



akademia

HİZMETKÂR LİDERLİK ANLAYIŞI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI GELİŞTİRMEK

Özet

Örgütsel vatandaşlık davranışı¹ (ÖVD) ile hizmetkâr liderlik kavramları birbirlerini etkileyen, yakından ilişkili kavramlardır. Çalışanlara değer veren ve sözlerini önemseyen, onları her konuda destekleyen, etik davranan, dürüst, güvenilir, örgütsel adalete önem veren, etkili iletişim kurabilen, hoşgörüyü dayalı huzurlu bir çalışma ortamı yaratmaya çalışan ve hizmet etme amacıyla hareket eden hizmetkâr liderler, ÖVD'nin geliştirilmesinde kilit rol üstlenmektedirler. Nitekim baskı ve zorlamaların yerine destek ve hoşgörünün hâkim olduğu bir iş ortamında çalışanlar, kendilerini örgütün önemli bir parçası gibi hissetmekte ve gönülden gelen bir istekle örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmektedirler. Belirtilen birbiri içine geçmiş iki alan üzerine gerçekleştirilen bu çalışmada, öncelikle ÖVD ve hizmetkâr liderlik kavramları açıklanmış daha sonra ÖVD'nin geliştirilmesinde hizmetkâr liderliğin rolü ve önemi literatür taraması yapılarak tartışılmıştır. Sonuç olarak, hizmetkâr liderlerin ÖVD'nin geliştirilmesi açısından öncü bir rol üstlendiğini ve takipçileri için yol gösterici olduğu konusunda yoğunlaşmıştır.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Hizmetkâr Liderler.

Enhancing Organizational Citizenship Behavior In Sync with Servant Leadership Understanding

Abstract

Organizational citizenship behavior (OCB) and servant leadership are tightly interwoven concepts, affecting each other constantly. Servant leaders who value their employees' personalities and ideas, espouse them on every subject with their ethical, trustworthy, honest attitudes, valuing effective communication, create indulgent and peaceful workplace environments. These kinds of leaders are the essence of enhanced OCB. As a matter of fact employees working in a workplace climate that is governed by supportive and indulgent attitude feel themselves as vital parts of the organizations and act accordingly to the aimed organizational goals. In this paper the main aim is to explain the relationship between OCB and servant leadership approaches as inextricable fields. For this purpose, a literature search was made on the topic and within the limits of this paper the role of servant leaders in terms of increasing OCB and their guidance to their followers are discussed.

Key Words: Organizational Citizenship, Organizational Citizenship Behavior, Leadership, Servant Leadership, Servant Leaders.

¹ Bu çalışmada, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı yerine ÖVD kısaltması kullanılmaktadır.

Giriş

Günümüzde giderek yaygınlaşan bir anlayışla örgütlerin başarısı, iş tanımları dışında kalan işleri gönüllülük ilkesiyle yerine getirmeye çalışanların sayısındaki artışla özdeşleştirilmektedir. Örgütsel vatandaşlık olarak adlandırılan bu davranış biçimindeki “vatandaşlık” metaforu, çalışan-işveren ilişkilerinin ekonomik sözleşmeden üstün tutularak çalışan katkılarının resmi iş beklentilerinin üzerine (fazladan iş performansı) çıkmasını belirtmektedir (Ryan, 2001, 234). ÖVD çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ile gerçekleşmektedir. Bu doğrultuda örgütsel amaçları kendi amaçları olarak, örgütsel başarıyı da kendi başarıları olarak gören çalışanlar, yaptıkları işi daha fazla sahiplenmekte, daha fazla çaba göstermekte ve örgütte yer almaktan mutluluk duymaktadırlar.

Çalışanların ÖVD konusunda zorunlulukları bulunmamakta ve ÖVD sergilemeleri örgütlerinin onlara verdiği değer, uygun çalışma koşulları, örgütsel adalete olan inanç, örgütsel güven, mutlu iş ortamı, örgütsel bağlılık gibi birçok faktörün sonucu olarak gerçekleşmektedir. Liderlik, bu bağlamda etkili olan en önemli kavramlardan biridir çünkü ÖVD'nin artırılmasındaki en büyük görev liderlere düşmektedir. Nitekim çalışma koşullarının düzenlenmesi, çalışanların gelişimlerinin sağlanması gibi birçok örgütsel düzenleme, liderlerin yönlendirmesiyle gerçekleşmektedir. Liderler ve takipçileri arasındaki iyi ilişkiler, çalışanların ÖVD sergilemelerinde belirleyici olmaktadır. Şöyle ki liderler, çalışanlarına değer verdiğinde ve onları desteklediğinde çalışanlar da örgütlerine değer vermekte, kendileri ve örgütleri için en iyi olanı yapmaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, olarak çalışanlar örgütlerine sağladıkları katkılar sonucunda hem kendileri hem de örgütleri için tatmin duygusunu yaşayabilmektedirler.

Hizmetkâr liderlik, ÖVD üzerinde oldukça etkili olan bir liderlik anlayışıdır. Temel amaçları çalışanlarına hizmet ederek örnek olmak olan hizmetkâr liderler, kendilerini çalışanlardan farklı görmeyerek ve çalışan mutluluğunu esas alarak onların gönüllü olarak gerçekleştirdikleri ÖVD'ye temel oluşturmaktadırlar. Nitekim hizmetkâr liderler, örgüt ve çalışanlar için en iyiyi yapmaya çalışırken kendileri de ÖVD sergilemektedirler. Söz konusu davranışlar ise, tüm çalışanlara örnek oluşturmakta ve çalışanların ÖVD sergileme düzeylerini artırmaktadır. Böylece hizmetkâr liderler, çalışanlarını zor dönemlerinde destekleyerek örnek olmakta, çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı bağlılığını artırmaktadır. Bu bağlılık, aynı zamanda çalışanların liderlerine olan bağlılıkları ile yakından ilgili olmaktadır. Liderine bağlı bir çalışan, işi ve örgütü için en iyiyi yapma konusunda çaba göstermekte ve iş sözleşmesinde yer alan ve kendilerinden yapmaları beklenen işlerden daha fazlasını yapmaya çalışmaktadır.

Belirtilenlerin ışığında bu çalışmada, ÖVD'nin artırılmasında hizmetkâr liderliğin rolünün ve öneminin ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Söz konusu amaç doğrultusunda çalışma kapsamında öncelikle ÖVD'nin tanımı ve benzer kavramlarla ilişkisi üzerinde durulduktan sonra ÖVD boyutlarına yer verilmiştir. Daha sonra, hizmetkâr liderlik anlayışı ve hizmetkâr liderlerin özellikleri açıklanmıştır. Çalışmada son olarak ÖVD ve hizmetkâr liderlik arasındaki ilişki tartışılmıştır. Hizmetkâr liderlerin örgütlerdeki vatandaşlık davranışının geliştirilmesindeki öncü rolüne dikkat çekilerek, temel noktaların altı çizilmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

İş ortamında sergilenen örgütsel davranış biçimlerinin doğurduğu sonuçlar, bir şekilde iş performansını ölçmeye yönelik geleneksel değerlendirme yollarından özellikle de uzun dönem örgütsel başarıya olan yansımaları açısından farklılıklar içermektedir. Bu durum karşısında örgütler, işe bağlılık kavramını hem ait oldukları küresel rekabet ortamında seslerini duyurabilmek, hem de kavramın örgütsel inovasyona, esnekliğe, üretime ve değişen dış koşullara karşı sergilediği olumlu karşılığı göz önünde bulundurmada durumunda kalmaktadır. Söz konusu davranışları tanımlamak için ise ÖVD prososyal örgütsel davranış, fazladan rol davranışı, örgütsel spontanlık/kendiliğindenlik, karşı rol davranışı gibi birçok kavram kullanılmakta (Van Dyne vd., 1994, 765) ve ÖVD'nin bağlamsal performans, prososyal örgütsel davranış, fazladan rol davranışı gibi yapılarla örtüştüğü vurgulanmaktadır (Babcock-Roberson ve Strickland, 2010, 317).

Podsakoff ve diğerleri (2000, 514-515) ÖVD ile ilgili çalışmalara yönelik incelemelerini 1983 ve 1988 yılları arasında toplam 13 çalışma yürüterek gerçekleştirmiştir. Ayrıca 1988-1993 yılları arasında, konuya ilişkin 122 çalışmanın yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı dönemde örgütsel vatandaşlık ve benzeri davranışlara olan ilgi; örgütsel vatandaşlıktan insan kaynakları yönetimine, pazarlamaya, hastane ve sağlık idaresine, toplum psikolojisine, endüstriyel ve iş hukukuna, stratejik yönetime, uluslararası yönetime, ekonomi ve liderliği içeren çeşitli alanlara ve disiplinlere doğru genişlemiştir.

