

HİZMETKÂR LİDERLİK: GANDHİ ÖRNEĞİ

Kevser KÜÇÜK¹ & Ercan YAVUZ²

Öz

Hizmetkâr liderlik, özellikle son yıllarda birçok araştırmaya konu olan modern bir liderlik yaklaşımıdır. Hizmetkâr lider, çıkarıcı bir liderin aksine, çalışanları önemsemekte, onların refahını ve gelişmesini teşvik etmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların, müşterilerin ve toplumun çıkarlarını göz önüne alması gerektiğini ileri sürmektedir. Hizmetkâr liderliğin en bilinen örneklerinden biri de Gandhi'dir. Gandhi adı dünyada hemen hemen herkes tarafından bilinmektedir. Gandhi hem emperyalizme hem de sömürgeciliğe karşı direniş denildiğinde akla ilk gelen direniş liderlerinden biridir. Bu çalışmada; savaş karşıtı aktivist ve Hindistan Bağımsızlık Hareketi'nin öncü lideri, dünyayı etkilemiş olan sivil itaatsizlik formunun mimarı olan Gandhi, hizmetkâr liderlik yaklaşımı ışığında ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Hizmetkâr Lider, Gandhi.

Servant Leadership: Gandhi Example

Abstract

Servant leadership is a modern leadership approach that has been subject to many researches in recent years. The servant leader, unlike the leader, is the one who cares about employees and encourages their prosperity and development. In addition, it considers that the interests of employees, customers and society should be taken into account. One of the best-known examples is Gandhi. Gandhi name is known by almost everyone in the world, who is one of the leaders who come to mind when it comes to resistance to both imperialism and colonialism. In this study; Gandhi, the anti-war activist and the pioneer leader of the Indian Independence Movement, the architect of the civil disobedience form that has influenced the world, has been dealt with in the light of the servant leadership approach

Keywords: Leadership, Servant Leadership, Gandhi.

¹ Doktora Öğrencisi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rekreasyon yönetimi, E-posta:kevserkk2@gmail.com

² Dr. Öğretim Üyesi, Gazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Rekreasyon yönetimi, E-posta:eyavuz@gazi.edu.tr

Giriş

Günümüzde güç kullanarak otorite kurmaya çalışan liderlerin çağ dışı kaldığı ve bu liderlik anlayışının anlamını yitirdiği söylenebilir. Farklı bir bakış açısına sahip olan, gönüllü olarak insanlara fayda sağlamaya çalışan liderlere olan gereksinim gittikçe artmaya başlamıştır. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, bu noktada insani değerlere odaklanan önemli bir çıkış noktası olarak görülmektedir (Fındıkçı, 2012, s.5). Liderler, takipçilere duygusal açıdan destek sağlamaya yardımcı olmaya öncelik verdiklerinde, takipçiler lideri bir rol modeli olarak benimsemektedir. Takipçiler, lideri zorlama yoluyla değil; kendi özgür iradeleri yoluyla izlemektedir (Greenleaf, 1977). Hizmetkâr liderlik, liderin kurumdaki tüm insanlara hizmet ettiği hizmetkâr liderlik tipidir. Aslında hizmetkâr liderliğin temel unsuru, liderin tüm çalışanlarla ilgilenmesi gerekliliğidir. Greenleaf (1977), liderliğin her bireyin inisiyatifinden gelmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Ayrıca, Greenleaf, hizmetkâr liderliğin, insanların diğer insanlara hizmet etme istediğinden geldiğini belirtmektedir. Bu ek olarak lider tutum ve karizmasıyla diğer insanları değiştirebilmelidir. Diğer liderlik türleriyle hizmetkâr liderlik arasındaki temel fark, insanları yönlendirmekten ziyade başkalarına hizmet etme hissidir (Andre ve Lantu, 2015).

Örgütsel liderlerin, potansiyellerini harekete geçirerek çalışanlarını geliştirmelerindeki rolü, liderlik çalışmalarının başlıca konularındandır. Bir başka liderlik teorisi içinde bir kavram olarak hizmetkâr liderlik, hizmet eden liderlerin takipçilerin ihtiyaçlarını yerine getirmeye odaklanması bu olayı incelemek için bir kapsam sunmaktadır. Kavramın öncülerinden Greenleaf (1977), hizmetkâr liderlerin, takipçilerin hizmetkâr liderleri taklit etmesini etkileyen güçlü bir hizmet yönlendirmesine sahip olduklarını belirtmektedir (Ghosh ve Khatri, 2017). Takipçilerinin taklit ettiği hizmetkâr lider, takipçilerini yönlendirme gücüne sahiptir (Lord, Brown, Freiberg, 1999). Parolini, Patterson ve Winston (2009), hizmetkâr liderlerin takipçilerine hizmet etmeye öncelik verdiği ileri sürmüşlerdir. Akuchi'ye (1993) göre hizmetkâr liderlik, İncil'den köken almaktadır ve hizmetkâr liderliğin manevi bir boyutu vardır. Öte yandan hizmetkâr liderlik modeli günümüz modern liderlik yaklaşımları içerisinde daha çok manevi ve etik değerler ve dinsel yapılar olarak yer almakta; felsefi bir bakış açısıyla ele almaktadır. Ancak hizmetkâr liderlik her ne kadar bir model olarak adlandırılrsa da bilimsel esaslarla ölçülmesi zordur. Bu sebeple bilimsel çalışmalarla yeterince desteklenmemiş bir yaklaşım olarak kalmıştır. Bir diğer bakış açısına göre ise hizmetkâr liderlik klasik ve modern liderlik teorilerine post modern bir alternatif oluşturmaktadır (Ercan, 2012, s. 266). Küreselleşme olgusuyla birlikte organizasyon yapılarından, iş modellerinden, liderlik anlayışına kadar her yerde bir değişim ve dönüşüm süreci yaşandığı bilinmektedir. Duygusalığın ve insan sevgisinin bulunmadığı elektronik, robotik bir ortamdan, insan ilişkilerinin ve insan sevgisinin ağır bastığı bir ortama doğru hızlı bir geçiş süreci yaşanmaktadır. Bu süreç içinde insan olmayı öğrenmeden başka bir şeyler olmaya çalışmak ve bunun sorumluluğu altında tıpkı akarsuya karşı kürek çekmek gibi ruhun ve evrenin yasalarını reddederek işleri ve insanları yönetmek artık bir sonuç vermeyecektir (Erdemli, 2009). Bu nedenle yöneticilerden birbirini anlayan, iyi iletişim kuran, çalışanların gelişimine katkıda bulunan, onlara hizmet eden liderler olması beklenir.

