. Birinci kodlayıcı %80, ikinci kodlayıcı %90 ve üçüncü kodlayıcının %90 oluşturulan kod tanım tablosundaki sonuçlara ulaştığı tespit edilmiş ve güvenirlilik derecesini hesaplamak için bu üç sonucun ortalaması alınmıştır (%86,66). Sonuçta ulaşılan değerler yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Bu oranın %80'nin altında olması beklenir (Kassarjian, 1977: 14). Dolayısıyla bu oran kodların yeterli güvenirlilikte olduğunu göstermektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. ARAŞTIRMA BULGULARI

Gaziantep İli'nde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan yöneticileri hizmetkar liderlik davranışı sergilemeye yönelten sebepleri belirlemek için yapılan saha çalışması bulguları aşağıda özetlenmektedir.

4.1.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Genel Özellikleri

Görüşme sürecinde Gaziantep de faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 5 yönetici ile görüşülmüştür. Görüşme yapılan yöneticilerin faaliyet gösterdikleri sektör, faaliyet süreleri, yaş, eğitim durumları ve medeni durumları tablo ve grafikler aşağıda sunulmuştur.

4.1.1.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Faaliyet Gösterdikleri Sektör ve Faaliyet Süreleri

Tablo 6: Yöneticilerin Faaliyet Gösterdikleri Sektör ve Faaliyet Süreleri

Yönetici	Yöneticilik yaptığı süre	Yöneticilik Yapılan Sektör
1	10 Yıl ve Üzeri	Kamu Sektörü
2	5 – 10 Yıl Arası	Kamu Sektörü
3	10 Yıl ve Üzeri	Özel Sektör
4	5 – 10 Yıl Arası	Özel Sektör
5	5 – 10 Yıl Arası	Özel Sektör

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere yöneticilerden %40'ı (2) kamu sektöründe, %60'ı (3) özel sektörde faaliyet göstermektedirler.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik yaptıkları süre ise; 2 yöneticide 10 yıl ve üzeri, 3 yöneticide ise 5 – 10 yıl arası şeklindedir.

4.1.1.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşları

Araştırmaya katılan yöneticilerin %40'ı 30 - 39 yaş arası, %40'ı 40 - 49 yaş arası ve %20'si 50 – 59 yaş arasındadır.

Tablo 7: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşları

Yaş Aralığı	Yönetici sayısı
30 - 39	2
40 - 49	2
50 - 59	1

Yukarıda verilen tablodan da anlaşılacağı üzere 2 Yönetici 30 - 39 yaş arası; 2 Yönetici 40-49 yaş arası ve 1 Yönetici; 50 - 59 yaş arası ndadır.

4.1.1.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan yöneticilerin %20'si lise, %40'ı fakülte, %40'ı ise lisan-süstü eğitim mezunudur.

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Yönetici Sayısı
Lise	1
Fakülte	2
Yüksek Lisans	1
Doktora	1

Yukarıda verilen tablodan da anlaşılacağı üzere 1 yönetici lise mezunu, 2 yönetici fakülte mezunu, 1 yönetici yüksek lisans mezunu, 1 yönetici de doktora mezunudur. Bu sonuçlara dayanarak araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun (%80) en az fakülte düzeyinde mezun olduğu söyleyenebilir.

4.1.1.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Medeni Durumu

Araştırmaya katılan yöneticilerin %100'ü evlidir. Araştırmaya katılan bekâr yönetici yoktur.

Tablo 9: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Medeni Durumu

Medeni Durumu	Yönetici Sayısı
Evli	5
Bekar	0

4.1.2. Verilerin Kodlara Göre Düzenlenmesi ve Tanımlanması

Kod tanım tablosu oluşturulurken önce kodlar oluşturulmuş ve tanımlanmıştır. Bu tablo vak'a analizi çalışması için yapılan görüşmelerden elde edilen mülakat sonuçlarının incelenmesinde ve düzenlenmesinde anahtar olarak kullanılmıştır.

Tablo 10: Yöneticileri Hizmetkâr Liderlik Davranışı Sergilemeye Yönelten Faktörler İle İlgili Kod Tanım Tablosu

Hizmetkâr Liderlik Davranışına Yönelten Faktörler	
1. Değerler	Hizmetkâr lider açısından değerler daha çok inanç ve tutumlar gibi manevi kabuller olarak ortaya çıkmaktadır. Değerleri Hizmetkâr liderin kendi kişiliğinin dışında ve bağımsız şekillenen ayrıca yöneticinin kişiliğini şekillendiren olgular olarak tarif edebiliriz.
2. Deneyim	Hizmetkâr liderin bütün hayatı boyunca karşılaştığı olaylar ve sonuçlarını kendince değerlendirerek edindiği bilgi birikimidir. Deneyim Hizmetkâr liderin gerek iş gerekse sosyal hayatında karşılaştığı problemlerin olumlu veya olumsuz olarak ulaştığı sonuçlar olarak tarif edilebilir. Hizmetkâr liderin daha önce yaşadığı olayların geçirdiği evreleri ve başından sonuna kadar bu olayların hangi evresinde hangi çıktılarla karşılaştığını hatırlayarak karşılaştacağı durumlar konusunda önceden yorum yaparak proaktif hareket etmesi durumudur.
3. Mentor Etkisi	Hizmetkâr liderin akıl hocası olarak kabul ettiği kişiden etkilenmesi durumudur. Hizmetkâr lider mentor olarak kabul ettiği kişinin tecrübelerinden faydalanmak, olaylara bakış açısını değerlendirmek suretiyle ayakları daha çok yere basan kararlar alabilir. Tecrübe sahibi olmadığı bir konuda mentoruna bakarak onun tecrübelerinin çıktılarını kullanır.
4. Farkındalık	Farkındalık hizmetkâr liderin kendisinin ve çevresinde olup bitenlerin farkında olması, kendisini ve çevresini objektif olarak değerlendirebilmesidir denilebilir. Liderin kendi üzerinde odaklandığında davranışlarını kendi iç standartları ve değerleri ile kıyaslayıp değerlendirmesi o liderin farkındalık sahibi olduğunu gösterir. Lider kendisini objektif olarak değerlendirebildiğinde hem kendi durumunu hem de çevresinde olup bitenleri ölçebilir hale gelmektedir.
5. Karşılıksız Sevgi	Herhangi bir nedene dayandırılmayan duygudaşıktır. Hizmetkâr liderin diğer insanlara her hangi bir koşul öne sürmeden sevgi beslemesi halidir. Hizmetkâr liderin diğer insanlarla ilgili sorumluluk, saygı ve onları düşünme türünden davranışları karşılıksız sevgi taşıdığına gösteresidir.

6. Başkalarına Faydalı Olma İsteği

Hizmetkâr liderin esas odak noktası insanlar için bir katma değer üretmektir. Hizmetkâr liderin kendisini tamamlayıcı olarak görmesi ve her fırsatta diğer insanlara ve çevreye yeni katkılarda bulunmak için çalışması, kendini tamamlamak yerine çevresini tamamlamaya çalışması başkalarına faydalı olma isteğini açıklamaktadır.

7. Kendini Gerçekleştirme

Hizmetkâr liderin kendisini ve çevresini olduğu gibi kabul etmesi, gerçeği olduğu gibi anlayıp içinde bulunduğu koşullara önyargısız yaklaşması, herkese karşı sevgi ve sempati duyabilmesi, doğal davranması, amaçlar ve araçlar arasındaki ayrımı yapabilmesi kendini gerçekleştirmenin göstergeleri olarak sayılabilir.

8. Özgecilik

Özgeciliği, hizmetkâr liderin, başkalarının yararını da kendi yararı kadar gözetmesi ya da diğer insanlara maddi veya manevi kişisel çıkar gözetmeksizin yararlı olmaya çalışması ve bencillik karşıtı hareketlerde bulunması şeklinde tarif edebiliriz.