Kişinin kendisini bir örgüte ait hissetme ve tatmin duygusu içinde çalışması ile örtüşebilen ÖVD olgusu, ilk kez Bernard tarafından 1930'lu yıllarda gözlemlenmiş ve bu davranışlar "fazladan rol davranışları" olarak isimlendirilmiştir (Ortiz, 1999, 121). 1983 yılına gelindiğinde ise Organ ve arkadaşları ÖVD kavramını literatüre kazandırmıştır (Becton ve Field, 2009, 1653; Podsakoff vd., 2000, 513).

Bağlamsal performans kavramları ile ilişkilendirilebilecek biçimde Brief ve Motowidlo (1986, 711) prososyal örgütsel davranışı ÖVD'nin önemli boyutu olarak çalışmalarının merkezine yerleştirmektedirler. Bu doğrultuda prososyal örgütsel davranış; örgüt üyesi tarafından, örgütsel rolünü yerine getirirken etkileşimde olduğu kişiye, gruba ya da örgüte yönelik olarak ve yönlendirdiği kişinin, grubun ya da örgütün huzurunu/mutluluğunu geliştirme niyetiyle yerine getirilen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Yazarlar, prososyal örgütsel davranışların iş arkadaşlarına işle ilgili ya da kişisel konularda destek olma, müşterilere hizmet sunma ya da ürün sağlama daha ileri boyutta ise kişisel konularda yardımcı olma, örgütsel değerlere ve politikalara uyum gösterme, örgütsel ilerleme için fikirler sunma, işi yaparken fazladan çaba gösterme, ek görevler için gönüllü olma, zor zamanlarda örgütte gönüllü biçimde kalma, dış hedef kitleye örgütü olumlu bir imajla sunma vb. içerdiğini vurgulamaktadırlar. Bir başka ifade ediş biçimi ile prososyal davranışlar ile örgütün belirlediği biçimsel rolün dışına çıkılmaktadır. Çünkü belirlenmiş rolün gerektirdiği ya da bu rolden beklenen görev ve sorumluluklar biçimsel rol olarak tanımlanırken, fazladan rol davranışı örgüte faydalı olan ve/veya örgüte fayda sağlama niyeti olan, isteğe bağlı ve mevcut rol beklentilerinin üzerinde davranışlar olarak görülmektedir (Van Dyne vd., 1995, 218-222).

ÖVD kavramını daha iyi açıklayabilmek için Borman ve Motowidlo (1993, 73) tarafından üzerinde durulan görev ve bağlamsal performans kavramlarından söz etmek gerekmektedir. Görev performansı için ana teknik bölümü, görevle ilgili iş analizlerinden doğan alanla ilgili iken; bağlamsal performans için ana teknik öğelerine doğrudan katkı sağlamaktan ziyade örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi destekleme amaçlı sergilenmektedir. Yazarlar, özellikle bağlamsal performansın örgüt üyesinin toplam etkinliğinin ya da örgüte katkısının değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulmasının dikkate değer olduğunu ifade etmektedirler (1993, 73).

En genel biçimi ile örgütün sosyal mekanizmasının bakımına ilişkin davranışlar olarak ifade edilen (Bateman ve Organ, 1983, 588) ÖVD, "gönüllülüğe dayalı, biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ve açık olarak tanınmayan, bütün olarak örgütün verimli bir şekilde çalışmasına destek olan birey davranışı" olarak tanımlanabilir (1988, 4). Williams ve Anderson (1991, 601-602) alandaki ampirik ve teorik çalışmalara dayanarak ÖVD'yi iki genel kategoriye ayırmaktadırlar. Kategorilerden ilki, işe gelemeyeceğini önceden haber vermek ve düzeni devam ettirmek için var olan resmi olmayan kurallara bağlı kalmak gibi örgüte fayda sağlayan davranışlar; ikinci kategoride ise işyerinde bulunmayan kişilere yardım etmek gibi doğrudan kişilere dolaylı olarak da örgüte fayda sağlayan davranışlar yer almaktadır. Böyle bakıldığında ÖVD'ye "işle ilgili sorunlarda çalışma arkadaşlarına yardım etmek; görevleri yakınmadan kabul etmek; geçici yükümlülüklerle şikâyet etmeden katlanmak; iş alanının temiz ve düzenli tutulmasına yardım etmek; bölümden ve yöneticilerden örgüt dışındakilere yerinde ve olumlu ifadelerle söz etme; hoşgörülü ve kişilerarası çatışmalarla oluşturulan dikkat dağıtıcı ortamın en aza indirildiği bir iş iklimini destekleme ve örgütsel kaynakları koruma" örnek verilebilir (Bateman ve Organ, 1983, 588). Ek olarak ÖVD, örgüt üyeleri arasında olmasının yanında, üyeler ve müşteriler arasında yardımseverlik, iyi niyet ve işbirliği hareketlerini de içermektedir (Skarlicki ve Latham, 1995, 175).

Organ (1988, 4) gönüllülük ile rol gerekliliklerinin ya da iş tanımlarının zorunlu kıldığı bir davranıştan söz edilmediğini, ÖVD'nin kişisel bir tercih olduğunu belirtmektedir. Yazar, neyin ÖVD olduğunu açıklarken; derslerini hazırlayan, anlatan, araştırma yapan ve yazan profesörlerin davranışlarının ÖVD kapsamında değerlendirilmeyeceğini, bu davranışların rol gerekliliklerinin ve iş tanımlarının gereği olduğunu ileri sürmekte, ancak profesör, kurumun adını çevrenin zihninde daha olumlu bir konuma getirmek için görev tanımının dışında çevreyi etkileyecek bir davranış içine girerse işte o zaman ÖVD sergilediğini belirtmektedir (1988, 4). Organ daha sonra (1997, 91) ÖVD'yi görev performansını destekleyen sosyal ve psikolojik ortamı sürdürmek ve geliştirmek olarak tanımlamıştır. Başka yazarlar da benzer biçimde ÖVD'yi örgütün çalışmasında olumlu etkisi olan fakat yapılması iş sözleşmesi tarafından zorunlu tutulmayan (Koster ve Sanders, 2006, 520), ekstra ve isteğe bağlı (Smith vd.,1983, 654), çalışanların rol gerekliliklerinin üstünde ve ötesinde gösterdiği davranışlar (Netemeyer vd., 1997, 95) olarak tanımlamaktadırlar.

Konuya farklı açıdan yaklaşan Williams ve Anderson (1991, 601-610) çalışan performansının biçimsel rol ve fazladan rol davranışlarının bütünü olduğunu vurgulamaktadırlar. Biçimsel ve fazladan rol davranışları arasındaki ayırım, resmi iş sözleşmesine göre çalışanların göstermesi gereken davranış türleri (biçimsel rol davranışı) ile iş sözleşmesinin ötesinde davranış türleri (fazladan rol davranışı) arasında çizgi çizmektir (Koster ve Sanders, 2006, 520). Biçimsel ve fazladan rol davranışlarının tanımlanması teorik olarak önemlidir. Ancak ÖVD'nin dinamik ve göreceli yapısı nedeniyle uygulamada ayırım yapmak zordur (Van Dyne, 1995, 225-245). Morrison (1994) yaptığı çalışmada katılımcıların çoğunluğunun 20 ÖVD ögesinden 18'ini görevleri olarak gördüğü sonucuna ulaşmıştır. Yazar, araştırma sonuçlarının biçimsel rol ve fazladan rol davranışları arasındaki çizginin net olarak tanımlanmadığını ve katılımcıların ÖVD'yi genel olarak iş sorumlulukları olarak tanımladıklarını gösterdiğini belirtmektedir (1994, 1543). Benzer bir çalışmada, Tepper ve diğerleri (2001) çalışanların genel olarak iş tanımlarında olup olmadığına bakmaksızın ÖVD'yi biçimsel rolleri olarak gördükleri sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca Organ'ın (1997, 87) konuya ilişkin yürüttüğü çalışmalardan elde ettiği verilere göre, çalışanlar içten değil, ÖVD'lerinin gelecekte ulaşabilecekleri bazı ödüllere katkı sağlayacağını düşündüklerinden bu tür davranışlar sergileyebilmektedirler. Buna ek olarak, Organ (1997, 87) ÖVD ile gerçekleşen ödüllerin yüksek verimlilik, teknik başarı ya da inovatif çözümler gibi resmi katkıların karşılığı olan ödüllerle karşılaştırıldığında dolaylı ve belirsiz olduğunu da ileri sürmektedirler.

