
HİZMETKÂR LİDERLİK

İsmail BAKAN* İnci Fatma DOĞAN**

ÖZET

Günümüzde yapılan son araştırmalar temelde insandan başlayan ve onun yer aldığı tüm örgütleri etkileyen bir değişim ve dönüşüm yaşandığını göstermektedir. Her alanda faaliyet gösteren işletmeleri etkileyen bu değişim rüzgârından liderlik yaklaşımları da nasibine düşen payı almıştır.

Bu çalışma, insanların hayata bakış açılarını değiştiren, her alanda olumlu, yapıcı değişimleri sağlayan hizmetkâr liderlik anlayışının, örgütler tarafından iyice anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak amacıyla yerli ve yabancı literatür taraması sonucunda hazırlanmış bir çalışma olma özelliği taşımaktadır. Alıştığımız tüm insani özelliklerin ötesinde farklı özelliklere sahip, insanları etkileme gücü yüksek olan bu liderlik yaklaşımı konusunda yapılan tanımlayıcı, açıklayıcı çalışmaların yetersiz olduğunun görülmesi üzerine bu eksikliği gidermek amacıyla yapılan önemli bir çalışmadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Modelleri, Hizmetkâr Liderlik

ABSTRACT

Recent studies show that there is a change and transformation which affects basically all people and all organizations. Leadership approaches has taken its share from this change affecting businesses in all areas.

This paper is prepared to understand the concept of servant leadership which changes people's perspectives to life in all areas, provides a positive, constructive changes. And also domestic and foreign literature is searched for this purpose. This servant leadership approach have different characteristics beyond all human characteristics and have high impact power to attract people. This study is important because there is a descriptive, exploratory studies deemed to be inadequate in this area.

Key Words: Leadership, Leadership Models, Servant Leadership

* Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF., İşletme Bölümü.

** Arş. Gör., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF., İşletme Bölümü.

1. GİRİŞ

İşletmelerde amaç ve hedeflerin belirlenmesi, onlara ulaşılması yolunda alınması gerekli kararların verilmesi, çalışanlar ve bölümler arasında işbirliği ve uyumun sağlanması görevini yerine getiren kişiler olarak liderler ve liderlik konusu, tarihi çok eskilere dayanan, güncelliğini hiçbir zaman kaybetmemiş, araştırmacıların hep yoğun ilgisini çekmiş konulardan birisi olmuştur (Bakan, 2007:104). Yönetim fonksiyonları arasında yer alan yöneltme fonksiyonunun başarısı açısından oldukça önemli bir konu olan liderliğe dair her araştırmacı ve yazar, kendi bakış açıları doğrultusunda farklı değişkenleri dikkate alarak çok sayıda tanım geliştirmişlerdir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 2-3). Yıllar içerisinde yaşam şartlarında meydana gelen değişimler, örgütsel anlamda gerçekleşen gelişimler, çalışanların gittikçe artan ve değişen beklentileri karşısında ise yapılan liderlik tanımları ve liderlik türleri yetersiz kalmaya başlamıştır (Aykan, 2002: 56). Günümüzde temel insani değerlerin ve ahlakın giderek daha büyük önem kazanmasıyla beraber hiçbir zorlamaya ve otoriteye ihtiyaç duymadan gönüllere hitap edebilecek liderlere ihtiyaç duyulmuştur. Özellikle insan ve bilgi kaynağını yönetme konusunda özel bir donanıma sahip, gönüllü olarak insanların faydasına odaklanan, farklı bir duruşu olan liderlere gereksinim duyulmaya başlamıştır. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, bu noktada insani değerlere odaklanan önemli bir çıkış noktası olarak görülmektedir (Fındıkçı, 2009). Çünkü gerek psikoloji, sosyoloji ve davranış bilimleri alanında olsun gerekse yönetim alanında olsun yapılan araştırmalar göstermektedir ki giderek yıpranan, iç barışı bozulan insana yönelme, insanın duygularını daha fazla hesaba katma, onun moral ve motivasyonunu artırarak kendisi ile yeniden buluşmasını sağlama konusunda klasik liderlik yaklaşımları yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla insanların duygularını, ruh yapısını dikkate alan, onların hayatını zenginleştiren, sahip olduğu gücü insanların her türlü ihtiyacını karşılamak amaçlı kullanan hizmetkâr liderlik yaklaşımına duyulan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır (Fındıkçı, 2010).

Bu çalışma da, günümüzde yaşanan değişim ve gelişmeler karşısında liderlik anlayışına yeni bir bakış açısı kazandıran hizmetkâr liderlik yaklaşımına duyulan ihtiyacın nedenlerini açıklamak ve hizmetkâr liderlik yaklaşımının önemini, yapılan literatür araştırması neticesinde ortaya koymak amacı ile hazırlanmıştır.

2. HİZMETKÂRLIK ANLAYIŞI

Hizmetkârlık, hizmetkâr liderlikte ön plana çıkan en temel anlayıştır. Hizmetkârlık anlayışı, bir kimsenin kendisini herhangi bir çıkar gözetmeksizin başkalarına adanması, onların ihtiyaçlarını karşılaması ve onlar için yaşamı anlamına gelmektedir. Kendisini sıfır noktasında gören, benlik kavramını aşmış yani "ben" kavramında önce "biz", "sen", "siz" kavramına odaklanmayı başarabilmiş olmayı içeren bir anlayıştır (Fındıkçı, 2009: 378). Her ne kadar günlük yaşamda hizmetkâr denildiğinde gündelikçi, bakıcı gibi her gün erkenden kalkarak işine giden ve temizlik, bakıcılık gibi işleri belirli bir ücret karşılığında yapan kişiler akla gelse de ve bu görüş basit bir davranış eğilimi olarak görülse de bu doğru değildir (Suğur vd., 2008: 182). Çünkü hizmetkârlık aslında her canlının var olma nedeni ve en önemli görevlerinden bir tanesidir. Her canlının bir var olma amacı vardır. Örneğin, geceler bile günün anlamlı olmasını sağlamak ve günün hizmetinde olmak için vardır. Bu hizmetkârlık anlayışı insanlar için de geçerlidir. Eğer bu insanlar başkalarını ortak amaçlar etrafında toplamak, onlara yön göstermek isteyen liderler ise bu durumda hizmetkâr olma potansiyelleri çok daha gelişmiş olmalıdır. Çünkü liderler, insanları yönlendirme ve tamamlama amacına yönelik bilinçli bir etkinliği yerine getirirler, insanlara hizmet etme sanatını gerçekleştirirler. Dolayısıyla hizmetkârlık anlayışı, özünde hizmet etmeyi içermesinin yanında sevgi, hoşgörü, insani değerler, değişim ve dönüşümü de içermektedir (Fındıkçı, 2009: 380-381).

