



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU POLİTİKASI VE İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİĞİ
ÜZERİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Ahmet Alparslan ERARSLAN

Danışman
Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Nevşehir
Haziran 2019



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU POLİTİKASI VE İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİĞİ
ÜZERİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Ahmet Alparslan ERARSLAN

Danışman
Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Nevşehir
Haziran 2019

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.



Tezi Hazırlayan

Ahmet Alparslan ERARSLAN

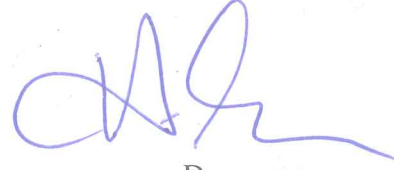
KILAVUZA UYGUNLUK ONAYI

“Hizmetkar Liderliğin Çalışanların Tükenmişliği Üzerine Etkisi” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.



Tezi Hazırlayan

Ahmet Alparslan ERARSLAN



Danışman

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU



Kamu Politikası ve İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ARSLAN

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU danışmanlığında Ahmet Alparslan ERARSLAN tarafından hazırlanan “Hizmetkar Liderliğin Çalışanların Tükenmişliği Üzerine Etkisi” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Politikası ve İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

17.07/2019

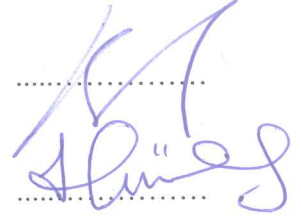
JÜRİ

Danışman : Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Üye : Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Hüsniye AKILLI

İMZA



ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 27.12/2019 tarih ve 2019-52.1190 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

27.12/2019



Doç. Dr. Vedat AKTEPE
Enstitü Müdürü



TEŞEKKÜR

Tez çalışmama başlamamdan bu yana her zaman sıkıntılarımı aşmamda gerek yardımlarını gerekse desteğini, emeğini hiç esirgemeyen sayın Prof. Dr. Hakan Vahit Erkutlu'ya teőekkürlerimi sunuyorum.

Hayatımın her alanında beni destekleyen ve beni her konuda teşvik eden, desteğini her zaman hissettiren aileme teşekkür ederim.



Ahmet Alparslan Erarslan

Haziran 2019

İmza

HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ

Ahmet Alparslan ERARSLAN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kamu Politikası ve İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Haziran 2019

Danışman: Prof. Dr. Hakan Vahit Erkutlu

ÖZET

Bu araştırma hizmetkar liderlik ve tükenmişlik kavramlarını ifade etmek, hizmetkar liderliğin çalışanların tükenmişliğine olan etkisini incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Hazırlanan çalışmanın kavramsal bilgilerini oluşturmak amacıyla literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Literatürde hizmetkar liderlik ve tükenmişlik ile ilgili kavramlar incelenmiş ve hizmetkar liderliğin tükenmişliğe etkisini inceleyen çalışmalara yer verilmiştir. Araştırmanın uygulama bölümünde ise hizmetkar liderliğin çalışanların tükenmişliğine olan etkisini incelemek amacıyla araştırmacı tarafından oluşturulan sorular Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesinde görev yapan akademik personel arasından tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen bireylere sorular yöneltilerek veriler toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programında analiz edilerek bulgular ortaya koyulmuştur.

Anahtar Sözcükler: liderlik, hizmetkar liderlik, tükenmişlik

THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP ON BURNOUT OF EMPLOYEES

Ahmet Alparslan ERARSLAN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Department of Public Policy and Management, M.A., June, 2019

Supervisor: Prof. Dr. Hakan Vahit Erkutlu

ABSTRACT

This study was prepared to express the concepts of servant leadership and burnout and to examine the effect of servant leadership on the burnout of employees. The literature review method was used to form the conceptual knowledge of the study. In the literature, concepts related to servant leadership and burnout have been examined and studies examining the effect of servant leadership on burnout have been included. In the application part of the research, the questions created by the researcher were investigated by random sampling method and the data were collected from the academic staff working in Nevşehir Hacı Bektaş Veli University to examine the effect of servant leadership on the burnout of employees. The collected data were analyzed in SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) program and the findings were revealed.

Key Words: leadership, servant leadership, burnout

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	İİ
KILAVUZA UYGUNLUK ONAYI	İİİ
KABUL VE ONAY SAYFASI	İV
TEŞEKKÜR.....	V
ÖZET.....	VI
ABSTRACT.....	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLOLAR LİSTESİ.....	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM HİZMETKÂR LİDERLİK

1.1. Lider ve Liderlik Kavramı	4
1.2. Liderlik Teorileri.....	5
1.2.1. Özellikler Teorisi.....	6
1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi.....	8
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	8
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	9
1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	10
1.2.2.4. McGregor' un X ve Y Teorileri	12
1.2.2.5. Likert' in Sistem 4 Modeli	12
1.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri	13
1.2.3.1. FredFiedler' in Etkin Liderlik Modeli	14

1.2.3.2. Amaç - Yol Teorisi	15
1.2.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	17
1.2.3.4. Vroom-Yetton-Jago Normatif Liderlik Kuramı.....	17
1.2.3.5. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Modeli.....	19
1.3. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar.....	21
1.3.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı	21
1.3.2. Hizmetkâr Liderliğin Gelişimi	23
1.3.3. Hizmetkâr Liderliğin Özellikleri.....	26
1.3.3.1. Hizmet Etme	26
1.3.3.2. Empati	27
1.3.3.3. İletişim Becerisi	27
1.3.3.4. İkna Etme Kabiliyeti	28
1.3.3.5. Duygusal Zekâ	28
1.3.3.6. Etik Zekâ.....	29
1.3.4. Hizmetkâr Liderliğin Yardımcı Özellikleri.....	29
1.3.4.1. Motivasyon.....	29
1.3.4.2. Özgüven	30
1.3.4.3. İş Odaklılık.....	30
1.3.4.4. Zaman Yönetimi ve Planlama.....	31
1.3.4.5. Karizma.....	31
1.3.4.6. Değişime Açıklık ve Yenilikçilik	32
1.3.4.7. Dürüstlük ve Adalet	32
1.3.4.8. Kişisel Gelişim ve Öğrenme	33
1.3.4.9. İleri Görüşlülük	33
1.3.4.10. Uyumlaştırıcılık	34
1.3.5. Hizmetkâr Liderin Diğer Liderlik Tarzlarıyla Benzerlikleri ve Farkları	34
1.3.6. Hizmetkâr Liderliğin Avantaj Ve Dezavantajları	37
1.3.7. Hizmetkâr Liderliğin Sonuçları.....	38

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

2.1. Tükenmişlik Kavramı	40
--------------------------------	----

2.2. Tükenmişliğin Boyutları	43
2.2.1. Duygusal Tükenme	44
2.2.2. Duyarsızlaşma	45
2.2.3. Kişisel Başarı.....	45
2.3. Tükenmişliğin Nedenleri	46
2.3.1. Kişisel Etkenler	46
2.3.2. Çevresel Etmenler	48
2.3.2.1. İş yükü.....	49
2.3.2.2. Kontrol	50
2.3.2.3. Ödüller	51
2.3.2.4. Aidiyet.....	51
2.3.2.5. Adalet.....	52
2.3.2.6. Değerler.....	54
2.3.3. Tükenmişliğin Belirtileri	57
2.3.4. Tükenmişliğin Sonuçları	58
2.3.5. Tükenmişlik ile Mücadele Yöntemleri.....	60
2.3.5.1. Tükenmişlikle Bireysel Düzeyde Mücadele Yöntemleri	62
2.3.5.2. Tükenmişlikle Örgütsel Düzeyde Mücadele Yöntemleri.....	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	66
3.2. Araştırmanın Önemi.....	66
3.3. Araştırmanın Yöntemi	66
3.4. Veri Toplama Araçları	66
3.5. Evren Örneklem	67
3.6. Verilerin Analizi	67
3.7. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği	67
3.8. Bulgular.....	69
3.8.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	69
3.8.2. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	70

3.8.3. Hizmetkâr Liderliğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	71
---	----

SONUÇ.....	72
-------------------	-----------

KAYNAKÇA	75
-----------------------	-----------

EKLER.....	84
-------------------	-----------



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Liderlik Teorilerindeki Anahtar Değişkenler	6
Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	69
Tablo 3.2: Tanımlayıcı İstatistikler	70
Tablo 3.3: Korelasyon Katsayıları	70

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Yönetmel Diyagram	10
Şekil 1.2: Fiedler'in Liderlik Tarzları	15
Şekil 1.3: Amaç-Yol Teorisinin Ana Bileşenleri	16
Şekil 1.4: Vroom-Yetton-Jago Karar Alma Süreci Diyagramı	19

GİRİŞ

Dünyada yeni gelişen dengelere paralel olarak örgütler her geçen gün büyümekte ve büyürken de birçok sorunu beraberinde getirmektedirler. Örgütler yaşadıkları büyüme ve değişim ile klasik yönetim anlayışlarından uzaklaşarak hem insan kaynağını hem de işi farklı şekillerde yönetme eğilimini benimsemeye başlamışlardır.

Örgütler rekabet ortamında ayakta kalabilmek için bir yandan ellerinde bulunan insan kaynağını iyi yönetmeye diğer yandan da gelişim ve değişime ayak uydurmaya çalışmaktadır.

Örgütler açısından insan kaynağını yönetebilmek önemli bir başarı ölçөгüdür. Örgüte yararlı geri dönüşler sağlayacağı umularak sürekli eğitim verilen çalışanlar genellikle ekonomik, psikolojik ve örgütsel sebeplerle tükenmektedir. Tükenme ile birlikte işten ayrılma, iş yerinde verimli çalışmama, işe geç gelme gibi örgütün verimliliğini ve maliyetlerini olumsuz yönde etkileyecek sonuçlarla karşılaşmaktadır. Bu olumsuz sonuçlardan etkilenmek istemeyen örgütler çalışanlarda ve örgütün genelinde yaşanabilecek bir tükenmişlik ihtimaline karşı önlem alma gereği hissetmektedirler.

Yine örgütlerin yönetimde önem verdikleri bir diğer konu ise günümüzde fazlası ile çeşitlilik kazanan ancak genel itibarıyla de klasik yönetim anlayışından farklı olarak, gücünü örgütün verdiği birtakım yetkilerden çok kendinden alması gereken insana yönelik lider davranışlarıdır. Liderlik içinde bulunulan dönem itibarı ile insan gücünü ve hızlı değişimi yönetmede temel bir araç olarak görülmektedir. Örgütsel liderlerin görevi; çalışanları belirli bir hedefe ulaşma konusunda güdülemek, yön göstermek bunu yaparken de çalışanın günümüz koşullarında fazlası ile artan sorumlulukları neticesinde oluşabilecek tükenme durumu konusunda önceden birtakım önlemler alarak örgüt içerisinde varılabilecek olumsuz sonuçları engellemektir.

Çalışanların fiziksel ve psikolojik birtakım sorunlar yaşamadan, işini verimli bir şekilde ve isteyerek yapması, kişinin kendisinden kaynaklanabilecek problemlerinin yanında örgütten kaynaklanabilecek; işin niteliği, çalışma ortamı, iyi ve açık bir şekilde yönlendirilme, çatışmanın ortadan kaldırılması, çalışanlarla olan ilişkiler gibi birçok konuda iyi bir liderin sergileyeceği davranışlarla da bağlantılıdır. Lidere çalışanların tükenmişlik yaşamaması konusunda büyük görevler düşmektedir. Bu sebeple örgütler tükenmişliği önlemek amacıyla neler yapmaları gerektiğine dair çalışmalar yürütürken bir yandan da yöneticilerin çeşitli programlarla eğitime alınması gerekliliğinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu bağlantı liderlik ve tükenmişlik kavramlarının çalışmada incelenmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu sebeple çalışmada hizmetkar liderlik ayrımının çalışanlar açısından algılanması ve çalışanların tükenmişlik düzeyi ile ilişkisi yapılan araştırma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu bilgiler doğrultusunda bu araştırmanın amacı hizmetkar liderlik davranışlarının çalışanların tükenmişlik düzeylerine olan etkisini incelemektir. Araştırmanın amacı doğrultusunda birinci bölümünde hizmetkar liderlik ile ilgili kavramsal bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde tükenmişlik kavramı detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise hizmetkar liderliğin çalışanların tükenmişlik durumuna etkisini incelemek amacıyla Nevşehir Hacı Bektaş Veli üniversitesi akademik personeli arasından seçilen 390 kişiye anket uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara yönelik sonuçlar değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMETKÂR LİDERLİK

Yaradılıştan bu yana insanoğlu varlığını sürdürebilmek için topluluklar halinde yaşamayı tercih etmiştir. Keza vahşi yaşamın içinde hayvanlar da ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve nesillerini sürdürebilmek adına gruplar oluşturmayı doğaları gereği benimsemişlerdir. Bu dürtüler grup olgusunun ortaya çıkardığı bazı kavramları da beraberinde getirmiştir.

Hümanist psikolojinin öncülerinden Abraham Maslow (1970) Motivation and Personality (Motivasyon ve Kişilik) adlı eserinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları tam olarak karşılanan modern bireyin, daha önce hiç hissetmediği; arkadaş, sevgili, eş ya da çocuk yoksunluğu duygusuna kapıldığını, kişilerle genel olarak iletişim kurma isteği güttüğünü söyler. Bireyin karnı açken umursamadığı ve gerçekdışı saydığı bu duygular bir anda önemli bir hal alır. Kişi şiddetli yalnızlık, reddedilme, yabancılaşma, ait olamama sancıları çeker.

Bu doğrultuda sosyal varlıklar olarak yaşamayı tercih eden insanlar, oluşan bu grupları yönetme kabiliyetine sahip olan ve kendilerine ortak amaçları doğrultusunda yön verebilecek kişileri yani “liderleri” ararlar (Eren, 1993). Oluşum nedeni fark etmeden grupların içinde bir iş birliği olacağı ve üyelerin birbirleri ile etkileşime girecekleri söylenebilir. Farklılaşmaların da ortaya çıkması ile beraber yöneticiler ve liderler ortaya çıkacak, grup üyeleri ise onların yönlendirmeleri ile doğrultularını belirleyecek veya zamanla kendi liderlerini belirleyeceklerdir (Erdoğan, 1991:329).

Liderlik evrensel bir fenomen olarak hayatımızda her zaman yerini almıştır. Tarih boyunca krallardan, peygamberlere, din adamlarından firavunlara, kabile reislerinden padişahlara, sultanlardan halifelere pek çok lider farklı rollerde, farklı boyutlarda ve konumlarda topluluklara önderlik etmiş, onları belli bir amaç doğrultusunda hareket etmeye motive etmiş, gelişim ve dönüşümlerinde öncü rol oynamışlardır. Kimi

zaman tarih onları Hitler, Mussolini gibi kötü anmış kimi zaman ise Hz. Muhammed, Mustafa Kemal Atatürk, Mahatma Gandhi gibi baş tacı etmiştir.

Günlük yaşamda ve doğada gerçekleşen bu durumlar gibi örgütlerin içinde oluşan grupların da liderlere ihtiyaç duyduğu söylenebilir. Birlik ve beraberlik çoğu zaman fayda getirirse de insanoğlunun dahil olduğu her süreç beraberinde çatışma ve verimsizlik gibi sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Yeterli güdülemeyi sağlamak ve oluşan grupları nihai ortak amaçlara yönlendirip ulaştırabilmek adına liderlerin rolleri çok önemli ve hassastır. Davis (1972) insanoğlunun uygarlığın en değerli parçası olduğunu ve bunu düşündüğümüzde liderlik ve insanların gelişiminden daha önemli bir şeyin olmayacağını belirtmiştir. Üstüne liderlik olmadan işletmelerin yalnızca bir insan ve makina yığını olacağını savunmuştur.

Tüm bunlar dikkate alındığında “liderlik” konusunun özellikle örgütsel davranış, çalışma psikolojisi alanlarında en çok çalışılan konulardan biri olduğunu söyleyebiliriz. Günümüzden Plato’ya kadar giden bu süreçte yaklaşık iki bin yıldır liderliğin her daim gündemde bir konu olduğunu söylemek yanlış olmaz (Haslam, 2004: 40).

1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

“Lider” sözcüğünün kullanımı Oxford sözlüğüne göre 1300’lü yıllara kadar gitmektedir. “Liderlik” ise 19.yy ortalarına kadar kullanımda görülmemiştir. Liderlikle ilgili tartışmaların asırlardır sürmesine rağmen, bilimsel araştırmalara konu olması ancak 20.yy’da gerçekleşmiştir (Yukl, 2002). O zamandan bu yana pek çok araştırma yapılmış olmasına rağmen, çoğu kavramda olduğu gibi liderlik için de ortak bir tanımlama mevcut değildir. Stogdill’e göre neredeyse liderlik kavramını tanımlamaya çalışan kişi sayısı kadar tanım bulunabilir (Stogdill, 1994).

Bu tanımlamalardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplamaya ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamıdır (Eren, 2001).

Liderlik, neyin, nasıl etkin biçimde yapılması gerektiğini diğerlerinin anlaması ve buna katılması için etkileme sürecidir. Ayrıca bireysel ve kolektif çabaların ortak amaçlara ulaşmada başarılı olması için olanak sağlama sürecidir (Yukl, 2002).

Liderlik, karşılıklı davranış ve mutabakat ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketin devamını sağlamaktır (Stogdill, 1994)

Liderlik, örgütün rutin direktifleriyle mekanik uyumundan daha öte etkisel bir artıştır (Katz ve Kahn, 1978).

Liderlik, bir grubu, belli bir vizyon veya amaçlar birliğine ulaştırmak için gerekli etkileme yeteneğidir (Robbins vd., 2009).

Liderlik, bir kişinin bakış açısını yükseltilere çekmektir; o kişinin performansını yüksek standartlara getirmektir (Drucker, 1955).

Liderlik, örgütün tüm üyelerini aynı potada tutmayı hedefleyen bir gelecek amaçlayan vizyonu yaratmaktır (Bryman, 1986).

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirilmesi sürecidir (Koçel, 2010).

Liderlerin takipçilerini, her iki tarafın da değerlerini ve motivasyonlarını temsil eden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda harekete geçirmesidir (Burns, 1998).

Liderlik, diğerlerini hevesli olarak tanımlanmış hedeflere yönelmek için ikna etmektir (Davis, 1972).

1.2. Liderlik Teorileri

20. yy'ın başlarından itibaren yapılan liderlik araştırmaları neticesinde günümüze kadar çeşitli teoriler geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Bu kapsamda geliştirilen teorileri sınıflandırmak için en geçerli yollardan birisi de en çok vurgulanan değişkenleri tespit etmekten geçer. Liderliğin etkinliğini belirlemekle ilişkili değişkenler üç ana grupta toplanabilir. Detaylı olarak Tabloda verilen bu değişkenler; Liderin

Karakteristiği, takipçinin karakteristiği ve durumun karakteristiği olarak sıralanabilir (Yukl, 2002).

Tablo 1.1: Liderlik Teorilerindeki Anahtar Değişkenler

Liderin Karakteristiği	Takipçinin Karakteristiği	Durumun Karakteristiği
Nitelikler	Nitelikler	Örgütsel birimin türü
Kendine güven ve optimistlik	Kendine güven ve optimistlik	Birimin boyutu konumsal güç ve yetki
Yetenek ve uzmanlık	Yetenek ve uzmanlık	Görev yapısı ve karışıklığı
Tutumlar	Lidere güven	Görev bağımsızlığı
Bütünleştirme ve etik	Göreve bağlılık ve çaba	Çevresel belirsizlikler
Etkileme yöntemleri	İş ve liderden duyulan tatmin	Dışsal bağımlılıklar

Kaynak: Yukl, G. (2002). Leadership in Organizations. New Jersey: Prentice Hall.

Bu karakteristikleri göz önüne alarak geliştirilen teorilerden özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsal yaklaşımlar bu kısımda ele alınmaya çalışılacaktır.

1.2.1. Özellikler Teorisi

Liderliğe dönük bir şekilde yürütölmekte olan erken dönemli kabul edilen çalışmaları incelediğimizde, bu çalışmaların liderlerin kendilerini izleyenlerinden ayrı tutan özelliklerinin üzerinde durulmakta olduğu görölmektedir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde, kişide liderlik yapabilme yeteneğinin bulunması veya bulunmaması en önemli olarak kabul edilen belirleyici özellik şeklinde değerlendirilmiştir. Bu inancın meydana getirdiği örgütleri “Büyük Adam” liderliğindeki örgütler şeklinde ifade ettikleri görölmektedir. Diğer taraftan bu söz konusu yaklaşım günümüzde “Büyük Adam veya Büyük Kadın” liderliği şeklinde de isimlendirilmeye başlanmıştır. Söz konusu yaklaşım, etkili olarak kabul edilen liderlerde bulunan özellikleri incelemek ve liderlik davranışlarını gösterdiği diğer insanlardan farklı kabul edildiklerini ifade etmek üzere meydana getirilmiştir. Liderlerin sergilemiş olduğu bu davranışların izleyen kişilerde bulunmayan özelliklerden kaynaklandığı açık bir şekilde ifade edilmiştir (Northouse, 2013:19). Diğer yandan bu söz konusu yaklaşımın popülerliğinin davranış bilimlerinde yürütölmekte olan araştırmaların sayısında artış oldukça yaklaşımın popülerliği azalmaya başlamış olduğu görölmektedir.

Carlyle'in yaptığı (1841) "Kahramanlar" ve Galton'ın (1869) yapmış olduğu "Kalıtsal Dahi" adlı çalışmaları bu yaklaşıma dayanak oluşturması ve bu yaklaşımın temel varsayımlarını içermesi bakımından önem taşımaktadır. Buradan hareketle Carlye ve Galton, liderlik kavramının insanın doğuştan getirmiş olduğu kalıtsal özelliklere dayanak oluşturduğunu savunmaktadır. Bu bakımdan, 1900'lü senelerin en başında üzerinde durulan "Büyük Adam" yaklaşımları, şahsi özellikler kuramına çevrilmeye başlamış olduğu görülmektedir. Sözü edilen şahsi özelliklerin genellikle kapasite, başarıma güdüsü veya davranış şekilleri biçiminde kullanılmaya başlanmış olduğu görülmektedir. Kişisel özellikler kuramının temel varsayımına baktığımızda, liderlerin özellikleriyle doğup büyümediği ve bu özelliklerin daha sonradan kazanılmadığı şeklinde bir ifade görülmektedir. Odak noktasında ise bulunan bu özelliklerin izleyen kişilerce kazanılmasının mümkün olmayacak olmasıdır.

Özellikler yaklaşımına dayalı bir şekilde yürütülmekte olan çalışmaların neticesinde elde edilen liderde bulunması gereken nitelikler tarihsel bakımdan sıralanmıştır (Northouse, 2013: 22-23). Buradan hareketle, "zekâ, güven, özgüven, başarı, sorumluluk duygusu" gibi niteliklerin tarihsel bakımdan sıklıkla ele alındığı takip edilmektedir. Son evrede ise kişilik özellikleri yaklaşımlarına bakıldığında şu şekilde sıralandıkları görülmektedir: (1) Başarı Güdüsü Yaklaşımı, (2) Lider Motivasyon Profili Yaklaşımı ve (3) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı olacak şekilde üç alt grupta toplanmış olduğu görülmektedir (House & Aditya, 1997). Başarı güdüsü kavramının anlamı, şahsın bireysel uğraşa dayanak oluşturacak şekilde başarıya erişme hususunda hiçbir endişe içerisinde olmaması biçimini ifade edebilir (House & Aditya, 1997: 413).

Bu açıdan değerlendirildiğinde liderlerin, kendilerine ve örgütlerine yönelik olarak yüksek amaçlar belirlediği zaman, yüksek talep gösterdiği ve belirlediği bu amaçları gerçekleştirmek için şahsi sorumluluk aldıkları görülmektedir. Aynı zamanda, risk alma ve amaçlarına erişme konusunda çok daha ısrarlı olma ihtimalleri bulunmaktadır. Lider Motivasyon Profili (LMP) yaklaşımın da ise bir liderin (1) yüksek bir motivasyonunun bulunması, (2) işe dönük bir şekilde yüksek odaklanma ve (3) bağımlı güdülenmenin ötesinde kendi içindeki güce dayalı motivasyonunu dikkate aldığı görülmektedir (House & Aditya, 1997). Lider motivasyon profili seviyesi düşük olan bir lider, teorik bakımından genel olarak astlara yönelik ilişkiler

kurma veya astlara yönelik bu ilişkileri devam ettirme konusu üzerinde durur. Bu aşamada, çalışanların performans düzeylerinde artış sağlama ihtimalinin daha sınırlı bir seviyede olduğu görülmektedir. Diğer yandan, yüksek bir lider motivasyon profili düzeyine sahip olan lider, astlarla ilişkilerini devam ettirme konusuna daha az ilgi göstermekte ve daha çok işin performans beklentilerine uygun bir şekilde yapılması konusu üzerine odaklanmaktadır. Karizmatik liderlik kavramında ise, daha çok liderlerin izleyicilerine karşı olan etkileri ele alınmaktadır.