9. Başkalarının Hayatlarını Olumlu Etkileme İsteği

Hizmetkâr liderin insanlara değer yükleme, onları onurlandırma, onları geliştirme, refahlarını artırma gayreti şeklinde ortaya çıkan duygusudur. Hizmetkâr lider kendini gerçekleştirme sürecinde yaşadığı mutluluğu diğer insanlarında yaşaması için gayret sarfeder.

10. İçsel Motivasyon

Hizmetkâr liderin kendi iç âleminden, kişisel yatkınlığı, temel kişilik özellikleri itibarıyla kendisini güdülemesidir diyebiliriz. Hizmetkâr liderin sahip olduğu içsel motivasyonun en temel kaynağı yine içinde taşıdığı karşılıksız sevgidir. Bu sayede hizmetkâr liderin içsel motivasyonu basit gerekçelerle eksilmez.

4.1.3. Araştırmanın Amaçlarına Yönelik Yapılan Analiz Sonuçları

Bu kısımda yöneticileri hizmetkâr liderlik davranışı sergilemeye yönelten faktörler için yapılan saha çalışması sonucunda elde edilen mülakat sonuçlarının (verilerin) analizi yapılacaktır. Aşağıda bulunan tablolar yöneticilere ait mülakatların kod tanımlama tablosu (Tablo 9) aracılığı ile yapılan analiz sonuçlarını içermektedir.

Tablo 11: Yöneticileri Hizmetkâr Liderlik Davranışı Sergilemeye Yönelten Faktörler İçin Yapılan Araştırma Sonucu Toplanan Bilgilerin Analizleri

1. YÖNETİCİ	2. YÖNETİCİ	3. YÖNETİCİ	4. YÖNETİCİ	5. YÖNETİCİ
<p>1.Değerler (Şu yüzden; biz Anadolu kültürü dediğimiz bir kültürün içerisinde yetiştik... Manevi değerlerimizin herşeyden önemli olduğu... sahip olduğum inanç ve değerler topluma hizmet etmemdeki yegane etkendirler... bir insanın çerçevesi bence inançlarıdır...)</p>	<p>1.Değerler (Topluma hizmet etme isteğim üzerindeki tek etken güç zaten taşıdığım inanç ve değerlerdir... bence hizmet zaten inançla anlam kazanıyor...)</p>	<p>1.Değerler (insanların inancını savunmak noktasında çekindiği... inanç ve değerlerimle örtüşmeyen işlerde kesinlikle yer almam...)</p>	<p>1.Değerler (Eğer bir kötülük yaparsak bunun yanımıza kalmayacağı ve yine bir iyilik yaparsak da bunun da karşılığının kesinlikle verileceğini dinimiz bize haber veriyor...)</p>	<p>1.Değerler (Cennete gitmek için hizmet etmeye çalışıyorum. Allah beni affetsin diye...)</p>
<p>2.Deneyim (Liderlik gelişimimi derinlemesine etkilemiş pek çok olay var. size biz yerine sayıları onları geçen bir sürü olay anlatmak zorunda kalabilirim...)</p>	<p>2.Deneyim (sürecin belli kesitlerinde edindiğim deneyimlerden bir tanesini sizinle paylaşabilirim...)</p>	<p>2.Deneyim (Geçmişten edindiğim tecrübeleri kullanarak...)</p>		<p>2.Deneyim (Çalışırken öğrendim. Yapa yapa, düşe kalka...)</p>
<p>3.Mentor Etkisi (benim çok yakın bir tanıdığım, büyüğüm, örnek aldığım rol modelim ve aynı zamanda doktorluğunu yaptığım birisi... işte, dedim, benim olmak istediğim insan bu...)</p>	<p>3.Mentor Etkisi (manevi bir babanın, bir önderin gerekliliğini hissettim... bütün hayatım üzerinde etkisi olan bir rol modelim var mı? Evet, kesinlikle var...)</p>	<p>3.Mentor Etkisi (bazı özelliklerine hayran olduğum, takdir ettiğim insanları genelde kendime rol model olarak alıp...)</p>		<p>3.Mentor Etkisi (iş ustadan öğrenilir...)</p>
<p>4.Farkındalık (ben kendimi günümüz tanımlarından yola çıkarak bir lider olarak görmüyorum... insanların benim hayatımı basılamaya çalışmalarına olmaya çalıştığım kişi olduğum anlamına gelmiyor benim için...)</p>	<p>4.Farkındalık (Sahip olduğumuzu sandığımız hiçbir şeyin aslında bizim olmadığını düşünüyorum. Yaşadığımız hayatın sahibi değil sadece emanetçisiyiz...)</p>		<p>4.Farkındalık (kendimi bazen karanlıkta elinde meşale ile ailesine yol gösteren bir adam gibi hissediyorum. Bazen de ne kadar çırpınırsam çırpınayım hiçbir şeye gücü yetmeyen bir adam. Çünkü insanım ve acizim...)</p>	

Tablo 11. Yöneticileri Hizmetkâr Liderlik Davranışı Sergilemeye Yönelten Faktörler İçin Yapılan Araştırma Sonucu Toplanan Bilgilerin Analizleri (Devamı)

1. YÖNETİCİ	2. YÖNETİCİ	3. YÖNETİCİ	4. YÖNETİCİ	5. YÖNETİCİ
<p>5.Karşılıksız Sevgi (Bir sebebe binaen yaratılmış olana olan bu merhamet beni derinden etkileyen ilk olaydır...)</p>	<p>5.Karşılıksız Sevgi (ben insanları sevmeye çalışıyorum ve onlara kendilerini sevdiğimi gösteriyorum. Eğer bir insanı severseniz onun iyiliği için iyi olması için gayret eder ve çalışırsınız. Bu sevginin tezahürünü maddi hayatta hizmet diye nitelendiriyorlar. Aslında yapılan şey sevmekten başka bir şey değildir...)</p>	<p>5.Karşılıksız Sevgi (ama ben “iyilik yap at denize balık bilmezse Halık bilir” diyen bir inanca göre hareket ediyorum. İnsan sevmeden nasıl bunu yapabilir ki?..)</p>		
<p>6.Başkalarına Faydalı Olma İsteği (Peygamber efendimiz “insanların en hayırlısı insanlara faydalı olanıdır” diyor. İşte bizde insanlara faydalı olabilirsek insanların hayırlılarından olabiliriz diye düşünüyorum...)</p>				<p>6.Başkalarına Faydalı Olma İsteği (insanlara hayatlarında yalnız olmadıklarını hatırlatmaya gayret ederim. Tökezledikleri yerde yanlarında olmaya çalışırım. Hiç birimiz tek başımıza istediğimiz şeyleri başaramayız...)</p>
<p>7.Kendini Gerçekleştirme (lider “ben”e sahip olmayan, yani başkalarının mutlu olduğu gibi mutlu olmayan, üzüntüleri başkalarınınkinden çok farklı olan insandır. Ben de böyle olmaya gayret ediyorum... karşımdaki incinecek diye korkar oldum. O da bir insan, ihtiyaçları var... karşımdaki insanın dili olmayabilir, bu durumda ilk adım güçlü olan tarafından atılmalıdır...)</p>	<p>7.Kendini Gerçekleştirme (Sonuçta hepimiz insanız. Ne kadar iyi olursak olalım muhakkak kusurlarımız olacaktır. Eğer birbirimizin açıklarını kapatmaya yönelik bir tutum içerisinde olmazsak bir arada olamayız kusursuz olmaktan değil de kusur örtücü olmaktan bahsediyorum...)</p>	<p>7.Kendini Gerçekleştirme (Ölüme ve ölüm sonrasına inanıyorum. Dediğim gibi, insanız, ekşiğiz ve öleceğiz, dolayısıyla bize maksimum faydayı sağlayacak işlere yatırım yapmamız lazım, insanlara faydalı olacak işlere...)</p>	<p>7.Kendini Gerçekleştirme (söylediğim gibi, para herşey değildir...)</p>	

