HİZMETKÂR LİDERLİK TARZININ ÖZYETERLİLİĞE VE KOLEKTİF YETERLİLİĞE ETKİSİ*

Samet TAŞ**

Özet

20. yüzyılın ikinci çeyreğinden günümüze kadar yapılan çoğu araştırmalarda, bireyi odağına alan ve bireyin etkin olduğu bütün örgüt ve organizasyonlarda bir etkileşim, değişim ve dönüşüm yaşandığı gözlenmektedir. Bu yaşanan dönüşüm ve değişim süreci başta liderlik yaklaşımları olmak üzere örgüt yönetim tarzlarını da etkisi altına almıştır. Bununla beraber, günümüzde kendisine ve işe maksimum itaat ve hizmet edilen, çıkar ve amaçları doğrultusunda hareket eden liderlik modelinin yerine; takipçilerine rehberlik ve hizmet eden, ortak amaç doğrultusunda onları birleştiren, onlara değer veren ve imkânlar sunan ve bu özellikleri bir yaşam biçimi olarak gören hizmetkâr liderlik modeli gelişmiştir. Özellikle çağımızda hızla gelişen rekabetçi çevrede örgütlerin, organizasyonların kaynakların etkili kullanımı, çalışanlarıyla birlikte yüksek verimliliğin, performansın ve motivasyonun gerçekleştirilmesi oldukça zorlaşmıştır.

Bu temel unsurları gerçekleştirmede; hizmetkâr liderlik modeli, örgüt yönetiminde oldukça dikkat çeken bir liderlik modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmetkâr liderlik, her ne kadar diğer önemli liderlik modelleri olan dönüşümcü, karizmatik, etkileşimci, babacan ve otantik liderlikten; takipçilerinin/aslalarının gelişimi, büyümesi ve yetiştirilmesi, ihtiyaçlarına ve isteklerine özel olarak odaklanması kurum kültürü oluşturması bakımından farklılık göstermektedir.

Bu çerçevede çalışmanın amacı; yöneticilerin asları tarafından algılanan hizmetkâr liderlik tarzının, asların öz yeterliliğine ve kolektif yeterliliğine etkisini incelemektir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Özyeterlilik, Kolektif Yeterlilik

THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP STYLE ON SELF-EFFICACY AND COLLECTIVE EFFICACY

Abstract

In most researches conducted from the second quarter of the 20th century to the present day, it is observed that there is an interaction, change and transformation in all organizations and organizations that focus on the individual and in which the individual is active. This transformation and change process has also influenced organizational management styles, especially leadership approaches. However, instead of the model of leadership that is being serviced and served in accordance with its interests and objectives, maximum obedience and service to today and to itself;

A servant leadership model has developed that provides guidance and service to its followers, unites them for common purpose, values them and offers opportunities and sees these characteristics as a way of life. Especially in today's rapidly developing competitive environment,

* Bu makale İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi olan "Algılanan Hizmetkâr Liderlik Tarzının Kolektif Yeterliliğe Etkisi Üzerine Bakanlıklarda Bir Araştırma" adlı tezin bir bölümünün yeniden gözden geçirilmesiyle ve bazı kavramların/konuların eklenmesiyle oluşturulmuştur.

** İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bölümü-Yüksek Lisans,samettas55@hotmail.com

organizations, organizations' effective use of resources, with employees to achieve high efficiency, performance and motivation has become quite difficult. In realizing these basic elements;

The servant leadership model appears to be a remarkable leadership model in organizational management. Servant leadership, although other important leadership models are transformational, charismatic, interactive, paternalistic and authentic leadership; the development, growth and upbringing of followers / subordinates, and a special focus on their needs and aspirations differ in terms of establishing corporate culture.

The aim of this study is; examine the effect of servant leadership style perceived by subordinates of managers on self-efficacy and collective competence of subordinates.

Keywords: Leadership, Servant Leadership, Self-Efficacy, Collective Efficacy

Giriş

Günümüzde kurum ve kuruluşların nihai amaçlarına ulaşmak için belirlenen hedefler de verimliliğe, minimum kaynakla maksimum çıktıya ulaşılmasının insan faktörünün potansiyelinin, yeteneklerinin fark edilmesi ve bu özelliklerin kullanılabilirliğine ve geliştirilmesine bağlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik, örgütteki takipçilerin çalışma performansı, motivasyonları ve gerçekleştirilen liderlik davranışları vb. unsurların geliştirilmesine ve büyütülmesine odaklanmış bir liderlik tarzıdır. Bu nedenle hizmetkâr liderlik tarzı, takipçiler/astlar ve örgütler çerçevesinde analizinin yapılması, değerlendirmelerde bulunulması ve incelenmesi gereken bir liderlik stilidir.

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, modern liderlik yaklaşımları çerçevesinde yer alan, manevi ve etik değerlere vurgu yapan, daha çok dinsel, kültürel ve felsefi bir bakış açısıyla değerlendirilen bir yaklaşımdır. Lakin hizmetkâr liderlik, bir yaklaşım veya model olarak adlandırılrsa da bilimsel ölçütlerle/kriterlerle açıklanması oldukça zordur. Bu nedenle diğer liderlik modellerine nazaran, hizmetkâr liderlik modeli bilimsel araştırmalarla çok fazla desteklendiğini söylemek güçtür. Bu bağlamda bazı araştırmacılar hizmetkâr liderliği geleneksel ve modern liderlik yaklaşımlarına alternatif oluşturacak post-modern bir liderlik yaklaşımı olarak görmektedirler. Hizmetkâr liderlik, kriz ortamında oluşan ve hızlı gelişen bir liderlik tarzı değildir. Bu liderlik tarzı, hayata yönelik olarak ahlaki, fedakarlık, alçak gönüllülük ile işe yönelik olarak da vizyon, güven, güçlendirme ve hizmet unsurlarını içeren kalıcı ve pozitif uzun vadeli bir süreci ifade etmektedir.

Bu çalışmada, hizmetkâr liderliğin hangi liderlik yaklaşımı içinde değerlendirildiği, diğer liderlik tarzlarından ayıran temel özelliklerinin neler olduğu, liderlik teorilerindeki geliştirilen çalışmalarda hangi sınıflandırmaya girdiği ve bu çerçevede hizmetkâr liderlik yaklaşımları incelenerek algılanan hizmetkâr liderlik tarzının astların özyeterliliğine etkilerinin ne olduğu, kolektif yeterliliğe etkilerinin ne ölçüde gerçekleştiği gibi konular üzerinde durulmaktadır.

1. HİZMETKÂR LİDERLİK TARZI

1.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı ve Özellikleri

Greenleaf tarafından ortaya konulan liderlik tarzı daha önce de bahsettiğimiz üzere, 1970'de "Hizmetçi Olarak Lider" adlı makalesinde ortaya atmış ve 1972'de "Hizmetçi Olarak Kurum" 1975'de "Hizmetçi Olarak Mütevelli" adlı makaleleriyle 1979'da da "Hizmetkâr Öğretmen" adlı kitabıyla da hizmetkâr liderlik tarzını geliştirmiştir.

Bu eserlerinde Greenleaf, birçok kurumda bulunan yukarıdan aşağı doğru olan güç yapısının bu liderlik tarzıyla birlikte değişkenliğe veya tam ters bir dönüşüme uğradığını ifade etmektedir. Greenleaf'a göre, hizmetkâr liderler iktidarın geleneksel tezahürleri tarafından motive edilmediğini ileri sürerek hizmetçi liderin önce hizmetçi olduğunu, birine hizmet etme isteği doğal duygu ile başladığını ve bu şekilde bilinçli seçim liderliği arzulayan birini getirdiğini ifade eder.

Bununla birlikte Greenleaf, bu kişinin maddi mal edinmeye ve sıra dışı bir güce sahip olan veya olmaya çalışan liderden farklı olduğunu, hizmetçi liderin ilk önce kendi gereksinimlerinden ziyade diğer kişilerin en yüksek özellikli gereksinimlerinin karşılanması davranışını sergileyerek kendini gösterdiğini ifade etmektedir (Cooper & Trammell, 2013, s. 4; Greenleaf, 2002, s. 7).

Aynı zamanda Greenleaf hizmetkâr liderliği, geleceği öngörebilme, ortak gaye ve işbirliği, dinleme, güven, yönlendirme ve yetkilendirmenin ahlaki boyutuyla teşvik edildiği bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadır (Aslan & Özata, 2011, s. 140). Larry Spears'a göre hizmetkar liderlik, liderin hizmet etme isteğinin ve arzusunun takipçileri için bir motivasyon kaynağı olduğunu ileri sürerek bu tarz liderlerin diğer insanları anlayabilmek için empati kuran, takipçilerini dinleyen, onların maddi ihtiyaç gereksinimlerinin karşılanması yanı sıra manevi olarak da destek ve yardımcı olan kişiler olarak ifade etmektedir (Spears, 2005, s. 29-30). Van Dierendonck hizmetkâr liderliği, kendisinin ve takipçilerinin motivasyonunu bir araya getirip birleştiren, kültürel değerleri kişisel özellikleri ile gösteren, alçakgönüllüğe, özgünlüğe sahip olmasının yanı sıra kişilerarası kabulü ifade edecek şekilde insanları geliştiren, yöneten ve yön veren bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadır (Dierendonck, 2011, s. 1254).

Stephan R. Covey ise hizmetkâr liderliği, alçak gönüllülük, açık görüşlülük, öğrenmeye istekli, saygılı ve yardımsever ve kararlılık özelliklerine sahip olarak tavır ve eylemlerini sergileyen bir liderlik tarzı olarak ileri sürmekte ve bu hizmetkâr liderlik özelliklerini içselleştiren ve sürekli eylemlere dönüştürebilen kişiye de hizmetkâr lider olarak ifade etmektedir (Covey, 2002, s. 27-28). Bernard M. Bass'a göre hizmetkâr liderliğin, dönüşümün bileşenlerine yakın olarak ilham ve bireysel yönlendirmeye dayandığını dile getirerek hizmetkâr liderliğin ana vurgusunun hizmet etmek olduğunu ve insanlara hizmet etme arzusunun örgütsel hedeflerin yerini aldığını, örgütsel hedeflere uzun vadede baktığını ve ilk önce örgütü oluşturan bireyleri kapasitelerinin büyümesine ve gelişmesine öncelik verilerek genel iyiliğin oluşmasını kolaylaştırmak olduğunu ileri sürmektedir (Bass, 2000, s. 33).

Page ve Wong, hizmetkâr liderliği ortak hedef ve amaç sağlamak, genel iyiliği ortaya çıkarmak, ilk olarak gerçekleştireceği amacın diğerlerinin gelişimini, eğitimini sağlamak ve hizmet etmek olan bir liderlik tarzı olarak ifade etmektedirler (Page & Wong, 2000, s. 69-71). Benzer

şekilde Kathleen B. Patterson ise, hizmetkar bir liderin alçak gönüllü, güven verici ve fedakar, çalışanlarını güçlendiren, motive eden, etik sevgiye sahip, gelecek ve vizyon öngörüsüne sahip ve çalışanlara hizmet etmeye istekli olan vb. tutum ve davranışlar sergileyen kişi olarak dile getirmektedir (Patterson, 2003, s. 2-5).

Robert C. Liden ve arkadaşları da hizmetkâr liderliği, takipçilerine özgüven vererek onların da birer hizmetkâr lider olabileceği algısını yaratan ve topluma, örgüte fayda sağlamasının yanı sıra örgüt içindeki veya dışındaki bütün paydaşlara da yarar sağlayacak bir hizmet kültürünü yaratmayı hedefleyen bir liderlik tarzı olarak açıklamaktadırlar (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008, s. 162).

Araştırmacılar ve bilim insanları hizmetkâr liderlik ile ilgili yapmış oldukları tanımları çoğaltmamız mümkündür. Lakin araştırmacıların hizmetkâr liderlik tanımlarına baktığımızda her biri bu tarz liderliğin bir özelliğine vurgu yaptığını görmekteyiz. Bu çerçevede genel bir tanım yapmak oldukça zor olsa da; hizmetkâr liderlik, büyük bir amaç peşinden koşan (bu amaç takipçileri ve lideri motive etmekte), geleneksel yönetim anlayışının piramidini ters çeviren (lider piramidin en altında yer alır), ekip liderlerini belirlerken hayli seçici davranarak ve yüksek performans standartlarını belirleyerek çitayı yükselten, yöntemlerini, ilkelerini, kriterlerini öğretirken ve verimliliğin, performansın önündeki engelleri kaldırarak öncülük eden, örgütteki ve topluluktaki herkesin en iyi oldukları işlerde katkı yapacak şekilde organize ve planlama yaparak güçlü yönleri temel alan (bu durum kişilerin performanslarını artırır ve sağlam ekipler oluşturur) bir liderlik tarzıdır (Jennings & Stahl-Wert, 2017, s. 126-127).