3. HİZMETKÂR LİDERLİK YAKLAŞIMI

Liderlik ile ilgili tüm yaklaşımları içinde barındıran hizmetkâr liderlik yaklaşımı, ilk olarak Greenleaf'ın (1977: 21) "The Servant as Leader" isimli makalesinde, "Lider bir hizmetkârdır" ifadesini kullanmasıyla gündeme gelen ve liderlik yaklaşımlarına ev sahipliği yapan bir liderlik modelidir (Fındıkcı, 2009: 20). Hizmetkar liderlik fikrinin gündeme gelmesi Greenleaf'in Hermann Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" isimli hikâyesini okumasıyla gerçekleşmiştir. Hesse'nin muhtemelen kendini anlattığı hikâyesinde bir grup insanın efsanevi bir yolculuğu anlatılmaktadır. Hikâyenin merkezinde yer alan ana karakter Leo, olağanüstü bir varlık olarak hizmetkârlık işlerini yapmakta ve yaşamını devam ettirmektedir. Ancak bir gün Leo'nun ortadan kaybolmasıyla üyesi olduğu grupta bir kargaşa yaşanır ve yolculuk ertelenir. Hizmetkâr Leo olmadan kimse yolculuğa devam etmek istemez. Bunun üzerine Leo aranmaya başlanır ve bulunur. Grubun lideri, aslında hizmetçi olarak bilinen Leo'nun bir rehberlik ruhu taşıdığını ve grubun asil lideri olduğunu keşfeder. Greenleaf okuduğu bu hikâyedeki kahraman Leo'dan esinlenerek hizmetkâr liderlik kavramını ortaya çıkarmıştır. Greenleaf'e göre hizmetkâr lider, Leo örneğinde olduğu gibi öncelikle bir hizmetkârdır. Bir kimsede var olan, onun davranışlarına hâkim olan ana duygu öncelikle hizmet etmek olmalıdır. Daha sonra alışılmadık bir yönlendirici güce sahip olan bu kişiler hizmet etmek için lider olma seçimini yaparlar ve hizmetkârlık ile liderliği birleştirirler (Greenleaf, 1977: 21-24).

Küreselleşme olgusuyla birlikte organizasyon yapılarından, iş modellerinden, liderlik anlayışına kadar her yerde bir değişim ve dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Duygusalığin ve insan sevgisinin bulunmadığı elektronik, robotik bir ortamdan, insan ilişkilerinin ve insan sevgisinin ağır bastığı bir ortama doğru geçileceği düşünülmektedir. Bu süreç içinde insan olmayı öğrenmeden başka bir şeyler olmaya çalışmak ve bunun sorumluluğu altında tıpkı akarsuya karşı kürek çekmek gibi ruhun ve evrenin yasalarını reddederek işleri ve insanları yönetmek artık bir sonuç vermeyecektir (Erdemli, 2010). Bu sebeple yöneticilerin emreden ve verdiği emirlerin yerine getirilmesini bekleyen bir lider değil, ekibi ile birbirine ayna olan, onların gelişimine katkıda bulunan, onlara hizmet eden liderler haline dönüşümü gerçekleştirmelidir (Akiş, 2005: 12). Buna bağlı olarak hizmetkâr liderlik yaklaşımı ortaya çıkmış ve literatüre girmiştir.

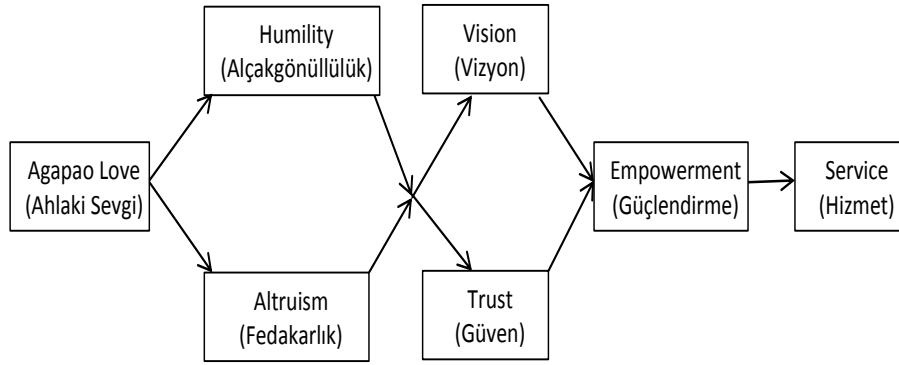
Hizmetkâr liderlik, insanları yöneten kişilerin üstlendikleri rollerinde radikal değişiklikleri zorunlu kılan yeni bir liderlik biçimidir. Aslında yüzyıllar önce Peygamberimiz (s.a.v.) tarafından Liderler (Seyyidler) Kavimlerinin Hizmetkârlarıdır" sözü ile dile getirilen ve günümüzde batı toplumlarında yüz binlerce idareci, şirket yöneticisi ve mahalli yönetimlerin başında bulunan insanlar tarafından hayata taşınmaya çalışılan ve benimsenen yeni bir modeldir (Çaldıranlı, 1998).