Hizmetkâr Lider

Hizmetkâr lider, hizmet etme hisleri ile doludur. Hizmetkâr lider, bilinçli bir seçim ile birlikte, liderlik yapmak istemektedir. Bu kişi, güce tapanlardan ya da maddî mal edinme ihtiyacı duyanlardan kesinlikle farklıdır. Aradaki fark, hizmetkâr liderin başkalarının öncelikle ihtiyaçlarına hizmet etmesinde kendini göstermektedir (Frick, 2004, s. 339). Spears (1996) hizmetkâr lideri ekip çalışmasına, başkalarını karar alma sürecine dâhil etmek isteyen, ahlaki bir davranış temeline dayanan, insanların gelişmesini sağlayan biri olarak nitelendirmektedir. Bununla birlikte, Laub (1999), hizmetkâr liderliği, liderin kendi menfaati yerine iyiliği yerleştiren bir liderlik anlayışı ve uygulaması olarak tanımlamaktadır.

Hizmetkâr liderlik, liderlik ve hizmete yönelik gelişen bir yaklaşımdır (Spears, 1996). Hizmetkâr liderlik fikri, Greenleaf'in Hermann Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" isimli hikâyesini okumasıyla ileri sürülmüştür. Hikâyede, bir grup insanın efsanevi yolculuğu anlatılmaktadır. Hikâyenin, ana karakteri olan Leo olağanüstü bir varlık olarak hizmetkârlık işlerini yapmakta ve yaşamını sürdürmektedir. Fakat bir gün Leo'nun ortadan kaybolmasıyla üyesi olduğu grupta bir kargaşa yaşanır ve yolculuk ertelenir, hizmetkâr Leo olmadan kimse yolculuğa devam etmek istemez. Bunun üzerine Leo aranmaya başlanır ve bulunur. Grubun lideri, aslında hizmetçi olarak bilinen Leo'nun bir rehberlik ruhu taşıdığını ve grubun asıl lideri olduğunu keşfeder. Greenleaf okuduğu bu hikâyedeki kahraman Leo'dan esinlenerek hizmetkâr liderlik kavramını ileri sürmüştür. Greenleaf'e göre hizmetkâr lider, Leo örneğinde olduğu gibi öncelikle bir hizmetkârdır. Bir kimsede var olan, onun davranışlarına hâkim olan ana duygu öncelikle hizmet etmek olmalıdır. Alışılmadık bir yönlendirici güce sahip olan bu kişiler hizmet etmek için lider olma seçimini yaparlar ve hizmetkârlık ile liderliği birleştirirler(Greenleaf, 1977, s. 21-24).

Ehrhart (2004), hizmetkâr liderlerin ilişkisel, güçlendirici, kapsayıcı, ahlaki ve dengeli olduğunu, başkalarının büyümesi ve başarısı üzerinde odaklandığını ve topluma olduğu kadar örgüte de dikkat ettiğini belirtmektedir. Neubert, Hunter ve Tolentino (2016) ise, doğruluk, alçakgönüllülük, duygusal yönden rahatlama ve maneviyat gibi hizmetçi liderliğinin diğer özelliklerini tespit etmişlerdir. Ancak, hizmetkâr liderliği diğer liderlik biçimlerinden ayıran özellik, diğer merkezli hizmete (ben merkezli olmaması, toplumsal odaklı olması) odaklanmasıdır.

Hizmetkâr liderler, takipçilerinin büyümelerine yardımcı olmak için sürekli olarak ve fedakâr bir biçimde taahhütte/vaatte bulunmaktadır (Giampetro-Meyer, Brown, Browne ve Kubasek, 1998). Greenleaf (1977), hizmetkâr liderlerin, takipçilerin hizmetkâr liderleri taklit etmesini etkileyen güçlü bir hizmet yönlendirmesine sahip olduklarını belirtmektedir. Hizmetkâr liderler, kendi çıkarlarının ötesinde bir iyiliği istedikleri için onların gücü başkalarına hizmet etmek için bir araç haline gelmektedir. Dolayısıyla hem hizmet etmek hem de lider olmak neredeyse değiştirilebilir hale gelmektedir (van Dierendonck, 2011).Hizmetkâr liderlik, takımın ve organizasyonun çıkarları için kendi hedeflerini göz ardı etmeyi gerektirmektedir. Bu nedenle, hizmetkâr liderler takımın özelliklerinden çoğunu ve en çok arzu edilen unsurlarını bünyesinde barındırmakta; ekibin en önemli ve en çok istenen unsurlarını taşımaktadır (Yoshida, Sendjaya, Hirst, Cooper, 2014). Hizmetkâr liderlik, takipçilerinde en iyiyi ortaya çıkarma temeline dayanmaktadır. Hizmetkâr liderler bu bireylerin yeteneklerini, ihtiyaçlarını, arzularını, hedeflerini ve potansiyellerini anlamak için birebir iletişim kurmaya çalışmaktadır. Liderler, her takipçinin benzersiz özelliklerine ve ilgi alanlarına ilişki bilgi birikimleriyle, takipçilerinin potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Bu, özgüven oluşturma, bir rol modeli olarak hizmet etme, güven aşılama ve bilgi, geri bildirim ve kaynak sağlamaya yapılmaktadır. Hizmetkâr liderlik, kişisel bütünlüğü vurgulaması ve çalışanlarla güçlü uzun vadeli ilişkiler kurmaya odaklanması nedeniyle geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklıdır. Aynı zamanda, hizmetkâr liderlik örgütün dışına uzanması bakımından eşsizdir. Zira hizmetkâr liderler toplulukları ve toplum da dâhil olmak üzere birden fazla menfaat sahibine hizmet etmektedirler (Graham, 1991).Liden, Wayne, Zhao ve Henderson (2008), hizmetkâr liderlerle takipçileri arasında paylaşılan ilişkinin, bu gibi liderler ve takipçiler arasında gerçekleşen dönüşümsel etkiyi anlamada önem taşıdığını tekrarlamaktadır. Bu nedenle, hizmetkâr liderlerin üç ayrı özelliği yukarıdaki tartışmadan ortaya çıkmaktadır. ***Birincisi***, takipçi liderler güçlü bir hizmet yönelimine sahiptirler. ***İkincisi***, hizmetkâr liderlerin önceliği takipçilerinin gelişmesini sağlamaktır. ***Üçüncüsü***, hizmetkâr liderler pozisyonel veya yetkili bir güç kullanmadan örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için takipçilerle duygusal olarak bağlantı kurmaktadır (Ghosh ve Khatri, 2017).

