HİZMETKAR LİDERLİK



HİZMETKAR LİDERLİK

Programlarımda katılımcılara "Başarılı bulduğunuz insanlardan ve/ya yöneticilerden örnek verir misiniz?" diye sorduğumda, örnek veren katılımcılarıma, bu kişileri neden başarılı bulduklarını soruyorum ve bazı nedenler sayıyorlar; "Hedeflerine büyük ölçüde ulaşmaları", "İş dünyasında, sanatta, siyasette v.b. alanlarda güzel ürünler / hizmetler ortaya koymaları", "Yaşama katkıda bulunmaları", "İlkeli insanlar olmaları" gibi. "Peki bu kişiyi siz sever misiniz?" diye sorduğumda çok büyük bir çoğunlukla yanıt "Evet" oluyor. Ve ilginçtir bazı katılımcıların örnek verdiği kişilerle ilgili diğer katılımcılardan "Ama ben O'nu başarılı bulmuyorum" şeklinde itiraz geldiğinde, bu kez itiraz eden katılımcıya "Peki bu kişiyi siz sever misiniz?" diye sorduğumda çok büyük bir çoğunlukla yanıt "Hayır" oluyor.

İkna üzerine yapılan araştırmalar da paralellik gösteriyor. Çünkü insanlar en çok hoşlandıkları, pozitif duygular beslediklerini insanlardan gelen mesajları daha ikna edici buluyorlar.

Kimleri sevip kimleri sevmediğimiz, ya da kimlerden hoşlanıp hoşlanmadığımız göreceli elbette. Çünkü işin içine duygular ve tercihler girdiğinde, hepimiz farklıyız ve duygularımızın, tercihlerimizin farklı olması da doğal. Ancak "Liderlik" iknaya, insanların duygularına hitap etmeye, böylelikle belli hedefler doğrultusunda gönüllülükle katkıda bulunmaya yönelik düşünce, tutum ve davranışlarını etkilemeye ve peşinden gelmeye ikna etmeye yönelik bir beceri. Ve insanlar hoşlandıkları, sevdikleri kişilerden gelen mesajları daha ikna edici buluyorlarsa, liderlerin de hoşlanılan, sevilen insanlar olması gerekli.

"İnsanlar beni sevmese de olur, saygı duysunlar yeter" şeklinde yaygın inancın tersine, sevgiyi odağa koyarak (tabi karşılıklı değer vermeyi ve saygıyı da içerecek şekilde) sergilenen liderlik anlayışı izleyenlerde daha çok karşılık buluyor.

Southwest Havayolları'nın onursal başkanlığını yapmış olan Colleen Barrett, Ken Blanchard'la birlikte yazdıkları "Sevgi İle Liderlik: Gerçek Başarıya Giden Farklı Bir Yol" (Lead with LUV: A Different Way to Create Real Success) isimli kitapta, Southwest Havayollarında sevgi üzerine inşa ettikleri liderliği anlatırken, "nasıl bir ailede anne çocuklarını kendilerine has özellikleriyle sever ve desteklerse lider de çalışanları böyle duygularla desteklediğinde, iyiliğe ve başarıya ulaşılacağını" söylüyor. Bu anlayışta herkesin, yaptığı hatalarda bile, hiç çekinmeden lidere sığınacak kadar ona güvenmesi, liderin de herkesin

ruhsal durumuyla yakından ilgilenip onlara her durumda destek vermesi başarıyı getiren ana faktör.

Bu bakış açısıyla 1970 yılında Robert K. Greenleaf tarafından ortaya atılan "Hizmetkar Liderlik" anlayışı, yönetimin odağına sevgi, bağlılık, tevazu gibi insani duyguları koyan, aynı zamanda güven ortamının oluşmasını sağlayacak şekilde yönetim felsefesini etik değerler üzerine oturtan, yanı sıra kendi çıkarlarına değil ekibe / izleyenlerine hizmet eden, onlara değer vererek başarılı olmaları için onların potansiyellerini keşfetmelerini ve gelişimlerini destekleyen, katılımcı bir şekilde karar alan, böylelikle insanları harekete geçiren liderlik modeli.