Greenleaf, hizmetkâr liderlik kavramını, kendini diğer insanların yerine koyabilen, onları dinleyen, onları duygusal olarak anlayan ve destekleyen alışılmadık bir güce ve kaynağa sahip kişi olarak tanımlamıştır (Greenleaf, 1977: 22). Hizmetkâr liderliği, Buchen (1998) diğer insanlarla karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kuran, onların geleceklerini düşünen kişi olarak; Laub (1999), diğer insanlara değer veren, onların gelişimine katkı sağlayan, otoriter olmayan lider olarak; Russell (2001) ise, vizyon sahibi, diğer insanlara güven veren, hizmet sunan, onları güçlendiren kişi olarak nitelendirmiştir (Irving ve McIntosh, 2010: 3). Senge (1996) hizmetkâr liderliği, benliklerini olumlu bir şekilde dengelemeye çalışarak diğer insanlara yol gösteren, onları yönlendirecek güce sahip liderler olarak ifade etmiştir (Drury, 2004: 1). Spears'a göre hizmetkâr lider, bütüncül bir yaklaşımla diğer insanlara hizmet veren, onları çalışmaya isteklendiren, örgütte toplu halde karar verme gücü oluşturan kişidir. Hizmetkâr liderlik yaklaşımının özünde toplumda pozitif yönde bir değişim yaratabilecek potansiyele sahip, vizyon sahibi kişiler yer alır (Spears, 2004: 8). Bu noktada hizmetkâr liderlerin bütüncül bir dünya görüşüne sahip oldukları, örgütte amaca ulaşma yolunda çalışanlara odaklanarak onların gelişimlerine katkıda bulunmak için onlara sürekli ilham verdikleri görülmektedir. Hizmetkâr liderler çalışanlarının

gelişimlerini güçlendirirken hem onların bağlılıklarını artırır hem de performansın yükselmesine neden olurlar (Dinçer ve Bitirim, 2007: 61).

Patterson, hizmetkâr liderliğin, dönüşümcü liderlik teorisinin mantıksal bir uzantısı olduğunu söylemiştir. Hizmetkâr liderliği, bir örgütte çalışanlara odaklanan, onları öncelikli gören bir lider olarak tanımlamış ve bu tanımın altında yatan temel bileşenlere vurgu yapmıştır. Hizmetkâr liderliği tanımladığı modelinde hizmetkâr liderlerin kişisel özelliklerinden, tutum ve davranışlarından bahsetmiştir. Ona göre bir hizmetkar lider; ahlaki sevgi sahibi, alçakgönüllü, fedakar, vizyon sahibi, güven verici, çalışanları güçlendiren ve onlara hizmet eden kişidir (Patterson, 2003: 5-8; Waddell, 2006: 2-3). Patterson, hizmetkâr liderliği oluşturan yedi boyutu bir model yardımıyla açıklamaktadır.

Şekil 1. Patterson'un Hizmetkar Liderlik Modeli (Patterson, 2003: 8).



Patterson'un modelinde yer alan hizmetkâr liderlik boyutları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Waddell, 2006: 3):

- **Ahlaki Sevgi Sahibi Olma:** Winston'a göre yunanca bir kelime olan "agapao" doğru şeyleri doğru sebeplerle doğru zamanda yapmak anlamı taşıyan ahlaki bir sevgi olarak tasvir edilir (Winston, 2002: 5). Bu sevginin temelinde her bir çalışan, ihtiyaç, istek ve arzuları olan bir insan olarak değerlendirilir. Lider de bu sevgiye sahip olan kimsedir ve ahlaki sevgisini gösterirken öncelikle çalışanlarına ve onların temel ihtiyaçlarına odaklanır, daha sonra onların yeteneklerini dikkate alır ve son olarak örgüt yararına odaklanır.

- **Alçakgönüllü Olma:** Bireyin kendisinden ziyade diğerlerine daha fazla odaklanması ve önem vermesidir. Lider, kendisini diğer insanlardan en iyi olarak görmez ve tevazu sahibidir.

- **Fedakâr Olma:** Hizmetkâr lider, herhangi bir beklenti içerisine girmeden insanlara yardım etmeye odaklanmış bu konuda istekli kişidir. Başkalarına yardım ederken hiçbir kazanç sağlama amacı yoktur.

- **Vizyon Sahibi Olma:** Hizmetkar lider, uzun vadeli bir bakış açısına sahip olan, örgüt için bir vizyon oluşturan ve bu vizyon doğrultusunda çalışanları yönlendiren kişidir.

- **Güven:** Hizmetkâr liderlik güvene dayalı bir kavramdır. Liderin adil ve etik davranışlar sergilemesi sebebiyle insanlarda lidere karşı bir güven duygusu oluşur.

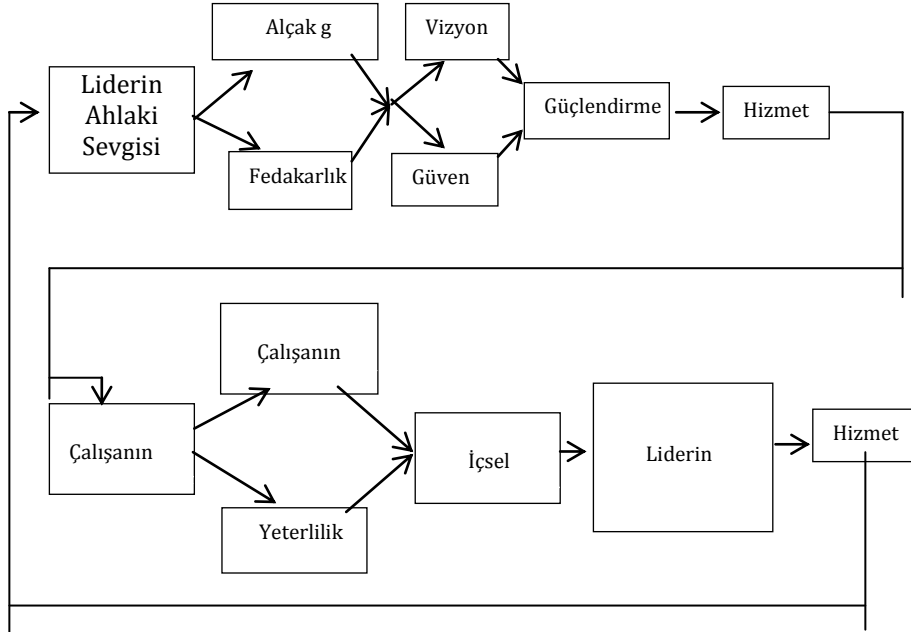
- **Çalışanları Güçlendirme:** Çalışanlara yaptıkları işlerin sorumluluğu yüklenir, gerekli yetkiler verilir ve böylece onlar üzerindeki kontrol terkedilir.