ÖVD üzerinde durulduğu gibi her ne kadar birbirinden farklı beklentilere ulaşmak için sergileniyor olduğu düşünülse de, genel olarak Chattopadhyay'ın de belirttiği üzere (1999, 276-278) günümüzde artık bir örgütün gelişiminde ve yaşamını sürdürmesinde önemi yadsınamaz bir düzeye hatta "olmazsa olmaz" bir konuma gelmiştir. Söz konusu bakış açısından hareketle ÖVD'nin boyutları incelenerek, çalışanlar arasındaki ilişkilerden liderlik anlayışına; örgütsel bağlılıktan örgüt kimliğine; bireysel farkındalıktan grup iklimine vb. birçok konunun yeniden ele alınarak, değerlendirilmesi, gözden geçirilmesi, düzenlenmesi, gerekiyorsa iyileştirilmesi ile örgütsel gelişim mümkün olabilmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Podsakoff ve diğerleri (2000, 513-563) yaptıkları literatür incelemesinde yardım etme, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel uyum, kişisel girişim, sivil erdem ve kişisel gelişim olmak üzere yedi boyutta, otuz potansiyel ÖVD tanımlamışlardır. Konu üzerinde çalışan Farh ve diğerleri (1997, 428) ise ÖVD boyutlarını işletme ile özdeşleşme, iş arkadaşlarına karşı özgecilik, vicdanlılık, kişilerarası uyum, işletme kaynaklarının korunması olarak sıralamaktadır. Ancak tüm sınıflandırmalar içinde Graham'ın (2000, 62) "ÖVD'nin babası" olarak nitelendirdiği Organ (1988, 4) tarafından yapılan ÖVD sınıflandırması; özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem şeklindedir. Organ'ın ÖVD boyutları ilgili yaptığı sınıflandırma literatürde genel kabul görmekte, bu nedenle de çalışma kapsamında buradan başlayan bir yol takip edilmektedir.

Özgecilik (Diğerkâmlık), bir çalışanın iş arkadaşına, yöneticisi, müşteri ya da patronu gibi belirli bir kişiye yardım etmesi (Organ, 1997, 94; Podsakoff vd. 2000, 516) ve işle ilgili problemlerin ortaya çıkmasını önlemeyle ilgili gönüllü davranışları kapsamaktadır (Podsakoff vd. 2000, 516). Özgeci kişiler, karşılarındakiler problemle karşılaştıklarında, yardıma ihtiyaç duyduklarında ya da yardım aradıklarında onlara yardım etmek için fazladan çaba harcamaktadırlar (Smith vd., 1983). Sergilenen bu yüksek yardımcı olma davranışı, örgüt içindeki iş akışının daha yumuşak akmasına ve hem yönetsel hem de süreç koordinasyonundaki kontrolün minimum düzeye indirilmesine de katkı sağlamaktadır (Boerner vd., 2008, 509).

Vicdanlılık (İleri görev bilinci), bazı yazarlarca kişisel öncelik olarak da tanımlanan bu boyut, en az ya da genel olarak beklenenin ötesinde örgütteki kişilerin işle ilgili davranışları gönüllü olarak üstlenmelerini içermektedir. Bu davranışlar bir kişinin görevini ya da örgütün performansını geliştirecek şekilde yaratıcılık ve inovasyonu; birinin işini yerine getirmesindeki gayreti ve hevesi; ekstra sorumluluk almaktaki gönüllülüğü ve bunları yapmakta örgüt içindeki diğer kişileri teşvik etmeyi kapsamaktadır. Belirtilen davranışların tümü, çalışanların görevlerinin üzerinde ve ötesindedir (Podsakoff vd. 2000, 524). Boerner ve diğerleri (2008, 509) vicdanlılığın örgütsel kaynakların (zaman, malzeme vs.) dikkatli kullanımını anlamına geldiğini ve bu nedenle örgütsel performansa katkı sağladığını vurgulamaktadırlar.

Centilmenlik, kaçınılması mümkün olmayan rahatsızlıklar ve dayatmalardan şikâyetçi olmadan, onları hoşgörülle karşılama konusundaki istekliliği (Organ, 1990, 96) ve örgüt için fazladan çalışmak gibi kişisel fedakârlıklar yapma vb. davranışları içermektedir (Becton ve Field, 2009, 1653). Centilmenlik, “Örgüt içinde bireyler arasında gerginlik yaratacak her türlü olumsuzlukları tolere etme” anlamına gelmektedir (Özdevecioğlu, 2003, 121). Boerner ve diğerleri (2008, 509) centilmen çalışanların görevlerini yerine getirirken daha az dikkatleri dağılacağı için örgütsel performansı artırabileceklerini ileri sürmektedirler.

Nezaket, diğerlerinin işlerini etkileyen davranışlarda bulunurken ya da karar alırken onlara danışarak fikirlerini öğrenme davranışdır (Becton ve Field, 2009, 1653). Bu şekilde örgütteki işbölümünden kaynaklanan, karşılıklı olarak birbirine bağlı olan bireyler arasındaki olumlu iletişimi ifade eder (Özdevecioğlu, 2003, 121).

Sivil Erdem (Örgütsel Erdem), örgütte yönetime katılmanın uygun ve yerinde uygulamalarını (Ackfeldt ve Coote, 2000, 218) ve örgüte karşı üst düzeyde ilgiyi ya da bir bütün olarak örgüte bağlılığı ifade etmektedir. Bu davranış boyutu, yönetime aktif olarak katılma (örneğin, toplantılara katılma, politika tartışmalarında bulunma, kurumun takip edeceği strateji hakkında düşüncelerini ifade etme), tehditler ve fırsatlara yönelik çevreyi izleme (örneğin, sektörde kurumu etkileyebilecek değişiklikleri takip etmek), örgütün çıkarlarını gözetme (örneğin, yangın tehlikelerini ve kuşku durumları rapor etme, kapıları kilitleme) gibi konulardaki isteklilik ile gösterilebilir. Söz konusu davranışlar kişinin bütünü parçası olma konusundaki farkındalığını yansıtmaktadır (Podsakoff vd. 2000, 525). Boerner ve diğerleri (2008, 509) örgütsel eylemin ek mesleki eğitimlere katılma, iş akışının geliştirilmesi için öneriler yapma gibi konulardaki gönüllülüğü içerdiğini ve bunun sonucunda örgütsel performansın artmasının olası olduğunu ifade etmektedirler.

ÖVD’ın boyutları incelendikten sonra, kavramın iş performansı (Podsakoff vd., 1997; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007; Skarlicki ve Latham, 1995), örgütsel adalet (Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993; Farh vd., 1997), iş tatmini (Bateman ve Organ, 1983; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007; Huang vd., 2004; Williams ve Anderson, 1991; Li vd., 2010), örgütsel bağlılık (Schappe, 1998; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007; Ackfeldt ve Coote, 2000), kültür (Becton ve Field, 2009), tükenmişlik (Chiu ve Tsai, 2006), kurumsal vatandaşlık (Lin vd., 2010) gibi birçok kavramla ilişkisine değinmek gerekmektedir. Bu doğrultuda konuya yaklaşıldığında ÖVD ilgili üzerinde önemle durulması gereken kavram ise kişiler üzerinde oluşturabileceği geniş çaplı etkisi, iş performansına olan yansımaları ve örnek alınarak yaygınlaşması vb. özellikleri ile insan ilişkilerini merkez uygulama alanı olarak benimseyerek uygulayan hizmetkâr liderliktir.

Hizmetkâr Liderler ve Hizmetkâr Liderlik Anlayışı

Lideri, bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen kişi (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 215) liderliği ise, bir kişinin bir grubu ortak amacı gerçekleştirmeye yönelik etkilediği bir süreç (Northouse, 2010, 392) kapasite, adanmışlık ve deneyim gerektiren bir beceri olarak tanımlamak mümkündür (Neuschel, 2005, 13). Genel bir tanımlama doğrultusunda liderlik, genellikle bir ya da daha fazla kişinin, bir ya da daha fazla takipçinin gereksinimlerini karşılamak üzere yerine getirilmesi gereken ihtiyaçların net biçimde açıkladığı ve bunun için gereken araçların ve motivasyonun sağlandığı bir sosyal etki sürecidir (Babcock-Roberson ve Strickland, 2010, 314). Günümüzde benimsenen farklı liderlik biçimleri arasında ise ahlaki anlayışa verdiği büyük önem, insani değerlerin merkeze konması, liderin gerektiğinde geri plana çekilerek çalışanlarının başarmasına izin vermesi vb. anlayışları ile diğer liderlik biçimlerinden farklılık gösteren hizmetkâr liderlik üzerinde yeni yeni yoğunlaşılan, bu esnada dikkat çeken bir konu olmaktadır.