Hizmetkâr liderlik, tek veya birkaç özellik üzerine dizayn edilmiş bir liderlik tarzı olmaktan çok, birçok özelliği içinde barındıran ve en önemlisi bu özellikleri takipçilerine öğreten, aktaran onların da bu tarz bir lider olmalarına sevk eden bir yapıyı arz etmektedir. Greenleaf, hizmetkâr liderlik, hizmet etmenin yanı sıra belli özelliklere de sahip olduğunu dile getirmiştir. Ona göre bu özellikler (Greenleaf, 2002, s. 9-13):

- İnisiyatif
- Öngörü
- Hayal gücü
- Sezgi
- Geri çekilme ve kabul etme becerisi
- Empati
- İkna etme becerisi
- Algılama ve farkındalık
- İyileştirme
- Topluluk oluşturma
- Dinleme ve kavramsallaştırma becerisi

Bu özelliklere baktığımızda Greenleaf, hizmetkâr liderlik daha çok duygu, düşünce, yetenek ve algılama açısından değerlendirdiği görülmektedir.

Greenleaf'ın araştırmalarına dayanarak L. Spears, hizmetkâr liderliğin on özelliğini tanımlamıştır. Bunlar (Spears, 2010, s. 27-29):

1. Dinleme: Tüm liderler üstün iletişim ve karar verme becerisine sahip olsalar da, hizmetkâr lider başkalarını dikkatle dinlemeye isteklidir.
2. Empati: Hizmetkâr lider, çalışma arkadaşlarının iyi niyetlerini kabul eder ve davranışlarını veya performanslarını kabul edip sonra gerektiğinde reddetse bile onları insan olarak reddetmez
3. İyileştirme: Hizmetkâr liderler, liderlik sorumluluklarının biri olarak onların kendilerine olan özbenliklerini iyileştirir ve güvenini artırır.
4. Farkındalık: Hizmetkâr lider, kendinin, örgütün veya takipçilerin organizasyonda veya kendi işlerinde var olan korkularla başa çıkmak durumudur.
5. İkna: hizmetkâr liderler, konumsal otorite veya zorlama yerine başkalarını ikna etme eğilimindedir. (Larry C. Spears, bu özel unsurun geleneksel otoriter model ile hizmetkâr liderlik arasında en belirgin ayrımlardan biri olduğunu ileri sürmektedir.)
6. Kavramsallaştırma: Hizmetkâr liderin en önemli özelliklerden birisi, büyük düşünmekle gündelik gerçeği yönetmek arasındaki dengeyi kurmasıdır. Lider konulara bakarken gelecek perspektifinden bakar.
7. Öngörü: Hizmetkâr liderin geleceğin nasıl oluşacağını tahmin etmek için geçmişini anlama ve bugünü açıkça görme yeteneğini ifade eder.
8. Yönetişim: Çalışanların ve mütevellilerin hepsinin kurumun ve toplumun iyiliği için güvende olma sorumluluğuna sahip olduğu görüşü yansıtır.
9. İnsanların büyümesine bağlılık: İnsanların içsel değerine inanan hizmetçi liderler, çalışanların büyümesini beslemek konusundaki sorumluluk hissini yansıtır.
10. Topluluk inşa etme: Hizmetkâr liderin örgüt içinde veya dışında etkin grupların oluşumunu sağlar. Bu sayede lider, kaynağını birlikten alır.

Myra L. Farling ve arkadaşları ise, yapmış oldukları çalışmalarda hizmetkâr liderlik özelliklerini şu şekilde açıklamaktadırlar (Farling, Stone, & Winston, 1999, s. 50-55):

- Davranışsal özellikler: vizyon ve hizmet
- İlişkisel özellikler: güven, inanırılık ve etki

M. L. Farling ve arkadaşlarının hizmetkâr liderlik özelliklerini iki temel özelliğin altında yer alan yetenek ve davranış unsurlarını ortaya koymuştur. Bernard M. Bass, dönüştürücü liderlik ile ilgili çalışmasında hizmetkar liderliğin özelliklerini; inanırılık, vizyon, hizmet, etki ve güven olarak açıklamıştır. Ayrıca B. M. Bass, hizmetkâr liderliği dönüştürücü liderlik ile kıyaslayarak hizmetkâr liderliğin, takipçileri motive etmede, yardım ve desteklemede ve güdülemede dönüştürücü liderlikten daha iyi sonuçlar verdiğini ifade etmiştir (Bass, 2000, s. 32-33).

Irving H. Buchen ise hizmetkâr liderliği dört özellik çerçevesinde değerlendirildiği görülmektedir. Bunlar; karşılıklılık kapasitesi, gelecek ile ilişki, ilişki kurma ve öz kimlik (Focht & Ponton, 2015, s. 46). Benzer şekilde James A. Loub, hizmetkâr liderliğin özelliklerini; insanları geliştiren,

özgünlük gösteren, liderlik temin eden, liderliği paylaşan ve insanlara değer veren özellikler şeklinde ortaya koymuştur (Laub, 1999, s. 4).

Robert F. Russell ve A. G. Stone, yapmış oldukları çalışmada hizmetkâr liderliğin yirmi ayırt edici özelliğini tanımlamışlardır. Onlara göre hizmetkâr liderliğin fonksiyonel olarak dokuz özelliğinin olduğu ve buna ek olarak da beraberinde on bir nitelik daha tanımlandığını ileri sürmüşlerdir. Bu özellikler ve nitelikler:

Fonksiyonel özellikler:

- Vizyon
- Modelleme
- Dürüstlük
- Öncü
- Bütünlük
- Diğerleri tarafından takdir edilme
- Güven
- Güçlendirme
- Hizmet

Beraberinde sınıflandırılan diğer özellikler:

- İletişim
- İkna
- Güvenirlilik
- Dinleme
- Yetki kullanma
- Teşvik etme
- İdare etme
- Öğretmen
- Görülebilme/ görünürlük/ erişebilirlik
- Yetkilendirme
- Etkileme

Russell ve Stone'a göre fonksiyonel özellikler ve nitelikler, işyerindeki liderin spesifik davranışlarını oluşturduğunu ve bu fonksiyonel özelliklerin hizmetkâr liderliğin etkinliğini ve sorumluluklarını harekete geçiren özellikler olarak tanımlanabileceğini ileri sürmüşlerdir (Russell & Stone, 2002, s. 146-147).

John E. Barbuto ve Daniel W. Wheeler, hizmetkâr liderlik ile ilgili yapmış oldukları çalışmada hizmetkâr liderliğin; fedakârlık çağrısında bulunan, duygusal iyileştirme davranışı sergileyen, bilgelik, ikna edici ve örgütsel yönetim yeteneklerine sahip özellikler taşıdığını ifade etmişlerdir. Ayrıca Barbuto ve Wheeler, bu beş özelliğin hizmetkâr liderliğin özünü oluşturduğunu ve lider odaklı dönüşümcü liderlik yapısından bu özellikler çerçevesinde ayrıldığını ileri sürmüşlerdir (Barbuto & Wheeler, 2006, s. 311). Son olarak da Justin A. Irving ve Gail J. Longbotham,

hizmetkâr liderlik alanındaki çalışmasında hizmetkâr liderliğin özelliklerini şu şekilde sıralanmaktadır:

- Hesap verebilirliği sağlamak,
- Desteklemek ve kaynak bulmak,
- İşbirliğini teşvik etmek,
- Dürüst bir öz değerlendirme yapmak,
- Açık iletişim kurmak,
- Değer vermek ve takdir etmek.

Irving ve Longbotham, hizmetkâr liderlerin ekte etkin bir şekilde liderlik etme istediklerinde bu altı özelliğe temas etmek durumunda olduklarını ifade etmektedirler (Irving & Longbotham, 2007, s. 104).

Bu çerçevede, araştırmacıların hizmetkâr liderlik ile ilgili ileri sürmüş oldukları özellikleri referans aldığımızda genel manada hizmetçi/hizmetkâr liderlerin ortak özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. *Takipçilerini göz önünde bulundurma:* Hizmetkâr liderler, takipçilerin öncelikli ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanır ve takipçilerine yönelik dikkat ve sorumluluk duygusu hisseder.

2. *Takipçilerin mesleki uzmanlıklarını ve performanslarını geliştirme:* Hizmetkâr liderler, takipçilerinin mesleki ve kişisel gelişimlerine öncelik vererek bilgi tabanlarını ve mesleki becerilerini geliştirmelerini sağlar.

3. *Örgüte ve topluma hizmet etme:* Hizmetkâr liderler, temel iç prensiplerini sekteye uğratmadan örgütün çalışanlarına, çevresine (bölgesine) ve topluma hizmet etmeye ve gelişmesine yardımcı olmaya çalışır.

4. *Güven alma-verme:* Hizmetkâr liderler, takipçilerin güvenini hem alır hem de onlara güven verir. Bu şekilde bir yandan takipçilerin motivasyonlarının ve verimliliğinin artmasına neden olurken diğer yandan örgütün markasının güvenilirliğini de arttırmaktadır.

5. *İşbirlikçi ve empati kuran:* Hizmetkâr liderler, kararlarını takipçilerin gereksinimlerine bakarak yani empati kurarak alırlar. Hizmetkâr liderler, işbirlikçi bir yaklaşımla “kolaylaştırıcı” olurlar. Bu şekilde her birey kendi projesinin sonuçlarından sorumlu olmasını sağlar.

6. *Sahiplenme duygusu yaratma:* Hizmetkâr liderler, takipçilerin yaptıkları eylemlerin sonuçlarından doğan sorumlulukları paylaşmalarına ve kendi çalışmaları için sahiplenme duygusunu hissetmelerine olanak tanır. Bu durum da, takipçilerin hedefe, göreve ve işe olan bağlılığını ve gurur duyma hissini artırır.

7. *Katı disiplin ortamının kaldırılması ve farkında olabilme:* Hizmetkâr liderler, başkalarına dayatılacak politikaları kendilerini baskıları sonucu değil politikaların dinlenmesine vesile olarak yönetmeye odaklanırlar. Her takipçi örgütün ve kendilerinin ortak yararını gözettiği için katı disiplinli bir ortamın oluşmasına engel olur. Ayrıca hizmetkâr liderler, örgütün başarısı için hayati önem taşıyan işgücünün çeşitlilik arz ettiğinin de farkındadır. Bu farkındalık, hizmetkâr liderlerin değişen koşullara cevap vermede esneklik sağlar.

Hizmetkâr liderlik, her duruma ve koşula mükemmel ve tam bir uyum sağlamasa da, bu liderlik tarzı popülerliğini devam ettirmektedir. Hizmetkâr liderlik tarzı, çalışanlarını ve toplumlarını geliştirmeye odaklanan yöneticiler arasında bir başarı kaydının oluşmasını sağlamaktadır.

1.2. Hizmetkâr Liderliğin Kökeni

Hizmetkâr liderlik kökenlerini iki süreç şeklinde tahsil etmek mümkündür bu süreçler; tarihsel ve modern bağlam şeklindedir. Hizmetkâr liderliğin tarihsel bağlamdaki kökenlerine baktığımızda; aslında eski bir yaklaşım olduğunu görmekteyiz. Hizmetkâr liderlik kavramını M.Ö. 5. yüzyılda Lao-Tzu adında Çinli bir filozof tarafından tanımlandığı görülmektedir. Lao-Tzu, klasik Çince Metin olan “Tao Te Ching” adlı eserinde, hizmetkâr liderlik ile ilgili olarak yönetici (lider) ve ekipleri, hedeflenen görev tamamlandığında ve işlerin tam istenilen şekilde gittiğinde herkes birlikte “biz kendimiz başardık” şeklinde telaffuz ettiklerini bunun da liderin ekipleri ile birlikte katalizör haline geldiğinin bir göstergesi olduğunu ifade ettiği görülür (Deppe, 1993, s. Part I). Burada anlatılmak istenen, lider ile ekiplerin ortak paydada ve her birinin yapmış olduğu hizmetten dolayı motive olduğunu ve liderin de ekipleri bu yönde teşvik ettiğini ifade etmektedir.