House, Spangler & Woche (1991) tarafından belirtilen durum ise; karizmatik liderlerin, izleyicilerinin gereksinimlerini, değerlerini, yapmış oldukları tercihlerini ve taleplerini değiştirebildiğidir. Aynı şekilde bu liderler, onları izleyen kişilerin ilgisini belirli görevlere çekebilmekte ve onların çabalarının üstünde şahsi fedakârlıklar yapma yönünde motive olmalarını sağlamaktadır. Bu bakımdan, izleyenlerin kendi şahsi hedeflerinin ötesinde liderin yönlendirdiği, örgütün hedeflerine hizmet etmeye dönük bir şekilde çok daha fazla güdülenebilmeleri durumu söz konusu olabilmektedir.

1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Özellikler yaklaşımının başarılı bulunmamasının ardından araştırmacılar liderlerin davranışlarına yönelmeye başlamışlardır. 1940 ve 1960'lı yıllar arasında sürdürülen araştırmalar performansı esas alır ve özellikler yaklaşımının aksine davranışlar dikkate alınmıştır (Ivancevich vd., 2005).

Davranışsal liderlik yaklaşımları iki genel kategoride ele alınabilir. Birincisi yöneticilerin zamanlarını nasıl geçirdiklerine, tipik eylem düzenlerine, sorumluluk ve işlevlerine odaklanan araştırmalardır. Diğeri ise etkin lider davranışlarını belirlemekle özel olarak ilgilenen araştırmalardır (Yukl, 2002). Devam eden bölümde araştırmalardan, *Ohio State Üniversitesi Çalışmaları*, *Michigan Üniversitesi Çalışmaları* ve *Likert'in Sistem Modeli*, ayrıca *Blake ve Mouton'un Yönetim Kafesi Modeli* üzerinde durulacaktır.

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1945' te psikoloji, sosyoloji, ekonomi gibi pek çok farklı alandan gelen araştırmacılar, Lider Tanımlama Anketini (LBDQ) kullanarak çalışmalara

başlamışlardır. Bu anketi, Hava Kuvvetleri komutanları, bombalama timleri, askeri memurlar, deniz kuvvetlerinde çalışan sivil memurlar, fabrika müdürleri, bölgesel kooperatif yöneticileri, milli eğitim müdürleri, okul müdürleri, öğretmenler, öğrenci liderleri ve sivil gruplar gibi pek çok kesim üzerine uygulamışlardır.

Ohio State çalışmaları “Tatmin edici bir liderlik tanımının olmadığı” tezi üzerine kurulmuştur. Çalışmaya 1000 kadar farklı boyutla başlanmış ve en sonunda 2 boyut ön plana çıkmıştır. Bunlar; çalışanlara olan saygı-anlayış(consideration) ve yapıyı harekete geçirme (initiating structure)’dir (Luthans,1998).

Anlayış: Çalışanlar ile yönetici arasındaki karşılıklı saygı-güven ve iyi ilişkileri, çalışanların ihtiyaçları ile ilgilenmeyi ve iki yönlü iletişimi destekleyen bir tutumu ifade eder. Lider, astların kişisel sorunlarıyla ilgilenmeyi, tekliflerini dikkate almayı ve onların haklarını savunmayı göz ardı edemez (Zel, 2001: 102).

Yapıyı Harekete Geçirmek: Liderin izleyicilerine sağladığı yönlendirmenin doğası ve çapıyla ilgilidir. Burada amaç; liderin gösterdiği kontrolün kapsamı ile astların bunu örgütsel hedeflere uygun olarak anlayabilmesidir (Aydın, 1997:82). Yapıyı harekete geçirmeye önem veren bir liderin tüm eylemleri yapılan işin başarıya ulaşması amacını güder.

Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarının sonuçlarını şu şekilde özetlenebilir (Güney, 2007: 363);

- Anlayış davranışı iş tatmini ile doğru, iş devamsızlığı ve işgücü devir hızı ile ters orantılıdır.
- Liderin yapıyı harekete geçirme davranışları arttıkça, grup üyelerinin performansı artmaktadır.
- Astların üstlerle irtibatı az ise, yönetim otoriter liderlik tipinde olacaktır.

1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Michigan Üniversitesi Araştırma ve İnceleme merkezinde ve Ohio Üniversitesi çalışmalarıyla aynı dönemde yürütülmüştür. İş başındaki liderliğin boyutlarını keşfetme amacını gütmeye bakımından da Ohio Üniversitesi araştırmalarına benzerlik göstermektedir.

Yapılan araştırmalar neticesinde liderlik davranışına ilişkin iki kavram üzerinde durulmuştur. İşe yönelik lider ve çalışana yönelik lider.

İş görene (alışana) yönelik lider, kişiler arası ilişkilere önem verir ve çalışanların farklılıklarını anlayışla kucaklar. Ayrıca onların kişisel gelişimlerini destekler. İşe yönelik lider ise tam tersi yapılması gereken işe yönelir ve çalışanları ise sadece örgüt amaçlarını gerçekleştirmesi gereken kişiler olarak görürler (Robbins, 2005:417).

1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

1960'larda ortaya çıkan ve bu güne kadar birkaç kez değiştirilmiş olan bu model davranış modelleri içinde belki de en çok bilinenidir (Akiş, 2004:23). Ohio State Üniversitesi Liderlik alışmaları ve Michigan Üniversitesi Liderlik çalışmalarına benzer olarak 2 boyut üzerinde durulmuştur. Bunlardan ilki "yapıyı harekete geçirmek" ve "görev merkezli" davranışlarla paralellik gösteren üretime ilgi, tabloda yatay eksende 1'den 9'a kadar derecelerle gösterilmektedir. İkinci boyut ise tabloda dikey eksende 1'den 9'a kadar derecelendirilmiş olan insana ilgidir. Diğer davranış çalışmalarında bahsettiğimiz "anlayış" ve "alışana yönelim" boyutlarıyla paralellik gösterir. İnsanlara yüksek derecede ilgi gösteren bir lider muhakkak çatışmadan uzak durur ve çalışanlarıyla dostça ilişki kurmanın çabasındadır (Moorhead ve Griffin, 1989:329).

İ n s a n a D   n  k 1 2	9	1.9 Yönetim İnsan ihtiyaçlarını karşlamaya azami dikkat. Rahat ve dostça bir işletme havası ve iş yemposuna götüren ilişkiler						9.9 Yönetim İş başarına konusunda arzulu kişleri işletmenin amaçları etrafında birleştirerek karşlıklı güven, sevgi ve saygı dayanışması yaratma				
	8											
	7											
	6											
	5				5.5 Yönetim alışanların moralini tatmin kar bir düzeyde tutarak yapılması gereken işlerde beklenen verimliliğe erişme							
	4											
	3											
	2	1.1 Yönetim Sıradan bir işletme yesi olarak iş yapmak konusunda asgari lde çaba harcamak						9.1 Yönetim İş koşullarını düzenleyerek etkili faaliyet sonuçlarına ulaşma. İnsan unsurunu asgari lde dikkate alma				
	1											
	Düşük	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yüksek	
		retime Dönüklük										

şekil 1.1: Yönetsel Diyagram

Kaynak: Can, Halil, Örgütsel Davranış, s. 306

Yukarıda da bahsettiğimiz gibi diyagramın dikey eksen liderin insan ilişkilerine duyduğu ilgi derecesini, yatay eksen ise üretime duyulan ilginin derecesini göstermektedir. Bu boyutlara verilen ağırlığın derecesine göre beş ayrı tip liderlik ortaya çıkmaktadır.

Cıvz Liderlik: Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en alt düzeyde çaba harcanmaktadır.

Şehir Klübü Liderliği: Lider, düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken üretime ilgisi en alt düzeyde kalmaktadır.

Görev Liderliği: Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanmaktadır ve insan ilişkilerine olan ilgisi ise yok denecek kadar azdır.

Orta Yolcu Liderlik: Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı bir liderlik tipini ifade etmektedir.

Ekip Çalışması Liderliği: Liderin kendini adayın kişiler yoluyla yüksek verime yöneldiği, karşılıklı güven ve saygının hakim olduğu ve herkesin birbirlerine bağımlı olduğunun bilincinde olduğu bir liderlik tipidir.

Diyagrama göre en etkili liderlik davranışını “Ekip Çalışması Liderliği” yansıtmaktadır. Yazarlara göre bu yaklaşım, artan iş başarımı, düşük devamsızlık ve düşük işi terke etmeyle sonuçlanacaktır. İşlerin zenginleştirilmesi ve astların kararlara katılması durumlarında ekip çalışması liderliğinin etkisi daha da artacaktır.

Yönetel Diyagram Modeli davranışsal kuramlara oldukça önemli katkılar yapmakla birlikte; diğer davranışsal yaklaşımlarda olduğu gibi durumsal etmenleri göz ardı etmesi ve tek bir etkili liderlik modeline yönelmesi bakımından eleştirilmektedir (Can, 2006:305).

Sonuç olarak; bütün davranış modelleri lider davranışı ve takipçilerin isteklerini tam karşılayabilme gibi konular bakımından zayıf kalmaktadır (Moorhead ve Griffin, 1989:329). Bu gibi karmaşık ilişkileri açıklamak için daha farklı bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Durumsal yaklaşımlar bu amaçtan hareketle ortaya çıkarılmıştır.

1.2.2.4. McGregor' un X ve Y Teorileri

McGregor'un X yaklaşımına göre, insanlar edilgen ve pasiftir. Onları yönlendirmek ve motive etmek gerekir. İnsanlar işi sevmez ve işten kaçmak ister. Onlar örgütsel amaçlar için zorlanmalı ve denetlenmelidir. Bu yaklaşıma göre liderler otoriter tarzdadır. Y yaklaşımına göre ise: insanlara zaten sorumluluk yüklenebilir. İş icra ederken fiziki ve zihinsel çaba, oyun veya dinlenme kadar doğal bir olaydır. İnsanlar kabullendikleri amaçlara hizmet ederken kendilerini yönetebilir ve denetleyebilir. Amaçlara bağlılık, elde edilmesi durumundaki ödüllere bağlıdır. Bu yaklaşıma göre liderler demokratik tarzdadır (Özen Kutanis, 2006: 129-130).

Liderliği bireyin yönetsel davranış özelliklerine göre ifade eden McGregor'a göre liderin davranışları insanlar hakkındaki düşüncelerine göre değişir. Otoriter lider ya da X tipi lider, insanı sorumluluktan kaçan, çalışmaktan hoşlanmayan, basit ve tekrarlı işleri seven biri olarak görür. Bu varsayımı temel alan lider, sıkı kontrol, baskı ve cezalandırmayı benimser. Bu tip liderler işin yerine getirilmesine büyük önem atfeden, birçok kişisel yeteneğe sahip, örgütün görevlerini uygulayabilmek için gerekenleri bilen, buna uygun açık talimat veren ve bunları güç ve yaptırımlarla yerine getiren kişilerdir. Buna karşın demokratik lider ya da Y tipi lider, insanların doğuştan tembel olduğunu kabul etmez. Dış baskı ve denetimlerle çalışanların başarıya ulaşmasının çok kolay olmadığını, insanların kendilerini yöneterek denetledikleri takdirde daha başarılı olacaklarını kabul eder. Örgütün sorunlarını çözerken yaratıcılığa ve sorumluluk bilincine çok önem verir (Barutçugil, 2004: 271).

McGregor'un X teorisine göre, yöneticiler işgörenlerin yetenekleri hakkında kötümser varsayımlara sahiptir. Onlar işgörenlerin işi sevmediğini, sorumluluktan kaçtığını, hırslı olmadığını ve yakından kontrol gerektirdiğine inanmaktadırlar. Y teorisine göre ise, iyimser varsayımlar doğrultusunda tavır alınmaktadır. Bu varsayımlar; insanın sorumluluk almayı kabul ettiği, kendi kendini kontrol edebileceği, yaratıcı kapasite sahibi olduğu ve işi dinlenme veya oyun kadar doğal bir uygulama olarak gördüğü gibidir (Dubrin, 2011: 24).

1.2.2.5. Likert' in Sistem 4 Modeli

Bu teori, Rensis Likert tarafından Michigan üniversitesi sosyal araştırmalar enstitüsünde yürütölen liderlik çalışmalarına dayanmaktadır. Bu alışmalar sonunda Likert tarafından ortaya atılan “yönetimde sistem 4 yaklaşımı” genel liderlik tarzları üzerine durmaktadır. Buna göre “sistem 1” yaklaşımı Blake tarafından ifade edilen “(9,1) Otorite-İtaat” boyutuna benzemekle beraber “sistem 4” yaklaşımı da “(9,9) Takım Yönetimi” ile aynı hizada görölebilir (Scanlan ve Keys, 1987: 367).

R. Likert bir yöneticinin davranışlarını, sistem 1 (istismarcı otokratik yönetim), sistem 2 (yardımsever otokratik yönetim), sistem 3 (danışmaya dayanan yönetim) ve son olarak da sistem 4 (demokratik grup temeline dayalı yönetim) olmak üzere dört şekilde sınıflandırmıştır. Rensis Likert’in sistem 1 ve sistem 4 modeli McGregor’un X ve Y yaklaşımlarını anımsatmaktadır. Sistem 1’de kişiye güvensizlik, korkutma yoluyla baskı altına alma ve cezalandırma yoluna gidilir. Sistem 4 modelinde ise, astlara karşı güven duyulmakta, amaçların tespiti ve varılan sonucun değerlendirilmesinde onlara katılım imkânı verilmektedir (Efil, 1998: 48).

Rensis Likert teorisine göre dört temel tarzdan bahsedilmektedir. Sistem 1’e göre, bütün kararları yöneticiler vermektedir. Kimin, ne zaman ve nasıl bir işi gerçekleştireceğini yöneticiler saptamaktadır. Buna göre başarısızlık cezalandırılmaktadır. Yönetimin işğörenlere güveni çok azdır. Sistem 2’ye göre, kararları yine yöneticiler vermekte ancak işler yapılırken astlar bir dereceye kadar serbesttir. Otoriter lider babacan tavır sahibidir. Sistem 3’e göre, yöneticiler amaçları belirlemeden ve karar vermeden evvel astlara danışmaktadır. İşlerin nasıl başarıyla gerçekleştirileceği konusunda karar vermede astlar oldukça serbesttir. Buna göre, cezalandırmadan çok ödüllendirmeye başvurulmaktadır. Sistem 4 ise, Likert’in önerdiği sistem olarak kabul edilir. Buna göre, tüm işğörenler amaçların tespiti ve işi alakalı kararların verilmesine tam anlamıyla dâhil olurlar (Can, 2005: 263).

1.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Durumsal liderlik teorilerin temelinde, bulunulan durumun gereksinimlerine bağlı olarak en iyi liderlik tarzının belirleneceği düşünceyi bulunmaktadır. Durumsal liderlik teorisine göre, en iyi liderlik tarzının tespiti duruma özğü gerekliliklere bağlıdır (Scarborough, 1992: 196). Durumsal liderlik teorilerinde en iyi liderlik

tarzından değil, herhangi bir durumda hangi liderlik tarzının etkin olduğundan bahsetmek gereklidir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 217).

Durumsallık yaklaşımı, farklı şartların farklı liderlik tarzları gerektirdiği varsayımını esas almaktadır. Durumsallık yaklaşımına göre lider, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Bu nedenle de, liderin kişisel özellikleri önem arz etmemektedir. Durumsallık yaklaşımına göre lider, grup üyelerini iş ve ortamın vaziyetine göre motive eder ve amaca yöneltir. Durumsallık yaklaşımı, ideal liderliğin ortama ve duruma göre değişeceği fikrini esas almaktadır (Gürüz ve Gürel, 2009: 297).

1.2.3.1. Fred Fiedler' in Etkin Liderlik Modeli

1960' ların ortalarında geliştirilen bu model, durumsallık teorileri arasında ilk geliştirilen modellerin başında gelir ve en bilinenlerinden biridir. Fiedler iki tip liderlik olduğunu öne sürmüştür. Göreve yönelik ve davranışa yönelik liderler. Göreve yönelik lider öncelikle işin bitirilmesine yönelir. Kişi ancak iş bittiğinde tatmin olur ve itibar kazanacağını düşünür. Davranışa yönelik lider ise grupta kişiler arasında iyi ilişkiler kurulmasını ve işlerin bu koşullarda tamamlanmasını ister. Fiedler liderlerin hangi tipte olduğunu anlamak için LPC (Least Preferred Co-Worker) testini kullanmıştır. Bu testten alınan düşük sonuç görev odaklılığı, yüksek sonuç ise davranış odaklılığı ifade eder (Haris ve Hartman, 2002:236).

Fiedler' e göre liderlik tarzları sabittir. Yani durum göreve yönelik liderlik tarzını gerektirmesine karşılık; liderin tarzı davranışa yönelik etkililiği sağlamak için ya durum ya da lider değiştirilmelidir. Daha sonra Fiedler bu iki tarzın hangi durumlarda etkili olduğunu saptamaya çalışmıştır ve durumu belirleyen 3 değişken bulmuştur.

Lider-Takipçiler İlişkisi. Liderin takipçileri tarafından sevilip tutulma, lidere olan bağlılık ve saygınlık derecesini göstermektedir.

Görevin Yapısı. Takipçilerin başarmağa çalıştığı işin bitirilmesi ile ilgili önceden belirlenmiş usul, kural, yol ve yöntemlerin bulunup-bulunmama derecesini göstermektedir. Bazı işler yapısaldır ve son derece kesin yöntemlere bağlıdır. Bazı işler ise yapısal olmayıp işi yapacak olanların kararlarına kalmıştır.

Makamın Gücü. İşe alma, işten çıkarma, terfi, zam, disiplin cezası verme gibi konularda liderin etkisinin derecesini göstermektedir.

Lider - İzleyici İlişkisi	İYİ				ZAYIF			
	Belirlenmiş		Belirsiz		Belirlenmiş		Belirsiz	
İşin Niteliği	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Otorite Derecesi	1	2	3	4	5	6	7	8
Durumlar	1	2	3	4	5	6	7	8

Şekil 1.2: Fiedler'in Liderlik Tarzları

Kaynak: Arıkan, 2001: 294

Liderin göstereceği davranışın etkinliği yukarıdaki durumlara göre farklı olacaktır. En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda göreve yönelik liderlik davranışı etkin iken; nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda davranışa yönelik liderlik davranışı uygun ve etkin olacaktır (Koçel, 2003:601).

Birçok çalışma bu kuramın geçerliliğini desteklese de pek çok yönden de eleştirilere maruz kalmıştır. Belirli liderlik tipindeki insanların bazı durumlarda neden daha efektif davrandıklarını tam olarak açıklayamamasından dolayı eleştirilmektedir. Bir diğer eleştiri konusu ise LPC testiyle ilgilidir. Çünkü LPC testinin diğer liderlik testleriyle pek uygunluğu yoktur. Ayrıca bu testi doğru bir şekilde doldurmak oldukça zordur. Son olarak ise; bu teorinin lider ile belirli bir durum arasında uygunluk olmazsa ne yapılacağı hususunu tam olarak açıklayamaması yönünden eleştirilmektedir (Northouse, 2006:93).

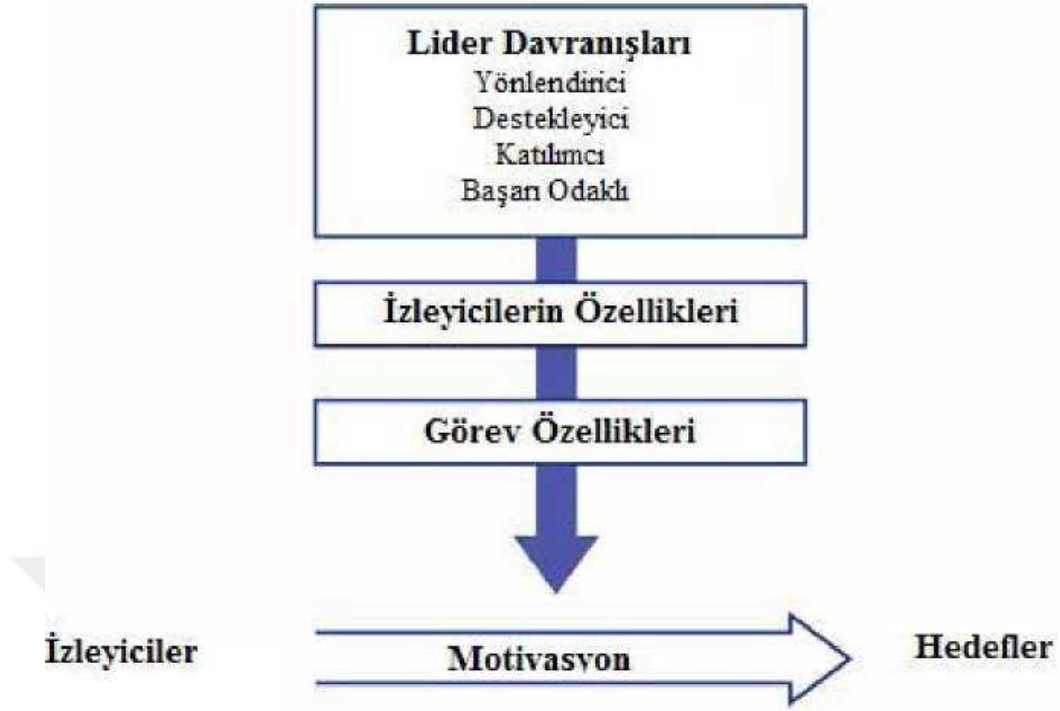
1.2.3.2. Amaç - Yol Teorisi

Genel olarak Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği varsayılan bu teori, liderin takipçilere gösterilen amaçları gerçekleştirmelerinde yardım etmesi esasına dayanır. Fakat liderin dikkat etmesi gereken husus takipçilerin amaçları ile örgütün genel amaçlarının uygun olması gerektiğidir (Robbins, 2005:426-427).

Amaç - Yol teorisine göre takipçiler lider tarafından iki şekilde motive edilebilir:

Liderin takipçilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (*yol*) ve

Liderin takipçilerin bu sonuçlara verdiği değeri etkileme derecesi (*amaç*)



Şekil 1.3: Amaç-Yol Teorisinin Ana Bileşenleri

Kaynak: Northouse, 2010: 127.

Bu teori liderliğin görev ve ilişki davranışını benimsemekte ve liderin, izleyenlerin gösterilen amaca ulaşabilmesi için onları amaca güdülemesini üçüncü boyut olarak eklemektedir. Ayrıca bu teoride liderin takipçileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçları nasıl algıladığı ve ulaşma yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır (Yılmaz, 2004:3).

House dört tip liderlik davranışından söz etmektedir.

Emir Verici: Karar vermeye astlar katılmaz ve neyin ne zaman yapılacağına sadece yönetici karar verir.

Destekleyici: Yönetici astlarına ilgi gösterir ve dostça yaklaşımda bulunur.

Katılımcı: Yönetici astların karar verme sürecine katılmalarını bekler.

Başarı Arayıcı: Yönetici iddialı amaçlar belirler ve bu amaçların başarılmasında astlarına güven duyar (Can, 2006:314).

Amaç - Yol teorisi bazı yönlerden eleştirilmektedir. Bunlardan ilki bu teorinin bekleyiş teorisiyle olan ilgisinden kaynaklanmaktadır. Çünkü bekleyiş teorisi çok karmaşıktır ve insan motivasyonu ile ilgili sunumu gerçek değildir. Ayrıca farklı durumlarda liderin alacağı tavır belirtilmemiştir. Yani liderin davranışını yöneten etkiler net olarak belirtilmemiştir (Yukl, 1981:151-152).

1.2.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Willim J. Reddin, üç boyutlu liderlik davranış modelini Blake ve Mouton'un yönetim kafesi yaklaşımından yararlanarak geliştirmiştir. Reddin, ise ve insana dönüklük diye açıklanan boyutlara etkinlik boyutunu da ekleyerek üçüncü bir boyut daha kazandırmıştır. Reddin bu sayede dört temel yaklaşıma ek olarak "terk eden", "görevci", "uzlaştırıcı", "otoriter", "bürokrat", "geliştirici", "yürütme", "babacan" modelleri ortaya koymuştur (Baysal ve Tekarslan, 1996).

Bu yaklaşımda önemli olan, liderin yaptığı değil, sonuç olarak ürettiği şeydir. Yöneticinin durumu tam olarak kavramasını sağlayan kişisel bir yetenek yerine etkinlik. Eren'e göre, liderin kişiliği başkalarının faaliyetlerini yürütme biçimidir. Bu nedenle, bu model ya görev davranışı, ilişki davranışı veya her ikisinin bir kombinasyonunu içerir. Reddetme, davranış tipine bağlı olarak liderlerin aktif veya etkisiz olabileceğini göstermeye çalışır. Davranış uygunsa etkili, uygun değilse etkili olmayacaktır (Eren, 2000).

1.2.3.4. Vroom-Yetton-Jago Normatif Liderlik Kuramı

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından 1973 yılında geliştirilen kuram yine Victor Vroom ve Art Jago tarafından güncellenmiştir. Karar verme süreci üzerine yoğunlaşan bu modele aynı zamanda "karar ağacı modeli" de denmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010:320; Bolat vd., 2009:200).

Model beş çeşit karar verme biçimi ve yedi durumsal soru önermektedir (Vroom, 2002:280; Zel, 2001:129).