Hizmetkâr liderlik anlayışının daha iyi açıklayabilmesi için, liderlik konusunda günümüzde tartışılan ve konu ile karıştırılan diğer yaklaşımlara da değinilmesi, hizmetkâr liderlik kavramının daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda *etkileşimci* (transaksiyonel) ve *dönüşümcü* (transformasyonel) liderlik yaklaşımları, hizmetkâr liderlik kavramıyla birlikte tartışılan diğer liderlik ayırımlarıdır. Öncelikle etkileşimci liderlik; lider ve takipçileri arasında bir tür takas ya da değişimi ifade etmektedir (İşcan, 2006, 165). Kendilerini takip edenlerin gereksinimlerini önemseyen etkileşimci liderler, söz konusu gereksinimlerin tatmin edilmesine öncelik vermekte (Bakan, 2009, 141) ve takipçilerinin ihtiyaçlarını her iki tarafın katkılarının kabul edildiği ve ödüllendirildiği, karşılıklı bağımlılık içeren bir ilişkiye girerek istekleri karşılamaya çalışmaktadırlar (İşcan, 2006, 165). Bir başka deyişle etkileşimci liderlikte, liderlerin tepkileri yerine getirilmesi gereken işlerin takip ediciler tarafından gerçekleştirilme durumuna göre belirlenmekte, lideri takip edenler, liderin umut, beklenti, vaat, övgü ve ödülleriyle motive olmakta; liderin olumsuz geri bildirim, azarlama, tehdit ve disiplin uygulamalarıyla doğru davranmaya sevk edilmektedirler (Taslak, 2008, 27). Sonuç olarak etkileşimci liderlik yaklaşımıyla çalışanların görev ve sorumlulukları, liderin çalışanlardan beklentileri, lidere itaat göstermenin önemi ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller üzerinde durulmaktadır (Tutar vd., 2009).

Etkileşimci liderliğin çalışan-lider performansı ile ilişkili birbiri içine örüntülü anlayışından sonra, dönüşümcü liderlik ise, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir eğilim sergilemektedir (Demir, 2008, 197). Dönüşümcü liderlik uzun dönemli bakış açısıyla (Erkuş ve Günlü, 2008, 190) yönelimleri görmek, gerçekliği tanımlamak ve değişim heyecanı yaratmakla ilgilidir (Buluç, 2009, 13). Bu doğrultuda dönüşümcü liderler koç ya da mentor gibi hareket ederek; her bir takipçilerinin başarısı ve gelişimi için özel ilgi göstermekte (Bass, 1998, 6), kendi bireysel becerilerini kullanarak takipçileri üzerinde çok büyük etkiler yaratmakta, yine takipçilerini kendilerine görev olarak söylenenlerden daha fazlasını yapmaları için motive etmeye çalışmaktadırlar (Bakan, 2009, 141). Ayrıca bu tarz liderler, çalışanların çabalarını somut hedefler yerine, bir vizyona yönlendirmelerine odaklanmakta (Erkuş ve Günlü, 2008, 190) ve izleyenleri tarafından paylaşılacak gerçekçi bir vizyon ortaya koyarak ve bu vizyona bağlı olmalarını sağlamaktadırlar (Demir, 2008, 197). Ek olarak dönüşümcü liderler astlarının özgürlük, adalet, eşitlik, barış ve insancılık gibi yüksek idealler ve ahlaki değerler konusunda bilinçlenmelerini sağlamaya da çalışmaktadırlar (Buluç, 2009, 12). Belirtilenlerin tümü doğrultusunda dönüşümcü liderler, takipçileri ile yakın ilişkiler kurmakta ve çalışanlarının kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak onlara karşı kişisel ilgi göstermekte, onların lider olma yolunda gelişmeleri için yönlendirmekte, onlara bu konuda ilham vermeye çalışmakta ve ayırım yapmaksızın tüm takipçilerinin görüşlerine değer vermektedirler. Bir başka deyişle dönüşümcü liderler izleyenlerini sadece etkilememekte, onları değiştirerek ve dönüştürmektedirler (İşcan, 2006, 164).

Konunun merkezinde yer alan hizmetkâr liderliğin etkileşimci ve dönüşümcü liderlikle ilişkisi değerlendirildiğinde ise, hizmetkâr liderlik anlayışının dönüşümcü liderliğe yakın bir temele dayandığı görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin izleyicileri ile yakından ilgilenme,

onları önemseme ve onlara yol gösterme özellikleri, hizmetkâr liderlerin de temel hareket noktaları arasında bulunmaktadır. Nitekim hizmetkâr liderler de takipçilerine değer vermekte ve onlar için yol göstericisi olma rolünü üstlenmektedir. Hizmetkâr liderler, takipçilerinin duygularının, düşüncelerinin ve inançlarının başarı açısından taşıdığı kritik önemin ve onları amaçlar doğrultusunda hareket etmeye yönlendirirken amaçların gerçekleştirilmesinde sahip oldukları payın farkındadırlar. Dönüşümcü liderlerin de takipçilerinin kişisel değerlerine verdiği önem, örgütsel amaçlar kadar önemlidir. Nitekim dönüşümcü liderlik anlayışı, takipçilerin kişisel gelişimlerini de esas alarak örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışmaktadır. Bu noktada, örgütlerde alınan kararlarda örgüt amaçlarının yanında takipçilerin iyiliği de göz önünde bulundurulmaktadır. Hizmetkâr liderlerin iletişim yeteneği, dönüşümcü liderler için de önem taşımaktadır. Nitekim her iki liderlik anlayışı da takipçileri ile olan ilişkilerin etkinliğini kendi sorumluluğunda görerek hareket etmekte, takipçilerini dinlemekte, kendilerine söylenenleri önemsemekte ve onları anladığını hissettirmektedir.

Hizmetkâr liderlik ve günümüzün diğer liderlik yaklaşımlarını karşılaştırdıktan sonra, hizmetkâr liderlik kavramının daha detaylı açıklanması gerekmektedir. Bu doğrultuda hizmetkâr liderlik kavramı Robert K. Greenleaf (1904-1990) tarafından 1970 yılında literatüre kazandırılmış ve liderlik görüşünde sessiz bir devrim başlatmıştır. 40 yıl sonra ise, hizmetkâr liderlik kavramının kullanımı giderek artarak ideal liderlik biçimi şekline dönüşmeye başlamıştır. “Hizmetkâr” ve “lider” genellikle birbirine zıt kavramlar olarak düşünülmektedir. Oysa Greenleaf planlı bir biçimde bu sözcükleri anlamlı bir şekilde bir araya getirerek paradoksal bir kavram olan hizmetkâr liderliği ortaya çıkarmıştır. Günümüzün pek çok yaratıcı düşünürü de hizmetkâr liderliği 21. yüzyılın yeni ortaya çıkan liderlik paradigması şeklinde ifade etmektedir (Spears, 2010, 26).

Hizmetkâr liderlik, modern dünyada yeniden ortaya çıkan, liderlerin takipçilerine karşı sorumlu olduğu düşüncesine dayanan ve tarihi antik dönemlere kadar uzanan bir anlayıştır (Davies, 2007, 37). Kavram, takipçilerinin sahip olduğu en iyi vasıfları ortaya çıkarma önermesine dayanmaktadır. Hizmetkâr liderler, onları izleyenlerin yeteneklerini, becerilerini, ihtiyaçlarını, arzularını, amaçlarını ve potansiyellerini anlamak için bire bir iletişime itimat etmeli (Liden vd., 2008, 162) karar verme sürecine diğerlerinin katılımını sağlamaya çalışmalıdırlar. Ayrıca bu tarz liderler, güçlü bir şekilde etik ve yardımsever davranışlarıyla, örgütsel hayatın kalitesini ve karşılıklı yardımseverliği artırırken, çalışanların gelişim düzeylerini de yükseltmelidirler (Spears, 2010, 25). Hizmetkâr liderlik anlayışını başarıya ulaştıracak en önemli nokta ise hizmetkâr liderlerin kendi egolarını mümkün olduğunca bir kenara bırakarak, takipçilerinin gelişimini desteklemeleri ve liderlerin “kahraman”laştırılmasının önüne geçilmesidir. Çünkü böylesi bir ortamda yaratılmak istenen düşünüş, her bir bireyin bağlı olduğu örgütün kendi işini en iyi yapan, örgütüne gönülden bağlı, eşit öneme sahip birer “kahraman” olduğudur.

Hizmetkâr liderlik, belirtilenler ışığında daha iyi, daha destekleyici, daha içten, ortak karar alımını destekleyen ve holistik (bütünsel) bir yaklaşım sergileyen örgütlerinin oluşumu konusunda bir umut sağlamaktadır (Spears, 2002, 4). Ancak taşıdığı önemin yanında hizmetkâr liderlik, “hızlı ve köklü olmayan çözüm” yaklaşımı ya da kurumda hızlı bir şekilde aşılabilen bir şey olarak da görülmemelidir. Hizmetkâr liderlik, toplumun tümünde olumlu değişim yaratma potansiyeline sahip uzun soluklu, sürekli çalışma gerektiren, dönüşümcü bir yaklaşımdır (Spears, 2002, 4).