Tablo 11. Yöneticileri Hizmetkâr Liderlik Davranışı Sergilemeye Yönelten Faktörler İçin Yapılan Araştırma Sonucu Toplanan Bilgilerin Analizleri (Devamı)

1. YÖNETİCİ	2. YÖNETİCİ	3. YÖNETİCİ	4. YÖNETİCİ	5. YÖNETİCİ
<p>8.Özgecilik (her zaman kendimden öte karşımdaki insanın veya olaydan etkilenecek olanların durumlarını düşünmeye çalıştım... amacınız gerçekten insanlara hizmet etmek olduğu gün, ihtiraslarınızdan arınmaya niyet ettiğiniz gün bu durum ortaya çıkıyor...)</p>	<p>8.Özgecilik (Ya tamamen kendinizi düşünecek ve çevrenizdeki herşeyi kendi faydanıza kullanacaksınız ya da birlikte yaşamak kavramının içini dolduracak ve karşınızdaki insanların da istekleri olduğunu göz önünde bulundurarak onlara faydalı olacak , dolayısıyla kendinize faydalı olacaksınız...)</p>		<p>8.Özgecilik (Kısaca, lider özverili olmalı... homo economicus'un topluma faydalı olmasını beklemek şirketin bala dönüşmesini beklemekten daha mantıksızdır...)</p>	<p>8.Özgecilik (Hayatta karşılaştığımız sorunları çözüme kavuşturmak için, yani kısaca, yaşamak için ortak paydayı ve bütüncül faydayı tespit etmemiz gerekiyor...)</p>
<p>9.Başkalarının Hayatlarını Olumlu Etkileme İsteği (İnsanların dönüştüren bir sarrafsız lider... takipçilerine şefkatli bir baba gözüyle bakan, onların gelişimini ve manevi dönüşümünü dert edinmiş... takipçilerinin yolunu açan kişi olmaya çalışıyorum...)</p>		<p>9.Başkalarının Hayatlarını Olumlu Etkileme İsteği (Lider etrafındaki kişileri kendine bağımlı hale getirmeyen, tam aksine onlara kendi başlarına ayakta kalmayı öğreten, talim ettiren kişidir...)</p>	<p>9.Başkalarının Hayatlarını Olumlu Etkileme İsteği (takip edenlerimden birisi bir hata yapacağı zaman bakarım; eğer hata kolay telafi edilecek gibiyse ve bu hata sonucunda takipçim bir şey öğrenecekse o hatayı takipçimle birlikte ben de yaparım. Bu sayede onlara ne kadar anlattırsanız anlatın yaşamadan öğrenemeyecekleri bir şey öğretmiş oluyorsunuz...)</p>	
<p>10.İçsel Motivasyon (kendimi bildim bileli hep öğrenmenin peşinde oldum... inancım varsa ben varım ve inancım bana doğru bir insan olmam için hizmet etmemi emrediyorsa bu emrin gereğini yerine getirmeliyim diye düşünür ve bunun için elimden geleni yaparım...)</p>	<p>10.İçsel Motivasyon (Yaptıklarımın karşılığını bu dünyadan ve insanlardan beklemiyorum... inanıyorsam ki doğruyu, güzeli yapıyorum, sonuna kadar yaparım. E ne yapayım peki insanlar kötülüyorlar, istemiyorlar diye doğru olanı, güzel olanı yapmayayım mı?..)</p>	<p>10.İçsel Motivasyon (Merkezinde Allah rızası olan her iş benim için ayrı birer motivasyon kaynağıdır...)</p>	<p>10.İçsel Motivasyon (Bizim felsefemizin temelinde "halka hizmet Hakka hizmettir" yatar. Yaptığımız işlerin karşılığını her zaman bu dünyadayken almaya beklemeziz. Bu yüzden dinamizmi kaybetmiyoruz belki...)</p>	<p>10.İçsel Motivasyon (Karşıma ne çıkarsa çıksın yürüdüğüm yoldaki engeller beni inandırdığım şeyleri yapmaktan alı koyamaz. Bilirim ki sonunda mutlu olacağım. Zahmet çekmeden rahmette olmaz. "Öyle ise..." derim "ne olursa olsun yılma ve sonuna kadar git"...</p>

4.1.4. Araştırmanın Amaçlarına Yönelik Yapılan Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Vak'a analizine dâhil olan 5 yöneticiye, hizmetkâr liderlik davranışı sergilemelerine sebep olan faktörler sorulmuş ve elde edilen bilgiler oluşturulan kod tanım tablosuna göre analiz edilmiştir (Tablo 10).

Bu tabloya göre yöneticileri hizmetkâr liderlik davranışı sergilemeye yönlüten sebepler; değerler, deneyim, mentor etkisi, farkındalık, karşılıksız sevgi, başkalarına faydalı olma isteği, kendini gerçekleştirme, özgecilik, başkalarının hayatlarını olumlu etkileme isteği ve içsel motivasyon olarak ifade edilmiştir. Analiz sonuçlarına ait tablo aşağıda verildiği gibidir.

Tablo 12: Yöneticileri Hizmetkâr Liderlik Davranışı Sergilemeye Yönelten Faktörler

Faktörler	Yönetici Sayısı
Değerler	5
İçsel Motivasyon	5
Deneyim	4
Mentor Etkisi	4
Kendini Gerçekleştirme	4
Özgecilik	4
Karşılıksız Sevgi	3
Farkındalık	3
Başkalarının Hayatlarını Olumlu Etkileme İsteği	3
Başkalarına Faydalı Olma İsteği	2

Değerler; “toplum bilimsel anlamda nesne ve olayların toplumca önem taşıyan niteliğini dile getirmektedir. Değerler, hangi anlamda olursa olsun toplumsal olgulardır ve insan ihtiyaçlarını karşılarlar denilebilir. Bu insan ihtiyaçları psikolojik, sosyolojik, ekonomik ya da ideolojik olabilir. Hizmetkâr lider açısından değerler daha çok inanç ve tutumlar gibi manevi kabuller olarak ortaya çıkmaktadır. Değerler Hizmetkâr liderin kendi kişiliğinin dışında ve bağımsız şekillenen ayrıca yöneticinin kişiliğini şekillendiren olgular” olarak tarif edilmiştir. Yapılan araştırma sonucuna göre bu

faktör 5 yöneticinin tamamında hizmetkâr liderlik davranışı sergilemeye yönelten faktör olarak ortaya çıkmıştır.

İçsel motivasyon; “Hizmetkâr liderin kendi iç âleminde, kişisel yatkınlığı, temel kişilik özellikleri itibarıyla kendisini güdülemesidir diyebiliriz. Hizmetkâr liderin sahip olduğu içsel motivasyonun en temel kaynağı yine içinde taşıdığı karşılıksız sevgidir. Bu sayede hizmetkâr liderin içsel motivasyonu basit gerekçelerle eksilmez” şeklinde ifade edilmişti ve yapılan araştırma sonucuna göre bu faktörün de değerler faktörüyle birlikte 5 yöneticinin tamamında hizmetkâr liderlik davranışı sergilemeye yönelten faktör olarak ortaya çıktığı gözlemlenmiştir.

Deneyim; “Hizmetkâr liderin bütün hayatı boyunca karşılaştığı olaylar ve sonuçlarını kendince değerlendirerek edindiği bilgi birikimidir. Deneyim Hizmetkâr liderin gerek iş gerekse sosyal hayatında karşılaştığı problemlerin olumlu veya olumsuz olarak ulaştığı sonuçlar olarak tarif edilebilir. Hizmetkâr liderin daha önce yaşadığı olayların geçirdiği evreleri ve başından sonuna kadar bu olayların hangi evresinde hangi çıktılarla karşılaştığını hatırlayarak karşılaşacağı durumlar konusunda önceden yorum yaparak proaktif hareket etmesi durumudur.” şeklinde tarif edilmiştir. Bu faktör hizmetkâr liderlik davranışı sergileyen 5 yöneticiden 4 tanesinde etkili faktör olarak ortaya çıkmıştır.