Greenleaf' in hizmetkar liderlik fikrini ortaya atmasında en çok etkili olan olaylardan birisi 1960 yılında Herman Hesse' nin "Doğu' ya Yolculuk" adlı kitabını okuması ve orada bir liderin nasıl hizmetkar olabileceğini görmesi. Doğuya özgü "hizmetkârlık" anlayışını, Batıya özgü "liderlik" anlayışıyla birleştirip içinde sevgi, maneviyat ve hoşgörü barındıran bir liderlik anlayışı ortaya koymuş. Bu nedenle Hizmetkar liderlik "güç"le değil, "sevgi"yle yapılan bir liderlik. Sevgiyi odağa koyup insanları performans beklediğimiz bir makine gibi görmeyi bırakıp onları desteklediğimizde, herkesin gönüllü olarak elini taşın altına koyduğu ve ekibin amacına katkıda bulunmak için elinden gelenin en iyisini yapmaya gayret ettiği bir iş birliği ortamı yaratmak, böylece olağanüstü sonuçlara ulaşmak mümkün.

Greenleaf kavramla ilgili yeni ufuklar açan "Lider Olarak Hizmetkar (The Servant as Leader)" (1991 ve 2003) adlı eserinde şöyle diyor (aynı zamanda Greenleaf'in web sitesi olan https://www.greenleaf.org'un ana sayfasında da yer alır):

"Hizmetkar lider öncelikle hizmetkardır. Bu durum ilk olarak hizmet etme isteğine dair doğal bir duyguyla başlar; ***insan hizmet etmek, yalnız hizmet etmek ister.*** Sonrasında bilinçli seçimle liderlik arzusu gelir. Bu, belki güç ya da maddi ihtiyaçların yarattığı tahrik nedeniyle, 'önce liderlik yapmak' tan kesinlikle farklıdır. Önce hizmetkar olmak ile önce lider olmak iki uç yaklaşımdır. Aralarında, insan doğasının sonsuz çeşitliliğinin ton farkları ve harmanları var."

Hizmetkar liderlik, alışageldiğimiz liderlik tarzlarının aksine, izleyenlerin değil de, liderin "hizmet" ettiği, "önce insan" diyerek izleyenlerin çıkarlarını kişisel çıkarlarının üstünde tutan bir anlayış ve uygulamadır. Lider izleyenlerinin onu memnun etmesini istemek yerine, onların gelişimine adanmıştır. Hizmetkar liderliğin izleyenlerine ve hizmete odaklanması, erdemli ve yüksek derecede etik değerlere sahip bir yaklaşım olmasından kaynaklanır. İnsanlara değer vermenin, farklılıklarını kabul etmenin, geliştirmenin, herkesin iyiliği için gücü paylaşıp kullanmanın önemine vurgu yapar.

Hizmetkar liderin liderlik ederken ilk amacı, izleyenlerinin, herkesin iyiliği için başarmak istedikleri görev ve ulaşmak istedikleri amaçlarına ulaşırken, gelişimlerine ve iyilik hallerine yatırım yaparak, onları destekleyerek hizmet etmektir.Bu amaçla, sürekli olarak izleyenlerinin başarılı olmak için neye ihtiyaçları olduğunu bulmaya çalışır. Bire bir iletişim ile izleyenlerinin en iyi yönlerini ortaya çıkarmaya, yeteneklerini, ihtiyaçlarını, amaçlarını ve arzularını belirlemeye çalışır. Bu bilgileri edindikten sonra ise potansiyellerine erişmeleri için onlara destek olur ve özgüvenlerini yükseltir. Eğer herhangi bir sebeple amaçlara ulaşılamıyorsa, örneğin izleyenin çalıştığı görev yeteneklerine uymuyorsa hizmetkar lider, insani bir şekilde çalışanı farklı bir göreve yönlendirip yeteneklerini kullandırmayı başarabilendir.

Hizmetkar liderler adanmış oldukları, etik ve güvenilir oldukları için izleyenleri tarafından destek görürler. Çünkü bu yaklaşım, çalışanların iş tatminini ve aidiyetini arttırır (Eren ve Yalçıntaş tarafından 2017 yılında yapılan araştırmada hizmetkar liderlik algısı ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur). Bu da izleyenlerin ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için bir ortam hazırlar. İş tatmini yüksek olan çalışanlar, daha fazla katma değer yaratmak için çabalarını artırır ve

gönüllü olarak ekibin menfaatine yönelik davranışlar sergilerler.

Hizmetkar liderin tüm bunları yapabilmesi alçakgönüllü olmasıyla mümkün elbette. Norman Vincent Peale ve Blanchard şöyle diyor:

"Alçak gönüllü insanlar kendilerini daha küçük görmezler, yaptıkları, sadece kendilerini daha az düşünmektir. Liderlikte muhteşemlik içte başlar."