- **Hizmet Etme:** Bu boyutun temelinde liderlerin kendi kişisel çıkarlarından ziyade başkalarının çıkarlarını düşünüp bu doğrultuda davranışta bulunması yer alır.

Tourigny (2001: 197), hizmetkâr liderliğin neden arzu edilen bir liderlik olduğunu sorguladığında hizmetkâr liderlerin çalışanlar üzerinde önemli bir etkisi olduğu

cevabıyla karşılaşmıştır. Çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olmak çalışanların liderlerine ve çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarını artırır ve bu durum, yüksek derecede performans artışına dolayısıyla da örgütsel amaçlara başarıyla ulaşılmasına neden olur. Becker, Billings, Eveleth ve Gilbert (1996) de yapmış oldukları çalışmalarında çalışan bağlılığının liderle bağlantılı olarak performansı olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir (Jacobs, 2006: 2). Winston (2003) da Patterson'un modelinden etkilenerek modeli şekil 2'de görüldüğü gibi geliştirmiştir.

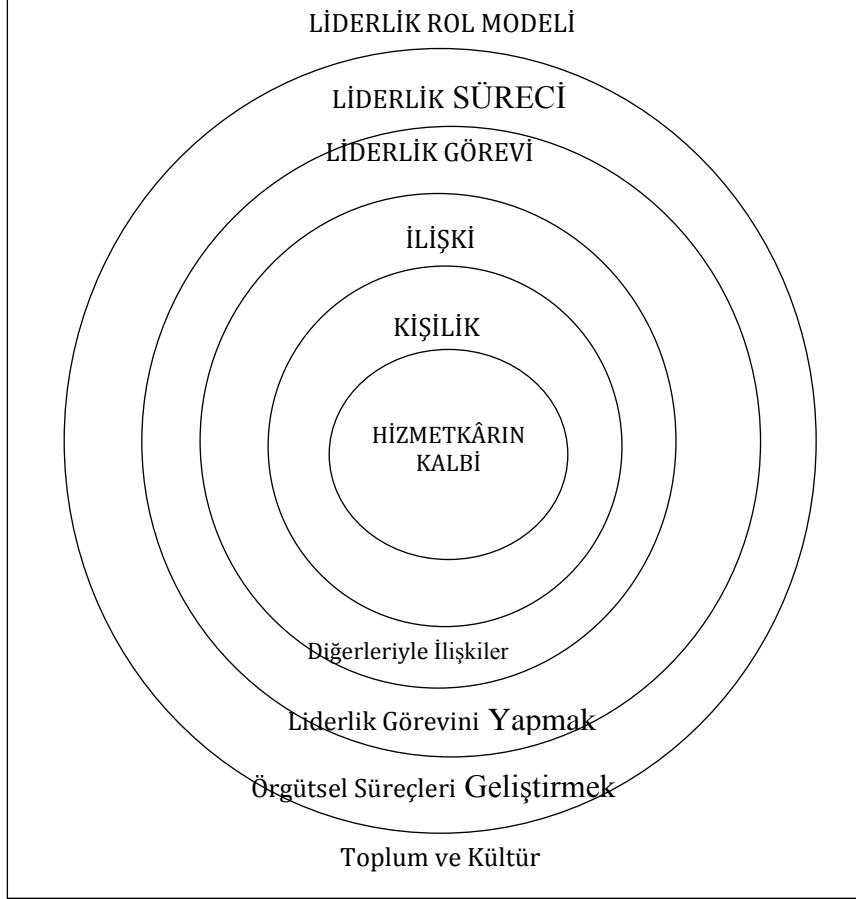
Şekil 2. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli (Jacobs, 2006: 2).



Hizmetkâr liderlik yaklaşımı çerçevesinde yapılan bir diğer çalışmada liderlik boyutları Patterson'un modelinde de belirtildiği üzere yine sevgi, alçakgönüllülük, vizyon, güçlendirme ve güven olarak belirlenmiştir (Dennis ve Bocernea, 2005; Akt.Cerit, 2008: 552). Buna göre hizmetkâr lider, çalışanlara yetki verme suretiyle onları güçlendirir, insanların kendilerini önemli hissetmelerini sağlar, ekip çalışmasını ön plana çıkarır. Lider kendine odaklanmaktan ziyade diğerlerine odaklanır. Sevgiyi, saygıyı, şefkat duygularını çalışanlara aşılar. En başta da davranışlarını doğruluk, dürüstlük ve güven üzerine inşa eder (Cerit, 2008: 552-553).

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı ile ilgili yapılan bir başka çalışma Page ve Wong'un çalışmasıdır. Page ve Wong geliştirmiş oldukları modelde liderliği, kişilik, ilişki, görev ve süreç boyutlarında değerlendirmektedir. Bu dört boyut kapsamında ele alınan hizmetkâr liderlik modeli şekil 'de gösterilmektedir.

**Şekil 3. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli
(Page ve Wong, 2000: 3).**



- **Kişilik:** Liderlik, kişilik ile başlar. Kişilik, insanların ne türde bir insan olduklarını gösterir. Hizmetkâr liderlikte kişilik, modelin çekirdek kısmında yer alır (Page ve Wong, 2000: 4). Hizmetkâr lider kişisel özellikleri ile tüm yaşamını iş yaşamı ile birleştirir. Bir kişilik tipolojisi olarak hizmetkâr liderlik, fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyelin bileşimi sonucu oluşur. Fiziksel potansiyeli yüksek olan kişiler genellikle eylem odaklı, iş yapan, başarı güdüsü yüksek, sonuca odaklı ve liderlik yönü baskın olan kişilerdir. Zihinsel potansiyeli yüksek olan kişiler akıllı, mantıklı, zihinsel kapasiteleri gelişmiş kişilerdir. Duygusal potansiyeli yüksek olan kişiler ise hoşgörü, sevgi, alçakgönüllülük, fedakârlık yönleri baskın olan kişilerdir. Bu üç temel potansiyele sahip olup başkalarına hizmeti kendilerine bir borç bilen ve bunu başarabilen lider kişiler ise hizmetkâr liderlerdir. Hizmetkâr liderler fizik-zihin ve duygu potansiyellerini bir karışım ile liderlik, bilgelik ve hizmetkârlık şeklinde davranışa dönüştürürler (Fındıkçı, 2009: 375-376).