Otokratik 1(A1): Yönetici o an için mevcut bilgiye dayanarak sorunu kendi çözer.

Otokratik 2 (A2): Yönetici kendisi karar vermeden önce astlardan spesifik bilgileri ister.

Danışmacı 1 (C1):Yönetici sorunları ilgili olan astlarla bireysel olarak paylaşır, onların fikir ve önerilerini alarak karar verir.

Danışmacı 2 (C2): Bu sefer yönetici astların grup olarak fikir ve önerilerini alır ve ona göre karar verir.

Grup 2 (G2): Son olarak bu durumda yönetici bir grup toplantısı başkanı gibi tüm fikirlerin tartışıldığı bir ortam yaratır ve ortak karar alınmasını sağlar.

Modele göre lider durumlara ait yedi farklı soruyla problemleri analiz edebilir. Sorulara verilen evet veya hayır cevaplarıyla lider beş karar verme biçiminden birini tercih edebilir. Karar verme stratejisi burada çok önem teşkil etmektedir. Bunları değerlendirirken üç temel kriter göz önüne alınır. Bunlar; kararın niteliği, astların kararı benimsemesi ve zamanlamadır (Bolat vd., 2009:201). Şekilde görüldüğü üzere lider sonuca ulaşana kadar karar ağacını izler ve nihayetinde ne yapacağı belli olur.

A-Problemin nitelikle ilgili bir gereksinimi var mı?

B-Yüksek nitelikte bir karar verebilmek için yeterli bilgiye sahip miyim?

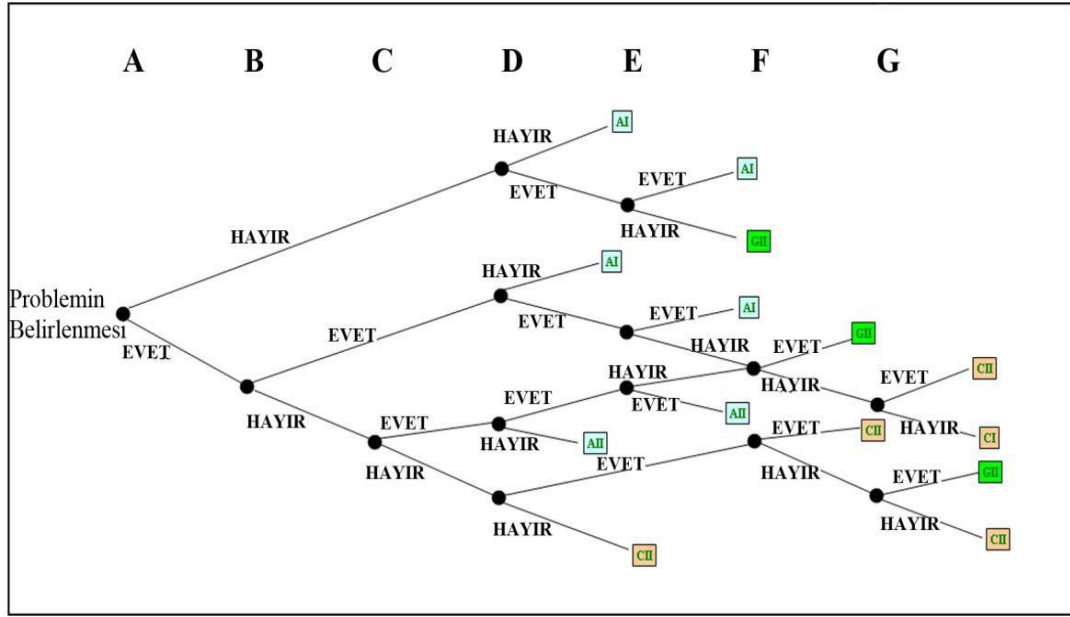
C-Problem belirgin yapılanmış mı?

D-Astların kararları kabul etmesi çözüm için önemli mi?

E-Eğer kararı kendim verecek olursam, astlar tarafından kabul edileceğinden emin miyim?

F-Astlar bu problemin çözümünde örgütsel amaçları benimsiyorlar mı?

G-Seçilen çözümlerde astlar arasında çatışma çıkması muhtemel mi?



Şekil 1.4: Vroom-Yetton-Jago Karar Alma Süreci Diyagramı

Kaynak: Vroom, V. H. (2002). “Can Leaders Learn to Lead”. R. P. VECCHIO içinde, Leadership: understanding the dynamics of power and influence in organizations (3.b., s. 278-291). Indiana: Indiana University s.280

Vroom daha sonra kaleme aldığı bir makalesinde liderlerin daha etkili olmayı öğrenebileceğini ve bu etkili olma durumunun ancak liderlik tarzları ile durumun getirdiklerinin uyuşması halinde gerçekleşeceğini belirtmiştir. Yine geliştirdikleri teori ile ilgili olarak; “İleriki zamanda eğer bu teori ve bizler anılacaksa; bunun nedeni bulduğumuz spesifik çözümler değil, ortaya çıkarmış olduğumuz sorular olacaktır” demiştir (Vroom, 2002:291).

1.2.3.5. Hersey-Blanchard’ın Durumsallık Modeli

Bu teori ilk önce bir Durum Profesörü ve Durum Lideri olan Paul Hersey ve diğerleri arasında en çok satan Bir Dakika Yöneticisinin yazarı Ken Blanchard tarafından açıklandı (Zihin, 2014: 2).

Hersey ve Blanchard durum modeli, liderlerin olgunluk düzeyini ve takipçilerinin durumlarını sağlaması gereken sosyo destekleyici duygu (ilişki davranışı) ve yön miktarına (görev davranışı) dayanan liderliktir (Madah, 2015: 267).

Görev davranışı, liderin bir gruba veya bireye veya gruba karşı sorumluluk ve görevleri yerine getirme konusunda temas ettiği ölçüde ilgilendirir. Bu davranış, insanlara ne yapacaklarını ne zaman yapacaklarını, nasıl yapacaklarını ve nerede yapacaklarını söylemeyi içerir (Madah, 2015: 267).

Görev davranışında, lider bir şekilde iletişim kurar. Fakat diğer yandan, İlişki davranışı, liderin iletişim yöntemlerinden iki yönlü veya daha fazla iletişim kurma derecesidir. Bu davranış, çalışanları kolaylaştırmayı, desteklemeyi ve dinlemeyi içerir. Vade, kişinin davranışını yönlendirmekten sorumlu olma isteği ve kabiliyetidir. Çalışanlar, elde etmeye çalıştıkları belirli işlemlere, görevlere veya hedeflere bağlı olarak farklı olgunluk dereceleri elde etmeye çalışırlar. Belirli bir durumda kullanılacak uygun sürüş tarzını belirlemek için, liderin önce belirli görev veya görevle ilgili olgunluk seviyelerini belirlemesi gerekir. Çalışanların olgunluk seviyeleri arttığında, lider, takip edenlerin istenen olgunluk seviyelerine ulaşana kadar görev davranış miktarını azaltmaya ve ilişkinin davranışını arttırmaya başlamalıdır (Madah, 2015: 267). Olgunluk seviyeleri derecelendirildiğinde, yönetici uygun sürüş stillerini tanımlayabilir: haberler, katılım, satış ve yetkilendirme.

Satış tarzı (S2), düşük-orta seviyeli takipçinin hazır olması (R2) için en iyisidir. Bu tarz, yeteneksiz ancak görev sorumluluğu almaya çalışan insanlar için hem destek hem de görev yönünü gösterir; coşkuyu korumak için yönerge yaklaşımını açıklama ve motivasyonlarla bütünleştirmeyi içerir.

Söyleme tarzı (S1) düşük takipçiye hazır olma durumu (R1) için en iyi stil olarak sayılır. Bu stille açıklanan yön, kendileri için sorumluluk almaya istekli olmayan ve aynı zamanda kendileri sorumluluk almaya istekli olmayan kişilerin rollerini anlatır; yapılması gereken görevle ilgili güvensizliği iptal eder.

Katılımcı tarzı (S3) orta ila yüksek takip hazırlığı için en iyi stil olarak kabul edilir (R3). Bu tarzdaki çalışanlar yetenekli fakat istekli değildirler; motivasyonlarını arttırmak için destekleyici davranışlar gerektirir, takipçilerinin karar vermede paylaşımlarına izin vererek, bu tarz görev yapma arzusunu arttırmada yardımcı olur.

Temsilci tarzı (S4), yüksek hazırlıklı olma (R4) için en iyisidir. Bu tarz eldeki görev için destek ve yönlendirme konusunda çok az şey yapar; yapılması gerekenlerin

sorumluluğunu üstlenebilmelerine yardımcı ve istekli olmalarına yardımcı olur (Schermerhorn ve diğeri, 2010: 315).

1.3. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

1.3.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı

“Hizmetkâr Liderlik” terimini ilk kez 1970 senesinde Robert K. Greenleaf kullanmıştır. Hizmetkâr liderlik düşüncesinin büyük ölçüde Greenleaf’ın büyük kurumlardaki çalışmaları neticesinde elde ettiği tecrübelerden kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Fakat bu fikri, 1960’lı yıllarda Hermen Hesse’na ait kısa roman olan Doğu’ya Yolculuk (Journey to the East)’u okumasıyla birlikte daha belirgin bir hal almıştır. Hesse’ye ait olan bu romanda manevi bir arayış peşinde olan bir grup insanın gerçekleştirmiş olduğu bir yolculuk anlatılmaktadır. Öykünün ana figürü, şefkatli ruhu ile gruba destek veren ve hizmetkârları olarak gruba eşlik eden Leo kabul edilmektedir. Yolculuk sırasında her şey yolunda iken, bir gün Leo ortadan kaybolur. Bu durumun neticesinde grupta hızlı dağılma meydana gelir ve bunun neticesinde yolculuktan vazgeçilir. Bu durum sayesinde grup, hizmetkârları Leo yokken hiçbir şey yapamayacağını anlar. Seneler sonra Leo bulunur ve gerçek ortaya çıkar. Bu yolculuğa sponsor olan ekibin rehberinin, büyük ve soylu lider Leo olduğu anlaşılır. Greenleaf, bu öyküyü okumasının ardından büyük liderin öncelikle başkalarının hizmetkârı olduğunu ifade ederek liderlerinin büyüklüğünün hizmetkârlıktan kaynaklanmış olduğunu belirtmiştir (Spears, 2005). Greenleaf hizmetkâr liderlik tanımını şu biçimde yapmıştır:

“Hizmetkâr lider, öncelikle hizmetkârdır. Bu söz konusu durumun ilk önce hizmet etme talebine ilişkin doğal bir his ile birlikte başladığı görülmektedir. Bu durumun neticesinde gelen ise, bilinçli seçimle liderlik arzusudur. Önce hizmet etmiş olan lider ile önce liderlik yapmış olan liderin iki ayrı uç noktada yer almaktadır...”

Greenleaf’ın bu düşüncesinden hareketle, hizmetkâr liderlerin öncelikle hizmet etmekte oldukları görülmektedir. Bass (2000) bu hizmet etme olgusunun hizmetkâr liderlerin esas amacı olduğunu ifade eder. Onların doğal bir içgüdü ile hizmet etmekte olduklarını görürler. Hizmetkâr liderlerin, hizmetkâr olabilmek için,

izleyicilerini daha zeki, daha sağlıklı, daha özgür, daha özerk ve kendilerine daha uygun bir şekilde getirirler.

İzleyiciler tarafından bunlar başarıldıkları takdirde, liderler de daha başarılı olmuş kabul edilirler (Bass, 2000:33).

Hizmetkâr lider, bir farklılık meydana getirebilmek için diğerlerine hizmet etmek hedefiyle bir şirkete, kulübe, cemiyete veya da sosyal harekete katılan ve bu sosyal harekete öncülük eden şahıstır (Akiş, 2004). Kathleen Patterson (2003) ise doktora tezinde hizmetkâr lideri tanımlarken “Onlar izleyicilerine odaklanarak örgütlere liderlik ederler, hatta en büyük öncelikleri izleyicileridir ve örgütsel konular dış yüzeyde kalır.” demiştir. Patterson’a göre izleyiciler, liderin astlarıdır ve ast ile çalışan kavramları dönüşümlü olarak kullanılabilir (Duyan vd.,2014).

Hizmetkâr liderlik teorisine baktığımızda, lideri bir hizmetkâr kabul ederek başka bir ifadeyle diğer kişilere hizmet etmek isteyen şahıs olarak görmeye başladıkları ifade edilir. Hizmetkâr, diğerlerinin ve kurumun birincil gereksinimlerine odaklanarak kendini bir lidere çevirir. Bu teoriye göre, hizmetkâr liderin bu etkinliklere çıkar elde etmek için katılması mümkün olmaz. Bu yaklaşımda liderliğin nihai hedefi, hizmet edilen kişilerin daha bilgili ve hak sahibi olmaları, dayanışma ve özgürlük kazanmış olmaları, neticede de birer hizmetkâr lider haline gelmeleridir (Akiş, 2004).

Hizmetkâr lider bir organizasyonda da grupta yer alan her bir izleyicisinin gelişimini sağlayabilmek için gruba adapte olmaya mecburdur. Hizmetkâr lider, organizasyon içinde bulunan bireylerde ortak bir yön bulmak amacıyla çabalar. Ortak olmayan hedefler için çabalayan transaksiyonel (etkileşimci) liderlerin tersine hizmetkâr liderin hedefi diğerlerine hizmet etmek ve takım üyelerinin göstermiş olduğu tepkileri dikkate alarak ona göre takım amacı meydana getirmektedir.

Kişilerin gereksinimlerinin karşılandığında çok daha etkili bir biçimde eylemde bulunmuş oldukları fikrine dayalı bir şekilde meydana gelen hizmet yönelimli liderlik yaklaşımı için farklı tanımlamalar yapılmıştır. Çalışanlar üzerine odaklanarak hizmet eden kişiler, hizmetkâr liderlerdir. Bu nedenle bu liderler örgütten daha çok çalışanlarla ilgilenirler. Hizmetkâr liderlik, liderin bencil davranmadan insanların

iyiliğine yönelik önderlik etmenin yerleştiği bir liderlik anlayışı ve uygulaması olarak kabul edilir.

Hizmetkâr liderlik davranışı; insanlara değer verme ve geliştirme, takım kurma, liderlik yapma ve liderliği paylaşma şeklinde ifade edilmektedir, Yukl (2002) hizmet yönelimli liderlerin; insanları dinlediğini, onları övdüğünü, desteklediğini ve onların gereksinimleri ile ilgili olduğunu söylemektedir (Cerit, 2007). Bir başka görüşte ise

Hizmetkâr liderin; kanuni gücüne dayalı bir şekilde, zoraki bir şekilde talep ettiklerinin yapılmasını istemez; ikna yöntemini kullanarak istediği şeyleri yaptırma yolunu tercih eder (Joseph ve Winston, 2005).

Hizmetkâr liderin genel anlamda kimi özellikleri dikkate alarak bu doğrultuda hareket ediyor olması gerekmektedir. Bu özelliklerin en başında liderin “vizyon belirlemesi” yer alır. Lider hedefler doğrultusunda vizyonunu belirlemeli ve etrafındaki kişileri bu doğrultuda koordine etmelidir. Bunun neticesinde mutlak surette çalışma değerlerini ve davranış normlarının tanımlamasını yapmalıdır. Aksi durumda liderin başarıya erişmesi mümkün olamaz. Hizmetkâr lider ortaklarıyla izleyicileri için bir ortam meydana getirmeli, her şeyin ve herkesin amaca doğru uyum içerisinde ilerlemesini sağlamalıdır. Hizmetkâr liderde bulunması gereken bir başka önemli özellik de kendisini hizmet bilinciyle grubun en altında konumlandırmış olmasıdır. Bu söz konusu özelliklerin, liderin başarısı üzerinde çok büyük bir etkisi bulunmaktadır (Akiş, 2004). Bu tanımlar ve açıklamalar ve ışığında bu bölüm içerisinde, hizmetkâr liderliğin geçmişi ve nitelikleri ile alakalı tanımlar bulunmaktadır.

1.3.2. Hizmetkâr Liderliğin Gelişimi

Hizmetkâr liderlik yaklaşımını AT&T firmasında 40 sene süresince yönetim uzmanı olarak görev yapmakta olan Robert Greenleaf geliştirmiştir. Çalıştığı dönemler içerisinde, Greenleaf gündelik hayatın ve yönetim deneyimlerinin de vermiş olduğu tecrübeyle liderlik konusunda bilgi sahibi olmuştur. Greenleaf tarafından çalışanların yönetimi ve organizasyonların yürütülmesi ile alakalı güçlü düşünceler geliştirilmiştir. Uygulamada, yönetim ve liderlikle karşı karşıya kalmış olan insanların konularla daha etkili bir şekilde ilgilenmesine yardım etmek için kendi

deneyimlerini kullanmak istemiştir. İşte bu süreç içerisinde kimi kuruluşlar, kolejler ve üniversitelerde organizasyonel danışman şeklinde ikinci kariyerine başlamıştır (Westre, 2003: 32). Greenleaf, “Hizmetkâr Lider” anlayışının meydana gelişini Herman Hesses’in 1956 yılında yazmış olduğu “The Journey to East” romanında yer alan “Leo” isimli ana karakter olarak ifade etmiştir (Greenleaf, 1996: 88).

Greenleaf (1996) "Hizmetkâr Liderlik" teorisini Judeo - Christian'ın mirası üzerine temellendirmesine karşın, Herman Hesse (1996)'ye ait olan “Doğuya Yolculuk” isimli eserini okuyana kadar teoriyi doğrudan tanımlaması mümkün olmamıştır. Kitap da,

Leo isimli alçak gönüllü bir hizmetkârın yoğun bir biçimde etkisinde bulunan bir grup erkeğin yolculuğunu anlatmaktadır. Leo'nun yolculuğun devam etmesi için grubun her çeşit sorunuyla yakından ilgilenmiş ve çözüm yolları bulmak için birtakım görevleri yerine getirmiştir. Yolculuk sırasında Leo'nun ortadan kaybolması sonucunda gruptakiler Leo olmadan yola devam etmelerinin mümkün olmayacağını anlamış ve yolculuktan vazgeçmişlerdir. Bu durumun neticesinde grup Leo'nun kendileri için bir “Hizmetkâr Lider” olduğunu ve Leo'nun birinci görevinin diğer insanlara yardım etmek olduğunun farkına varmışlardır (Westre, 2003: 33).

Daha sonraki senelerde, Greenleaf tarafından birçok yazısında Hizmetkâr Lider kavramının üzerinde durulmuş ve bu kavram vurgulanmıştır (Lopez, 1995: 150). Greenleaf ve arkadaşları tarafından “Robert Greenleaf Merkezi” adıyla da ünlenmiş olan “Uygulamalı Etik Merkezi” açılmıştır. Bu merkezin misyonuna baktığımızda, liderlik, yapı ve karar verme süreci içerisinde yeni bir yaklaşımla tüm kurumların kalitesini yükseltmek olduğu görülmektedir. Hizmetkâr liderlik şeklinde de adlandırılan bu doğu kaynaklı teori diğer insanlara hizmeti, çalışmada tümsel yaklaşımı, topluluk duygusunda artış sağlamayı ve karar verme süreci içerisinde paylaşmayı vurgulamaktadır (Westre, 2003: 35).

1970 senesinde Greenleaf tarafından hizmetkâr liderlik yaklaşımının temelini meydana getiren üç makale yayınlamıştır. Bu dönem içerisinde organizasyonların özensizliğinden şikâyet edilmiş ve bu kurumların toplum içerisindeki yanlış yönetimden kaynaklı olan krizlere neden olduğu ifade edilmiştir. Bu toplumsal rahatsızlığın neticesi olarak arka arkaya yayınlanmış olan makalelerin ilki olan

“Lider Olarak Hizmetkâr” isimli makale yayınlanmıştır. Bu liderlik pozisyonundaki diğer insanları da cesaretlendirmiştir. Greenleafin düşüncesine göre; toplumun sorunlarının asıl kaynağı sistem değil sistem içerisindeki liderlik kavramıdır (Özmutlu, 2011: 19). Greenleaf (1997: 37) “Gayri şahsi sistemin (non-personal system) eleştirisini yapmaktayız ancak asıl eleştirilmesi ve geliştirilmesi gerekli olan şeyin bizim davranışlarımız ve umursama düzeyimiz olduğudur” biçiminde açık bir görüş ifade etmiştir.

Bir başka deyişle Greenleaf bu modeli; liderce daha fazla öz eleştiri, özen ve fedakârlık gerektiren yeni bir liderlik biçimi şeklinde tavsiye etmiştir. Hizmet eğilimli olarak kabul edilen bu liderlik davranışı ayrıca kişilerin lider karşısında hür ve bilinçli bir biçimde hareket etmelerini ve aynı zamanda da lidere itaat etmelerini de öngörmektedir.

Bu söz konusu yaklaşımı benimseyen ve izleyen kişiler, net bir biçimde bulunan kurumların otoritesini kabul edeceklerdir. Çünkü onların hizmetkâr davranışları, güvenilir olduklarını ispatlamıştır. Bu yaklaşımın gelecekte başarılı olması durumunda, tutarlı kurumlar öncelikli olarak bir hizmetkârca yönlendirilen kuruluşlar olacaktır (Greenleaf, 1997: 38).

“Hizmetkâr Olarak Kurum” isimli makalesinde Greenleaf, izleyicilerin güç ve topluluk duygusunu bastırıldığını düşündüğü, organizasyonel yapıların değerlendirilmesi ve yetkili kişileri açıklama yapmak için çağırarak hizmetkâr liderlik teorisini geliştirmeyi düşünmüştür. Makalede bir organizasyon içerisindeki formal ve informal yapılar incelenmiştir. Kurulu otorite düzeniyle ilgilenen yapı formal yapı, formal yapıyı yerinde tutan liderlik kavramı ile ilgilenen yapı ise İnfomal yapıdır. Greenleaf tarafından bu makalenin içeriğinde gelenekçi müdür ve yöneticilerden pozitif ve negatif yönde eleştiri alan, organizasyonun tarihsel bakımdan çerçevesini ortaya koymuştur (Özmutlu, 2011: 20).

Greenleaf “Vekil Olarak Hizmetkârlar” adlı makalesinde lider pozisyonunda bulunan insanların diğer kişileri yönlendirme konusunda daha aktif bir rol üstlenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Greenleaf otokratik liderlik biçimini benimseyenlerin (otoriter ve hiyerarşik) tamamıyla kuruma karşı olan görevlerini yerine getirmemiş

olduğunu ifade ederek bu makalede otokratik liderlerin hizmetkâr liderlik şekliyle eğitilebileceklerine dair görüş ve tavsiyelerini ifade etmiştir (Westre, 2003: 34).

1.3.3. Hizmetkâr Liderliğin Özellikleri

Hizmetkâr liderlerin temel özellikleri ve diğer özellikleri biçiminde iki başlık altında bir araya getirildiği görülmektedir. En temel özellikler içerisinde hizmet etme, empati kurma, ikna etme becerisi, iletişim kabiliyeti, duygusal zekâ ve etik zekâ biçiminde sıralanmaktadır.

1.3.3.1. Hizmet Etme

Hizmet etme deyince ilk akla gelen, genellikle düşük yetenekli insanlardır. Burada genel olarak garson, kapıcı, hizmetçi vb. kişiler düşünülmektedir. Hizmet etmek konum veya beceriye bağlı olmadığı yalnızca insanların içlerinden gelerek yapmış oldukları yardımlar veya destekler şeklinde belirtilebilir. İnsanların hizmet etmek istedikleri veya istemedikleri onların işleri sahiplenmesi oranında belli olmaktadır. Liderler de hizmet etmeyi talep ediyorlar ise bu durumu rahat bir şekilde yaptıkları görülmektedir. Çünkü hizmetkâr liderleri, toplumdan hizmet bekleyen kişiler olarak düşünmek yanlış olur. Hizmetkâr liderler, onlara hizmet etmek için çalışan insanlardır. Hizmet etme niteliğine sahip olmak ne anlama gelmektedir. Hizmet etme konusunda liderler hiçbir şekilde bencillik göstermezler, ego diye bir durum söz konusu olmaz. Hizmet etmek, karşısındaki kişilere önem verdiğinin, önemsedığinin, onlarla beraber olmaktan mutluluk duyduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir. Ayrıca böyle bir durumda hizmet etmek insanlara haz veren bir duygu olarak kabul edilmektedir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde hizmet etmek kavramı liderler için büyük bir önem taşımaktadır (Maxwell, 2012: 132-134).

Hizmetkâr liderliğin kalbini meydana getiren hizmet etmektir. Topluma ve insanlığa yarar sağlayacaksa kendi çıkarlarını hiç düşünmeden arkasına atabilecek şahısların hizmet etme duygusunu benimsemiş oldukları görülmektedir. Bu insanlara hizmetkâr lider ismi verilmektedir (Yozgat, vd. 2012: 66).