Mevcut hizmetkâr liderlik modelleri arasında, Liden ve arkadaşlarının (2008) çok boyutlu modeli,hizmetkâr bir liderin esas özelliklerini yedi boyutta tanımlamaktadır: duygusal yönden

iyileşme, yetki verme, astların gelişmesine ve başarıya ulaşmasına yardımcı olma, astlarına öncelik verme, toplum için değer yaratma, kavramsal becerilere sahip olma ve etik davranma. İlk boyut olan **duygusal yönden iyileşme**, liderin takipçileri ile ilgilenmesini, takipçilerin kişisel yönden rahatlamasına yönelik duyarlılık göstermesini vurgulamaktadır. İkinci boyut olan **yetkilendirme**, liderin takipçilerinden başkalarının sorumluluğunu alabilmesini; zor durumları kendi yöntemleriyle ele alma becerilerini teşvik etmeyi ve onları kolaylaştırmayı gerektirir. Üçüncüsü, hizmetkâr liderler, **astlarının kariyer gelişimine** ve hedeflerine gerçek bir ilgi göstererek ve astlarına becerilerini geliştirme fırsatını vererek astların gelişmesine ve başarısına yardımcı olmaktadır. Dördüncüsü, hizmetkâr liderlerin **önceliği astlarıdır**. Hizmetkâr liderler kendinden önce astlarının çıkarlarını ve başarılarını önemsemektedirler. **Beşinci boyut olan toplum için değer yaratma**; hizmetkâr liderlerin örgüt dışındaki insanlara nasıl yardım ettiğini ve başkalarını da aynı şeyi yapmaya teşvik etmesini yansıtır. Altıncı, hizmetkâr lider aynı zamanda örgütlenme, hedefleri ve eldeki görevi hakkında tamamen bilgili olma yoluyla **kavramsal becerilerini** sergilemekte ve bu nedenle astlara etkili bir destek sağlayabilmektedir. Kavramsallaştırma, sözel beceriden fazlasını gerektiren bir yetenektir. Greenleaf (1977), onu en önemli liderlik yeteneği olarak adlandırmaktadır. Kavramsallaştırma yeteneğine sahip olan liderler geçmişin ve geleceğin perspektifinde bütünü görme, hedefleri ortaya koyma ve bunları düzenleme, değerlendirebilme, analiz etme ve öngörülemez olayları öngörme yeteneğine sahiptir. Kavramsallaştırıcı, en iyi ihtimalle bir ikna edici ve bir ilişki kurucudur. Buna karşın yönetim, işletmeyi günden güne hedeflerine doğru taşıyabilen ve bu hareketin gerçekleştiği sırada ortaya çıkan sorunları çözebilen uygulamacıların becerileri ile gerçekleştirilmektedir. Kuruluşların hem uygulamacıların hem de kavramsallaştırıcıların becerilerine ihtiyacı vardır (Frick, 2004:342). Son olarak hizmetkâr liderler, başkalarıyla açıkça, adil ve dürüstçe hareket edip etkileşim içerisinde oldukları için etik davranmaktadırlar (Chiniara ve Bentein, 2016). Hizmetkâr liderlik üzerine birçok araştırma ve çalışma yapılmıştır. Bu araştırmalardaki çeşitli değişkenlerin ampirik olarak geçerliliği, hizmetkâr liderliğin temel özelliklerini tanımlamaya yardımcı olmuştur. Hizmetkâr liderin temel özellikleri şunlardır (Mittal ve Dorfman, 2012):

1. Eşitlik

Hizmetkâr liderliğin önemli bir özelliği, liderlerin diğer örgüt üyelerinden daha üstün oldukları fikrini reddeden eşitlik ilkesidir (Reed ve diğerleri, 2011). Bu özellikte belirtilen, öğrenmenin ve etkinin çok yönlü süreçler olduğudur. Eşitliğe dayalı bir bakış açısı, önceliği astlarına veren (Liden ve diğerleri, 2008) ve başkalarının katılımını sağlayan (Wong ve Davey, 2007) paylaşılan liderlik (Laub, 1999) gibi özellikler ile uyumaktadır.

2. Ahlak Bütünlüğü

Greenleaf (1977), ahlaklı insanın, ahlaklı toplumun ve ahlaki örgütlenmenin önemini vurgulamaktadır. Ahlaki bütünlük, hizmetkâr liderliğin merkezindedir ve yönetici meşruiyetini korumak için önemlidir.

3. Başkalarını Yetkilendirmek ve Geliştirmek

Yetkilendirme, takipçilerin proaktif ve kendine güvenen bir tutum geliştirdikleri bir ortamı teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Buda kişisel gelişimlerini kolaylaştırır. Hizmetkâr liderler, katalizör görevi görmektedir. Hizmetkâr liderlerin davranışlarından insanlara değer verildikleri ve kendilerini onların gelişimine adadıkları görülmektedir. Hemen hemen tüm ampirik çalışmalar bu özelliği desteklemektedir (Barbuto ve Wheeler, 2006; Dennis ve Bocarnea, 2005; Liden ve ark., 2008; Reed ve ark., 2011). Yetkilendirme yapılmayan bir liderlik modeli, hizmetkâr liderlik modeli değildir. Yetkilendirme, liderin sahip olduğu gücünü, güvendiği, sevdiği, inandığı ve gelişimini desteklediği

takipçisine teslim etmesidir. Yetki paylaşımı; etkili dinleme, insanlara önemli olduklarını hissettirme, takım çalışmasına önem verme, sevgi ve eşitlik duygularını içermektedir (Russell ve Stone, 2002).

4. Empati

Bu özellik üyeleri dinlemeyi; duygularını ve ihtiyaçlarını anlamayı vurgulamaktadır (Pescosolido, 2002). Merhamet ve empati, etkili bir ruhani liderlik için önemlidir. Ayrıca kişilerarası kabul (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011) olarak da adlandırılan bu özellik, hizmetkâr liderlerin örgütte kardeşçe ve şefkatli bir atmosfer yaratmalarına yardımcı olur. Hizmetkâr liderler, kendilerini, yönettiklerinin yerine koyma çabası içindedirler. Birçok durumda, hizmetkâr liderler, takipçilerinin duygu ve düşünceleri kadar onların özellik ve yeteneklerini de onlardan daha iyi bilerek yönlendirmektedirler (Carroll, 2005).