Ayrıca antik Hindistan’da stratejik bir düşünür olan Chanakya (Kautilya), M.Ö. 4. yüzyılda yazmış olduğu “Arthashastra” adlı eserinde hizmetkâr liderlik ile ilgili bazı metotlar vermiştir. Eserinde: “Kral (lider), kendisini neyi sevdiğini değil konularını (takipçilerini) neyin memnun ettiğini iyi olarak değerlendirir” şeklinde ifade etmektedir (Kautilya, 2016, s. Part III). Burada kralın yani liderin yaptığı işlerde tebaasının memnuniyetini ön planda tutması gerektiğini vurguladığı görülmektedir. Bu özellik, hizmetkâr liderliğin diğer liderlik tarzlarından ayıran en belirgin özellik olduğunu ifade etmiştik.

Antik yazılarda hizmetkâr liderliğin başka örnekleri de vardır. Örneğin Budizm’in kutsal kitabı “Tripitaka”da, hizmetkâr liderliğe sıkı bir şekilde uyum sağlayan erdemlerin değerleri üzerine bilgiler verdiği görülmektedir. Tripitaka’da yer alan bazı bölümlerindeki söylemlerde nasıl davranmamız gerektiğini tanıtmak yerine, ne tür bir insan olmamız gerektiğini ve “bu nedenle de olmak yapmaktan önce geldiğini” vurgulamaktadır. Bununla birlikte batıda hizmetkâr liderlik ile ilgili tarihsel süreci başlangıcını Hz. İsa’ya kadar götürmektedirler.

Hz. İsa’nın hizmetkâr liderlik ile ilgili örnek söyleminde; krallığında hizmetçilerin en büyük olacağını ifade edip, “... aramızda her kim mükemmel olmak isterse, sizin hizmetkarınız olmalı ve kim ilk olmak isterse, her şeyin kölesi olmalı, çünkü insanoğlu bile hizmete gelmemiş, hizmet etmeye ve onu hizmetini vermeye gelmişti. Bu birçoğu hayat sadece fityedir.” (Marcos 10: 42-45) sözlerini kullanmıştır. Hz. İsa’nın bu söylemiyle hizmetkâr liderliğin temel özelliği olan hizmet etmeyi vurguladığı görülmektedir.

Hizmetkâr liderlik, İslam dininde ve İslam felsefesi içinde önemli yer bir tutmaktadır. İslam dininde liderin adaletli, yardımsever, hizmetkâr ve yumuşak üslup ve kalbe sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. İslam dininin kutsal kitabı Kuran-ı Kerim’de, Bir kişinin (liderin-takipçinin) katı ve kaba kalpli olmaması gerektiği aksi takdirde huzurlu bir ortama sahip olunamayacağı gibi ifadeler yer almaktadır (Al-i İmran Suresi, 159.) Hz Muhammed (SAV), bir lider olarak insanların içinde kalması, onlarla ortak işlerde birlikte çalışmaya gayret ve istekli olması ve daima hizmet

etme davranışı sergilemesi bakımından hizmetkâr liderliğe örnek teşkil ettiğini söyleyebiliriz (Aslan, 2013, s. 217).

Hizmetkâr liderlik ile ilgili 11. yüzyılda Yusuf Has Hacib'in "Kutadgu Bilig" adlı eserinde de rastlamak mümkündür. Kutadgu Bilig'de, hükümdarın (liderin) tebaası (halkı) için benzerleri arasında üstün nitelikleri ile beliren kişi olması gerektiğini vurgu yaparak, bey (lider) olmak için hizmet etmek gerektiği, bey'in (liderin) insanlara en faydalı olan kişi olduğu ifadeleri yer almaktadır (Ergezer, 1992, s. 50-51). Bu ifadeler, hizmetkâr liderliğin "hizmet etme" özelliğine vurgu yaptığı görülmektedir.

Aynı şekilde 14. yüzyılda büyük tarihçi ve düşünür olan İbni Haldun'un "Mukaddime" adlı eserinde hizmetkâr liderlik ile ilgili bazı ifadelerin yer aldığını görmekteyiz. İbni Haldun'un "Mukaddime" eserindeki "hükümdarın özellikleri" bölümünde; tebaa ve hükümdar (lider) izafi şeyler olduğunu, hükümdarın (liderin) tebaasının işine riayet etmeye mecbur olduğunu, hükümdarın (liderin) kıyafetinin, şekil ve suretinin, güzelliğinin, akıl ve fikri keskinliğinin tebaası için önemli olmadığını, hükümdar (lider) demek tebaa'nın işine ve faydalı olacak şeylere bakan; tebaası ise, başında hükümdarları (liderleri) olan topluluk olduğunu ifade etmektedir (Haldun, 1997, s. xx-xxı). Bu ifadeler; liderin, ilk önce takipçilerinin önceliklerine ve onlarla ortak faydayı sağlamaya odaklanan özellikleriyle hizmetkâr liderlik profili çizdiği anlaşılmaktadır.

Hizmetkâr liderlik modern bağlamda kökenlerine baktığımızda ise; bu liderlik tarzını kavramsal olarak ortaya atan ilk kişi Robert K. Greenleaf'dir. Greenleaf, Hermann'ın "Hesse'nin Doğuya Yolculuğu" adlı kitabı okuması ile liderlik fikrini ve yapılarını yeniden düşünmesine neden olmuş hizmetkâr liderlik tarzının özelliklerini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Greenleaf'in 1970 yılında yayınladığı "Lider Olarak Hizmetçi" (The Servant as Leader) adlı makalesi ile hizmetkâr liderlik kavramını ileri sürmüştür. Bu eserde Greenleaf, liderin bir hizmetkâr olduğunu, hizmet temelinde başlayan liderliğin rehberlik etmeye ve ilham kaynağı olmaya dönüştüğünü, hizmetçi liderin ilk önce hizmetçi olduğu ve başkalarına hizmet etmeye doğal bir eğilimi olan kişi olarak tanımladığı görülmektedir.

Greenleaf'in "Hizmetkâr Liderliğin Gücü" (The Power of Servant Leadership) adlı eserinde ise, hizmetkâr bir kuruma ulaşmanın tek yolunun kurum içinde yaşayan insanların her biri hizmet etme veya hizmet etme eğilimi taşırsa bu tarz bireylerin toplamı sonucu kurumun da hizmet etmesine yol açacağını ileri sürmektedir. Diğer bir ifadeyle Greenleaf, hizmetkârlık fikrinin hem bireysel hem de kurumsal düzlemde gerçekleştirilebileceğini ifade etmekteydi.

Greenleaf'in "Hizmetçi Olarak Kurum" (1972), "Hizmetçi Olarak Mütavelli Heyeti" (1974), "Hizmetçiye Tavsiyeler" (1975), "Hizmetçi Liderliği: Meşru İktidar ve Büyüklüğünün Doğasına Bir Yolculuk" (1977), "Hizmetkâr, Lider ve Takipçisi" (1978) adlı eserleriyle de hizmetkâr liderlik felsefesini ve kuramını geliştirmiştir. Aynı zamanda 1977'de S. R. Coney, 1995'de K. Blanchard, 1998'de I. H. Buchen ve M. Cram gibi araştırmacıların çalışmaları da hizmetkâr liderlik kuramının gelişmesine katkı sağlamışlardır.

Ardından 1996'da Larry Spears, Greenleaf'in fikirlerini araştırmış ve geliştirmiştir. Spears, "Robert K. Greenleaf ve Hizmetkâr-Liderlik Üzerine Düşünceler" (Reflection on Robert K.

Greenleaf and Servant-Leadership) adlı makalesinde, başkalarına hizmet etmeyi bir numaralı öncelik olarak koyan bir model olduğunu ileri sürmüştür. Ayrıca Spears, 2005 yılında “Hizmetçi Liderlik Anlayışı ve Uygulaması” (The Understanding and Practice of Servant-Leadership) adlı makalesinde de, hizmetkâr liderlik ve ekip çalışmasına ve topluma dayalı bir model olduğunu ve birçok kurumun bakımını ve kalitesini arttırdığını ifade etmiştir.

Daha sonra 1999’da J. A. Laub ve M. L. Farling ve arkadaşları, 2001’de K. A. Lewin, R. F. Russell ve A. G. Stone, 2002’de S. Sendjaya ve J.C. Sarros, Russell ve Stone, Barbuto ve Wheeler, Cerff ve Waddel, 2003’de Patterson ve Winston, 2004’de R. Cunningham, 2005’de A. B. Carroll, 2008’de de Liden ve arkadaşları gibi birçok araştırmacının yapmış oldukları modellemeler, kurumsallaştırmalar ve incelemeler ile hizmetkâr liderlik yaklaşımını daha ileri boyutlara taşımışlardır.

1.3. Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımları

1.3.1. Greenleaf’in Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı

Robert K. Greenleaf, hizmetkâr ile ilgili araştırmalarında ilk vurgusu hizmetkâr liderin bir hizmetçi olduğudur. Bununla birlikte hizmet etme arzusunun “ hizmetkârın kalbi”ni ve temel özelliğini oluşturduğunu dile getirmiştir. Hizmetkâr liderin hizmet etme manasındaki temel anlayış “başkalarına yardım etme isteği”dir (Greenleaf, 2002, s. 22). Diğer bir ifadeyle Greenleaf’in hizmetkâr liderlik yaklaşımında lider; meslektaşların, takipçilerin/astların ve toplulukların ihtiyaçlarını belirleyen ve bu ihtiyaçları öncelikli olarak karşılayan bir kişiliğe oturmaktadır. Greenleaf, hizmetkâr liderliğin felsefesini veya düşünsel temelini ortaya koyarken liderliği “kâhyalık” statüsüne benzettiği görülmektedir. Greenleaf’in ortaya attığı kâhyalık kuramına göre hizmetkâr lider, etik ilkelere bağlı ve uygulayıcı, kendi ihtiyaçlarından veya çıkarlarından önce çevresindekilerin ihtiyaçlarına öncelik veren, güven ve bağlılık duyulan, hizmet etme prensibine sahip bir karaktere sahip olduğunu ileri sürmektedir (Reinke, 2004, s. 32).

Greenleaf, hizmetkâr liderliğin hizmet etme özelliğinin yanı sıra diğer liderlik tarzlarından ayıran dokuz özelliği de ortaya koymuştur. Bu özellikler (Joseph & Winston, 2005, s. 7-8):

- I. Dinleme: Liderin yüksek kavrama yeteneğiyle başkalarını dikkatlice dinlemeye derin bir bağlılık gösterir. Düzenli derin düşünce dönemleri ile birleştğinde dinlemek, hizmetkâr liderin büyümesi ve gelişmesi için esastır.
- II. Empati: Hizmetçi lider, başkaları ile anlaşmaya ve empati kurmaya çalışır. İnsanların özel ve eşsiz kabul edilmeleri ve tanımlamaları gerektiğinden bu unsur hizmetkâr lider için önemlidir.
- III. Farkındalık: Hizmetkâr lider, çevresindeki olayların ve örgütün mevcut güncel problemlerin farkındadır. Sezgisel gücü kuvvetlidir ve özellikle de öz-farkındalık hizmetkâr lideri güçlendirir.
- IV. İkna etme: Hizmetkâr lider, takipçilerinin bir eylemi gerçekleştirmek için birinin konumsal otoritesini kullanmak yerine ikna etme gücüne güvenir.
- V. Kavramsallaştırma: Hizmetkâr liderler, büyük amaçları hayal etme yeteneklerini geliştirmeye çalışırlar. Kavramsallaştırıcı bir perspektiften herhangi bir probleme veya organizasyona bakma yeteneği, kişinin günlük gerçeklerin ötesinde düşünmesi gerektiği

anlamına gelir. Liderin, bugünün sorunlarına geleceğe dönük bir vizyonla bakabilmesini içerir.

VI. Öngörü: Geçmişten gelen dersleri anlama yeteneğiyle şimdiki zamanın gerçekleri ve gelecek ile ilgili bir kararın muhtemel sonuçlarını içerir.

VII. Kâhyalık: Başkalarının ihtiyaçlarını ve çıkarlarına kendisinden önce tutma ve herkesin asgari iyiliğini sağlamayı içerir.

VIII. İnsanların gelişmesine olan bağlılık: Örgütün veya bir topluluğun içinde yer alan her bireyin mesleki, fiziksel ve ruhsal olarak gelişmesine yardımcı olmayı ve teşvik etmeyi içerir.

IX. Topluluk inşa etme: Liderin, örgütün veya toplumun içindeki ve dışındaki bütün bireyleri kapsayacak bir biçimde birliktelik ve ortak ruh oluşturmaları ve bu doğrultuda çaba göstermesini içerir.