Hizmet etmek kavramı hem gerçek bir liderlik özelliği hem de gerçek bir hizmet etmekte liderlik manasına gelmektedir. Hizmetkâr liderlerin her daim hizmet ettikleri ancak hiçbir zaman hizmet talep etmedikleri görülür. Gerçekleştirmiş olduğu

hizmetler ile bir kurum meydana getirir, bu kurumun rehberliğini yapar, söz konusu kurumu geliştirmek için çalışır ve topluma bu şekilde yarar sağlamış olurlar. Gerçekleştirmiş olduğu bu hizmetler daha sonra kendisine ve meydana getirdiği kurumuna faydalı neticeler olarak geri dönmektedir. Kurumunuzu iyi bir biçimde yönetmek, kurumun hizmetkârı olarak çalışmak durumu ilk önce kuruma, kendisine ve bütün dünyaya yarar sağlamış olacaktır (Axelrod, 2012: 251-252).

1.3.3.2. Empati

Empati sözcüğünün anlamı, lider veya yöneticinin kendini karşısındaki insanın yerine koyarak davranması şeklinde ifade edilebilir. Hizmetkâr liderler de kendisini izleyen insanları daha iyi anlamak için empati kurmaktadır. Bu biçimde o insanların ne düşündükleri ve ne hissettikleri konusunda tahminde bulunarak ona göre davranışlarını sergilerler. Hizmetkâr liderler için çalışmakta olan izleyicileri ve meslektaşları eşsiz ve özel insanlar şeklinde ifade edilmektedir. Onları her zaman iyi niyetli bir şekilde olduklarını düşünmekte, onları yapmış oldukları hatalardan ötürü terslememekte ve aksine bu hataların sebepleri konusunda araştırma yapmaktadırlar. Yapılmış olan hataların düzeltilmesi ve noksanlıkların tamamlanması için çalışmaktadır. İncelediğimizde başarılı hizmetkâr liderlerin, empati becerisini kullanabilen kişiler oldukları görülmektedir (Spears, 2010: 3).

1.3.3.3. İletişim Becerisi

Etkin bir lider olmak için iyi bir iletişim yeteneğinin olması ve bu yeteneğin geliştirilmesi gerekmektedir. Çünkü insanlar ile arasında iyi bir iletişim kurmayı başaramayan lider olsa da anlaşılmadığı vakit karşısındakilere ve izleyicilerine işleri tam anlamıyla yaptırması mümkün olmamaktadır. Liderler karşısındaki insanlara işlerin aciliyetini ve önemini yalnızca iyi bir iletişim yeteneği ile aktarmak mümkün olmaktadır. Bununla beraber düşüncelerini, fikirlerini ve bilgilerini de yine aynı şekilde iletişim yeteneğini geliştirmesi ile aktarabilmesi durumu mümkün olabilecektir. Hizmetkâr liderlerin mesajlarını izleyicilerine açıkça iletebilmesi, aktarımını yapabilmesi onların daha da motive olmalarına katkı sağlayacaktır. İyi bir liderin ayrıca iletişim içerisinde olacağı insanları da iyi tanıması gerekir. Neticede iletişim kuracağımız kişilerin kimler olduğu, problemlerinin neler olduğu ve bu problemlerin çözümü için neler yapılabileceği konusunda karşımızdaki insanların iyi

bir biçimde tanınması lidere fayda sağlayacaktır. İletişim kurarken liderlerin inanılır olması durumu da çok önem taşımaktadır. Bu yüzden liderlerin anlattıklarına ilk önce kendisinin inanması ve inandığı biçimde yaşaması gerekmektedir (Maxwell, 2012: 27-30).

Hizmetkâr liderlerin, yalnızca insanlarla değil doğadaki canlı cansız tüm varlıklarla iletişim içerisinde buldukları görülmektedir. Hizmetkâr liderlere baktığımızda onların iletişim için samimi, içten oldukları ve aynı zamanda dili açık bir şekilde kullandıkları görülmektedir. Hizmetkâr liderlere baktığımızda konuşmaktansa daha çok dinlemeyi ve iş yapmayı kendilerine ilke kabul ettikleri görülmektedir. Hizmetkâr lider, iletişim içerisinde olduğu izleyicilerinin, kendi eksik yanlarını görmelerini sağlar ve bu eksikliklerini tamamlamaları konusunda onlara yardımcı olur (Fındıkçı, 2012:57).

1.3.3.4. İkna Etme Kabiliyeti

Hizmetkâr liderlerin içerisinde yer aldıkları kurumlarda işleri yaptırırken güç kullanmadıkları aksine izleyicilerini ikna ederek çalışmalarını sürdürdükleri görülmektedir (Duyan, 2012: 44) Hizmetkâr liderlere baktığımızda, izleyicilerine genellikle kalplerine ve duygularına hitap ederek, onlara işleri yaptırmakta oldukları görülmektedir. Kararları alma süreçlerinde ise hizmetkâr liderler, kurum içerisinde ortak bir karar oluşmasını meydana getirmeye çalışmaktadırlar. Kararlara katılmak, insanların yapılacak olan işlere inanmalarında ve bu konuda ikna olmalarında önemli bir yer teşkil etmektedir. Yapılacak olan işler konusunda ikna olan bir çalışana baktığımızda daha iyi motive olduğu görülecektir. Bu nedenle yapması gereken işi de daha iyi ve kaliteli nasıl yapabilirim diye düşünerek, sorumluluk bilinci taşıyarak yerine getirecektir (Fındıkçı, 2012:502).

1.3.3.5. Duygusal Zekâ

Son senelerde yapılmış olan araştırmalar duygusal zekanın, liderleri lider yapan en önemli özelliklerden bir tanesi olduğunu göstermektedir. Kurumları ele aldığımızda çalışanların bireyler oldukları, bu bireylerinde duygularının olduğu görülmektedir. Bu nedenle liderlerin, insanları yönlendirmelerinin öncelikli yolunun insanların duygularını yönlendirmek olduğu görülmektedir (Doğan ve Demiral, 2007: 226).

1.3.3.6. Etik Zekâ

Fındıkçı (2012) Etik zekanın, bireylerin ahlak odaklı düşünce, tutum ve davranışlarının düzeyini, kapasitesini ve yoğunluğunu belirlediğini ifade etmektedir. Bir başka tanımda ise etik zekâ; evrensel, insan ilkelerini; değerlerine, amaçlarına ve fiillerine nasıl uygulamaları gerektiğini belirli hale getiren zihinsel kapasite şeklinde açıklanmaktadır (Fındıkçı 2012: 568-569). Etik zekanın kaynağını ahlak, insani değerler ve gönül oluşturmaktadır. Etik zekanın yeteri kadar gelişmemiş olduğu durumlarda insanların benlik savaşına girmekte oldukları görülmektedir. Yüksek etik zekaya sahip olan insanlar ve liderlere baktığımızda kendi yaşamlarını başkalarının yaşamlarına adanmış, onların yaşamlarını kendi yaşamları olarak kabul etmiş oldukları görülmektedir. Başka bir ifadeyle karşısındaki insanların beklenti ve gereksinimlerini kendi beklenti ve gereksinimlerinin üstünde tutması ve buna uygun şekilde davranışlarını sergilemesidir.

1.3.4. Hizmetkâr Liderliğin Yardımcı Özellikleri

Hizmetkâr liderliğin en temel özelliklerinden sonra gelen diğer özelliklerini ise şu şekilde sıralamak mümkündür; motivasyon, özgüven, iş odaklılık, zaman yönetimi ve planlama, karizma, değişime açıklık ve yenilikçilik, dürüstlük ve adalet, kişisel gelişim ve öğrenme, ileri görüşlülük ve uyumlaştırıcılık. Bu özellikler aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır.

1.3.4.1. Motivasyon

Motivasyon, insanların hedeflere erişilebilmesi için duygularının harekete geçirilmesi becerisi şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir deyişle, insanları heveslendirmek ve güdülemek şeklinde de ifade edilmesi mümkün olmaktadır. Liderlerin de kendilerini izleyenleri iyi bir biçimde motive etmesi gerekmektedir. Hizmetkâr liderler izleyicilerinin engellerle karşı karşıya kaldıkları, yeteneklerini tam olarak kullanmaktan çekindikleri durumlarda, izleyicilerini amaçlarından saptırmadan ve hiçbir şekilde heyecanlarını yok etmeden, yollarına devam ettirmeleri gerekmektedir (Becerren, 2002: 2).

1.3.4.2. Özgüven

Özgüven kavramının ifadesi, kişinin kendi yeteneklerinin farkına varması, yaptıklarının karşılığında diğer insanlardan hiçbir şekilde takdir ve beklentisinin bulunmaması ve kararlı davranışlar sergilemesidir. Özgüveni yüksek olan liderlere baktığımızda aynı zamanda öz disiplini gelişmiş ve irade sahibi insanlar oldukları görülmektedir. Bu insanlara baktığımızda nerede ne şekilde davranması gerektiğini bilen, aldığı kararlardan emin olan ve ilkeleri bulunan insanlar oldukları görülmektedir (Erzen, 2008: 68).

Liderleri ele aldığımızda diğer insanlara kıyasla kendilerine daha çok güvendikleri ve kendilerinin daha çok beklentilere sahip oldukları görülmektedir. Yüksek beklentilere sahip olmaları ve kendilerine inanmaları onların daha da başarılı olmalarını sağlamaktadır. Hizmetkâr liderlere baktığımızda da kendilerine güven duyan, insanlara yararlı olabileceği inancını taşıyan ve üretken insanlar oldukları görülmektedir. Hizmetkâr liderlerde, yeni bir şeyler üretme hedefi bulunduğu için karşısında bulunan insanlara da güven aşıladıkları görülmektedir. Bu durum kendisine güvenildiğini gören çalışanlar da özgüvenlerinin artışı sağlayacaktır. Yüksek özgüvene sahip olan liderlerin karşısında bulunan insanlara da özgüven aşıladıkları neticesine varılmaktadır (Fındıkçı, 2012: 577).

1.3.4.3. İş Odaklılık

Günümüz toplumlarının içerisinde farklı yapıda insanlar yer almaktadır. Bunların kimileri konuşur, kimileri eleştiri yapar ancak işi yapma meselesine gelince yalnızca konuşulduğu şekilde kaldığını görmemiz mümkün olmaktadır. Kimi insanlara baktığımızda ise meseleler ile ilgili konuşmak değerlendirme yapmak yerine işi bir an önce yapmayı, bir şeyler üretmeyi hedeflemektedir. Baktığımızda işe odaklı olan insanların talimatı aldığı an itibariyle işe odaklandıkları görülmektedir ve neden, niçin şeklindeki sualleri sormadan bu işi daha iyi nasıl yapabilirim derdi taşımadan işi tamamlamaya başladıkları görülmektedir. Liderlerin ise şahsi özelliklerinin bir gereği olarak işe odaklandıkları görülür ve işi en iyi biçimde nasıl yapılacağı konusunda araştırma yaparlar ve aynı zamanda da izleyicilerine de yaptırmaya çalışırlar. Liderlerin samanla uğraşmak, zaman kaybetmek yerine, söz konusu işin özüne kendilerini verdikleri görülür ve bu şekilde üretimi yaparlar. Liderler bir işe

başladıkları vakit o işi bütün tarafları ile ele alıp, o işi iyice irdeleyip, benimsedikten sonra sistemli bir biçimde işlerin tamamlanmasını sağlarlar. Bu gibi liderler yalnızca iş yaşamında değil aynı zamanda sosyal yaşamda ve ev hayatında da her daim sistemli ve düzenli bir şekilde çalıştıkları görülmektedir (Fındıkçı, 2012: 587- 588).

1.3.4.4. Zaman Yönetimi ve Planlama

Zaman Yönetimi aslında bir öz yönetimdir. Yaşadığımız olayların kontrolünü sağlamaktır. Bireyin kendisini yönlendirerek olayları yönetmesidir (Güçlü, 2001:89) İş hayatında da zaman yönetimi önemlidir. Çalışırken insanlar belirli periyotlarda kendilerine kısa molalar vermelidir. Kısa bir hayal kurmak ya da kurum içinde biraz dolaşmak gibi kendilerine ödül vermeleri iş yaşamında dolu dolu çalışmalarına ve bununla beraber daha verimli olmalarına da katkı sağlayacaktır (Burwash, 1998: 84-85).

Liderlere baktığımızda ise zamanı dolu dolu yaşayan ve zamanla yarış halinde olan insanlar oldukları ifade edilebilmektedir. Liderlerin zamanın boşa geçmesine izin vermez. Çünkü başarı duyguları yüksektir. Bu yüzden zamanı en etkili biçimde kullanırlar ve bu bakımdan izleyicilerine de zamanı etkili bir şekilde kullanma yolunda neler yapmaları gerektiği konusunda onlara örnek teşkil ederler. Liderlerin tablonun tamamını görmeleri sebebiyle en ayrıntılı meselelerde bile parça bütün dengesini çok iyi kurmakta oldukları görülmektedir. Bilindiği gibi planlama işlevine baktığımızda yönetim için en önemli fonksiyonlardan bir tanesi olarak karşımıza çıkmakta olduğu görülmektedir. Liderlerin genelde sözlü planlar yapmak yerine daha çok yazılı planlar yaptıkları görülmektedir (Fındıkçı, 2012: 583-585).

1.3.4.5. Karizma

Liderlik özellikleri anlatılırken karizmadan söz edilmeden, karizma denildiğinde de liderden söz edilmeden geçilmemektedir. Bu iki kavram birbirlerine neden sonuç bağı ile bağlı olduğu ve ilişki içerisinde olduğu tahmin edilmektedir. Liderlerin insanları etkileme biçimlerine baktığımızda çeşitlilik göstermektedirler. Kimi liderlere baktığımızda bakışları etkileyici olurken kimi liderlerin ise beden dili, yürüyüşü, konuşmasının etkili olduğu görülmektedir (Fındıkçı, 2012:508-511). Üst kademe yöneticileri, liderler karizmaları ve uzmanlıkları ile izleyicilerinin motive olmasını sağlamakta ve yapmış oldukları çalışmalarını yönlendirerek bu çalışmalara

destek vermektedir. Akdemir (2008: 84-85), karizmanın uzun ömürlü bir güç şeklinde algılanmaması gerektiği düşüncesindedir. İzleyiciler liderlerinin veya yöneticilerinin karizmatik olduklarını düşündüklerinde aynı zamanda onların seçilmiş olduklarını da düşünürler ve bunun neticesinde onlara şartsız bir şekilde bağlanırlar. Lidere atfedilen özelliklerden bir tanesi de karizmatik güçtür. Bu karizmatik gücünü izleyicilerine yarar sağlamak adına kullandığında farklı bir mana kazanmaktadır.

1.3.4.6. Değişime Açıklık ve Yenilikçilik

Liderlerde ya da yöneticilerde yer alan en önemli özellik, değişime açıklık ve yenilikçiliktir. Değişime açık olan lider veya yöneticilerin sıradan toplantılara ya da müşterilere farklı renkler sunmaya çalıştıkları görülmektedir. Liderlerin yaşamlarını ele aldığımızda genelde değişime ve dönüşüme açık oldukları, şahsi bakımdan da gelişim için bir arayış içerisinde buldukları göze çarpmaktadır. Liderler tarafından asla eskimiş bilgilerin ve geçerliliği tartışılmış olan meselelerin savunuculuğu yapılmaz. Sıradan olmayı ve rutin olmayı asla sevmedikleri ve bu nedenle her daim değişime ve gelişime açık buldukları görülmektedir. Sabit fikirli değillerdir ve bununla birlikte de eleştiriye açık oldukları yani bir bakıma yeni düşüncelere de şans tanıyarak o düşüncelere de önem verdikleri görülmektedir. Liderlere baktığımızda değişim ve yeniliğin anahtarı konumundaki şahıslar şeklinde karşımıza çıkmakta oldukları görülmektedir (Fındıkçı, 2012: 536).

1.3.4.7. Dürüstlük ve Adalet

Liderler ve yöneticiler insanlara örnek olan kişiler olduğu için izleyicilerinin dikkate aldıkları değerlerin en başında dürüstlük ve adalet bulunmaktadır. Hizmetkâr liderler bu dürüstlük ve adalet kavramlarının çok önemli olduğunu ifade etmektedir. Sıradan insanların doğru ve dürüst olması çok önem taşımaktadır ancak bir yönetici ve liderin ise diğer insanlara kıyasla çok çok daha adaletli ve dürüst olması gerekmektedir. Hem liderler de hem de yöneticiler de dürüstlük kavramının tam manası ile gelişmiş olduğunu söyleyebilmemiz için her çeşit hareket ve davranışlarından ötürü sorumluluk taşıdığını bilmesi gerekmektedir. Yaptıklarının hesabını verecek olması durumu, onun davranışlarını kontrol etmesi gerekliliğini ortaya çıkarmakta ve bu bilinç de onu dürüst bir şekilde davranmaya yönelmesine sebep olmaktadır.

İzleyicilerinin adaletsiz bir lider olduğu düşüncesi içinde olması onu örnek almalarını engel teşkil edecek ve bu durumda liderin değerinin düşmesine neden olacaktır (Fındıkçı, 2012: 536).

1.3.4.8. Kişisel Gelişim ve Öğrenme

Kişisel gelişim kavramının sanatçı, girişimci, lider veya politikacılar tarafından daha çok amaç şeklinde değil de araç şeklinde kullanıldığı görülmektedir. Genellikle kişisel gelişim çalışmalarını, boş vakitleri doldurmamızı sağlayacak bir zaman geçirme olarak düşünmekte ve bu şekilde değerlendirilmektedir. Kişisel gelişim kavramı bir bakıma kendini gerçekleştirme ya da kendini aşma şeklinde de ifade edilebilir. Kişisel gelişim insanların daha iyi bir mevki sahibi olması için bir araç olarak kullanılmamalıdır. Kişisel gelişim için çaba gösteren insanlara baktığımızda her zaman başarılı oldukları görülmektedir (<http://www.forbes.com>).

İnsanlar yaşamının her evresinde hem öğrenmeye hem de yeni bilgilere açık olmalıdırlar. Günümüzde gençlere baktığımızda genel olarak lider veya yönetici olmaya çalıştıkları görülmektedir. Devamlı bir öğrenme çabası içerisinde olmak, bir lider veya yönetici olabilmenin en temel özelliklerinden biridir. Geçmişten günümüze kadar geçen dönemleri ele aldığımızda insanların her daim bilgiye ve öğrenmeye önem verdikleri aşikardır. 21. yüzyıla baktığımız zaman ise bilginin çok fazla değer kazandığı başka bir ifadeyle artık bilgi kavramının insan ile bulunduğu bilgili insanlara çok daha fazla gereksinim duyulmaktadır. Liderler her daim öğrenen kişi olmalıdır. Çünkü liderler her zaman güncel bilgilere sahip olmalı ve diğerlerine örnek olmak mecburiyetindedirler (Fındıkçı, 2012: 538).

1.3.4.9. İleri Görüşlülük

Liderleri, diğer insanlardan veya yöneticilerden ayıran başka bir özellik de, onların ileri görüşe sahip olmalarıdır. Liderler gelecekte karşılaşabilecekleri olası problemleri önceden öngörüp bu problemler karşısında gerekli tedbirleri almaktadır. Bu hususta en güzel örneklerden bir tanesi Atatürk'tür. Liderlere baktığımızda diğer insanlara kıyasla etrafında gerçekleşen olayları daha iyi bir şekilde görmekte oldukları sonucuna ulaşılabilmektedir. Çünkü liderler değerlendirmelerini daha hızlı bir şekilde yapmakta ve analizlerini yapıp çözüm odaklı olmaktadır (Fındıkçı, 2012: 538).

1.3.4.10.Uyumlaştırıcılık

Liderlerin bazılarının adları anılınca o liderlerin ne kadar iyi oldukları ve ne kadar adil davrandıkları ve insanları bir arada tutmaya çalıştırdıkları bilinmektedir. Bazı liderler de bulunmaktadır ki bu liderlerin ismini her duyduğumuzda tam tersine kin, nefret, intikam ve kan aklımıza gelmektedir. Bu bakımdan liderler kendisine gelen meselelerde sorunlar ne ise o sorunlara çözüm bulmaya çalışmalı ve insanların karşılaştıkları engelleri kaldırmak için uğraşmalı çabalamalıdır (Fındıkçı, 2012: 609). Lider tarafından çalışanların arasında meydana gelebilecek olan problemler önceden öngörülmalıdır. Gerçekleştirecekleri işlerde grup üyelerinin bir uyum içerisinde bulunmaları onların daha iyi motive olmalarını ve neticede kaliteli bir çalışmanın meydana gelmesine katkı sağlayacaktır. Çalışanların takım ruhunu meydana getirmesi gerekmektedir. İnsanlar aralarında yaşamış oldukları problemleri genellikle birileri ile paylaşma ihtiyacı duyarlar. Bu paylaştıkları kişiler de genel olarak güven duydukları, problemlere çözüm bulacak, insanları ortak bir payda da bir araya getirecek olan ya en deneyimli kişilere ya da liderlere başvurdukları görülmektedir. Nasıl ki bir ressam resim yaparken renklerin uyumunu çok iyi kullanıyorsa ve neticede iyi bir eser meydana getiriyorsa, aynı biçimde lider de insanları uyumlu bir biçimde bir arada tutarak her şeyin daha da güzelleşmesini sağlamalıdır.

1.3.5. Hizmetkâr Liderin Diğer Liderlik Tarzlarıyla Benzerlikleri ve Farkları

Hizmetkâr liderlik teorisiyle beraber en çok üzerinde durulan birkaç liderlik teorisi de şu şekilde ifade edilebilir; “dönüşümcü liderlik”, “karizmatik liderlik”, “otantik liderlik”, “etik liderlik” (Dierendonck, 2011:1235). Dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik arasında çoğu bakımdan benzerlikler görülmektedir. Her iki teorinin de liderin izleyenlerini dinlemesi, izleyenlerine mentorluk yapması, izleyenlerini yetkilendirmesi gibi ana özellikler üzerine kurulu olduğu görülmektedir (Stone, Russell, ve Patterson, 2004:349). Dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik teorisi arasındaki en önemli fark ise hizmetkâr liderliğin dönüşümcü liderlikte bulunmayan alçakgönüllülüğe, güvenilirliğe ve şahıslar arası kabule odaklanmış olmasıdır. Daha detaylı bir şekilde ifade etmek gerekirse; dönüşümcü liderlerin örgütsel amaçlara odaklandıkları görülür. İzleyenlerin motive edilmesindeki amaç tamamen örgüt yararı taşımaktadır. Hizmetkâr liderlere baktığımızda ise genellikle takipçilerinin bizzat kendilerine odaklandıkları görülmektedir. Çünkü onlara göre izleyicilerinin

mutluluğu daha çok önem taşımaktadır. Çünkü izleyicilerinin örgüte ve örgütsel amaçlara daha çok katkı sağlayabilmeleri için iyi olmaları gerektiğini düşünürler (Dierendonck, 2011:1235).

Dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik teorilerini karşılaştıran ilk çalışma Stone ve arkadaşları tarafından 2004 senesinde gerçekleştirilen çalışmadır. Aynı şekilde Smith, Montagno ve Kuzmenko da 2004 senesinde yapmış oldukları çalışmayla bu alanın öncüllerinden biri olarak kabul edilmektedir. Buna karşın bu çalışmalara baktığımızda hepsinin teorik düzeyde kaldıkları görülmektedir. Bu iki teorinin karşılaştırılmasının yapıldığı ilk ampirik çalışma 2009 senesinde J. Parolini, Patterson, ve Winston tarafından yapılmış olan çalışmadır. Bu çalışmada araştırmacılar tarafından dönüşümcü liderlerin öncelikli hedefinin örgüt amaçları olduğu, hizmetkâr liderlerin ise izleyenler oldukları tespit edilmiştir (Dierendonck, 2011:1235).

Çoğu araştırmacı tarafından karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik kavramları birtakım benzer özellikler göstermiş oldukları için birbirlerinin yerine kullanılmış oldukları görülmektedir (Yukl, 2009:261). Dönüşümcü liderliğin tüm genel şartları kapsayıcı olması, bu iki teori arasındaki en büyük farktır. Şu şekilde ki; bir organizasyon içindeki çoğu platformda dönüşümcü lider yer alabilir. Her bölümde dönüşümcü bir lider bulunabilir. Ancak karizmatik liderin ortaya çıkışı, bu çıkışı sağlayan şartlar çok yaygın olmadığı için zor ve nadir olduğu görülmektedir. Karizmatik liderliği dönüşümcü ve hizmetkâr liderlikten ayrı tutan en önemli özelliklerden bir diğeri de karizmatik liderliğin, izlenim yönetimi teknikleri kullanmasından, bireysel risk almasından, bilgi saklamasından ve alışılmamış davranışlar sergilemesinden ötürü çok riskli olmasıdır (Yukl, 2009:273). Hizmetkâr liderin “kendinden önce hizmet” ilkesi ön planda olurken, karizmatik liderlere baktığımızda örgütler içerisinde güç odağı haline geçmeyi ve gücü yalnızca kendi ellerinde tutmayı amaçladıkları görülür. Aynı zamanda Napolyon, Hitler vb. gibi karizmatik olarak anılan birçok lidere baktığımızda dünya tarihinde çok istenmeyen olaylar yaşanmasına neden olmuş oldukları görülmektedir. Bu söz konusu durum hem karizmatik liderliğin yanında getirmiş olduğu diğer risk faktörlerini hem de hizmetkâr liderliği karizmatik liderlikten ayıran en temel nedenlerden birini örnekler nitelikte olduğu görülmektedir (Williams, 2009: 55).