- **İlişki:** Liderin diğer insanlarla ilişki kurması ve onları sahip olduğu sosyal-duygusal zekâları ile geliştirmeye çalışmasıdır. Lider, çalışanlardaki potansiyeli açığa çıkartmak için uğraşır (Page ve Wong, 2000: 4). Hizmetkâr liderler, çalışanlarına çok güvenirlere, onların yapmış oldukları hataları hoşgörü ile karşılayıp onların eksikliklerini tamamlamaya ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olurlar (Fındıkçı, 2009: 382).

- **Görev:** Liderin, liderlik görevini nasıl yerine getirdiği ile ilgilidir. Başarılı bir liderin görevlerinin neler olması gerektiğini gösterir. Liderin sahip olması gereken özellikler; yol gösterme, karar verme, vizyon belirleyebilme ve uygulamadır (Page ve Wong, 2000: 4). Hizmetkâr liderlerin bakış açıları, vizyonları çok gelişmiştir. Vizyon açısından dar bir çerçevede sıkışıp kalmazlar, olağanüstü bir bakış açısına sahiptirler (Fındıkçı, 2009: 387).

- **Süreç:** Organizasyonun etkililiği ile ilgilidir. Hizmetkâr lider sahip olduğu özellikler sayesinde örgütte bir ruh oluşturur ve diğerlerine örnek olarak onları motive eder ve kaynakları birleştirir (Page ve Wong, 2000: 4). İnsanların çabalarını yine onların faydasına sunmak üzere organize eder (Fındıkçı, 2009: 390).

Serrat (2009: 3) hizmetkâr liderliği, diğer insanların bireysel olarak yükselmelerine yardımcı olan, onların kendileri açısından farkındalıklarını yükselten ve onlara liderlik eden kişi olarak tanımlamıştır. Hizmetkâr liderin ana rolü, ekip üyelerini geliştirmek, onları yetkilendirmek, güçlendirmek ve böylece onlarda var olan potansiyeli açığa çıkartarak en iyisini yapmalarını sağlamaktır. Kendi çıkarlarına ulaşmak için başkalarını bu doğrultuda yönlendiren liderlerin yerini artık onlara hizmet eden liderler almıştır. Belirlenen amaçlara ulaşmada, karşılaşılan sorunları çözmede liderler fikir üretirken ve gerekli kararları alırken çalışanlarının da görüşlerine başvururlar, karar verme gücünü onlarla paylaşırlar. Böylece çalışanlarının gelişimini yakından takip eden hizmetkâr liderler onların kazanımlarından mutluluk duyar ve tatmin olurlar (Akiş, 2005: 12). Aslında böylece hizmetkâr liderlik yaklaşımı esas alındığında iyi performans gösteren çalışanlar sayesinde etkin ve verimli bir şekilde amaçlara ulaşmak ve karlılığı artırmak ta daha kolay hale gelir.

Sassone, hizmetkâr liderlik yaklaşımındaki anahtar unsurun, insanların gelişimi konusu olduğunu belirtmiştir. Greenleaf'in hizmetkâr liderlik hakkındaki görüşlerine katıldığını belirterek bu liderliğin ruhsal ve fiziksel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla diğer insanları motive etme, yönlendirme ve dönüşümü sağlama üzerine gelişen bir liderlik türü olduğunu söylemiştir. Ruhsal ihtiyaçların cesaretlendirilme, motive edilme şeklinde, fiziksel ihtiyaçların ise bilgi, yetenek ve kaynak donanımı ile giderilebileceğine dikkat çekmiştir. Hizmetkâr liderliğin bir örgütteki temel değerlerle bağlantılı olduğunu ve örgüt kültürünü yaşattığını ifade etmiştir (Sassone, 2008: 1-3).

Bu özellikler çerçevesinde hizmetkâr lider, işbirliğini, güveni, uzun vadeli düşünmeyi, dinlemeyi, gücün ve yetkinin yasal kullanımını teşvik eder, çalışanlar için örgütte güzel bir ortam oluşturulmasına katkıda bulunur (Stramba, 2003: 104; Anderson, 2005: 15). Günümüzün narşist toplumu gözönüne alındığında kişisel çıkarların önce gelir mantığını bir kenara koyarak, benlik çıkmazını aşmış bir insan olarak kendini insanlara hizmet etmeye adar. Bilinçli bir çaba göstererek insanların potansiyellerini performansla dönüştürmelerine yardım eder (Brewer, 2010: 4). İnsan kaynakları başta olmak üzere tüm kaynakların sağlanmasında ve değer yaratılmasında kendi rolünü hizmet etmek olarak görür. Örgütün değerlerine ve bütünlüğüne odaklanarak amaçlara ulaşma yolunda tüm çalışanları cesaretlendirir ve ekip çalışması ile birlik ve beraberliği özendirir. Hizmetkârlık felsefesini tüm çalışanlara yönelik bir değer olarak inşa ederek örgüt kültürü haline getirir (Dinçer ve Bitirim, 2007: 68).