Robert K. Greenleaf, yukarıda yer alan bu dokuz unsur ve hizmet etmek felsefesi üzerinden hizmetkâr liderliği tanımladığını ve açıklama getirdiğini söyleyebiliriz. Ayrıca Greenleaf, hizmetkâr liderlik diğer liderlik tarzlarının kıyasla, felsefi ve duygusal yönlerine odaklanarak bir çerçeve çizdiği gözlemlenmektedir.

1.3.2. Liden ve Arkadaşlarının Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı

Robert C. Liden ve arkadaşlarının Hizmetkâr liderlik yaklaşımında liderin, takipçilerinin hedef ve kişisel gelişim potansiyellerini artırmasının yanında ihtiyaçlarını ve arzularını da dikkate aldığını ve bu davranışları sergilerken takipçileriyle birebir iletişime geçtiğini ifade etmektedirler. Liden ve arkadaşları, hizmetkâr liderliğin diğer liderlik tarzlarından ayıran en belirgin özelliğini insanları bir araya getirip topluluk ruhunu oluşturmaları ve uzun vadeli ilişkileri devamını sağlaması olduğunu ileri sürmektedirler (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008, s. 162-163). Ayrıca örgütün içinde ve dışında yer alan bireylere de yardım ve hizmet etme yönünden bir kültür oluşturmaları diğer liderlik tarzlarından ayıran bir diğer özellik olarak ortaya koymaktadırlar. Liden ve arkadaşlarının hizmetkâr liderlik üzerine yapmış oldukları çalışmada daha önce ortaya konulan hizmetkâr liderlik boyutlarına yeni bir bakış açısı ekleyerek boyutlandırmayı dokuz maddeden açıklamışlardır. Bunlar (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008, s. 162-163):

i. Duygusal iyileştirme: Hizmetkâr lider, takipçileri desteklemekte ve onların duygularına, fikirlerine duyarlıdır. Buradaki hedef, takipçileri ve onların kaygılarını dinlemektir.

ii. Kavramsallaştırma: Bu boyut, deneyimlerini kullanan lider ve sorunları çözmek için örgüt tarafından sağlanan kaynakları içerir.

iii. Takipçileri öncelikli tutma: Liderin kendi öncelikli ihtiyaçlarından çok takipleri önceliklerini ve ihtiyaçlarını göz önünde tutması ve gerektiğinde takipçilerine öncelikli olarak destek vermesini içerir.

iv. Takipçilerin gelişmesine ve başarılı olmasına yardım etme: Diğer liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi takipçileri daha iyi bir durumda ve konumda bırakmak ve gelecekte daha iyi liderlik edebilmek için hizmetkâr liderler, takipçilerinin kapasitelerini arttırmaları. Lider, takipçilerin mesleki, kişisel ve duygusal gelişimini destekler ve endişe duyarak rehberlik sağlar.

v. Etik davranma: Başkalarını önemsemek, doğru olanı yapmak, dürüst, adil ve şeffaf şekilde iletişim kurmayı içerir.

vi. Güçlendirme: Hizmetkâr liderin takipçilerin kapasitelerinin gelişmesi, takipçilerin güçlendirme sürecinde gerçekleşir. Takipçileri, örgüt içerisinde problemlerle baş etmelerini sağlamak için yetkilendirmeyi ve cesaretlendirmeyi içerir.

vii. Topluluk için değer yaratmak: Topluma yardımcı ve destek olma konusunda veya hizmet etmedi bilinçli ve sağduyulu davranmayı içerir. Bununla birlikte toplumsal gelişime de destek verir.

viii. İlişkiler: Takipçilerinin mevcut konumlandırımlarını tanımlayarak onları anlamaya çalışmayı ve destek olmayı içerir. Ayrıca takipçileri ile uzun vadede ilişkileri ifade eder.

ix. Hizmet etme: Çevreye, örgüte veya topluma yönelik kendi çıkar ve önceliklerinden ödün vermek pahasına hizmet etme isteğidir. Lider, etrafındakilerin de kendisini bu şekilde tanımasını arzulamaktadır.

Aynı zamanda Liden ve arkadaşları, 2008 yılında yapmış oldukları çalışmada hizmetkâr liderlik ölçeği geliştirmişlerdir. Bu ölçek, 28 madde ve 7 boyuttan oluşan sonra da ölçeğin fazla soruya sahip olduğu düşüncesiyle 2013 yılında bu ölçüyü tekrar güncelleyerek 7 madde ve tek boyut şeklinde formülü ettikleri de görülmektedir.

1.3.3. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı

Kathleen A. Patterson, hizmetkâr liderin odağının takipçiler üzerinde olduğunu, davranışları ve tutumları bu takipçi odağı ile uyumlu hareket ettiğini ileri sürmektedir. Aynı zamanda Patterson, hizmetkâr liderin odağının örgüt ve örgütün hedefleri üzerinde olduğu ve hizmetkâr liderlik dönüşümsel liderliğin bir alt kümesi olarak nitelendirdiği fikrinin tam tersi olduğunu da ileri sürmektedir. Patterson'a göre, liderin takipçileri üzerinde olan hizmet odağının fazileti (virtue) doğurduğunu ve bu fazilet değerinin Aristo'nun etiğine dayandığını ifade ederek liderin, takipçilerinin kendi potansiyellerinin farkına varmalarına yardımcı olması ve fırsatlar sunması gerektiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte Patterson hizmetkâr liderliği, erdemli bir liderlik tarzı olarak gördüğünü de dile getirmektedir (Patterson, 2003, s. 2).

Şekil 1. Patterson 'un Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı **Kaynak:** (Patterson, 2003, s. 7)

Patterson, Hizmetkâr liderlik modelinde hizmetkâr liderliği, işlemsel düzeyde yedi erdemli yapıda (boyutta) sınıflandırdığı görülmektedir. Bunlar (Patterson, 2003, s. 2-7):

- Agapao (Agape) sevgisi: Agapao, kelime anlamı olarak Yunanca'da ahlak aşkını ifade etmektedir. Genellikle karşılıksız ve çıkarısız sevgiyi ima etmektedir. Bu sevgi, ihtiyaçları, istekleri ve arzuları olan her bireyi bir bütün olarak gören lider tarafından gösterilir. Bu sevginin temelinde, doğru şeyi doğru zamanda ve doğru nedenlerle yapmak yatmaktadır hizmetkâr liderlerin bu sevgi boyutuyla önce çalışanlarına sonra çalışanların yeteneklerine ve son olarak da bunu organizasyona nasıl bir faydası olduğu hakkında odaklanmasını içermektedir.
- Alçak gönüllülük: Alçakgönüllülük, bireyin başarılarını, kabiliyet ve yeteneklerini ve kendini tanımayı, ayrıca kendine odaklanmaktan çok başkalarına odaklanmayı vurgulayan ve onları bu anlayış çerçevesinde hareket etmesini sağlayan bir yeteneği içerir. Alçakgönüllülük, ılımlı düşünmeye ve dinlemeye neden olur.
- Fedakârlık: Farkındalık, başkalarının yararına yönelik davranışlar ile bu davranışların başkaları tarafından da yerine getirilmesi istenen ve bu davranışların hizmetkâr liderlik ile tutarlı olarak tanımlanan bir olgudur. Hizmetkâr liderler, kendisinden ziyade başkaları için en iyi ve en doğru olanı arayan bir yaklaşım ortaya koyarak "özverilik" ve "özgecilik" ile birlikte alçak gönüllülük tutumunu sergilerler. Bu özgecil yaklaşım, hizmetkâr liderlik için bir zorunluluk ifade eder.
- Vizyon: Vizyon genel itibarıyla, örgütün vizyonunu veya örgütün gelecekteki varmak istenilen yeri olarak değerlendirilir. Hizmetkâr lider, örgüt üyelerine ve üyelerinin geleceklerini nasıl ifade ettiklerini açıklayan vizyon bileşenine odaklanır. Bu vizyon bileşeni, liderin geleceğe dönük ve kişiyi uygulanabilir ve değerli bir birey olarak gördüğü, aynı zamanda her bireyin geleceklerindeki vizyona ulaşması için yardım etmeye çalıştığı fikrine dayanmaktadır.
- Güven: Güven, hizmetkâr liderlerin temel özelliğidir. Hizmetkâr lider, tüm örgüt için bir mükemmellik standardı oluşturması için takipçilerinin güvenine ihtiyacı vardır. Saygı,

şeref gibi değerler güvene dayanır ve güven olmadan örgütte anlaşma ve uyum ortamı oluşmaz.

- f. Güçlendirme/yetkilendirme: Hizmetkâr liderlik bulunduğu yerde iktidar gücü paylaşılır. İnsanları güçlendirmek hizmetkâr liderliğin temel bileşenleri arasında yer alır. Güçlendirme olgusu, hizmetkâr liderlerin gücü başkalarına emanet etmesini ve etkili bir dinleme gerçekleştirmesini, kişilerin kendilerini önemli hissetmelerini sağlamasını, ekip çalışmasına önem vermesini, sevgi ve eşitlik gibi değerlere sahip olmasını içerir.
- g. Hizmet: Hizmet, hizmetkâr liderliğin kalbini teşkil eder. Birinin değil herkesin çıkarına dayanan bu tür bir liderliğin temel işlevini oluşturur. Hizmetkâr liderlik ilk önce hizmetçi olduklarını bilirler. Bu şekilde lider, hizmet çağrısını bir yaşam misyonu şeklinde lanse ederek takipçilerin misyonu algılamasına ve sorumluluk üstlenmesine neden olur. Hizmet etmenin temel felsefesi, kendi öncelikli çıkarlarından ve ihtiyaçlarından ziyade başkalarının çıkarlarını ve ihtiyaçlarını ön planda tutmak düşüncesidir.

K. A. Patterson, yapmış olduğu çalışmada hizmetkâr liderlik sevgi ile başladığı ve hizmet olarak sonlandığı görülmektedir. Ayrıca bu model, hizmetkâr liderlerin kişisel özellikleri ne, davranışlarına ve tutumlarına yönelik bir yaklaşım sergilediği gözlenmektedir.

1.3.4. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı

Don Page ve Paul T. P. Wong, bir hizmetkâr lider takipçilerinin veya başkalarının kalkınmalarına yatırım yaparak ve ortak iyiliğe, görevlere ve hedeflere ulaşmanın faydası için hizmet etmeyi amaçlayan bir liderlik tarzı olarak nitelendirilmektedirler. Ayrıca Page ve Wong, hizmetkâr liderlikte sadece hizmet etme odaklı olmak tek başına yeterli bir unsur olmadığını da ifade etmektedirler. Buna ek olarak hizmetkâr liderleri diğerlerinden ayıran özelliğin aldıkları kararların kalitesinin niteliği olmadığı; sorumlulukları nasıl kullandıkları ve bu kararlara ulaşma konusunda kime tanıştıkları olduğunu ileri sürmektedirler. Page ve Wong, hizmetkâr liderlik, bir liderlik tarzı olduğu kadar liderliğin sorumluluklarına yönelik bir tutum olduğunu da ifade etmektedirler (Page & Wong, 2000, s. 70-72).

Page ve Wong, 2000 yılında hizmetkâr liderlik ile ilgili olarak kavramsal bir model ortaya koymuşlardır. Ayrıca hizmetkâr liderliğin hem özelliklerini hem de sürecini ölçen bir ölçek de geliştirmişlerdir. Bu ölçen, bir önceki kavramsal analize dayalı olarak ilerlediği görülmektedir. Page ve Wong, hizmetkâr liderlik ile ilgili çalışmasında hizmetkâr liderliği, dört boyutta ve oniki özellik çerçevesinde sınıflandırdığı görülmektedir. Bunlar (Page & Wong, 2003, s. 3-5):

1. Karakter Oryantasyonu (Olma: Lider ne tür bir insandır?): Bu boyut, hizmetkâr liderin davranışlarını geliştirmek, liderin güvenilirliğine, motivasyonuna ve değerlerine odaklanmakla ilgilidir. Bu boyutun temel özellikleri:
 - Bütünlük
 - Alçakgönüllülük
 - Hizmetçilik
2. İnsan Oryantasyonu (İlişki Kurma: Lider başkalarıyla nasıl ilişki kurar?): Bu boyut, hizmetkâr liderlerin diğer kişilerle olan ilişkilerini ve başkalarını geliştirme konusundaki kararlılığına odaklanan insan kaynaklarını geliştirme ile ilgilidir. Bu boyutun temel özellikleri:

- Başkalarına yardım etmek
 - Başkalarını güçlendirmek
 - Başkalarını geliştirmek
3. Görev Oryantasyonu (Yapmak: Lider ne yapar?): Bu boyut, liderin üretkenliğe ve başarıya ulaşması için gerekli görev ve becerilerine odaklanmasını içerir. Bu boyutun temel özellikleri:
- Vizyon geliştirme
 - Hedef belirleme
 - Yol gösterme
4. Süreç Oryantasyonu (Organize etmek: Lider, organizasyon süreçlerini nasıl etkiler?): Bu boyut, hizmetkâr liderin esnek, verimli ve açık bir sistem modellemesine ve geliştirme kabiliyetine odaklanarak, organizasyonun verimliliğini arttırmak ile ilgilidir. Bu boyutun temel özellikleri:
- Modelleme
 - Takım oluşturma
 - Ortak karar alma

Şekil 2. Page ve Wong 'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Kaynak: (Page & Wong, 2000, s. 71)

Page ve Wong, yaptıkları çalışmaları 2003 yılında revize edip tekrar rakip bir süreçte hizmetkâr liderlik ve gözden geçirilmiş bir “Hizmetkâr Liderlik Profili” geliştirmişlerdir. Yedi faktörlü olan

hizmetkâr liderlik profili, ilerleyen süreçte tekrar verileri revize edilmesi ile beş faktöre indirgenmiştir. Page ve Wong'un bu beş faktörlü hizmetkâr liderlik profili analizi, hizmetkâr liderliğin temel yönlerini ele almakta ve liderlik eğitimi için bir çerçeve sunduğu görülmektedir.