Mentor etkisi; “Hizmetkâr liderin akıl hocası olarak kabul ettiği kişiden etkilenebilmesi durumudur. Hizmetkâr lider mentor olarak kabul ettiği kişinin tecrübelerinden faydalanmak, olaylara bakış açısını değerlendirmek suretiyle ayakları daha çok yere basan kararlar alabilir. Tecrübe sahibi olmadığı bir konuda mentoruna bakarak onun tecrübelerinin çıktılarını kullanır.” şeklinde tarif edilmişti. Araştırmada bu faktör 5 yöneticiden 4’ünde gözlemlenmiştir.

Kendini gerçekleştirme; “Hizmetkâr liderin kendisini ve çevresini olduğu gibi kabul etmesi, gerçeği olduğu gibi anlayıp içinde bulunduğu koşullara önyargısız yaklaşması, herkese karşı sevgi ve sempati duyabilmesi, doğal davranması, amaçlar ve araçlar arasındaki ayrımı yapabilmesi kendini gerçekleştirmenin göstergeleri olarak sayılabilir.” şeklinde tarif edilmişti. Araştırmaya göre 5 yöneticiden 4’ünde kendini gerçekleştirme faktörünün ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Özgecilik; “hizmetkâr liderin, başkalarının yararını da kendi yararı kadar gözetmesi ya da diğer insanlara maddi veya manevi kişisel çıkar gözetmeksizin yararlı olmaya çalışması ve bencillik karşıtı hareketlerde bulunması” şeklinde tarif edilmişti.

Bu faktör 5 yöneticinin 4'ünde yöneticileri hizmetkâr liderlik davranışı sergilemeye yönelten faktör olarak ortaya çıkmıştır.

Karşılıksız sevgi; “Herhangi bir nedene dayandırılmayan duygudaşlık... Hizmetkâr liderin diğer insanlara her hangi bir koşul öne sürmeden sevgi beslemesi hali... Hizmetkâr liderin diğer insanlarla ilgili sorumluluk, saygı ve onları düşünme türünden davranışları karşılıksız sevgi taşıdığıının göstergesi...” olarak tarif edilmişti. Bu faktör 3 yöneticide hizmetkâr liderlik davranışına yönelten faktör olarak ortaya çıkmıştır.

Farkındalık; “hizmetkâr liderin kendisinin ve çevresinde olup bitenlerin farkında olması, kendisini ve çevresini objektif olarak değerlendirebilmesidir denilebilir. Liderin kendi üzerinde odaklandığında davranışlarını kendi iç standartları ve değerleri ile kıyaslayıp değerlendirmesi o liderin farkındalık sahibi olduğunu gösterir. Lider kendisini objektif olarak değerlendirebildiğinde hem kendi durumunu hem de çevresinde olup bitenleri ölçebilir hale gelmektedir.” şeklinde tarif edilmişti. Bu faktör 3 yöneticide ortaya çıkmıştır.

Başkalarının hayatlarını olumlu etkileme isteği; “Hizmetkâr liderin insanlara değer yükleme, onları onurlandırma, onları geliştirme, refahlarını artırma gayreti şeklinde ortaya çıkan duygusudur. Hizmetkâr lider kendini gerçekleştirme sürecinde yaşadığı mutluluğu diğer insanlarında yaşaması için gayret sarfeder.” olarak tarif edilmişti. Bu faktör 5 yöneticiden 3 tanesinde hizmetkâr liderlik davranışı sergilemeye yönelten faktör olarak ortaya çıkmıştır.

Başkalarına faydalı olma isteği; “Hizmetkâr liderin esas odak noktası insanlar için bir katma değer üretmektir. Hizmetkâr liderin kendisini tamamlayıcı olarak görmesi ve her fırsatta diğer insanlara ve çevreye yeni katkılarda bulunmak için çalışması, kendini tamamlamak yerine çevresini tamamlamaya çalışması başkalarına faydalı olma isteğini açıklamaktadır” şeklinde tarif edilmişti. Bu faktör 5 yöneticiden 2 tanesinde hizmetkâr liderlik davranışı sergilemeye yönelten faktör olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırmadan elde edilen analiz sonucuna göre yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı sergilemeye yönelme sebepleri; değerler, içsel motivasyon, deneyim, mentor etkisi, kendini gerçekleştirme, özgecilik, karşılıksız sevgi, farkındalık, başkalarının hayatlarını olumlu etkileme isteği ve başkalarına faydalı olma isteği olarak tespit edilmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Hizmetkâr liderler kendilerini insanlara adanmış, ahlaki açıdan üst düzey hassasiyete sahip, başkalarının ihtiyaçlarına kendisininkinden önce yer verebilen, dürüst, erdemli ve kendini gerçekleştirmiş insanlardır. Hizmetkâr liderlerde herhangi bir çıkar gözetmeksizin kendilerine başkalarına adanma, onların ihtiyaçlarını karşılamaya gayret etme kısacası başkaları için yaşama söz konusudur. Hizmetkâr kavramının günlük dilde kullanılan anlamıyla ele alınması bu olgunun basit, çekingen bir pozisyon olarak lanse edilmesine sebep olmuştur. Bu algının oluşmasının sebebi yönetmek kavramının emir vermekle, hizmet etmek kavramının ise emir almakla ilişkilendirilmesidir. Hâlbuki liderler de başka insanları ortak amaçlar etrafında toplamak ve onları yönlendirmek konusunda kendilerini görevlendirilmiş olarak kabul ediyorlarsa izleyenlerinin yollarını açmalı, işlerini kolaylaştırmalı deyim yerindeyse onlara hizmet etmelidirler.

Hizmetkâr liderlik anlayışının aslında liderlikle ilgili günümüze kadar ortaya konmuş bütün kavramların eksiklerini kapattığı ve onları tamamladığı daha geniş bir ifadeyle bu yaklaşımların hepsini ihtiva ettiği görülmektedir. Bu güne kadarki liderlik anlayışlarının liderlerin belli kişisel özelliklerine veya eylemlerinin belli sonuçlarına odaklandığı bir gerçektir. Hizmetkâr liderlik anlayışı ise bir veya birkaç özelliğe, bir veya birkaç çıktı türüne değil yekün olarak insana ve hayatına odaklanmaktadır. Bütün liderlik anlayışları örgüt hedeflerine ulaşmak için insana (gerek lider gerekse izleyen olarak) yatırım yapılmasını savunurken hizmetkâr liderlik anlayışı nihai amaç olarak kendine ve içinde yaşadığı topluma faydalı bir birey olabilmesi için insana yatırımı savunmaktadır. Hizmetkâr bir lider için örgüt hedeflerine ulaşmak değil bu yolda kendisinin ve izleyenlerinin kişisel dönüşümleri diğer bir ifadeyle olgunlaşmaları önemlidir. Diğer liderlik anlayışlarında örgütsel hedefler gerçekleştiğinde lider başarılı, aksi halde başarısız sayılırken hizmetkâr liderlik anlayışında izleyenler mutlu olduğunda ve geliştiklerinde lider başarılı sayılmaktadır. Bu noktada örgütsel hedefler açısından

yaşanan başarısızlıklar önemsenmemektedir. Çünkü hizmetkâr liderler için aslolan hizmettir.