Bir liderlik anlayışı ve uygulaması olarak hizmetkâr liderlik uygulamaları, zihin değişikliği ya da paradigma değişimini zorunlu kılmaktadır. Bu doğrultuda atılacak ilk adım, otokratik ya da ataerkil zihniyete karşı çıkmak olacaktır. Söz konusu liderlik biçimlerinde güç liderler tarafından farklı amaçlar için kullanılır. Otokratik liderler, liderlikten kaynaklanan gücü kendi isteklerini yerine getirmek için kullanırken, ataerkil liderler “örgütsel ailelerini” idare ederek örgütsel hedeflere ulaşmak için güçlerine tıpkı bir ailede olduğu gibi başvururlar. Hizmetkâr liderlik de, liderlikteki kritik kişisel çıkar boyutunu kabul etmekte ancak onunla adaletli ve eşit dağılımı sağlamak üzere baş etmeye çalışmaktadır. Güç; örgütün ihtiyaçlarını, çalışanların

beklentilerini karşılamak, yapmak ve hareket etmek için gereklidir ve liderler sözlerinin kabulü için daima güce sahip olmalıdır, ancak bu güç hizmetkâr liderler tarafından farklı amaçlar (kişileri aşağılamak, ezmek, gereğinden fazla çalıştırmak vb. yanlış uygulamalar) için kullanılmaz. Bu tarz liderler, güçlerinin farkındadırlar fakat onu kendilerinin kişisel çıkarlarının ötesinde, liderlik yaparak yönlendirdikleri kişiler için en iyi duruma gelebilmeleri ve örgüt için belirlenen hedefe ulaşmaya hizmet edecek şekilde kullanmayı tercih ederler (Laub, 2004, 8). Konu üzerinde çalışan uzmanlara göre belirtilenlerin ışığında hizmetkâr liderlik, insan ilişkilerinin kritik noktasında yer alan bireysel ilgi ve beceri üzerinde duran tek liderlik biçimidir. Gücün dengeli ve adaletli kullanımından sonra atılacak ikinci adım ise hizmetkâr liderlerin hizmet etmeye ilişkin doğal, içten gelen bir hisse, isteğe hatta güdüye sahip olmalarıdır (Greenleaf, 2002, 23).

Hizmetkâr liderlerin özellikleri şöyle özetlenebilmektedir (Spears, 2002, 5-8; Sipe ve Frick, 2009, 5-6):

1. Karakter: Hizmetkâr liderler bireysel farkındalık düzeyinin yüksek olması, etik ve ilkeli bir şekilde karar verme, dürüstlüğü/doğruluğu sürdürme, alçakgönüllülük gösterme, yüksek/önemli amaçlara (tüm insanların iyiliği vb.) hizmet etme özelliklerine sahiptir.

2. İnsanları İlk Sıraya Koymak: Hizmetkâr liderler gelişim ihtiyaçlarını yerine getirmeleri için diğerlerine yardım etme, hizmetkâr bir kalp sunarak onların beklentilerini dinleme, yeri geldiğinde sıkıntılarını paylaşma, mentor (akıl hocası) olma, ilgi gösterme gibi özelliklere sahiptir. Nitekim, hizmetkâr liderler, insanların çalışan olarak somut katkılarının ötesinde soyut, ölçülemeyen değerlere, becerilere ve isteklere de sahip olduğuna inanırlar. Şöyle ki hizmetkâr liderler örgütteki her bir kişinin gelişimine derinden bağlıdırlar ve bu doğrultuda kişilerin bireysel, profesyonel ve spiritüel (ruhsal) gelişimleri için ellerinden gelen çerçevede davranma konusundaki büyük sorumluluklarının farkındadırlar.

3. İletişim Becerisi: Hizmetkâr liderler duymak için değil, duyguları paylaşmak için empatik biçimde dinleme ve etkin bir şekilde konuşma, empati kurma, iletişimde geribildirim isteme, ikna edici şekilde iletişim kurma özelliklerine sahiptir. Liderler, geleneksel olarak iletişim ve karar verme becerileri ile değerlendirilirler. Bunlar hizmetkâr liderler için de önemli ancak bu kez vazgeçilmez, temel becerilerdendir. Özellikle dinleme becerisi, hizmetkâr liderliğin çıkış noktasında yer alan temel özelliklerden biridir. Hizmetkâr liderler, diğerlerini anlamaya ve kendilerini onların yerine koyarak empatik iletişim kurmaya çaba gösteren kişilerdir.

4. Merhametli İşbirlikçi: Hizmetkâr liderler ilişkileri güçlendirme, farklılığı destekleme ve anlam üretme, takdiri ifade etme, takımlar oluşturma, çatışmalarda müzakereci olma özelliklerine sahiptir.

5. Öngörü Sahibi Olma: Hizmetkâr liderler olasılıkları düşünme, geleceği tahmin etme ve açık amaçlarla ilerleme, vizyon sahibi olma, yaratıcılık sergileme, cesaretli davranarak azimli hareket etme özelliklerine sahiptir. Bu özellik, hizmetkâr lidere tecrübelerinden çıkardığı dersleri, günün gereklerini, gelecek için verilecek kararların olası sonuçlarını anlamalarına olanak sağlamaktadır.

6. Sistematik Düşünüş Biçimine Sahip Olmak: Hizmetkâr liderler stratejik olarak düşünme ve hareket etme, değişime etkin bir şekilde öncülük etme, bütün ve parçaların toplamı arasındaki dengeyi sağlama, karmaşıklık karşısında umutsuzluğa kapılmama, her duruma ve koşula karşı uyum sağlama, “herkesin iyiliğini” göz önünde bulundurarak hareket etme özelliklerine sahiptir.

7. Otoriteye Öncülük Etmek: Hizmetkâr liderler güven uyandırma, performans için kalite standartları kurma, sorumluluğu kabul etme ve devretme, gücü ve kontrolü paylaşma, hesap verilebilir bir kültür yaratma özelliklerine sahiptir.

8. İyileştirme: Karşıdaki kişinin kendisini iyi hissetmesini sağlamak, dönüşüm ve bütünleşme için gereken bir güçtür. Bu kapsamda iyileştirme kavramı da kendinin ve başkalarının iyi hissetmesi, motive olması ve yaşama isteklerinin yüksek tutulması vb. olumlu tavırlar içinde

olmak, hizmetkâr liderlerin sahip olarak, sergilemeleri gereken en güçlü yönlerdendir.

9. Farkındalık: Farkındalık çevrede olup biten karşısında genel bir bakış açısı geliştirmek iken, kişisel farkındalık, bireyin sahip olduğu benlik algısı ile ilgidir. Hizmetkâr liderlerin benlik algıları ve benlik imajlarına ilişkin farkındalık düzeyleri yüksek olduğundan, kendi zayıf ve güçlü yanlarını bilerek, bu yönde davranışlar sergilediklerinden, liderlik konusundaki başarıları da güçlenmektedir.

10. İkna: Hizmetkâr liderler, uyum için diğerlerine baskı yapmak yerine ikna etmeye çalışmayı tercih ederler. Bu öge, geleneksel otoriter model ve hizmetkâr liderlik arasındaki en açık farklılıklardan birini göstermektedir. Hizmetkâr liderler, gruplarda fikir birliği oluşturulmasında söz konusu özellikleriyle oldukça etkindirler.

11. Kavramsallaştırma: Hizmetkâr liderler “büyük hayaller kurma” becerilerini gerçekleştirmek isterler. Geleneksel yöneticiler, kısa dönemli amaçları başarmaya odaklanırken, hizmetkâr liderler düşüncelerini uzun soluklu ve geniş kapsamlı, yaratıcı düzeyde tutarak, kavramsal düşünceyle sarmalar.

12. İdare: Hizmetkâr liderlik, ilk olarak ve en önemli olarak diğerlerinin ihtiyaçlarına adanmışlığı ifade ettiğinden, idare aşamasında eşitlik ve denge onların temel davranış biçimidir.

13. Topluluk Oluşturmak: Hizmetkâr liderler, topluluk oluşturmak için bazı anlamlar tanımlamaya çalışarak, kişiler arasındaki maddi ve özellikle de manevi birlikteliği sağlamaya çalışmaktadırlar.