1.3.5. Cerff ve Winston'un Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı

Bruce E. Winston, takipçilerini Agapao sevgisini, bağlılığını, öz-yeterliliğini, içsel motivasyonunu ve liderlerine karşı özgecil tutumlarını olumlu yönde etkileyerek liderin hizmetinin sürekli bir dairesel hareketle sonuçlandığını göstermek için Patterson'un hizmetkâr liderlik modelini genişletmiştir. Winston'un hizmetkâr liderlik modeli, manevi olgunluğun ılımlı değişkeninin spiral bir model üretmeye nasıl hizmet ettiğini göstermiştir. Bu modelde, hem liderin hem de takipçisinin agapao sevgisinin sonucu olan erdemli bir yapı olarak ümidi dâhil edilmesiyle mevcut model genişletilmiştir (Cerff & Winston, 2006, s. 1-2).

Patterson ve Winston'un hizmetkar liderlik modelinde, Lider tarafından ileri sürülen güçlendirme ve içsel motivasyon için ön şartın erdemli bir yapının olması gerekliliği görülmektedir. Winston'un liderlik modelinin lider ile takipçisi arasında olan bağlılık, öz-yeterlilik, içsel motivasyon, özgecil ve hizmet olgularının birbirini etkilemesinden dolayı lider ve takipçisi arasında dairesel bir karşılıklı etki oluştuğunu ve bu durum da modelin genişlemesine yol açtığını ifade etmektedir. Winston'un Patterson'un hizmetkâr liderlik modelini genişletmesi aynı zamanda dairesel bir ilişki olarak gösterilen anlamlı bir değişken olarak manevi olgunluğu da içine aldığı görülmektedir (Winston, 2003, s. 5-7).

Winston'un hizmetkar liderlik modelinde, Patterson'un hizmetkar liderlik modelindeki bileşenlere ek olarak, daha çok taahhüt (bağlılık), öz-yeterlilik ve içsel motivasyon olguları üzerine odaklandığı da görülmektedir. K. Cerff, liderin girişiminde umudun rolü konusunda araştırmalarda bulunmuştur. Cerff, umudun gelecekteki bir yönelim rolünü desteklediğini ve umudu liderlik gelişiminin ayrılmaz bir parçası olarak dâhil edilmesinin değerli olduğunu ileri sürmektedir. Aynı zamanda Cerff, umudun kişilerin kendilerini görme biçimini değiştirdiğini, kişilerin yaşamlarında yaptıkları şeyleri etkilediğini, kuvvetli yaşama gücü ve tanrının onların istediği gibi olmalarını sağladığını da ifade etmektedir (Cerff, 2006, s. 51-53).

Winston ve Cerff, etkili bir lider olmak için yüksek düzeyde umudun gelişmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Cerff, umut ve öz-yeterlilik arasında bağlantı olduğu kadar umudun lider motivasyonu (Motivation to Lead-MTL) ile arasında da bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştur. Bu hizmetkâr liderlik modelin bir uzantısı olarak umut, takipçilerin lidere verdiği yanıt karşılık gelen bir erdem olarak nitelendirilmektedir. Winston ve Cerff, umudun örgütsel çevreye değer katan hizmetçi liderlik modelini bir boyut kalktığını, aynı zamanda hem lider hem de takipçi görünümüne olumlu anlamda katkı sağladığını ifade etmektedirler. Bununla birlikte hizmetkâr liderlerin takipçilerine özellikleri bağlantılı üç yapı (umut-öz-yeterlilik-MTL) takipçilerde eksik kaldığında umutlarını arttırmaya çalışacak şekilde hizmet verme kapasitesine sahip olduklarını da dile getirmektedirler (Cerff & Winston, 2006, s. 5).

Şekil 3. Cerff ve Winston'ın Genişletilmiş Hizmetkâr Liderlik Modeli

Kaynak: (Cerff & Winston, 2006, s. 5)

Lider ve takipçi arasındaki pozitif karşılıklı hareket Winston'un genişletilmiş modelinde uygulandığı görülmektedir. Winston, liderin Agapao'nun bir sonucu ve güçlendirmenin ön şartı olarak umutla birlikte hizmetkâr liderlik modelini geliştirmiştir. Modele umut unsuru, takipçinin Agapao'nun bir sonucu olarak dahil edilmekte ve içsel motivasyon için ön koşul olarak kabul edilmektedir.

1.3.6. Waddell'in Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı

Patterson'un hizmetkâr liderlik ve modellemesini inceleyerek geliştiren Jane T. Waddell, Carl Jung'un ortaya koyduğu Myers-Briggs Tıp Göstergesi (Type Indicator-MBTI) cihazı ile Robert S. Dennis'in geliştirdiği Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Aracı'nın (Servant Leadership Assessment Instrument- SLAI) Patterson'un hizmetkâr liderlik bileşenlerinin onaylandığını ve ölçeklerde agapao sevgisinin, alçakgönüllülüğün ve güven erdemleri ile içe dönüklük olgusu arasında bir ilişki olduğunun var sayıldığını ileri sürmektedir (Waddell, 2006, s. 1).

Buradan da anlaşılacağı üzere Waddell, Patterson'un hizmetkâr liderlik modelindeki bileşenlere ek olarak içe dönüklülük özelliğinin liderin davranışlarının takipçileri tarafından algılanmasında daha fazla etkiye sahip olduğunu, çok fazla konuşan, sesli düşünen, teşvik ve takdir eden bir lidere nazaran daha az konuşan, sarsılmaz yönelime sahip liderlerin hizmetkar liderlik davranışlarına daha uyumlu olduğunu dile getirmektedir.

Ayrıca Waddell, içe dönük kimsenin güvenli ve sarsılmaz yöneliminin ahlaki ilkelere dayandığını ve bu ilkelerin de hizmetkâr liderlik ile yakından uyumlu olduğunu, ahlaki olmayan bilgelik ve ahlaki ilkeleri soyut formlarında kavramasını ve bunları içe dönük kimsenin liderlik tarzında uygulama kabiliyetini, fedakârlık ve alçak gönüllülük gibi hizmetkâr liderlik özelliklerinin gösterilmesi sürecinde yansıtıldığını ileri sürmektedir (Waddell, 2006, s. 6-7).

Şekil 4. Jane T. Waddell'in Hizmetkâr Liderlik Modeli

Kaynak: (Waddell, 2006, s. 7)

Waddell, hizmetkâr liderlik modelinin ölçülmesi ile ilgili araştırmalarında agapao sevgisi, alçak gönüllülük ve güven olgularının dışa dönük hizmetkâr liderlere nazaran içe dönük hizmetkâr liderler de daha fazla yansıtılacağını ve dikkate alınması gereken bir olgu olduğunu ifade etmiştir.

Bu hizmetkâr liderlik modellerinin yanı sıra Farling, Winston ve Stone (1999), Laub (1999), Russell ve Stone (2002), Dennis ve Bocernea (2005), Barbuto ve Wheeler (2006), Matterson ve Irving (2006), Longbotham ve Irving (2006), Sendjaya, Sarros ve Santora (2008), Dierendonck ve Nuijten (2011) gibi birçok araştırmacının da hizmetkâr liderlik modelleri ve yaklaşımları bulunmaktadır.

2. ALGILANAN HİZMETKÂR LİDERLİK TARZININ ÖZYETERLİLİĞE VE KOLEKTİF YETERLİLİĞE ETKİSİ

2.1. Özyeterlilik ve Kolektif Yeterlilik Kavramları ve Tanımları

2.1.1. Özyeterlilik Kavramının Tanımı ve Kaynakları

Özyeterlilik kavramı, 1977 yılında Albert Bandura tarafından ele alınmış ve “Özyeterlilik: Birleştirici Davranış Değişikliği Teorisine Doğru” (Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change) adlı eseriyle de detaylı şekilde incelemiş ve geliştirmiştir. Özyeterlilik, pozitif psikolojiye adapte edilmiş en güçlü psikoloji modellerinden birini teşkil etmektedir. Özyeterlilik, Bandura’nın kişiliğin sosyal deneyim ve gözlemsel öğrenme ile nasıl şekillendiğine odaklanan “sosyal öğrenme” teorisinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir.

Özyeterlilik kavramı, belirli bir görevi tamamlama yeteneğimize dair sahip olduğumuz inanç kümesini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle öz yeterlilik kavramı, kişinin olası bir durumu yönlendirmek için bilgi düzenleme ve bir eylem süreci yürütme yeteneklerine olan inancı ifade etmektedir (Bandura, 1997, s. 2-3).

Bandura’ya göre, birinin belirli bir davranışta bulunup bulunmadığını etkileyen iki faktör olduğunu ve bunların da “sonuç beklentisi” ve “öz yeterlik” olguları olduğunu dile getirmektedir (Bandura, 1997, s. 2). Ayrıca Bandura, bir hedefe ulaşma veya bir görevi tamamlama kabiliyetimiz, yapabileceğimizi düşünmemize (özyeterlilik) ve bunun iyi sonuçlar doğuracağına (sonuç beklentisi) olan inancımıza bağlı olduğunu ifade etmektedir. Algılanan özyeterlilik, insanların yaşamlarını etkileyen olaylar üzerinde etki yaratan belirlenmiş performans seviyeleri üretme yetenekleri hakkındaki inançları kapsamaktadır. Bu özyeterlilik inancı, insanların kendilerini nasıl hissettiklerini, düşündüklerini, motive ettiklerini ve nasıl davrandıklarını belirler. Bu farklı etkiler dört ana süreç aracılığıyla ortaya konmaktadır. Bunlar; bilişsel, motivasyonel, duygusal ve seçim süreçlerini içermektedir (Craft & Hogan, 1985, s. 320-321).

Özyeterlilik inancı, insan motivasyonu, refahı ve kişisel başarısı için temel sağlamaktadır. Bunun nedeni, insanlar eylemlerinin hak ettikleri sonuçları üretebileceklerine inanmadıkları sürece, zorluklar karşısında harekete geçme ya da sebat etme konusunda çok az güdülendikleri görülmektedir (Sharma & Nasa, 2014, s. 58). Yine Bandura’ya göre, özyeterlilik bireyin tutum, yetenek ve bilişsel kaynaklarından oluşan öz-sistemin temel bir bileşeni olduğunu ve yüksek özyeterlilik verilen bir görevin başarılı bir şekilde gerçekleştirilme olasılığını arttırdığını ileri sürmektedir (Zulkosky, 2009, s. 94).

Özyeterlilik veya birinin bir görevi başarma becerisine olan inancı, kişinin görevini algılamasını, motivasyonunu ve performansını etkiler (Williams & Rhodes, 2016, s. 118-119). Birçok araştırmacı, özyeterlilik olgusunun doğuştan gelen bir özellik olmaktan çok, yaşantımız boyunca deneyimlerimiz ve yeteneklerimiz ile geliştiğini ileri sürmektedirler. Özyeterlilik, yeteneklerimize veya deneyimlerimize değil, yeteneklerimiz veya deneyimlerimiz ile neler yapabileceğimize dair inancımıza gönderme yapar.