Otantik liderlikte ise kişinin olduğu gibi görünmesi olgusunun ortaya çıktığı görülmektedir. Otantik liderlik anlayışıyla hizmetkâr liderlik anlayışı karşılaştırıldığında hizmetkâr liderliğin karakteristiklerinden iki tanesinin (otantiklik ve alçakgönüllülük) otantik liderlik yaklaşımında temel çıkış noktası şeklinde değerlendirildiği ve teorinin bu kavramlar üzerine inşa edildiği görülmektedir. Hizmetkâr liderlikteki otantiklik anlayışı otantik liderlik içerisinde tamamıyla temsil edilmektedir ancak alçak gönüllülük bakımından değerlendirildiğinde yalnızca öğrenmeye açık olmanın otantik liderlik anlayışında sergilenmekte olduğu görülmektedir. Bu durumla beraber geri planda kalma ve başarıyı izleyenlerine mal etme cesaretinin de otantik liderlikte sergilenmesi durumu mümkün olmamaktadır. (Dierendonck, 2011: 1236).

Hizmetkâr liderlik kavramı ile karşılaştırması yapılacak olan son kavram ise etik liderlik kavramıdır. Etik liderlikte, diğer liderlik teorileri gibi hizmetkâr liderlikle birtakım benzer özellikler taşımaktadır. Etik liderlik Brown, Trevino ve Harrison (2005) tarafından “bireysel eylemler gerçekleştirilirken ve şahıslar arası ilişkilerde uygun davranışın gösterilmesi ve izleyenlerde, iletişim ve destekleme yoluyla bu davranışın meydana gelmesini sağlama” biçiminde ifade edilmektedir. Bu tanımdan etik liderlik kavramının, organizasyonlardaki davranış şekillerine odaklanan normatif bir yaklaşım olduğu sonucu çıkarılabilir. İnsanları önemsemek, güvenilirlik ve genelin iyiliğini düşünme konuları açısından hizmetkâr liderlikle benzerlikler ortaya koymaktadır (Dierendonck, 2011: 1236).

Etik liderlikte esas vurgusu yapılan, izleyenlerin normatif davranışları ve izleyenleri bu davranışlara yönlendirme iken hizmetkâr liderlikte ise odak noktasının izleyenlerin gelişimi üzerine olduğu görülmektedir. Hizmetkâr lider meydana gelen örgüt normları çerçevesinde işlerin ne şekilde yapıldığı konusunda çok fazla ilgilenmez. Genellikle izleyenlerin bir şeyi yapmak isteyip istemediklerine ve yapıp yapamayacakları konusunda ilgilenir. Bu durumun haricinde adil kararlar alma, örgütsel güvenin inşası, etik davranış sergileme, çalışanların faydasına odaklanma gibi davranışların hepsi hizmetkâr liderlik teorisince kapsamaktadır (Dierendonck, 2011:1236).

1.3.6. Hizmetkâr Liderliğin Avantaj Ve Dezavantajları

21. yüzyılın modern yönetim tarzlarının ortaya çıkmasına yol açan en önemli etmenlerden biri geleneksel yönetim modellerinin ihtiyaçları karşılayamaması veya bazı hallerde yetersiz kalmalarıydı. Bu durumda, ortaya çıkan ihtiyaçlara ve yeniliklere koşut olarak yeni yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemler sırasıyla ilgili yönetim sahalarında pratiğe dökülmüş ve böylece avantaj ve dezavantajlarının ortaya çıkması sağlanmıştır. Literatürdeki ilk defa 1970’de Greenleaf ile geçen hizmetkâr liderlik felsefesine dair sonraki yıllarda birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar boyutunda Waterman hizmetkâr liderliğe dair birtakım avantaj ve dezavantajların söz konusu olduğunu belirtmiştir. Waterman söz konusu hususları şu şekilde sıralamıştır (Patterson, 2003):

Avantajları (Koçel, 2011: 112):

- İnsanlara değer verir, onlar araç olarak değil amaç olarak görür ve ona göre davranır.
- İnsanların gelişmesine ve potansiyellerinin ortaya çıkmasına katkıda bulunur.
- Vaat ve taahhütte bulunucu davranışlar sergiler.
- Kişilerarası iletişimin yoğun ve yorucu olduğu ortamlarda bile sürekli güler yüzlü olur.
- Koruma ve kollama olgularını koruma ve kollama altına alır.
- Güç ve otoriteye alternatif olarak, cesaretlendirme ve kolaylaştırma yolunu seçer.
- Çalışanlarına yol gösterip böylece onları geliştirir ve performanslarını artırır.

Dezavantajları (Patterson, 2003: 14):

- Dönüşümcü liderlik yaklaşımıyla arasında benzerlik söz konusudur.
- Amaç odaklı sistemlerde başarısızlığa uğrayacaktır.
- Hiyerarşik yapıli sistemlere zarar verir.
- ‘Dini’ olduğu şeklinde algılanabilir ve modern duyarlılıklar açısından yabancı görülebilir.
- Hizmetkar tanımlaması hemşire gibi bazı çalışanlara negatif etki yoluyla zarar verebilir.

- Tevazunun zayıflık olarak algılanma riski vardır.
- Bazı çalışanlara bu yaklaşım ters gelebilir.

1.3.7. Hizmetkâr Liderliğin Sonuçları

Chinomona ve diğ. (2013) hizmetkâr liderlik sistemindeki çalışanların liderlere olan güvenini ve kuruluşa bağlılık üzerindeki etkisini araştırmıştır. Sonuç olarak, hizmetçi liderliğinin hem çalışanların liderlerinin güvenine hem de organizasyona bağlılıklarına çok değerli ve önemli bir etkisi olduğu görülmüştür.

Olesia ve diğ. (2013) hizmetkâr liderliğinin Kenya devlet kurumlarında örgütsel bağlılıktaki rolünü kavramsal bir çerçevede ele almıştır. Çalışanların örgütsel performansını ve kuruluşlarına bağlılıklarını artırmak için Kenya dahil birçok gelişmekte olan ülke için hizmetçi liderliğinin şart olduğunu belirtti.

Yalçın (2013), ilköğretim kurumlarında görevli müdürlerin gösterdiği hizmetkâr liderlik davranışlarının okullarının kültürüne etkilerini araştırma konusu yapmıştır. Burada elde edilen bulgular hizmetkâr liderlik bağımsız değişkeninin fedakârlık, duygusal şifa, bilgelik, ikna edicilik, örgütsel kâhyalık alt boyutlarını temsil eden bağımsız değişkenlerin birlikte okul kültürüne pozitif yönde anlamlı boyutta yordadığını ve bu bağımsız değişkenlerin okul kültüründeki değişimin % 34'ünü izah edebildiğini ortaya koymuştur.

Akyüz (2014), hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve bunların performans üzerine etkisini eğitim sektöründe bir uygulama aracılığıyla incelemiştir. Bu inceleme sonucunda da hizmetkâr liderliğin, okullar ve diğer örgütler açısından gerekli ve teşvik edilmesi gerekli bir liderlik tarzı stili olduğunu ifade etmiştir.

Balay ve diğ. (2014) eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yetkinlikleri ile farklılıkları yönetme yetenekleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulgularına göre; yöneticilerin hizmetkâr liderlik yetkinlikleri ile farklılıkları yönetme yetenekleri arasında orta düzey ve pozitif bir ilişki olduğunu buldular. Eğitim yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeteneği; medeni durum, yönetimde hizmet yılı, eğitim düzeyine göre anlamlı bir fark olmadığı tespit edildi. Kurumda cinsiyete,

görev türüne, yaşa, profesyonel hizmet yılına ve çalışan sayısına göre önemli farklılıklar buldular.

Doğan (2015), özel eğitim kuruluşlarında görev almış öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını algılama düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırma konusu yapmıştır. Özel eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin orta seviyede seyrettiği, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılıklarının epeyce farklılık gösterebildiği ve bu konudan olmak üzere erkek öğretmenlerin bağlılıklarının kadınlara göre yüksek olduğu bilgisini saptamıştır. Yine bu çalışmayla özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin medeni durumlarına, mesleki kıdemlerine, mezuniyet düzeylerine ve çalışma şekillerine göre örgütsel bağlılıklarının önemli düzeyde farklılık göstermediği saptanmıştır. Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerinde algıladıkları hizmetkâr liderlik niteliklerinin orta düzeyde olduğunu saptamıştır. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre yöneticilerinde algıladıkları hizmetkâr liderlik düzeyi yine erkek öğretmenler lehine önemli farklılık yansıtmaktadır. Kıdem değişkenine göre 11-15 yıl ile 16-20 yıl kıdemli öğretmenler arasındaki önemli farklılık 16-20 yıl kıdemli öğretmenler lehine çıkmıştır. Medeni durum değişkeni açısından gruplar arasında kayda değer farklılığın söz konusu olmadığı saptanmıştır.

Türkmen (2016), araştırmasıyla, ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini ortaya koyup ölçmeyi hedeflemiştir. Araştırmanın örneklemini, 438 öğretmen oluşturmuş ve araştırmadan elde edilen sonuçlar; ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını mütevazı ve sorumlu yöneticilik ile affetme boyutlarında kısmen katılıyorum, güçlendirme ve hesap verebilirlik boyutunda ise katılıyorum düzeyinde gösterdiklerini saptamıştır. Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik tutumlarıyla öğretmenlerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıkları arasında pozitif ve önemli derecede bir ilişki olduğu ve değerli bir yordayıcısı olduğunu saptamıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının artması ve böylece performanslarının yükselmesi, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını daha etkili boyutta gösterebilmelerin faydalı olacağı sonucu saptanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

2.1. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik kavramı ilk kez Greene (1961) tarafından ifade edilmiştir (Bolat, 2011: 256). 1970'lerin başına gelindiğinde New York'taki Herbert Freudenberger ve Kaliforniya'daki Christina Maslach ve Ayala Pines'in fikirleri ve çabalarıyla literatüre girmeye başlamıştır (Gold, 1985: 210). İlk çalışmalar sağlık ve sosyal hizmetler bölümündeki çalışanlarla yapılmış olup ilk makaleler bir sağlık kuruluşunda çalışan psikiyatrist Freudenberger (1975) ve iş yerinde duygulara önem veren sosyal psikolog Maslach (1976) tarafından yazılmıştır (Maslach vd., 2001: 399).

Psikiyatrist Herbert Freudenberger (1974), uyuşturucu bağımlılarının tedavisi için klinikte çalışan gönüllü adaylar arasındaki olumsuz mesleki çalışmayı tükenmişlik olarak tanımlamıştır. Gönüllü personelin bir yıl çalışmasından sonra enerji, güç ve kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerinden dolayı tükenmelerine yönelik bir araştırma yürütmüştür. Araştırmanın sonucunda gönüllü adayların fiziksel ve davranışsal belirtilerindeki depresif halleri dikkat çekmiştir (Ahola ve Hakanen, 2007: 103). Aşırı zorlamanın çalışanları etkisiz hale getirdiği üzerinde durulmuştur.

Sosyal psikolojide uzman Christina Maslach (1976) ise, sağlık ve sosyal hizmet uzmanlarının müşterilerine olan hislerini ve duygularını, onların problemlerini dinledikten aylar sonra nasıl duyarsızlaştığını yazmıştır. Görüşmelere dayanarak, başkalarına yardımcı olan bireylerin, sürekli duygusal strese dayanamayacağı bu duruma tükenmişlik denilmiştir. Tükenmişliğin, akıl sağlığı ile ilgili olduğunu düşünmüştür (Ahola ve Hakanen, 2007: 103–104). İnsanlarla sürekli iletişim halinde olması gereken meslek gruplarının zamanla duygusal rahatsızlıkların ortaya çıkması

ve fizyolojik bozuklukların görülmeye başlanması tükenmişlik kavramının varlığını göstermektedir.

Literatürde birçok tanımın olması genel bir yargıya ulaşılamadığını göstermektedir. Yaygın olarak kabul edilen bir tanımın olmaması tükenmişlikle ilgili bir bütünlük elde edilmesini zorlaştırmaktadır.

Maslach'a göre tükenmişlik, işi gereği devamlı başka insanlarla sık sık bir araya gelen ve yoğun duygusal isteklere cevap vermek durumunda bırakılan bireylerde gözlemlenmektedir. Fiziksel olarak kendini yorgun, çaresiz ve umutsuz hissedene, mevcut işine, yaşamına ve çevresindekilere zarar vermeye başlaması ile gösterdiği olumsuz tutumların bütünü olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar, kendileri ile ilgili olumsuz düşünceleri bulunmakla birlikte işteki başarılarından memnun olamamaktadırlar (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Perlman ve Hartman (1982)'in bir çalışmasından derlenen tükenmişlik tanımları, Cordes ve Dougherty (1993: 623)'de şu şekilde aktarılmaktadır:

- Başarısız olma, yıpranma, tükenme
- Yaratıcılığın kaybolması
- İşe karşı güvenin kaybedilmesi
- İş, iş arkadaşı ve müşterilerden uzaklaşma
- Kronik stres
- Kendine ve müşterilere karşı fiziksel ve duygusal belirtilere eşlik edici olumsuz tutumlar sergileme sendromudur.

Tükenmişlik, bir çalışanın duygusal çaba sarf etmesi gereken bir iş kolunda uzun bir müddet karşılaştığı fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme hali olarak adlandırılmaktadır (Yürür ve Sarıkaya, 2011: 538). Tükenmişlik kavramı, çeşitli işlerde çalışan insanların, duygusal uzantısı, duyarsızlaşması ve kişisel başarı hissini azaltan boyutların bireyler arasında ortaya çıkması durumudur (Maslach, Hall ve Cliffs, 1982: 326). Tükenmişlik, insanların sürekli irtibat halinde bulunması gereken platformlarda, duygusal yoğunluğun fazla olduğu durumlarda ve insanlara yardım eden meslek gruplarında görülmektedir (Balcıoğlu, Memetali ve Rozart, 2008: 100). Başka bir deyişle tükenmişlik, insanlara yardım etme hevesiyle işe başlayan, olumlu

beklentiler içerisinde giren çalışanların, bu beklentilerin istediği gibi bitmemesi halidir (Maslach ve Goldberg 1998: 63).

Tükenmişlik, 1970'li yılların ortalarından beri sık sık araştırma konusu haline gelmiştir. Çalışmalar tükenmişliğin fiziksel, duygusal, bilişsel ve davranışsal belirtilerinin çeşitli meslek gruplarının bireyler, kuruluşlar ve toplum için yüksek maliyetli olduğunu ortaya koymuştur (Pines ve Nunes, 2003: 51). Tükenmişliğin hemşirelik, eğitim ve sosyal hizmet gibi meslekler konusunda potansiyel olarak çok masraflı olduğu gösterilmiş olsa da, imalat sektörü genelleştirilebilirliğini sağlamak için şu ana kadar çok az çalışma yapılmıştır (Cordes ve Dougherty, 1993: 621). Günümüze bakıldığında ise, Cordes ve Dougherty destekler nitelikte imalat sektöründe tükenmişlikle ilgili yapılan çalışma sayısının çok az olduğu görülmektedir.

Günümüzde tükenmişlik, binlerce yayının olduğu, sayısız kongre ve sempozyumların düzenlendiği akademik bir konu haline gelmiştir. Tükenmişlik, daha önce üzerinde durulmayan yardımcı meslek alanlarında iş yüzünden oluşan baskıların araştırma kapsamına girmesine yol açmıştır (Schaufeli vd., 2009: 204-205). Yeni meslek alanlarının tükenmişlik kavramının konusuna girmesi ile değişim ve dönüşümün gerekliliği gün yüzüne çıkmaktadır.

Tükenmişliğin temeli, bakım ve hizmet alanlarındaki meslekleri kapsadığı bilinmekle birlikte işin sadece bireysel bir stres olmadığı aynı zamanda iş yerindeki bireyler arası iletişimin önemli olduğu görülmektedir. Bireyler arasındaki iletişim, bireyin duygularına etki ettiği değerler anlamlandırılmaya çalışılmaktadır (Maslach vd., 2001: 400).

Bireyler, tükenmişlik duygusunu yaşıyorlarsa genellikle mesleki tatminsizlik ve yorgunluğun karmaşık duygularını hissetmektedirler. Ancak, bu duyguların dile dökülmesinin zor oluşu ve bireylerin açık bir şekilde beklentilerinin olmaması tükenmişlik durumunun göz ardı edilmesine sebep olmaktadır. Tükenmişliğin sonucunda bireyler, işe olan ilgilerinin gittikçe azalmasına, işe gitmek istememelerine, işe katlanamamalarına, kendilerinden şüpheye düşmelerine ve kendilerine yakışmayacak davranışlarda bulunmalarına neden olmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006: 16).

Tükenmişlik küresel bir olgu gibi gözükse de, tükenmişlik kavramının kaynağı ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Örneğin, bazı ülkelerde tükenmişlik tıbbi bir tanı olarak kullanılırken, diğer ülkelerde psikiyatrik teşhis açısından tıbbi olmayan, sosyal bir tanı olarak kabul edilmiştir (Schaufeli vd., 2009: 204). Bu nedenle tükenmişlik kavramı bir bütün halinde ifade edilememektedir. Tükenmişlik, bulunduğu ülkeye, hizmet sunduğu sektöre hatta örgütlere göre farklılaşabilmektedir.

Örgütlerde tükenmişlik kavramının ortaya çıkması ile birlikte, çalışanlardaki tükenmişlik belirtileri, sebepleri ve sonuçları araştırılmaya başlanmıştır. Araştırmalar sonucunda birçok faktörün etki edebileceği anlaşılmıştır. Bunların arasında örgütlerin özellikleri, çalışan sayısı, mevcut işletmede çalışma süresi, çalışanlar arasındaki iletişim, işin özelliği, çalışanların kişisel özellikleri, yapmış olduğu işin kendisini ne kadar tatmin ettiği gibi faktörler sayılabilmektedir (Leiter ve Maslach, 1988; Cordes ve Dougherty, 1993; Maslach vd., 2001; Martinussen, Richardsen ve Burke, 2007; Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008; Ardıç ve Polatçı, 2009).

Bireyler kendilerini işine verdiklerinde, örgütte kendilerine yer bulamadıklarında, aşırı iş yükü olduğunda, performansları düştüğünde ve kendilerini yıpranmış hissettiklerinde tükenmişlik ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle her kademedeki yöneticiler, çalışanların sorunlarının varlığından haberdar olmalı ve çalışanların sorunlarına çözüm yolu üretmelidirler.

2.2. Tükenmişliğin Boyutları

Tükenmişlik, araştırmacılar tarafından sistematik bir çalışma haline gelmeden önce uygulayıcılar tarafından sosyal bir sorun olarak kabul edilmiştir. Daha sonra bilimsel teori ve deneysel çalışmalardan çok insanların çalışma ortamında tecrübelerle ortaya çıkan bir olgu olarak görülmüştür. İlk başlarda akademik olarak inceleme konusu olamamıştır. Fakat farklı kişiler tarafından farklı şekilde inceleme konusu olmaya ve farklı soru ve çözüm önerileri üretilmeye başlanmıştır. Bundan dolayı çok boyutlu tükenme modelinin geliştirilmesine yol açılmıştır (Maslach ve Goldberg, 1998: 64).

Tükenmişliğin, insanlara birden çok şey ifade edebiliyor olması, karşılaşılan durumların farklı şekilde algılanmasına neden olabilmektedir. Bazı durumlarda anlık sorunlar ortaya çıkarabiliyor iken, bazı durumlarda hastane tedavisine kadar

ilerleyebilmektedir. Bu durumların ortaya çıkması ile birlikte, birbirine benzer olmayan durumlar karşılaştırıldığında, tükenmişliğin farklı boyutları olduğu anlaşılmaktadır (Golembiewski, 1989: 86).

Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma olarak tükenmişlik, üç alt boyuttan meydana gelmektedir. Freudenberg (1974) tükenmişliğin sadece duygusal tükenmişlik boyutunu ele almışken, Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliğin üç boyutunu ortaya koyan teorisyenler olarak ifade edilmişlerdir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 133). Maslach ve Jackson tükenmişliği; duygusal tükenme, kişisel başarı hissinde azalma ve duyarsızlaşma olmak üzere üç boyutta tanımlamışlardır (Maslach ve Jackson, 1981: 99; Kaschka, Korczak ve Broich, 2011: 783).

2.2.1. Duygusal Tükenme

Tükenmişlik, bireyin çalışma hayatında işe karşı duygusal kaynaklı taleplerinin tüketilmesine zemin hazırlamıştır. İlk aşamada tükenmişliğin stres boyutunu hisseden birey, fiziksel ve duygusal açıdan kendisinin aşırı bitkin ve yorgun olduğunun farkına varmakta, işin gereklerini yapamaz hale gelmekte ve müşterilere karşı sorumluluk duygusu azalmaktadır. Daha sonra birey, çevresindeki insanlarla ilişkisini gözden geçirmeye başlamakta ve bunun sonucunda insanlardan uzak durmaya çalışmaktadır. Bu sürecin sona ermesiyle meydana gelen duyarsızlaşma, birey ile iş talebi arasında duygusal bir ara görev oluşturmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 23). Duygusal tükenme (emotional exhaustion), çalışanların duygusal kaynaklarını kaybetmeye başladıklarının farkına varmaları, başka bir ifadeyle diğer insanlara yararlı olabilecek duygusal kuvvetin azaldığını hissetmeleri halidir (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Duygusal tükenme, stresin bir boyutunu yansıtsa da insanların yapmış oldukları işle ilişkisini dengeleyememelerinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle tükenmişlik basit bir deneyim olarak algılanmamalıdır. Kişilerin aşırı iş yükü ile başa çıkamayacaklarını anlamalarından dolayı, duygusal ve bilişsel olarak işlerinden uzaklaşmalarına neden olabilmektedir (Maslach vd., 2001: 403).

Çalışan, işte çıkan sorunlardan dolayı oluşan stresi daha fazla idare edebilecek gücü kendisinde bulamayabilir. Bu sebeple iki alternatifle karşı karşıya kalacaktır. Ya bulunduğu işten ayrılacak ya da ruhsal olarak kendisini tükenmiş bulacaktır. Bu iki alternatiften çoğunluğu işten ayrılmayı tercih etmektedir (Üngören, Doğan, Özmen ve Tekin, 2010: 2923).

2.2.2. Duyarsızlaşma

Duygusal tükenmeye maruz kalan kişi, diğer insanlarla olan problemlerini sonuca ulaştıramayacağını düşünecek kadar kendini olgunlaştıramadığını hissetmektedir. Bu yüzden duygusal tükenme hissini azaltmak ve yok etmek için kaçış yolu aramaktadır. İnsanlarla olan ilişkisini minimum düzeyde tutmaya başlayarak duyarsızlaşmanın (depersonalization) ilk adımını atmış bulunmaktadır. Gün geçtikçe artan olumsuz reaksiyonlarla, farklı şekillerde duyarsızlaşmanın belirtileri ortaya çıkmaktadır. Karşısındaki kişileri küçük düşürücü sözlerde ve kaba davranışlarda bulunma, onların isteklerini görmezden gelme ve çalışma arkadaşlarına yardım etmede başarısız olma duyarsızlaşmanın belirtileri arasındadır (Pelit ve Bozdoğan, 2014: 42).

Çalışan, müşterilerine karşı gereğinden fazla özen gösterdiğini ve hayatında fazla yer kapladığını düşünmektedir (Şeşen, 2010: 70). Bunun farkına varan çalışan, kendini çevresine karşı soyutlamakta ve her olaya karşı umursamaz bir tavır sergilemektedir.

Çalışanların hizmet verdikleri kişileri birer obje gibi görmeleri, aşağılayıcı kelimeler kullanmaları, karşısındaki kişilere önemsenmiyorsun izlenimi vermeleri duyarsızlaşmanın varlığını göstermektedir (Yıldırım ve İçerli, 2010: 124). Duyarsızlaşma, istenmeyen talepleri önlemeye veya algılanan tehditleri azaltmaya yönelik bir savunma mekanizmasıdır. Duyarsızlaşmanın psikolojik zorlanmayla başa çıkma yolu olarak bir kaçış yöntemi olduğu öngörülmektedir (Lee ve Ashford, 1990: 744).

2.2.3. Kişisel Başarı

Kişisel başarı hissini azalması (lack of personal accomplishment), işinin gerektirdiklerini sağlıklı bir şekilde yapamadığı hissine kapılan çalışanın kendini suçlu ve yetersiz görmesi olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu, Sucan ve Akın, 2014: 142). Kişisel başarı hissini azalması, kendini olumsuz olarak değerlendirme

eğiliminin artması durumudur. Çalışanlar, işte ilerleyemediklerini düşünmekte ve bununla birlikte işteki başarılarından tatmin olamadıklarını hissetmektedirler (Wright ve Bonett, 1997: 492). İşlerinde bir yol alamadıklarını ve hatta gerilediklerini düşünürler. Ne kadar çaba gösterecekler de bir işe yaramayacaklarına inanırlar. Bu düşüncelerle kendilerine olan saygılarını kaybetmeye başlamakta ve bu depresyona girme eğilimlerinin artmasına neden olmaktadır (Pelit ve Bozdoğan, 2014: 43).