4. HİZMETKÂR LİDERLERİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Hizmetkâr lider, sahip olduğu fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyelini kullanırken insanların faydasına odaklanan, insanları etkileme konusunda özel bir donanıma sahip, kendisini sıfır noktasında gören bilgi odaklı gönül insanıdır (Fındıkçı, 2009). İnsanlara hizmet edebilmek için gücü ve bilgeliği bulup sentez edebilen kişidir (Çaldıranlı, 1998). Hizmetçi ile liderin bir arada olmasını sağlayan ve bu iki rolü sentezleyen hizmetkâr liderler, kendilerini diğerlerinden ayıradıcı bir takım özelliklere sahiptirler. Bu temel özellikler kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- **Dinleme:** Liderler geleneksel olarak iletişim ve karar alma maharetlerine göre değerlendirilir. Başarılı liderler iyi bir dinleyici olmanın getirdiği artı bir değere sahiptirler. Başkalarını dinleme kabiliyeti diğer insanlarla ilişki kurmak için temel bir özelliktir. Hizmetkâr lider de diğerlerini içten ve isteyerek dinleme becerisi çok güçlü olan kişidir (Spears, 2004: 8). Çalışanların isteklerini belirlemek ve ihtiyaçlarını karşılamak için dinlemek çok önemlidir. Woodrow Wilson bir sözünde “Liderin kulağı insanların sesleriyle çınlamalıdır” diyerek dinlemenin önemine vurgu yapmıştır (Maxwell, 2003: 4;Akt. Brewer, 2010: 4). Dinleme, doğru bir iletişim için gerekli, kritik önem taşıyan bir araçtır. Greenleaf’e göre “Bir hizmetkâr sorunlara öncelikle dinleme sayesinde çözüm bulur” demiştir (Smith, 2005: 5).

- **Empati:** Hizmetkâr liderler diğer insanları anlamak ve onları birbirine bağlamak için empati kurarlar. Diğer insanların özel kabiliyetlerini ve maharetlerini fark edip, onların gelişimlerine katkı sağlarlar. Birlikte çalıştıkları insanların iyi niyetli olduklarını düşünür, davranışları ve performansları kabul edilemez olsa bile onları reddetmezler (Spears, 2004: 8). Greenleaf, başarılı hizmetkar liderlerin empati kurmayı başaran, iyi bir dinleyici olduklarından bahsetmiştir (Smith, 2005: 5).

- **İyileştirme:** Hizmetkâr lider, bir insanın kendi bütünlüğünü bulmak arzusunu onlar ve bunu destekler (Smith, 2005: 5). İnsanları iyileştirme potansiyelleri yüksektir. Günümüzde birçok insan hissiyat olarak incinmiş, ruhları ve kalpleri kırılmış bir hayat sürdürmektedir. Hizmetkâr liderler, bu insanlarla birebir temasa geçerek, onların kalplerini ve ruhlarını ortak şeyleri paylaşarak ve daha yüce bir hissiyat etrafında bütünlüklerini iyileştirirler (Spears, 2004: 8-9).

- **Farkında Olmak:** Özellikle ahlaki ve etik değerleri içeren örgütsel iklimin farkında olmak, liderleri güçlü kılar. Örgütteki değerlerin farkına varmak insanları yönetme becerisini güçlendirir (Brewer, 2010: 5). Olaylara daha bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşımı sağlar (Spears, 2004: 9). Etkili bir hizmetkar lider olmak için kendinin kim olduğunun ve diğer insanları nasıl etkileyeceğinin farkında olmak bir zorunluluktur (Keith, 2010: 1).

- **İkna Etme Gücü:** Hizmetkâr lider, diğer insanlarda olması istenilen davranış değişikliğini sağlamak için ikna kabiliyetine sahip olmalıdır. Sözleri, mimikleri, imaları ve davranışlarıyla insanları kendisine bağlamalı ve onlar üzerinde olumlu, yapıcı bir etki bırakmalıdır. Dolayısıyla insanları etkileme sürecinde hizmetkâr bir liderin kullandığı en temel iletişim silahlarından birisi ikna etme gücüdür (Fındıkçı, 2009: 543-544). Hizmetkâr liderler, karar verirken sahip oldukları makamın otoritesini kullanmak yerine, o karardan etkilenen olan insanları ikna etme yolunu kullanırlar (Spears, 2004: 9). Zorlama yerine insanların akıl ve kalplerine hitap ederek, akıllarını, hislerini ve ruhlarını da fethederek onlara işleri yaptırırlar (Çaldıranlı, 1998).

- **Kavramsallaştırma:** Hizmetkâr liderler, kabiliyetlerini, hayal dünyalarını dolduracak şekilde geliştirirler. Büyük hayaller, hayal ederler. Problemleri kavramlar halinde düşünerek, sorunlara bu bakış açısıyla bakarak, günlük realitelerin ötesine geçerek daha geniş bir açıdan düşünürler. Bunu sürekli pratik yaparak ve kendilerini disiplin altına alarak yaparlar (Spears, 2004: 9). Sorunları şu an varolduğu şekliyle algılamazlar (Smith, 2005: 5). Oysaki liderlik vasfından uzak kişiler, genellikle, kısa sürede netice alınabilen işlere yoğunlaşarak kendilerini tüketirler ve uzun süre gerektiren önemli sorunları zamanın akışına bırakırlar. Hizmetkâr liderler ise, hem günlük rutin işleri yürütürler hem de daha geniş bir bakış açısıyla sorunlara kavramlar perspektifinden derinlemesine yaklaşırlar (Çaldıranlı, 1998).

- **Öngörü Sahibi Olma:** Öngörü, geçmişteki hatalardan, yaşanan başarısızlıklardan bir ders almayı sağlayarak bugün alınması gerekli kararların gelecekteki muhtemel sonuçlarını önceden görmeyi sağlar. Öngörü, sezgi ile ilgili bir maharettir. İleride olması muhtemel olayları önceden görebilme kabiliyetini tanımlamak zor olmasına rağmen, hizmetkâr lider bunu başarabilen kişidir (Spears, 2004: 9). Greenleaf’e göre öngörü liderliğin etik merkezinde yer alır (Keith, 2010: 3).

- **Hizmet Odaklılık:** Hizmetkâr lider, kendisini başkalarının ihtiyaçlarını karşılamaya adar. Örgütün başarısından veya başarısızlığından kendisini sorumlu kabul eder (Brewer, 2010: 6). Diğer insanların ihtiyaçlarını gidermek için hizmet odaklı olmayı önemli bir ahlaki değer olarak görür. İnsanları dinler, onların gerçeklerini anlamaya çalışır, onlarla, işleriyle, ailevi durumlarıyla ilgilenir, zor zamanlarında yanlarında olur ve onların duygularına hitap etmeye çalışır (Fındıkçı, 2009: 479).