Hizmetkar liderin, kendisini değil de izleyenlerini övmesinin ve cesaretlendirebilmesinin ardında yatan da zaten kendisinin kim olduğu konusunda çok rahat olmasıdır. Kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında ve onlarla barışıktır. Kendini ispatlama ihtiyacı hissetmez.

Hizmetkar liderin öne çıkan özellikleri*:

Öngörü: İçinde bulunulan durumun getiri ve götürülerini önceden sezme yeteneğine sahiptir. Bulunduğu günün ötesini düşünür ve yeteneklerini büyük hayallerle, vizyonla pekiştirir.

Farkındalık: Greenleaf bu özelliği "Keskin biçimde uyanık, makul biçimde rahatsız" şeklinde tanımlar. Hizmetkar liderin algıları açıktır, olan bitenin farkındadır ve bir şeyleri daha iyi hale getirme konusunda iç motivasyona sahiptir.

Öz Motivasyon,Ümitsizliğe Kapılmamak, **Duygusal İyileştirme:** Kendisini ve çevresindekileri duygusal olarak iyileştirme potansiyeli vardır.

Yenilikçi Ruh ve Cesaret: Cesur olduğu gibi izleyenlerinde de hata yapmaktan korkmak yerine,denemeyi,hatalardan ders çıkarmayı,sürekli gelişimi, yenilikçiliği ve cesareti destekler. Greenleaf'e (2003) göre cesaret, hizmetkar liderleri diğer liderlerden ayıran önemli bir özelliktir: "Cesaret pro-aktif davranışlarla ilişkilidir, yeni yollar oluşturmak için risk almaktır". Hizmetkar lider, destek görmediği zamanlarda bile inisiyatif alarak risk altına girebilen kişidir.

İnsanların Gelişimine Adanma: İzleyenlerinin kişisel, profesyonel ve manevi gelişimlerine adanmıştır; onların kendilerine özgü potansiyellerini keşfetmelerini ve geliştirmelerini sevgiyle destekler.

İletişim, Özellikle İyi Dinleme: İzleyenlerine odaklanarak, onların söylediklerini iyi algılayarak dinler.

Empati: İzleyenlerinin derin duygularını ve gerçek ihtiyaçlarını anlamaya çalışır, farklılıklarını kabul eder.

Durumsal Davranış, Çözüm Odaklılık: İzleyenlerin farklı kişilik özellikleri, farklı yetenekleri, farklı ihtiyaçları olduğunu kabul eder ve izleyenlerin ihtiyacına yönelik çözümler üretmeye gayret eder.

Tutarlılık, Hakkaniyet, İlkeli Davranış: Etik değerlere dayalı bir yönetim tarzı, ilke ve değerleri olduğu için tutarlıdır.

Güven: Etik değerlere, sevgiye ve karşılıklı güvene dayalı bir liderlik davranışı, bunların hakim olduğu bir kültür oluşturur.

Uzmanlık / Bilgelik: Kendisi de sürekli yeni bir şeyler öğrenir,uğraşılan konuyla ilgili bilgi ve becerilerini

geliştirir. Ama sadece kendi bilgi, becerilerine güvenmek yerine ekibinin uzmanlığına da güvenir. Başarı elde etmeleri için onların bilgi ve becerilerini sergilemelerini sağlayacak ortam hazırlar. Öfke, korku, endişe, nefret gibi olumsuz duygularını yönetebilmek için de kendini sürekli geliştirir.

Güçlendirme ve İkna: Sahip olduğu yönetsel gücü izleyenleriyle delegasyon yoluyla paylaşır ve onları güçlendirir. Başarmaları için de onların yolunu açar, destek olur. Karar verirken konumsal yetkisinden çok katılımcı karar verme yöntemiyle, izleyenlerin kendi fikirlerinden yola çıkarak ikna etme becerisinden yararlanır.

Tevazu, Otantiklik (Doğallık): Bir insan olduğunun farkındadır, kendini mükemmel biri gibi göstermeye çalışmaz, olduğu gibidir, duygularını ve zayıflıklarını göstermekten çekinmez. Alçakgönüllüdür, başarılarda geride durur ve kendisini değil izleyenlerini överek cesaretlendirir. Böylece izleyenlerinin yükselmesini, parlamasını sağlar.

Birlik Oluşturma: Ekip içinde, ekipler arasında, topluluk olarak birlik olmaya vurgu yapar.