Yukarıda belirtilenlere ek olarak farklı uzmanlar hizmetkâr liderlik için gereken, farklı ve benzer özelliklerin önemini vurgulamaktadırlar. Bu uzmanlardan Farling ve diğerleri (1999, 49) hizmetkâr liderliğin değişkenlerini vizyon, etki, inanılabilirlik, güven olarak sıralarken, Russell ve Stone (2002, 146) hizmetkâr liderliğin fonksiyonel özelliklerini vizyon, dürüstlük, doğruluk, güven, hizmet, modellik, öncülük, diğerlerini takdir etme ve yetkilendirme olarak sıralarken, diğer özellikler ise, iletişim, güvenilirlik, yetkinlik, ulaşılabilir olma/görünürlük, idare, etkileyebilme, ikna, dinleme, cesaretlendirme, öğretme, yetkilendirme olarak belirtmektedirler. Liden ve diğerleri (2008, 168) hizmetkâr liderliğin boyutlarını duygusal iyileştirme, topluluk için değer yaratmak, kavramsal yetenekler, yetkilendirme, takipçilerinin gelişimi ve başarısı için yardım, takipçilerini ilk sıraya koymak, etik davranmak, ilişkiler ve hizmet etmek olarak sıralamaktadırlar. Son olarak Sendjaya ve diğerleri (2008, 406-409) hizmetkâr liderlik davranışının boyutlarını gönüllü itaat etme, içtenlik, samimi ilişkiler, sorumluluk, etik davranışlar, ruhsallık ve dönüşümü sağlamak olduğunu vurgulamaktadırlar.

Sonuç itibariyle hizmetkâr liderler, üstlendikleri sorumlulukların farkında olan, örgütün tüm paydaşlarına değer veren, onların gerek bireysel gelişimi ve gerek birlik içinde olmaları için gereken “buzdağı potansiyellerini” fark eden, liderlik becerilerini adil bir biçimde kullanan, egosunu bir kenara koyabilerek değerlendirmeler yapabilen, dolayısıyla tüm davranışlarında içten ve samimi olabilen, liderlik gücünü tekeline almayıp bunu diğerleriyle paylaşmakta gönüllü davranabilen ve insan ilişkilerinin temelini oluşturan karşılıklı güven, saygı ve sevginin asıl kazançları olduğunu fark eden, öğrenen ve bilen kişilerdir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Hizmetkâr Liderlik

ÖVD ve hizmetkâr liderlik anlayışı temel çıkış noktaları olan “işe gönülden bağlı olma” yönüyle birbirleri ile doğaları gereği, temelden ilintili olan iki kavramdır. Hizmetkâr liderlik anlayışı, iş ortamlarına kattığı samimiyet, paylaşım ve güven duyguları ile, örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri vb. örgütsel bağlılık artırıcı konularla yakından ilgilidir ve belirtilen noktalara yönelik yapılan düzenlemeler ya da iyileştirmeler, çalışanların ÖVD sergileme düzeylerine olumlu biçimde yansıma özelliğine sahiptir. Bir başka deyişle liderlerin hizmetkâr liderlik anlayışları ve bu yöndeki davranışları artıca, örgüt çalışanlarının iş başarımlarındaki gönüllü çalışmalarının sayısı ve etkinliği de doğru orantılı biçimde artabilmektedir. Ayrıca konuya bu açıdan yaklaşıldığında, hizmetkâr

liderlik ÖVD öncülleri olan görev özellikleri, örgütsel özellikler ve özellikle liderlik davranışları ile de örtüşmektedir. Bu nedenle de hizmetkâr liderlik için söz konusu perspektiften ÖVD güçlendiren, örgütün paydaşlarının birbirlerine ve örgütlerine olan saygı ve sevgisinin temel taşlarını oluşturan bir liderlik anlayışıdır demek yanlış olmayacaktır.

Hizmetkâr liderlik ve ÖVD arasındaki bağlantıya yönelik çalışmaların öncülleri olarak da nitelendirilebilecek dönüşümcü, karizmatik lider ve ÖVD ilişkisine dair araştırmalardan elde edilen bulgular ise dikkat çekici olmuştur. Babcock-Roberson ve Strickland (2010, 313–326) karizmatik liderlik ve ÖVD arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik araştırmalarında bu iki kavram arasında önemli ve olumlu bir ilişki bulunduğunu belirlemişlerdir. Arslantaş ve Pekdemir (2007, 261-286) tarafından 233 mavi yakalı çalışan ile yapılan araştırmada yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların ÖVD sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Podsakoff ve diğerleri (1990, 262-270) ise, bir örgütün 988 çalışanı ile yaptıkları araştırmada dönüşümcü lider davranışlarının ÖVD üzerindeki etkisinin, takipçilerin lidere olan güvenlerini etkilemek olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Son olarak Wat ve Shaffer (2005, 406 – 422) tarafından 183 banka çalışanı ve onların yöneticilerine yönelik yapılan araştırmada yöneticiye duyulan güvenin ve psikolojik güçlendirmenin, ÖVD'nin tüm boyutları üzerinde doğrudan etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak henüz hizmetkâr liderlik yaklaşımının ÖVD üzerine olan etkilerini ölçümlemeye yönelik hem bireysel hem de durumsal mekanizmaları birlikte ele alan araştırmalar gerçekleştirilmemiş olmasına karşın, insan ilişkilerine verilen değer temelinden hareketle ÖVD ve hizmetkâr liderlik anlayışının özlerinde birbirleri ile ilintili olduğu literatürdeki çalışmalarda belirtilmektedir.

İki kavram arasındaki ilişkiye yönelik yürütülen araştırmalardan sonra, ortaya çıkartılan iki kavram arasındaki bağlantı noktalarına bakmak gerekmektedir. Bu noktada Walumbwa ve diğerleri (2010, 517–529) özellikle çalışanların tutumları (örneğin, yöneticiye bağlılık, bireysel etkililik) ve grup iklimleri (örneğin, süreç içindeki adil iklim ve hizmet iklimi) bağlayıcı konumda olduğunu vurgulamaktadır. Hizmetkâr liderlik, bütün örgüt paydaşlarının başarılarına odaklı olmaları nedeniyle daha çok grup boyutunda ele alınırken, ÖVD ise daha çok bireysel-boyut farklılıklarında (örneğin, çalışan tutumları ve algıları) ve ortamsal/grup farklılıklarındaki (örneğin liderlik ve iklim) bireysel davranışlara odaklanarak aradaki bağı oluşturmaktadır. Bir başka ifade ile bir birim çalışanlarının maruz kaldığı liderlik davranışı ve grubun politikası, takip edilen süreçleri ve uygulamaları gibi birimin ortamsal özelliklerinin paylaşımını sağlayarak çalışanların bireysel ÖVD anlayışlarını geliştirmek, hizmetkâr liderlerin ulaşmayı hedeflediği genelden özele yönelen görev çıktıları arasında yer almaktadır. Özetlenirse, ÖVD hem bireylerin (örneğin, bilgisayar programlarının öğrenilmesi ya da doğum günlerinde kutlamaların gönderilmesi vb. bireysel konular karşısında çalışanların yanında olmak), hem de grubun (örneğin, gruba aidiyet duygusunu yükselterek, dış ilişkilerde de parçası olunan grup hakkında olumlu ifadeler kullanarak grubun imajını artıracak davranışlar sergilemek) tutum ve davranışlarını olumlu biçimde etkileme boyutuyla, hizmetkâr liderlik anlayışı ile birbirlerini tümüyle destekleyen yaklaşımlar olmaktadır.

Hizmetkâr liderler, örgüt çalışanlarının bireysel ilgi alanlarına gösterdikleri samimi ilgi ve onların isteklerini gerçekleştirme konusundaki arzularına verdiği destek temelli olumlu davranışlar (örneğin, becerilerin geliştirilmesi, bilginin artırılması gibi) yardımıyla takipçilerinin kendilerine karşı olan beklentilerini karşılayarak aradaki güven ortamını oluşturmakta, bireylerin işe bağlılık düzeylerini artırmakta ve onlara model olarak etkinliklerini (tüm yaşam kalitesinde görülebilecek bir iyileştirme boyutunda) artırmaktadırlar. Bu şekilde kendisini geri plana alarak, çalışanlarını destekleyen, katılımlarını yükseltmeye çalışan ve egolarını bir kenara koyarak karar verebilen hizmetkâr liderlerin takipçileri, liderlerinin yaratmaya çalıştığı olumlu sosyal ortamın sürekliliğini sağlayabilmek ve liderlerinin kendilerine sunduğu olumlu iklime karşı hissettikleri olumlu duyguları yansıtabilmek ve modelledikleri liderleri gibi gerek iş gerek insan ilişkilerinde samimiyet temelli başarıyı yakalayabilmek için ÖVD'yi benimsemektedirler. Sonuç itibariyle örgütlerde taraf konumunda bulunan lider ve çalışan arasındaki birbirine uzatılan eller, aradaki

bağları güçlendiren bir sosyal tutkal görevi görmektedir. Belirtilen perspektiften özetlendiğinde hizmetkâr liderlerin takipçilerinin tutumlarının düzeltilmesi ve geliştirilmesi noktalarında gösterdiği katılımcı, sebatkâr ve içten yaklaşım takdirle karşılanmakta, desteklenmekte ve güvenilmekte, hatta bazı durumlarda çalışanlar tarafından içselleştirilerek örnek alınmakta ve sonuç olarak örgütlerdeki ÖVD seviyesinin yükselmesinde rol oynamaktadır.