Kişisel başarı hissini azaltmasıyla başa çıkma yöntemi olarak kendi performansını olumlu olarak değerlendirmek ve negatif düşüncelerden kurtulmaya çalışmak öngörülmektedir (Lee ve Ashford, 1990: 744). Çalışanlar kendilerini iyi tanımalı, yapmış oldukları işle alakalı pozitif düşünceler üretmeli ve kendilerini çalışma hayatında yeterli bir çalışan olarak görmeliler ki kişisel başarı hissini azaldığının farkına varabilsinler. Bunu başarabilen her çalışan hem kendisine hem de çevresindekilere yararlı bir birey olabilecektir.

2.3. Tükenmişliğin Nedenleri

2.3.1. Kişisel Etkenler

Sürgevil'e göre, aynı koşullar altında çalışan bazı insanlar tükenme yasarken bazıları yasamamaktadır (Sürgevil vd., 2008:40). Tükenmişliğin örgütsel nedenlerle yaşandığı ağırlıklı olarak literatürde kabul görmektedir yani bazı araştırmalar ağırlıklı olarak örgütsel nedenlerle kişilerin daha fazla tükenmişlik yaşadığını ortaya çıkartmıştır (Topaloğlu vd., 2007:34). Bu nedenlerle kişisel tükenmişliğin zaten varlığı kabul edilen örgütsel kaynaklı tükenmişliğin gücünü hem artırıcı hem de azaltıcı etkisi bulunmaktadır. Yani farklı özellikteki kişilikler tükenmişlik faktörlerinin fazla olduğu örgütsel ortamdan farklı etkilenmektedir. Maxine Gann ve Steve Heckman, kişiliğin tükenmişliğe etkisini ortaya çıkarmak için yapmış olduğu çalışmada, "çalışma hayatında pasif, gergin, kontrolsüz, güçsüz, sabırsız, hoşgörüsüz, kendine güvensiz, amaçları belirsiz, kararsız vb." kişilik özelliklerine sahip bireylerin diğerlerine göre tükenmişlik yasama olasılığının daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Sürgevil vd., 2008:50).

Çeşitli kaynaklarda tükenmişliğe neden olan birçok kişilik özelliklerinden bahsedilmektedir. Bunlar; yaş, eğitim, cinsiyet, sağlık, kişilik, stresle başa çıkma

yeteneği (Çıtak, 2006: 33), evlilik, çocuk sayısı, kendini ise adama ve isine aşırı bağlanma, bireysel beklentiler, bireyin ego gücü ve kişilik, A tipi kişilik özelliklerinin bulunması Meyer Fredman ve Ray Rosenman tarafından bu kişilik yapısı “kaygı düzeyi yüksek, zaman baskısı hisseden, başarı güdüsü yüksek, kendisiyle ya da başkalarıyla devamlı yarış halinde olan, yaptığı işi gereğinden fazla ciddiye alan, başkalarına karşı öfke, saldırganlık ve düşmanlık büyüyen, sürekli eksiksiz, kusursuz tam ve yetkin görünmeye çabalayan, her şeyi eleştiren, sonu gelmeyen amaç ve beklentiler taşıyan, ilkelere kurallara bağımlı olan, çalışma ve çabayı yeterli bulmayan, yaratıcı olmayan veya yarattıklarından mutlu olmayan, aşırı çalışma ve çaba eğilimi gösteren kişilik özellikleri olarak ifade edilmiştir (Sürgevil vd., 2008: 2). Özsaygı, deneyim, duygusal denge durumu, özel hayatta karşılaşılan psikososyal stresörler, kariyer memnuniyetsizliği, uyku bozuklukları, ayda fazla miktarda nöbet tutulması, fazla alkol kullanımı, egzersiz yapamama (Özçınar, 2005: 8), iç / dış kontrol odaklı olma, empati yeteneği, duygusal kontrol, bireysel ihtiyaçlar, beklenti düzeyi, işkolik olma 189 şeklinde ifade edilmektedir.

Maslach'a göre, tükenmişlik çoğunlukla uygunsuz iş düzenlemesinden kaynaklanmaktadır. Bu sebeple bazı çalışanlar kendilerine aşırı yüklenmekte ve dolayısıyla tükenmektedirler (Özçınar, 2005: 9). Brewer ve Clippard'a göre ise, belli işyeri ve koşullarında devamlı insanlarla çalışmak bireylerde kronik stres, duygusal yoğunlaşma ve tükenmeye neden olmaktadır (Aykan, 2007: 162). Howie ve diğerleri, iş yükünün fazla olmasının da tükenmişliğe neden olduğunu düşünmektedir (Yaman ve Ungan, 2008: 39). İş yükünün ağır, günlük çalışma süresinin uzun olup çalışma koşullarının olumsuz olarak algılanması da tükenmeyi etkilemektedir (Kurçer, 2005: 11).

Sürgevil, tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörleri Maslach, Leiter'a ait bir sınıflama olan “iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler” başlıkları altında incelemiştir. Buna göre, birey ve örgüt arasında bu başlıklarda yaşanacak uyumsuzluk bireyin işi için sahip olduğu “enerji, aidiyet ve yeterlilik duygusu”nu azaltıcı bir etki yaratarak tükenmesine neden olmaktadır. Tükenmişliğin nedenlerinin kişisel olmaktan çok nedensel olduğunu düşünen Maslach ve Leiter tükenmişliğe yönelik çözümlerin daha çok işin sosyal ortamında aranması gerektiğini söylemiştir (Engin, 2006: 43).

Bireysel ve örgütsel faktörlerle ilgili olarak yapılan bazı araştırmalarda bireysel faktörler daha önemli bulunurken bazı araştırma sonuçlarında örgütsel faktörler daha önemli bulunmuştur. Garcia ve diğerlerine göre, aslında tükenmişlik örgütsel ve kişisel faktörlerin birleşimi olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak bireysel faktörlerin örgütsel faktörlere göre değiştirilme özelliğinin daha az olması nedeniyle, literatürde örgütsel faktörlerin araştırılmasına yönelik çalışmaların daha fazla olduğu görülmektedir (Engin, 2006: 43).

Bütün bu araştırma sonuçlarına rağmen Borritz ve diğerlerine göre, birçok araştırmanın belli bir kesiti içeriyor olmasının verdiği sınırlılık nedeniyle araştırmalar nedensel çıkarımlarda bulunmaya izin vermemektedir. Bununla beraber datanın uygunluğu mümkün olduğu sürece psikososyal iş çevresinin tükenmişliğe etkileri üzerinde durulması gerektiğini ifade etmişlerdir. Psikososyal iş çevresi faktörlerine ek olarak çalışanların sosyo-demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, yaşadıkları çevredeki statüleri vb.), iş dışındaki sosyal ilişkileri, hayat tarzları (sigara ve alkol tüketimi vb.) ve kişilik özellikleri de tükenmişlik riskini etkileyebilir. Bu faktörler birbirinden bağımsız hareket edebilirler ama ayrıca birlikte hareket de edebilir ya da birbirlerine etkilerinin gerçekleşmesine sebep olabilirler (Borritz vd., 2006: 50).

2.3.2. Çevresel Etmenler

Tükenmişlik kavramının ortaya çıkmaya başladığı yıllarda, tükenmişliğe dar bir alandan bakılmış ve bireysel odaklı olduğu düşünülmüştür. Bu bakış açısına göre bireysel olarak görülen sorunlar için çözüm yolu üretilmeye çalışılmış ya da bireyin çalışmasından vazgeçilmiştir. Ancak, ileriki süreçlerde yapılan çalışmalarda tükenmişliğin yalnızca bireysel bir mesele olmadığı görülmüştür. Bu görüşe göre bireysel faktörlerden çok örgütsel faktörler etkili olmuştur. İş ve işle ilgili her türlü etken incelenmeye başlanmıştır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 24-25). Örgütün türü, yapılan işin kalitesi, iş stresi, haftalık çalışma süresi, kararı onaylamama, eğitim durumu, çalışanların statüsü, örgütün özellikleri, örgüt içi tutumlar, örgüt iklimi, ekonomik ve sosyal sebepler, tükenmişliğin örgütsel boyutları olarak ele alınmaya başlanmıştır (Akbolat ve Işık, 2008: 232).

Bireylerin kendi aralarındaki tutumları ve çalışma ortamları tükenmişliği etkilemektedir. Çalışmaların sonucunda tükenmişliğin kaynağı genellikle bireysel

olmaktan çok durumsal olduğu anlaşılmaktadır. Buna uygun öneriler ve çözüm yolları üretilmeye, işin sosyal alanda araştırılmaya ihtiyaç duyulduğuna inanılmaktadır (Leiter ve Maslach, 1988: 298)

Tükenmişlik kavramının ortaya çıktığı zamanlarda, tükenmişliğin sadece bireysel yönü incelenmiştir. İlerleyen zamanlarda ise sadece örgütsel yönü ele alınmaya başlanmıştır. Fakat Maslach ve Leiter (1997) farklı bir bakış açısıyla yaklaşmış, hem bireysel hem de örgütsel yönünü bir arada incelemiştir (Maslach vd., 2001). Maslach ve Leiter (1997), iş ortamında birey ve altı faktör (iş yükü, kontrol, ödül, aidiyet, adalet ve değerler) arasındaki uyum ve uyumsuzluğa odaklanılarak bir model oluşturulmuş ve oluşabilecek zorluklara karşı çözüm yolu üretilmeye çalışılmıştır. İşverenle iş arasındaki boşluk ve uyumsuzluk ne kadar büyük ise, tükenmede bir o kadar fazla görülmüştür. Bireylerin iş ve iş için sürdürdüğü kalıcı çalışma ilişkilerine önem verilmiştir. Uyumsuzluk, herhangi bir süreçte sorunların çözülemediğinde ya da bir çalışanın kabul edilemez bir düşüncüyü savunmaya başladığında görülmeye başlanmıştır. Bu nedenle uyumsuzluklar tükenmeye yol açmakta ve çeşitli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Ancak, uyumun olduğu durumlarda tükenmişlik azalmakta ve işle ilgili bütünleşme sağlanmaktadır (Maslach vd., 2001: 413-414).

2.3.2.1. İş yükü

Maslach ve Leiter göre çalışma yaşamının temel unsurlarından biri olan iş yükü, belirli bir zaman diliminde belirli bir nitelikte yapılması gereken iş miktarını ifade etmektedir. İş yükü, örgüt açısından zamanı verimli kullanarak en kısa sürede en yüksek çıktı elde edilmesini amaçlamaktadır. Birey açısından iş yükü ise, kaybedilen emek ve zamanı ifade etmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 26).

İş yükündeki uyuşmazlıklar çoğunlukla, birey ile iş arasında meydana gelmekte, işin yapısı ve miktarı etkili olabilmektedir. Yapılan iş, bireyin kapasitesinin çok üzerinde olması ve bireyin gelen taleplere cevap verememesi durumlarında ortaya çıkmaktadır. İşin bireyin psikolojik ve fizyolojik yapısına uygun olmaması, işin karmaşık bir yapıya sahip olması ya da bireyin yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmaması durumlarında görülebilmektedir. Böyle durumlarda birey, yoğun iş taleplerine ayak uyduramamakta ve kendini toparlayabilecek zamanı bulamamaktadır (Maslach vd., 2001: 414).

İş yükünün enerji ile doğrudan bir ilişkisi vardır. İş yükü ile ilgili uyumsuzluklar yorulmayı artırmaktadır. Aşırı iş yükü, istenmeyen talepler neticesinde enerji kayıplarına neden olabilmektedir. Birey, kendisine vakit ayıramaz hale gelmekte ve mesai saatleri dışında da endişe hali görülmeye başlamaktadır. Bu durumun aksine, yönetilebilir iş yükü ile bireylerin kapasitesi makul düzeyde tutularak enerji tasarrufu sağlanabilir (Leiter ve Shaughnessy, 2006: 328).

2.3.2.2. Kontrol

Kontrol, iş hayatı üzerinde kilit bir role sahiptir. Çalışanlar önemli kararlara katılabilir ve mesleki özerkliklerini yerine getirmeleri halinde iş hayatlarını şekillendirebilirler. Bu nedenle kontrol, iş hayatını doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir (Leiter ve Shaughnessy, 2006: 328).

Kontrol hissi, çalışma koşullarını geliştiren bir kaynaktır. İş kontrolü, bireyin karar verme, mesleki özerklik ve iş yerindeki varlıkların kaynağı ile kapasitesini artırmaktadır. Ancak iş kontrolünün azalması, potansiyel tükenmişlik düzeyini etkileyebilecektir (Park, Jacob, Wagner ve Baiden, 2014: 610).

Kontrol hissi, bireyler üzerinde olumlu dönüşler sağlanmayı hedeflemektedir. Bu olumlu dönüşlerin görülebilmesi için çalışma ortamında disiplin faktörü öne çıkarılmalıdır. Disiplinin bozulması sonucu işle ilgili kontrolleri elinde bulunduran çalışan, belli kurallara uymak zorunda bırakılarak tükenmişlik sürecini hızlandırmaktadır.

Kontrol konusunda bir uyumsuzluk, genellikle bireylerin iş konusunda yetersizliği veya kişisel başarı hissini azalması ile ilgili olmaktadır. Bu uyumsuzluklar, çoğu zaman bireylerin gerekli kaynaklar üzerindeki kontrol yetersizliği veya işin nasıl yapıldığı konusunda yeterince söz sahibi olamamalarından kaynaklanmaktadır (Maslach vd., 2001: 414).

Kontrol uyumsuzluğu durumunda, bireylerin bunalmalarına, işlerinden soğumalarına, performanslarının azalmasına ve bunların neticesinde tükenmelerine sebep olmaktadır. Meydana gelen bu uyumsuzluk, tükenmişliğin boyutlarından olan kişisel başarı hissinde azalma ile ilişkilidir (Maslach vd., 2001: 414).

2.3.2.3. Ödüller

Ödül, iş hayatının üçüncü alanı olup iş yerindeki içsel ve dışsal ödülleri kapsamaktadır. Dışsal ödül çalışanlar dışındaki insanların tanınmasını, içsel ödül ise çalışanların sorun çözme, hizmet verme veya ürün geliştirmede deneyimlediği kişisel memnuniyetleri içermektedir (Leiter ve Shaughnessy, 2006: 329).

Leiter göre ödül, bireyin örgüt için yapmış olduğu katkılar neticesinde hem maddi hem de manevi olarak takdir edilmesidir. Maddi ve manevi olarak destek gören birey, hayatı boyunca bütün enerjisini işe harcayacaktır. Başarılı bir ödüllendirme mekanizması ile bireyin katkılarının göz ardı edilmediği ve değerli bulunduğu anlaşılmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 27).

Ödül uyumsuzluğu, bireylerin iş ile ödül arasında anlamlı bir ilişkinin olmaması halidir. Bireylerin, kendi başarıları ile aldıkları maaşların orantılı olarak verilmemesi, mali açıdan yetersiz ödüllendirmeye sebep olabilmektedir. Toplumsal ödül eksikliği ise, çoğu zaman işinde başarılı olan birey görmezden gelinebilir ve takdir edilmeyebilir. Sosyal açıdan tatmin edilmeyen birey, maddi ödüllerden daha değerli olabilir. Bu nedenle içsel ödüllendirmenin olmaması (önem taşıyan bir işin başarılması ve gurur duyulması gibi) uyumsuzluğun kritik bir parçası olabilir (Maslach vd., 2001: 414).

Ödül, bireylere her zaman çalışma azmi ve gayreti vermeye birlikte teşvik edici ve tetikleyici olmalıdır. Ödül yetersizliğinde ise bireylerin kendilerine olan inançlarının azalmasına ve bunun sonucunda kişisel başarının düşmesine neden olabilmektedir.

2.3.2.4. Aidiyet

Tükenmişliğe etki eden bir diğer unsur aidiyet (birlik) duygusudur. İnsanlar sosyal bir varlık olmaları gereği bir topluluğa ait olma ve kendilerini güvende hissetmeye ihtiyaçları vardır. Örgüt, aidiyet duygusunu çalışanlarına hissettirebilirse, çalışanlar belli bir sosyal çevreye ulaştıklarında çalışma isteklerinin arttığı gözlemlenebilecektir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 28). Bu nedenle sosyal çevre olarak doyuma ulaşan çalışan, kendini daha fazla işine verebilecektir.

Aidiyet; denetçiler, meslektaşlar, astlar ve hizmet alıcıları olmak üzere, iş yerindeki kişisel ilişkileri kapsamaktadır. Birbirleriyle olan ilişkileri, ilgi çekici bir iş hayatının kurulmasına ve sürdürülmesine yardımcı olabilecektir. İnsan ilişkilerinin karmaşıklığı ise uyumsuzluğu tetikleyebilecektir. Bunun sonucunda iş yerindeki bireyler, birbirleriyle çok yakın veya çok uzak olabilmekte bu da tükenmişliği etkileyebilmektedir. İletişimi kuvvetli olan bireyler aktif olarak birbirlerine destek verebilirken, iletişimi zayıf olan bireyler her an çatışmaya hazır durumdadırlar (Leiter ve Shaughnessy, 2006: 329).

Birey ile iş arasında aidiyet açısından uyum; toplulukla gelişmektedir. Birbirlerine sevgi ve saygı besleyen kişiler birlik ve beraberlik duygularını pekiştirmekte, birbirleriyle paylaşımda bulunmakta ve birbirlerine her zaman destek olmaktadır (Maslach vd., 2001: 415).

Birey ile iş arasında aidiyet açısından uyumsuzluk durumu; bireylerin iş yerinde başkalarıyla olumlu bir bağ kurma hissini kaybettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Çalışma hayatı boyunca en olumsuz durum, çalışanlar arasındaki kronikleşmiş ve sonuca ulaştırılamayan anlaşmazlıklardır (Maslach vd., 2001: 415).

2.3.2.5. Adalet

Adalet kavramı, örgüt içerisinde dengeli ve eşit kuralların varlığı halinde hüküm sürmelidir. Örgütte adaletten söz edebilmek için herkes hak ettiğini almalı, açık, tutarlı ve eşit şekilde dağıtıldığına ikna olmalıdır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 28).

Adalet, iş hayatının beşinci alanıdır. Çalışanların örgütsel adalet anlayışını, kişisel öneme sahip kararları kapsamaktadır. Birey ile iş arasındaki uyumsuzluk, haksız muamele yapılarak, işle olan ilişkisinin zayıflatılmaya çalışılmasıdır (Leiter ve Shaughnessy, 2006: 329).

Bireylerin öz değerlerini kontrol etme, saygı çerçevesinde iletişim kurma durumlarını kapsamaktadır. İnsanlar arasındaki karşılıklı saygı, toplumun ortak bir değeridir. Çalışma ortamı adil olmadığında, birey ile iş arasında ciddi bir uyumsuzluk oluşmaktadır. Haksızlık, iş yükü, ücret eşitsizliği, hile, promosyonların uygun bir şekilde alınmaması gibi durumlarda ortaya çıkabilmektedir (Maslach vd., 2001: 415).

Adalet eksikliği tikenmişlik sorunlarını artırmaktadır. Bu sorunlar iki şekilde oluşmaktadır. Birincisi, haksız muameleye maruz kaldığında duygusal olarak kendini rahatsız ve yorgun hissetmekte, ikincisi ise, bireyin işyeri hakkında derin bir duyarsızlaşma hissine kapılmasına neden olmaktadır (Maslach vd., 2001: 415).



2.3.2.6. Değerler

Değer, hangi tür davranışların iyi, doğru ve arzulanan olduğunu ifade eden, paylaşılan ölçüt veya fikirler olarak tanımlanabilir. Örgütün belirlemiş olduğu kurallar çerçevesinde herkese eşit ve tutarlı davranılması durumudur. Herkese karşı eşit mesafede duran örgüt, bireyin güvenini kazanmasına ve durumu kabullenmesine fırsat vermesidir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 29).

Çalışanlar, örgüt değerlerine kayıtsız kaldığında bir uyumsuzluk meydana gelmektedir. Bu uyumsuzluk, çalışanların örgütün kuruluşundan itibaren veya zamanla kendini gösteren bir durum olabilmektedir. Uyumsuzluk çatışmalarının olgunlaşma süreci, bireysel veya kurumsal değerlerde meydana gelen değişikliklerin ortaya çıkmasıdır (Leiter ve Shaughnessy, 2006: 329).

Çalışma hayatının altıncı ve son alanı olan değer, birey ve iş arasındaki uyumsuzluk, tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma boyutları ile ilişkisi bulunmuştur. Çalışanların işleri ile oluşturdukları yoğun ilişkilerin temelinde değer vardır ve bireylerin hedeflerini kapsamaktadır. Bu değerler ve hedefler çalışanların motivasyonunu etkilemektedir (Leiter ve Maslach, 2004: 99).

Sonuç olarak örgüt yaşamıyla ilgili altı kritik alan, tükenmişlik araştırmalarında elde edilen bulguları özetleyen bir liste değildir. Daha çok, insanların işle ilgili olan ilişkilerini bozan sorunları önlemeye yönelik kavramlar bütünüdür (Maslach vd., 2001: 416).

Birey ile iş çevresi arasında bu alanlarda görülebilecek uyumsuzluk, bireyin işe yönelik sahip olduğu enerji, aidiyet ve yeterlilik duygusunu negatif yönde etkileyerek tükenmişliğin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Bu alanlarda ortaya çıkan uyum ise, bireyin işe olan bağımlılığının artırılmaya çalışılmasıdır.

Özetle, tükenmişliği etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ikiye ayrılmaktadır. Bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi, örgütsel faktörler ise; iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerlerden oluşmaktadır. Bu faktörlerin dışında çalışanların kişilik özellikleri, kariyer, sosyal destek, çalışma süresi, etkileşim ve duyumsallık etkili olabilmektedir.

Tükenmişliği etkileme konusunda çalışanların kişilik özellikleri göz önünde bulundurularak farklı sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Örneğin, bazı insanların öncelikleri farklıdır. Ödüllere değerlerden daha fazla ağırlık verilebilir. Kendi doğrularından uzak davranışlar sergilenerek ödüller elde edilebilir. Diğer yandan, insanların ne kadar hoşgörülü olmaya istekli ve arzulu oldukları belli değildir. Örneğin, yaptığı işten yeterince takdir görüyor ve iyi ücret alıyorsa, meslektaşlarıyla iyi ilişkiler içerisindeyse, çalışmalarının değerli ve önemli olduğunu hissediyorsa iş yükü konusundaki uyumsuzluğunu görmezden gelme ihtimali yüksektir (Maslach vd., 2001: 415-416).

Martinussen, Ricardsen ve Burke (2007) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanların meslektaşlarının ve ilk amirlerinin sosyal desteği, tükenmişlik ile negatif ilişki içinde olduğu ortaya çıkarılmıştır. Leiter ve Maslach'ın (1988) yaptıkları çalışmada da iş ortamında rol çatışması yaşayan ve ilk amirleri ile negatif ilişkiler içerisinde olan çalışanların, duygusal tükenme ihtimallerinin yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Literatür çalışmalarına çok fazla konu olmayan bir başka değişken kariyer ve tükenmişlik arasındaki ilişkidir. Cordes ve Dougherty (1993: 637)'e göre bir bireyin, kariyerindeki olumlu gelişmeler, tükenmenin daha az görüleceğine işaret etmektedir.

Çalışma saatleri içerisinde bireylerin kendi aralarındaki etkileşim miktarı ve bu etkileşimin kalitesi, duygusal tükenmişliği artıran bir faktör olarak görülebilmektedir. Ancak bu etkileşim rutin bir hal aldıysa, duygusal tükenmişlik düzeyi daha az hissedilmektedir. Bazı durumlarda çalışanın müşterilerle olan ilişkisi, çalışanın kendisini iyi hissetmesine hatta mutlu olmasına neden olabilmektedir.

Tükenmişliğin temel nedeni kişisel olmaktan çok durumsaldır. Bu nedenle, tükenmişlik için üretilen çözüm yolları sosyal alanlarda aranmalıdır (Budak ve Sürgevil, 2005: 97-98)

Bireyin işte çalışma süresi tükenmişliği etkileyen bir unsurdur. Bir çalışmaya göre, 1-5 yıl arası çalışanlar, 1 yıldan az ve 5 yıldan fazla çalışan bireylere göre daha fazla tükenmişlik sergilemektedir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 140).



2.3.3. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik, birden ortaya çıkabilen bir durum olarak anlaşılmalıdır, yavaş yavaş ilerleyen ve etkisi zamanla hissedilen bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Bu süreç içerisinde tükenmişliğin belirtileri göz ardı edilmemesi, hem örgütler hem de çalışanlar için yarar sağlayacaktır. Fakat sürecin ilerlemesine dikkat edilmezse, geri dönüşü olmayan sonuçlarla karşı karşıya kalınabilecektir. Bu nedenle tükenmişlik belirtilerinin saptanması ve geç olmadan önlemlerin alınması çok önemlidir (Ayaz, 2016: 361-362).