Küreselleşen dünyada işletme bilimi açısından her alanda olduğu gibi liderlik alanında da değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Sanayi devriminden sonra çevre koşullarının değişmesiyle ortaya çıkan katı rekabet, verimlilik, etkililik, performans, güdülenme gibi kavramları beraberinde getirmiştir. 20 yyın ilk çeyreğinden itibaren insanın psikolojik bir varlık olarak incelenmesi gerektiği yönündeki görüş akademik çevrelerde kabul görmeye başlamıştır. İnsan için en önemli araç olan duygusallığın ve sevginin göz ardı edilmemesi gerekliliği örgütsel yapılara da yansımış ve bu doğrultuda her birisi kendi başına bir farklılık arzeden insan unsurunun doğru yönlendirilmesi gündeme gelmiştir. Bu doğru yönlendirme için iş modellerinden liderlik yapılarına kadar pek çok alanda kuramlar geliştirilmiştir. 1970 li yıllarda Robert K. Greenleaf'in literatüre kazandırdığı hizmetkâr liderlik kavramı da bu çabaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Mevcut çalışmada yöneticileri hizmetkâr liderlik davranışı sergilemeye yönelten faktörler incelenmiştir. Çalışma sonucunda değerler, içsel motivasyon, deneyim, mentor etkisi, kendini gerçekleştirme, özgecilik, karşılıksız sevgi, farkındalık, başkalarının hayatlarını olumlu etkileme isteği ve başkalarına faydalı olma isteği yöneticileri hizmetkâr liderlik davranışı sergilemeye yönelten faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tespit edilen faktörlerden en çok üzerinde durulanı “değerler” faktörüdür. Yöneticiler değerler kavramı içerisinde inançlarını ve kabullerini betimlemişlerdir. Görüşme yapılan yöneticilerin tamamı hizmet etmek kavramının kendilerinde inançlarıyla anlam kazandığını belirtmişlerdir. Bu konuda literatüre bakıldığında kavramı ortaya atan Robert K. Greenleaf'in çalışmaları dâhil pek çok çalışmada (Greenleaf, 2002; Greenleaf ve Spears, 2002; Bekker, 2010; Cooper ve Trammell, 2002; Covey, 2002; Ferch, 2010; Greenleaf, 2002; Irving, 2010; Laub, 2010; Patterson, 2003; Spears, 2010; Zohar, 2002) değerler kavramına vurgu yapıldığı görülmektedir. Hizmetkâr liderlik anlayışının ortaya çıkışında en etkili sebep olan değerler kavramı liderlerin izleyenlerine bakış açısını en çok yönlendiren kavram olma niteliğine sahiptir. Değerler kavramıyla birlikte en çok tekrar edilen kavram “içsel motivasyon” kavramıdır. İçsel motivasyon, hizmetkâr liderlik davranışı gözlemlenen lider-yöneticilerde bir di-

namo gibi onları içerden beslemektedir. Bu motivasyon aynı zamanda hizmetkâr liderlerin yaptıkları işlerin sonuçlarını kısa zaman içerisinde alamamaları halinde umutsuzluğa kapılmalarını engellemektedir. Ayrıca hizmetkâr liderler bu sayede ellerinde somut bir çıktı olmadan kendi kendilerini motive edebilmektedirler. Literatürde bu kavrama az sayıda da olsa (Luthans, 2010; Yee Ng ve Koh, 2010) vurgu yapılmaktadır. Hizmetkâr liderlik davranışının sebeplerinden bir tanesi olarak tespit edilen deneyim, hizmetkâr liderlerin yaşadıkları hadiselerden yanlış olarak nitelendirdiklerini tekrarlamamaları, doğru olarak nitelendirdiklerini de sürekli tekrarlamaları ve canlı tutmaları şeklinde gerçekleşmektedir. Yapılan çalışmalarda (Yee Ng ve Koh, 2010) deneyim faktörü doğrudan bir etki faktörü olarak değil dolaylı bir etki faktörü olarak tespit edilmiştir. Mevcut çalışmada ise doğrudan etki faktörlerinin içerisine alınması uygun bulunmuştur. Çünkü görüşmecilerin iyi veya kötü kavramları konusunda ahlaki ayrıma vardıldıktan sonra refleksif davrandıkları tespit edilmiştir. Bu ayrımın ve refleksif davranışın sağlayıcılarından birisinin de deneyim faktörü olduğu gözlemlenmiştir. Mentor etkisi, yapılan görüşmelerde gözlemlenen bir diğer faktördür. Görüşmeciler idealize ettikleri insanın hayatını kopyalamaya çalışmaktadırlar ve bu şekilde kendilerini mutlu hissetmektedirler. Mevcut çalışmadaki çıktı mentor etkisi faktörüne vurgu yapan Beck (2010)'in çalışmasıyla paralellik göstermiştir. Kendini gerçekleştirme, görüşmecilerin dolaylı olarak reddettikleri fakat kendilerinde gözlemlenen bir faktördür. Görüşmeciler kendilerinde olan bazı olumlu özellikleri ya kabul etmemişler ya da yetersiz olduğunu ve geliştirmek gerektiğini belirtmişlerdir. Literatürde bu konuda az da olsa yapılmış olan tespitler (Bekker, 2010) vardır. Özgecilik, karşılıksız sevgi ve farkındalık, hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların neredeyse tamamında (Dierendonck ve Patterson, 2010; Laub, 1999; Patterson, 2003, 2010; Sendjaya, 2010; Spears, 1998, 2010) ele alınmış kavramlardır. Bu olgular Spears (1998), Laub (1999) ve Patterson (2003) da hizmetkâr liderlik anlayışının bir çıktısı olarak kabul edilmiş olmalarına rağmen mevcut çalışmada hizmetkâr liderlik davranışına sebep olan öncüller olarak ortaya çıkmaktadırlar. Yapılan görüşmelerde görüşmecilerin izleyenlerinin çıkarlarını en az kendi çıkarları kadar düşündükleri ve buna sebep olarak ta sevgiyi gösterdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca görüşmecilerin farkındalıklarının yüksek olduğu da gözlemlenmiştir. Bu çalışmada tespit edilen başkalarının hayatlarını olumlu etkileme isteği ve başkalarına faydalı olma isteği faktörleri Beck (2010)'in çalışmasıyla direkt

olarak Spears (1998) ve Paatterson (2003)ın çalışmalarıyla dolaylı olarak paralellik göstermektedir.

Sonuç olarak yapılan literatür taraması ve alan araştırması sonucu ortaya çıkan bilgi ve bulgular ışığında gelecek araştırmalar için öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Bu araştırma Gaziantep İli'nde yöneticilere uygulanmıştır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda daha büyük bir popülasyon için de değerlendirilerek bölgesel farklılıklar ortaya çıkarılabilir.
- Bu araştırma nitel yöntem kullanılarak yapılmıştır. Gelecekte nitel araştırma sonucunda ortaya çıkartılan faktörleri dikkate alarak nicel bir araştırma yapılabilir

KAYNAKÇA

- Adair, J. E. (2005). *Etkili Stratejik Liderlik “Effective Strategic Leadership”* Çev:Salih Fatih Güneş. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Adair, J. E., ve Thomas, N. (2005). *The John Adair Handbook of Management and Leadership*. Thorogood.
- Aggarwal, R., ve Simkins, B. J. (2001). Open book management—optimizing human capital. *Business Horizons*, 44(5), 5–13.
- Arıkan, S. (1997). *Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları* (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Armstrong, M. (2008). *How to manage people*. London; Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrongs’s handbook of management and leadership : A guide to managing for results*. London: Kogan Page.
- Avolio, B. J., ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Avolio, Bruce J., ve Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: cases on transactional and transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Baltas, A. (2005). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barbuto, J. E., ve Wheeler, D. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Faculty Publications: Agricultural Leadership, Education & Communication Department*.
- Barutçugil, I. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