- **İnsanların Gelişmesi ve Büyümesine Bağlılık:** Hizmetkâr liderler, işçilerin örgüte yaptıkları katkının ötesinde onların özel bir içsel değere sahip olduklarına inanırlar. Bundan dolayı her hizmetkâr lider, insanların büyüüp gelişmesine özel çaba gösterir ve onların gelişimlerini tamamlamaları için sahip olduğu tüm gücü kullanır. İnsanların gelişimlerini sağlamak için kendisini büyük bir mesuliyet altında hisseder (Spears, 2004: 9). Çalışanları, alınan kararlara katılmaları konusunda cesaretlendirir. Maddi ve manevi olarak onları her zaman destekler. Sürekli bir büyüme ve gelişim için sahip olduğu kaynakları seferber eder (Brewer, 2010: 6).

- **Topluluk İnşa Etme:** İnsan hayatını şekillendiren birincil derecede önem taşıyan faktörlerin başında küçük arkadaş topluluklarından büyük toplumlara geçiş gelmektedir. Bir toplum oluşturulması hizmetkâr liderin göstermiş olduğu hizmetlerinin hayata bir yansımasıdır (Spears, 2004: 9-10). Hizmetkâr lider, sorumluluğu altındaki insanların daha sağlıklı, bilgili ve özgür topluluklar oluşturmalarını ve buralarda vakit geçirmelerini sağlamaya çalışır. Bunu yerine getirmek için de sosyal faaliyetler düzenler (Çaldıranlı, 1998).

Yukarıda sayılan bu özellikler dışında Fındıkçı (2009), hizmetkâr bir liderde bulunması gerekli özellikleri; insani duyarlılık, aile değerleri, gönül insanı, mütevazılık, zarafet, nezaket, ahlak ve dürüstlük, aile ve çocuk yetiştirme, adalet, merak, araştırma, sistematik, bilgi ve bilimsellik, çalışkanlık, paylaşma ve verici olma, iletişim ve ikna becerisi, karizma, motivasyon, yüksek başarı güdüsü, yenilikçilik, icatçılık ve değişime açıklık, kişisel gelişim ve öğrenme alışkanlığı, mücadele ve hırs, cesaret, risk alma ve girişimcilik, genel zekâ ve duygusal zekâ, etik zekâ, kendine güven – özgüven, zaman yönetimi ve planlama, iş odaklılık, danışma, rehber, eğitimci, numune, müşteri odaklılık ve son olarak da uyumlaştırıcılık olarak sıralamıştır. Russell ve Stone (2002) hizmetkâr liderleri diğerlerinden ayırtedici özellikleri; fonksiyonel özellikler ve fonksiyonel özellikleri tamamlayan eşlik edici özellikler olmak üzere toplamda 20 özellikten oluşan iki ana grupta ele almışlardır. Buna göre ele alınan fonksiyonel özellikler arasında: vizyon, dürüstlük, bütünlük, güven, hizmet, model olma, öncü olma, takdir, güçlendirme yer almaktadır. Eşlik edici özellikler arasında ise: iletişim, güvenilirlik, yetenek, hizmetkârlık, görüş mesafesi, etkileme, ikna etme, dinleme, cesaretlendirme, öğretme ve yetkilendirme bulunmaktadır. Serrat (2009) ise, çalışmasında liderlerin sahip olduğu özellikleri yukarıda bahsedilen on temel özelliğe (dinleme, empati, iyileştirme, farkında olma, ikna etme, kavramsallaştırma, öngörü, hizmet odaklılık, insanların gelişmesi ve büyümesine bağlılık, topluluk inşa etme) ilave olarak işbirliği kurma ve gücün etik kullanımı olarak ifade etmiştir.

5. SONUÇ

Tüm dünyada yaşanan küreselleşme olgusu ve bu olguyla beraber tüm konularda yaşanan değişim ve gelişmeler bilginin daha büyük önem kazanmasına neden olmuştur. İçinde bulunduğumuz zaman artık bir bilgi çağıdır ve bu bilgi çağı her alanda büyük ilerlemelere ve değişimlere sahne olmaktadır. Bu değişimlerden liderlik anlayışı da nasibine düşen payı almıştır. Günümüzde hizmetkâr liderlik olarak adlandırılan yeni bir liderlik anlayışı ortaya çıkmıştır. Greenleaf tarafından ortaya atılan bu liderlik anlayışında, çalışanlara yol gösteren, kendini onlara hizmet etmeye adanmış, elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışan liderlerden bahsedilmektedir.

Hizmetkâr liderlik anlayışı, günümüz insanı için önemli bir ihtiyaçtır. Toplumun en küçük birimi olan aileden başlayarak, okulda, iş hayatında, siyasette, toplumun tüm

kesimlerinde hızla artan insani ihtiyaçların giderilmesinde hizmetkâr liderlere büyük görevler düşmektedir. Temel insani değerlerin giderek daha büyük önem kazandığı günümüzde bu liderlik anlayışı, insanlar için temel bir güç odağıdır. Çünkü hizmetkâr liderler, çevrelerinde olan biten her şeyden önceden haberdar olan, olayların farkına varan ve buna göre insanları yönlendiren, onları tehlikelerden kurtaran kimselerdir. Başkalarına hizmet etmek anlayışıyla bir ömür boyu çalışan ve insanların refah ve mutluluğunu isteyen kişilerdir. Dolayısıyla başarıyı yakalama arzusu içinde olan örgütler için kendi çıkarına değil, örgüt çıkarı doğrultusunda hareket ederek çalışanları yönlendiren liderlere olan ihtiyaç, hizmetkâr liderlik anlayışını ön plana çıkarmaktadır. Bilgi ve insan odaklı, öngörü sahibi, dürüst, samimi, sabırlı, merhametli, başta çalışanlar olmak üzere tüm insanlık gelişimi için çalışan, kendini buna adanmış hizmetkâr liderler sayesinde örgütlerin acımasız rekabet ortamında başarılı olmaları kaçınılmazdır.