İşinde başarılı olmak isteyen bireyler, yoğun ve tempolu bir sürecin içerisine girmekteler ve kendilerine fazla yüklenerek sınırlarını zorlamaktadırlar. Daha sonra bireyler, istedikleri performansı yakalayamayınca ve yaptıkları işe yetişemeyince büyük hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Bu durum, tükenmişliğe sebep olan etmenlerden yalnızca bir tanesidir. Diğer etmenlere bakıldığında, kişilerin çalışma ortamlarının elverişli olmaması, işlerinde eskisi gibi özverili davranmamaları ya da işle ilgili sorunlarına uygun çözüm yolu bulamamaları tükenmişliğin belirtileri olarak sıralanabilir (Tümkiye ve Çavuşoğlu, 2010: 470).

Her düzeydeki çalışanı etkisi altına alabilen tükenmişlik, stres, örgütsel anlamda performans eksikliği, işe yeterince gitmeme durumlarına neden olurken, bireysel anlamda fiziksel hastalıklar, davranışsal rahatsızlıklar, endişe ve depresyon gibi psikolojik rahatsızlıklara da neden olabilmektedir (Cemaloğlu ve Erdemoğlu Şahin, 2007: 466). Çalışma hayatında kendilerine gerekli özeni göstermeyen bireyler, hem sağlıklarından olmakta hem de işlerini kaybetme durumu ile karşı karşıya kalabilmektedirler.

Kişiden kişiye göre farklılık gösteren tükenmişliğin belirtileri farklı araştırmacıların görüşleri toplanarak şu şekilde ifade edilebilecektir (Roberts, 1997: 284; Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 142; Kaschka vd., 2011: 782).

Davranışsal belirtiler: İşe geç gitme, işe ilginin azalması, işe sık sık geç kalma, problem çözme yeteneğini kaybetme, daha fazla çalışıp daha az kazanma hissi, iş arkadaşlarından uzak durma, örgütten çalma, ilaç kullanımını artırma, dinlenme ve toparlanma ihtiyacına yeterince önem vermeme durumlarıdır.

Duygusal belirtiler: Mizah anlayışını kaybetme, sürekli başarısızlık hissine kapılma, suçluluk psikolojisine bürünme, sık öfkelenme, kızgın olma ve sinirlenme, evde ve işte artan sinirlilik hali, kendini güçsüz hissetme halleridir.

Ruhsal belirtiler: İşten ayrılma düşüncesinin artması, işine yoğunlaşamama, sabit fikir, değişime karşı direnme, şüphe ve güvensizliğin artması, çalışma arkadaşlarına ve müşterilere karşı alaycı bir tutum sergileme, kendine vakit ayıramama düşünceleridir.

Sağlık belirtileri: Düzensiz uyku, sık sık ve uzun süreli küçük rahatsızlıklar, yorgunluk, bitkinlik, fiziksel ve zihinsel sağlık sorunlarının artmasıdır.

Özetle, tükenmişliğin belirtileri insanlar üzerinde farklı şekillerde görülebilmektedir. Bunlardan bazıları duygusal, fiziksel, davranışsal ve ruhsal şekillerde meydana gelebilmektedir. İşe gitmeye isteksiz olma, işte çıkan sorunlara duyarsız olma, çalışma arkadaşlarından uzaklaşma, gün boyunca kendini yorgun ve yıpranmış hissetme, kendini değersiz görme vb. haller tükenmişliğin belirtileri arasındadır. Kişinin psikolojisi, yaşam tarzı, kişilik özellikleri, işe olan bağlılığı gibi etmenlerden yola çıkılarak tükenmişliği en aza indirmeye çalışılmalıdır.

2.3.4. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlikle ilgili tartışılan sonuçların birçoğu tükenmişliğe özgü değilse de potansiyel olarak tükenmenin nasıl olabileceği üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Daha sonra tükenmişlikle başa çıkabilmek için daha iyi bir yöntemin önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Kahill (1988) fiziksel, duygusal, kişisel, tutum ve davranışsal olarak tükenmişlik sonuçlarını beş kategoriye ayırmıştır. Bunlar arasındaki ilişkileri destekleyen kanıtların yetersiz olmasına rağmen bazı genel sonuçlara varılabileceği düşünülmüştür (Cordes ve Dougherty, 1993: 637).

Kaygı, depresyon, benlik saygısının azalması gibi zihinsel işlev bozukluğu olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Maslach vd., 2001: 416). Lee ve Ashforth (1990) tarafından kar amacı gütmeyen bir kamu kurumunun yöneticileri ve denetçileri üzerinde yürütülen bir araştırmada, psikolojik ve fizyolojik gerginlik ve çaresizliğin, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu bulunmuştur (Cordes ve Dougherty, 1993: 638). Olumsuz tutumlara sahip çalışanlar; müşterilere,

işe, örgüte ya da başka bireylere yönelik olumsuz görüşlere sahip olabilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 639). Olumsuz görüşlerin varlığı halinde bireyler hem kendilerine hem de çevrelerindeki diğer bireylere zarar verebilmektedirler. Sağlıklı olarak düşünemeyen ve karar alamayan bir birey yapmış olduğu işte de başarılı olamayacaktır.

İşte kendisini tükenmiş olarak hisseden bireyin, aile ortamında da tükenmişliğinin devam ettiğine dair bazı kanıtlar bulunmaktadır (Maslach vd., 2001: 416). Jackson ve Maslach (1982) tarafından polis memurları üzerinde yapılan bir çalışmada, polislerin kendilerinden ve eşlerinden alınan raporlara göre işten eve gergin ve endişeli döndükleri görülmüştür (Cordes ve Dougherty, 1993: 638). Birey kendisini yorgun, bitkin, yeni bir güne başlayamayacak kadar boşlukta hissetmekte ve gün içerisinde yaşamış olduğu stresi ailesine yansıtmaktadır. Duygusal tükenme içerisinde giren bir birey, öfkeli, alıngan, içe kapanık ve çevresindeki insanlara zarar veren bir birey haline gelebilmektedir.

Cordes ve Dougherty (1993: 638) tarafından gündüz bakım evinde görev yapan çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada; çalışanların tükenmişlik boyutlarının diğer araştırmalarda elde edilen tükenmişlik düzeyinden daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu ortamda çalışanların; sabırsız, huzursuz ve daha az hoşgörülü oldukları iddia edilmektedir. Çalışanların birbirleriyle daha az etkileşim haline girmeye, fazla molalar vermeye ve hizmet verdikleri bireylerle daha az zaman geçirmeye çalıştıkları öne sürülmektedir.

Tükenmişlikteki davranışsal sonuçlar, işle veya örgütle ilgili davranışların tükenmişliğini yansıtmaktadır. Sigara, uyuşturucu ve alkol kullanımı gibi zararlı alışkanlıklar tükenmişlik davranışları arasında sayılabilmektedir. Bir başka davranışsal sonuç ise, bireylerin devamsızlığıdır. Devamsızlık, iş performansının niteliği ve niceliğinde azalma anlamına gelmektedir. Firth ve Britton (1989) bir çalışmada, hemşireler arasındaki tükenmişlik ile iş miktarı arasındaki ilişki ve tükenmişlik ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Hemşirelerin iş miktarı ile duyarsızlaşma arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, diğer taraftan duygusal tükenme ile kişisel başarı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı

bulunmuştur. Devamsızlık durumunun ise, hemşireler için yüksek olduğu tespit edilmiştir (Cordes ve Dougherty, 1993: 639).

Tükenmişlik işe gitmeme, devamsızlık, işten ayrılma isteği ve işgücü devri ile ilişkilendirilmiştir. Bu durumların varlığı halinde işe devam eden tükenmiş birey, iş yerinin verimliliğini ve etkinliğini azaltmaktadır. Bunun sonucunda da iş doyumunun ve örgüte olan bağlılığının azalmasına neden olmaktadır (Maslach vd., 2001: 416).

Özetle, birey kendisini tükenmiş olarak hissetmeye başladığı zaman sadece kendisine değil etrafındaki bireylere de zarar vermeye başlayacaktır. Bu süreçte isteksiz, umutsuz ve geleceğe dair bir beklentisi olmayan bir birey haline gelecektir. Çevresindeki insanlara zarar vermeye, onları mutsuz etmeye ve en sonunda da herkesten uzaklaşmaya başlayacaktır. Bu nedenle iş arkadaşlarının, müşterilerin ve ailesinin çözüm odaklı davranmaları ve bireyi en az zararlı bu süreçten kurtarmaya çalışmaları gerekmektedir.

2.3.5. Tükenmişlik ile Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlik durumu, yavaş yavaş ortaya çıkmaktadır. İlk önce birey kendi kapasitesine uygun hedefler belirlemekte ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek için elinden gelen bütün çabayı göstermektedir. Birey, çalışma saatlerini artırmakla birlikte, istediği başarıyı elde edemediğini zaman kapasitesini zorlamaya çalışmaktadır. Daha sonra birey, kendisine olan güveni kaybetmeye başlamakta, iş ve sosyal hayattan kendini soyutlamakta, uykusuzluk, alınganlık, gerginlik gibi birçok davranışsal değişiklikler ortaya çıkmaktadır. Son olarak da her duruma duyarsız ve tepkisiz kalmakta, işten ayrılma kararı almaktadır. Bu nedenle tükenmişlik ve tükenmişlikle ortaya çıkan sorunlara çözüm yolu üretilmeye çalışılmalıdır.

Tükenmişliğin önlenmesi için ilk hedef, tükenmenin net bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Herhangi bir stratejinin tasarımına yönlendirebilmek için tükenmişliğin kesin bir tanımı yapılmalıdır. İkinci hedef, çıkan sonucun tükenmeyle ilgili nasıl bir bağlantısı olduğu bilinmelidir. Üçüncü hedef ise tükenmişlik değerlendirilmelidir (Maslach ve Goldberg, 1998: 66).

Tükenmişliği azaltmak ve tükenmişliğin oluşmasına engel olabilmek için tükenmişlikle başa çıkabilmenin yolu bireysel ve örgütsel olarak ne tür eksikliklerin olduğu saptanması gerekmektedir.



2.3.5.1. Tükenmişlikle Bireysel Düzeyde Mücadele Yöntemleri

Literatürden net bir şekilde çıkarılabilecek sonuç; tükenmişliği önleme önerilerinin çoğu, bireyi değiştirmeye yönelik yöntemlerden oluşmaktadır. Bu yüzden bireysel önleme yöntemlerinin geliştirilmesini sağlayan birkaç farklı durum bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, bireyin işle olan ilişkisini hedeflemektedir. Bireyin iş düzeninin değiştirilmesi, tükenmişlikle başa çıkma becerilerinin geliştirilmesi, sosyal kaynak kullanımının sağlanması gibi örnekler verilebilmektedir. Diğer yöntemler ise, bireyin iç kaynaklarını güçlendirmeye ve iş yerinde meydana gelen streslere karşı daha rahat bir hayat tarzının geliştirilmeye çalışılması, bireyin bozulan sağlığının iyileştirilmesi ve kendini analiz etmeye odaklanmasıdır (Maslach ve Goldberg, 1998: 66-67).

Tükenmişlikle başa çıkma konusunda bireysel olarak uygulanabilecek yöntemler şunlardır (Kaçmaz, 2005: 31-32; Maslach ve Goldberg, 1998: 67; Maslach ve Jackson 1981: 107-109):

- Tükenmişlik aşamasına gelen bir bireyin en önemli ihtiyacı güç ve inançtır, bu yüzden bu düşünce sisteminin, değer yargılarının değiştirilmesi ve geliştirilmesi gereklidir.
- Birey, mümkün olduğunca kendisini en iyi ifade edebileceği işi seçmelidir.
- Birey, sorumluluklarının sınırlarını bilmeli ve kaldırabileceği yüklerin altına girmelidir.
- Gerektiğinde başkasından yardım almalıdır.
- Bireye iş dışındaki alanlarını geliştirebilmesi için fırsatlar verilmelidir. Çalışma hayatının dışında hobiler edinmeli, sosyal ilişkilerini geliştirmeli ve kendine zaman ayırmalıdır.
- Birey tatil ve dinlenme imkânlarını kullanmalıdır.
- Nefes alma, gevşeme tekniklerini kullanmalıdır.
- İş yerinde çıkan sorunlarla başa çıkma yöntemlerini geliştirmelidir.
- Birey, kendisini tükenmiş hissetmeye başladığı anda kendisine daha fazla zaman ayırmalıdır. İşten düzenli olarak mola almak, fazla mesai yapmamak gibi örnekler verilebilir.
- Birey, bedensel ve zihinsel olarak sağlığına dikkat etmelidir.

Anderson (2000: 845) bir çalışmasında, tükenmişlikle başa çıkma yöntemlerinin, duyarsızlaşma düzeyinin azalması ve kişisel başarının artmasında etkili olduğu ancak duygusal tükenme üzerinde bir etkisi olmadığını tespit etmiştir. Tükenmişlikle başa çıkma yöntemlerini aktif olarak kullanan çalışanlar, müşterilerle olan ilişkilerinden daha az etkilenmekle birlikte, işteki başarılarını gördükçe kendilerini iyi hissetmektedirler. Tükenmişlikle başa çıkma yöntemlerini kullanmayan çalışanlarda duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve düşük kişisel başarı hislerinin görülme olasılığı daha yüksektir.

Hu ve Cheng (2010: 1345) tarafından otel yöneticileri üzerinde yapılan bir çalışmada, başa çıkma yöntemlerinden biri olan hareket stratejisi ile tükenmişliğin negatif ilişkili olduğu görülmüştür. Başa çıkma yöntemlerinden biri olan kaçınma yöntemi ise, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Otel yöneticilerinin, mesleki baskılarla ilgili yöntemler uygulandığında daha düşük seviyede tükenmişlik yaşayacakları iddia edilmektedir.

Alarcon, Eschleman ve Bowling (2009: 244-263) tarafından yapılan bir araştırmada, çalışanların kişiliği ile tükenmişlik konusu incelenmiş ve bir takım sonuçlara ulaşılmıştır. Bunlar;

- Dışadönüklük tükenmişlik ile negatif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir.
- Vicdanlılık, tükenmişlik ile negatif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir.
- Uyumluluk, tükenmişlik ile negatif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir.
- Yeni deneyim ve fikirlere müsait, yaratıcı, bağımsız düşüncelere açık olma tükenmişlik ile negatif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir.
- Sinirlerini kontrol altında tutma tükenmişlik ile negatif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Özetle, tükenmişlikle bireysel düzeyde başa çıkma yöntemi olarak birey, kendi sınırlarını bilmeli, sorumluluklarının farkında olmalı, çalışma ortamını iyi analiz etmeli, iletişimini kuvvetlendirmeli ve kendine vakit ayırmayı ihmal etmemelidir. Bunun sonucunda birey duygusal, zihinsel ve fizyolojik olarak daha sağlıklı olabilecektir.

2.3.5.2. Tükenmişlikle Örgütsel Düzeyde Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlik, ciddi bir sorun olarak ortaya çıkmış ve uygulayıcılar tarafından tükenmişlikle nasıl başa çıkılacağı anlaşılmaya, çözüm yolu üretilmeye çalışılmıştır. Bu çözüm önerileri tükenmişlik literatürünün bir parçası olmuştur. Tükenmişlik, iş stresinin bir biçimi olarak belirlendiğinde örgütün işleyişini ve yöneticilerin politikalarını etkilemiştir (Maslach ve Goldberg, 1998: 66).

Tükenmişlik için literatür gözden geçirildiğinde, örgütsel odaklı yöntemlere daha az dikkat edildiği ortaya konulmuştur. Tükenmişliğin odak noktası işin değiştirilmesi değil, değişen insanların işe alınmasıdır. Örneğin, iş yerlerinde çalışanların danışma ve yardım programları mevcut olabilir, ancak örgütün amacı gerçekten bireyi değiştiren veya tedavi eden bir konunun gerekliliğidir (Maslach ve Goldberg, 1998: 68).

Örgütsel düzeyde tükenmişlikle mücadele konusunda uygulanabilecek bazı yöntemler şunlardır (Balçioğlu vd., 2008: 103; Sosyal, 2011: 23-24):

- İşverenin ve çalışanın beklentileri, çalışanın işe alınma sürecinde karşı tarafa aktarılması gerekir.
- İş ile çalışan arasındaki uyumun sağlanması için bireye seçim hakkı verilmesi gerekir.
- Örgüt, çalışanlar ile toplantı düzenleyerek ilişkilerini kuvvetlendirir ve sosyal anlamda destek olur.
- Çalışanların bulunduğu ortamlardaki ısı, ışık ve ses düzeyi insan sağlığı açısından değerlendirilmesi gerekir.
- Yöneticilerin örgüt için aldıkları kararlar çalışanların ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun olması gerekir.
- Ağır iş yükü gerektiren işlerde, belirli kişilerin yapmasını engellemek için işin adil dağıtılması gerekir.
- Bireylerin strese verdikleri tepkiler farklı olacağından çalışanlara eğitim verilmesi gerekir.
- Örgütün büyümesi ve gelişmesi için gereksinim duyulan çalışana yetiştirmek gerekir.

- Bireylerin çalışma saatleri, ücret sorunları, tatil ve sosyal imkânları hakkında gerekli azami özenin gösterilmesi gerekir.

Miller, Zook ve Ellis (1989) çalışmasında hem iş yükü hem de görev streslerinin duygusal tükenme ile tutarlı bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Özetle, örgütsel düzeyde başa çıkma yöntemi, örgütte oluşabilecek olumsuz durumların önüne geçilmeye çalışılmasıdır. Örgütte meydana gelebilecek performans düşüklüğü, örgüt içi uyumsuzluk, örgütün büyümesi ve gelişmesini engelleyen durumların varlığının tespit edilmesi ile gerekli önlemlerin alınmasını sağlamaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma liderlik kavramının yeni bir alt boyutu olan hizmetkâr liderlik hakkında bilgi vermek, hizmetkâr liderliğin önemine vurgu yapmak ve hizmetkâr liderliğin çalışanların tükenmişliğine olan etkisini incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın bir diğer amacı da literatürde bu konuda çalışma yapan araştırmacılara bir kaynak niteliğinde çalışma ortaya çıkarmaktır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Liderlik kavramı literatürde en çok araştırılan kavramlardan biridir. Araştırmacılar liderliğin birçok boyutu ve çeşidi olduğunu ifade etmektedir. Hizmetkâr liderlik kavramı da literatüre yeni giren bir kavram olarak ifade edilmektedir. Bu araştırma bu konuda bilgi vermesi ve hizmetkâr liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymasından önem arz etmektedir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın kavramsal bölümünde literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın uygulama bölümünde ise hizmetkâr liderliğin (bölüm başkanları bağlamında) akademisyenlerin tükenmişliğine olan etkisini incelemek amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmıştır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik ve işle ilgili kişisel bilgileri içeren sorular, ikinci bölümde hizmetkâr liderlik ölçeği ve üçüncü bölümde ise tükenmişlik ölçeği bulunmaktadır.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Araştırmada bölüm başkanlarının hizmetkâr liderlik düzeylerini ölçmek amacıyla Liden ve diğerleri (2015) tarafından geliştirilen 7 ifadeden oluşan hizmetkar liderlik ölçeği kullanılmıştır.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Bu çalışmada çalışanların tükenmişlik düzeylerini ölçmek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory-MBI), Türkçeye uyarlaması Ergin (1992) tarafından yapılan tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Toplam 22 maddeden oluşan ölçekte tükenmişlik, Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion), Duyarsızlaşma (Depersonalization) ve Kişisel Başarı Hissinde Azalma (Lack of Personal Accomplishment) olmak üzere üç alt boyuttan meydana gelmektedir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları olumsuz ifadelerden, kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutu ise olumlu ifadelerden oluşmaktadır.

3.5. Evren Örneklem

Araştırmanın evreni Nevşehir hacı Bektaş Veli Üniversitesinde çalışan akademik personel oluşturmuştur. Araştırmanın örnekleme ise bu personel içinden tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 390 kişiden oluşmuştur.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda toplanan veriler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) veri analizi programına aktarılarak analiz edilmiştir. Bağımsız değişken (hizmetkar liderlik) ile bağımlı değişken (tükenmişlik) arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki düzeyini tespit etmek amacıyla çoklu regreasyon analizinden faydalanılmıştır.

3.7. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırmanın bu bölümünde yapılan analizlere yönelik geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Madde Silindiğinde	Madde Silindiğinde	Madde Silindiğinde	Madde Silindiğinde	Cronbach's Alpha
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------

	Ortalama	Varyans	Korelasyon	Güvenilirliği	
HL1	17,00	50,463	,922	,971	
HL2	16,83	56,952	,969	,965	
HL3	17,00	59,152	,773	,977	
HL4	17,17	56,952	,969	,965	0,973
HL5	17,33	55,364	,925	,967	
HL6	17,33	60,043	,870	,972	
HL7	17,33	54,696	,963	,964	

HL puanları için Cronbach's Alpha katsayısı 0,973 olarak hesaplanmıştır. Buna göre HL puanlarının güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilmektedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucuna göre elde edilen bulguların doğru sonuçlar verdiği ifade edilebilmektedir.

Ölçek istatistikleri

Ortalama	Varyans	S.s	n
20,00	76,195	8,73	7

HL puanlarının ortalaması $20 \pm 8,73$ 'dür.

	Madde Silindiğinde Ortalama	Madde Silindiğinde Varyans	Madde Silindiğinde Korelasyon	Madde Silindiğinde Güvenilirliği	Cronbach's Alpha
T1	55,63	824,317	,968	,995	
T2	55,60	810,148	,947	,995	
T3	55,48	820,605	,923	,995	
T4	55,48	832,590	,946	,995	
T5	55,52	835,088	,938	,995	
T6	55,68	827,580	,973	,995	
T7	55,65	824,166	,930	,995	
T8	55,81	833,959	,960	,995	
T9	55,67	826,133	,918	,995	
T10	55,52	816,965	,967	,995	
T11	55,62	822,715	,986	,995	0,995
T12	55,48	817,104	,968	,995	
T13	55,64	824,610	,991	,995	
T14	55,62	843,415	,912	,996	
T15	55,62	829,676	,942	,995	
T16	55,48	827,767	,933	,995	
T17	55,12	837,755	,934	,995	
T18	55,61	826,346	,987	,995	
T19	55,48	817,659	,975	,995	
T20	55,64	811,628	,966	,995	
T21	55,78	820,270	,977	,995	
T22	55,78	820,270	,977	,995	

T puanları için Cronbach's Alpha değeri 0,995 olarak hesaplanmıştır. Buna göre T puanlarının güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilmektedir. Bu durum araştırmanın doğru sonuçlar verdiğinin göstergesidir.

Ölçek İstatistikleri

Ortalama	Varyans	Ss	n
58,23	905,285	30,09	22

T puanlarının ortalaması $58,23 \pm 30,09$ 'dur.

3.8. Bulgular

3.8.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların (akademisyenlerin) cinsiyet, yaş, medeni hali, unvanı ve çalışma süresi gibi demografik özellikleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

			Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Yaş	Aralıklar	23-25 Yaş	120	30,8	30,8	30,8
		26-30 Yaş	45	11,5	11,5	42,3
		31-40 Yaş	150	38,5	38,5	80,8
		41-50 Yaş	60	15,4	15,4	96,2
		51 ve üstü	15	3,8	3,8	100
		Toplam	390	100	100	
Cinsiyet	Erkek	1	232	59,5	59,5	59,5
	Kadın	2	158	40,5	40,5	100
	Toplam		390	100	100	
Çalışma Süresi	Süre (yıl)	1	5	1,3	1,3	1,3
		2	37	9,5	9,5	10,8
		3	105	26,9	26,9	37,7
		4	46	11,8	11,8	49,5
		5	23	5,9	5,9	55,4
		6	35	9	9	64,4
		7	10	2,6	2,6	66,9
		8	15	3,8	3,8	70,8
		9	26	6,7	6,7	77,4
		10	17	4,4	4,4	81,8
		11	1	0,3	0,3	82,1
		12	2	0,5	0,5	82,6
		13	13	3,3	3,3	85,9
		14	3	0,8	0,8	86,7
		15	17	4,4	4,4	91
		16	4	1	1	92,1
		18	7	1,8	1,8	93,8
		19	12	3,1	3,1	96,9
		20	6	1,5	1,5	98,5
		21	3	0,8	0,8	99,2
22	2	0,5	0,5	99,7		
28	1	0,3	0,3	100		
		Toplam	390	100	100	
Akademik Ünvan	Unvan	Prof. Dr.	9	2,3	2,3	2,3
		Doç. Dr.	59	15,1	15,1	17,4
		Dr. Öğr. Üyesi	110	28,2	28,2	45,6
		Öğr. Gör.	74	19	19	64,6
		Arş. Gör.	138	35,4	35,4	100
		Toplam	390	100	100	

Araştırma kapsamında katılımcıların %38,5'inin 31-40 (n=150) yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin unvanları incelendiğinde; katılımcıların %2,3'ünü Profesörler (n=9), %15,1'ini Doçentler (n=59), %28,2'sini Doktor Öğretim Üyeleri (n=110), %19,0'ını Öğretim Görevlileri (n=74), %35,4'ünü ise Araştırma Görevlileri (n=138) oluşturmaktadır. Akademisyenlerin görev yapmış oldukları üniversitelerde çalışma sürelerine gelince; katılımcıların çalışma sürelerinin %38,7'sini 3-4 yıl arasında (n=151) kıdemi bulunan akademisyenler oluşturmaktadır. Katılımcıların %59,5'ini erkek (n=232) ve %40,5'ini kadın (n=158) akademisyenler oluşturmaktadır.