- Bas, T., ve Akturan, U. (2008). *Nitel araştırma yöntemleri: NVivo 7.0 ile nitel veri analizi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, Bernard M., ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Routledge.
- Beazley, H., ve Beggs, J. (2002). Teaching Servant-Leadership. In L. C. Spears ve M. Lawrence (Eds.), *Focus on Leadership - Servant-Leadership for the Twenty-First Century* (pp. 53–64). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Beck, C. D. (2010). *Antecedents of servant leadership: A mixed methods study*. University of Nebraska, Lincoln.
- Bekker, C. J. (2010). A Modest History of the Concept of Service as Leadership in Four Religious Traditions. In D. van Dierendonck & K. Patterson (Eds.), *Servant Leadership - Developments in Theory and Research* (pp. 55–66). London: Palgrave Macmillan.
- Bennis, W. G. (2009). *On becoming a leader*. New York: Basic Books.
- Bennis, W. G., ve Nanus, B. (2003). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: HarperBusiness Essentials.
- Bennis, W. G., ve Thomas, R. (2003). Alchemy of Leadership. *CIO*. Kasım 26, 2012, http://www.cio.com.au/article/114626/alchemy_leadership/
- Bennis, W. G., ve Thomas, R. J. (2002). *Geeks & geezers : how era, values, and defining moments shape leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in Organizations: There Is a Difference Between Leaders and Managers*. University Press of America.
- Bhatia, M. S. (2009). *Dictionary of Psychology and Allied Sciences*. New Delhi: New Age International.

Bible Gateway passage: Mark 9:35 - New International Version. (n.d.). *Bible Gateway*.

Aralık 11, 2012, <http://www.biblegateway.com/passage/?search=Mark+9%3A35&version=NIV>

Bible Gateway passage: Matthew 20:26-27 - New International Version. (n.d.). *Bible*

Gateway. Aralık 11, 2012, <http://www.biblegateway.com/passage/?search=Matthew+20%3A26-27&version=NIV>

Blanchard, K. H. (2010). *Leading at a higher level : Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. Upper Saddle River, N.J.: FT Press.

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks. *Centre for Leadership Studies, Exeter: University of Exeter*.

Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2013). *Çağdaş İşletme - Contemporary Business - 14. Basımdan Çeviri*. (A. Yalçın, Trans.) (14th ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Boyum, V. S. (2012). *A Model of Servant Leadership in Higher Education*. The University of Minnesota.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.

Buchen, I. H. (1998). Servant Leadership: A Model for Future Faculty and Future Institutions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 5(1), 125–134.

Burkhardt, J., ve Spears, L. C. (2002). Servant-Leadership and Philanthropic Institutions. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on Leadership - Servant-Leadership for the Twenty-First Century* (pp. 223–244). New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Cohen, W. A. (2010). *Drucker ve Liderlik: Modern Yöneticiliğin Ustasından Yeni Dersler*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Conger, J. A. (1989). Leadership: The art of empowering others. *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, 17–24.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145–179.
- Contee-Borders, A. K. (2002). *A case study defining servant leadership in the workplace* (Ph.D.).
- Cooper, A. M., ve Trammell, D. (2002). From Hero-as-Leader to Servant-as-Leader. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on Leadership - Servant-Leadership for the Twenty-First Century* (pp. 141–152). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Coşkunlar, E. (2011). Belediyelerde yöneticilerin hizmetkâr liderlik rollerine ilişkin personel görüşleri: Eskişehir ili örneği. *YÖK Tez Vt*. <http://tez2.yok.gov.tr/>
- Covey, S. R. (2002). Servant-Leadership and Community Leadership in the Twenty-First Century. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on Leadership - Servant-Leadership for the Twenty-First Century* (pp. 27–34). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Covey, S. R. (2006). Servant leadership. *Leadership Excellence*, 23(12), 5–6.
- Daft, R. L. (2008). *Management*. Mason, OH, USA: Thomson Southwestern.
- Daft, R. L. (2010). *The Executive and The Elephant a Leader's Guide for Building Inner Excellence*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dean, K. (2012). Values-Based Leadership: How Our Personal Values Impact the Workplace. *The Journal of Values-Based Leadership*, 1(1).

- Dennis, R. S., ve Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600–615.
- Dennis, R., ve Winston, B. E. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), 455–459.
- Dennis, Robert S., Norheim, L. K., ve Bocarnea, M. (2010). Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument. In D. van Dierendonck & K. Patterson (Eds.), *Servant Leadership - Developments in Theory and Research* (pp. 169–179). London: Palgrave Macmillan.
- Dessler, G., ve Phillips, J. (2008). *Managing Now!* Boston: Cengage Learning - Houghton Mifflin Co.
- Dierendonck, D. van. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Dierendonck, D. van, ve Patterson, K. (2010). Servant Leadership: An Introduction. In D. van Dierendonck & K. Patterson (Eds.), *Servant Leadership - Developments in Theory and Research* (pp. 3–10). London: Palgrave Macmillan.
- Dierendonck, D. van, ve Rook, L. (2010). Enhancing Innovation and Creativity through Servant Leadership. In D. van Dierendonck & K. Patterson (Eds.), *Servant Leadership - Developments in Theory and Research* (pp. 155–166). London: Palgrave Macmillan.
- Dillman, S. W. (2004). *Leading in the land of Oz: Cross-cultural study of servant leadership in Australia*. Regent University.
- Dillman, Stephen W. (2004). *Leading in the Land of Oz: Cross-cultural study of servant leadership in Australia* (Ph.D.).

- Drucker, P. F. (2008). *Management Rev Ed*. HarperCollins.
- Drury, S. L. (2004). *Servant Leadership and organizational commitment*. Working Paper, School of Leadership Studies, Regent University.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon(Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. Beta Basım.
- Erol, G. (2012). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Fairholm, G. W. (2000). *Perspectives on Leadership: From the Science of Management to Its Spiritual Heart*. Greenwood Publishing Group.
- Farling, M. L., Stone, A. G., ve Winston, B. E. (1999). Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 6(1-2), 49–72.
- Ferch, S. R. (2010). Consciousness, Forgiveness and Gratitude: The Interior of the Servant-Leader. In D. van Dierendonck & K. Patterson (Eds.), *Servant Leadership - Developments in Theory and Research* (pp. 77–89). London: Palgrave Macmillan.
- Fındıkçı, I. (2009). *Hizmetkâr Liderlik : Bir Gönül Yolculugu*. Istanbul: Alfa.
- George, J. M., ve Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Boston: Prentice Hall PTR.
- Geray, H. (2011). *Toplumsal araştırmalarda nicel ve nitel yöntemlere giriş: iletişim alanından örneklerle*. Ankara: Genesis Kitap.
- Giampetro-Meyer, A., Timothy Brown, S. J., Browne, M. N., ve Kubasek, N. (1998). Do we really want more leaders in business? *Journal of Business Ethics*, 17(15), 1727–1736.

- Gibson, J. L. (2011). *Organizations : behavior, structure, processes*. Dubuque, IA: McGraw-Hill.
- Goethals, G. R., Sorenson, G. J., & Burns, J. M. (2004). *Encyclopedia of Leadership*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105–119.
- Greenleaf, R. K. (2002). Essentials of Servant-Leadership. In L. C. Spears ve M. Lawrence (Eds.), *Focus on Leadership - Servant-Leadership for the Twenty-First Century* (pp. 19–26). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Greenleaf, R. K., ve Spears, L. C. (2002). *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Harris, O. J., ve Hartman, S. J. (2002). *Organizational behavior*. New York: Best Business Books.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press.
- Hiatt, E. M. (2010). *Analisy of Servant Leadership Characteristics: Case Study of a For-Profit Career School President*. Capella University.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management*, 3(4), 270–287.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2012). *Leadership : enhancing the lessons of experience*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Irving, J. A. (2005). Exploring the relationship between servant leadership and team effectiveness. *Leadership Studies* 3, 2008.