James E. Maddux ve Evan Kleiman, özyeterliliğin bir özellik olmadığını, özyeterliliği yüksek veya düşük olan belirli bir tür insanın olmadığını ifade etmektedirler. Onlara göre, insanların belirli hedefler ve yaşam alanları ile ilgili kendi yeterliliklere ve inançlara sahip olduklarını ve öz yeterliliğinin davranışları ve duyguları, insanların zorlukları daha iyi yönetmelerine ve değerli hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak şekillerde etkilediğini dile getirmektedirler (Maddux & Kleiman, 2018, s. 174-175).

Özyeterlilik, duygumuza özellikle zorluklara ve hedeflere nasıl yaklaştığımıza büyük bir etkisi bulunmaktadır. Özyeterliliği güçlü kişiler, iyi performans göstereceklerine inanan kişilerdir. Bu insanların zorlukları önlemekten çok, ustalaşarak zorlukları normal bir şeymiş gibi görme olasılıkları daha yüksektir. Sahip olunan özyeterlilik miktarının, kişinin nasıl devam ettiği ve hedeflere ulaşip ulaşmadığı üzerinde bir etkisi olabilmektedir. Bu bağlamda daha yüksek özyeterliliğe sahip olan kişilerin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Erel, 2000, s. 17):

- Karşılaştıkları zorlukları ustalaşacak şeyler olarak görme eğilimindedirler,
- Engeller karşısında cesaretini kırmak yerine yeni şeyler öğrenmek, yeni beceriler kazanmak ve bir insan olarak gelişmek için bunu bir fırsat olarak görürler,
- Güçlü özyeterlilik duygusuna sahip kişilerin gerileme karşısında hızlı bir şekilde iyileşme olasılığı daha yüksektir,
- Bu tarz kişiler hedeflerinin peşinde daha fazla rol alma eğilimindedirler ve katıldıkları faaliyetlerde daha aktif rol alırlar,
- Hedeflere ulaşmak için daha fazla kendinden motive olurlar.

Buna karşılık, daha zayıf özyeterliliğe sahip kişiler ise:

- Zorlukları ve bunlardan kaçınılması gereken bir şey olarak görür,
- Hedeflere ulaşma yolunda engellerle karşılaştıklarında pes etme eğilimindedirler,
- Gruplara ve faaliyetlere derinlemesine dâhil olmama ve daha az bağlı kalma eğilimindedirler.

Öz yeterliliği yüksek olan bir kişinin kendinden emin olma hissi olasılığının yüksek olmasının yanı sıra, başarısızlıkları tekrar denemek için bir “fırsat” olarak algılaması ve harika bir “takım oyuncusu” olması da daha olasıdır (Bandura, 1977, s. 192-193). Yeni beceriler ve yeni deneyimler kazanıldıkça, risk aldıkça ve başarılı olmak için çaba göstermeye devam ettikçe özyeterlilik büyümeye devam etmektedir.

Öz yeterlilik inancı dört bilgi kaynağından oluşmaktadır. Bunlar (Bandura, 1982, s. 126-127; Lane, Lane, & Kyprianou, 2004, s. 248-249):

i. Uсталık deneyimleri: Bireyler görev ve faaliyetleri katılır ve ittifak sonuçlarını yorumlayabilirler. Bu yorumları bireyler, görev veya faaliyette bulunma yetenekleri hakkında inançlarını geliştirmek ve yaratılan inançlarla uyum içinde hareket etmek için kullanırlar. Tipik olarak, sonuçlar başarılı olarak yorumlanırken, başarısızlıklar olarak yorumlananlar da bireyi düşürür.

ii. Benzer görevleri yerine getirme tecrübesi (Başkalarının görevlerini gözlemleme-model alma): İnsanların kendi öz yeterlilik inancını, başkalarını gözetmenin çeşitli deneyimleri aracılığıyla yerine getirir. Bu, bir kişi ile bir başkası arasında gerçekleşen karşılaştırma sürecidir. İnsanlar başkalarının bir görevi başarıyla yerine getirdiğini

gördüklerinde benzer durumdayken bu davranışı taklit ederler. Modelleme, özellikle bireyin kendinden emin olmadığı durumlarda güçlü bir etkidir.

iii. Sosyal ikna: bazen bir kişi, belirli bir şekilde davranması için güçlü, güvenilir veya alkışlanan bir uzman tarafından yapılan öneri veya görüşlerden etkilenebilir.

iv. Fizyolojik ve duygusal faktörler: mevcut zihinsel ve fiziksel durumlarımız Öz yeterliliği büyük ölçüde etkiler. Olumsuz deneyimler ve stres kişiyi savunmasız kılar, oysa olumlu deneyimler ve mutluluk kişiyi iyi hissettirir. Bandura'ya göre, herhangi bir anda aklımızla ve bedenimizle algıladığımız ipuçlarının ve bu ipuçlarını anlayış biçimimizin benlik algımızı şekillendirdiğini ifade etmektedir.

Bu kaynaklardan gelen bilgiler özyeterlik seviyesini otomatik olarak etkilememektedir. Aksine özyeterlilik, bilginin bilişsel olarak nasıl yorumlandığından etkilenmektedir (Madiha & Akhouri, 2018, s. 20).

Kolektif Özyeterlilik Kavramının Tanımı ve Kaynakları

Albert Bandura, algılanan özyeterliliği, bireyin belirli kazanımlar üretecek bir dizi eylem düzenleme ve uygulama yeteneğine olan inancı olarak tanımlamış, daha sonra bir grubun bütünsel doğasını göz önüne alarak kolektif yeterlik kavramını ortaya koymuştur. Bununla birlikte kolektif yeterliliğin, özyeterliliğin temelinde olduğunu ileri sürerek sonraki araştırmalarında özyeterlik ve kolektif yeterlik kavramlarının farklı kavramsal niteliklere sahip olduğunu ileri sürmüştür (Bandura, 1986, s. 143).

Kolektif yeterlilik kavramı Bandura'nın "Sosyal Bilişsel Motivasyon" kuramının en önemli kavramlarından biri olup, özyeterlilik kavramının takımların, ekiplerin ve toplulukların bir uzantısı olduğunu ifade etmiştir. Bandura'ya göre, kolektif yeterlilik, bir grubun belirli seviyelerde kazanımlar üretmek için gerekli eylem akışlarını organize etmek ve yürütmek bağlamında ortaya koydukları bütünsel yeteneklerine olan ortak inanç olarak tanımlamaktadır. Ayrıca Bandura, sosyal kurumların gücü, kısmen toplumun kabiliyetine ve sorunları çözme isteğine bağlı olduğunu ileri sürerek kolektif yeterlilik inançlarının önemli bir organizasyon özelliği olduğunu da dile getirmiştir (Bandura, 1997, s. 477).

Özyeterliliğinin temelinde olan kolektif yeterlilik, grubun hedeflerine ulaşma gücüne olan inancı yansıtan grup düzeyinde bir özelliktir. Diğer bir ifadeyle, grup performansının yordayıcısıdır. Kolektif yeterlilik, kişi üyesi olduğu grubun belli bir işi yapabilme kapasitesine ilişkin algısı olarak tanımlamak mümkündür. Ayrıca kolektif yeterlilik, her iki grubun kendi içerisinde gerçekleştirilen işlevler için kişisel kabiliyet değerlendirmelerini ve üyelerini de içeren, aynı zamanda birbirleri ile ilişkili olarak ortaya konulan özyeterlilik inançlarının bir toplamıdır.

Örgüt içerisinde bulunan bireyler, kolektif yeterlilik inançlarına hem katkıda bulunmakta hem de etkilenmektedirler. Bir örgütün teknik çalışması ile ne kadar gevşek bir şekilde birleşmiş olursa olsun bireysel olarak hareket eden kişiler, iş arkadaşlarının inançları, motivasyonları ve performansları hakkında bir farkındalığa sahip olmadan hareket etmeleri zordur. Kolektif yeterlik, organize faaliyetin sosyal ortamına yerleştirilen etkileşimli dinamikler sayesinde, parçalarının toplamından daha fazlası olarak ortaya çıkan bir grup özelliği haline getirir. Bu sebeple kolektif yeterlilik, bireyin çalışma grubunun zorluklarını coşkuyla benimsemesini şart koşan herhangi bir örgütün operasyonel ortamının kilit bir özelliğini oluşturur. Kolektif yeterlilik inançları, birçok

grup seviyesinde bir örgütsel özellik olarak algılanabilir ve bu tür inançlar, belirli sayıdaki grup hedeflerine veya görevlerine özgüdür (Zaccaro, Blair, Peterson, & Zazanis, 1995, s. 308-309).

Kolektif yeterlilik, özyeterlilik de olduğu gibi gelişir ve benzer etkilere sahiptir. Kolektif yeterlilik hakkındaki ortak inançlar; kolektif eylem, kaynak kullanımı, harcanan çaba miktarı, zorluk karşısında dayanıklılık ve kırılabilirlik düzeyi ile gelecekteki sonuçların türlerini etkilemektedir. Aynı zamanda Bandura, kolektif yeterlilik inançlarını genellikle gruplar içinde ortaya çıkan grup davranışlarının ve düşünce kalıplarının bir belirleyicisi olduğunu öne sürmektedir. Bununla birlikte Kolektif yeterlilik inançlarının bir grubun yaptığı seçimleri, belirli bir göreve adanmış çabayı, gösterdiği ısrarı ve bir grubun belirlediği hedefleri etkilediğini ifade etmektedir.

Kolektif yeterlilik, tıpkı özyeterlilik gibi dört kaynak tarafından şekillenmektedir. Bunlar (Huh, Reigeluth, & Lee, 2014, s. 2-3):

1. Ustalık deneyimi (Performans başarıları): Kolektif yeterliliğin en güçlü yeterlilik kaynağı olarak kabul edilir ve geçmiş grup çalışması deneyimlerinin başarılı olduğu algısı, benzer bağlamda gelecekteki yeterliliğin artırılmasına katkıda bulunur.

2. Benzer görevleri yerine getirme tecrübesi (Başkalarının performansını gözlemleme): Ustalık deneyimi gibi kesin kanıtlardan ziyade, daha az güvenilir bir yeterlilik olarak kabul edilmektedir. Çünkü sosyal kıyaslamalardaki çıkarımlara dayanmaktadır. Bu kaynaktan, bir grup başka bir grubun kullandığı bilgi, tecrübe ve teknikleri model olarak değerlendirilip kullanması olarak ifade etmek mümkündür.

3. Sözlü ikna: Grubun, bir yöneticiden veya meslektaşlarından teşvik ve spesifik performans geribildirimini almak anlamına gelmektedir (Goddard, Hoy, & Hoy, 2004, s. 6). Kolaylığı ve hazır bulunabilirliği nedeniyle yaygın olarak kullanılır ve bir konuşmasının sözlü gücü, büyük ölçüde ikna edici güvenilirliğine ve uzmanlığına dayanır.

4. Duygusal durum: Duygusal durum, endişe düzeyi ve heyecan, yeterlilik algısı düzeyini etkilemektedir. Ayrıca örgütün veya grubun hedeflerini gerçekleştirmede karşılaştıkları sorun, baskı ve zorlama gibi faktörlerden dolayı yeterlilikleri olumsuz yönde etkilenebilmektedir.

Cameron ve arkadaşları, kolektif yeterliliğin pozitif örgütsel bilim ile iyi uyum sağladığını, bunun nedeni olarak da bireylerin veya grupların örgütsel hedeflerinin özüne koydukları seçimleri anlamamıza yardımcı olmasından kaynaklandığını ifade etmektedirler. Dipnot Zayıflamış bir kolektif yeterlilik duygusuna sahip olan bir grup, hedeflerini elde edemez olduğunu gösteren baskılara kolayca maruz kalabilmektedir. Buna karşılık sağlam bir kolektif yeterlilik duygusuna sahip olan bir grup, öne çıkan engelleri aşılması gereken zorluklar olarak yorumlamaktadırlar. Ayrıca, hedeflere ulaşmak için gereken yaratıcılığı, esnekliği ve bağlılığı ortaya koyma eğilimindedirler.

Algılanan Hizmetkâr Liderliğin Özyeterliliğe Etkisi

Algılanan hizmetkâr liderliğin özyeterlilik rolü üzerinde genel manada olumlu bir etkisinin olduğuna inanılmaktadır. Bir hizmetkâr lider, takipçilerindeki özyeterliliklerinin gelişmesi için dört

ana etki biçimini kullanmaktadır. Hizmetkâr lider; ustalık deneyimleriyle, modellemelerle, sosyal ikna ve fizyolojik/duygusal unsurlarla takipçilerinin özyeterliliklerini geliştirmesine ve yüksek seviyede tutmasına yardımcı olmaktadır. Bir hizmetkâr lider, bir takipçinin kendi kendine özyeterliliğini kazanmasına veya arttırmasına yardımcı olmak için etkili deneyimler (etkili becerilerin modellenmesi) kullandığı görülmektedir. Lider veya takipçi modellemenin sosyal bir karşılaştırma süreci yoluyla kendi özyeterliliklerini etkileyebilmektedir (Nixon, 2005, s. 3-5).