3.8.2. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Hizmetkar liderliğin alt boyutları ve tükenmişliğin alt boyutlarının ortalamaları, standart sapmaları, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ve Cronbach Alpha değeri aşağıda ifade edilmiştir.

Tablo 3.2: Tanımlayıcı İstatistikler

	n	Minimum	Maksimum	Ortalama	Ss
Yaş	390	23	51	33,15	9,11
Kıdem	390	1,00	28,00	6,85	5,26
HL	390	1	4	2,86	1,25
Tükenmişlik	390	1	4	2,65	1,37
Toplam	390				

Yaş puanı ortalaması 33,15±9,11, kıdem puan ortalaması 6,85±5,26, HL puan ortalaması 2,86±1,25, tükenmişlik puan ortalaması 2,65±1,37'dir.

Tablo 3.3: Korelasyon Katsayıları

	Yaş	Kıdem	HL	Tükenmişlik
Yaş	1	.707**	0,039	-0,008
		0	0,445	0,87
Kıdem	.707**	1	0,029	0
	0		0,571	0,993
HL	0,039	0,029	1	-.809**
	0,445	0,571		0
Tükenmişlik	-0,008	0	-.809**	1
	0,87	0,993	0	

Korelasyon analizi sonuçlarına göre;

Yaş puanı ile kıdem ($r=0,707$) puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Kıdem puanı ile yaş ($r=0,707$) puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Araştırmanın bu sonucuna göre yaşı büyük olanların kıdem durumları da aynı oranda büyüktür. HL puanı ile tükenmişlik ($r=-0,809$) puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Tükenmişlik puanı ile HL ($r=-0,809$) puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Araştırmanın bu sonucuna göre hizmetkâr liderlik ile tükenmişlik arasında iki yönlü negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişlik düzeyinin artması hizmetkâr liderlik davranışını azaltırken, hizmetkâr liderlik davranışlarının görülmesi tükenmişliğin azalmasına neden olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin hizmetkâr liderlik davranışlarının gelişim göstermesi tükenmişlik durumlarında azalmaya neden olacak ve daha verimli çalışma şartlarının oluşması sağlanacaktır.

3.8.3. Hizmetkâr Liderliğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler		Katsayıların Anlamlılığı			Modelin Anlamlılığı			Tolerance	VIF
Bağımlı	Bağımsız	β	t	p	F	p	R^2		
Tükenmişlik	HL	-0,887	-27,079	0,000	733,288	0,000	0,654	1,000	1,000

HL değerinin tükenmişlik ($\beta=-0,887$) üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır ($p<0,05$). HL değeri tükenmişlik üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir ($p<0,05$). Tolerance değeri 0,2'den büyük ve VIF değeri 10'dan küçük olduğundan çoklu bağlantı sorunu olmadığı söylenebilmektedir. Araştırmanın bu sonucuna göre artan hizmetkâr liderlik davranışları çalışanların tükenmişliğini negatif yönde etkilemektedir. Tükenmişlik düzeyi azalan çalışanların verimli olabilmeleri daha muhtemeldir. Yapılan regresyon analizi neticesinde hizmetkâr liderlik ile tükenmişlik arasında doğrudan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre verimli çalışma ortamı yaratılmasında ve özellikle akademik kadronun ülkenin geleceğine ışık tutan bireyler olarak düşünüldüğünde bu bireylerin en verimli şekilde görevlerini ifa edebilmelerinde tükenmişlik düzeylerinin düşük olması oldukça önemlidir.

SONUÇ

İşletmelerde çalışan motivasyonu, günümüzde çok farklı etkenlerden oluşmaktadır. Lider davranışlarının en temel etkenlerden biri olduğu araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Çalışanların önemsendiği, fikirlerine değer verildiği ve onların süreçlerin içinde daha çok yer aldığı, başka bir ifadeyle hizmetkâr liderlik anlayışının olduğu işletmelerde çalışan tükenmişliğinin daha düşük olduğu böylece işletmelerin hedeflerine daha hızlı yol aldığı düşünülmektedir.

Bu araştırmada, hizmetkâr liderliğin güçlendirme, cesaretlendirme, güven ve gerçekçi çabalarının, izleyicilerinin içgüdüsel, araçsal, dışsal, içsel motivasyon ve hedef içselleştirmelerine yönelik analiz sonuçlarına ilişkin bulguların yorumlanması, araştırmanın sonuçları ve işletmelerde lider veya yönetici pozisyonunda çalışanlara öneriler yer almaktadır.

Globalleşmenin etkisiyle hızla küçülen dünya bir yandan da çok hızlı bir değişim içerisine girmiştir. Ekonomi, bilim, sanat, eğitim vb. temel unsurlar her geçen gün değişmekte teknoloji ile yeni bilinç, anlayış ve alışkanlıklar ortaya çıkmaktadır. Bu hızlı değişim faydaları yanında, birtakım zararları ve korkuları da beraberinde getirmektedir. Günden güne değişen ve hayatın hızlı akışı içerisinde ayak uydurulması gereken bu yenilikler, kimi zaman insanların adapte olmaya çalışırken başarısız olmasına veya bu hıza yetişememesine neden olmaktadır. Dünyanın geldiği konum itibari ile üzerinde tarihe nazaran fazlası ile sorumlulukları bulunan insan, bazı dönemlerde olmak üzere özel hayatında, iş hayatında veya kişisel yaşantısında belirgin bir şekilde stresin dışı vurumu olacak şekilde çeşitli fiziksel, duygusal semptomlar yaşamaktadır. Kişi, tükenmişlik olarak adlandırılan bu semptomları asma çabası içerisine girdiğinde, bazı durumlarda kendi kendine üstesinden gelememekte ve bu semptomun daha ileriki aşamalarını yaşamaya başladığında ise tıbbi açıdan yardım görme yoluna girmektedir.

Bu durum kişilerin özel ve sosyal hayatlarını olumsuz olarak etkilerken, iş hayatlarına yansımaları hem bireylerin mutsuz olmasına hem de örgütün istediği sonuçlara ulaşamayarak verimliliğinin azalmasına neden olmaktadır. Kısaca “fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları, olumsuz benlik kavramı ile ise, yaşama ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumları içeren, fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutlu bir sendrom olarak tanımlanabilecek tükenmişliğin birçok sebebi olabilmektedir. Bu durum bilimsel araştırmalarla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sebeplere ulaşılması ile yani sorunun tespit edilmesi ile de bir takım çözüm yolları aranarak çeşitli çözümler sunulmaktadır.

Çalışma hayatının içerisinde, bu kadar çok sebebin olduğu bir konuda çeşitli liderlik tarzlarının da tükenmişliğe sebep olabileceği varsayımından hareketle bu çalışmada liderlik tarzlarından hizmetkâr liderliğin tükenmişlik ile ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır. Bu varsayımın ortaya konulmasının en büyük nedeni değişimden liderlerin de fazlası ile etkileniyor olması ve bunun yanında organizasyonlarda liderlerin kendi takipçilerinin olması ve liderin üstleneceği herhangi bir liderlik tarzının çalışma hayatı içerisinde kişileri olumlu veya olumsuz yönde etkileyebileceğinin düşünülmesidir. Etkileme, yön verme, motive etme, geliştirme, değiştirme, ikna etme vb. birçok davranışı ve yetkinliği elinde bulunduran liderler izleyicilerini bu sayede etkileyebilme gücünü elinde bulundurmaktadır. Bu sayılan güç faktörlerini elinde bulunduran liderler, hem grup üyelerinin bir arada olmasından hem bireysel düzeye indirgenmiş durumlarından hem de organizasyonun başarısından sorumludurlar. Birtakım teorilerle liderlik açıklanmaya ve uygun olan liderlik davranışlarının neler olduğu bulunmaya çalışılmaktadır. Ancak liderlik davranışı çeşitli kültürlere, toplumlara, kişinin kendi özelliklerine, gruptan gruba hatta aynı grup içerisinde bile değişim gösterebilmektedir. Bu araştırmada değişen bu lider davranışının, bir dış faktör olarak lider davranışlarından etkilendiği bilinen çalışanın tükenmişliği ile de ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu dışsal faktörün yanında çalışmada, tükenmişlik ile arasında bir ilişki olduğu düşünülen sosyo-demografik değişkenler de söz konusudur.

Elde edilen bulguların sadece üzerinde araştırma yapılan örgüt düzeyinde genellenebileceği bu araştırmanın sonucunda, akademik personelin tükenmişlik düzeyinin yaş, kıdem değişkenleri bakımından farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın genelinden pozitif liderlik davranışlarının çalışma yaşamına ve çalışanlara pozitif etkiler yaratabileceği fikri doğmaktadır. Hizmetkar liderliğin içinde bulundurduğu pozitif faktörlerin, diğer örgütsel öğelerle ilişkileri değerlendirilebilir. Bu sonuçlar da literatüre ve uygulamada iş hayatına yeni ve önemli katkılar yapabilir. Bundan sonraki aşamada Türkiye’de Hizmetkar Liderliğin, liderin maneviyatı ve kişisel özellikleri ile ilişkileri, kültürel bazı değişkenler, güç mesafesi ve bireysellik boyutlarının hizmetkar liderlik davranışı üzerindeki etkileri araştırılabilir.

Hizmetkar liderliğin lider-üye etkileşiminde, kurumdaki güven ortamı ve çalışanların aidiyeti üzerindeki etkileri araştırılabilir. Örgütsel bağlılık, çalışan iyilik hali, çalışanların sosyal sorumluluk duygularının gelişimi, iş tatmini seviyeleri ve verimlilik düzeylerine yaptığı dolaylı veya direkt etkiler ülkemizde yeni araştırmaların konusu olabilir.

KAYNAKÇA

- Ahola, K. & Hakanen, J. (2007). Job strain, burnout and depressive symptoms: A prospective study among dentists. *Journal of Affective Disorders*, 103 -110
- Akbolat, M. & Işık, O. (2008). Sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri: Bir kamu hastanesi örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 11(2), 229-254
- Akdemir, A. (2008). *Vizyon Yönetimi; Birey, Kurum, Kent ve Ülke Düzeyinde*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Akgün Çıtak, E. (2006). *Çatışma Çözümü Eğitiminin Hemşirelerin Çatışma Çözüm Becerisi, Yöntemi ve Tükenmişlik Düzeyine Etkisinin İncelenmesi*. Doktora Tezi. Ege Üniversitesi SBE.
- Akiş, Y. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Akyüz B. (2014). *Yönetimde Hizmetkar Liderlik*. Ankara: Gece Kitaplığı
- Alarcon, G., Eschleman, K. J. & Bowling, N. A. (2009). Relationship between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress*, 23(3), 244-263
- Anderson, D. (2000). Coping strategies and burnout among veteran child protection workers. *Child Abuse & Neglect*, 24, 839-848
- Ardıç, K. & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 2146
- Axelrod, A. (2012). *Gandhi Liderlik ilkeleri*. İstanbul: Hayat Yayıncılık
- Ayaz, M. F. (2016). Çeşitli değişkenler açısından öğretim elemanlarının mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, 7(22), 360-377
- Aydin, A. (1997). *21. Y.Y. 'da Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran) Bildiriler Kitabı*, Deniz Harp Okulu Komutanlığı, İstanbul
- Aykan, E. (2007). *Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. 15. Ulusal

Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi. 25-27 Mayıs, 150-170

Balay, R., Kaya, A., Yılmaz, R. G. (2014). Eğitim Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Yeterlikleri ve Farklılık Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 229-249

Balcıoğlu, İ., Memetali, S. & Rozart, R. (2008). Tükenmişlik sendromu. *Dirim Tıp Gazetesi*, 83, 99-104

Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İkinci Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul

Basım, H. N. & Şeşen, H. (2006). Mesleki tükenmişlikte bazı demografik değişkenlerin etkisi: Kamu'da bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 13(7), 15-23

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

Baysal, C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*. 2. Baskı. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Becerem, E. (2002). *Duygusal Zeka, Personel Excellence*. İstanbul: Rota Yayıncılık

Bolat, O. İ. (2011). Özyeterlilik ve tükenmişlik ilişkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255-266

Bolat, T., Bolat, O.İ., Seymen, O.A., Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon* (2.b.), Ankara, Detay Yayıncılık

Borritz, M., Rugulies, R. Bjorner, J. B. Villadsen, E. Mikkelsen O. A. ve Kristensen, T. S. (2006). Burnout Among Employees in Human Service Work: Design and Baseline Findings of The PUMA Study, *Scandinavian Journal of Public Health*. 34, 49-58

Bryman, A. (1986). *Leadership and organizations*, London, Routledge

Budak, G. & Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108

Burns, J.M. (1998). Transactional and Transformational Leadership, Hickman, G.R. (Ed.) içinde, *Leading Organizations: Perspectives for a New Era*, California, Sage

Burwash, P. (1998). *Liderliğin Anahtarı*. İstanbul: Timaş Yayınları

Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi

Can, H. (Ed.) (2006). *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayım, İstanbul

Cemaloğlu, N. & Erdemoğlu Şahin, D. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 465-484

Cerit, Y. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. *H. Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 88-98

Chinomona, R., Mashiloane, M. ve Pooe, D. (2013). The Influence Of Servant Leadership On Employee Trust In A Leader And Commitment To The Organization Mediterranean, *Journal Of Social Sciences*, 4(14), 405-414

Cordes, C.L. & Dougherty, T.W. (1993). A review and an integration of research on job. *The Academy of Management Review*, 18(4), 621-656

Davis, K. (1972), *Human Behavior at Work* (4.b.), New York, McGraw Hill

Doğan Ü. (2015). Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri ile Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun

Doğan, S., & Demiral, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 226-227

Drucker, P.F. (1955), *The Practice of Management*, London, Heinemann

Dubrin, A. J. (2011): *Essentials of Management*, Ninth Edition, SouthWestern Cengage Learning, USA

Duyan, E. C. (2012). *Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Duyan, E.C., Dierendonck, D.V.(2014). *Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Çalışmaya Doğru*. Sosyoloji Konferansları, 49, 1-32

Efil, I. (1998). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 5. Baskı, Vipaş A.Ş. Yayınları, Bursa

Engin, A. (2006). *Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişlerinin Tükenmişlik Duygusu Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi SBE.

Erdoğan, İ. (1991), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul, İ.Ü.İ.F. Yayınları

Eren, E. (1993), *Yönetim Psikolojisi* (4.b.), İstanbul, Beta Basım Yayım Dağ

Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım

Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Erzen, Ü. M. (2008). Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi. *Üniversitesi İletişim Fakültesi*, 1(31), 65-80

Fındıkçı, İ. (2012). *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayıncılık

Gold, Y. (1985). Burnout: causes and solutions. *The Clearing House*, 58(5), 210-212

Golembiewski, R. T. (1989). Burnout as a problem at work: Mapping its degree, duration, and consequences. *Journal of Managerial Issues*, 1(1), 86-97

Greenleaf, R. K. (1997). *Servant Leadership: A Journey Into The Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press

Greenleaf, R.K. (1996), *On becoming a servant leader*, San Francisco, CA, Jossey- Bass

Griffin, R.W. ve Moorhead, G. (2012). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Tenth Edition, South-Western Cengage Learning, USA

Güçlü, N. (2001) *Zaman Yönetimi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25, 87106

Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Gürüz, D., & Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirten Eyleme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Haris, O.J ve Hartman, S.J, (2002). *Organizational Behaviour*, Best Business Books, New York

Haslam, A. (2004). *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach* (2.b.), London, Sage

Hesse, H. (1998), *Journey to the East*, Delhi, Book Faith India

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study Of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473

House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality And Charisma In The U.S. Presidency: A Psychological Theory Of Leader Effectiveness. *Administrative, Science Quarterly*, 36, 364-396

<http://www.forbes.com>

Hu, H. H. 'Sunny' & Cheng, C. W. (2010). Job stress, coping strategies, and burnout among hotel industry supervisors in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1337-1350

- Ivancevich, J.M., Konppaske, R., Matteson, M.T. (2005). *Organizational Behavior and Management* (7.b. b.), New Delhi, Tata McGraw-Hill
- Joseph, E.E., Winston, B.E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust, *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1), 29-32
- Kaschka, W. P., Korczak, D. & Broich, K. (2011). Burnout: A fashionable diagnosis. *Deutsches Arzteblatt International*, 108(46), 781-787
- Katz, D.i Kahn, R.L. (1978), *The social psychology of organizations*, New York, Wiley
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, (13.b.), İstanbul, Beta Bas. Yay
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları
- Kurçer, A. (2005). Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri. *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*. 2(3), 10-36
- Lee, R.T. & Ashforth, B. E. (1990). On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 743-747
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (1988), The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308
- Leiter, M. P. & Shaughnessy, K. (2006). The areas of worklife model of burnout: tests of mediation relationships. *Ergonomia IJE&HF*, 28, 327-341
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill
- Madah, N. A. (2015). *Principle of Management* 1st Edition. Publishing By: Tafseer Press, Arbil-Iraq
- Martinussen, M., Richardsen, A. M. & Burke, R. J. (2007). Job demands, job resources, and burnout among police officers. *Journal of Criminal Justice*, 35, 239-249
- Maslach, C. & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7, 63-74
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout, *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113

- Maslach, C., Hall, P. & Cliffs, E. (1982). *Burnout: The cost og caring*. New Jersey. ISBN 0 13 091249 2
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and Personality*, 2.b., New York, Harper & Row
- Maxwell, J. C. (2012). *Liderlik Nitelikleri*. İstanbul: Beyaz Yayınları
- Miller, K., Zook, E., & Ellis, B. (1989). Occupational differences in the influence of communication on stress and burnout in the workplace. *Management Communication Quarterly*, 3(2), 166-190
- Moorhead, G. Ve Griffin, R.W. (1989). *Leadership*, Houghton Mifflin Co., 2nd.ed., Boston
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Northouse, P.G. (2006). *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications, 4th ed., Thousand Oaks
- Olesia, S.W., Namusonge, G.S. ve Iravo, M.A. (2013).Role Of Servant Leadership On Organizational Commitment: An Exploratory Survey Of State Corporations in Kenya. *International Journal Of Humanities And Social Science*, 3(13), 85-95
- Özçınar, M. (2005). *Asistan Doktorlarda Burnout Sendromu*. Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi. Sağlık Bakanlığı.
- Özdevecioğlu, M., Sucan, S. & Akın, M. (2014). Algılanan örgütsel adaletin tükenmişlik üzerindeki etkisi: Fiziksel aktivitelere katılımın rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(3). 137-151
- Özen, K. R. (2006). *Örgütlerde Davranış Bilimleri*, 3.Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış* (4.b.). Bursa: Ekin Yayınevi
- Özmutlu, İ. (2011). *Bedensel Engelli Sporcularda Antrenörlerin Hizmetkâr liderlik Davranışlarının Sporcu Tatmini İle İlişkisi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı.
- Park, H. I., Jacob, A. C., Wagner, S. H. & Baiden, M. (2014). Job control and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Applied Psychology: An International Review*. 63(4), 607-640

Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model. Servant Leadership, Research Roundtable*. In The School Of Leadership Studies. U.S.A.: Regent Üniversitesi

Pelit, E. & Bozdoğan, İ. (2014). Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisi: Kemer'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 37-66

Pines, A. M. & Nunes, R. (2003). The relationship between career and couple burnout: Implications for career and couple counseling. *Journal of Employment Counseling*, 40, 50-64

Robbins, S.P., Judge, T.A., Sanghi, S. (2009). *Organizational Behavior* (13.b), Delhi, Pearson Education Inc

Robbins, S.P. (2005). *Organizational Behaviour*, Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, 11th ed., New Jersey

Roberts, G. A. (1997). Prevention of burn-out. *Journal of continuing Professional Development*, 3, 282-289

Sağlam Arı G. & Çına Bal E. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 131-148

Scanlan, B. ve Keys, B. (1987). *Management & Organizational Behavior*, Second Edition, Robert E. Krieger Publishing Company, Florida

Scarborough, N.M. (1992). *Business: Gaining The Competitive Edge*, Allyn and Bacon, USA

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. ve Uhl-Bien, M. (2011). *Organizational Behavior*, Eleventh Edition, John Wiley&Sons (Asia)

Sosyal, A. (2011). İş yaşamında tükenmişlik. *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi*, 14-26

Spears, L. C. (2005). *The Understanding and Practice of Servant Leadership*. In Servant Leadership Research Roundtable. U.S.A. Regent University

Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders, School of Global Leadership & Entrepreneurship. *Regent University The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30

Stogdill, R. (1994), *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*, New York, Free Press

Stone, A.G., Russel, R.F., Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus, *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361

Şeşen, H. (2010). Adalet algısının tükenmişliğe etkisi: İş tatmininin aracı değişken rolünün yapısal eşitlik modeli ile testi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 67-90

Topaloğlu, M., Koç, H. ve Yavuz, E. (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Kamu-İş*. 9(3), 31-52

Tümkaya, S. & Çavuşoğlu, İ. (2010). Sınıf öğretmenliği son sınıf öğretmen adaylarının tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 468-481

Türkmen, F. (2016). *Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

Üngören, E., Doğan, H., Özmen, M. & Tekin, Ö. A. (2010). Otel çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri ilişkisi. *Journal of Yaşar University*, 17(5), 2922-2937

Van Dierendonck, D. (2011), Servant leadership: A review and synthesis, *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261

Vroom, V. H. (2002). Can Leaders Learn to Lead. R. P. VECCHIO içinde, *Leadership: understanding the dynamics of power and influence in organizations* (3.b., s. 278-291). Indiana: Indiana University

Westre, K. R. (2003). *Servant Leadership in Sport*. Gonzaga University, Doktora Tezi

Williams, V. E. (2009). *Organizational Change and Leadership within a Small Nonprofit Organization: A Qualitative Study of Servant Leadership and Resistance to Change*. Minneapolis: Capella University

Wright, T. A. & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 491-499

Yalçın M.K. (2013). Hizmetkar Liderlik ve Okul Kültürü: Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 101-120

Yaman, Hakan ve Mehmet Ungan. "Tükenmişlik: Aile Hekimliği Asistan Hekimleri Üzerinde Bir İnceleme". *Türk Psikoloji Dergisi*. 2008, Cilt.17, Sayı.49, ss.37- 44

Yıldırım, M. H. & İçerli, L. (2010). Tükenmişlik sendromu: Maslach ve Kopenhag tükenmişlik ölçeklerinin karşılaştırmalı analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 123-131

Yılmaz, K., (2004). Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları İle Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5, 8

Yozgat, U., Sanı, F. O. Ü., Çalışkan, S. C., & Atan, Ö. (2012). Öğretim Üyelerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 63-82

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall

Yukl, G. A. (2009). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall Inc

Yukl, G.A. (1981). *Leadership in Organizations*, Prentice Hall International, London

Yürür, S. & Sarıkaya M. (2011). Sosyal çalışmaların sosyal destek algılarının tükenmişliğe etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 537-552.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara

EKLER

ANKET FORMU

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
Yaşınız :
Bu Kurumda çalıştığınız süre:
Bu Kurumdaki unvanınız:

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ölçek üzerinde belirtiniz.

HİZMETKAR LİDERLİK ÖLÇEĞİ	1. Kesinlikle katılmıyorum	2. Katılmıyorum.	3. Ne katılıyorum ne katılmıyorum	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle katılıyorum.
1) Yöneticim işle ilgili bir şeyin yanlış gittiğini söyleyebilir.					
2) Yöneticim kariyer gelişimime öncelik veriyor.					
3) Kişisel bir sorun yaşarsam yöneticimden yardım isterim.					
4) Yöneticim topluma geri vermenin önemini vurguluyor.					
5) Yöneticim, çıkarlarını en iyi şekilde ortaya koyuyor.					
6) Yöneticim bana zor durumları en iyi hissettiğim şekilde ele alma özgürlüğü veriyor.					
7) Yöneticim başarıya ulaşmak için etik ilkelerden ödün vermeyecektir.					

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ölçek üzerinde belirtiniz.

MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ	6. Kesinlikle katılmıyorum	7. Katılmıyorum.	8. Ne katılıyorum ne katılmıyorum	9. Katılıyorum	10. Kesinlikle katılıyorum.
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2. İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum.					
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5. İşim gereği karşılaştığım bazı insanlara sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı.					
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yolları bulurum.					
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12. Kendimi işimde çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum.					
13. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir ortam yaratırım.					
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.					
19. Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.					
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.					
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Ahmet Alparslan ERARSLAN

Uyruğu: T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi: Nevşehir/1979

Tel: 0532 544 67 17

E-posta: alp2352@gmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Ankara Üniversitesi	2005
Yüksek Lisans	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	2019

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
Aralık 2009'dan beri	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	Öğretim Görevlisi
Mayıs 2005-Aralık 2009	Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Başkanlığı	Vergi Müfettiş Yardımcısı

YABANCI DİL

-İngilizce