- Irving, Justin A. (2010). Cross-Cultural Perspectives on Servant Leadership. In D. van Dierendonck & K. Patterson (Eds.), *Servant Leadership - Developments in Theory and Research* (pp. 118–129). London: Palgrave Macmillan.
- Kahveci, H. (2012). İlköğretim okullarında hizmetkâr örgüt liderliğinin incelenmesi. *YÖK Tez Vt.* <http://tez2.yok.gov.tr/>
- Kassarjian, H. H. (1977). Content Analysis in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 4(1):14.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta.
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational behaviour*. New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers.
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 79(11), 85–98.
- Kotter, John P. (1977). Power, Dependence, and Effective Management. *Harvard Business Review*, 55(4), 125–136.
- Kouzes, J. M., ve Posner, B. Z. (2008a). *The leadership challenge*. John Wiley & Sons.
- Kouzes, J. M., ve Posner, B. Z. (2008b). *A Leader's Legacy*. John Wiley & Sons.
- Kouzes, J. M., ve Posner, B. Z. (2011). *Credibility : How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Kozak, D. C. (1998). Leadership. *Gannon University Magazine*, 11(1), 2–7.
- Kus, E. (2003). *Nicel-nitel araştırma teknikleri: sosyal bilimlerde araştırma teknikleri :nicel mi nitel mi?*. Ankara: Ani.
- Ladkin, D. (2010). *Rethinking leadership: a new look at old leadership questions*. Edward Elgar Publishing.
- Laub, J. (2010). The Servant Organization. In D. van Dierendonck & K. Patterson (Eds.), *Servant Leadership - Developments in Theory and Research* (pp. 105–117). London: Palgrave Macmillan.

- Laub, J. A. (1999). *Assessing the Servant Organization*. Florida Atlantic University.
- Lombard, M., Snyder-Duch, J., ve Bracken, C. C. (2004). Practical Resources for Assessing and Reporting Intercoder Reliability in Content Analysis Research Projects. http://ils.indiana.edu/faculty/hrosenba/www/Research/methods/lombard_reliability.pdf
- Lussier, R. N., ve Achua, C. F. (2009). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. Cengage Learning.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Manz, C. C. (2005). *Leadership wisdom of Jesus practical lessons for today, second edition, revised and expanded*. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler Publishers.
- Mason, D. E. (2004a). Secrets of The Charismatic Leader. *Nonprofit World*, 22(4), 19–20.
- Mason, D. E. (2004b). How to Live with a Charismatic Leader. *Nonprofit World*, 22(5), 26–27.
- Matsumoto, D. R. (2009). *The Cambridge Dictionary of Psychology*. Cambridge; New York: Cambridge University Press.
- Mayring, P., Gümüş, A., & Duran, M. S. (2011). *Nitel sosyal araştırmaya giriş*. Ankara: Bilgesu.
- Moxley, R. S. (2002). Leadership as Partnership. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on Leadership - Servant-Leadership for the Twenty-First Century* (pp. 47–52). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Neuschel, R. P., & Kellogg School of Management. (2005). *The servant leader: unleashing the power of your people*. Evanston, Ill.: Northwestern University Press.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış*. Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Özmutlu, İ. (2011). Bedensel engelli sporcularda antrenörlerin hizmetkâr liderlik davranışlarının sporcu tatmini ile ilişkisi. *YÖK Tez Vt.*
- Parolini, J. L. (2004). Effective servant leadership. 12 Mayıs 2013 http://www.jeanineparolini.com/parolini_effective_servant.pdf
- Parolini, J., Patterson, K., ve Winston, B. (2009). Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 274–291.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model* (Ph.D.). Doktora tezi, Virginia, Regent University
- Patterson, K. A. (2010). Servant Leadership and Love. In D. van Dierendonck & K. Patterson (Eds.), *Servant Leadership - Developments in Theory and Research* (pp. 67–75). London: Palgrave Macmillan.
- Pernick, R. (2001). Creating a leadership development program: Nine essential tasks. *Public Personnel Management; Public Personnel Management*.
- Raven, B. H., ve French Jr, J. R. (1958). Legitimate power, coercive power, and observability in social influence. *Sociometry*, 83–97.
- Reinke, S. J. (2004). Service before self: Towards a theory of servant-leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 5(3), 30–57.
- Robbins, S. P. (2002). *Essentials of Organizational Behavior* (7th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış - Organizational Behavior*. (İ. Erdem, Trans.) (14th ed.). Istanbul: Nobel Yayın Dagitim & Pearson.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Westport (Conn.): Praeger.

- Russell, R. F., ve Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157.
- Sabuncuoglu, Z., ve Vergiliel Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Santora, J. C. (1991). Book Review: A Force for Change: How Leadership Differs from Management. *Journal of Management*, 17(1), 218–218.
- Sartain, L., ve Finney, M. I. (2003). *HR from the heart inspiring stories and strategies for building the people side of great business*. New York: AMACOM.
- Saruhan, Ş. C., ve Özdemirci, A. (2011). *Bilim, felsefe ve metodoloji: "Araştırmada yöntem problemi"-spss uygulamalı-*. İstanbul: Beta Basım.
- Savage-Austin, A. R. (2009). *Servant leadership: A phenomenological study of practices, experiences, organizational effectiveness, and barriers*. Capella University.
- Sendjaya, S. (2005). *Development and Validation of the Servant Leadership Behavior Scale*. Monash University.
- Sendjaya, S., ve Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57–64.
- Sendjaya, Sen. (2010). Demystifying Servant Leadership. In D. van Dierendonck & K. Patterson (Eds.), *Servant Leadership - Developments in Theory and Research* (pp. 39–52). London: Palgrave Macmillan.
- Showkeir, J. D. (2002). The Business Case for Servant-Leadership. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on Leadership - Servant-Leadership for the Twenty-First Century* (pp. 153–166). New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Smith, B. N., Montagno, R. V., ve Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80–91.
- Spears, L. C. (1998). *Insights on leadership: service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. New York, Wiley.
- Spears, L. C. (2002). Tracing The Past, Present, and Future of Servant-Leadership. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on Leadership - Servant-Leadership for the Twenty-First Century* (pp. 1–16). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Spears, L. C. (2010). Servant Leadership and Robert K. Greenleaf's Legacy. In D. van Dierendonck & K. Patterson (Eds.), *Servant Leadership - Developments in Theory and Research* (pp. 11–24). London: Palgrave Macmillan.
- Stone, A. G., Russell, R. F., ve Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361.
- Stone, A. Gregory, ve Patterson, K. (2005). *The History of Leadership Focus*. Regent University.
- Şimşek, Ş. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Tucker, B. A., ve Russell, R. F. (2004). The Influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 103–111.
doi:10.1177/107179190401000408
- Wagner, J. A., ve Hollenbeck, J. R. (2009). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. Taylor & Francis.
- Walters, J. D., ve Öztürk, F. N. (2006). *Destekleyici Liderlik Sanatı : Liderlik Bir Ego Oyunu Değildir*. İstanbul: Ganj kitap.

- Washington, R. R., Sutton, C. D., & Feild, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 700–716.
- Weber, M. (1978). *Economy and society 2*. Berkeley: Univ. of California Pr.
- Williams, V. E. (2009). *Organizational Change and Leadership within a Small Nonprofit Organization: A Qualitative Study of Servant Leadership and Resistance to Change*. Capella University, Minneapolis.
- Wong, P. T. P., ve Page, D. (2003). Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile. In *Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable*.
- Woolfe, L. (2002). *The Bible on leadership from Moses to Matthew : management lessons for contemporary leaders*. New York: American Management Association.
- Yaman, A. (2010). İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik. *Denetim*, (5), 9–16.
- Yee Ng, K., ve Koh, C. S.-K. (2010). Motivation to Serve: Understanding the Heart of the Servant-Leader and Servant Leadership Behaviours. In D. van Dierendonck & K. Patterson (Eds.), *Servant Leadership - Developments in Theory and Research* (pp. 90–103). London: Palgrave Macmillan.
- Yildirim, A., ve Simsek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yukl, G. A. (2009). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall.
- Zohar, D. (2002). Servant-Leadership and Rewiring the Corporate Brain. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on Leadership - Servant-Leadership for the Twenty-First Century* (pp. 111–122). New York: John Wiley & Sons, Inc.