KAYNAKÇA

- Akiş, Y.T.. (2005). Sosyal Kurumsal Liderlik, Geo's Leadership Insights, Amrop Hever Turkey. (21):12-15.
- Andersen, K.P.. (2005). A Correlational Analysis Of Servant Leadership And Job Satisfaction In A Religious Educational Organization, *Dissertation of University of Phoenix*,1-134.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C.. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *KMU İİBF Dergisi* Yıl:11, Sayı:16, 1-20.
- Aykan, E.. (2002). Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Bakan, İ.. (2007). Liderlik Yönetimi: Dünü, Bugünü ve Yarını, Yönetimde Seçme Konular, (Ed.) Adnan Çelik, İsmail Bakan ve Mustafa Taşlıyan, 104-157.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., ve Gilbert, N. L.. (1996). Foci And Bases Of Employee Commitment: Implications For Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Bolden, R., Gosling, J. Marturano, A. ve Dennison, P.. (2003). A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. Edited Version of A Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre, University of Exeter Centre for Leadership Studies, United Kingdom, 1-44.
- Brewer, C.. (2010). Servant Leadership: A Review of Literature, *Online Journal*
- Buchen, I.H.. (1998). Servant Leadership: A Model For Future Faculty and Future Institutions. *Journal of Leadership Studies*, 5(1): 125-134.
- Cerit, Y.. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 56: 547-570.
- Çaldıranlı, S.. (1998). 21.Yüzyıl Anlayışında Yeni Bir Model: Hizmetkâr Liderlik, *Sızıntı Dergisi*, 20(239), <http://www.sizinti.com.tr/konular/ayrinti/21yuzyil-anlayisinda-yeni-bir-modelhizmetkar-liderlik.html>.
- Dennis, R.S. ve Bocernea, M.. (2005). Development Of The Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (8), 600-615.
- Diñçer, M.K. ve Bitirim, S.. (2007). "Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak", *İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi*, (28): 61-72.
- DrurY, S.. (2004). Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment, Unpublished doctoral dissertation, Regent University, Virginia Beach, VA.
- Erdemli, E.O.. (2010). "Hizmetkar Lider", <http://www.derki.com/politik/item/765-hizmetkar-lider>.
- Fındıkçı, İ.. (2009). Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik, Alfa Yayınları,783s.
- Fındıkçı, İ.. (2010). "İnsani Kriz ve Hizmetkâr Liderlik", http://www.sagliktanabiz.com/index.php?option=com_content&view=article&id=242:nsani-kriz-ve-hizmetkar-liderlik&catid=65:26say-literatuer&Itemid=101.
- Greenleaf, R.K.. (1977). Servant Leadership — A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, Paulist Press, www.greenleaf.org.
- <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi>.
- http://www.leadershipstudies.com/documents/mgmt_standards.pdf.
- http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/home.shtml
- <http://www.texas-quality.org/SiteImages/125/Newsletter/Servant%20Leadership.pdf>. International Publications, Paper 169,
- Irving, J. ve Mcintosh, T.. (2010). "Investigating the Value of and Hindrances to Servant Leadership in the Latin American Context: Initial Findings from Peruvian Leaders", *Journal of International Business and Cultural Studies*, (2): 1-16.

- Jacobs, G.A. (2006). Servant Leadership and Follower Commitment, Servant Leadership Research Roundtable, School Of Leadership Studies, Regent University, http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/gilbert.pdf,1-16.
- Keith, K.M.. (2010). The Key Practices of Servant-Leaders, Accessed, 7-Jun-2011, <http://www.greenleaf.org/whatissl/TheKeyPracticesOfServant-Leaders.pdf>.
- Laub, J.. (1999). Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership (SOLA) instrument. Dissertation Abstracts International, 60(02): 308.
- Maxwell, J.C.. (2003). *Real leadership: The 101* collection what every leader needs to know. Nashville, TN: Thomas Nelson Inc.
- November 12, 2005, from <http://www.greenleaf.org.uk/whatissl.html>. of *Workforce Education and Development*, IV(II): 1-8.
- Page, D. ve Wong, T.P.. (2000). A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership. In Adjibolosoo, s. (Ed.), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, University Pres of America, Lanham, MD.
- Patterson, K.. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. Proceedings of the Servant Leadership Roundtable. Retrieved January 13, 2009, from
- Russell, J.. (2001). Exploring the Values and Attributes of Servant Leaders. Dissertation Abstracts International, 61(12), 4856.
- Russell, R.F. ve Stone, A. G.. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, (23): 145-157.
- Sassone, V.. (2008). Servant Leadership, Quality Texas Foundation,
- Serrat, O.. (2009). Exercising Servant Leadership, Knowledge Solutions,
- Smith, C., (2005). The Leadership Theory Of Robert K. Greenleaf, Retrieved
- Spears, L.C.. (2004). Practicing Servant-Leadership, *Leader to Leader*, 34, Fall, 7-11. <http://www.viterbo.edu/uploadedFiles/academics/msl/PracticingServantLeadershipbyLarrySpears.pdf>.
- Stramba, L.. (2003). Servant Leadership Practices. *The Community College Enterprise*, 9(2):103-113.
- Suğur, N., Suğur, S. ve Gönç Şavran, T.. (2008). Türkiye'de Orta Sınıfın Mazbut Hizmetkârları: Kapıcılar, Gündelikçiler ve Çocuk Bakıcıları, *Ankara Siyasal Bilgiler Dergisi*, 63(3):161-183, <http://www.politics.ankara.edu.tr/eski/dergi/?cilt=63&sayi=3>.
- Tourigny, L.. (2001). Leadership, Altruism and Social Performance: A Study of American Presidents. Unpublished doctoral dissertation, Concordia University, Montreal, Quebec/Canada.
- Waddell, J.T.. (2006). Servant Leadership. http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/waddell.pdf.
- Winston, B.. (2003). Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model. In B. Winston (Ed.), Proceedings of the Servant Leadership Roundtable at Regent University. Retrieved October 29, 2005, from Regent University, http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2003pdf/winston_extending_patterson.pdf