Bir adım daha ileri gidildiğinde, uzmanlar hizmetkâr liderlerin ÖVD üzerindeki etkisini belirlemede özellikle iki boyutun, hizmet sunan örgütlerde birbirini tamamlayıcı nitelikleri ile ön plana çıktığını belirtmektedirler. Söz konusu iki özellik, bireysel fayda ve amire bağlılıktır (Todd ve Kent, 2006, 253). Bireysel fayda çalışanların kendilerine verilen görevleri yaptıklarında hissettikleri bilişsel tatmini ifade ederken, amire bağlılık çalışanın üstüne karşı hisleri ile ilgili olmaktadır. Belirtilen iki tutumun birbirleri ile aralarındaki senkronizasyon ise, hizmetkâr liderlik anlayışı ile sağlanabilmektedir (Walumbwa vd. 2010, 519-520).

İlk üzerinde durulan boyut olan bireysel faydayı sağlamak için hizmetkâr liderler, takipçilerini teknik yeterlilik ile donatmaya çalışırken, aynı zamanda karşılaşılan ya da karşılaşılabilecek iş sorunlarıyla nasıl baş edilebileceğine yönelik örnek davranışlar da sergilemelidirler. Takipçilerinin varolan becerileri, bilgisi, ihtiyaçları, hedefleri ve becerileri konusunda özenli ve etik çerçevede davranan hizmetkâr liderler, ek olarak yeni becerilerin geliştirilmesinde ve kariyer hedeflerinin belirlenip bunlara erişme yönünde yapılacak çalışmalar konusunda yönlendirici davranışlar sergilemelidirler (Walumbwa vd. 2010, 518-520). İzlenen bu yolda liderlerinin egolarını bir kenara bırakmış, sadece iş odaklı değil, çalışanların tümünün iyiliğini isteyen yüksek farkındalık içeren yaklaşımları; sadece duymak için değil, dinlemek için istekli davranışları; empati kurabilen, erdemli, içten ve şefkat içeren tavırları; kendine güveni artan, ulaştığı başarıyı başkaları ile paylaşmayı arzulayan, sivil erdem ve kişisel gelişime önem veren çalışanların ortaya çıkmasına yol açacaktır. Söz konusu anlayışı geliştiren çalışanlar, doğal olarak ÖVD geliştirme ve sergileme konusunda kendileri üzerinde bir baskı hissetmeden, gönüllü ve istekli tutumlar içine girecek, örgütlerine ilişkin değer yargıları olumlu yönde gelişecektir.

Amire bağlılık boyutunda ise, örgütlerdeki davranış kriterlerinin oluşturması yönündeki eğilimler açısından, ÖVD ve hizmetkâr liderlik anlayışları birbirlerine yaklaşmaktadır (Lavelle vd., 2007, 851). Buradaki amire bağlılık; lidere olan duygusal bağlılık, onunla özdeşleşme ve örgüt çalışmalarına katılım biçiminde ifade edilmektedir (Allen ve Meyer, 1990, 16). Hizmetkâr liderler, sergiledikleri rol içinde örnek tavırlarla takipçilerini “gör- örnek al” yaklaşımı, literatürdeki adı olan “lider izleyici etkileşimci teorisi” ile etkilemektedirler. Ek olarak hizmetkâr liderlerin, üstlendikleri “lider” rolünün dışında sergiledikleri dost, arkadaş, koç, mentor vb. fazladan roller, takipçilerinin onlara özenmesine, gıpta etmesine ve benzer kişilik özellikleri ile becerileri geliştirme konusunda istekli olmalarına yol açabilmektedir. ÖVD sergileyen çalışanlar da liderlerinden aldıkları feyiz ve edindikleri olumlu izlenimle, örgütün diğer çalışanlarına örnek olmayı hedefleyerek fazladan rol davranışları üstlenmektedirler. Ayrıca hizmetkâr liderler, takipçilerini, karanlık bir nokta bırakmadan açıkladıkları gündemleri, önemli kararlardan etkileneceklerini fark ederek onların da fikrini alma noktaları ile etkileyebilmekte, amire bağlılık boyutunda güçlerini artırabilmektedirler. Sosyal değişim açısından bakıldığında hizmetkâr lider ve takipçileri arasında oluşturulan böylesi bir ilişki iklimi, hem takipçilerin psikolojik açıdan kendilerini iyi hissetmelerine, hem de güven ortamı içinde çalışmalarına yol açmakta, bu durum da ÖVD'nin doğal bir biçimde artırılmasına neden olmaktadır (Liden vd., 2008, 161-177).

Walumbwa ve diğerlerinin (2010, 520-521) ifade ettiği gibi ÖVD oluşturmada hizmetkâr liderlerin çalışanların tutumlarını bireysel fayda ve amire bağlılık boyutlarında etkilemenin yanı sıra, bazı iş grubu iklimlerini teşvik etmeleri ile de belirtilen yöne doğru evrilen çalışmalar gerçekleştirmeleri söz konusudur. Hizmetkâr liderler, takipçilerinin tutum, değer ve inançlarının bir karması sonucu oluşan, farklı davranış biçimlerini ahenkli bir biçimde bütünleştirebilmeli, faaliyet gösterilen değişik ilişki ortamları olarak ifade edilebilecek iklimleri (örgütün tüm paydaşlarının oluşturduğu farklı farklı grup iklimleri olabilir, örneğin süreç iklimi, hizmet iklimi vb.) yönlendirebilmelidir. Sosyal kimlik teorisi (grup üyeliğini kurumsal ya da biçimsel

bir kavram olarak değil, birlikteliği, bizliği, ait olmayı içeren bir psikolojik bir kavram olarak ele alan, grup üyeliğinin algısal ve bilişsel temelleri üzerinde duran bir teoridir) çerçevesinde örgüt çalışanı olarak birey, kendisini tüm örgütü ile bütünleştirerek hem kendi hem de örgütün kimliğine bürünmekte, örgütçe yaşanan bir başarıyı bireysel bir başarı olarak da görmekte ve bu yaşanan doyum hissi devam isteği duymaktadır (Ashforth ve Meal, 1989). Bir başka deyişle, hizmetkâr liderler takipçilerine kendilerini güven içinde, huzurlu, sevgi ve samimiyet hisleri ağır basan, kısacası oraya ait olmaktan mutluluk duyabilecekleri ortamlar oluşturduklarında, takipçileri olan çalışanların ÖVD sergileme düzeylerinde artış peşi sıra gelecektir. Çünkü çalışanlar ait oldukları iklimlerde çalışırken, orada bulunma konusundaki tatmin olma duygusu ile işe katılmakta, hedefe ulaşma itkisi ile hareketlenebilmekte, başarı sonucu hissedilen içsel motivasyon duygusu ile “başardım” ve birlikte çalışmanın getirdiği birliktelik anlayışı ile de “başardık” ortaklık ve paylaşım hislerini yaşayabilmektedirler.

Sonuç olarak hizmetkâr liderler; bağlı oldukları örgütün tüm çalışanlarına bütüncül bir yaklaşımla, hepsinin birbirinden ayrılmaz ve birbirini etkileyen güce sahip olduklarını fark ederek birlik bilinci çerçevesinde yaklaştıklarında; çalışanlar konumundaki takipçileri öncelikle kendilerini geliştirme istemi içine girmekte, ikinci aşamada başkalarına örnek olmakta ve çevrelerindeki kişileri ve toplumu genel iyi olma haline yönlendirebilmekte, iyi niyetin, doğru örneğin, içtenliğin, samimiyetin, özgeciliğin vb. olumlu görülen erdemlerin birer örneği olarak hizmetkâr liderlere dönüşebilmektedirler.

SONUÇ

Hizmetkâr liderlik, günümüzde giderek daha fazla üzerinde durulan bir anlayış olmaktadır. Hizmetkâr liderler, ÖVD'nin geliştirilmesinde kilit bir rol üstlenmektedirler çünkü onların liderliğinde, çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri ve mutlu oldukları bir iş ortamı yaratıldığında ÖVD sergileme düzeyleri de artmaktadır. Nitekim ÖVD iyi ilişkilerin hâkim olduğu, hoşgörüyü dayalı, sevgi ve saygının yönlendiriciliğinde, iyi davranışların takdirle karşılandığı, zor durumda olan kişilere desteğin esirgenmediği, birlik ve beraberliğin yoğun olduğu örgütlerde daha yaygın ve yüksek oranlarda sergilenmektedir. Liderler, örgütün tüm faaliyetlerini nasıl yönlendiriyorsa ÖVD'nin artırılmasını sağlayan çalışmaların da etkin şekilde yürütülmesini sağlamakta yükümlüdürler.