Bir takipçi, hizmetkâr lider tarafından sosyal ikna yoluyla kendi kendine özyeterliliğini arttırmasına yardımcı olmasına rağmen, hizmetkâr lider takipçisinin yararını gözeterek etkinliğini ortaya koyar. Bu şekilde takipçi kendi kendine arttırmış olduğu özyeterlilik görevle ilgili olduğu için örgüte de fayda sağlamış olur. Hizmetkâr liderlik, takipçilerin işyeri ortamında kolektivizmini teşvik etmeye çalışır. Bu, birbirine yardım eden bir takım kültürünü oluşturur ve takipçiler çalışma alanlarını aşan proaktif davranışlar gerçekleştirildiğinde risk korkusunu azaltır. Aynı zamanda takipçiler ekipten yardım ve tecrübe alabilir, böylece takipçilerin genişliği konusunda kendi özyeterliliklerini büyük ölçüde artırabilir (Luo & Zheng, 2018, s. 1228,1230,1235).

Hizmetkâr liderlerin, takipçilerinin özyeterliliklerini destekleyen, takipçilerinin becerilerini, bilgilerini ve yeteneklerini geliştirerek takipçilerinin başarılı olmalarını sağlama olasılıklarını yükseltir (Bande, Fernández-Ferrín, Varela-Neira, & Otero-Neira, 2016, s. 222-220,226). Bu bağlamda, hizmetkâr liderliğin özyeterlilik üzerinde etki eden temel özelliklerinin bulunduğunu söyleyebiliriz. Bunlar:

- *Değer verme*: Hizmetkâr liderler, takipçilerine değer vererek onların kişisel gelişimine odaklanır, bu da takipçinin daha yüksek becerilerine ve yeteneklerine yol açmasının yanı sıra takipçilerin organizasyonla iletişime geçerek yeni beceriler geliştirmesine olanak sağlar. Böylece takipçiler özyeterliliklerini arttırmış olurlar (Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010, s. 517-519).
- *Proaktif davranma ve içsel motivasyonları geliştirme*: Hizmetkâr liderler, takipçilerinin özyeterliliklerini ve içsel motivasyonlarını olumlu yönde etkileyerek onların proaktivitesini geliştirir. Ayrıca hizmetkâr liderler, takipçilerinin içsel motivasyonları üzerindeki etkilerini olumlu olarak arttırmaya da devam ederler. Böylece lider takipçilerin özyeterliliklerinin sürekliliğini de korumuş olmaktadır.
- *Rolleri netleştirme*: Hizmetkâr liderler, rolleri netleştirerek ve takipçilerine sosyal destek sağlayarak onların özyeterliliklerini arttırmaktadır.
- *Yol gösterme ve fırsatlar sunma*: Hizmetkâr liderler, takipçilerine yatırım yapar, onlara yol gösterir (koçluk), topluluk duygusu yaratır ellerinden gelenin en iyisini yapacakları için onlara rehberlik eder. Ayrıca hizmetkâr lider takipçilerine yeni beceriler edinmelerinde ve kariyer hedeflerine ulaşmalarında yardımcı olmaları için fırsatlar sunarlar ve takipçilerinin olabileceklerinin en iyisi olmalarına yardımcı olacak yollar bulmak için çok çalışırlar. Bununla birlikte lider, takipçileri arasında özgürlük ve özerklik sağlar. Böylece takipçi, kendi çıkarlarının korunması ve kendine güvende hissetmesi sonucu bağımlılık ekseninde özyeterlilikleri de artmış olur.

- *Takipçilerin potansiyellerini harekete geçirme:* Hizmetkâr lider, takipçilerin bireysel potansiyellerinden beklentileri ve harekete geçme motivasyonları arttıkça, yüksek düzeyde özyeterlilik oluşur. Döngüsel olarak artan yüksek özyeterlilik, tekrardan potansiyellerin ve motivasyonların artmasına sebebiyet verir. Örgütsel bir ortamda özyeterlilik, iş sorumluluğu duygularını ve başarılı performans beklentilerini artırır. Böylece bireyler hedeflerine ulaşma konusunda motive olurlar.
- *Sosyal ve duygusal destek verme:* Hizmetkâr liderler, takipçilerini örgüt içindeki ve dışındaki yaşamlarına dokunarak onların fiziksel ve ruhsal olarak gelişmesine yardımcı olur. Onlara sosyal destek sağlayarak özyeterlilik algılarını arttırmada önemli bir rol oynar.
- *Vizyon ve yön belirleme:* Hizmetkar liderler, hedefleri bulaşma yollarına ilişkin kararları verirken vizyon ve yön belirler. bu şekilde takipçilerinin algısındaki hedef boşluğu ortadan kalkar. Böylece takipçiler güdülenmiş olarak birbirlerinin özyeterliliklerine olumlu yönde etki ederler.
- *Takipçilere öncelik verme:* Hizmetkâr liderler, takipçileriyle ilişkiler kurarak, onların ihtiyaçlarını önceleyerek ve onların büyümelerine ve başarılı olmalarına yardımcı olarak kendilerini motive etmelerine teşvik ederler. Bu şekilde lider, takipçilerin özyeterliliklerinin artmasına vesile olur.
- *Arabuluculuk yapma:* Hizmetkâr liderler, hem kendisinin hem de takipçisinin ve ekiplerin ortaya koydukları yaratıcılığın, etkinliklerin ve faaliyetlerin etkileri üzerinde birçok düzeyde arabuluculuk rolünü üstlenmektedirler. Böylece takipçi ile ekiplerin birbirlerine yönelik olumsuz etkilerinin önüne geçerek onların birbirleri ile bağımlı hale gelmesini sağlar. Bu şekilde özyeterlilik karşılıklı olarak güdülenmiş olur (Chen & Bliese, 2002, s. 549-550).
- *Yaratıcılığı teşvik etme:* Bireysel düzeyde, özyeterliliğin hizmetkâr lider ile takipçileri arasında pozitif bir ilişkiye aracılık etme eğiliminde olabilmektedir. Hizmetkâr lider, takipçilerin yaratıcılıklarını teşvik etmek onların özgüvenli olmalarını sağlar. Bu şekilde pozitif bir özyeterlilik gelişmiş olur (Yang, Liu, & Gu, 2017, s. 612-613).
- *Takipçileri karar alma sürecine dâhil etme:* Hizmetkâr liderler, takipçilerine hem ekip hem de örgüt düzeyinde karar alma sürecini katılmalarını teşvik eder, Böylece takipçiler, çalışanların takım ilişkilerinin genel kontrol kabiliyetini arttırabilen ve takipçilerin yapmasına yardımcı olan tüm örgütün iş akışını, ilerleyişini ne hedeflerini bilme fırsatına sahip olur. Bu şekilde takipçiler bilinç düzeyleri artarak özyeterliliklerinin gelişmesine neden olur.
- *Güven duyma:* Hizmetkâr liderler, takipçilerinin güvenini almakla ve birlikte onlara güven verir. Böylece onların motivasyonlarının ve verimliliklerinin artmasına vesile olur. Güven oluşan bir ortamla liderin ve takipçilerinin özyeterlilikleri karşılıklı olarak yükselir.
- *Yetkilendirme:* Hizmetkâr liderler, takipçilerinin önemli iş kararlarını kendi başlarına almaları için yetkilendirmeye ve bu yönde teşvik etmeye isteklidirler. Bu, takipçilerin temel görevlerini yerine getirme yollarını daha iyi başlatmaya teşvik eden ve bireysel görev

proaktivitesinin oluşmasına yardımcı olur. Bu şekilde takipçiler, kendi çalışmaları için yüksek sorumluluk duygusuna sahip olmalarını sağlar. Sonuçta takipçiler farkında olmadan özyeterliliklerini güdülenmiş olurlar.

- *Hizmet etme*: Hizmetkâr liderler, liderlik pozisyonunu takipçilerine hizmet etme fırsatları olarak görürler. Aynı şekilde lider, bu hizmet etme duygusunu takipçilerine aşılayarak onların hizmet etmek bilinciyle hareket etmelerini sağlar ve takipçiler, misyonu algılamasına ve sorumluluk üstlenmelerine neden olur. Böylece hem örgüt hem de takipçi düzeyinde özyeterlilik algısı gelişir.

Özyeterlilik, hem lidere hem de organizasyona bağlılığın artmasıyla sonuçlanan ve hizmetkâr lider tarafından özyeterlilik tesis edildiğinde veya geliştirildiğinde lider ve takipçi arasında güven oluşmaya başlamaktadır. Yapılan birçok çalışmada hizmetkâr liderliğin, örgütsel vatandaşlık üzerinde etkili olduğunu ve bu ilişki özyeterlilik tarafından yönlendirildiğini; bu nedenle hizmetkâr liderlik, özyeterlilik düzeyini etkilediği ileri sürüldüğü görülmektedir.

Algılanan Hizmetkâr Liderliğin Kolektif Yeterliliğe Etkisi

Hizmetkâr liderler, başkaları ile doğru bir şekilde işbirliği yaparak, olumlu örgüt iklimi geliştirirler ve takipçiler için ortak yeterlilik sağlayacak şekilde bir araya gelebilecekleri yapılar oluştururlar. Bu oluşan örgüt içindeki yapılar sayesinde grupların veya ekiplerin kolektif yeterliliklerinin gelişmesine vesile olur. Grup düzeyinde yapılan belli analizlerde, hizmetkâr liderlik iklimini daha yüksek bir organizasyonel düzeyde kolektif yeterliliğin en güçlü belirleyicisi olarak tanımlandığı görülmektedir.

Hizmetkâr liderliğin özyeterlilikten daha fazla kolektif yeterliliğin belirleyicisi ve etkisinin olduğunu söyleyebiliriz. Diğer bir ifadeyle, belirli hizmetkâr liderlik davranışlarının doğrudan grubun kolektif yeterliliğini arttırmaya odaklandığını ileri sürebiliriz. Bununla birlikte kolektif yeterlilik modelleri, ilgili yapıların (örneğin, grup potansiyeli, grup yetenekleri, grup verimliliği ve grup motivasyonları) ve bazı değişkenliklerin özellikle hizmetkâr liderlik ikliminin de liderin daha güçlü tahminçiler olabileceklerini varsayılmaktadır. Bu durum liderin veya bireylerin özyeterliliklerinden çok, grupların kolektif yeterlilik düzeylerine bağlı olarak gelişir (Chen & Bliese, 2002, s. 549-550).

Diğer taraftan, hizmetkâr liderler grup süreçlerini iyileştirmek ve kolektif yeterliliğinin geliştirilmesini kolaylaştırmak amacıyla gruplara yönelik eylemleri yönlendirir. Hizmetkâr liderlik davranışları bireysel özyeterliliği arttırmaya hizmet etse de; liderin, kolektif yeterliliği ve grupların performanslarını arttırmaya odaklanma ihtimali daha yüksektir (Chen & Bliese, 2002, s. 550). Çünkü liderlik veya lider, genel olarak gruplarının performansına göre bir değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bu sebeple, hizmetkâr liderlik ortamının kolektif yeterliliğin etkisinin özyeterlilikten daha güçlü bir şekilde ilişkili olacağı düşünülmektedir.

Hizmetkâr liderliğin kolektif yeterlilik üzerinde etkisi, aynı şekilde özyeterliliğe etki eden özellikler çerçevesinde gerçekleşmektedir. hizmetkar liderliğin; değer vermek, proaktif davranmak ve motivasyonları geliştirmek, rolleri netleştirmek, yol göstermek ve fırsatlar sunmak, grubun potansiyellerini harekete geçirmek, sosyal destek vermek, arabuluculuk yapmak, vizyon ve yön belirlemek, grubun önceliklerini dikkate almak, grubun yaratıcılığını teşvik etmek, grubu karar alma mekanizmasının içine almak, güven duymak, yetkilendirmek ve hizmet etmek gibi özelliklerin de kolektif yeterlilik üzerinde bazen doğrudan bazen ise dolaylı olarak pozitif yönde bir etkisinin bulunduğunu söyleyebiliriz.

Bununla birlikte, hizmetkâr liderin takipçilerine/ekiplerine gösterdiği duygusal destek ve iyileştirme, toplumsal değer katma çabası, karmaşık problemleri kavramsallaştırma, ekiplerini ve takipçilerini güçlendirme, kişisel ve grupsal gelişim ve başarı için destekleme, ekipleri ve takipçilerin öncelikli tutma, tesis ettiği ilişkileri sürdürme çabası ve başarıya inancını teşvik etme gibi özellikler ve olgularla da kolektif yeterlilik üzerinde etkisinin olumlu yönde gerçekleştiği görülmektedir. Hizmetkâr liderlik, kolektif yeterlilik üzerindeki etkisinin nötr veya negatif yönde etki eden “etik davranma” boyutunun da olduğu çalışmalarda ortaya çıkmıştır. Etik davranma boyutu; bireysel, örgütsel ve toplumsal ahlaki değerleri içermesi bakımından bir örgütün içerisindeki takipçilerin kendi ahlaki değer yapıları ile örgütün değer yargıları ve özellikle liderin oluşturduğu değer sistemleri ile arasında farklılaşmalar söz konusudur. Bu nedenle hizmetkâr liderlikteki etik kavramı boyutunun kolektif yeterliliğe negatif yönde etkisinin olduğunu söyleyebiliriz.

Genel manada baktığımızda, çok yüksek organizasyonel seviyelerde hizmetkâr liderlik özellikleri ve boyutların; düşük organizasyonel seviyelerdeki hizmetkâr liderlik özellikleri ve boyutlarına nazaran fazla kolektif yeterlilik ile ilişkili olduğu görülmektedir. Hizmetkâr liderlikte; bir örgütün temel amacının, kar amacı gütmekten çok, örgütün, takipçilerin ve toplumun üzerinde olumlu etkiler yaratmak gerekliliğini içerir. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik ve kolektif yeterlilik arasında güdülenmiş pozitif bir gelişme söz konusu olduğu da ortaya çıkmaktadır.

SONUÇ

Bilimsel ölçütlerle açıklanması çok zor olan ve bu nedenden ötürü bazı araştırmacılar tarafından post-modern liderlik tarzlarından biri olarak dahi düşünülen hizmetkâr liderlik yaklaşımı, kriz ortamında kendini gösteren ve gelişen bir liderlik tarzı değildir. Aksine bu liderlik tarzında süreç içerisinde liderin takipçilerinin yeterliklerini geliştirmesi, her bir takipçisinin kişisel gelişiminde yardımcı olması söz konusudur. Bunu ahlaki, etik kurallara vurgu yaparak gösterdiği fedakârlık, alçak gönüllülük, vizyon, güven, takipçilerini güçlendirme ve onlara her ihtiyaç duyduklarında hem hizmet ederek hem de bu hizmet süreci içerisinde onları belli oranlarda serbest bırakarak yani bir şekilde öğretmenlik yaparak gerçekleştirmektedir. Bu yönüyle hizmetkâr liderlik ilk bölümde bahsedilmiş diğer liderlik tarzlarından ayrılmaktadır.

Araştırma sonuçları göstermektedir ki odağında takipçileri olan hizmetkâr lider hem çalışanlarının özyeterliliklerini, bireysel yeterliklerini hem de kolektif yeterliklerini arttırmaktadır. Şöyle ki; liderin karmaşık problemlere yaklaşımı, kavramsallaştırması kişilerin olayları,

problemleri bütünüyle kavramasına ve çözüme daha kolay ulaşmasına sebep olmaktadır. Bu çalışanları güçlendirmekte, kişisel gelişimlerini arttırmaktadır.

Güçlendirilmiş ve kişisel gelişimde belli bir seviyenin üzerine çıkmış olan takipçiler karşılaştıkları problemler karşısında yılmamakta, çözüm bulma ısrarını sürdürmektedirler. Takipçilerin başarıya olan inancı, elde edilecek çözümün topluma fayda sağlayacağı düşüncesiyle de birleştiğinde artmaktadır. Bireysel olarak güçlenen astlar, takipçiler, kolektif yeterliliğin artmasına ve takım olarak çalışıp, karşılaşılan sorunların çözümlenmesinde de etkin olmaktadır. Bu durum örgütün lider odaklı bir kurumdan, her bireyin kendisinin lider olduğu, yaptığı işte yetkin olduğu ve bu yetkinliğini kolektif yetkinliğe taşıyan, sistem ve takım odaklı bir kuruma geçmesine sebep olmalıdır.

Bu çalışmada yer alan analizleri geliştirmek, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel adalet boyutlarını da ekleyerek hizmetkâr liderliğin bu boyutlar üzerindeki etkilerini inceleyen yeni çalışmalar yapmak mümkündür. Doğal olarak hizmetkâr liderliğin bu değişkenler ve burada bahsedilmemiş diğer bireysel ve örgüt seviyesindeki diğer değişkenlerle olan ilişkileri ileriki çalışmaların konusunu oluşturacaktır.

Şekil 4. Hizmetkâr Liderliğin Özyeterliliğe ve Kolektif Yeterliliğe Etkisi Bağlamında Oluşturulan Araştırma Modeli

KAYNAKÇA

Aslan, Ş. (2013). Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla). Konya: Eğitim Yayınevi.

Aslan, Ş., & Özata, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Bocerna Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenlik Araştırması. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.- Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 18 (1), 139-154.

Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela-Neira, C., & Otero-Neira, C. (2016). Exploring the Relationship among Servant Leadership, Intrinsic Motivation and Performance in an Industrial Sales Setting. Journal of Business & Industrial Marketing, 31 (2), 219–231.

Bandura, A. (1997). Self-Efficacy in Changing Societies. Cambridge: Cambridge University Press Publishing.

Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanisms in Human Agency. Journal of American Psychologist, 37 (2), 122-147.

Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control. New York: W. H. Freeman and Company Publishers.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Journal of Psychological Review, 84 (2), 191-215.

Bandura, A. (1986). Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. New Jersey: Prentice Hall Publishers.

Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. Journal of Group and Organization Management, 31 (3), 300-326.

Bass, B. M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. Journal of Leadership and Organizational Studies, 7 (3), 18-40.

Cerff, K. (2006). The Role of Hope, Self-Efficacy and Motivation to Lead in the Development of Leaders in the South African College Student Context. Virginia Beach: Regent University, Doctoral Dissertation.

Cerff, K., & Winston, B. E. (2006, August). The Inclusion of Hope in the Servant Leadership Model: An Extension of Patterson and Winston's Models. Regent University-School of Leadership Studies, Servant Leadership Research Roundtable , 1-8.

Chen, G., & Bliese, P. D. (2002). The Role of Different Levels of Leadership in Predicting Self and Collective Efficacy: Evidence for Discontinuity. Journal of Applied Psychology, 87 (3), 549-556.

Cooper, A. M., & Trammell, D. (2013). The Essentials of Servant Leadership: Principles in Practice. (M. Kosec, Dü.) Dallas, Texas: Ann McGee-Cooper & Associates, Inc.

- Covey, S. R. (2002). *Servant-Leadership and Community Leadership in the Twenty-First Century*. L. C. Spears, & M. Lawrence içinde, *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century* (s. 27-35). New York: John Wiley and Sons Publisher.
- Craft, D. H., & Hogan, P. I. (1985). Development of Self-Concept and Self-Efficacy: Considerations for Mainstreaming. *Adapted Physical Activity Quarterly*, 2 (4), 320–327.
- Deppe, C. (1993). *Tao Te Ching: A Window to the Tao through the Words at Lao Tzu*. Corvallis-Oregon: Fertile Valley Publishing.
- Dierendonck, D. V. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37 (4), 1228-1261.
- Erel, D. (2000). The Concept of Self-Efficacy and Self-Efficacy-Performance Relationship. *Ankara Üniversitesi SBF Dergis*, 55 (4), 13-35.
- Ergezer, B. (1992). *Liderlik ve Özellikleri*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research. *Journal of Leadership Studies*, 6 (1-2), 49–72.
- Focht, A., & Ponton, M. (2015). Identifying Primary Characteristic of Servant Leadership: Delphi Study. *International Journal of Leadership Studies*, 9 (1), 44-61.
- Goddard, R. D., Hoy, W. K., & Hoy, A. W. (2004). Collective Efficacy Beliefs: Theoretical Developments, Empirical Evidence, and Future Directions. *Journal of Educational Researcher*, 33 (3), 3-13.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. (L. C. Spears, Dü.) New Jersey: Paulist Press.
- Haldun, İ. (1997). *Mukaddime I*. (Z. K. Ugan, Çev.) İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Huh, Y., Reigeluth, C. M., & Lee, D. (2014). Collective Efficacy and Relationship with Leadership in a Computer-Mediated Project-Based Group Work. *Journal of Contemporary Educational Technology*, 5 (1), 1-21.
- Irving, J. A., & Longbotham, G. J. (2007). Team Effectiveness and Six Essential Servant Leadership Themes: A Regression Model Based on items in the Organizational Leadership Assessment. *International Journal of Leadership Studies*, 2 (2), 98-113.
- Jennings, K. R., & Stahl-Wert, J. (2017). *Hizmetkar Liderlik: Hayatını Tümüyle Değiştirebilecek Beş Etkili Yöntem*. (F. Şirin, Çev.) İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (1), 6-22.
- Kautilya. (2016). *The Arthashastra*. (L. N. Rangarajan, Çev.) New Delhi: Penguin Books India.

Lane, J., Lane, A. M., & Kyprianou, A. (2004). Self-Efficacy, Self-Esteem and Their Impact on Academic Performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 32 (3), 247-256.

Laub, J. A. (1999, April). Assessing The Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument. Atlantic University- Doctorial Dissertation .

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of Multidimensional Measure and Multi-level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19 (2), 161-177.

Luo, J., & Zheng, J. B. (2018). The Impact of Servant Leadership on Proactive Behaviors: A Study Based on Cognitive Evaluation Theory. *Journal of Psychology*, 9 (5), 1228-1244.

Maddux, J. E., & Kleiman, E. M. (2018). Self-Efficacy. G. Oettingen, A. T. Sevincer, & P. M. Gollwitzer içinde, *The Psychology of Thinking about the Future* (s. 174-198). New York: The Guilford Publications.

Madiha, M., & Akhouri, D. (2018). Self-Efficacy and Life Satisfaction Among Young Adults. *International Journal of Applied Science Engineering and Management*, 4 (2), 19-29.

Nixon, M. M. (2005, August). The Servant Leadership: Followership Continuum from a Social Psychology Cognitive Perspective. Regent University-School of Leadership Studies, Servant Leadership Research Roundtable , 1-8.

Page, D., & Wong, P. T. (2000). A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership. S. B. Adjibolosoo içinde, *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development* (s. Chapter 5.). California: University Press of America.

Page, D., & Wong, P. T. (2003, August). Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile. Regent University-School of Leadership Studies, Servant Leadership Roundtable , 1-11.

Patterson, K. A. (2003, August). Servant Leadership: A Theoretical Model. Regent University-School of Leadership Studies, Servant Leadership Research Roundtable , 1-10.

Reinke, S. J. (2004). Service Before Self: Towards A Theory of Servant-Leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 5 (3), 30-57.

Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23 (3), 145-157.

Sharma, H. L., & Nasa, G. (2014). Academic Self-Efficacy: A Reliable Predictor of Educational Performances. *British Journal of Education*, 2 (3), 57-64.

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

Spears, L. C. (2005). The Understanding and Practice of Servant Leadership. The International Journal of Servant-Leadership- Gonzaga University-The Greenleaf Center for Servant-Leadership, 1 (1), 29-46.

Waddell, J. T. (2006, August). Servant Leadership. Regent University- School of Leadership Studies, Servant Leadership Research Roundtable , 1-9.

Walumbwa, F. O., Hartnell, C., & Oke, A. (2010). Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross Level Investigation. Journal of Applied Psychology, 95 (3), 517-529.

Williams, D., & Rhodes, R. E. (2016). The Confounded Self-Efficacy Construct: Review, Conceptual Analysis, and Recommendations for Future Research. Health Psychology Review, 10 (2), 113–128.

Winston, B. E. (2003, August). Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in Circular Model. Regent University- School of Leadership Studies, Servant Leadership Research Roundtable , 1-9.

Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). A Multi-level Study of Servant Leadership on Creativity. Leadership and Organization Development Journal, 38 (5), 610-629.

Zaccaro, S. J., Blair, V., Peterson, C., & Zazanis, M. (1995). Collective Efficacy. J. E. Maddux içinde, Self-Efficacy, Adaptation, and Adjustment: Theory, Research, and Application (s. 305-330). New York: Plenum Press Publishing.

Zulkosky, K. (2009). Self-Efficacy: A Concept Analysis. Nursing Forum, 44 (2), 93-102.