Tam Sorumluluk ve Hesap Verebilirlik: Kişisel çıkarları ya da beklentileri yerine, kuruma ve izleyenlerine karşı sorumludur. Amacı, topluma faydalı olmaları için, kuruma ve izleyenlere hizmet etmektir. Lider yalnızca denetim yapan değil aynı zamanda rol model olan kişidir. Bu sorumluluklarının farkındadır. Başarısızlıklarda da başkalarını, izleyenleri ya da başka yöneticileri, sistemi, koşulları v.b. suçlamak yerine, sorumluluğu alır ve "Neyi daha iyi yapabilirim?" diye sorgular. Bu yaklaşımı izleyenlerin de kendilerinden beklenenin farkında olmalarını ve yaptıkları işin sorumluluğunu taşımalarını sağlar.

Yöneticilerin liderlik tarzlarını, yarattıkları kültürü ve başarılarını test etmenin en iyi yolu, izleyenlerinin sergiledikleri davranışlardır. Örneğin gücü elinde tutmak isteyen, otoriter liderlik tarzı sergileyen bir yöneticiyi, ekibindeki korku kültüründen, hep yöneticinin konuştuğundan ama hiç dinlemediğinden, hata yapma hakkı tanınmadığı ve "fırça yemek"ten korktukları için sorumluluk almaktan kaçınmalarından, bilgi paylaşmamalarından, birbirlerinin gelişimini desteklemediklerinden ama aynı aynı zamanda kendilerini geliştiremediklerinden, yöneticinin "yıldız"ı olma yarışıyla ekipler ve aynı ekipteki çalışanlar arasındaki çatışmalardan, güç mücadelelerinden… kolaylıkla tanıyabiliriz.

Greenleaf da hizmetkar liderin izleyenlerine bakılarak onları test edebileceğimizi söyler:

"Hizmetkar liderin etrafındakiler birer birey olarak gelişiyor mu? Daha sağlıklı, bilge, özgür ve bağımsız olup onlar da birer hizmetkar olma yolunda ilerliyorlar mı? Ayrıca bunun toplumda en az imtiyaza sahip kişiler üzerindeki etkisi nedir? Bundan yararlanabilecekler mi veya en azından mahrumiyetten kurtulabilecekler mi?"

İnsanoğlu olarak var olduğumuzdan bu yana liderlere ihtiyaç duymuşuz. Ama doğru liderlik tarzı ve doğru liderleri arayışımız hala sürüyor. "Hizmetkar Liderlik" özellikle yeni neslin "Amaç /anlam arayışı ve kendinden daha büyük bir amaca yönelik ve başkalarıyla birlikte bir şeyler üretme", "Ustalaşma, kendini sürekli geliştirme" ve "Özerklik, kendi iradesiyle seçimlerini yapma" ihtiyaçlarını daha çok karşılayabilen bir liderlik tarzı gibi görünüyor. Tabi hayata geçirebilmek için daha çok "Hizmetkar Lider" e ihtiyacımız var. Ama ne yazık ki kanımca sayıları son derece az.

Merak ediyorum, sizin çevrenizde "Hizmetkar Liderlik" özelliklerine sahip yöneticiler var mı? Varsa paylaşırsanız çok sevinirim. Bu sayede sanırım bu konuda daha umutlu oluruz :)

* Greenleaf 10 özellik saymış, daha sonra Van Dierendonck ve Nujiten (2011) 8 boyutta açıklamış. Benim

saydığım 15 özellik, her ikisinin görüşleri ile benim yorumlarımın sentezini içermektedir.

Yazan : Ayşe Demirbaş

KAYNAKLAR:

Blanchard, Ken ve Barret Collen. Lead with LUV: A Different Way to Create Real Success Hardcover – December 9, 2010

Coşkunlar E. (2011). Belediyelerde Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşleri (Eskişehir İli Örneği). Eskişehir, Türkiye.

Dierendonck, D. ve Nujiten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *J Bus Psychol*, 26, 249–267.

Eren, Feyza ve Yalçıntaş, Murat. Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği. UİİİD-IJEAS (International Journal of Economic and Administrative Studies), 2017 (16. UİK Özel Sayısı):851-864 ISSN 1307-9832

Erdem, O. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (29), 199-211.

Greenleaf, Robert K. Center for Leadership. https://www.greenleaf.org

Greenleaf, Robert K. (1991). "Lider Olarak Hizmetkar (The Servant as Leader)"

Greenleaf, Robert K. (2003), "Lider Olarak Hizmetkar", (Y. Alan, & G. Çelik, Çev.) Hilversum: Europees Centruum voor Servant Leadership.