Hizmetkâr liderlerin kendilerine bağlı çalışanlara nasıl yaklaştıkları, çalışanların birbiri ile olan ilişkilerine de temel oluşturmaktadır. Şöyle ki liderin takipçilerine karşı davranışları aynı zamanda örgüt içindeki davranış biçimlerinin yönlendiricisi olmaktadır. Liderler, takipçileri ile olan iletişimlerini etik, adaletli, dürüst, hoşgörülü, empatik, özgeci vb. ne kadar olumlu yaklaşımlar içinde gerçekleştiriyorlarsa; takipçileri de onları örnek almakta, örgüt içinde olumlu yönde ilişki iklimleri oluşturmada sergiledikleri davranışları artırabilmektedirler. Bu bağlamda hizmetkâr liderlerin gösterdikleri davranış türlerinin aynı zamanda ÖVD ile birbirini tamamlar nitelikte olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Diğer bir deyişle hizmetkâr liderler, ÖVD konusunda kendi iletişimsel yaklaşımları ve etik anlayışları ile tüm çalışanlara örnek olmaktadır.

Hizmetkâr liderlik yaklaşımlarının iletişim boyutuna olan olumlu etkilerinin yanında, iş performansına katkıları da örgütteki tüm çalışanlara yol gösterici nitelik taşımaktadır. Çalışanlar birer takipçi olarak liderlerinin hizmet etme yönündeki istekli çabalarını gördüklerinde kendilerini de örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi konusunda daha fazla sorumlu hissetmekte ve daha fazla çaba göstermeye çalışmaktadırlar. Nasıl ki hizmetkâr liderler, çalışanların başarısını ve mutluluğunu örgütsel amaçlar kadar önemsiyorsa çalışanlar da bunun karşılığı ve içten gelen bir eğilimle örgütsel amaçları kendi gelişimleri kadar önemli görmektedirler.

Özetle hizmetkâr liderlik ve ÖVD arasında oldukça yakın bir ilişki olduğu ileri sürülebilmektedir. Hizmetkâr liderlik, ÖVD'nin artmasına katkı sağlayan liderlik biçimlerinden biridir ve hizmetkâr liderler ÖVD konusunda çalışanlar için en önemli örneği oluşturmaktadırlar. Bir başka deyişle örgütlerdeki ÖVD'nin öncüsü hem insan ilişkileri hem de örgütsel performans konularındaki hizmet etme anlayışla hareket eden hizmetkâr liderler olmaktadır.

KAYNAKÇA

- Ackfeldt, A. L. ve Coote, L. V. (2000). An Investigation Into The Antecedents of Organisational Citizenship Behaviours. ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge. 217-222.
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Altaş, S. S. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 28, 47-57.
- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Ashforth, B. E. ve Meal, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *Tisk Akademi*, 2009 / I, 138-172.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship". *The Academy of Management Journal*, 26 (4), 587-595.
- Babcock-Roberson, M. E. ve Strickland, O. J. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313-326.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Becton, J. B. ve Field, H. S. (2009). Cultural Differences in Organizational Citizenship Behavior: A Comparison between Chinese and American Employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (8), 1651-1669.
- Boerner, S., Dütschke, E. ve Wied, S. (2008). Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behaviour: Examining the Role of Stressors and Strain. *Human Resource Development International*, 11(5), 507-521.
- Borman, W. C., ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. Schmitt, N ve Borman, W. C. (Editör.). *Personnel Selection* (s.71-98). San Francisco: Josey-Bass.
- Brief, A. P., ve Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57), 5-34.

Chattopadhyay, P. (1999). Beyond Direct And Symmetrical Effects: The Influence of

- Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 42 (3), 273-287.
- Chiu S.F. ve Tsai, M. C. (2006). Relationships among Burnout, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology*, 140(6), 517-530.
- Davies, A. (2007). *Best Practice in Corporate Governance*. Burlington: Gower Publishing.
- Demir, N. (2008). Liderlik Tarzının Örgütsel Adalet ile İlişkisi ve Liderlere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü. ÖNERİ: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(30), 195-205.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri, 9(2), DEÜ İşletme Fakültesi Dergisi, 187-209.
- Farh, J. L., Earley, P. C. ve Lin, S. C. (1997). Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- Farling, M. L., Stone, A. G. ve Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the Stage for Empirical Research. *Journal of Leadership Studies*, 6(1/2), 49-72.
- Graham, J. W. (2000). Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy. *Human Resource Management Review*, 10(1), 61-77.
- Greenleaf, R. K., (2002), *Essential of Servant-leadership*. Spears, Larry C. ve Michele Lawrence (Ed.). *Focus on Leadership: Servant-Leadership for The Twenty-First Century* (19-26). New York: John Wiley&Sons, Inc.
- Huang, J. H., Jin, B. H. ve Yang, C. (2004). Satisfaction With Business-to-Employee Benefit Systems and Organizational Citizenship Behavior: An Examination of Gender Differences, *International Journal of Manpower*, 25 (2), 195-210.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (11), 160-177.
- Koster, F. ve Sanders, K. (2006). Organisational Citizens Or Reciprocal Relationships? An Empirical Comparison. *Personnel Review*, 35 (5), 519-537.
- Laub, J. (2004). Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies, Erişim: 12 Kasım 2010, http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2004pdf/laub_defining_ser_vant.Pdf.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E. ve Brockner, J. (2007). Taking A Multifoci Approach To The Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model. *Journal of Management*, 33(6), 841-866.
- Li, N., Liang, J. ve Crant M. J. (2010). The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective, *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395-404.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., ve Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *The Leadership*

Quarterly, 19(2), 161–177.

Lin, C. P., Lyau, N. M., Tsai, Y. H., Chen, W.Y. ve Chiu, C.K. (2010). Modeling Corporate Citizenship and Its Relationship with Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Business Ethics*, 95, 357–372.

Moorman, R. H., (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.

Morrison, E. W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *The Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O. ve McMurrian, R. (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *The Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.

Neuschel, R. P. (2005). *The Servant Leader: Unleashing The Power of Your People*. London: Kogan Page.

Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *The Academy of Management Journal*, 36, No. 3 (Jun., 1993), 527-556.

Northouse, P. G. (2010), *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage Publications.

Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington.

Organ, D. W. (1990). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, 4, 94–98.

Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10 (2), 85- 97.

Ortiz, L. (1999), A Comprehensive Literature Review of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Is There A Connection to International Business and Cross-Cultural Research?. Erişim Tarihi: 10 Ekim 2010, <http://www.sbaer.uca.edu/research/sribr/1999/22.pdf>.

Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. B., ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M. ve MacKenzie, S. B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational

- Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical And Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Russell, R. F., ve Stone, A. G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Ryan, J. J. (2001). Moral Reasoning as a Determinant of Organizational Citizenship Behaviors: A Study in the Public Accounting Profession. *Journal of Business Ethics*, 33, 233-244.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji Bursa: Ezgi Kitabevi*.
- Schappe, S. P. (1998). The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, Volume 132(3), 277-290.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C. ve Santora, J. C. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Sipe, J. W., Frick, D. M. (2009). *Seven Pillars of Servant Leadership: Practicing the Wisdom of Leading by Serving*. New Jersey: Paulist Press.
- Skarlicki, D. P.ve Latham, G. P. (1995). Organizational Citizenship Behaviour and Performance in a University Setting. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 12 (3), 175-181.
- Smith, C. A., Organ, D. W., ve Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663.
- Spears, L. C. (2002). Tracing the Past, Present and Future of Servant- Leadership. Edited by: Spears, L. C. ve Lawrence, M (Ed.). *Focus on Leadership: Servant-Leadership For The Twenty-First Century* (s.1-16). New York: John Wiley&Sons, Inc.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders, *The Journal of Virtues & Leadership*, 1 (1), 25-30.
- Taslak, S. (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 121-144.
- Tepper, B. J., Lockhart, D. ve Hoobler, J. (2001), Justice, Citizenship, And Role Definition Effects. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 789-796.
- Todd, S. Y., ve Kent, A. (2006). Direct and Indirect Effects of Task-Characteristics on Organizational Citizenship Behavior. *North American Journal of Psychology*, 8, 253-268.
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., Argun, Ç. ve Akman, E. (2009). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. I. Uluslararası Davraz Sempozyumu, 24-27 Eylül 2009, Isparta.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. ve Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 37 (4), 765-802.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. ve Parks, J. (1995). Extra-Role Behaviors: in Pursuit of Construct and Definitional Clarity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.

- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A. ve 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.
- Wat, D. ve Shaffer, M. A. (2005). Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role Of Trust İn The Supervisor and Empowerment, *Personnel Review*, 34(4), 406 – 422.
- Williams, L. ve Anderson, S. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601 - 617.