5. Alçakgönüllülük

Alçakgönüllülük genellikle yumuşaklık veya müsaade edilebilirlik olarak görüldüğü için; alçak gönüllüğün, rasyonaliteye aykırı bir kavram olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, alçak gönüllülük, örgütleri içinde kendilerini daha üstün gören için liderler için benimsemeli ve kişinin meşruiyetini aşmamak olarak görülmelidir. Diğer bir ifadeyle, alçakgönüllülük, kişinin kendi başarılarını ve yeteneklerini uygun bir perspektifte sunma kabiliyetini ifade etmektedir (Patterson, 2003). Hizmetkâr liderler, yalnızca örgütsel amaçlara ulaşmak için değil; aynı zamanda gelişmeleri sağlamak için başkalarının katkılarına da dikkate almaktadırlar. Ayrıca, bir lider başkalarının çıkarlarını gözetmediği takdirde alçakgönüllülük göstermiş olacaktır. Hizmetkâr liderler, her soruna cevap veremeyeceklerinin farkındadır. Hizmetkâr bir liderin izleyene verebileceği armağanlardan biri, benliğidir. Hizmetkâr lider izleyenlerine ilgi, saygı ve tevazu göstermektedir (Mittal ve Dorfman, 2012). Dennis ve Bocarnea (2005), Wong ve Davey (2007) ve Van Dierendonck ve Nuijten (2011), hizmetkâr liderliğin bu boyutunu destekleyen ampirik çalışmalar yapmıştır. Wong ve Davey (2007) göre hizmetkâr liderlik, hizmetkâr lider özelliklerine sahip liderlere karşı çalışanların iyimser ve olumlu görüşlerini içeren hümanist bir yaklaşımdır. Hizmetkâr liderler çalışanları öncelikle yaratıcı ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratarak motive ederler. Van Dierendonck ve Nuijten (2011) geniş yaptıkları literatür taraması sonucunda hizmetkar liderlikle ilgili 99 madde tespit etmişlerdir. Hollanda ve İngiltere’de 1571 kişi üzerinde anket uygulamış ve sekiz boyutlu otuz maddeden oluşan hizmetkâr liderlik anketini ortaya çıkarmıştır. Bu sekiz boyut geride durma, affetme, cesaret, güçlendirme, hesap verebilirlik, otantiklik alçakgönüllülük, sorumlu yöneticilikten oluşmaktadır. Dennis ve Bocarnea (2005) Patterson’ın (2003) teorisini uygulamak için ölçek geliştirmişlerdir. Ölçeğin faktörleri: (1)güçlendirme, (2)sevgi, (3)tevazu, (4)güven ve (5) vızıyondan oluşmaktadır.

6. Toplum için Değer Yaratmak

Hizmetkâr liderliğin bir diğer özelliği, kuruluş içinde ve dışında topluluk kurma becerisidir. Bunu başarmanın yollarından bazıları, güçlü kişisel ilişkiler kurmak, başkalarıyla işbirliği içinde çalışmak ve başkalarının farklılıklarını değerlendirebilecek hale getirmektir (Goffee ve Jones, 2001). Buna ek olarak örgüt dışı bir topluluk, örgütlerin örgütsel eyleminin yalnızca faaliyet gösterdikleri daha büyük topluluklar üzerindeki etkisini değerlendirmek için oluşturulmaz. Bu aynı zamanda bu toplulukları yapıcı bir şekilde iyileştirmek gibi ahlaki bir göreve sahip olduklarını kabul etmeyi gerektirir (Reed ve diğerleri, 2011).

Hizmetkâr Bir Lider Olarak Gandhi

Gandhi’ye “yüce ruh” anlamına gelen Mahatma ismi Tagore tarafından verilmiştir. Ayrıca baba anlamına gelen babu ismiyle de anılmaktadır. Mohandas Karamşand Gandhi (1869-1948), hukuk öğrenimini İngiltere’de tamamlamıştır. Öğrenim hayatı bittikten sonra Güney Afrika’ya dönmüş

ve Hintlilerle birlikte yaşamaya ve avukatlık yapmaya başlamıştır. Hemen hemen 150 bin Hintli'nin esir hayatı yaşadığını gören Gandhi, onları bir araya getirerek haklarını kazanmak için elinden geleni yapmıştır. Gandhi Güney Afrika'da Hint topluluğunun vatandaşlık hakları için barışçı başkaldırı uygulamıştır. 1915'te Hindistan'a döndükten sonra Güney Afrika'da yaptığını Hindistan'da da uygulamaya başlamıştır. Ahmedabad yakınlarında hak ve haklılıkla direnmenin öğretildiği bir Aşram (çaba yeri) kurmuştur(Toprak, 2015).

Bolşevik Devrimi taraftarları ve destekçileri 1917 yılında Çarlık Rusya'sını komünist bir devlete dönüştürmeden önceki süreçte, Gandhi'nin sınıfsız toplum mücadelesini örnek almıştır. Gandhi hiçbir zaman, devrimin hayata geçirilebilmesi adına da olsa, şiddete başvurulduğu için komünizme karşı olan tutumundan vazgeçmedi. Ama yine de özel mülkiyetin ortadan kaldırılması ve mülkiyetin ortak kamu yararı için devletin elinde olması sistemini takdir etmiştir. Gandhi, toplumun sınıflandırılmasını asla kabul etmedi. Liderlere olan ihtiyaca ve onların kaçınılmazlığına inandı. Ama bu, hiçbir zaman mevcut duruma boyun eğmek demek değildi. Gandhi'nin devrimci dünyasında liderler aslında hizmetkârdır(Axelrod, 2012,s. 247).

I. Dünya Savaşında özgürlükleri karşılığında İngilizlere bir milyona yakın asker veren Hintliler savaş sonunda bağımsızlıklarına kavuşamadıkları gibi artan bir baskıyla da karşılaşmıştır. 1919 yılında Gandhi, bağımsızlık hareketini başlatmış ve kan dökmeden ülkenin bağımsızlığını kazanmak için mücadele etmiştir. Bunun üzerine Gandhi birçok defa işkence görmüş ve tutuklanmıştır. Ama inandığı bağımsızlık mücadelesinden vazgeçmemiştir. Sivil itaatsizlik örneği göstererek İngilizlerin mallarını boykot ettirmiş ve halkın dokuma tezgâhlarını tekrar kullanılmasını sağlamıştır. Kendisi de buna destek vererek el dokuması yerel kıyafetler giymiştir. Mücadelesi uzun bir sürecin sonunda başarıya ulaşmış; Hindistan önce özerklik daha sonra da 1947'de tam bağımsızlık kazanmıştır(Batuk, 2008; Nanda, 2013).

Gandhi 37 yaşında önemli bir kararla eski dönemin Hint yogileri gibi kendini ulus ve insanlık hizmetine adanarak Brahmaçarya'ya başlamıştır. Brahmaçarya, tutucu Hindularca kişinin yüce amaçlar için nefsinden fedakârlıkta bulunmasıdır. Yemek uyumak, cinsel hayat gibi bir dizi alanda kısıtlamalara gitmek anlamına gelmektedir. Gandhi yemek yemeyi bir zevk olmaktan çıkarmış ve et yemeyi bırakmıştır. Bir süre yalnızca meyveyle yetinmiştir. Yemek konusundaki bu tavrı onu ileriki yıllarda oruç tutmaya hazırlamıştır(Toprak, 2015).

Gandhi, mütevazı kişiliği, derin düşünce ve analiz gücü, yoğun muhakeme becerisi ile önce kendi kendine kurgular yapmış; daha sonra çevresindekiler ile konuşup giderek daha geniş kitlelere hitap etmeye başlamıştır. Maddî zenginliğin olmadığı, çok belirgin bir geçmişten gelmediği, herhangi bir atama yoluyla öne çıkmadığı veya çıkarılmadığı, silahlı taraftarları ve ordu gücü olmadığı halde bu mütevazı kişiliği; düşünceleri ve konuşmaları ile insanları etkilemektedir(Fındıkçı, 2012, s. 308). Öte yandan, Gandhicilikte dinginlik önemli bir rol oynamaktadır. Dinginlikten kasıt kötülüğün karşısında boyun eğmek değil; bütün varlığıyla dimdik durabilmektir. Dinginlik hem dostuna hem de düşmanına aynı biçimde davranmaktadır. Buna ek olarak dinginlik insanın bütün acıları karşısında dayanıklı olması ve başarı karşısında ise alçakgönüllü olmasıdır(Anıl,2013, s. 93).

Kişinin eylem ve işlemlerini belirlediği için, vicdan Gandhicilikte en önemli unsurlardan birisidir. Bu sistemde kalbin verdiği emirlere aykırı bütün yasa ve yönergeler reddedilir. Gerçeğe dayanmayan hiçbir inanç kabul edilemez. Yargılama, kişinin vicdanında olur. Fenalığın olmadığı, haksızlığa boyun eğilmediği ve adaletsizliğin adaletle yıkıldığı bu dünyada vicdandan başka kimseden korkulamaz(Walker,1948, s.9).

İnsanlığı yüceltmeye çalışması, milletlerin barış ve bağımsız bir şekilde yaşamaları için çaba sarfetmesi, sistemli bir şekilde sömürülen Hindistan'ın 700.000 köyünü milli ekonomi açısından

bağımsızlığa kavuşturmak istemesi ve ekonomik eşitliğin Satyagraha (hakikate tutunma, şiddet dışı yöntemlerle direniş) bağımsızlığının anahtarı olduğunu bilmesi, kötülöklere iyilikle karşılık vermesi, topluma haysiyet bilinci kazandırması, cesaret vermesi, toplumla birlikte hareket etmesi, yoksulları anlamaya çalışması, bütün dinlere eşit düzeyde saygı göstermesi, kendini peygamber olarak görmemesi, insanın düşüncelerinden çok insanı sevmesi, bütün fikirlerinin barış ve insanlık duygusuna dayanması nedeniyle Gandhi, Hindistan'ın gerçek sembolü ve dünya liderlerinden biri olarak görölmektedir (Tuncel, 1969, s.13).

Gandhi günümüz tanımıyla'' hizmetkâr liderlik'' modelini hayata geçirmiştir. Diğer bir deyişle Gandhi'nin yaşam felsefesi, hayatını daha sadeleştirmek, insanlara hizmet etmektir (Günyol, 2016, s.256).Hizmetkâr liderliğin amaç ve hedeflerini açık bir şekilde tanımlamış ve onu etkili bir girişim oluşturabilmek için kullanmıştır. Gandhi için amaç, hiçbir şeyi israf etmemek ve sahtekârlık, hoşgörüsözlük ve şiddet dışında hiçbir şeyi reddetmemektir. Kendi deyişleriyle gerçekleşmesi gereken amaçlar, '' yap ya da öl'' temeline dayanmaktadır (Axelrod, 2012,s. 9). Bunun yanı sıra Gandhi, insanların doğası gereği sevgiye eğilimli olduklarını ileri sürmektedir. Gandhi'ye göre insanları yöneten güç sevgidir. Bu yüzden insanların sevgisinden isteyen her varlığın faydalanabilmesi için, Hindistan'da yetişen Mango gibi meyvelerini dibe serpmesi gerektiğine inanıyordu. Bütün dinlerin temelini sevgi oluşturuyorsa, toplum üyelerini birbirine bağlayan güç de sevgiden kaynaklanmaktadır. Birey olarak insanın kendisinin mutluluğu da sevgiye bağlıdır(Anıl,2013, s.92). Öte yandan, Gandhi'ye göre din, insanın nefsinin idrak etmesi, kendini tanımasıdır. Yaşamında davranış yolu olarak Bhagavadgîtâ adı verilen Sanskrit felsefi şiirinde anlatılan karma yogilerin çizgisini benimsemiştir. Makshaya diye tanımlanan hizmet ve kurtuluş yoluna bu karma yogi yoluyla ulaşabileceğine inanmıştır. Böylece topluma hizmet, Gandhi'nin düşküne yardım tek amacı olmuş; karşılıksız iş görmeyi ilke edinmiştir(Toprak, 2015).

Aslında, Gandhi'nin yarım yüzyıl beklediği hizmetkâr liderlik modeli, günümüz kurumsal ve kâr amacı gütmeyen örgütlerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Gönüllüğü ve fedakâr davranışı temel alan hizmetkâr liderlik, nihai amaç ve izleyicilerinin durumu noktasında yüksek düzeydeki farkındalığı, örgütün lideri konumunu korumasıyla birlikte, örgütsel bariyerleri aşarak hem örgütün ana amaçlarına (ortak iyilik) hem de çalışanların bireysel yetersizliklerini gidermeye dönük özverili davranışlar sergilenmesi anlamına gelmektedir. Bu liderlik anlayışında, liderlik statüsü örgütteki güç alanlarını işgal ederek değil, iyi niyete ve gönüllüğe dayalı olarak ''verici'' davranışlarda bulunarak çalışanları etkilemek esastır(Demirci,2014). Bunun en bilinen örneği sivil toplum kuruluşlarıdır. Sivil toplum kuruluşlarını kamu ve özel işletmelerden ayıran temel bir özellik gönüllülük esası ile çalışmalarınıdır. Çünkü sivil toplum kuruluşlarına insanların kendi kişisel rızaları ile üye veya gönüllü olmaları, o sivil toplum kuruluşunu desteklemeyi kendi kişisel iradeleri ile tercih etmeleri ve özellikle de maddi bir çıkar gözetmemeleri gerekmektedir (Coşkun, 2008, s. 20).

Liderlik savunucularından Robert K. Greenleaf'ın 1970'te yazdığı ve sıklıkla başvurulan çalışması ''Lider Olarak Hizmetkâr'' da hizmetkâr liderlik kavramı hizmet etmek isteyen hizmet eder. Bu noktada bilinçli bir seçim kişiyi liderliğe talip olmaya götürür'' biçiminde ifade etmektedir. Önce-hizmetkâr- lider,' kesinlikle önce lider olmaktan farklı bir kavramdır; çünkü hizmetkâr liderlik alışılmadık bir şekilde güçten ve maddesel konumlardan vazgeçmeyi gerektirir (Axelrod, 2012, s. 248). Bu bakımdan Gandhi'nin ülke adına duyduğu sıkıntılar, bunların çözümü ile ilgili yorumları, tüm bu süreçteki ikna edici ve etkileyici konuşmaları Gandhi'yi kitlelerin gözünde lider haline getirmiştir. Gandhi, kısa bir sürede binleri, milyonları etkileyen ve harekete geçirebilen bir kişilik haline gelmiştir (Fındıkcı, 2012, s.308).

Gandhi'yi diğer liderlerden ayıran en önemli özelliği, onun olağanüstü bir eylem adamı oluşudur. Nitekim fazla okuyan bir insan olmadığı gibi geliştirdiği kuramları da daha çok düzenlediği

eylemlerden ortaya çıkmıştır(Anıl, 2013, s. 115). Özenç 'e (2006) göre; şiddetsizlik kendini en iyi şekilde Gandhi'de bulmaktadır. Hakikat aşkının en acımasız düşmanında dahi yok edilemez bir etki yapacağına dair inancını asla yitirmeyen Gandhi, nefisini temizleme çalışmalarında Allah yolcusu olma adına verdiği sözden hareket noktası bulmuştur. "Kendimi, Tanrının isimlerinden biri olan "Hakikat"ı tutkuyla arayan biri olarak tanımlıyorum. Şiddet dışılığı işte bu arayış sırasında keşfettim. Şiddet dışılığın yayılması yaşamımın misyonudur. Yaşamımın bu misyonunu sürdürmekten başka bir amacım yoktur”.

Gandhi'nin en büyük ilkesi Ahimsa'dır. Ahimsa, hayattaki tek gerçek güçtür (Ahmedabad,1948, s.114). Ahimsa'nın eyleme dönüşme şekline verdiği isim ise Satyagraha'dır. Gandhi; Satyagraha'nın iç dünyada elde edilmiş bütünlüğün bir meyvesi olduğunu bilir. Hindistan eylemlerinde dikkat çeken şeylerden ilki, sömürgeci yönetime karşı yapılan eylemlerdir. Bunun en bilinen örneklerinden biri, tuz yapımı yasağına karşı, on binlerce insanın birer tas deniz suyunu buharlaştırarak sembolik bir şekilde yasayı çiğneme eylemleridir. Diğer eylem türünün hedefi, geleneksel ve dinsel buyruk ve yasaklar olmuştur. Dokunulmazlar'ın (Paryalar) köy kuyularını kullanma hakkını elde etmeleri bu yolla gerçekleşmiştir (Tanör, 1993).Sözlerini ve eylemlerini paylaştığı, insan ilişkilerinin oluşumuna düşünce ve eylemleriyle katıldığı yer kamusal ve siyasal alandır. Kamusal ve siyasal alan sorunların özgür insanlara yakışır biçimde bir karara bağlandığı yerdir; yani ikna ve sözlerle, şiddetle değil. Şiddet temelde sözsüzdür. Düşüncenin ve mantıklı iletişimin kesintiye uğradığı yerde başlar. Bu nedenle şiddet eylemlerine hazır hâle gelen bir toplum, sistematik bir mantıksızlık ve ifadesizlik içindedir (Merton, 2001, s. 22). Gandhi “Satyagraha” teorisini şiddetsizlik üzerine inşa ederken bunun gücün de bir göstergesi olduğuna inanıyordu. Gandhi'ye göre (Satyagraha'nın) en ilkel biçimi bile şiddetten ve fiziki güçten kesin olarak ayrılır. Gerçekten, şiddeti, tamamıyla şiddetten kaçınan kişiler tarafından ancak ulaşılabilen büyük manevi güç reddeder. Sadece zayıfların, şiddete şiddetle karşılık veremedikleri sürece kullanabilecekleri güç olduğunu söylemek tamamen yanlıştır. Kendini zayıf hissedenlerin bu güce başvurmaları imkânsızdır. Thoreau, Gandhi, 2000, s.83). Bu konuda Gandhi sivil itaatsizliğin şiddeti reddedişini “Göze göz ilkesi, tüm Dünya'yı köreder. Uğrunda ölmeyi göze alacağım birçok dava var; ama uğrunda öldüreceğim hiç bir dava yoktur” şeklinde ifade etmiştir(Kurtbaş,2017). Nitekim Gandhi'nin felsefesine göre bir uyuşmazlık sürecinde gerçekte şiddete ihtiyaç yoktur. Çünkü bir sosyal veya siyasal ilişkide karşı tarafın gücünü oluşturan temel unsur, onunla yapılan işbirliğidir. Eğer bu işbirliği çekilirse karşı tarafın gücü de ortadan kalkacak; bu nedenle yaptığı eylem ve işlemlerden sonuç alma şansı kalmayacaktır. İşte sivil itaatsizliğin temel mantığı da budur (Yılmaz, 2006).Öte yandan bazı Hristiyan tarikatlarla dostluk kurması ve özellikle de Hz. İsa'nın Dağdaki Vaazı'nda ortaya konulan ilkeler dolayısıyla, Gandhi'nin Hristiyanlıktan oldukça etkilenmiş olduğu söylenebilir. Daha doğru bir ifadeyle Gandhi'nin türlü etkenlerle zihninde oluşturduğu ‘Şiddetsizlik ve kardeşlik’ içerikli politikaları için Hristiyanlık düşüncesinden destek aldığıydı(Anıl,2013, s.85). Bunun nedeni Batı medeniyeti maddecidir; ruhsal yönden yoksundur; şiddet ve rekabet ilkesine dayanmaktadır. Eski Hint uygarlığı ise özü itibarıyla ruhsaldır; şiddet aleyhtardır, kanaatkârdır, işbirliği ve uzlaşmayı telkin etmektedir. Bundan dolayı Eski Hint uygarlığı Avrupa uygarlık anlayışından üstündür(Toprak, 2015). Öte yandan Gandhi Hindistan Ulusal Kongresi'nin liderliğini üstlenerek ülke çapında yoksulluğun azaltılması, kadınların seçme ve seçilme hakkı kazanması, farklı din ve etnik gruplar arasında kardeşlik, kast ve dokunulmazlık ayrımcılığının sonlandırılması, ülkenin ekonomik yeterliliğine kavuşması ve en önemlisi Hindistan'ın sömürgeci kurtulması konularında ülke çapında kampanyalar yürütmüştür. Uygulamaya başladığı etkin ve önemli taktikler çerçevesinde bütün Hindistan halkını pasif direnişe ve İngilizler ile işbirliği yapmamaya çağırmıştır (Altunel, 2011).

Axelrod (2012, s.9), Gandhi'nin hayatını adadığı çalışmaların önemli olduğunu belirtmektedir. Bu bir “hizmetkâr lider”in yolu ve inancıdır. Gandhi bireysel varlığını, girişiminin ilerlemesine ve

büyütülmesine adanmış ve kendi egosunun taleplerini gerçekleştirilmesi gereken esas amacından sonraya bırakmıştır. Bir lider olarak Gandhi, her türlü kolektif çabayı değişime dönüştürmeyi başarabilecek herkes için bir standart oluşturmuştur. Mencütekin'e (2005) göre, Gandhi'nin hayatının herhangi bir kesitine göz atıldığında, prensiplerinden hiç bir zaman taviz vermediği, sözünde durmayı en büyük erdem saydığı, beden ve ruh bütünlüğünü bir arada gördüğü bunun yanında en önemlisi de yıllarca ezildiği, yokluk ve başka toplumların baskıları altında kaldığı, ömrünü vatan hizmetine adadığı görülmektedir.

Sonuç

Günümüzde klasik, baskıcı liderlik modelleri önemini yitirmiş, yeni liderlik modelleri geliştirilmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda güç kullanarak örgütü yöneten liderlerin çalışanların ihtiyaçlarına cevap veremediği ortaya konmuştur. Değişen ve dönüşen liderlik anlayışının sonucunda hizmetkâr liderlik anlayışını ortaya çıkarmıştır. Hizmetkâr liderlik anlayışı kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade takipçilere hizmet eden, onlara yol gösteren bir liderliği benimsemektedir.

Yaşamın her alanında, hizmetkâr liderler "hizmet" yönelimlidir. Belki de en önemlisi, .Hizmetkâr liderler kendilerini takip eden kişilere özgüven aşulamakta ve hizmet etmeyi arzulamaktadırlar. Takipçilerin hizmetkâr liderlere dönüştürülmesiyle, hizmetkâr liderlikte bir kültür oluşturulabilir. Hizmetkâr liderlik, insanlara değer verilmesini ve insanların geliştirilmesini, topluluğun inşasını, insanlara liderlik sağlamayı teşvik etmektedir. Hizmetkâr lider aynı zamanda, her bireyin menfaatini gözetmekte ve örgütün sunduğu güç ve statüyü bütün organizasyon için paylaşmaktadır.

Hizmetkâr liderler, tanım gereği astlarının ihtiyaçları kendi ihtiyaçlarından önce gelmektedir ve astların maksimum potansiyellerine ulaşmalarına ve optimum örgütsel ve kariyer başarısına ulaşmalarına yardımcı olma çabalarını merkezileştirirler. Bu anlamda, "kulluk", bencillik arzularının ötesine uzanır ve çalışanların yetkilendirilmesi hissini yaratan bir çalışma iklimi oluşturur. Buna ek olarak, hizmetkâr liderlik, işyerinin ötesine uzanır ve takipçilere bir hizmetkâr ruhu geliştirir veya toplum genelinde değer yaratmaya çalışır.

Hizmetkâr liderlik, başkalarının memnuniyetine, yaratıcılığına ve katılımına, çalışanların performansına ve çalışanlara, topluma fayda sağlayan yurttaşlığa, ekip yeniliğine ve performansa ilişkin örgütsel performansa ve müşteri memnuniyetine yardımcı olan vatandaşlık davranışına olumlu katkı sağlamaktadır. Bu nedenle hizmetkâr liderlikte anlama ve dinleme kavramını bilmek çok önemlidir. Birincisi, hizmetkâr liderin dinleme fikrine sahip olması gerekir; çünkü lider, şirketindeki tüm koşulları ya da çalışanlarının durumunu bilmelidir. Bu nedenle, lider durum hakkında ve çalışanların geleceği için ne istediklerini bilecektir. Ayrıca, eğer sorunlar varsa, lider birçok insandan çok fazla şey dinleyebilir ve sorunu çözmeyi kolaylaştırabilir. İkincisi, anlamak, liderin organizasyonun veya çalışanlarının becerilerini ve kısıtlamalarını bilmesi gerektiğini anlaması anlamına gelir. Bununla birlikte, hizmetkâr lider için en önemli beceri anlama ve dinleme değildir. Hizmetkâr lider tarafından kullanılan dil, diğer liderlik türleriyle farklılık göstermektedir. Hizmetkâr lider tarafından kullanılan dil konuşmaya değil de eyleme dayanmaktadır. Günümüzde, birçok çalışan liderler tarafından konuşulanlara güvenmemektedir. Ancak; çalışanlar, eylemin anlaşılması en kolay dil olduğunu düşünmektedir. Eğer çalışanlar liderin bazı şeylerdeki eylemlerini görürlerse liderin hangi özelliğine sahip olduğunu ve onlara ne açıklamak istediklerini bilirler. Bunun en güzel örneklerinden biri de Gandhi'dir. Nobel Ödülü sahibi Rabindranath Tagore tarafından kendisine verilen 'Mahatma' ya da 'büyük ruh' olarak Hindistan'da saygı gören ve Hindistan, İngiliz emperyalizmine karşı başlatılan 'şiddetsizliğin' başlatıcısı ve önde gelen ismi olarak uluslararası alanda ünlüdür. 'En bilgili ruhani liderlerden biri' olarak düşünüldüğünde, yirminci yüzyıl tarihinde (ve medeniyet tarihinde de tartışmasız bir şekilde) önemli bir yere sahiptir ve ' "vejetaryenlik", "kollektif

çiftçilik" ve "sanayileşme" ve hatta gerçeklik, şiddetsizlik, protesto, "bekârlık", "mücadele", "ahlak", "refah" "dokunulmazlık" gibi kavramların anlamlarına yeni boyutlar kazandırmıştır. Gandhi sözleriyle ve her şeyden önce eylemleriyle sürekli ve yorulmaz bir reformcudur.

Kaynakça

- Ahmedabad (1948). *Savaşta ve barışta şiddet dışılık*. Navajivan Yayınları.
- Akuchi, N. B. (1993). Theservantsandthesuperstars: An examination of servantleadership in light of Matthew20:20–28. *ChristianEducationJournal*, 16(1): 39–47.
- Akyüz, B.&Eren, M.Ş. (2013). Hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik teorik bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 191-205.
- Altunel, M. (2011). Sivil itaatsizlik ve Mohandas K. Gandhi. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 443-458.
- Andre&Lantu, D.C.(2015). Servantleadershipandhumancapitalmanagement: casestudy in citibankIndonesia. *Procedia - SocialandBehavioralSciences*, 169, 303 – 311.
- Anıl, Y.Ş.(2013). *MahatmaGandhi*(İkinci Baskı). İstanbul:Kastaş Yayınevi.
- Axelrod, A. (2012). Gandhi: Liderlik İlkeleri(Çev. Ö. Kocaman). Hayat Yayıncılık(Eserin orijinali 2012’de yayımlandı).
- Barbuto, J.E. &Wheeler, D.W. (2006). Scaleddevelopmentandconstructclarification of servantleadership.*GroupandOrganization Management*, 31(3): 300–326.
- Batuk, C. (2008). Tanrı'nın asi çocukları: zalimlik ve mazlumluk arasındaki şiddet sarmalındaki Yahudiler. *Milel ve Nihal*, 5(1), 157-187.
- Carroll, A.B. (2005). ServantLeadership. *Nonprofit World*, 23(3), 18-20.
- Chiniara, M. &Bentein, K. (2016).Linkingservantleadershiptoindividualperformance: differentiatingthemediating role of autonomy, competenceandrelatednessneedsatisfaction. *Theleadershipquarterly*, 27,124–141.
- Coşkun, A. (2008). *Sivil toplum kuruluşlarında yönetim*. İstanbul:Seçkin Yayıncılık.
- Ehrhart, M.G. (2004). Leadershipandproceduraljusticeclimate as antecedents of unit-levelorganizationalcitizenshipbehavior. *PersonnelPsychology*, 57, 61–94.
- Ercan, Ü. (2012). ‘‘Hizmetkâr liderlik’’, Tabak, A., Şeşen, H., Türköz, T.(Editör). *Liderlikte güncel yaklaşımlar ve uygulamada kullanılabilecek ölçekler*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Erdemli, E.O. (2009). Hizmetkar lider. <http://www.derki.com/politik/hizmetkar-lider/> Erişim tarihi: 21.12.2018.
- Demirci, M.K. (2014). Sivil toplum kuruluşlarında hizmetkâr liderlik davranışı düzeyinin belirlenmesine yönelik bir çalışma: Turizm sektörü örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(1), 177-184.
- Dennis, R.S. &Bocarnea, M. (2005). Development of theservantleadershipassessmentinstrument. *LeadershipandOrganization Development Journal*, 26: 600–615.
- Fındıkçı, İ.(2012). *Bir gönül yolculuğu: hizmetkâr liderlik*(Üçüncü Basım). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Frick, D.M.(2004). *Robert K. Greenleaf: a life of servantleadership*.San Francisco, Calif. : Berrett-KoehlerPublishers.
- Gandhi, M.K.&Thoreau, H.D. (2000). Sivil itaatsizlik ve pasif direniş(Çev. C.H., Arslan, F. Ünsal). Vadi Yayınları.
- Ghosh, K. &Khatri, N. (2017). Doesservantleadershipwork in hospitalitysector: A representative study in the hotel organizations. *Journal of HospitalityandTourism Management*, 1-11.
- Giampetro-Meyer, A., Brown, T., Browne, M. N., Kubasek, N. (1998). Do wereallywantmoreleaders in business?.*Journal of Business Ethics*, 17(15), 1727–1736.
- Goffee, R. &Jones, G. (2001). Followership. *Harvard Business Review*, 79(11),148.

- Graham, J.W. (1991). Servantleadership in organizations: Inspirationaland moral. *LeadershipQuarterly*, 2, 105–119.
- Greenleaf, R.K. (1977). Servantleadership — a journeyintothenature of legitimatepowerandgreatness. *Paulist Press*, www.greenleaf.org.
- Günyol, V. (2016). Bir özyaşamhakkının peşinde başımdan geçenler: Gandhi. İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Kurtbaş, İ. (2017). Sivil itaatsizlik ve meşruluğu sorunu. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(44), 436-462.
- Laub, J.A. (1999). Development of theorganizationalleadershipassessment (ola) instrument .*Ed.D. A BriefSynopsis of a DissertationSubmittedtotheFaculty of TheCollege of Education in PartialFulfillment of theRequirementsfortheDegree of Doctor of Education Florida AtlanticUniversity*. Boca Raton, Florida.
- Liden, R. C. &Wayne, S. J. &Zhao, H. &Henderson, D. (2008). Servantleadership: development of a multidimensionalmeasureandmulti-levelassessment. *TheLeadershipQuarterly*, 19, 161-177.
- Lord, R. G.& Brown, D. J. &Freiberg, S. J. (1999). Understandingthedynamics of leadership: The role of follower self-concepts in theleader/followerrelationship. *OrganizationalBehaviorand Human DecisionProcesses*, 78, 16-203.
- Mencütekin, M. (2015).Sinema perdesinde kırılan karizma ışığı: Mahatma Gandhi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 367-379.
- Mittal, R. &Dorfman, P. (2012).Servantleadershipacrosscultures.*Journal of World Business*, 47, 555–570.
- Nanda, A.(2013).Gallipoli: intercontinentalleadershipthroughtheprism of Atatürk, Churchill, andGandhi.*WorldNeurosurgery*, 79 (1), 35-39.
- Neubert, M.J. &Hunter, E.M &Tolentino, R.C. (2016). Theoreticalandpractitionerletters a servantleaderandtheirstakeholders: whendoesorganizationalstructureenhance a leader'sinfluence?.*TheLeadershipQuarterly*, 27, 896–910.
- Özenç, N. (2006). Gandhi'nin ifadesiyle Ahimsa. *Edebiyat Dergisi*, 15, 167-172.
- Parolini, J.&Patterson, K. &Winston, B. (2009). Distinguishingbetweentransformationalleadershipandservantleadership. *Leadership&Organization Development Journal*, 30(3), 274-291.
- Patterson, K.A. (2003). Servantleadership: A theoretical model. RegentUniversity. (UMI No. 3082719).
- Pescosolido, A.T. (2002). Emergentleaders as managers of groupemotion. *LeadershipQuarterly*, 13: 583–599.
- Reed, L.L. &Cohen, D.V&Colwell, S. R. (2011). A newscaletomeasureexecutiveservantleadership: Development, analysis, andimplicationsforresearch. *Journal of Business Ethics*, 101(3): 415–434.
- Russell, R. F. & Stone, A.G.(2002). A review of servantleadershipattributes:developing a practical model. *Leadership&Organization Development Journal*, 22, 76-84.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleafandservant-leadership. *Leadership&Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.
- Tanör, B. (1993). Anayasa Hukuku Açısından Sivil İtaatsizlik. *Argumentum. Aylık Hukuk Dergisi*, 36(41), 701-705.
- Toprak, Z. (2015). Nâzım Hikmet, üçüncü enternasyonal ve MahatmaGandhi. *Toplumsal Tarih Dergisi*, 264, 58-66.

- Tuncel, B.(1969). *Mahatma Gandhi (1869-1948)*. Unesco Türkiye Milli Komisyonu.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servantleadership: A reviewandsynthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Van Dierendonck, D. &Nuijten, I. (2011). Theservantleadershipsurvey: developmentandvalidation of a multidimensionalMeasure. *Journal of Business andPsychology*, 26(3): 249–267.
- Yılmaz, M.E. (2006). Bir barış paradigması ve uyuşmazlık çözüm yöntemi olarak şiddetsizlik. *Liberal Düşünce Dergisi*, 41(42), 17-24.
- Yoshida, D.T. &Sendjaya, S. &Hirst, G. & Cooper, B. (2014). Doesservantleadershipfostercreativityandinnovation? A multi-levelmediationstudy of identificationandprototypicality. *Journal of Business Research*, 67, 1395–1404.
- Wong, P.T.P. &Davey, D. (2007). Best practices in servantleadership. Paperpresented at theServantLeadershipResearchRoundtable, Virginia Beach, VA.