EKLER

EK:1

HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Yöneticinin Adı-Soyadı:

Sayın katılımcı;

Yöneticilerin hizmetkâr liderlik boyutunu ölçmek üzere hazırlanan bu anket bilimsel çalışmalarda kullanılacak olup toplanan veriler kesinlikle gizli tutulacaktır. Aşağıdaki sorular yukarıda adı geçen yöneticinin davranış ve tutumlarını nasıl algıladığınızı tanımlamaya yöneliktir. Lütfen adı geçen yöneticiyi en iyi tarif edecek şekilde bütün soruları cevaplandırınız. Aşağıdaki ifadeleri puanlayarak bu ifadelerin yöneticiyi ne kadar tarif ettiğini belirtiniz. Ankete isim yazmayınız.

Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Araştırmacı

Tez Danışmanı

Şemsettin ÇİĞDEM

Yard. Doç. Dr. Nurettin İBRAHİMOĞLU

Aşağıdaki cetveli kullanarak puanlamınızı yapınız.

Asla	Bir kere	Bazen	Genellikle	Her zaman
0	1	2	3	4

	Sorular	Puan
1	Yöneticim kendi çıkarlarından önce benim çıkarlarımı düşünür	
2	Yöneticim bana hizmet edebilmek için her şeyi yapabilir	
3	Yöneticim kişisel bir sıkıntım olduğunda başvuracağım birisidir	
4	Yöneticim etrafında olup bitenlerle yakından ilgilidir	
5	Yöneticim yapmam gereken şeylerde beni zorlar	
6	Yöneticim örgüt hakkında daha büyük hayaller kurmam için beni teşvik eder	
7	Yöneticim kararların sonuçlarını tahmin etme konusunda iyidir	
8	Yöneticim duygusal sorunlarımın çözümünde iyi bir yardımcıdır	
9	Yöneticim neler olup bittiğinin gayet farkındadır	
10	Yöneticim çok ikna edicidir	
11	Yöneticim örgütün toplumda ahlaki bir rol üstlenmesi gerektiğine inanır	
12	Yöneticim duygusal olarak iyileşme konusunda bana yardımcı olmada yeteneklidir	
13	Yöneticim etrafında olup biten şeylere aktif olarak katılır	
14	Yöneticim bir şeyler yapmam konusunda beni ikna etmede iyidir	
15	Yöneticim örgütün sosyal bir işlev görmesi gerektiğine inanır	
16	Yöneticim benim ihtiyaçlarımı karşılamak için kendi çıkarlarını feda eder	
17	Yöneticim sıkıntılarımın üstesinden gelmem konusunda bana yardım edebilecek birisidir	
18	Yöneticimin beni ikna etme konusunda doğuştan gelen bir yeteneğe sahip olduğunu düşünüyorum	
19	Yöneticim örgütü topluma potansiyel katkısı olup olmamasına göre değerlendirir	
20	Yöneticim topluluk için yaşamam gerektiği konusunda beni teşvik eder	
21	Yöneticim ihtiyaçlarımı karşılamada elinden gelenin ötesinde gayret gösterir	
22	Yöneticim neler olacağını biliyormuş gibi görünüyor	
23	Yöneticim örgütü gelecekte pozitif bir farklılık ortaya koyması için hazırlar	

Lütfen aşağıdaki demografik faktörlerle ilgili kısmı cevaplayınız				
Yaşınız	() 20-29 Üzeri	() 30-39	() 40-49	() 50 ve Üzeri
Cinsiyetiniz	() Erkek	() Kadın		
Kaç yıldır bu yöneticiyi tanıyorsunuz	() 1 yıldan az	() 1-4 yıl	() 5-9 yıl	() 10 yıl ve üzeri

EK:2**GÖRÜŞME SORULARI**

1. Liderlik gelişiminizi derinlemesine etkilemiş en önemli olay veya deneyimden bahsedermisiniz?
 - a. Sizde olaydan sonra nasıl farklılıklar meydana geldi?
 - b. Bu olayın ya da deneyimin üzerinizde etkisi olduğunu neden düşünüyorsunuz?
 - c. Liderliğinizin gelişiminde üzerinizde mentor olarak etkisi olan ana-baba veya bir rol modelinden söz edebilir misiniz?
2. Sizce lider nasıl olmalı?
 - a. İnsanlara liderlik etme tecrübelerinizden bahsedermisiniz?
 - b. Belirli bir liderlik staliniz var mı? Varsa nasıldır?
 - c. Bir lider olarak rolünüzü nasıl tanımlarsınız?
 - d. İnsanları yönlendirme konusunda keşfettiğiniz ödüller nelerdir?
3. Topluma hizmet etme isteğinizin altında yatan faktörler nelerdir?
 - a. Bu faktörler nasıl gelişti?
 - b. Bu her zaman bu şekilde mi olmuştur?
 - c. Sizi hizmet etmeye motive eden nedir?
 - d. “karşılığını vermek” terimi sizin için ne anlama gelmektedir?
 - e. Bu nasıl gün yüzüne çıktı?
4. İnsanlar zor bir durumla karşılaştıklarında neden size gelirler?
 - a. Lütfen bir örnek verir misiniz?
 - b. Lütfen bu konudan biraz daha bahsedermisiniz?
5. İnsanlara yapmak istediklerinizi nasıl yaptırırsınız?
 - a. Bir örnek verir misiniz?
 - b. Lütfen bu konudan biraz daha bahsedermisiniz?
 - c. Bunu yapmayı nerede öğrendiniz?
6. Liderken aldığınız kararların sonuçlarını nasıl öngörebildiniz?
 - a. Karar alma sürecinizi anlatır mısınız?
7. Karmaşık bir konuyu başkalarının anlaması için nasıl basitleştirirsiniz?
 - a. Karşılaşılan sorunun veya konunun sınırlarını belirlemek hakkında ne düşünüyorsunuz?
 - b. Bir örnek verebilir misiniz?
8. Sahip olduğunuz inanç ve değerlerin topluma hizmet etme isteğiniz üzerindeki rolü nedir?

EK:3**DEMOGRAFİK FAKTÖRLER**

1. Lütfen cinsiyetinizi belirtiniz
 - Erkek
 - Kadın
2. Lütfen yaş aralığınızı belirtiniz
 - 20-29
 - 30-39
 - 40-49
 - 50-59
 - 60 ve üzeri
3. Lütfen medeni durumunuzu belirtiniz
 - Evli
 - Bekâr
4. Lütfen eğitim durumunuzu belirtiniz
 - Lise
 - Önlisans
 - Lisans
 - Yüksek Lisans
 - Doktora
5. Lütfen yöneticilik yaptığınız sektörü belirtiniz
 - Kamu Sektörü
 - Özel Sektör
6. Lütfen kaç yıldır yöneticilik yaptığınızı belirtiniz
 - 1 yıldan az
 - 1-5
 - 6-10
 - 10 yıldan fazla

ÖZGEÇMİŞ

Şemsettin ÇİĞDEM 1982 yılında Sivas'ta doğdu. Ahmet Yesevi Üniversitesi Ekonomi Fakültesi İşletme Bölümü'nden 2008 yılından mezun oldu. 2011 yılında Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı. Şemsettin ÇİĞDEM 2011 yılı Şubat ayından itibaren Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır.